

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم:

رقم التسجيل:

رقم التسلسلي:

المضايقة التنظيمية و علاقتها بصمت العاملين داخل المؤسسة  
دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إعداد الطالبة: فاطمة الزهراء حروز

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	ا.د. جمال بن خالد	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
02	ا.د. اسمهان بلوم	أستاذ التعليم العالي	الحاج لخضر. باتنة 1	مشرفا ومقررا
03	ا.د. نجية مامش	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
04	د سهام بلقري	أستاذ محاضر "أ"	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا
05	د. رزيقة علي	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي سي الحواس. بركة	عضوا مناقشا
06	ا.د. مليكة عرعور	أستاذ التعليم العالي	محمد خيضر. بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2022-2023م





# الإهداء

إلى الوالدين الكريمين

رفع الله مقامها وبارك في عمرهما

إلى رفيقتي في هذا البحث

الأستاذة المشرفة



الصفحة	العنوان
أ-ج	مقدمة
11-4	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
10-4	أولاً-إشكالية الدراسة .
10	ثانياً-أهمية و أسباب إختيار الموضوع.
11	ثالثاً-أهداف الدراسة.
90-12	الفصل الثاني: المضايقة التنظيمية مقارنة سوسيو-تنظيمية
19-12	أولاً -الدلالة المفاهيمية:بين السياق التاريخي و التجاذب المفاهيمي.
25-19	ثانياً-المضايقة التنظيمية :الباثولوجيا التنظيمية.
25-19	1.سلوكيات المضايقة:الممارسات ، السمات، التجلي الباثولوجي.
33-26	ثالثاً - المضايقة التنظيمية :الدرجات،المعايير، الأنماط.
26	1.درجات المضايقة التنظيمية.
29-27	2.معايير و أنماط المضايقة.
29	3.مراحل المضايقة :من الصراع النفسي إلى الإستبعاد.
33-30	4.مستويات ممارسة المضايقة التنظيمية و درجة وعي المضايقين.
39-33	رابعاً-المضايقة التنظيمية:الأثار الصحية و النفسية و الحماية القانونية.
36-33	1.أثر المضايقة على الصحة النفسية والجسدية للمضايقين.
39-36	2.الحماية القانونية من المضايقة التنظيمية.
61-39	خامساً -ثالث أبعاد المضايقة التنظيمية :رؤية معرفية و سوسيو-تنظيمية
47-40	1.الممارسات الميكانيكية:السلوك التنظيمي المخادع.
55-47	2.غياب عدالة التفاعلات : بيئة تنظيمية حاضنة لسوء السلوك التنظيمي.
61-55	3.التعصب الفكري:تكريس ثقافة التصلب في ظل إنحراف المعايير العقلانية.
65-61	سادساً-محددات ممارسة المضايقة التنظيمية.
63-61	1.المحددات التنظيمية.
64-63	2.محددات متعلقة بالفئة المسيسة.
64	3.محددات متعلقة بالفئة الفاعلة.
83-65	سابعاً-واقع المضايقة التنظيمية في تنظيمات العمل الجزائرية.
89-83	ثامناً-محددات بناء ثقافة الأمان التنظيمي.
86-84	1.المحددات التنظيمية.
87-86	2.محددات متعلقة بالفئة المسيسة.
89-88	3.محددات متعلقة بالفئة الفاعلة.
163-91	الفصل الثالث: صمت العاملين مقارنة سوسيو-تنظيمية
98-91	أولاً-الصمت التنظيمي رؤية مفاهيمية.
97-91	1.الإظناب المفاهيمي :السياق التاريخي و الإنتقال من منظور الإيجابية الى واقع السلبية.
98-97	2.صمت العاملين :مرحلة التشكل من الإستغراق إلى الإستبعاد.

115-99	ثانيا -ثالث أبعاد صمت العاملين.
106-99	أ.الصمت المعرفي الدفاعي:حماية الذات الوظيفيةو استخدام السلطة المعرفية.
111-106	ب.صمت الإذعان:تحقيق الإستاتيكا التنظيمية.
115-111	ج.صمت الموالاتة الاجتماعية: المحافظة على رأس المال الاجتماعي.
128-115	ثالثا-محددات بناء ثقافة الصمت التنظيمي.
120-116	أ.المحددات التنظيمية.
124-120	ب.المحددات المتعلقة بالفئة المسيسة.
128-124	ج.محددات خاصة بالفئة الفاعلة.
148-128	رابعا-واقع صمت العاملين في تنظيمات العمل الجزائرية
162-148	خامسا-محكات بناء ثقافة المجاهرة التنظيمية.
158-151	أ.المحكات التنظيمية.
161-158	ب.المحكات الخاصة بالفئة المسيسة.
162-161	ج. المحكات الخاصة بالفئة الفاعلة.
184-164	الفصل الرابع: رؤية سوسيوتنظيمية لأبعاد صمت العاملين في ظل أبعاد المضايقة التنظيمية
171-167	أولاً-الممارسات الميكيفيلية و صمت الموالاتة الاجتماعية.
171-170	أ.الأسس السلطوية التسلطيةو العضوية القيمة للجماعة.
171	ب.غياب حيوية الضمير و دافع التعاون.
177-171	ثانيا-التعصب الفكري و الصمت المعرفي الدفاعي.
175	أ. الجمود الفكري و غياب قيمة العمل
177-176	ب.القولبة النمطية الجاهزة و التقاعس العمدي
183-177	ثالثا-غياب عدالة التفاعلات و صمت الإذعان
181-179	أ.غياب انسنة بيئة العمل و تدعيم التقييم السلبي للكفاءة.
183-182	ب.غياب الإثراء الوظيفي و التماثل المحايد.
197-185	الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
190-185	أولاً -الإجراءات المنهجية للدراسة.
187-185	أ.الدراسة الإستطلاعية .
189-187	ب.المجال المكاني :بين التأسيس و المميزات، ممثل الهُنا.
190	ج.المجال الزمني وأنيته.
190	د.المجال البشري و سماته.
191-190	ثانيا-المنهج :هيراركية الإختيار و تحديد الحالات.
193-191	ثالثا-الأدوتة البحثية: بين البناء و التطبيق.
192-191	أ.الملاحظة المباشرة.
193-192	ب. المقابلة.
193	رابعا-حالة المعاينة :ما يقتضيه المنهج و متطلبات الدراسة.
195-194	خامسا-أسلوب إختيار الحالات أو الوحدات.
195-194	أ.المعيار الأول : الوقوف على آليات ممارسة الصمت المعرفي الدفاعي.
195	ب.المعيار الثاني: الكشف عن عمال مهنيين يمارسون صمت الإذعان

## فهرس المحتويات

195	III.المعيار الثالث : الكشف عن ممارسات العمال المهنيين لصمت الموالاتة الاجتماعية
215-198	الفصل السادس:الممارسات الميكيافيلية و صمت الموالاتة الإجتماعية
203-198	أولا-الممارسات الميكيافيلية.
201-198	I.الأسس السلطوية التسلطية.
203-201	II.غياب حيوية الضمير.
210-203	ثانيا-صمت الموالاتة الاجتماعية.
206-203	I.دافع التعاون.
210-206	II.العضوية القيمة للجماعة.
226-216	الفصل السابع: التعصب الفكري و الصمت المعرفي الدفاعي.
220-2016	أولا-التعصب الفكري.
218-2016	I.الجمود الفكري
220-218	II. القولبة النمطية الجاهزة.
224-220	ثانيا-الصمت المعرفي الدفاعي.
222-220	I.التقاعس العمدي.
224-223	II.غياب قيمة العمل.
242-227	الفصل الثامن:غياب عدالة التفاعلات و صمت الإذعان.
233-227	أولا-غياب عدالة التفاعلات.
230-227	I.غياب أنسنة بيئة العمل.
233-230	II.غياب الإثراء الوظيفي .
238-234	ثانيا-صمت الإذعان.
236-234	.تدعيم التقييم السلبي للكفاءة.
238-236	II.التماثل المحايد.
250-243	خاتمة:قراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

الرقم	عنوان الترسمة	الصفحة
01	ثالوث موقف المضايقة	26
02	درجات المضايقة	27
03	مراحل ممارسة المضايقة	30
04	"نموذج مستويات المضايقة و أنواعها في التنظيم حسب Dilts 1999"	32
05	ثالوث أبعاد المضايقة التنظيمية	39
06	محددات المضايقة التنظيمية	65
07	محددات بناء ثقافية الأمان التنظيمي	90
08	مراحل تشكل الصمت التنظيمي	97
09	ثالوث أبعاد صمت العاملين	99
10	محددات بناء ثقافية صمت العاملين	128
11	محكات بناء ثقافية المجاهرة المنظمة	162
12	الممارسات الميكافيلية و صمت الموالاتة الاجتماعية	167
13	الأسس السلطوية التسلطية و العضوية القيمة للجماعة	169
14	غياب حيوية الضمير و دافع التعاون	171
15	التعصب الفكري و الصمت المعرفي الدفاعي	174
16	الجمود الفكري و غياب قيمة العمل	176
17	القولبة النمطية الجاهزة و التقاعس العمدي	177
18	غياب عدالة التفاعلات و صمت الإذعان	179
19	غياب انسنة بيئة العمل وتدعيم التقييم السلبي للكفاءة	181
20	غياب الإثراء الوظيفي و التماثل المحايد	183
21	المضايقة التنظيمية و صمت العاملين	184
22	ترقيات العمال المهنيين	215

# فهرس الجداول

\*فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
190	عدد العمال المهنيين على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	01
194	المعاينة في البحوث الكيفية	02



# مقدمة



## مقدمة

إن تنظيمات العمل\* اليوم بعد أن كان مقررا عليها لزمان قريب مواكبة التطورات المادية التي فرضها مجتمع المعرفة والتحول نحو رقمنة الأعمال و الإجراءات و التعاملات أصبح لزاما، على تنظيم العمل أو المؤسسة أن تواكب الجانب المعنوي، بالإستعانة بالعلوم الإجتماعية والسلوكية لإجراء الدراسات حول مختلف الظواهر السلوكية، التي تحدث على مستوى التنظيمات و الإستفادة من نتائج هاته الدراسات لمحاولة فهم السلوك الإنساني في إطاره التنظيمي.

فقد تركز إهتمام باحثي الدراسات السوسيوتنظيمية على سلوكيات العمل الغير مرغوبه هي في الأصل سيئة، سواء كانت صادرة عن الفئة المسيسة أو الفئة الفاعلة أيا كان طرف أو مصدر السلوك التنظيمي السيء، فهو يعود بمرودده و تأثيره السيء على المناخ التنظيمي بشكل عام و على الأداء بشكل خاص، فتصبح بيئة العمل سامه و كيميائ التفاعلات على مستواها غير قابلة لإستمزاج عناصرها، فتحدث فجوة تفاعلية بين الطرف مصدر السلوك التنظيمي السيء و الطرف المستهدف بهذا السلوك و تتعقد علاقة العمل.

فمن الظواهر التنظيمية الشائعة اليوم على مستوى تنظيمات العمل، هي ظاهرة المضايقة التنظيمية و ظاهرة الصمت التنظيمي\*\* و كلا الظاهرتين تعبران عن سوء السلوك التنظيمي، فالأول صادر عن الفئة المسيسة و الثاني صادر عن الفئة الفاعلة، فالدراسات التي تناولت المضايقة التنظيمية بالبحث و التشخيص، رصدت آثار مدمرة لهاته الممارسات على الأفراد المستهدفين بالمضايقة، لأن هدفها تحقيق الأذية، بإستخدام كل أساليب القهر، التسلط، الجبر، الإستحواذ، الإهانة، التعصب، التهكم... و كل ما يمكن إستخدامه من طرف المضايق و تلهمه به بنات أفكاره من أجل إحداث المضايقة، التي تتطلب الخضوع و الخنوع للدخول في صف المضايق أو مغادرة الفرد المضايق لمكان العمل، سواء إختيارا أو إجبارا، بعد إجتيازه كل السيرورة المرهلية لفعل المضايقة، الذي يستند إلى الممارسات الميكانيكية، التعصب الفكري و غياب عدالة التفاعلات.

كما رصدت الدراسات التي إهتمت بالصمت التنظيمي العديد من النتائج، التي سلبيتها تعود على تنظيم العمل، بل تهدد إستمراره، بسبب الحجب المتعمد و الذي يقف حائلا دون وصول المعلومة لإتخاذ القرار المغيب فيه العقلنة و الرشد بسبب النقص الذي مس الجانب المعلوماتي، الخاص بالتنظيم و الذي تسبب فيه الفرد الفاعل، هذا الأخير الذي يعطل ممارسته للصمت، بمحددات عديدة ساهمت في تشكل الصمت لديه و فق سياق مرحلي يوصله إلى فعل الصمت إما إذعانا بسبب الواقع التنظيمي المفروض و إستحالة تغييره أو معرفة و دفاعا من أجل حماية المكانة الوظيفية مستخدما سلطته المعرفية أو يمارس فعل الصمت مولاتا و حماية لجماعة العمل.

إن الوعي المتنامي بالمشكلات و الظواهر التنظيمية، يرنو إلى الوقوف و تشخيص واقعها و من ثمة إيجاد الحلول لمعالجتها مع مراعاة الخصوصية السوسيوثقافية لأفراد التنظيم و الواقع المحلي و المجتمعي لتنظيم العمل، فالدراسة الحالية كدراسة حالة، تهدف إلى الكشف عن السياق العلائقي بين المضايقة التنظيمية و الصمت العاملين و التي تجسدها الفصول النظرية و الفصل الميداني للتحقق من إمبيريقيا من السياق العلائقي.

فالفصل الأول من الدراسة، تحت وسم المقاربة المنهجية للدراسة النظرية، إحتوى على صياغة الإشكالية و سبب إختيار الموضوع و أهداف الدراسة التي حددت ب 5 أهداف.

---

\* في هاته الدراسة، سيتم إستخدام تنظيم العمل أو المؤسسة أو مؤسسة العمل بنفس المعنى على إعتبار أن الصمت يمارس داخل السياق التنظيمي.

## مقدمة

ومتغير المضايقة التنظيمية، مثله الفصل الثاني تحت وسم المضايقة التنظيمية مقارنة تنظيمية، تم تناول فيه الدلالة المفاهيمية لظاهرة المضايقة التنظيمية، من أجل الوقوف على السياق التاريخي و المفاهيمي للمصطلح وفق مقارنة الأنثروبولوجيا الموسعتو من ثمة صياغة المفهوم الإجرائي للدراسة، كما إحتوى هذا العنوان على سمات الفعل و الفاعل لفعل المضايقة التنظيمية و السياق المرهلي للفعل المضايقة، الإنتقال إلى التطرق لظاهرة المضايقة التنظيمية كباثولوجيا تنظيمية، كما تم المحددات التي تسهم في تشكل المضايقة التنظيمية و هي متعلقة بالمحددات التنظيمية ، محدثات متعلقة بالفئة المسيسة و أخرى متعلقة بالفئة الفاعلة، ثم تم تناول واقع المضايقة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، حيث تم مراعات التتابع الكرونولوجي الذي مس تحول المؤسسة الجزائرية مع رصد أبعاد و مؤشرات المضايقة التنظيمية من خلال الدراسات التي أجريت من طرف مختلف الباحثين الجزائريين و أجنب و تضمينها ضمن هاته النقطة المحورية، بعدها مباشرة تم التطرق إلى المحكات التي تسهم في تكريس ثقافة الأمان التنظيمي لحدض سلوك المضايقة كإقتراح متعلق بالدراسة، حيث تضمنت محكات تنظيمية و أخرى متعلقة بالفئة المسيسة و ثالثة متعلقة بالفئة الفاعلة.

أما الفصل الثالث، فهو فقد تناول متغير صمت العاملين، تحت وسم صمت العاملين مقارنة تنظيمية، تضمن الإطناب المفاهيمي للصمت وفق مقارنة الخصوبة الملقحة و من ثمة صياغة المفهوم الإجرائي للدراسة، كما تضمنت هاته النقطة المحورية مرحلية تشكل الصمت لدى العاملين، كنقطة محورية ثانية ضمن هذا الفصل تم التطرق إلى ثالث أبعاد صمت العاملين المحددة في الدراسة، ثم تم تحديد المحددات التي تسهم في تشكل مناخ الصمت و هي محدثات تنظيمية و أخرى متعلقة بالفئة المسيسة و ثالثة متعلقة بالفئة الفاعلة، ثم تم التطرق على واقع الصمت التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، حيث تم مراعاة التتابع الكرونولوجي لتحول المؤسسة الجزائرية مع رصد ابعاد و مؤشرات الصمت التنظيمي من خلال الدراسات التي أجريت على المؤسسات الجزائرية من قبل باحثين جزائريين و أجنب للإستدلال بها كواقع تنظيمي و كنقطة محورية أخيرة ضمن هذا الفصل، تم تحديد المحكات التي تسهم في تكريس ثقافة المجاهرة التنظيمية لكبح سلوك الصمت التنظيمي و كإقتراح مقدم للدراسة، و هذه المحكات هي محكات تنظيمية و أخرى متعلقة بالفئة المسيسة و ثالثة متعلقة بالفئة الفاعلة.

الفصل الرابع، تضمن المناقشة النظرية لمتغيري الدراسة، حيث تمت مناقشة العلاقة بين أبعاد و مؤشرات الدراسة نظريا مع التمثيل البياني لكل علاقة .

الفصل الخامس ، تحت وسم المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية ، تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة التي إحتوت على الجولة الإستطلاعية و ما رصدته من ملاحظات و عراقيل تنظيمية. تم فيها ذكر ما خص الجولة الإستطلاعية المتعلقة بالبحث، كما إحتوى هذا الفصل على المجال المكاني للدراسة و التعريف به، إضافة على المجال البشري و الزماني الخاص بالدراسة، إضافة إلى منهد الدراسة فتم التعريف به و خطوات تطبيقه، حيث ان هاته الدراسة تستخدم منهج دراسة الحالة، و تم تحديد المعايير و المستويات لإختيار الحالات، وفق متغير صمت العاملين، فكانت النتيجة إستخراج 14 حالة ممارسة للصمت، اما فيما يخص الأدوات البحثية، فتم إستخدام أداة الملاحظة بالمعاشية من اجل إستخراج الحالات، و أداة إستمارة المقابلة التي وزعت على الحالات، غضافة إلى المقابلة المقننة التي كانت مع المشرفين و رئيس مصلحة الموارد البشرية.

الفصل السادس، إحتوى على إجابات الحالات على بعد من أبعاد المضايقة التنظيمية و صمت العاملين المتضمن السؤال الفرعي الأول، أي الممارسات الميكانيكية و صمت الموالات الاجتماعية و تحليل إجابات الحالات وفق عدة سياقات واقعية و سوسيو تنظيمية.

الفصل السابع، إحتوى على إجابات الحالات على بعد من أبعاد المضايقة التنظيمية و صمت العاملين المتضمن السؤال الفرعي الثاني، أي التعصب الفكري و الصمت المعرفي الدفاعي و تحليل إجابات الحالات وفق عدة سياقات واقعية و سوسيو تنظيمية.

## مقدمة

---

الفصل الثامن، إحتوى على إجابات الحالات على بعد من ابعاد المضايقة التنظيمية و صمت العاملين المتضمن الشؤال الفرعي الثالث، أي غياب عدالة التفاعلات و صمت الإذعان و تحليل إجابات الحالات وفق عدة سياقات واقعية و سوسيوتنظيمية.

و تم إنهاء الدراسة، بقراءة سوسيوتنظيمية بمناقشة نتائج إجابات تساؤلات الدراسة و تحديد الأهداف التي تم تحقيقها من الدراسة.



# الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية



أولاً- إشكالية الدراسة :

يكشف الواقع التنظيمي اليوم، أنه أصبح لزاماً على تنظيمات العمل، الإهتمام بالسلوك التنظيمي في شقه الإيجابي و السلبي، لأن السلوك التنظيمي هو المحدد المباشر لنجاح التنظيم من عدمه، ناهيك عن إستمراريته في ظل بيئة عمل سريعة التغير و الأمر الأكثر إلزامية الإهتمام بالسلوك التنظيمي السليبي، لأنه هو المحك الأساس لعدم نجاح تنظيم العمل في تحقيق أهدافه و المهديد له على الإستمرارية. فما يتوقعه و ينتظره التنظيم من الفرد مرهون بالسياسات التنظيمية و هرمية السلطة، التي تسهم بصفة مباشرة في تحديد السلوك التنظيمي بشكل عام.

فالمتوقع من الفرد تأدية واجباته الوظيفية وفق المطلوب و تحقيق الحد المطلوب من الإنجاز، وفق ما تسطره السياسات التنظيمية بإتجاه واحد أي الإتجاه المطلوب، لكن بالمقابل هل هاته السياسات مراعية لمتطلبات و حيثيات المطلوب منه؟ على أساس أن العلاقة القائمة بين الفرد و التنظيم هي علاقة تبادلية محضة أو بالأحرى هي علاقة زبونية ، كل طرف منها له ما يقدمه و بالمقابل ينتظر العائد.

والعائد الذي ينتظره الفرد من تنظيم العمل في شقه المادي و المعنوي له بدوره وقع و أثر على تحديد سلوكه التنظيمي، الذي هو نتاج التفاعلات في إطارها التنظيمي و الإجتماعي بين الفئة المسيسة و الفئة الفاعلة.

كما تجدر الإشارة إلى، أن العلاقة التي يجب أن تربط الفئة المسيسة و الفئة الفاعلة هي علاقة سمتها الإدراك، فكما يحتاج المرؤوس إلى دعم رئيسه، فالرئيس أكثر إحتياجاً إلى دعم مرؤوسيه، بصفة المرؤوس - الفرد الفاعل- هو المشرف المباشر على العمل، وبصفته كذلك المطلع الأول على إجراءات العمل وحيثياته وعلى المشاكل والعراقيل التي تواجهه، خاصة إذا أدرك الفرد الفاعل دوره العلائقي في مؤسسة العمل، مع مصالح أخرى في نفس المستوى التنظيمي أو مستوى أعلى منه أو أدنى منه وهذا الإدراك يتبلور، في شكل الإتصالات المعتمدة بين هاتين الفئتين في إطارها الرسمي و هي: النازلة ، الصاعدة و الأفقية، فالإتصالات النازلة تصدر عن الفئة المسيسة تحتوي على تعليمات و أوامر للتنفيذ و قد تكون محتواها بمثابة تغذية راجعة للإتصالات الصاعدة، التي تصدر عن الفئة الفاعلة و التي تتضمن: تقارير، شكاوى، إقتراحات، ملاحظات، أو تغذية راجعة للإتصالات النازلة، أما الإتصالات الأفقية فتكون بين أفراد ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي، فالإتصالات هي المشاركة في المعاني وهي واسطة التي بموجبها يتصل ويرتبط الرئيس بالمرؤوس لتنفيذ إجراءات العمل و تحصيل التغذية الراجعة، فهي على هذا الأساس الطريقة والوسيلة الأكثر فعالية التي بموجبها تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات العقلانية و الرشيدة التي تصب في صالح التنظيم و أفرادها .

لكن في ظل غياب الإتصال التواصلي بين الفئة المسيسة و الفئة الفاعلة، على إعتبار أن الإتصال التواصلي يستوجب الحضور الدائم للتغذية الراجعة من كل أطراف العملية الإتصالية ، سيغيب التواصل بين الفئتين من خلال تثبيط الإتصالات الصاعدة و التغذية الراجعة الخاصة بها، فيغيب فيها صوت العاملين المعبر عن أفكارهم، آرائهم، مقترحاتهم، شكاويهم ، تقاريرهم ... و تسود حالة الصمت التي هي عكس الصوت و يتسم به العاملون من خلال ممارستهم للصمت، تحت مسمى صمت العاملين أو الصمت التنظيمي، فمالم تكن الفئة المسيسة تستجيب و تهتم بسماع الفئة الفاعلة، فإن أفراد هاته الأخيرة، يميلون إلى حجب المعلومات والآراء والأخطاء والتقارير غير السارة، بل تحويرها، إدراكاً منهم بأنها لن ترضي الفئة المسيسة ستكون هناك ردود فعل سلبية من قبلها ، تضر بهم و بمستقبلهم الوظيفي و هنا يشير الباحث (قاسمي)" أن هناك من المرؤوسين من يتخيرون نوع الرسالة التي يودون إيصالها للرئيس، هناك من المرؤوسين من يعجز عن المبادرة و ينتظر حرفية الأوامر و من يميل إلى أن يأخذ من الرسالة ما يهمه فقط بصفة مباشرة، فوضعية المتحاورين في الهيكل التنظيمي تتحكم في تصريحاتهم، فهم لا يقولون كل شيء لرؤسائهم بل ما سيكون مهماً، وأحياناً يمتنعون و تمنون من الرئيس أن ينتبه بنفسه أو ما يقرر الرئيس

سماعه أو الذي يعتقدون أنه يريد سماعه أو الذي سيضرهم وبناء على دورهم ووضعيتهم القانونية، أما تحويل باقي المعلومات فيرجع إلى درجة الثقة والأمن المتوفران" (قاسيمي، 2016، ص- ص45-46). وهنا يتبلور سلوك صمت العاملين و هي ظاهرة سادت في كثير من تنظيمات العمل، بغض النظر عن نوع نشاط هاته التنظيمات وغياب أهم محكين لصوت العاملين: وهما درجة الثقة بالفئة المسيسة والأمان .

ظاهرة الصمت التنظيمي تعد ظاهرة متفشية في أوساط المؤسسات و حظيت بالدراسة والبحث والإهتمام الإمبريقي، منذ مطلع ألفينيات القرن الحالي، من قبل الباحثين موريسون و ميليكين (Morrisson&Milliken)، حيث أن تشي هاته الظاهرة يضر بمصلحة التنظيم و الأفراد الفاعلين على حد سواء و يعد من أهم عوامل ضعف التنظيم، بل يهدد إستمراريتها وذلك نتيجة عدم إيصال المعلومات الضرورية للمشكلات التي يواجهها التنظيم، مما يؤدي الى عدم اتخاذ القرارات التنظيمية الرشيدة و حدوث الأزمات دون توقعها و دون عمل إجراءات احترازية لهاو كذلك عدم قدرة تنظيم العمل على إحداث تغيير تنظيمي الذي هدفه التطوير و عدم توافر الكفاءة التنظيمية و ضعف الأداء التنظيمي بشكل عام، متضمنا ضعف أداء الأفراد الفاعلين، مع تدني السلوك التنظيمي الإيجابي وهذا ما أثبتته دراسة (الطائي و صكر 2017) أن توفر الصمت التنظيمي في المؤسسات يسهم في تدني السلوك التنظيمي الإيجابي، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط عكسية قوية، بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي .

و في نفس السياق، فالصمت التنظيمي يعد بمثابة الظاهرة التنظيمية الكامنة، التي يصعب رصدها بالملاحظة البسيطة، كما يعد ظاهرة خطيرة و مهددة للتنظيم، بوجه الكمون الغير ظاهر عند ممارسته، فغالبية المدراء-الفئة المسيسة- لديهم قناعة لا يصرفها عنهم أي ظرف و لا يجادلهم فيها أي مجادل، حول دور الفئة الفاعلة في التنظيم، بأنه مقتصر على تنفيذ الأوامر التي تصدر منهم فحسب و لا يقبل بطرح هاته الفئة لوجهات نظرها حول العمل أو مشكلاته أو نقد الظروف التنظيمية، لأنه يعتبره دربا من دروب الجراة و هو أمر غير مسموح به مطلقا، ففي إعتقادهم أن هاته المقترحات تضر بمصلحة التنظيم أكثر مما تنفعها وأن لهم السلطة المطلقة في تحديد ذلك لأنهم هم الأدرى و الأعلم بما تقتضيه المصلحة ، من هؤلاء الأفراد الفاعلين، رغم أنهم يمثلون الصندوق الأسود العارف بكل الظروف و المشكلات التنظيمية و إمتلاكهم للحلول أيضا، لأنهم أكثر ممارسة للعمل و قريبا من ميدان العمل.

ويطرح"شوجاي وآخرون(Shojaie&al) عدة أسباب جعلت موضوع الصمت التنظيمي غير محاط بالأهمية التي يقتضيها و هي"

- ✓ ينظر الكثيرون إلى الصمت على أنه غياب الكلام (في الأساس عدم السلوك). عندما لا يحدث الكلام، يحدث غياب السلوك فليس واضحا بشكل خاص ولا يجذب الانتباه.
- ✓ فيما يتعلق بهذه النقطة الأولى ، فحسب داين(Dyne) فإن دراسة غياب السلوك أكثر صعوبة من دراسته بشكل علني.
- ✓ الطبيعة الكامنة أو الذاتية للصمت تجعل من الصعب بطبيعتها إما النوعية أو الكمية بدون العدسة المناسبة للتعرف عليها أو تفسيرها.
- ✓ حسب سلا(Slade) تشير التركيبات الهرمية للهياكل التنظيمية و السلطة إلى صمت الموظف، قد تحدث بعيدا جدا عن إكتشاف الإدارة العليا و بالتالي قد تمنع الوعي بوجودها"(Shojaie&al,2011,p.1733).

كما"يصف سانغ (Senge1999) مناخ الصمت، الذي يشير إلى أن المنظمات تعمل بعقلية الصومعة، أي يميل الناس للتعامل مع المشاكل في مجالاتهم الوظيفية، متجاهلين التفاعل الصعب بين الصوامع و نتيجة لذلك، يميل الناس لمناقشة هذه القضايا بشكل خاص فقط، بطرق تعزز مناخ عدم الرضا و تضمن أن تظل سرية و بالتالي لا للمناقشة"(Nikmaram &al,2012,p.1272).فالتعاملات الإدارية و السياسات التنظيمية وفق هذا المنظور، تفرض وجود فجوة أو هوة بين مختلف المستويات التنظيمية تحديدا بين المستوى الأعلى و المستويات الأدنى

منه، على أساس أن هذا المستوى يفرض تموضعه في القموة يفرض نمط واحد من التفاعلات التنظيمية هو الإتصالات النازلة، حيث أثبتت دراسة آكن ويولوزوي (Akin&Ulusoy2016) "أن الأكاديميين يعانون من مستوى صمت متوسط ويبقى معظم الأكاديميين صامتين بسبب اللوائح المؤسسية بعبارة أخرى، ذكر الأكاديميون أنهم يفضلون الصمت بسبب نقص قنوات الإتصال و البيئات في الجامعات، أين يمكنهم مشاركة آرائهم بحرية وأقل عامل أثر على الأكاديميين ليظلوا صامتين هو عدم الثقة بالنفس" (Akin&Ulusoy, 2016, p.53).

وفي ذات السياق، يرى (بن نوار) "إن اتجاهات الرئيس نحو رؤوسه كذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها تحدد إلى حد بعيد نمط الإتصالات في المنظمة وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، فإذا كان الرئيس يتصف بالزعة التسلطية في التسيير فإنه لا يقبل المشاركة في الرأي ولا يقبل الاستماع الى آراء الآخرين مما يثبط من عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم فيصبحون معاول هدم بدلا من وسائل بناء للمنظمة على العكس كما في حال كون الرئيس لا يخطو خطوة ولا يتخذ قرارا مصيريا معينا إلا بعد استشارة رؤوسه والأخذ بأرائهم الصائبة" (بن نوار، 2006، ص.73). فقد أثبتت دراسة (مرسي، 2018)، وجود علاقة إرتباط إيجابية بين الإشراف السيء و الصمت التنظيمي.

كما توصلت دراسة (الخالدة، 2017)، إلى أن هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مستوى الصمت التنظيمي و بين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين والمديرات.

بالمقابل، يقتنع بعض أفراد الفئة الفاعلة، أن ليس لديهم الخبرة الكافية يشكون في قدراتهم التقنية والمعرفية الخاصة بجوانب العمل و التي لا توهمهم لتشخيص المشكلات ولا إقتراح حلول ناجحة فعالمة مستدامة، فيلتزمون الصمت وإن غاب عنهم تدعيم التقييم السليبي للكفاءة، فهم يلتجؤون للصمت بسبب التمثلات التي ترسخت عندهم حول جدوى إسماع الصوت، فهم يجزمون و يرون ذلك عين اليقين بأن إدارتهم لا تأخذ أصواتهم بعين الإعتبار، فما الجدوى من إصدار الصوت؟ فالصمت هو بمثابة السلوك الذي يمثل الحل لجميع الأطراف، فبعض الإدارات تدعي أنها تسمح بتشجيع الأفراد الفاعلين في المستويات الدنيا، على التحدث و بحرية لكنها ضمنا تعمل على إسكات و إخماد الأصوات المعارضة لها و يتم الحكم على أفراد الفئة الفاعلة، وفق المعايير التنظيمية المتبعة أن سلوكياتهم مقبولة أو غير مقبولة تنظيميا، وفق ما هو مرتبط تماما بالطاعة و الولاء التام للفئة المسيستة ما تقرضه من تعليمات و إجراءات للعمل و ما تتخذه من قرارات ضمن صلاحية موقعها الوظيفي و أن أي محاولة لإبداء الرأي أو المجاهرة لن تلقى أي تجاوب، بل بالعكس ربما يؤدي إلى تهديد مكانته الوظيفية حتى الإجتماعية بين زملاء العمل، لأنه سيتم تحديده وضعيته بأنه صانع المشكلات، فيجرح لسلوك الصمت.

ففي دراسة موريسون و آخرون (Morrisson&al 2001)، أدلى أحد المبحوثين بالتالي: "أثرت الإهتمام ببعض السياسات وطلب مني السكوت وأصبحت بنظرهم صانع مشكلات، حاولت الإقناع بشكل أكبر ولكن حاليا لا أستطيع المخاطرة بعملية وهذا جعلني أتحوّل إلى شخص يقول: نعم". (الكساسبة و الفاعوري، 2009، ص.150). فحالة الإجبار على سلوك الصمت، نتيجة الإستخدام السيء للسلطة و ترسيخ قيم التسلطية، أين يعتبر الفرد المسيس نفسه المصدر الوحيد للقوة و هو من يحدد الإجازات و العقوبات و يلغي تماما النظرة العقلانية للسلطة، من حيث ممارسة التشاركية و الإقناع الذي سيؤثر حتما على أفراد الفئة الفاعلة، دون شعورهم بالدونية.

وبمنظورات سوسيوثقافية، فالصمت التنظيمي، يكون من ضمن التمثلات الإجتماعية، التي يرسخها الموروث الثقافي للمجتمعات و التي تلزم الفرد بالإلتزام بها حتى على مستوى تنظيمات العمل و هذا ما تؤكدته دراسة مالاني و زيتون (Malani&Zaiton2013) أن الصمت "ساند لأن الموظفين يعرفون أنهم مرتبطون ثقافيا، بعدم تناول القضايا مع ما يشار إليه الآن بإسم Oga في الأعلى في السياق النيجيري" (Malani&Zaiton, 2013, p.188). و هي كناية عن عدم التدخل في مجالات و صلاحيات الفئة المسيستة هذا ما يفرضه السياق الثقافي النيجيري، أي أن الفئة الفاعلة مهمتها التنفيذ فحسب و لا يجب أن تتعدى الصلاحية، التي تشكل الحدود المرسومة للفئة التي تعلوها

تنظيميا و هذا المعتقد مشترك يمارس في إطار الجماعة و يذعن له و يجب أن يسلم له جميع الأفراد مع إعتبار الصمت من المعايير و القيم الثقافية للثقافة المجتمعية، التي تنتقل إلى الثقافة التنظيمية.

"فالموظفون يشعرون بعدم الإرتياح بالحديث حول قضايا معينة، ليس بسبب أنهم ليسوا أحرارا بأن يتحدثوا حول هاته القضايا مع الرئيس، لكن هذا النوع من المحادثات ينظر إليه أنه شيء سيء، شرير و غير أخلاقي في الثقافة النيجيرية" (Malani&Zaiton,2013,p.191). و في سياق قيمي، دعمت ذلك دراسة (علي وأحمد2017) أن "ثقة كبار العاملين بتصرفات موظفيهم الأخلاقية لها تأثير على فريق الإدارة العليا، فهي تعد إعتراض أو نقل صغار العاملين لبعض المعلومات السلبية، تعدها تصرفات غير أخلاقية مما تساعد على نشوء مناخ الصمت" (علي وأحمد،2017،ص.405).

ويذكر "جونس و نيسبات (Jones&Nisbett 1972) أننا نقترح أنه عند دراسة الصمت أو الصوت في مكان العمل فإن التركيز على الإنطباع غير كاف" (VanDyne&Betro,2003,p.1374). ويضيف فان داين و بترو (Vandyne&Betero2003) أن يجب أن يتم التركيز على الدوافع، التي أدت بالأفراد إلى سلوك الصمت و هاته الدوافع يمكن أن يرصدها مجموعة من المراقبين بحكم ملازمتهم لساعات طوال أثناء ساعات العمل وهم: زملاء العمل والمشرفون.

إن الصمت ليس هو دائما عكس الصوت فقد إقترح "بيندر و هارولس (Pinder&Harols2012) أنه يمكن أن يكون الصمت نشاطا واعيا مقصودا و هادفا و هذه نقطة مهمة، لأنها تسلط الضوء على طبيعة الصمت المعقدة و متعددة الأبعاد" (VanDyne&Betero,2003,p.1365). فهناك العديد من الدراسات حول الصمت التنظيمي، إقترحت العديد من الأبعاد و بمسميات مختلفة نظرا لدافع سلوك الصمت و يمكن إدراك العديد من الأبعاد ضمن بعد واحد بعد التركيز في معانيها و دوافعها ، فقد يتشكل الصمت نتيجة الوعي الإستراتيجي و الإستباقي و الهادف لحجب الآراء و المعلومات ، تحديدا عن الفئة المسيسة، مع الإحتفاظ بالمعلومة و إستغلالها في الظرف و الزمن المناسبين حيث يكتسب من خلالها سلطة معرفية و هذا السلوك متأني عن ظرف الدفاع و حماية المكانة الوظيفية هو ما يعبر عن بعد الصمت المعرفي الدفاعي، ضمن مؤشريه التقاعس العمدي و غياب قيمة العمل و هذا البعد يمارس في إطار خطة إستراتيجية معينة، التي تدعمها منطلقات ميشال كروزيه حول التحليل الإستراتيجي و منطقة الإرتياب، التي يستغلها الفرد الفاعل لإكتساب معلومات معينة من خلال منصبه الوظيفي أو علاقاته الوظيفية، ليكتسب من خلالها سلطة معرفية، يستخدمها لحماية و تحقيق مصالحه الوظيفية.

أما في حالة عدم التعبير عن الأفكار و الآراء و طرح مشكلات العمل بسبب الخضوع و الخنوع للسياسة التنظيمية بشكل عام و سلوكيات الأفراد الفئة المسيسة التسلطية، المعبرة عن الإضطهاد التنظيمي و الإرهاب التنظيمي وعدم الثقة في القدرات المهنية و الذاتية، فصمت الفئة الفاعلة يعبر عن بعد من أبعاد الصمت التنظيمي المتمثل في صمت الإذعان، الذي من ضمن مؤشرات: التدعيم السلبي للكفاءة و التماثل المحايد و يدعم هذا البعد من أبعاد الصمت التنظيمي، المنطلقات الفيبرية، التي تفرض على الفرد الفاعل الخضوع و الخنوع التامين للسياسات التنظيمية، كما لا يمكنه إبداء أي رأي أو مناقشة أو إعطاء إقتراح ، مهامه مقتصرة على التنفيذ فحسب، كما أن مستواه المهني هو المحدد لقدراته المعرفية و التقنية، فقد يشكك الفرد في هاته القدرات نتيجة التركيز على تنفيذ إجراءات العمل على حساب الهدف، فلا يمكنه إبداء رأي أو محاولة تغيير الوضع التنظيمي، لأنهم إقتنعوا بعدم الجدوى من ذلك.

كما قد يكون حجب الأفكار و المعلومات و التستر عن الأخطاء، يعبر عن بعد آخر من أبعاد الصمت التنظيمي و هو صمت الموالاة الإجتماعية، الذي يهدف إلى حماية جماعة العمل و أفرادها، فمن ضمن مؤشرات: دافع التعاون و العضوية القومية للجماعة و هو ما تدعمه منطلقات العلاقات الإنسانية ، من وجوب الحماية لجماعة العمل و أفرادها ، مع إبداء روح التعاون و السير في نطاق الجماعة ، الذي تحدده

قيمتها و معاييرها، في ظل التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين أفراد التنظيم، على إعتباره أنه تنظيم إجتماعي، تسود فيه التفاعلات الاجتماعية على حساب التفاعلات التنظيمية.

و ظاهرة صمت العاملين او الصمت التنظيمي، لا يخلو منها تنظيم العمل الجزائري، فواقع هاته الظاهرة، لا يمكن تشخيصه بعيدا عن الدراسات الإمبريقية، ففي هذا الإطار أجريت العديد من الدراسات حول الصمت التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بغض النظر عن نوع نشاط هاته المؤسسة و تناولت الدراسات المنجزة متغير الصمت التنظيمي كمتغير منفرد أو تناولته مع متغير آخر عن طريق: العلاقة ، التأثير، الدور و الإنعكاسات و هاته الدراسات تمثلت في دراسة: (عبد الرحمان و آخرون 2022)، (غليظ 2021)، (صادفي و محمد 2021)، (حوياد و بوحارة 2021)، (بن قانة و سيساوي 2021)، (مسلم 2021)، (قنوان و بوبكر 2021)، (نعرورة و تي 2020)، (معروف 2019)، (بومنقار و دي 2016). و قد توصلت هاته الدراسات إلى العديد من النتائج حول واقع الصمت التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

ومن هذا المنعطف، فوجود ظاهرة الصمت التنظيمي في مؤسسات العمل\* حسب الدراسات التي إهتمت بالظاهرة، هناك العديد من المسببات التي تسهم في تشكله، وقد تكون من ضمن المسببات ظواهر تنظيمية أخرى، تكون في شكل سلوكيات تنظيمية صادرة عن الفئة المسيسة كظاهرة المضايقة التنظيمية، فقد أثبتت دراسة (مرسي 2018) وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين المضايقة التنظيمية و الصمت التنظيمي، فالمضايقة التنظيمية تعبر عن وجه من أوجه الإرهاب التنظيمي، التسلط و الإشراف السيء و ممارسات هدفها إلحاق الأذى الوظيفي، النفسي و الإجتماعي بالفرد/ الأفراد المستهدف بالمضايقة و حتى التخلص من الهدف، حيث تتخذ هاته الممارسات عدة أشكال التي في مجملها تعبر عن العنف الرمزي و النفسي.

فمن هذا المنطلق و هاته الحيثيات أتت الدراسة الحالية الموسومة ب"المضايقة التنظيمية وعلاقتها بصمت العاملين داخل المؤسسة"، من أجل الوقوف على هاته العلاقة في سياقها العلائقي و ليس الإرتباطي و التحقق منها بشكل إمبريقي، يمكن تحديد تساؤلات الدراسة كالتالي:

\*السؤال الرئيسي:

ما علاقة المضايقة التنظيمية بصمت العاملين ؟

و تتبثق عليه الأسئلة الفرعية التالية:

1-ما علاقة الممارسات الميكيا فيلية بصمت الموالاة الإجتماعية لدى العاملين ؟

\*مؤشرات السؤال الفرعي الأول:

\* ما علاقة الأسس السلطوية التسلطية بالعضوية القيمة للجماعة؟

\* ما علاقة غياب حيوية الضمير بدافع التعاون؟

\* إن الصمت التنظيمي أصبح ظاهرة سائدة في مؤسسات العمل بغض النظر عن جغرافيا مؤسسة العمل و تصبغت بصيغة الظاهرة التنظيمية العالمية فقد أنجزت دراسات على مستوى العديد من الدول على مفردات في مختلف القطاعات توصلت إلى ممارستهم للصمت، فقد أوضح "Brinfield أن 95 % من مفردات عينة متنوعة شملت بعض الطلاب خلال مراحل ما قبل البكالوريوس و طلاب الماجستير المهني في مجال إدارة الأعمال في جامعة Midwestern الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية و التي بلغت 438 مفردة، يفضلون الصمت نحو شؤون العمل و أكد Yurdakul & al أن 91.2% من إناث هيئة التمريض بالمستشفى الجامعي في مدينة Mersin في تركيا يلتزمون الصمت نحو قضايا بيئة العمل" (البنوي، 2017، ص.03).

2-ما علاقة التعصب الفكري بالصمت المعرفي الدفاعي لدى العاملين ؟

\*مؤشرات السؤال الفرعي الثاني:

\* ما علاقة القولبة النمطية بالتقاعس العمدي؟

\* ما علاقة الجمود الفكري بغياب قيمة العمل؟

3-ما علاقة غياب عدالة التفاعلات بصمت الإذعان لدى العاملين؟

\* مؤشرات السؤال الفرعي الثالث:

\* ما علاقة غياب أنسنة بيئة العمل بتدعيم التقييم السلبي للكفاءة؟

\* ما علاقة غياب الإثراء الوظيفي بالتماثل المحايد؟

إن المضايقة التنظيمية ليست مقتصرة على دولة معينة أو مؤسسة معينة، فهي ظاهرة موجودة على مستوى تنظيمات العالم في الجغرافيا العالمية ، إلا أنها لم تحظ بالاهتمام الأكاديمي إلا في ثمانينيات القرن الماضي بالدراسة التي أجراها، الباحث هانز لايمان(HienzLaymann)على تنظيمات العمل في المجتمع السويدي، حيث شخص العديد من الحقائق، التي سببتها المضايقة التنظيمية هي تعتبر نتائج فعلية لممارسات المضايقة في مكان العمل و هذا ما أثبتته العديد من الإحصائيات، ف" معدل المضايقة في الإتحاد الأوروبي هو 15% بينما تبين أن 38 % من العاملين في قطاع الصحة، معرضون للمضايقة النفسية في الولايات المتحدة الأمريكية، في التحليل...تم العثور على تكرار المضايقة في مكان العمل ليكون بنسبة 15%، غالبية الدراسات عن المضايقة في مكان العمل هي دراسات إستبيان، دراسات أجريت على ممرضات و أكاديميين و أصحاب اللياقة البيضاء، الموظفون يكشفون أن معدلات المضايقة تتراوح بين 9 إلى 90%" (Tahar&Yüksel,2019,p.58).

و في إحصائيات أخرى، أبلغ"سينغ و سامناني(Singh&Samnani)عن إنتشار المضايقة بمعدل 50%تقريبا في الولايات المتحدة الأمريكية و 4% في إيطاليا و 5%إلى 10%في أوروبا.(Maran &al,2018,p.17).

و توصلت " الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 82%من الموظفين الذين يواجهون سلوك المضايقة، اضطروا إلى المغادرة أو فقدوا وظائفهم و تبين أن 34%منهم تركوا العمل، لأسباب صحية مرتبطة بالمضايقات و أن 44% نتيجة نظام تقييم أداء المؤسسة، إما مبادرة منهم أو من خلال قرار إداري، الموظفون الذين لا يغادرون على الرغم من معاناتهم من سلوك المضايقة يتعرضون لإنخفاض في إنتاجيتهم و يفوتون فرصة الترقية المستقبلية حسب (Namie,Brunner&Costelle)"(Erturk&Cemaloğlu,2014,p.3670) .

و"التمتر وجه من أوجه المضايقة هي بالتأكيد تنعكس على الحياة الشخصية و فعالية الأداء الفردي و المنظمي، فإستطلاعات التتمتر في المملكة المتحدة يشير إلى أن ما بين 12%-50% من القوى العاملة يتعرضون للتمتر"(Khoo,2010,p.61).

و عل الصعيد العربي، توصلت دراسة (عريض2020) إلى أن درجة الإحساس بالمضايقة جد منخفضة في بعض جامعات الشمال السوري، أين أجريت فيها الدراسة ، أما دراسة (نعيسة2017) فكانت نتيجتها، أن مستوى الإحساس بالمضايقة، كان بدرجة متوسطة لدى العاملين في

مديرية تربية دمشق و توصلت دراسة (زين الدين 2015) إلى أن "نسبة إنتشار الإحساس بالمضايقة لدى موظفي محافظة دمشق 63.83% و لدى موظفي محافظة السويداء 65.71% و هي نسبة متوسطة" (زين الدين، 2015، ص.98).

فعلى الصعيد الممارساتي أثبتت المضايقة التنظيمية حضورها من خلال نتائج الدراسات و الإحصائيات و على نفس الصعيد أي الممارساتي، فهي ترتسم في ثلوث الأبعاد المتمثل في: الممارسات الميكانيكية التي تركز على المكر و الخداع و المحافظة على المصلحة الشخصية بأي طريقة حتى و إن كانت غير أخلاقية، تحت شعار الغاية تبرر الوسيلة، و من مؤشرات هذا البعد: الأسس السلطوية التسلطية و غياب حيوية الضمير. أما البعد الثاني، فيتمثل في التعصب الفكري، الذي يلغي رأي المخالف تماما و يعمل على إستبعاده، و تسقيف مستوى الأفكار لدى أفراد الفئة الفاعلة، بما يفرضه هو على مستوى الأفكار و مستوى إجراءات العمل و الحكم على الأفراد من خلال الأحكام المسبقة، و قولبتهم ضمن قوالب جاهزة، من مؤشرات: الجمود الفكري و القولية النمطية الجاهزة و فيما يخص البعد الثالث، فيتمثل في غياب عدالة التفاعلات أين يتم تغيب كل المعاملات الإنسانية أثناء التفاعلات التنظيمية ، فيوضع الفرد الفاعل ضمن بيئة عمل تغيب فيها كل مقومات الأنسنة في إطار التفاعلات التي بدورها تنعكس على الإجراءات و على الحوافز في جانبها المادي و المعنوي و على جودة الحياة الوظيفية، من مؤشرات: غياب أنسنة بيئة العمل و غياب الإثراء الوظيفي و خلال مساره الوظيفي المتعلق بالخبرة المهنية.

و نتاج لهاته الممارسات الصادرة عن عن الفئة المسيسة، يرى أم سي كورد و ريتشاردسون (Mccord&Richardson) "أن المضايقة تدمر "الروح المعنوية" و تضعف الثقة تعطل المبادرة و تؤدي إلى إختلال وظيفي و إستقالات، شعور بالذنب، قلق، جنون العظمة، سلبية إنتاج هامشي، يغادر العاملون الرئيسيون و تكون التأثيرات طويلة الأمد " يتعين على القادة على جميع المستويات التنظيمية، أن يسألوا "إذا لم تبدأ الأهداف على النحو التالي: موظفون أكفاء، ماذا حدث؟ الجواب عادة هو وجود بيئة عمل سامة تدعم ثقافة السرية و الشائعات و التلميحات و وجود مظهر خادع يلطخ المظهر التنظيمي" (Sloan& al,2010,p91).

كما تظهر العديد من الدراسات حول المضايقات و عواقبها أن عواقب هذا الحدث لا تؤثر على الضحية فحسب، بل تؤثر أيضا على مكان العمل و عائلة الضحية و المجتمع، على الرغم من أن الشخص المضايق، يريد القضاء على الشخص المستهدف، إلا أن النتائج تصل إلى أبعاد لم يستطع حتى تخيلها، هذا التفاعل المتسلسل الذي يبدأ بأحداث سيئة، يؤثر في النهاية على سياسات الدولة. المضايق يعتقد أنه تخلص من الشخص الذي اختاره كهدف، لكن لا يدرك حتى أنه ربما أضر نفسه من خلال التسبب في مشاكل إجتماعية كبيرة في سلوكه" (Çögenli &Asunakutlu,2016,p.27).

فممارسات المضايقة تتم عن سوء السلوك التنظيمي الصادر عن أفراد الفئة المسيسة و هي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حسب درجة التشخيص، ففي دراسة سافينا و بدغورنايا (Safina&Podgornaya 2014)، تم طرح التساؤل التالي: "لإستكمال الدراسة قررنا الحصول على الإجابة للسؤال: ممن تكون المضايقة؟ وفقا للمستجيبين تتعلق هذه المشكلة بالمنظمة ككل 67%، مشكلة الفرد 26%، ليست مشكلة على الإطلاق دع الأقوى يعيش 7%" (Safina&Podgornaya,2014,p.191).

فهاته الدراسة ، تهدف إلى الإجابة عن تساؤلات، وفق السياق العلائقي المحدد بالآن و الهنا الذين يعبران عن محورين أساسيين للبحث السوسولوجي.

ثانيا-أهمية و أسباب إختيار الموضوع:

إن البحث يعد مصدرا للحركية الطاقة، بتشغيل فكر الباحث بالبحث حول الظاهرة و يضعه في ديناميكية فكرية من خلال مصادر الإلهام التي عددها (أنجرس): التجارب المعيشة، رغبة الباحث في أن يكون بحثه مفيدا، ملاحظة المحيط، تبادل الأفكار و البحوث السابقة، فالبحث في ظاهرة الصمت التنظيمي و التي هي مسألة سلوكية، تتمظهر في حجب الفرد لأفكاره، آرائه و مقترحاته، التي تساعد في الكشف عن الإضطرابات و تحسين الأنشطة التنظيمية الإبداع فيها، ستساعد في تشخيص هذا السلوك أكثر، فالصمت التنظيمي هو خيار متأني عن إدراك لواقع معين، عندما يحتفظ الأفراد الفاعلون بأفكارهم و يلتزمون بما يدور بأذهانهم و تحمله معتقداتهم، بعيدا عن تأثير أي قرارات تنظيمية، فالصمت داخل تنظيم العمل، متأني من التهمين، التهكم، التعصب ... و غيرها من سوء السلوك التنظيمي الممارس من طرف الفئة المسيسة، كما أن الصمت التنظيمي يمكن ان يكون على مستوى فرد واحد أو على مستوى مجموعة من الأفراد، حيث يبدأ بفرد واحد و تنتقل العدوى إلى أفراد آخرين و إلى مجموعة من الأفراد و بذلك يتفشى هذا السلوك، فيصبح مهدد لأهداف مؤسسة العمل و حتى لإستمراريتها، لذلك وجب على أفراد الفئة المسيسة التنبيه لهاته الظاهرة ، أين تعتبر هاته الفئة هي أحد محددات هذا السلوك، من خلال طبيعة التفاعلات و السلوكيات التي يمارسونها مع أفراد الفئة الفاعلة من خلال التفاعل التنظيمي و السياسات المؤطرة لها، إن كانت في جانبها الإنساني، الأخلاقي أو جانبها التسلطي اللامعاري و المؤسسة الجزائرية لا تخلو من ظاهرة الصمت التنظيمي، حيث أجريت العديد من الدراسات الأمبريقية حول الظاهرة على مستوى المؤسسة الجزائرية، لرصد واقع الصمت التنظيمي مع متغيرات كالأمن الوظيفي، المواطنة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، القيادة التشاركية، فيكون الصمت التنظيمي أحيانا كمتغير تابع و احيانا أخرى كمتغير مستقل، فأنتت هاته الدراسة للكشف عن العلاقة بين المضايقة التنظيمية و صمت العاملين، حيث لا توجد دراسة بهذا الوسم، على مستوى الواقع التنظيمي الجزائري، في حدود علم الباحثة خاصة أن المضايقة تعبر بالفعل عن باثولوجيا تنظيمية، يتوجب الوقوف على واقعها في المؤسسة الجزائرية.

ثالثا-أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف أو أهداف تصبوا إلى تحقيقها، من أجل الكشف عن واقع المتغيرات بأبعادها و مؤشراتها، في هذا السياق نبور الأهداف المحورية التالية:

- ✓ الوقوف على محددات بناء ثقافة المضايقة التنظيمية في التنظيم محل الدراسة.
- ✓ المكاشفة على مستويات ممارسة المضايقة التنظيمية و درجة وعي المُضايقين.
- ✓ الوقوف على واقع ابعاد الصمت التنظيمي في التنظيم محل الدراسة.
- ✓ إقتراح آلية سوسيوتنظيمية لبناء ثقافة الأمان التنظيمي.
- ✓ إقتراح آلية سوسيوتنظيمية لبناء ثقافة المجاهرة التنظيمية.



# الفصل الثاني

المضايق التنظيمية مقارنةً بسوسيو تنظيمية



إن السلوكيات التنظيمية الموجودة على مستوى مؤسسات العمل الصادرة عن الفئة المسيية أو الفاعلة ستكون في إطار الإيجابية المقبولة أو السلبية المرفوضة، وفق مرجعية تنظيمية تعتمد على المؤسسة في نظامها الداخلي و التي تعتبر كمرجعية معيارية، فأسوء السلوكيات التنظيمية الغائرة في السلبية: سلوك المضايقة، الصادر عن الفئة المسيية ضد الفئة الفاعلة، فهاته الظاهرة التنظيمية تم التركيز عليها من حيث التناول البحثي و الإمبريقي من قبل الباحثين و المهتمين بالسلوك التنظيمي سواء من منظور نفسو-تنظيمي أو سوسيو-تنظيمي و ذلك نظرا لما خلفته من أثر واضح على الفرد الفاعل نفسيا، علائقياو أدائياو هذا الوضع سيؤثر بشكل سلبى على المنظومة الصحية للفرد الفاعل بالدرجة الأولى كما سيؤثر على أنظمة أخرى كنظام العمل و النظام الاجتماعي.

إن المضايقة التنظيمية تظهر لسوء السلوك التنظيمي، له مفهومه محدداته مراحلها و المنطلقات السوسيو تنظيمية التي تعطيه الصبغة التفسيرية، بالمقابل فالأمان التنظيمي يعتبر الآلية الأساسية التي تحض هذا السلوك السيءو تعمل على توفير المناخ التنظيمي الصحي، على الصعيد النفسي و التنظيمي للفرد الفاعل، ليتمكن من تحقيق ذاته على مستوى العمل و على مستوى الأداء، الأمر الذي يعكس على أهداف التنظيم بشكل إيجابي.

أولا -مدخل تعريفي بالمضايقة التنظيمية.

#### 1. الدلالة المفاهيمية: بين السياق التاريخي و التجاذب المفاهيمي

إن مؤسسة العمل أو تنظيم العمل الذي يجمع العديد من الأفراد الفاعلين، بحكم النشاط الذي يمارسونه و الأدوار الوظيفية التي يقومون بها، يفرض وجود تفاعل تنظيمي في إطاره الرسمي و غير الرسمي بين هؤلاء الأفراد، بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها، مما يستوجب وجود سلوكيات تنظيمية تحركها الطبيعة البشرية للأفراد و التي تأخذ مظهرين إما سلوك تنظيمي جيد أو سلوك تنظيمي سيء و هذا ما تتحكم فيه درجة المعيارية التنظيمية، التي تحدها السياسة التنظيمية، الثقافة التنظيمية و المعيارية الذاتية، كما أن هذين النوعين من السلوكيات له إحتمالية الصدور عن الفئة الفاعلة و عن الفئة المسيية على حد سواء.

من السلوكيات التنظيمية السيئة الصادرة عن الفئة المسيية "المضايقة التنظيمية" أو "المضايقة في مكان العمل" Mobbing at work" و هو من ضمن الموضوعات الجديدة من حيث التناول على الساحة السوسيو تنظيمية، حيث تم النظر إليها بعين الاهتمام، البحث و التشخيص من أجل الوقوف على واقع هذا السلوك التنظيمي المتطرف، الذي له نتائج وخيمة على الأفراد الفاعلين الذين يتعرضون له بشكل خاص و على التنظيم بشكل عام على المدى القصير و البعيد و الذي على أقصى تقدير يصل إلى تهديد وجودها و إستمراريتها.

إن التطرق لموضوع المضايقة التنظيمية في إطار الدلالة المفاهيمية، يستوجب التطرق إلى تاريخانية إستخدام هذا المصطلح و هجرته بين مختلف العلوم و التخصصات، التي تحدد له المفاهيم الإجرائية في دراساتها و أبحاثها في إطار الأنثروبولوجيا الموسعة، التي تشمل جميع العلوم التي تهتم بالإنسان

دون إلغاء التخصص، الذي بدوره يسهم في إثراء بعض الجوانب الخاصة بالمصطلح من زاوية التخصص، فالتاريخانية تسهم في الوقوف على الظهور الأول لإستخدام المصطلح وكيفية تبلوره النهائي في التخصص الذي يشملها غطار الدراسة، فأول تخصص إستعمله، حسب لايمان ( Laymann1990) لم يتوقف الإهتمام بمشكلة المضايقة التنظيمية لعدة عقود و أصبحت المضايقة في الوقت الحاضر، أحد أخطر المخاطر النفسية و الإجتماعية على بيئة العمل و يتوجب الوقوف على هاته الظاهرة المهيدة، من قبل العلماء الممارسين في مجال التنظيم و

الإدارة أو علم النفس و علم الإجتماع و القانون، لإيجاد طريقة للحد منها و خلق بيئة عمل آمنة خالية من المضايقة و الرعب النفسي (GoralewskaStonska,2019,p.156).

فمصطلح المضايقة المشتق من الكلمة الإنجليزية \*mob، التي تعني "الغوغاء" أو "رعاع" و يلاحظ أن المصطلح، متعلق بالعنف النفسي و التحرش و يستخدم للإشارة إلى المضايقة (Tatar&Yüksel,2019,p.57). و أستخدم مصطلح المضايقة لأول مرة في علم الأحياء في القرن 19، لتحديد سلوك الطيور التي تحوم في السماء من أجل حماية أعشاشها و في نهاية خمسينيات القرن العشرين، إستخدمت في نفس السياق من أجل تفسير سلوك الحيوانات من قبل العالم الأسترالي كونراد لورانس (Konrad Lorenz) \*\*لشرح الضغط و التخويف بين الحيوانات. أما بيتر بول هاينيمان (Peter-Paul Heinemann) استخدم المضايقة كسلوكيات ضارة، من قبل مجموعة من الأطفال ضد طفل واحد، لذلك لم يكن هناك تعريف واضح للمضايقة التي تحدث في مكان العمل، فقد نشر برودسكي (Brodsky) ( عام 1976، كتابا أشار في طياته، إلى أن الفرد الفاعل يتعرض للمضايقة داخل مؤسسة العمل، ف"حسب كوبانوغلو (çobanoglu) (استخدم برودسكي (Brodsky) كلمة التحرش في كتابه المسمى "العاملون الذين تعرضوا للمضايقات الصادر عام\*\*\*1976، بطريقة مشابهة لمفهوم المضايقة النفسية في المنظمات وفقا لبرودسكي Brodsky فإن المضايقة، هي سلوكيات متكررة و مستمرة تخلق ضغطا على الشخص الذي يلجأ إليه وتخويف و ترهيب الآخرين من أجل التلاشي و التعذيب و الوقاية و رد الفعل " (Demir& çavuş ,2009,p.14).بعدها تم الإهتمام بالمضايقة التنظيمية، عن طريق الدراسة الإمبريقية التي قام بها العالم هانز لايمان\*\*\* (Heinz Laymann) في الثمانينيات و استمرت إلى التسعينيات أين تم التعريف و لفت الإنتباه لظاهرة المضايقة في مكان العمل في الدول الإسكندنافية و في ألمانيا و توالى إجراء الأبحاث و نشر المقالات و عقد الندوات و المؤتمرات حول الموضوع في أوروبا.

كما أن المضايقة التنظيمية تستخدم بصيغ إصطلاحية أخرى "مثل التحرش في مكان العمل (Björkqvist,Österman & Hjelt-Back1994)، الفضاضة في مكان العمل (Cortina, Magley, Williams & Langhout2001)، الإرهاب النفسي (Laymann1990) و المضايقة (Laymann1996) و التي تصف جميعها السلوكيات السلبية اتجاه شخص آخر في مكان العمل، في الأدبيات يتم استخدام المهاجمة و البلطجة و المضايقات بشكل متكرر (Einarsen, Hoel,Zapf&Cooper2011) (Doruk,2019,p.56).

\*\*إذا كان من المقرر تحليل المصطلح من وجهة النظر اللغوية، فإننا نكتشف أن أصوله ترجع إلى اسم الغوغاء الإنجليزي (الكلمة المهينة لحشد كبير و صاخب و فقا قاموس Longman للغة الإنجليزية و الثقافة) و فعله إلى Mob أو الزحام حول شخص ما، إما بسبب الإهتمام أو الإعجاب كما هو محدد في نفس قاموس لم يتم إجراء تعريف معجمي للمضايقة ككلمة إنجليزية حتى الآن ومع ذلك ووفقا لمعرفتي الحالية، لا يزال المصطلح مقصورا على بعض مجالات الإستخدام في معظم البلدان الناطقة باللغة الإنجليزية و في الولايات المتحدة الأمريكية على وجه التحديد، يتم تطبيقه بشكل مرادف للكلمة اللأخلاقية مضايقة و تنمر و أحيانا إرهاب، على النقيض من عدة دول، كانت أمريكا غير حساسة نسبيا لهذه الظاهرة اللغوية، ربما بسبب تنقل العمل و الإهتمام بالتمييز العنصري " (Angles,2005,p.55).

\*\*\*كان الباحث الأول الذي حدد كلمة المضايقة و استخدمها، هو العالم النمساوي (Konrad Lorenz) ( الحائز على جائزة نوبل في الطب العام، عام 1973 و الذي لاحظ في وقت مبكر من عام 1958 ،سلوك بعض أنواع حيوانات القطيع و اكتشف أنه في بعض الحالات، يتحد الأفراد الأضعف لمهاجمة الأقوى و مع ذلك فإن الإستخدام الأوروبي الحالي لهذا، كظاهرة نفسية مطبقة على البشر ينبع من عمل الدكتور (Peter-Paut Heimann) في السبعينيات الذي درس الإستراتيجيات الإقتصادية للأفعال في ساحات المدارس و في وقت لاحق) Hienz Leymann (عالم نفس صناعي ألماني، حاصل على الدكتوراه في الطب النفسي يعمل في السويد، كان راندا في سلسلة من الدراسات حول هذه الظاهرة و التي ترتبط ارتباطا وثيقا به " (Angles,2005,p.54).

\*\*\*أشار (Brodsky1976) في هذا الكتاب لأول مرة إلى "العامل المضايق"، كما يمكن دراسة الحالات النموذجية للمضايقة و مع ذلك لم يكن Brodsky مهتما بشكل مباشر بتحليل هذه الحالات حيث تم عرضها جنباً إلى جنب مع حالات حوادث العمل الضغوط النفسية الإرهاب الناتج عن ساعات العمل الطويلة و المهام الرتيبة...ركز هذا الكتاب على الحياة الصعبة للعامل البسيط و وضعه" (Laymann,1996,p.06).

