

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف-المسيلة-

ميدان: العلوم الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم:.....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

صوالح هجيرة

تحت عنوان:

المضايقة التنظيمية و علاقتها بالتهكم الوظيفي للعامل  
-دراسة ميدانية بالإقامة الجامعية نويوات موسى الأحمدى بالمسيلة-

لجنة المناقشة:

|                         |                           |            |
|-------------------------|---------------------------|------------|
| الأستاذ: بن خالد جمال   | جامعة محمد بوضياف المسيلة | رئيسا      |
| الأستاذة: بلوم اسمهان   | جامعة محمد بوضياف المسيلة | مشرفا مقرا |
| الأستاذ: بسطي نور الدين | جامعة محمد بوضياف المسيلة | مناقشا     |

السنة الجامعية: 2020/2019

---

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# التشكر

---

مصدقاً لقوله تعالى «وَلَنُشْكِرْكُمْ لِأَزِيدَنَكُمْ»

---

الحمد لله ما ضاق أمر ثم هان، الحمد لله مبدل العسر

باليسر و الحمد لله حمدا يملأ الميزان

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان والتقدير إلى

الذين سخرُوا حياتهم للعلم والمعرفة خاصة الأستاذة

" بلوم اسمهان "

إلى جميع أساتذة علم الاجتماع

| الصفحة | العناوين                                                              |
|--------|-----------------------------------------------------------------------|
|        | فهرس الجداول                                                          |
|        | فهرس الأشكال                                                          |
| 02     | مقدمة                                                                 |
| 04     | الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية                        |
| 05     | أولا. تحديد الإشكالية و صياغتها                                       |
| 08     | ثانيا. أهمية و أسباب اختيار الموضوع                                   |
| 10     | ثالثا. أهداف الدراسة                                                  |
| 10     | رابعا. فرضيات الدراسة                                                 |
| 12     | الفصل الثاني: المضايقة التنظيمية "في ضوء علم الاجتماع"                |
| 13     | أولا. المضايقة التنظيمية و الاسباب المفاهيمي                          |
| 16     | ثانيا. المقاربة النظرية للمضايقة التنظيمية.                           |
| 16     | I. المنطلقات الفيبيرية و الممارسات السلطوية القهرية.                  |
| 19     | II. افتراضات ماك ريفور دوقلاس و غياب الممارسات القيادية التحويلية     |
| 21     | III. منطلقات التفاعل لوليام وايت و غياب مهارات الذكاء الانفعالي.      |
| 22     | ثالثا- محددات بناء المضايقة التنظيمية                                 |
| 26     | رابعا. مناقشة بحثية لواقع المضايقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية     |
| 31     | الفصل الثالث: التهمك الوظيفي "رؤية سوسيولوجية"                        |
| 32     | أولا. التهمك الوظيفي "دلالة مفاهيمية"                                 |
| 34     | ثانيا. المقاربة النظرية للتهمك الوظيفي                                |
| 34     | I. نظرية التوقع لبورترو لولر و التهمك الادراكي.                       |
| 35     | II. المنطلقات التالورية و التهمك السلوكي .                            |
| 37     | III. نظرية التناقض بين الفرد و التنظيم لكريس ارجرس و التهمك العاطفي.  |
| 39     | ثالثا- محكات التهمك الوظيفي.                                          |
| 43     | رابعا. مناقشة بحثية لواقع التهمك الوظيفي للعامل في المؤسسة الجزائرية. |
| 49     | الفصل الرابع: المضايقة التنظيمية في ظل أبعاد التهمك الوظيفي           |
| 50     | أولا. الممارسات السلطوية القهرية و التهمك الاعتقادي للعامل.           |
| 50     | I. غياب المفهوم العقلي للاقتدار و الاعتقاد بغياب معنى العمل           |
| 52     | II. غياب الممارسات التلائمية و الاعتقاد بغياب الممارسات العادلة       |
| 53     | ثانيا. غياب الممارسات القيادية التحويلية و التهمك السلوكي للعامل.     |
| 53     | I- غياب التأثير المثالي و التراخي التنظيمي.                           |
| 55     | II- غياب الدافع الملهمي و صمت الحماية الذاتية.                        |

## فهرس المحتويات

|     |                                                                                      |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 56  | ثالثا. غياب مهارات الذكاء الانفعالي و التهكم العاطفي للعامل.                         |
| 56  | I غياب مهارات إدارة الانفعالات و الاستياء في أداء العمل.                             |
| 57  | II غياب المهارات الاجتماعية و التشاؤم من مستقبل الوظيفة.                             |
| 59  | <b>الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية</b>                             |
| 60  | أولا. مجالات الدراسة                                                                 |
| 62  | ثانيا. المنهج المستخدم                                                               |
| 62  | ثالثا. أدوات جمع البيانات                                                            |
| 64  | رابعا. أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه.                                            |
| 70  | <b>الفصل السادس: علاقة الممارسات السلطوية القهرية بالتهكم الوظيفي للعامل</b>         |
| 71  | أولا- الخصائص المهنية للفئات الفاعلة و الممارسات السلطوية القهرية.                   |
| 74  | ثانيا- الممارسات السلطوية القهرية و علاقتها بالتهكم الاعتقادي للعامل.                |
| 82  | ثالثا- النتائج المتعلقة العامة المتعلقة بالممارسات السلطوية القهرية.                 |
| 83  | <b>الفصل السابع: علاقة غياب الممارسات القيادية التحويلية بالتهكم الوظيفي للعامل.</b> |
| 84  | أولا- الخصائص المهنية للفئات الفاعلة و غياب الممارسات القيادية التحويلية             |
| 87  | ثانيا- غياب الممارسات القيادية التحويلية و علاقتها بالتهكم السلوكي للعامل            |
| 95  | ثالثا- النتائج العامة المتعلقة بغياب مهارات الذكاء الانفعالي بالتهكم الوظيفي للعامل  |
| 96  | <b>الفصل الثامن: علاقة غياب مهارات الذكاء الانفعالي بالتهكم الوظيفي للعامل.</b>      |
| 97  | أولا الخصائص المهنية للفئة الفاعلة و غياب مهارات الذكاء الانفعالي.                   |
| 99  | ثانيا- غياب مهارات الذكاء الانفعالي و علاقتها بالتهكم العاطفي للعامل.                |
| 105 | ثالثا- النتائج العامة المتعلقة بغياب مهارات الذكاء الانفعالي.                        |
| 107 | خاتمة: قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة.                                              |
|     | قائمة المراجع                                                                        |
|     | الملاحق                                                                              |

## فهرس الجداول

### فهرس الجداول

| رقم<br>الجدول | عنوان الجدول                                                                                    | الصفحة |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01            | يوضح توزيع الفئات الفاعلة حسب مصالح الواقع التنظيمي محل الدراسة.                                | 61     |
| 02            | يوضح العلاقة بين الحالة العائلية و الوضع المهني.                                                | 65     |
| 03            | يوضح العلاقة بين التكوين و المهمة المكلف بها.                                                   | 66     |
| 04            | يوضح العلاقة بين الخبرة و الوضع المهني.                                                         | 67     |
| 05            | يوضح العلاقة بين السن و المهمة المكلف بها.                                                      | 68     |
| 06            | يوضح العلاقة بين الخبرة و الزيارات المتكررة لموقع العمل من طرف مدير الإقامة.                    | 71     |
| 07            | يوضح العلاقة بين التكوين و اهتمام المدير بتفاصيل العمل.                                         | 72     |
| 08            | يوضح العلاقة بين الوضع المهني و مشاركة العمال في اتخاذ القرار.                                  | 73     |
| 09            | يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و المشاركة في اتخاذ القرار.                                   | 73     |
| 10            | يوضح العلاقة بين اهتمام المدير بتفاصيل العمل و الاعتقاد بعدم ملائمة الأجر مع الجهد.             | 74     |
| 11            | يوضح العلاقة بين اهتمام المدير بتفاصيل العمل و الشعور في حالة أداء العمل.                       | 75     |
| 12            | يوضح العلاقة بين حرص المدير على تطبيق القوانين الخاصة بالدوام و الاعتقاد بتحقيق الأجر للاكتفاء. | 76     |
| 13            | يوضح العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرار و الاعتقاد بالتوجيه للوظيفة.                     | 77     |
| 14            | يوضح العلاقة بين حرص المدير على تطبيق القوانين الخاصة بالدوام و الرغبة في تغيير الوظيفة         | 78     |
| 15            | يوضح العلاقة بين الزيارات المتكررة لموقع العمل و الاعتقاد باستغلال الجهد.                       | 79     |

## فهرس الجداول

|    |                                                                                                           |    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 80 | يوضح العلاقة بين الزيارات المتكررة لموقع العمل و الشعور في حالة أداء العمل.                               | 16 |
| 80 | يوضح العلاقة بين حرص المدير على انجاز العمل في الوقت المحدد و الاعتقاد بتوفير ظروف عمل أحسن.              | 17 |
| 81 | يوضح العلاقة بين فرض رأي المدير و حالة الشعور في أداء العمل.                                              | 18 |
| 84 | يوضح العلاقة بين المهام المكلف بها و العمل بروح الفريق.                                                   | 19 |
| 85 | يوضح العلاقة بين الوضع المهني و تحفيز رئيس الفرع العمال بالشكر.                                           | 20 |
| 86 | يوضح العلاقة بين التكوين في مجال العمل و تأجيل المهام الجماعية في حالة غياب رئيس الفرع.                   | 21 |
| 87 | يوضح العلاقة بين العمل بروح الفريق و استغلال الفرص للتوقف عن العمل.                                       | 22 |
| 88 | يوضح العلاقة بين العمل بروح الفريق و تأجيل بعض الأعمال.                                                   | 23 |
| 89 | يوضح العلاقة بين تقييد رئيس الفرع بالدوام و تهرب العمال من أداء العمل.                                    | 24 |
| 90 | يوضح العلاقة بين تحفيز رئيس الفرع العمال بالشكر و الاستدعاء للعمل في أوقات الراحة دون تسخير.              | 25 |
| 91 | يوضح العلاقة بين تأجيل بعض المهام الجماعية في حالة غياب رئيس الفرع و قبول منصب رئيس فرع.                  | 26 |
| 92 | يوضح العلاقة بين عقد اجتماعات دورية من طرف رئيس الفرع و توقع ردود أفعال سلبية من الزملاء.                 | 27 |
| 93 | يوضح العلاقة بين عقد رئيس الفرع اجتماعات دورية و عدم وجود آلية للتكلم عن المشاكل تجنب التحدث عن أي مشكلة. | 28 |
| 93 | يوضح العلاقة بين عقد الاجتماعات الدورية من طرف رئيس الفرع و تغيير موقع العمل الحالي.                      | 29 |
| 94 | يوضح العلاقة بين عقد الاجتماعات الدورية من طرف رئيس الفرع و الخشية من عدم دعم الزملاء.                    | 30 |

## فهرس الجداول

|     |                                                                                                                                   |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 97  | يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و حديث رئيس الفرع<br>عن العمل.                                                                  | 31 |
| 98  | يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و حديث رئيس الفرع<br>عن العمل.                                                                  | 32 |
| 99  | يوضح العلاقة بين حديث رئيس الفرع عن العمل و الشعور<br>بالتشاؤم لأن الوظيفة لا تؤمن المستقبل.                                      | 33 |
| 100 | يوضح العلاقة بين حديث رئيس الفرع عن العمل و الشعور<br>بالتشاؤم لأن الوظيفة لا تمنح فرصة للترقية.                                  | 34 |
| 100 | يوضح العلاقة بين استماع رئيس الفرع لكلام أعضاء الفوج و<br>الشعور بأهمية الأفكار لأن المنصب منخفض.                                 | 35 |
| 101 | يوضح العلاقة بين التهديد باستعمال الإجراءات من طرف<br>رئيس الفرع و الشعور بخيبة الامل لأن المنصب لا يؤمن<br>الاستقرار في الوظيفة. | 36 |
| 102 | يوضح العلاقة بين التهديد باستعمال الإجراءات القانونية و<br>الشعور بالقلق في حالة التأخر عن العمل.                                 | 37 |
| 103 | يوضح العلاقة بين الاستماع لكلام أعضاء الفريق و الشعور بالملل<br>من العمل الروتيني.                                                | 38 |
| 104 | يوضح العلاقة بين اخبار رئيس الفرع عن المشاكل الخاصة و<br>الشعور بالقلق في حالة التأخر عن العمل في الفترة الصباحية.                | 39 |

## فهرس الأشكال

### فهرس الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                                               | الصفحة |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01        | السلطة الروحية و شرعيتها و سيماتها.                                                       | 17     |
| 02        | السلطة التقليدية بين المحددات و السيمات.                                                  | 18     |
| 03        | تصنيف الاتباع من وجهة نظر القائد عند ماك ريغور دوقلاس.                                    | 20     |
| 04        | العلاقة افتراضات بين ماك ريغور دوقلاس و هرم ماسلو.                                        | 21     |
| 05        | محددات بناء المضايقة التنظيمية.                                                           | 26     |
| 06        | العلاقة بين التلوث: (الإنجاز، العوائد، الرضا عن العمل).                                   | 34     |
| 07        | الافتراضات التaylorية و كيفية تأثيرها على العامل و المنظمة.                               | 37     |
| 08        | العوامل المحددة للسلوك التنظيمي                                                           | 38     |
| 09        | العلاقة بين التلوث: (غياب المفهوم العقلي للاقتدار، عدم الشعور بالانجاز، غياب معنى العمل). | 51     |

---

# المقدمة

---

على المدير ألا يكون أسيراً للقواعد والسياقات الموضوعية أصلاً

لمساعدته في أعماله، وعليه أن يكون منطقيًا في استخدامها

### مقدمة

ترنو المنظمات إلى إرساء أهداف واضحة معلنة ، محققة اشباعا لحاجات الافراد و الجماعات، باختلاف توجهاتهم الأيديولوجية ، الثقافية، و العقائدية،...، هذا الكل المعقد الذي وجد نفسه مضطرا إلى الانضمام إلى هذا النسق الاجتماعي الذي رسم مخططا و صاغ قانونا لتحديد المواقع ، الادوار، الوظائف، العلاقات لكل عضو من أعضاء التنظيم.

هذا الواقع التنظيمي الذي تدعم دينامياته، في بلورة سلوك المضايقة التنظيمية. من خلال استغلال السلطة الممنوحة بقوة القانون، و فرض نمط من الاتصال المغلق، الذي يجعل فجوة كبيرة بين القادة و فرق العمل التي يشرفون عليها. ما يولد صعوبة في التأثير على سلوكهم بشكل إيجابي. كما أن مهارة الفئة المسيسة في التواصل و التفاعل مع الفئات العمالية لها دور في تكريس معالم المضايقة. فالقائد الذي يفتقد لمهارات التحكم في انفعالاتهم، و عدم فهم مشاعر، و انفعالات اتباعه سوف يدفع هذا الأمر إلى انتهاج أسلوب التهديد و العنف.

نجد للمضايقة التنظيمية مقاربات نظرية، حاولت تحليل و تفسير هذه الظاهرة من خلال أبعادها، حيث يبلور الطرح الكلاسيكي لماكس فيبر تنمّن كل آليات الالزام و القهر، التي تفرضها السلطة بكل أنواعها حسب ماكس فيبر. في حين هناك بعض السلوكيين أمثال مكريجور في نظرية X الذي دعم الافتراض القائم عند تايلور الذي يتبلور حول فكرة النظرة السلبية لسلوك الفرد الذي يميل إلى الكسل والرغبة في تحقيق الحاجات الأساسية عن طريق الحافز المادي، لهذا فإن القادة يغيّبون كل ممارسات القيادة التحويلية. كما أن لشخصية المسيس دور في تفعيل المضايقة التنظيمية فعدم ادراك و وعي القائد بذاته و التحكم في انفعالاته، بالإضافة إلى عدم ادراكه و وعيه بالاتباع يحدد نمط التفاعل القائم بين الطرفين إن كان إيجابيا أو سلبيا و هذا ما تمت معالجته انطلاقا من نظرية وليام وايت للتفاعل.

تلعب البيئة التنظيمية دورا في تضمين و تفعيل آليات المضايقة من خلال الثقافة التنظيمية البيروقراطية القائمة على سيادة الطابع القانون و الرسمي في المنظمة دون مراعاة لظروف الفاعلين. بالإضافة إلى تعزيز نمط الاتصالات المغلقة التي تعيق عملية التواصل و التفاعل بين القادة و الأتباع. فعملية التفاعل بين القادة و الاتباع تعكس مدى اكتساب القادة لمهارة الذكاء الانفعالي

إن الحديث عن المضايقة التنظيمية بكل أبعادها "الممارسات السلطوية القهرية، غياب الممارسات القيادية، غياب مهارات الذكاء الانفعالي" يقودنا إلى معرفة أثر هذه السلوكيات على الفاعلين.

## مقدمة الدراسة

إذ يعكس التهكم الوظيفي تغذية عكسية لما يتلقاه الفاعل داخل البيئة التنظيمية، ما يشكل عائقاً أمام تحقيق أهداف المنظمة، ما ينبثق عن هذا الواقع المنظمي بيئة تنظيمية غارقة في اعتقادات سلبية في نزاهة و مصداقية المنظمة، تكرر ثقافة الصمت و التراخي، خلق مشاعر الاستياء و التشاؤم من الوظيفة. توجي إلى أبعاد التهكم الوظيفي التي تتجلى في الثلاث: "التهكم الادراكي أو الاعتقادي، التهكم السلوكي، و التهكم العاطفي"

للقوف على أبعاد المضايقة التنظيمية الرامية إلى فرض السيطرة و الخضوع على الفئة الفاعلة المتهمكة نحو هذه الممارسات غير الداعمة جاء دراستنا الموسومة بـ: "المضايقة التنظيمية و علاقتها بالتهكم الوظيفي للعامل".

فقد شملت دراستنا لهذا الموضوع ثمانية فصول، تضمن الفصل الأول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية، جاء ضمنها تحديد و صياغة الإشكالية، أهمية الموضوع و أسباب اختياره، أهداف الدراسة و فرضياتها، فيما تم الكشف في الفصل الثاني عن كل ما يتعلق بالمتغير المستقل "المضايقة التنظيمية" من اسهاب مفاهيمي و مقارنة نظرية للمتغير، مروراً بمحددات بناء المضايقة التنظيمية، تليها مناقشة بحثية لواقع المضايقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

أما المتغير التابع "التهكم الوظيفي" فلقد حاولت الدراسة في خضم معطيات الفصل الثالث ضبط مدخلا تحليليا متساندا وظيفيا، يعالج التهكم الوظيفي في سياقه المفاهيمي و إطاره النظري، فمحددات التهكم الوظيفي، و أنهينا الفصل بمناقشة البحثية لواقع التهكم الوظيفي عبر المراحل التسييرية للمؤسسة الجزائرية.

أما التوجهات المعلمية للفصل الرابع، فكانت بمثابة محاولة للمقاربة التطويرية، التي ترمي إلى ربط المضايقة التنظيمية بأبعاد التهكم الوظيفي للعامل، انطلاقاً من الفرضيات البحثية، التي غدت كترسيمة لإرساء الفصول الامبريقية، فانطوى بذلك إطار المقاربة المنهجية الميدانية على تحديد مجالات الدراسة في سياقاتها "المكانية، الزمنية و البشرية" هذه الأخيرة قننت دلالة مخصصة، في خضم المنهج الوصفي أدوات جمع البيانات فكانت دليل الملاحظة المباشرة، استمارة المقابلة، دليل المقابلة الحرة، الوثائق و المستندات التنظيمية، الركن الركين الذي يناط به التعمق في التحليل، و تقوية الرؤية الهيكلية الشاملة لواقع المضايقة التنظيمية، و التهكم الوظيفي. و أنهينا الدراسة البحثية بقراءة سوسيولوجيا للنتائج العامة

# الفصل الأول:

---

المقارنة المنهجية للدراسة النظرية

---

إز التفكير لا ينشأ إلا إذا وجدت مشكلة

\*جون ديوي\*

## أولاً- تحديد و صياغة الإشكالية:

تواجه المنظمات الكثير من المشاكل و المصاعب و العقبات بشكل مستمر، لاسيما في عصرنا هذا، الذي يعرف بتزايد تعقيد التنظيمات بفعل التكنولوجيا و المعلوماتية، و في ظل العولمة و ما تفرضه من شروط تنافسية، و تنظيم للعلاقات بين أصحاب العمل و العامل الذي مازال إلى يومنا هذا يعاني عدة مشاكل تنظيمية توجي إلى الغضب و السخط و القلق و التوتر... رغم الاعتراف العلني به كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية، سواء من طرف الباحثين الأكاديميين أو أصحاب العمل أو الدولة.

يعد التهكم الوظيفي من أهم الباثولوجيات التنظيمية ، الكاشفة عن ترصانة مفاهيمية قوامها عدم ثقة الموظفين بقادتهم و الاعتقاد بأن أصحاب العمل يستغلون مساهمتهم في أي لحظة مناسبة. طالما ان التهكم الوظيفي يعكس كل اعتقادات العامل السلبية و انساقه الانفعالية والسلوكية تجاه الوظيفة.

لنغدوا المواقف المتهكمة الوظيفة او البنية التنظيمية كنافذة عينية نستمدج منها مختلف الانساق السلوكية السلبية للفاعلين كالصمت، التراخي ، غياب قيمة العمل، المشاعر السلبية من اليأس، القلق العاكسة لمظاهر سلبية تثمن ثقافية الانعزالية وكبح اليات الحس المنظمي

استقطب موضوع التهكم الوظيفي فكر الباحثين و الدارسين خاصة في مجال علم الاجتماع التنظيم و العمل لتقديم رؤية، أو مقارنة سوسيولوجية تصبو إلى تحليل و تفسير هذا السلوك داخل المنظمة. كمنوال منهجي وتنظيمي يرنوا استمماج آليات الاستغراق والانغماس الوظيفي القيمي والمعياري بعيدا عن الالتزامية والارتبطية التفسيرية

في هذا الاطار هيكلت الأطر النظرية و الامبريقية في بيئة العمل الأسس التي حملت على عاتقها لواء تحقيق الفعالية التنظيمية، و تعزز آليات و ميكانزمات الضبط التنظيمي، و الالتزام التنظيمي، بالإضافة كبح كل آليات اللامبالاة، من خلال تفعيل الرقابة الذاتية للفاعلين، حيث تعزز المنطلقات الكلاسيكية ضبط سلوك الفاعل كعنصر من عناصر الإنتاج. من خلال إرساء آليات الاشراف المباشر و الرقابة اللصيقة نظرا لطبيعة الفاعل، الذي لا يحب لا العمل و لا تحمل المسؤولية كافتراض لهذا المنطلق فإنه يكرس التحفيز المادي، من أجل تحريك الفاعل نحو الانتاجية. فحين نجد مقارنة مخالفة

لهذه الرؤية المادية للفاعل. كالاتجاه السلوكي الذي ثمن مبدأ الإنسانية لدى الفاعل حيث قلب الفاعل ككتلة من المشاعر و الاحاسيس و القيم يطمح إلى تحقيق وجوده داخل النسق المنظمي كعنصر يتميز بالمبادرة و الابداع. و في هذا السياق يشير ماسلو أن الفاعلين في ميدان العمل يحتاجون إلى "تأكيد ذواتهم و إظهارهم لإمكاناتهم، و التعبير عن تميزهم بالاستفادة من القدرات و المهارات و الابداعات الخاصة بهم، حيث يسعى الأفراد الذين يستشعرون الحاجة إلى تحقيق الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم و مهاراتهم، و تسمح لهم بالتطور، و استخدام الأساليب الإبداعية و الابتكارية، و توفر لهم فرص التقدم العام و النمو الذاتي، و يمكن أن تتبدى هذه الحاجات في مجال العمل من خلال تفويض بعض الأعمال المتميزة و المبتكرة للأفراد بحيث تمنحهم الاستقلالية و السلطات الكافية لاتخاذ القرارات، و تشعرهم بقيمة و أهمية انجازاتهم". ( ألاء عزت بهجت محمود، 2016، ص 17).

فالسلك غير التهكمي يعد كارهات تعكس مدى تحقيق الإنجاز و مدى عدالة العوائد التي يتحصل عليه الفاعلين في المنظمة، بالإضافة إلى الموازنة بين أهداف المنظمة و أهداف الفاعل. وهذا ما ظلت المبادئ التسييرية الجزائرية تأمل تحقيقه .

تكشف المراحل الأولى لتسيير المؤسسة الجزائرية على تكريس مبادئ النظام الاشتراكي كتوجه أيديولوجي و سياسي للدولة الجزائرية. حيث كان الهدف، يرنو إلى تحقيق بعد اجتماعي أكثر منه اقتصادي، ما عرقل سير عجلة التنمية في الجزائر. حيث تنص القوانين و التشريعات التنظيمية على تحفيز الفاعلين في المنظمة ماديا و معنويا بإرساء آليات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، الحق في تقاضي الأجر و غيرها من الامتيازات المادية الأخرى. ، غير أن ممارسات الفئة المسييسة كانت مخالفة لما تنص عليه القوانين، من ضمان حقوق العمال بطريقة موضوعية و عادلة ، حيث كانت الفئة المسييسة ذات ممارسات قائمة على المحاباة، المحسوبية، الرشوة. بالإضافة إلى سياسة التوظيف التي جعلت المؤسسات تعاني من فائض في اليد العاملة، أفرزت بطالة مقننة على مستوى المنظمات و عدم عدالة توزيع عبء العمل، و عدم العدالة في تحصيل المكافآت التي كانت تمنح بشكل آلي للفاعلين بغض النظر عن المجهود المقدم، كل هذه الحثيات تمخض عنها سلوكيات سلبية لدى الفئة الفاعلة تكشف عن الاغتراب، الاحترق الوظيفي، التهكم الوظيفي.

بعد تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق القائم على مبادئ الرأسمالية كوضع فرضته العوامل الخارجية و فشل التجارب التنموية السابقة في تسيير المؤسسة الجزائرية. انتشرت ظاهرة تسريح العمال نتيجة

الفائض، الذي كانت تعاني منه المنظمات. بالإضافة إلى بيع ممتلكاتها إلى الخواص، فبعدما كان العامل يحارب من أجل الحصول على امتيازات أخرى. فإنه في ظل اقتصاد السوق أصبح مهددا بالتسريح من منصبه، و الشعور بعدم الاستقرار و الأمان الوظيفي، كما أن علاقات العمل تغيرت بين العامل و صاحب العمل الذي يؤمن و يفعل كل المنطلقات التaylorية من فرض الرقابة و عدم الثقة في الفاعل، و الاهتمام بالكفاءة و الفعالية، ما جعل العامل يعيش دائما القلق و التوتر و عدم الثقة في صاحب العمل

فغدى التهمك الوظيفي في خضم هذه السياقات كظاهرة تنظيمية في ضوء منطلقات ثقافية معززة لمثل هذه السلوكيات السلبية.

و في خضم هذا الطرح نبور سؤال الانطلاقة كالتالي:

ما علاقة المضايقة التنظيمية بالتهمك الوظيفي للعامل؟

و لتضمنين معالم الوضوح في مجالها المعرفي و المنهجي نبور الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة الممارسات السلطوية القهرية بالتهمك الاعتقادي للعامل؟
- ما علاقة غياب الممارسات القيادية التحويلية بالتهمك السلوكي؟
- ما علاقة غياب مهارات الذكاء الانفعالي بالتهمك العاطفي للعامل؟

أشار المفكرون أن لسلوكيات الفئة المسييسة و القادة المعبرة عن المضايقة التنظيمية في المنظمات أثرا كبيرا على توجيه سلوك العاملين في مواقع العمل نحو التهمك الوظيفي.

تبلور المضايقة التنظيمية أحد مظاهر السلوك السلبية، للفئة المسييسة من خلال ممارساتها السلطوية. التي انزلت عن معيار الاقتدار القائم على الأسس العلمية الموضوعية إلى تكريس قواعد المعيار الشخصي، الذي يتبلور في الفردانية في اتخاذ القرارات من خلال ايمان المسيس بوجهة نظره فقط المستندة للعلاقات الشخصية، المحاباة، الرشوة....، مع الإصرار على تفعيلها و فرضها على الفاعلين دون مراعاة لآرائهم أو للأبعاد السلبية التي تتركها هذه الممارسة السلطوية القهرية، كغياب لمعنى العمل لدى الفئة الفاعلة التي تضمن الاعتقاد بعدم مصداقية، و نزاهة الوظيفة التي يؤديها الفاعل في المنظمة.

إن الممارسات السلطوية القهرية، التي تكبح الالتزام الوجداني للفاعل، من خلال غياب الممارسات التلاؤمية. المكبلة بالنظرة المادية للفاعل، و انحصار قدراته في جوانب ضيقة، و جزئيات صغيرة من العمل. بالإضافة إلى استبعاد كل المؤشرات النفسية و الاجتماعية كـ: (التعاون و التكافل بين أعضاء التنظيم) التي تحفز الفاعل لرفع الإنتاجية. تترك أثرا سلبيا لدى الفاعلين بغياب الممارسات العادلة من طرف الفئة المسيسة و أنهم يقدمون أكثر من المطلوب، و يبقى الشعور بأن هناك اجحاف في حق الفاعل داخل التنظيم.

تكشف المضايقة التنظيمية عن غياب الممارسات القيادية التحولية باعتبار أن القيادة عملية التأثير في الاتباع. من أجل تحقيق أهداف الجماعة، لكن غياب التأثير المثالي و الدافع الملهمي يجعل سلوك العاملين يتجه إلى التراخي و صمت الحماية النفسية.

كما تتبلور المضايقة التنظيمية في غياب مهارة الذكاء الانفعالي للقادة، دور في فشل العملية الاتصال و التواصل بين القائد و الأتباع. ما يعكس الاستياء من أداء العمل و التشاؤم من مستقبل الوظيفة.

## ثانيا - الأهمية و أسباب اختيار الموضوع:

اهتمت جل الدراسات العلمية المتعلقة بالمجال المنظمي، بالسلوكي التنظيمي بشقيه الإيجابي و السلبي، حيث حاولت تعزيز و إرساء السلوكيات الإيجابية للفاعلين، كالمواطنة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، الالتزام الوظيفي، حيوية الضمير،.... و غيرها من المظاهر المؤثرة في تطوير المنظمة إلى الأفضل و الأرقى. في المقابل حاولت كبح كل الآليات التي تضمن وجود السلوكيات السلبية للفئة الفاعلة كالتهمك الوظيفي، الذي حظى باهتمام كبير من طرف الدارسين و الباحثين في سوسيولوجيا العمل خاصة. إذ يقر الواقع المنظمي في عصرنا الحالي بخطورة النتائج التي يخلفها التهمك بكل أبعاده على مستقبل المنظمة ككل.

فالتهمك الوظيفي يمثل تغذية عكسية لما يتلقاه الفاعل من مضايقات تبلورها الفئة المسيسة في شكل إيذاعات و إساءات نفسية تحت ستار الثقافة التنظيمية البيروقراطية المدعمة للتطبيق الحرفي للقوانين متجاهلة، ما يمكن أن يتركه هذا الاجراء على إنسانية الفاعل، التي تختلف اختلافا كليا عن الموارد المادية للمنظمة.

فالفاعل كل معقد من المشاعر و الاحاسيس يمكن أن يكون فردا مبدعا كما يمكن أن يكون فردا هداما ، هذا ما يدفع الفاعل إلى تضمين سلوكيات تعكس الانتقام، أو الرفض للواقع الذي يعيشه في المنظمة كاللامبابة، الإهمال، التباطؤ في العمل، التزام الصمت و عدم الرغبة في المشاركة بالاقتراح أو القرار... وغيرها من السلوكيات السلبية المقصودة.

تكاشف مراحل التسيير للمؤسسة الجزائرية عن واقعية التهمك الوظيفي لدى الفئة العمالية، رغم أن المرحل الأولى لتسيير المؤسسة الجزائرية تضمن و تقنن المشاركة العمالية في عملية التسيير و تعزز نظام التحفيز للعامل، غير أن العمال كانت تصدر منهم سلوكيات تهكمية تناقض ما تقوم عليه سياسة المؤسسة، من تهمين الاستغراق الوظيفي، الولاء، التماثل .... إذ شهدت المنظمة حركات احتجاجية ، و إضرابات رغم منع القوانين لذلك. و المراحل المتعاقبة الأخرى إلى غاية انتهاء سياسة اقتصاد السوق اتضحت من خلالها نظريا و عمليا، تراجع دور العمال في المشاركة، حيث أصبح العامل يشعر بعدم الاستقرار الوظيفي و الأمان الوظيفي نتيجة سياسة التسريح، ما أسفر سلوكيات سلبية من طرف العمال كالتهيب و كبح الإنتاج و التخريب و الاضراب.

إن الوقوف على مراحل تسيير المؤسسة الجزائرية يكشف بروز معالم المضايقة التنظيمية بكل أبعادها، و ارهاصات السلبية. نتيجة الممارسات السلطوية القهرية، غياب الممارسات القيادية التحويلية و غيات مهارات الذكاء الانفعالي للقادة.

و إن حقيقة هذه المشاكل في الواقع المنظمي، يعبر عن وجود خلل في العلاقات الداخلية للتنظيم مما يتمخض عنه ضعف الاندماج للفئات الفاعلة فيظهر التهمك نحو الوظيفة بشكل أدراكي، سلوكي و عاطفي.

انطلاقا من هذه السياقات من الضروري أخذ العلاقة بين المضايقة التنظيمية و ظاهرة التهمك الوظيفي للعامل في المؤسسة الجزائرية بعين الاهتمام، فجاءت هذه الدراسة الموسومة بـ: "المضايقة التنظيمية و علاقتها بالتهمك الوظيفي للعامل" كآلية سوسيو تنظيمية لكبح أساليب المضايقة التنظيمية داخل المجال العيني للمؤسسة الجزائرية.

### ثالثا - أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه و معرفة الغموض الذي يجتاحه، فمن خلال قراءتنا السابقة للمضايقة التنظيمية التي تشكل ترسيمة بحثية و منهجية تقنن تعدد و اختلاف (آلياتها، أسسها، ميكانيزماتها). التي تتركس المنطق الكامن خلف وجود ظاهرة التهكم الوظيفي في الواقع التنظيمي بكل أبعاده و مؤشرات، تبين لنا مدى مساهمة المضايقة التنظيمية في تبلور التهكم الوظيفي في المؤسسة الخاصة و العامة، فتحددت في خضم المنطلقات السابقة أهداف الدراسة كالتالي:

- 1- الوقوف على أسس الممارسات السلطوية القهرية للمؤسسة محل الدراسة.
- 2- معرفة خصائص الممارسات القيادية للمؤسسة محل الدراسة.
- 3- معرفة اليات تنمية الذكاء الانفعالي للمسييس داخل البنية التنظيمية .
- 4- محاولة الكشف عن مظاهرالتهكم الاعتقادي للمؤسسة محل الدراسة.
- 5- كشف اهم مظاهر التهكم السلوكي للعامل في المؤسسة محل الدراسة.
- 6- الوقوف على مظاهر التهكم العاطفي للعامل للمؤسسة محل الدراسة.

#### رابعا - فرضيات الدراسة:

##### الفرضية الرئيسية:

للمضايقة التنظيمية علاقة بالتهكم الوظيفي للعامل

##### الفرضيات الفرعية :

- 1- للممارسات السلطوية القهرية علاقة بالتهكم الادراكي للعامل
- 2- لغياب الممارسات القيادية التحويلية علاقة بالتهكم السلوكي للعامل
- 3- لغياب مهارات الذكاء الانفعالي علاقة بالتهكم العاطفي للعامل

##### مؤشرات الفرضيات الفرعية الأولى

- لغياب المفهوم العقلي للاقتدار علاقة بالاعتقاد بغياب معنى العمل
- لغياب الممارسات التلاؤمية علاقة بالاعتقاد بغياب الممارسات العادلة

##### مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية

- لغياب التأثير المثالي علاقة بالتراخي الوظيفي
- لغياب الدافع الملهمي علاقة بصمت الحماية النفسية.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة

- غياب مهارات إدارة الانفعالات علاقة بالاستياء في أداء العمل
- غياب المهارات الاجتماعية علاقة بالتشاؤم من مستقبل الوظيفة.

# الفصل الثاني

المضايقة التنظيمية في ضوء علم الاجتماع

إذا كانت المطرقة هي الأداة الوحيدة معك، فستعامل كل الأشياء

وكأنها مسامير

\*ابراهيم ماسلو\*

## أولاً- المضايقة التنظيمية و الاسهاب المفاهيمي

تتنوع السلوكيات التي من شأنها التأثير سلباً على بيئة العمل، خاصة ما يرتبط بالفئة الإدارية العليا و من هذه السلوكيات نجد، المضايقة التنظيمية التي استقطبت فكر رواد الدراسات السوسيوتنظيمية الحديثة كمظهر يعكس السلوك التنظيمي السلبي الذي يؤثر على الاستقرار الوظيفي و الأداء الوظيفي داخل المنظمة.

استعمل هذا المصطلح لأول مرة في موقع العمل من قبل علماء النفس **HENIZ, GERMAN**، **LEYMANN**، حيث أكدوا أن المنظمات تعاني من سلوكيات سلبية تصدر من العاملين بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، يترتب عليها العديد من المشاكل التنظيمية.

في سنة 1996 أشار ليمان (**LEYMANN**) \* إلى أن مصطلح المشاغبة يطلق على السلوكيات السلبية بين التلاميذ في المدارس، فهو انعكاس للاعتداء و العنف الجسدي أما على مستوى المنظمات اقترح و استخدام مصطلح المضايقة **Mobbing** ، للتعبير عن السلوكيات السلبية للفاعلين داخل المنظمة.

يقصد بالمضايقة التنظيمية "كافة أنواع الاتجاهات الحادة و العدائية التي يترتب عليها الكثير من النواتج السلبية، و التي قد يصل مداها إلى حد إيقاف ضحيتها عن العمل و معاناته النفسية و البدنية". (تيسير الخوالد و سعود طلق الهاجري، 2019، ص 220).

تعكس المضايقة التنظيمية الممارسات السلطوية القهرية، التي تركز على خضوع الاتباع جبراً و قهراً للسلطة العليا، فالسلطة تشكل دوراً كبيراً في التأثير على العاملين. كما تعكس الممارسات القهرية التي تصدر من الهيئات الإدارية العليا نحو الهيئات العمالية المنفذة لخطط القائمين على شؤون المنظمة. تختلف آراء الباحثين حول مدلول السلطة\* من باحث لآخر فهناك من تناولها بنظرة اقناع و تأثير للآخرين. فحين يوجد من يراها من زاوية الالتزام قهر. كالرؤية الميكيفيلية التي تعبر عن السلطة "بأنها

\* Lemann: كان هاينزليمان (17 يوليو 1932 - 1999) أكاديميًا سويديًا مشهورًا بدراساته حول السلب على البشر. حصل على شهادة في علم النفس التربوي ، وشهادة أخرى في الطب النفسي وعمل كطبيب نفسي. كان أستاذًا في جامعة أوميا [www.wikipedia.org/wiki/Heinz\\_Leymann](http://www.wikipedia.org/wiki/Heinz_Leymann)

\* تعرف السلطة وفق معجم المصطلحات الاجتماعية على أنها " تفاعل بين طرفين، و بمثابة علاقة لا متوازنة بين فاعلين على الأقل (هي علاقة التابع و المتبوع) حيث ينفذ التابع إرادات أو تعليمات 'إيحاءات المتبوع، و يستجيب المتبوع لمبادرات التابع ورغباته و أدب حياته بوجه عام" (خليل أحمد، خليل، 1995 ، ص252).

تمثل سمة يميل فيها الأفراد إلى استعمال الخداع و الكذب و الاستغلال في سبيل تحقيق أهدافهم الذاتية، إذ يلجأ الأفراد الذين يحرزون درجات عالية على هذه السمة إلى استعمال الكذب التملق حتى يصلون إلى أهدافهم الذاتية و حاجاتهم الخاصة، فهم ينطلقون من قاعدة مفادها الغاية تبرر الوسيلة، و لديهم استعداد كبير للتصنيع و استعمال مظاهر الطيبة الزائفة و مختلف وسائل الاقناع و التبرير و التزييف من أجل الوصول إلى مبتغاهم." (أحمد عبد الكاظم جوني، 2016، ص164).

و يمكن أن نشير إلى الممارسات السلطوية القهرية بمصطلح السلطوية التي تعبر عن "سلوك فوقي قاهر و ممارسات من الصفوة التسلطية، تسلب قوى الانسان و تضعف امكانياته و لا تشبع احتياجاته الحقيقية، و لهذا فإنها تحول دون إنماء شخصيته بأبعادها المختلفة". (تسيير الخوالد، سعود طلق الهاجري، 2019، ص220).

و يعتمد هذا النمط على المنطلقات الفيبيرية التي تؤكد على مبدأ السلطة و هيراركتها من قمة الهرم إلى قاعدته من خلال التركيز على اتباع القوانين و تحديد المسؤوليات و السلطات و الرقابة الشديدة في المنظمة.

كما تأخذ المضايقة التنظيمية العديد من الأشكال السلبية للسلوك منها:

- الإساءة لجودة حياة الفرد و مكانته المهنية، و سلبه الوظيفة اللائقة، و تكليفه بأعمال تفنقد إلى المعنى و الأهمية أو العمل على إعاقة نجاحه و كذا تكليفه بأعمال أقل من مستوى قدراته و مهاراته، و قد يتضمن ذلك أيضا تغيير وظيفته أو العمل على تقييد واجباته.
- تكليف الفرد بأعمال و مهام صعبة و كثيرة تتجاوز مستوى قدراته، و تهديده بالإيذاء البدني إن لم يستطيع القيام بها، و هو ما ينعكس سلبا على صحة الفرد النفسية و البدنية. (مرفت محمد السعيد مرسي، 2018، ص 294)

من أجل تحديد معالم المضايقة التنظيمية اهتم الباحثون بالسلوكيات غير داعمة للقادة، التي احدثت تحول جوهري في أدبيات القيادة للاتجاه نحو التركيز على السلوكيات السلبية بدلا من التركيز

على سلوكيات القيادة\* الفعالة، حيث يكشف غياب الممارسات القيادية التحويلية على تحديد مظاهر المضايقة التنظيمية في موقع العمل.

فغياب ممارسات القيادة التحويلية: هو غياب للممارسات "التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين و تنشيطها، و تعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين و قبولهم لرؤية الجماعة و أهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام". (يحي عبد الله الجبري، 2018، ص 59).

و يكشف هذا النمط على مرتكزات النظريات الكلاسيكية كنظرية تايلور للإدارة العلمية التي تنمّن غياب الممارسات القيادية التحويلية نظرا لطبيعة سلوك الفرد الذي تميل إلى الكسل و عدم تحمل المسؤولية.

بالإضافة فإن المضايقة التنظيمية تشير إلى "سلسلة من الايذاءات النفسية المتكررة و المتوجهة نحو أفراد معينة". (مرفت محمد السعيد مرسى، 2018، ص 291 ) و هنا تكشف المضايقة التنظيمية عن غياب مهارات الذكاء الانفعالي التي بقصد بها " عدم قدرة الفرد على فهم نفسه و فهم الآخرين و تقديره لمشاعرهم و تعامله مع الآخرين بمرونة معهم" و يعرف جولمان (Goleman;1995) الذكاء الانفعالي "بأنه قدرة الفرد على مراقبة انفعالاته الخاصة و انفعالات الآخرين و معرفة ما يشعر به المرء و استخدام هذه المعرفة لاتخاذ قرارات". أما موراي (Murray;1998) فقد عرف الذكاء الانفعالي قدرة الفرد في السيطرة على كبح المشاعر السلبية كالغضب و الشك و التركيز على المشاعر الإيجابية كالثقة و الهدوء. عرفه أونيل (O.neil1996) هو معرفة الفرد لمشاعره و استخدام هذه المشاعر في اتخاذ قراراته في الحياة و التعامل الجيد مع حالات القلق، و الضيق و السيطرة، و ضبط الانفعالات و يتضمن أيضا القدرة على معرفة شعور الناس المحيطين بالفرد-التعاطف-، و القدرة على إقناع و قيادة الآخرين" (ايمان عباس الخفاف، 2014، ص 36 )

\* القيادة عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة و بالولاء و بالثقة الأتباع أو الناس نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة و فعالة و تتطلب هذه القيادة أربع عناصر هي: وجود جماعة من الافراد، وجود قائد ذو كفاءة و قدرة و فاعلية، وجود هدف مشترك. (أحمد قوراية، بدون سنة، ص35).

و في خضم ما سبق يمكن الوصول إلى تعريف اجرائي للمضايقة التنظيمية "باعتبارها سلوك تنظيمي سلبي للفئات الإدارية العليا أو الفئات المسيصة نحو الفئات العمالية البسيطة أو الفاعلة من خلال الممارسات السلطوية القهرية، غياب الممارسات القيادية التحويلية و غياب مهارة الذكاء الانفعالي"

## ثانيا- المقاربة النظرية للمضايقة التنظيمية.

### 1 المنطلقات الفيبيرية و الممارسات السلطوية القهرية:

تحتل اسهامات ماكس فيبر الريادة في معالجة السلطة، برؤية عقلانية بعيدة عن الميتافيزيقيا، فهي تعبير عن "احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر من مصدر معين" (علي الحوات، بدون سنة، ص 124 ) مرتكزا في تحليله على القوة و الشرعية التي تشكل "أساس تثمين مقدار قبول السلطة و التزام الفاعلين بالقواعد و المعايير التنظيمية" (بلوم اسمهان، 2012/2011، ص24) فالشرعية على أساسها يتجسد تقييد و رضا الفاعلين بالقواعد القانونية و استنادا لهذا، ميز ماكس فيبر ثلاثة أنواع من السلطة.

#### 1- السلطة الروحية:

هي ما يعرف أحيانا بالسلطة الكاريزمية، و تقوم على وجود شخص يتمتع بصفات نادرة تجعل الآخرين يطيعونه و يتبعونه عن رضا و طيب خاطر. و لاشك أن الروحية ينبثق عنها تنظيم روحي أو بعبارة أخرى أن التنظيم الروحي يتميز بصفات و خصائص نادرة، و السلطة هنا مشروعيتها تظهر في الصلة الروحية التي تستوجب الطاعة العمياء. و من أهم صفات و خصائص هذه السلطة مايلي:

- وجود القائد الروحي.
- المركزية.
- الإيمان المطلق بالقائد الروحي للتنظيم. ( علي الحوات، بدون سنة، ص 125)

الشكل رقم: 01 السلطة الروحية و شرعيتها و سماتها.



المصدر: (بلوم اسمهان، 2011-2012، ص 25)

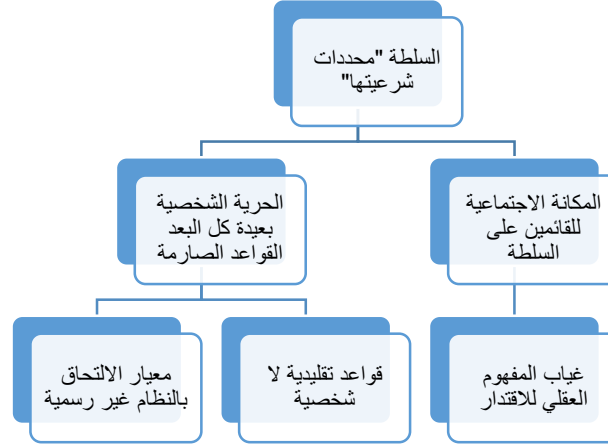
يحدد شرعية هذا النمط الطاعة المطلقة لشخصية تتميز بالكارزمية ذات صفات تفوق الشخصيات العادية مستخدمة الرموز المعيارية لإثبات مكانتها، فخضوع الاتباع لهذه السلطة ليس عن قناعة بل تفرضه الأخلاق الروحية كواجب مقدس، مما يعكس القهر الذي يفرضه هذا النمط من السلطة، فهي تعكس نوعاً من الشكينة فهي تفرض ما يمليه القائد للاتباع دون مناقشة أو الأخذ بأرائهم و أفكارهم.

## 2- النمط التقليدي (السلطة التقليدية):

تستمد هذه السلطة شرعيتها من قدسية الأعراف و التقاليد، و الإيمان بخلود الماضي، ومن خصائصها:

- العشوائية: لأن الإدارة أو التنظيم التقليدي يستند إلى التقاليد المقدسة التي على أساسها يتصرف الفاعلون.
- اللامركزية.
- المسؤولية الجماعية.
- عدم الاستقرار الإداري.
- ظهور سلطات تقليدية أخرى في المناطق البعيدة. ( علي الحوات، بدون سنة، ص 125).

الشكل رقم 02: السلطة التقليدية بين المحددات و السمات.



المصدر: (بلوم اسمهان، 2011-2012، ص 26)

يقوم هذا النمط من السلطة على الاعتقاد بقدسية الأعراف و التقاليد المتوارثة، التي تبتعد كل البعد عن الأسس العلمية و القانونية. إذ تثنى هذه الأخير المفهوم العقلي للاقتدار كآلية فعالة لاختيار الفاعلين و ضبط سلوكهم . ( بلوم اسمهان، 2011/2012، ص 26).

رغم تمييز السلطة التقليدية باللامركزية و تفعيل مشاركة الأفراد، غير أنها تعكس نوعا من التسلط نظرا لاستنادها للأعراف و التقاليد، التي تولد التعصب الفكري حيث تضع فكر الاتباع في دائرة مغلقة غير قادرين على التغيير أو تقبل الآخر، مما يكبح كل بوادر التغيير و الابداع. و هنا نلمس القهر و الالتزام الذي يفرضه هذا النمط من السلطة على الاتباع.

### 3- السلطة القانونية:

هذا النوع يقوم على القانون و هو أرفع أنواع السلطات التي وصل إليها الفكر. و يرى فيبر أن السلطة القانونية تقوم على شرعية عقلانية، فهي تضم مجموعة من القواعد الموضوعية، تنظم و توجه سلوك الأفراد. نحو أهداف واضحة و محددة ومن أهم خصائصها:

- تقسيم العمل و تحديده وفق قواعد ثابتة و على أساس التخصص الوظيفي من خلال فصل المهام الإدارية عن الإنتاج.
- توزيع الأعمال و الأنشطة على العمال بعد تحديد واجباتهم تحديدا دقيقا.
- التنظيم المكتبي للمستندات و القواعد و التعليمات و يعبر عن العقود و القرارات و القواعد كتابيا.
- اختيار العمال على أساس الكفاءة و المعرفة الفنية.
- الفصل بين الملكية العامة و الملكية الخاصة.

- أن تتصف التعليمات بالثبات و العمومية و الشمول.
- وضوح القواعد و القوانين.
- التسلسل الهرمي للسلطة. (بوحفص عبد الكريم ص 62)

قوام السلطة القانونية أو المعرفية هي اللوائح و النظم القانونية القائمة في التنظيم الرسمي، فالتحاق الفاعلين بالواقع التنظيمي يكون وفق الخصائص الفنية بعيدا عن المعيار الشخصي من أجل تحقيق الانصاف و العدالة بين الفاعلين. لكن التقييد بحرفية القوانين، و ثبات العاملين في وظائفهم، و هيراركية السلطة، تجعل الفاعلين يشعرون بالخضوع و الالتزام الجبري للقواعد القانونية. من هنا نلمس القهر و الالتزام الذي تمارسه هذه السلطة على الاتباع.

## II افتراضات ماك غريغور دوقلاس و غياب الممارسات القيادية التحويلية:

أولى الدارسون في مجال السلوك التنظيمي اهتماما بالغا بالقيادة، تعددت وجهات النظر حول محددات بناء قيادة فعالة في البيئة التنظيمية. حيث يعرف الضحيان العلاقات الإنسانية فيما يتعلق بدور القائد في ميدان العمل بأنه "سلوك مثالي من القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة لما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة و الأفراد العاملين" (محمد فتحي عكاشة، بدون سنة، ص7) من السلوكيين الذين لهم اثرء للقيادة نجد ماك غريغور دوقلاس (1906-1964) الذي قدم اسهاما في مجال الممارسات القيادية من خلال دراسة العوامل المحددة للنمط القيادي في المنظمة من خلال التركيز على القادة و الاتباع و العلاقة بينهما. و تتمثل هذه العوامل في:

### 1- أنواع الموظفين في المنظمة (الاتباع أو المروءسون): قسم ماك غريغور دوقلاس العاملين

في المنظمة إلى نوعين مختلفين و هما:

- النوع الأول يتصفون بالكسل و إنتاجيتهم ضعيفة دائما، و مثل هؤلاء لا يمكن الثقة فيهم، و بالتالي فهم بحاجة إلى إشراف مباشر.
- النوع الثاني لديهم استعداد لتحمل مستويات العمل، و بالتالي تحقيق الإنتاجية، و مثل هذا النوع يمكن الثقة فيهم و توزيع مسؤوليات العمل عليهم.

انطلاقا من هذا التقسيم للعاملين فإن معرفة نوع العامل يعتبر عاملا من عوامل التأثير في أساليب القيادة، التي يمكن أن تطبق في المنظمة.

### 2- طبيعة المدراء (القادة): من خلال اتصاله بعدد كبير من المدراء استطاع ماك غريغور دوقلاس

أن يستنتج أساليبهم في التعامل مع العاملين، ذلك أن وجهة نظر المدراء للعاملين تختلف، فكل مدير يستند في رؤيته للعاملين على مجموعة معينة من الافتراضات التي تؤثر في تشكيل

سلوكهم نحو العمل و يمكن القول أن الأفراد يستجيبون للبيئة التي يعملون فيها، و أن الجزء الأكبر من هذه البيئة ما هو إلا نمط من أنماط القيادة التي يتعرضون لها، فالموظف يتجاوب مع مسلمات مديره، و هذا بشكل عام بطبيعة الفلسفة التي يؤمن بها هذا المدير. (مقدود وهيبه، 2007/2008، ص 42).

الشكل رقم 03: تصنيف الأتباع من وجهة نظر القادة عند ماك غريغور دوقلاس

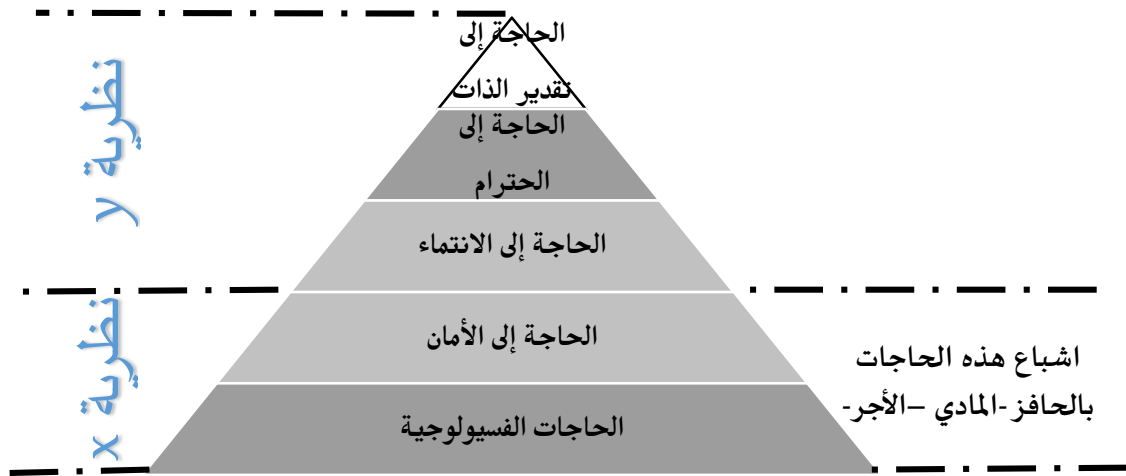


المصدر : اعداد الطالبة

قدم ماك غريغور دوقلاس افتراضين متناقضين أو ما يعرف بنظرية XY حول العلاقة بين القادة و الأتباع معتمدا على هرم ماسلو للحاجات في عملية تحليله.

نظرية X تنطلق من الفرضية القائلة في نظرية الإدارة العلمية و القائلة بأن الانسان كسول بطبعه، و لا يحب العمل، و لا تحمل المسؤولية، فدافعيته للعمل تكون مادية. مما يثمن منطلقات الرقابة اللاصيقة لدى القادة، و التوجيه المباشر، فهذه الفئة من الأتباع تضع نفسها في دائرة مغلقة، و بعيدة عن روح الفريق و المبادرة و الابداع، و رضاهم عن العمل يكون بعد تحصيلهم للحافز المادي. رغم تمتعهم بإمكانيات أكبر من المطلوب لشغل المنصب، مما يطلب نمطا قياديا مهتما بالعمل، و الميل إلى الاكراه و التهديد و الرقابة الشديدة للعامل. و يدعم ماك غريغور دوقلاس نظريته هذه، استنادا إلى هرم ماسلو للحاجات حيث يشير أن هذا النوع من العاملين يحتاجون إلى اشباع الحاجات الفسيولوجية و حاجة الأمن و هذه الحاجات تتحقق بتحقيق الحافز المادي. (أحمد عادل راشد، 1981، ص100).

الشكل رقم 04: العلاقة بين افتراضات ماك غريجور و هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: اعداد الطالبة.

### III منطلقات التفاعل لوليام وايت و غياب مهارات الذكاء الانفعالي:

تتطلب المهام الإدارية العليا مهارات الذكاء الانفعالي لدى شاغلي هذه الوظائف باعتبار نقطة انطلاق الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، تتحدد معالم شخصية شاغل الوظيفة الإدارية العليا من خلال مهارات الذكاء الاجتماعي التي يتميز بها.

تكشف نظرية التفاعل لوليام وايت عن المكونات الأساسية للمنظمة و التي تتمثل في:

#### - الأنشطة (activities):

تعبر عن المهام التي يفرضها التنظيم الرسمي الخاصة التي يمكن قياسها.

#### - التفاعل \* (interaction):

يشير التفاعل إلى الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من حيث عملية البدء بالاتصال، و المدة التي يتطلبها، و النتائج المترتبة عليه، من ناحية درجة الاستجابة و الآثار الناجمة عن التغيير في السلوك

\* التفاعل: في بعض المراجع نجد مصطلح الاتصالات.

- المشاعر (sentiments):

تشير إلى الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي (البيئة) و الجوانب الإدراكية من المشاعر التي يتصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها. (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، 2007، ص 74 )

تكشف مهارات الذكاء الانفعالي قدرة الفئة المسيسة على عملية التفاعل مع العاملين و التأثير فيهم فهذا الأمر يتطلب تحكم المسيس في مشاعره و تحفيز ذاته من خلال توظيف الانفعالات في زيادة الدافعية.

انفعالات الفئة المسيسة لها اتجاهين، إيجابي و يعني تحقيق وصول الرسالة بوضوح و فهم شامل من طرف الفئة الفاعلة، بالتالي تحقيق أهداف المنظمة. أو سلبي عدم وصول الرسالة بوضوح و هذا يعني عدم فهم أو تقبل الرسالة مما يولد مشاعر سلبية لدى العاملين و وجود مظاهر الصراع في المنظمة، فالتفاعل يكون قائم على الايجاب أو السلب بناء على وجود أو غياب مهارات الذكاء الانفعالي لفئة المسيسة.

ثالثاً - محددات بناء المضايقة التنظيمية:

تتعدد الأساليب التي تستخدمها المنظمات من أجل الاهتمام بالعمل على حساب إنسانية العامل، مما يخلق صمتاً، تهكماً، اغتراباً في الوسط التنظيمي نتيجة المضايقة التنظيمية التي تصدر من طرف الفئة المسيسة، و تتلخص مؤشرات المضايقة التنظيمية في العناصر التالية:

أ- الثقافة التنظيمية\* البيروقراطية:

تشكل الاسهامات الأولى لرواد الدراسات الكلاسيكية للتنظيم الدعامة الأولى في تكريس مبادئ الثقافة البيروقراطية في المنظمات و يرجع الفضل لأعمال ماكس فيبر في وضع أسس الثقافة البيروقراطية من خلال نموذج المثالي للتنظيم أو ما أسماه بالبيروقراطية\*\*

\* تعرف الثقافة التنظيمية بـ "منظومة من الأفكار و المعتقدات و القيم و الأعراف المنبثقة نتيجة العلاقات بين أفراد المنظمة التي تشكل الأنماط السلوكية السائدة التي تحكم سلوكهم و تؤثر في عمليات المعرفة التنظيمية، و تنعكس نتائجها على الخدمة المقدمة للمستفيدين و على كفاءة القرارات". رائد إسماعيل عابنة و ماجد أحمد حتاملة، 2013، ص 656 ).

\*\* البيروقراطية لغة: البيروقراطية كلمة مكونة من جزئين بيرو و تعني المكتب و قراطية تعني السلطة

فالثقافة التنظيمية البيروقراطية هي ثقافة ذات نظام هيراركي (تسلسل رئاسي للسلطات)، معالم السلطة و المسؤولية واضحة في المنظمة، العمل منظم و منتظم، و تعتمد هذه الثقافة على أساس الرقابة و القوة، هذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة و تستطيع أن تحقق الربح. (سمير يوسف عبد الاله، 2006، ص 43)

لكن يمكن لهذه الثقافة أن تكون ضعيفة يتم اعتناقها بقوة أعضاء المؤسسة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم ، و تفقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، و هنا سيجد أعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق و التوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها و قيمها. (مشنان بركة، 2015/2016 ص 75)

## II- هيكل تنظيمي\* غير مرن (الشكلنة):

الهيكل التنظيمي القائم على الطريقة الهرمية الرأسية يعكس تدرج المراكز الإدارية من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا حيث تكون قمة الهرم للإطارات و قاعدة الهرم خاصة بالفئة الدني من العمال و يكشف هذا النموذج على وضوح خطوط السلطة و تدرجها، و العلاقات الوظيفية بين الأجهزة. (بشير العلاق، 2008، ص 201.225)

## III- منظومة الاتصالات المغلقة:

تعتبر من الوسائل الأكثر استخداما داخل المنظمات الصناعية و هي تخضع إلى سيرورة تمرير المعلومات من القمة إلى القاعدة، أي أنها تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة و

---

اصطلاحا: يشير مصطلح البيروقراطية حسب ماكس فيبر. أنه عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص في الواقع. نموذج ميثالي لأنه عبارة فكرة شيدت بطريقة عقلية خالصة، و يصعب أن نجد لها نظيرا في الحياة الواقعية. و الهدف من تكوين هذا النموذج هو المقارنة بين الأفعال أو المواقف الواقعية التي نقوم بدراستها (طلعت إبراهيم لطفي، بدون سنة، ص 25)

\* الهيكل التنظيمي: يقصد به البناء أو الاطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات التي تقوم بالاعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، كما أنه يحدد خطوط السلطة و مواقع اتخاذ القرار و تنفيذ القرارات. (بشير العلاق، 2008، ص 201.225)

المديرين إلى العمال. و هي اتصالات من أعلى إلى أسفل، و تستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا إلى المرؤوسيين، و هي تعتبر العمود الفقري لكل منظمة. و يحتوي على وظائف ذات أهمية بالغة:

- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين.
- إعطاء تعليمات و توجيهات للعاملين خاصة بالعمل.
- تدريب العاملين و رفع مهاراتهم.
- تحديد السياسة العامة و الأهداف للعاملين.
- إعطاء معلومات عن مدى تقدم المرؤوسين في الإنجاز. (ورنخلة فريد، 2006-2007 ص 117 )

شبكة الاتصالات الأوتوقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالاستياء، أما العمل فقد يكون مرضيا أو غير مرض، و يتوقف ذلك على المقدرة الفنية لرئيس الجماعة، قلة قنوات الاتصال ، وجود اتصالات من جانب واحد من الرئيس إلى المرؤوسيين. (بوفالطة محمد سيف الدين، 2008/2009، ص 50).

#### IV-سيكولوجية السلطة:

تعرف الشخصية على أنها وصف للفرد كوحدة متكاملة من الصفات و المميزات الجسمية و العقلية و المزاجية التي تظهر من خلال تعامله مع الآخرين. فالشخصية محصلة دوافع الفرد و عواطفه و ميوله و سماته الخلقية و معتقداته و اتجاهاته و عاداته الاجتماعية و ذكائه و قدراته و معلوماته.

و الشخصية نتاج لعوامل وراثية\*، بيئية\*\*و موقفية\*\*\*. (فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص 174 )

الفرد الذي يميل للتسلط و العدوانية ذو شخصية عصابية تميل بصورة كبيرة إلى عدم الاستقرار العاطفي، عدم الرضا عن النفس، صعوبة التكيف مع متطلبات الحياة، كما يرتبط هذا العامل بالقلق و انخفاض احترام الذات. و الشخص العصابي أقل قدرة على التعامل مع ضغوط المرهقة في البيت و العمل لأنهم أقل تحكما في اندفاعاتهم. ( صيتة بنت منديل المنديل، 2018، ص 71)

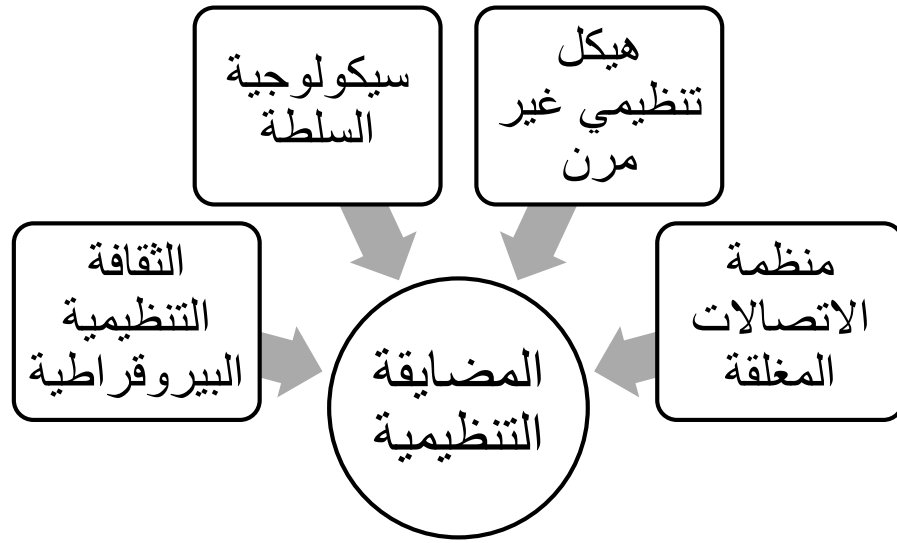
\* الوراثة: يقصد بالوراثة تلك العوامل الخارجية عن قدرة الفرد و إرادته، مثل قوام و بنية الفرد الجسمانية و جاذبية الفرد و المزاجية و مستوى الطاقة الجسمانية، هذه كلها صفات تتأثر بعوامل الوراثة المكتسبة عن طريق الأبوين، و هذا لا يعني أن شخصية الفرد ستتشكل من فترة الولادة و ستكون ثابتة و غير متغيرة و لن تؤثر فيها التجارب الشخصية، و على الرغم من أن هناك من يؤيد هذا الاتجاه، إلا أن البعض لا يجد في ذلك تفسيراً تاماً و كاملاً لتكوين الشخصية الإنسانية.

\*\* البيئة: تلعب الثقافة التي ينشأ فيها الشخص و الظروف الاجتماعية و أنماط السلوك العائلية و الصداقات و الجماعات و التجارب الشخصية دوراً أساسياً في تكوين الشخصية، و حول العلاقة بين يرى بعض الباحثون أن البيئة هي التي تفرق بين شخصية فرد و آخر و يرون أن الطفل الصغير هو أكثر اعتماداً من الفرد الذي أصبح له بعض التجارب و الممارسات، حيث أن الأخير أكثر احتراماً و وعياً لتلك الأنماط و العادات التي تؤثر في سلوكه و تركيب شخصيته.

و الواقع أن كل من الوراثة و البيئة تلعب دوراً في تكوين الشخصية، الوراثة هي التي تضع الحدود لتلك القدرات الشخصية، بينما البيئة هي التي تلعب دوراً في تنمية و توجيه الشخصية الإنسانية في حدود القدرات الوراثية.

\*\*\* الموقف: العامل الثالث الذي يؤثر في تكوين الشخصية بجانب الوراثة و البيئة هو الموقف فبينما الشخصية بصفة عامة تعتبر ثابتة ومنتاسقة و لا أنها تتغير بتغير المواقف، فمتطلبات الموقف قد تستدعي جوانب معينة من التصرف و التصدي الامر الذي يؤثر في تكوين الشخصية، لهذا يجب أن لا ينظر إلى نماذج الشخصية في معزل عما يجري، بينما يبدو منطقياً أن للظروف و المواقف تأثير على الشخصية إلا أنه لا يعرف كيف يكون هذا التأثير بعد. (عبد الله بن عبد الغني و طلق بن عوض ، 2003، ص 69-

الشكل رقم 05: محددات بناء المضايقة التنظيمية.



المصدر: اعداد الطالبة.

#### رابعاً- مناقشة بحثية لواقع المضايقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

شهد التنظيم الجزائري من فترة الاحتلال الفرنسي إلى غاية يومنا، هذا عدة مراحل تنظيمية من أجل انتهاج سياسة رشيدة في تسيير المؤسسات، و تجنب العوامل التي تفرز سلوكيات سلبية تهدد النسق المنظمي، خاصة ما تعلق بالفئة المسيسة. كالمضايقات التنظيمية التي تؤثر سلبا على استقرار و انتماء العاملين للمنظمة.

عرفت المنظمة الجزائرية في فترة الاستيطان الفرنسي ذو التوجه الرأسمالي. الباحث عن تحقيق أعلى معدلات الربح داخل المؤسسات الإنتاجية، على حساب العنصر البشري (يوسف سبعون، بدون سنة، ص 4). و لتجسيد هذه الغاية لجأت السلطات الفرنسية، إلى إنشاء مؤسسات إدارية بيروقراطية تركز سلطة قانونية صارمة. (دراج فريد و قجة رضا ، 2018، ص 133) تخول للفئة الإدارية التسلط. حيث عرفت الفئة العمالية الجزائرية التي حظيت بالمناصب الدنيا في السلم الهرمي للمناصب في المؤسسة بكل أشكال الاستغلال و السيطرة. من خلال فرض قوانين استثنائية ضد العمال الجزائريين، ناصة على تحديد ساعات العمل التي تتراوح بين 10 إلى 12 ساعة يوميا، حيث جاء في التقرير الذي قدمه ألفين ماسبيتول A.MASPETIOL مستشار الدول الفرنسية عام 1954 " ففي الجزائر هناك أكثر من ستة ملايين فرد لا يتجاوز دخلهم السنوي 200 فرنك فرنسي جديد، أي ما يزيد عن 40 دولار بأسعار تلك الفترة ... و يضيف، و من ثم كانت تلك المعدلات من أضعف مستويات الدخل في العالم". (يوسف

سبعون، بدون، سنة، ص10) و هذا ما دعم بروز قيم الاستغلال التي تكبح التفاعل و التأثير الإيجابي للفئة العمالية من خلال الاتصال الذي كان وسيلة لتحقيق التحكم و السيطرة و الرقابة و التبعية و التسلط .(دراج فريد و قجة رضا ، 2018، ص 133) تكشف هذه المرحلة عن أشد أنواع الايذاءات النفسية و الجسدية (القوانين الصارمة، القيادة الاستبدادية، عدم مراعاة الظروف النفسية و الاجتماعية للعمال الجزائريين ) التي تمارسها الإدارة الفرنسية ضد الفئة العمالية الجزائرية.

بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها تعيش كل أشكال، الحرمان و الفقر و الأمية. ما دفعها إلى اتباع التسيير الذاتي لمؤسساتها، حيث تميزت هذه المرحلة باتباع البنية البيروقراطية الموروثة عن المحتل الفرنسي، ما جعلها تتخذ الإجراءات العاجلة لشغل وظائف قيادية و لو على حساب الكفاءة و الفعالية.

( دراج فريد و قجا رضا، 2018، ص 134 )

رغم أن هذه المرحلة تكرر مشاركة العمال في اتخاذ القرار. من خلال الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير يتم تعيينها عن طريق الانتخاب، و منحهم حق ممارسة السلطة، و حرية التصرف، لكن حقيقة الواقع تكشف عن جملة من التناقضات. التي تشير إلى خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية، حيث يشير عبد الوهاب بوخوفية في دراسته " لم يكن للجمعية العامة للعمال مشاركة في تسيير المنشأة كما نص عليه التسيير الذاتي، بل اقتصر دورها على مجرد المصادقة على القرارات دون سلطة محددة من السيطرة عليها، و ترك لمدير المنشأة و الهيئات المشرفة الأخرى سلطات واسعة في اتخاذ القرارات العامة" كما تقول الباحثة جولييت " لقد تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي الصناعي إلى ملاك جدد، حيث استمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم، و قوتهم من جماعات خارجية -الحزب و الجيش- ليصبحوا معارضين لتوجهات العمال" ( بلوم اسمهان، 2012/2011، ص 75).

فالتسيير الذاتي يكرر فكرة خضوع العامل لسيطرة قيادة بيروقراطية، تفنقر لمعيار الخبرة و الكفاءة بإدارة و تسيير فرق العمل حيث بقيت فرق العمل بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة و العمال ( بلوم اسمهان، 2012/2011، ص 76).