\*\*\*\*نشر أول وثيقة بحثية حول المضايقة (Laymann& Gustausson1984) (و أول كتاب لـ (Laymann1986) ثم تم تبني مفهوم المضايقة في العديد من البلدان ولمزيد من التطوير العلمي تم إجراء الأبحاث في آلان في النرويج) (Mathiesen, Raknes & Einarsen & Raknes1991, Kible1990, Rokkum1989, Zapf & Al,Knorz) (Pàananen & Vartia1991, Bjorkqvist & Al 1994) (المانيا (Zapf & Al,Knorz 1993, Halama1995, Becker1993) استراليا (Kaucsek & Simon1995) هنغاريا (Toohey1991, Sheehan & Kearus, Mc cathy1995) البحث حول المضايقة على وشك أن يبدأ في هولندا المملكة المتحدة فرنسا و إيطاليا (Laymann ,1996,p.21).

فقد جرت هناك العديد من الدراسات، التي تخص المضايقة في مكان العمل و هناك من الباحثين من يدرجها ضمن التمر، ويعتبرها ناز لايمان (Heinz Laymann) أول من استخدم مصطلح المضايقة في مكان العمل، فالباحثون في هذا المجال، لا يتفقون حول وسم المصطلح في مكان العمل و هي متعددة منها: المضايقة، التمر، التمييز، الإرهاب، التحرش.

فالتمر من المفاهيم مرتبطة بالمضايقة لدرجة عدم الفصل بينهما، لتداخل المفهومين فيما بينهما" غالبا ما يتم تحديد المضايقة مع مفهوم التمر، يمكن رؤية الاختلاف الأساسي خاصة في البيئة التي يتم استخدامها فيها، الإسم الأول له أكبر تمثيل في الدول الإسكندنافية و الدول الناطقة بالألمانية بينما يستخدم التمر بشكل أساسي في البلدان الناطقة باللغة الإنجليزية و مع ذلك فإن بعض المؤلفين (Džuka& Jencová2005,Olwens2010) يعتبرون مصطلح البلطجة فقط بين الأطفال في المدارس، لن نجتمع بين هذين المصطلحين خصوصا لأسباب و عوامل أخرى تؤدي إلى التمر في المدرسة و مكان العمل، طالما أن هذا النوع من الإساءة العاطفية يحدث في مكان العمل و يستند إلى العلاقة بين الرئيس و المرؤوس" (Divincova&Sivàková,2014,p.21). هذا ما وصف به الباحثان ديفانكوكا و سيفانكوكا (Divincova&Sivàková2014) تعاملهما مع مصطلح المضايقة في دراستهما.

من جهة أخرى يصف العلماء الأمريكيون أعمال المضايقات بأنها إساءة معاملة للموظفين أو إرهاب في مكان العمل، يستخدم مصطلح Mobbing على سبيل المثال في البلدان الناطقة باللغة الألمانية في السويد و إيطاليا و إستراليا، تعرف هذه الظاهرة في المملكة المتحدة بأنها التمر (Hartig,Frosch2006,Labro,Hilp2001) و تستخدم أيضا لوصف العلاقات بين الطلاب في المدرسة (Elliott2005,Davenport,Shwartz,Elliott2003,Labro ,Hilp2001) يتم استخدامه في كثير من الأحيان أكثر من المضايقة في مكان العمل و يمتلك ميزات العدوان الجسدي في الأدب الفرنسي، لما له من تأثير على النفسية، توصف المضايقة على أنها تحرش غير أخلاقي (الإضطهاد الغيرأخلاقي للعدو) (Labro,Hilp2001) في فترات مختلفة، تم استخدام المضايقات و البلطجة لوصف العلاقات في مكان العمل في مجموعة متنوعة من المضايقات العاطفية و الإضطهاد وسوء الإستخدام و السلوك غير المناسب و/أو المضايقة (Hartig,Frosch2006) في الأدبيات العلمية الليتوانية، كان من المستحيل إيجاد مفهوم للسخرية، في بعض الأحيان يتم استخدام هذه الفكرة لتعريف مضايقة الموظفين من قبل صاحب العمل (Vasilzivas العمل (Pucetaite2005,Vasiljeviene2000) و العلاقات السلبية و العدائية لزملاء العمل تسمى التمر (Obelenis,Gruzevskis,Okuneviciute,Neveauskiene,Pocius2004,Sopagiene,Malinauskiene2007) يمكن أن يختلف المصطلح نفسه للظاهرة اعتمادا على التقاليد القائمة تفتح هذه الإختلافات في الأوساط، نطاقا واسعا من التأثير على الضحية" (Zukanskas&Vveinhardt,2009,p.104).

كما لاحظ كل من" (Brousse,Foutona &Ouchchane2008) حسب علم النفسي المرضي المستهدفين بالتمر في مكان العمل و أجرى (Harvat&Pagon2012) بحثا حول المواقف تجاه المضايقات في مكان العمل في سلوفينيا، كما قام (Manotas2015) بإجراء تحليل حول المضايقة في مؤسسة التعليم العالي و أبرز كل من (Kilic,Colak,Acar,Picakcief) الخصائص الإجتماعية و الديمغرافية للمضايقة و قام (Qureshi,Iftikar & Janjua2015) بإجراء تحقيق تجريبي في المضايقات و التوتر و سلوك الموظفين في مكان العمل و طبق (Andez, Waschglar,Ruiz-Hérin,Lior-Esteban 2013) إستبيان التمر في التمريض في سياق مقياس السلوك العدوانى في المستشفى (Beno,2016,p.241).

و خلاصة لما تقدم، و فصلا لجدلية الإستخدام ف"في إنجلترا و أستراليا تستعمل كلمة التتمر، بينما في الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم كلمة المضايقة، أما في تركيا فمرادف المضايقة يتمثل في " العنف النفسي، العنف النفسي داخل المكتب، الضغط التنظيمي، الضغط العاطفي، الإساءة العاطفية، التتمر العاطفي، الإرهاب النفسي، الهجوم العاطفي و التتمر في مكان العمل" (Demir& çavuş,2009,p.14)

وقد أكدت بينو (Beno2016) في دراستها أن الإستخدام الواسع للمصطلحات التي تدخل ضمن سياق المضايقة أنه، "تزيد المصطلحات المحددة و العلاقات بين المفاهيم، من فهم المضايقات في مكان العمل و تسمح بإنشاء و تصنيف المضايقات اعتمادا على مستواها و القدرة على تحديد البنية النفسية الداخلية للفرد المعرض للمضايقة " (Beno,2016,p.248).

فأعمال هانز لايمان (Heinz Laymann)، في بداية الثمانينات، صوبت بوصلة الإهتمام بالمضايقة في مكان العمل، فشخص هاته الظاهرة و تأثيرها على الفرد الفاعل، فحسبه المضايقة "تتضمن التحرش العاطفي و الإرهاب النفسي يمارسه فرد أو مجموعة من الأفراد، بشكل منهجي اتجاه شخص آخر بأساليب غير أخلاقية و غير ودية، عادة تبدأ المضايقة بشخص واحد، يعتقد أنه مهدد من قبل زميل له و بعد فترة يحضر الآخرون هذا الإجراء، الذي يهدف إلى إخراج الضحية من المنظمة، مثل أنشطة مضايقة الطيور" (Tigrel&Kokalan,2009,p.30). و هو يصف المضايقة التنظيمية بأنها نزاعات غير عنيفة، إتصال معادي و غير أخلاقي، فهي سلوكيات عدوانية لفظية تستخدم العنف الرمزي كوسيلة، لها آثارها المدمرة التي يصفها في تعريفه للمضايقة التنظيمية في بحثه سنة 1990 "حالة تواصلية تهدد بإلحاق أضرار جسدية و عقلية خطيرة بالفرد، المضايقة مبنية على عمل عدائي، قد لا يبدو خطيرا، إذا ما أخذ بشكل منفصل و لكن مع تكرار ذلك بإستمرار، له آثار خطيرة" (Cornoiu& Gyorgy, 2013,p.709).

و يعود لايمان (Laymann2012) و يعمل على تنقيح مفهوم المضايقة، من خلال إشتغاله على الموضوع لسنوات طويلة، فيرى أن المضايقة عنف نفسي، الذي يصفه بأنه "شكل من أشكال السلوك الذي يكون فيه الجهل أو الإقتراء أو الإشاعات و إهانة الموظف و الشعور بالذنب و نشر الخوف من فقدان الوظيفة و المحظورات و المطالب المفروضة و السلوك الغيور و الإيذاء بسبب التوجه الديني و الجنسي و التحرش الجنسي و الإعتداء الجسدي، كل هذه الاشكال من العنف النفسي في مكان العمل، يمكن أن تسمى "مضايقة" أصبح العنف النفسي مشكلة مرضية و أهم مشكلة في العلاقات الشخصية في مكان العمل و في البيئة المدنية" (Beno,2016,p.241). فالمضايقة التنظيمية هي تجلي للعنف النفسي، حيث تتسع دائرة المضايقة و ما تشمله من سلوكيات سيئة، كالإستبعاد الاجتماعي، التهكم، المطالب الغير منطقية، التي لا تتوافق مع إقتدار الفرد الفاعل الفكري و الفزيولوجي و تكون بشكل مفروض مع الإذلال، فجميعها تلحق الضرر النفسي و الجسدي بالمضايق.

فالممارسات المختلفة التي تعبر عن المضايقة في مكان العمل، هي عامل مؤثر على ثقة الفرد بنفسه، قدراته و مؤهلاته، فهي تضعه في موضع شك إتجاه نفسه بالدرجة الأولى، تهز داخله و تتد لديه الشغف و الإنجاز، و قد أشار إلى ذلك تيم فيلد (Tim Field)، حيث يرى أينارسن (Einarsen) أن تيم فيلد (Tim Field)، عرف المضايقة النفسية بأنها "هجوم وحشي مستمر على ثقة الفرد بنفسه و إحترامه لذاته" و بهذا المعنى يمكن إعتبار المضايقة النفسية "محاولة لقتل "نفس الضحية"، السبب الكامن وراء هذا السلوك هو الرغبة في تأسيس و تدمير التفوق و في تعريف Field للمضايقة النفسية هناك أيضا إنكار لعواقب سلوكيات أولئك الذين يمارسون المضايقات النفسية" (Demir& çavuş, 2009,p.14).

كما يستخدم مصطلح المضايقة حسب كيدالكا و كام (Kudelka & kern 200) ( لوصف العديد من أشكال المشاكل النفسية و الاجتماعية، المتعلقة بعلاقات العمل، التي تحدث في هذه البيئة" (Dikmetaş&al,2011,p.02).

فالمضايقة التنظيمية تعبر عن التحرش النفسي، المرتبط بالسياق العلائقي التفاعلي الاجتماعي داخل التنظيم و الذي يستند إلى عدم توازن القوة، و من يمتلك القوة التنظيمية و السلطة هو من يمارس المضايقة على فرد بعينه أو مجموعة من الأفراد، ف "يعتبر التحرش النفسي في العمل أو المضايقات، أحد أهم الضغوطات الاجتماعية في الحياة العملية الحالية (Hoel,Rayner &Cooper 1999) ، كما يتم تعريفه على أنه المحاولة المتكررة و المنهجية لإيذاء شخص من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، حيث يواجه الضحايا صعوبة في الدفاع عن أنفسهم و حيث يوجد الخلل في القوة (حقيقي أو متصور)، بين الضحايا المتمتر عليهم (Einarsen 2000) هذه السلوكيات السلبية بعيدا عن كونها هجوما على السلامة الجسدية للشخص، تترجم إلى أفعال خفية مثل العزلة أو الإستهتاد من المجموعة أو التقليل من قيمة الأداء أو البحث عن مواقف سخيفة (López-) (Laymann1996,Einarsen,Rakens& Mathiesen 1994,Zapf,Knorz &Kulla 1996) Cabaras&al,2010,p.215). فالممارسون للمضايقة يستخدمون المكر و الخداع و السلوكيات غير الأخلاقية، تحت ذريعة مكانتهم السلطوية في التراتبية التنظيمية، التي تمنحهم عدة صلاحيات و هم يعملون على تحسين مهاراتهم في الخداع و التلاعب، على القوانين التنظيمية و إجراءات العمل، من أجل مضايقة الأهداف المحددة من الأفراد الفاعلين و التهرب من المساءلة. "يقدم بارون ديك Baron Duque (2004) فرضية مفادها، أن القوة و التفاوض هما عنصران ضمنيان في المضايقة و بالتالي تستخدم هذه الظاهرة داخل المنظمة، كوسيلة لإكتساب السلطة و المشاركة بهذه الطريقة مع جميع الجوانب الأخلاقية و المعنوية للعمال" (Manotas,2015,p.1608).

و في سياق السلوك اللاأخلاقي للمضايقة يرى دافنبور و آخرون (Davenport &al2003) أنها "فعل خبيث يهدف إلى إستبعاد شخص من مكان العمل من خلال الإتهامات الظالمة و الإذلال و المضايقة العامة و الإضطهاد العاطفي و/أو الإرهاب، إنه إنشاء جبهة ضد هذا الشخص من خلال تنظيم مديري الشخص أو منظمته أو رؤسائه أو أقرانه أو غيرهم من أحد مرؤوسيه، في سلوك منهجي و غالبا ما يكون نفسيا و بما أن المنظمة تتجاهل هذا السلوك و تغض الطرف عنه بل و تستقره فإن الضحية تشعر بالعجز في مواجهة العديد من الأشخاص الأقوياء و يحدث التخويف النفسي و النتيجة هي الضرر دائما، الضائقة، المرض الجسدي أو العقلي أو كل المشاكل الاجتماعية وأكثر من ذلك كله الفصل" (Dikmetaş&al,2011,p.04).

و حسب ديفاي و سبيري (Duffy &Sperry2012) المضايقة "تعني الإتصال العدائي و غير الأخلاقي الذي يتم توجيهه بطريقة منهجية، من قبل شخص أو عدد من الأشخاص، بشكل أساسي نحو فرد واحد. من الممكن الآن بشكل متزايد، مواجهة هذا المصطلح على الرغم من أنه لا يمكن التصريح بأنها ظاهرة حديثة" (Dikmetaş&al,2011,p.07). و هو يتطابق مع تعريف هانز لايمان (Heinz Laymann) للمضايقة في مكان العمل المرتكز على العنف و العمل الممنهج، كما أن المضايقة التنظيمية ليست ظاهرة حديثة، فهي قديمة بقدم تنظيمات العمل التي عرفها الإنسان، و لكن الحديث في الأمر هو تناول الظاهرة بالدراسة و الإهتمام في إطار أكاديمي و إمبريقي.

أماتيتار (Tutar) يعرف المضايقة بأنها "جعل الضحية نفسها تتعرض للتهديد أو الإذلال، بإستخدام سلوك عدواني أو مهين من خلال إساءة إستخدام السلطة . مع الضايقة تضعف الثقة بالنفس لدى الضحية و يهدف إلى إبقائه تحت القلق المزمن و الضغط الشديد" (Albar& Ofluoglu,2017,p.541). و كأن المضايق هو من يضع نفسه في وضع الضحية ، من خلال سماحه بالتهديد و الإذلال الذي يمارسه الفرد المسيب، الذي يمتلك مكانة سلطوية، يساء إستخدامها و يرى أنها، تمنحه الحق في إذلال و تهديد الأفراد كممارسات تعبر عن المضايقة و الأساس منها بقاءهم تحت الضغط، الذي لا تحتمله النفس البشرية و يصل بالفرد إلى الإنفلات النفسي و ربما حد الإنتحار .

كما يمكن أن تأخذ المضايقة عدة مظهرات، على أساس أنها تحتكم إلى عنصر التواصل الذي تكون فيه تغذية راجعة بين طرفي الإتصال، في حدود المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها، فالأساس وجود تفاعل تنظيمي بينهم و هو ما يستغله الفرد المضايق لممارسة المضايقة في عدة أشكال، حيث يرى دافنبور، شوارتز و إليوت (Davenport,Schwartz &Elliot 2003) أن سلوك المضايقة هو خوف من التواصل

السلبى، الذي يحدث بين الأفراد و يؤثر عليهم بشكل سلبي، الإستهزاء المستمر بشخص ما و مقاطعته و الإيحاء بأنه كاذب و إثارة القيل و القال عنه، هي بعض الأمثلة على هذا النوع من السلوك " (Erturk&Cemaloglu,2014,p.3669). هذا التعريف يركز على الإيذاء النفسى للضحية، لأن الحالة النفسية هي المتحكم في الحالة المزاجية و الصحية للفرد الفاعل، فإذا ما تم المساس بها سيتوتر الفرد و يشعر بعدم الأمان و يفقد التركيز، مما يؤثر على صحته و على مستوى أدائه، فالهدف من المضايقة هو إرهاق الضحية نفسيا و استنزاف قدرته على التحمل.

و يؤكد ذلك "لايمن و غوستافسو (Laymann& Gustafsson 1996) في سلوك المضايقة يتأثر الضحية بإرهاقه في البيئة التي وجد فيها و عزله عن محيطه، و يرى ديفاي و سبيري (Duffy & Sperry 2007)، أنه نتيجة لسلوك المضايقة الذي يعاني منه، يفقد الضحية ثقته بنفسه، الهدف النهائي هو إخراج الضحية من مكان العمل" (Erturk&Cemaloglu,2014,p.3669). فالهدف من المضايقة هو إستبعاد الفرد المضايق، عن نشاطات العمل بما في ذلك النشاطات و التفاعلات الإجتماعية، مما يضعه في دائرة العزلة و أنه شخص غير مرغوب فيه، و هذا بدوره يسبب له أذى نفسي عميق.

أما كدالكا و كارن (Kudelka & Kern 2004) يعرفان المضايقة بأنها" مصطلح يستخدم لوصف العديد من أشكال المشاكل النفسية و الاجتماعية المتعلقة بعلاقات العمل، التي تحدث في هذه البيئة و في تعريف بسيط حسب تيناز (Tinaz2006) المضايقة خلق ضغط منظم على الشخص أو الأشخاص العاملين في مكان العمل، مما يجعلهم يستقيلون من العمل بتكتيكات مثل الإكتئاب و التخويف و التهديد، يمكن أن تصل هذه العملية أحيانا إلى مرحلة الإنتحار" (Dikmetaş&al,2011,p.02).

يعرف (المسح الوطني الأمريكي 2014) المضايقة بأنها إساءة نفسية متكررة و خطيرة و مهينة مخيفة في العمل و أنماط مختلفة من التخريب في مكان العمل، فضلا عن الإساءة اللفظية" (Beno,2016,p.241). هذا النمط من التخريب يكون رمزيا في بدايته، لكن نتائجه ستكون بشكل نفسى، صحى، إجتماعى و مادى ملموس.

و من المستحيل الجزم بعدم تعرض أي فرد فاعل داخل مؤسسة العمل ، إلى المضايقة طيلة مساره المهني و لفترة ، بغض النظر عن طولها أو قصرها، فالأساس أنه تعرض للمضايقة كان هدفا لذلك و تم إلحاق الأذى النفسى به من قبل المضايق، التي ستتعرض بشكل سلبي على حياة الضحية نفسيا، إجتماعيا و مهنيا، فبعض الباحثين يشترطون تحديد المدة الزمنية لممارسة المضايقة مع منهجية الممارسة، حتى يمكن إطلاق الحكم على تلك الممارسات، بأنها مضايقة تنظيمية "تنطوي المضايقة في مكان العمل على عزل الفرد، إجتماعيا و إنتهاك خصوصيته و التعرض للعنف اللفظي و التهديدات، قد تتبع هاته الأنشطة من مكان العمل، الإدارة، كبار التنفيذيين، فيؤكد (Leymann1990)، أن التعرض للمضايقة مطلوب مرة واحدة كل أسبوع لمدة 6 أشهر على الأقل" (Tatar&Yüksel,2019,p.57). و التكرار و الفترة الزمنية مؤشران لتشخيص المضايقة ف"يعتبر تكرار سلوك المضايقة أكثر من مرة في الأسبوع لأكثر من ستة أشهر هو الحد الأدنى للتشخيص" (Cornoiu& Gyorgy,2013,p.709)

كما عرف المضايقة" هارولد آغ (Harold Ege 2000)، على أنها فعل أو سلسلة من الإجراءات، تتكرر على مدى فترة طويلة من الزمن، يقوم به واحد أو أكثر من المضايقين لإيذاء شخص ما، شخص سوف يطلق عليه اسم ضحية ظاهرة المضايقة أو الشخص المضايق بشكل منهجي و بهدف، لذلك فإن أولئك الذين يضايقون لديهم هدف وهو مركب من أجل إحداث التدمير المهني و النفسى و الإجتماعى للضحية" (Cornoiu& Gyorgy,2013,p.711).

و"المضايقة ليست صراعا عاديا، أزمة تنتهي سريعا خلال فترة زمنية محدودة، إنها سلسلة من الإضطهاد و المضايقات و الإهانات التي تحدث ببطء و مهارة و تستمر لفترة طويلة (أكثر من 6 أشهر). هذه الظاهرة قوية جدا و مع ذلك عندما يتم تحديدها في الوقت المناسب يمكننا التدخل و إيقاف الظاهرة و أثارها المدمرة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي" (Cornoiu & Gyorgy, 2013, p.711).

و من تعريفات، المضايقة التنظيمية التي ركزت على المدة الزمنية لممارسة المضايقة، كما أن المضايقة قد تكون من زملاء العمل و ليس فقط من المسؤول، فالصادر من زملاء العمل يعتبر ممارسات تدمرية و ليست مضايقة، بأنها "الوضع الذي يكون فيه فرد واحد أو عدة أفراد بإصرار و على مدى فترة من الوقت، يرون أنفسهم على أنهم المتلقي النهائي للإجراءات السلبية من الرؤساء أو زملاء العمل، حيث يجد هدف البلطجة أو التتمتع بصعوبة في الدفاع عن نفسه/نفسها ضد هذه الممارسات" (Jacob & Kostev, 2017, p.02).

و هذا ما ذكره أيضا مران و آخرون (Maran & al 2018) تشير المضايقة (التتمتع في العمل) إلى شكل المضايقات النفسية التي تحدث في مكان العمل، بحيث يجب اضطهاد الضحية بشكل منهجي و مستمر لفترة طويلة من الزمن" (Maran & al, 2018, p.17).

و يدعم ذلك طاهر و يوكسال (Tatar & Yüksel 2019) في تعريفهما للمضايقة التنظيمية تشير المضايقة التنظيمية في مكان العمل، إلى حالات مثل التحرش اللفظي، استهداف الكلمات العدوانية أو السخرية أو الإفتراء أو العزلة الاجتماعية، بشكل متكرر في شخص معين، في فترة زمنية محددة، المضايقة ممنهجة و العدوان موجه ضد شخص أو جماعة وهي تختلف عن النزاعات الشخصية المؤقتة، و التعرض بإصرار للنشاط السلبي، الذي يجد الفرد صعوبة في التعامل معه و هي السمة الرئيسية للمضايقة" (Tatar & Yüksel, 2019, p.57).

لكن هناك من يرى عدم التركيز على عامل الزمن و التكرار، لكنه يركز على الفعل، ففي " بحث (Vartia 2001) أن المضايقة، ليس في المدة المحددة بدقة و التكرار ولكن الطبيعة المنهجية للأفعال السلبية الضارة" (Szigety, 2012, p.419).

و هناك من حدد مؤشرات أخرى عدى المدة الزمنية و الفعل و الممارسة المنهجية، لكي يتم إطلاق على الفعل الممارس مضايقة، فقد وصف آغ (Ege) طريقة لتحديد حالة المضايقة، تتكون هذه الطريقة من سبعة معايير موضوعية و يمكن التحقق منها علميا و التي يجب أخذها في الإعتبار، حتى يتم إعتبار التعرض مضايقة، بادئ ذي بدء يجب أن يحدث الصراع فقط في مكان العمل و يجب أن يحدث كل يوم، أولا عدة مرات كل أسبوع أو عدة مرات لكل شهر لمدة 6 اشهر على الأقل، تتميز حملة المضايقات بالعمل ضد حرية التعبير أو العزلة المنهجية و تغيير المهام و الهجوم على السمعة و العنف أو التهديد بذلك علاوة على ذلك لا يمكن للضحية الدفاع عن نفسها بشكل صحيح، بسبب وجود عدم تناسق في القوة، يمكن أن يكون عدم التماثل هذا أفقيا (الضحية و المتحرش في نفس الوقت / الدور التنظيمي، لكن الضحية تدرك أنها أضعف من المتحرش أو عموديا (يكون للمضايق و الضحية منصب/أو دور أعلى) أو استراتيجي (يقوم المدير بتنفيذ حملة مضايقة لإرهاق الضحية لإخراجه من مكان العمل" (Maran & al, 2018, p.18).

أما الأبعاد الأساسية التي يركز عليها تحديد مفهوم المضايقة حسب ألتانتاس (Altuntas 2010):

- ✓ الشخصية و الظروف النفسية للشخص الذي يمارس المضايقة.
- ✓ تحديد ثقافة و هيكل المنظمة.
- ✓ نفسية و شخصية و ظروف الشخص الذي تعرض للمضايقة.
- ✓ سبب مثير مثل التعارض و الخلاف.
- ✓ القيم و القواعد الاجتماعية.

✓ تخلق المضايقة كل أنواع السلوكيات اللاإنسانية (Gül & al, 2011, p.123).

فالمضايقة التنظيمية سلوك تنظيمي سيء بامتياز، هدفه إلحاق الأذى النفسي و العاطفي بالضحية يؤكد ذلك (Leymann) (1996، أن المضايقة هي التعرض للسلوكيات الضارة عاطفياً" (Dikmetaş & al, 2011, p.02). لأن الأذى النفسي و العاطفي له تبعات وخيمو نتائج مدمرة في عدة نواحي تغني الممارس للمضايقة، عن إستهداف الضحية بسلوكيات سيئة أو خطط مكررة أخرى.

و يمكن تعريف المضايقة التنظيمية إجرائياً بأنها "إساءة متعمدة في وسط العمل، تمس بالجانب التفاعلي بين أفراد التنظيم وهي تجلي للعنف الرمزي و اللفظي، يمارسها فرد/أفراد الفئة المسيسة على فرد/أفراد من الفئة الفاعلة، نتيجة التعصب الفكري الذي يتميز به فرد/أفراد الفئة المسيسة، الذي يعنى في ممارسته/ممارستهم بجموده الفكري و يقوم/يقومون على إثره بتصنيف فرد/أفراد الفئة الفاعلة، وفق قولبة نمطية جاهزو بتبنيه/تبنيهم للممارسات الميكيا فيلية، التي تتمظهر في الأسس السلطوية التسلطية التي تتم عن القهر و الإستحواذ و في غياب حيوية الضمير التي تعبر عن حالة اللامعيارية لديه/لديهم كما أن تعاملاته/تعاملاتهم مع أفراد الفئة الفاعلة، تغيب عنها عدالة التفاعلات، التي تجسدها أكثر غياب أنسنة بيئة العمل و غياب الإثراء الوظيفي و الهدف من المضايقة هو تحقيق الإستبعاد للفرد المضايق ضمن شكلية الإختياري و الإجباري.

و ظاهرة المضايقة التنظيمية، ليست مرتبطة بمؤسسات عمل، ضمن نطاق جغرافي معين، بل هي ظاهرة عالمية ف" حسب شابلاف ديمورتينو (Chappellve Dimortino) في تقرير صادر عن منظمة العمل الدولية (ILO)، تمت الإشارة إلى أنه في السنوات الأخيرة، أصبحت المشاكل النفسية السلبية المتعلقة بمكان العمل، مثل العنف و المضايقة والإرهاق، مشكلة متزايدة على النطاق العالمي" (Dikmetaş & al (2011, p.2).

كما تعتبر (منظمة الصحة العالمية 2002)، أن المضايقة في مكان العمل كمشكلة صحية عامة عالمية متعددة الأوجه و ذات نتائج ضارة" (Tatar & Yüksel, 2019, p.58).

### ثانياً- المضايقة التنظيمية: الباثولوجيا التنظيمية.

#### I. سلوكيات المضايقة: الممارسات ، السمات، التجلي الباثولوجي

تتمظهر المضايقة التنظيمية في عدة سلوكيات لفظية و فعلية، تعبر عن العنف الرمزي، الذي هدفه إلحاق الأذى النفسي بالفرد المستهدف، من أجل تحقيق أهداف مسطرة سابقاً، "يصف دافنبور و آخرون (Davenport & al) المضايقة، كشكل من أشكال علم الأمراض التنظيمي، حيث يجمع زملاء العمل بشكل أساسي و ينخرطون في طقوس مستمرة من الإقصاء و الإهانة و الإتهامات غير المبررة و الإساءة العاطفية و المضايقات العامة، في محاولتهم الخبيثة لإجبار العامل المستهدف، على مغادرة مكان العمل، يبدأ عادة بشخص واحد و يقرر أنه محدد من قبل زميل و بالتالي تبدأ حملة يائسة، تنتشر في مكان العمل مثل المرض و تصيب الشخص المحدد، بعد ذلك شخص لديه الرغبة في القضاء على هدف، يلجأ إليه الناس للمضايقة و للتستر على نقاط ضعفهم و أوجه قصورهم" (Khou, 2010, p.61).

فالمضايقة على مستوى تنظيم العمل، تدرج الحياة التنظيمية و الوظيفية للفرد/الأفراد المستهدف/ المستهدفين ضمن دائرة الإستهداف من خلال الممارسات التي تؤثر بشكل سلبي و متعنت، على الحياة المهنية للفرد/الأفراد المضايق، فتستند على عدم تطبيق العدالة التنظيمية في إطار ثالث أبعاده: الإجراءات، التوزيع و التفاعلات، كي يشعر الفرد بالإهانة و الإذلال و عدم وجود قيمته و إحترام لكنيونه البشرية قيمته الوظيفية و مكانته في تنظيم عمل الذي ينتمي إليه و أنه يجب أن يعامل معاملة مشينته سيئة، ليس كباقي زملائه، عن طريق الإذلال ، الإحتقار، السيطرة

و الإستحواذ"تنشأ سلوكيات المضايقة في الغالب، من العمليات المتعلقة بحياة العمل، على سبيل المثال الزيادة المستمرة في أعباء العمل و عدم تقدير الأداء الوظيفي و التقييم غير العادل للجهود و الأداء و الفشل في تطبيق نفس معايير التقييم مع الموظفين الآخرين و محاولات التقليل من قيمة النجاح و تعظيم المسؤولية حتى الآن، للتقليل من السلطة و ما إلى ذلك و هي أكثر سلوكيات المضايقة المتكررة"(Aydan&al,2012,p.4862).

و تمارس المضايقة في مكان العمل، وفق شكلين"

- **المضايقة الرأسية:** عندما يقوم الفرد بتشويه سمعة الموظف المرؤوس، تسمح له تقنية التحكم بالقيام بذلك بطريقة تشوه سمعة العديد من الأفراد بالتسلسل (المضايقة التسلسلية) أو التشهير المخطط له (المضايقة الاستراتيجية أو التسلط) و لكن في حالات نادرة تقوم مجموعة من المرؤوسين بتشويه سمعة الشخص.
- **المضايقة الأفقية:** هذا عنف نفسي في المنظمة الذي يحدث غالبا في مجموعة، عندما يواجه الموظفون عنفهم ضد أعضاء معينين في مجموعة أخرى، إنهم يسخرون منه ينشرون و يطلقون شائعات كيدية أخرى عنه"(Beno,2016,p.241). و كما سبق الذكر هذا الشكل من المضايقة يدرجه بعض الباحثين ضمن الممارسات التتمرية، التي تكون ضمن نطاق أفقي بالنسبة للتراتبية التنظيمية.

#### 1. المضايقة التنظيمية: سمات الفعل و الفاعل

##### أ. سمات فعل المضايقة

المضايقة في مكان العمل ليست مقتصرة على القطاع العام أو الخاص، فهي موجودة في كلا القطاعين، لأنها متعلقة بالسمات الشخصية لممارس المضايقة، حيث يهدف من المضايقة إلى خلق نوع من الضغط ، يجبر الأفراد الفاعلين على الإستقالة، بما يطلق عليه الإستبعاد الإجباري، أو الدخول ضمن السياسة التي يفرضها الفرد المضايق و مسابقتها على مضض، لتجنب فعل المضايقة و هو ما يطلق عليه بالإستبعاد الإختياري، كي ينجو الفرد المضايق من دائرة الإستهداف بالمضايقة، حيث يرى أينارسن (Einarsen2000) أن بيئة الأعمال العدائية، التي تهيمن عليها المواقف المهنية و العدوانية و النقد المستمر و الإساءة للموظفين و حتى الإيذاء الجسدي و التهديدات، هي حقيقة واقعة للعديد من الموظفين العاملين في كل من المؤسسات العامة و الخاصة"(Dikmetaş&al,2011,p.02).

تتمثل ممارسات المضايقة في مكان العمل حسب لايمان (Laymann)بالتالي:"

- **المضايقات على التعبير الذاتي للهدف:** يتم إنتقاد الهدف باستمرار، خاضع للإنتقاء و إكتشاف الأخطاء التافهة الترهيب و الإذلال و التهديد خلف الأبواب المغلقة يعطي معاملة -معالجة-صامتة، المضايق يرفض التواصل، يتجنب الإتصال بالعين (مؤشر على علاقة سيئة)، تلقي التعليمات فقط عبر البريد الإلكتروني أو المذكرات أو الملصقات الصفراء.
- **المضايقات على العلاقات الإجتماعية للهدف:** الهدف يخضع للمراقبة المفرطة و التطفل، التآمر ثم إجبار الموظفين الآخرين، على تلفيق الإدعاءات، غالبا ما تكون شكوى تافهة و غريبة و تشمل تأهبا مذهلا مما يوحي على الأصل المشترك. يتم تجاهل الهدف و تهيمشه و نبذه -منعزل و مستبعد مما يحدث-، التهديدات الخفية للموظفين الآخرين الذين هم على علاقة جيدة بالهدف-إستخدام أصدقاء الهدف ليكونوا حاملين أخبار سيئة أو كمخبرين.
- **المضايقات على سمعة الهدف:**الإدعاءات الكاذبة و الأكاذيب المرضية ضد الهدف، الملاحظات التشهيرية موجهة إلى شخصية الهدف بدلا من العوامل البيئية، و صم سمعة الهدف داخل القسم و المؤسسة و الشبكة المؤسسية الأخرى، الهدف يخضع لإجراءات تأديبية غير مبررة بناء على تهم تافهة أو كاذبة، يتم تشويه الحقائق لتبرير إساءات المضايقين و إلقاء اللوم على الهدف، مقاومة

المراجعة المستقلة الخارجية للعقوبات المفروضة على الهدف، رد فعل غاضب على أي نداء للحصول على مساعدة خارجية قد يتخذ الهدف.

• **المضايقات على الحياة المهنية للهدف:** تفسيرات الهدف للإنجازات يتم الإستهزاء بها و إبطالها أو رفضها أو تجاهلها، محتاج إلى الموارد بينما يتلقى الآخرون أكثر مما يحتاجون، عمل منقول مسروق و منسوخ ثم يقدم عمل هدفهم للرئيس على أنه عملهم، إما أن يكونوا مثقلين بالعمل أو أن أعمالهم سلبية أو بديلة بوظائف وضيعة و غير لائقة، طلب الإجازة مرفق بشروط غير معقولة و غير ضرورية قد يتم إلغاء الموافقة السابقة للإجازة السنوية، رفض الإجازة الطارئة والإجازة المرضية، ليس لديك وصف وظيفي واضح تؤدي المضايقة عمدا إلى جعل دور الشخص غير واضح، يتم دعوتهم إلى إجتماعات غير رسمية تتحول إلى جلسات تأديبية، قد يتم تخفيض الهدف و تنزيله إلى موضع أقل بدلا من ذلك، خاضع لتحذيرات شفوية أو كتابية غير مبررة و غير مرخصة، التهديدات المتكررة بالفصل اللفظي أو الكتابي، على أساس إتهامات ملفقة أو أعدار واهية، غالبا ما تستخدم حوادث تافهة من الماضي، الإجبار على الإستقالة بشكل مكره أو تسريح قسري أو تقاعد مبكر أو تقاعد صحي بعد الإعتلال، الحرمان من الحقوق في كسب الرزق منعه/أو منعها من الحصول على وظيفة أخرى حتى بعد مغادرة الهدف للمؤسسة.

• **المضايقات على الصحة البدنية و العقلية للهدف:** يتم التقليل من شأن الهدف و بأنه منحن حقيير، السخرية، المحسوبة، الإذلال و التهديد، الصراخ عليه و إهانته خاصة أمام الآخرين، المضايقات مع مذكرات التخويف أو رسائل البريد الإلكتروني دون إتصال شفهي، تشجيعهم على الشعور بالذنب و الإعتقاد بأنهم مخطئون، إنه فخ الصحة العقلية" (Khoo,2010,p.62).

كما أضاف هارث (Harvth2001) ممارسات أخرى تعبر عن المضايقة، يذكر منها:

• **حجب المعلومات المهمة:** من خلال حجب المعلومات المهمة لأداء منصب ما، فإن المضايقة تحاول خلق مواقف مرهقة بشكل مصطنع، فالأشخاص الذين يعملون تحت الضغط هم أكثر عرضة لإرتكاب أخطاء و إتخاذ قرارات خاطئة، فمن خلال المضايقة يحاول خلق صورة للعدو، كعامل غير جدير بالثقة و غير كفؤ و لذا يحاول المضايق تعزيز موقفه.

• **الإفراط في النقد:** الإنتقاد المفرط و الدائم يحبط الشخص المضايق، الذي يبدأ في الشك في قدراته و يقلل من ثقته بنفسه.

• **التحرش الجنسي:** يستهدف التحرش الجنسي النساء بشكل رئيسي و نادرا ما يكون الرجال من المستهدفين، من المهم التمييز بين التعبير عن المجاملات و التحرش الجنسي الحقيقي يمكن أن يكون لهذا النوع من سلوك المضايقة أشكال مختلفة، على سبيل المثال النميمة الشفوية العروضة الجنسية المخادعة، المسح على الشعر ضد إرادة الشخص الآخر، في الحالات الأكثر خطورة التنفيذ العنيف للجماع الجنسي و ما شابه، الأنواع المذكورة أعلاه هي أكثر أشكال المضايقة شيوعا، أما الهجوم الجسدي نادرا ما يحدث في مكان العمل بسبب العقوبة الجنائية (Divincova & Sivàkovà,2014,p.24).

و من الممارسات التي يتعمدها المضايق في لغة الخطاب و المشافهة، فيستهدف بها الضحية و هو على يقين أنها ستلحق به أذى نفسي، عندما تصل إلى مسامعه، يتم تنفيذ مضايقة الأفراد بمستويات القدرة في شكل فرض المحظورات و المطالب و التي تبدأ بكلمة "لا" أو "يجب أن تكون... مثلا... مع إضافة مهام غير واقعية و القيل و القال، يخاطر هؤلاء الأفراد بسمعتهم و موقعهم الاجتماعي، إذا أرادوا الكشف عن مخالفات في تنظيم العمل، يتسم ما يفعل و مالا يفعل، بالأنماط اللغوية للرؤساء في الشركة أو الجماعة الذين يستخدمون الإيذاء كسلاح ضد من هم مختلفون، الصور النمطية و النموذجية من قبل القادة هي "افعل كل شيء، عمل، أسرع سيكون عملا شاقا، إحتفظ بمشاكلك لنفسك، أعطني 100%" (Beno,2016,p.244).

\* هناك دراسات ركزت على عامل الجنس في المضايقة حيث لا يمكن إعطاء إجابة لا لبس فيها على السؤال: هل الجنس البيولوجي يحدد المضايقة؟ أو أدى ذلك إلى سؤال بحثي هل يمكن ربط الجنس النفسي بالمضايقة؟ و بالمثل كما في حالة الجنس البيولوجي هناك نتائج غير متناسقة تشير إلى سمات شخصية الضحية قد تزيد من قابليتها للتعرض للمضايقة يتفق الباحثون على ان العامل المسؤول قد يكون سمات الشخص بإعتبارها قد تكون متأصلة في وظائف العمليات المعرفية العاطفية المشروطة بالشخصية" (Goralowska Stonska,2019 ,p.159)

"تتميز المضايقة حسب نامي و لوتغان (Namie&Lutgen 2009)، بسمات مميزة هي: التكرار والتصيد و إختلال توازن القوة و الأضرار التنظيمية السيئة المعادية و الهدف من الإجراءات و مشاكل الإتصالات" (GoralewskaStonska,2019,p.157). فالسمة الأساسية للمضايقة أنها فعل متكرر، يمارس بسلوكيات تعبر عن المضايقة، ثم يبدأ في تنويع هاته الممارسات التي تصب في خانة المضايقة، فإختلال توازن القوة بين الفئة الفاعلة و الفئة المسيسة، يعطي الصلاحية و الإمتياز لممارسة المضايقة بسبب النظرة الدونية لغيرهم و الفوقية لهم.

فالمضايقة هدفها خلق مشاعر سلبية لدى الفرد بغية إخراجها من دائرة الإيجابية و الإندماج و التماهي مع الوظيفة من جهة و مع تنظيم العمل من جهة أخرى، قصد إرباكه و إحداث نوع من الإرتداد النفسي و الوظيفي لديه و يذكر "دمسيو" (Demsio) أن المضايقة تركز على المشاعر السلبية الفردية (الخوف و الإشمئزاز الحزن) أو اتجاه المشاعر السلبية المصاحبة، التي تكون دائما في خلفية المشاعر الأساسية (الضيق، الاثارة، التهيج) " (Beno,2016,p.243).

" حسب أوليوس (Olweus 2010) إستنادا إلى مجموعة من التعريفات المنبثقة عن التجربة النظرية و العلمية أيضا، يمكن إبراز ثلاث ميزات أساسية مصاحبة للمضايقة: السمة الأولى تتمثل في السلوك العدواني، الثانية يجب أن يكون هذا السلوك قيد التقدم بإستمرار و لمدة أطول، يتم إعطاء السمة الأخيرة، من خلال القوة و عدم التوازن في العلاقة الشخصية" (Divincova & Sivàková,2014,p.21)

فالأفراد من الفئة المسيسة و الممارسون للمضايقة، تكون نيتهم بالدرجة الأولى سيئة و خبيثة، قبل الشروع في فعل المضايقة، فهو يحمل نوع من الضغينة و العدا للفرء المستهدف، و يريد فعلا التخلص منه، لا يحمل أية مشاعر إيجابية، أو مشاعر محبة أو سمات خيرية في شخصيته، حيث يرى "أكساي" (Aksay2008) المضايقة هي نوع من الأفعال السيئة النية التي تهدف إلى فصل الموظف عن طريق الإتهامات غير العادلة و الإدعاءات الخاطئة و الإهانات و المضايقات و الهجمات العاطفية و الذعر النفسي، حيث يتجاهل مسيرو التنظيم الحقائق، بل يشجعون الطرف السوي، يشعر الضحية أنه يائس مقارنة بالأشخاص الأقوياء و المزدحمين و تحقق المضايقة نتيجة لهذه الأفعال غير العادلة و سوء النية حدثت حالات مثل المعاناة أو الإضطرابات العقلية أو الجسدية أو المرض و المشاكل الاجتماعية و معظم حالات الفصل عن العمل" (Gül& al,2011,p.120).

عملية المضايقة، قد تستمر حتى بعد إتخاذ قرار المستهدف بمغادرة المؤسسة، فالأفراد الممارسون للمضايقة يسعون إلى تشويه سمعته، حتى بين منظمات العمل الأخرى و ذلك لسببين :

- ✓ كي لا يستطيع الضحية، الحصول على عمل جديد في مؤسسة أخرى.
- ✓ من أجل محافظة هؤلاء الجناة على صواب ممارستهم ضد الضحية أو الهدف.

#### ب. سمات الفاعل:

إن الأفراد الممارسين لفعل المضايقة على مستوى مؤسسات العمل، يتميزون بسمات عديدة حيث أن " هناك إجماع كبير على أن المضايقين في مكان العمل أنانيون و غير مناسيين و غير آمنين و غير حساسين تماما، يمكن أن يكونوا مراوغين و متلاعبين و غير أمناء و غير مقنعين، إنهم غير قادرين على الوفاء بواجبات و إلتزامات مناصبهم و لكنهم لا يترددون في قبول الراتب إضافة إلى الغيرة و الحسد (من مواهب الآخرين و قدراتهم و ظروفهم و ممتلكاتهم) و هي من الدوافع القوية للمضايقة، المهارات اللازمة للقيام بالعمل بشكل أفضل منهم، إنها تقلل من ثقة الآخرين و نزاهتهم من أجل صرف الإنتباه على أوجه القصور لديهم. السلوكيات غير اللائقة، المتمثلة في المضايقة، هي وسائل مختلفة للتعامل مع مشاكلهم الخاصة، المتمثلة في تدني إحترام الذات و عدم الكفاءة، منذ الطفولة تعلم المضايقون، أنه يمكنهم تجنب العواقب غير السارة للسلوك السيء من خلال الإستجابة الغريزية للإنكار و اللوم و التظاهر بالتضحية" (Khoo,2010,p.63).

ويركوبان أوغلو (Cobanoglu) انه "عندما يتم فحص الحالة المزاجية للأشخاص الذين يمارسون المضايقات في مكان العمل، يلاحظ أن لديهم شخصية غير آمنة و مشبوهة و مستاءة و إنتقامية و غاضبة وغيورة تعكس مواقفهم و سلوكياتهم، لديهم نزعة جنون العظمة و القمع

إلى حد ما، نظرا لأن مهارات الإدراك لدى المضايقين، تستند إلى غرائزهم الدفاعية و الهزيمة، فهم منفتحون بإستمرار نظرا لأن لديهم دائما موقفا إتهاميا، فإنهم يضحون حتى أصغر أخطاء محاورهم لأنهم لا يتمتعون بالثقة بالنفس و يعيشون في ظل شعور دائم بالتهديد" (Albar & Ofluoglu, 2017, p.542).

و حسب بينار (Pinar) ( فالمارسون للمضايقة يتسمون بالخصائص التالية:

- أشخاص نرجسيون: هم الأشخاص الذين يحاولون إيجاد توازنهم من خلال وضع آلامهم، التي لا يستطيعون سماعها و نزاعاتهم الداخلية التي يرفضون قبولها قوة عظمى، عبقرية واسعة، جمال لا تشوبه شائبة، إنهم يعتقدون أنهم يستحقون كل شيء لأنهم يرون أنفسهم، ككائنات مثالية، إنهم أناس يحاولون إيجاد توازنهم من خلال وضع صراعاتهم الداخلية التي يرفضون قبولها.
- أشخاص غاضبون: هؤلاء الناس غير قادرين على احتواء غضبهم و التعامل مع مشاكلهم يتعاملون مع الآخرين لأنهم فشلوا في إخراج المشاعر و يهينون أفكارك، إنهم يهددون الأشخاص الذين يستهدفونهم بفقدان وظائفهم أو تغييرها يريدون أن يتم كل شيء بالطريقة التي يقولون وهم في كثير من الأحيان ينكرونهم بأنه/أنهم الرئيس.
- المضايقون و الثعبان ذو الوجهين: غير قادر على هضم تفوق الآخرين و نجاحهم و سموهم فهم يبحثون باستمرار عن شرور جديدة، إنهم يبحثون باستمرار عن طرق جديدة للتوتر و إفساد الشخص الآخر، إنهم يدركون جيدا كل مايفعلونه، يتسمون باستمرار لإخفاء عدوانهم من حين لآخر، يقومون بأعمال صالحة، بينما يظهرون بأنفسهم بشكل جيد للآخرين فإنهم دائما ما يكونون فظين و سلبيين بشأن أهدافهم، لا يتصرفون بمرونة اتجاه مضايقة الضحايا.
- المصابون بجنون العظمة: الحاجة إلى تنمية أنفسهم و التظاهر بمضايقة الناس، جنون العظمة هي أحد خصائصهم المهمة، يعكسون إنعدام الأمن في شكل الغيرة و الكراهية و العدوان اتجاه الآخرين.
- المصابون بالإحباط: تتعكس جميع المشاعر السلبية و جميع أوجه القصور أو التجارب السيئة خارج الحياة العملية، من قبل هؤلاء الأشخاص المضايقين في مكان العمل، فهناك دائما مشاعر الغيرة اتجاه الآخرين" (Tinaz, 2006, p.1619).

ولا يمكن الجزم بوجود المضايقة التنظيمية كممارسة فعلية، إلا بوجود ثلوث أطرافها و الذي حدده مران وآخرون (Maran & al 2018) هناك ثلاث أطراف محددتين في موقف المضايقة: الضحية، المضايق، الشهود و قبل (Maran & al 2018)، فإن (Laymann) يعرف ضحية المضايقة تعريفا بسيطا و عملي، فهو من يشعر بأنه ضحية في عملية المضايقة، يمكن سرد تجارب المضايقة على النحو التالي:

- ✓ تظهر أعراض المرض على الفرد، و ربما يمرض و لا يأتي للعمل.
- ✓ المعاناة من الإجهاد و ما ينتج عنه من أعراض نفسية و جسدية
- ✓ يعاني أحيانا من إكتئاب حاد و قد يفكر في الانتحار بل و يحاول الإنتحار.
- ✓ يعرف دوره بأنه دور خلفي لا قيمة له.
- ✓ من ناحية يعتقد أنه مذنب.
- ✓ من ناحية أخرى يعتقد أنه يفعل كل شيء خاطئ دائما.
- ✓ ليس لديه ثقة بالنفس و تردد عام.
- ✓ ينفي أي مسؤولية بسبب وضعه" (Albar & Ofluoglu, 2017, p.242).

"خطر التعرض للمضايقات في جميع أماكن العمل و في جميع الثقافات ينطبق على الجميع، على الرغم من أن آلية عملية المضايقة تتطور بشكل مختلف في أماكن العمل المختلفة، إلا أنه يتم إتباع مسار نموذجي للغاية و متشابه بشكل عام طوال العملية" (Tinaz, 2006, p.1619).

و بالعودة إلى مران و آخرون (Maran & al2018)، الذين حددوا ثلوث موقف المضايقة و الذي يتكون من:

"1-الضحية: يمكن شرح تعريف الضحية على أساس الفئات الخمس التالية:

✓ أسير: الضحية قادر على التعرف على الظاهرة لكنها لا تعرف إستراتيجيات فعالة لمنعها من الحدوث.

✓ سلبي: الضحية ودود و خاضع و غير قادر على القول "لا".

✓ طموح: تعمل الضحية على الحفاظ على مستويات عالية من الفعالية و الكفاءة و تثير الحسد من الزملاء.

✓ مصاب بالوسواس: يخبر الضحية أي شخص عن عدم ارتياحه و يميل إلى الشعور بالإكتئاب و غير راض دائما.

✓ كبش الفداء: الضحية ضعيف و زملاؤه يعبرون عن غضبهم إتجاهه" (Maran&al,2018,p.18).

و يقترح بينار (Pinar) ( أربعة أنواع للأفراد معرضون لأن يكونوا ضحايا للمضايقة و هم:

• شخص وحيد: هذا الشخص، هو شخص واحد و هي امرأة، تعمل في مكتب مشغول بالرجال وقد يكون هناك رجل واحد فقط، يعمل في مكان عمل به أعداد كبيرة من النساء.

• شخص غريب: يختلف بطريقة ما عن الآخرين و هو أي شخص غير ملتحم، قد يكون فردا يرتدي أسلوبا مختلفا أو شخصا معاقا أو غريبا، في بعض الأحيان كونك أعزب في مكتب مع أشخاص متزوجين فقط أو متزوجا في مكتب يعمل فيه أفراد عزاب فقط، هو سبب كاف للتعرض للمضايقة، من المحتمل جدا أن يتعرض شخص ينتمي إلى مجموعة أقلية للمضايقة.

• الناجح: أن يكون قد أظهر نجاحا ملحوظا مشرف، يمكن بسهولة أن يحدد الزملاء الشخص الذي حصل على تقدير الإدارة أو مدح العميل، تلعب جميع أنواع الألعاب على هذا الفرد و تثار شائعات و يمكن تخريب عمله.

• الوافد الجديد: إلى هذا المنصب المحبوب جدا، حقيقة أن الوافد الجديد يتمتع بخصائص أكثر من أولئك الذين يعملون هناك، يزيد من خطر الوقوع ضحية للمضايقات قد يكون الشخص ذو جودة أعلى أو حتى أصغر سنا أو أجمل" (Tinaz,2006,p.1620).

" يسعى الجناة إلى منع الأهداف و الشهود من المشاركة الكاملة في عملهم و بالتالي حرمانهم من العلاقات الداعمة و هوياتهم الفردية، يقرر المضايق استهداف شخص يرى أنه يمثل له تهديدا، غالبا ما يتضمن ذلك إستهداف أفضل الموظفين، أولئك الذين يتمتعون بمهارات عالية ذكي مبدع، خلاق، قادر على العمل بشكل جيد مع الآخرين و المستقلين الذين يرفضون أن يكونوا تابعين أو يتحكم فيهم الآخرون و هذا حسب (McCord & Richardson2001) و يتم تجاهل الفرد المستهدف، عزله، استبعاده و قطعه من حلقة الإتصال و يرى (Namie&Namie) إذا كان المضايق في موقع سلطة رسمية، فقد يهدد أيضا الهدف بفقدان الوظيفة و يظهر عدم الإتساق مع الإمتثال للقواعد" (Sloan&al,2010,p.89).

وحسب كراتز (Kratz2010) في إطار الأسباب الخاصة بالمضايقة، فإن الضحية تصبح ذات طبيعة سلبية متشائمة و مع ذلك فإن الواقع مختلف، قد تكون الضحية (Mobber) نشطة للغاية و هادفة في العمل و لديها قدر كبير من الثقة بالنفس، مما يجعلها جذابة للإرهاب النفسي في مكان العمل

هناك العديد من الأسباب مثل التهديد بالمنافسة المحتملة و الحسد و الحصول على وظيفة أفضل و إلا عندما لا تكون "الفريسة" كأننا تمثيلا للغاية، فإنه يتخلص من بعض العيوب الجسدية أو العقلية و الفشل يمكن أن يكون الدافع الرئيسي، مما يدفعه للتمتع بمعاناة الآخرين أو الشعور بالتفوق و رفع النفس" (Divincova & Sivàková,2014,p.22).

و يؤكد ذلك "واستيوس(Westhues2004) في بحثه حول الأكاديميين، يذكر أن الأشخاص الموجهين ذاتيا و الذين ليس لديهم إلتزام سياسي و الذين لا يحبون أن يدارو من قبل الآخرين، الذين يتمتعون بالحيوية و العمل الدؤوب و الموثوقين بشكل عام، يمكن أن يكونوا أهدافا" (Çögenli &Asunakutlu,2016,p.19)

"2-المضايقة: هو الجلاء، الفرد الذي يبدي و يطبق سلوكيات المضايقة فقد أجرى سافينا و بادغورنايا (Safina& Padgornaya) بحث و أظهر أن هناك أنواعا مختلفة من أهداف المضايقة في سياق التحرش في العمل:

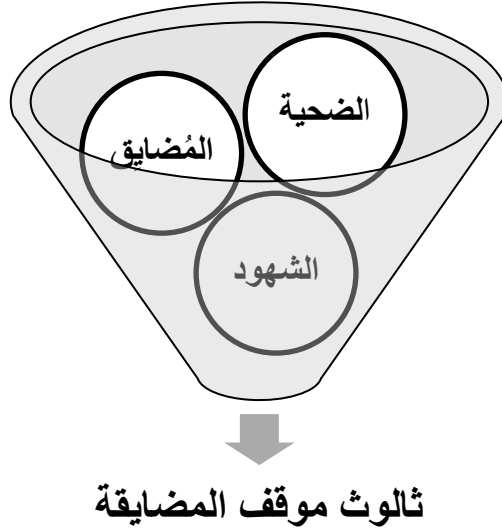
- ✓ التقليل من إحترام الضحية لذاتها و الشعور بالسلطة، على سبيل المثال نشر الشائعات و الحقد لمضايقة الضحية.
  - ✓ لخلق ضائقة و شعور عاطفي مثل الغضب اتجاه شخص آخر.
  - ✓ لإكتساب القوة و السلطة و مكانة أعلى و الإحترام، المضايق لديه وجهة نظر مشوهة عن نفسه أو نفسها و يعتبر نفسه أو نفسها متفوقا و يعتقد أنه/أنها يسمح لهم بالغضب يرتبط هذا الدافع بالعنف ضد الزملاء الآخرين الذين ينظر إليهم على أنهم أقل شئنا.
  - ✓ لإختبار إستراتيجية تدمير أحدث (يتألم شخص آخر من أجل القيام بذلك و لا يميل إلى ترك الضحية تهرب.
  - ✓ لترك(عامل) الضحية هو/هي غير راض عن حياته/حياتها و مع زملائه الآخرين و يخلق مناخا غير مرض و متوتر نسبيا.
  - ✓ للتقدم في السلم الوظيفي (يحاول/تحاول)شق طريقه في المنظمة بإستخدام جميع الوسائل الممكنة).
- وفقا ل آغ (Ege) يمكن إحالة هؤلاء المضايقين إلى3، كمررض مصاب بجنون العظمة، سادي، محبط وصولي، على التوالي علاوة على ذلك حدد (Laymann) دوافع المضايقة :عدم وجود مراعاة الوعيد و العقاب و إبعاد العامل. المضايقة و التمييز ضد العامل بسبب معتقدات سياسية أو دينية توصف بأنها مضايقة"(Maran&al,2018,p.18).

كما يمكن أن يكون الفرد /الأفراد المضايق فرد خفي و غير معروف، و يعمل على ممارسة مضايقته أيضا بشكل خفي و غير معلن و الوجه الذي يظهره من حسن تعامل و طيبة غير الذي يبطنه و هو حقيقة، فقد أكد"ام سي كورد و بروصريح (McCord,lee&Brotheridge) من الصعب التعرف على الجاني و تسميته، لأنهم كثيرا ما يظهرن في العلن، على أنهم موظفين و متعاونين" (Sloan &al,2010,p.90).

3-الشهود:يمكن تصنيف الشهود على أنهم نشطاء أو سلبيون، الشهود النشطون يشاركون في الظاهرة مباشرة و بالتالي يحافظون عليها، لا يشارك الشهود السلبيون بشكل مباشر في الإضطهاد ولكن حتى لو علموا بذلك فإنهم لا يساعدون الضحية"(Maran&al,2018,p.18)،الطرف الآخر في المضايقة في مكان العمل هم الشهود أو الجمهور، بغض النظر عن المتسبب في المضايقة و الضحية ، فهم لا يشاركون في المضايقة بشكل مباشر ،لكنهم يدركون الوقائع و من خلال المشاهدة هم يختبرون إنعكاساتها على الضحية و عدة اطراف أخرى، فدور "الشهود" يقتصر على الملاحظة و تشغيل الإدراك، دون التعليق أو إبداء الرأي بشكل صريح و معلن وربما يقتصر على التحدث مع النفس أو لأقرب الزملاء من يتسمون فيهم الثقة و ذلك حفاظا على أمانهم التنظيمي و الوظيفي.

في الغالب ردود فعلهم سلبية إتجاه الضحية و إتجاه موقف سلوك المضايقة، فبعض السلوكات التي يبديها ضحايا المضايقة، تجعل الشهود ينسحبون و يبدون غير مباليين بالضحية، فقدأظهرت دراسة"مولدر و آخرون(Mulder&al2017)،أن النتائج المتعلقة بالإستجابات العاطفية للشهود، أن سلوك التأقلم للضحية، أثر على شعور الشهود بالغضب اتجاه الضحية، وبشكل أكثر تحديدا أشارت النتائج أن الشهود، كانوا أقل غضبا من إنخراط الضحية في سلوكيات التأقلم، مقارنة بالغضب من إنخراط الضحية في تجنب سلوكيات المواجهة"(Mulder&al,2017,p.24).

فحسب مولدر و آخرون (Mulder&al2017) الشهود أحيانا لا يمكنهم فهم موقف الضحية، لأن هذا الأخير بين موقفين يعتبران خيارين سيئان و هما الإعتماد على الذات و المواجهة، فهذا في الغالب يؤدي إلى انتقام الشخص المضايق و قلة المساعدة من اطراف أخرى، فالامر لا يؤدي على حل المشكلة و الشهود تكون ردود افعالهم سلبية.  
ترسيمه رقم (01): ثالوث موقف المضايقة (اعداد الباحثة).



ثالثا- المضايقة التنظيمية: الدرجات، المعايير، الأنماط.

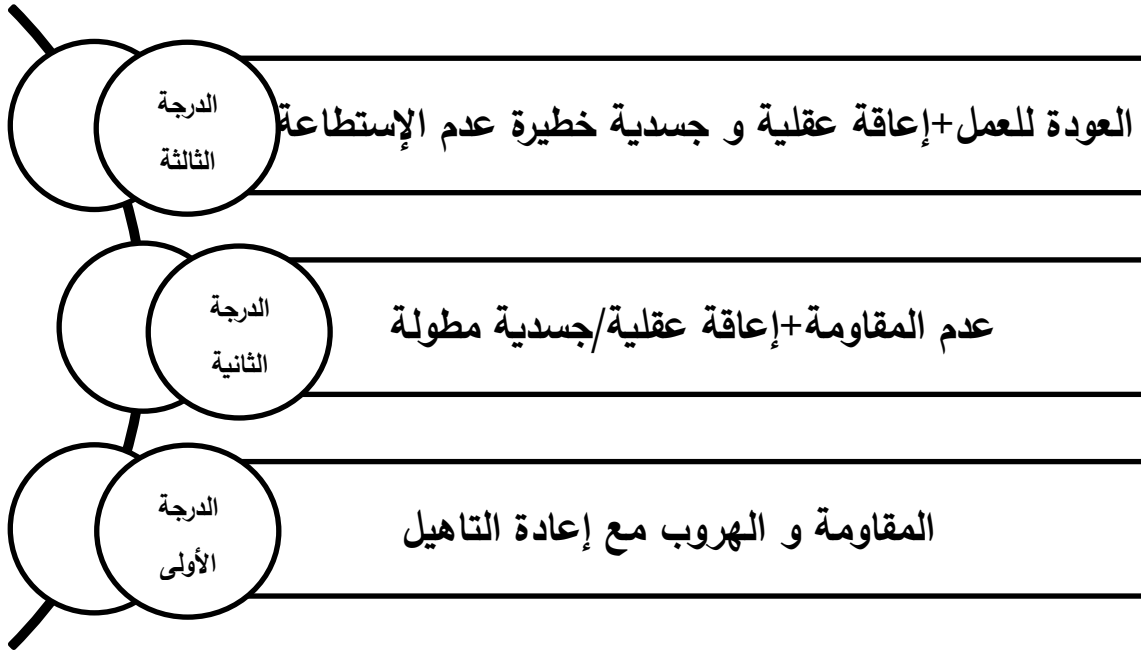
#### 1. درجات المضايقة التنظيمية.

المضايقة التنظيمية تحدث الكثير من الأضرار خاصة على الصعيد النفسي، الناظم الأساس لسلوكات الأفراد من الناحية الفعلية و من ناحية ردود الأفعال و أثرها يكون في شكل: ضغوطات نفسية، إرهاق نفسي و إحتراق وظيفي بدرجات متفاوتة:  
"-الدرجة الأولى: تمكن الضحية من المقاومة أو الهروب، في مرحلة مبكرة أو إعادة تأهيله بالكامل في مكان العمل الأصلي أو في مكان آخر.

-الدرجة الثانية: لا يستطيع الضحية المقاومة أو الهروب على الفور و يعاني مؤقتا أو إعاقة عقلية/جسدية مطولة و يصعب عليها إعادة الدخول إلى القوى العاملة.

-الدرجة الثالثة: الضحية غير قادرة على العودة إلى القوى العاملة و تعاني من إعاقة عقلية أو جسدية خطيرة و طويلة الأمد"  
(Randolph hillard,2009,p.48).

ترسيمة رقم (02): درجات المضايقة (إعداد الباحثة).



#### II. معايير و أنماط المضايقة:

في خضم التفاعل التنظيمي و الاجتماعي في المؤسسة، هناك مجال ضمن التفاعل تمارس فيه المضايقة، فحسب لايمان Laymann "المضايقة تشير إلى تفاعل اجتماعي يتم من خلاله مضايقة الفرد (نادرا أكثر) من قبل فرد أو أكثر (نادرا ما يكون أكثر من أربعة)، يوميا تقريبا و لفترات تصل إلى عدة أشهر، مما يؤدي بالشخص إلى وضع شبه عاجز مع إحصائية عالية لخطر الطرد" (Laymann, 1996, p.07). كما قام هذا الأخير بتصنيف أنشطة المضايقة و تقسيمها كالتالي:

- 1- التأثيرات على قدرة الضحايا على التواصل بشكل صحيح (الإدارة لا تمنحك أي فرصة للتواصل) يتم إسكاتك بهجوم لفظي عليك، فيما يتعلق بالمهام، التهديدات اللفظية، الأنشطة اللفظية.
- 2- التأثير على إمكانيات الضحايا في الحفاظ على التواصل الاجتماعي، الزملاء لا يتحدثون معك بعد الآن أو حتى منعت الإدارة من ذلك، أنت معزول في غرفة بعيدة عن الآخرين، أنت وحيد.
- 3- التأثيرات في فرض الضحية، بالحفاظ على سمعتك الشخصية (ثرثرة عنك، يسخر منك الآخرون يسخر الآخرون من إعاقتك أو تراثك العرقي أو الطريقة التي تتحرك أو تتحدث بها).
- 4- التأثيرات على وضع العمل للضحايا (لا يتلقون أي مهام على الإطلاق إنهم يكلفون بمهام لا معنى لها).
- 5- التأثيرات على الصحة الجسدية للضحايا (يقومون بمهام خطيرة، يهدده الآخرون جسديا و يتعرضون للإعتداء الجسدي يتعرضون للتحرش الجنسي) (Laymann, 1996, p.09).

هناك من يقترح معايير أخرى، يمكن من خلالها تصنيف السلوك الممارس بأنه سلوك مضايقة ف"يقترح شالروس (Shalleross 2003) في تحليل ثاقب للأدبيات، 12 معيارا يمكن خلالها التعرف على المضايقة و هي تمثل: التواطؤ المنهجي، نية خبيثة لإحداث الضرر، السلوك المتكرر و الدائم، إختلال توازن القوة، سلوك عدواني سلبى ضد أي عامل، النساء معرضات للخطر أكثر من النساء الأخريات خاصة في أماكن العمل التي تهيمن عليها الإناث، أولئك الذين يواجهون المضايقات، يكونون واثقين و متعاونين و أصحاب ضمير و ذوي إنجازات عالية و مخلصين للمنظمة و يتعرفون بقوة على عملهم تصعيد نزاع طفيف، فشل الإدارة في التعرف على ما يحدث و عندما تعرف تميل إلى الوقوف بجانب الجناة، يعتبر الشخص الذي يتعرض للمضايقة مخطئا، تؤدي الإجراءات إلى تعرض الشخص للمضايقة لمغادرة مكان العمل، الشخص

الذي يعاني من المضايقة يتعرض لصدمة شديدة مما يؤدي إلى مشاكل صحية عامة و اضطراب مابعد الصدمة أو في بعض الأحيان إلى الإنتحار (Einarsen&Matt,Thiesen2002,Coursel&Herting,Wahl2002) (Sheehan,2004,p.04).