نظرا لفشل التسيير الذاتي في تفعيل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، و نتيجة لعملية التأميم للمؤسسات الإنتاجية ابتداء من 1966 انتهجت الجزائر سياسية أخرى في المجال التنظيمي و هو نظام

الشركات الوطنية المعزز للمركزية من طرف الدولة (يوسف سبعون، بدون سنة، ص12) هذه المرحلة تعتبر امتدادا للنمط البيروقراطي أين تجلت معالم المركزية في اتخاذ القرار بوضوح و افراط، ما عرقل الفئات المسيصة للمؤسسات العمومية في اتخاذ الإجراءات التي يبصرونها ملائمة و مناسبة (دراج فريد و قجة رضا، 2018، ص 136) فنظام الشركات الوطنية الذي كرس ضعف التفاعل بين الفئة المسيصة و الفئة الفاعلة من خلال تهميش العمال في عملية المشاركة في التسيير .

كان لصدور ميثاق و قانون التسيير الاشتراكي هدفا أساسيا في إرساء و تفعيل المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات التي حاصرتها الأساليب الكلاسيكية للتسيير في جانب ضيق "تنفيذ المهام". لهذا جسدت بعض التحليلات "أن التسيير الاشتراكي بمثابة تكتيك لإعادة توزيع السلطة السياسية و الاقتصادية، داخل المؤسسة" (يوسف سبعون، بدون سنة، ص 12 ) و يعرفه عبد اللطيف بن اشنهو: « التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس تسييرا ذاتيا و لا تسييرا مشتركا، إنه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة، التي تعتبر في حد ذاتها ككيانات للإنتاج، بحيث أعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومة، و هذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تمفصل لمصالح المجتمع الممثل بالدولة، بواسطة الإطارات المسيرين الذين تقوم بتعيينهم» (ناصر دادي عدوي، بدون سنة، ص 161 )

تتوزع السلطة وفقا لهذا النظام على مجموعة من الهيئات بعضها يكون منتخبا من طرف العمال أنفسهم وهي اللجان الدائمة و المجلس النقابي و خلية الحزب، أما مجلس المديرية فيكون مختلطا، حيث يتم انتخاب عضوين من العمال بينما تكون الأغلبية من الإدارة. (يوسف سبعون، بدون سنة، ص 13 )

قد يبرز التنظيم الرسمي في هذه المرحلة مشاركة العمال في التسيير و اتخاذ القرار لكن ما هو موجود على أرض الواقع هو استمرار لرواسب التنظيم المركزي و ممارسة السلطة السياسية، التي تتسم بفردانية اتخاذ القرارات الإدارية ( دراج فريد و قجة رضا، 2018، ص 136 )

يشير يوسف سبعون في دراسته إلى عدم فعالية نسق الاتصال على مستوى التنظيمات نظرا لاهتمام إدارة المؤسسة بالاتصال المغلق (الاتصال النازل) الذي يخدم مصالح الفئة الإدارية في المقابل لا تهتم بالاتصال الصاعد لاعتبارات شخصية بأن جماعات العمل التي تشغل قاعدة التنظيم أنهم أقل منهم رتبة في السلم الوظيفي، بالإضافة إلى كونهم أقل خبرة بمجالات الاشراف و التسيير. أما عن السبب الموضوعي لضعف نسق الاتصال فيتعلق الأمر بتباعد الورش و الوحدات الإنتاجية عن بعضها البعض.

و انطلاقا من هذا فكرت الجزائر بطريقة أخرى في تسيير المنظمات و هي إعادة هيكلة المؤسسات التي عرفت تغيرا بنائيا في شكلها التنظيمي، الهدف من إعادة الهيكلة (العضوية و المالية) هو تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي على أساس أن حجم المؤسسات و مستوى المركزية المطبق فيها قد أصبح في حاجة إلى توزيع الصلاحيات بين الوحدة الإنتاجية و المؤسسة و الجهة الوصية.

إعادة الهيكلة تهدف نظريا إلى تدعيم اللامركزية، تدعيم المبادرة للمؤسسات و وحدات الإنتاج، العمل على علاقات تكاملية بين مختلف القطاعات، و تحقيق التلائم بين حجم المؤسسة و عملها و اختصاصها. إلا أن الظروف الاجتماعية و الاقتصادية خاصة (انخفاض أسعار الريع البترولي) في تلك الفترة لم تسمح بالتطبيق الفعلي لهذه التجربة بالإضافة إلى ضعف التسيير الراجع إلى غياب الإطارات المسيرة المؤهلة مما أدى إلى غلق البعض منها. (يوسف سبعون، بدون سنة، ص 26-28)

حاولت الجزائر الخروج من قيود المركزية التي افترتها البيروقراطية. و البحث عن الفعالية التنظيمية من خلال انتهاج سياسة استقلالية المؤسسات، و ذلك بمنح المؤسسات الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة، و ذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس اللامركزية الإدارية. و بموجب قوانين الاستقلالية تكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل: التوظيف، التكوين، الترقية و التأديب. لكن ما أسفرت عليه هذه المرحلة عدم فعالية المسيرين من الإداريين و تقنيين الذين يتولون مهمة القيادة و الاشراف على جماعات العمل التي اهتمت عملية التحفيز المادية أو المعنوية (كالتكوين و التدريب لصيانة الأجهزة) من أجل دفع العمال إلى إنتاجية أعلى ما جعل المنظمات خلال هذه المرحلة تعيش أوضاعا مالية متدهورة و لجوئها إلى البنوك قصد طلب القروض.

تعد مرحلة الخصخصة أو اقتصاد السوق، التي فرضتها الظروف الخارجية و الداخلية كاتجاه لتشجيع القطاع الخاص، من أجل رفع الإنتاجية و الجودة لكن الخصخصة تعمل على الحط من كرامة الانسان من خلال اعتمادها، على تخفيض عدد العمال و الموظفين سعيا منها إلى تخفيض التكاليف و الأعباء الاقتصادية اليومية و لا تكتفي بهذا الحد بل تذهب إلى حد تخفيض أجورهم و مزاياها التي يمنحها لهم قانون العمل.

فنظرة أرباب العمل في المؤسسات الخاصة إلى العامل، كانت وفقا منطلقات الإدارة العلمية التي تعتبر العامل كآلية مجرد من العواطف و الاحاسيس و عليه أن يستجيب لأوامر صاحب العمل و بالتقيد.

هذا النمط التنظيمي الخاص يكرس المركزية و الاستبداد نظرا لوفرة اليد العاملة في السوق (بلوم اسمهان، 2011-2012، ص 80)

يكشف الواقع الفعلي لمراحل التسيير السابقة للمؤسسة الجزائرية عن تبلور المضايقات التنظيمية في استغلال القيادات للسلطة حيث يشير العياشي عنصر في دراسته إلى "مؤسسات الدولة عبارة عن أدوات يستخدمها أفراد مقربون في تحقيق مصالحهم و مطامعهم، و يبدو النظام السياسي على شكل إقطاعيات و مراكز نفوذ موزعة بين الأقرباء و الحاشية و الزبائن الذين يستعملهم الحاكم في استراتيجية عامة هدفها المحافظة على السلطة و الامتيازات المرتبطة بها" (العياشي عنصر، 1999، ص 163).

## الفصل الثالث:

### التَّهْكُمُ الوظيفي رؤية سوسيولوجية

لا تكن هشاً، أي ضربة تسقطك، وأي صدمة تضعفك،

وأي فشل يعقدك، وأي خطأ يقتلك، كن قوياً

، فلا مكان للضعفاء في هذا الوقت

\*أحمد ديدات\*

### أولاً- التهكم الوظيفي دلالة مفاهيمية:

رغم الدراسات التنظيمية العديدة الهادفة إلى استثمار المورد البشري بشكل فعال من خلال تثمين كل آليات التحفيز التي تدفع العامل على مستوى الوحدات الإنتاجية إلى تحقيق أعلى درجات الإنتاجية. نلك أن العامل يعد جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، غير أن المنظمات لا تزال إلى اليوم تعاني من مشاكل خاصة بالعمال أو الفاعلين كالتهم الوظيفي الذي يولد مظاهر الاغتراب، الصراع، العنف، مشاعر الإحباط و القلق،... وغيرها من الظواهر التنظيمية السلبية.

تعددت تعريفات التهكم الوظيفي حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفه من خلال أنواعه أو و منهم عرفه من خلال خصائصه.

هناك من يشير إلى أن "المتهمون يعتقدون أن الوظيفة تظهر عدم وجود المبادئ التي تشكل النزاهة التنظيمية مثل النزاهة، و الصدق، و الإخلاص، و السخريّة قد تميل إلى إظهار." (محمد مظهر مزعل، 2018، ص39).

و يعرف التهكم الوظيفي: بأنه "اعتقاد العامل بأن الوظيفة لا تملك إي مصداقية أو استقامة، فالعامل يفكر و يجرب الممارسات و الاحداث في المنظمة و يعمل على اكتساب المعلومات من خلال الملاحظة و الادراك و يقوم بتشكيل معتقداته حول الوظيفة، و عندما تعبر هذه المعتقدات عن حالة عدم تحقق التوقعات المتبلورة في أذهان العاملين بخصوص ما يعتقدونه من قبل الوظيفة فسوف يتولد لديهم ميول نحو انكار مصداقية الوظيفة و قيمة العمل (م م سحر عناوي رهيو، بدون سنة ص20).

يبلور التهكم الوظيفي وفقاً للنظريات السلوكية القائمة على ما يحققه العامل من عوائد نتيجة انجاز المهام فدافعية العامل إلى العمل تتعلق بتوقعه حول العوائد التي تمنح له بعد انجاز العمل، إضافة إلى موازنة هذا العائد مع ما يتحصل عليه الزملاء أي مدي عدالة و انصاف العوائد التي يتحصل عليها الفاعلون في المنظمة.

و يكشف التهكم الوظيفي الذي يمثل الموقف أو السلوك السلبي الذي يحط من قيمة الوظيفة و يعبر عن الأفعال العلنية أو السرية من قبل العاملين بسلوكيات تنصف بالعدائية و الذم و الاغتراب و فقدان الثقة بالقادة و الزملاء. (م م سحر عناوي رهيو، بدون سنة، ص20)

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

إن الحديث عن السلبية في انجاز المهام و غياب ثقافة التواصل لدى العامل يستدعي تضمين نمط تنظيمي معزز للمنطلقات التaylorية التي تقر بالكسل و الخمول للعامل في أداء عمله، ما يدفع إلى ارساء آليات الإشراف المباشر لأداء العاملين ، قياس العمل و الرقابة اللاصيقة (جبارة عطية جبارة، 2001، ص 53 )

كما يضمن التهكم الوظيفي: "ردود الفعل العاطفية القوية التي لا تكون موضوعية، و إن المستوى العال من التهكم العاطفي يسبب الاجهاد و التنافر، و يرتبط هذا بالشعور السلبي و عدم الاحترام و التوتر و الخجل و الكراهية و الدمار الأخلاقي و خيبة الأمل" م.م صفاء سعدون السعيد و م.م ياسمين قاسم الخفاجي، بدون سنة، ص08). و يعرف (خضير، أحمد 2017) التهكم الوظيفي بأنه " مشاعر الفرد السلبية من إحباط و خيبة أمل و عدم ثقة تجاه إدارة المنظمة و سلوكياتها و إجراءاتها ضد المصالح الإيجابية للعاملين" (محمد مظهر مزعل، 2018، ص 39)

يلور التهكم الوظيفي الفجوة الكبيرة بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد الذي يعتقد أنه محل استغلال من طرف المنظمة و هذا ما أشار إليه كريس أرجرس في نظريته التنافض بين الفرد و التنظيم فالتهم حالة من عدم التوازن بين أهداف الطرفين -الفرد و المنظمة-

و تأسيسا على ما تقدم يمكن تقديم تعريف إجرائي للتهكم الوظيفي الذي يشير إلى اعتقادي سلبي للفئة الفاعلة (الفئة العمالية) يعكس ادراكا لغياب معنى العمل و غياب الممارسات العادلة. و موقف سلوكي يعبر عن التراخي في أداء العمل و الصمت من أجل الحماية الذاتية، بالإضافة إلى المشاعر السلبية من الاستياء في أداء العمل و التناؤم من مستقبل الوظيفة.

## ثانيا - المقاربة النظرية للتهكم الوظيفي.

### 1. نظرية التوقع لبورتر و لولر Poter & Lawler و التهكم الاعتقادي:

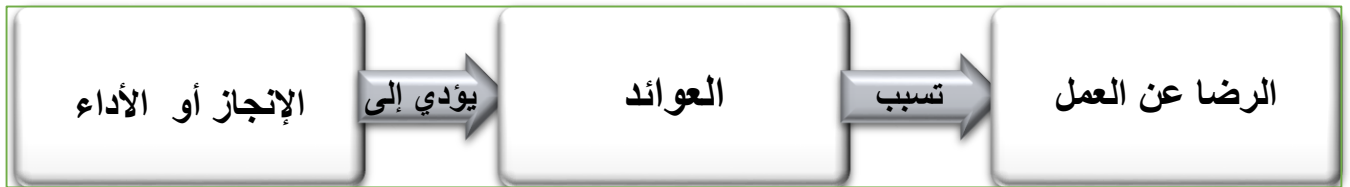
رغم الاجتهادات التي قدمها رواد الإدارة العلمية الكلاسيكية أمثال تايلور، فايول، ماكس فيبر و غيرهم لدفع العامل إلى تحقيق أعلى معدلات الانتاجية و الاهتمام بقيمة معنى العمل، من خلال التحفيز المادي الذي يشبع حاجات العمال من جهة . م تضمنين كل آليات الاشراف المباشر و الرقابة لتحقيق الربح للمنظمات من جهة أخرى. إلا أن مشكل تدني الإنتاجية و التوجهات السلبية للعاملين تجاه وظائفهم، مازالت تعاني منه المنظمات و تستثير فكر الباحثين في مجال سوسيولوجيا العمل خاصة لدى المفكرين السلوكيين أمثال بورتر و زميله لولر.

حلل بورتر و لولر سلوك العاملين في المنظمة من خلال العوائد التي يتوقعها العامل بعد انجاز مهامه. و لا يتوقف عند هذا فحسب، بل الفاعل في المنظمة يقارن بين عدالة العوائد التي تمنح للعمال بعد انجاز المهام.

يكشف النموذج الذي قدمه بورتر و زميله لولر 1967 على افتراض أن العوائد -تسبب الرضا- و إن هذه العوائد تكون نتيجة للإنتاجية مرتفعة أم لمستوى الإنجاز أو لمستوى الأداء، و بذلك فإن هذا النموذج يصل حلقة وسيطة بين الإنجاز و بين الرضا و حتى العوائد.

أي أن رضا الفرد عن عمله، يكون نتيجة للعوائد التي يحصل عليها و التي هي بدورها نتيجة للإنجاز كما يظهر من الشكل التالي: (أحمد عادل راشد، 1981، ص113)

الشكل رقم 06: العلاقة بين الإنجاز و العوائد و الرضا عن العمل.



المصدر: (أحمد عادل راشد، 1981، ص 114)

يفرق بورتر ولولر بين نوعين من العوائد: العوائد الذاتية و العوائد الخارجية

1- **العوائد الذاتية:** فهي تعني تلك العوائد التي يمنحها الفرد لنفسه عن إنتاجيته المرتفعة و هي تتمثل في الشعور بالإنجاز و إشباعه لحاجاته العليا و هذه العوائد تمنح من الفرد لنفسه إذا احتوى العمل على نوع من التحدي و التنوع.

2- **العوائد الخارجية:** فهي تلك العوائد التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا و هي الأجر و الترقية و الأمان و المركز أو المكانة.

يضمن نموذج بورتر و ولولر عنصرا آخر يرتبط ارتباطا غير مباشر بالإنتاجية- و إن كان يؤثر أيضا عن مدى الرضا عن العمل و هي "مدى اعتقاد الفرد في عدالة العوائد"

و هذا العنصر يقوم على أساس نظرية الانصاف أو المقارنة الاجتماعية و هي التي تقول أن الفرد يوازن بين ما يحصل عليه من المنظمة و بين ما يعطيه لها من جهد و عمل. بل أن هذه النظرية تذهب أبعد من ذلك-فأن الفرد لا يقوم بتقييم موقفه هو فقط. بل أنه يقيم مواقف الآخرين أيضا. فالأفراد ليسوا مدفوعين بما يحصلون عليه فقط، بل مهتمين أيضا بما يعتقدون أن الآخرين يحصلون عليه أيضا- و الأفراد بصفة عامة يعتقدون مقارنة اجتماعية للمدخلات (العقلية الجهد) و المخرجات أو (العوائد كالنفور و ظروف العمل- و الاحترام) بالنسبة لأنفسهم و كذلك بالنسبة للآخرين. (أحمد عادل راشد، 1981، ص 115)

يبلور نموذج بورتر و ولولر توقع عدالة العائد مقابل الجهد المبذول في الانجاز بالإضافة إلى اعتقاد العامل بمدى عدالة العوائد التي يتحصل عليها مقارنة أو موازنة مع عوائد الزملاء في العمل. و هنا إشارة إلى أن عدالة العوائد تحقق السلوكات الإيجابية لدى العاملين كالرضا، المواطنة، الاستغراق في حين أن عدم عدالة العائد تولد سلوكات سلبية كالتهمك الاعتقادي الذي يتجلى في الاعتقاد بغياب معنى العمل و الاعتقاد بغياب الممارسات العادلة.

## II. المنطلقات التاييلورية و التهكم السلوكي:

تشكل اسهامات تاييلور الدعائم الأولى للنظرية السوسيوتنظيمية. التي ساهمت ظروف المجتمع الأمريكي في تطويرها، حيث عرف هذا المجتمع انتشار ظاهرة التصنيع و المدن ، و اتساع رقعة الأسواق و مع ازدهار حركة التصدير، افرزت مشاكل تتعلق بالإنتاج و ليس بالتسويق نظرا لتفوق الطلب على العرض، و من هنا بدت ضرورة التفكير في إيجاد نظرية للتنظيم، تعمل على تحديد المتغيرات الأساسية التي تتحكم في السلوك التنظيمي. (بلعجوز حسين، 2007، ص 11-12)

تكشف دراسة تايلور لسلوك العمال في إحدى شركات الحديد و الصلب في أمريكا محل دراسته، أن العمال ينتجون أقل من طاقاتهم الإنتاجية ( حمدي فوزي على، 1981، ص20).

لتجاوز هذه المشكلة التنظيمية وضع تايلور مجموعة من الافتراضات الرئيسية، من أهم هذه الافتراضات، أن الأفراد يتسمون **بالكسل و الخمول**، و يسعون للقيام بالعمل بأقل جهد ممكن عندما يعملون عند الآخرين.

و لإنقاذ الإنتاج من التدهور و تجنب الخسارة المستمرة للمنظمات توصل إلى مجموعة من الأفكار مركزا اهتمامه على الفئة العمالية المنفذة للأعمال و تتمثل هذه الأفكار في:

**1-تقسيم العمل:** أكد على أهمية شمول تقسيم العمل كافة الفئات المهنية و الإدارية بدأ بالعمال في خطوط الإنتاج حتى المستويات الإدارية العليا.

**2-قياس العمل (دراسة الوقت أو الزمن):** تعتبر من أهم معالم نظرية الإدارة العلمية، و أحد أفكارها و قواعدها الأساسية، و لقد حدد تايلور، أن نظام الرأسمالية و العمل فيها يحتم على ضرورة تعليم العامل ذاته و العمل على تدريبه و محاكاته عموما للأفراد ذوي الخبرة العلمية، و غالبا ما يقوم العمال الجدد عامة بأعمال و أفعال غير ملائمة و مضيعة للوقت و الجهد، و لذا يجب قياس عنصر الزمن لهذه الأفعال و الأعمال.

**3-وصف العمل:** يجب على الإدارة إعطاء وصف العمل وصفا دقيقا و ما يتطلب منه عن طريق وصف هذه الأعمال و تنفيذها كتابيا من أجل خضوع الأفراد لها.

**4-الحوافز:** ضرورة تحديد طبيعة العمل للعمال و توضيح كيف أن أي جزء من العمل يجب أن يتقاض عليه العامل أجرا محددا، كما أن الأجور مرتبطة بطبيعة و حجم الأعمال التي يقوم بها و يسهم عموما في العملية الإنتاجية.

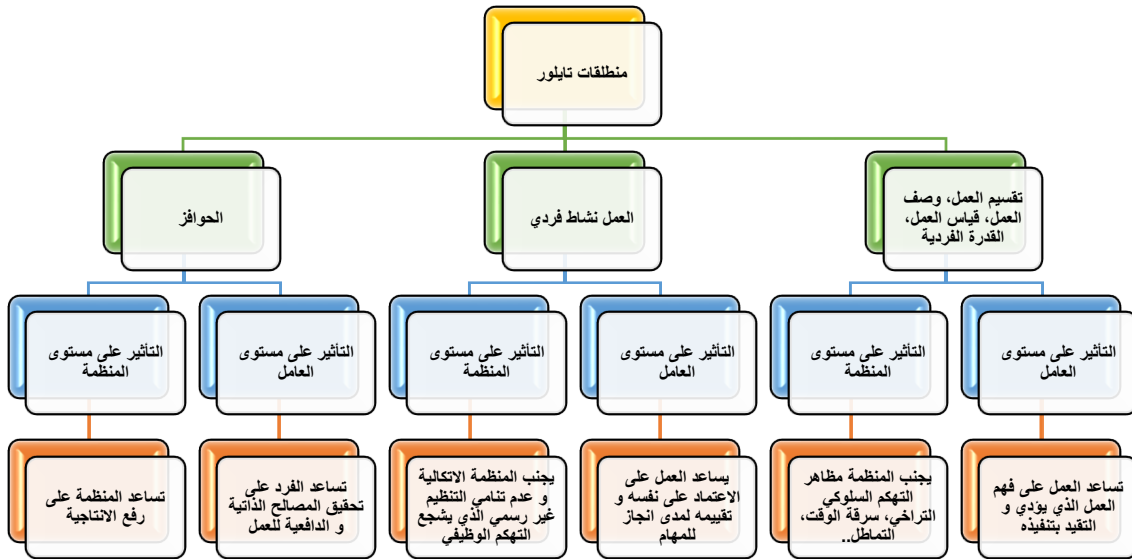
**5- العمل نشاط فردي:** جاءت فلسفة تايلور في العمل مؤكدا أن النشاط الفردي في العمل يقاس من خلال الطموح الفردي أو الشخصي للفرد ذاته، و حينما يوضع الفرد أو العامل داخل جماعة العمل، يفقد بالتدرج حماسه الفردي، خاصة أن تأثير الجماعة سوف يكون سلبا على العمل و الإنتاج.

**6-الدافعية** حرص تايلور على مناقشة قضية المصالح الذاتية، لدى الأفراد سواء أكانوا أصحاب عمل أو عمال، فهذه المصالح تحرك الجميع باعتبارها باعث لدافعية العمال و زيادة الإنتاج.

7- **القدرة الفردية:** اهتم بتميز القدرات الفردية بين العمال أو بين المستويات الإدارية العليا و المهنية، و ذلك من أجل توظيف هذه القدرات عند التخطيط للمهن و الوظائف و عمليات الإنتاج مستقبلا (عبد الله محمد عبد الرحمان، 1999، ص 72-73)

تكشف التاييلورية عن واقعية التهكم السلوكي لدى الفئات العمالية، و يتجلى ذلك من خلال **التقاعس**، الذي فسره على أساس طبيعة الفرد "**الميل إلى الكسل و الخمول في العمل**". وللتحكم في السلوك التنظيمي للعمال، يجب نثمن كل آليات الرقابة و التوجيه المباشر للعامل، تجنباً لارهاصات السلبية للتهكم السلوكي على المنظمة.

الشكل رقم 07: الافتراضات التاييلورية و كيفية تأثيرها على العامل و المنظمة.



المصدر: اعداد الطالبة.

### III. نظرية التناقض بين الفرد و التنظيم لكريس أرجرس و التهكم العاطفي:

تقر النظريات السلوكية باحتمال اختلاف و تباين بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين، أي إمكانية اختلاف سلوك الأفراد عن السلوك المتوقع لدى التنظيمات الرسمية، ما يدفع الإدارة إلى تعديل التنظيمات لتلائم التنظيمات الاجتماعية السائدة في المنظمة. (لوكيا الهاشمي، بدون سنة، ص 79)

يشكل الفرد ببنيته الشخصية التي يجلبها إلى المنظمة الجزء الأساسي في النظام ، و من بديهيات شخصية الفرد الدوافع و التوجهات التي تحدد مدى التوقعات التي يأمل في اشباعها من المشاركة في النظام.

تضمن اسهامات كريس ارجرس وجود صراع أساسي ناجم عن متطلبات المنظمة ، و متطلبات الفرد العامل . ففي جميع الأحوال، هناك توقعات ينتظرها الشخص من العمل الذي يقوم به، و بالمقابل، فإن للعمل متطلبات، أو توقعات ينتظرها من أداء الفرد. (ماتيسون/إيفانسيش، 1999، ص 200).

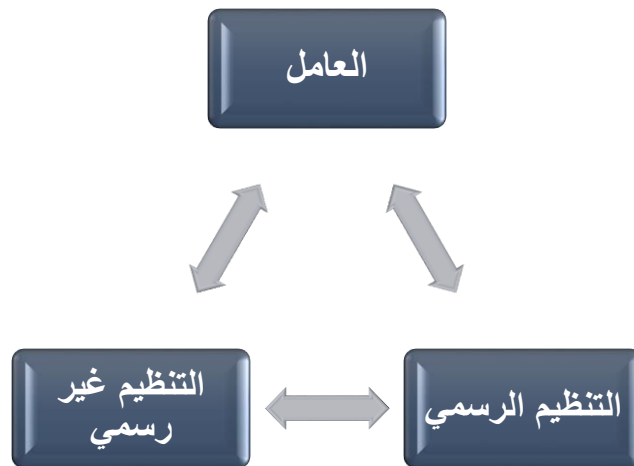
تبلور دراسات كريس ارجرس في السلوك التنظيمي أن هناك عوامل تحدد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة سواء بصورة منفردة أو متفاعلة لمتغيرات أهمها حسب كريس ارجرس ما يلي:

- 1- العوامل الذاتية: و ترتبط بالشخصية الإنسانية و خصوصيتها و أنماطها السلوكية المحددة.
- 2- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة و كيفية التفاعل بينها.

- 3- العوامل التنظيمية الرسمية و تتعلق بمتغيرات جميع الصيغ و القواعد و الأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحديد أهدافها.

تضمن العوامل السابقة أن فهم سلوك الفرد و المنظمة يعتمد على فهم المتغيرات لكلا التنظيميين الرسمي و غير الرسمي بالإضافة إلى تحليل طبيعة الشخصية الإنسانية و ما يصدر عنها من سلوكيات مختلفة للأفراد.

الشكل رقم 08: العوامل المحددة للسلوك التنظيمي.



المصدر: (لوكيا الهاشمي، بدون سنة، ص 60)

وفقا لهذا النموذج الذي قدمه كريس أرجرس فإن التحكم العاطفي للعامل ينشأ من تباين و اختلاف أهداف الفرد و التنظيم فالمعاملة الآلية للعامل وفقا منطلقات النظرية الكلاسيكية تولد نفورا تجاه الوظيفة التي يؤديها العامل و شعوره بالتشاؤم و خيبة الأمل من الوظيفة التي أسندت إليه، ما يدفعه إلى تحقيق

رغباته عن طريق التنظيم غير الرسمي الذي بدوره يشجع السلوكيات السلبية لعرقلة أهداف التنظيم الرسمي.

### ثالثاً - محكات التهكم الوظيفي.

#### I البيئة الخارجية (البيئة المحيطة):

تحتوى بيئة التنظيم الخارجية على كل القوى الخارجية التي تؤثر في التنظيم- النظام الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي، الحضاري، الصناعي، التكنولوجي ....الخ- والتي تستمد منها المنظمة كل ما تحتاجه في شكل مدخلات وتصدر لها انتاجها في شكل مخرجات. البيئة الداخلية ما هي إلا انعكاس لهذه القوى الخارجية. النظام الاقتصادي السائد، على سبيل المثال، ممكن أن يؤثر في مستوى الأجور و الحوافز بالتالي سلوك و تصرفات الأفراد. (عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بنعوض الله السواط، 2010/2009، ص 80) وتشمل العوامل التي تؤثر على المنظمة في:

- 1- عدم الاستقرار الاقتصادي، فعند حدوث ركود اقتصادي أو تقلبات اقتصادية يصبح الأفراد العاملون أكثر قلقاً وتوتراً حول أمنهم الوظيفي.
- 2- الغموض و التقلبات و عدم الاستقرار في السياسات و الإجراءات و المواقف و الأنظمة، و ينتج هذا عن عدم توافر الاستقرار في الجوانب السياسية و الاقتصادية كما هو في دول العالم الثالث.
- 3- التكنولوجيا و الاختراعات الجديدة التي تشكل مصدر تهديد للفرد. (محمد اللوزي، 2003، ص 113-114)

#### II النسق التنظيمي:

##### 1- حجم المنظمة :

يلعب حجم المنظمة دوراً في تحديد علاقات الأفراد داخل الجماعة فكلما زاد حجم الجماعة يصبح على كل عضو تحقيق مجموعة من العلاقات الأكثر تعقيداً، ويكون الوقت المتاح له للحفاظ على هذه العلاقات و تعميقها محدوداً و ذلك عكس الوضع فيما لو كان حجم الجماعة صغيراً. يؤدي هذا الوضع (كبر حجم) إلى ما يلي:

- تزايد إحساس أفراد الجماعة بالتهديد و التوتر و الإحساس بضعف المشاركة مما قد يؤدي إلى إضعاف العلاقة بالجماعة وربما الخروج منها، أو عدم الالتزام الكافي بأهدافها و أنشطتها.

- يحول دون مناقشة الأمور المطروحة على جدول أعمال الجماعة بصورة معمقة مما يجعل القرارات تأتي سطحية.
- يقلل فرص الاجتماع حول القرارات مما يجعلها قرارات وسطية إلى حد كبير لأن ضيق الوقت لا يسمح للجميع بالحوار التام و الشامل كما أنه يحول دون تحقيق رغبات الجميع أو تجسيد تصوراتهم و آرائهم عند محاولة الوصول إلى قرار نهائي (شطي أمينة، 2014/2013، ص 76)

## 2- الدور الوظيفي:

يوجد لكل فرد داخل التنظيم مسار وظيفي يشكل في النهاية دوره و سلوكه الوظيفي، و يعتبر الدور من المصادر الرئيسية لحدوث التوتر عند الأفراد العاملين داخل المنظمات خاصة إذ غلب على الدور الوظيفي أحد الأشكال التالية: ((محمد اللوزي 2003 ص 114 )

### - الوعي المهني للاتباع:

يختلف نمط إشراف القادة على الاتباع وفقا لدرجة الوعي المهني لديهم. فالاتباع الذين يتميز الشعور و الرغبة في بذل المزيد من الجهد، لانجاز المهام على أكمل وجه لهم وعي مهني عال و لا يتطلبون المتابعة و الاشراف اللصيق بل يجب أن يحاطوا بمزيد من الرعاية و مشاعر الود و الثقة و يفضل تبني الأسلوب المرتكز على العلاقات الإنسانية و تفويض السلطة. وعلى العكس إذا كان مستوى الاتباع منخفض فإن ذلك يتطلب انتهاج الأسلوب الدقيق و التزويد بالمعلومات التفصيلية حول أداء العمل و قوام هذا النمط من الاتباع المنطلقات التaylorية القائمة على الرقابة و الاشراف اللصيق.( بلوم اسمهان، 2012/2011، ص 55-56).

### - المهمة (وضوح الدور):

على الرغم من أن للمهمة جوانب متعددة يمارس كل منها دورا معدلا لآثار سلوك القائد، إلا أن التركيز انصب بشكل ملحوظ على أحد هذه الجوانب، ألا وهو وضوح المهمة، والذي يطلق عليه فيدلر بنية المهمة (هل هي محددة أم غير محددة)، في حين يقترح هاوس له اسما آخر هو غموض الدور (مدى وضوح أو غموض إجراءات تنفيذ المهمة)و يشير إلى أنه يسهم في التنبؤ باستجابات العاملين لأساليب القيادة المتنوعة، ففي المهام ذات المستوى المرتفع من الصعوبة و المفترض أنها أكثر غموضا، وخاصة لدى العامل منخفض الخبرة، مقارنة بالمهام ذات المستوى المنخفض من الصعوبة و التي تعد أقل غموضا من المتوقع أن يرتبط سلوك القائد المنظم لبنية العمل فيها إيجابيا بالرضا على أساس خصائص المهمة و سبل إنجازها غير واضحة، كما في حالة تصميم شكل هندسي مبتكر

أو اصلاح آلة معقدة، ذلك أن العامل في حاجة لسلوك سيؤدي، من خلال ما يزوده به من خبرات و معلومات، إلى إزالة غموض الدور، فضلا عن أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل أو تعثر الأداء، و من شأنه أيضا أن يزيد من فرصة نجاح الفرد في تحقيق أهدافه و الوصول إلى الاشباع المرجو، أي أنه سيصبح وسيلة للوصول للهدف، و من ثم سيرضى عنه العامل و بهذا سيصبح هذا السلوك فعالا. أما في المهام الروتينية منخفضة الغموض فإن هذا السلوك يدرك على أنه غير ضروري و يعبر عن عدم ثقة القائد بالعامل، وبذلك يؤدي إلى انخفاض الرضا، أي يصبح غير فعال. (طريف شوقي، بدون سنة، ص181)

#### - عدم تطور الوظيفة:

قد يشكل عدم احداث تطوير في الوظيفة بكل أبعادها مصدرا قلق للأفراد العاملين، و يصاحب هذا القلق الشعور بعدم وجود ما يعرف بالأمن الوظيفي المستقبلي حيث يبقى الأفراد في حالة توتر و قلق دائم ينعكس على انماطهم السلوكية بصورة سلبية. ( موسى اللوزي، 2003، ص112).

### 3- طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة:

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

#### - العلاقة مع الرئيس المباشر:

لا شك في أن للمدير أثرا كبيرا و دورا رئيسا في سلوك الأفراد العاملين و أدائهم الوظيفي، فالأفراد الذين يتولى أمورهم مدير متسلط غير متعاون لا يعطى الأفراد فرص المشاركة في اتخاذ القرارات يكونون أكثر توترا من غيرهم من الأفراد الذين يتولى أمورهم مدير يقدم لهم الاحترام المتبادل، و التعاون، و المشاركة.

#### - العلاقة مع زملاء العمل:

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

#### - العلاقة مع الرؤوسين:

إن علاقة الرئيس مرؤوسيه تشكل أحد مصادر التوتر التنظيمي إذا لم يحسن المدير إقامتها، فتفويض الصلاحيات يخلق أجواء عمل جيدة، و يعمل على تنمية المهارات، و القدرات، و لكن في ظل غياب هذه الممارسات تصبح بيئة العمل كاملة مصدرا للتوتر يؤثر على سلوك الأفراد و أدائهم. (محمد اللوزي، 2004، ص 112)

#### 4- نمط السلطة:

نمط السلطة السائدة في بيئة العمل الداخلية، يؤثر في السلوك التنظيمي للعاملين، حيث تسهم المركزية التي تصبو إلى تمركز السلطة في أيدي المسؤولين في المستويات الإدارية العليا، يترتب على هذه المركزية عدم رغبة هذه المستويات في تفويض الصلاحيات إلى مستوى أدنى، و تظهر هذه المركزية من خلال ضرورة الرجوع في كل كبيرة و صغيرة إلى المستويات العليا و إلى كثرة الامضاءات و الموافقات للقيام بأمر ما، نجد هذه المركزية في المنظمات البيروقراطية، و في تلك المؤسسات التي يكون المالك هو المسير، تتميز هذه السلطة بأن المعلومات تكون متوفرة أكثر لدى الأفراد في الإدارة، في حين تقل في المستويات الدنيا، و بما أن فعالية الأفراد مرتبطة بكمية المعلومات. فإن العمال البعيدين تنقص فعاليتهم. (علي خيرة، 2005/2006، ص 119).

#### 5- نظام الحوافز:

إن أهمية الحوافز تشمل كل من العامل و المنظمة، أي أنها لم تقتصر على العودة بالفائدة لأحد الأطراف بل إن الفائدة تكون عامة لجميع الأطراف. حيث تعتبر باعنا أساسيا و محركا لطاقتهم و رغبات الأفراد في العمل كونها تتيح للعامل مزيدا من المزايا المادية و المعنوية مما يؤدي إلى تحسين معيشته و إشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية، فضلا عن زيادة الإنتاج كما و نوعا و تخفيض التكاليف مما ينعكس على مردودية المؤسسة، فغياب الحوافز و عدم فعاليتها ينعكس سلبا على الحالة النفسية و الاجتماعية للعامل، و تظهر هذه السلبيات في قلة الإنتاج و ارتفاع نسبة الغيابات بين العمال (بلباش و داد، 2007/2008، ص 218)

### III مشكلات الأفراد الذاتية:

يحمل الفرد داخل نفسه بعض المشكلات النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية كون هذا الفرد يعيش في بيئة تتفاعل فيها عناصر مختلفة تشكل في النهاية مصدرا للتوتر و القلق. و قد اثبتت الدراسات العلمية وجود علاقة قوية بين مشكلات الفرد العائلية و انفعالاته النفسية و بيئة العمل الموجود

فيها، كما قد يكون من مصادر التوتر تعارض ما يحمله الفرد من قيم و اتجاهات شخصية مع قيم و اتجاهات المنظمة التي يعمل فيها. (موسى اللوزي، 2003، ص 113).

#### رابعا - مناقشة بحثية لواقع التهمك الوظيفي في ظل مراحل تسير المؤسسة الجزائرية:

تميزت الفترة التي خضعت لها الجزائر للاحتلال فرنسي، بوجود ثلاث طبقات عمالية ذات علاقات مضطربة، بين فرنسي الأصل و الأوربيين من جهة، و مع الأهالي الجزائريين. حيث كان ينظر إليهم نظرة احتقار، كما أن الجزائريين في الفترات الأولى لم يعرفوا معنى لصراع الطبقات و المفاهيم التي تتعلق بالعمل و المصنع (زيري حسين، 2016، ص 5) هذا ما جعلهم صامتين أمام وضعيتهم من أجل الدفاع عن أنفسهم و ضمان لقمة العيش. لكن احتكاكهم بالطبقة العمالية الأوربية تكون لديهم ثقافة المجتمع الصناعي، فواجه الجزائريون التميز الاجتماعي و التميز في الأجور الذين أثاروا في نفوس الطبقة العاملة الجزائرية اليأس و الغبن، فاتجهوا بعد صمتهم كدفاع عن أنفسهم إلى المواجهة المباشرة و العلنية بالتوقف عن العمل بأسلوب الاضراب (كإضراب 05 جويلية 1957، الاضراب المفتوح 28 جانفي 1958) كآلية للتعبير عن تهكمهم و رفضهم للوضعية المزرية و الممارسة القاهرة التي يتلقاها العامل الجزائري في مكان عمله، ليس هذا فحسب بل أعلنوا الكفاح المسلح ضد المحتل الفرنسي.

الجزائر غداة الاستقلال وجدت نفسها أمام أوضاع متدهور على جميع المستويات: الفقر، الأمراض، الجهل و الأمية... ما جعل الجزائر تتبنى سياسة التسيير الذاتي باعتباره تنظيم سعى إلى إضفاء المشاركة العمالية في التسيير كامتداد لشعبية الثورة عرف التسيير الذاتي "بأنه نوع من التنظيم السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي الذي يوفق بين مصالح العمال الذين ارتقوا من صف الأجير إلى صف المنتج الحر المسؤول، بمشاركة المباشرة في تسيير الوحدات الإنتاجية، و اهتمامهم المعنوي و المادي بثمرة إنتاجهم، و بين مصالح المجموعة الوطنية بأخذ قسط من أرباح المنشأة لفائدة المجموعة" (عمر حمداوي، 2016/2017، ص 54).

شهدت هذه المرحلة وجود فئتين من الطبقة العمالية، فئة لها تكوين في العهد الاستعماري تتميز بالخبرة المهنية و التأهيل، و فئة حديثة ذات أصل ريفي زراعي. حظيت الفئة الأولى بتولي المهام الإدارية القيادية في أماكن العمل، في حين أن الطبقة الجديدة غالبيتها تفتقر إلى تأهيل و خبرة مهنية، و لم تمارس أي نشاط مهني من قبل. تناضل على مستوى القاعدة و تعارض الطبقة الأولى التي تنكرت لها، و قد نتج عن اتحاد هذه المجموعات صراعات بين الشباب و الشيوخ، بين العمال المؤهلين و غير المؤهلين، بين الجدد و القدامى. (بلعبور الطاهر، 2005، ص 90) تعكس هذه المرحلة سيادة قيم الصراع، رغم أن التسيير الذاتي أعاد

الاعتبار للعامل الذي عانى من اضطهاد المحتل الفرنسي، و ساهم في اقحام العامل للمشاركة في تسيير المؤسسة كمنتج و مسير، إلا أن بروز التناقضات التنظيمية حال دون نجاح هذا النمط من التسيير نتيجة جهل نسبة كبيرة من العمال -عمال الفلاحة في الأصل- للأسس التنظيمية و الوظيفية التي يقوم عليها هذا النظام، بالإضافة إلى الظروف المعيشية لدى العمال بقيت دون المستوى (حمداوي عمر، 2016/2017، ص 55) و اهتمامهم كان ينحصر في المطالبة بتلبية أغراضهم العاجلة و المتمثلة في رفع الأجور و تحسين ظروف العمل مما يعكس قيم المطالبة لدى الفئة العمالية. (زروال نصيرة، بدون سنة، ص 05)

من أجل تجاوز مشاكل مرحلة التسيير الذاتي انتهجت الجزائر مرحلتين متتاليتين لهما نفس المشاكل التي عانى منها العمال في المنظمات الجزائرية و هي مرحلة الشركات الوطنية مرحلة التسيير الاشتراكي باعتبارهما انعكاس جلي لتطبيق النظام الاشتراكي.

تعتبر مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الجزائرية من أهم مراحل التنمية التي عرفت الجزائر و حراكا جغرافيا و مهنيا لليد العاملة الزراعية من الريف إلى المدن الحضرية الصناعية، و شيدت الجزائر عددا من المصانع الضخمة، تمخض عنها ظهور عواصم صناعية فعلى سبيل المثال فقد أصبحت عاصمة للحديد و الصلب و سيدي بلعباس للالكترونيك و أرزيو للبتروكيمياء و كنتيجة لهذه الحركة فقد انخفضت نسبة العمل الزراعي من 50.6 % سنة 1966 إلى 29.6 % سنة 1977 ثم إلى 17.5 % سنة 1987 و في المقابل ارتفعت نسبة العمل الصناعي و العمل في البناء و الأشغال العمومية ارتفاعا كبيرا، حيث شهدت هذه الفترة توظيفا كبيرا على مستوى المؤسسات الصناعية، و في تحليل لجمال غريد لليد العاملة على مستوى المصانع فقد ميز بين نوعين من العمال، نوع أطلق عليه مصطلح العامل الكلاسيكي\* و النوع الثاني العامل الشائع\*\*. (فكروني زاوي، بدون سنة، ص 389)

إن التسيير الاشتراكي وسيلة أو سياسة ذو وظيفة اجتماعية تتمثل في القضاء على البطالة و تحقيق أكبر قدر من التشغيل و تحسين ظروف العمل و تكوين العمال من أجل رفع الإنتاج، و مسايرة التطورات التي تحدث في المصنع من خلال إدخال آلات جديدة .

\* العامل الكلاسيكي في بعض المؤلفات الأخرى يستعمل المركزي يمثل النموذج الاجتماعي العقلاني، ذو كفاءة، و رؤية واضحة، له نوع من الالتزام بقواعد المؤسسة التي ينتمي إليها، له قابلية التكيف و التأقلم مع المستجدات. (فكروني زاوي، بدون سنة، ص 389)

\*\* العامل الشائع استعمل مفهوم الشائع أول مرة في دراسة الصناعة و المجتمع SNS 1982 من طرف على كنز و سعيد شيخي و جمال قريد يشير قريد أن الشائع غالبا ما يكون شابا من أصل ريفي و هو مازال يحافظ على ارتباطاته مع عالمه الأصلي حيث يوجد -في أحيان كثيرة- مقر سكنه. هو ملم -إلى حد ما- بمبادئ الكتابة و القراءة العربية و حامل لعناصر ثقافية يرتبها و ينظمها فهم مبسط للإسلام. و هو يجهل قواعد المؤسسة التي ينتمي إليها، يتميز بسلوك سلبي و بخضوع مبالغ فيه للتقاليد و الأعراف و الأكثر من ذلك باللامبالاة. (فكروني زاوي، بدون سنة، ص 389)

و الواقع أثبت فشل هذا النمط من التسيير ، لأن المؤسسات لم تحترم تطبيق جميع القرارات و التي ينص عليها ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسة من جهة، من جهة و سيطرة العلاقات الشخصية و المحاباة في مجال التوظيف و التكوين و الترقية. (زروال نصيرة، بدون سنة، ص 7) .و استناد إلى دراسة جمال قريد لمركب الحجار في عنابة يشير إلى: " فعندما يتقدم العامل إلى SNS بهدف التوظيف فهو يتقدم قبل كل شيء أملا في الحصول على منصب عمل دائم و أجر محدد. و عندما يقضون مدة زمنية لأبأس بها في المؤسسة، ترى أغليبيتهم يائسة داخل المؤسسة أي أنها تلتحق بورشاتها بصفة غير مسرورة، و بالإحساس نفسه تقوم هذه الأغلبية بعملها، كما ترفض الكلام عن العمل و عن المستخدمين خارج أوقات العمل فهي تشتغل لا لشيء إلا أنها مضطرة على القيام بذلك و لأنها تفتقد للبديل" (محمد بشير، 2018، ص 35) تكشف دراسة جمال غريد عن التهكم كارهات لمشاعر اليأس و الضبن و الصمت من خلال رفض الكلام و هذا هو الواقع الذي يعيشه العمال داخل المصنع فقد وجدوا أنفسهم أمام واقع يتخلف ما كانوا يعتقدون و احتفاظهم بهذا العمل لعدم توفر البديل الذي يضمن العيش بالكرامة لهم و لعائلاتهم. كما تكشف المؤشرات الإحصائية لمفتشية العمل سنة 1977 عن التهكم السلوكي للعمال من خلال عدم الانضباط حيث تم تسجيل زيادة في عدد حالات عدم الانضباط داخل تنظيمات العمل ترتب عنه زيادة حالات الفصل، حيث أكدت التقارير أنه ضمن 25 لجنة من لجان التأديب كانت أسباب الفصل ترجع إلى:

- 70 % لسبب ترك مكان العمل.
- 12 % غيابات متكررة.
- 6 % رفض العمل.
- 2 % المشاجرة و استخدام وسائل العنف.
- 2 % عدم الالتزام بقواعد التسيير.
- 2 % أسباب أخرى (يوسف سبعون، بدون سنة، 21)

تشير الدراسات خلال هذه الفترة إلى سيادة جو عدم التفاهم بين جماعات العمل المشاركة في التنظيمات بسبب وجود خلاف ما بخصوص ظروف العمل أو بعض المشاكل السوسيومهنية الأخرى. و بالتالي أصبح هذا الخلاف سببا مباشرا في عدم الانضباط و التهرب من العمل. و يعتبر هذا الاجراء بمثابة شكل من أشكال المقاومة الذي تستخدمه جماعات العمل كوسيلة للتأثير على بعض القرارات التي

تصدرها الإدارة. بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الاضراب و الاحتجاج رغم منع النصوص القانونية للتسيير الاشتراكي لذلك فقد أوضحت المادة 61 من الدستور الصادرة بتاريخ 22 فيفري 1976 (تنظم علاقات العمل في القطاع الاشتراكي عن طريق الإجراءات القانونية طبقا للأشكال الاشتراكية للتسيير. أما بالنسبة للقطاع الخاص فإن حق الاضراب قد تم الاعتراف به و يجرى تنفيذه وفقا للقانون) (يوسف سبعون، بدون سنة، ص 24)

إنطلاقا من المشاكل التي ميزت المؤسسات الاقتصادية العمومية، خاصة منها الصناعية في المبيعات و المرتبطة بالتمويل و المردودية و كذا انتشار و سيطرة الجهاز البيروقراطي و العمل الإداري على بقية وظائف المؤسسة، قررت الجهات المسؤولة اتخاذ الإجراءات الضرورية إعادة تنظيم المؤسسة، عن طريق سياسة إعادة الهيكلة و هي عملية تفكيك المؤسسات، التي تمتاز بالتمركز العالي من أجل تحقيق اللامركزية و الانتشار الجهوي العادل، و لقد سمحت هذه العملية بمضاعفة عدد المؤسسات الاقتصادية. (زروال نصيرة، 2016، ص6)، لكن هذا المشروع تم في ظرف زمني قصير متزامن مع الازمة التبرولية (انخفاض أسعار الريع البترولي)، و دون تحضير جيد لهذه المرحلة من ناحية الإطارات، المقرات، التجهيزات . كما شهدت هذه المرحلة توترات و اضطرابات خطيرة عبرت من خلالها الفئات العمالية عن رفضها للواقع التنظيمي المتردي الذي أصبحت تعاني منه المؤسسات الصناعية الجزائرية فقد جاءت ردود أفعال الطبقة العمالية متباينة بين رفض العمل و التغيب أحيانا، و اللجوء إلى الاضراب أحيانا أخرى. (سبعون يوسف، بدون سنة، ص ص 28-29)

ما يمكن قوله عن هذه المرحلة عدم الالتزام بتطبيق القوانين بالإضافة إلى استعمال طرق إلوائية في التوظيف و الترقية. ( زروال نصيرة، 2016، ص7)

في إطار توجه الدولة الجزائرية إلى التركيز على الجانب الاقتصادي اتجهت إلى إحداث التغيير الجذري و الاتجاه نحو الانفتاح الاقتصادي عن طريق تطبيق استقلالية المؤسسات بما يكفل تحقيق الفعالية و الكفاءة في التسيير، و تمكين المؤسسات من التصرف في مواردها المادية المتاحة، و كذا التوزيع الأمثل للكفاءات البشرية كمحاولة جدية لإرساء الآليات العلمية و التقنية و تفعيلها في المؤسسات العمومية.

و بالتالي جاء مشروع استقلالية المؤسسات ليغير أمورا عديدة شكلت عائقا أمام فعالية و تطور المؤسسات العمومية، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تحمي العمال من الطرد و التسريح، و تمنح للجميع

الأجر و العلاوات، و تقدم العديد من الخدمات الاجتماعية، بدأت المؤسسات المستقلة التي تعاني عجزا ماليا في إلغاء هذه الخدمات الخاصة بعائلات العمال، أما بالنسبة للتكوين فقد نقصت وتيرة التكوين للخارج لعدم وفرت وسائل الدفع الخارجية من عملة صعبة و عقود تكوين، فاقصر التكوين على المستوى المحلي و لم يكتفي مشروع الاستقلالية بحرمان العمال من الخدمات الاجتماعية و الأجور و العلاوات التي كانوا يحصلون عليها مهما كان أداؤهم، بل تجاوز ليحرمهم من الأمن المهني، حيث تميز هذا النظام الجديد بعقلانية أكبر فيما يتعلق بعدد العمال داخل المؤسسة، و قد فرضت هذه العقلانية عدة إجراءات لتحقيق التوازن بين حجم العمالة و احتياجات المؤسسة، عن طريق تجميد التوظيف الزائد عن حدود استيعابها و إنهاء مهنة منخفضي الأداء منهم، التقاعد المسبق مقابل مكافأة، أو التسريح الجماعي للعمال، مما جعلهم يعيشون حالة من التوتر و القلق خوفا من فقدان مناصبهم في أي لحظة كما عرفت هذه الفترة انتشار بعض أنواع العمل المؤقت، أو عقود ما قبل التشغيل. ( حمداوي عمر، 2017/2016، ص 60)

تفرض التحديات الاقتصادية العلمية واقعا الزاميا على دول العالم الثالث من خلال البنك الدولي و صندوق النقد الدولي المسيطر عليهما الدول الرأسمالية، هذه الدول استطاعت فرض القطاع الخاص بحجة تحرير النشاط الاقتصادي من القيود البيروقراطية. هذا الواقع العالمي فرض على الدولة الجزائرية التوجه إلى اقتصاد السوق . بالإضافة إلى أسباب داخلية تعود إلى فشل التجربة الجزائرية التنموية، لكن هذا التوجه الذي يصبو إلى تحقيق الربح على حسابية إنسانية العامل و فرض أسلوب أفرز عدة نقاط سلبية بالنسبة لليد العاملة تمثل

- استغلال عمال و موظفين و تقنيين و التحايل عليهم و حرمانهم من كل الامتيازات و حتي تهديدهم بالطرد من العمل من طرف مديري الشركات الخاصة للعمالة الصناعية (يوسف سبعون، بدون سنة ص 39) تعمل الخصوصية على الحط من كرامة الانسان، من خلال اعتمادها على سياسة تخفيض العمال و الموظفين سعيا منها إلى تخفيض التكاليف و الأعباء الاقتصادية اليومية، و مع ذلك فهي لا تكتفي بهذا الحد، بل تذهب إلى حد تخفيض أجورهم و مزاياهم التي يمنحها لهم قانون العمل.

- المؤسسات الرأسمالية الاحتكارية ترفض فكرة توفير حتى أدنى قدر من الحاجيات الأساسية للعمال و موظفيها من أفراد الطبقات الدنيا و الوسطى كالغذاء و السكن....الخ و في المقابل يتسابقون و يتنافسون من أجل زيادة معدلات الربح و تراكم الفائض.
- و في هذا الاطار يقول العياشي عنصر( نصادف في كثير من الوحدات الصغيرة عمالا غير مصرح لهم بالعمل نتيجة محاولة أرباب العمل التهرب من الضرائب و عدم دفع مساهمتهم إلى صندوق الضمان الاجتماعي ) (العياشي عنصر، 1999، ص 130).

## الفصل الرابع:

---

### المضايقة التنظيمية في ظل أبعاد التحكم الوظيفي

---

الأشخاص المتحكمين والمسيئين والمتلاعبين لا يشكون في أنفسهم.

إنهم لا يسألون أنفسهم إنهم ما إذا كانت المشكلة في أنفسهم.

يقولون دائما أن المشكلة في شخص آخر

## أولاً- الممارسات السلطوية القهرية و التهمك الاعتقادي للعامل.

### 1 غياب المفهوم العقلي للاقتدار و الاعتقاد بغياب معنى العمل

توحي أدبيات الإدارة إن صح التعبير، أن العلاقة بين الثنائي المسيس و الفئة الفاعلة اكتسبت عبر الزمن أدبا خاصا يحتوى على قدر كبير من الاثارة. لدرجة أصبح فيها شخص المسيس محورا أساسيا لأي حديث.

التنظيم الرسمي بكل آلياته العقلانية القانونية، يمنح للمسيس مشروعية السلطة في المنظمة. لكن يمكن لهذه السلطة، أن تنزلق عن أهدافها النظرية، فالسلطة القانونية القائمة على أسس علمية يمكن أن تفسح لهذه الفئة القيام بممارسات الزامية قهرية، يغيب فيها المفهوم العقلي للاقتدار، ذلك بتثمين المعيار الشخصي في اتخاذ قرارات وفقا لرؤية المسيس.

فلاستفادة الكاملة من موقع السلطة و التجبر في اتخاذ القرارات. دون نقاس أو تبادل الآراء إلا في حدود ما يكفل تنفيذ إرادة المسيس.

كما تتجلي مظاهر غياب المفهوم العقلي للاقتدار في، الفصل بين المهام التخطيطية و المهام التنفيذية، عدم تفويض السلطة و فرض أسلوب روتيني في العمل. و هذا ما أشار إليه حمدي فؤاد علي في كتابه " في الواقع كان فريدريك تايلور يرى أن تقسيم العمل بين العمال يؤدي إلى زيادة الإنتاج، و أو أن تطبيق المبدأ على عمل المراقبة و الأعمال الإدارية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الإدارية مباشرة و الإنتاجية العمالية كنتاج غير مباشر" (حمدي فؤاد علي، 1981، ص 21)

كل هذا يولد لدى الفاعلين غياب لمعنى العمل إذ يشير محمد مبتول في تحليلاته " يرفض العامل في حدود كبيرة «الوضعية التابعة» و بالأخص فيما يتعلق بالاكراه في الانضباط و الرتبة السوسيو مهنية، مما يؤدي به إلى اتخاذ موقف انكماشى بالنسبة لنظام الإنتاج" (محمد بشير، 2018، ص 82).

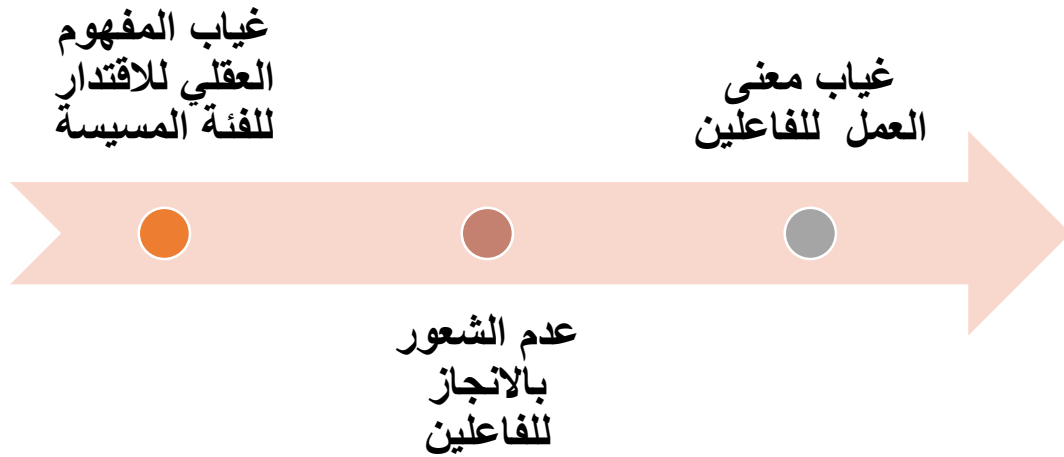
إن العمل لا يقتصر على الحصول على الأجر فقط. فالمؤيدون لهذه النظرة حول معنى العمل هم الاقتصاديون. و لكن تم حصر العمل في الإنتاج و الربح، و لم يهتموا بالقائم بالعمل، و أسباب قيامه بهذه الاعمال و قد أوضحت الأبحاث الحديثة أن وجهات النظر الاقتصادية هذه اغفلت جزء جوهرى في حياة الانسان و هي الرغبة في الإنجاز و تحقيق الذات.\* "يود العامل في أن يشعر بالإنجاز

\* اهتم رواد المدرسة السلوكية خاصة: ابراهام ماسلو (Maslow)، ميكلائند (McClelland)، هيرزبرج (Herzberg) و زملائه، بورتر و لولر (Porter and lawler) بأهمية الانجاز في تحقيق الدافعية للعمل.

بالنسبة لعمله، و يكون هذا الشعور عن طريق عدة متغيرات هي: أهمية العمل و المهارة اللازمة و التقدم و الإنتاجية، كل هذه العوامل تشعر العامل بأهميته و قيمته في الحياة من خلال تنمية هذا الإحساس بالنسبة لعمله. فالشعور بأهمية العمل يعبر عنه الإحساس بقيمة العمل الذي يؤديه العامل سواء كان هذا للغير أو للمؤسسة أو بالنسبة للمنتوج نفسه" (حمدي فؤاد على، 1981، ص202) و يشير ستيرز 1975 سبونسر 1977 " الواقع أن العمال ذوي الشخصية الانجازية أو ذوي المستويات العالية من دافع الإنجاز الجيد يظهرون رضا عن الأداء الجيد في حين أنه لا توجد هناك أية علاقة بين الأداء و رضا العمال الذين لديهم مستويات منخفضة من دافع الإنجاز." (عفاف وسطاني، 2010/2009، ص 62).

إن منظمات العصر الحديث اقرت و تجاوزت التصريح ، بأهمية العمل كقيمة اقتصادية متمثلة في الأجر بالدرجة الأولى إلى تحقيق أو اشباع للحاجات الاجتماعية و النفسية للفاعل. ما يبلور مفهوم التمكين أو تمكين العاملين في المنظمة " أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، و التي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد و إلتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين و المنظمة" (سيد محمد جاد الرب، 2008، ص 57) .

يمكن القول أن العمل يصبح ذا معنى و قيمة إذا استطاع الفاعل تحقيق ذاته من خلال ادراكه لإنجازه في العمل وتطوير شخصيته، و تكوين رؤية واضحة للأهداف. الشكل رقم (09): يبين علاقة بين الثلوث (غياب المفهوم العقلي للاقتدار، عدم الشعور بالإنجاز، غياب معنى العمل)



المصدر: من اعداد الطالبة.

## II غياب الممارسات التلاؤمية و الاعتقاد بغياب الممارسات العادلة.

تتمن المنطلقات الكلاسيكية اصدار القرارات الفوقية، التي تظهر عيوبها على الواقع إما بخلل في استعابها أو عدم ملائمتها لتلبية الأهداف المراد تحقيقها، فتصبح أحيانا مقيدة لايجاد الحلول و تصبح لها تأثير سلبي لدى الفئة الفاعلة.

تشير دراسات و تحليلات علماء النفس الصناعي و الفسيولوجي أن " الظواهر و المشكلات التي توجد داخل المؤسسات الصناعية مثل ظاهرتي التعب و الملل، وجدوا أن كثيرا من أسباب هذه الظواهر ترجع إلى سوء العلاقات الاجتماعية و العلاقة بين العمال و الإدارة، و نظام العمل الميكانيكي، الذي ينظر إلى العمال على أنهم مجرد آلات تعمل في نظم محددة و دقيقة [...]... إلى أن تفسير هذه المشكلات التعب و الملل، قد ترجع إلى طبيعة التدريب، و اختلاف القدرات و الفوارق الفردية بين العمال" (عبد الله محمد عبد الرحمان، 1999، ص 107).

إن غياب الممارسات السلطوية التلاؤمية\* المؤثر على الجانب السيكلوجي للأفراد داخل التنظيم من خلال كبح كل آليات التكافل و التضامن بين الميسس و الفاعل. بدافع عقائدي ينعكس سلبا على الفاعلين باعتقاد غياب الممارسات العادلة. فيدرك الفاعل ذلك من خلال:

- عدم توافق الجهد الذي يبذله الفاعل و الأجر الذي يتقاضاه و أن المنظمة تستغل جهده " تقلص سلم الأجور و المرتبات ففي هذا الاطار عرفت مؤسسات القطاع العام و حتى الخاص موجة من الإضرابات ترمي بالخصوص إلى رفع الأجور" بلوم اسمهان، 2012/2011، ص 161
- عدم تفعيل الحوافز على الفاعلين إذ نجد غالبية المنظمات العمومية في الجزائر تتمن المكافأة الآلية للفاعلين "ضعف المنظومة التكوينية و الاستدلالية للفئات المسؤولة كمنطق كامن خلف تثبيط الفعالية المنشودة" (بلوم اسمهان، 2012/2011، ص 157)

---

\* السلطة التلاؤمية هي نتاج لسلسلة من عمليات الاقتناع العلنية و الموضوعية لما يريد المجتمع من الفرد أن يؤمن بصحته ذاتيا في السياق الاجتماعي العام، فالنمط السلطوي التلاؤمي يتخذ من العملية التأثيرية التأثير النفسي أداة تصورية لترسيخ مضامين و استبصار سوسيو تنظيمي يبلور قدر التوازن في العلاقة بين السلطة و الفئات الفاعلة فتسود الثقة و الوفاق و الانسجام العلاقة بينهما، فيكون في النشاط عدل و فضيلة و في الخضوع واجب و كرامة، و هو ما يعتمد على الاقتناع و الاقتناع و يقوم على الحرية، حرية الرأي و قبل ذلك يقوم على الأمن و الطمأنينة و السلام و الأمان" (بلوم اسمهان، 2020، ص 50)

ما يجعل الفاعل المجتهد يميل إلى التقليل في الجهد، الكسول أكثر تكاسلا. "الركون إلى الكسل، عدم إمكانية معاقبة المتهاونين في العمل و استحالة طردهم، دفعت كثيرا من العمال إلى التهاون و الكسل و التقاعس عن تأدية واجباتهم إلى درجة أصبحت ظاهرة شبه عامة" (دراج فريد، قجة رضا، 2018، ص 137)

## ثانيا - غياب الممارسات القيادية التحويلية و التهمك السلوكي للعامل.

### 1 غياب التأثير المثالي\* و التراخي الوظيفي.

تعد القيادة من المواضيع أو المفاهيم الأكثر رواجاً و اهتماماً، من طرف الدارسين في الحقل المنظمي، نظرا للأثر الذي تتركه على سلوك الجماعة.

إذ يتبلور ذلك من خلال عملية التأثير ، التي تعد "حجر أساس في القيادة و التأثير ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين من خلال تغيير سلوكهم" (نورالدين جوهرة، اسمهان قرزة، 2017، ص 94)

تكشف عملية التأثير على أنماط مختلفة من سلوكيات القادة، منها القائد المستبد أو المتسلط وهو نمط سهل بالنسبة للقائد لأنه لا يحتاج إلى دراسة نفسية الاتباع، و يركز على كبح كل آليات الحوار و المشاركة للاتباع للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، في المقابل فإن القائد المتسلط ينتهج أسلوب التهديد و التخويف من أجل التأثير على الاتباع " يقول سعيد شيخي حول تأثير القادة " فهم يشعرون بأنهم مسؤولين عن الانضباط في العمل إلا أنهم يصرحون بافتقارهم لوسائل فرضه، الحفاظ عليه و لا لتحسينه. فالإطار يوحي للمؤهل أن مشاكل العمال ليست من مهمته، في الوقت الذي يطالبه بتطبيق سلطته". (بشير محمد، 2018، ص 52).

هذا النمط يضمن كل الإجراءات و الآليات التي تجعل الاتباع تحت سيطرة القائد، و الخضوع لتوجيهات و تعليماته دون مناقشة أو ابداء للرأي، من أجل تحقيق الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها، بغرض شخصي دون مراعاة لآراء الجماعة أو الاتباع، باستعمال العنف و الشدة.

---

\* التأثير المثالي: هو "إظهار مشاعر الاحترام للآخرين و بناء الثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون بممارساته، و ذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها" (محمد ياسين حسون، 2016، ص 42)

يعد هذا الأسلوب من الأساليب التي أشارت إليها أبحاث دراسة جامعة أيوا المعروف بالسلوك الأوتوقراطي "يتميز فيه القائد بالأمر و التوجيه مع أدنى مشاركة للموظفين". (عالية إبراهيم محمد طحطوح، 2012، ص 19)

و يبرر القائد المستبد أسلوبه العقابي في التأثير على الأتباع ، بحجة أن :

- الانسان العادي كسول بطبعه، و يكره العمل و يعتبره عبء ثقيل، و يحاول تجنبه بقدر المستطاع. و يطمح إلى تحقيق دخل يضمن احتياجاته، فلا داعي لمشاركته في اتخاذ القرارات. و هذا ما هيكلته المنطلقات التaylorية " أن إيجاد طريقة مثلى للعمل من خلال دراسات الحركة و الزمن، و تزويد العاملين بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي يتم التوصل إليها بأسلوب علمي، و يتحقق ذلك بواسطة منح العاملين مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي، إذا استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة و المقننة للإنتاج" مبروح عبد الوهاب، 2010/2009، ص 111)
- التلويح بالعقاب يدفع الفرد إلى الأداء.

- الفرد العادي يفضل أن يقاد و يتجنب المسؤولية، و يتميز بقدر محدود من الطموح، و يتطلع إلى مزيد من الضمانات. و التلويح بالعقاب يدفعه إلى الأداء. "أفراد لديهم كراهية متأصلة للعمل و يفضلون أن يوجهوا من طرف الغير و يتهربون من المسؤولية و قلبي الطموح " (مبروح عبد الوهاب، 2010/2009، ص126)

يوحي غياب التأثير المثالي للقائد المستبد على الأتباع، إلى التفاعل السلبي بين القائد و الأتباع الذي يمكن أن يؤدي إلى الانحراف عن الأهداف، التي تصبو إليها القيادة. و يتبلور ذلك من خلال السلوكيات السلبية. كرد فعل انتقامي لتجاهل طبيعة الانسان التي تميل إلى الاجتماع و الشعور بالانتماء إلى الجماعة ، وعدم الاهتمام بالجوانب المعنوية و المادية للاتباع. ما يدفع الأتباع إلى عرقلة ما يصبو إليه القائد أثناء تأدية المهام " مما دفع العمال إلى تبني سلوكيات مقاومة متنوعة منها، ترك منصب العمل بعد التكوين، الغيابات المتكررة و عدم الانضباط" (محمد بشير، 2018، ص 26)، أين يصعب على القائد التحكم فيها. منها ما يعرف بالتراخي الوظيفي.

التراخي يقصد به تلك الانحرافات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهام وظيفته، و التي تتعلق بصفة أساسية بالعمل، و من أهمها الكسل، و عدم الجدية في العمل، و القبول بمستويات متدنية من الأداء(عائشة أو حمدة و راتب السعود، 2011، ص 400)تراخي المبروس على أداء مهامه

يمكن أن يكون نتيجة بيئة العمل غير مناسبة التي فرضها القائد المستبد على أتباعه فيجعل سلوكهم يظهر في الأشكال التالية:

- تهرب المروؤس من أداء أعماله أو تأجيلها.
- عدم اهتمام الاتباع بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم على الرغم من أهميتها وضرورتها.
- ميل الاتباع إلى الكسل و عدم الرغبة في التواجد في أماكن العمل، وعدم الرغبة في العمل.
- جهل الاتباع بمهامهم و واجباتهم. (فاطمة علي حسين عثمان، 2017، ص16)

و في هذا السياق يشير سعيد شيخي أن "العمال لا يعترفون له بهذه السلطة، ما دام حل مشاكلهم يتعدى قدرته، بمعنى أن الاعتراف بهم مقرون بالمقدرة لاستجابة المؤهل لحل مشاكلهم" (محمد بشير، 2018، ص 53)

## II غياب الدافع الملهمي\* و صمت الحماية الذاتية:

ترتبط استجابات الاتباع على نظام الحوافز التي تقرها المنظمات حيث تختلف الحوافز من منظمة إلى أخرى ، و كما أنها تعد أدوات مهمة لدفع الاتباع للعمل، حيث تعزز بعض التوجهات النظرية في سوسيولوجيا العمل أن القائد الذي يكرس غياب الدافع الملهمي سوف يؤثر في سلوك الاتباع بالإيجابية نحو أداء العمل، فإجبار العامل على العمل لا يطلب الأمر إلى أن تكون سلوكيات القائد قائمة على توليد التحدي و تنمية روح الفريق ، بالعكس فالقائد يكون بمعزل عن جماعته لمعظم الأوقات، و يتخذ القرارات لوحده، و يوجه معاونيه بالطريقة، التي يجب أن يعملوا بها، طبقا لمفهومه ورؤيته لأسلوب الأداء. و يقترن ناجح القائد في تحريك الاتباع إلى العمل، من خلال إرساء آليات التحفيز المادي التي ثمنتها المنطلقات الكلاسيكية للإدارة العلمية.

لكن ما يعاب على هذا التوجه أنه تعامل مع الفرد بمعزل عن الزملاء، يماثل الآلة في تواجده في المنظمة. ما يعني حرمانه من التحفيز المعنوي الذي له أثر في نفسية العامل. و هذا ما حللته بلوم اسمهان في مقالها " لواقعية ثقافية المضايقة النمطة بسلسلة من الايذاءات النفسية المتكررة و الموجهة لفئة الاتباع و الراسمة لارهاصات حلقة تناسقية مفرغة تحمل بين أطرافها التلوث صمت

\*الدافع الملهميهو: " التركيز على سلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي و أن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات و تشجيع روح الفريق في العمل و الالتزام بالأهداف التنظيمية" ( حافظ عبد الكريم الغزالي، 2012، ص10)

الإذعان، صمت الحماية الذاتية، و صمت الموالاة الاجتماعية، فخوف الفئات الفاعلة من ممارسات الفئات المسيصة بأسسها و تمييطاتها كفيل بتضمين اناسق سلوكية حرة و سلبية" (بلوم اسمهان، 2020، ص 40) هذا الوضع يجعل العامل يظهر نوعا من الرفض لهذه الوضعية بسلوك تنظيمي يوحي بعدم رغبة العامل في التواصل و التفاعل مع جماعة العمل، كما تعود آثاره بالسلب على التنظيم و هذا السلوك يعرف بصمت الحماية النفسية كأحد أشكال الصمت التنظيمي \*\*

صمت الحماية النفسية أو الصمت الدفاعي أو ما يعرف بمصطلح الصمت الهادي و هو الوصف المتعمد الاغفال على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام و التعرض للمساءلة و الصمت عن حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة والذي يعد شكل من أشكال الحماية الذاتية على أساس الخوف من فقدان السمعة والثقة. ان الدافع وراء هذا النوع من الصمت هو شعور الفرد بالخوف من تقديمه أي معلومات تجنباً للاضرار بمصالح الآخرين. واقعا، في بعض الأحيان يكون من الممكن للأفراد أن يرفضوا تقديم أفكار أو معلومات ذات صلة أو آراء من أجل حماية وضعهم وظروفهم وفقدانهم الوظيفة (ويسمى دافع الحماية الذاتية) (أزهار مراد عوجه، 2019، ص 581). و هذا يدعم طرح سعيد شيخي " في احساسهم بعدم قدرتهم على التعبير عن رأيهم لأن فرص التعبير غائبة تماما، بمعنى أنه حسبهم يفتقد للمنفعة الاجتماعية في تقدير الآخرين و بخاصة موقف الإطارات المسيرة من هذه المسألة يرتبط بعدم التقدير هذا بانعدام الفرص المعطاة لمبادراتهم لابتكاراتهم" (محمد بشير، 2018، ص 58).