كما "قام دافن بور و آخرون (Davenport&al) (بتحديد 10 عوامل رئيسية لمتلازمة المضايقة، حدد من خلالها 5 مراحل لعملية المضايقة و حدد 3 درجات من مضايقة مماثلة لحروق الدرجة الأولى، الثانية و الثالثة. وهاته 10 عوامل هي كالتالي :

- 1-الإعتداء على الكرامة و النزاهة و المصادقية و الكفاءة.
- 2-السلبية، الذل، التهديد، البذاءة، الخبث و السيطرة على الاتصالات.
- 3-ارتكبت بشكل مباشر أو غير مباشر بطرق خفية أو واضحة.
- 4-ارتكابها ≤ 1 موظف.
- 5-تحدث بطريقة مستمرة و متعددة و منهجية بمرور الوقت.
- 6-تصوير الضحية على أنها المخنثة.
- 7-التصميم على تشويه سمعة الشخص و إرباكه و ترهيبه و عزله و إجباره على الخضوع.
- 8-ملتزم بنية إجبار الشخص على الخروج.
- 9-تمثيل عملية الإزالة كخيار الضحية.
- 10-عدم الإعتراف، إساءة التفسير، تجاهل، عدم تسامح، عدم تشجيع و حتى تحريض عليها من قبل الإدارة" (Randolph hillard,2009,p.47)

فقد أضاف معيار العدد، بأنها تكون في حق موظف أو أكثر و طرق ممارستها بشكل مباشر أو غير مباشر، بمكر و خداع دالة على عدم نزاهة الفاعل.

بالتالي تتحد مؤشرات المضايقة في نمطية خاصة، حددها Laymann كالتالي:

- **الحوادث الخطيرة:**الوضع المحفز هو في معظم الأحيان صراع و بالتالي يمكن إعتبار المضايقة، صراعا متصاعدا لا يعرف الكثير، مما يؤدي إلى تطور الصراع إلى حالة التمر النفسي. نظريا قد تكون المرحلة الأولى من التحرش النفسي و التي على وجه الدقة لم تهاجم بمدة قصيرة جدا، بينما تكشف المرحلة التالية عن أفعال و صم من قبل زملاء العمل أو إدارة ورش العمل.
- **المضايقة و الوصم:**يمكن أن تحتوي أنشطة المضايقة، على عدد كبير من السلوكيات التي في التفاعل الطبيعي، لا تشير بالضرورة إلى العدوان أو الطرد و مع ذلك التعرض لهذه السلوكيات بشكل شبه يومي و لفترة طويلة، يمكن أن يتغير سياقها و يمكن استخدامها لوصم الشخص المعني، في الواقع فإن جميع السلوكيات التي تمت ملاحظتها على الرغم من معناها الطبيعي في التواصل اليومي العادي، لها القاسم المشترك القائم على نية "العبث مع شخص" أو معاقبته، لذلك فإن التلاعب العدواني هو السمة الرئيسية لهاته الأحداث.
- **إدارة شؤون الموظفين:**عندما تتدخل الإدارة تصبح القضية رسميا "قضية"، بسبب الوصم المسبق، من السهل جدا إساءة تقدير الموقف، على أنه خطأ الشخص الذي تعرض له، تميل الإدارة إلى قبول و إفتراض الأحكام المسبقة الناتجة خلال المراحل السابقة، غالبا ما يتسبب هذا في الرغبة في فعل شيء ما "للخلص من الشر"، أي الضحية يؤدي هذا في معظم الأحيان إلى إنتهاكات خطيرة للحقوق .
- **الطرد:**عندما يتعلق الأمر بالمضايقة في مكان العمل، فإن الآثار الاجتماعية لطرد الأشخاص من الحياة العملية قبل التقاعد بفترة طويلة معروفة جيدا، من المحتمل أن يكون الموقف مسؤولا عن تطور أمراض خطيرة، التي تجعل الضحية تطلب المساعدة الطبية أو النفسية و مع ذلك كما قيل بسهولة أن يتم تشخيص الضحية بشكل خاطئ، من قبل المختصين إما من عدم تصديق قصة

الشخص أو من عدم عناء التحقيق، فالأحداث الاجتماعية المثيرة أكثر حسب التشخيصات حتى الآن، هي جنون العظمة الإكتئاب الهوسي أو إضطراب الشخصية" (Laymann, 1996,p.11).

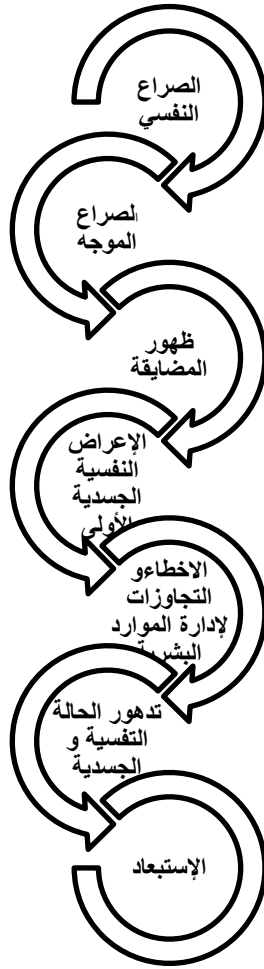
فهاته الأنماط تبدأ بالتحرش و تنتهي بالطرده و هو الهدف الأساس من المضايقة التنظيمية، ففكرة الصراع المطروحة و التي تكون من طرف واحد و هو الطرف المضايق، أين يضح الضحية في دائرة التحرش و الإستهداف لإستنزاهه و الحكم على ردود أفعاله ووصفها بالسيئة لتصبح معيار للحكم عليه فتدرجها الإدارة ضمن الأحكام المسبقة و تكون بمثابة الدليل الذي يثبت إدانته فيصبح في دائرة الإتهام و الإدانة.

III. مراحل المضايقة: من الصراع النفسي إلى الإستبعاد.

إن فعل المضايقة التنظيمية، على المستوى الممارساتي، يكون في شكل سيرورة، لأن نتيجة كل مرحلة تؤدي إلى الإنتقال إلى المرحلة التي بعدها، فهذا الإنتقال المرهلي وفق نتائج كل مرحلة هو معبر عن الأثر الذي تخلفه المضايقة على الفرد المضايق، فهي تبدأ بالإستهداف و تنتهي بنتائج مؤلمة على الضحية ، فحسب"آغ" (Ege2000) أن المضايقة تمر ب 6 مراحل:

- **المرحلة الصفرية:تعتبر الحالة 0،** هي مرحلة ماقبل و هي مرحلة أولية تم تحديدها و التحقق من صحتها في إيطاليا و غير معروفة تماما في ثقافة شمال أوروبا و هي الصراع النفسي، في هذه المرحلة التمهيدية لا توجد رغبة في التدمير و لكن في التميز و التقوق على الآخرين.
- **المرحلة الأولى:الصراع الموجه:**في هذه المرحلة يتم توجيه الصراع نحو شخص معين يتم تحديد الضحية و يتم الآخر استهداف الصراع، الذي كان حتى ذلك الحين له بعد عام، ليس هدف المعتدي هذه المرة الوصول إلى القمة و لكن تدمير خصمه/خصمها، لإزالة الفرد في هذه المرحلة لا يقتصر الخلاف على الوظيفة، بل يتحول إلى الأمور الخاصة.
- **المرحلة الثانية:ظهور المضايقة:** حيث ، أن المضايقات لا تسبب أعراض نفسية حسية أو مرض للضحية، حتى الآن لكنها تخلق الإزعاج والقلق والغضب و العلاقات مع الزملاء تتدهور والضحية تتسائل لماذا؟
- **المرحلة الثالثة: الأعراض النفسية الجسدية الأولى:** تبين الضحية في إظهار بعض المشاكل الصحية و قد تمتد لفترات أطول، الأعراض الشائعة هي:الشعور بعدم الأمان، الأرق و مشاكل في الهضم.
- **المرحلة الرابعة:الأخطاء والتجاوزات في إدارة الموارد البشرية:** المضايقة تصبح علنية وغالبا ما يتم تشجيعها بسبب أخطاء التقويم من قبل موظفي القسم والمرحلة السابقة تؤدي إلى مرض الضحية وتؤدي تكرارات المرض إلى شك الزملاء.
- **المرحلة الخامسة: تدهور الحالة النفسية الجسدية للفرد:** في هذه المرحلة تكون الضحية في حالة من اليأس الحقيقي، يظهر اكتئاب خفيف وحاد، الاضطرابات العقلية تعالج عن طريق علاج الاضطرابات العقلية، الذي يتحسن حقا فقط مع استمرار مشاكل العمل بل والأكثر من ذلك أنها تزداد سوءا.
- **المرحلة السادسة: الإستبعاد من العمل:** والنتيجة النهائية هي استبعاد الضحية التي تعرضت للمضايقة من العمل، سواء من خلال الإستقالة أو الفصل أو التقاعد المبكر أو حتى حدث مؤلم مثل الانتحار أو تطور الهوس الشديد أو القتل أو العدوان ، هذه المرحلة هي النتيجة الطبيعية للمرحلة السابقة، الاكتئاب يجعل الفرد يجرى مخرجا، إما عن طريق الإستقالة أو الفصل وأكثر الحالات خطورة، هي أن الشخص مجبر على التقاعد المبكر وأسوء موقف هو عندما تؤدي المضايقة إلى أعمال متطرفة" (Cornoiu & Gyorgy, 2013, p. 710)

ترسيمه رقم (03): مراحل ممارسة المضايقة (إعداد الباحثة).



لا يمكن الحكم على وجود مضايقة لمجرد خرق الفرد الفاعل للنظام الداخلي لتنظيم العمل مرة واحدة و تعرضه للعقوبة من قبل أفراد الفئة المسيقة الفرد المستهدف بالمضايقة، ليس بالضرورة أنه قام بإرتكاب أي خطأ، فالأحوال و ظروف العمل ليست كل يوم على ما يرام، حالات تنذر عرضية من قبل المسؤولين و الزملاء لسبب من الأسباب و هي لا تعبر عن المضايقة.

#### IV. مستويات ممارسة المضايقة التنظيمية و درجة وعي المضايقين.

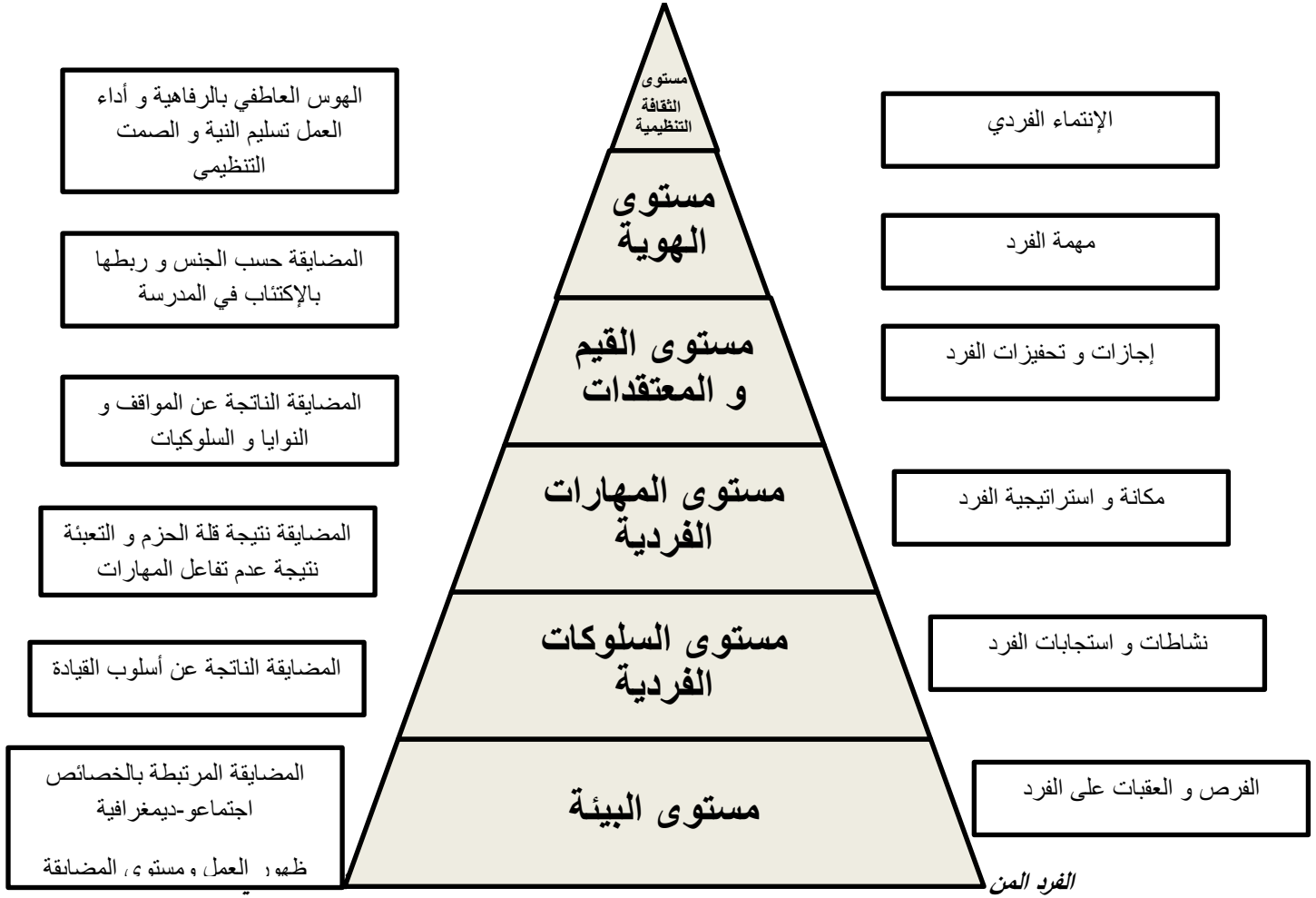
قام ديلتس (Dilts) بتصنيف مستويات المضايقة في شكل هرم عام 1999، حيث أن كل مستوى في الهرم يتوافق مع بنية نفسية معينة للفرد داخل المؤسسة، كما يحتوي كل مستوى على فئات المضايقة و البنية النفسية الداخلية للفرد الذي يتعرض للعنف النفسي. ف (Dilts)، ضبط نموذج خاص بالمضايقة المنظمة داخل المؤسسة، حيث يحتوي هذا النموذج على إدراك الفرد الفاعل للواقع التنظيمي، الذي يسمح له بإدراك واقع ممارسة لمضايقة المنظمة داخل المؤسسة و التصورات المعقدة للمضايقة تتوسع على حساب الفرد، المؤسسة و جماعة العمل.

- البيئة: على مستوى البيئة التنظيمية تكون المضايقة بالظروف الفيزيائية للعمل و التي تسمح صحة الافراد الفاعلين إضافة إلى الظروف الاجتماعية المحيطة بالفرد و التي يعيشها من خلال إنتمائه لمجتمع معين أين تحدد وظائفه و أدواره و معاشته للمضايقة يزيد من توتره النفسي و خوفه من فقدان الوظيفة مع حمله لمشاعر سلبية تنقله و تؤثر على حياتهم الخاصة و العائلية.
- السلوكيات الفردية: مع وجود أفراد فاعلين على مستوى تنظيم العمل، هذا يحتم تنوع و إختلاف في السلوكات، فالسلوكات هي نتاج للأفكار و ما يحمله الفرد من اتجاهات نحو العديد من الأمور المتعلقة بالحياة بشكل عام و العمل بشكل خاص، فمن المستحيل

قولبة هاته الأفكار ضمن نطاق واحد و توجه واحد و هاته الأمور بسلوكات الحاية اليومية من طريقة حديث و مشي و تعامل إلى كيفية تنفيذ إجراءات العمل، هذا الإختلاف الذي تم ذكره لا يروق لبعض الأطراف على مستوى التنظيم، فيؤدي إلى إستهداف الفرد /الأفراد المختلف بالمضايقة.

- الهارات الفردية:الأفراد على مستوى التنظيم،يملكون العديد من القدرات على الصعيد المعرفي و المهارات على الصعيد التقني، فالفرد/الافراد الذي يملك قدرات أو مهارات معينة أو حتى يجمع بينهما، يكون مميز بين زملائه و يكون محبوب لدى بعض المسؤولين بسبب تحقيقه للفعالية الأدائية و تكون فرص الترقى متاحة بشكل كبير، مما يؤدي إلى غيره زملائه أو مسؤوليه لأنه عامل تهديد و منافس لمكانتهم الوظيفية، فيكون مستهدف بالمضايقة.
- القيم و المعتقدات:الأفراد يحملون قيم و معتقدات و هي مرتبطة بالتنشئة الاجتماعية و ما رسمه و حدده المجتمع، أدى بالفرد إلى تبني العديد من القيم و المعتقدات التي يعتبرها ضابطا و موجهها لسلوكاته و مرجعية ضابطة يقيم بها سلوكاته و سلوكات الآخرين، هاته القيم و المعتقدات قد تكون محل خلاف بين افراد التنظيم، خاصة في المجتمعات الغير متجانسة، أي التي تتكون من طوائف و إثنيات مختلفة و تكون مبررا للمضايقة.
- الهوية: إن الهوية تمثل الذات و إنتماءها، تشمل عناصر: اللغة، الدين، الإثنية،... التي تجعل الفرد متميزا، عن باقي الأفراد و في نفس الوقت قد يكون ذلك الفرد غير مرغوب فيه بسبب إنتمائه الإثني، الذي يضعه في دائرة ممارسة المضايقة ليتم التخلص منه و إستبعاده من التنظيم بمضايقته بالعناصر التي تمس هويته، أو بممارسات أخرى تدخل ضمن نطاق المضايقة.
- الثقافة التنظيمية:تعتبر الثقافة التنظيمية من النواظم الأساسية المؤثرة على السلوك التنظيمي للأفراد داخل التنظيم،فهم يتشربون هاته الثقافة التنظيمية و تتمظهر على مستوى سلوكياتهم التنظيمية و الفرد المضايق، يعتمد المساس بأحد عناصر الثقافة التنظيمية او بعضها و يرسم على أساسها، خطته لممارسة المضايقة.

ترسيمة رقم 04): "تمودج مستويات المضايقة و أنواعها في التنظيم حسب Dilts 1999. المصدر : (Beno ,2016,p.246)



إن الفرد الواعي للظروف و الوضع التنظيمي الذي يزاول عمله فيه، يجعله أكثر فطنة و ملاحظة للتفاعلات التنظيمية و الاجتماعية داخل المؤسسة، و هو يسمي الممارسات بمسمياتها، خاصة المستوى التعليمي للفرد الفاعل، يزيد من درجة وعيه، فهو إما ينجنب السلوكيات المؤذية أو أنه يضع خطط إحترازية للدفاع عن نفسه، أو يبحث عن أطر قانونية تحميه من السلوكات التنظيمية السيئة، و هذا ما أثبتته دراسة تاتار و يوكسال (Tatar&Yüksel, 2019) ف"الدراسة الحالية تثبت الحقيقة اللافتة للنظر، أن الغالبية العظمى من الأشخاص الذين تقدموا بشكاوى على أساس تعرضهم للمضايقة بشكل متكرر، أكثر من الآخرين، هذا يمكن أن يفسر حقيقة أن الأشخاص ذوي خلفيات التعليم العالي أكثر وعياً في: التسمية و الظلم و الإضطهاد الذي يتعرضون له في مكان العمل و المطالبة بالعدالة" (Tatar&Yüksel, 2019, p.59).

كما أن نفس الدراسة، ركزت على درجة الوعي التي مصدرها المستوى التعليمي بالدرجة الأولى و التي ترفض الخنوع و الخنوع للوضع التنظيمي السيء، بل و تطالب بحقوقها، "نقطة أخرى ملفتة للنظر هي حقيقة ما يقرب من نصف الناس الذين شاركوا في هذه الدراسة و سعى للحصول على حقوقه ضد الظلم، الذي زعموا أنهم عانوه في مكان العمل هم مدرسون، في دراسة نفذت على 396 معلم الثانوي، نصف المعلمين تم الإبلاغ عن تعرضهم لسلوكيات و مواقف التي تتوافق مع تعريف المضايقة في مكان العمل" (Tatar&Yüksel, 2019, pp.59).

كما يرى كل من (Lawyer Berrin Demir & Lawyer Mertin Iriz) أفادت التقارير أن الموظفين بشكل رئيسي في مرافق التعليم الخاص، تحت سيطرة وزارة التربية الوطنية، الذين تقل أعمارهم عن 25 عاما والمعلمين الذكور، قد شهدوا المزيد من أنشطة المضايقة، جميع المعلمين الذين شاركوا في هذه الدراسة هم موظفون حكوميون و عدد كبير منهم كانوا أعضاء في النقابات العمالية، قد يؤدي الوصول إلى موارد الدعم الإجتماعي المتاحة من خلال العمل المنظم إلى إنتاج شكل من أشكال الوعي، من حيث المطالبة بالعدالة و الاعتراض عن الظلم، بدلا من الوقوع فريسة للعجز و الإستقالة ضد الإضطهاد" (Tatar&Yüksel,2019,p.60).

رابعا- المضايقة التنظيمية: الآثار الصحية و النفسية و الحماية القانونية.

1. أثر المضايقة على الصحة النفسية والجسدية للمضايقين.

العديد من الدراسات الإمبريقية عكفت على دراسة آثار المضايقة التنظيمية على الصحة النفسية و العقلية للأفراد الذين تعرضوا لهذا النوع من السلوك التنظيمي السيء، من أجل الوقوف و التحقق من الآثار المدمرة للأفراد بشكل إمبريقي و يصبح بمثابة الداعم للضحية من أجل إجراءات إحترازية من الناحية القانونية، تدعم الضحايا لأن بعض ممارسات المضايقة يستحيل رصدها بشكل ملموس، لأنها تدخل في إطار المناورة و الافتراء ، كما إستخدمت بعض الدراسات تقنيات للتشخيص ك (Diagnostic and Statistical )DSM-IV-TR PTSD (Manual of Mental Disorders (4th edn, text revision) Post-Traumatic Stress Disorder).

( الدليل التشخيصي والإحصائي للاضطرابات العقلية (الطبعة الرابعة ، مراجعة النص) اضطراب ما بعد الصدمة)،دراسة تاتار و يوكسال (Tatar&Yüksel 2019)، التي استخدمت هاته التقنية في تشخيص تأثيرات المضايقة التنظيمية على الأفراد الذين تعرضوا لها، تعتبر من بين أهم الدراسات التي ركزت على الصحة النفسية للأفراد الذين تعرضوا للمضايقة في مكان العمل، حيث أجريت الدراسة في تركيا و وقفت الدراسة على واقع فعلي ملموس لتدهور الصحة النفسية لهؤلاء الأفراد.

"وفقا ل DSM-IV-TR PTSD و هو إضطراب القلق، الذي يتميز به إعادة تجربة الصدمة و تجنب تذكير الصدمة و زيادة الإثارة بعد تجربة صادمة و مع ذلك وفقا للمعايير A1 من DSM-IV-TR، فإن التهديد الفعلي بالوفاة أو الموت أو الإصابة الشديدة أو التعرض لحدث يهدد السلامة الجسدية لشخص أو شخص آخر أو مشاهدة الحدث، أمر ضروري لتعريف التجربة الصادمة، يعتبر مناسبا لعلاج الأعراض الشبيهة بإضطراب ما بعد الصدمة، الذي يظهر ضحايا المضايقة، بعد الأنشطة العدوانية المستمرة وغير المادية، تحت فئات أخرى مثل إضطراب التكيف أو الإكتئاب أو إضطراب القلق ومع ذلك يدعي بعض الباحثين، أن الصدمات التي لا تنطوي عن عنف جسدي أو إصابة يمكن أن تؤدي أيضا إلى إضطراب ما بعد الصدمة." (Tatar&Yüksel ,2019,p.60).

"من بين 300 حالة تقدمت بطلب إلى PSTP بين جانفي 2008 و سبتمبر 2012، بدعوى تعرضهم للصدمة، 130(43.3%) تم العثور على أنهم ضحايا المضايقة في مكان العمل، عمر الحالات تراوحت بين 16 و 61. 100. (76%) من الإناث و 30(24%) كانوا من الذكور. 56.(43.1%) كانوا متزوجين. 54.(41.5%) كانوا عازبين. 20.(15.4%) تم الطلاق، الترمل أو الانفصال. 110(84.6%) خريجين جامعيين. 13(10%) خريجي المدارس الثانوية. 5.(3.9%) خريجي المدارس الإبتدائية. 76.(58.5%) من الحالات كانوا من موظفي الخدمة المدنية و 65 منهم (50%) كانوا مدرسين. 8.(6.1%) كانوا عمال. 13.(10%) عاطلون عن العمل وقت المقابلة. 93.(71.5%) تم تشخيص المرضى الذين يعانون من إضطراب الإجهاد اللاحق للصدمة (PTSD) وفقا لمعايير التشخيص DSM-IV-TR مع التعديل 9(6.9%). و 102(78.6%) يعانون من إضطراب إكتئابي كبير. 3.(2.3%) تعذر تشخيصهم بينما حصل 83(63.8%) على تشخيص متكرر" (Tatar&Yüksel,2019,p.59).

وفي دراسة شالكروس وآخرون (Shallcross & al 2008) "أفاد أحد الأفراد المتعرضين للمضايقة "أخذني إلى مكان لم أذهب إليه من قبل، جعلني أشعر أنني لست مسيطرا، لم أكن أي شيء... كان الأمر كما لو كنت مطلوباً، يبدو الأمر كما لو أن عقلك قد تعرض للإغتصاب، إنه ليس إغتصاباً لجسدك أنه إغتصاب لعقلك إنه إنتهاك" (Shallcross&al,2008,p.66). وهذا النوع من الممارسة في سياق رمزي للإغتصاب الذي عبر عنه الفرد المضايق انه إغتصاب للعقل و ليس الجسد، تعرض فيه هذا الفرد إلى إنتهاك فعلي لكيونته البشرية و أمنه الشخصي.

أما في دراسة راندولف هيلارد (Randolph hillard 2009) أدلى السيد G بشهادته حول موقف المضايقة الذي تعرض له و الآثار النفسية التي تركتها عليه "السيد G البالغ من العمر 46 عاما يعمل في وكالة حكومية اتحادية كبيرة، في منصب اداري متوسط يبحث عن علاج للأرق يقول: أنا فقط بحاجة إلى حبة نوم، لم أتمكن من النوم خلال الأشهر الثلاثة الماضية، لأن الجميع من في العمل يتحدثون من وراء ظهري و ينشرون شائعات على مدى جنوني و رئيسي تشترك معهم في ذلك، فهي تحاول دائما تقويضني و تجعل من كل خطأ صغير أقوم به قدرا كبيرا" (Randolph hillard,2009,p.45). فالشائعات التي أطلقتها مسؤولة السيد G عليه و ساهم الزملاء في نشرها و دعم محتواها ضده، أدت إلى هز كيانه و تدمير نفسيته جراء ما يقال عليه و تحيز الجميع ضده فهو الآن يحتاج إلى مهدئات تساعده على النوم.

و كانت ردود الأفعال بعد إبلاغ السيد G عن ممارسة المضايقة ضده أن زادت الأمور سوءا و إتساع دائرة المضايقة حتى على مرؤوسيه الذين أصبحوا لا يستجيبون لتعليماته "بعد أن بلغ السيد G عن مشرفه للإستعمال السيء، فكان رد فعل رئيسه و زملائه كالتالي: تجنب مشرفته كلمات G الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني و توقفت عن مقابله و بدلا من ذلك إلتقت بمرؤوسي السيد G، بدأ المرؤوسون بتجاهل تعليمات السيد G و كانوا يلغون أعينهم أو لا ينتبهون عندما يتحدث، كما يتوقف زملاء العمل عن التحدث عندما يقترب السيد G و بدأ في تلقي رسائل بريد إلكتروني مجهولة المصدر، تشكك في قدرته و سلامة عقله، تم توبيخه كتابيا لإرتكاب خطأ حسابي قدره 9 دولارات في طلب سداد المصاريف" (Randolph hillard,2009,p.47).

ونكرت رئيسه في العمل أنه "مصاب بجنون العظمة فقط و يحتاج إلى طبيب نفسي" (Randolph hillard,2009,p.47). و هذا يمثل الإفتراء العلني لتشويه الضحية، و تعريضه أكثر للضغط النفسي و تشكيكه في ذاته.

و يمكن رصد آثار المضايقة التنظيمية على الصحة النفسية و الجسدية من خلال عدة دراسات التي إهتمت بهذا الأثر للمضايقة التنظيمية:

- نتيجة لحملة المضايقة يمكن أن تعاني الضحية نفسيا و جسديا (على سبيل المثال صعوبات النوم) و إنفعالية (مثل الإحباط) و /أو مشاكل جسدية (مثل أمراض القلب و الأوعية الدموية)، يمكن أن تتطور لدى الضحية مشاكل نفسية مثل اضطرابات المزاج و اضطرابات القلق أو الإرهاق التشخيص الأكثر شيوعا و اضطراب التكيف" (Maran&al,2018,p.18).

- كما وجدت دراسة عن سلوك المضايقة في ألمانيا (المؤسسة الأوروبية)، أن جميع المستهدفين (98.7%) تقريبا يعانون من عواقب وظيفية و/أو صحية ما قرب من النصف (43.9%) أصيبوا بالمرض، ترك 68.1% عملهم بما في ذلك 14.8% ممن تم فصلهم. وجد معهد البنك الدولي أن 77% من الأهداف غيرممكن الوظيفة. قدر الدكتور هانز لايمان (Heinz Laymann 1990) الذي اكتشف هذه المتلازمة لأول مرة، أن المضايقة في مكان العمل كانت مسؤولة عن 15% من حالات الإنتحار في السويد" (Sloan&al,2010,p.91). "على الرغم من عدم وجود باحث آخر قد أبلغ عن مثل هذه النسبة الدراماتيكية فقد أبلغ آخرون عن زيادة خطر السلوك الإنتحاري من ضحايا المضايقة" (Randolph hillard,2009,p.47).

- أكثر ما تسببه المضايقة التنظيمية الإرهاق بسبب الإجهاد و التوتر ما ينعكس بالسلب على العلاقات بين الأفراد الفاعلين داخل المؤسسة و على الأداء بشكل عام، بغض النظر عن المستويات الإدارية، التي ينتمون إليها في شكل نزاعات و صراعات مع التضارب في العلاقات و يؤثر كذلك على كفاءة الفرد الفاعل النفسية، العقلية و الجسدية مما يؤدي الى حدوث أخطاء في العمل، ف"حسب اونسال(Onsal) يعرف معنى الإرهاق، على أنه عدم قدرة الأشخاص على أداء وظيفتهم، لأسباب مثل العمل الجاد و الإجهاد و عدم التشبع، من ناحية أخرى يرى هيربرت فرودنبارغ (Herbert Freudenberger) أن حالة الإرهاق تمس الموارد الداخلية بسبب الفشل و فقدان الطاقة أو القوة أو عدم تلبية الطلبات و التوترات ... و عرف مصباح (Masbah)الإرهاق في ثلاثة أبعاد على أنها الإرهاق العاطفي و تبتد الشخصيّة و الإنجاز الشخصي المنخفض، الذي يظهر في الأشخاص الذين يتواصلون بشكل مكثف مع الناس بسبب وظيفتهم و هذا حسب Masbah& Zimbardo (Albar& Ofluoğlu,2017,p.544).

-كما "يعتبر الإجهاد المرتبط بالعمل الذي يظهر على شكل شكاوى جسدية من القلق و الإكتئاب مشكلة شائعة في الممارسة العامة، من خلال فهم سبب و آلية المضايقات في مكان العمل، فإن الممارسين العاميين مجهزون بشكل أفضل للتعرف على هذا المرض الاجتماعي و تشخيصه و سيكونون في وضع أفضل، لتمكين المرضى المستهدفين من التعامل معه بطريقة عملية، لمنع المزيد من الأمراض العقلية و إصابة الصحة الجسدية، بالنسبة للأكاديميين فإن الاعتراف المبكر بهذا الكيان و بنمطيته و تطور الإساءة النفسية، أمر ضروري لكسر الحلقة و إيقاف أنشطة المضايقة قبل المضي بعيداً" (Khoo,2010,p.61).

- يرى " ساندرلاند(Sunderland) بمجرد أن يبدأ الفرد بالفشل فإن كفاءة العمل الجسدية أو العقلية أو النفسية تتخفّف، مما يتسبب في تصعيد خطير للأخطاء في عملية العمل و تأثير سلبي على أداء العمل وشل قدرة الفرد على الإستجابة بعقلانية، التوتر عادة ما يسبب القلق، ترسل الغدة النخامية في دماغ الإنسان هرمون الكورتيكوتروفين على طول الغدد الكظرية، ثم يستجيب الجسم بإفراز متزايد هرمون الإجهاد الكورتيزول، نظراً لارتفاع مستويات الكورتيزول يشعر الفرد بالعزل و البؤس و الخوف، تتميز أفكاره و مشاعره و تصوراتّه للتوتر بشعور بالتهديد و الخوف، كل ما يتعين على الفرد القيام به في تلك اللحظة صعب للغاية" (Beno,2016,p.241).

- أجريت العديد من الدراسات حول علاقة المضايقة التنظيمية بالإرهاق،"توصل ديكمتاس و آخرون (Dikmetaç & al) إلى أن، هناك نسبة من الدراسات التي تدرس العلاقة بين المضايقة و الإرهاق في العديد من البلدان بما في ذلك البلدان المتقدمة، عند النظر في بعض هذه الدراسات يتم ملاحظة النتائج التالية:في الدراسة التي أجراها سيرغفيل (Sürgevil & al 2007) تم تحديد أن هناك علاقة مهمة في نفس الإتجاه، بين تعرض موظفي البلديات لسلوكيات المضايقة و مستويات الإرهاق لديهم، أما ديكناييس و آخرون (Diknietas & al) (في بحث حول مستويات الإرهاق في المضايقة للأطباء المساعدين، التي بالأصل هي ذات مغزى في هذه المستويات وفقاً للمجالات الطبية، لوحظ الفرق و خلص إلى أن المضايقة التي تمت تجربتها في الدراسة، أثرت على الأبعاد الثلاثة للإرهاق (الإرهاق العاطفي، تبتد الشخصية و النجاح الشخصي" (Albar&Ofluoğlu,2017,p.546).

-"في دراسة ألكان و آخرون(Alkan & al2011) ورد أن هناك علاقة قوية بين المضايقة و الإرهاق و أن الأشخاص الذين يتعرضون لسلوكيات المضايقة سوف يعانون من الإرهاق و في دراسة كارسافاران (Karsavaran2011)حول مديري المستشفيات ورد أن هناك علاقة مهمة إيجابية بين المضايقة و مستوى الإرهاق و بالمثل في دراسة يلماز (Yilmaz2013) حول الموظفين العاملين في خدمة وحدات الطوارئ الصحية و الكوارث وجدت علاقة مهمة بين سلوك المضايقة و الإرهاق بالإضافة إلى مستوى التعرض لسلوك المضايقة في الدراسة كما تم الكشف على أنه لا يختلف باختلاف المميزات" (Albar&Ofluoğlu,2017,p.547).

-كما توصلت دراسة دوروك (Doruk 2019) " أن الأشخاص الذين يعانون من عصابية أعلى سوف يدركون و يبلغون عن سلوكيات المضايقة بشكل متكرر، أكثر من غيرهم و مع ذلك نظرا لأن الأنواع المختلفة من المضايقة تشمل سلوكيات مختلفة، فمن المرجح أن تؤثر العصابية على إدراك القرائن ذات الصلة بالشخص و التي من شأنها زيادة التصورات حول المضايقة المرتبطة بالأشخاص" (Doruk, 2019, p.61). فالفرد المستهدف بالمضايقة، يعرض عدم القدرة على تحمل أي نوع من الضغوط و دائم القلق و التوتر، لديه خوف غير معتاد لإفتقاده الأمان، سلوكياته التي تمثل ردود أفعال لمواقف معينة تكون غير متوقعة.

## II. الحماية القانونية من المضايقة التنظيمية.

إن بعض ممارسات المضايقة التنظيمية لا يمكن رصدها بشكل واضح و مباشر، خاصة منها التي تكون بطرق ملتوية و مخادعة، لذلك كان من الصعب تحديد قوانين تردع هذا النوع من الممارسات، بالمقابل كانت هناك عدة محاولات و تطبيقات فعلية في إطارها القانوني في بعض الدول الأوروبية، على أساس أن هاته القوانين تعاقب على الآثار والنتائج التي تسببها المضايقة التنظيمية.

ففي بداية الأمر كانت مجرد اقتراحات تقترحها الدراسات التي أجريت على المضايقة التنظيمية و التي كانت تصب في إطار إلزامية معالجة سلوكيات المضايقة في إطار قانوني كرادع للأفراد المضايقين و حماية للأفراد المضايقين تم تحديد عدد من الإستراتيجيات و العلاجات التي تتعامل مع المضايقة في مكان العمل، في الأدبيات أحد الحلول المقترحة، هو التغيير التشريعي حسب شالكروس (Shallcross 2003) والذي يتيح الإنصاف القانوني حسب (Davenport & al 1999)، لكن المشرعين تباطؤوا في الإستجابة للدعوة علاوة على ذلك، يمكن القول بأن التمييز على أساس الجنس يجب أن تكون التشريعات أو تشريعات الصحة و السلامة السائدة في دول مثل استراليا، كافية لضمان عدم حدوث سلوكيات المضايقة" (Sheehan, 2014, p.07).

فالقوانين الردعية، تهدف إلى منع المضايقات في مكان العمل و تتسبب في خوف الفئة المسيسة، من ارتكاب هاته الممارسات، حيث أن هناك أنشطة مختلفة تهدف الى مكافحة المضايقات في دول الاتحاد الأوروبي، يتم إجراء الدراسات، تضغط نقابات دول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي بقوة، من أجل تفصيل قوانين مكافحة المضايقات" (Tinaz, 2006, p.15).

"فالأبحاث حول التتم و المضايقة في مكان العمل تسلط الضوء على الجانب المظلم من الحياة التنظيمية "يشمل الظلام تأثير السلوك التعسفي على الموظفين و التكاليف الإقتصادية للفرد و المؤسسة، من الواضح أن المنظمات بحاجة إلى أن تكون على دراية، حول المضايقة في مكان العمل يجب أن يكونوا قادرين على تحديد و تفسير و تكلفة و حل النزاعات عند حدوثها لأول مرة" (Sheehan, 2014, p.07). كحل اولي داخلي يقف عليه التنظيم، قبل اللجوء إلى الحلول القانونية و التي تكون خارج التنظيم و لن تكون من صلاحيته التدخل و ربما يكون طرف متهم في القضية.

كما توصل نامي و نامي (Namie & Namie 2009) في دراستهما أنه "غالبا مالا يواجه الجناة أي عواقب، وجدت في المؤسسة الأوروبية (2002) أن 19.3% فقط (بما ذلك 8.2 من المفصولين) كانوا مطالبين بتغيير الوظيفة، بينما وجد معهد البنك الدولي أن 23% فقط من المضايقين تمت معاقبتهم، الهدف من العزلة و الشعور بالخزي إلى جانب إسكات الشهود يساعدان على ضمان دوام الجاني في المنظمة و نظرا للحفاظ على الجناة و ترك النظام سليما في الغالبية العظمى من الحالات التي تمت دراستها، يستمر كبش الفداء و النبذ مع إصابة المسؤولين و الموظفين الجدد بفيروس مكان العمل هذا" (Sloan & al, 2010, p.91).

و تستمر سلسلة فقدان الحماية القانونية من بعض ممارسات المضايقة التنظيمية في بعض الدول "أصبحت الروابط بين إجراءات المضايقة و التمييز واضحة جداً، يفترضون مسبقاً المقدمات المنطقية التي يمكن تحليل المضايقة في سياق أوسع لاسيما دراسة أسباب هذه الظاهرة يمكن أن يخدم البحث أيضاً التنظيم القانوني للظاهرة في لتوانيا لأن ظاهرة المضايقة التي تتعارض مع التمييز لا ينظمها القانون اللتواني" (Zukanskas&Vveinhardt,2009,p.103)

ففي دولة سلوفاكيا لا تزال القوانين ضد المضايقة التنظيمية، أيضاً غير واضحة "إن طرق تحديد الدفاع و الوقاية ضد حدوث المضايقة تتطلب الكثير، لهذا السبب من المهم إحترام القوانين التي تحكم العلاقات في مكان العمل، من جانب صاحب العمل، في إطار تشريع القانون السلوفاكي و كذلك الإلتزام بشروط مدونة الأخلاق المطبقة، يجب أن يكون إحترام قانون العمل جزءاً أساسياً من علاقات العمل، يجب أن تستند المعاملة غير التمييزية، إلى إجراءات قانون مكافحة التمييز، على أية حال هذا غير كاف، على الرغم من وجود القوانين و اللوائح الخاصة بالمفوضية الأوروبية وليس أقلها قبولاً، حقوق الإنسان و خاصة الميثاق الإجماعي الأوروبي، لا تزال هناك فجوة كبيرة في التشريع السلوفاكي. إن غياب قانون ضد المضايقة Anti-mobbing يخلق مساحة غير معاقبة، هو إنتهاك حقوق الانسان من قبل المضايق Mobber، الوضع في الجمهورية السلوفاكية مستقطب تماماً، إن صلاحية تنفيذ القانون الذي يتعامل مع قضية المضايقات المتزايدة أكثر من مجرد مقلقة، ليس فقط بسبب استنتاج النتائج القانونية ولكن أيضاً بسبب المبتدل للغاية مثل المنع" (Divincova & Sivàková, 2014, pp. 28-29).

لكن بعض الدول الإسكندنافية كانت فيها القوانين ضد ممارسات المضايقة التنظيمية بشكل مبكر و صارم، بحكم ان الدراسات الأولى حول المضايقة التنظيمية كانت على مستوى جغرافياتها، فتم التقطن لها ته الظاهرة السلبية على مستوى تنظيمات العمل و الإحتراز فليس من قبيل المصادفة أن المنشورات الأولى عن المضايقة ظهرت في الدول الإسكندنافية، حيث تعتبر الحقوق الديمقراطية بشكل عام مهمة و حقوق العمال مضمونة مع القوانين و اللوائح" (Tatar&Yüksel, 2019, p.59). فأدركت هاته الدول المخاطر الكبرى للمضايقة التنظيمية على إقتصاداتها بالدرجة الأولى و أصبحت واعية بالخطر المضايقة التنظيمية على الأفراد الذين يتعرضون له و هم بالأساس الناظم الأساس و المحرك الفعلي لهاته الإقتصادات، فسعت إلى تجريم الممارسين لهذا السلوك التنظيمي السيء و شرعت بعض القوانين التي تنصف الضحية و تردع الجاني، "تعترف ثلاث دول إسكندنافية بحق العاملين في الإستمرار بصحة بدنية و عقلية في العمل (السويد فلنذة، النرويج)، أصدر المجلس الوطني السويدي للصحة و السلامة المهنية بالإضافة إلى هذا التشريع، ثلاث مراسيم لتطبيق هذا القانون خاصة فيما يتعلق بالمضايقة، يتطلب القانون من صاحب العمل تنفيذ الرقابة الداخلية على بيئة العمل بشكل منهجي، حتى يتمكن من إتخاذ إجراء في مرحلة مبكرة (AFS1992)، قانون آخر يفرض تدخلات مباشرة عندما تحدث المضايقة في مكان العمل (AFS1993) يفرض المرسوم الثالث في هذا المجال مسؤولية صاحب العمل، عن إعادة التأهيل المهني، بمجرد أن يكون الموظف في إجازة مرضية بشكل متكرر لعام واحد أو كان في إجازة مرضية لمدة شهر واحد على الأقل" (AFS1994) (Laymann, 1996, p.20)

ف" السويد هي الدولة التي حققت أكبر تقدم في ردع المضايقة، ففيها يتم تعريف التحرش في مكان العمل، على أنه جريمة بموجب قانون السلامة المهنية وصحة العمال، المنشور صدر في 1994" (Tinaz, 2006, p.15).

و في فلنذة "دخلت السلامة المهنية وصحة العمال حيز التنفيذ في فلندا عام 2000، يشمل القانون العنف النفسي بالإضافة الى العنف الجسدي" (Tinaz, 2006, p.15).

كما تم إعداد مشروع قانون في الدانمارك عام 2004 يخص المضايقات النفسية و في ألمانيا تم إجراء العديد من البحوث حول موضوع المضايقة و تم إدراجها في برامج علم النفس العمل، في الجامعة كما أن موضوع المضايقة موضوع حساس في نطاق الصحة المهنية الألمانية وبشكل عام فالإتحاد الأوروبي تقطن للظاهرة و ما تحدثها من آثار نفسية و صحية على الفرد المستهدف و خسائر مادية و معنوية على المؤسسة، تعتبرها بعض دول الإتحاد الأوروبي، من حوادث العمل مثل إيطاليا و فرنسا مثلاً "اعتبرت التحرش النفسي جريمة يعاقب عليها القانون، بالسجن لمدة سنة وتعويض بقيمة 15000 أورو" (Tinaz,2006,p.26).

"في الوقت الحاضر يتم تسليط الضوء على هذه الظاهرة في جميع أنحاء العالم، حقيقة أنه تم منحها أولوية عالية، تؤكدتها العديد من الدول الأوروبية التي تبنت قانون الإضطهاد الأخلاقي في مكان العمل، وقد ورد ذكر كل من المضايقة و البلطجة ضمن جرائم مثل القتل الإغتصاب و السرقة.العديد من البلدان تحسب بالفعل الخسائر الناجمة عن المضايقة و بالتالي وفقاً لتقديرات الخبراء، فإن المضايقة تكلف الاقتصاد الألماني 50 مليون يورو سنوياً" (Safina&Podgornaya,2014,p.187).

كما ذكرتار و يوكسال (Tatar&Yüksel 2019) في دراستهما حول ظاهرة المضايقة التنظيمية في تركيا، أن هاته الأخيرة تغتقر في مجال قانونها إلى نظم حماية للأفراد الذين تعرضوا للمضايقة بشكل خاص في تركيا الإحتياطات المتعلقة بصحة و سلامة العمل مفقودة، الحوادث المهنية، الناتجة عنها شائعة جداً، على أي حال كثيراً ما يتم ذكر المضايقة في مكان العمل في تركيا، لكن لم يتم وضع اللوائح القانونية بشكل كامل، لقد تم الإبلاغ عنها أنه ما بين عامي 2011-2016 تم تقديم 38362 طلباً بشأن المضايقة في مكان العمل للضمان الإجتماعي، من خلال مركز الإتصالات الخط 170، حيث من هذا العدد كان 31113 كانوا يعملون في القطاع الخاص و 7149 كانوا يعملون في القطاع العام . 21922 من المتقدمين من الرجال و 16340 من النساء. من الجدير بالذكر أن التطبيقات المتعلقة بالمضايقة في مكان العمل هي في تزايد كل سنة " (Tatar&Yüksel,2019,p.58).

"و مع ذلك في وقت لاحق، لم يكن من الممكن متابعة الأشخاص الذين تلقوا تقارير، لذلك ليس لدينا معلومات حول كيفية التعامل مع هذه التقارير في الإجراءات القانونية أو ما إذا كانت قد تم إستخدامها كدليل فعال، المعلومات التي تم جمعها من مصادر مختلفة و المقاومة ضد جمعية المضايقة في مكان العمل ليس واعداء، لقد اكتشفنا من خلال المقابلات الشخصية أن الضحايا يسجلون بشكل عام الدعوى على أساس العبء المالي و العاطفي الذي تجلبه مع صعوبة العثور على شهود" (Tatar&Yüksel ,2019,p.60).

و يقدم تاتار و يوكسال (Tatar&Yüksel 2019) في نفس الوقت بعض المقترحات، تخص الحماية القانونية للأفراد في عملهم من المضايقة التنظيمية و حلول قد تتبناها هيئات تهتم بالصحة النفسية للأفراد الذين تعرضوا للمضايقة في مكان العمل "بحكم تعريف المضايقة على كونها فعلاً مستداماً و صعوبة الحصول على شهادة دعم الزملاء، لا يمكن تفسيره قانونياً و صعوبة العثور على خبير قانوني مطلع جيداً حول هذا الموضوع، هي بعض المصاعب الرئيسية في إجراءات المضايقة، لا تزيد هذه المصاعب من التعقيدات الإقتصادية و الإجتماعية فحسب، بل تزيد أيضاً من خطر أن تصبح المشاكل الطبية و النفسية شديدة و مزمنة يجب تزويد الضحايا الذين يعانون من مشاكل الصحة العقلية بأدلة دعم، كما يجب مساعدتهم في تحسين مهاراتهم في البحث في وظائف جديدة و إعادة الثقة بالنفس و الحصول على المعرفة في الحصول على المساعدة القانونية" (Tatar&Yüksel ,2019,p.61).

إذن فرغم أن الحلول القانونية موجودة في بعض الدول التي تعاقب على المضايقة التنظيمية، إلا أن عدم رغبة الزملاء في الإدلاء بشهادتهم، ضد هاته الممارسات لخوفهم على أنفسهم بأن يدرجوا ضمن دائرة المضايقة تحول دون إثبات ممارسات المضايقة، فقد أثبتت دراسة كوجنلي و آساناكتلو (Çögenli &Asunakutlu 2016) ذكر جزء صغيراً جداً من الأكاديميين، أنهم يلجأون إلى العلاجات القانونية، عندما

يواجهون المضايقات، يمكن القول أنه من العوامل المهمة أن أعضاء المهنة الذين يمكن أن نصفهم بالمتقنين و المطلعين لا يتخذون هذا الإختيار في موقف مثل المضايقة، أحد أكبر أسباب ذلك، هو أنهم يخشون من مواجهة مواقف أسوء نتيجة للجوء إلى سبل الإنصاف القانونية و أنهم قلقون من أن حياتهم الأكاديمية سوف تتضرر بسبب آخر، أنهم قلقون من عدم قدرتهم على إثبات حادثة المضايقة" (Çögenli &Asunakutlu,2016,p.29)

"تمثل الأنشطة المنهجية بإنشاء بيئة عمل صحية و آمنة، لفرض ضمان إحترام كرامة الإنسان السلامة الشخصية للموظفين لفترة طويلة، أولويات المنظمات الأوروبية و الدولية الأخرى، للأسف لم يتم حتى الآن قبول تعريف دولي رسمي واحد للإساءة في مكان العمل و إعتد عدد قليل جدا من أعضاء الإتحاد الأوروبي القوانين التي تمنع هذه المشكلات بشكل مباشر، في كثير من الأحيان يتم الإعتراف بأن الإساءة النفسية غالبا ما تكون متكررة في شكل و الذي بطبيعته ربما يكون غير مميز بشكل كاف و مع ذلك يتحول بتكرارها المستمر الى شكل خطير من أشكال العنف" (Nikolic&Višnjic,2020,p.02).

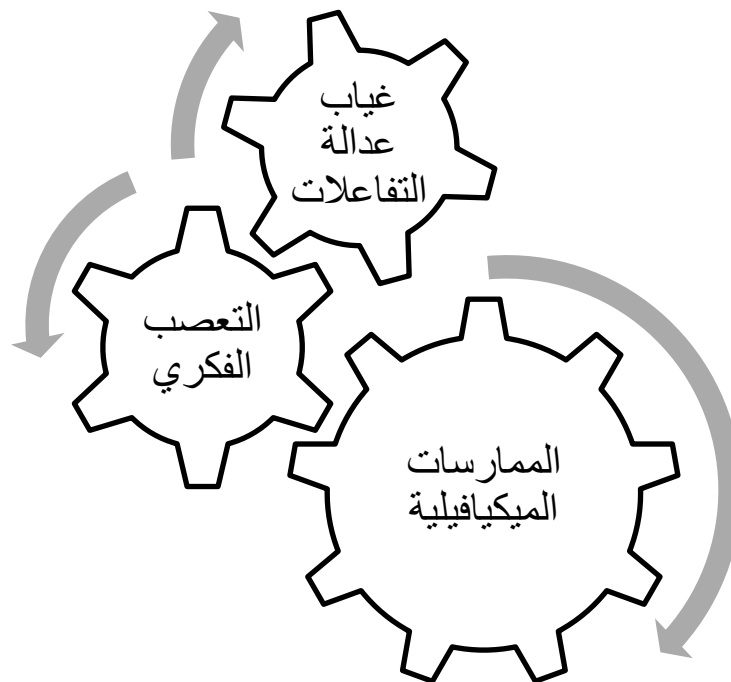
أما على مستوى الدول العربية فلم تكن هناك قوانين متوفرة و متاحة فيما يخص سلوكات المضايقة في مكان العمل و ما تقره قوانين العمل الحكومية حولها.

فالمضايقة التنظيمية هي موضوع تتجاذبه عدة تخصصات كعلم النفس، علم الاجتماع، الاقتصاد و القانون و لمنع هاته الظاهرة و يجب تضمين الحلول في ضوء هاته التخصصات، التي ستعطي حلا شموليا لهاته الظاهرة السلبية و تردع المسؤول عن هاته الممارسات.

#### خامسا -ثالث أبعاد المضايقة التنظيمية: رؤية معرفية و سوسيو-تنظيمية

إن للمضايقة التنظيمية ثالث أبعاد ، حسب ما تم ذكره في التعريف الإجرائي للمضايقة التنظيمية المتمثل في : الممارسات الميكيا فيلية، التعصب الفكري و غياب عدالة التفاعلات.

ترسيمة رقم 05:ثالث أبعاد المضايقة التنظيمية.(إعداد الباحثة).



1. الممارسات الميكيافيلية\*: السلوك التنظيمي المخادع.

يقوم نيقولا ميكيافيلي بإسداء النصح للساسنة، من أجل تحقيق النجاح في تسيير شؤونهم السياسية، من جملة هاته النصائح:

\* لا تقبل الحلول الوسط و إنما احتضن من تريد ودمر من لا تريد.

\* استبعد المعارضة عند اتخاذ القرارات الهامة، من خلال التوقيت المناسب الذي تضمن فيه غياب المعارضة.

\* الحاكم يجب أن يتقن فن المصانعة و الخداع و التحايل و يتخلى عن أي مرجعية دينية أو أخلاقية أو أي فضائل إنسانية.

\* لا تنتقد المرؤوسين علنا لأن ذلك يولد المقاومة.

\* إجعل الخوف أساسا لقوتك، لأن حب المرؤوسين لا يدوم، رغم أنه يشكل أساسا لقوة القائد الإداري أو السياسي وإنما خوف المرؤوسين مصدره قوتك فحافظ عليها.

\* الإشاعات و المعلومات المظلمة و الطعن من الأساليب الضرورية عند التعامل مع الآخرين أحيانا.

\* من الضروري قطع وعود أحيانا، لا تستطيع الوفاء بها.

\* من المهم تقديم خدمات للآخرين و إنتظار الاستفادة منهم من خدماتهم في المقابل عند الحاجة.

\* النية المسبقة للفعل هي التي تضعه في إطاره الأخلاقي و غير الأخلاقي بغض النظر عن نتائج الفعل كأن الغاية تبرر الوسيلة.

\* ووجهة النفاق من خلال الإهتمام و التركيز على المظهر و الأبهة و إضمار الشر و إظهار الطيبة و أنه شخص كريم.

ينظر فرانسيس بيكون، إلى مؤلفات ميكيافيلي خاصة كتابه الأمير، أنها تناولت طبيعة الأشخاص كما هم في الواقع، من خلال: ميولاتهم، رغباتهم، سلوكياتهم، لا ما يجب أن يكونوا عليه في اللاواقع و مخيال الأفراد حيث ذكر "يجب علينا أن نكون شاكرين لمكيافيلي ومن هم على شاكلته، من الكتب الذين رسموا بصراحة و دون تصنع ما يفعله الناس عادة و ليس ما عليهم أن يفعلوه". (مظهر، 1984، ص.104).

فقد لعبت أفكار نيقولا ميكيافيلي، التي جسدها في كتابه الأمير بشكل خاص و في بعض الأطروحات و التي شكلت جزءا كبيرا من التراث السياسي بالنسبة للساسنة في زمانه، و إمتدت فعاليتها إلى الزمن الحالي، كمنطلقات مرجعية، لهؤلاء الساسة -رؤساء دول، رؤساء أحزاب سياسية، رؤساء على مستوى تنظيمات العمل...- يحددون من خلالها تعاملاتهم مع باقي الفئات، و يتبنون أفكاره للتعامل مع الأوضاع و مختلف الفئات التي يتحتم التعامل معها.

"لقد أشار بوزار و آخرون (Boozer&al 2005) أن الميكيافيلية تتضمن ثلاث مكونات مرتبطة معا وهي: المعتقدات، السلوكيات، السمات، حيث تركز المعتقدات على نشوء عدم الثقة و الميل للخداع و تعكس بشكل أساسي كونها مقبولة و ملائمة لمعاملة الناس، في بعض المواقف كوسائل لتحقيق الأهداف في النهاية، في حين تعكس السلوكيات هذه المعتقدات و على ذلك فالفرد الذي تسيطر عليه هذه المعتقدات الميكيافيلية، ينخرط في سلوكيات تتسم بالتلاعب و تتراوح مابين الإطراء الزائد (التملق) و الخداع و هذه المعتقدات و السلوكيات، تجعل لدى

\* ينسب مصطلح الميكيافيلية و مرادفه بالعربية الوصولية الإنتهازية و الفهلوة إلى الكاتب السياسي المعروف نيقولا ميكيافيلي (1469-1527) حيث طرح في كتابه الأمير أهم آرائه حول طبيعة الإنسان و فلسفة الحكم مشيرا إلى أن الطبيعة الشريرة و الانانية عند الناس تبرر للقائد إستعمال وسائل غير خلقية من أجل الصالح العام" (زباد، 2005، ص.2).

الشخص الميكيافيلي مجموعة من السمات منها: المكر، الميل للسخرية من الآخرين، الانفصال الانفعالي عن الآخرين، الرغبة في استغلال الإهتمام الاجتماعي، الاعتقاد و الإيمان بفلسفة الذرائع و يتضح ذلك في مقدرته التمثيلية للسعي وراء أهدافه و اهتماماته الشخصية بغض النظر عن صحة أو خطأ السلوك" (عبد الوهاب، 2007، ص.495).

ويرى ميكيافيلي، أن القوة هي المصدر الأساس لخضوع و إذعان المرؤوسين و لا يمكن للمرؤوسين أن يخضعوا إلا بالقوة، التي تمثل رادع بالنسبة لهم، فوجب على الفرد المسيس الحفاظ على مكانته السلطوية، بأي وسيلة و بأي طريقة، حتى إن كانت غير أخلاقية، تحت شعار "الغاية تبرر الوسيلة"، المعبرة عن النزعة الميكيافيلية، التي يعبر عنها "التحلل من الأخلاقيات المتعارف عليها و عدم مراعاة العلاقات الإنسانية في العمل، و تبرير الخداع و المكر و الكذب و الإستغلال في علاقة الرئيس مع المرؤوس و بناء العلاقة بينهما على أساس الخوف من الرئيس، لأنه أكثر دواما من العلاقة، التي تقوم على أساس الحب و المودة و التراحم و التعاون" (الطراونة، 1999، ص.152).

و رؤية" جونز و بوثر (Jones & Pauths 2009) أن الظروف المضطربة في بيئة العمل و دوافع الأفراد لتحقيق طموحاتهم، تجعل الأشخاص ذوي التوجه الميكيافيلي على نحو متزايد، فيدفعهم ذلك إلى تحقيق مصالحهم و أهدافهم على حساب الآخرين أو على الأقل دون إعتبار للآخرين ويكونون أكثر إقتناعا بأن الغاية تبرر الوسيلة" (الطويل، 2013، ص.542).

كما أشار "أم سي أوسكاي (McAoskey 1999) إلى أن الافراد الذين تسيطر عليهم النزعة الميكيافيلية، لديهم نقص كبير في الإهتمام الإجتماعي و ميل كبير نحو السلوك المضاد للمجتمع" (عبد الوهاب، 2007، ص.489). فالسلوك الميكيافيلي يميزه التشكيك في النوايا الطيبة للآخرين و إتخاذ المروغمة الخداع و التضليل كأسلوب يميز السلوك الميكيافيلي، إضافة إلى التملق و النفاق من أجل قضاء مصالح محددة يتعامل بها، كأسلوب للتغطية على المصلحة المراد قضاؤها، لأن الأساس للشخص الميكيافيلي شخص براغماتي يفضل المصلحة الذاتية عن المصلحة العامة.

فأساسا السياسية التنظيمية على مستوى مؤسسة العمل، تكون الفئة المسيسة هي المسؤولة عنها، و بالتالي المنطلقات الميكيافيلية تخدمها بشكل كبير، من أجل تسيير التنظيم و المحافظة على إستاتيكية معينة، تخدم مصالح هاته الفئة بالدرجة الأولى و تخدم أهداف المؤسسة، من خلال تبني الأطروحات الميكيافيلية، التي تستطيع التنبؤ ببعض السلوكات التنظيمية الصادرة عن الفئة الفاعلة، فالفئة المسيسة بتبنيها للمنطلقات الميكيافيلية بالدرجة الأولى، ستعتمد في سياستها على السلوك السياسي المخادع، الذي يمثل " نشاط يمارس دون مراعاة للجانب الأخلاقي و يهدف لتحقيق منافع شخصية بأساليب و مناورات مخادعة، مثل: السيطرة على المعلومات بالمنع أو التشويه أو الحجب و سلوكيات المظاهر و التحالفات و تسخير و بناء الدعم في عمليات الصراع و توجيه اللوم أو مهاجمة الآخرين، للتخلص من الخطأ و الاقناع المغلوط و غيرها من المناورات السلبية" (الطراونة، 1999، ص.152). فسلوك السياسي المخادع، الذي يرى وجوب تطبيقه في أي تنظيمات بغض النظر عن نشاطها، الأساس أن يكون الفرد المسيس هو مصدر القوة دائما و يحافظ على هاته القوة و مكانته السلطوية، فبالنسبة لميكيافيلي "كان تأصيله للسلطة، قائم على تحقيق المنافع الدنيوية شديدة البراغماتية، فالحاكم وفقا له لا يتمتع بالفضائل، إلا إذا لم يستطع بقدرته على الإبقاء على حكمه بل دعا الأمير صراحة إلى التخلي عن أي خصلة حميدة، إذا ما ظهر للأمير أنها تهدد حكمه، كما دعا في شرحه لطبيعة العلاقة بين الأمير و موظفيه إلى السعي لأن يكون خوفه في قلوب الناس أكبر من حبه له و تفضيله لتخلي الأمير بالقسوة بدلا من الطيبة، و يرى أن القسوة ضرورية، خاصة في بداية تأسيس حكم الأمير" (حسين، 2009، ص.265). و ينصح ميكيافيلي الأمير، بوجود التخلي عن الطيبة، من أجل الحفاظ على السلطة و المكانة، فيرى أن "لكل أمير يرغب في الحفاظ على نفسه، أن يتعلم كيف يبتعد عن الطيبة و الخير و أن يستخدم هذه المعرفة أو لا يستخدمها، وفقا لضرورات الحالات التي يواجهها" (مظهر، 1984، ص.35).

فنية الفعل قبل القيام به، هي التي تضعه في خانة الأخلاقي و غير الأخلاقي، فقد ركز ميكيا فيلي في نصائحه للأمير، على عدم الإكتراث، لما هو أخلاقي و غير أخلاقي و ما هو حيواني و إنساني، فالأساس هو تحقيق الهدف مهما كانت الوسيلة، فيرى "ميكيا فيلي أن على الأمير، أن يسلك عدة جوانب و طرق المهم أن يحقق هدفه، فيجب عليه أن ينسى دماثة الأخلاق و يتجاوز بؤر الضعف"... لجوء الأمير إلى جميع السبل، كإستخدام القوة التي تشكل -كما كان يؤكد- أساس الحق و القسوة و الإغتال و خيانة العهد و القسم و التوسل، بالتضليل و الرشوة و الركون إلى الخديعة و الكذب و النفاق أي أن الغايات السامية تبرر الوسائل أيا كانت وهو كان ينصح الأمير ألا يخجل في إختيار أي أسلوب، مهما تندى لتحقيق أهدافه و طموحاته السياسية، فالحاكم الناجح هو الذي يلجأ إلى الأساليب الإنسانية و الحيوانية، حسب الظروف و الحاجة ويعرف كيف يجمع بين خداع الثعالب و خوارات الأسود لأن المحك و الأساس لتقييم السياسة هو النجاح" (مظهر، 1984، ص 27-28).

و للتكيف مع الظروف المحيطة بسرعة، لكي يكون فيها الرئيس في موقع قوة يرى ميكيا فيلي "إذا فمن واجب الأمير أن يجعل عقله مستعدا للتكيف مع الرياح ووفقا لما تمليه اختلافات الحدود و الحظوظ وأن لا يتنكر لما هو خير كما قلت اذا أمكنه ذلك، شريطة أن ينزل الإساءة و الشر إذا ما اضطر إلى ذلك و ضويق" (مظهر، 1984، ص 29).

إن الميكيا فيلية تعبر عن أفعال لأخلاقية و عدم وجود أي إعتبار للعلاقات الإنسانية، في مجال العمل، مع وجود مبررات لممارسة الميكيا فيلية على إعتبار، أنه ينتمي للفئة المسيية كالخداع الإستغلال، المكر و المراوغة، التي تصبغ العلاقات التي تربط بين الفئة المسيية و الفاعلة، لأن العلاقة في الأساس قائمة على خوف المرؤوس من الرئيس و هي الأضمن لإستمرارية العلاقة، حيث يركز ميكيا فيلي على تخويف المرؤوس لمحافظة الرئيس على كفة القوة في صالحه، لحماية نفسه، و التعامل قائم على التكتيك و المناورات السياسية، على مستوى تنظيم العمل، ف"تدور المناورات السياسية و التكتيك السياسي في المنظمات، حول استخدام السلطة و القوة في عمليات الصراع و التنافس و الرغبة في التغيير و تتراوح مناورات السلطة بين الاستجابة السلبية أو العنيفة و تشمل المساومة و المفاوضات، بينما مناورات القوة تتراوح بين الرعاية و التحالفات و اضعاف الطرف الآخر في المنافسة" (الطراونة، 1999، ص 153).