### ثالثا - غياب مهارات الذكاء الانفعالي و التهكم العاطفي للعامل.

#### 1 غياب مهارات إدارة الانفعالات \* و الاستياء في أداء العمل

تعكس العملية الاتصالية في القيادة التفاعل بين القادة و الاتباع، حيث يشكل القادة في غالبية الأحيان مصدر الرسالة أو مضمون العمل. و تعتمد فاعلية هذه الرسالة بالنسبة للاتباع على قدرة القادة في ايصالها بكل وضوح.

\*\*الصمت التنظيمي هو حجب الأفكار و الآراء و المعلومات أو التخوف و عد إعلانها تجنباً لآثار السلبية المترتبة عليه. (زينب عبد الرزاق، 2016، ص 237)

\*إدارة الانفعالات: هي "السيطرة على الانفعال و بالتالي السيطرة على الأفعال أي قدرة الفرد على تحمل الانفعالات السلبية و المخاوف و الحزن و الغضب، و هذا ما يمثل الكفاءة في أمور الحياة (تنظيم الذات)" (بلاسم محمد، 2014/2013، ص 21)

على القائد أن يفهم و أن يكون على وعي بذاته و له قابلية للتعامل مع المشاعر دون التأثير بها. و يشير جولمان Goleman et al;2002 إلى أن "الفاعل المتواصل بين أعضاء الجماعة يخلق نوعا من المزيج العاطفي، حيث يضيف كل عضو نكهته الخاصة للمزيج، لكن القائد هو الذي يضيف أقوى التوابل، و سبب ذلك أن الكل يراقب أقوال و أفعال الرئيس (أو المدير)، فالناس يستمدون أمزجتهم العاطفية من القمة، حتى و إن لم يكن الرئيس مرئيا بشكل كبير" (محمد أحمد موصلي، 2013، ص 86)

القادة الذين لا يستطيعون إدراك مشاعرهم و يجدون صعوبة في التخفيف من حدة مشاعرهم كالغضب، القلق، الحزن و الخوف، واطهارها في الوقت غير المناسب ما يؤثر سلبا على القرارات التي يتخذونها.

غياب مهارات إدارة الانفعالات لدى القادة يبلور عدم الثقة في النفس و إذا أدرك التابع هذا النقص في القائد فإن ذلك سيعود بالسلب على سلوك و مشاعر الاتباع و يولد لديهم مشاعر اليأس و الإحباط و الاستياء من العمل الذي يؤديه في المنظمة و يخلق نوعا من الاغتراب عن الوظيفة. "شعور السخط و الاستياء يتبلور في السلوك العام، و من بعض دلالاته عدم التعاون" (وفاء أحمد محمد، 2009، ص 08)

## II غياب المهارات الاجتماعية\*\* و التشاؤم من مستقبل الوظيفة:

يعتبر القائد أهم شخص يمارس التأثير في أعضاء الجماعة أكثر من غيرهم. بحيث تختلف طريقة التأثير من قائد إلى آخر فهناك من يضع مسافة نفسية بعيدة بينه و بين الاتباع، و يتعلق الأمر بالقادة المتسلطين. حيث يرى القائد المتسلط أن التأثير في الاتباع يكمن في الاهتمام بجوانب العمل فقط (التعليمات، التوجيهات، المراقبة،..) دون مراعاة لأهمية الاحتكاك و التواصل مع الجماعة. فهذا التصرف يفقد القائد الكثير من الجوانب التي تعود إيجابية على أداء العمل و الإنتاجية. فالتواصل مع الجماعة يمكن القائد من التعرف و استغلال القوى الكامنة لدى المرؤوسين التي تساعد على السرعة في انجاز المهام، و اتقان العمل، المرؤوسين لديهم حاجاتهم إلى الاستقلال و

\*\*المهارات الاجتماعية: "تعني قدرة الفرد على إقامة علاقات متبادلة مع الآخرين و مشاركة الآخرين مشكلاتهم و التفاعل معهم بطريقة تتسم بالانسجام بين كل الإشارات اللفظية و غير اللفظية". ( محمد أحمد موصلي، 2013، ص32).

استعداد لتحمل المسؤولية. و قدرة على فهم التوجيهات و التعليمات الصادرة إليهم و الإحساس بأهمية المشكلة.

تواصل القائد مع أعضاء الجماعة يولد المهارات الاجتماعية. التي تجعل القائد يميز كيفية التصرف مع مختلف الشخصيات، و امتلاك مهارات اجتماعية متنوعة. " التعامل مع انفعالات الآخرين و تحويل السالب منها إلى الاتجاه المرغوب فيه و إدارة الصراع" (عفراء إبراهيم خليل، بدون سنة، ص09).

إن إهمال هذه الجوانب الإيجابية يجعلهم لا يشعرون بالإنجاز بالمقارنة إلى ما يطمحون إلى تحقيقه في العمل . ما يولد لديهم مشاعر سلبية تجاه الوظيفة التي يؤدونها كالتشاؤم الذي عرفه شاوورز **showers** "حصر الفرد اهتمامه بالاحتمالات السلبية للأحداث". (عفراء إبراهيم خليل، بدون سنة ، ص 7).

# الفصل الخامس:

## المقارنة المنهجية للدراسة الميدانية

يمثل الاطار العملي عنصرا هاما [.....] في البحث باعتباره المحدد لما نصبو الى تحليله بدقة للتحقق من فرضياتها، سواء تعلق المر بالتحقق من الفرضية أو من الاستدلال العلمي فلا بد من انجاز باكر دقة ومنطق ممكنين

\*جوردون-ماك\*

## أولاً- مجالات الدراسة

تشير مجالات الدراسة إلى الواقع الذي تختبر فيه فرضيات الدراسة، من خلال أبعادها "المكانية، الزمانية، البشرية" لكي نتمكن من الفهم المعمق لحيثيات الواقع المنظمي، وفق ما تصبو إليه أهداف الدراسة.

### 1. المجال المكاني:

يعكس هذا البعد في مدلولاته المفاهيمية، النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، و الذي تم تضمينه في إطار طبيعة الموضوع و خصائص المنهج، لهذا دعت المعطيات البحثية إجراء الدراسة الميدانية بالإقامة الجامعية نويوات موسى الاحمدي المنشأة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 سبتمبر 2002، يعدل و يتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 أوت 1995 الذي يحدد عدد الاقامات الجامعية المشكلة للديوان الوطني للخدمات الجامعية و محتويات كل منها المعدل و المتمم.

### تنظيمها:

تحتوي المؤسسة على مجموعة من المصالح و الفروع مشكلة بذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة و هي كما يلي:

- المدير
- مصلحة الإدارة و الوسائل العامة ( فرع الميزانية و المحاسبة، فرع المستخدمين، فرع الوسائل العامة)
- مصلحة الاطعام (فرع المقتصدية، فرع التموين، فرع وحدة الاطعام)
- مصلحة الايواء ( فرع توفير الايواء، فرع تسيير الايواء)
- مصلحة النشاطات العلمية، الثقافية، الرياضية و الوقاية الصحية. ( فرع النشاطات العلمية، الثقافية و الرياضية، فرع الوقاية الصحية)
- مصلحة الأمن و النظافة (فرع الأمن الداخلي ، فرع الصيانة و النظافة).

### نشاطها:

تقديم الخدمات للطلبة الجامعيين الوطنيين و الأجانب من إيواء و اطعام و نشاطات و وقاية صحية.

## II. المجال الزمني:

يعكس المجال الزمني في مدلولاته المنهجية و أطراه المرحلية، الفترة الزمنية التي يستغرقها تشريح الواقع التنظيمي الامبريقي، كمنوال منهجي لتكريس العلاقة بين المضايقة التنظيمية و التهكم الوظيفي. في خضم هذا الطرح تم تقسيم المجال الزمني ، كانت الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة الممتدة من 9 فيفري 2019 إلى 12 فيفري 2019 للوقوف على الواقع الفعلي للتنظيم مجال الدراسة "عدد المصالح، الفروع، طبيعة نشاط كل فرع، عدد الفئات الفاعلة الاجمالية و في كل مصلحة" و تم التعرف على كل هذه الحثيات في خضم المقابلات التي وجهت إلى مدير المؤسسة، و رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل"

و في سياق آخر مكنت الجولة الاستطلاعية من تجريب إستمارات المقابلات كآلية لهيكلتها بما يتماشى و المجتمع البحث.

المرحلة الثانية: استغرقت أسبوعين من 17 ماي 2020 إلى 23 ماي 2020 لغرض تعميق الفهم، و تضمين هيكلية شاملة لأبعاد و مؤشرات الدراسة، أستدع هذا الاطار المرحلي تطبيق إجراءات بحثية ثمنتها "استمارة المقابلة، دليل المقابلة الحرة".

## III. المجال البشري:

يبلغ العدد الإجمالي للفئات الفاعلة في التنظيم 177 و الجدول التالي يوضح ذلك:  
الجدول رقم (01) يوضح توزيع الفئات الفاعلة حسب مصالح الواقع التنظيمي محل الدراسة

| عدد الفاعلين | المصالح           |
|--------------|-------------------|
| 1            | المدير            |
| 18           | الإدارة و الوسائل |
| 60           | الاطعام           |
| 20           | النشاطات          |
| 4            | الايواء           |
| 74           | الامن و الصيانة   |
| 177          | المجموع           |

## ثانيا - المنهج المستخدم:

لتحقق الدراسة أهدافها و تتأكد من مدى صدق فروضها، دعت الإجراءات المنهجية و الفنية في خضم طبيعة الموضوع و توجيهاته النظرية لاتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف السلوك التهكمي للفاعلين داخل المنظمة الذي يتجسد في الاعتقاد في غياب معنى العمل، الاعتقاد بغياب الممارسات العادلة، التراخي، صمت الحماية النفسية، الاستياء من أداء العمل و التشاؤم من مستقبل الوظيفة. طالما أن التهكم الوظيفي كسلوك سلبي يضمن كل آليات الاغتراب، الاحتراق الوظيفي.

غدى بذلك هذا المنحى المنهجي المنوال الكافي لجعل الفئات المسيصة تضمن إجراءات جدية لدعم برامج الاشراف لتحقيق الابداع و الابتكار في العمل المنظمي و تجسيد طريقة العصف الذهني في العمل الجماعي.

## ثالثا - أدوات جمع البيانات:

تماشيا مع الإجراءات المنهجية التي تقتض أن لبلوغ المصادقية و الدقة في البحوث الدراسات ذات الطابع العلمي، يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي حيث تعتبر أدوات جمع البيانات الرابط المنهجي بين البناء المفهومي لمشكلة البحث من جهة، و الواقع التنظيمي من جهة أخرى. و انطلاقا من هذه الترسيم أفادت هذه الدراسة من دليل الملاحظة المباشرة دليل المقابلة الحرة، و استمارة مقابلة.

## 1. الملاحظة\*:

تشكل الملاحظة الدعامة الأساسية في الدراسات السوسولوجيا، باعتبارها موجه العقل و الحس إلى ظاهرة ما. فالتصور النظري الزم بناء إطار الملاحظة الذي يرنو إلى الوقوف على الواقع المعاش لأفراد التنظيم و الوقوف على مختلف مهامهم و كذا علاقاتهم، وفق الثقافة التنظيمية للمنظمة محل الدراسة، بهدف المطابقة بين الواقعية و النظرية لما تم جمعه من معلومات في السياق النظري، فالملاحظات تترجم دلائل امبريقية تدعيمية لما يقر به المبحوثون، و يقتضي استخدامها في مختلف مراحل البحث من أجل التعمق في فهم و تفسير متغيرات الدراسة.

\* نظرا لتزامن الدراسة مع جائحة كورونا تعذر علينا ملاحظة كل الأبعاد و المؤشرات المتضمنة في دليل الملاحظة بسبب منح العمال لعطلة استثنائية، و ما جعل المؤسسة تمارس نشاطاتها في ظروف غير عادية، و توجيه مجموعة من عمال الصيانة للعمل في فرع الأمن لتعويض العمال الذين لا يستطيعون التنقل إلى المؤسسة أو إصابة بمرض مزمن.

في خضم هذه المعطيات عمدت الدراسة إلى اعداد دليل الملاحظة\*\* كآلية منهجية لكشف الفعل الاجتماعي و لفرز و لتضمين ما يستحق الملاحظة، تماشيا مع إشكالية الدراسة، أبعادها و مؤشراتها، و يكمن تكريس ذلك في النقاط التالية:

- ملاحظة البيئة الفيزيكية للمؤسسة.
- ملاحظة حالة الوسائل المستعملة.
- ملاحظة طرق انجاز العمل.
- ملاحظة بعض المظاهر السلوكية للتباطؤ، اللامبالاة،..
- ملاحظة انضباط العمال في مواعيد العمل.
- ملاحظة التعبيرات الجسدية و طريقة الكلام.

## II. المقابلة:

بلورت المعطيات البحثية أداة "المقابلة غير المقننة" كآلية منهجية فعالة لسبر غور الواقع الامبريقي، و لقدرته على الغوص في خبايا الموضوع و التعمق في تفسيره و تحليل متغيراته، و بمراعاة الاختلاف النوعي بين فئات المبحوثين، صممت الدراسة دليلين للمقابلة\* مع كل من مدير الإقامة و رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل اللذين سهلا علينا مهمة البحث. لقد تم إجراء مقابلاتين تضمنتا أسئلة حول أبعاد الموضوع، حيث جاءت على النحو التالي:

- مقابلة رقم (01): مدير الإقامة المؤسسة محل الدراسة بتاريخ 17 ماي 2020 من الساعة 10:00 إلى 11:00 صباحا.
- مقابلة رقم (02): رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل بالمؤسسة محل الدراسة بتاريخ 18 ماي 2020 من الساعة 10:00 إلى 11:00 صباحا.

## III. الاستمارة:

إن الغرض المنهجي خلف تطبيق استمارة المقابلة، يعزي للوقوف على فهم متكامل و رؤية معمقة لواقع التهكم الوظيفي، و المضايقة التنظيمية على مستوى التنظيم، لهذا استعانة الدراسة بأداة إستمارة المقابلة التي تضمنت 69 تسعة و ستون سؤالا بعضها مفتوح و الأخرى مغلقة وجهت إلى " خمسة و عشرون" مبحوث يمثلون التنظيم.

\*\* انظر الملاحق -الدليل الخاص بالملاحظة المباشرة.

\* نظرا لتزامن الدراسة مع جائحة كورونا تعذر علينا إجراء مقابلة مع رئيس فرع الصيانة بسبب العطلة الاستثنائية التي منحت للعمال.

- إن تضمين الاستمارة في الواقع البحثي، يجعل من الطابع المرحلي في الطرح مطلب منهجي يستدعي تبويبها إلى مجموعة من المحاور تتماشى و متغيرات الدراسة
- تضمن محور الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية مجموعة من الأسئلة، تبلور في معطياتها أهم الخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
- أما محور المضايقة التنظيمية فلقد تم تبويبه إلى محاور فرعية ثلاث تماشيا و مؤشراته فتضمن هذا المحور يعد كمنوال منهجي للوقوف على أسس الممارسات السلطوية القهرية ، خصائص الممارسات القيادية و كذا خصائص الذكاء الانفعالي للقادة.
- و بنفس النمطية تبلورت أسئلة محور التهكم الوظيفي في خضم تبويب ثلاثة محاور فرعية، تكشف في سياقها عن مظاهر التهكم الاعتقادي، التهكم السلوكي و التهكم العاطفي.

#### IV. التحليل الإحصائي:

للفهم المتكامل للبيئة التنظيمية جسدت المعطيات البحثية بعد جمع البيانات الكمية، وضع خطة محددة لمعالجتها و تحليلها إحصائيا، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها و المتمثلة في التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة و تحديد استجابات أفرادها تجاه محاور الدراسة.

#### V. الوثائق و السجلات الإدارية:

تعتبر أدوات مكملة للادوات المنهجية السابقة، و مصدرا مساعد على جمع البيانات حول الواقع التنظيمي، تم الاطلاع على قانون إنشاء المؤسسة، هيكلها التنظيم.

#### رابعا - أسلوب اختيار مجتمع البحث:

##### I. اختيار مجتمع البحث:

تكشف المعاينة في سياقاتها المنهجية مجموعة العمليات التي يستعين بها الباحث كآلية لتكوين عينة مجتمع البحث، فهي تجسد كيفية اختيار الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة لكن بالرجوع إلى طبيعة إشكالية الدراسة، أبعادها و مؤشراتها.

نظرا لتزامن الدراسة البحثية مع الأزمة الصحية العالمية "جائحة كورونا أو فيروس كوفيد 19" فرضت على إثرها عطلة استثنائية لنسبة كبيرة من الموظفين و العمال التزاما بإجراءات الحجر الصحي كاحتراز وقائي لمكافحة فيروس كوفيد 19.

تماشياً مع هذه الظروف الصحية القهرية و المعطيات المنهجية ضمنت الدراسة تحديد عينة قصدية بلغت 25 مفردة تمثل فئة ( الكهربائي، اللحام، النجار، المرصص، التدفئة المركزية، البستاني، عون بالصيانة) تبعا لطبيعة الموضوع التي توجهنا للتعامل مع العمال. و يمكن توضيح مبررات هذا الاختيار المنهجي كالتالي:

- يعد عمال الصيانة فئة خاضعة لممارسات سلطوية مختلفة (المدير، رئيس المصلحة، رئيس الفرع) يمكن من خلالها الكشف عن مظاهر الممارسات السلطوية.
  - تعتبر اللبنة التي تعلن عن مشاركتها أو عدم مشاركتها في اتخاذ القرارات باعتبار تمتلك مهارات فنية تفقدها الفئة المسيصة.
  - تكشف الفئة العمالية عن مدى تغيير السلوك من حالة سلبية إلى إيجابية أو العكس بتأثيرات القائد "رئيس الفرع"
  - تكشف الفئة العمالية عن مدى إيجابية أو سلبية التفاعل مع القائد "رئيس الفرع"
- II. خصائص مجتمع البحث:

لتحديد ملامح جمهور البحث، تم الوقوف على الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية لمفردات البحث، و التي تضمنتها لأغراض منهجية و معرفية، تدعم الباحث كشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

جدول رقم (02) يوضح العلاقة بين الحالة العائلية و الوضع المهني

| المجموع |    | متزوج |    | أعزب |   | الحالة<br>العائلية<br>الوضعية المهنية |
|---------|----|-------|----|------|---|---------------------------------------|
| %       | ت  | %     | ت  | %    | ت |                                       |
| 3       | 1  | 6.25  | 1  | 0    | 0 | دائم                                  |
| 96      | 24 | 93.75 | 15 | 100  | 9 | متعاقد                                |
| 100     | 25 | 100   | 16 | 100  | 9 | المجموع                               |

المصدر: س 04 و س 06

يعتبر الولوج إلى الحالة العائلية الدافع الذي يحرك الفرد إلى البحث أو الاستقرار في وظيفة معينة ، إذ تكشف المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، أن (15 مفردة) خمسة عشرة بنسبة 93.75 % أعلنت أنها من فئة المتزوجين و وضعها المهني من فئة المتعاقدين، تليها (09 مفردات) تسعة

بنسبة 100 % صرحت بأنها من فئة العزاب و وضعه المهني من فئة المتعاقدين، في الأخير نجد مفردة واحدة بنسبة 6.25 % أقرت بأنها من المتزوجين و وضعها المهني من الفئة الدائمة.

في هذا السياق أدلى المبحوثون " أن الوضع المهني لهذه الفئة لا يحقق الأمان لا في الوقت الحاضر و لا في المستقبل فالوقوع في أي خطأ مهني بقصد أو بدون قصد يمكن أن يعرض العامل إلى الفصل عن العمل، بالإضافة إلى أن الأجر الذي يفرضه قانون هذه الوضعية المهنية لا يحقق الاكتفاء لا للمتزوج و لا للأعزب، حسب قول أحدهم "تعيش بقدرة الله" فالكثير منهم صرح بالاعتماد على مداخيل أخرى كنشاطات عند الخواص أو عمل الزوجة".

جدول رقم (03) رقم يوضح العلاقة بين التكوين و المهمة المكلف بها

| المجموع |    | لا    |    | نعم   |    | التكوين<br>المهمة المكلف بها |
|---------|----|-------|----|-------|----|------------------------------|
| %       | ت  | %     | ت  | %     | ت  |                              |
| 20      | 5  | 15.83 | 2  | 25    | 3  | كهربائي                      |
| 8       | 2  | 0     | 0  | 16.66 | 2  | لحام                         |
| 16      | 4  | 0     | 0  | 33.33 | 4  | مرصص                         |
| 8       | 2  | 7.69  | 1  | 8.33  | 1  | نجار                         |
| 16      | 4  | 30.76 | 4  | 0     | 0  | بستاني                       |
| 8       | 2  | 0     | 0  | 16.66 | 2  | تدفئة مركزية                 |
| 24      | 6  | 46.15 | 6  | 0     | 0  | عون بالصيانة                 |
| 100     | 25 | 100   | 13 | 100   | 12 | المجموع                      |

المصدر: س 05 و س 07

يعتبر اللولج إلى التكوين أهم المحكات الكفيلة بتقديم ارهاصات للتحكم في تقنيات لبلوغ نتائج إيجابية، ففي إطار تحديد مساهمة التكوين في التوجيه لوظائف معينة، استطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات كمية و كيفية تجسد أهمية التكوين في التوجيه لأداء بعض المهام، فلقد أقر رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل "بأن للتكوين أهمية في العملية التوجيهية للعمال خاصة الكهرباء، الترصيص، النجارة، التلحيم، التدفئة المركزية. أما المهام الأخرى كالبستاني و أعوان الصيانة فالتكوين لا يعد مطلباً ضروريا نظرا للأعمال الروتينية و سهولة طرق العمل" كما أدلى المبحوثون أن هناك من احترف هذه المهام من دون اللولج إلى مراكز التكوين. "اجتهادات شخصية لتعلم المهنة"

الجدول رقم (04) يوضح العلاقة بين الخبرة و الوضع المهني.

| المجموع |    | 20 سنة فأكثر |   | 20-10 |    | أقل من 10 سنوات |    | الخبرة<br>الوضع<br>المهني |
|---------|----|--------------|---|-------|----|-----------------|----|---------------------------|
| %       | ت  | %            | ت | %     | ت  | %               | ت  |                           |
| 4       | 1  | 0            | 0 | 9.09  | 1  | 0               | 0  | دائم                      |
| 96      | 24 | 100          | 4 | 90.90 | 10 | 100             | 10 | متعاقد                    |
| 100     | 25 | 100          | 4 | 100   | 11 | 100             | 10 | المجمع                    |

المصدر: س 02 و س 06

إن الفترة التي يقضيها الفاعل العامل داخل المنظمة تكشف مدى مساهمة المنظمة في تحقيق أهداف العاملين بها، تضمنت الدراسة الإمبريقية التي وضحت رغم طول المدة العضوية لأكثر من 10 سنوات إلا أن نسبة كبيرة من العمال لم تغير المؤسسة وضعيتهم المهنية التي لا يسمح في إطار القانون من الاستفادة من ترقية أو منصب نوعي حيث أدلى رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل "يمكن للفئة العمالية المتعاقدة الاستفادة من الخبرة المهنية فقط و هي نسبة ضئيلة جدا أما المفردة الدائمة ضمن العمال فهي من صنف العمال المهنيين خارج الصنف و هي مناصب الية للزوال و ترقيتها بنسبة ضئيلة جدا"

جدول رقم (05) يوضح العلاقة بين السن و المهمة المكلف بها.

| المجموع |    | 60-50 |   | 50-40 |   | 40-30 |   | 30-20 |   | السن<br>المهمة المكلف بها |
|---------|----|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|---------------------------|
| %       | ت  | %     | ت |       |   | %     | ت | %     | ت |                           |
| 20      | 5  | 0     | 0 | 42.85 | 3 | 25    | 2 | 0     | 0 | كهربائي                   |
| 8       | 2  | 0     | 0 | 14.28 | 1 | 12.5  | 1 | 0     | 0 | لحام                      |
| 16      | 4  | 0     | 0 | 0     | 0 | 12.5  | 1 | 50    | 3 | مرصص                      |
| 8       | 2  | 0     | 0 | 14.28 | 1 | 12.5  | 1 | 0     | 0 | نجار                      |
| 16      | 4  | 100   | 4 | 0     | 0 | 0     | 0 | 0     | 0 | بستاني                    |
| 8       | 2  | 0     | 0 | 0     | 0 | 0     | 0 | 33.33 | 2 | تدفئة مركزية              |
| 24      | 6  | 0     | 0 | 28.57 | 2 | 37.5  | 3 | 16.66 | 1 | عون بالصيانة              |
| 100     | 25 | 100   | 4 | 100   | 7 | 100   | 8 | 100   | 6 | المجموع                   |

المصدر: س 01 و س 07





تعتبر البنية الجسدية أو القوة العضلية أحد معايير الانتقاء لشاغلي مناصب في الفكر التaylorي و هذا ما جسده المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، حيث أسندت مهام البستنة التي لا تتطلب مجهودا عضليا للعمال متقدمين في السن [ 50-60]، و في هذا الاطار أدلى المبحوثين " بأن هذه الفئة إضافة إلى السن المتقدم يواجه البعض منهم مشاكل صحية تعيق الممارسة اليومية للعمل بنشاط، فتوجيههم للعمل في هذه الوظيفة ذلك أمر إنساني"

## الفصل السادس:

---

علاقة الممارسات السلطوية القهرية بالتهكم الوظيفي للعامل

---

عندما يبدو أن كل شيء يعاندك ويعمل ضدك تذكر أن الطائرة ترفع  
عكس اتجاه الريح لا معه

\*هنري فورد\*

## الفصل السادس : علاقة الممارسات السلطوية القهرية بالتهكم الوظيفي للعامل.

### أولاً- الخصائص المهنية للفئات الفاعلة و الممارسات السلطوية القهرية

الجدول رقم (06) يوضح العلاقة بين الخبرة و الزيارات المتكررة لموقع العمل من طرف المدير

| المجموع |    | أكثر من 20 سنة |     | 20-10 |    | أقل من 10 سنوات |    | الخبرة<br>الزيارات المتكررة |
|---------|----|----------------|-----|-------|----|-----------------|----|-----------------------------|
|         |    |                |     |       |    |                 |    |                             |
| %       | ت  | %              | ت   | %     | ت  | %               | ت  |                             |
| 100     | 25 | 100            | 3   | 100   | 12 | 100             | 10 | نعم                         |
| 0       | 0  | 0              | 0   | 0     | 0  | 0               | 0  | لا                          |
| 100     | 25 | 100            | 100 | 100   | 12 | 10              | 10 | المجموع                     |

المصدر س 02، س 12

تعد الخبرة ركيزة أساسية في التنظيم كمدلول يوحي إلى فترة العضوية ، و تحديد نمط متابعة انجاز الأعمال من طرف ممارس السلطة. و في هذا السياق أعلنت المعطيات الجدولية أن جميع مفردات العينة المقدرة بـ (25 مفردة) خمسة و عشرون مفردة أي بنسبة 100 % بمختلف خبراتها التي تقدر في معدلها بـ (08 سنوات) في المؤسسة محل الدراسة وهي فترة كافية باكتساب العمال للمهارات الفنية و الاستقلالية في أداء العمل. غير أن مفردات العينة أقرت بالزيارات المتكررة لمدير الإقامة لموقع العمل، و هذا ما يكشف عن تضمين الرقابة اللصيقة من طرف ممارس السلطة "مدير الإقامة" الذي أدلى " أنه حتى تتجز المهام فإن ذلك يتطلب الاشراف المباشر من طرفه مدعما موقفه بغياب الضمير المهني في العمل لدى الفئات العمالية في المؤسسة".\*

\* دليل المقابلة رقم (02) و رقم (5) مع مدير الإقامة الجامعية يوم 17 ماي 2020 على الساعة من الساعة 10:00 إلى الساعة 11:00

## الفصل السادس : علاقة الممارسات السلطوية القهرية بالتهكم الوظيفي للعامل.

الجدول رقم (07): يوضح العلاقة بين التكوين و اهتمام المدير بتفاصيل العمل

| المجموع |    | لا  |    | نعم |    | التكوين<br>اهتمام المدير<br>بتفاصيل العمل |
|---------|----|-----|----|-----|----|-------------------------------------------|
|         |    |     |    |     |    |                                           |
| %       | ت  | %   | ت  | %   | ت  |                                           |
| 100     | 25 | 100 | 13 | 100 | 12 | نعم                                       |
| 0       | 0  | 0   | 0  | 0   | 0  | لا                                        |
| 100     | 25 | 100 | 13 | 100 | 12 | المجموع                                   |

المصدر س 05 و س 08.

اهتمت الدراسات السوسيوتنظيمية بأهمية التكوين للفئات العمالية داخل التنظيم، لما لها أهمية في الاستقلالية و الاتقان في أداء المهام. حيث يبين الجدول أعلاه، أن (12 مفردة ) اثني عشر مفردة بنسبة 100 % لديها تكوين في المهمة المكلفة بها و اهتمام المدير بتفاصيل العمل. كما أن (13 مفردة) ثلاثة عشر مفردة بنسبة 100 % أقرت بأن ليس لديها تكوين في المهمة المكلفة بها و مدير الإقامة يهتم بتفاصيل العمل.

في هذا السياق أدلى رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل أنه "يوجد ضمن الفئات العمالية عناصر كونت نفسها في مجال معين دون الالتحاق بمراكز التكوين، و يتميزون بقدرات تفوق من لديهم شهادة من مؤسسة رسمية".\*

كما أدلت الفئة المبحوثة من خلال استمارة المقابلة أن "هناك مبالغة من طرف المدير في متابعة وتيرة و تفاصيل انجاز الأعمال أو المهام، رغم نقص الخبرة و التكوين لدى المدير في بعض المهام التي يؤديونها على مستوى الإقامة كالكهرباء مثلاً".

هذا ما يدل كمؤشر امبريقي على تضمين الرقابة اللصيقة من طرف ممارس السلطة ما يعكس بنية تنظيمية مادية تركز الاهتمام بالعمل.

\* مقابلة رقم (03) ، رقم (04) مع رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل بالإقامة الجامعية يوم 18 ماي 2020 من الساعة 10:00 إلى الساعة 11:00.

## الفصل السادس : علاقة الممارسات السلطوية القهرية بالتهكم الوظيفي للعامل.

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين الوضع المهني و المشاركة في اتخاذ القرار

| المجموع |    | متعاقد |    | دائم |   | الوضع المهني<br>المشاركة في اتخاذ القرار |
|---------|----|--------|----|------|---|------------------------------------------|
| %       | ت  | %      | ت  | %    | ت |                                          |
| 100     | 25 | 100    | 24 | 100  | 1 | لا                                       |
| 100     | 25 | 100    | 24 | 100  | 1 | المجموع                                  |

المصدر س 06 و س 14

يعتبر تحديد الوضع المهني داخل التنظيم أحد أهم معالم تقسيم العمل، التي ثمنتها النظريات الكلاسيكية في المنظمات. لتضمن أهمية التحديد الدقيق للأعمال الواجب ممارستها و في هذا الاطار أعلنت المعطيات الجدولية أن جميع مفردات العينة المقدرة بـ (25 مفردة) خمسة و عشرون بنسبة 100 % باختلاف وضعها المهني أقرت بعدم مشاركتها في اتخاذ القرار، و في هذا السياق أشار المبحوثون في استمارة المقابلة أنه " نادرا جدا ما يؤخذ بقراراتهم و ذلك إلا في الحالات التي تترك فيها الإدارة عدم نجاعة قراراتها المتعلقة بالمهام التي يؤدونها فقط".

ما يعد كمؤشر امبريقي لفصل المهام التخطيطية عن المهام التنفيذية المنوطة بالفئة العمالية. ما يعكس سلبية البيروقراطية في تضيق أفق العامل و حصر فكره في جزئيات صغيرة من المهام التي يؤدها.

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و المشاركة في اتخاذ القرار

| المجموع |    | ثانوي |   | متوسط |    | ابتدائي |   | المستوى التعليمي<br>المشاركة<br>في اتخاذ القرار |
|---------|----|-------|---|-------|----|---------|---|-------------------------------------------------|
| %       | ت  | %     | ت | %     | ت  | %       | ت |                                                 |
| 100     | 25 | 100   | 8 | 100   | 13 | 100     | 4 |                                                 |
| 100     | 25 | 100   | 8 | 100   | 13 | 100     | 4 | المجموع                                         |

المصدر س 03 و س 14

## الفصل السادس : علاقة الممارسات السلطوية القهرية بالتهكم الوظيفي للعامل.

يعتبر المستوى التعليم كميّار في النظريات الكلاسيكية لتحديد الفئة السوسيو مهنية التي يجب أن ينتمى إليها الفاعل " ضمن المخططين أو المنفذين " و هذا ما تضمنه المعطيات الجدولية التي تشير إلى أن مفردات العينة من مستويات تعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) متدنية تتموضع ضمن الفئات العمالية المنفذة للقرارات حيث أكدت جميع مفردات العينة المقدرة بـ (25 مفردة) خمسة و عشرون أي بنسبة 100 % لا يشاركون في القرارات داخل المؤسسة هذا ما أدلى به المبحوثون في استمارة المقابلة "أن أدوارهم تقتصر على تنفيذ الأوامر فقط".

ما يدل كمؤشر امبريقي على ضعف المستوى التعليمي للفئة العمالية التي تجعل مشاركتهم في اتخاذ القرار أمر مستبعد و هذا ما يعكس الرؤية المشليزية التي تنفي مشاركة الأغلبية في اتخاذ القرار\*

### ثانيا - الممارسات السلطوية القهرية و علاقتها بالتهكم الاعتقادي للعامل

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين الاهتمام بتفاصيل العمل و الاعتقاد بعدم ملائمة الاجر مع الجهد

| المجموع |    | نعم |    | الاهتمام بتفاصيل العمل<br>الاعتقاد بعدم ملائمة الاجر مع الجهد |
|---------|----|-----|----|---------------------------------------------------------------|
| %       | ت  | %   | ت  |                                                               |
| 52      | 13 | 52  | 13 | نعم                                                           |
| 48      | 12 | 48  | 12 | لا                                                            |
| 100     | 25 | 100 | 25 | المجموع                                                       |

المصدر س 08 و س 40

\* روبيرت ميشلز: يرى أن مشاركة جميع أعضاء التنظيم في عملية اتخاذ القرارات أمر مستحيل و خصوصا عندما يكون حجم التنظيم كبيرا، لاعتبارات خاصة بالطبيعة الإنسانية فالجماهير غالبا ما يكون اتجاهها سلبي نحو ممارسة النشاط السياسي كما أن سلوكهم غير منضبط و يخضع للانفعالات و العواطف (ورز الدين نواره، 2016/2015، ص 102)

## الفصل السادس : علاقة الممارسات السلطوية القهرية بالتهكم الوظيفي للعامل.

يعد الاهتمام بالعمل وفق الرؤية السوسيو تنظيمية الركينة الأساسية التي يمكن الولوج إليها لفهم السلوكيات التنظيمية للفئات المسيصة حيث تبين المعطيات الجدولية أن (13 مفردة) ثلاثة عشرة بنسبة 52% أقرت باهتمام المدير بتفاصيل العمل و الاعتقاد بعدم ملائمة الجهد مع الاجر الذي يتقاضاه العامل، في حين ( 12 مفردة) اثني عشر بنسبة 48 % صرحت باهتمام ممارس السلطة بتفاصيل العمل و ملائمة الجهد مع الاجر الذي يتقاضاه العامل.

و في هذا السياق و استنادا إلى الجدول رقم (05) الذي يوضح وجود مهام ضمن الأعمال المسندة إلى فرع الصيانة لا تتطلب مجهودا كبيرا كمهام البستاني التي تشكل 16 % من مجموع مهام الصيانة. كما أشار بعض الباحثين أن "مهامهم ليست متعبة بشكل يومي بل تختلف وتيرتها من فترة إلى أخرى و حالتهم الصحية المتدهورة هي التي سبب في التعب و الارهاق".

وهذا ما يدل كمؤشر امبريقي على موازنة الفاعل بين الجهد الذي يبذله و العائد "الأجر" الذي يتلقاه.