فالممارسات الميكيا فيلية يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- **الأنانية وحب الذات:** حيث يقوم الفرد بالقيام بالاعمال التي تحقق أهدافه و مصالحه و مع إبداء السلوك المتعجرف و حاجته إلى إيذاء الآخرين، إعجابهم به على الدوام و إبداء مشاعر مبالغة عن أهمية الذات.
- **النفاق و الإزدواجية:** تشمل التملق للآخرين و محاولة الظهور أمامهم بصورة مثالية و مجاملتهم من أجل إرضاء الكبرياء الموجودة بشخصيتهم و بالتأكيد سيعمل على إخفاء النوايا الحقيقية في الأفعال الإزدواجية، من أجل تحقيق المصالح و الأهداف.
- **السيطرة والإستغلال:** يستخدم الشخص الميكيا فيلي النفوذ و السيطرة مترافقة بالتهديد و التصلب في الرأي من أجل الإبتزاز و الهيمنة و التهديد من أجل تحقيق مصلحته الذاتية.
- **الخداع و المكر:** يستخدم الشخص الميكيا فيلي بعض الحيل و المكر لتحقيق أهدافه و الإستمرار في خداع الآخرين و جمع المعلومات التي تفيده و إنتهاز الفرص المواتية للإنتقام.

والمضايقة التنظيمية، هي محاولة خبيثة لإستبعاد الفرد الفاعل المستهدف، عن منصب معين أو إجباره على ترك العمل، خاصة أن هاته الممارسات تكون ممنهجة، لا يحكمها بالضرورة محك الزمن و شخصية الممارس للمضايقة ك: الظلم، التسلط، شخصية متلاعبية، مخادعة، ممارسة الإنتحال، الرغبة في القوة و النجاح، إساءة فهم الآخرين، التواصل بوقاحة لفظية، ف "إن إستخدام أشكال خفية من العدوان مثل

الخيانة و القيل و القال و نشر الشائعات تتفق مع المبدأ الميكيا في الوصلية و تحقيق الأهداف، كما أنها تعد شكلا من أشكال العدوان الاجتماعي، الذي ينشأ في حالة وجود صراع أو تنافس شديد أو وجود أهداف و مصالح مشتركة، بين الأفراد حسب غرايسامر (Griesemer2008) و في هذا الإطار يشير بيتر،ويل و نورمان (Peter,Weel&Norman2013) إلى أن صفات ثلوث الظلام النرجسية-السيكوباتية-الميكيا فيلية، يكثر إستخدامها خاصة في مكان العمل من خلال السلوك العدواني و إستخدام النفوذ و العديد من التكنيات للتأثير على الآخرين في محيط العمل" (الطويل،2013،ص ص.541-542).

وتصف"أمند2003 (Amand) العدوان الاجتماعي بأنه نوع من البلطجة غير المباشرة، لأنه يتضمن تدمير سمعة شخص بين أقرانه و يفترق هذا النوع من العدوان عادة إلى المواجهة المباشرة و يأخذ شكل الشائعات و القيل و القال و الإغظة و التسلط الالكتروني كما أن هؤلاء الأشخاص العدوانيون غالبا ما يفترقون إلى الثقة بالنفس و عدم الوعي بالذات و تكون له آثاره الضارة على الضحايا فهم أكثر عرضة للإكتئاب و إضطراب الشهية و انخفاض الأداء الأكاديمي و الإضرار بالحياة الاجتماعية و الحد من إنتاجية العمل و في الحالات الشديدة يمكن أن يكون حافظا لأفكار إنتحارية" (الطويل،2013،ص.547). و هو ما يتطابق مع ممارسات المضايقة التنظيمية، التي بالفعل بعض ممارساتها تتطابق تماما مع منطلقات الميكيا فيلية.

فالشخص الميكيا فيلي يعاني من العديد من الإضطرابات النفسية، التي تحول دون توافقه مع دوره الوظيفي في المجتمع أو أي تنظيم ينتمي إليه، بما في ذلك تنظيم العمل، إضافة إلى أن شخصيته نرجسية، منكبرة، مغرورة، عديم الثقة بالنفس، لا يثق بالآخرين، فاقد تماما للشعور بالأمان و هو يتسم بالوصلية و الانتهازية، غير متمسك بالأعراف،القيم و التقاليد،كما أنه شخص متسلط و له رغبة جامحة في التآمر ضد الآخرين و الإحتيال، شخص منغلق غير مفتح، لا يحترم كينونة الآخرين لا يعترف بأخلاقيات العمل و حسب نصائح ميكيا فيلي له، يجب عليه أيضا أن ينتهج أسلوب الثعلب في الحيلة و المكر، لأنها تؤدي به إلى تحقيق ما يحققه الأسد من أسلوب القوة و السيطرة، كما يمكنه أن يظهر بعدة شخصيات، وفق ما يتطلبه الموقف و القرار و عليه عدم الإنفعال و القيام بدراسة الموقف لإتخاذ القرار الذي يكون في صالحه و صالح مكانته السلطوية و الوظيفية في تنظيم العمل.

ويعد الممارسات الميكيا فيلية يتضمن مؤشرين في هاته الدراسة:

#### 1. الأسس السلطوية التسلطية:الإمعان في الإستحواذ.

إن السلطة تعبر عن علاقة تتبلور في الثنائيات التالية(رئيس، مرؤوس)(الأمر، المأمور)و لكن معظم أفراد الفئة المسيية،ف "السلطة ترتبط بكثير من الأحيان بمسميات:السيطرة، الجبر،الإلزام، فرض الإرادة، التحكم، القوة في تشكيلة أولى، تعيد التأثير على الآخرين بشيء من الإخضاع و ترتبط أحيانا أخرى ضمن دائرة الطاعة، الولاء، القبول، الإمتثال، فيستشف الباحث فيها شطرا آخر من الطرح، يلحق السلطة ضمن الشكل الطوعي و التوافق الإنساني لممارسة بين الفاعلين بشيء من الإقناع"(سنينة،2015،ص.295).

فالسلطة بالنسبة للفئة المسيية هي مفهوم مستمد من خلال عدة خلفيات و متغيرات أهمها التنشئة الاجتماعية، نوعية التكوين في الدراسة نمط التنظيم في مختلف المراحل التعليمية تجاربهم الخاصة، الأفكار و الأيديولوجيا التي يحملونها، كلها عوامل تسهم في تشكل مفهوم السلطة لدى هاته الفئة، كما يرى الباحث قاسمي أن أول عامل مؤثر في تبلور مفهوم التسلطية عند ممارسة السلطة لدى الأفراد بشكل عام، هي التنشئة الاجتماعية"إن التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة التي تقوم على الإنفراد في الرأي وفرض الرأي على الآخرين، من الأب أو من الأخ الأكبر و التي ترسخ من الطفولة في أذهانهم فكرة التفوق و السيطرة و أن الآخرين خاضعين بالفطرة و أن آراءهم لا يعتد بها بل لا يسمح لهم بالتعبير عنها و أنه ليس لهم الحق في أن يتخذوا القرارات، التي تخص مصيرهم دون نقاش وإلا لقوا التعنيف و شتى العقوبات، التي تقرها العائلة و

أنهم أحق بالإمتيازات التي تقدمها العائلة عن غيرهم، مهما كانت صغيرة أو كبيرة، هذه الإمتيازات التي تمتد أحيانا إلى الاستيلاء على ميراث العائلة من طرف شخص واحد و حرمان الباقي منه، هذه النتيجة ترجع إلى عدم التمييز بين أملاك العائلة و الأملاك الشخصية، بحيث أن توزيع القوة و السلطة و مبدأ الأفضلية في المعاملة و الامتيازات وفرض القرارات، هذا يكرس الأفضلية داخل العائلة ويضع أفرادا من الدرجة الأولى وآخرين من الدرجة الثانية، إلى غيرها و كل درجة تتال من التقدير و المكانة و من التفضيلات المختلفة مالا تتاله الدرجات الأخرى" (قاسيمي، 2014، ص. 116). وبهذا تمارس السلطة على شكل نمذجة معينة و التي يحددها فرد الفئة المسيسة حسب العوامل التي ساهمت في تشكل هذا المفهوم عنده و من ثمة أسس تطبيقه و ممارسته الفعلية، فإن كانت هاته السلطة تتسم بالتسلطية فهي تتسم بـ "... عدم الاستماع إلى المرؤوسين و فرض القرارات و التقليل من شأن الآخرين و التركيز على العقوبات أكثر من التشجيعات و البحث عن عيوب الموظفين و الوقوف عند باب المؤسسة لمراقبة الحاضرين و المتأخرين قبل غلق باب المؤسسة، في الساعة الثامنة والنصف صباحا و إعتبره أنه الأحق بكل إمتيازات المؤسسة و أنه لا فرق بين ممتلكات المؤسسة و أن ما يقدمه من إمتيازات للموظفين هو تفضل منه، لذا فإنه يجد مقاييس أخرى في توزيعها غير المقاييس الرسمية و من هذه المقاييس، عدم إنقناد طريقة تسييره، درجة الولاء له و عدم الدخول معه في حالة صراع أو منافسة على المنصب أو غيره" (قاسيمي، 2014، ص. 116-117).

فالممارسات السلطوية بشكل أساس، محددة بشخصية الممارس للسلطو التي تؤثر بشكل واضح على سلوكاته و تحدد النمط السلطوي الذي يتبناه في مركزه الوظيفي، فالصلاحيات السلطوية تمكنه من تسيير المستويات التنظيمية، التي تخضع لنطاق إشرافه تظهر فيها بشكل جلي سماته الشخصية مثل التسلطية التي "هي مركب نفسي يجمع بين الرغبة في الهيمنة و تقديس السلطة و الرغبة في الخضوع المطلق لها و يميل الشخص التسلطي إلى تمجيد أصحاب النفوذ و القوة، الطبقية و الإستخفاف بالضعفاء وفرض الرأي بصورة مستعبدة و فردية" (الطهراوي، 2005، ص.).

ويرى أندرسكاوي (Andresky) " أن العناصر التسلطية تدرج فيما يلي:

- **العنصر الأول:** نفسي و يوضح أنه لا يوجد إستعداد عام لدى الشخص، يدفعه إلى تأييد التمييز الطبقي و تمجيد من هو أقوى و التقليل من شأن الأضعف.
- **العنصر الثاني:** إيديولوجي و يدل على منظومة من المعتقدات و الإتجاهات، التي تبعتها الفرد و التي تتصف في أغلب الأحيان بتعظيم القوة و السلوك الإستبدادي و مناصرة حكم الفرد القوي.
- **العنصر الثالث:** سياسي حيث تدل التسلطية إلى نمط من الحكام أو القادة أو الرؤساء، الذين يرغبون بإتخاذ القرارات الفردية و استخدام القوة و التهديد بالعقاب و استخدام النظام الديكتاتوري" (الهللمون، 2016، ص. 14). فنظام العقوبات لا يترك مجالاً للأفراد الفاعلين للإحتجاج و الدفاع عن أنفسهم لأنه متضمن ما يصطلح عليه ابن خلدون بالأحكام السلطانية و ما يصطلح عليه اليوم بالنصوص التنظيمية و بالتالي يمارسون ثقافة الإمتثال و الخضوع.

إن الأسس السلطوية التسلطية يمارسها الفرد المسيس من أجل تحقيق خضوع و خنوع أفراد الفئة الفاعل و هي تظهر في عدة سلوكيات تعبر عن العنف الرمزي و النفسي، من خلال المكانة السلطوية التي تمنحه إمتياز التسلط حسب معتقده "وتؤدي محاولة الرؤساء ممارسة سلطتهم و تحقيق طموحاتهم إلى إستغلال سلطتهم و نفوذهم على حساب مرؤوسهم إلى ظهور السلطة التنافسية بين الرؤساء و المرؤوسين، مما يؤدي إلى توتر العلاقات و عدم اليقين، بسبب غياب التقدير و الإحترام و الوقوف عند التحايل و التهاون الصادر من المرؤوسين وهنا يستعمل التحرش المعنوي، للحظ من معنويات المرؤوسين و الإساءة إلى سمعتهم و كرامتهم و التهديد بتطبيق العقوبات القانونية، مثل الخصم

من الأجر وممارسة ضغط المهام الكثيرة و الرقابة اللصيقة و المحاسبة وهي وسائل لإصطياد الفرص المناسبة للعقاب و التوبيخ و كلما زاد عدد ضحاياه اقترب من طموحاته و مخططاته" (قاسيمي، 2014، ص.76).

فتصبح الأسس السلطوية التسلطية، من ضمن سمات الفرد المسيس الشخصية، و يعمن في إبراز هاته السمات إشباع ميولاته التسلطية من خلال الإستبداد بالرأي و عدم السماح بالتشاركية، إما خوفاً لإكتشاف ضعفه أو عدم ثقته بالآخرين كما يقوم بتجميد الإتصالات الصاعدة و يعمل على تكريس ثقافة الصمت التنظيمي.

و إنفراده بالسلطة، يجعل جميع الأفراد الفاعلين الذين ينتمون إلى نطاق إشرافه، يلجؤون إليه في كل أمور العمل، من أجل أن تمر عليه كل صغيرة و كبيرة عن تنظيم العمل بشكل عام، وعن أفراد الفئة الفاعلة بشكل خاص و هذا ما يجعله لا يدعم سياسة تمكين الأفراد الفاعلين و تفويض السلطة، فيؤدي بالأفراد الفاعلين إلى التشاؤم و عدم وضوح مستقبلهم، في ظل قيادة تسلطية و الذي ينعكس على أدائهم بالسلب و تقل لديهم روح المبادرة و التعاون و تضعف لديهم الثقة بالنفس و القدرة على الإبداع.

فيمارس الفرد المسيس سلطته التسلطية، ضمن إطار ما يسميها الباحث (بشير محمد)، بالسلطة الشخصية و التي ترتبط بالشخص المسؤول نفسه و عندما تشخص تصبح بالضرورة ممرضة غير قابلة للتقاسم، مهما كان هذا التظاهر الشكلي بالتوكيل في هذا الميدان، فالكلام عن الشخصية في السلطة، يعني أن المساس بها محرم إذ هي تمس في ذهنية أصحابها بشخصهم وقد لاحظ بخصوص هذه المسألة الباحث نفسه "أن تشخيص السلطة التي ترافقه مركزية القرارات عن قصد أو لعدم معرفة تفويض لها، تضر كذلك بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، تفقد المهام المحددة في الهيكل" (بشير، 2007، ص.109). و الكثير من المسؤولين، يدعون أنهم يتركون المجال لإطارات أخرى للمشاركة في اتخاذ القرار أو اتخاذه بالكامل، لكنهم يتدخلون و يغيرون القرار، بحجة إنه ليس هذا هو القرار المناسب و يقومون بتقييم تلك القرارات أمام زملاء العمل و يرسلون رسالة غير مباشرة أنهم هم المسؤولون الوحيدون المخول لهم صلاحية إتخاذ القرار.

فالفئة المسيسة تستمد منظوتها المعرفية من خلال التنظيم الرسمي لتنظيم العمل، الذي تدخل فيه الإتصالات، الصلاحيات، توزيع السلطة... أما أفراد الفئة الفاعلة فيبنون منظوتهم المعرفية من خلال أدوارهم الوظيفية، بالدرجة الأولى و بدرجة ثانية التنظيم الغير الرسمي الذي يربطهم بجماعة العمل، الذي يكون فيها تبادل للمعلومات بقدر درجة قرب أفراد جماعات العمل من بعضهم البعض، حيث أن أساس هاته العلاقة هي الثقة و المصلحة المشتركة، عكس علاقتها مع الفئة المسيسة، التي لا مجال للثقة فيها، بل في الغالب تحكمها المناورة و العدائية بشكل معلن و غير معلن، بالتالي تصبح بيئة العمل، بيئة عدائية، و بيئة خصبة لظهور المضايقة، حيث "أن أكثر الأماكن خصوبة لظهور المضايقة، هي المؤسسات و بيئات العمل التي تعترف بصراحة هيكل هرمي مع ثقافة بارزة من المهنية" (Nikolic&Višnjic, 2020, p.02)

فبالأسس السلطوية التسلطية تعبر مؤشر من مؤشرات الممارسات الميكيا فيلية و قد صرح ميكيا فيلي للأمير من خلال نصائحه، أن عليه إستخدام القوة، فالتسلطية تعبر عن وجه من أوجه القوة من أجل إخضاع الأفراد الفاعلين و هاته الممارسات تصب في خانة المضايقة التنظيمية، التي تمارس من قبل أفراد الفئة المسيسة، بشكل أساس، فقد "توصلت دراسة آيدن و آخرون (Aydan&al 2012) إلى أن غالبية المضايقين (67.5%)، هم من المديرين، في هذه الحالة عادة ما يتم مشاهدة سلوكيات المضايقة من خلال قناة من مدير إلى موظف و من المحتمل أن تنبع من حقيقة أن المديرين قد يمارسون سلطتهم الرسمية، ضد مصلحة الموظفين في مقولة أخرى في التسلسل الهرمي للمؤسسة المضايقة عمودية في كل الحالات" (Aydan&al, 2012, p.4862).

كما أن طرق ممارسة السلطة تكون متوارثة أثناء تعاقب أجيال الفئة المسيسة على المناصب ، التي تصبح جزءا من الثقافة التنظيمية والسياسة التنظيمية لتنظيم العمل، لكن أحيانا تحكمها النظرة الشخصية للمسيس و مفهومه الإجرائي للسلطة و يمارسون عدة سلوكيات تحت ذريعة السلطة كالمضايقة ف "عادة ما يوصف الممارسون للمضايقة، على أنهم الأشخاص الذين يتحكمون بشكل مفرط و يتمحرون حول الذات و معادون للديمقراطية و غير مستقرين عاطفيا و الذين يحبون السلطة و يتغذون على السلطة و لا يتعاطفون مع الآخرين و ضميرهم غير حي، يزعم ضحايا المضايقة أنهم لاحظوا أن مضايقيهم قد عانوا أيضا من المضايقات، من قبل الآخرين في حياتهم المهنية السابقة و عندما يحصل المضايقون على السلطة، يشعرون أن لديهم الحق في تنفيذ المضايقة على الآخرين، كما لو أنهم ينتقمون من تجربة مضايقتهم و بهذا المعنى من ناحية فإن المضايقة مكتسبة و من ناحية أخرى هي حالة يمكن حتما نقلها من جيل إلى آخر في مكان العمل ما لم يتم كبحها. (Durmus&al ,2018,p.910) .

و تشير العديد من الدراسات في أوروبا، أن الجناة هم الرؤساء بشكل عام في مناصب السلطة (Jacobshagen2004,Rayner2002)، كما أظهرت دراسة (Salim2005) أن على الرغم من أن جميع الموظفين قد يتعرضون للمضايقات، إلا أن أولئك الموجودين في المستويات الأدنى من التسلسل الهرمي، هم أكثر عرضة لمثل هذه المعاملة" (Akar&al,2011,p.187).

## 2. غياب حيوية الضمير: غياب المعيارية و الضبط الذاتي.

تشجع الصراعات بين الأفراد، على أشياء مادية ومعنوية ، على مستوى التنظيمات التي ينتمون إليها إبتداء بتنظيم الأسرة و صولا إلى تنظيم العمل، هاته الصراعات في الغالب تكون بسبب غياب الوازع الأخلاقي و القيمي لدى الأفراد، الذي يتمظهر في صورة غياب حيوية الضمير التي تدفعه إلى إشباع حاجاته النفسية و المهنية بشتى الطرق و الأساليب و الغير مقبولة أخلاقيا و لا إنسانيا، بسبب غياب أو إغائه أي مرجعية دينية أو أخلاقية أو إنسانية، تقوم سلوكياته، فيقوم بخداع من حوله و يسلك سلوكيات: النفاق، الغش، المكر، التلق، المراءات... فالهدف أن يحقق و يشبع حاجاته و لا يهمه أذية الآخرين و ما يحدث لهم من جراء ممارساته الغير أخلاقية التي تتبنى النزعة الميكانيقية، التي لا تضع أي إعتبار للوسيلة بغية تحقيق الهدف، فغياب حيوية الضمير يبده لدى الفرد أي وازع أخلاقي أو إنساني، يوقض فيه دواعي الإنسانية و أخلاق البشرية و قد توصلت "دراسة بوليوس و ويليامز (Paulhus&Williams2002)، إلى وجود علاقة سالبة دللتا بين الميكانيقية و الإحساس بالضمير" (عبد الوهاب،2017،ص.497).

فالسمة الشخصية للأفراد، تمتلك مساحات تجميع ثنائيات متناقضة عديدة (الخير، الشر)، (الحب، الكره)، (الكرم، البخل)...و حينما يتغلب أي شطر من جانب هاته الثنائيات، يصبح سمة لهاته النفس البشرية، بالمقابل إن كان هناك صوت بداخل هاته النفسية البشرية و الذي يدعى الضمير و يتم الإنصات إليه، يصبح الضمير حيويا و يسمو بالإنسان إلى حالة الصفاء الكلي، متخليا عن سمات الأنانية، التسلطية، حب الإمتلاك، ... أما الأشخاص الذين لديهم حيوية ضمير منخفضة جدا ليسوا مصدر ثقة لآخرين، لديهم درجة عالية من الكسل و الإهمال و التهاون، أهدافهم شخصية بحتة تشبع حاجياتهم و غرائزهم و ليس لديهم أي تحسس بالواجب و لديه حس اللامبالاة، كما أنهم يعانون من مستوى متدني جدا من الإنضباط الذاتي، فحيوية الضمير مرتبطة بالإنتمام بالواجبات و التحلي بروح المسؤولية و الجدية في العمل، لأن حيوية الضمير هي "سمة من سمات الشخصية، يتصف صاحبها بالكفاءة و القدرة على إتخاذ القرارات الصحيحة و الإستعداد الجيد للمستجدات و الإعتزاز بالنفس و التنظيم الجيد و التخطيط المسبق و الإلتزام بالواجبات و إمكانية الإعتماد عليه كونه محل ثقة للآخرين و الكفاح من أجل الإنجاز و السعي لتحقيق النجاح و الحيوية و النشاط و إمتلاك أهداف واضحة و بذل الكثير من الجهد لتحقيقها و الإنضباط الذاتي و الإلتزام و الإستغلال الجيد للوقت و الإنتاجية و إتمام الأعمال في أوقاتها و التأني في التفكير الجيد قبل القيام بالأعمال و إتخاذ القرارات" (غانم،2018،ص.09)، فحيوية الضمير بشكل أساس، تعكس الجدية في العمل و الإضباط الذاتي.

أما الأفراد الذين يغيب عنهم الضمير الحي، فهم "... و أما الذين يسجلون حضورا منخفضا في هذه السمة الشخصية، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا، مهملين و كسولين و ضعيفي الدقة في العمل و غير منظمين و عديمي الإنضباط و غير مسؤولين عن مشكلاتهم و مواقفهم المشينة في المنظمة أو المجتمع، وعادة ما يتصف صاحب الضمير الحي أو اليقظ بسمات كثيرة من بينها الإقتدار، الكفاءة و التميز و الجهاد في سبيل الإنجاز التأمني و التروي، ضبط الذات، الأمانة في العمل، الإيثار اتجاه الآخرين، التسامح و العفو عند المقدرة، التعاطف، التواضع، التعاون، الجدية في الأداء، الرحمة، الصدق، و الوفاء للرؤساء و الإخلاص للمنظمة" (العنزي، 2017، صص 125-126).

فغياب حيوية الضمير، يغيب فيه التفاعل الاجتماعي، القائم على التعاملات الإنسانية و الأخلاقية، فيفتقر تماما إلى الذكاء الاجتماعي ويعمد الفرد المُغيب الضمير، إلى تبني سلوكيات لا تمت للتعاملات الإنسانية و الأخلاقية بصلة، بل يتماهى و يتقن في ممارستها، هدفه من ذلك إلحاق الأذى بالهدف الذي يتقصد، فيعمد إلى أذية الأشخاص نفسيا و التحرش بهم و مضايقتهم و وضع هدف الوصول إلى تدميرهم نفسيا و وظيفيا "من الأسباب التي تقود المتحرش إلى الإيذاء النفسي إفتقاره إلى الذكاء العاطفي، يمكن القول بأن عوامل مثل الجبن و الإضطرابات العصبية و نقص القيم الإنسانية و الأخلاقية، تعتبر عوامل مهمة للغاية، بالإضافة إلى ذلك لا بد من ذكر الخوف من فقدان الوظيفة... عند فحص شخصيات المضايقين بإستثناء هذه السمات العامة، يبدو أنهم مسيطرون للغاية و يتعطشون للسلطة، مشاعر عدم الأمان و الغيرة، هي أيضا على المحك يتصرفون في عدوان عاطفي كعلاج لنواقصهم... فإن المعتدين عاطفيا يمكن القول أيضا أن مستويات ذكائهم عالية، بالنظر إلى الظاهرة بهذا الفكر، قد تكون تصورات أولئك الذين يظهرون سلوكا، عدوانيا، عاطفيا مفتوحة بإستمرار و بالتالي لديهم طبيعة مشبوهة دائما، فهم يقيمون كل حدث على مستوى التواطؤ و عدو و دود و مع ذلك يمكن أن ترتبط تقييمات هذا المضايق أيضا، بإضطرابات شخصية مختلفة" (Alparslan&Tunç, 2009, p.154).

### 3. الممارسات الميكيا فيلية: رؤية نظرية

يحدد (العنزي) تأصيلات المنطلقات الميكيا فيلية في الفكر التنظيمي ف"يتمثل جوهر المدخل الميكيا فيلي في الفكر التنظيمي بتحديد الأهداف المرغوبة و من ثم تحديد الوسائل لإنجازها و أن قيمة الكائنات البشرية تقرضها الحالة أو الموقف بأن تخضع لأهداف المنظمة وبأي طريقة تريدها سعيا للوصول إلى الغاية النهائية، حتى و لو تم اللجوء إلى العنف أو الإجبار و الإكراه و حتى على الإستبداد في بعض الأحيان و بشرط أن تكون المعالجة هذه تستند إلى أسلوب عادل نسبيا، وصولا لتطبيق نمط القيادة الخيرة و هذا كما يعرف بمبدأ الغاية تبرر الوسيلة، أي أن يستخدم الحاكم كل الوسائل و الإمكانيات للوصول إلى أهدافه، حتى على حساب العاملين فيها" (العنزي، 2017، صص 65).

يرى ميكيا فيلي "أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة و الشك و أن الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة و الخداع أو أي وسيلة أخرى، يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك وقد كتب ميكيا فيلي كتابه الأمير في القرن السادس عشر، لنيل رضا حاكمهم لأحد الإمارات الإيطالية وفي هذا الكتاب وصف ميكيا فيلي، كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفو و كان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب الغاية تبرر الوسيلة و هذا يعني أن أي وسيلة تصرف حتى لو كانت غير شرعية أو أخلاقية هي مشروع و يمكن الإعتماد عليها لتحقيق الغاية و قد تولت نصائح ميكيا فيلي للأمير الكفو بضرورة استخدام المكر و الخداع و التدليس و الدهاء و المناورة بجانب استخدام القهر و العقاب و الردع كأساليب لإحكام الرقابة على تصرفات و سلوك المرؤوسين و لا يمنع هذا من استخدام الحوافز و المكافأة على أن يكون هذا في ظل استخدام الردع" (المغربي، 2016، صص 18-19).

الكثير من الإنتقادات وجهة إلى أفكار ميكيا فيلي، خاصة في دعوته لإستخدام القوة لعدم تطابقها مع المبادئ الأخلاقيات التي تحكم حياة البشر بشكل عام، و أخلاقيات العمل التي تحكم الحياة التنظيمية بشكل خاص، لأن في زمن ميكيا فيلي كانت آراؤه جده مهمة بالنسبة للسلطة

و للأمر خصوصاً، لمعرفة التعامل مع حيثيات ذلك الزمن، الملغم بالصراعات و النزاعات و الخديعة، رغم ذلك لايزال العديد من الساسة يستندون لأرائه حتى على مستوى تنظيمات العمل و في مختلف المواقف التنظيمية.

"طبقاً للأفكار المبررة لفكر "ميكيافيلي" فإن السعادة تكون أكثر من الإنتاجية كهدف نهائي للعاملين لتحقيق الكفاءة و المدراء ما عليهم إلا أن يستخدموا القوة و الضبط و الرقابة بكفاءة و هذا يعني من وجهة النظر هذه، بأن الأفكار المعاصرة مثل الإتصالات العلاقات الإنسانية و اتخاذ القرارات بالمشاركة، ليست هي العناصر الأساسية للإدارة الناجحة مثل عنصر القوة و الإلحاح و التهديد، الذي عده ميكيافيلي الأكثر جوهرية و هو وحده الذي ينجح في إدارة العاملين للوصول إلى الغايات النهائية التي يبغيها القائد أو الحاكم كما أسماه في روايته المعروفة ب "الأمير" (العنزي، 2017، صص 65-66).

### II. غياب عدالة التفاعلات : بيئة تنظيمية حاضنة لسوء السلوك التنظيمي.

تعد العدالة التنظيمية من دعائم المناخ التنظيمي الصحي و السياسة التنظيمية الراشدة و التي تنعكس على الثقافة التنظيمية داخل تنظيم العمل، فهي تمثل أسلوباً راقياً يعمل على دعم القيم و المعايير و العلاقات الإجتماعية، التي بدورها تعمل على تدعيم السلوكات التنظيمية الصحية و الإيجابية، لكن عدم تطبيقها في ظل ثالوث أبعادها: الإجراءات التوزيع و التفاعلات، تجعل بيئة العمل حاضنة للسلوك التنظيمي السيء، فالعدالة التنظيمية تهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية و شؤون أفراد الفئة الفاعلة الإجتماعية، الوظيفية و المالية.

إن معاملة الأفراد الفاعلين داخل تنظيم العمل، بعدالة تفاعلية يزيد في دافعية الأفراد للعمل و تحقيق الإنجاز بالإضافة إلى القدرة على تكيفهم مع الأوضاع البيئية المحيطة، كما أن عدالة التفاعلات تشير إلى المعاملة الحسنة المبنية على التقدير و الإحترام و غيابها يؤدي إلى المعاملة السيئة المبنية على الإحتقار و النظرة الدونية، رغم أن هذا البعد من أبعاد العدالة التنظيمية، يشكل تحدياً أمام أفراد الفئة المسيسة و ذلك بسبب التنوع و اختلاف في الخلفية الثقافية الإثنية و كذلك المعرفية لأفراد الفئة الفاعلة، حيث تنعكس عدالة التفاعلات الأسلوب الذي يستخدمه أفراد الفئة المسيسة للتعامل مع أفراد الفئة الفاعلة، ضمن إطار علاقة العمل على المستوى الإنساني و الوظيفي.

ف"طبقاً لبليس و مواغ (Bies&Moag 1986) فإن هذا التفاعل ربما يفسر، لماذا يشعر الموظفون بعدم العدالة حتى عندما تكون الإجراءات و مخرجات القرار عادلة و قد قدم الباحثان أربعة معايير للحكم على العدالة التفاعلية:

- **الثقة:** هي الثقة التي يعبر بها العاملين عند التفاعل مع متخذ القرار و التي تنتج من كونه صادقاً و صريحاً بتفاعلاته و اتصالاته معهم.
- **الإحترام:** و تترسخ هذه الخاصية، عندما يتعامل متخذ القرار بإحترام و تهذيب و أدب مع المرؤوسين عند إتخاذ القرار.
- **ملاءمة الأسئلة:** و يتضمن هذا المعيار، تجنب متخذ القرار توجيه أسئلة غير ملائمة للمرؤوسين على حكم مسبق كالسؤال عن جنس الموظف أو دينه أو عمره أو عرقه.
- **التبريرات:** يجب على صانع القرار أن يزود المرؤوسين و خاصة الذين سوف يتأثرون مباشرة بتفسيرات ملائمة وكافية لعملية صنع القرار و المخرجات أو الآثار المترتبة عليه و غياب التبريرات (ربما يظهر) القرارات و المخرجات على أنها غير عادلة ("أبوتايه و القطاونة، 2009، صص 286-287).

إن نجاح تنظيم العمل مرهون بتحقيق الأهداف المسطرة و تحقيق الإستمرارية في تواجده، التي يحققها الأداء الفعال للأدوار الوظيفية للأفراد الفاعلين داخل تنظيم العمل و تحقيق هاته الفعالية الوظيفية مرهون بسلوك و قرارات الفئة المسيسة، التي بالتأكيد تؤثر على سلوكات أفراد الفئة

الفاعلة التي بالأساس تعمل على مقارنة العائد بين مدخلاتها و مخرجاتها و مدخلات الآخرين مع مخرجاتهم، على الصعيد المادي و المعنوي و في حالة إدراكهم بعدم وجود عدالة في هذا الجانب، يتولد لديهم إحساس بالظلم و عدم الإرتياح مع ردود أفعال غير متوقعة منهم، اتجاه الوظيفة بشكل خاص و الفئمة المسيسة و تنظيم العمل بشكل عام، ف"تعتبر اللامساواة في التعاملات، امتداد لمفهوم اللاعدالة و التي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد و التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين، على نحو عدم المصادقية و قلة الإحترام و الخشونة في التعامل، بمعنى آخر إنعدام جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار" (سنينة، 2015، ص.299).

و لا يمكن الحديث عن بعد من أبعاد العدالة التنظيمية منفصلا عن الآخر، لكن هذا السياق يتطلب التركيز على بعد عدالة التفاعلات، و توضيح المآلات التي تؤدي إليها غياب هذا البعد، فغياب عدالة التفاعلات، يؤدي إلى نشوء السلوكات التنظيمية السلبية، كالإحتقان التنظيمي الذي يعبر عن مشاعر سلبية اتجاه سياسة تنظيم العمل التي تعكسها قرارات و سلوكيات الفئة المسيسة فالإحتقان التنظيمي" حسب بولات (Polat) هو موقف سلبي لشخص، اتجاه منظمته يظهر من خلال ثلاث جوانب: الإعتقاد أن المنظمة تفتقر لأي نزاهة و شفافية و التأثير السلبي نحو المنظمة و الميل إلى إنتهاج السلوكيات المسيئة و الحاسمة تجاه المنظمة و ذلك كون الإحتقان التنظيمي هو موقف يتسم بالإحباط و خيبة الأمل و السلبية في المشاعر و عدم الثقة بشخص أو إيديولوجية أو تقاليد إجتماعية أو منظمة و ذلك إنطلاقا من إعتقاد الفرد بعدم الموثوقية و الصدق و المساواة في سياسات المنظمة" (بنت سالم و الثبيتي، 2016، ص.29). فإدراك أفراد الفئة الفاعلة لغياب عدالة التفاعلات و أن العمليات الإدارية بما فيها القرارات، هي ضد أهداف الفئة الفاعلة و لا تحقق مصالحهم على المستوى الوظيفي و على المستوى الشخصي، يؤدي إلى تشكل المشاعر السلبية، فهي نتيجة الكراهية، الغضب و الألم و هي تساعد على تشكل الإحتقان التنظيمي الذي يؤدي بالفرد إلى الإجهاد العاطفي على صعيد الصحة النفسية.

فلو أن أفراد الفئة المسيسة، ركزوا فقط على منح أفراد الفئة الفاعلة أجورا و مكافآت مالية مقبولة و الجانب المعاملاتي مفقود و غائب و معاملتهم لهم لا يميزها الإحترام و التقدير للذات البشرية لا يقدم لهم أي نوع من التبريرات حول القرارات التنظيمية و الوظيفية، فهذا حتما سيؤدي إلى إستيائهم من سوء المعاملة، وستكون هناك العديد من أشكال ردود الأفعال، منها الإحتقان التنظيمي كما سبق الذكر، ففي حالة إدراك الأفراد الفاعلين غياب العدالة التنظيمية بشكل عام، قد قدم (القطاونة 2003) العديد من التوقعات، التي هي بمثابة ردود أفعال تتشكل لديهم:

- **يغيرون من مدخلاتهم:** إن الموظفين الذين يحصلون على مردود أقل يميلون إلى التقليل من جهودهم و أدائهم في العمل.
- **يغيرون من مخرجاتهم:** أن الموظفين الذين يتقاضون الراتب على أساس القطعة يمكن أن يزيدوا من رواتبهم و ذلك بإنتاج كميات أكبر من الوحدات ذات نوعية أقل.
- **يغيرون من إدراكهم لأنفسهم:** إن الموظفين يغيرون من إدراكهم لجهودهم، بأنهم معتدلون في أدائهم لأعمالهم و لكن بعد المقارنة مع غيرهم يدركون بأنهم يعملون أكثر من الآخرين.
- **يغيرون من إدراكهم للآخرين:** يقوم بعض الموظفين بالتقليل من أهمية الأعمال التي يقوم بها الآخرون مقارنة مع إنتاجهم، فالموظف الذي يستحق المكافأة نتيجة لعمله يرى بأن على الآخرين أيضا القيام بجهد أكبر في العمل.
- **يختارون مرجعيات مختلفة:** إن الموظفين قد يغيرون من مرجعية مقارنة معدل مخرجاتهم إلى مدخلاتهم، مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم في منظمات أخرى أو في نفس المنظمة، فأي مرجع يختاره الموظف، سوف يؤثر على المعلومات التي يمتلكها حول مرجعية المقارنة.

- يتكون العمل: يحاول بعض الموظفين التقليل من الشعور بعدم العدالة بترك العمل، بعد نفاذ جميع الخيارات السابقة" (عقلة، 2013، ص. 22).

و بشكل أدق فغياب عدالة التفاعلات وإدراك الفئة الفاعلة لغيابها يؤدي حتما إلى التأثير على المخرجات التنظيمية، حيث يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء بشكل واضح حتى وإن كانت باقي العمليات الإدارية و التنظيمية، محافظة على توازنها، لأن تراجع الأداء راجع إلى سلوك الأفراد الفاعلين للسلوكات التنظيمية السلبية: كعدم الرضا، عدم الولاء، عدم الاندماج، عدم الالتزام، غياب الثقة، الاغتراب... كما أن المعاملة السيئة و الغير محترمة التي تعبر عن غياب عدالة التفاعلات و التي تمثل بعدا من أبعاد المضايقة التنظيمية في هاته الدراسة، فإن أراد الفرد المسيس أن يضايق الفرد الفاعل المستهدف، فإنه يقوم بمعاملة غير محترمة، خشنو غير إنسانية، من أجل التقليل من شأنه و إحتقاره أمام نفسه و أمام زملاء العمل، مما يشكل لديه أذى نفسي عميق، يؤثر على صحته النفسية و الجسدية و على سلوكه التنظيمي ف"يرى هارفات و باغون (Harvat & Pagon) تتضمن المضايقة في مكان العمل أيضا آراء مختلفة و أغراض سلوكية مرتبطة بسلوكيات مختلفة توحى بسوء المعاملة" (Beno, 2016, p. 244).

كما يتمظهر غياب عدالة التفاعلات، حينما يتم إطلاق شائعات على الفرد المستهدف، التي تمس بعض أموره الشخصية و الوظيفية للإضرار بسمعته، من أجل عزله عن زملاء العمل، فالفرد المستهدف بالمضايقة سيتم عزله إجتماعيا و لن يتمكن من تحقيق حاجاته الإجتماعية و النفسية بذلك تعمل على قطع علاقاته الاجتماعية، و معاملته معاملة سيئة من الممكن أن تمتد المعاملة السيئة إلى الظروف الفيزيكية لمكان العمل، كأن يتم وضعه في بيئة عمل سيئة من حيث ظروف الإضاءة، التهوية و النظافة أو الحرمان من بعض السياسات التنظيمية التي تنمي المهارات و القدرات للأفراد كالإثراء الوظيفي.

وبعد غياب عدالة التفاعلات يتضمن مؤشرين في هاته الدراسة:

#### 1. غياب أنسنة بيئة العمل : تغييب إعتبارات الرجل الإجتماعي.

إن تنظيم العمل في الأصل، هو تنظيم إجتماعي يشعب الفرد من خلاله حاجاته النفسية و الإجتماعية من خلال التفاعل القائم على أساس العلاقات الإنسانية ذلك بإحساسه بأهمية المكانة و الدور الذي يقوم به و مدى تحقق عنصر الأمان الوظيفي، ضمن بيئة تنظيمية صحية، فيعرف (المشوط 2011)، بيئة العمل بأنها "مجموعة من الأعمال و الإجراءات الفنية و الإدارية و الظروف المادية و النفسية و الإجتماعية في أماكن العمل التي تؤثر في سلوك الفرد و أدائه و في ميوله تجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي تتبعها" (الشمران و عطاري، 2017، ص. 217).

من جهة أخرى فبيئة العمل هي " القيم و الإتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية و مدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين و على مجمل الأعمال الإدارية" (القربوتي، 2000، ص. 35).

وبينة العمل المقصود بها البيئة الداخلية، لأن تنظيمات العمل بمثابة نسق مفتوح على البيئة الخارجية و التي ترتبط أشد الارتباط بمحيطها الخارجي، حيث أنها تؤثر فيه و تتأثر به و البيئة الداخلية لا تشتمل فقط على القيم و الإتجاهات، بل تتعدى إلى المحيط الفيزيقي لمكان العمل ومدى توافر الإضاءة و التهوية الصحية و توفر الأمن و السلامة المهنية، أثناء القيام بأداء العمل و قد أكدت دراسة (العمرى و العصمي 2017)، بوجود علاقة عكسية موجبة بين عناصر البيئة الداخلية المتمثلة في (الإشراف، الحوافز) و مستوى الأداء الوظيفي على أفراد العينة المبحوثة لتؤكد مدى تأثير ظروف البيئة الداخلية على الأفراد الفاعلين.

فالمشاعر، الأحاسيس، المحبة، الإحتواء، الانتماء، الفخر، الثقة... كلها عناصر إذا كانت مدركة من قبل أفراد الفئة الفاعلة، بين بعضهم البعض من جهة و من جهة أخرى بينهم و بين أفراد الفئة المسيسة، فهي تشير أيضا إلى خصائص ظروف بيئة العمل، التي يكون فيها الفرد الفاعل بشكل يومي لعدة ساعات، فأنسنة بيئة العمل ترتكز على المعاملة الإنسانية و الإهتمام بكرامة الأفراد و إنسانيتهم و أن الفرد الفاعل يقضي جل يومه في تنظيم العمل، يجب أن تكون البيئة الفيزيقية للعمل مريحة و مناسبة للنشاط البشري و محافظة على كرامته (التهوية، الإضاءة، النظافة...)، لأن غياب العلاقات الإنسانية و إحترام كرامة الفرد على الصعيد النفسي و المكاني، يؤدي إلى غياب أنسنة بيئة العمل، الأمر الذي سيؤثر على سلوكيات الأفراد بشكل سلبي و يؤدي إلى غياب الإنتماء، الرضا و الولاء و عدم إستثمار كل مهاراته على مستوى نشاطه أو دوره الوظيفي مع إفتقاد قيمة العمل.

فأنسنة بيئة العمل ترتكز على هاته الإفتراضات:

- ✓ تعطي الأهمية لكرامة الفرد، بالإضافة للحاجة لحماية و تطوير شخصيته، على أساس متساو و ليس على نمط هيراركي.
- ✓ أن المكاسب المتحققة في التنظيم، هي مكاسب لأفراد و أن المنافع المناسبة من هذه المكاسب يجب توزيعها على المسؤولين عنها.
- ✓ يجب أن يكون العاملون في التنظيم مصدرا للإجمال و القبول، للذين يرسمون السياسات و يمارسون الرقابة.
- ✓ أن التغيير في التنظيم يجب أن يكون نتيجة لمعرفة جميع البدائل و موافقة المشتركين" (فخري، 1976، صص 27-28).

إن القيادة التشاركية الداعمة للعمل الجماعي و لروح الفريق، تعمل على توطيد العلاقات الإنسانية بين جميع أفراد تنظيم العمل و بإنتمائهم إلى فريق أو جماعة العمل، يشبع لديهم حاجاتهم النفسو-إجتماعية و الوظيفية، لكن غياب القيادة التشاركية و إنعدام روح العمل الجماعي و العمل في شكل فريق، يؤدي إلى غياب الجانب الإنساني و طغيان الجانب الرسمي الصارم، الخالي من التفاعلات الإجتماعية و البعيد كل البعد عن التعاملات الإنسانية الغياب التام للإنسانية الشاعرة بالآخرين مع ممارسة الرقابة اللصيقة و التوجيه المباشر، مما يؤدي بالأفراد الفاعلين إلى التوتر و القلق و إنخفاض الروح المعنوية لديهم، فالعلاقات الإنسانية في بيئة العمل تلك العلاقات التي تتبع من تنظيم العمل على أساس أنه تنظيم إجتماعي و مجتمع بشري هدفه تحقيق الرضا النفسي و الإجتماعي خالية من التوتر و الإنفعال و مفعمة بالثقة و الإحترام و التعاون، فغياب أنسنة بيئة العمل يؤدي إلى تدهور الصحة النفسية لدى الأفراد الفاعلين، التي ستؤثر حتما على مستوى أدائه و ارتفاع معدل دوران العمل و التسرب الوظيفي، كما تقتقد المعاملة الإنسانية و التعاطف الاجتماعي الذي يتضمن التقدير و الاحترام الإنساني و كلها جوانب تغيب فيها عدالة التفاعلات و تتمظهر فيها أكثر ممارسات المضايقة التنظيمية.

و"وفقا لنظرية التبادل الإجتماعي (لبلاو 1964) من غير المرجح أن يتعامل الموظفون بشكل إيجابي إذا فشل الآخرون في مكان العمل في تلبية إحتياجاتهم النفسية و الاجتماعية، نظرا لأهمية الإحترام من الآخرين و من خلال السماح للموظفين بالشعور بأنفسهم في مكان العمل، مما يلبي إحتياجاتهم النفسية، فإن تجربة المضايقات ستقلل من إدراك الموظفين لمدى ملاءمتها للمنظمة" (Doruk, 2019, p.58). فوجهة نظر (بلاو) تسر الفعل التبادلي في الفئة الفاعلة و الفئة المسيسة و هاته الأخيرة هي التي تحدد نوع السلوك في الفعل و في رد الفعل.

فعدم الرعاية و الإهتمام بمشاكل الفرد داخل بيئة عمله من قبل الإدارة و السعي لحلها تجعل هؤلاء الأفراد يشعرون بالإحباط و عدم الإحتواء و الإحترام لكيونتهم البشرية، فهم مجرد أداة و رقم إحصائي يشتغل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فبشكل عام أنسنة بيئة العمل تشمل الظروف الفيزيقية للعمل، تطبيق العدالة التنظيمية بثالوث أبعادها، التمكين، الإهتمام بشكاوى أفراد الفئة الفاعلة و العمل على حلها، الإهتمام بمسارهم الوظيفي و أشعارهم بأن أفراد الفئة المسيسة، مهتمين كل الإهتمام بكرامتهم و تسيير مسارهم الوظيفي وفق ما تستوجبه كل وظيفة و

غياب كل هاته المؤشرات يؤدي الى عدم أنسنة بيئة العمل فالإنسان يميل الى طبيعته الإنسانية ويود أن تكون جميع تعاملاته في بيئة العمل تتميزها روح الإنسانية الغير موسومة بالتشنج و برودة التعامل.

### 2. غياب الإثراء الوظيفي: تعمد عدم استثمار المهارات الذاتية.

إن الإثراء الوظيفي مرتبط بتصميم العمل، الذي يساهم المساهمة الفعلية في التحكم الذاتي للفرد الفاعل بالمهام الوظيفية، التي يحددها دوره الوظيفي و يتم توضيح الحقوق و الواجبات الوظيفية، فالإثراء الوظيفي يساهم في إدراك الفرد الفاعل لهاته الحقوق و الواجبات.

"و يرى كل من روبنس و جوج (Robbins & Djudge 2011) أن الوظيفة التي تتمتع بالإثراء الوظيفي تتطلب إمتلاك العامل مجموعة من المهام الوظيفية التي تجعله أكثر تحكما و قدرة على تحمل مسؤولياته و قادر على إنجاز عمله بمستوى رضا مناسب و بدافع ذاتي داخلي، إضافة إلى أن الشعور بالإستياء من العمل تقل لديه و يقل عدم الإحترام لزملائه في العمل و يقل لديه إتباع البيروقراطية في العمل و إتباع السلطة المطلقة وهذه الأمور تؤثر إيجابا على الإثراء الوظيفي و تجعل العاملين أكثر إنجازا لمهامهم الوظيفية" (الخياط، 2017، ص.1370).

فالإثراء الوظيفي يعمل على إعطاء الصلاحيات، زيادة المسؤوليات، الإستقلالية، رفع مستوى المسؤولية الذاتية على إنجاز المهام الوظيفية، إعطاء فرصة لإتخاذ القرارات بالتعاون و التشارك مع مسؤوليهم، إستغلال المهارات الوظيفية و الإدارية، و بشكل أفضل يصبح العمل كقيمة ذات معنى أي يصبح حب العمل نابع من الذات و لا تثيره الحوافز المادية فقط، مما يمنحهم المتعة الذاتية عند إنجاز العمل مع تحقيق إمتلاك مهارات جديدة، فالإثراء الوظيفي يعمل على تكريس قيمة العمل و القدرة على تحمل مسؤوليات وظيفية أكثر، في ظل التمكين الذي يتيح صلاحيات و حريات إتخاذ القرار الذي ينمي بدوره أيضا، الإحساس أكثر بالمسؤولية اتجاه العمل.

"ويرى هارزبارغ (Herzberg 1950) أن أبرز العوامل التي تلعب دورا في تحقيق الإثراء الوظيفي، هي إزالة بعض ضوابط العمل، مع توفير المساءلة و زيادة المساءلة الشخصية للعمل و تصميم العمل، بحيث تكون كيفية بدء و نهاية المهمة المعطاة واضحة و منح سلطات إضافية للعاملين مع درجة كافية من الحرية و إشراك العاملين بكتابة التقارير بدلا من المشرفين و إدخال مهمات صعبة للعاملين أثناء العمل، إضافة إلى تشجيع مستوى نمو العاملين، عن طريق تعيين المختصين في الوظائف المناسبة" (الخياط، 2017، ص.1317).

و ترتكز عملية الإثراء الوظيفي على:

- **تعدد المهارات:** بمعنى أن الفرد الفاعل في أدائه لمهامه الوظيفية، يستخدم عدة مهارات أثناء الإنجاز و لا يقتصر الأمر على مهارة واحدة، حيث يبرز كل قدراته و مواهبه و مهاراته، الأمر الذي سيساعده على الترقى في مساره الوظيفي، الذي سيجنبه الملل و يزيد لديه مستوى الدافعية نحو العمل.
- **تحديد المهام:** يجب تحديد المهام و عناصرها بدقة متناهية أثناء تصميم و توصيف الوظائف، مع توضيح طرق التقييم خاصة عند تحقيق الأداء النوعي، حيث أن الفرد الفاعل عندما ينجح مهامه الوظيفية وفق تتابع إجرائي متسلسل من البداية إلى النهاية، سيجد متعة في العمل و يشعر بالإنجاز أما إن كان أدائه مقتصر على أداء مهمة واحدة أو إثنين فإن ذلك لا يشعره بالإنجاز.
- **أهمية المهام:** إذا أدرك الفرد الفاعل أهمية المهام الوظيفية التي يقوم بها، فإن ذلك حتما يعتبر حافزا لإتقان العمل و إنجازها وفق

مقولة "أنا أنجز الأفضل". I do my best.

- **الإستقلالية:**و هي تعتبر من إيجابيات الإثراء الوظيفي التي تعمل على إعطاء صلاحيات إتخاذ القرار و حرية إنجاز المهام الوظيفية، حيث يؤدي بالفرد الفاعل إلى الموضوعية و التحلي بروح المسؤولية و تعزز لديه روح الانتماء و الرضا الوظيفي و كل السلوكيات التنظيمية الإيجابية، أين تصبح أهداف الفرد الفاعل متطابقة تماما مع أهداف تنظيم العمل و يحقق التماثل التنظيمي.
- **التغذية الراجعة:**تعتبر بمثابة مرآة الأداء الذي يقوم به الفرد الفاعل و من خلالها يستطيع تحديد مستوى أدائه و أين وصل به من خلال عملية تقييم لمخرجات العمل الذي قام به و هي عنصر مهم للتطوير الوظيفي، فمن خلالها يستطيع الفرد الفاعل تحديد نقاط قوته وضعفه لمستوى أدائه وتطوير نقاط القوة و تحسين نقاط الضعف، فالإثراء الوظيفي يساعد أكثر في إنجاز المهام و رفع روح التحدي.

بالمقابل فغياب الإثراء الوظيفي يؤدي إلى سيادة الروتين في العمل و إنعدام الإبداع و التجديد في المهام الوظيفية و طريقة إنجاز إجراءات العمل خصوصا في ظل وجود سلطة تفرض الإجراءات المعمول بها، التي تفرض التكرار و التقسيم الذي مع الرقابة اللصيقة، فيصبح العمل يشكل لدى الأفراد الفاعلين جانب من الملل و ينخفض لديهم كل من مستوى الدافعية و الرضا الوظيفي و هذا الأمر سينعكس على مستوى الأداء الذي سيميز بالبطئ في الإنجاز و عدم تحقيق الفعالية الوظيفية و التنظيمية من جانب آخر، فغياب الإثراء يؤدي إلى إحساس الأفراد الفاعلين بعدم إهتمام مؤسستهم بهم و أنهم لا يشكلون أي أهمية بالغة بالنسبة لها كأفراد فاعلين و كأفراد لهم إحتياجات وظيفية و نفسية-إجتماعية عندما لا توفر لهم بيئة عمل إجتماعية و لا تهتم بتحقيق جودة حياتهم الوظيفية و لا تشاركهم في إتخاذ القرار .

إن غياب الإثراء الوظيفي هو العملية التي يتم من خلالها عدم منح أفراد الفئة الفاعلة الصلاحيات الإدارية، التي تمنع عليهم الشعور بالمسؤولية و الإستقلال الذاتي في العمل فتغيب الإثراء الوظيفي في تصميم الوظائف و الإعتماد على " أساس التخصص الدقيق غالبا يتمثل في قيام العامل بعدد محدود من الأنشطة في الوظيفة و مكررة على فترات زمنية متقاربة، الموظف ليس له السيطرة على عمله، حيث أن الذي يحدد خطوات العمل وجدولة المهام شخص آخر غير منفذ للمهمة، كما أن الموظف ليس على صلة مباشرة بمن يستخدم نتيجة عمله، مثل هذا النوع من التصميم خلق كراهية من الموظف لعمله حيث يشعره بالملل و يشعره بعدم تحمل المسؤولية و يشعره بعدم أهميته لدى المنظمة، كما لا يشعر أن نتيجة عمله ذات قيمة كبيرة، حيث أن تلك النتيجة غير مميزة و لا تظهر في النتيجة النهائية، كما أن الموظف يشعر بعدم حريته و عدم إستقلاله و أنه لا يكتسب معرفة جديدة في العمل، بالإضافة إلى عدم إستغلال قدراته في العمل وقد أدى ذلك إلى عدم رضا الموظفين عن أعمالهم و بالتالي قلة الولاء للمنظمة، إرتفاع معدل دوران العمل و إزدياد نسبة الغياب ضعف الإنتاجية" (احمد، 2009، ص.318).

فغياب الإثراء الوظيفي راجع إلى:

- ✓ الغياب التام لعملية التشخيص على مستوى الوظائف الحالية، التي تتطلب دائما إعادة النظر في تصميمها و توصيفها و خلوها التام من المرونة، العلاقات الإنسانية، نظام الحوافز .
- ✓ عدم مراعاة تنظيم العمل للتقنيات الجديدة الخاصة بالعمل، سواء كانت آلية أو عملية من أجل تدعيم إستخدام مهارات الأفراد الفنية، التقنية و الإنسانية و تشجيعهم على الإبتكار و الإبداع.
- ✓ إستخدام أفراد الفئة المسيسة طرق إستبدادية في الإشراف مما يحدد مقدار الإستقلالية للفئة الفاعلة و يثبط التغذية الراجعة التي تعتبر بعدا مهما في عملية الإثراء الوظيفي.

و غياب الإثراء الوظيفي تكرسه النظرية البيروقراطية، من خلال التشديد على الإلتزام بإجراءات العمل و جعلها كهدف و ليست وسيلة، لإنجاز العمل بشكل محترف و إبداعي و عدم الخروج عن القولية التي حددتها قوانين تنظيم العمل، التي حددت المستويات التنظيمية و الأدوار الوظيفية في التنظيم البيروقراطي، بالتالي ينعدم الإبداع و الإبتكار و أي دافعية للإنجاز، فما يهم الفرد الفاعل في التنظيم البيروقراطي هو إتباع الإجراءات و ليس إنجاز العمل، مما يستوجب حضور الروتين، القائل الصامت لروح الابداع و التطوير، حيث ترى المنطلقات الفيبيرية أن "الإدارة عملية ذات إطار محدود و بشكل متعارف عليه و يتم تشكيل إطارها من خلال إتباع مجموعة من الخطوات المترابطة و المتتابعة، ذات النمط الثابت مهما تغير نوع النشاط، الذي تتم مزاولته" (الصرن، 2004، ص.46) و تقسيم العمل وفق التخصص و الخبرة و تتحدد من خلالها الصلاحيات السلطوية و المسؤوليات بشكل دقيق لا يجب الحياد عنها، فيسود الجمود في العمل و حتى على مستوى العلاقات و التفاعلات التنظيمية مما يكرس أكثر غياب عدالة التفاعلات.

### 3. غياب عدالة التفاعلات: رؤية نظرية.

إن غياب عدالة التفاعلات تكون على مستوى المعاملات و على مستوى الأعمال، فعلى مستوى المعاملات تؤدي إلى غياب التفاعلات الإنسانية و الغياب التام لأنسنة بيئة العمل على الصعيد الفيزيقي و المعاملاتي، فالتفاعلات تكون في إطار رسمي بحت و الغياب التام لشخصنة المناصب الوظيفية و العلاقات الوظيفية بأسلوب غير محترم و غير لائق بالتعاملات الإنسانية و قد ركز (ماكس فيبر) على عدم شخصنة المناصب و العلاقات الوظيفية، التي بالأساس تقوم على الإحترام و الحفاظ على المكانة الإجتماعية و أراد تكريسه في التنظيم البيروقراطي و في نموذج المقترح لتسيير تنظيمات العمل، الذي وصفه بالمثالية" فالموظف البيروقراطي إنسان مثالي يفصل بين حياته الخاصة و بين عمله في التنظيم، فالنظرية البيروقراطية كما رسمها فيبر تجرد الإنسان من مكوناته النفسية و الإجتماعية و ترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر، فالإنسان آلة تحددت لها واجبات تؤديها دون نقاش" (السلمي، ص.37). رغم أن فيبر ركز في نموذج على القيمة و المكانة الإجتماعية للفرد الفاعل داخل التنظيم، التي يستمد منها من المنصب الوظيفي، الذي يشغله و يوجب معاملته بكل تقدير و احترام و لكنه ألغى الجانب الإنساني على مستوى العلاقات و أراد تكريس و فرض هذا الوضع لتتحلى العلاقات التنظيمية بالموضوعية و بالتالي تتحقق الفعالية التنظيمية، أما الظروف الفيزيقيّة للعمل فلم يعطها أي جانب من الإهتمام فقد إكتفى بذكر ما يترتب من مستلزمات التي تتطلبها الوظيفة المكتتبية في التنظيم البيروقراطي و لم يتطرق إلى الظروف الفيزيقيّة كالحرارة و التهوية و الإضاءة التي يتطلبها مكان العمل الوظيفي و تصلح لفاعل بشري.

لكن التوظيف السيء لأسس البيروقراطية الفيبيرية، من خلال توظيف أفراد الفئة المسيسة للقوة و السلطة التي تمنحها لهم القوانين التنظيمية البيروقراطية و التي أثناء الممارسة تتعدى خطوط الإحترام بالتجريح النفسي، الإهانة و الإذلال لأفراد الفئة الفاعلة و الإمعان في ممارسة المضايقة لإلحاق الأذى النفسي بالفرد الفاعل، على إعتباره أنه أكثر إحتياجاً للوظيفة لا يمكنه الإستغناء عنها لظروف ما، فمدرسة العلاقات الإنسانية "ترجع المشاكل التي تظهر بين الفينة و الأخرى داخل التنظيمات أساساً على طبيعة الخصائص المركبة و المعقدة لبعض الشخصيات أو إلى عيب يشوب عملية التواصل أي إلى مشاكل تتعلق بعدم التفاهم بين الأفراد على وجه العموم، فالسبب في بروز هذه المشاكل يرجع إلى دواعي سيكولوجية لا إلى إفساد بنايات و هياكل تنظيمية، كما ذهبت إلى ذلك كل الأبحاث و الدراسات الكلاسيكية، بالتالي هناك إمكانية دائماً لتجاوز هذه المشاكل دونما الحاجة إلى المساس بالهياكل و البنائيات التنظيمية" (فزة، 2013، ص.135).

من منظور آخر، فمدرسة العلاقات الإنسانية، شخصت المشكل بأنه متعلق بشخصية الفئات المسيسة إذا كانت شخصية سيكوباتية و تعاني من بعض الأمراض و العقد النفسية كحب التسلط و السيطرة و إذلال الآخر و احتقاره، بالتالي الأمر لا يرجع الى أمور تنظيمية و إنما هو متعلق بشخصية الفرد المسيس بالدرجة الأولى الذي يفرض أنماطا من التعاملات أثناء التفاعل، التي تتعكس فيها سمات شخصيته بشكل واضح، كما يؤكد (ميشال كروزييه) في نظرية الحلقة البيروقراطية المفرغة أنها تجعل من الفرد العنصر الأساسي و المركزي في حياة التنظيمات و الحقيقة النظرية التي لا يمكن للتحليل التنظيمي أن يتغاضى عنها، فكل تنظيم يحتضن كائنات إنسانية أي أفرادا يتمتعون بالوعي و لا ينبغي أن نعاملهم كما لو كانوا مجرد آلات، طالما أنهم يستطيعون أن يعرفوا السير العادي لتنظيماتهم" (فزة، 2013، ص.142). فقد أكد كروزييه على أهمية الفرد الفاعل داخل تنظيمات العمل و وصفه في تحليلاته بالفرد الفاعل، لأنه أدرك قيمته و أهميته بالنسبة لتنظيم العمل، فهو المسؤول الأول على نجاح، فشل، تقدم، تطور و استمرارية تنظيم العمل فهو الترس الناظم لحركية التنظيم في اطاره الإنساني و الميكانيكي.

### III. التعصب الفكري: تكريس ثقافية التصلب في ظل إنحراف المعايير العقلانية.

إن التعصب الفكري متأني عن إنحراف معايير العقلنة و الرشد التي تعتبر المحدد الأساسي للفكر الوسطي السليم، المتفتح، الاستيعابي، الذي يقبل فكرة الآخر مهما كانت مخالفة له و يتقبلها للنقاش، حتى و إن لم يقتنع بها، بعكس التعصب الفكري الذي يدعي إمتلاك الحقيقة المطلقة الغير قابلة للجدل و النقد أو حتى التشكيك و الأحقية فيما يحمل و يطرح من أفكار بشدة و بعنف و هذه هي قاعدة الدلالة المفاهيمية للتعصب الفكري، فيتفق الباحثون في أن جذر التعصب يكمن في وهم إعتقاد المتعصب فردا أو جماعة بإمتلاكه وحده الحقيقة الكاملة و بشكل ثابت و نهائي و مطلق لتكون النتيجة المنطقية أن الآخر هو الجزء المناقض من عالم المقال، أي أنه الآخر المختلف على باطل بشكل كامل و ثابت و نهائي و مطلق (الجباعي و آخرون، 2017، ص.3). فالمتعصب فكريا ينظر الى رأي المخالف هو رأي باطل على سبيل المطلق و ليس النسبية. كما يعرفه "ألپورت (Allport) هو التفكير السيء عن الآخرين دون وجود دلائل كافية" (البريدي، 2012، ص.92). فيستند المتعصب فكريا إلى أحكام مسبقة للحكم على الآخرين، ويتخذها كمرجعية أساسية لإصدار أحكامه حول أفراد أو جماعات، فهو خال من أي واقعية أو منطقية.

"فلجوء الشخص إلى التثبيت بفكره و إعتقاده تجاه "الآخر" و لجوئه إلى فرض رأيه أو معتقده أو وجهة نظره على "الآخر" دون سند منطقي أو عقلي مقبول و سعيه نحو إرهاب الآخرين أو قهرهم للإمتثال لمعتقداته أو أفكاره... إنما تمثل أبعادا مختلفة لغياب الحرية العقلية في الفكر و الثقافة كما تمثل رافدا هاما من روافد نمو "التسلطية" و شيوعها في الحياة الاجتماعية و الثقافية" (الخميسي، 1993، ص.81). التي تتعكس على الحياة التنظيمية على مستوى تنظيمات العمل التي يتعامل أفرادها وفق ثقافتهم المجتمعية قبل الثقافة التنظيمية، حيث أن التعصب الفكري يكبح عمليتي الإبداع و الإبتكار في طرق و أساليب العمل و حل المشكلات التنظيمية، التي هي موجودة بشكل دائم و متكرر على مستوى التنظيم، فإن كان الفرد المسيس لا يتقبل فكرة الآخر، خاصة إن كانت صادرة عن أفراد الفئة الفاعلة و لا يتبادل معهم الأفكار و الإقتراحات و التقارير التي تخص العمل و يلزمهم بتطبيق ما يريده هو و لا يقبل أي إمتعاض منهم أو مناقشة وهو مسبب للعنف و التهكم و إزدراء الفئة الفاعلة من حيث الكفاءة، رغم أن الفرد الفاعل هو المحتك الأول و المباشر بالعمل و العارف الأول بمشكلاته و ظروفه و المتغيرات المتحكمة فيه. فهل هذا يؤدي إلى حل المشكلات اليومية لتنظيم العمل، ناهيك عن التطوير التنظيمي دون التحدث عن الاستمرارية؟

إن التعصب مكتسب و ليس غريزيا أو فطريا إنما تقوم العديد من العوامل الاجتماعية، التي تؤثر على شخصية الفرد و الظروف المحيطة التي يعيشها تسهم في إكتسابه للتعصب و تؤثر على ثلوث المستويات الشخصية: العقلي، المعرفي و العاطفي، فعلى المستوى العقلي

يتم الشخص المتعصب بضعف تفكيره المنطقي، العقلي و الرشيد، على المستوى العاطفي يتسم بالإندفاعية أما على المستوى السلوكي فهو يتسم بالعصبية و الميل إلى العنف. فقد أفاد الباحث "البورت (Allport) أن مصطلح التعصب تطور في دلالته في ثلاث مراحل:

- ✓ الحكم المسبق الذي يتشكل بناء على القرارات و الخبرات الفعلية للشخص.
- ✓ الحكم المستعجل المبترس و المعنى الذي يميل إليه القاموس الإنجليزي.
- ✓ وفي مرحلة ثالثة :إكتسب خاصية الإنفعالية المصاحبة للحكم المسبق، الذي لا يكون مستندا على أساس واضح" (البريدي، 2012، ص.91).

و إذا ما تم مناقشة موضوع التعصب الفكري في ظل إنحراف المعايير العقلانية فيكون:

- **إطلاق حكم متعجل غير مبني على معلومات موثوقة:** التعصب هو "شعور داخلي يجعل الإنسان يتشدد، فيرى نفسه دائما على حق و يرى الآخر على باطل، بلا حجة أو برهان و يظهر هذا الشعور بصورة ممارسات و مواقف مترتبة ينطوي عليها إحتقار الآخر و عدم الإعتراف بحقوقه و إنسانيته" (الجباعي و آخرون ، 2017، ص.25). حيث أن المتعصب فكريا يقوم بإصدار أحكام متعجلة مبنية على أحكام مسبقة و غير مبنية على طرح علمي منطقي، عقلائي و حتى واقعي، موثق يقوم بمهاجمة و مضايقة الطرف الآخر، بحجة لأنه مخالفته فكريا.
- **يأخذ شكل شائعة أو حكم مسبق:** فالمتعصب فكريا يأخذ الإشاعة كمرجعية يبني عليها أفكاره و آراءه اتجاه المخالف له في الفكر و الرأي و عليها يعمل على إصدار الأحكام المسبقة عليهم، دون التحقق من صحة الإشاعة و ما تضمنته، فيقوم بتبني تلك الأحكام المسبقة و يتعصب لأجلها، دون أن يبحث عن الحقيقة او عن مصداقية تلك الأحكام المسبقة.
- **يأخذ القوالب النمطية الجاهزة:** لأن المتعصب فكريا يتعامل وفق الأحكام المسبقة مع الأشخاص أو الجماعات ، فيقوم بتصنيفهم و قولبتهم وفق تصنيفات و قوالب معينة ، يستند فيها إلى أحكامه المسبقة و إلى سماته الشخصية و يصبح في تعاملاته يستحضر مباشرة هاته القوالب بشكل جاهز و حاضر.
- **التصميم المفرط و عدم تعديل الرأي:** و هو حماس أعمى لعقيدة أو رأي أو مشاعر جارفة نحو شيء ما " (وظفوقالشریح، 2012، ص.23). فالمتعصب له القناعة التامة بأن ما يمتلكه من أفكار هو صحيح لا يشوبه أي خطأ دون إسناده إلى مرجعيات و أدلة تثبت ما يقوله و إنما هو يعتمد على التعصب و الإنغلاق مرتكزا على الآراء التي يؤمن بها و هو يستخدم القوة و التسلطية من أجل اقناع الآخرين و ربما لا تصل إلى درجة الإقناع، إنما يفرض أفكاره لأنه يوجد من لا يقبل الفكرة بإعتبارها غيرمقنعة و غيرمنطقية بالنسبة إليه، لكن حالة الإجبار التي يوجد بها تلزمه التنفيذ.

وفي الإطار ذاته، التعصب الفكري يظهر كخاصية من خصائص الفاعل لأنها تظهر في أسلوب تعاملاته، في نمط تفكيره و في سلوكياته، التي في مجملها تعبر عن البناء الحاوي لشخصيته و مدى توافق نسقية هذا البناء و تحقيق درجة من التلاؤم و التماسك المرتبط بالقدرة العالية على التبصر على جميع مناحي الحياتو أهم شيء يتبصر به الشخص التماسك، هو الإختلاف القائم على عدم التوافق، عدم التشابه، في الأفكار، المعتقدات... و هو ما ينكره تماما الشخص المتعصب الذي يتسم بالخصائص التالية:

- **سمة التصلب:** سمة التصلب تعد أهم سمة تدل على التعصب الفكري و هي آلية ذهنية، تغيب الإختلاف و عدم إمكانية تعديل أو تغيير الرأي، فسممة التصلب تتركه ينتشبت برأيه مع إستحالة التغيير، فتتشكل لديه صعوبة التغيير دون طرح احتمالية التعديل وفق

المسار العقلاني و المنطقي الذي يشكل البعد الصحيح للفكرة ، وهو يبدي كل أشكال المقاومة من أجل تعديل أو تغيير يمس الأفكار، المعتقدات العادات ...

- **السلطوية:** يرى معوض "أن التعصب يشيع لدى الأفراد الذين يتسمون بالتسلط و عدم التسامح لشعورهم بإنعدام الأمن"(الكبيسي وموسى، 2018، ص.167). فالشخصية المتعصبة تتسم بالتسلط، من أجل ضمان إخضاع الآخر و عدم الخروج عن طوعه و التسلط يضمن عدم تشكيل تهديد له من قبل الأفراد المخالفين له، الذين ينزلهم منزلة العدو و ليس المخالف فقط و يشعر بحالة اللأمان معهم فالتسلط و إخضاع الآخر، يظهر للفرد للمتعب أنه مسيطر على الوضع من حوله، فسمه السلطوية ترجع أسبابها إلى التنشئة الإجتماعية الخاطئة، إضافة إلى عوامل أخرى.
- **شخصية عدوانية :** إن منظور الإنسان الفكري إلى العالم و ما يحيط به، محمل بالأفكار، التوجهات، المصطلحات التي يؤمن بها في عقله الباطن و هو متأثر بها كل التأثر في منظوره للأشياء و منظوره للآخرين، فإذا قبل الآخر المختلف فهو فرد منفتح و إستيعابي أما إذا لم يقبل هذا الآخر المخالف، ففكره ليس حرا و إنما هو منمط و جامد و الطرف المخالف سيلفه بخيوط العدوانية التي تصيح سمة من سماته.

ويذكر المفكر ( عبد الكريم بكار)، سمات الشخص العدواني كالتالي:

-الشخص العدواني يتصرف تصرفات غير لائقة و تسبب نوعا من الحرج أو نوعا من الأذى للآخرين و هو في كثير من الأحيان لا يشعر أنه فعل ما يغضب، فالشخصية العدوانية تضن أنها تفصل ضمن حدودها و تتصرف عن طبيعتها و أن ليس من حق الآخرين أن يتضابقوا من فعله .

-الشخص العدواني يرى نفسه أرقى و أكفى و أعلم من الأشخاص المحيطين به ،و لما يعتقد أنه الأفضل أو الأكفى ممن حوله، هذا سيدفعه إلى عدم المبالاة بهم و يظن أنهم بالنسبة إليك أناس يتعلمون أو عليهم أن يتعلموا وعليهم أن يستفيدوا منه و هذا يجعله يتجاوز حدوده، ليس هذا فحسب بل يدرك أن الناس يشعرون من خلال تعامله معهم بذلك التفوق الذي يزعمه لنفسه .

-الشخص العدواني يشعر بالحاجة للسيطرة على الآخرين و يشعر أنه بحاجة إلى أن يفرض كلمته و يشعر في أن يظهر له الآخرون الطاعة و المسكنة هو شخص يحب التسلط.

-يشعر الآخرين بأنه شخص مثالي و يقدر الأشياء الكاملة، يريد أن يعطي صورة للآخرين بأنهم أشخاص عاديون و يرضون بأي المقاييس و يرضون بأي المعايير أما هو لا .

-أي مناقشة أو مناظرة يشارك فيها الشخص العدواني تتحول إلى خلافات و خصومات تصعب السيطرة عليها لأنه لا يعرف الحلول الوسط، هو يستخدم دائما عبارات قاسية فيتحول إختلاف الرأي إلى خلاف شخصي و إلى حساسيات خاصة و عدوانية.

ينظر إلى زملائه في العمل أنهم منافسون، لهذا فهو دائما مهتم بحرمانهم من الميزات و إثبات غلبته عليهم هذا أحيانا يجر إلى الحقد و الكذب يعني روح التعاون ضعيفة لديه"(بكار، 2018).

- **الحجر على الكفاءات و قتل الإبداع:** يتحقق ذلك بسبب الإقتصار على رأيه دون غيره و الذي يرى الصواب المطلق في رأيه و فكره، أما الكفاءات و العقول المستنيرة ذات التفكير الوسطي، الإستيعابي الإحتوائي العقلاني و الرشيد فهي مهمشة و مستبعدة، فيعمل

المتعصب فكريا على تهميشها و إحداث المضايقات الدائمة لها و الحجر على نشاطاتها، من أجل أن تبقى أفكاره فقط المطروحة على الساحة العملية و إستبعادو إلغاء صوت أو فكرة تخالفه.

- **غياب سمة التسامح و التعاون:** المتعصب فكريا يغيب عنده سمة التسامح و التعاون، فهو لا يبدي أي مبادرة للتسامح عندما يقتضي الموقف، حيث يغلب عليه طابع العدوانية في سلوكياته و نفس الأمر بالنسبة للتعاون، فإن كان هناك أي موقف يقتضي التعاون، فتتعدم لديه روح المبادرة و التعاون مع الأفراد أو الجماعات الذين يخالفونه فكريا.
- **غياب آلية التفكير الناقد:** إن سمات الشخصية الناقدة تتمحور في ست أبعاد رئيسية و هي: "

✓ **بعد التقويم:** و يتضمن القدرة على إصدار الحكم و تقويم الحجج و القدرة على الإستدلال.

✓ **بعد المعرفة:** يتضمن القدرة على التحدي، التخيل النقدي و المخاطرة المدروسة، المرونة المعرفية و تحمل الغموض.

✓ **بعد فهم قواعد المنطق:** يشمل معرفة قواعد المنطق، الربط، التنظيم العقلاني و كشف المغالطات أثناء النقاش.

✓ **بعد القدرة على التفسير:** يتضمن القدرة على الإكتشاف و النقاش و الجدل و الميل إلى التفسير المنطقي للظواهر الحياتية و تطبيق المعارف.

✓ **البعد الوجداني:** ينطوي على القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة و الثقة بالنفس، الدرجة العالية من الإلتزان، تقبل آراء الآخرين، الإلتصاف بالنشاط و الفاعلية.

✓ **بعد الحساسية تجاه المشكلات:** يتضمن الحساسية اتجاه المشكلات و القدرة على وضع الإفتراضات الصحيحة و تحديد المشكلة بطريقة منطقية" (العتيبي، 2007، ص.22).

فالتفكير عند الشخص المتعصب يستند إلى النقد الهدام و ليس البناء، و آلية التفكير الناقد غائبة عنده تماما، فهو يعتمد على القولية النمطية الجاهزة، في ظل غياب المعرفة الجادة و المتجددة، حججه بعيدة كل البعد عن المنطق و العقلانية، قراراته إرتجالية تعتمد على الأحكام المسبقة و مرجعيته هشة.

و تجدر الإشارة هنا، أن الفرد المتعصب فكريا، يقوم بمضايقة من يراهم مخالفين له على الصعيد الفكري و يصبح التعصب الذي يمارسه مبررا إستنادا إلى منصبه الوظيفي مما يؤثر على محيط العمل ككل، و تتم ممارسة المضايقة التنظيمية وفق آلية التعصب الفكري، فحسب" (Hitt Miller 2009 & Colella Mc Kenne 1994) أن التعصب يعيق إدارة التنوع في المنظمات و يضعف الأداء و يزيد من الشعور بعدم العدالة و يؤدي إلى إضعاف الإلتزام التنظيمي و زيادة الضغوط كما أن التعصب و التمييز يضعفان قدرة المنظمة، على خلق بيئة عمل محفزة تفلح في جعل الأفراد يندمجون في العمل و يستمتعون به كما أن التعصب يشوه سمعة المنظمة و يؤثر سلبا على شبكة علاقاتها العامة، كما أنه قد يتسبب في تحمل تكاليف عالية، بسبب القضايا القانونية" (البريدي، 2014، ص.282).

إذ إن التعصب الفكري قد يمس الهوية الفردية للأفراد داخل التنظيم، مع تنوع المجتمعات الحالية على الصعيد الهوياتي، ففي دراسة" شارفول (Ramsy&al2008) التي ركزت على السلوكيات العكسية في مكان العمل (CWBS)، التي تكون في حق العمال المهاجرين، أن هناك العديد من المخاوف التي يتحمل أن تكون مترابطة حول الوضع الوظيفي، بما في ذلك التعرض للبطالة و قلة فرص الحصول على وظائف مستقرة جيدة إمكانية أن تكون هدفا للسلوكيات السلبية مما يثير القلق، أن العمال المهاجرين، يمكن أن يتحولوا إلى تجارب خطيرة

للبطاقة المضايقة، التي تساهم في مشاكل التكيف المستمرة بما في ذلك الإفتقار إلى الاستقرار الوظيفي، في حين أن المهاجرين المهرة أكثر قابلية للتوظيف، إلا أن هناك قضايا خطيرة يمكن أن تعرقل خبراتهم في العمل و يمكن أن تحرمهم بشكل أساسي من المهارات التي سعت أستراليا إلى تشجيعها من خلال برنامج المهاجرين المهرة" (Ramsy&al,2008,p.116).

ونفس السياق، فالتعصب الفكري قد يمس الجانب الإيديولوجي و الإنتماءات السياسية و كذلك المعتقدات الدينية، ففي دراسة (çögenli&Asunakutlu 2016) "توصلا إلى أن المضايقات التي يتعرض لها الأكاديميون تكون من ضمن الأسباب التي تسبب في مضايقتهم آرائهم السياسية و معتقداتهم الدينية، وفي دراسة (Stokes&Tuncer) سئل الضحايا في الجامعة على أنواع السلوكيات التي يتعرضون لها و أكثر السلوكيات شيوعا، كانت إخفاء المعلومات المفيدة عن الضحايا، إنتقاد العمل، الإزدراء، منع التطور الوظيفي، رفض الأفكار، الإستخفاف بالأداء، الإتهام بالاختفاء، الهجمات على الدين و العرق و الجنسية و المظهر الجسدي و العنف الجسدي " (Tigrel &Kokalan,2009,p.35)

و بعد التعصب الفكري يتضمن مؤشرين في هاته الدراسة:

### 1. الجمود الفكري: وجه الدوغمائية.

إن الجمود الفكري هو سمة عقلية و متغير معرفي مرتبط بالتفكير، و هو يعتبر من معوقات التفكير العلمي لأنه بالأساس لا يتقبل أفكار الآخرين و لا يفتح عليهم، لأنه مجزم بأن أفكاره تحمل الحقيقة المطلقة و الصحيحة لا يشوبها أي نقص أو خطأ.

كما يعتبر أيضا، أحد عقبات التفاعل التنظيمي لأن الفرد الميسر منغلق ولا يقبل فكر الآخر و لا النقد ويقوم بعزل و إستبعاد و مضايقة، من يخالفونه الفكر و الرأي فالجمود الفكري يعتبر بمثابة حاجز صاد لأي رأي أو فكر مخالف على الصعيد الإيديولوجي، الديني، الإثني و الهوياتي و حتى المخالف في سياسات و طرق العمل.

فالجمود الفكري الممارس على مستوى تنظيم العمل، هو النظرة المتشددة لإجراءات ، قوانين العمل، السياسات التنظيمية و الثقافة التنظيمية، و هو يركز على عدم تقبل من له وجهة نظر مخالفة أو معارضة لذلك، خاصة من الفئات التي تنتمي إلى المستويات التنظيمية الدنيا، فالجمود الفكري يكون نتيجة الإنغلاق و التصلب و عدم الإنفتاح على أفكار الغير و الترحيب بها، بل يكون جزاؤها الرفض المطلق و مقاومتها .

كما ينتم الشخص الجامد فكريا بالسمات التالية":

- ✓ التمسك بالأفكار و عدم التخلي عنها ولو كانت خاطئة .
- ✓ لغة التعميمات المبالغ فيها هي المبالغة على من يتصف بالجمود الفكري.
- ✓ اللاعقلانية في الفكر .
- ✓ إحساسه بمشاعر الآخرين ضعيفة.
- ✓ الظهور بمظهر الخالي من العيوب.
- ✓ التناقض في القول و الفعل" (بركات،2009،ص.).
- ✓ كما يتميز بأنه أحادي العقلية فهو إستبعادي لأي أفكار لا توافقه و ليس إنتخابيا بيتعد تماما عن الإحتمالية .

ويمكن القول أن التصلب سمة تعبر عن الجمود الفكري، الذي يتنافى تماما مع المرونة، يلزم القهرية، يدعم القولية و التمسك بالفكرة بشكل مطلق و يرفض المخالف رفضا مطلقا، بغض النظر عن عدم منطقية أو عقلانية الفكرة.

فالجود يعكس المعتقدات المعرفية، التي تكون نسقية ذهنية مغلقة على مستوى التفكير، تلازمها التسلطية و القهرية في مجال التفاعل مع الأفراد الذين لا يتوافقون مع الطرح و الفكر و غير متسامح البتة مع الأفراد الذين لا يشابهونه في الفكرة، يريد فقط أفكاره كما هي بشكل مطلق التي يرى فيها القيمة القصوى، بالتالي الفرد الدوغماتي هو فرد منغلقة ليس له أي نقاط إنقاء و تواصل بين أفكاره و أفكار الآخرين و لا يترك أي مساحة أو مجال لسماع الطرف الآخر بسبب تقوقعه على أفكاره.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الوضع سيؤثر على العملية الإتصالية بين أفراد الفئة المسيسة و الفاعلة و الإنغلاق و فرض أفكار الفئة المسيسة سيعمل على دحض كل آليات الإتصال التواصلية، فالفرد المسيس الدوغماتي يمارس التسلط و يضايق الفرد أو الفئة المستهدفة، من خلال فرض أفكاره و طروحاته عليهم دون مجال للمناقشة أو إبداء الرأي، بل عليهم الإلتزام بما يمليه و يفرضه و هو يلحق الأذى النفسي و يلحق الضرر بالمسار الوظيفي، لكل من يراه على خلاف معه على صعيد الفكرة، الهوية، نمط العمل...

## 2. القولية النمطية الجاهزة:التصنيف المنمط.

يتبنى المتعصب فكريا، نمطية جاهزة يقولب فيها الأفراد المخالفين الذين لا يتفقون معه في الفكرة و الطرح و يعمل على تصنيفهم وفق هاته القوالب و من المستحيل تغيير هاته القوالب النمطية لديه، حتى و إن ثبت دليل يفند ما يقوم به، فهو لا يعترف به على الإطلاق و يقوم بتعميمها على الأفراد المخالفين و يبلغ في هاته التصنيفات، فالقولبة النمطية الجاهزة تمثل المكون المعرفي للتعصب الفكري و يرى (سيد عبد العال)" أن القوالب النمطية، هي من قبيل الإنطباعات المعرفية تكونت نتيجة لخبرات غير مباشرة غالبا و غير معفاة من أخطاء التمييز أو التحيز الإدراكي الناشئ عن الإنصياح أو التعصب الأعمى لحكم شائع عن جماعة عرقية أو جماعة ثقافية"(هوايت ومباه،2016،ص16). و يدعمه في الطرح ديوكس(Deuex)" أن القوالب النمطية هي تصور يتسم بالتصلب و التبسيط المفرط عن جماعة معينة، يتم في ضوءه وصف و تصنيف الأشخاص الذين ينتمون إلى هذه الجماعة بناء على مجموعة من الخصائص المميزة لها "(هوايت ومباه،2016،ص16).

فتعتمد القولية النمطية الجاهزة على السمات الشخصية للأفراد، التي يراها المتعصب من منظوره أنهم يتسمون بها و هذا ما أكدته نظرية X لدوغلاس ماغريغور (Douglas McGregor) التي تعتمد على المنظور السلبي للأفراد الفاعلين داخل المؤسسة، فهي "تفترض بأنهم كسالى بطبيعتهم لا يحبون العمل و ليس لديهم طموح، تحركهم الرواتب و الحوافز المالية، يتجنبون المسؤولية و يقاومون التوجيه الدقيق للعمل"(العنزي،2017،ص65). فهذه المنطلقات تدعم الحكم المسبق على الأفراد فهم مهما كانت هوياتهم، إنتماءاتهم، اثنياتهم، أعمارهم، جنديتهم، مستواهم العلمي و الفكري، فيتم تصنيفهم ضمن هذه القولية، الناتجة عن الأحكام المسبقة و في إطار هاته الأحكام المسبقة القولية النمطية الجاهزة يتم أيضا اتخاذ بعض الإجراءات التي تعتبر كخطة دفاعية أو أسلوب إحترازي لهاته الفئة من الأفراد الفاعلين.

هاته القولية النمطية، تسهم في إزاح أي موقف للغموض، بكشف المواقف التفاعلية، فالفئة المسيسة تستند إلى قولبة رسمها فكرهم و توجههم و تصنف خلالها أفراد الفئة الفاعلة و لا تترك أي مجال للغموض أو المرونة، لأنها حسمت أمرها اتجاه هؤلاء الأفراد، حتى لو كانت قولبتهم خاطئة، فهم لا يهتمون للأمر، متصلبون بقولبتهم للأفراد و لا يخضعون لأي نوع من التأثير و لا يسمحون بذلك، لأنهم يرونه من جانب الضعف في شخصيتهم و مواقفهم حيث يرى هادوك Haddock أنه من الصعب الفصل بين المعرفة الممثلة في تلك القوالب النمطية و المشاعر الإنفعالية المرتبطة بها، إذ أن هذه القوالب ثابتة نسبيا و قد إكتسبت على مر الأيام بعدا إنفعاليا، حتى أصبحت هذه القوالب النمطية المشاعر الإنفعالية المرتبطة بها، مدعاة للحب أو للكره، للجماعة الداخلية أو الخارجية بمجرد ذكرها"(هوايت و مباه،2016،ص16). فالقولبة

النمطية الجاهزة، التي يتبناها الفرد المسيس المتعصب فكريا، هي من تحدد نوع العلاقة بينه و بين الفرد الفاعل، و فق القالب الذي صنفه على أساسه و يمكن إسقاط ذلك على أفراد الفئة الفاعلة فالتصلب في هاته القوالب.

### 3. التعصب الفكري: رؤية نظرية.

إن أول من دعى إلى فكرة التعصب الفكري في مكان العمل هو فريدريك وينسلو تايلور (Frederick Winslow Taylor) و منطلقات إدارته العلمية، القائمة على الصرامة، الإختيار العلمي للأفراد، التقسيم الذري للعمل و ضرورة التدريب، فطرح نظريته حول الإدارة العلمية، التي كان هدفها رفع الكفاية الإنتاجية والقضاء على التقاعس العمدي، الذي مثل هاجسا لتايلور من أجل القضاء عليه، حيث ركز في مسألة إختيار الأفراد الفاعلين للعمل، على الإقتدار الفيزيولوجي و ألغى تماما الإقتدار الفكري\* لأنه بالأساس يحتاج على ميكانيكا الفرد و فيزيولوجيته التي حدد لها الزمن و طرق العمل بدقة متناهية و أطلق مقولته الشهيرة "لستم هنا للتفكير" و "لا تفكروا فهناك من يفكر عنكم" (فزة، ص.125). فهناك من له أسبقية في التفكير عوضا عنهم وهي الإدارة، فهو لن يقبل منهم أي وجهة نظر، فكرة، رأي، إقتراح، حول طرق العمل و إجراءاته فهذا النشاط برأي تايلور هو من تخصص الفئة المسيسة و ليست الفاعلة، التي وجب توفر فيها قدرات ذهنية متواضعة و مهمتهم هي إنجاز العمل وفق الإجراء المحدد الذي خضع بالأساس إلى دراسة علمية من قبل تايلور حدد فيها الحركة و الزمن، من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية و القضاء على التقاعس العمدي كما سبق الذكر، و لا داع لتبني إجراءات مخالفة يراها أفراد الفئة الفاعلة، طريقة تقي بالغرض.

و مبررات تايلور في ذلك هي، تحقيق الرفاهية التي كان فيها طرفا المعادلة على عكس نقيض "إن الهدف الأساس لتنظيم جيد هو تحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاهيتين سواء لفائدة المشغل أو لفائدة الأجير و على هذا الأساس من المفروض أن تتخذ ألفاظ من قبيل الرفاهية دلالتها الكاملة لدى الناس، بحيث لا تقتصر على ما يدر ربحا آليا للمشغل و شركته و إنما تتسع لتشمل التنمية الشاملة لكل فرع من فروع النشاط الإنتاجي على حدى، بحيث تصير الرفاهية مستديمة، كما لايجب أن تقتصر من جهة الأجير على تمتعه بأجر مرتفع بالمقارنة مع أناس يحضون معه بنفس القيمة الإجتماعية و إنما تتسع لتشمل على وجه الخصوص الأداة التي يتوفر عليها كل أجير من أجل بلوغ أفضل مستوى للمردودية بحيث يتمكن من إنجاز العمل الموكل إليه على أحسن وجه، فيصبح بعدئذ الإنسان المناسب على وجه الحصر للقيام بهذا العمل دون غيره" (فزة، دون سنة، ص.125). فرفض تايلور أي وجه للتفكير من قبل الفئة الفاعلة، و إلغائه للإقتدار الفكري ، يجسد فعلا التعصب الفكري الذي طرحه على مستوى تنظيمات العمل و هو بعد يبرز ممارسات المضايقة التنظيمية .

### سادسا-محددات ممارسة المضايقة التنظيمية.

إنطلاقا من أدبيات التراث النظري، لسلوك المضايقة التنظيمية، تم بلورة ثلاث محددات تسهم مجتمعة في ممارسة المضايقة التنظيمية، رغم أن الفعل كممارسة تجسده الفئة المسيسة، لكن الممارسة لا تأتي من فراغ ، فخلفتها هي تلك المحددات التي يمكن ذكرها كالتالي:

#### 1. المحددات التنظيمية:

لعل التطرق إلى المحددات التنظيمية، يعطي نظرة شمولية عن الوضع التنظيمي الذي يسهم فعلا في ممارسة المضايقة التنظيمية، و قبل التقصيل في هاته المحددات يمكن إعطاء ومضة شاملة عن تلك المحددات حسب سفينة و بودغورمانيا (Safina) 2014 و Podgormanya وهي "عدم التحكم في الإدارة الغائبة، ضغط الوقت في تنفيذ المهام، أعباء العمل المستمر، بيئة تنافسية و مرهقة،

\*كل ما يمتلكه الفرد الفاعل من مخزون معرفي، يتمظهر في القدرات العقلية و المهارات التقنية.

تضارب الأدوار، أسلوب القيادة الاستبدادي، التدفق الناقص للمعلومات، تتولد المضايقة عن العديد من الأسباب و يمكن ان ترتبط بالتكوين النفسي الفردي للشخص، مثل السلوك و العواطف (الحسد و الخوف) بالإضافة للمشكلات التنظيمية؛ نظام أجور العمل غير العادل وثقافة الشركة التي تجعل الولاء المحتمل للمناورات والتواصل بشروط سيئة داخل المؤسسة" (Safina&Podgornya,2014,p.190).

و بتفصيل في المحددات التنظيمية أكثر، يمكن إيرادها كالتالي:

**1. الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم الدعائم التسييرية للمؤسسة، التي تؤثر بشكل واضح على سلوكيات الأفراد الفاعلين و قد أثبتت العديد من الدراسات أن الثقافة التنظيمية غير الصحية من أهم المحركات التنظيمية التي تسبب المضايقة التنظيمية " فحسب في بي بي (Vù Bp2007) قد تُهمل بيئة العمل الفعليو ثقافة المؤسسة التي يجب إنشاؤها على الأسس الأخلاقية من أجل منع إنشاء بيئة مناسبة لبدء المضايقة " (Divincova&Sivàková, 2014,p.22). فالثقافة التنظيمية على المستوى التنظيمي، تلعب الدور الأساس في ممارسة المضايقة إذا كانت تدعم هاته الممارسات، فمن خلال الإرث التنظيمي المتوارث بين مختلف الأجيال التي تمر على المؤسسة، بإنتمائها إلى الفئة المسيسة و الفاعلة.

فقد توصلت دراسة محمد و تونر (çögenli&Asunakutlu2016) ألى أنه "...أدرج الأكاديميون المحسوبية كأهم الأسباب التنظيمية التي تؤثر على تعرضهم للمضايقات و نقص المعرفة للمديرين و الثقافة التنظيمية غير الصحية" (çögenli&Asunakutlu, 2016,p.29)

ودعمت ذلك دراسة ليندا و آخرون (Shallcross&al2008) بأن "سلوك المضايقة الذي تم تحديده في هذه الوكالة، هو أحد أعراض ثقافة مكان العمل المدمرة و السامة بدلا من الجاني الفردي أو خصائص الشخصية المستهدفة في هذه الوكالة، بدت الثقافة و كأنها لا تقدر قيمة مساهمة أولئك الذين كانوا بطريقة ما مختلفة عن التيار الرئيسي" (Shallcross&al,2008,p.68).

**2. عبء العمل:** إن عبء العمل يتحدد بزيادة الأعباء الوظيفية، فيتم تكليف الفرد بمهام تفوق إقتداره الفكري أو الفيزيولوجي حسب المهام الموكلة إليه، في إطار زمني و مستوى عال من الأداء فيعمد الفرد المضايق وفق صلاحية مسؤولياته بتضمين هاته الأعباء كمهام إجبارية يقوم بها الفرد/الأفراد المستهدف من أجل ممارسة المضايقة، ولعبء العمل آثار صحية، بسبب الضغط النفسي الذي يولده لدى الفرد/الأفراد المضايق و نثار سلبية على مستوى الأداء فينكر " كيزيلداغ (Kizildag) أن عبء العمل المفرط يزيد من إجهاد العمل و هذا الوضع يؤدي إلى: ارتفاع نسبة الكولسترول و زيادة معدل ضربات القلب عند الموظف و كذلك انخفاض في جودة العمل و عدم الرضا الوظيفي، خاصة في الوظائف كثيرة الخدمات، يُذكر أيضاً أن عبء العمل، الذي يفرضه المهنيون على الجنود و العاملين الصحيين و كتبة المكاتب و مراقبي الحركة الجوية و المحامين هو مصدر إجهاد" (Albar & Ofluoglu,2017,p.545).

بينما يرى "غارليك و آخرون (Garlic&al) أنه غالبا ما تكمن أسباب المضايقة في مكان العمل في الإدارة و كانت أكثر الأعمال عدائية هي عبء العمل المفرط، ثرثرة و شائعات، حجب المعلومات المتعلقة بالعمل، تحمل المسؤولية، الإهانات و الإذلال، الجهل" (Beno,2016,p.246).

**3. تضارب الأدوار:** السياسات التنظيمية التي تدعم المضايقة التنظيمية تعمل على عدم توضيح الدور الوظيفي للفرد/الأفراد المستهدف بالمضايقة، الخاص بالوظيفة التي يتقلدها/يتقلدونها على مستوى تنظيم العمل، فلا يستطيع تحديد دور بشكل واضح و لا يمكنه الوصول إلى مرحلة الثبات حول إجراءات العمل الخاصة بالوظيفة التي يتقلدها، فيتم منحه/منحهم أدوار تخرج عن نطاق مهام الوظيفة الموكلة له/لهم أو العكس يتم سحب بعض الأدوار التي يجب أن يقوم/يقومو بها حسب الوظيفة الموكلة لهم و مما يسبب له/ لهم في حالة توتر و عدم الوضوح و التي يذكر نتائجها "سيرغيفيل دالكيليك (Surgevil Dalkilic) لا يمكن أن يكون الأفراد في هذه الحالة مرتبطين بشكل كامل بوظائفهم و

يواجهون صعوبة في الحفاظ على سيطرة كافية على عملهم يتسبب هذا الصراع الشديد في تعرض الفرد لتأثيرات سلبية وتوترات و مشاكل صحية بمرور الوقت" (Albar & Ofluoglu,2017,p.546)

**4. الظلم التنظيمي:** إن الظلم التنظيمي يعبر عن أسلوب للتعامل مع الأفراد الفاعلين من قبل أفراد الفئة المسيستو الذين في الغالب يمثلون السياسات التنظيمية هو عكس العدالة التنظيمية ضمن ثالث أبعادها: الإجراءات، التعاملات و التوزيع، فحسية الأفراد لغياب العدالة التنظيمية و إستحواذ الظلم التنظيمي، سيؤدي حتما إلى شعورهم بالتسلط و القهر و الإذلال المتعمد، كما يذكر "كاسر" (Keser) يتجلى الظلم الذي يعبر عن الخروج عن مبدأ المساواة بين الأفراد بطرق مختلفة في المنظمة و من أكثرها شيوعا الظلم في مرحلة التوظيف و ظلم الأجر و الظلم في تقييم الموظف و مكافأته و الظلم في فرص العمل و الظلم في الحقوق الاجتماعية. إن تأثير الظلم المتصور داخل المنظمة على الإرهاق الفردي مؤلم و عاطفي، إنه يؤدي أيضا إلى إزالة التحسس السريع للفرد بفقدان إلتزامه بالمنظمة" (Albar & Ofluoglu, 2017,p.546)

**5. التغيير التنظيمي:** من المحددات التنظيمية لممارسة المضايقة في مكان العمل، التغيير التنظيمي الذي يقول عنه "لويس" (Lewis2002) أن سرعة التغيير التنظيمي تؤدي إلى حالات المضايقة في مكان العمل" (Sheehan,2004,p.05). فهو يقوم بتتبع المضايقة التنظيمية على مستوى تنظيمات العمل، بطرحه فكرة البناء الإجماعي، التي يطبقها من خلال وكلاء أخلاقيات العمل الذين يترصدون هاته الممارسات على مستوى التنظيم. فالتغيير التنظيمي يستدعي إحداث تغييرات على الصعيد الهيكلي أو على صعيد النشاط الممارس أو تغييرات أخرى، أين يرى القائمون على خطة التغيير أنه يجب إدخال تقنيات جديدة في العمل يتطلب كفاءات و مهارات عالية أو تسريح عدد من الموظفين أو... فيرون أن بعض الأفراد يمثلون عائقا لهذا التغيير فيتعهدون مضايقتهم و إستهدافهم من أجل إرضائهم للأمر الواقع أو من أجل مغادرتهم لمكان العمل.

## II. محددات متعلقة بالفئة المسيسة.

**1. نمط القيادة:** إن أسلوب القيادة الذي يتبناه الفرد المسيس في علاقته مع الفئة الفاعلة يحدد السلوك التنظيمي لكلا الفئتين، لأن لكل أسلوب قيادي أساليبه محددة لعملية التفاعل، التي تعبر عن سلوكيات الفرد المسيس و ردود أفعال نتيجة هذا السلوك تعبر عن سلوكيات أفراد الفئة الفاعلة، و قد أثبتت العديد من الدراسات إرتباط المضايقة بالأسلوب القيادي، التي يدعمها بكل تأكيد الأسلوب الإستبدادي التسلطي، الذي لا يعنى بجانب العلاقات الإنسانية في مكان العمل، فقد نكرت دراسة (Beno 2016) أن المضايقة التنظيمية "بناء على تحليل الأدبيات المختارة، كشفنا عن مجموعة من المضايقات الناتجة عن أسلوب القيادة و الإدارة في المنظمة، أكثر أشكال المضايقات شيوعا هي: الطرد، التأثير غير المرغوب فيه على العمال من قبل المديرين، مطالبات الطاعة بأي ثمن و السلوك المهيم. المضايقة على مستويات القدرة تشمل استراتيجية الفرد للعمل، هذا النوع من المضايقة له تأثير سلبي على قدرة الفرد على التعبير عن نفسه، في هذا المستوى هناك نوعان رئيسيان من المضايقة: المضايقة بسبب الافتقار إلى القدرة الجسمية المضايقة بسبب ضعف المهارات الاجتماعية، تتضمن المضايقة على مستوى القدرة الجسمية أكثر الأنواع سوء المعاملة فرض المحظورات و المطالب و التي تبدأ بكلمة "لا أو" يجب أن تكون... مع مواعيد نهائية غير واقعية لإكمال مهام العمل و إلا فالعقوبة" (Beno,2016,p.248).

من جهة أخرى، يذكر كل من ألكسندرا و بارماداتا (Divincova & Sivàková 2014) "تميز بين أربع أنواع من القيادة: القيادة السلطوية الأسلوب التحولي أسلوب المعاملات الأسلوب الأبوي، أسلوب القيادة هو أحد أهم العوامل لتوقع سلوك المضايقة في مكان العمل، فيما يتعلق بدراسة (Ertureten 2013)، هناك علاقة بين أسلوب القيادة و المضايقة، استنتج هذه الدراسة هو أن القيادة التحويلية و المعاملات قللت من احتمالية المضايقة، من ناحية أخرى زادت القيادة السلطوية ذلك" (Divincova & Sivàková, 2014,p.26)

بينما يرى ديمير و سافوس (Demir & çavuş 2009) في دراستهما أن المضايقة التنظيمية، التي هي إعتداء نفسي على الفرد نظرا لعدة مسببات تجعلها تتشكل و تتزايد بشكل تصاعدي نتيجة الضغط الذي سببه المشرف و قد توصلت دراسة (مرسي 2018)، إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية و معنوية بين الإشراف السيء و المضايقة التنظيمية عزت الباحثة ذلك إلى إدراك مفردات العينة لسلوكيات الإشراف السيء، من سلوكيات سلبية و إهانات، التي تشعرهم بالمضايقة.

**2. الإرهاب النفسي:** إن الإرهاب النفسي الذي يمارسه الفرد المسيس داخل المؤسسة ضد الفرد أو أو الأفراد المستهدف/المستهدفون بالمضايقة، من خلال سوء المعاملة عن طريق الكلام الغير محترم، الذي يتعمد من خلاله إذلال الفرد المستهدف و التقليل من إحترامه لذاته و الخدش بمكانته أمام زملائه بإهانتته و نعتة بصفات تحط من قيمته و شأنه، و إعطائه مهام وظيفية لا تتناسب مع قدراته الفكرية أو الفيزيولوجية مع تكثيف المهام الوظيفية و تحديد مهلة لإنجاز المطلوب، الذي يتطلب منه جهدا فوق المعتاد و إلا سيتعرض للعقوبة، و أكبر إرهاب يتعرض له الفرد المستهدف هو تهديد أمانه الوظيفي، من خلال عدم تمكنه من الترقى و تحسين مساره الوظيفي أو بالطرد نهائيا من مكان العمل، مع محاولة عزله عن محيطه الإجتماعي في مكان العمل لكي يحس بالعزلة و لا يشبع حاجاته النفسو- اجتماعية في مكان العمل، كل هاته الممارسات يتعمد الفرد المسيس المضايق إرهاب الأفراد بها.

### III. محددات متعلقة بالفئة الفاعلة:

**1. الإحتراق الوظيفي:** إن الإحتراق الوظيفي حسب" ماسلاش (Maslach) هو متلازمة نفسية من الإرهاق العاطفي و نزع الشخصية و انخفاض الإحساس بالإنجاز الشخصي الذي يمكن أن يحدث مع الأشخاص الذين يعملون مع أشخاص بطريقة معينة (GoralowskSadouka,2019 ,p.160).

يصل الفرد الفاعل داخل مؤسسة العمل إلى حالة الإحتراق الوظيفي كمرحلة أخيرة و نتيجة لمراسل سابقة، وصلت به إلى حالة الإرهاق العاطفي و الإجهاد الجسدي، بسبب تعرضه لضغوطات نفسية شديدة في مكان العمل، هذا الوضع يؤدي إلى إنخفاض الأداء، التغيب و دوران العمل مع إحتماالية زيادة الأخطاء في إجراءات العمل و عدم إنجاز المطلوب، رغم تمسك الفرد الذي يعاني من الإحتراق الوظيفي بمكانته الوظيفية في المؤسسة، لكن بشكل شكلي و يتكون لديه التماثل المحايد، هو متمسك بوظيفته و يعاني إعياء نفسي و جسدي و لا يمكنه مغادرة مكان العمل و الإستقالة من وظيفته، فهو يعيش حالة إستنزاف عاطفي، مما يؤدي به إلى الانسحاب نحو السلوكات العدائية، بالإضافة إلى عدم تحمل أي نوع من المسؤوليات تجاه العمل، حيث يرى"سشه و ليتزك (Schuh&Litzke) أن الإحتراق الوظيفي ليس نتيجة لأحداث صادمة متفرقة، بل هو عبارة عن إبادة عقلية بطيئة" (GoralowskSadouk,2019,p.160).

ولقد أصبح جليا، أن الضغوط النفسية و المهنية التي تؤدي بالفرد إلى الإحتراق الوظيفي، تعبر عن عمل ممنهج من الممارسات المتصلة بفعل المضايقة التنظيمية، فالإحتراق الوظيفي هو "سلسلة متصلة عن المرور و التعرض للضغوط المهنية، حتى الإرهاق الكامل... يمكن ملاحظة أن المضايقة كمجهود نشط مزمن ذو شدة عالية قد يكون مرتبطا بالإرهاق تظهر الأبحاث حول الإحتراق الوظيفي علاقتها مع

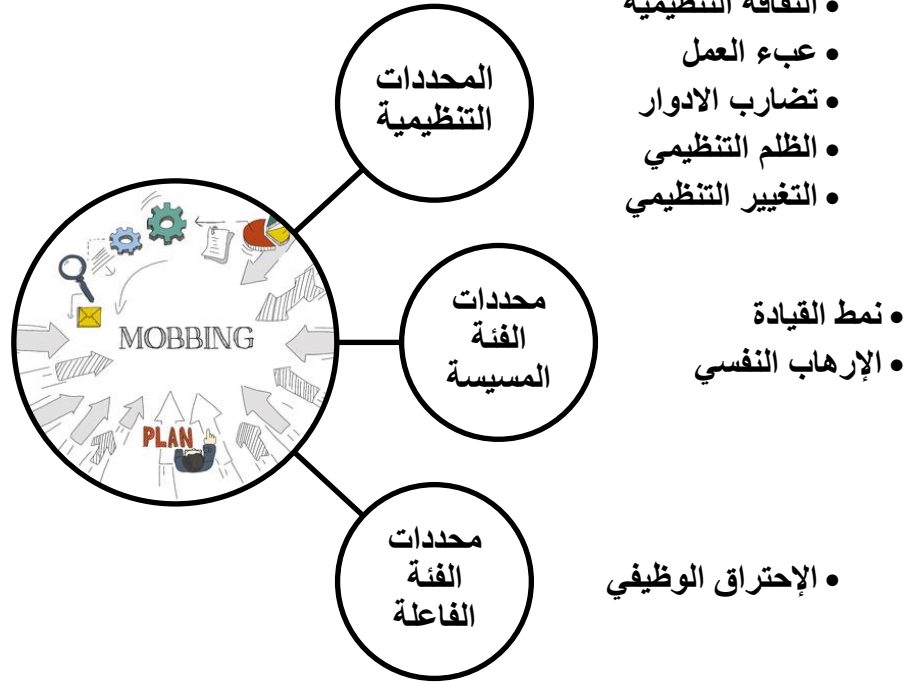
المضايقة (Giorgi& al2016,Moscicka–Teske,Drabek ,Plyzalski2014,Flening2008,Stanislawska&al

2015)"(GoralowskSadouka,2019,p.160).

كما "تظهر العديد من الأبحاث حول العلاقة بين المضايقة و الإحتراق الوظيفي (Giorgi& al2016,Moscicka–Teske,Drabek Plyzalski2014,Flening2008,Stanislawska&al2015، أن الأشخاص الذين يتعرضون للمضايقة أكثر عرضة للإحتراق الوظيفي، فهم يعانون من إرهاق عاطفي أعمق من الأشخاص الذين يعانون من الأفعال السلبية، حيث اتضح أن الأشخاص الذين يعانون من المضايقة

يتعرضون للإحترق الوظيفي فهم يمثلون السلوكيات من النوع B (المحترق) و التجارب ذات الصلة بالعمل و تمثيل النوع G(الصحي) يتناسب عكسيا ،قد تكون تجربة المضايقة مؤشرا للإحترق" (GoralowskSadouka,2019,p.166).

ترسيمة رقم: (06): محددات المضايقة التنظيمية. (إعداد الباحثة).



سابعا- واقع المضايقة التنظيمية في تنظيمات العمل الجزائرية.

إن السياق المرهلي الذي مرت به المؤسسة الجزائرية، وفق تتابع كرونولوجي قد حُددت في كل مرحلة، السياسة الإقتصادية المتبناة، التي كانت على الدوام سياسات مفروضة، فرضها الواقع التاريخي، السياسي، الاقتصادي و التسيري، الذي كانت تعيشه الدولة الجزائرية آنذاك و التي كانت بعيدة كل البعد عن السياق السوسيوثقافي للفرد الجزائري كوحدة أساسية مكونة للمجتمع، حيث أن خصائصه السوسيوثقافية، هي التي تحدد سلوكياته و تكون إتجاهاته و أفكاره و ثقافته التي تتبنت فيه القيم و المعايير المجتمعية، و هذا الفرد سينتمي إلى تنظيمات مختلفة بما في ذلك التنظيمات الإجتماعية، التعليمية،... و تنظيمات العمل، ففي حالة تعارض الثقافة التنظيمية مع الثقافة المجتمعية فمن المستحيل على الإطلاق نجاح أي مشروع إقتصادي هادف إلى إحداث التنمية المجتمعية من رقي حضاري و رفاه إجتماعي و تتكون عدة سلوكيات سلبية سيئة أكثر منها محمودة و إيجابيه إن كان في بعض السياسات المتبناة من قبل الدولة الجزائرية، في ظاهرها تراعي بعض الجوانب السوسيوثقافية إلا أن واقع التطبيق، يرصد واقعا سينا تتعكس على الفرد بالدرجة الأولى و على الإنتاج بالدرجة الثانية و بدرجة ثالثة و أكثر تأثيرا، على منحنى التنمية الإقتصادية هذا ما نبه إليه كثيرا المفكر الجزائري (بن نبي مالك) وإلى خطورة هاته السياسات المستوردة، من تجارب مجتمعات غربية لا وجود لأي نقاط إلتقاء بين هاته المجتمعات و المجتمعات العربية على الخصوص و الذي أدى بفشل هاته التجارب على مستوى المجتمعات العربية هي تجر خيبات و إنتكاسات هذا الفشل من ستينات و سبعينات القرن الماضي إلى يومنا هذا وسبب إستمراريتها في الفشل، أنها لم تحدث قطيعة مع هذه السياسات و إنما إتبعت سياسة الترفيع و الإصلاح دون أي جدوى، ففي هذا السياق ينكر (بن نبي)، في كتابه "المسلم في عالم الاقتصاد" أي مشورة تهدف إلى وضع نظام إقتصادي أو إصلاح نقائمه ينبغي إذن من حيث المبدأ و يصعب عند التطبيق أن تضع في حسابها العناصر غير الإقتصادية و بهذا نلتقي مرة أخرى مع أسبقية عالم الحياة الاجتماعي، على المهندس

الإجماعي عندما يبدأ من الأساس و في هذا المستوى أي في بداية أي تجربة إجتماعية لا يكون الأمر فقط أن نحل معادلة إقتصادية، بل تكيفها طبقاً لمعادلة شخصية معينة أي تجربة تفعل في بدايتها هذه العلاقة الأساسية لا تكون سوى تجربة نظرية، مضى عليها الفشل (بن نبي، ص.21). خاصة أن البيئة الإجتماعية في شكلها المادي للمجتمع الجزائري، تغيب فيها الدراسة العلمية بعد الإستقلال، فسياسة التسيير الذاتي\* التي تبنتها الجزائر كسياسة تسييرية عادة الإستقلال مباشرة فرضها الواقع أكثر منه الإختيار، بسبب مغادرة المستوطنين الذين كانوا مسيطرين على القطاعين الحيويين آنذاك في الجزائر: الصناعات الزراعية أصبحت المؤسسات دون مسيرين، فأصبحت مؤسسات العمل في كلا القطاعين تعاني من أزمة تنظيمية تقنية لقلة الكفاءة الجزائرية بسبب حرمانهم من التعليم و من كان محظوظاً و تعلم حرم من تقلد مناصب رفيعة علياً في الإدارة الفرنسية أو المؤسسات الصناعية، لذلك فرضت هذا النوع من التسيير مقتضيات المرحلة بدأ بمبادرة من أفراد المجتمع الجزائري و قامت الدولة بالتدخل و تنظيم العملية فيما بعد، فالتعريف الإجرائي للتسيير الذاتي في التجربة الجزائرية، هو تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت و المستثمرات التي هجرها الأوروبيون وتم تأميمها" (السويدي، دون سنة، ص.121).

و في هذا الصدد، فالتجربة الجزائرية فيما يخص التسيير الذاتي، ركزت على الملكية الجماعية في كلا القطاعين و قد بدأ تطبيق التجربة، قبل سن القوانين المنظمة للعملية التسييرية، فقد ركزت الدولة على عملية الصعود الإجتماعي و تحقيق نوع من الإستقرار الشكلي، فرغم نقشي الأمية في المجتمع، إستغلت الدولة كل من يستطيع فك شيفرة الحروف، ليخرج من دائرة الأمية، ليتم توظيفه فالسوسولوجي (جغلول عبد القادر)، يصف الوضع "الدولة الناشئة كانت تحتاج إلى سد الثغرات في الإدارة، فساعي البريد كان يستطيع أن يكون تاجراً، فالتاجر أو العامل الصناعي يستطيع أن يكون وكيل مكتب أو رئيس مصلحة، بعد ذلك تأتي الترقية و بشكل خاص من خلال إمتحانات خاصة أو التكوين المتم في الشركات الوطنية و الوظائف الحرة و الأعمال" (جغلول، 1982، ص.288).

إن تعدد الهيئات التسييرية خلال سياسة التسيير الذاتي، التي إنتهجتها الدولة الجزائرية المتمثلة في: الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير و المدير، يتم إشراك العمال في العملية التسييرية في المختلف المؤسسات و لهم الحق في ممارسة صلاحيات سلطوية تخولها لهم الهيئة المنتمين إليها بصفتهم عمال مسيرين و منتخبين في نفس الوقت، لكن الواقع أثبت أن هاته الهيئات تعرضت للمضايقة التنظيمية و عدم ممارست العمال لهاته الصلاحيات بحرية تامة، حيث أخضعت هاته الأخيرة إلى بيروقراطية رجال الإدارة، الذين كانوا ممثلين لسلطة الدولة على مستوى هاته المؤسسات، أين أصبح هناك صراع قائم بين المدراء و الهيئات التسييرية، فحدد الصراع في معارضة مصالح العمال من قبل المدراء و الحيلولة دون تحقيق طموحاتهم و مصالحهم الإجتماعية و إستغلالهم فقط كطبقة عاملة مهمتها تحقيق الإنتاج و ليس من صلاحياتها التسيير و هذا التقسيم أدى إلى تداخل مهام هاته اللجان في مجال إختصاص كل سلطة، نتيجة عدم إتضاح المهام الخاصة بكل سلطة و غموض المراسيم و تناقضها في بعض الأحيان، فانتشر تبعاً لذلك التهاون لدى المعنيين و العمال خاصة و ظهرت صراعات من أجل السلطة و السيطرة كما كثرت الإنحرافات و التلاعبات بالإمكانات المادية" (شوية، 1986، ص.79).

وفي سياق متصل، لم يكن للجمعية العامة للعمال مشاركة في تسيير المنشأة كما نص عليها التسيير الذاتي، بل إقتصرت دورها على مجرد المصادقة على القرارات، دون سلطة محددة في السيطرة عليها و ترك مدير المنشأة و الهيئات المرفقة، الأخرى سلطات واسعة إتخاذ القرارات الهامة، بالإضافة إلى ضعف معرفة العمال بمحتويات النصوص القانونية، جعلت من الجمعية العامة هيكل شكلي لا يؤدي أي دور ذي معنى

\* هو نوع من التنظيم السياسي و الإقتصادي و الاجتماعي، يمثل محتواه الإيديولوجي السبل الرئيسية التي إختارتها الجزائر للإفضاء إلى الإشتراكية و التي... بين مصالح العمال الذين ارتقوا من صف الأجير، إلى صف المنتج الحر المسؤول بمشاركتهم المباشرة في تسيير الوحدات الإنتاجية و إهتمامهم المعنوي و المادي بثمره إنتاجهم و بين مصالح المجموعة الوطنية، بأخذ قسط من أرباح المنشأة لفائدة المجموعة و بإخضاع مخططات تنمية الوحدة، لمخططات التنمية الوطنية و الإقليمية" (السويدي، دون سنة، ص.121).

لأن الدور الذي رسمته القوانين لمدير المنشأة المسيرة ذاتيا، أقوى في الواقع من دور الرئيس المنتخب من قبل العمال، فقد زود المدير الممثل للبيروقراطية الدولة، سلطات واسعة تتمثل في حقه في وضع قائمة مجلس العمال و الإعتراض على بعض الأعضاء المختارين، كما أنه هو الذي يحدد حاجة المنشأة لإستخدام موظفين دائمين، الإعتراض على خطة الإنتاج، بالإضافة إلى أن أموال المنشأة تكون تحت سلطته و أن لا يخضع لسلطة لجنة التسيير و لا الجمعية العامة للعمال فيما يخص عزله أو محاسبته على أموال المنشأة، فهو تابع و خاضع لجهاز الدولة" (زكاروبوشيشة، 2013، ص ص. 57-58).

ذكر كوليتشيزكي (Koulytchizky) في دراسته الموسومة ب"التسيير الذاتي، الرجل و الدولة: التجربة الجزائرية" أن اللامبالاة التي تعبر عن سوء السلوك التنظيمي و سيادة اللامعيارية التنظيمية، تعبر عن ردود أفعال للوضع المحتقن، الذي كان يعيشه العمال آنذاك من سيطرة السلطة البيروقراطية الوظيفية، التي كانت تعمل على عرقلة و مضايقة سلطتهم التسييرية.

و ترى (الأزرقي) "لقد كان المديرون ينتقدون لأنهم بيروقراطيون عاجزون، يبدون إنتقادا إلى الحساسية اتجاه الصعاب الداخلية للمشروع، بإهمالهم مثلا الإشراف على الإنتاج و لدفعهم لأنفسهم مرتبات ضخمة، ثم أن العمال يعترضون عليهم لأنهم يأتون على العمل مرتدين الحل و ريبات العنق أو لأنهم يستخدمون سياراتنا و وقودنا و يرى الباحث قاسيمي أن هذا الأمر يعد من أهم أشكال الإتصال غير المعبر عنه التي تزيد في الفروق بين العمال و المسيرين، بحيث أن هذه الفوارق تعطي إمتيازات معتبرة للمسيرين في مقابل حرمان العمال منها و هذا ما يزيد في غموض لغة الإتصال بين الفئتين، بحيث تصبح كل فئة لا تستطيع فهم الفئة الأخرى و من أهم أسباب ذلك تناقض مصالح الفئتين" (قاسيمي، 2016، ص ص. 188-189).

و يشخص واقع تطبيق سياسة التسيير الذاتي الباحث (لوصيف) "يهدف نظام التسيير الذاتي، إلى القضاء على الفارق الموجود بين المسيرين و العمال و بالتالي فهؤلاء العمال هم المسؤولون عن النتائج التي يحصلون عليها، بحيث تمثل الأرباح التي يحصلون عليها العنصر المحرك لهذا النظام هذا على المستوى النظري، لكن ما يتجسد واقعا هو أن العلاقة كانت غائبة ما بين العمال و المسيرين، مما أدى إلى تجريد التسيير الذاتي من محتواه الحقيقي و أصبح العمال يجدون أنفسهم في صفوف المأجورين، لا يتلقون الأرباح التي نص عليها التسيير الذاتي و يجهلون كل شيء عن تسيير منشأتهم و مصير إنتاجهم" (زكاروبوشيشة، 2013، ص. 57).

و كما ورد سابقا و إتساقا، عالج الباحثان (غربي و قيرة 2001) الأمر على مستوى الماكرو"فتولي السلطة السياسية من قبل نخبة محلية متسلطة، زاد من حدة و تدهور أوضاع الفئات التي تشغل قاع السلم المهني و تعيش على هوامش الإقتصاد و تتعرض لشتى صور المحاصرة و التهميش" (غربي و قيرة، 2001، ص. 80). بالتالي في مرحلة التسيير الذاتي مورست المضايقة على العمال من خلال حرمانهم من حقوقهم التي تنص عليها قوانين هذا النظام من التسيير، فمن العمال من أدت به المضايقة إلى مغادرة مكان العمل، و منهم من بقي بين مطرقة المضايقة و سندان الظروف الإجتماعية و الإقتصادية، التي تجبره على العمل مهما كانت الظروف و الوضع التنظيمي الذي يعيشه، خاصة أن الفرد الجزائري حديث عهد بتنظيم المؤسسات و عاش زمنا طويلا تحت وطأت الإستعمار، إضافة إلى تقشي الأمية بشكل واسع في ذلك الوقت، مما قلل من درجة الوعي لدى هؤلاء العمال و تكرست لديهم سمات الخضوع و الخنوع، أو ما يعرف لدى الجزائريين "الننية"، أي النفس الخالية من المكر و الخداع و الظنون السيئة إتجاه الآخرين.

و من هذا المنعطف، فمرحلة التسيير الذاتي، كانت مرحلة مؤقتة، لئتم عبرها الإنتقال إلى مرحلة تسييرية جديدة، بشكل سلس و تدريجي و هي سياسة التسيير الإشتراكي، فقد أوضح (الكنز) الخطوط العريضة لهذا التوجه الذي إختارته الجزائر و تنبأ بنتيجة هذا الإختيار "حقيقة لقد ألبس بمذاهب جديدة كإشتراكية التسيير الذاتي و إشتراكية الدولة و حتى الإشتراكية الجزائرية الخصوصية، إلا أنها كانت

تتشط دائما كتبريرات نظرية مسبقة، مقارنة مع الأشكال الواقعية التي كانت موجودة من قبل و بقيت في الواقع شعبية المجتمع المدني القناة الأساسية الوحيدة للسياسات العمومية" (بشير، 2007، ص 56-57). وبتطبيق الدولة الجزائرية سياسة التسيير الإشتراكي، خضعت هاته السياسة إلى عملية تنظيمية على مستوى المؤسسات، من خلال تحديد السلطة التنظيمية و المجالس و اللجان المكلفة بذلك و هي :

- **مجلس العمال**: وهو المجلس المبلور لسلطة العمال في العملية التسييرية، الذي ينتخب لمدة 3 سنوات و تحدد مهامه في المشاركة في تخطيط سياسات المؤسسة، من تشغيل، تدريب، الوقوف على مراقبة عملية تنفيذ الخطط المبرمجة، بالإضافة إلى التقارير الخاصة بتنفيذ الخطط و التي يجب أن تتضمن البعد الإستشراقي للخطط القادمة.

- **مجلس الإدارة**: يضم مجلس مديرية الوحدة من سبعة إلى تسعة أعضاء، في حين يتكون مجلس مديرية المؤسسة من تسعة إلى إحدى عشر عضوا، يكون أغلبهم من النواب المباشرين للمدير و ممثلين منتخبين من طرف مجلس العمال لمدة ثلاث سنوات" (سعدون، 2005، ص 14). كما أن مهام هذا المجلس هو تنظيم العمال من خلال القانون الأساسي الخاص بهم، إضافة إلى جدولة الأجور الخاضع للسلم الوظيفي المتبنى في المؤسسة، كما أن هذا المجلس يعمل على إعداد البرامج الخاصة بالنشاط المؤسسي، الذي تمارسه المؤسسة كالبيع و الإنتاج و إعداد الميزانية و تحديد الخسائر و الأرباح، إضافة إلى مهمة ثالثة هي تعيين ممثلين في اللجان الدائمة، التي تعتبر الداعم الثالث للتسيير في المؤسسة.

- **اللجان الدائمة**: تضم خمس لجان كل لجنة منوطة بمهام و نشاطات معينة و هي لجنة الشؤون الاقتصادية و المالية، لجنة الشؤون الإجتماعية و الثقافية، لجنة شؤون المستخدمين و التكوين، لجنة الشؤون التأديبية، لجنة شؤون الصحة و الأمن.

من خلال التعليمات الرسمية يبدو أن التسيير الإشتراكي مكن العمال فعلا من التسيير و منحهم صلاحيات و امتيازات تكرر مشاركتهم في التسيير و إتخاذ القرار، لكن هل الواقع يضمن تطبيق النصوص التنظيمية التي أتى بها التسيير الإشتراكي بطريقة صحيحة؟ هل سيمارس الأفراد الفاعلون الديمقراطية التنظيمية فعليا؟.

ففي دراسة (غريد، الكنز و شيخي) التي أجريت في المدة من 78-82 بالشركة الوطنية للحديد و الصلب الموسومة "صناعة و مجتمع Industrie & Société" و التي ركزت على التوطين الصناعي و الظروف الإجتماعية و الخارجية لعمال الصناعة و تأثيرها على سلوك هؤلاء العمال داخل تنظيم العمل و من خلال مقابلات مع بعض المبحوثين، فمن خلال تصريحاتهم "تبين لنا بأن هناك تدمرا واضحا في أوساط العمال، يتجلى في موقفهم من التنظيم النقابي و مجلس العمال إذ ليس هناك توحدا بهذه التنظيمات، كما يتجلى في موقفهم من الجهاز الإداري و من حجم التنظيم الذي عبروا عنه بالتضخم، خاصة في مستوى الإشراف، مما جعل العامل يحس سيادة الفوضى، كما عبر عنها أحد المستجوبين "بأن السوق أكثر تنظيما من هنا، هذا الذي يساعد على نمو الإحساس لدى العامل، بأن هناك من يتقاضى أجرا بلامقابل، عمل واضح يؤديه للتنظيم و بالتالي فأجره مقطوع على حساب العمال، مما يشعرهم هذا بنوع من الظلم" (بومخولوف، 1980، ص 125).

كما يذكر الباحث (سعدون) "أن جماعات المصالح المتعارضة في هذه المرحلة، تمثلت في الحزب و الإدارة و النقابة، فالأول يسعى للسيطرة على النقابة مستغلا المادة 120، التي تنص على أن يكون المترشح من حزب جبهة التحرير الوطني و بذلك همش دور النقابة و أصبحت ظلا للدولة، كما تحالفت الإدارة مع الحزب لخدمة مصالحها، خاصة بإعتبارهما المالكان الحقيقيان للسلطة" (قاسيمي، 2016، ص 192). فأين هو دور الفئة الفاعلة، حسب النصوص التنظيمية للتسيير الإشتراكي؟.

وقد ذكر (بني سعد) رأيه حول التسيير الإشتراكي بقوله "يقتضي السير الحسن لنظام التسيير الإشتراكي للمؤسسات العمومية، نوعية في التكوين السياسي و الإقتصادي لممثلي العمال في مجلس الإدارة و اللجان الدائمة... إذ أن تسليم التسيير الإشتراكي لرجال غير مكونين سياسيا و إقتصاديا يمكن أن يزلق إما نحو لامبالاة العمال و الإستحواذ على ممثليهم من طرف الجهاز الإداري للمؤسسة أو إتجاه الإحتجاجات الشعبية بنتائجها الخطيرة على تنظيم و إنتاجية المؤسسة" (بشير، 2007، ص.62).

و يصف الباحث (سعدون) واقع ذلك ف "في ظل التسيير الإشتراكي إزدادت سيطرة الفئات البيروقراطية و تحكمها في مصادر القوة و في القرار، مما أدى إلى الصراع بينهما و بين التكنوقراطيين و في هذه الفترة استمرت المدارس الوطنية للإدارة و الجامعات في إعادة إنتاج نفس الفئة البيروقراطية، استجابة للمقاييس التي يتطلبها الجهاز البيروقراطي الفرنسي في الجزائر، بكل أبعاده الثقافية و التقنية و التشريعية" (قاسمي، 2016، ص.192). فسيطرة البيروقراطيين على التسيير في المؤسسة الجزائرية، سيعمل حتما على تحديد دور الفئة الفاعلة و بشكل صارم و لن تتاح لها فرصة التمكين و المشاركة في إتخاذ القرار، فالأدوار الوظيفية محددة للتنفيذ فحسب، حسب ما تقتضيه التنظيم البيروقراطي.

بالتالي و حسب رأي (مقدم) أن "القرارات المهمة للمؤسسة تتخذ على المستوى حكومي، بحيث بقي المدراء المسيرون كخدام أوفياء ينفذون ما يملى عليهم من القمة، لدرجة أن المدير لا يستطيع أن يتخذ قرار حتى لو كان الأمر يهدد مصلحة المؤسسة" (زكازوبوشيشة، 2013، ص ص 60-61).

فقد رصد الواقع التنظيمي وجود بعض مؤشرات المضايقة التنظيمية على مستوى المؤسسات الجزائرية التي كانت تسيير بالنظام الإشتراكي فقد تسبب النظام التكنولوجي المتبع في المؤسسات الصناعية، في تضخم أهمية الإداري و تهميش العمال و هضم حقوقهم القانونية فقدان أخلاقيات العمل، مما حفز على ظهور علاقات تنافرية بين الإداريين و العمال و ساهمت في تثبيط عزيمته العمال و خفت الروح التعاونية بينهم و بين الإدارة، بحيث تدنت المردودية بشكل واضح" (غري و قيرة، 2002، ص.86).

إضافة إلى الإحباط الذي يتعرض له يوميا في العمل "النقد الزائد للإدارة، القيل و القال و الغياب" (بومخلوف، 1980، ص.128).

وتجدر الإشارة إلى أن الفرد الجزائري بشكل عام، لم تكن له توجهات نحو التصنيع، بسبب السياسة التي إنتهجها الإستعمار في بدايته، حينما عمد على إبادة الأعمال الحرفية و الورشات الصناعية، التي كان يمتلكها الجزائريون، مما أدى بالجزائريين و بشكل قصري إلى التوجه نحو الزراعة و العمل في مزارع الكولون، فنتيجة ذلك كان هناك إنعدام ثقافة العمل الصناعي و ثقافة التصنيع لدى الجزائري، الأمر الذي سيمثل إشكالا، مع توجهات الجزائر نحو الصناعة الثقيلة في طرحها لسياسية التسيير الإشتراكي، التي لم تراع الجانب السوسيو-ثقافي بالدرجة الأولى للفرد الجزائري، فعانى الفرد الجزائري من صدمة صناعية، لم يكن لديه أي إستعداد لها، لا على الصعيد الثقافي و لا على الصعيد التقني، فعانى حالة الإغتراب الحقيقي مع وظيفته و مع تنظيم العمل، فيرى (باركر و آخرون) أن الإغتراب عن العمل "تستخدم اليوم بطريقة أكثر توسعا، لكي تصف تبرؤ الذات من الدور المهني، فنتيجة الإحباط الذي ينجم عن افتقار العامل المغترب لمذلول الوظائف، التي أسندت إليه و الذي يستند أيضا عن الصفة غير الشخصية التي يتميز بها دوره في تنظيم العمل، يرتد هذا العامل الى حياة اللاعمل بحثا عن القيم و التوحد، إنني فقط أعمل هنا و لكنك إذا أردت أن تعرف حقيقتي، فإذهب الى منزلي و قابل أسرتي" (بومخلوف، 1980، ص.127).