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين اهتمام المدير بتفاصيل العمل و الشعور في حالة أداء العمل:

| المجموع |    | نعم |    | اهتمام المدير بتفاصيل العمل<br>الشعور في حالة أداء العمل |
|---------|----|-----|----|----------------------------------------------------------|
| %       | ت  | %   | ت  |                                                          |
| 96      | 24 | 96  | 24 | شعور عادي                                                |
| 4       | 1  | 4   | 1  | شعور بالانجاز                                            |
| 100     | 25 | 100 | 25 | المجموع                                                  |

المصدر س 08 و س 44

اهتمت الدراسات السوسيوولوجية في ميدان العمل، بممارسات الفئة المسيصة من خلال الاهتمام بتفاصيل العمل حيث أشارت بيانات الجدول أعلاه، أن (24 مفردة) أربعة و عشرون بنسبة 96 % صرحت بأن مدير الإقامة يهتم بتفاصيل العمل و شعور عادي في حالة أداء العمل، في حين أدلت مفردة واحدة بنسبة 3 % تأكيد اهتمام المدير بتفاصيل العمل و شعورها بالانجاز و في هذا السياق أدلت هذه المفردة من الباحثين أن شعورها بالانجاز يتعلق بالانتهاء من العمل و مغادرت مكان العمل.

## الفصل السادس : علاقة الممارسات السلطوية القهرية بالتهكم الوظيفي للعامل.

ما يدل كمؤشر امبريقي على الممارسة التسييرية القهرية القائمة على تجريد العامل من الاحاسيس و المشاعر .

و هذا ما يعكس البنية التنظيمية القائمة على الأسلوب الميكانيكي في انجاز الأعمال واعتبار الفاعل آلة يقتصر دورها على التنفيذ ما يولد شعورا بالاغتراب لدى الفاعل.

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين حرص المدير على تطبيق القوانين الخاصة بالدوام و الاعتقاد بتحقيق الأجر للاكتفاء

| المجموع |    | نعم |    | الحرص على تطبيق القوانين الخاصة بالدوام |
|---------|----|-----|----|-----------------------------------------|
| %       | ت  | %   | ت  | الاعتقاد بتحقيق الأجر للاكتفاء          |
| 4       | 1  | 4   | 1  | نعم                                     |
| 96      | 24 | 96  | 24 | لا                                      |
| 100     | 25 | 100 | 25 | المجموع                                 |

### المصدر س 10 و س 41

الاحتكام للقوانين بشكل عام و بالقوانين المتعلقة بمواعيد الدوام بشكل خاص يشكل معيارا للثقافة التنظيمية البيروقراطية التي تثنى تواجد العامل في مكان عمله طيلة فترة الدوام الرسمي، و هذا ما أشارت إليه البيانات الجدولية أعلاه، نجد (24 مفرد) أربعة و عشرون مفردة بنسبة 96 % أعلنت بالاعتقاد بعدم تحقيق الأجر للاكتفاء في حين أن مفردة واحدة من بين المبحوثين بنسبة 04 % صرحت بتحقيق الأجر للاكتفاء. كون هذه المفردة غير مسؤولة عن على عائلة فإن الأجر يحقق نوع من الاكتفاء في هذا الظرف.

و في هذا الاطار أدلى مدير الإقامة الجامعية "أن الأجر الذي يتقاضاه العمال المبحوثين هو فعلا أجر زهيد لكن العامل قبل الالتحاق بالعمل فإنه يمضى على عقد عمل (العقد هو شرعية المتعاقدين) فهو ملزم بأداء المهام مهما كان الأجر الذي يكون مقابل العمل".\*

\* مقابلة رقم (04) مع مدير الإقامة الجامعية يوم 17 ماي 2020 على من الساعة 10:00 إلى 11:00.

## الفصل السادس : علاقة الممارسات السلطوية القهرية بالتهكم الوظيفي للعامل.

و استنادا للجدول رقم (02) فإن المتزوجون يشكلون 64 % من مجموع العينة المبحوثة و هذا من العوامل المنطقية التي تفسر عدم كفاية الأجر الذي يتقاضاه العمال في هذه المؤسسة.

ما يدل كمؤشر امبريقي على عدم العدالة التي تفرضها الإجراءات القانونية . و هذا ما يعكس أن الاحتكام بحرفية القوانين يشكل عنصر من القهر و الالزام على العاملين و خلق سلوك سلبي لدى العاملين.

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرار و الاعتقاد بالتوجيه للوظيفة

| المجموع |    | لا  |    | مشاركة العمال في اتخاذ القرارات |
|---------|----|-----|----|---------------------------------|
| %       | ت  | %   | ت  |                                 |
| 48      | 12 | 48  | 12 | نعم                             |
| 52      | 13 | 52  | 13 | لا                              |
| 100     | 25 | 100 | 25 | المجموع                         |

المصدر س 14 و س 39.

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات احدى الآليات التي تحقق الاندماج و الشعور بالانتماء للمنظمة حيث تشير البيانات الجدولية إلى نسب متوازنة بين مفردات العينة من حيث عدم المشاركة في اتخاذ القرار و الاعتقاد بالتوجيه للوظيفة حيث نجد (13 مفردة) ثلاثة عشر بنسبة 52 % أقرت بعدم المشاركة في اتخاذ القرار و عدم الاعتقاد بالتوجيه للعمل في هذه الوظيفة في حين نجد (12 مفردة) اثني عشرة مفردة بنسبة 48 % صرحت بعدم المشاركة في اتخاذ القرار و اعتقادها بالتوجيه لهذه الوظيفة.

في هذا السياق أدلى رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل بالإقامة الجامعية محل الدراسة "أن عملية توظيف و توجيه الموظفين والعمال تتم من طرف مديرية الخدمات الجامعية، و في بعض الأحيان لا يتم مراعاة احتياجات الإقامة من الموارد البشرية".\*

و في هذا الصدد يضيف مدير الإقامة الجامعية أن مديرية الخدمات الجامعية في عملية التوظيف و انتقاء العمال المهنيين لا تستند لمعايير موضوعية بل لمعايير قائمة على العلاقات الشخصية

\* مقابلة رقم (03) (04) مع رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل بالإقامة الجامعية يوم 18 ماي 2020 من الساعة 10:00 إلى الساعة 11:00.

## الفصل السادس : علاقة الممارسات السلطوية القهرية بالتهكم الوظيفي للعامل.

و غيرها، كما أن المديرية تقوم بإجراءات غير مقبولة و غير منطقية من خلال تحول كل العمال المحالين على المجلس التأديبي إلى الإقامة الجامعية نوبات موسى الأحمدى باعتبارها الإقامة التي تفعل فيها إجراءات الانضباط، فهذه العقوبة لا ترقى للخطأ المهني المرتكب، فهذه الإجراءات التي تعتبر تافهة بالنسبة لمرتكب الخطأ، و قهرية بالنسبة للإقامة التي أصبحت و كأنها مركز لإعادة التربية" \*

هذا ما يدل كمؤشر امبريقي على تأثير التنظيم غير الرسمي في المشاركة في اتخاذ القرار نتيجة علاقات شخصية و هذا ما يعكس تحقيق الفئة المسييسة في التنظيم الرسمي لمصالحها الشخصية و هذا ما يعرف عند روبرت ميشلز بحكم الأقلية (يؤكد ميشلز أن القادة عندما يصلون إلى مراكز القوة يصبحون جزء مكمل للنخبة و بذلك تصبح مصالحهم متعارضة مع مصالح الجماهير).

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين حرص المدير على تطبيق القوانين الخاصة بالدوام و الرغبة في تغيير الوظيفة.

| المجموع |    | نعم |    | تطبيق القوانين الخاصة بالدوام |
|---------|----|-----|----|-------------------------------|
| %       | ت  | %   | ت  | الرغبة في تغيير الوظيفة       |
| 4       | 1  | 4   | 1  | نعم                           |
| 96      | 24 | 96  | 24 | لا                            |
| 100     | 25 | 100 | 25 | المجموع                       |

المصدر س 09 و س 45.

الاحتكام لحرفية القوانين خاصة المتعلقة بالدوام تحقق انضباط العامل داخل المنظمة ، في المقابل يمكن أن تولد شعورا الاغتراب. المعطيات التي يشير إليها الجدول أعلاه، أن (24 مفردة) أربعة و عشرون بنسبة 96 % أقرت بتطبيق القوانين الخاصة بالدوام و ليس لديها رغبة في تغيير الوظيفة في حين نجد مفردة واحدة بنسبة 04 % أشادت بتطبيق القوانين و لديها رغبة في تغيير الوظيفة.

في هذا السياق أدلى المبحوثون أن المؤسسة حريصة كل الحرص على الانضباط خلال كل فترات الدوام الرسمية لكن هذا الاجراء بالنسبة لعمال الصيانة يتعلق بالفترة الصباحية فقط، هذا ما

\* مقابلة رقم (02) (03) (04) مع مدير الإقامة الجامعية يوم 17 ماي من الساعة 10:00 إلى 11:00.

## الفصل السادس : علاقة الممارسات السلطوية القهرية بالتهكم الوظيفي للعامل.

دفعهم بعدم الرغبة في تغيير الوظيفة على مستوى المؤسسة أما خارج المؤسسة ف لديهم رغبة في ذلك من أجرة أفضل.

كما صرح مدير الإقامة الجامعية من خلال المقابلة " أن تطبيق القوانين أو الإجراءات المتعلقة بالدوام على هذه الفئة العمالية "عمال الصيانة، " في بداية الأمر خلف سلوكيات سلبية لديهم كالتعمد في خلق الأعطاب و التخريب على مستوى تجهيزات المؤسسة، بالإضافة إلى شعورهم بعدم العدالة من خلال تطبيق هذا الاجراء بالمقارنة مع زملائهم في الاقامات الأخرى. الذين يلتزمون بالعمل في الفترة الصباحية فقط، لهذا تمت متابعة حضور العمال في الفترة الصباحية فقط".\*

الجدول رقم (15) يوضح العلاقة بين الزيارات المتكررة لموقع العمل من طرف مدير و الاعتقاد باستغلال الجهد.

| المجموع |    | نعم |    | الزيارات المتكررة لموقع العمل<br>الاعتقاد باستغلال الجهد |
|---------|----|-----|----|----------------------------------------------------------|
|         |    | %   | ت  |                                                          |
| 76      | 19 | 76  | 19 | نعم                                                      |
| 24      | 6  | 24  | 6  | لا                                                       |
| 100     | 25 | 100 | 25 | المجموع                                                  |

المصدر س 12 و س 42.

تشير الزيارات المتكررة لموقع العمل من طرف المدير في مدلولها إلى تضمين مبدأ الرقابة للصيقة التي تركزها المنطلقات التaylorية بكل أبعادها، حيث أعلنت البيانات الجدولية أن (19 مفردة) تسعة عشر بنسبة 76 % أكدت الزيارات المتكررة لمدير الإقامة لموقع العمل، و اعتقاد باستغلال مجهودها، في حين نجد (6 مفردات) ست بنسبة 24 % أقرت بالزيارات المتكررة لمدير الإقامة لموقع العمل و الاعتقاد بعدم استغلال الجهد.

هذا ما يعكس استغلال طاقة العامل بأقصى درجة ممكنة، ما يدل كمؤشر امبريقي على الأسلوب الميكانيكي في العمل الذي تنتهجه المؤسسة، و في هذا السياق أدلى المبحوثون في استمارة المقابلة أن هناك مبالغة من طرف المدير في الحرص على متابعة العمل.

\* المقابلة رقم (02) (05) (06) مع مدير الإقامة الجامعية يوم 17 ماي 2020 من الساعة 10:00 إلى 11:00.

## الفصل السادس : علاقة الممارسات السلطوية القهرية بالتهكم الوظيفي للعامل.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين الزيارات المتكررة لموقع العمل و الشعور في حالة أداء العمل

| المجموع |    | نعم |    | الزيارات المتكررة لموقع العمل |
|---------|----|-----|----|-------------------------------|
| %       | ت  | %   | ت  | الشعور في حالة أداء العمل     |
| 96      | 24 | 96  | 24 | الشعور عادي                   |
| 4       | 1  | 4   | 1  | الشعور بالانجاز               |
| 100     | 25 | 100 | 25 | المجموع                       |

المصدر س 12 و س 42

لغرض كشف اهتمامات ممارس السلطة "المدير" تبلور المعطيات الجدولية أن (24 مفردة) أربعة و عشرون بنسبة 96 % أقرت بالزيارات المتكررة لموقع العمل من طرف المدير و شعورها العادي في حالة أداء العمل، في حين نجد مفردة واحدة 4 % صرحت بالزيارات المتكررة لموقع العمل من طرف المدير و الشعور بالإنجاز.

هذا ما يدل كمؤشر إمبريقي على اهتمام المسيس بالعمل على دون رفع معنويات العمال أثناء اتصاله المباشر معهم. ما يعكس غياب أنسنة بيئة العمل التي تعزز أهمية الفرد كمورد أساسي في العملية الإنتاجية.

جدول رقم (17): يوضح العلاقة بين حرص المدير على انجاز العمل في الوقت المحدد و الاعتقاد بتوفير ظروف عمل أحسن.

| المجموع |    | نعم |    | الحرص على انجاز العمل في الوقت المحدد |
|---------|----|-----|----|---------------------------------------|
| %       | ت  | %   | ت  | توفير ظروف عمل أحسن                   |
| 60      | 15 | 60  | 15 | نعم                                   |
| 40      | 10 | 40  | 10 | لا                                    |
| 100     | 25 | 100 | 25 | المجموع                               |

المصدر س 11 و س 43.

## الفصل السادس : علاقة الممارسات السلطوية القهرية بالتهكم الوظيفي للعامل.

اهتمت الدراسات السوسيوتنظيمية برفع الكفاءة الإنتاجية من خلال الحرص على انجاز العمل في الوقت المحدد مع توفير ظروف عمل أحسن للعمل حيث تقر المعطيات الجدولية إلى أن (15 مفردة) خمسة عشر بنسبة 60 % أقرت بحرص ممارس السلطة على انجاز المهام في الوقت المحدد و الاعتقاد بإمكانية المؤسسة محل الدراسة توفير ظروف عمل أحسن. في المقابل نجد (10 مفردات) عشر بنسبة 40 % صرحت بحرص المدير على انجاز العمل و الاعتقاد بعدم إمكانية المؤسسة توفير ظروف عمل أفضل.

في هذا السياق أدلى المبحوثون أن الإقامة تتحمل جزء من مسؤولية تحسين الظروف الخاصة بالعمل، كما أن بعض الحالات الأمر يتجاوز صلاحياتها كعجز في الميزانية.

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين فرض رأي المدير و حالة الشعور في أداء العمل

| فرض رأي المدير            |  | دائما |     | غالبا |       | أحيانا |     | المجموع |     |
|---------------------------|--|-------|-----|-------|-------|--------|-----|---------|-----|
|                           |  | ت     | %   | ت     | %     | ت      | %   | ت       | %   |
| حالة الشعور في أداء العمل |  |       |     |       |       |        |     |         |     |
| شعور عادي                 |  | 10    | 100 | 12    | 92.30 | 2      | 100 | 24      | 96  |
| شعور بالانجاز             |  | 0     | 0   | 1     | 7.69  | 0      | 0   | 1       | 4   |
| المجموع                   |  | 10    | 100 | 13    | 100   | 2      | 100 | 25      | 100 |

المصدر س 16 و س 44.

اهتمت الدراسات السوسيوتنظيمية بسيكولوجية ممارس السلطة، من خلال فرض رأيها و التمسك به ، حيث تشير معطيات الجدول إلى أن (10 مفردات) عشر بنسبة 100 % صرحت بأن مدير الإقامة يفرض بشكل دائم رأيه و لديها شعور عادي في حالة أداء العمل. في حين تليها (02 مفردتين) مفردتين بنسبة 100 % أقرت بأن مدير الإقامة يفرض رأيه أحيانا و لديها شعور عادي في أداء العمل. و أخيرا نجد (12 مفردة) اثني عشرة بنسبة 92.30 % أشادت أن مدير الإقامة يفرض رأيه غالبا و لديهم شعور عادي في حالة أداء العمل.

ما يدل كمؤشر إمبريقي على تمركز السلطة في المدير و هذا ما يعكس تحول المصالح العامة إلى المصالح الشخصية في التنظيم الرسمي حسب رأي روبيرت مشلز\*

### ثالثا - النتائج المتعلقة بالممارسات السلطوية القهرية

ترنو هذا التوجهات الامبريقية في مضامينها التحليلية و منطلقاتها التنظيرية، إلى بلورة الممارسة السلطوية القهرية للفئة المسيسة من أجل ضمان سيطرتها، التي تنعكس على الفئة الفاعلة بظهور مؤشرات السلوك التهكمي.

انطلاقا من الفرضية الفرعية المتعلقة بعلاقة الممارسات السلطوية القهرية بمؤشرات التهكم الادراكي خلصت المعطيات البحثية إلى:

I. إن الاحتكام الحرفي للوائح القانونية يعد منطلقا أساسا يكشف عن غياب المفهوم العقلي للاقتدار، الذي يدعم المظاهر السلبية للبيروقراطية كإرهاص مرتبط بشخصية ممارس السلطة لتفعيل غياب معنى العمل.

كشفت المعطيات الامبريقية أن عدم المشاركة في اتخاذ القرار، فرض رأي المدير، فصل المهام التخطيطية عن المهام التنفيذية يكرس في ذهن العامل الاعتقاد السلبي في نزاهة و مصداقية المؤسسة التي ترنو إلى استنزاف طاقاته و مجهوداته دون مراعاة لأهدافه هذا الواقع أو الاعتقاد المسيطر على أذهان الفاعلين ينبثق عنه اعتقاد بغياب معنى للعمل.

II. إن تضمن الرقابة اللاصيقة كممارسة للفئة المسيسة تكشف المتابعة المستمرة لانجاز المهام بكل أبعادها، الزمنية و التفصيلية التي تبلور تصورات سلبية في اعتقاد و ادراك الفاعلين التي تترجم بغياب الممارسات التلائمية من طرف الفئة المسيسة التي تبرز ملامحها من خلال المشاعر العادية في أداء المهام و غياب العدالة في العوائد المتحصل عليها.

## الفصل السابع:

---

علاقة غيابة الممارسات القيادية السحرية بالتهكم الوظيفي للعامل

---

ليس من العدل أن تطلب من الآخرين ما لست أنت مستعدة لفعله

\*اليانور روزفلت\*

## الفصل السابع: علاقة غياب الممارسات القيادية التحويلية بالتهكم الوظيفي للعامل

### أولاً- الخصائص المهنية للفئات الفاعلة و غياب الممارسات القيادية التحويلية

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين المهام المكلف بها و العمل بروح الفريق.

| المهام المكلف بها |  | كهربائي |     | لحام |     | مرصص |     | نجار |     | بستاني |     | تدفئة مركزية |     | عون بالصيانة |     | المجموع |     |
|-------------------|--|---------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|--------|-----|--------------|-----|--------------|-----|---------|-----|
|                   |  |         |     |      |     |      |     |      |     |        |     |              |     |              |     |         |     |
| العمل بروح الفريق |  | ت       | %   | ت    | %   | ت    | %   | ت    | %   | ت      | %   | ت            | %   | ت            | %   | ت       | %   |
| دائما             |  | 0       | 0   | 0    | 0   | 0    | 0   | 2    | 100 | 0      | 0   | 0            | 0   | 6            | 100 | 8       | 32  |
| غالبا             |  | 0       | 0   | 2    | 100 | 0    | 0   | 0    | 0   | 2      | 100 | 2            | 100 | 0            | 0   | 6       | 24  |
| أحيانا            |  | 0       | 0   | 0    | 0   | 4    | 100 | 0    | 0   | 0      | 0   | 0            | 0   | 0            | 0   | 4       | 16  |
| نادرا             |  | 5       | 100 | 0    | 0   | 0    | 0   | 0    | 0   | 0      | 0   | 0            | 0   | 0            | 0   | 5       | 20  |
| المجموع           |  | 5       | 100 | 2    | 100 | 4    | 100 | 2    | 100 | 2      | 100 | 2            | 100 | 6            | 100 | 25      | 100 |

المصدر: س 07 و س 19.

تتطلب بعض المهام تضافر الجهود بين أعضاء الجماعة لتحقيق تخفيف عبء العمل، و هذا ما تترجمه معطيات الجدول أعلاه، التي تشير أن (06 مفردات) ست مفردات بنسبة 100 % أعلنت أن مهام عون بالصيانة تتطلب العمل بروح الفريق بصورة دائمة، تليها (06 مفردات) ست موزعة على مهام ( مفردتين لحام، مفردتين بستاني، مفردتين تدفئة مركزية) كلها بنسبة 100 % أشادت بأن مهام (التدفئة المركزية، البستنة، التلحيم) تتطلب العمل بروح الفريق غالبا، تليها، ر نجد (05 مفردات) خمس بنسبة 100 % أشارت إلى أن مهام الكهربائي نادرا ما تتطلب العمل بروح الفريق. في الأخير (04 مفردات) أربع مفردات بنسبة 100 % أقرت بأن مهام الترصيص تتطلب العمل بروح الفريق أحيانا

في هذا السياق صرح رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل "أن أعمال العون بالصيانة أو العون المتعدد الخدمات تتطلب بالضرورة مجهودات عضلية و عمل جماعي فعلى سبيل المثال تسريح قنوات الصرف الصحي على مستوى الأجنحة الخاصة بإيواء الطلبة أو على مستوى مطبخ الإقامة أمر شاق لهذا من الضروري أن يكون عملهم بروح الفريق، أما المهام المتعلقة بالبستنة هي مهام روتينية و بسيطة لكن المرحلة العمرية التي يعيشها عمال هذه المهمة تحتاج إلى تعاون فيما بينهم غالبا و عندما يتطلب

## الفصل السابع: علاقة غياب الممارسات القيادية التحويلية بالتهكم الوظيفي للعامل

العمل مجهودا مثلا في فترة التحضير للدخول الجامعي يتم تسخير بعض زملائهم خاصة من فئة أعوان الصيانة لمساعدتهم\*\*

و في نفس السياق أشار مدير الإقامة الجامعية أنه " يحاول جاهدا أن لا يواجه أي شخص آخر يؤثر سلبا على مجموعة الأعوان بالصيانة ، لهذا فهناك حرص على تماسك هذه الجماعة و هي تحت تصرفه مباشرة دون الاعتماد على رئيس الفوج الذي عجز عن تحقيق هذه الغاية\*\*.

و هذا ما يدل كمؤشر إمبريقي على أن عجز القائد الرسمي على التأثير في الجماعة يولد قائدا غير رسمي يقود الجماعة إلى تحقيق أهداف معينة.

الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين الوضع المهني و تحفيز رئيس الفرع العمال بالشكر

| المجموع |    | متعاقد |    | دائم |   | الوضع المهني        |
|---------|----|--------|----|------|---|---------------------|
|         |    |        |    |      |   | تحفيز العمال بالشكر |
| %       | ت  | %      | ت  | %    | ت | نعم                 |
| 88      | 22 | 87.5   | 21 | 100  | 1 | نعم                 |
| 22      | 3  | 12.5   | 3  | 0    | 0 | لا يحفز مطلقا       |
| 100     | 25 | 100    | 24 | 100  | 1 | المجموع             |

المصدر س 06 س 22.

اهتم الدراسون السلوكيون بالآليات أو الحوافز التي تدفع العامل للإنتاج، من خلال تعزيز الحوافز المعنوية كالشكر و الثناء على الاجتهاد في العمل، إذ تشير البيانات الكمية في الجدول أن مفردة واحدة بنسبة 100% من العمال الدائمين تفر بالتحفيز المعنوي "الشكر" من رئيس الفرع ، في المقابل نجد (21 مفردة) واحد و عشرون بنسبة 87.5 % من العمال المتعاقدين أعلنت تحفيز رئيس الفرع بالشكر، في الأخير نجد ثلاث مفردات بنسبة 12.5 % . صرحت أن وضعها المهني من العمال المتعاقدين و أن رئيس الفرع لا يحفز مطلقا.

هذا ما يدل كمؤشر إمبريقي على أهمية الحوافز المعنوية في دفع العامل للعمل. رغم أن الفئة العمالية المبحوثة بحاجة إلى حافز مادي أكثر فأجورها متدنية جدا ، مع هذا إلا و الحافز المعنوي له تأثير ايجابي في رفع الروح المعنوية للعمال حسب تصريحهم.

\* مقابلة رقم (03) مع رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل يوم 18 ماي 2020 من الساعة 10:00 إلى الساعة 11:00.

\* مقابلة رقم (02) (06) مع مدير الإقامة الجامعية يوم 17 ماي 2020 من الساعة 10:00 إلى الساعة 11:00.

## الفصل السابع: علاقة غياب الممارسات القيادية التحويلية بالتهكم الوظيفي للعامل

استنادا إلى الفصل الثاني فإن نظرية ماسلو تشير إلى أن الانسان يتدرج في تحقيق حاجاته فالحاجات الأولية تحققها الحوافز المادية بالدرجة الأولى.

و في نفس السياق أشار بعض المبحوثين أن العمل في المؤسسة في الفترة الصباحية يحقق عوائد مادية بطريقة غير مباشرة فغالبية العمال يزولون أعمالا إضافية في الفترة المسائية.

الجدول رقم (21) يوضح العلاقة بين التكوين في مجال العمل و تأجيل المهام الجماعية في حالة غياب رئيس الفرع.

| المجموع |    | لا  |    | نعم |    | التكوين في مجال العمل<br>تأجيل المهام الجماعية في حالة غياب رئيس الفرع |
|---------|----|-----|----|-----|----|------------------------------------------------------------------------|
|         |    |     |    |     |    |                                                                        |
| %       | ت  | %   | ت  | %   | ت  |                                                                        |
| 100     | 25 | 100 | 13 | 100 | 12 | لا                                                                     |
| 100     | 25 | 100 | 25 | 100 | 12 | المجموع                                                                |

### المصدر س 05 س 20.

يشكل التكوين أهمية بالغة في بلورت سلوك الفاعلين في المؤسسة من حيث أداء المهام و الاستقلالية في ذلك، تشير معطيات الجدول أن (12 مفردة ) اثني عشر بنسبة 100 % أقرت أن لديها تكوينا و لا تؤجل المهام الجماعية في حالة غياب رئيس الفرع، في المقابل (13 مفردة) ثلاثة عشرة بنسبة 100 % ليس لديها تكوينا و لا تؤجل المهام الجماعية في حالة غياب رئيس الفرع.

و هذا ما يدعم تحليل نتائج الجدول رقم (03) في الفصل الخامس حيث تم الإشارة إلى المهارة الفنية التي يمتلكها العمال نتيجة التكوين و هذا ما ساهم في الاستقلالية في أداء المهام.

في هذا السياق أدلى المبحوثون أن المهام الجماعية ضرورة لا يمكن تأجيلها لأنها تؤثر سلبا على السير الحسن للمؤسسة، و تتم بإشراف من مدير الإقامة حتى بحضور رئيس الفرع.

ما يدل كمؤشر امبريقي على ضعف تأثير القائد "رئيس الفرع" على الاتباع "العمال" بالرغم من تمتع الاتباع بالنضج المهني الذي أشرنا إليه في الفصل الثالث.

هذا ما يعكس ضعف نفوذ القائد على الجماعة، لكي يمارس القائد نفوذا عاليا عليه أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تهم و تمس مرفوضيه ثم عليه أن يقوم بتحليلها و انتقاء النافع منها و المؤثرة في دافعية و أداء المرفوضين.

## الفصل السابع: علاقة غياب الممارسات القيادية التحويلية بالتهكم الوظيفي للعامل

### ثانيا - غياب الممارسات القيادية التحويلة و علاقتها بالتهكم السلوكي للعامل

الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين العمل بروح الفريق و استغلال الفرص للتوقف عن العمل

| المجموع |    | نادر |   | أحيانا |   | غالبا |   | دائما |   | العمل بروح الفريق<br>استغلال الفرص<br>للتوقف عن العمل |
|---------|----|------|---|--------|---|-------|---|-------|---|-------------------------------------------------------|
|         |    |      |   |        |   |       |   |       |   |                                                       |
| %       | ت  | %    | ت | %      | ت | %     | ت | %     | ت |                                                       |
| 60      | 15 | 80   | 4 | 71.42  | 5 | 75    | 3 | 33.33 | 3 | نعم                                                   |
| 40      | 10 | 20   | 1 | 28.57  | 2 | 25    | 1 | 66.66 | 6 | لا                                                    |
| 25      | 25 | 100  | 5 | 100    | 7 | 100   | 4 | 100   | 9 | المجموع                                               |

المصدر س 18 و س 56.

يشير العمل بروح الفريق في مدلولاته النظرية إلى تحقيق أهداف الجماعة، و لغرض كشف المدلول الالمبرقي و الفعلي للعمل أشادت المعطيات الكمية في الجدول أن (04 مفردات) أربع بنسبة 80 % صرحت بأنها نادرت ما يكون عملها بروح الفريق و استغلالها لأي فرصة للتوقف عن العمل ، تليها (05 مفردات) بنسبة 71.42 % أقرت أن عملها أحيانا ما يتطلب العمل بروح الفريق و أنها تستغل أي فرصة للتوقف عن العمل. أخيرا نجد (06 مفردات) ستة بنسبة 66.66 % أعلنت عملها الدائم بروح الفريق و عدم استغلالها للفرص للتوقف عن العمل.

أدلى المبحوثون أن العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق مرتبط أكثر بأعوان الصيانة الذين هم أقل استغلالا للتوقف عن العمل فهذه الأعمال تتطلب عدم التوقف نظرا لطبيعتها " الغبار، الرائحة،... الأفضل الانتهاء منها في مدة قصيرة أفضل كما أن متابعة المدير لهذه الأعمال تجنب التهريب من العمل.\*

كما أدلى المبحوثون أن التوقف عن العمل يرجع إلى شعور العمال بالملل، الحالة المزاجية، الحالة الصحية، تقليد العمال المتراخين في أداء العمل، الشعور بعدم العدالة من ناحية الأجر، كل هذه العوامل تدفع العامل بالتعبير عنها بالتراخي عن العمل.

\* أفادت الملاحظة المباشرة بالمخاطر الصحية و الصعوبات التي يتعرض لها أعوان الصيانة كالغبار، الروائح الكريهة، كثرة صعود السلالم، رفع الأثقال كالأسرة و الحاشيات....ظهور أعطاب في أماكن متباعدة في نفس الفترة.

## الفصل السابع: علاقة غياب الممارسات القيادية التحويلية بالتهكم الوظيفي للعامل

تعكس المعطيات أنه كلما كان العمل ضمن الفرق كلما قل استغلال الفرص للتوقف عن العمل، و في هذا السياق أدلى مدير الإقامة الجامعية "أنه حريص كل الحرص على إتمام المهام الجماعية و العمال مطالبون بإنهائها ثم مغادرة الإقامة حتى إن تطلب الأمر انجاز العمل لأكثر من الوقت الرسمي، لذا فإن العمال الذين يشغلون مهام عون بالصيانة هم الأكثر ارتباطاً بالعمل الجماعي".\*

و هذا ما يدل كمؤشر امبريقي على أن فريق العمل يحفز بالاكراه الصادر من ممارس السلطة "المدير" و ليس بتأثير من القائد "رئيس الفرع".

الجدول رقم (23): يوضح العلاقة بين الهدف من العمل بروح الفريق و تأجيل بعض الأعمال

| المجموع |    | إتمام العمل في مدة قصيرة+تخفيف عبء العمل |   | تخفيف عبء العمل |    | الهدف من العمل بروح الفريق |
|---------|----|------------------------------------------|---|-----------------|----|----------------------------|
|         |    |                                          |   |                 |    | تأجيل بعض الاعمال          |
| %       | ت  | %                                        | ت | %               | ت  |                            |
| 48      | 12 | 0                                        | 0 | 50              | 12 | نعم                        |
| 52      | 13 | 100                                      | 1 | 50              | 12 | لا                         |
| 100     | 25 | 100                                      | 1 | 100             | 25 | المجموع                    |

المصدر س 19 و س 58

تشير المعطيات الكمية في الجدول أن (12 مفردة) اثني عشرة بنسبة 50 % أقرت بأن العمل بروح الفرق بهدف عبء العمل و أنها لا تؤجل بعض الأعمال، في المقابل نجد نفس عدد المفردات (12 مفردة) و بنفس النسبة 50 % صرحت بأن العمل بروح الفريق بهدف تخفيف عبء العمل.

في سياق عدم تأجيل المهام أدلى المبحوثون خلال استمارة المقابلة أن المهام المطلوبة تنفذ خاصة الجماعية نظرا لحرص مدير الإقامة على ذلك، أما المبحوثين الذين صرحوا بتأجيل المهام فيتعلق بالأعمال التي لا تؤثر على سير المؤسسة في حالة تأجيلها.\*

\* أفادت الملاحظة المباشرة أنه أثناء قيام أعوان الصيانة بتصليح قنوات الصرف الصحي بأحد الاجنحة أن رئيس الفرع لم يكن على تواصل مستمر مع العمال و اكتفى بالملاحظة عن بعد، و لم يتدخل لمعرفة سبب تواجدى بمكان العمل.

## الفصل السابع: علاقة غياب الممارسات القيادية التحويلية بالتهكم الوظيفي للعامل

كما أدلى مدير الإقامة الإقامة الجامعية "أن العمال لا ينتبهون و لا يكتشفون الأعطاب التي تحدث في المؤسسة، إلا إذا نبههم إلى الأمر، بناء على ملاحظاته أو شكاوي الطلبة. و هذا يعتبر تأجيل للمهام. و تقاعس من طرف رئيس الفرع في توجيه العمال لأداء المهام<sup>\*\*\*</sup> هذا ما يدل كمؤشر امبريقي لغياب التأثير الملهمي للقائد "رئيس الفرع" في توجيه العمال لأداء الأعمال، و هذا ما لاحظناه خلال المقابلات مع المبحوثين بأن المدير أكثر تأثيرا من رئيس الفرع. الجدول رقم (24) يوضح العلاقة بين تقييد رئيس الفرع بالدوام و تهرب العمال من أداء العمل.

| المجموع |    | الصباحية |    | تقييد رئيس الفرع بالدوام  |
|---------|----|----------|----|---------------------------|
| %       | ت  | %        | ت  | تهرب العمال من أداء العمل |
| 88      | 22 | 88       | 22 | نعم                       |
| 22      | 03 | 22       | 03 | لا                        |
| 100     | 25 | 100      | 25 | المجموع                   |

المصدر: س 23 و س 53.

يعتبر الاقتداء بالقائد عامل في نجاح الجماعة في تحقيق الأهداف، حيث تشير المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، أن (22 مفردة) اثنان و عشرون بنسبة 88 % أعلنت أن رئيس الفرع يتقيد بالدوم الرسمي في الفترة الصباحية فقط، و تهرب العمال من أداء العمل. في المقابل نجد (03 مفردات) ثلاث بنسبة 22% أقرت بتقييد رئيس الفرع بالدوام للفترة الصباحية فقط و لا يتهرب العمال من أداء العمل.

هذا ما يدل كمؤشر امبريقي على ضعف الالتزام للمؤسسة من طرف رئيس الفرع ما يعكس سلبا على السلوك العمال في الانضباط. و في هذا الاطار أدلى المبحوثون أن تهرب العمال من العمل يرجع لعدة عوامل: الحالة النفسية و الصحية، تقليد العمال الذين يتهربون من العمل، تدني الأجر و هذا الأخير هو العامل الأكثر إثارة من طرف العمال.

<sup>\*\*\*</sup> مقابلة رقم (05)، (06) مع مدير الإقامة الجامعية يوم 17 ماي 2020 على الساعة 10:00 إلى 11:00.

## الفصل السابع: علاقة غياب الممارسات القيادية التحويلية بالتهكم الوظيفي للعامل

الجدول رقم (25) يوضح العلاقة بين تحفيز رئيس الفرع العمال بالشكر و الاستدعاء للعمل في أوقات الراحة دون تسخير.

| المجموع |    | لا يحفز مطلقا |   | نعم   |    | تحفيز رئيس الفرع العمال بالشكر<br>الاستدعاء للعمل في<br>أوقات الراحة دون تسخير |
|---------|----|---------------|---|-------|----|--------------------------------------------------------------------------------|
| %       | ت  | %             | ت | %     | ت  |                                                                                |
| 16      | 4  | 33.33         | 1 | 13.63 | 3  | نعم                                                                            |
| 84      | 21 | 66.66         | 2 | 86.36 | 19 | لا                                                                             |
| 100     | 25 | 100           | 3 | 100   | 22 | المجموع                                                                        |

المصدر س 22 و س 59.