أما على الصعيد الثقافي، فيشخص الوضع (زهوال) "بدون قدرة ثقافية جذابة و قوية و مناسبة للمستعير تصبح الإستعارة تسلط، ذلك ما حصل في أغلب الأحيان لأن النماذج الإقتصادية المطبقة، لا تتمتع بجذور محلية و في هذه الحالة يكون التصنيع "محرك" بدون طاقة أو "هيكل" بدون محرك وحين تفقد التنمية كل مرجعية يستحال هذا التجميع" (بشير، 2007، ص.74). و يضاف إلى هذا التحليل ما قدمه (جمال غريد)

بقوله "بهذه الطريقة أشادت و بدون تردد الجماعة التصنيعية القطيعة مع "المجتمع التقليدي"، الذي قللت من قيمته "مجتمع متأخر" مجتمع متخلف إلى غير ذلك و قيمة "تخبة رجال الماضي" و كذا معارفه و مهاراته "تعداهم الزمن" (بشير، 2007، ص.32).

ويولي (غريد) أهمية و بنظرة ناقبة إلى حالة المثاقفة، التي يفرضها التنظيم الصناعي من خلال الثقافة التنظيمية، متجاهلا تماما الثقافة الخاصة بالأفراد الفاعلين و ثقافتهم الفرعية، فهم يحاولون قولبة ثقافة العمال و تمريرها عبر المثاقفة التنظيمية... إن سيرورة المثاقفة داخل المصنع، هي في الحقيقة جارية في وسط أوسع يتمتع بنماذجه و معايير و قيمه الخصوصية و الأكثر من هذا و هو أن العمال يتحددون داخل المصنع نفسه بواسطة هذه النماذج التقليدية، بدلا من النماذج العصرية التي ترغب الوحدة تلقينها إياهم" (بشير، 2007، ص.32).

و يضيف (دحمانى) في هذا الصدد "يبقى الجديد أي العصري أن المستورد غير متحكم فيه و لا هو مستوعب، هناك تسلسل جديد في الرتب، رموز مستجدة و لكن لا هي عصرية و لا هي تقليدية تولدت و تهدف إلى تعويض سابقتها بطريقة سيئة أكثر من موفقة، لقد وصفت الأولى بالقيمة غير أنه متحكم فيها و منتجة محليا، إن عصرية خارجية مستوردة ملصقة على أنسجة إجتماعية، غير مهينة لإستقبالها أي مستحبة و مقبولة ؟ و ماهو الثمن الذي يتطلب دفعه؟ (بشير، 2007، ص.55) و هي تساؤلات بالفعل واقعية و الإجابة عنها ستكشف عن واقع سياسات الترقية التي انتهجتها الجزائر كحلول لإقتصادها المترهل، الذي يعتمد على الربح البترولي وأهمل التصنيع و الزراعة رغم وجود كل الدعائم و المقومات المادية و البشرية و بسبب إهمالها للإنسان و ثقافته و الذهنية التي يتحلى بها الجزائريون إتجاه التصنيع و ماذا تمثل لهم المؤسسة\* أدت إلى فشل التصنيع في الجزائر.

و يمكن تمييز بعد التعصب الفكري الذي مورس على مستوى المؤسسة المسيرة وفق التسيير الإشتراكي، بسبب إلغاء دور العمال و في موطن آخر بسبب الإنتماءات الإثنية "إن عامل مركزية سلطة القرار لا تقل أهميته عن العوامل السابقة الذكر من حيث معاملة العمال، لقد أخضع هؤلاء إلى ما يملى عليهم من طرف الوصاية عن طريق مسؤوليهم و أصبحوا مقيدون بهذه الوصاية، التي تعتبر أن العمال غير قادرين على التفكير في إيجاد الحلول لمشاكلهم و هذا النوع من التعامل "ولد عدوانية" لدى العمال إتجاه مسؤوليهم و أن هذه العدوانية ترجمتها مختلف النزاعات المعبر عنها من طرف العمال، كالغيابات و التماطل و التأخر و كبح الإنتاج، إلى أن تحولت هاته النزاعات مع الوقت إلى حد القيام بالإضرابات، التي هي التعبير الأعلى على حدة النزاعات بين الإدارة و العمال. ففي سنة 1971 بلغ عدد الإضرابات 152 إضرابا بينما في سنة 1972 فقد بلغ 146 إضرابا، أما في سنة 1976 فقط ارتفع عدد الإضرابات الى 330 إضرابا إلى أن وصل 521 إضرابا سنة 1977" (زكاز و بوشيشة، 2013، ص.66).

و في تشخيص آخر "أما موقف المديرين إتجاه العمال فقد كان موقف خوف و إحتقار ففي إحدى الحلقات الدراسية المنعقدة في مارس، 1964 وصف العمال بأنهم "أميون لا يستطيع المرء أن يفعل أي شيء لهم، لأنهم لم يخدمهم الحظ ليكونوا رؤساء مصالح إدارة، فإنهم يذيقونك الأمرين بل أن بعض المديرين صرح كما تذكر الباحثة (نعيمة الأزرق) "لأن العمال هم ضد الدولة فهم ضدنا" ومن ذلك يبدو التحالف بين التكنوقراط و البيروقراطيين الممثلين للسلطة السياسية، بحيث أصبحت شيئا واحدا و في ظل احتكار الدولة و سياسة الحكم الواحد و الحزب الواحد و ضعف الديمقراطية، تزداد هذه الفئة قوة و انتعاشا و تجد الفرص لتحقيق أكبر قدر من مصالحها، بل و في الإنشغال لإبتكار مصالح جديدة في كل مرة لتلبية حاجات جديدة" (قاسمي، 2016، ص.189).

\* حسب الباحث الجيلالي اليايس "تعد المؤسسة من وجهة نظرنا في حد ذاتها تاريخا إنها اتفاق اجتماعي مجسد بهدف إعادة النظر فيه و كذا أطرافه... "لانريد" يجب تعريف "لا" -مؤسسة عمومية، توظيف أكثر من اللازم، تسكن، تطعم، تعالج، تنقل، تساعد، تبعث أولاد العمال إلى المخيمات الصيفية، تكون "توزع" سلطاتها مع الممثلين المنتخبين من طرف زملائهم بكلمة واحدة، نريد مؤسسة منتجة تبيع و أن تكون مريحة" (بشير، 2007، ص.57).

كما ذكر (زكاز و بوشيشة2013)، أن عملية التوظيف في المؤسسة محل الدراسة كان يتم حسب الإنتماء الإثني و هي ممارسة فعلية للتعب و ممارسة للمضايقة التنظيمية بشكل غير مباشر، ترجع هذه الفترة إلى السبعينيات، حيث كانت الشركة الوطنية للصناعة الميكانيكية آنذاك توظف حسب السياسة المقررة بصفة كبيرة، فأمام ارتفاع الطلب على مناصب العمل كانت ممارسات الإنتماء على أساس الإنتماء الجهوي، في إطار إجراءات التوظيف الرسمي في أشد نشاطها، حيث كان بعض موظفي مصلحة التوظيف ينتقون من قوائم التشغيل العمال، الذين يحملون أسماء تدل على أنهم من منطقة القبائل" (زكازو بوشيشة،2013،ص.91).

#### \*مرحلة إعادة الهيكلة:

بعد فشل سياسة التسيير الإشتراكي، بادرت الجزائر إلى وضع حلول ترقية، لا تخدم الاقتصاد الوطني و لا التنمية المجتمعية، تحت إسم إعادة الهيكلة، و ذلك بإعادة هيكلة المؤسسات الضخمة، التي كانت زمن التسيير الإشتراكي، إداريا و ماليا و تقسيمها إلى مؤسسات وفق معايير محددة، حيث يؤكد (سعيد شيخي)، أن أهداف إعادة الهيكلة التركيز "على الطابع الإقتصادي المحض للمؤسسة، قد أعيد النظر في الجماعات المسيرة في وظيفتها التي كانت ممثلة في التوزيع الإجتماعي و بعدها السياسي، لإعطائها دور إنتاج السلع فقط" (بشير،2007،ص.56).

"منذ منتصف الثمانينات التي هي مرحلة الانفتاح السياسي و الاقتصادي التدريجي، أصبح عمال المؤسسات الاقتصادية العمومية أكثر تحررا من الضغوط و التهديدات التي كانوا يتخوفون منها داخل المؤسسات، سواء كان ضغط خلية الحزب أو ضغط المسيرين، هذا الضغط و الخوف الذي كان عائقا مهما للعملية الإتصالية الرسمية و غير الرسمية معا، خاصة من حيث التعبير الحر على الآراء و القيام بالمبادرات الشخصية الجماعية فحرر العمال من كل ذلك و زادت حركيتهم داخل المؤسسة نحو الإحتجاجات المكثفة و الإضرابات التي كانت ممنوعة بحكم الدستور و كانت أغلب مطالب المضربين متوجهة نحو إزاحة المدير من منصبه نظرا لسوء التسيير في نظرهم على الأقل و هذا يعبر عن وجود حركية جديدة في عملية التسيير و الإتصال" (قاسيمي،2016،ص.200).

حيث يصف (جورج غرفيتش) التكنوقراط "مما يزيد في ذلك إمتلاكها أعظم الأسرار التقنية، التي تسمح بإستخدام الطبيعة و البشر و الجماعات و المجتمع، مما يجعلها تبالغ في إستخدام سلطانها" (قاسيمي،2016،ص.194). و هو إمعان في إستخدام الأسس السلطوية التسلطية.

"و إلى فترة أحداث أكتوبر 1988 تحول التكنوقراط من هدفهم الأول الذي هو تحريك التنمية الوطنية إلى التحالف مع البيروقراطيين و غيرهم من جماعة المصالح الأخرى و منها السلطة، مما أدى مع مرور الوقت إلى إتساع الفجوة بين الرؤساء و المرؤوسين داخل المؤسسات و تقل قنوات الإتصال و إقتصارها على الأمور التنفيذية و الرقابة و المتابعة، مما أعطى الصفة التسلطية للإدارة أكثر من الصفة التشاورية الديمقراطية و إتساع الفجوة أيضا بين الإدارة و المواطنين على المستوى الإجتماعي" (قاسيمي،2016،ص.193). و هي ممارسات فعلية للمضايقة التنظيمية.

كما يرى "علي الكنز) أن التحالف الذي كان يجب أن يكون هو بين العمال و بين التكنوقراطيين، لكن الذي حدثت حالف هذه الأخيرة مع البيروقراطيين، الذين لم يهتموا إلا بتوسيع نفوذهم و سيطرتهم في المجتمع و في مختلف مؤسساته، حيث كانت منشغلة عن العقلانية و مهمته بمسألة التحالفات من أجل السلطة و الحكم" (قاسيمي،2016،ص.193). و هاته التحالفات تؤثر على علاقة أفراد الفئة الفاعلة مع أفراد الفئة المسيسة و في ظاهرها تستند على التسلطية، التي هي أساس المضايقة.

و التعصب الفكري ظل مكرسا في المؤسسة الجزائرية فترة الثمانينيات و الذي تجسد في اللغة المستعملة للإتصال، الذي ذكر فيه الباحث (بوفلجة) فيما يخص مميزات الإتصال في المؤسسات الجزائرية، فقد قام بطرح مشكلة اللغات المتداولة داخل المؤسسة الواحدة، حيث أن الإطارات يستخدمون اللغة الفرنسية في محادثاتهم مع العمال البسطاء، إتصالاتهم الرسمية و تحرير الوثائق، رغم أنها لغة لا يتقنها أغلبية الأفراد الفاعلين" وهكذا يؤدي موضوع لغة الإتصال إلى الكثير من المشاكل و الصعوبات و إلى سوء التفاهم و إنتشار التصنيف الفكري و المذهبي بين العمال و إطارات المؤسسة وفق اللغة المستعملة، فهناك نمطية في تصنيف الأفراد و خلفيات و أفكار مسبقة و هو ما يؤدي إلى صعوبات في العلاقات بين الفئتين، رغم أن كثيرا من هذه الإفتراضات و الأفكار المسبقة غير صحيحة و ليس لها علاقة بالكفاءات و قد يخفي كثير من الأفراد الذين يقفون وراء هذه الإختلافات عدم الكفاءة المهنية" (بوفلجة، 2015، ص.62). و تبلور التعصب الفكري أكثر من خلال "عدم قبول الكثيرين بالرأي الآخر، فيعتبرون أنهم دائما على حق و أن غيرهم على خطأ، خاصة لما يكون النقاش بين إطار مسؤول و عامل بسيط" (بوفلجة، 2015، ص.63).

و فيما يخص غياب حيوية الضمير إن هذه الوضعية وضعية الإهتمام المبالغ بالمصالح الخاصة و تداخل المهام بين البيروقراطيين و التكنوقراط و التحالف بينهما، أدى إلى إنتقادات كثيرة موجهة إلى نمط التسيير المعتمد من طرفهما، خاصة من طرف العمال أو من طرف المواطنين خاصة في زمن الأزمة الذي تعاني منه، أما رد فعل هذه الجماعات فكان أن إتهم البيروقراط، التكنوقراطيين بأنهم السبب في إفشال برامج العمل التي يخططون لها، لأنهم لا يمتلكون الكفاءة و التحكم في التنفيذ أما العمال فقط اتهموا الطرفان بأنهم السبب في إفشال العمل، التي يخططون لها لأنهم لا يمتلكون الكفاءة و التحكم في التنفيذ، غير أن من أهم أسباب، هذه الإتهامات يرجع إلى أنماط الإتصال المتبعة من طرف الجهات المسيرة، بحيث انغلقت فئة التكنوقراطيين و البيروقراطيين على نفسها و استمرت في احتكار المعلومات و ادعاء كل طرف بالتفوق و ضعف كفاءة الطرف الآخر مما يعني إزدياد مستوى الخلاف و التباين بين هذه الفئات" (قاسيمي، 2016، ص.194-195).

#### \* إستقلالية المؤسسات\*:

بسقوط سوق المحروقات أدى بالجزائر إلى الوقوع في أزمة إقتصادية و مالية كبرى خاصة أن المؤسسات الإقتصادية التي عجزت تماما عن تحقيق الفعالية الإقتصادية و التنظيمية، لذلك اتجهت إلى تطبيق خطة إقتصادية و تنظيمية للإقتصاد الجزائري و المتمثل في استقلالية المؤسسات "فقد جاءت النصوص و القوانين التي صدرت في الجريدة الرسمية رقم 1988/2، لتؤكد أهداف الإصلاحات الحالية في مجال إستقلالية المؤسسات، حيث منحت هذه النصوص المؤسسة مهمة التكفل المباشر بأعمالها و التصرف في تنظيم علاقاتها الإقتصادية مع المؤسسات الأخرى، وفقا لنظام السوق، بالإضافة إلى إعطائها الحرية الكاملة في تحديث إمكانياتها البشرية في ضوء خطط الإنتاج، التي تقوم على مخطط متوسط الأجل ينظم علاقاتها مع السلطة الوصية عنها في المركز و من ثم فإن إدارة المؤسسة سوف تكون مسؤولة أمام الدولة، عن النتائج المحققة خلال الخطة" (سعدون، 2005، ص.31). ولقد كشفت دراسة (بشايبة سعد 19) في المؤسسة مجال الدراسة "فقد كشفت البحث أن المؤسسة العامة لم تعد مكان عمل مختلف الفئات المهنية، بقدر ما أصبحت حلبة لجميع أنواع المواجهات و الصراعات ما بين تنظيمات رسمية (إدارة-نقابة)، تنظيم رسمي مع بنية أخرى جماعة مع جماعة، جهة مع جهة، اختصاص مع اختصاص، آخر فردا مع فرد آخر ... حتى غدت المؤسسة عبئا ببيكولوجيا، فينفر أكثر مما يشدو أمام الضغوط المتصاعدة في الحياة خارج

\* إستقلالية المؤسسات 89-94: "حسب القانون 88-01 فإن المؤسسة العمومية الإقتصادية مفهوم حل محل المؤسسة الوطنية، فهي شخصية معنوية حسب هذا القانون أي شركة ذات أسهم أو شركة ذات مسؤولية محددة مزودة برأس مال إجتماعي و إستقلالية مالية و تخضع في تسييرها لقواعد القانون التجاري، فهي حرة في عقد الاتفاقيات حسب مصلحتها الخاصة" (زكازوبوشيشة، 2013، ص.71).

و داخل المؤسسة، يضطر الأفراد تحمل ذلك العبء على مضض لقد كشف البحث انهيار الثقة و الاحترام و الأمن، بين جميع مختلف الفئات المهنية في المؤسسة العامة و أصبحوا يتبادلون التهم بخصوص المسؤولية عما آلت إليه أحوالهم و أحاول المؤسسة" (بشايينة، 2002، ص 175). فهو وضع يدل على الإحتقان التنظيمي بين مختلف الأطراف أين يصبح المجال خصبا للممارسة المضايقة التنظيمية على المستوى العمودي و التتمر على المستوى الأفقي.

و في ذات السياق، هذا يعطي صورة انطباعية عن المؤسسة، بأنها لم تصبح مكان للعمل و الإنتاج و تحقيق الأهداف و إنما حلبة للمضايقات و الصراع على السلطة، الإمتيازات، الترقيات و المصالح الشخصية بالدرجة الأولى، تنمر الأفراد الفاعلين من الوضع جعل منهم لا يقبلون أي نوع من التسلط، ففي مقابلة مع أحد المبحوثين صرح "راني حر ماهيش ملك باباك باش تعيط عليا" (بشايينة، 2002، ص 180). إضافة إلى فقدان الثقة تماما بين العمال و الإدارة و ما بين العمال و رؤسائهم و ما بين العمال أنفسهم و إنقسامهم إلى جماعات صغرى ضاغطة، همها الوحيد هو الحصول على المزايا المادية و لو على حساب المؤسسة و تدل شواهد كثيرة أن فرص العدالة لم تكن متوفرة للجميع بالتساوي، فأختل أداء الأفراد لأعمالهم فاضطرب تنظيم العمل" (بشايينة، 2002، ص 182). وفي تصريح أحد المشرفين و الإطارات "هنا في هذه الشركة كل واحد يعمل على رأسه، ما تلقاش مساعدة من المصالح التي لازم تخدم معاك، مثلا مصلحة دفع و متابعة المنتج تبعث بطلب الإنتاج للورشات، بلا ماتعرف المحزون من المواد الأولية لأن المسؤول عن المخزون هو أكثر المسؤولين في الشركة ماهمش في أماكنهم طلوعوا (صعدوا) بالبسيطو" (بشايينة، 2002، ص 183). فالصراع و المضايقات بين الأطراف العديدة أدت الى ثقافية الصمت، حول أوضاع العمل و انعدام روح التعاون و المبادرة، إضافة الى ذلك فالمؤسسات ميدان الدراسة ينعدم فيها تماما الإثراء الوظيفي، الوضع الذي يؤدي إلى عدم الجدية في العمل مع غياب الإقتان و الإبداع "لقد لمسنا عند هؤلاء العمال الإداريين خاصة في المؤسساتين أمب التعاسة في أحوالهم، فهم يؤدون عملا روتينيا مملا فليس هناك في الأفق فرصا للترقية أو التكوين، إنهم يعانون من قلة العمل و طول وقت الجلوس وراء المكاتب دون ما هدف، يذكر أنهم يتقاسمون القليل من العمل بينهم ينتهون منه في ساعات، ثم غالبا ما يجتمعون في المكاتب يتحدثون في أمور شتى أن هذه الظاهرة متفشية في جميع المؤسسات حقل الدراسة، حتى أن بعضهم شبه وضعهم بشكل التمساح اليان القصيرتان و الفم العريض الطويل ... و لقد لاحظنا كثيرا من العمال في الورشات أو في المصالح الإدارية يعانون من الضياع، فهو موجود و لكنه غير موجود في ذات الوقت، غياب أولئك الكتبة في مصلحة الأجور في المؤسساتين أ و ب بسبب غياب استخدام الاعلام الآلي في حساب الأجور، يصرحون " أنهم يقومون بنفس الحركات في نفس المكتب و بنفس الأدوات، حتى نموذج الوثائق المستخدم لم يتغير منذ 10 إلى 15 سنة" (بشايينية، 2002، ص 134-135).

أما عن غياب حيوية الضمير لدى المديرين و إطارات المستويات العليا الذين بيدهم صلاحيات اتخاذ القرار فهي تظهر لديهم في عملية التوظيف و الترقية، فقد صرح عدة إطارات بالمؤسساتين ج، د، لم يتم و لا مرة دراسة الوظائف و المراكز التي يشغلها الأفراد كانت المسألة دائما، هي خلق المراكز لا غير لأن الحبيب أو الصديق نريد أن نرقيه أو رد جميل لصديق على ولائه لنا و إخلاصه لشخصنا أو بسبب تدخل خارجي لصالح فلان أو علان و تتواجد هذه المراكز أكثر في الإدارة، لا حول ورشات الإنتاج لأن صاحبها سوف يتعري بسرعة، نستطيع أن نلاحظ الحركة الكبيرة في أروقة الإدارة، إنها تشبه منملة، لكن للأسف ليس للإنتاج و إنما التجول و قضاء الحاجات" (بشايينية، 2002، ص 165). فغياب حيوية الضمير في واقع المؤسسة الجزائرية ليس فقط على مستوى المستويات العليا، فهو أيضا موجود على مستوى المستويات الدنيا فيصريح إطار في مؤسسة ج " كثرة المستويات الهراركية الدنيا داخل بعضها البعض، المسؤوليات غير واضحة لأن كل واحد يتكل على الآخر، لم يعد العامل يولي اهتماما للهراركية، فالعامل يلاحظ أنه يخطئ و يبذر و يخرب و لا يتعرض لأي عقوبة، فلا يتدخل المسؤولون إلا بعد أن تتدهور الأوضاع نهائيا" (بشايينية، 2002، ص 122).

و عن غياب أنسنة بيئة العمل، يصرح إطار في المؤسسة ج"لقد تحولت المؤسسة العامة إلى مكان تجميع الآلات و مكان لتسيير تجمع مواطنين، دون إطار مفاهيمي يحدد علاقاتهم مع بعضهم فأين هي DRH؟ إنها غائبة هي مصلحة تعد الأحياء من تجمع المواطنين، لتدفع لهم أجورا لا صلة لها بأي قانون أو هدف إقتصادي" (بشائنية، 2002، ص. 127).

و يصرح إطار نقابي في المؤسسة أ عن دور مديرية الموارد البشرية"ما فائدة وجود مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة؟ إذا كان أحد العمال أصيب بمرض مهني، استعصى علاجه ثم مات و لم تسمع المؤسسة أو المديرية المذكورة بخبر وفاته، إلا بعد شهرين ما فائدة العمل في مثل هاته المؤسسة؟ لقد أعطى هذا العامل للمؤسسة 19 سنة من حياته" (بشائنية، 2002، ص. 128). فمديرية الموارد البشرية تعد المصدر الأساس للعلاقات الإنسانية و التي تحاول بكل نشاطاتها و مواردها أنسنة بيئة العمل لتوفير الجو المناسب للعمل و تخلق بيئة تفاعلية بين الفرد الفاعل و مكان عمله، مع تضيق الفجوة بين الإدارة و افراد التنظيم، لكن يبدو أن دورها في المؤسسات محل الدراسة، مقتصر على الإحصاءات الرقمية و الأجور فقط، أما عن ظروف و بيئة العمل الفيزيائية، فيصرح إطار بورشة التركيب بالمؤسسة ج"ظروف العمل قاسية جدا لقد تم التخلي عن الشاي المخصص للعمال و الحليب و وجبات الغذاء غير جيدة، التهوية سيئة أجهزة التكيف معطلة، الإنارة ناقصة، أما مسؤولي حفظ الصحة و الأمن، لا يقومون بدورهم مثل توعية العمال و إجبارهم على لبس أدوات الوقاية، الضجيج كبير 120ديسيبال" (بشائنية، 2002، ص. 110).

وفي ذات السياق لغياب الإثراء الوظيفي في مرحلة إستقلالية المؤسسات، فعدم عمق الهيكل التنظيمي الذي يحد من مجال الترقية، و كذلك عدم تصميم الوظائف بشكل علمي و دقيق، حتما سيؤدي إلى سيادة تواجد السلوكات التنظيمية السيئة، فقد صرح بعض المشرفين في مقابلات معهم"من ممارسات الإدارة غير المنصفة، فالترقية تقوم على البسطو و المحسوبية" (بشائنية، 2002، ص. 317). فهذا يؤدي بالأفراد الفاعلين لعدم الجدية في العمل وعدم إبداء روح التنافس و الإبداع و لن يقوموا بإحترام إجراءات العمل و مواقيت العمل و يكيفون ذلك حسب ظروفهم و راحتهم، لأن الترقى إلى مستويات وظيفية عليا، حق مستبعد أخذه، فهم سيقفون في نفس الرتب و في نفس إجراءات العمل مما يدخلهم في دائرة الروتين الممل.

و عن الأسس السلطوية التسلطية، فكانت لجنة التأديب أداة لذلك، لكن واقع المؤسسات أ، ب، ج يرصد حسب تصريحات عدة إطارات واقعا مخالفا للتسلط"إن ذكر لجنة التأديب يثير القلق، فهي أي اللجنة قد فقدت مصداقيتها منذ مدة طويلة، إذا كانت أداة طيعة في يد المسؤولين يضربون بها من يريدون و يرفعون كيدها عن يثاءون، هذا فضلا لجنة تأديب يثير إجتماعها قلاقل كثيرة ما بين الإدارة و مجلس العمال و ما بين الإدارة و خلية الحزب للمؤسسة" (بشائنية، 2002، ص. 185). كما صرح أحد المشرفين بالمؤسسة أ "إن ملف الإخلال بالطاعة، الذي قدمته الإدارة لم ينظر فيه إلا بعد 03 أشهر حينئذ كنت قد سامحت العامل و الإدارة تخاف كثيرا من مجلس العمال هذا المجلس العمالي دفع العمال إلى إضراب دام شهرين كاملين كانوا"شوكر هنا بالمؤسسة" (بشائنية، 2002، ص. 185). فذهنية العامل الجزائري لم تتغير رغم تغير السياسات التنظيمية في تسيير المؤسسات، فهو لا يرضخ بطبعه إلى الأوامر و تسلط المسؤولين و المشرفين و يناور بكل الطرق و الأساليب، ليظهر عدم خنوعه و خضوعه لهاته الأسس السلطوية التسلطية و يصرح بذلك إطارات و مشرفين بالمؤسسات أ، ب، ج"السلطة غير موجودة تماما، هناك عصيان أن العامل يرفض الإمتثال للأوامر، لقد تربى العامل منذ 20 سنة في ظل مجلس العمال الإشتراكي لا يحترم تنظيم العمل و لارؤسائه و اليوم تبدلت القوانين نريد أن يتغير العامل بسرعة إلى عامل مطيع هذا لا يمكن، نحن أيضا الإطارات عشنا صراحة بعيدين عن أي رقابة و اليوم بين عشية و ضحاها تطالب بتغيير السلوكات و العقليات و مواجهة بنى جديدة من الصعب تحقيق ذلك" (بشائنية، 2002، ص. 194). فكانت هناك مقاومة فعلية للتغيير التنظيمي الذي مس المؤسسة الجزائرية.

أما بعد التعصب الفكري فقد تجلى و تظاهر في العصبية الجهوية و العشائرية"انشغلت القوى العاملة بالنزاعات و الصراعات، ففقدت السلطة في المؤسسة العامة مدلولها و أهدافها كما كشف البحث تفتت المستخدمين إلى جماعات عديدة ضاغطة أساسها (جهوي عشائري)، جميعها تتنازع السلطة داخل المؤسسات العامة و أن الجماعة التي تحوز على مقاليد إدارة المؤسسة، تفعل ما تريد فقد صرح عدة مشرفين بالمؤسسات أ،ب،ج،د "المؤسسة اليوم راهي اتسير فيها الجهة (الفلانية) راهي ليهم الشركة، خلي يديروا واش يحبوا مادام عطاتها ليهم الدولة"(بشاينية،2002،ص.192).

لكن سياسة استقلالية المؤسسات أيضا باءت بالفشل، الذي حملته الدولة الجزائرية للتكنوقراط و ذلك يرجع إلى "طبيعة ثقافتهم و ولائهم للسلطة و ضعف إتصالهم بالفئات الإجتماعية المختلفة و إبتعادهم عن المجتمع و عدم فهمه و إرتباطهم بمصالحهم الشخصية و القرابيتو العائليو الجهويو بجماعات المصالح الأخرى المتعددة سياسية و إيديولوجية و إقتصادية و مالية و باقي العصب التنظيمية الأخرى، التي تنتمي إليها و هي كلها عوامل تأخذ وقتا كثيرا و جهدا أكبر من هؤلاء للتعامل معها و رعاية مصالحها على حساب مصالح المؤسسة و مصالح باقي أفراد المجتمع مما يجعلنا أمام حالة من عدم التوازن"(قاسمي،2016،ص.197).

#### \*إقتصاد السوق إلى يومنا هذا.

وفي هذا المنعطف، فسياسة إستقلالية المؤسسات، لم تحقق الأهداف المسطرة، من حيث النجاعة التنظيمية الاقتصادية و الاجتماعية ، فتحوّلت الجزائر إلى سياسة أخرى و هي إقتصاد السوق، التي تفتح المجال أمام الخواص و السوق الحرة.

فالفجوة التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، منذ بداية التأسيس في مرحلة التسيير الإشتراكي هي عدم مراعاة الثقافة المجتمعية في السياسات التسييرية التي تتبناها الجزائر في تسيير مؤسساتها الخدمية و الصناعية، هذا ما شخصته دراسة فريق البحث الكندي الجزائري (Mercure & al,1997) أن "المؤسسة الجزائرية لديها فجوة ثقافية قوية في عناصرها الهيكلية، طرق إدارتها و نظامها القيادي، هم في طبيعة مع الثقافة المحيطو عمالها في هذا المعنى المؤسسة الجزائرية تقع على عمل تنظيمي ناتئ بمعنى البناء غير مدعوم بشكل مباشر بالعائم الثقافية لموظفيها" (Mercure & al,1997,p.140)

و في نفس الصدد، أكد الباحث (بومخولف) بعض الممارسات الميكانيكية من قبل القادة في المؤسسة الجزائرية"فإن الممارسات التي تصدر عن القادة هي المناورة الإستراتيجية، المبنية على معرفتهم بتشتت عمال القاعدة و عدم تجانسهم، بل يلجؤون إلى هذا التقسيم حتى لا يتوحد العمال، لتسهيل عملية ممارسة الضغط عليهم، من خلال حاجتين مهمتين بالنسبة إليهم و هما التكوين و الترقية، لهذا يلجأ العمال للخضوع خدمة الرؤساء و الإخبار و يلجأ آخرون للعنف و القوة و في جميع الحالات فليست هذه هي القيادة المنتجة، هذا الذي قضى نهائيا على تنمية روح الإبداع في العمال و إبراز مواهبهم و تطويرها و البحث عنها"(زكازوبوشيشة،2013،ص.13).

و للإستحواذ و السيطرة على العمال، ركزت المؤسسة الجزائرية على سياسة التوظيف الإجتماعي المبني على القبيلية و العشائرية" موظف بالمزية" ينفذ منه يطلب منه دون تردد أو تذمر، لأنه مدين لمن وظفه و يصبح العامل الذي توظف بهاته الطريقة غير حر حتى في نفسه، يرى ( بومخولف)"هذه الممارسات التي عظمت العلاقات الغير رسمية، التي قد تقشل أية علاقة رسمية تنظيمية عقلانية زيادة عن رهنها حرية قرار العامل، الذي هو بيد الذي كان له الفضل في توظيفه أو تكوينه أو ترقيته، مما يقلل من قدرته على المبادرة و المفاوضاتو يصبح فردا طيعا لدى قائده يستخدمه في ممارسة القوة عند الحاجة، فتتحول هذه الممارسات إلى إستراتيجيات لتقوية الصفوف لخدمة المصالح الفردية بغض النظر عن مصالح المؤسسة"(زكازوبوشيشة،2013،ص.12). و هاته الممارسات الميكانيكية تؤدي بالفرد إلى ممارسة صمت الإذعان بكل مؤشرات السلبية.

و يروي الباحث (قاسيمي، 2014) واقعة حدثت في أحد المؤسسات الجزائرية و هو كان شاهدا عليها التي تعكس المكر و الخداع و الممارسات الميكانيكالية "تحضرنى هنا قصة أحد المديرين المركزيين كنت حاضرا معه في إحدى الاجتماعات مع مسؤولين في مستويات عليا، بحيث صرح رئيس الديوان بأن السيد(س) و كان ذلك في سياق الحديث "سندعوه إلى شرب الشاي معنا" وقد إبتسم المدير إبتسامة عريضة و في تلك اللحظة بأن رئيس الديوان يقصد شيئا آخر، فقد كان هذا المدير مسؤولي المباشر في العمل و أعرف جيدا تهاونه في العمل، فلا يعقل أن يجازى على ذلك و لم يمر أسبوع على هذا التصريح، حتى تمت إقالة هذا المدير الذي كان فهمه خاطئا للرسالة التي وجهت إليه" (قاسيمي، 2014، ص.132). كما يوضح و يضيف "...وهذه الممارسات هي ممارسات العلاقات التقليدية في بنية مؤسساتية حديثة، فالإمميزات التي تقدم بغير وجه حق تستند إلى عامل التغطية المتبادلة بين بعض الفاعلين في المنظمة وتبادل المصالح و إحتكارها في نفس الجماعة و حرمان جماعات أخرى منها، هذا ما يولد الصراع و إنعدام الثقة في كل التصرفات و القرارات و بعيدا عن التعميم، فيمكن للإدارة أن تسرع إصدار قرار أو تعطله أو تسرع تنفيذ مشروع أو تعطله تماما حسب لعبة المصالح، فيمكنها التهاون في الرقابة و يمكن أن تستعملها كعامل تهديد و عقاب و يمكنها أن تتغاضى عن تجاوزات خطيرة و تكبر التجاوزات الصغيرة و هي تحتفظ بالملفات الخطيرة لتصفية الحسابات في الفترة المناسبة، فتخرجها لصاحبها فتهدده بها أو تدافع بها عن نفسها، فالمساس بمصالح الأشخاص أكبر من المساس بمصالح المؤسسة" (قاسيمي، 2014، ص.214).

وعن غياب حيوية الضمير، يجسد لنا الباحث (بشير، 2007) واقع المؤسسة ميدان الدراسة "هناك فئة فضلت الملكية العمومية على أساس الواقع المعيش بدلا من النظرة الموضوعية، أي أساس مصلحة ظرفية يمكن تلخيصها في كلمة واحدة، تتمثل في التسبب الذي يعرفه هذا القطاع، من خلال عدم تحمل المسؤولية في فرض الإنضباط و من ثم القيام بالواجب المطلوب، فكأننا بها نريد القول بأن هناك فئة من الجزائريين لا بأس بها حققت مصالحها المادية، بكيفية لا يتصورها و لا يصدقها العقل أمام أعين العام و الخاص دون تدخل الجهات المعنية، لوضع حد لهذه التصرفات فمن الأجدر و الحال كذلك أن نعمل في القطاع نفسه، للحصول على أجره دون تقديم مقابل و حينئذ تؤسس قاعدة متفق عليها لكنها خفية" (بشير، 2007، ص.34). فغياب حيوية الضمير أدى إلى التملص من المسؤوليات و استغلال المنصب و الصلاحيات في المؤسسة خاصة في جانبها المادي و النقدي على أساس الصلاحيات و على أساس إنعدام المحاسبة.

كما تتجسد غياب حيوية الضمير في عدم إحترام الرؤساء لتشريعات العمل، فهم يقومون بشخصنتها و قبل هذا التشريع الخاص بالعمل، لا يرقى لمستوى القانون لأن القانون إن لم يطبق يعاقب عليه القانون نفسه بمواد و تشريعات أخرى لكن في السياق العيني الجزائري القانون مع التحفظ على التسمية " يضعه المسؤول في الدرج، يستعمله كالفزاعة يطبقه على من يشاء و متى يشاء و كيفما شاء، حيث توصل (بشير 2007) في دراسته "... تكلمنا عن كيفية ممارسة المسؤولية في القطاع العمومي و أظهرنا مدى شخصنتها" و الإنفراد بها داخلية و توظيفها كرأس مال إجتماعي حسب مقولة بيار بورديو و هكذا نجد الأجراء يبرزون بنسبة 55% أن المسؤولين يمارسون مهامهم حسب هواهم الشخصي في مقابل 33.75% ممن يرون إمتثال أولئك لتشريعات العمل" (بشير، 2007، ص.133).

و يرى (بومخلوف) في توطنته لكتاب "الديناميكية الإجتماعية للعمل في المؤسسة الجزائرية" (علي زكاز و نصر الدين بوشيشة) عن غياب حيوية الضمير لدى المسؤولين على المؤسسات الصناعية و التي أبعدها كل البعد عن هدفها و عن ترسيخ ثقافة التصنيع و الإنتاج لدى الفرد الجزائري و أولوية المحكات الإقتصادية عن الإجتماعية "في ظل البيئة الإجتماعية الثقافية للمؤسسة الصناعية حتى سادت فيها ممارسات تحولت بسرعة إلى ثقافة، لا تمت بصلة لثقافة المؤسسة الحديثة، كما كانت بعيدة كل البعد عن التنظيم الحديث و عن قواعد العمل المنتج، حيث راحت روح العشيرة و الجهة تتغلغل في جوف هذه المؤسسات، فعصفت بها حيث تطورت بها تقاليد و علاقات عمل تتعارض مع الروح الإقتصادية للمؤسسة، ففي الوقت الذي سعى فيه العلماء و الخبراء الصناعيين في المجتمعات المتقدمة أي تطوير قواعد العمل و التنظيم، في

سبيل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة و تعظيم رأسمالها، سعى القادة الصناعيين في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية، إلى ترسيخ ممارسات تتبعت يوماً بعد يوم عن مبادئ القيادة الرشيدة، في ظل بيئة و محيط لا تنافسي، قائمة على الإقناع دون إضافة و لا استحقاق، فساد التنافس الوصولي غير الإبداعي" (زكازوبوشيشة، 2013، ص 7-8). و هاته الثقافة أصبحت سائدة و متوارثة عبر كل الأجيال التي مرت على المؤسسة الصناعية الجزائرية، منذ العهد الإشتراكي إلى عهد إقتصاد السوق أين وجدت الجزائر نفسها مع الحلول الترقية التي تبنتها بإقتصاد منهار يعتمد على الربح البترولي فحسب و هذا كله بسبب غياب حيوية الضمير لدى المسؤولين و أولوية المصلحة الخاصة على العامة و الغياب التام لثقافة التصنيع، التي تنعكس في شكل ممارسات و سلوكات، تنعكس بدورها على نوعية و جودة الأداء ففهم واقع المؤسسة الجزائرية، مرتبط بفهم السيرورة التاريخية التي مرت بها و التي لها الأثر البالغ و الظاهر و الملموس، على كل السلوكات التنظيمية التي هي مجال البحث في تخصص سوسيوولوجيا التنظيمات و يرى (بومخلوف) "أن التسيير الذاتي جاء نتيجة فراغ مؤسساتي و التسيير الإشتراكي جاء نتيجة تبعية إيديولوجية سياسية و إعادة الهيكلة و الإستقلالية و الإصلاحات جاءت تحت ضغوط خارجية و تغيرات عالمية" (زكازوبوشيشة، 2013، ص 10). و بذلك إبتعدت تنظيمات العمل الجزائرية عن العقلانية الصناعية و التنظيمية.

وفي مقابلة أجراها (زكاز و بوشيشة 2013) أثناء دراستهم، عن عدم توافق عدد العمال في الورشات، فكانت إجابة المسؤولين "...نعم هذا صحيح لدينا حقيقة عدم توازن بنيوي، إنه يعود إلى غياب البرمجة و الصرامة في العمل، إن المعطيات التي نجمها تكون في غالب الأحيان غير صحيحة و بالتالي لا يمكن أخذها كمعيار للإعتماد عليها، مثلاً عندما نذهب للورشات لنطلب من الرؤساء الفرق أو الورشات و حتى من رئيس العمارة أن يعينوا لنا عدداً من العمال بمستوى تعليمي معين، مع إعطائنا مختلف أنواع التكوين الخصوصي الذي قد أراوده بالموازاة لإرسالهم إجراء تكوين معين، فإنهم يقدمون لنا معطيات غير صحيحة، فإن طلبنا مثلاً مستوى السنة الأولى ثانوي فإنهم يعطوننا عناصر ذوي المستوى الثالثة أو الثانية متوسط و إذا تساءلتم لماذا؟ فإنكم تجدون أن بعض رؤساء العمال يختارون الناس الذين "يعرفونهم" و بعض رؤساء الفرق يفضلون "أصدقاءهم على الآخرين" (زكازوبوشيشة، 2013، ص 121). قد تكون إقصاء المستحقين للعملية التكوينية بشكل متعمد، ليس لتمييز آخرين من معارفهم و أصدقائهم و إنما يندرج الأمر ضمن مضايقتهم و حرمانهم من حقوقهم المشروعة.

و يرى الباحث (قاسيمي 2014) أن غياب حيوية الضمير، تزيد من تغذية الصراعات السلبية داخل المؤسسة "ظاهرة الصراعات المختلفة داخل المنظمة لم تكن لتؤدي إلى إصلاح حقيقي لحال المنظمة، بل زادت في تعقيدها و هي صراعات دارت خاصة على المناصب العليا و على الإمتيازات التي تمنحها المنظمة دون الإكتراث إلى الواجبات، ما أدى إلى حالة من عدم التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف الفاعلين و نعطي هنا مثلاً عن مؤسسة الهياكل المعدنية الكائنة بجسر قسنطينة و التي ظهر فيها الصراع بين جيلين مختلفين في فلسفة التسيير، فالجيل الأول بقي متمسكاً بأساليب التسيير التي عهدتها أما الجيل الجديد و الذي يتشكل من مهندسين و غيرهم قدم بعض الإقتراحات لإخراج المؤسسة من الأزمة، لكن لعبة المصالح رجحت الطرح الأول الذي أدى مع الوقت إلى حل المؤسسة و تسريح عمالها" (قاسيمي، 2014، ص 212).

و يشخص الباحث (بشير 2007) الأسس السلطوية التسلطية "فلا يجب أن ننبر من المحسوبة و تفضيل بعضهم على بعض أي عدم الإنصاف، بل و حتى الحقرة و الأخطر من هذا كادت هاته الممارسات أن تكون مؤسساتية و يبقى بروز هذه الممارسات في باب التسيير راجع أساساً حسب إعتقادنا إلى القوانين التي سنت في إطار التسيير الإشتراكي للمؤسسات في ظل الحزب الواحد و مدى النتائج البيروقراطية، التي تولدت عن ذلك النظام هكذا يمكن القول أن السلطات التي تجمعت تطبيقياً في يد المسؤول الأول و بحكم صلاحيته الرسمية عمل على تأسيس فراغ من حوله من خلال ثقافة الخضوع و الخنوع في جميع مستويات السلم الإداري و من ثم الانفراد بالمسؤولية" (بشير، 2007، ص 108). و هذا الأمر كرس لدى الفئات المسؤولة على المؤسسات العمومية التصرف فيها و كأنها ملكية خاصة عائلية أو عشائرية و يعطيها الباحث (بشير 2007) إسم "سلطة شخصية".

و في نفس الدراسة يرى الباحث (بشير 2007)، أن نتائجها بالنسبة لطرق حل التوترات في العمل "تلك الرؤية الداعية إلى التعارض من أجل حلها ب46.25%، تعبر هذه النسبة العالية على رغبة الأجراء في تغيير الشكل الطاغي حاليا و المتمثل في الوقوف في وجه أي تعارض إذ يعني بالنسبة للمسيرين عدم الولاء، أن من مسلك كل هذا المسلك إلا و تعرض لعقوبات أخفها التهميش و الإقصاء و أقصاها الطرد إن أتاحت الفرصة لذلك و ما هو مؤكد أن هناك حذر كبير من هؤلاء "المشوشين" حسب التعبير الشعبي "العاملين ضد المصلحة العامة" إن لم يوصفوا بالسواعد المكسورة" (بشير، 2007، ص.114). فلا يجب أبدا معارضة السلطة و الإخلال بالنظام الداخلي و كل من يفعل ذلك يكون مصيره أحد أشكال العقوبات المذكورة في تحليل الباحث (بشير 2007) لأنهم لا يتقبلون من يعارضهم و ليست لديهم روح الإستعاب و الحوار فقط الإقصاء و الإستبعاد و التهميش و التعصب.

و بعد الأسس السلطوية التسلطية فرض الرقابة على الموظفين في العمل و أوقات الدخول و الخروج و هذا الأمر يعتبر أكبر من مؤشرات المضايقة بالنسبة للفرد الجزائري بشكل خاص، الذي ينزعج أيما إنزعاج من أساليب الرقابة و يحاول بشتى الطرق و الأساليب عدم الرضوخ إليها "ففي أحد المؤسسات الإدارية الجزائرية، أرادت الإدارة أن تضع نظاما لضبط الغيابات المتكررة و التأخر عن العمل، بوضع آلة لتسجيل و رقابة الحضور، حيث يضع كل موظف بطاقته المهنية في الآلة ليتم تسجيله، غير أن هذا النظام أقلق أغلب الموظفين و قيد الكثير من حرياتهم السابقة، لذا لم يمر أسبوع واحد على عمل الآلة حتى تم تعطيلها، عن طريق وضع بعض الرمل بداخلها و بذلك لم تشتغل الآلة لم يتم إستبدالها بأخرى و في كل مرة تتم محاولة إدخال هذا النوع من الرقابة إلا و يجد الموظفون الآليات المناسبة لإفشاله و في محاولة ثانية حاول المدير إلزام الموظفين بالإمضاء في قائمة الحاضرين لكنهم واجهوا ذلك بالرفض القاطع مدعمن من طرف أحد النقابيين المنتمين إلى نفس المصلحة، حيث صرح المسؤول بأنه إذا كان الأمر كذلك فالأمر ينطبق على المسؤولين و قد تم بالفعل ووقوف بعض العمال مع بعض النقابيين عند مدخل المؤسسة تم فعلا عدم السماح للمدير بالدخول إلى المؤسسة، نظرا لتأخره بنصف ساعة عن العمل و أمام هذه الحادثة ألغت الإدارة الرقابة على الحضور" (قاسيمي، 2014، ص.14).

ومفهوم السلطة مرتبط بالمفهوم الإجرائي للسلطة لدى الفرد المسيس و الذي تتدخل عدة معايير لتحديده و يذكر الباحث (قاسيمي 2014) مثلا حيا عن واقع الفرد المسيس في المؤسسة الجزائرية و مفهومه للسلطة التي حددت نمط تعاملاته مع موظفيه "أتذكر يوما أحد المسيرين الذين درستهم في إحدى الدورات التكوينية، بأنه كان في البداية مع بعض زملائه غير مقتنع بجدوى ذلك التكوين في علوم التسيير و قد كنت شاعرا بهذا الموقف، لكن مع الوقت كان اهتمامهم و تأثرهم يزداد حصة بعد حصة و في يوم التخرج صرح لي بأنه لم يكن يعرف أن التسيير يقترح أشكالا أخرى من العلاقات مع الموظفين وأنه كان دائما يتعامل مع موظفيه بفضاضة و خشونة، بحيث لا يعبر عن أي شكل من أشكال المرونة في التعامل معهم و قد صرح بأنه أيضا أينما حل تفرق العاملون من حوله و الآن يقول بأنه من تلقاء نفسه يعمل على تعديل سلوكه و في حادثة عاشها بعد تخرجه، أن أحد عماله ارتكب حادثا بسيارة المؤسسة و كانت أضرارها كبيرة فارتعب السائق ووضع في ذهنه أسوأ النتائج مع هذا المسير و دخل المكتب مرتبكا، يطلب الصفح من رئيسه لكن المفاجأة التي لم ينتظرها هذا السائق هو أن يعامله الرئيس بطريقة لم يعهدها من قبل و قد صرح لي بأنه لاحظ علامة التعجب و الإستغراب على وجهه لما هدأ من روعه و أن حادث السيارة يتعرض له أي سائق و المهم هو سلامته الجسمية و في الأخير شعر هذا المسير بأنه سجل نقطة إيجابية و أنه كسب عاملا في جوهره الإنساني" (قاسيمي، 2014، ص.117-118).

وفيما يخص بعد غياب عدالة التفاعلات، ففي هذا الصدد أكدت دراسة (بشير 2007)، أن إهتمام المسؤولين بمرووسيهيم "تعد مسألة الإهتمام أو إنعدام العناصر الرئيسية التي تترك من خلالها جانب من الإحتياجات الإنمائية، أن الأداء بالكيفية التي هي عليها هذه المسألة تبين أن الأجراء يطالبون بتغييرها و من ثم قلب الموازين الحالية" (بشير، 2007، ص.90). فمن عدم الإهتمام إلى تفضيل فئة عن أخرى فقد

أثبتت الدراسة "يبين أن ممارسة قائمة بقدر كبير، إذا تمثلت نسبة هؤلاء ب 62.50%، هذه الممارسة التي أُلح عليها الإطارات أكثر من غيرهم بنسبة 80% و تلاها المؤهلون ب 70% في حين عبرت عنها فئة التنفيذ بحوالي 55%، النتيجة التي تطرح إشكالا في حد ذاته إذ نحن نتساءل عن من هم عرضة لهذا السلوك أكثر من غيره، هل هي فئة التنفيذ أم المؤهلين و الإطارات و ما نوع هؤلاء و أولئك؟ و نرى في القطب المقابل أن هناك عينة أدلت بإنعدام هذا التفضيل ب 18.75%، كما لا يخفى علينا في ظل الظروف الحالية التي يعرفها مجتمعنا أن العينيتين "لا أدري" 10% و بدون إجابة "8.75%" (بشير، 2007، ص.91).

فهناك تفضيل بين مختلف الفئات العمالية التي توصلت الدراسة إلى تقييئتها، إلى أصحاب المعرفية أبناء الشهداء و المجاهدين أعضاء النقابة و آخرون و كل حسب نسبة تفضيله لدى المسؤولين وقد حلل هاته الممارسات ( شبيخي) في مرحلة زمنية قبلية "إن الجهوية الزبائنية و المحسوبية التي أخفاها شيئا فشيئا التحديث الإقتصادي نحو الفضاءات الخارجية للعمل، رجعت في أواخر السبعينيات ممارسة سارية المفعول داخل الفضاءات الإنتاجية" (بشير، 2007، ص.95). و هي وجهه للتعصب فالإعتماد على الربيع البترولي و كل الخسائر التي تحققها المؤسسات الصناعية الجزائرية، تعوض من خزينة الدولة، لذلك لم يكن العامل مطالباً بالإنتاج و إنما فرض النظام السياسي عقلية الهبة للعامل دون أن يقدم خدمة تذكر من أجل شراء السلم الاجتماعي.

وفي نفس الدراسة للباحث (بشير 2007) ، تبين غياب العدالة بشكل عام "إنها في صورة مطلب و نداء للمسؤولين، كي يتدخلوا لإتخاذ إجراءات تحد من الممارسات الغير مرغوب فيها، أي التحلي بروح الإنصاف إذ تلاحظ أن النسبة العالية لمن يطلبون بالعدالة 50.52%، مما يعبر على أنها شبه منعدمة حاليا" (بشير، 2007، ص.107). فهم بهاته النسبة التي تكاشف عن اللامعالية و هي دعوة إلى العودة إلى تفعيل و الإمتثال إلى القوانين الرسمية و عدم اللجوء إلى المعاملات اللارسمية و الإعتبارات الشخصية، بل يجب على كل مسؤول خاصة المباشر الذي لديه نطاق إشراف معين أن يهتم بالكفاءات، التي يعمل كل نطاقها و يعمل على اكتشاف مهاراتها و منحها الإمتيازات المادية و المعنوية.

أما دراسة الباحثان (زكازوبوشيشة 2013)، تتجلى غياب عدالة التفاعلات في "...إن العامل في المصنع ليس له أية قيمة، حتى و إن كان عاملا جادا و لكن إذا كان صديقا أو أخوا لشخص ذو مكانة، ففي هذه الحالة يحظى بإهتمام و إعتبار خاص، إن رؤساءنا يتحدون ضدنا فكل المعلومات تمر عليهم و على المقررين منهم من العمال" عامل مختص 25 سنة 4 سنوات أقدمية ... يتحد الرؤساء فيما بينهم لقمع العمال و لتجزئتهم، إنهم يعلمون جيدا ماذا يحدث في القاعدة، لهم أشخاص يخبرونهم عم كل ما يجري بين العمال، إن هؤلاء الأشخاص هم الذين انتقاهم الرؤساء عن طريق وعود، مثل إرسالهم لإجراء تكوين خصوصي هام أو ترقية لهم لاحقا. عامل مهني 24 سنة سنتين خيرة" (زكازوبوشيشة، 2013، ص.138).

و في الإطار ذاته، يرى الباحثان "أن الأصل الجغرافي ضروري و لكن ليس كاف لكي يستفيد العامل من أي إمتياز، بل ما يجب القيام به لضمان المبتغى هو معرفة متى و كيف تستعمل و توظف عناصر المعاشرة التقليدية في إطار العلاقات السلمية الرسمية، للفوز بسند الرؤساء فهذا العامل يجسد جيدا هذه الفكرة عندما يقول "...ليست الجهوية وحدها التي قتلت مركب السيارات الصناعية بل "المعرفة" "المحسوبية" عامل مهني 41 سنة 16 سنة أقدمية وفعلا إن مثل هذه الحالات لا يستطيع أن يلاحظها العمال على مستوى ورشاتهم، فهم يتأثرون بزملائهم الذين وقعوا ضحية الممارسات غير الرسمية، مما يغذي بطريقة أو بأخرى بصفة متزايدة الغضب العمالي عموما و من هنا تصبح العلاقات عدائية مع رؤسائهم و من ثم يتضح بأن لا المجهود في العمل و لا طبيعة العمل في الورشات يمثلان مصدرا لإنزعاج العمال و لتزايد الغضب بل عن ممارسات "المعرفة" و "المحسوبية"، التي تفرض نفسها في سياق علاقات العمل، كمساعدة مفرزة بذلك اللامساواة غير المطابقة بين العمال، هي التي تغذي باستمرار الشعور بالأذى أو كما يعبر عليه العمال أنفسهم "بالحقرة" (زكازوبوشيشة، 2013، ص.170).

ويذكر الباحث (قاسيمي، 2014) " ترتبط الديمقراطية بقيم أخرى هي قيم العدالة داخل المنظمة، فالدراسات الميدانية التي أجريتها أبانّت عن شكوى العاملين من نقص العدالة في تقسيم العمل و في تقدير الجهود تقديراً مادياً ومعنوياً، هذا ما يشجع الكثير من السلوكيات السلبية بين العاملين، فالرؤساء و لأسباب كثيرة منها العلاقات المصلحية و تأثير جماعات الضغط، يعاقبون فئة معينة من العاملين و يمتنعون عن معاقبة فئة أخرى، رغم أنها ترتكب تجاوزات يلاحظها الجميع، كما أن هذه الفئة تكون السبابة على الإمتيازات و كأن العناصر المنضبطة تعاقب بسبب إنضباطها" (قاسيمي، 2014، ص. 213).

كما اعتبر الباحثون أن تعسف المسؤول وعدم تقديره لمجهودات الموظفين وعدم الثقة فيهم و عدم تفهمهم يؤثر في العلاقة معهم و في معنوياتهم و أجاب 31.87% من الباحثين، بأن العلاقة مع المسؤول المباشر جافة و رسمية أكثر و خالية من الجوانب الإنسانية، كما إعتبروا بأن السلوك الرسمي المتعلق بأداء المهام اليومية للمسؤولين يؤثر في الموظفين أيضاً، فطريقة أدائهم لمهامهم ومستوى إنضباطهم و كفاءتهم تؤثر في سلوك الموظفين، فرغم ضعف مستوى التغيب و التأخر و الإهمال بين المسؤولين إلا أن 46.83% من الباحثين أجابوا بأن رؤساءهم لا يتقنون أعمالهم بسبب نقص الكفاءة و عدم التركيز و عدم التخصص و قد أجاب 17% أنهم يتأثرون بهذه السلوكيات من طرف الرؤساء لذا يتفق أكثر من 50% من الباحثين أن على الرئيس أن يتصف بحسن الخلق و حسن المعاملة و الكفاءة و العدل و الخبرة و قوة الشخصية و القدرة على الإنسجام، حتى يمكنه التحكم في العلاقات الداخلية" (قاسيمي، 2014، ص. 238).

و إضافة لما سبق، يرى الباحث (قاسيمي، 2016)، أن هناك عوامل مرتبطة بالعلاقات الإنسانية كضعف الإتصال و غياب العدالة و ضغوطات العمل بينما هناك عوامل متعلقة بالسير الرسمي للعمل كعدم تشاركية المعلومة و احتكارها و عدم تمريرها في وقتها المناسب و عدم توفير وسائل العمل مع ضعف الرقابة، كما تطرق للأسباب خاصة فيما يتعلق بعنصر غياب العدالة بمعناها الشمولي لأنها تنزع الثقة على مستوى العلاقات التنظيمية " أما مشكل عدم العدالة فقد تأكد في المقابلات أيضاً و في الدراسة الميدانية التي قمنا بها، في الجماعات المحلية لولاية البليدة أيضاً و هو مشكل من صميم العلاقات الإنسانية التي يجب أخذها في الإعتبار، ذلك أن هذا السلوك يخفي وراءه تمييزاً بين الموظفين على أسس مختلفة أو بأكثر دقة على أسس الولاء أو الإلتناء إلى عصبية ما و هذا يعني أن الأفضلية لا تكون بمقياس الكفاءة، العمل، إنما بمقاييس أخرى غير رسمية و هذا ما يؤثر في سلوك العاملين الصراعي و التعاوني معاً" (قاسيمي، 2016، ص ص 209-210).

وحسب نفس الباحث فغياب العدالة، هو وضع يؤدي إلى عدم ضمان سلوكيات الأفراد الفاعلين داخل التنظيم، بسبب عدم رضاهم عن الوضع، لكن إستمرار هذا الوضع يحمله الباحث لمسؤولي التنظيم " لكن إستمرار سياسية الصف التي يقوم بها المسؤول المباشر و بعض الموظفين تزيد في تعميق هذه الظاهرة بما فيها العشائرية التي من ضمن ما تؤدي إليه عدم العدالة بين الموظفين في المعاملة و في تقسيم العمل و في تقديم الإمتيازات التي تتوفر عليها المؤسسة، بحيث يتحقق ذلك عن طريق مختلف أصناف الإلتناءات العصبية و أصناف الولاء للمسؤول المباشر كما أشار الموظفون إلى بعض سلبيات السلوك الإنساني التي منها الوسواس و المناوشات و الوشاية و وجود جيلين في نفس المكتب و عدم الإحترام المتبادل" (قاسيمي، 2016، ص. 211-212).

و فيما يخص، غياب أنسنة بيئة العمل، على الصعيد المعاملاتي، يرى الباحث (بشير، 2007) أن "التشبع بفكرة المساواتية و التضامن الإجتماعي و من ثم الطابع الإجتماعي للدولة، أدى في ظل النتائج العكسية، إلى الإبتعاد عن العمل في وحدات خاصة استتفز أصحابها ملكية الدولة و يمكن تفسير هذا التوجه العام في جانب آخر، حيث نسمع تردد فكرة إما اعمل عند نفسي "تخدم عند روجي" أو "عند الدولة" ما نخدمش عند الناس و المقصود بالناس الخواص، بكلام آخر هناك رفض للإستغلال "ما يحرثوش علينا" (بشير، 2007، ص. 105).

وفي دراسة (قاسيمي، 2014) تحدث الباحثون "عن سوء تقسيم العمل بين الموظفين و أحيانا عدم العدالة في تقسيمه، هذا ما يؤثر في معنوياتهم وإنتشار الشعور بعدم الرضا خاصة و أنهم متساوون في الأجر و منحة المردودية و هذه الوضعية و الكثير من ظروف البيئة الداخلية و التي منها توقيت العمل أدت إلى ارتفاع نسبة التغيب و التأخر عن العمل بنسبة خمسين بالمئة، لدى مجموع الباحثين و المعروف أنه من مؤشرات إنخفاض الروح المعنوية و عدم الرضا و التغيب و التأخر و التأجيل و عدم الرضا،" (قاسيمي، 2014، ص. 234).

و"عن حالة عدم الرضا هذه تبدو متعددة الأسباب، يمكن تلخيصها في أن بيئة العمل الداخلية تشكل حافزا ضعيفا بالنسبة للموظفين، فالحوافز لا تنحصر في الجوانب المادية و المعنوية فقط، إنما تلتخص في بيئة العمل كلها بما فيها علاقات العمل الرسمية و غير الرسمية و العلاقات الرئاسية و أشكال المعاملات بين الموظفين و مستوى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و زيادة على ذلك، فإن من الباحثين من سجل عدم العدالة في نظم الحوافز، فهناك دائما الإستثناء في الحوافز الإيجابية و السلبية و بعض الموظفين لا تطبق عليهم العقوبات مهما أخطؤوا و آخرون لا تصلهم الحوافز المادية مهما إجتهدوا و أحيانا تنفذ العقوبات بصورة أسرع من المكافآت، فالخصم من الأجر ينفذ بسرعة أكبر من تقديم العلاوات" (قاسيمي، 2014، ص. 234).

وعن غياب الإثراء الوظيفي، الذي يعد من مؤشرات المضايقة التنظيمية، ففي دراسة (زكاز و بوشيشة، 2013)، يمكن رصد هذا المؤشر من خلال التحليل التالي: "يوجد في بعض الورشات مناصب العمال تعتبر هامة من الناحية التقنية بالمقارنة مع المناصب الأخرى، لأنها تحتاج إلى عناصر ذوي خبرة و مهارة عالية، ففي هذه الحالة يختلف نظام تعيين العمال في هذا النوع من المناصب، بحيث يستطيع أن يستعمله رؤساء الورشات كوسيلة لكبح بعض الأشخاص "غير المرغوب فيهم" على مستوى الورشات و ذلك عن طريق عدم منحهم الفرصة للعمل و التمرن في هذا النوع من المناصب وبالتالي تقل نسبة حظوظهم للصعود إلى المناصب العليا و من جهة أخرى ليس لهؤلاء العمال "غير المرغوب فيهم الحق في الإحتجاج و المطالبة بالعمل في هذا النوع من المناصب، ذلك لأن أوامر و قرارات رؤساء العمال لا تجادل و أن كل إحتجاج يضحى غير مبرر، لنستمع لهذا العامل" ففي هذا عملت كعامل مختص لمدة 6 سنوات، حيث اشتغلت على كل المناصب إلا واحدا منهم، ففي هذا النوع من المناصب آلة من طراز معقد تقنيا، تحتاج إلى شخص ذو تجربة و خبرة و تسمى هذه الآلة بأورليكان (ORLECAN)... إن رؤسائي لم يعينوني بتاتا في هذا المنصب، في حين أن كل العمال الذين عملوا على هذه الآلة، استطاعوا أن يحصلوا على ترقية على مهام عليا، بينما أنا لا أعرف لحد الآن لماذا يرفض رؤسائي تعييني في هذا المنصب" عامل مختص 34 سنة، 6 سنوات أقدمية" (زكازو بوشيشة، 2013، ص. 136-137).

و يتبين من خلال إجابة الباحثين "أن العامل المشترك لكل هاته الأجوبة، يتمثل في أن لا المستوى التعليمي و لا الأقدمية و لا التكوين الذي أجراه العمال قبل دخولهم إلى المركب، تمثل المعايير اللامهنية، معظم هذه الفئة أي 23 عاملا تعتبر بأنها الأجدر في الورشات للإستفادة من التكوين حيث يؤكد بعضهم، بأن رؤساءهم حينما كانوا بصدد تشكيل قوائم المرشحين إعتدوا أساسا على المحسوبة، بينما يذهب البعض الآخر إلى أبعد من ذلك، حينما يصرحون بأنهم عينوا فعلا ضمن قوائم المرشحين لإجراء مسابقة الدخول و لكن لم يكن الحظ حليفهم للنجاح، لأن قوائم المرشحين الناجحين قد تشكلت قبل المسابقة و عن الكثير منهم أتو برسائل وصاية تضمن لهم النجاح مسبقا" (زكازو بوشيشة، 2013، ص. 146).

و فيما يخص بعد التعصب الفكري ففي نفس الدراسة السابقة، يتبين أن "62.85% من الذين تحصلوا على ترقية هي من أصل جغرافي منطقة القبائل... و عليه نستطيع أن نقول بأن كون المرء من أصل المنطقة المهيمنة و المسيطرة عدديا في مركب السيارات الصناعية بالروبية، فإن هذا يشكل إمتياز في حد ذاته، ذلك أنه يسمح و يسهل إستعمال و توظيف الخصوصيات الثقافية الخاصة بالمنطقة، بغرض

تحقيق أهداف خاصة، لاسيما في هذه الحالة الحصول على ترقية" (زكازو بوشيشة، 2013، ص 158). فالتعصب أخذ بعدا آخر، ليس فقط من الناحية الفكرية وتوسعت دائرته لينتقل إلى الإلتئام الإثني، الذي يشمل اللهجات والممارسات الثقافية.

و هذا التعصب لا تجده فقط في المستويات العليا بل يمتد إلى المستويات الدنيا "إن إستعمال المظهر اللغوي مثلا كوسيلة اتصال بين افراد المنطقة، يراه مجموع العمال داخل الورشة كإستراتيجية يستعملها البعض ليستهدف تضييق حقل الإلتئام بين الأفراد عامة، بغرض تبادل و حصر المعلومات و الأخبار الصحيحة، في إطار المجموعات الجزئية فحسب بل و يهدف إلى تضييق حقل المنافسة بين زملاء العمل، ذلك بإبعاد و تهميش العمال ذوي أصل المناطق غير القبائلية، الأمر الذي أدى إلى تضاعف الشقاق و الخلاف بين زملاء العمل على مستوى القاعدة و كذلك بين هؤلاء و رؤساء القمة" (زكازو بوشيشة، 2013، ص 158).

و عن تكريس بعد التعصب الفكري و غياب العدالة في المؤسسة الجزائرية، يذكر الباحث (قاسيمي 2016) أن " عن عدم العدالة في التعيين للمهام و نقص أن التعيينات تتم بناء على مختلف الولاءات و الإلتئامات القرابية و الجهوية و حسب الوشاية بعيدا عن المقاييس الرسمية المحددة في النصوص القانونية و هذا ما يزيد في التوتر و الكراهية بسبب هضم الحقوق و عدم العدالة و يؤكد أكثر من 60% من المبحوثين على أنهم حرموا أو لم يتمكنوا من تحقيق مختلف الحوافز، التي كانوا يطمحون إليها أو التي كانت من حقهم و هذا ما أثر سلبا في ميولاتهم التعاونية و زرع عدم الثقة في العلاقات الرئاسية و أدى إلى العمل بشتى الطرق لتقليل فعالية أدائهم" (قاسيمي، 2016، ص 213-214).

و قد أجمل البحث (فيدمة 2009) في دراسته، بعض مؤشرات المضايقة ذلم بأن: "الصراع يظهر بسبب فساد العلاقات الإجتماعية و الرقابة الشديدة و عدم العدالة في العمل و ضغوط العمل المختلفة، التي تكون خفية و هذه الوضعية تؤدي إلى التحرش المعنوي الذي ينطوي على الإستغزاز و المساومات، وضع العراقيل و الحيل و المكائد التي تمارس بدقة في المكان المناسب و الوقت المناسب، ثم أن هذه الوضعية ترجع إلى عدة أسباب، منها سوء الإلتئام و سيطرة الإلتئام غير الرسمي، الذي يحرف كثيرا مضمون الرسائل خاصة الرسمية منها و خاصة أن مضمونها رمزي يأخذ عدة دلالات في نفس الوقت و من أشكال التحرش الإلتئالي، تهميش بعض الموظفين قد يتولد عنه بعض التحرشات المعنوية كسلوكات هجومية أو دفاعية" (قاسيمي، 2014، ص 76).

و تجدر الإشارة في هذا الموطن لخصوصية المؤسسة الجزائرية لمواجهة المضايقة التنظيمية قد تأخذ في شكلها الممارستي وضعا خاصا هو وضع دفاعي من افراد الفئة الفاعلة، حيث ذكرها الباحث (قاسيمي 2014)، أثناء أحد المقابلات الميدانية "لاحظنا من يلجأ إلى أفعال أخرى لمواجهة سلطة الرئيس أو سلطة بعض الأطراف، قد يستعمل رسائل الأنترنات المجهولة، فيوجهها إلى الرئيس أو إلى المسؤول الأعلى منه مرتبة إنتقاما منه و هناك من يضع في مكتب الرئيس أو عند باب مكتبه بعض الأمور، التي تدل بأن هناك سحرا قد وضع له، ففي ثقافة بعض المجتمعات إذا وجد بعض الملح منتورا عند الباب في بداية يوم العمل، فهذا دليل على السحر أو يوضع شيء من الشعر ملفوفا في سرة من القماش أو غير ذلك، مما يزرع الرهبة في نفس الرئيس بإعتباره سحر يراد إلحاق الضرر به و يصرح المبحوث بأن هذا الإجراء لم تطبق عليه الطقوس السحرية الحقيقية، لكنها أعراض تستعمل في ممارسة السحر و مادامت الثقافة قد رسخت في الأذهان هذه الأفعال، فإن الرئيس أو الشخص المستهدف بهذا الفعل يؤمن بأنه مستهدف، يفعل السحر وقد لاحظ العاملون رئيسهم في ذلك اليوم على أعصابه لا يقوى على شيء، خاصة و أنه لم يصل إلى الفاعل الحقيقي و هكذا كان أمر مع رسائل الأنترنات و هناك من يستعمل سلطة السحر إستعمالا حقيقيا، فبعض المبحوثين قص علينا بأن أحد الكاتبات كانت تقدم الشاي لرئيسها كل صباح، قد أجرت عليه بعض الممارسات السحرية، حتى أصبح هذا الرئيس لا يقدر على الإستغناء عنها، رغم كل الإحتجاجات التي وجهت ضدها بغرض تحويلها أو إقالتها و الأكثر من هذا، أصبحت تؤثر في قرارات الرئيس وقد صرحت لزملائها في العمل بأنها تحول أيا من العاملين متى تشاء و أينما تشاء" (قاسيمي، 2014، ص 230-231).

و بالتالي فالمتتبع لكونولوجيا المؤسسة الجزائرية، يلاحظ أن ممارسة المضايقة على مستوى المؤسسات الجزائرية التي تأثرت بشكل كبير بالسياسة المتبعة التي ساهمت في بناء سياساتها الداخلية التي في الأصل تابعة للنظام السياسي، الذي فشل في تحقيق أي تنمية اقتصادية ورفاهية إجتماعية هاته السياسات أظهرت ممارسة المضايقة حسب نتائج و تحليلات الدراسات الإمبريقية التي أجريت على مستوى المؤسسة الجزائرية، أين تعمق الباحثون في دراسة بعض الظواهر التنظيمية و وقفوا على واقع هاته الظواهر في المؤسسة الجزائرية تم إستنباط بعض الممارسات التي تشير بشكل مباشر و غير مباشر للمضايقة التنظيمية حسب الظرف و الوضع، كما يرى الباحث (بشير 2007) أن جانب العلاقات الانسانية المفقود لدى المسير الجزائري بشكل عام سببه "غير أن الذين اهتموا بالتهيئة، الذي هو موضوعا من اختصاص الإطارات المسيرة نظرا لكفاءتهم أو عدمها وصفناهم بالغير منطقيين و حينها كان كلامهم مجرد خواطر عامة غير مؤسستهم في أغلب الظن مجرد أحاسيس، إذ تبقى المسألة الجوهرية مسألة علاقات إجتماعية بدلا من أمور التسيير، التي هي علاقات تقنية بالدرجة الأولى فمن المعروف و المتوقع أنهم لا يدركون عناصرها، لأنهم مفتقدين للمعلومات الكافية التي يتعذر على أغلبيتهم الحصول عليها من جهتهم من جهة أخرى لما سنن من قوانين تجعل من المدير المسؤول الأول على التسيير" (بشير، 2007، ص.59).

#### ثامنا-محددات بناء ثقافية الأمان التنظيمي.

إن المضايقة التنظيمية تعد إنتهاكا أو إهدارا لكرامة الفرد الفاعل داخل المؤسسة، فليس هناك أي مبررات منطقية لسلوك المضايقة التنظيمية، فمن حق كل فرد فاعل داخل المؤسسة أن يعامل بلباقة و احترام، في كل الحالات مهما كان مستواه الوظيفي، لأن ممارسة المضايقة التنظيمية من قبل الفئة المسيسة، التي في الغالب تحدث خلف الأبواب المغلقة، دون شهود أو دليل في بعض الأحيان و إدراكها من قبل الفرد الفاعل، تتركس حالة اللأمان التنظيمي، حينها سيسيطر على هذا الفرد حالة التوتر و القلق و التهديد الدائم.

فيرى " هيأناي و آخرون (Heaney & al 1999) إلى أن عدم الأمان الوظيفي يشير إلى مدركات الفرد حول المخاطر المحتملة لإستمراره في وظيفته" (مرسي، 2014، ص.173) فقد أثبتت دراسة فيلاي آس (Pillay S 2006) أن إدراك الأفراد لعدم الأمان الوظيفي، يؤدي إلى عدم تشكل الإلتزام التنظيمي لديهم و التقليل من درجة الرضا الوظيفي لديهم و بالمقابل يرى "دافي كينيكي وآس شاك (Davy, Kinicki & Scheck 1997) يشار إلى أن حالة عدم الأمان الوظيفي، تغطي أبعادا أكثر من البعد الخاص، بإستمرارية بقاء الموظف في وظيفته لدى منظمة معينة، فهي تغطي أيضا مدى انشغال الموظف باحتمالية فقد بعض الخصائص الإيجابية أو المرغوبة من وظيفته مستقبلا" (حمودة، 2001، ص.94).

و من هذا المنعطف، فالأمان التنظيمي هو عبارة عن سلوك تنظيمي تتركسه الفئة المسيسة، كممارسة فعلية من خلال السياسات التنظيمية، التفاعلات التنظيمية، التفاعلات الشخصية في إطار الثقافة التنظيمية، أين يشعر الفرد الفاعل بالأمان داخل مؤسسة العمل. فالأمان التنظيمي يشمل بدرجة كبيرة الأمان النفسي التفاعلي، أين يكون الإحترام متبادلا، المحافظة على كينونة و مشاعر الافراد الفاعلين.

إن التعاملات التي تدعم الجانب النفسي للفرد الفاعل، إضافة إلى السياسات التنظيمية التي تشعره بالأمان كالإهتمام بجودة الحياة الوظيفية بشكل عام و ما تحويه من تفاصيل أكثر حول الإهتمام بالمسار المهني للفرد الفاعل، بعيدا أي نوع من المضايقات و الممارسات السلوكية التي تشعره بعدم الأمان أين يصبح التنظيم بالنسبة له، بؤرة مضايقة و توتر و عدم استقرار و مكان تهديد، الذي يمس الجوانب: النفسية، الإجتماعية، الوظيفية التنظيمية، لكن وجود الأمان التنظيمي و إدراكه له يشعره بالثقة و تعزيز السلوكات التنظيمية الإيجابية و يصبح ممارسة ثقافية في إطار الثقافة التنظيمية، لها محددات بنائية -سلوكية متعلقة بالفئة المسيسة، الفئة الفاعلة و أخرى التنظيمية.

1. المحددات التنظيمية:

1. **الإحترام التنظيمي:** يرى راماراجان و آخرون (Ramarajan&al2008) بأن الإحترام هو جوهر الثقافات التنظيمية الإيجابية، التي تظهر من خلال السلوكيات المتبعة من قبل الأفراد العاملين، التي تبنى على أساس التقدير و حفظ الكرامة و مراعاة حقوق و مشاعر الآخرين، على أن تكون هذه التصرفات و السلوكيات جماعية و متبادلة الثقة، بعيدة عن التجاوز الاستغلالي و هذا مايساعد على عدم ظهور السلوكيات و الثقافات الشاذة و المنحرفة التي تعرقل عمال المنظمات ("الجبوري والعبيدي، 2018، ص.22) فالإحترام التنظيمي يمثل أعلى درجات الإلتزام الأخلاقي في مكان العمل فيري" و لكر (Walker 2014) أن الإحترام التنظيمي يعد قيمة أساسية و جوهرية و تعبيرا آخر عن الأخلاق التنظيمية داخل المنظمة و التي تساعد بدورها إلى إيجاد بيئة تنظيمية متميزة، تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية و الشخصية في الوقت المناسب لإرتباطها المباشر بمفاهيم التواصل و الإلتزام التنظيمي، إذ يلعب هذا المفهوم الدور الأساسي و الفاعل في تحقيق الذات الوظيفية و الأواصر البشرية و الثقافة الإيجابية القوية، التي تساهم في الإحتفاظ بالأفراد العاملين الموهوبين و الجادين و المتوازنين نفسيا و وظيفيا" (الجبوري و العبيدي، 2018، ص.229).

2. **الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية:** إن جودة الحياة الوظيفية هي مجموع السياسات و البرامج التي يتبناها تنظيم المل من أجل الإرتقاء و تطوير جوانب مختلفة للأفراد الفاعلين داخل التنظيم و التي لها التأثير المباشر على حياتهم الوظيفية في جانبها التقني، الادائي، الاجتماعي و حتى الصحي فالإهتمام بهذا العنصر، سيؤدي إلى شعور الفرد الفاعل بالأهمية و القيمة، الذي سيؤثر حتما على درجة الأمان لديه.

فالإهتمام بجودة الحياة الوظيفية على الصعيد النفسي و الاجتماعي و الوظيفي، يدحض المضايقة و لا يوفر لها البيئة الحاضنة، ناهيك عن الممارسة، و"يقترح وايت و دياز (White & Diaz 2006) أن هناك علاقة تناسبية مباشرة بين الرعاية الإجتماعية و الصحة العقلية في هذا الصدد، عندما تقوم بتطوير سياسات مؤسسية تعزز الرفاهية، يتم تعزيز الوصول الى التجارب المرضية التي بدورها تعزز احترام الذات و كذلك التقييم الإيجابي للحياة و بالتالي تصبح تنبئ بالصحة العقلية الإيجابية و التكامل الاجتماعي" (Manotas, 2015, p.1609).

3. **المناخ الأخلاقي:** يدعم المناخ الأخلاقي على مستوى تنظيم العمل، وجود نظام معياري صارم و تلتزم به كل الأطراف، و يصبح المناخ الاخلاق مدرك من قبل الجميع، فهذا النظام يعتبر مرجعية معيارية تقيم بها مختلف الموضوعات الأخلاقية على مستوى التنظيم، إبتداء من التعاملات إلى اتخاذ القرارات، فالمناخ الأخلاقي يكشف عن مدى تطبيق أخلاقيات العمل و الأخلاقيات السلوكية بشكل عام، لتوفير المناخ الآمن الذي يبلور الأمان التنظيمي و القيم الأخلاقية هي الناظم الأساس للسلوك الأخلاقي، فهي بمثابة المحدد للسلوك الراقي و الذي يدعم الثقة و القناعة بإمكانية الحصول على الحقوق و الإطمئنان على الحياة الوظيفية.

4. **التمكين النفسي:** لقد تم إمتداد موضوع التمكين على مستوى العمل من الإداري إلى النفسي الذي يستند على تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية، التي تدعم الثقة في النفس و دافعية الإنجاز أكثر و تقدير الذات، فتعزيز الكفاءة الذاتية يكون من خلال المدركات التي حددها سبرانتر (Spritzer 1995) في تعريفه للتمكين النفسي" بناء تحفيزي يتحدد بأربع مدركات هي: المعنى، الإدارة الذاتية، الكفاءة و الأثر (الجردي، 2012، ص.754). فتجاوز موضوع التمكين من منح إمتياز اتخاذ القرار إلى تحقيق الذات و التمكين النفسي الذي يسهم في تحقيق الأمان الوظيفي.

5. **الأمان الوظيفي:** إن تحقيق الأمان النفسي كدرجة أولى يعبر عن حالة الأمان بشكل عام، بعدها يأتي تحقيق الأمان الوظيفي كدرجة ثانية، يتحقق بالتقبل و المحبة و تماثله مع الآخرين، الذي يبعد كل معالم التهديد و الخطر، الذين يهدد حياته الوظيفية و يعرقل مساره الوظيفي، و إدراك الأمان الوظيفي، يوفر البيئة المناسبة للإبداع و الإبتكار من خلال تمكن الأفراد الفاعلين من حل المشكلات التنظيمية و إيجاد الحلول الفعالة و المبتكرة، التي توفر الجهد، الوقت و كذلك التكلفة، كما أن الشعور بالأمان على الحياة الوظيفية، يعزز الثقة لدى الأفراد الفاعلين و يثبت في نفسياتهم الطمأنينة و الإرتياح، فهو يدرك أنه بتعيينه في هاته الوظيفة، لن يتم إنهاء مهامه إلا بما تنص عليه القوانين

التنظيمية و التي هي بالأساس معروفة لديه منذ حصوله على الوظيفة، و هذا ما يشكل الرضا لديه و تنمى مشاعر إيجابية أخرى كالإنتماء و الوصول على درجة تحقيق التماثل التنظيمي.

**6. الحماية القانونية:** يجب أن يكون هناك رادع قوي يتمثل في القوانين الصارمة على مستوى التنظيم، كقوانين داخلية على مستوى قوانين العمل و الصحة و السلامة المهنية التي تشرعها الهيئات الرسمية و التنفيذية على مستوى الدولة، التي تعاقب ممارسي المضايقة على مستوى مؤسسات العمل، كما يجب توسيع دائرة القوانين و التشريعات على مستوى جميع دول العالم ، ليتم ردع هذا النوع من الممارسات التي تفكك بالصحة النفسية و الجسدية للفرد الفاعل، كما تسهم في إحداث مشكلات تنظيمية و إقتصادية و حتى إجتماعية على المدى البعيد، هاته القوانين و تفعيلها تسهم بشكل مباشر و فعال في إرساء الأمان التنظيمي على مستوى تنظيمات العمل.

**7. التنشئة الإجتماعية التنظيمية و حالة الثقافة:** من دون أي شك، هناك تأثير للثقافة التنظيمية على المضايقة التنظيمية، فبإمكانها دعم و تعزيز سلوك العنف و الأذى النفسي، في ظل وجود صراع خفي غير بارز لسطح و في ظل غياب تقاليد و قيم تدعم الإنفتاح، التواصل و الحوار. لذلك يجب على المؤسسات، التفكير مليا و عدم السماح للعوامل التنظيمية التي تؤدي إلى المضايقات النفسية، لذلك يجب تدعيم القيم التي تدحض المضايقة التنظيمية، فالثقافة التنظيمية لها دور فعال و ملموس في تكريس ثقافة الأمان التنظيمي، فكلما كانت أقوى أثرت على المناخ التنظيمي الداعم للمحبة و الإحترام و تعزيز الثقة بالنفس و التخلص من أي تهديد و عملية الثقافة تعمل على تمرير أي ثقافة و ما تحتويه من قيم و معايير إجتماعية و تنظيمية تدعم الأمان الوظيفي و تدحض المضايقة التنظيمية، فيتم تمرير هاته الثقافة ، من خلال دورات تدريبية و حملات تحسيسية حول هذا الأمان التنظيمي من أجل إرسائه و المضايقة التنظيمية من أجل دحضها، لرفع درجة الوعي لدى الأفراد داخل التنظيم ، كآلية دفاعية توعوية أولا و ثانيا كعملية ماثقة حول الأمان التنظيمي، يتم إكسابها لأفراد التنظيم، بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية التي ينتمون إليها، و تمريرها عبر مختلف الأجيال التي تمر على تنظيم العمل، في إطار الثقافة التنظيمية.

ويشير جاروسلاف و بوبيل (Jaroslav Bobela) عضوا في إدارة BOLP KOZRS إلى حقيقة، أن الوقاية مهمة ضد حدوث المضايقة في مكان العمل تكون عن طريق ثقافة المؤسسة الأخلاقية العادلة، أي مجموعة من القيم و المعايير و القيم العادلة والإيجابية العديدة و الممارسات التي تعترف بموظفي المؤسسة التي يتم الإعلان عنها بطريقة منطقية و معقولة بالتالي، من الواضح أن التدابير الوقائية، يجب أن تتكون في الإختيار الفعلي للموظف و ملفه الشخصي، بالتتابع بعد إندماجه في ثقافة الشركة و متابعة المراقبة المستمرة لعلاقات العمل" (Divincova&Sivàková, 2014,p.29).

كما اقترح ديلون (Dillon) إنشاء و استدامة ثقافة عمل إيجابية، يتم فيها إحترام العمال و الإعتراف بالعمل الجيد والتعامل مع النزاع بمجرد ظهوره" (Maran&al,2018,p.22).

و التوعية تشمل أيضا تدريبهم على وجود ضغوط العمل ومضايقات، حتى يتكون لديهم وعي و وقاية من المضايقة التنظيمية.

**8. تفعيل ورش العمل:** لتفعيل دور المؤسسة الأخلاقي و تحقيق الأمان لموظفيها و يجب عليها إدارة الأمور النفسية و الاجتماعية، من خلال ورش العمل، تتمحور موضوعاتها حول العلاقات في مكان العمل و تركز على الجانب التفاعلي دون إهمال الجانب العملي و التنظيمي، حيث يحدث إحتكاك مباشر بين الفئات المختلفة لتنظيم العمل، و يتم مناقشة كل الإتشغالات التي تخص الجانب التفاعلي و العلائقي و العملي بشكل مباشر و صريح مما يخلق مناخا من المصارحة بين مختلف الأطراف، حيث تخلص الورشات في الأخير إلى وضع مقترحات و تفعيلها على ارض الواقع، فتسهم كثيرا في إرساء الأمان التنظيمي ، وفي هذا الصدد توصلت دراسة (Divincova&Sivàková 2014) إلى أنه " بالنسبة إلى ردود المشاركين في الدورات التي تركز على السلوك الأخلاقي /غير الأخلاقي في مكان العمل نفذت 46.60%، في رأينا

النتيجة مفاجئة إلى حد ما، لأننا نتوقع نسبة أقل و مع ذلك لا يمكن القول بأن هذه النتيجة كافية" (Divincova & Sivàková, 2014,p.30).

و بالنسبة لـ "ورش العمل التي يجب أن تتعامل مع المضايقات و العواقب الصحية و العقلية المحتملة للموظف أجاب حوالي 53% من المستجيبين بأنهم ليس لديهم أي تدريب، النتائج متوازنة تماما لكننا نعتبرها كذلك غير مواتية في منع المضايقة، يجب على كل من الشركات الكبيرة و الصغيرة إبلاغ موظفيها بالمشكلة و الحلول الممكنة في حالة حدوثها المحتمل" (Divincova&Sivàková,2014,p31).

**9. بيئة عمل صحية:** بيئة العمل الصحية لها دور كبير في إستقرار الأمان التنظيمي، فهي تستند على جانب مادي و آخر معنوي، فالظروف الفيزيائية للعمل على أوسع نطاق ، مع توفر شروط الأمان و السلامة، تمثل الجانب المادي، أما الجانب المعنوي لبيئة العمل الصحية، لها تركيز على الجانب العلائقي و النفسي للأفراد الفاعلين، بشكل راقي، فيذكر (Sloan&al2010) "في بيئة العمل يجب أن تقدر احتياجات الموظفين للهوية و الإنتماء و التفاعل الاجتماعي، بإضفاء الطابع الإنساني على العمال وبتوليد التعاون و الرحمة و التعاطف و المساعدة المتبادلة، يعمل الموظفون معا لتحقيق أهداف مشتركة، ليصبحوا حلفاء بدلا من التهديدات وبدلا من مشاهدة بعضهم بعض كمنافسين على الموارد الشحيحة، ينظر إلى أعضاء المنظمة على أنهم متعاونون و الإختلافات في أساليب العمل و المهارات هي قيمة لا تخشى، تصبح أماكن العمل مواقع للنمو الفردي و التنظيمي، حيث يساعد أعضاء المنظمة بعضهم البعض في تحقيق إحتياجاتهم الفردي و الجماعية" (Sloan&al,2010,p.92).

و دعم ذلك جوي (Joy)ف" قدم تحالف منظمات التمريض(2004) عناصر لبيئة صحية أو الثقافة التعاونية يمكن أن تقلل من جهات الفظاظ و التسلط و المضايقة و تدعم السلوك المحترم و ثقافة التواصل الغنية التي تؤكد على التقوى الإحترام و ثقافة المساءلة مع توقعات الدور المحددة بوضوح و القوى العاملة الكافية و القيادة المختصة واتخاذ القرارات المشتركة و التطوير المستمر للموظفين و الإعتراف بمساهمات العمال" (Wachs,2009,p.88).

## II. محددات متعلقة بالفئة المسيسة:

**1. التسامح الفكري و الإنفتاح العقلي:** "هو موقف عقلي و وجداني و سلوكي يسمح للشخص أن يفكر و أن يعتقد و أن يعبر دون خوف أو ضغط أو اكراه أو خصومة أو معاداة من "الأخر" فردا أو جماعة أو مؤسسة، كما يحمل الشخص أن يقبل عقليا و وجدانيا و سلوكيا حرية "الأخر" فردا أو جماعة أو مؤسسة، كما يحمل الشخص أن يقبل عقليا و وجدانيا و سلوكيا حرية "الأخر" في أن يفكر أو يعتقد و يعبر، دون أن يضغط عليه أو يخاصمه أو يعاديه معنويا أو ماديا و دون أن يتذمر من الإختلاف أو يضيق منه" (الخميسي،1993،ص.85) فاللتسامح الفكري و الإنفتاح على الآخر يسمح للفئة المسيسة بالتقبل و التفاعل، فالفئة المسيسة لا تقوم بفرض فكرتها بتسلطية و تعتمد على الضغط بها، ففي كل الأحوال يجب الإعتراف بالإختلاف و احترامه و استيعابه، فحرية التفكير شرط مهم لإحداث الإنماء التنظيمي و التطوير التنظيمي، لأنه يخلق مناخ للإبتكار و الإبداع.

فحرية التفكير لا تصادر الحرية الشخصية في التفكير للطرف الآخر و تعطي مساحة للمحافظة على المنظورات الشخصية الفكرية، بالتالي يتحقق لديه الأمان التنظيمي و لا يوجد أي إضطهاد من الناحية الفكرية في تعاملات أفراد الفئة المسيسة.

**2. تنمية المهارات الاجتماعية:** فهي محددة في مهارات التواصل و بناء العلاقات الاجتماعية الجيدة و هي تبدأ بكيفية إلقاء التحية و الكلمات المستعملة، الإعتراف بالخطأ، الإعتذار عن الخطأ، مشاركة الأفراد الفاعلين مختلف مناسباتهم الاجتماعية و الدينية و لو برسالة على وسائل التواصل الإجتماعي أو عبر البريد الإلكتروني، إظهار الاهتمام بالأفراد الفاعلين و بمشاكلهم التنظيمية حتى الشخصية و محاولة

المساعدة على حلها، كل هاته المهارات التي ينميها الفرد الميسس و يمارسها على مستوى التنظيم، تسهم في بلورة العلاقات الإنسانية و الاجتماعية و ترسيخ الأمان التنظيمي.

3. القيادة الجمالية: التي يعرفها "(Polat &Kavak2015) هي مقدرة القائد على إظهار أنماط من السلوك و الممارسات، التي تشبع المشاعر الإيجابية، مثل مشاعر البهجة و المحبة و السرور و التفاؤل و المرونة و الثقة، مما يجعل بيئة العمل بيئة إيجابية جاذبة للعاملين و مواتية للإنجاز و الإنخراط في العمل و تجنب الإحترق النفسي و الإغتراب و التوتر و الصراع"(الشرمان و عطاري،2017،ص.217). فينعدم مع هاته القيادة التسلط و الإستبعاد و الإذلال، فهي تعمل على بلورة المشاعر الإيجابية اتجاه العمل، تنظيم العمل و اتجاه المسؤولين و مجتمعة، تحقق الأمان التنظيمي.

4. الذكاء العاطفي: إن أساس الذكاء العاطفي هو فهم المشاعر الخاصة و فهم مشاعر الطرف الآخر و إدارة السلوك وفق إدراك المشاعر الخاصة و إدراك مشاعر الطرف الآخر أثناء عملية التفاعل، حيث يرى "كيرل(Kirel) أن الأشخاص ذوو الذكاء العاطفي و الصفات القيادية العالية و الذين سيضمنون التوازن من خلال دراسة سلوكهم، يلعبون دورا مهما في تعزيز السلوك مع القيم، التي يمكن التعبير عنها كمؤشر للذكاء العاطفي، مثل إدراك و إدارة عواطف الآخرين و كذلك التعاطف، سيتم تحديد الإضطرابات داخل المنظمة في الوقت المناسب و سيقوم المديرون بمراقبة علامات الإنذار المبكر المتعلقة بسلوكيات المضايقة و التدابير اللازمة و أخذ علامات الإنذار المبكر في الاعتبار، يقلل من تكاليف العمالة للمضايقات و يزيد من الإنتاجية و يمنع المضايقات، و يؤثر بشكل إيجابي على دوافع المضايقة للضحايا أو أولئك الذين يراقبون المضايقة"(Alparslan&Tunç,2009,p.153).

وقد تناولت (بوربا) للذكاء العاطفي و ترى أنه يتضمن سبعة مكونات أو فضائل جوهرية، تشكل الأساس الأخلاقي للفرد و تعمل على منظومته القيمية و تشكل شخصيته و تحسنه من الرذائل و هي بدورها تمثل آلية لبلورة الأمان التنظيمي، هاته الفضائل تتمثل في:

- **التعاطف:** يشير التعاطف هنا إلى قدرة الفرد على فهم و تفهم مشاعر و أحاسيس و حاجات الآخرين و بذلك يكون الفرد ذا حساسية إيجابية اتجاه من أصابهم الأذى، تعاطفا معهم و كذلك يتضمن الفهم الودي لأفكار و دوافع الآخرين.
- **الضمير:** يعد حجر الزاوية في شخصية الفرد، و يشير إلى مجموعة القيم العليا المتوافرة في بناء الفرد المعرفي، و الذي إكتسبه بتفاعله مع عوامل البيئة الاجتماعية و يعمل الضمير على ضبط السلوك و توجيهه بطريقة مقبولة إجتماعيا.
- **التحكم الذاتي:** هو قدرة الفرد على ضبط سلوكه و السيطرة عليه و ذلك من خلال تعديل التفكير السليم قبل القيام بالعمل و في أثناء القيام بالعمل و في أثناء القيام بالعمل ليظهر العمل بطريقة صحيحة بعيدا عن الأخطاء.
- **الإحترام:** يشير إلى إحترام الذات و الآخرين و ذلك بالإبتعاد على التقليل من شأن الآخرين و إعطاء قيمة للجميع بغض النظر عن مكانتهم و أعمارهم.
- **اللطف:** وهو الإهتمام بسعادة الآخرين من خلال مساعدتهم على تحقيق أهدافهم و فهم حاجاتهم و العمل على تلبية تلك الحاجات بقدر المستطاع، كما يتضمن الإهتمام بمن هم بحاجة إلى الإهتمام.
- **التسامح:** يشير مفهوم التسامح إلى الإبتعاد الذهني إتجاه معتقدات و آراء الآخرين، و إحترام كرامة الإنسان و إنسانيته، و إحترام معتقدات الآخرين بغض النظر عن العرق و الدين.
- **العدل:** هو منح الآخرين حقوقهم و التعامل معهم على أسس النزاهة القوية دونما تمييز و يتمثل كذلك في قدرة الفرد على الإصغاء للآخرين قبل إصدار الأحكام، و تفعيل مبدأ التقبل للآخرين بغض النظر عن العرق و المعتقد"(مومني،2015،ص.18).

111. محددات متعلقة بالفئة الفاعلة:

1. **المواجهة:** الأفراد الفاعلون المحددون ضمن دائرة الإستهداف بالمضايقة أو إستهدفوا من قبل، وجب عليهم مواجهة موقف المضايقة و المضايقين أنفسهم، ليظهروا نوعا من القوة و المقاومة إتجاه المضايقين و لا يتركوا مجالاً لأي شخص يحدث لهم أذية على المستوى النفسي و الوظيفي و يهدد أمانهم التنظيمي، فبالواجهة، يكمنهم إبداء الرفض و المقاومة للوضع السيئ الذي هم فيه و الإلتفاف عليه بشكل إيجابي بإستغلالهم لقدراتهم و مهاراتهم الشخصية المهنية إثبات جدارتهم في مناصبهم الوظيفية بأحقيتهم بالتواجد في التنظيم، مع ضرورة إمتلاك ثقافة واسعة في الجانب القانوني و التشريعي الذي يخص العمل.

"يرى الناس عموماً، أن أسلوب المواجهة هو رد فعل مناسب على المضايقات في مكان العمل و يمكن أن يؤدي إلى إنخفاض مقدار المضايقة، على النقيض من ذلك ينظر إلى التكيف مع التجنب على أنه طريقة غير مناسبة للتأقلم و لن توقف المضايقة و هذا يعني أن الضحايا يعتقد بأنهم قادرين على التأثير في عملية المضايقة و بالتالي يمكن تحميلهم المسؤولية على النتيجة " (Mulder&al, 2017,p.18) و كآليات لمواجهة موقف المضايقة التنظيمية، يقترح ديلتس (Dilts1990) التالي: " يجب على الفرد إتقان آليات سلوكية للدفاع عن النفس من المضايقات في مكان العمل، بطريقة ينبغي طرح الأسئلة التالية: ماذا علي أن أفعل؟ كيف يمكنني الرد في مكان العمل عند التعرض للمضايقة؟ كيف يجب أن أتصرف من أجل تحمل المضايقة؟ ما نوع الإتصال الذي يؤدي الى ردود فعل عنيفة من قبل العمال أو القادة الآخرين؟ " (Beno,2016,p.243).

من جهة أخرى تقترح بينو (Beno) آليات أخرى لمواجهة موقف المضايقة " أنه يمكن للشخص الذي يتعرض لسوء المعاملة أن يحمي نفسه من الآثار السلبية بطرح السؤال: ما هو المهم بالنسبة لي عندما أتعرض للمضايقة؟ كلمة: هام: تعني ماذا يصف الفرد بأنه سوء معاملة وماذا يفعل في تلك اللحظة عندما يتعرض للمضايقة في العمل؟ ما هي المخاطر عندما أتعرض للمضايقة؟ تؤدي الإجابات على هذه الأسئلة إلى إعادة سياق تجربة سوء المعاملة أو عن طريق تغيير المعتقدات السلبية إلى إيجابية، من المهم أن تكون الإجابات على الأسئلة إيجابية" (Beno,2016,p.245).

وفي سياق متصل، يمكن للأفراد الفاعلين أن يحموا أنفسهم من المضايقة على مستوى العمل و آثارها السلبية عليه من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية حسب ما تقترحه بينو (Beno) "ما الذي ينبغي علي فعله حتى أشعر أنني بخير؟ كيف أضع استراتيجية مناسبة للتعامل مع هذا؟ ما هي التغييرات في حالتي الشخصية قد يؤثر على وضعي في العمل في المنظمة؟" (Beno,2016,p.244).

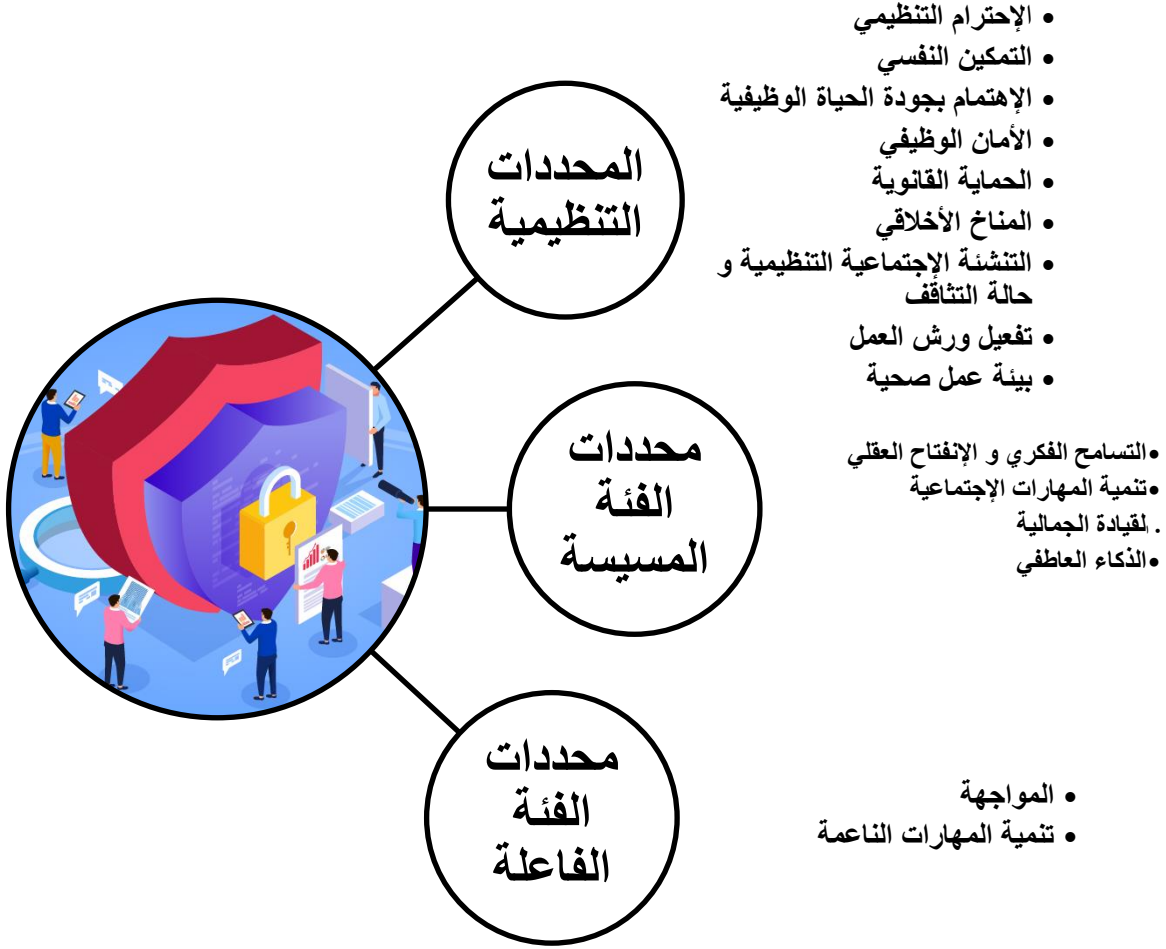
فعلى الفرد الفاعل البحث الدائم، عن مقدار القوة الذي يلزمه من أجل تحمل و مقاومة المضايقة المنظمة " و من أمثلة ذلك محاولة إقناع الذات بإمكانية التواجد في مواقف إيجابية" انا بأمان! انا بخير! يمكنني أن أكون سعيداً! يمكنني أن أكون ناجحاً، يمكنني أن أكون هادئاً! و مع ذلك فإن بعض الأفراد من خلال التمرد و المثابرة قادرون على إيجاد القوة الداخلية للمقاومة بإستخدام مصادريهم النفسية" (Beno,2016,p.245).

2. **تنمية المهارات الناعمة:** تعتمد تنمية المهارات الناعمة على التنمية الذاتية بشكل أساس، هناك عدة مهارات و جب على الأفراد الفاعلين إكتسابها لمواجهة موقف المضايقة و تجاوزه و عدم ترك الوضع السيء كما هو و توفير الأمان التنظيمي، كالتواصل، بناء شبكة علاقات قوية و توطيد العلاقات الشخصية، مع تنمية مهارة الذكاء الاجتماعي، مهارة ضبط النفس و التعاطف، حل النزاعات، بناء جماعات العمل الموحدة، القيادة الرشيدة في موقف القيادة، التفاوض، تطوير مختلف المهارات و القدرات الشخصية في مجال العمل و غيره، ف " يجب تطوير هذه المهارات، ضمن إطار عاطفي محدود وضمن مفهوم المنظمة كمنظمة تعليمية" (Sheehan,2004,p.08).

و كنتيجة عينية" قام كاراكاس و أوكولي (Karakas & Okauli 2015) مع فريق من الباحثين في جامعة آرزوروم في تركيا بدراسة تجريبية على أثر تدريب الحزم على المضايقة، شملت الدراسة 218 ممرضة كانت المجموعة الأولى في الممرضات المشتركات في برنامج تدريبي لتأكيد الذات، لم يتم تضمين المجموعة الثانية في التدريب المذكور، كانت النتيجة أكثر أهمية للدراسة، هي أن التدريب على الإصرار كان فعالا في الحد من المضايقات في تنظيم العمل، من الضروري إنشاء برنامج تدريبي مناسب يدعم التنمية الشخصية للممرضات ويقدم المشورة و الدعم لضحايا المضايقة، فالنتائج كانت كالآتي: المضايقة بين الممرضات منتشرة بشكل كبير و معظم الممرضات يتصدون لهذه الظاهرة، طورت الممرضات الطبييات اللواتي تلقين تدريباً على الإصرار على الثقة بالنفس و مهارات إجتماعية جديدة تدريب الحزم يزيد من الثقة بالنفس، يحسن مهارات الممرضات في مقاومة المضايقات في مكان العمل" (Beno, 2016, p. 244).

ف"حسب سيدابي و جاندرن (Suddaby & Gendron) تلعب المهارات الإجتماعية و المهارات الأخرى للفرد دوراً مهماً في الحماية من الأشكال المختلفة للمضايقات في المنظمة، في جامعة فيكتوريا في كندا تم إجراء دراسة حول دور المهارات الإجتماعية و الوضع الإجتماعي للعاملين في المنظمة، أدت إختلافات في مهارات الأفراد إلى مستويات مختلفة من الإستجابة للنظام الإجتماعي القائم، تسمح مهارات التفاعل الإجتماعي و الوضع الإجتماعي للعامل بأنواع أو فئات مختلفة، من الإنعكاس و هو أمر مهم للغاية لإستقرار المنظمة و التغييرات في المنظمة، إذا كان الفرد داخل المنظمة مستجيباً بشكل كاف فستكون التغييرات مرئية حيث لا يراها الآخرون، تتكيف هذه الأنواع من الأفراد بسهولة أكبر من التغييرات في المنظمة" (Beno, 2016, p. 244).

ترسيمة رقم: 07): محددات بناء ثقافية الأمان التنظيمي. (إعداد الباحثة).



ما يمكن قوله، أن المضايقة التنظيمية الصادرة عن الفئة المسيية، هدفها هو تحقيق الإساءة المتعمدة في وسط العمل، تمس بالجانب التفاعلي لأفراد الفئة الفاعلة عليه تتحقق الأذية النفسية، التي يكون أثرها أعمق من أي أذية فيزيولوجية أيا كانت و لها نتائج سلبية وخيمة على عدة أصعدة. فالأفراد الفاعلون الذين تعرضوا لموقف المضايقة التنظيمية، هم بدورهم تكون لهم ردود أفعال إتجاه هذا الموقف، نظرا لحجم الأذى الذي تخلفه، على المستوى النفسي و الصحي،ردود الأفعال هاته تكون في إطار سلبية السلوكات التنظيمية الصادرة عن الفئة الفاعلة:كالعنف بشموليته، التمرد، عدم الإنصياع للأوامر، عدم الرضا، الصمت الذي يمثل ظاهرة تنظيمية كامنة، تمثل عدم المشاركة و إتزام الصمت و عدم إسماع الصوت، اتجاه العديد من القضايا التنظيمية و مشاكل العمل و هاته الظاهرة سيتم الوقوف عليه في الفصل التالي.



# الفصل الثالث

صمت العالمين مقارنة سوسيو تنظيمية



يقول ماكس بيكار (Max Picard) "لا يمكننا تصور عالم لا توجد فيه إلا اللغة، لكن يمكننا تصور عالم لا يوجد فيه غير الصمت"، لينتقل الصمت إلى تنظيمات عديدة، ينتمي لها الأفراد ضمن شواغل و ديناميكية حياتهم اليومية، إبتداء من الأسرة و وصولا إلى تنظيم العمل، أين أصبحت ظاهرة الصمت التنظيمي، ظاهرة جديرة بالإهتمام و الدراسة، رغم وجود هاته الممارسة منذ القدم ، قدم وجود تنظيمات العمل و الجديد في التناول، أنه تم إضفاء عليها صبغة علمية أكاديمية ليتم دراستها كظاهرة تنظيمية، التي لها مفهوما، مرحليتها و أبعادها و محددات تسهم في ممارستها مجتمعة و بذلك يسجل الصمت إنتقاله من إطاره الفردي و المجتمعي، إتجاه قضايا سياسية، إجتماعية، إقتصادية، عالمية، إنسانية إلى إطاره التنظيمي و من إطاره الإيجابي الذي ينم على الحكم و الولاء الى إطار السلبية، الذي ينم على النقاعس، الخضوع السليبي ليهدد كيان التنظيم.

أولا -الصمت التنظيمي رؤية مفاهيمية.

#### 1. الإطناب المفاهيمي: السياق التاريخي و الإنتقال من منظور الإيجابية الى واقع السلبية.

تجدر الإشارة إلى أن، الحديث عن الصمت كظاهرة سوسيو تنظيمية هو حديث مستجد في سياقاته المفاهيمية و البحثية، كموضوع بحثي تناوله العديد من باحثي مجال سوسيو لوجيا التنظيمات مع بداية القرن الحادي و العشرين، بإعتبار الصمت سلوك كامن و الإهتمام بهاته الظاهرة، كمحصلة للجوانب السلبية التي أنتجها هاته الظاهرة على مستوى الأفراد الفاعلين و على مستوى تنظيم العمل.

فتناول الصمت في سياقاته الأنطولوجية، يقود الى الحديث أولا عن الصمت كردود أفعال و كسلوك يسلكه الفرد يعبر عن كينونته البشرية إزاء مواقف معينة، أراد التعبير عنها بقرار الصمت: فريما أراد أن يعبر عن صمته ب:

- عدم التواصل: دلالة على عدم الرغبة في التواصل و قطع العملية الإتصالية.
- الخوف والإذعان: لا يصدر عن الفاعل أي صوت، كتعبير عن ما يدور في خلداته خوفا و إذعانا للصوت الأقوى المسيطر.
- الحكمة: الفرد الصامت، يقال عنه حكيم "إن كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب".

و المثل الجزائري القائل "الفم المغلوق ما تدخلوش الذبابة" أي لا تتحدث أي حديث، كي لا تتورط في ما هو أكثر من قدراتك، إلتزم الصمت.

✓ القبول: يقال إن الصمت علامة الرضا، إن طرح مسألة معينة و أريد الأخذ برأيه في هاته المسألة كطرف فيها، فعلامة سكوته رضا و هذا يؤخذ كثيرا في الرأي بالزوج، في زمن قريب، لدى الفتيات، لكن بنظرة يائسة يقول (غسان كنفاني) "الصمت لا يعني القبول دائما، أحيانا يعني أننا تعبنا من التفسير".

فيشير لوبروطون إلى تداخل المنظورات المعرفية التي تتناول الصمت من علم اجتماع ، فلسفتو علم النفس بقوله: "ينصت عالم الإجتماع للصمت، فكأنه يقول لنا بأنه يشاطر إحساسه إزاءه، مع كل مفكر في هذه الظاهرة، التي لا تعبر لها إهتماما إلا في لحظات قليلة التي تتصل أساسا بحالات شخصيتو فكريتو عاطفية، تربطنا أصلا بوجودنا في عرائه" \* (لوبروطون، 2019، ص10).

ومما لا شك فيه، أن الصمت، يعبر عن حالة غير ملموستو غير مرئية في سياقاته التنظيمية، لأن ممارسة الصمت هي محصلة نوايا داخلية، لا يمكن التنبؤ بها و لا إدعاء المعرفة بها، لأن الممارس للصمت وحده يستطيع تحديد الهدف من صمته، فالصمت في شكله غير

\*مقدمة المترجم فريد الزاهي لكتاب الصمت لغة المعنى و الوجود لدافيد لوبروطون، ص10

الملموس يعد موضوعا عصيا في التفكير مع صعوبة وضعه في سياقاته النظرية، فالحياة اليومية التي يعيشها الفرد في إطار المجتمع التنظيمي، التي يقول عنها (روبرت بروثيوس): "أن الإنسان أصبح يعيش حاليا داخل أكبر تنظيم و هو الدولة وقد ولدنا في التنظيمات و نتكلم في أوقات فراغنا و عبادتنا داخل تنظيمات محددة و أخيرا قد تنتهي حياة الإنسان في أحد هذه التنظيمات" (لطي، 2007، ص.18). سينتقل عبر هاته التنظيمات و في نفس الوقت تنتقل معه ثقافته السلوكية، فهو إما أن يتأثر بثقافة التنظيم أو يؤثر فيها و هاته السلوكات تتمظهر في إطار ظاهري ملموس أو خفي كامن، لتشكل بدورها ظواهر سلوكية ظاهرة أو كامنة و التي يجدر بالباحثين في علم الاجتماع التنظيمات، أن يرصدوا هاته الظواهر، من أجل أن يتم تناولها بالدراسة البحث، مع الأخذ بعين الإعتبار مختلف التخصصات المعرفية في علم الاجتماع، التي تتشرب من نفس البراديغم و تعتبر منطلقاتها النظرية المرجعيات لتفسير الظواهر و الموضوعات المتناولة بالدراسة، لكن الجدير بالتنويه أنه، أثناء الدراسة التي تتأسس على: التشخيص، التحليل، فالتفسير تتصادم مع تفسيرات غير موجودة في براديغم في علم الاجتماع فيضطر علم الاجتماع إلى اللجوء إلى براديغمات موجودة في العلوم التي تهتم بالإنسان، كالأنتروبولوجيا، علم النفس، العلوم الإدارية... لتستعير منها ما يخدمها في الجانب النظري وكذا أثناء التحليل و التفسيرو التي يطلق عليها ميشال كروزيه "الخصوبة الملقحة"، حيث يذكر في هذا الصدد "...إن شواهدنا الجامعية في العلوم الإجتماعية تقتضي الإنفتاح على حقول معرفية متخصصة و كذا الإستعارة و التدخلات من الخارج و كل ما يسمح بفضل "الخصوبة الملقحة" و"التجديد و الابتكار" (القرطبي، 2018، ص.23). فينتقل موضوع الصمت من التداول الفلسفي، إلى النفسي، فالسياسي، فالإجتماعي إلى التداول التنظيمي، و يتم تلقيح الطروحات و الأفكار خلال مسرى البحث.

ويؤكد على الطرح آنف الذكر، أفسار (Afsar)، أن الصمت يعزى إلى معاني سلبية تشمل في علم النفس السلوك الإنطوائي و في علم الاجتماع تقاعس، و ترهيب المجتمع ، بينما في الفلسفة و يرتبط بالإيجابية مثل معاني حفظ الأسرار و الوساطة" (Akim&Ulusoy, 2016, p.47).

و من رؤى أخرى، فكلمة الصمت إستخدمت في العلوم السياسية بالضبط أثناء ممارسة الفعل الإنتخابي و الإدلاء بالحق في المشاركة بإختيار الشخص الذي يراه الناخب الأصلح لهذا الدور، ففي الإنتخابات التشريعية التي نظمت بالجزائر في 12 جوان 2021، كان هناك عزوفا عن الممارسة الإنتخابية، نظرا للظروف التي تمر بها الجزائر وفقدان الثقة من طرف الشعب اتجاه أي حل سياسي، فكان هناك استعمال واسع لمصطلح الصمت الإنتخابي، الذي يعبر عن حالة عزوف الأفراد عن ممارسة الفعل الإنتخابي، بينما عكس هاته الممارسة تم إطلاق عليها الصوت الانتخابي و هي تعبير الأفراد عن حقهم في الإختيار عن طريق الانتخابات و هكذا تنتقل كلمة الصمت من حقل معرفي إلى آخر، الذي يحدد لها المفهوم الإصطلاحي و بالرغم من ذلك، فقد قام باغري و آخرون (Bagheri & al 2012) بطرح تساؤل حول التداول التخصصي لظاهرة الصمت التنظيمي، بإعتباره سلوكا صادرا عن أفراد الفئة الفاعلة، من أجل التعمق أكثر في خصوصية هاته الظاهرة من حيث هي ظاهرة سلوكية، فكان السؤال "لماذا الصمت" في علم الاجتماع أماكن العمل و ليس في علم نفس الأفراد العاملين؟" (Bagheri & al, 2012, p.49).

وبتحليل الأدبيات، فإن بوادر تناول ظاهرة الصمت على مستوى تنظيمات العمل، المقترح من طرف ألبرت هيرشمان (Albert Hirshman 1970) كوسيلة لإنعكاس كيف يعبر الموظفون عن عدم الرضا" (Beheshtifar & al, 2012, p.277). و أن هذا التعبير عن عدم الرضا، سيكون على إحدى الثلاثة الأوجه التالية: الصوت حيث يعبر أفراد الفئة الفاعلة عن أنفسهم بالكلام أو الخروج بمغادرة المكان أو الولاء لأصحاب السلطة كحل لامفر منه.

فالأعمال التي قام بها هيرشمان (Hirshman)، لم تهتم كثيرا بظاهرة الصمت على مستوى تنظيمات العمل و لم يتطرق إلى تلك السلوكيات البديلة الخفية التي تبلور مؤشرات الصمت، فالصوت يعبر عن الشكوى، الإحتجاج، الإنذار بالخطر وما يسمى بالنفخ بالصافرة، التقارير التي

تحمل اقتراحات و خطط بديلة لحل المشكلات التنظيمية، أما الخروج فيعبر عن الإنسحاب المطلق من المواجهة، الذي يمثل صورة الاستبعاد الاختياري، أين يختار الفرد الفاعل الخيارات التي تتماشى مع توجهاته وأفكاره، حتى لو كانت بعض القرارات تسبب ضررا من جانب ما. أما الولاء هو ما تخوله ثقافة الخضوع و الإذعان لسلطة الفئة المسيية، بالصمت و عدم الإدلاء بالرأي أو الكلام عن مشكلات العمل و المشكلات الوظيفية التنظيمية.

وفي سياق متصل، يعد جوهانسن (Johannesen 1974) أول من أشار إلى تعريف الصمت على المستوى التنظيمي، حيث إقترح أنه يعني "عدم مشاركة المعلومات فيما بين العاملين بعضهم ببعض" (البنوي، 2017، ص.04).

وقد تطرق آرغريس كريس (Argyris Chris) في مقاله Doople loop learning in organizations "أن ثمة معايير وقواعد، تمنع العاملين عادة من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية و المسائل المتعلقة بسياسة المنظمة" (Argyris, 1977, p.115). لأن هاته القواعد و المعايير على مستوى التنظيم في رأي آرغريس (Argyris) تتمثل في المقترحات، الحلول و البدائل للمشكلات التنظيمية المطروحة على مكاتب الفئة المسيية، في شكل تقارير و أخبار سيئة عن العمل، التي لا تحب سماعها على إعتبار، أنه يجب أن يكون كل شيء مثاليا على مستوى التنظيم، لكن الواجب المهني للفئة الفاعلة، يقتضي إعطاء كل المعلومات التي تخص الوضع التنظيمي وإقترح الحلول للمشكلات المطروحة، لذلك يلجأ بعض أفراد الفئة الفاعلة لسلوك الصمت لكن آرغريس (Argyris) لم يشر الى ذلك بشكل صريح عن الصمت التنظيمي.

كما ذكر ردين (Redding 1985) "أن في العديد من المنظمات و بشكل ضمني، لا يجب على الموظفين "هز القارب" بتحدي السياسات التنظيمية و الصلاحيات الإدارية" (Morrison & Milliken, 2000, p. 706). و هي إستعارة تهدف الى إيصال رسالة الى الفئة الفاعلة، بضرورة إلتزام صمت الإلجبار وبعدهم التدخل في السياسات التنظيمية و عدم تجاوز الصلاحية الإدارية التي يمنحها لهم منصبهم الوظيفي، لذلك عليهم إلتزام الصمت كسلوك مطلوب من قبل الفئة المسيية، يجب أن تلتزم به الفئة الفاعلة و لا يمثل سلوك الصمت ردود أفعال في هاته الحالة، إنما هو ناجم عن حالة إتفاق.

وقد أجرى ريان و أوستريش (Rayan & Oestreich 1991) " مقابلات مع 260 موظف من 22 منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية ووجدوا أن 70% صرحوا بخوفهم حول قضايا و مشكلات واجهتهم أثناء العمل" (Morrison & Milliken, 2000, p. 706). وقد ركزت دراسة (Rayan & Oestreich) على المسائل الغير قابلة للنقاش على مستوى المنظمات التي شملتها الدراسة و التي تتمثل في "إجراءات اتخاذ القرار، عدم الكفاءة الإدارية، عدم المساواة في الأجر، عدم الكفاءة التنظيمية، ضعف الأداء التنظيمي" (Morrison & Milliken, 2000, p. 706). فكانت مجرد إحصاءات حول صمت العاملين ولم يتم تناوله بشكل صريح و واضح، إلا من خلال مقال لكل من موريسون و ميليكين (Morrison & Milliken 2000) الموسوم ب Organizational silence : A barrier to change and development in pluralistic world

فذكرتا في مقالهما عن الصمت التنظيمي "بأنه في العديد من المنظمات، أن الخيار المسيطر بالنسبة للموظفين، هو حجب آرائهم التي تخص المشكلات التنظيمية كظاهرة جماعية، تستحق الأبحاث الجادة" (Morrison & Milliken, 2000, p. 707).

فيعتبر أول تعريف يخص ظاهرة الصمت التنظيمي، حيث تناولته الباحثتان في مقالتهما على أساس أنه ظاهرة جماعية، تخص كل أفراد الفئة الفاعلة في إطار جماعات العمل و ليس كممارسة فردية و في نفس الوقت أشارتا إلى ضرورة التناول، كموضوع بحثي جدير بالإهتمام و الدراسة ما يميز هذا التعريف ، أن الصمت هو سلوك متعمد للحجب، بغض النظر إذا كان هذا الحجب يخص عدم الكلام، عدم الإقرار بالمشكلات التنظيمية أو عدم إيصال المعلومات، التي تكون في التقارير حول المشكلات التنظيمية إلى المستوى التنظيمي الأعلى.

كما اقترح بيندر و هارولس (Pinder&Harols2001) مفهوما للصمت" كرد فعل للممارسات التنظيمية غير العادلة و كمفهوم مضاد لمفهوم التعبير، يعني عدم التصريح بأي من صور التعبير الحقيقية، عن تقييمات الفرد العاطفية، المعرفية و السلوكية للظروف التنظيمية" (البنوي، 2017، ص04). فتخطى هذا التعريف للصمت فكرة الحجب و ركز عليه كمفهوم معاكس للصوت.

وترى نانات (Nenette) أن الصمت التنظيمي هو " مجموعة المتغيرات السلوكية المستمدة من معايير الإذعان السائدة في بعض الثقافات التنظيمية، التي قد تشكل مناخ الصمت و هو إدراك مشترك بين العاملين بشكل كبير، يحد من مشاركة المرؤوسين في تقديم ما يعرفونه حول قضايا السياسة التنظيمية و المشكلات العملية " (آل ياسين و الحياي، 2012، ص89). فالصمت التنظيمي كسلوك تحدده الثقافة التنظيمية و من هاته السلوكيات الإذعان للسياسة التنظيمية و القرارات التنظيمية بشكل يجعل الفرد الفاعل في حالة خضوع و خنوع دائم و هذا ما يدعوه الى سلوك الصمت، كآلية احترازية من ردود أفعال الفئة المسيسة، إذا ما تم مخالفة قراراتهم و تعليماتهم و التي هي في الأصل تفرض الصمت و لا تتقبل سلوك الصوت و بذلك يبلور أحد الأبعاد المشكلة للصمت التنظيمي و هو صمت الإذعان.

تعرض نانات (Nenette) في تعريفها للصمت على أنه ظاهرة ممارسة في سياقها الجماعي، حيث يوحدتهم الإدراك من الفعل الممارس للصمت بأن له (دوافع و أسباب)، يعمل على الحد من المشاركة في نقل و تمرير المعلومات حول القضايا التنظيمية و المشكلات العملية، فحتى و إن شارك أحد الأفراد في أحد إجتماعات العمل، فهو يكتفي بإعطاء معلومات بسيطة حول مشكلات العمل و هي في الأساس مشكلات روتينية متوقعو لا يتطرق الى مشكلات جديدة أو طرح رأي مخالف، حول السياسات التنظيمية بالتالي فالصمت لا يعني غياب الصوت و إنما وجود الصوت بإدراك.

كما يخرج بيندر و هارولس (Pinder&Harols) الصمت التنظيمي من نطاقه الواسع كظاهرة جماعية إلى النطاق الضيق كظاهرة فردية و هو صمت العاملين و يعرفانه على أنه "حجب التعبير الحقيقي عن التقييمات السلوكية المعرفية و/أو العاطفية، التي تخص الظروف التنظيمية عن الأشخاص القادرين على تغيير الوضع" (VanDyne, 2003, p.1364). و بهذا ينقل الصمت التنظيمي من مستوى الجماعات إلى مستوى الأفراد و يحدد كل من بيندر و هارولس (Pinder&Harols) مجالات الحجب و التي تتضمن التقييم المعرفي و العاطفي للظروف عن الفئة المسيسة و التي تستطيع فعلا تغيير الوضع بسبب الصلاحية السلطوية التي يخولها لها المنصب الوظيفي و هذا السلوك هو نتاج لإندعام العدالة إذا ما تم إستخدام الصلاحيات السلطوية، بشكل غير عقلاني و رشيد.

و في ضوء ما سبق، فالصمت التنظيمي كسلوك تنظيمي تسلكه الفئة الفاعلة ، ليس له تعريف متفق عليه، من قبل الباحثين الذين تناولوا موضوع الصمت التنظيمي بالبحث و الدراسة، فالتعريفات المطروحة للصمت التنظيمي في الدراسة التي تناولته كمتغير (مستقل، تابع، وسيط)، يتحكم في تعريف الصمت التنظيمي عدة محكات منها: البراديغم المتبنى من قبل الباحث، زاوية التناول، لكن الجميع يتفق على إستخدام المصطلح، كما ذكر كل من " بارك و كايل (Park&Keil) أن في الأدب لوحظ أن مفاهيم صمت الموظف أو الصمت التنظيمي يستخدمان التبادل من أجل صمت الموظف" (Akim&Ulusoy, 2016, p.47)، و الكل أيضا يتفق، على أن سلوك الصمت هو عملية حجب للمعلومات، لكن هناك من يؤكد على ضرورة عدم الفصل بين الصمت و الصوت فقد اشارت دراسة (VanDyne&al2003) إلى هاته الأهمية و عدم الفصل بين الصمت و الصوت التنظيمي في مقالهما الموسوم ب Conceptualizing employee Silence and employee voice as multidimensional constructs التي تم فيها دراسة الصمت و الصوت كمتغيرين ليسا بالضدين و إنما متلازمين و دعمهم في ذلك مقال الباحثة موازا (Moasa2011) في مقالها Voice and silence in organization ، و هي محاولة لتناول الصمت من خلال الصوت، رغم أن الكلمتين في اللغة العربية، تمثلان الفارق في إختلاف الحرف الرابع بين الواو و الميم، هذا شكليا (جناس

\* سيتم في هاته الدراسة إستخدام الصمت التنظيمي مرادف لصمت العاملين.

ناقص)، أما من حيث المعنى، فكلا الكلمتين تعبران عن الطباق وكل ما تحمله من معاني التناقض، لكن الباحثة حاولت الجمع بين الكلمتين على أساس أن كلامها سلوك إجتماعي و لا يمكن أن يوجد صمت دون صوت و لا صوت دون صمت، فالصمت و الصوت يمكن تعريفهما " كحجب/تعبير عن "ماذا؟ أفكار، آراء، جوانب الهوية (مثل التوجهات الجنسية) بواسطة من؟ الفاعلين الإجماعيين سواء كانوا أفراداً، مجموعات، منظمات. لماذا؟ للدفاع، الموالاة الاجتماعية، بسبب الخضوع" (Moasa,2011,p.34). فالمضامين التي يخصها الصوت /الصمت من إقتراحات، توضيحات، طرح مشكلات، معلومات عن طريق الفئة الفاعلة، في شكلها الجماعي أو الفردي، فهو تشكل لسلوك تنظيمي صوت/صمت من خلال دوافع و أسباب قد تكون في إطارها الخضوعي، الدفاعي أو الاجتماعي و هي تمثل ثالث أبعاد صمت العاملين.

ويعرف بريندا (Prinda) الصمت بأنه " غياب صوت العاملين و حجبهم لأفكارهم و آرائهم و معلوماتهم ذات العلاقة بتطوير العمل و تصحيح مساره" (خوالدة، 2017، ص.07).

من جهة أخرى يرى ميرموبهامدي ومارفات (Mirmobhamdi & Marefat) لا يتم تعريف الصمت التنظيمي على أنه مجرد شيء يتعارض مع الصوت التنظيمي و إنما هي الحقيقة أن الفرق بين الصمت و الصوت التنظيمي، ليس في الحديث و إنما في الدافع، بحيث يرفض الأفراد تقديم المعلومات و الأفكار و الآراء الخاصة بهم و أنهم يمتنعون عن طرح المقترحات و الآراء الخاصة بالواجبات المكلفين بأدائها (Mirmobhamdi&Marefat,2014,p.1776).

وقد عرفه كاكيسي (Cakici) إلى تعدد العاملين عدم مشاركة رؤسائهم الآراء و الأفكار و المقترحات حول المشاكل التقنية و السلوكية المتعلقة ببيئة العمل (البنوي، 2017، ص.05). أي أن منطلق الصمت هو التعمد و الإدراك لأنه أصبح وسيلة للتعبير عن عدم الرضا، عدم التوافق، عدم التماثل بسبب عدة محددات تساهم في ممارسة و تكريس الصمت داخل تنظيم العمل، فيصبح كثافة ممارسة من قبل الأفراد الفاعلين.

ومن منظور آخر فالصمت التنظيمي هو خيار عندما يحتفظ الموظفون بأفكارهم و يلزمون الهدوء و إلتزام الإتفاقات على أنفسهم بعيدا عن قرارات المنظمة، فيشير الصمت داخل المنظمات إلى الإستخفاف و التهمين و التوقع و غيرها من المشاكل التنظيمية (Deniz&al,2013,p.693). فصمت العاملين حسب هذا التعريف هو خيار في نطاق الإختيار و ليس الإلزام، بسبب المشكلات التنظيمية التي سيطرحها الصوت المخالف للصمت، من استخفاف بالآراء و المقترحات و التحليلات أو هيمنة الفئة المسيطرة استخدامها لأساليب تتم عن التخويف و الترهيب في حالة إستخدام سلوك الصوت و توقع ردود أفعالها من قبل الفئة الفاعلة، لذلك يختارون خيار الصمت دون الصوت ويؤكد ذلك عمار و حسن (Umar&Hassen) في تعريفهما لصمت العاملين "أن قرار الفرد في التزام الصمت حول القضايا و المشاكل هو أمر شائع في المنظمات، فالفرد له خيار الصمت أو الكلام و أن هذا الخيار يتأثر بعوامل منها التسلسل الهرمي التنظيمي، عندما لا يرغب القادة في سماع المشاكل وفي بعض الأحيان يعاقب الفرد نتيجة التكلم، لذا تكون قاعدة ضمنية ضمن إطار النظام الاجتماعي، حول رغبة التحدث بصراحة" (Umar&Hassan,2013,p.189).

و يتجاوز الصمت عدم وجود الصوت، فطرح التعريف التالي، يفتح زوايا أخرى توسع دائرة الصمت التنظيمي، فهو " لا يعني عدم التحدث ولكن يعني أيضا عدم الكتابة، عدم الحضور، عدم السماع و أن يكون في موضع التجاهل و علاوة على ذلك، فالصمت التنظيمي يشير على الإسكات... الرقابة القمع، التهميش، التفاهة، الإستبعاد، الجيتو و أشكال أخرى للخصم" (Nikmaran,2010,p.1272)

لكن هازن (Hazen)، يمعن في التعمق فيما يخص صمت العاملين، فهو يرى أن الصمت لا يعني عدم التكلم، عدم الكتابة... فالفاعل يتكلم و يكتب و... لكن تغيب عنه الفعالية و الحضور المجدي، فالصمت " ليس معناه عدم التكلم عدم الكتابة عدم... فهو ينطوي على التكلم أو الكتابة بشكل عابر أو بدون الأصالة أو الثقة أو السلطة" (Shojaie,2011,p.1732). فمؤشرات غياب الأصالة و الثقة، تعبر عن مؤشرات

بعد من أبعاد الصمت التنظيمي وهو الصمت المعرفي الدفاعي، أين يمنح الفرد الفاعل بعض المعلومات التي يراها غير مناسبة و يتكلم و يبدي رأيه حولها و هو يعتقد بأنه غير نافع لتلك المرحلة و يحتفظ بالمعلومة الأنسب و المقترح الأفضل، لحل مشكلة ما و هو بذلك يمتلك سلطة معرفية يتركها للزمن و الموقف المناسب كي يستخدمها.