تعكس سلوكيات الأفراد داخل الجماعة، درجة عملية تأثير القائد لدفع الأعضاء إلى المبادرة في تحقيق أهداف المنظمة، و تشير المعطيات الكمية أن (19 مفردة) تسعة عشر بنسبة 86.36 % أقرت بتحفيز رئيس الفرع بالشكر و عدم الرغبة في العمل في أوقات الراحة دون تسخير لذلك، في حين نجد مفردتين بنسبة 66.66 % أقرت بعدم تحفيز رئيس الفوج و عدم الاستجابة للعمل في أوقات الراحة.

و في هذا السياق أدلى المبحوثون خلال المقابلة، أن التسخير يعتبر: حق قانوني يمكن الاستفادة منه عند الضرورة، أو عدم الرغبة في العمل في أوقات الراحة، تدني الأجر الذي يتقاضاه العمل على مستوى المؤسسة و هذا من أكثر العوامل التي أوردها المبحوثون. في حين هناك أقلية تشيد بفضل المؤسسة في تخفيض ساعات العمل و رغبة في العمل في أوقات الراحة دون تسخير.

و في هذا السياق فإن هذه المعطيات تدعم التي النتائج الكيفية التي أشرنا إليها في الجدول رقم 20 (العلاقة بين الوضع المهني و التحفيز بالشكر).

ما يدل كمؤشر إمبريقي على غياب تأثير رئيس الفوج من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## الفصل السابع: علاقة غياب الممارسات القيادية التحويلية بالتهكم الوظيفي للعامل

الجدول رقم (26): يوضح العلاقة بين تأجيل المهام الجماعية في حالة غياب رئيس الفرع و قبول منصب رئيس فرع.

| المجموع |    | لا  |    | تأجيل المهام الجماعية |
|---------|----|-----|----|-----------------------|
| %       | ت  | %   | ت  | قبول منصب رئيس الفرع  |
| 100     | 25 | 100 | 25 | لا                    |
| 100     | 25 | 100 | 25 | المجموع               |

المصدر س 20 و س 27.

لغرض كشف واقع الممارسة القيادية في المؤسسة محل الدراسة، تشير المعطيات الجدولية الكمية أن جميع مفردات العينة المقدرة بـ: (25 مفردة) خمسة و عشرون بنسبة 100 % ليس لديها رغبة في شغل منصب رئيس الفرع و عدم تأجيل المهام الجماعية في حالة غياب رئيس الفرع.

هذا ما يدل كمؤشر امبريقي على عدم قدرة القائد اكساب الاتباع قدرات تجعلهم لا يترددون في تحمل المسؤولية و في هذا السياق صرح المبحوثين أن عدم الرغبة في تولي منصب رئيس الفرع عدم توفر حافز مادي لذلك، عدم الرغبة في تحمل المسؤولية، تدني المستوى التعليمي، تدهور الحالة الصحية

كما تشير إجابات المبحوثين في السؤال رقم (21) حول من يتابع المهام في حالة غياب رئيس الفرع فكانت النسبة متوازية بين أحد الأعضاء و المقدرة بـ ( 13 مفردة) ثلاثة عشر بنسبة 52 %، و مدير الإقامة بعدد المفردات المقدرة بـ (12 مفردة) بنسبة 48 % كما أضاف المبحوثون أن تعيين أحد الأعضاء يكون شكليا لأن المدير هو من يشرف فعليا على الأعمال حتى بوجود رئيس الفرع.

## الفصل السابع: علاقة غياب الممارسات القيادية التحويلية بالتهكم الوظيفي للعامل

الجدول رقم (27): يوضح العلاقة بين عقد اجتماعات دورية و توقع ردود أفعال سلبية من الزملاء.

| المجموع |    | لا  |    | عقد اجتماعات دورية            |
|---------|----|-----|----|-------------------------------|
|         |    |     |    | توقع ردود أفعال سلبية للزملاء |
| 100     | 25 | 100 | 25 | نعم                           |
| 0       | 0  | 0   | 0  | لا                            |
| 100     | 25 | 100 | 25 | المجموع                       |

المصدر س 24 س 49 .

تشكل الاجتماعات على مستوى المنظمات إحدى آليات الاتصال الرسمية المباشرة، التي من خلالها تعزز النقاشات و الحوارات بين أعضاء الجماعة، حيث تشير المعطيات الكمية إلى أن جميع مفردات العينة المقدرة بـ (25 مفردة) خمسة و عشرون مفردة بنسبة 100 % أقرت بعدم عقد اجتماعات دورية من طرف رئيس الفرع و توقع ردود أفعال سلبية من الزملاء في حالة التحدث عن مشكلة ما.

و في هذا السياق أدلى المبحوثون أنه تتم لقاءات لا ترقى لمستوى الاجتماعات الرسمية الهدف منها تقديم تعليمات حول تنفيذ المهام. ما يعكس غياب آليات التأثير للقائد على الاتباع.

## الفصل السابع: علاقة غياب الممارسات القيادية التحويلية بالتهكم الوظيفي للعامل

الجدول رقم (28) يوضح العلاقة بين عقد الاجتماعات الدورية من طرف رئيس الفرع و عدم وجود آلية للتكلم عن المشاكل تجنب التحدث عن أي مشكلة.

| المجموع |    | لا  |    | عقد اجتماعات الدورية                                    |
|---------|----|-----|----|---------------------------------------------------------|
| %       | ت  | %   | ت  |                                                         |
| 84      | 21 | 84  | 21 | عدم وجود آلية للتكلم عن المشاكل تجنب التحدث عن أي مشكلة |
| 16      | 4  | 16  | 4  | نعم                                                     |
| 100     | 25 | 100 | 25 | لا                                                      |
|         |    |     |    | المجموع                                                 |

المصدر: س 24 س 50.

تشير المعطيات الجدولية إلى أن (21 مفردة) واحد و عشرون مفردة بنسبة 84 % أعلنت عدم عقد اجتماعات دورية من طرف رئيس الفرع و عدم وجود آلية للتكلم عن المشاكل تجنب التحدث عن أية مشكلة، في المقابل نجد (04 مفردات) أربع بنسبة 16 % أقرت بعدم عقد الاجتماعات الدورية من طرف رئيس الفرع و عدم وجود آلية تجنب التحدث عن أية مشكلة.

الجدول رقم (29): يوضح العلاقة بين عقد الاجتماعات الدورية من طرف رئيس الفرع و تغيير موقع العمل الحالي:

| المجموع |    | لا  |    | عقد اجتماعات الدورية |
|---------|----|-----|----|----------------------|
| %       | ت  | %   | ت  |                      |
| 88      | 22 | 88  | 22 | تغيير موقع العمل     |
| 12      | 3  | 12  | 3  | نعم                  |
| 100     | 25 | 100 | 25 | لا                   |
|         |    |     |    | المجموع              |

المصدر: س 24 و س 51.

توضح المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، أن (22 مفردة) اثنان و عشرون مفردة بنسبة 88 % أقرت بعدم عقد رئيس الفرع للاجتماعات الدورية و تغيير موقع العمل في حالة الحديث عن

## الفصل السابع: علاقة غياب الممارسات القيادية التحويلية بالتهكم الوظيفي للعامل

مشكلة ما، في المقابل نجد (03 مفردات) ثلاث مفردات بنسبة 12 % أشادت بعدم عقد رئيس الفرع للاجتماعات الدورية و عدم خشية تغيير موقع العمل في حالة التحدث عن مشكلة ما.

الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين عقد الاجتماعات الدورية من طرف رئيس الفرع و الخشية من عدم دعم الزملاء.

| المجموع |    | لا  |    | عقد اجتماعات الدورية<br>الخشية من عدم دعم الزملاء |
|---------|----|-----|----|---------------------------------------------------|
| %       | ت  | %   | ت  |                                                   |
| 100     | 25 | 100 | 25 | نعم                                               |
| 0       | 0  | 0   | 0  | لا                                                |
| 100     | 25 | 100 | 25 | المجموع                                           |

### المصدر س 24 س 52

تشير المعطيات الجدولية أن جميع مفردات العينة المقدرة بـ: (25 مفردة) خمسة و عشرون بنسبة 100 % بعدم عقد الاجتماعات من طرف رئيس الفوج و الخشية من عدم دعم الزملاء. من خلال الجداول الأربعة الأخيرة، تعكس ممارسات قيادية تدعم ثقافة الصمت و عدم الإفصاح على أمور يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ما يدل كمؤشر إمبريقي على غياب الدافع الملهمي للقائد من هلال سلوكياته،

هذا ما يعكس غياب الثقة التنظيمية بين العمال، و الخوف من الاستبعاد و تضرر العلاقات.

### ثالثا- النتائج المتعلقة بغياب الممارسات القيادية التحويلية

تتفق جل الدراسات و الأبحاث العلمية خاصة السوسيولوجية منها على طبيعة الانسان الاجتماعية التي تكشف عن رغبة ملحة في تواجد الفرد ضمن الجماعة يتأثر و يؤثر فيها من أجل تحقيق أهداف معينة.

إن العمل ضمن الجماعة قوامه تحديد الأدوار و الوظائف، فالتنظيم الرسمي بقاعدة القانون يحدد لكل عضو من أعضاء الجماعة دوره و مكانته، إذ يشكل القائد أساس العملية التأثيرية في سلوك لأتباع في الاتجاه الإيجابي أو السلبي.

لتقديم فهم شامل لمدى فعالية الممارسات القيادية ترنو المعطيات الامبريقية إلى كشف غياب الممارسات القيادية التحويلية لدى القادة التي تعكس مؤشرات التهكم السلوكي للفاعلين.

انطلاقا من الفرضية المتعلقة بعلاقة غياب الممارسات القيادية التحويلية بمؤشرات التهكم السلوكي للعامل خلصت المعطيات البحثية إلى نتيجتين.

- I. إن عدم فعالية التأثير في الاتباع يعكس غياب التأثير المثالي الذي يتبلور في الغاية الكامنة وراء العمل بروح الفريق، إذ كشف المعطيات الامبريقية غياب روح التعاون بين الأعضاء و الاقتصار على ما تفرضه ضرورة العمل من عبء أو توجهات من طرف ممارس السلطة بأسلوب الزامي تمخض عنه تغذية عكسية سلوكية تستند إلى التباطؤ و سرقة الوقت، اللامبالاة كمؤشرات توحى إلى التراخي.
- II. تعد سلوكيات القائد في ذاتها نوع من التأثير على سلوكيات الاتباع فعدم احياء سلوكيات القائد للاقتداء بها من طرف الاتباع ، تعكس غياب التأثير الملهمي للقائد الذي يتبلور في عدم استغلال آليات تحفز الاتباع القائمة على إثراء الحوار و النقاش بين أعضاء الجماعة ما يساهم في بناء مؤشرات صمت الحماية النفسية التي ترنو إلى تحقيق أهداف الفرد دون التفكير في انعكاسات السلوك على الوظيفة أو المنظمة.

# الفصل الثامن

---

علاقة غيابة مهاراة الزكاء الانفعالي بالنكم الوظيفي للعامل

---

إننا بالغريزة نحب ذلك الشخص الذي يعرف ما يريد، ويتصرف كما لو كان يتوقع الحصول عليه، فالناس لا تحب المترددين والفاشلين

\*بوب بيل\*

### أولاً- الخصائص المهنية للفئات الفاعلة و غياب مهارات الذكاء الانفعالي

الجدول رقم(31): يوضح العلاقة بين الوضع المهني و التهديد باستعمال الإجراءات القانونية في حالة التماطل في انجاز العمل من طرف رئيس الفرع.

| المجموع |    | متعاقد |    | دائم |   | الوضع المهني                         |
|---------|----|--------|----|------|---|--------------------------------------|
|         |    |        |    |      |   |                                      |
| %       | ت  | %      | ت  | %    | ت | التهديد باستعمال الإجراءات القانونية |
| 100     | 25 | 100    | 24 | 100  | 1 | لا                                   |
| 100     | 25 | 100    | 24 | 100  | 1 | المجموع                              |

المصدر س 06 و س 36

يعد استخدام المحفزات السلبية كآلية جزائية يستعملها القائد لدفع الاتباع للعمل، لما تنثيره من مشاعر الخوف من عواقب سلوكياتهم، و لغرض كشف اثر استخدام الحوافز السلبية في المؤسسة محل الدراسة ضمنت المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، أن جميع مفردات العينة المبحوثة المقدرة بـ ( 25 مفردة) خمسة و عشرون بنسبة 100 % أقرت بعدم تهديد رئيس الفوج باستعمال الإجراءات القانونية في حالة التماطل في انجاز العمل، من بينها مفردة واحدة بنسبة 100 % من العمال الدائمين، و (24 مفردة) أربعة و عشرون مفردة بنسبة 100 % من العمال المتعاقدين.

في هذا الاطار أدلى المبحوثون أن رئيس الفوج يظهر الغضب و التوتر لكنه لا يلجأ إلى تسليط أية عقوبة قانونية أو التهديد باستعمال الإجراءات القانونية مطلقا، لأنه متعاطف مع وضعهم المهني فهم يرون أن أجرتهم تشفع لهم في التماطل في أداء العمل.

ما يدل كمؤشر امبريقي على المبالغة في تعاطف رئيس الفرع مع العمال، ما يجعل العمال لهم تأثير في قاندهم أثر من تأثير القائد على العمال.

الجدول رقم (32): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و حديث رئيس الفوج عن العمل

| المجموع | ثانوي |   | متوسط |    | ابتدائي |   | المستوى التعليمي<br>حديث رئيس<br>الفوج عن العمل |
|---------|-------|---|-------|----|---------|---|-------------------------------------------------|
|         | %     | ت | %     | ت  | %       | ت |                                                 |
| 25      | 100   | 8 | 100   | 13 | 100     | 4 | عادي                                            |
| 25      | 100   | 8 | 100   | 13 | 100     | 4 | المجموع                                         |

المصدر س 03 و س 30.

يعتبر المستوى التعليمي ركنية أساسية في بناء الشخصية و محددا لطريقة التعامل و التواصل ، و لغرض كشف طريقة التواصل بين القائد و الفاعلين في المنظمة محل الدراسة، تبلور المعطيات الكمية الجدولية أن (13 مفردة) ثلاثة عشر بنسبة 100% من مفردات العينة أشادت بأن مستواها التعليمي متوسط و حديث رئيس الفرع عن العمل بشكل عادي، تليها (08 مفردات) ثمان بنسبة 100 % أقرت بمستواها التعليمي الثانوي و حديث رئيس الفرع بشكل عادي عن العمل، أخيرا(04 مفردات) أربعة بنسبة 100 % صرحت بأن مستواها التعليمي ابتدائي و حديث رئيس الفوج عن العمل بشكل عادي.

في هذا الإطار أدلى المبحوثون "أن الاعمال التي يقومون بها واضحة و لا جديد يمكن لرئيس الفوج أن يضيفه حول العمل، فهناك نوع من الرضا حول طريقة أداء العمل".

استنادا إلى إجابات المبحوثين حول السؤال رقم (19) المتعلق بالهدف من العمل بروح الفريق فكانت إجاباتهم تشير إلى تخفيف عبء العمل و ليس رغبة في التعاون بين الزملاء.

ما يدل كمؤشر امبريقي على تأثير العمال على رئيس الفرع في تحقيق أولوية الأهداف الخاصة على أهداف المنظمة رغم مستواهم التعليمي المتدني.

و في هذا السياق أدلى مدير الإقامة الجامعية " أن المؤسسة تستفيد من العمال بنسبة تقدر حوالي 30 % نظرا لغياب تأثير المشرفين على العمال بشكل إيجابي، فمواقف المشرفين حيادية لا تدفع العمال لا للإبداع و لا حتى الالتزام"

## ثانياً - غياب مهارات الذكاء الانفعالي و علاقتها بالتهكم العاطفي للعامل

الجدول رقم (33) يوضح العلاقة بين حديث رئيس الفرع عن العمل و الشعور بالتشاؤم لأن الوظيفة لا تؤمن المستقبل.

| المجموع |    | عادي |    | حديث رئيس الفرع عن العمل<br>الشعور بالتشاؤم<br>لأن الوظيفة لا تؤمن المستقبل |
|---------|----|------|----|-----------------------------------------------------------------------------|
| %       | ت  | %    | ت  |                                                                             |
| 100     | 25 | 100  | 25 | نعم                                                                         |
| 100     | 25 | 100  | 25 | المجموع                                                                     |

المصدر س 30 س 63.

عملية التواصل مع الزملاء قوامها جاذبية الكلام للمستمع و التأثير به مهما كانت الحالة المزاجية للفرد، و لغرض كشف تأثير الكلام على الحالة النفسية للعمال المبحوثين، تترجم المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، أن جميع مفردات العينة المقدرة بـ: (25 مفردة) خمسة و عشرون مفردة بنسبة 100 % أعلنت عن حديث رئيس الفرع بشكل عادي عن العمل و شعورها بالتشاؤم لأن الوظيفة لا تؤمن المستقبل.

ما يدل كمؤشر امبريقي على غياب الروح المعنوية المحفزة للعمال على الأداء، في ظل الظروف الواقعية لتشاؤمهم من الوظيفة إذ تشير معطيات الجدول رقم (02) (يوضح العلاقة بين الحالة العائلية و الوضع المهني). إلى أن 93.95 % من المبحوثين من صنف العمال المتعاقدين و حالتهم العائلية من فئة المتزوجين.

## الفصل الثامن: علاقة غياب مهارات الذكاء الانفعالي بالتهكم الوظيفي للعامل

الجدول رقم (34): يوضح العلاقة بين حديث رئيس الفرع عن العمل و الشعور بالتشاؤم لأن الوظيفة لا تمنح فرصة للترقية.

| المجموع |    | عادي |    | حديث رئيس الفرع عن العمل<br>الشعور بالتشاؤم<br>لأن الوظيفة لا تمنح فرصة للترقية |
|---------|----|------|----|---------------------------------------------------------------------------------|
|         |    |      |    |                                                                                 |
| %       | ت  | %    | ت  |                                                                                 |
| 100     | 25 | 100  | 25 | نعم                                                                             |
| 100     | 25 | 100  | 25 | المجموع                                                                         |

المصدر س 30 و س 62

توحي طريقة الكلام عن موضوع معين درجة اهتمام المتحدث بالموضوع، و لغرض كشف أسلوب الكلام عن العمل و الأثر الذي يتركه في العمال، تبين البيانات الكمية في الجدول أعلاه، أن جميع مفردات العينة المقدرة بـ: (25 مفردة) خمسة و عشرون أي بنسبة 100 % أقرت بأن رئيس الفرع يتكلم بشكل عادي حول العمل و يشعرون بالتشاؤم من الوظيفة لأنها لا تمنح فرصة للترقية.

ما يدل كمؤشر امبريقي على غياب التأثير الذي يرفع الروح المعنوية، فالوضع المهني للعمال يثير فيهم مشاعر الاستياء و التشاؤم، ما يعكس غياب أنسنة بيئة العمل.

الجدول رقم (35): يوضح العلاقة بين استماع رئيس الفرع لكلام أعضاء الفوج و الشعور بأهمية الأفكار لأن المنصب منخفض.

| المجموع |    | لا  |   | نعم |    | استماع رئيس الفوج لكلام<br>أعضاء الفوج<br>الشعور بأهمية الأفكار |
|---------|----|-----|---|-----|----|-----------------------------------------------------------------|
|         |    |     |   |     |    |                                                                 |
| %       | ت  | %   | ت | %   | ت  |                                                                 |
| 100     | 25 | 100 | 4 | 100 | 21 | نعم                                                             |
| 100     | 25 | 100 | 4 | 100 | 21 | المجموع                                                         |

المصدر س 34 و س 65.

يعكس الاستماع للحديث أحد محددات مهارات التواصل لدى الأفراد، و لكشف غرض الاستماع لرئيس الفرع للأعضاء، تبين المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، أن (21 مفردة) واحد و عشرون

مفردة بنسبة 100% أعلنت بأن رئيس الفرع مستمع لكل كلام الأعضاء و يشعرون بعدم أهمية أفكارهم لأن مناصبهم منخفضة، في المقابل نجد (04 مفردات) أربعة بنسبة 100 صرحت بأن رئيس الفرع لا يستمع لكلام الأعضاء و الشعور بعدم أهمية الأفكار لأن مناصبهم منخفضة.

في هذا السياق أدلى المبحوثون أن رئيس الفرع شخص يكتفي بالاستماع نادرا ما يبدى آرائه و موافقه.

ما يدل كمؤشر امبريقي على غياب الثقة بالنفس لدى القائد لإثراء النقاش بين الأعضاء و إعطاء أهمية للمواضيع التي تشغلهم و التأثير في مواقفهم و سلوكياتهم.

الجدول رقم (36) يوضح العلاقة بين التهديد باستعمال الإجراءات القانونية من طرف رئيس الفرع والشعور بخيبة الأمل لأن المنصب لا يؤمن الاستقرار في الوظيفة.

| المجموع |    | لا  |    | التهديد باستعمال الإجراءات القانونية   |
|---------|----|-----|----|----------------------------------------|
| %       | ت  | %   | ت  | خيبة الأمل من عدم الاستقرار في الوظيفة |
| 100     | 25 | 100 | 25 | نعم                                    |
| 100     | 25 | 100 | 25 | المجموع                                |

المصدر س 36 و س 66.

تشير المعطيات الجدولية أن جميع مفردات العينة المقدرة بـ: (25 مفردة) خمسة و عشرون بنسبة 100 % يقرون بعدم تهديد رئيس الفرع للعمال باستعمال الإجراءات القانونية و شعورهم من عدم الاستقرار في الوظيفة.

استناد إلى إجابات المبحوثين حول السؤال رقم (36) المتعلقة بالتهديد باستعمال الإجراءات القانونية كانت الإجابات عدم انتهاج رئيس الفرع لهذا الأسلوب تعاطفا على وضعيتهم المهنية، و هذا الأسلوب يرتبط بمدير الإقامة.

في هذا السياق أدلى المبحوثون أنهم في بعض الأحيان يوجهون للعمل في مصالح أخرى أو في إقامات أخرى بصفة مؤقتة إذ اقضت المصلحة لذلك، و يصبحون مرغمين على ذلك حتى لو كانوا يجهلون بقواعد تلك الوظيفة. و القرار يستلمونه بدون اشعار مسبق من طرف رئيس الفرع.

ما يدل كمؤشر امبريقي على عدم الاهتمام بمشاعر العمال من خلال عدم تهيئتهم لبعض المواقف المتوقع عدم تقبلها عاطفيا و التي تفرض عليهم بقوة القانون.

ما يعكس غياب مهارات الاجتماعية للقائد التي تعزز الفهم و التنبؤ بمشاعر الآخرين عند مواجهة مواقف معينة.

الجدول رقم (37): يوضح العلاقة بين التهديد باستعمال الإجراءات القانونية والشعور بالقلق في حالة التأخر عن العمل في الفترة الصباحية.

| المجموع |    | لا  |    | التهديد باستعمال الإجراءات القانونية  |
|---------|----|-----|----|---------------------------------------|
| %       | ت  | %   | ت  | الشعور بالقلق في حالة التأخر عن العمل |
| 76      | 19 | 76  | 19 | نعم                                   |
| 24      | 6  | 24  | 6  | لا                                    |
| 100     | 25 | 100 | 25 | المجموع                               |

المصدر س 36 و س 66.

تشير المعطيات الجدولية أن (19 مفردة) تسعة عشر بنسبة 76 % أعلنت بعدم استعمال الإجراءات القانونية و الشعور بالقلق في حالة التأخر عن العمل، في المقابل (06 مفردات) ست بنسبة 24 % صرحت بأن رئيس الفرع لا يهدد العمال باستعمال الإجراءات القانونية و عدم الشعور بالقلق في حالة التأخر عن العمل في الفترة الصباحية.

و في هذا الاطار أدلى المبحوثون أن مدير الإقامة صارم في مسألة الحضور في الفترة الصباحية فكل تأخر يتبعه استفسار كأدنى عقوبة و يمكن أن تتطور إلى إجراءات أخرى.

كما أدلى السيد مدير الإقامة أن أقلية جدا يمكن التسامح معهم في مسألة التأخر عن العمل وهم العمال الذين يستجوبون للعمل في أي وقت و يتميزون بكفاءة عالية في أداء المهام فقط.

الجدول رقم (38) يوضح العلاقة بين الاستماع لكلام أعضاء الفريق و الشعور بالملل من العمل الروتيني.

| المجموع |    | نعم |    | الاستماع لكلام أعضاء الفريق<br>الشعور بالملل من العمل الروتيني |
|---------|----|-----|----|----------------------------------------------------------------|
| %       | ت  | %   | ت  |                                                                |
| 88      | 22 | 88  | 22 | نعم                                                            |
| 22      | 3  | 22  | 3  | لا                                                             |
| 100     | 25 | 100 | 25 | المجموع                                                        |

المصدر س 34 و س 64.

الاستماع لكلام الآخرين يساعد في فهم المشاعر، و آلية مهمة في عملية التواصل حيث تشير المعطيات البيانية في الجدول أعلاه، أن (22 مفردة) اثنان وعشرون بنسبة 88 % أقرت باستماع رئيس الفرع لكلام العمال و الشعور بالملل من العمل الروتيني، في المقابل نجد (03 مفرات) ثلاثة بنسبة 22 % صرحت باستماع رئيس الفرع لكلام الأعضاء و عدم الشعور بالملل من العمل الروتيني.

في هذا الاطار أدلى المبحوثون أن الروتين من طبيعة العمل، لا توجد طريقة أخرى للتخلص من هذا الروتين" و هذا إشارة إلى وعي المبحوثين بالمحدودية قدرات رئيس الفرع.

هذا ما يدل كمؤشر إمبريقي على فقدان رئيس الفوج للمهارات الاجتماعية التي تضىء جوا من التجديد كاللقاء أو الاجتماعات الغير مفعلة حسب ما أشرنا إليه في الفصل السابع.

الجدول رقم (39) يوضح العلاقة بين اخبار رئيس الفرع عن المشاكل الخاصة و الشعور بالقلق في حالة التأخر عن العمل في الفترة الصباحية.

| المجموع |    | لا    |    | نعم |   | اخبار رئيس الفرع عن المشاكل الخاصة<br>الشعور بالقلق في حالة التأخر عن العمل |
|---------|----|-------|----|-----|---|-----------------------------------------------------------------------------|
| %       | ت  | %     | ت  | %   | ت |                                                                             |
| 76      | 19 | 76.19 | 16 | 75  | 3 | نعم                                                                         |
| 24      | 6  | 23.80 | 5  | 25  | 1 | لا                                                                          |
| 100     | 25 | 100   | 21 | 100 | 4 | المجموع                                                                     |

المصدر س 31 و س 66

تتبلور الثقة بين القائد و أتباعه من خلال مدى الإفصاح عن المشاكل و الأمور الخاصة، لغرض كشف واقع الثقة بين العمال و رئيس الفرع، تشير المعطيات الكمية في الجدول أن (16 مفردة) ستة عشر بنسبة 76.19 % أقرت بأنها لا تخبر رئيس الفوج عن مشاكلها الخاصة و تشعر بالقلق في حالة التأخر عن العمل، تليها (03 مفردات) ثلاث بنسبة 75 % صرحت بإخبار رئيس الفرع عن مشاكلها الخاصة و الشعور بالقلق في حالة التأخر عن العمل، تليها مفردة واحدة بنسبة 25 % أشادت بإخبار رئيس الفرع بالمشاكل الخاصة و القلق في حالة التأخر عن العمل، تليها (05 مفردات) خمس بنسبة 23.80 % أعلنت بعدم اخبار رئيس الفرع عن المشاكل الخاصة و الشعور بالقلق في حالة التأخر عن العمل.

في هذا السياق أدلى المبحوثون أن اخبار رئيس الفوج بالمشاكل و الأمور العائلية يرجع لعلاقات الصداقة أو العمل في المؤسسة لمدة طويلة، أو تبرير غياب أو تبرير تأخر. في حين صرح البعض منهم عدم اخبار رئيس الفرع بالمشاكل الخاصة لفصل الحياة الشخصية عن الحياة المهنية.

كما لا حظنا من خلال استمارة المقابلة ضعف تدخل رئيس الفوج في مسألة الدفاع عن العمال في حالة التأخر عن العمل. فهذا الأمر لا يمكن أن نفسره بالتراخي فقط بل يمكن أن يرجع لظروف قهرية خارجة عن سيطرة العامل كالمرض مثلا.

هذا ما يعكس بيئة تنظيمية بيروقراطية قائمة على الاحتكام للوائح القانونية، التي تجرد العامل من إنسانيته و مشاعره و تكبح روح المبادرة و الابداع فالمورد البشري هو من يتحكم في رقي و تدني المؤسسة.

### ثالثا - النتائج المتعلقة بغياب مهارات الذكاء الانفعالي

تقتضى عملية التفاعل بين أعضاء الجماعة ردود أفعال مختلفة و متباينة صادرة من أنماط شخصية تتميز بالخصوصية و الاختلاف، إذ تشكل مهارات الذكاء الانفعالي للقائد دور مهم في تحقيق استقرار الجماعة و تفهم مشاعر و أحاسيس كل عضو من أعضاء الجماعة.

لغرض كشف مدى امتلاك القائد لمهارات الذكاء الانفعالي تترجم المعطيات الامبريقية غياب مهارات الذكاء الانفعالي لدى القائد التي تولد تهكما عاطفيا للعمال.

انطلاقا من الفرضية المتعلقة بعلاقة غياب مهارات الذكاء الانفعالي بالتهكم العاطفي للعامل. أوضحت معطيات الدراسة الامبريقية مايلي:

- ا. إن عدم وعي أو عدم تحكم القائد في انفعالاته يعكس غياب مهارات إدارة الانفعالات لدى القائد التي تتجلى في صعوبة السيطرة على ما يشعر به القائد من مشاعر إيجابية أو سلبية ما يولد لدى الاتباع تنامي أحاسيس و مشاعر الاستيلاء و التذمر، المثارة بالاعتقادات السلبية للاتباع حول الوظيفة أو المنظمة ككل.
- ا. إن وجود هوة بين القائد و الاتباع يشير إلى غياب المهارات الاجتماعية التي تجعل القائد يفهم و يتنبؤ بانفعالات اتباعه فالمشاعر التي تثير القلق و الخوف من المستقبل الذي يرتبط بالوظيفة في المؤسسة تشكل مؤشرات للتهكم العاطفي الذي يتنامى و يتزايد لدى الفئة الفاعلة لغياب مهارات الاجتماعية للقائد من أجل التخفيف حداثها.

---

خاتمة:

قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

---

العلم هو معرفة منظمة، والحكمة هي حياة منظمة

\*إيما نويل كانت\*

## خاتمة:

اثار موضوع المضايقة التنظيمية موجات الفكر السوسيولوجي ، مشكلة فضاء هندسيا لتقاطع أو تتوازي فيه الأفكار ، لكل منها مقاييسها أو معاييرها في الفهم و التقدير ، إلا أنه كرس احتواء مفاهيميا لسلوك تنظيمي متموضع بين قمة و وسط هرم تدرج السلطة داخل البنية التنظيمية، لتحقيق السيطرة و تتميط سلوك الفاعلين باتجاه تهكمي بكل أبعاده و مؤثراته، التي بلورت ارهاصات كافية لإرساء و توجيه البحوث السوسيوتنظيمية، لضبط مدخل تحليل متكامل وظيفيا و اسقاطا إمبيريقيا للواقع الجزائري، الذي ومض كإشعار لدراستنا الموسومة بـ: "المضايقة التنظيمية و علاقتها بالتهكم الوظيفي للعامل" التي أخذت منوالا تنظيميا في خضم تضمين المضايقة التنظيمية كسلوك سلبي للفئات المسيسة بقصد أو بدون قصد، يولد سلوكا تهكميا للفئة الفاعلة كتغذية عكسية للمضايقة التنظيمية، و هذا في إطار خصائص البناء التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، و عليه ركزنا على تحليل و مناقشة واقع كل من الممارسات السلطوية القهرية، غياب الممارسات القيادية التحويلية و غياب مهارات الذكاء الانفعالي في علاقاتهم بمؤثرات التهكم الوظيفي للفئات الفاعلة.

في خضم الشواهد الامبريقية جسدت الدراسة غياب المفهوم العقلي للاقتدار البعيد كل البعد عن التنظير العقلاني للبيروقراطية الفيبيرية، أين استغلت الفئة المسيسة ثغراته مخولة لنفسها مسؤولية تحقيق أهداف المنظمة من خلال الإصرار على تنفيذ قراراتها و فرض سيطرتها، و استبدال المعايير الموضوعية بمعايير شخصية توحى إلى سيكولوجية فوقية. و هذا ما هيكلته و ثمنته دراسة علي كنز حول مركب الحجار للحديد و الصلب موضحا أن: "الإطارات التي كانت لا تتصور نفسها صناعات فقط بل كقائمين على تحديث مجتمع في كليته، أي كمنظّلين من أجل عالم جديد" ( بشير محمد، 2018، ص24). كما تشير بلوم اسمهان في دراستها إلى " التوجهات القهرية و الاستغلالية المكبلة بنظرة سلبية للفئات الفاعلة التي ينحصر دورها في ضوء النسق السلطوي، بالانصياع و طاعة الأوامر و القرارات التنظيمية بطريقة سلبية بعيدة عن تأكيد دورهم في المبادأة في العمل" (بلوم اسمهان 2012/2011، ص 32)

هذه الممارسات التسلطية رسخت اعتقادا سلبيا متناميا في أذهان الفئة الفاعلة يتبلور في الشك بنزاهة و مصداقية النسق المنظمي، الذي حقق رفاهيته على حساب الفاعل الذي حظي بالإرهاق و الاجحاف في الامتيازات المادية، أفقدت للفاعل معنى العمل و في هذا الاطار يقول علي كنز في

دراسته " تصرف هؤلاء العمال دائما بصفتهم أجراء يواجهون مستخدميهـم، إذ لم يكتفوا بالنظر إليهم كمختلفين عنهم، يستفيدون من امتيازات حتى و إن كانت هذه الامتيازات وهمية في بعض الأحيان، بل يعتبرونهم حتى كأعداء على وجه العموم. ( بشير محمد، 2018، ص25)

إن تثمين الفئة المسييسة لمفهوم الرقابة بمنوال منهجي قوامه الركائز التaylorية المشيدة بالمتابعة المستمرة و التفصيلية لوتيرة انجاز العمل ، على اعتبار أن الفئة الفاعلة متقاعسة " الانسان بطبعه كسول لا يحب العمل " هذه الممارسة غير التلاؤمية تولد في ذهن الفاعل اعتقادا، يكشف عن كبح الفئة المسييسة لكل آليات التكافل التعاون بين الفئتين (المقررة و المنفذة) و مترجما إدراكا بعدم عدالة العوائد و فقدان الإنجاز في أداء العمل. وهذا ما بلورته تحليلات جمال قريد حول تصور العمال للاطارات: "إذا كان الاطار لا يفرض نفسه كفاءة تقنية فإن وجوده في الوحدات الإنتاجية مرتبط بصفته سلطة اجتماعية مما يؤدي إلى رفضه، لأنه لا يؤسس مشروعيته على المعرفة و المعرفة التطبيقية. تعرف هذه الفئة على أساس الشيء الوحيد الذي تمتلكه ألا و هو السلطة، بمعنى أن الوظيفة الوحيدة التي يعرفونها هي الهيمنة الاجتماعية." (بشير محمد ، 2018، ص 35)

تشكل المسافة التي تفرضها هيراركية السلطة، بين المسييس المقرر و الفاعل المنفذ وجود وسيط بينهما أو ما يعرف بمفهوم القائد الذي يشرف على العمل الجماعي كمسلمة تقضيها أعباء العمل أو رغبة في التعاون...بناء على الممارسات القيادية القائد. في هذا الاطار يقول سعيد شيخي " أما بالنسبة للمؤهلين، فمن خلال قيادتهم تتحقق الأهداف المرسومة أولا لأنهم النواة الأساسية للاشتغال الواقعي و اليومي للورشة" (بشير محمد ، 2018، ص 50)

نقر الشواهد الامبريقية بعدم فعالية التأثير المثالي للقائد انطلاقا من استبعاد العلاقات الإنسانية القائمة على العمل بروح الفرق و الرغبة في التعاون و التكافل بين أعضاء الجماعة، و إرساء قواعد تقسيم و تحديد المهام "الجماعية أو الفردية " حسب ما يتطلبه العمل بكل أبعاده العبنية و الزمنية المحددة من الفئة المسييسة و المفروضة على جماعة العمل (الفاعلين) تقيدها. و في هذا الاطار يقول سعيد شيخي " يعترف المؤهلون بصعوبات اقناع العمال بواجبهم " هذا ما يدفع الفئة الفاعلة إلى تضمين سلوك سلبي يعكس مقاومة لما يفرض عليه من تعليمات و توجهات تتجلى في التباطؤ، اللامبالاة، سرقة الوقت ، التخريب كمؤشرات عينية في البنية التنظيمية تكشف عن التراخي كنوع من السلوك التهكمي حيث يقول جمال غريد في وصف سلوك المتهم للعمال بالوعي الثائر " خارجية و

مجسدة في الفعل كالسرقة، تخريب الآلات، و العنف ضد الرؤساء المباشرين..." (بشير محمد ، 2018، ص39)

كما يشكل عدم اقتداء القائد بسلوكه نوعا من غياب التأثير الملهمي كبعد يؤثر في سلوك الاتباع الراضية لثقافة المجاهرة و وضع مسافة نفسية متباعدة مع الاتباع من خلال كبح آليات التواصل خاصة المباشرة بين الجماعة ككل. هذا ما أشار إليه علي كنز في دراسته مستعملا مصطلح التكنوقراطي كمرادف للقائد حيث وصف التكنوقراطيون بـ: " " لقد تبادلوا سلطة خبرة مرتبطة بعمق مع النشاط التجاري، بسلطة رتيبة هشة مرتبطة بتحالفات «القصر» سلطة تقنية مكتسبة بطريقة شرعية من خلال وظيفتهم في العمل الجماعي " (محمد بشير، 2018، ص29) و حللته بلوم اسمهان في مقالها "التعنت و الاضطهاد من جانب مسؤولي الشركة و اتباعهم لسياسة تكميم الأفواه" (بلوم اسمهان، 2017، ص 42)

هذه الممارسة تمخض عنها غياب ثقافة المجاهرة و إرساء ثقافة الصمت تحقيقا لحماية نفسية للفاعل بالدرجة الأولى و في هذا السياق يشير علي كنز " لقد فرضت علاقات الإنتاج منطقها الخاص على العلاقات في العمل الأمر الذي أدى بأغلبية العمال النظر إلى الإطارات على أنهم مسيرين مستخدمين و في بعض الحالات حتى أصحاب رؤوس الأموال مما تسبب في توتر سيكولوجي دائم في العلاقات بين مختلف الفئات المهنية مما يجعل من كل واحد منهم بعيدة عن الأخرى ناهيك عن انعدام التواصل بينها ما عدا تلك التي يفرضها تسيير الأعمال اليومية" (بشير محمد ، 2018، ص 25). "في واقع الحال يعد الصمت عملية غير فعالة، قد تؤدي إلى ضياع جهود المؤسسة نحو التطوير، و قد يتخذ أشكالا مختلفة، مثل الصمت الجماعي في الاجتماعات" (خالد علي، عمر قيزة، بدون سنة، ص 7).

بهذا تكون السلوكيات في الجماعة تعبيراً ظاهرياً ملموساً عن التفاعل و التواصل بين أعضاء الجماعة من جهة، فمن جهة أخرى نجد نوعاً آخر من تعابير التواصل و التفاعل، تشكل فيه المشاعر و الاحاسيس جزءاً كبيراً من شخصية كل فرد تتفاعل هذه المشاعر و الاحاسيس على مستوى الفرد أو الشخص في حد ذاته و علاقته مع الآخرين المحيطين به، و في خضم هذا التفاعل المشاعري يجد الذكاء الانفعالي دوراً متحكماً في حدة الإحساس و المشاعر بالنسبة للشخص أو الأشخاص المحيطين .

انطلاقاً من الحثثيات الامبريقية تكشف المعطيات عن غياب مهارات إدارة الانفعالات للقائد من خلال عدم القدرة على السيطرة في المشاعر كالغضب، الحزن، التوتر، الفرح،... هذا ما هيكلته تحليلات نبيل محمد الجعيدي و عائشة علي دقيق " الافراد لا يشعرون بالثقة إذا ما عبر المديرون عن عواطف الخوف و القلق أو أي عواطف أخرى متعلقة بضعف الثقة الذاتية" ( محمد الجعيدي و عائشة علي دقيق، 2017، ص 48) فتتعرض اشاعات هذه المشاعر على الاتباع بزوايا ذات درجات مختلفة من مشاعر الاستياء و التذمر من أداء العمل. و هذا ما نجده في تحليلات جمال غريد "فعندما يتقدم العامل إلى SNS بهدف التوظيف، فهو يتقدم قبل كل شيء أملاً في الحصول على منصب عمل دائم و أجر محدد عندما يقضون مدة زمنية لا بأس بها في المؤسسة، ترى أغليبيتهم أنها يائسة داخل المؤسسة أي أنها تلتحق بورشاتها بصفة غير مسرورة، و بالاحساس نفسه تقوم أغلبية بعملها) (بشير محمد ، 2018، ص32)

كما يعد غياب المهارات الاجتماعية للقائد في فهم و ادراك مشاعر الاتباع المؤثرة سلباً على العمل و المتعلقة بالخوف و القلق من المستقبل قد تنشأ بناء على علاقات العمل أو خارج النسق المنظمي "تدني مستوى المهارات الاجتماعية و الانفعالية ليس في صالح تفكير الفرد أو نجاحه في تفاعلاته المهنية" (أحمد العلوان، 2011، ص128) فغياب هذه المهارة لدى القائد تزيد من حدة هذه المشاعر السلبية حول مستقبل الوظيفة و في هذا السياق يشير **شيخى سعيد** حول مطالب العمال "تتمحور مطالب العمال حول مواضيع أساسية هي: الأجور، التشكيك في كفاءة الإطارات، العلاقات المهنية و و الظروف العامة للعمل و أخيراً ظروف الحياة اليومية كالنقل و السكن... يتمثل جوهر هذه المطالب في مستوى المعيشة" (بشير محمد ، 2018، ص 64)

---

## قائمة المراجع

---

\*وراء كل كتاب فكرة، ووراء كل فكرة خطوة للأمام\*

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً- الكتب:

- 1- أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد، بدون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1981.
- 2- أحمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة
- 3- إيمان عباس الخفاف: الذكاء الانفعالي تعلم كيف تفكر انفعاليا، ط01، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
- 4- بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 5- بشير محمد: علماء الاجتماع التنظيم و العمل الجزائر، دار كنوز للإنتاج و النشر و التوزيع، الجزائر، 2018.
- 6- بلعجوز حسين: نظرية القرار مدخل إداري و كمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 7- بوحفص عبد الكريم: تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
- 8- جبارة عطية جباره: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2001.
- 9- حمدي فوزي على: التنظيم و الارة الحديثة الأصول العلمية و العملية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1981.
- 10- خليل أحمد خليل: معجم المصطلحات الاجتماعية، ط1 ، دار الفكر اللبناني، لبنان، بيروت، 1995.
- 11- خليل الشماع و خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار الميسرة و النشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2007.
- 12- سبعون يوسف: علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجهوية قسنطينة، بدون سنة.

## قائمة المراجع

- 13- سيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، 2007.
- 14- طريف شوقي :ا لسلوك القيادي وفعالية الإدارة ،دار غريب ،بدون سنة نشر .
- 15- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم ، بدون طبعة، دار غريب، بدون سنة.
- 16- عبد الله بن عبد الغني و طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي المفاهيم و النظريات و التطبيقات، ط04، دار حافظ للنشر و التوزيع، السعودية، 2003.
- 17- عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بنعوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار الحافظ للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، السعودية، 2003.
- 18- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة و التطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1999.
- 19- علي الحوات: النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية، منشورات شركة الجا، مالطا.
- 20- العياشي عنصر: نحو علم اجتماع نقدي دراسات نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 21- فاروق عبده فليح و السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة للنشر، 2005.
- 22- لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 23- موسى الوزني: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر ، 2003.
- 24- ناصر دادي عدوي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط02، الجزائر .

### ثانيا- قائمة الاطروحات:

- 1- بلباش و داد: دور العلاقات العامة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية حالة المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية-مقاطعة النفط و الوقود- سكيكدة، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع (تخصص تنمية الموارد البشرية)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2008.

## قائمة المراجع

- 2- بلقاسم محمد: الذكاء الانفعالي و علاقته بالانجاز الدراسي لدى تلاميذ التعليم الثانوى دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ السنة الثانية ثانوي، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علم النفس التربوي، جامعة وهران، 2013/2014.
- 3- بلوم اسمهان: نسق السلطة التنظيمية و علاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة و خاصة -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة و دار الشهاب للطباعة و النشر باتنة-، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر، قسم علم الاجتماع، باتنة، الجزائر، 2011/2012.
- 4- بوقالطة محمد سيف الدين: أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي -دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة02، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة الموارد البشرية، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2008/2009.
- 5- حافظ عبد الكريم الغزالي: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 6- سمير يوسف عبد الاله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات -دراسة مقارنة-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
- 7- شطي أمينة: الثقافة التنظيمية و علاقتها بدينامية جماعة العمل-دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي - دراسة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.
- 8- عالية إبراهيم محمد طحطوح: تأثير القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، دراسة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، السعودية، 2012.
- 9- عفاف وسطاني: دافعية الإنجاز لدى فريق العمل و علاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع مؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط سطيف-، دراسة مقدمة لنيل شهادة شهادة ماجستير إدارة تربوية، قسم علم النفس و علوم التربية و الأرطوفونيا، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009/2010.

## قائمة المراجع

- 10- علي خيرة: تأثير ممارسة السلطة و القوة على سلوك الفرد داخل المؤسسة دراسة حالة في مصنع النسيج للمواد الثقيلة بتلمسان، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2006/2005.
- 11- فاطمة علي حسين عثمان: التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان و علاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
- 12- محمد أحمد موصلي: أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين و أنماط القيادة الإدارية دراسة ميدانية في مدينة حلب، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2013.
- 13- محمد ياسين حسون: أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة و الخاصة في سورية، دراسة مقدمة لنيل ماجستير إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2016.
- 14- مشنان بركة: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة-، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016/2015.
- 15- مقدود وهيب: التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008/2007 .
- 16- ميروح عبد الوهاب: السلوك القيادي و علاقته بالدافعية لدى العمال، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية السوناريك وحدة فرجيوة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة في علم النفس التنظيم و العمل، جامعة منتوري، قسنطينة، الجائر، 2010/2009.
- 17- ورنخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري -دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة-، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006.

## قائمة المراجع

18- ورز الدين نواره: مفهوم الدولة لدى شباب الجزائر، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد لمين دباغين، قسم علم الاجتماع، 2016/2015.

### ثالثا - المجالات العلمية:

1- أحمد عبد الكاظم جوني: شخصنة السلطة و علاقتها بالثالثوث المظلم في الشخصية لدى طلبة كلية

القانون، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية و الإنسانية جامعة بابل، العدد 29، 2016

2- أزهار مراد عوجه: الصمت التنظيمي و تأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية في المعهد التقني /كوفة، جامعة الفرات الاوسط التقنية، العدد 3، 2019.

3- بلعير الطاهر: تشكل الطبقة العاملة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 23، جوان 2005.

4- بلوم اسمهان: ثقافية الصمت المنظمة سوسيولوجية العناصر المعرفية و التكميلية، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية -جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، العدد 01، 2020.

5- تيسير الخوالد و سعود طلق الهاجري: الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت و علاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية، العدد، 4، 2019.

6- دراج فريد و قجة رضا : المؤسسة و امتداد الرواسب الثقافية(قراءة تحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية في ظل المراحل التنظيمية، مجلة السراج في التربية و قضايا المجتمع، العدد 05، 2018.

7- زبيري حسين: ظروف بروز الحركات العمالية في الجزائر ، مجلة دراسات التنمية و المجتمع جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 02 ، 2016.

8- زروال نصيرة: القيم الاجتماعية كمعيق للمشروع التنموي الصناعي الجزائري، مجلة دراسات في التنمية و المجتمع ، جامعة بن بوعلي الشلف، الجزائر، العدد، 03.

9- زينب عبد الرزاق عبود: أسباب الصمت التنظيمي و أثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل/العلوم الصرفة و التطبيقية، العدد 1، المجلد 24، 2016.

10- صيته بنت منديل المنديل و آخرون: السمات الشخصية و أثرها في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة

العمل -دراسة ميدانية على الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة-، المجلة العربية للعلوم و نشر

الأبحاث، المجلد 02، العدد 09، 2018 .

## قائمة المراجع

- 11- عائشة أو حمدة و راتب السعود: التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن و علاقته بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد 01، الأردن، 2012.
- 12- عفراء إبراهيم خليل: الذكاء العاطفي و علاقته بالتفاؤل-التشاؤم لدى عينة من طالبات كليتي التربية و العلوم للبنات، مجلة العلوم التربوية و النفسية، جامعة بغداد، العدد 20.
- 13- فكروني زاوي : جدلية التقليدي و الحداثي، قراءة في تحليل "جمال غريد" لثنائية الثابت و المتحول في البنية الثقافية الجزائرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 03.
- 14- مرفت محمد السعيد مرسي: أثر المضايقة التنظيمية و الثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء و الصمت التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 02، 2018.
- 15- نبيل محمد الجعيدي و عائشة علي دقيق: الذكاء العاطفي في منظمات الأعمال: النظرية و الاستخدامات، مجلة دراسات الاقتصاد و الاعمال، المجلد 05، عدد خاص، مارس 2017.
- 16- نور الدين مزهودة، اسمهان قرزة: أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 06، 2017.
- 17- وفاء أحمد محمد: أثر الرضا الوظيفي في تحليل و تصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد (الإدارة العامة)، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، 2009.
- 18- يحي عبد الله الجبري: درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 07، العدد 03، 2018.

### رابعا - المحاضرات:

- 1- بلوم سمهان: محاضرات مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، محاضرات موجهة للسنة أولى ماستر علم الاجتماع تنظيم و عمل، 2020/2019.

## قائمة المراجع

---

2- حمداوي عمر: محاضرات مقياس التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية، قسم علم الاجتماع ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة ، محاضرات موجهة السنة الثالثة علم الاجتماع تنظيم و عمل 2016/2017.

### خامسا- المواقع الالكترونية:

1- م.م صفاء صفاء سعدون السعيد و م.م ياسمين قاسم الخفاجي: العلاقة بين التهكم التنظيمي و التزام العاملين بحث تحليلي لآراء منتسبي مديرية الدفاع المدني كربلاء.

[/https://www.alsafwa.edu.iq/wp-content/uploads/2019/03](https://www.alsafwa.edu.iq/wp-content/uploads/2019/03)

2- محمد فتحي عكاشة: العلاقات الإنسانية، [www.damanhour.edu.eg/pdf/edufac](http://www.damanhour.edu.eg/pdf/edufac)

3- موسوعة ويكيبيديا الحرة: Hein Leymann، [www.wikipedia.org/wiki/Heinz\\_Leymann](http://www.wikipedia.org/wiki/Heinz_Leymann)

---

## الملحق الأول:

---

يوضح نموذج استمارات المقابلة قبل تجريدها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

الجامعة: محمد بوضياف المسيلة

الكلية: العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

القسم: علم الاجتماع

الاستمارة غير المجربة :

المضايقة التنظيمية و علاقتها بالتهكم الوظيفي للعامل

— دراسة ميدانية بالإقامة الجامعية نويوات موسى الأحمدى —

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة:

بلوم اسمهان

إعداد الطالبة:

صوالح هجيرة

السنة الجامعية

2020/2019

ملاحظة: هذه المعلومات سرية و تستعمل إلا لأغراض علمية.

## أولاً- البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية و الاقتصادية للفئات الفاعلة:

- 1- السن:
- 2- الخبرة:
- 3- هل لديك تكوين مهني؟ ☐ نعم ☐ لا
- 4- المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐
- 5- الحالة العائلية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐
- 6- الوظيفة: ☐ كهربائي ☐ ممرض ☐ نجار ☐ لحام ☐ بستاني ☐ مصلح قنوات الصرف الصحي ☐
- 7- مكان الإقامة: ☐ داخل مدينة المسيلة ☐ خارج مدينة المسيلة ☐

## ثانياً- بيانات متعلقة بالمضايقة التنظيمية:

### I بيانات متعلقة بالممارسات السلطوية القهرية:

- 1- هل يهتم مدير الإقامة بكل تفاصيل العمل؟ ☐ نعم ☐ لا
- 2- هل ترى أن التعليمات و الأوامر واضحة؟ ☐ نعم ☐ لا
- 3- هل تحرص الإقامة على تطبيق القوانين؟ ☐ نعم ☐ لا
- 4- ماهي الأسس التي يركز عليها النمط السلطوي: ☐ الاقناع ☐ القهر و الجبر ☐ الخبرة و المعرفة
- 5- هل يقوم المدير بزيارات متكررة لموقع العمل؟ ☐ نعم ☐ لا
- 6- هل هناك إجراءات رسمية لمشاركة العمال في القرارات ☐ نعم ☐ لا
- 7- هل هناك زيارات تفقد مستمرة من طرف مدير الإقامة؟ ☐ نعم ☐ لا
- 8- ما رأيك في طريقة تعامل المدير؟ ☐ نعم ☐ لا

### II بيانات متعلقة بغياب الممارسات القيادية التحويلية

- 8- هل رئيس الفرع يوجه العمال للعمل بروح الفريق: ☐ نعم ☐ لا
- 9- إذا كانت الإجابة بنعم هل ذلك بهدف إتمام العمل في مدة قصيرة ☐ نعم ☐ لا
- 10- إذا كانت الإجابة بلا ما هي الأسباب الأخرى؟

- 11- في حالة غياب رئيس الفرع هل يتم تأجيل المهام الجماعية؟ ☐ نعم ☐ لا
- 12- في حالة الإجابة بلا من يتابع العمل؟ ☐ أحد الأعضاء ☐ المدير
- 13- هل يقتصر تحفيز رئيس الفروع على الشكر فقط؟ ☐ نعم ☐ لا
- 14- هل يتقيد رئيس الفرع مواعيد العمل في الفترة المسائية؟ ☐ نعم ☐ لا
- 15- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

16- هل يعقد رئيس الفرع اجتماعات دورية؟ ☐ نعم ☐ لا

17- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

18- في حالة الإجابة بنعم ماهي المواضيع التي تتناولونها؟

19- في حالة استدعائك للعمل في أيام الراحة هل تستجيب دون تسخير لذلك؟ ☐ نعم ☐ لا

20- في حالة عرض عليك منصب رئيس الفرع، هل ستوافق على ذلك؟ ☐ نعم ☐ لا

21- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

22- ما رأيك في طريقة أداء العمل؟

### III بيانات متعلقة بغيات مهارات الذكاء الانفعالي

23- هل رئيس الفرع سريع الغضب؟ ☐ نعم ☐ لا

24- هل يسيطر على غضبه؟ ☐ نعم ☐ لا

25- هل حديث رئيس الفوج عن العمل بشكل؟ ☐ عادي ☐ بتحفظ ☐ بتفاؤل

26- هل تخبر رئيس الفوج بمشاكل الخاصة ؟ ☐ نعم ☐ لا

27- في حالة الإجابة بنعم هل : ☐ يقدم حلول ☐ يكتفي بالاستماع

28- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

29- هل يستمع باهتمام و بكل الكلام الذي يدور بين فريق العمل؟ ☐ نعم ☐ لا

30- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

31- هل يهدد رئيس الفرع باستعمال الإجراءات القانونية في حالة تماطل أحدهم في انجاز العمل؟ ☐ نعم ☐ لا

32- في حالة الإجابة بلا هل : ☐ يقوم هو بإنجاز العمل ☐ يكتفي بالصمت و يترك الأمر ☐

33- ما رأيك في معاملة رئيس الفرع؟

### ثالثاً- بيانات متعلقة بالتهكم الوظيفي:

#### I التهكم الادراكي (الاعتقادي):

- 34- عند توظيفك هل كنت تعتقد بأنك ستقوم بهذه الوظيفة؟  
☐ نعم ☐ لا
- 35- هل تعتقد أن أجرك لا يتلاءم مع جهدك؟  
☐ نعم ☐ لا
- 36- هل أجرك يحقق الاكتفاء؟  
☐ نعم ☐ لا
- 37- هل تعتقد أن الإقامة تستغل مجهودك؟  
☐ نعم ☐ لا
- 38- هل تعتقد أن الإقامة بإمكانها توفير ظروف عمل أحسن؟  
☐ نعم ☐ لا
- 39- في حالة أداء للعمل هل ينتابك :  
 شعور عادي ☐ شعور بالانحاز ☐ عدم الرضا ☐
- 40- هل ترغب في تغيير وظيفتك؟  
☐ نعم ☐ لا
- 41- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

42- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

#### II التهكم السلوكي:

- 43- عندما تتحدث عند مشكلة ما هل تتوقع ردود أفعال سلبية من الزملاء؟  
☐ نعم ☐ لا
- 44- عدم وجود آلية رسمية تدعم التكلم عن المشاكل تجنبك التحدث عن أي مشكلة ؟  
☐ نعم ☐ لا
- 45- عندما أحدث عن مشكلة ما قد يتغير موقعك الحالي في العمل؟  
☐ نعم ☐ لا
- 46- هل تخشى من عدم دعم زملائك لك عند تحدثك عن مشكلة ما ؟  
☐ نعم ☐ لا
- 47- هل هناك تهرب من العمال في أداء العمل؟  
☐ نعم ☐ لا
- 48- في حالة الإجابة بلا هل يرجع ذلك للرقابة اللصيقة من طرف المدير؟  
☐ نعم ☐ لا
- 49- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

50- هل تستغل أي فرص من أجل التوقف عن العمل؟  
☐ نعم ☐ لا

51- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

52- هل تتقيد بمواعيد الدخول للعمل في الفترة الصباحية؟  
☐ نعم ☐ لا

53- في حالة التأخر عن العمل ما هو الاجراء المتخذ؟  
☐ الاستفسار ☐ الخصم ☐ الاستفسار+الخصم

54- هل تؤجل بعض الأعمال؟  
☐ نعم ☐ لا

#### III التهكم العاطفي:

55- هل يقلقك عدم تحديد مهامك بدقة؟  
☐ دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا

56- هل يضمن لك عملك عدم تغييرك من طرف الإدارة؟  
☐ نعم ☐ لا

57- هل تمنح لك الوظيفة فرصة للترقية؟  
☐ نعم ☐ لا

- 58- هل توفر الوظيفة تأمين المستقبل؟ ☐ نعم ☐ لا
- 59- هل تشعر بالملل من العمل الروتيني؟ ☐ نعم ☐ لا
- 60- هل تشعر بأن أفكارك ليست مهمة لأن موقع منصبك منخفض؟ ☐ نعم ☐ لا
- 61- عندما تتأخر عن موعد العمل في الفترة الصباحية هل يتتابك شعور بالقلق؟ ☐ نعم ☐ لا
- 62- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

.....

- 63- في حالة الإجابة بلا لماذا؟
- .....
- .....

---

## الملحق الثاني:

---

يوضح استمارة المقابلة الخاضعة للتجريب و دليل و

المقابلة الحرة و دليل الملاحظة المباشرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة: محمد بوضياف المسيلة

الكلية: العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

القسم: علم الاجتماع

استمارة مقابلة حول:

المضايقة التنظيمية و علاقتها بالتهكم الوظيفي للعامل

— دراسة ميدانية بالإقامة الجامعية نويوات موسى الأحمدى -

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة:

بلوم اسمهان

إعداد الطالبة:

صوالح هجيرة

السنة الجامعية

2020/2019

ملاحظة: هذه المعلومات سرية وتستعمل إلا لأغراض علمية.

## أولاً- البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية و الاقتصادية

- 1- السن:
- 2- الخبرة:
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐
- 4- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ ارمل ☐ مطلق ☐
- 5- هل لديك تكوين في المجال الذي تعمل فيه؟ نعم ☐ لا ☐
- 6- وضعك المهني: دائم ☐ متعاقد ☐
- 7- المهمة المكلف بها:
- 8- كهربائي ☐ لحام ☐ مرصص ☐ نجار ☐ بستاني ☐ تدفئة مركزية ☐ عون بالصيانة ☐

## ثانيا- البيانات المتعلقة بالمضايقة التنظيمية

### I- البيانات المتعلقة بالممارسات السلطوية القهرية

- 9- هل يهتم مدير الإقامة بكل تفاصيل العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 10- هل يحرص مدير الإقامة على تطبيق القوانين الخاصة بالدوام؟ نعم ☐ لا ☐
- 11- هل يحرص على انجاز العمل في الوقت المطلوب؟ نعم ☐ لا ☐
- 12- هل يقوم بزيارات متكررة لموقع العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 13- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

.....

- 14- هل هناك مشاركة للعمال في اتخاذ القرار؟ نعم ☐ لا ☐
- 15- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

.....

.....

- 16- هل يفرض المدير رأيه بشكل: دائم ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐
- 17- ما رأيك في طريقة تعامل مديرك؟

.....

.....

### II- البيانات المتعلقة بغياب الممارسات القيادية التحويلية:

- 18- هل رئيس الفرع يوجه العمال للعمل بروح الفريق: دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادر ☐
- 19- العمل مع الفوج يساعد على:  
إتمام العمل في فترة قصيرة ☐ تخفيف عبء العمل ☐ تحقيق رغبة التعاون بين الأعضاء ☐
- 20- في حالة غياب رئيس الفرع هل يتم تأجيل المهام الجماعية؟ نعم ☐ لا ☐
- 21- في حالة الإجابة بلا من يتابع العمل؟ أحد الأعضاء ☐ المدير ☐
- 22- هل يقتصر تحفيز رئيس الفرع على الشكر فقط؟ نعم ☐ لا ☐
- 23- هل يتقيد رئيس الفوج بمواعيد العمل في الفترة: الصباحية ☐ المسائية ☐ معا ☐

24- هل يعقد رئيس الفرع اجتماعات دورية؟ نعم ☐ لا ☐

25- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

.....

.....

26- في حالة الإجابة بنعم ماهي المواضيع التي يتناولونها؟

.....

.....

27- في حالة عرض عليك منصب رئيس الفرع، هل ستوافق على ذلك؟ نعم ☐ لا ☐

28- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

.....

.....

29- ما رأيك في طريقة أداء العمل؟

.....

.....

### III- البيانات المتعلقة بغياب مهارات الذكاء الانفعالي

30- هل حديث رئيس الفرع عن العمل بشكل؟ عادي ☐ بتحفظ ☐ بتفاؤل ☐

31- هل تخبر رئيس الفرع بمشاكلك الخاصة؟ نعم ☐ لا ☐

32- في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

.....

.....

33- في حالة الإجابة نعم لماذا؟

.....

.....

34- هل يستمع باهتمام لكل الكلام الذي يدور بين فريق العمل؟ نعم ☐ لا ☐

35- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

.....

.....

36- هل يهدد رئيس الفرع باستعمال الإجراءات القانونية في حالة تماطل أحدهم في انجاز العمل؟ نعم ☐ لا ☐

37- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

.....

.....

38- ما رأيك في معاملة رئيس الفرع؟

.....

.....

### ثالثا- البيانات المتعلقة بالتهكم الوظيفي

#### IV- البيانات المتعلقة بالتهكم الاعتقادي (الادراكي)

- 39- عند توظيفك هل كنت تعتقد بأنك ستوجه للعمل في هذه الوظيفة؟ نعم ☐ لا ☐
- 40- هل تعتقد أن أجرك لا يتلاءم مع جهدك؟ نعم ☐ لا ☐
- 41- هل أجرك يحقق الاكتفاء؟ نعم ☐ لا ☐
- 42- هل تعتقد أن الإقامة تستغل مجهودك؟ نعم ☐ لا ☐
- 43- هل تعتقد أن الإقامة بإمكانها توفير ظروف عمل أحسن؟ نعم ☐ لا ☐
- 44- في حالة أداء العمل هل ينتابك : شعور عادي ☐ شعور بالانجاز ☐ عدم الرضا ☐
- 45- هل ترغب في تغيير وظيفتك؟ نعم ☐ لا ☐
- 46- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

.....

.....

47- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

.....

48- ما رأيك في وظيفتك؟

.....

.....

#### V- البيانات المتعلقة بالتهكم السلوكي

- 49- عندما تتحدث عند مشكلة ما هل تتوقع ردود أفعال سلبية من زملاء؟ نعم ☐ لا ☐
- 50- عدم وجود آلية رسمية تدعم التكلم عن المشاكل تجنبك التحدث عن أي مشكلة؟ نعم ☐ لا ☐
- 51- عندما تتحدث عن مشكلة ما قد يتغير موقعك الحالي في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 52- هل تخشى من عدم دعم زملائك لك عند تحدثك عن مشكلة ماذا؟ نعم ☐ لا ☐
- 53- هل هناك تهرب من العمال في أداء العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 54- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

.....

.....

55- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

.....

56- هل تستغل أي فرص من أجل التوقف عن العمل؟ نعم ☐ لا ☐

57- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

.....

58- هل تؤجل بعض الأعمال؟ ☐ نعم ☐ لا

59- في حالة استدعائك للعمل في أيام الراحة هل تستجيب دون تسخير لذلك ☐ نعم ☐ لا

60- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

.....

61- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

.....

.....

#### VI- البيانات المتعلقة بالتهكم العاطفي

62- هل تشعر بالقلق لأن وظيفتك لا تمنح لك فرصة للترقية؟ ☐ نعم ☐ لا

63- هل تشعر بالتشاؤم لأن وظيفتك لا تؤمن مستقبلك؟ ☐ نعم ☐ لا

64- هل تشعر بالملل من العمل الروتيني؟ ☐ نعم ☐ لا

65- هل تشعر بأن أفكارك ليست مهمة لأن منصبك منخفض؟ ☐ نعم ☐ لا

66- هل تشعر بالقلق عند التأخر عن العمل في الفترة الصباحية ☐ نعم ☐ لا

67- في حالة الإجابة نعم لماذا؟

.....

.....

68- في حالة الإجابة بلا لماذا؟

.....

.....

69- هل تشعر بخيبة الأمل لأن وضعك المهني لا يحقق الاستقرار في الوظيفة؟ ☐ نعم ☐ لا

## دليل المقابلة الحرة

### I. دليل المقابلة الحرة الخاص بمدير الإقامة الجامعية.

1- ما هو مستواك التعليمي؟

2- ما هو واقع سلوك العمال داخل الإقامة؟

3- ما هي معايير توجيه العمال إلى فرع الصيانة؟

4- ما هي أسباب السلوك التهكمي للعمال؟

5- ما هي آليات ضبط سلوك العمال؟

6- ما هي آليات تحفيز العمال؟

### II. دليل المقابلة الحرة الخاص برئيس مصلحة الإدارة و الوسائل بالإقامة الجامعية:

1- ما هو مستواك التعليمي؟

2- ما هو وضعك المهني؟

3- ما هي معايير توجيه العمال إلى فرع الصيانة؟

4- كيف تقيم معايير توجيه العمال إلى فرع الصيانة؟

5- لماذا تم تقييد العمال "فرع الصيانة" بالعمل في الفترة الصباحية فقط؟

## وليل الملاحظة المباشرة:

### I. الجوانب المتعلقة بالتهكم الاعتقادي:

1- حجم المؤسسة: ( مساحة المؤسسة، تصميم الهياكل، مظهر المؤسسة)

.....  
.....

2- المكافأة و العقوبات: ( مدى استخدام المؤسسة للتحفيز الإيجابي (زيادة الأجر)، مدى استخدام المؤسسة للتحفيز السلبي (خصم الأجر) ، مدى وتيرة تطبيق الحوافز ، مدى موقف العاملين من الحوافز السلبية، مدى موقف العاملين من الحوافز الإيجابية)

.....  
.....

3- الوسائل المستعملة (توفرها، حالتها، مكان وضعها، طريقة ترتيبها)

.....  
.....

### II. الجوانب المتعلقة بالتهكم السلوكي:

4- طريقة انجاز العمل: ( طرق ممارسة العمل، مدى السرعة انجاز العمل، علاقة الفاعلين فيما بينهم و بين المشرف)

.....  
.....

5- الانضباط: ( التقيد بمواعيد الدخول و الخروج للعمل، مدى التوقف عن العمل، الالتزام بتعليمات العمل)

.....  
.....

### III. الجوانب المتعلقة بالتهكم العاطفي:

6- التعابير الجسدية ( تعابير الوجه، تعابير اليدين)

.....  
.....

7- طريقة الكلام: ( التعابير اللفظية، التردد في الكلام، نبرة الصوت)

.....  
.....

---

## الملحق الثالث :

---

يوضح قرار إنشاء الإقامة الجامعية

نويات موس الأحمدي

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



قرار وزاري مشترك مؤرخ في 11 سبتمبر 2002 الموافق  
بمعدل ويتم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 أوت 1995 الذي يحدد  
عدد الإقامات الجامعية المشكلة للديوان الوطني للخدمات الجامعية ومحتويات كل  
منها، المعدل والمتمم.

إن وزير المالية  
ووزير التعليم العالي والبحث العلمي

بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 02-208 المؤرخ في 6 ربيع الثاني عام 1423  
الموافق 17 جوان 2002 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415  
الموافق 27 أوت 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث  
العلمي،

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415  
الموافق 15 فيفري 1995، المتضمن صلاحيات وزير المالية،

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-84 المؤرخ في 23 شوال عام 1415 الموافق  
22 مارس 1995 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية، تنظيمه  
وعمله، لا سيما المادة 20 منه،

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1416 الموافق  
11 سبتمبر 2002 المتضمن عدد الإقامات الجامعية المشكلة للديوان الوطني للخدمات  
الجامعية ومحتويات كل منها، المعدل والمتمم.

## يقرران

**المادة الأولى :** يهدف هذا القرار المشترك إلى تعديل وإتمام الجدول الوارد في القرار الوزاري المشترك في 29 أوت 1995 المشار إليه ، المعدل والمتمم ،

**المادة 02:** يعدل ويتمم الجدول الوارد في ملحق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 أوت 1995 المشار إليه أعلاه كما هو مبين في الجدول الملحق لهذا القرار .

**المادة 03:** يكلف المدير العام للديوان الوطني للخدمات الجامعية بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حسب ما بالجزائر في

وزير المالية



123

وزير المالية

مستشار وزير المالية

وزير التعليم العالي و البحث العلمي



وزير التعليم العالي والبحث العلمي

الأستاذ رئيس جامعة الجزائر

ملحق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في .....  
المتضمن عدد الإقامات الجامعية المشكلة للديوان الوطني للخدمات الجامعية و محتويات كل منها.

| المدينة الجامعية | تعيين الإقامات الجامعية    | وحدات الإيواء الملحقة | الموقع     | وحدات الإطعام الملحقة | الموقع     | ملاحظات            |
|------------------|----------------------------|-----------------------|------------|-----------------------|------------|--------------------|
| باتنة            | إ.ج 1000 سرير              | 01                    | عين المكان | 01                    | عين المكان | تشاء جديد          |
|                  | إ.ج بن بولعيد              | 01                    | عين المكان | 01                    | عين المكان | تطوير وحدة متولدة  |
|                  | إ.ج خديجة أم المؤمنين      | 01                    | عين المكان | 01                    | عين المكان | تطوير وحدة متولدة  |
|                  | إ.ج عمار عائوري            | 01                    | عين المكان | 01                    | عين المكان | تطوير              |
|                  | الباقى                     | بدون                  | تغيير      |                       |            |                    |
| المدية           | إ.ج المصلى                 | 01                    | عين المكان | 01                    | عين المكان | تشاء على لندن للكل |
|                  | الباقى                     | بدون                  | تغيير      |                       |            |                    |
| الأغواط          | إ.ج المعهد التكنولوجي سارة | 01                    | عين المكان | 01                    | عين المكان | تشاء على لندن للكل |
|                  | الباقى                     | بدون                  | تغيير      |                       |            |                    |
| لمنظومة          | إ.ج زواحي سليمان I         | 01                    | عين المكان | 01                    | عين المكان | تسليم قائمة متولدة |
|                  | إ.ج زواحي سليمان II        | 01                    | عين المكان | 01                    | عين المكان | تسليم قائمة متولدة |
|                  | الباقى                     | بدون                  | تغيير      |                       |            |                    |
|                  | إ.ج 1000 سرير              | 01                    | عين المكان | 01                    | عين المكان | تشاء جديد          |
| معسكر            | الباقى                     | بدون                  | تغيير      |                       |            |                    |
|                  | إ.ج 1000 سرير              | 01                    | عين المكان | 01                    | عين المكان | تشاء جديد          |
| بسكرة            | إ.ج 1000 سرير              | 01                    | عين المكان | 01                    | عين المكان |                    |
|                  | الباقى                     | بدون                  | تغيير      |                       |            |                    |
| وهران            | إ.ج 600 سرير الساندية      | 01                    | عين المكان | 02                    | عين المكان | إعاق وحدة          |
|                  | الباقى                     | بدون                  | تغيير      |                       |            |                    |
|                  | إ.ج 1000 سرير              | 01                    | عين المكان | 01                    | عين المكان | تشاء جديد          |

الباقى بدون تغيير