إن غالبية المفاهيم التي تتحدث عن صمت العاملين، تركز سلبية هذا السلوك و بأن كل سلوك صمت هو عكس سلوك الصوت و بمنظور مخالف للسلوك السلبي للصمت يرى" بارسلام و آخرون (Parislam&al) أن الصمت لا يعني دائما حالة سلبية، بل يعبر عن نشاط دخيل قصديا، هدفا حيث قسمه الباحثون إلى عدة أقسام الصمت المستند إلى الدفاع و الإذعان و المستند إلى حماية الذات و الخوف و المستند إلى الميل الاجتماعي الإيجابي و المستند إلى الحفاظ على العلاقات" (غليط، 2019، ص.592). فالصمت هو نشاط غير إعتيادي على مستوى المؤسسة، له أهداف محددة ليس نشاطا إعتباطيا و إنما هو متأني عن إدراك، له أهداف محددة، التي من خلالها يتم تحديد أبعاد الصمت التنظيمي، وقد تناولت دراسة (الخالدة 2017)، بعدا من أبعاد الصمت التنظيمي و هو البعد القائم على المبادئ و الذي توصل في نتيجة البحث، أن هذا البعد هو الأكثر تشكلا لدى العينة المبحوثة و هو متأني عن وعي العينة المبحوثة، أنهم بهذا الصمت يتفادون الصراع المضر بمصلحة العمل و هذا الوعي هو نتيجة للثقة التنظيمية التي تسود مناخ المجال المكاني للدراسة.

وفي نفس السياق، يقوم هانانغ و آخرون (Hunang&al) بنقل سلبية السلوك الصمت إلى إطار إيجابي ينم عن التفاعل الاجتماعي، فهو "يشير إلى التفاعلات أو العلاقات الاجتماعية، التي توفر لأعضائها مساعدة فعلية أو تدمجهم في النظام الاجتماعي، الذي يعتقدون أنه يوفر لهم الحب و الرعاية و الإحساس بالإرتباط، مع مجموعة إجتماعية ذات قيمة و موضع تقدير بالنسبة لهم" (الخاتتة، 2009، ص.06). فسلوك الصمت يشبع حاجة إجتماعية كالإنتماء و الدعم الإجتماعي من قبل جماعة أو فريق العمل و يعزز الإرتباط بهم و هو يبلور بعدا من أبعاد صمت العاملين وهو صمت الموالاة الاجتماعية.

وقد أشار " موريسون و ميلكين (Morrisson&Millken) أن الموظفين أحيانا يقومون بطرح الآراء و الأفكار و تقديم المعلومات و أحيانا يصمتون و هذا يعني أن الصمت هو عدم الكلام و هو يبدأ على مستوى الفرد ثم المجموعة، حيث أن معظم الأفراد العاملين، ليسوا على إستعداد للتحدث و يكون الصمت على نوعين وفقا لدافعها الأساسي، منها الصمت السلبي و الصمت الإيجابي فالنوع الأول متعمد و الثاني يقوم على أساس الموافقة و الإتفاق" (عوجة، 2019، ص.563). فالصمت ينتقل كممارسة من الفرد الواحد إلى أفراد المجموعة الواحدة أو مجموعات عمل مختلفة، ليتشكل صمت المجموعات فالنوع الأول من الصمت واضح بأنه متعمد من قبل الفرد أو المجموعة الممارسة للصمت، لكن النوع الثاني يشكل جانبا إيجابيا للصمت ويتم على أساس الموافقة و الإتفاق، لكن الموافقة بين من ومن؟ الفئة المسيستة الفاعلة؟ أين تكمن الإيجابية في هذا الصمت؟ ويتم الإتفاق على ماذا؟

وفي الدراسة الحالية يمكن تعريف الصمت التنظيمي أو صمت العاملين على أنه: ممارسة من قبل الأفراد الفاعلين، نتيجة إدراكهم للوضع التنظيمي الذي يعملون فيه، فهم يسلكون الصمت إذعانا لإدراكهم عدم قدرتهم على تغيير وضعهم الخاص و الأضاع التنظيمية بشكل عام، نتيجة تقييمهم السلبي لكفاءتهم وتمائلهم المحايد أو يسلكون الصمت دفاعا عن مكانتهم الوظيفية و حفاظا عليها من خلال التقاعس العمدي و غياب قيمة العمل و في وضع ثالث يسلكون الصمت حماية و موالاة لجماعة العمل لإدراكهم للقيمة العضوية للجماعة و دافع التعاون اتجاه جماعة العمل .

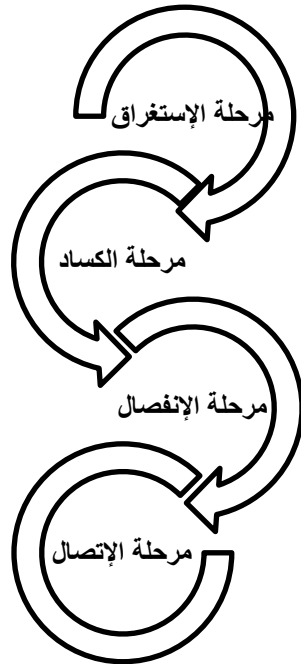
و العاملون أو صنف العمال المهنيين، لهم في قانون الوظيفة العمومي الجزائري، مرسوم تنفيذي يحتوي على مواد التصنيف و المهام و تخطيط المسار الوظيفي و لا يمكن إطلاق هاته التسمية على أصناف أخرى و هذا المرسوم هو مرسوم تنفيذي رقم 08 - 05 مؤرخ في 11

محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب. (ص 32) النصوص التطبيقية (صادر في ج.ر رقم 3 المؤرخ في 20\01\2008) و حسب الهيكل التنظيمي للكلية، فالعمال المهنيين ينتمون لمصلحة الوسائل و الصيانة والملحق رقم(01)،يوضح ذلك.

## II. صمت العاملين:مرحلية التشكل من الإستغراق إلى الإستبعاد.

إن صمت العاملين لا يتشكل بشكل تلقائي، فهو نتاج لعدة محكات وفق مرحلية تحدد درجة الإدراك لدى الفرد الفاعل و التي من خلالها سيحدد سلوكاته التنظيمية، التي يجب أن يسلكها وفق مقتضيات الظروف المرهقة وهذا ما أكده كل من بايدر و أشفورد(Pidert&Ashford)، حيث يريان أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة التالية:"

1. **مرحلة الإستغراق (الشمول):**و تشمل حالة من الإستثارة ،فعندما يحدث عدم إتساق بين ما هو متوقع عن العمل و بين ما يحدث فعليا، فإن هذا ما يؤدي إلى تبلور الصمت.
2. **مرحلة الكساد:** فيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجيا و تقل الكفاءة و ينخفض مستوى الأداء في العمل و تنخفض الإستثارة التي كانت في المرحلة الأولى.
3. **مرحلة الانفصال:** و فيها يدرك الفرد ما يحدث و يبدأ بالانسحاب النفسي و يرتفع لديه بذلك مستوى الإجهاد النفسي و يصل الفرد فيها إلى الإنهاك المزمن و إعتلال الصحة النفسية و البدنية ما يؤدي إلى حدوث الصمت.
4. **مرحلة الإتصال:**تعتبر هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي و فيها يختل تفكير الفرد نتيجة إرتياب و شكوك الذات و يصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير و يصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل"(الخاتمة،2009،ص ص.13-14).
5. **ترسيمة رقم (08):مراحل تشكل الصمت التنظيمي(من إعداد الباحثة).**



و كشرح لهاته المراحل:

\***ففي المرحلة الأولى:** تقدم تشخيص العوامل داخل المؤسسة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي و يمكن تصنيف هذه العوامل إلى: عوامل تنظيمية كالمناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات و المركزية العالية في توزيع الموارد أو العوامل القيادية كأسلوب الإشراف و نظام المكافآت أو ما يتعلق منها بتصميم العمل و غياب وضوح الدور وضعف أو غياب التدريب و الدعم الفني نقص السلطة المناسبة و عدم التحديد المناسب للموارد و الأهداف غير الواقعية و محدودية الإتصال بين القيادات الإدارية و العاملين و الروتين الشديد في العمل و ضعف التنوع في العمل (المجالي، 2007، ص.26). فتشخيص بعض العوامل التي تؤدي إلى تشكل الصمت في مرحلة مبكرة حتما سيؤدي إلى الحيلولة دون تشكله لدى الأفراد الفاعلين، حيث أن هاته العوامل تشكل في حد ذاتها مشكلات تنظيمية وإدارية وظيفية، تتسبب في العديد من المشكلات ليس فقط تشكل الصمت وأهمها عدم القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية وفق الإجراءات و الخطط و الزمن المحدد آنفا و لقد أثبتت دراسة (العنزي و العطوي 2017) أنه "عندما يتم تشخيص المشاكل بشكل سريع قبل وقوعها، يؤدي إلى الإتفاق مع معظم الأفكار التي يقدمها الزملاء، لحل مشاكل العمل وهذا يعزز المشاركة في حلول المشاكل و سوف يقلل من صمت الموظفين" (العنزي و العطوي، 2017، ص.158).

\***المرحلة الثانية:** و ذلك بسبب "عدم إستخدام أساليب إدارية حديثة، مثل الإدارة بالمشاركة و متطلبات تحديد الهدف إثراء الوظيفة، المكافآت المرتبطة بالأداء" (المجالي، 2007، ص.26). و التي بالفعل تسهم في تثبيط الدافعية نحو العمل و الإنجاز و كذا المواهب الموجودة لدى الأفراد الفاعلين الذين يمثلون رأس المال الفكري و المعرفي للمؤسسة و يعتبر من أهم الرساميل الغير المادية، فوجب إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في التسيير، شرط أن تكون منطلقاتها داعمة لمنطلقات الأسنو الإتجاه السلوكي و الذي يهتم بشكل كبير بالجانب الإنساني و الإجتماعي للأفراد الفاعلين و يتعامل معهم على أساس كينونتهم البشرية ليس كرقم إحصائي أو ترس في آلة لا تتوقف أبدا عن الدوران، لها مهمة واحدة و محددة بإنتمائها للمؤسسة هو العمل و تطبيق إجراءاته وفق المنصوص عليه.

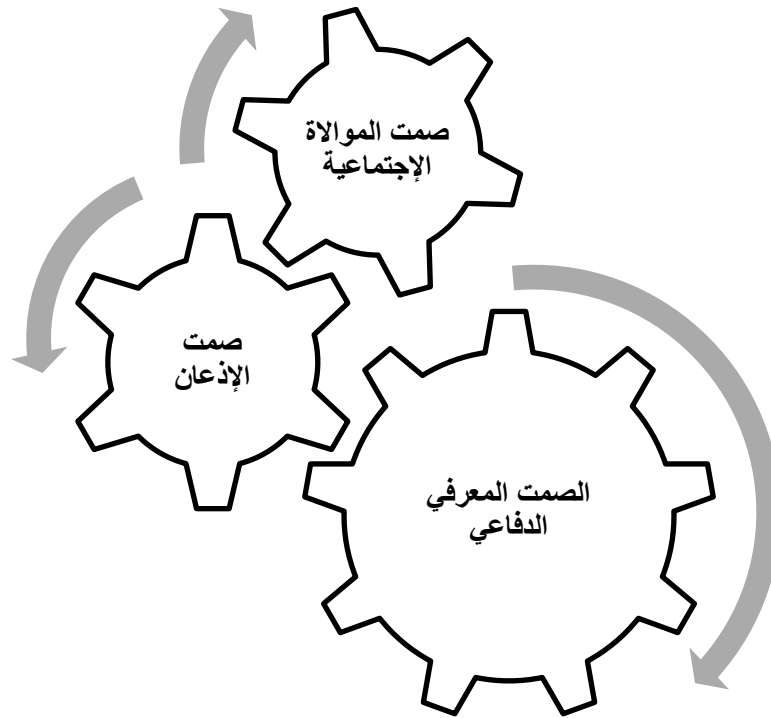
\***المرحلة الثالثة:** وهذا الإدراك متأني بسبب "عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين كالمكاسب غير الفعالة و التجارب المنجزة و الإقناع اللفظي و الإستشارة العاطفية" (المجالي، 2007، ص.26). وقد تناولت دراسة (علي و قيزة 2021) أسلوبا قياديا تمثل في إستقامة القيادة، حيث توصلت إلى أن إستقامة القيادة، تسمح ببناء علاقة جيدة بين القادة و الموظفين، التي تعتبر الدافع للإبلاغ عن أي مخالفة يرون أنها تضر بمصلحة المؤسسة في تدعيم الصوت التنظيمي أو النفخ في الصافرة و تخرج الصامتين تنظيميا عن صمتهم و هذا يدخل في جانب الدعم النفسي- إجتماعي، الذي تقدمه الفئة المسيسة بشكل خاص و الإدارة بشكل عام، لأفراد الفئة الفاعلة و التي غيابها يسهم فعلا في ترويدي الروح المعنوية لدى الأفراد و عدم قدرتهم على إشباع العديد من الحاجات على مستوى المؤسسة، من إنتماء، حاجات ذاتية، تقييم الكفاءة، أهمية الدور و الوظيفة التي قومون بها و لو لفظيا.

\***المرحلة الرابعة:** و ذلك راجع "لضعف عملية الاتصال و لعل عدم إختيار وسيلة إتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الإتصالية و لطبيعة الجمهور المراد الإتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الإتصال و تتأثر عملية الإتصال بالعديد من العوامل، التي تتعكس سلبا على فاعلية الإتصال الإداري في المنظمات" (المجالي، 2007، ص.26). و هو ما يجسده بالفعل السبب الرئيس لسيادة مناخ الصمت على مستوى الأفراد و الجماعات في المؤسسة وهو ضعف العملية الإتصالية التواصلية التي أساسها التغذية الراجعة الموجبة، بغض النظر عن محتوى رسالة التغذية الراجعة، إن كانت سلبية أو إيجابية المهم هو حدوث إستجابة من قبل المرسل إليه، ليشعر المرسل بأهميته و أن هدفه من الرسالة الإتصالية قد حققه، مما يشجعه على التواصل الدائم و أن الدور الذي يقوم به له أثر لكن في غياب الفعل الإتصالي التواصلي، يحدث الإنسحاب و الإستبعاد الإختياري لفقدان الثقة بالنفس أولا و بالطرف المرسل إليه ثانيا.

ثانيا -ثالث أبعاد صمت العاملين.

حددت في هاته الدراسة ثلاث أبعاد للصمت التنظيمي يمكن توضيحها ضمن الترسية التالية:

ترسمة رقم(09):ثالث أبعاد صمت العاملين(إعداد الباحثة).



1. الصمت المعرفي الدفاعي: حماية الذات الوظيفية واستخدام السلطة المعرفية.

يطلق على الصمت المعرفي الدفاعي حسب بيندر و هارولس " (Pinder &Harols) الصمت الهادئ (Deniz&al,2013,p.693). و قد عرفاه بأنه" يشير إلى عدم تصريح العاملين بأرائهم، أفكارهم و مقترحاتهم حول بيئة العمل، بسبب الخوف من الآثار السلبية المترتبة على مشاركة المعلومات المتعلقة بالمنظمة أو بدافع حماية الذات"(البنوي،2017،ص.06). فالصمت المعرفي الدفاعي، هو صمت هادئ تكون فيه الممارسة بروية و إدراك لإتاحة الفرصة لإختيار البدائل الأنجع، التي تكون في صالح الممارس لهذا الصمت وهناك من وصفه بالصمت الخامد أو الكامن و هو يستند إلى الوعي و التريص، كما يطلق عليه صمت الانتهازية، أين يتم حجب الأفكار، المقترحات، العواطف، من أجل غايتين هما الدفاع و الإنتهازية استنادا للسلطة المعرفية التي يمنحها له المنصب الوظيفي أو التنظيم الغير رسمي، حتى لو كان في الحجب، ضرر لزملاء العمل أو المؤسسة أو ربما نشر معلومات غير مكتملة من أجل التضليل.

كما يعرف بأنه "الوصف المتعمد الإغفال على أساس الخوف الشخصي، من عواقب الكلام و التعرض للمساءلة و الصمت عن حجب الأفكار أو المعلومات أو الآراء ذات الصلة و الذي يعد شكل من أشكال الحماية الذاتية، على أساس الخوف من فقدان السمعة و الصمت الدفاعي هو سلوك مقصود و غير سلبي و يطبق على الحماية الذاتية من التهديدات الخارجية" (عوجة، 2019، ص.571). فهذا البعد من الصمت، غير سلبي بالمعايير الشخصية للممارسة، لكن بالمعايير التنظيمية هو يدخل في خانة السلبية، لأنه يضر بمصلحة المؤسسة بشكل نسبي عند إحتكار المعلومة، وتقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

كما يصفه فان داين و بترو (VanDyne&Betero) بـ "أنه حجب المعلومات أو الآراء ذات الصلة أو الأفكار، كشكل من أشكال الحماية الذاتية القائمة على الخوف" (VanDyne&Betero, 2003, p.1367). فالهدف من الصمت ، وفق آلية معرفية دفاعية هو الدفاع عن مكانتهم الوظيفية، لأن في حالة حجبهم لتلك المعلومة، يكون الهدف الوحيد هو حماية أنفسهم من ردود فعل سلبية لدى الفئة المسيسة، نتيجة عدم تقبل الأفكار و المقترحات أو من جهة أخرى، في حالة تزويدهم بالفكرة أو المعلومة، فهم يتخوفون من إصدار هاته الفئة لقرارات تكون بالأساس ليست في صالح هؤلاء الممارسين لهذا الصمت و قد أكدت دراسة (الغانمي 2018)، أن نقطة ضعف الصمت المعرفي الدفاعي هي الخوف من ردود فعل المسؤولين السلبية.

هاته الردود تشمل قرارات مضرة بمصالحه أو تحميله مسؤولية المشكلات التنظيمية، كما قد يكون الهدف هو إخفاء المعلومة على المستوى الوظيفي، كشكل من الحماية الذاتية ، نتيجة إرتكاب خطأ ما، لكن أساس الصمت المعرفي الدفاعي هو الاحتفاظ بالمعلومة و المناورة بها من أجل حماية الذات الوظيفية.

فالصمت المعرفي الدفاعي "ينطوي على تقييم الفرد للبدائل وإتخاذ خيار واع، لحجب المعلومات الأفكار و الآراء، كخيار أكثر أماناً للفرد في تلك النقطة في الوقت المناسب" (Deniz & al, 2013, p.693). حيث تكون لديه العديد من الخيارات و البدائل ليختار الأنسب و الأنفع له، في هدوء و بتكثيك معين، في الوقت الذي يجب أن يكون فيه صامتا، يتمثل الحجب في: عدم إيصال تقرير حول وضعية ما، السكوت في الاجتماع، زيارة خاطئة للفئة المسيسة و عند طرح أسئلة ما يتعمد حجب بعض المعلومات و غيرها من الأوضاع، التي يتلاعب فيها الفرد الفاعل و يتعمد حجب أفكار و معلومات محددة بعينها.

فصمت الموظفين يمكن "أن يظهر نتيجة اللامبالاة أو نية خبيثة" (Deniz&al, 2013, p.693). فالنية الخبيثة لا تتأتى من الإعتباطية أو اللامبالاة، إنما هي تتم عن الوعي التام بالوضع و حتمية وجوب التعامل معه، وفق السياقات الظرفية و يجب في كل الأحوال أن ترجح الكفة لصالح الممارس للصمت.

فقد أظهرت دراسة (علي وقيزة 2021) أن مستوى الصمت الدفاعي مرتفع لدى العينة المبحوثة و ذلك راجع إلى إنخفاض مستوى النفخ في الصافرة في مقابل إرتفاع مستوى الصمت التنظيمي

و دراسة (عوجة 2019)، التي رتبت إستجابات أفراد العينة، لأبعاد الصمت التنظيمي و ترتيبهم تنازليا وفق قيمة الوسط الحسابي سجل الصمت الدفاعي المرتبة الثانية من أجل محافظتهم على مكانتهم الوظيفية.

كما توصلت دراسة (خليل 2019) إلى أن الصمت الدفاعي تحقق بدرجة فوق المتوسطة و ذلك راجع لخوف أفراد الفئة الفاعلة من المشرفين و هذا البعد مجتمع مع الأبعاد الأخرى للصمت التنظيمي المحددة في الدراسة (الصمت الاجتماعي، صمت الإذعان) لها تأثيرها على جودة الحياة الوظيفية بالأبعاد المحددة في الدراسة (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار و الأمان الوظيفي، علاقات العمل، التوازن بين الحياة و

العمل، الأجور و المكافآت) و أكدت دراسة (عبود2019) أن الأفراد الممارسين للصمت الدفاعي، لا يفسحون عن آرائهم و أفكارهم تهربا من تحمل المسؤولية، سواء على الصعيد العملي أو الإجرائي من خلال المتابعة أو على صعيد النتائج.

و في نفس السياق، فقد توصلت دراسة (الخالدة2017)، الذي إعتد الصمت المعرفي الدفاعي في دراسته، كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي و سماه بصمت المنفعة، قد حققت عينة الدراسة هذا البعد من الصمت بمستوى متوسط و عزى الباحث ذلك "بأن بقاءهم و ديمومتهم بالعمل رهن بممارسة هذا النوع من الصمت المبرر، بإرضاء المديرين و مجاملتهم ضمانا لبقائهم و استمراريتهم و إيماننا منهم أن المديرين يتجهون إيجابا نحو ما يتفقون معهم و كسبا لود و صداقة مديريهم و حماية لمواقعهم و إنسجاما مع مصالح زملائهم و حفاظا على مصالحهم الشخصية و مكانتهم بين زملائهم فهم و الحالة تلك يحجمون عن تقديم آرائهم و أفكارهم المهمة نحو العمل، إستنادا إلى تحقيق منفعة ذاتية أكثر من إعتبارات أخرى و بالتالي فإن صمتهم المستند إلى تحقيق المكاسب و المنافع، تم تبنيه نتيجة لإدراكات المعلمين، أن ممارسة هذا النوع من الصمت يتوافق و المعتقدات التي يحملها بعض المديرين، المتمثلة بخوف الإدارة من ردود الفعل السلبية و أن الإدارة أقدر على الإنجاز و أن الوحدة جيدة و المعارضة أمر سيء، فيصمتون إرضاء لمديريهم و كسبا لودهم و تحقيقا لبقائهم و المحافظة على مكانتهم"(خالدة،2017،ص.24).

أما دراسة (البنوي 2017) الى توافر الصمت التنظيمي بين أفراد العينة المبحوثة بارتفاع نسبي، حيث رتب الصمت الدفاعي في المرتبة الثالثة.

وتوصلت دراسة دينيس و آخرون (Deniz & al2013) إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين الإلتزام العاطفي و الصمت الدفاعي و عزى الباحثون ذلك الى أن الإلتزام العاطفي، يجعل الموظفين يدركون أهميتهم في التنظيم، مما ينمي لديهم قيمة الفخر، فيدعم ذلك تقبلهم لقيم و اهداف التنظيم.

و تجدر الإشارة إلى أن الصمت المعرفي الدفاعي، هو أحد أوجه الصراع الخفي، فالمنطلقات الفيبرية للصراع تراه " يعبر عن علاقة إجتماعية -أين يكون مع أطراف أخرى- لها عدة دلالات و عدة أوجه منها التعبير عن التعارض النزاع و الكفاح أكثر من التعبير، عن التعاطف و المجاملة لأنه في الحالتين يوجه الأفراد في تصرفاتهم و سلوكياتهم بالتناقل من واحد لآخر وهكذا فالصراع لا يحمل معنى سلبيا، غير إجتماعي أو محطم للعلاقات الاجتماعية، فهو ظاهرة إجتماعية"(قاسيمي،2014،ص.10).و هذا ما يحدث مع الصمت المعرفي الدفاعي، فالفرد الفاعل يعيش حالة صراع مع الفئات المسيسة، مع بقاء العلاقات الاجتماعية، الرسمية و الوظيفية قائمة، فحالة الصراع تساعده على تحديد أطراف الصراع و تحديد الخطط الإستراتيجية، التي يناور في علاقته الصراعية و هو صراع خفي غير معلن.

فالمكانة الوظيفية تمنح الفرد الفاعل سلطة معرفية " فالجماعات المركزية و الأفراد الموجودين في مركز الجماعة، يكونون في وضعية تسمح لهم بالحصول على أكبر حجم من المعلومات الخاصة بالمؤسسة، بما فيها العاملين سواء معلومات آنية أو مستقبلية و هذا ما يمنحهم قوة التفوق و بالتالي إمكانية إمتلاك القرار "(قاسيمي،2016،ص.97).

و كذلك الخبرة المهنية خلال المسار الوظيفي، تعمل على تراكمية المعرفة المهنية و التنظيمية"فوجود الفرد داخل المنظمة و ممارسة عملهم يرا كم لديه خبرات متعددة عن سيرورة العمل الإداري و يتفاعل تلك التراكمية مع كفاءته و مواهبه الشخصية، يمنح الفرد قوة تنظيمية خاصة تتحدد أبعادها وفق خبرته الطويلة داخل المركز الوظيفي المشغول و بالتالي يتحدد موقعه الإستراتيجي وفقا لتفاعلاته الشخصية و الوظيفية إنطلاقا من خبرته ببديهيات التسيير و نقاط التحكم و القوة و علاقات التأثير"(بلعباس،2016،ص.144).

فالمنصب الوظيفي و الخبرة المهنية، تكون لدى الفرد الفاعل معرفة في عدة جوانب، الامر الذي يمنحه سلطة يستطيع من خلالها تحديد خطة يتحرك وفقها أساسها المعرفة و هدفها الدفاع عن مصالحه و مكانته الوظيفية ، فالصمت المعرفي الدفاعي، يسلكه الفرد الفاعل كإستراتيجية حماية و إستراتيجية دفاعية لمكانته الوظيفية، من تهديدات الفئة المسيسة، التي تكون في شكل قرارات أو تعاملات، هاته الإستراتيجيات تعتمد بالأساس على إمتلاك المعلومة، التي تمنحه سلطة معرفية، يناور عن طريقها لحماية نفسه و يقوم بإستخدامها في الموقف المناسب.

إضافة إلى ذلك، يرى موريسون و آخرون (Morrison&al) أن الصمت المعرفي الدفاعي "يعد أكثر تكتيكية من صمت الإذعان ويتضمن المعارف الكاملة والتدبير والتأمل حول الخيارات التي يتخذ العاملون من خلالها قرارا يرفض التعبير عن وجهات نظرهم ومعارفهم ومعلوماتهم إلى الآخرين" (مرسي، 2018، ص.296) و يرى كل من دنيز و آخرون (Deniz&al) "أن الفرد يقوم بوضع بدائل ولكل بديل وزن وسيتم إختيار البديل بشكل واعى من خلال إختيار الأفكار والآراء التي تحقق له أكثر أمانا في حالة معينة ووقت محدد" (العززي و العطوي، 2016، ص.151). فالصمت المعرفي الدفاعي يرتكز على إخفاء المعلومات التي تتاح له ضمن النسق التراتبي التنظيمي، كإمتياز وصلاحيه أو أنه يتحصل عليها من خلال مهاراته الشخصية ويقوم بالإحتفاظ بهاته المعلومات وتسييرها وفق إستراتيجية معينة ووفق مقتضيات الموقف حفاظا على مكانته وموقعه التنظيمي ودراسة مجموعة من البدائل التي تتيحها هاته المعلومات من أجل إستخدامها في الموقف المناسب ويؤكد بايندر (Pinder) حالة الإستغلال ،على أن الفئة الفاعلة الممارسة لهذا النوع من الصمت "لديهم أفكار جوهرية و نوعية وفردانية عن العمل ،لكنهم يبحثون عن فرصة مواتية لإعلانها" (خوالدة، 2017، ص.14). وبذلك فأفراد الفئة الفاعلة يتحركون وفق وضع حذر مقولب في إطار الوعي والإدراك ،هذا يؤدي بهم إلى تفعيل العقلنة والرشد في إطارهما السلبي الذي يقتضيه سلوك الصمت المعرفي الدفاعي.

و لهذا البعد من صمت العاملين، مؤشرين دقيقين دالين على ملموسيته و هما التقاعس العمدي و غياب قيمة العمل.

### 1. التقاعس العمدي: أجرة المناورة.

يمثل التقاعس العمدي تسلكه بعض أفراد الفئة الفاعلة، إما تهاونا دون هدف من باب الكسل وعدم الإلتزام من أجل التهرب من ضغط العمل و المسؤوليات الوظيفية أو عمدا من أجل تحقيق أهداف معينة محددة مسبقا، فممارسة التقاعس العمدي تكون بإدراك ووعي كبيرين وهما فعل عقلاني بإمتياز .

إهتم تايلور بموضوع التقاعس العمدي و إعتبره السبب المباشر في ضعف الإنتاجية، أين حددت الفعالية التنظيمية في توافر الإقتدار الفيزيولوجي للأفراد، مع تحقيق الكمية الإنتاجية لأعلى المستويات وأهملوا كل الحثيات التي تخص العمل و العامل معا، كما لاحظ تايلور أن ممارسة التقاعس هي ممارسة جماعية وليست فردية بشكل منظم، حيث كان العمال القدامى يرفضون على العمال الجدد هذا الأسلوب من العمل حماية لوظائفهم، رغم معرفتهم التامة بأن ما يتم إنجازه من قبلهم يستغرق أقل من الزمن الذي يستهلكونه، مع قدرتهم على تقدير زمن التباطؤ الذي يحققونه، حيث يعزوا تايلور إستمرار هذه الظاهرة لجهد الفئة المسيسة بأمر التسيير وإجراءاته و الزمن المستحق لذلك.

كما لاحظ أن تقاعس العمال في ورشات العمل، هدفه كان تضييع الوقت و بذل جهد أقل، حيث في نهاية اليوم سيتقاضون نفس الأجر مع العامل الذي بذل جهدا أكثر و إستغرق زمنا أقل وكان هدفهم من إبطاء عملية الإنجاز، هو جعل مدة الإنجاز أطول و ذلك خوفا على أمنهم الوظيفي فكلما تباطؤ في العمل، كلما تزداد مدة العمل و يضمنون البقاء للعمل في الورشة لمدة أطول.

فيرسل تايلور تهديده لهم بقوله "تذكروا جيدا أننا لا نريد من جانبكم أي أعمال عبثية من أي نوع، إنكم سوف تؤدون بالضبط كل ما هو مفترض أن تؤدوه، دون أدنى تظاهر بالأداء من جانبكم، إذا بدأت في خداع ذلك الفتى المكلف بمراقبة أدائكم، فإنه سوف يرفع تقريره إلى الإدارة

في خلال 15 دقيقة من إرتكابكم المخالفات طبقا لما سجله من حالات التباطؤ و التظاهر في الأداء، فإن أصحاب هذه الحالات سوف يخرجون من ورش و عنابر العمل ولن يعودوا إليها مرة ثانية" (ستيفن وبول، 2002، ص.26).

و التقاعس العمدي في الفكر التaylorي يبدأ بطرح التساؤل التالي، لماذا يتعمد العاملون عدم إنجاز الحد الأقصى من الكفاءة في العمل؟ و التي حددها في:

1- المغالطة المشوهة التي وقع فيها الكثيرون بها من كون الزيادة المادية لمخرجات العمل أو الماكينة، يمكن أن تنشأ بنشر عدد كبير من العاملين في الموقع المعني.

2- أنظمة الإدارة الفاشلة التي سمحت (وكان الأمر ضروريا)، أن يعمل كل فرد ببطء بما ينسجم وضمن مصلحته على حساب مصلحة المنظمة و التي عدت حالة طبيعية تقع ضمن ما يطلق عليه بشكل جزافي بالتمارض المنظم.

3- تجاهل عدم الكفاءة بإتباع الإدارة أساليب لقياس العمل، بالاعتماد على التجربة العملية لا على المعرفة العلمية" (العنزي، 2017، ص.140).

بالمقابل أصبحت تنظيمات العمل اليوم، تركز على الإقتدار الفكري لفئاتها الفاعلة وتهتم أكثر بسياسات العمل التي تستثمر قدراتهم و تطور مهاراتهم من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، ويتغير السياسات التنظيمية، فإن سلوك التقاعس العمدي، أصبح يمارس بطرق تختلف عما كان في عهد تايلور بالتأكيد ، فمارسته تكون في مناخ يسوده الصمت التنظيمي، في بعده المعرفي الدفاعي من أجل حماية مكانتهم الوظيفية، فكما أبطؤو في الإجراءات و كلما تكاسلو في إنجاز أعمالهم كلما تأخرت المعلومة في الإنتقال، إلى مستويات تنظيمية أخرى، فهناك جانب من المناورة تستخدمه الفئة الممارسة للصمت المعرفي الدفاعي، أين يمتلك خلالها المعلومة و تبقى حكرا عليه و لا يقوم بتمريرها و تصبح وسيلة لإمتلاك السلطة المعرفية، تمنحهم إمتياز النفوذ المناورة و ممارستهم لهاته المناورة قد تكون في شكل: التأخر في تشخيص مشكلة، إيصال مغالطات حول الوضع، تأخير إنجاز تقرير، فيصبحون هم المالكين للمعلومة و يستخدمونها في الزمن و المقام المناسبين، المرتبط بالهدف المحدد من قبل الفرد الممارس للصمت المعرفي الدفاعي والتي قد تكون الحفاظ على مصالح وظيفية، الإضرار بأهداف المؤسسة، الإضرار بفرد أو أفراد من الفئة المسيسة.

إن الخيارات غير المتاحة أمام الفئة الفاعلة الممارسة لسلوك الصمت و لتجنب المحكات الداعمة الفارضة لمناخ الصمت تجعل مجال المناورة و استخدام المهارات الفكرية و المعرفية مجالا للدفاع عن كينونتهم التي ترسم فيها المكانة الوظيفية.

## 2. غياب قيمة العمل: أداء الواجب الوظيفي في ظل غياب الشغف.

"إن صمت الموظفين يشكل خطورة كبيرة جدا على المنظمات لأنه يؤدي إلى اللامبالاة لدى بعض الموظفين خلال وقت العمل، إذ أن الموظفين غير المباليين هم الأفراد، الذين هم غير مهتمين بكل من عملهم، أرباب عملهم جودة عملهم و منظمته تماما" (Nikmaram & al, 2012, p.1272). فالإهمال و اللامبالاة يطال العمل، أفراد الفئة المسيسة و المؤسسة ككل و الغياب التام لمؤشرات الإلتقان و الجودة في العمل و يؤكد "هيرشمان (Hirschman) بالنظر إلى الإهمال كنوع من السلوك السلبي الذي أظهره انخفاض مستويات المشاركة" (Deniz & al, 2013, p.693).

فيظهر غياب قيمة العمل بالإهمال و عدم إعطاء أي قيمة معنوية أو مادية للعمل، من خلال تقديسه و استحضار أخلاقيات العمل و الرقابة الذاتية في جانبها المحسوس و غياب القيمة المادية في جانبها الملموس، من خلال إنجاز العمل المطلوب وفق المواصفات و المتفق عليه و الوصول إلى مستوى تحقيق الجودة. ويصف "فارل (Farrell) الصمت كعامل أساسي لإهمال العمل" (Deniz & al, 2013, p.693).

فالإهمال مصدر للمشاعر سلبية إتجاه العمل، حيث يرى أوجدني " أن المشاعر السلبية تجاه المنظمة، ماهي إلا إنعكاس أو رد فعل لظروف العمل غير المحتملة وينتج أن له آثار عديدة، منها تدني الإحساس بالمسؤولية و استنفاد الطاقة النفسية و التخلي عن المثاليات و زيادة السلبية ولوم الآخرين في حالة الفشل و قلة الدافعية و نقص فعالية الأداء و كثرة التغيب عن العمل و عدم الإستقرار الوظيفي" (الوهيبي، 2014، ص. 371). وقد أكدت دراسة (هجو، 2018) أن هناك علاقة بين الصمت التنظيمي وفقدان الدافع حيث تناولت الدراسة أبعاد الصمت التنظيمي (ضعف مهارات الإتصال، عدم دعم الإدارة العليا)، الذين كانت علاقتهم إيجابية بفقدان الدافع و علاقة سلبية ببعدي الخوف من المدراء و الخوف من ردة الفعل السلبية و بعد فقدان الدافع.

فممارسة الصمت بشكل عام تؤدي إلى تثبيط قيمة العمل و ما يمثله بالنسبة لهذا الفرد الممارس للصمت سوى تحقيق أهداف شخصية على الصعيد المادي و الوظيفي، من خلال الدور الوظيفي المنوط به، مهما كل جوانب الأداء الجيد و الإبداع و الابتكار في مجال عمله و في الوظيفة في حد ذاتها و في أساليب العمل و تنطفيء لديه روح الشغف اتجاه العمل.

### 3. الصمت المعرفي الدفاعي: رؤية نظرية، عقلنة و رشد الفاعل.

عن الصمت المعرفي الدفاعي، يمكن مناقشته نظرياً، من خلال منطلقات ميشال كروزيه حول المجال الذي يمكن ان يناور فيه الفاعل مهما كانت التنظيم مسيطراً و اصل تسمية الفرد الفاعل يعود لكروزيه ، تمايا مع هذا الطرح أي الفرد داخل تنظيم العمل، لديه مجال للفعل، فيقول " ميشال كروزيه (M.Crozier)، لا توجد تنظيمات إجتماعية مضبوطة و مراقبة، فالفاعلون الفرديون أو الجماعيون الذين يكونون التنظيم، لا يستطيعون أن يختزلوا إلى مهام مجردة و غير مجسدة، بل إن الفاعلين يمثلون لوحدهم كياناً، ففي وسط الضغوطات غالباً ما تكون ثقيلة التي يمرسها عليهم التنظيم يحتفظ الفاعلون بهامش حرية يستعملونه بصفة إستراتيجية، فإستمرار بقاء هذه الحرية يضرب الضوابط الأكثر تعقيداً، جاعلاً من السلطة كوساطة مشتركة لإستراتيجيات مختلفة، ميكانيزم مركزي و ضروري لضبط الكل" (زكاروبوشيشة، 2013، ص. 37).

ف"مهما كانت درجة عقلنة التنظيم، فإن هذا الأخير لا يستطيع إختزال الفرد إلى مجموعة حركات ينفذها في إطار وظيفة معرفة قبلياً، فالمستخدمون لا يتركون أنفسهم يقولهم التنظيم و إنما في كل الوضعيات التي توجد فيها، فإنهم يحاولون الحفاظ على هامش الحرية الذي بجوزتهم و أن يعملوا على توسيعه لإستعماله بصفة إستراتيجية" (زكاروبوشيشة، 2013، ص. 19-20).

والصمت المعرفي الدفاعي يجسد سلوكاً تنظيمياً سلبياً، لكن يعبر عن وعي وإدراك الممارس لهذا البعد من الصمت التنظيمي، وفي نفس الوقت هو يمثل شكلاً من أشكال الحماية الذاتية ويعبر عن العقلية التاكتيكية لهذا الفرد و وفقاً لمنطلقات ميشال كروزيه الذي يتطرق إلى الفعل الإستراتيجي في تنظيم العمل "أن التنظيم يقوم على أساس وجود هوة بين المعايير الجماعية والسلوكات الفردية الملموسة، فالأفراد يحتفظون في الغالب بنتائج التي تقود إليها عقلانية المسيرين، لأنها لا تخدم دائماً مصالحهم الشخصية، لذلك فإن سلوكهم يتجه في الغالب نحو مواجهة كل المعايير التي تنطوي على قدر ما من الجبرية، فهم يحتفظون لأنفسهم في الأخير بهامش للتخمين والحساب والتخطيط والتفاوض والمناورة... يحتفظ الفاعلون لأنفسهم بهامش لصياغة إستراتيجيات على حساب نظام المعايير التي يفرضها التنظيم" (فزة، 2013، ص. 166). فيعتبر التحليل الإستراتيجي حسب منطلق (ميشال كروزيه) الفاعل كائناً عقلانياً لأنه "يتصرف تبعاً لمنطقه الخاص الذي هو وحده من يدرك طبيعته والظروف التي تحكمت فيه" (فزة، 2013، ص. 167).

فسلوك بعض أفراد الفئة الفاعلة لهذا النوع من الصمت وإستخدام أدوارهم الوظيفية للمناورة بالمعلومة حينها " يصير الدور بمثابة فضاء إمكانيات لتحقيق إستراتيجيات متعددة متضاربة في أغلب الأحيان، لأفراد يناورون المعايير الجبرية التي تسلبهم حرياتهم" (فزة، 2013، ص. 166).

فمن وجهة نظر كروزيه أن الأفراد داخل تنظيم العمل هم أفراد فاعلون لأن لهم درجة من الإستقلالية وهامش من الحرية ا و ذلك للمقتضيات التالية:

- ✓ أن الفاعلين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات عمل داخل المنظمة لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها.
- ✓ -إن النظام الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة و صارمة يبقى به دائما ثغرات تترك مجالا للمناورة و التحرك، يستعمله هؤلاء الفاعلين من أجل تحقيق هذه الأهداف الشخصية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشونها داخل المنظمة.
- ✓ إن سلوك الأفراد وأفعالهم حسب مقارنة ميشال كروزيه هو نتاج لعدة عوامل مرتبطة هي: الوضعية التنظيمية و خصائصها وإدراك الفاعل لرهانات هذه الوضعية و أهميتها بالنسبة له و كذا المزايا التي يتوفر عليها و العوائق التي تقف أمامه" (بن عيسى، 2010، ص.28).

فمهما تكن دقة و صرامة القوانين التنظيمية كآلية لضبط سير العمل و فرض السياسات، فلا بد من وجود ثغرات لم تؤخذ بعين الإعتبار أو أن التغيرات الحاصلة على مستوى بيئات العمل الداخلية و الخارجية فرضتها و يستمد الفاعل حسب ميشال كروزيه سلطته داخل التنظيم من خلال:

- ✓ **الكفاءة و القدرة المهنية:** تمنح الكفاءة و القدرة المهنية العالية أو التخصص المهني الدقيق لصاحبه إمكانية تفاوضية عالية في علاقته بالمنظمة من جهة و في علاقته بزملائه من جهة أخرى، فمثل الخبير في مجال معين، يمكن أن يكون هو الوحيد داخل المنظمة الذي يمتلك المعرفة العلمية و القدرة التطبيقية و الخبرة الكافية لمعالجة بعض المشاكل و التعقيدات العويصة التي لا يستطيع الآخرون أن يعالجوها.
- ✓ **إمتلاك المعلومة:** إن إمتلاك المعلومة من أحد الفاعلين، في شبكة الإتصالات الموجودة بالمؤسسة تعطي لها القدرة على المفاوضة و المساومة، خاصة إذا كانت ذات أهمية كبيرة و مؤثرة على حسن عمل الطرف الآخر أو على ترشيد قراراته التسييرية، فهذه الوضعية تمكنه من بناء إستراتيجية دفاعية أو هجومية... إن إمتلاك المعلومة من طرف المرؤوس يمكن أن تشكل مصدر من مصادر السلطة في المؤسسة.
- ✓ **العلاقة مع المحيط:** من بين مصادر السلطة التي يمكن أن تفرزها المؤسسة، يترتب عن علاقتها بمحيطها هذا الشكل من السلطة، إن كان مشابها للمصدر الأول المتمثل في الكفاءة و القدرة المهنية إلا أنه يختلف عليه في نقطة أساسية تتمثل في أن مصدر السلطة السابق كما أشرنا مرتبط بحالات الإرتياب، التي ينتجها المحيط و السير الداخلي لها، أما هذا المصدر كما أشرنا مرتبط بتسيير العلاقة بين المحيط و المؤسسة، لأنها مهما كان شكلها و طبيعتها فهي في علاقة دائمة و مستمرة مع المحيط و بيئتها الخارجية، سواء من أجل الحصول على الموارد المادية و المالية و البشرية أو من أجل بيع أو تسويق منتجاتها، من هذا المنطلق فإن المحيط أو البيئة الخارجية تشكل دائما مصدر إضطراب للسير الحسن للمؤسسة و بالتالي تخلق منطقة إرتياب هامة و حقيقية تجعل الأفراد و المجموعات المهنية و المتخصصة، التي تملك رصيد من المعرفة أو من العلاقات الخاصة و النوعية متمكنة من السيطرة على هذه الإضطرابات و بهذا سيكون لديها سلطة معتبرة تمكنها من بناء إستراتيجية معينة.
- ✓ **القواعد التنظيمية:** يشكل إستعمال و تطبيق القواعد القانونية في كثير من الحالات و الظروف مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة، بحيث لا توجد أي منظمة أو مؤسسة يمكنها ان تسير بدون قواعد قانونية تضبط أمورها التنظيمية و التسييرية، فالتطبيق الحرفي للقانون قد يؤدي إلى حالة من الشلل و الإختلال الوظيفي للمنظمة، لأن القاعدة القانونية من المفروض أنها وضعت من أجل ضمان الحد الأدنى لسير المنظمة و تحقيق الإنضباط لكن تحقيق الفعالية و النجاعة يتطلب تعظيم العمل و

النشاط من جميع الأطراف المعنية بالعملية الإنتاجية، حتى يتم تعظيم الإنتاجية و الربحية، لكن عندما يتمسك أحد المرؤوسين بحرفية نص القاعدة القانونية، فإنه يضمن جهة الحماية القانونية من العقوبة التأديبية لعدم إلتزامه بتعظيم إنتاجيته، في نفس الوقت يضع الرئيس و المسؤول المباشر على العملية الإنتاجية في وضعية حرجة، ليس بإمكانه أن يعاقب و لا بإستطاعته أن يحقق الإنتاجية المحددة له في خطة الإنتاج و بالتالي لا توجد أمامه إلا طريقة واحدة و هي الدخول في علاقة تفاوضية و مساوماتية مع العمال أو الفاعلين الذين هم ملتزمون بالقانون و ليس بمخطط الإنتاج و ذلك سواء بالتغاضي عن بعض التصرفات مقابل رفع إنتاجيتهم أو من مردودية عملهم أو منحهم إمتيازات إضافية مقابل ذلك" (بن عيسى، 2010، صص 38-41).

## II. صمت الإذعان: تحقيق الإستاتيكا التنظيمية.

يُعرف بأنه "الصمت المستقر" (عوجة، 2019، ص 570) ويفسره بيندر و هارولس (Pinder&Harols) على أنه عكس الصوت في شكل تقاعس، الذي غالبا ما يتم تفسيره على أنه تأييد أو قبول سلبي للوضع الراهن" (Deniz&al, 2013, p.693). حيث يقبل الأفراد الممارسون لهذا البعد من الصمت كل الأوضاع التنظيمية في سياقاتها: السياسية التسييرية، السلطوية و حتى الفيزيقية و ظروف العمل و ليست لديهم أي رغبة في إحداث أي تغيير نظرا لقناعتهم الشديدة بإستحالة وصول صوتهم و إحداث التغيير المرغوب للوضع الراهن و يبدون خضوعا كبيرا، مع إنعدام الدافعية للمبادرة و مقاومة الأوضاع الراهنة و يضيف " بيندر و هارولس (Pinder&Harols) يطبق على الموظفين الذين لديهم أفكار ومعلومات و آراء ذات صلة بالمنظمة، كما أنه يمثل السكوت الصادق للموظفين، الذين إستقالوا و لا يرغبون في بذل الجهد للتحدث أو التورط أو المحاولة لتغيير الوضع التنظيمي" (عوجة، 2019، ص 571). فصمت الإذعان هو صمت مبني على الإستقالة من الدور النشط على مستوى تنظيم العمل.

بينما يصفه "فان داين وبترو (VanDyne&Betro) أنه يصف السلوك السلبي المتعمد و غير المتورط، يمكن للموظف من حجب أفكاره/أفكارها للتغيير، على أساس الإعتقاد بأن التحدث لا معنى له و من غير المحتمل أن تحدث فرقا، بالمقابل قد يحتفظ الموظف بآراء و معلومات له/لها، بناء على تقييمات منخفضة للكفاءة الذاتية حول القدرات الشخصية للتأثير في الوضع" (VanDyne&Betro, 2003, p.1366). فصمت الإذعان ليس سببه فقط عدم القدرة على التغيير و عدم وصول الصوت و إنما هناك سبب آخر وهو التقييم السلبي للكفاءة، أين يرى الفرد الفاعل بأن كفاءته منخفضة و لا يمتلك الإقتدار الفكري، ليقوم بتقييم الوضع أو إنتقاده أو إعطاء مقترحات.

وفي نفس السياق، يرى "أكافاي و أكتوفان (Accavay&Aktuvan) من سحب الموظف ثقته، مع إستمرار الوضع الراهن من دون تغيير أو لا وجود لحلول المشاكل، فإن الموظف كونه مؤيد للشروط التنظيمية وهم لا يدركون بأن لديهم الكثير من البدائل لتغيير الوضع وهم في حالة من اليأس مستتدين في ذلك على فكرة أن المحاولات هي بائسة وقد يتعلق الإذعان بسبب طاعة الموظف للمعايير التنظيمية" (العنزي والعطوي، 2017، ص 151). فسحب الفرد للثقة من الفئة المسيسة، بسبب قناعته بعدم جدوى فعالية صوته، رغم وجود حلول بديلة و كثيرة تخرجه من دائرة الصمت، لكن كون الفرد الفاعل لديه قبول صريح بغض النظر عن المكان حول الشروط التنظيمية، التي قبلها إختيارا او إجبارا ، خاصة أن التنظيمات البيروقراطية، تستدعي أن الفرد الفاعل يركز على وظيفته و الإجراءات المتفق عليها مسبقا، دون أي قبول للخروج عن المتفق عليه و لا بد من الإلتزام فقط وبهذا يحدث الإذعان.

وتجدر الإشارة، إلى أن هناك سببا آخر لصمت الإذعان وهو "تجنبنا للخلافات مع الرؤساء و لا يعتبر الصمت مجرد غياب الصوت، فهناك أشكال أخرى مختلفة للصمت مدفوعة بدوافع الموظفين المختلفة، عندما يصف معظم الأشخاص سلوك شخص آخر بأنه "صامت" فإن هذا

غالبا ما يعني أن هذا الشخص ليس له أي نشاط" (عوجة، 2019، ص.570). فقد يأخذ هذا النوع من الصمت أشكالا أخرى بعدم مبادرته في الأخذ بزمام المبادرة، عدم المشاركة الدائمة... ففي دراسة (عوجة 2019) تم ترتيب إستجابات العينة المبحوثة حول أبعاد الصمت التنظيمي و الذين رتبهم ترتيبا تنازليا حسب قيمة الوسط الحسابي، إحتل بعد صمت الإذعان المرتبة الثالثة و الأخيرة و بالتالي وجود هذا الصمت في التنظيم المجال المكاني للدراسة.

و من المهم التنويه إلى، أن صمت الإذعان يلقي حالة من السكون و الإستاتيكية على المستوى التنظيمي و بهذا تضمن الفئة المسيية عدم مجاهرة الفئة الفاعلة مستقبلا و لو بجانب من المحاولة و هي بذلك تضمن تحقيق مصالحها الشخصية بالدرجة الأولى و تحقيق مصالح التنظيم بالدرجة الثانية، بسبب إذعان الفئة الفاعلة .

و من خلال الدراسات الإمبريقية، فقد توصلت دراسة (خليل 2019) إلى أن صمت الإذعان تحقق بمستوى فوق المتوسط، إذن تبين توافق الموظفين سلبي مع الآخرين حول إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهونها وأنه عامل مؤثر في جودة الحياة الوظيفية، مجتمعاً مع أبعاد الصمت المحددة في الدراسة.

وكحالة استثنائية، توصلت دراسة (الغانمي 2018) إلى أن بعد صمت الإذعان، يرتبط بعلاقة قوية مع سلوك المواطنة التنظيمية وهذه تعد حالة استثنائية من بين الدراسات التي تم الاضطلاع عليها في علاقة الصمت التنظيمي بالمواطنة التنظيمية وهذا ما يؤكد أن البحث السوسيو تنظيمي و البحث الإجتماعي بشكل عام نتائج مرتبطة بالزمكانية و خصوصية العينة المبحوثة هذا من جهة و من جهة أخرى أن صمت الإذعان الذي يبلور ثقافة الخضوع و الخنوع، لا يمكن أن يكون مؤشرا من مؤشرات المواطنة التنظيمية.

كما توصلت دراسة (الخالدة 2017)، أن بعد القائم على الإذعان الذي حدد في الدراسة كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي وقد حققته العينة المبحوثة بمستوى متوسط، ويعزوا الباحث ذلك إلى "الخوف من المواجهة و إنتقار للتشجيع على المجاهرة، إعتقاداً منهم بأن أفكارهم غير مرحب بها أو نتيجة لتقدير ذواتهم المنخفض أو لعدم ثقتهم بقدراتهم على طرح تلك الأفكار أو خوفاً من إثارة غضب الآخرين و خشية من إنتقام مديريهم منهم و رغبة في حماية لذواتهم وقد يرتبط الصمت الإذعاني في هذا الموقف بعدة عوامل ذاتية" (الخالدة، 2017، ص.24). و هو يعتبر محدد من محددات الإلتزام الإغترابي.

أما توصلت دراسة (البنوي 2017) إلى توافر الصمت التنظيمي بين أفراد العينة المبحوثة بإرتفاع نسبي، حيث ترتب صمت الإستسلام في المرتبة الأولى، من بين الأبعاد المحددة للصمت التنظيمي المحددة في الدراسة.

وأكدت دراسة (على وأحمد 2017) على وجود علاقة بين صمت الإذعان و مواقف المشرفين، فهو يزداد كلما كان الموقف الإتصالي ضعيف بين المشرفين و العمال.

فبعض ممارسات الفئة المسيية تعمل على تكريس صمت الإذعان، نتيجة الخوف منهم و من ردود أفعالهم، كالتسلط، النقد الهدام،... فهاته الممارسات تقوم بإرسال رسائل إلى أفراد الفئة الفاعلة، مفادها ليس لكم الحق بالمجاهرة، صوتكم لا قيمة له، لا تستطيعون إحداث التغيير الذي تطمحون إليه، ليس لديكم الإمكانيات الفكرية للتقييم و النقد، فمنه يمكن تحديد مؤشرين لهذا البعد من الصمت التنظيمي و هما: تدعيم التقييم السلبي للكفاءة و التماثل المحايد.

## 1. تدعيم التقييم السلبي للكفاءة: نتاج لضعف الإقتدار الفكري و التقني .

"يتشكل الصمت إعتقاداً منهم بضرورة قبول قرارات الإدارة العليا، لتجنب التسبب في أي مشكلة في منظماتهم، فيعتقدون أن مشاركتهم تضر المنظمة" (Deniz & al, 2013, p.693). وذلك لعدم ثقتهم بكفاءتهم المهنية و المعرفية و أن مبادراتهم و اقتراحاتهم لأجل حل المشكلات التنظيمية و إحداث تغيير و تطوير المؤسسة، التي لا ترقى إلى المستوى المطلوب و ليست ضامنة لإحداث تغيير إيجابي، يكون في صالح التنظيم.

فالتقييم السلبي للكفاءة يؤدي إلى إحداث فجوة بين المعتقدات و السلوكيات على مستوى الفرد، حيث تتضمن المعتقدات مشاعر عدم التقدير للذات و القدرات، التناقص المعرفي و بالتالي عدم القدرة على السيطرة على سلوكيات التحكم في المعارف، فالإذعان و الخنوع هو أفضل حل.

يرى بريمو و بدليان (Premeaux & Bedlian) تعتمد قدرة الفرد على التعبير عن نفسه دون خوف أو تردد على مستوى ثقته أو ثقتها بنفسها، حيث يميل الأفراد ذوو الثقة المنخفضة بالنفس، إلى حماية أنفسهم أكثر، ففي بعض الأحيان التحدث بصراحة، قد يمنح الفرد مكانة ولكن في حالة الفشل، قد تكون هناك مخاطر لنتائج سلبية، فالأفراد ذوو الثقة في النفس المنخفضة يتجنبون التعبير عن أنفسهم و تقديم آرائهم بسبب هذه المخاطر و توضح دراسة كتلاي (Kutlay 2012)، أيضاً أن هناك أشياء مهمة و إرتباطات مهمة بين تصورات الفاعلية الذاتية لمعاينة البحث و سلوكهم للصمت، وفقاً لذلك فأفراد العينة الذين لديهم تصورات سلبية اتجاه كفاءتهم الذاتية يظلون أكثر صمتاً" (Akim & Ulusoy, 2016, p.48)

و التقييم السلبي للكفاءة له تبعات سلبية على شخصية الفرد الفاعل و مستقبله الوظيفي، حيث " حيث يؤكد تمكيا (Tümkeya 2000)، أن الأكاديميين يشكلون مجموعة عمل بمسؤوليات ثقيلة و مهمة و بناء على ذلك، فالأكاديميون الذين يفتقرون إلى القدرة على التعامل مع هذه المسؤوليات تعيش في الغضب و اليأس و خيبة الأمل و اللامبالاة و التردد و تصبح منطوية، بعبارة أخرى يصبح الأكاديميون الذين لا يستطيعون تحمل المسؤوليات الثقيلة منغلقيين على أنفسهم و يجربون الإحترق ووفقاً لموريسون و فاليس (Morrison & Phelps 1999)، فإن إدراك الأفراد للكفاءة الذاتية بشكل إيجابي، يؤثر عليهم في تحمل المسؤوليات، فالأكاديميون الذين لديهم إدراك أقل للكفاءة الذاتية و أقل ثقة بالنفس، يتفادون المسؤوليات و يختارون أن يكونوا إنطوائيين و يلتزمون الصمت، قد يتسبب إنطواء الأكاديميين في تجربة الإحترق" (Akim & Ulusoy, 2016, p.54) .

كما يذكر الباحثون أن سلوك الصمت المعترف به بإعتباره سمة شخصية سلبية، أكثر شيوعاً بين الأفراد الإنطوائيين و بالمثل عدم الثقة بالنفس هو سمة شخصية سلبية لهذه الأسباب، الصمت قد يؤثر على إدراك الإنجاز الشخصي بشكل سلبي من خلال تقليل الأداء الفردي" (Akim & Ulusoy, 2016, p.54).

إن التقييم السلبي للكفاءة، هو نتاج لفقدان الإقتدار الفكري و التقني الذي يتطلبه العمل، الذي بالفعل يؤثر على الثقة بالنفس بشكل سلبي، مما يؤدي بالأفراد الفاعلين يتمثل لديهم تصوراً عن ذواتهم، أنهم ليس لديهم المؤهلات للنقد أو إبداء الرأي حول الوضع التنظيمي بشكل عام و مشكلات العمل بشكل خاص.

## 2. التماثل المحايد: بلورة الإستبعاد الإختياري.

إن التماثل التنظيمي يعد من السلوكات التنظيمية الإيجابية الراقية، التي أصبحت تنظيمات العمل الحديثة تحاول بلورة هذا السلوك التنظيمي لدى الأفراد الفاعلين، لأنه ينطوي على سلوكات إيجابية أخرى، فالتماثل التنظيمي يضمن تطابق قيم و أهداف الفرد الفاعل مع قيم و

أهداف تنظيم العمل و يعرف بهويته من خلال إنتمائه له ويربط مصيره بمصيره و بذلك يحقق ثالث أبعاد التماثل التنظيمي: الولاء، التشابه و العضوية و كلما حقق الأفراد الفاعلون التماثل الوظيفي و التنظيمي، كلما انعكس ذلك بالإيجاب على مردود و مستوى الأداء و تحقيق الأهداف و حينما يحدث التماهي و الإدماج فإنهما، يعززان التعاون، روح المبادرة، التطوير و الإبداع في العمل، فالتماثل يتشكل لدى الفرد، في ظل توافر ظروف تنظيمية معينة. فأهميته تتمثل في: "تعزيز إحترام الذات، النمو فوق الذات، إضفاء معنى للحياة، زيادة الطموح، الإنتماء" (البشاشة، 2008، ص.437).

بالمقابل، فالفرد الفاعل داخل المؤسسة يمكن أن يصل إلى تحقيق التماثل و يمكن أن يحققه من باب الإلتزام بالواجب، دون أي إرتباط عاطفي أو قيمي، فيحقق ما يسمى بالتماثل المحايد حيث يعرفه "أشفورث (Ashforth) بأنه عدم إشتغال ذات الفرد على أية ملامح للتماثل مع المنظمة، إذ أن الفرد في هذه الحالة يكون محايدا في مشاعره و مواقفه إتجاه جميع الأطراف داخل المنظمة أو حتى مع هوية المنظمة ما يشار إليه بأن الأفراد يجدون صعوبة في عملية التفريق بين قضية التماثل و عدم التماثل، إلا أنهم يجدون الموقف المحايد هو الأكثر وضوحا عند الأفراد، فالفرد بهذه الحالة يعبر عن نفسه فقط بعبارات (أنا أقوم بواجبي فقط) توضح بأنه ليس له إرتباط أو علاقة بقضايا المنظمة و أعمالها" (الفتلاوي و آخرون، 2014، ص.48).

كما يعبر عن التماثل المحايد، بأنها " الحالة التي تمثل عدم الإهتمام بالمنظمة و الذي ينتج عن فشل في عملية الإتصال و التماثل المحايد، يكون له بعض الآثار المتعلقة بالوظيفة مثل قلة سلوكيات المواطنة و عدم الشعور بالرضا و المستويات المرتفعة منه، تؤدي إلى إنعزال الموظف عن المنظمة وإعطاء نتائج أكثر سلبية للأداء" (الشمري، 2017، ص.35).

فالتماثل التنظيمي بشكل عام يتأثر بالعملية الإتصالية و هذا ما أكدته " دراسة كل من فان و برين (Van&Pruyn) إلى أن تعدد مرات الإتصال و مدى عمق في محتوى الإتصال، مثل الموضوعات المختلفة التي تتم مناقشتها تؤثر في التماثل التنظيمي، فكلما زاد عدد مرات الإتصال مع الآخرين كانت الإتصالات أكثر عمقا و زاد إحتمال تماثل الفرد مع المنظمة" (الخليفات، 2006، ص.34).

و التماثل المحايد يعبر عن عدم الإهتمام بالتنظيم و عدم الإهتمام ناتج عن إنعدام الإتصال التواصلي الذي يؤثر بشكل سلبي و يكرس كل السلوكات التنظيمية السلبية ك: عدم الرضا، عدم الإدماج، عدم التماثل، غياب المواطنة التنظيمية عدم الولاء... فتصبح قيم الفرد الفاعل لا تتوافق تماما مع قيم التنظيم، فهو يصبح يؤدي واجبات عمله و ما يتطلبه دوره الوظيفي و لا يبالي بما يدور في المؤسسة بأي نوع من الأحداث، لأن تلك الأحداث لا تهتمه من قريب أو من بعيد و ليست في دائرة إهتماماته، كل من التنظيم و الأطراف الموجودة فيها.

و يمكن القول، أن تشكل التماثل المحايد، لدى الفرد الفاعل سببه، إدراكه صعوب التغيير للأوضاع المنظمة و ما تفرضه السياسة المنظمة من الإلتزام بمعايير و نواظم العمل، التي لا تحقق إمكانية تشاركية صنع القرار، فإنتماءه بذلك يعد إنتماء ميكانيكي فحسب، له مهمات ينجزها و إجراءات يتبعها و تعليمات يطبقها، فهو بذلك يحقق الواجبات الوظيفية المنظمة دون تحقيق الولاء و الإنتماء أو التشابه و لا علاقة له بالهوية المنظمة، فهو ينجز ما يمليه عليه الواجب الوظيفي، أو أنه ينجزه خوفا من العقاب و لا يهمه ما يحدث على مستوى التنظيم، سواء بالسلب أو الإيجاب من تغيرات في الهيكل التنظيمي، زيادة نشاطات، تحقيق الكفاءة و الفعالية المنظمة، مستوى الأداء، مشاكل ... فعدم الإهتمام يشكل لديه، فشل في عملية الإتصال التي تبلور سلوك الصمت و لا مجال لتحقيق سلوك الصوت.

إن التماثل المحايد يمثل مؤشرا من مؤشرات صمت الإذعان، فلا يقوم الفرد الفاعل بمشاركة آرائه و إنطباعاته عن المشاكل التنظيمية، لإدراكه من عدم جدوى مجاهرته بآرائه و صوته، فيقبل الوضع كما هو و يذعن و يخضع للواقع التنظيمي.

## 3. صمت الإذعان: رؤية نظرية، تكريس ثقافة الخضوع و الخنوع.

إن صمت الإذعان يندرج ضمن السلوك المتضمن أقصى درجات السلبية، كون دوافع الصمت نابعة من ثقافة الخضوع والخنوع ، فتعمل الفئة الفاعلة على "إمساك أسننتهم عن الحديث و الكلام ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة، و لكن كنتيجة للامبالاة واليأس، ويعبر هذا النوع من الصمت على إمتناع الفرد عن الإدلاء بأفكاره وآرائه ومعلوماته إذعانا للظروف والمواقف التنظيمية، ويتصرف الأفراد الصامتين عبر هذا النوع بشكل سلبي وينأون بأنفسهم بعيدا عن الأحداث، حيث يشعرون بأن حديثهم لن يترتب عليه أي فارق ومن ثمة فإن هذا النوع من الصمت يعتمد على الإتجاهات الواعية للعاملين نحو المنظمة التي ينتمون إليها" (مرسي، 2018، ص.295). كما يرى "زهير و اردوغان (Zehir&Erdogan) أن صمت الإذعان يحدث عندما يقلل الفرد وعيه و يصبح ليس مستعدا على إحداث تغيير ويكون ضمن الزملاء الهادئين، كما يقدر صمت الإذعان إلى السلوك الغير نشط والغير مشارك والغير هادف كما لا يعبر الموظف عن أفكاره وإعتقاداته بصراحة وقد يحجب آراءه ومعلوماته إستنادا إلى تقييم متضمن للكفاءة الذاتية وقدرته الشخصية في التأثير في الواقع " (العنزي و العطوي، 2017، ص.151). ويذكر أكافايال أكتيفان (Acavayel Aktivan) "على أنه قيام الموظف وسحب ثقته مع إستمرار الوضع الراهن من دون تغيير أو لا وجود لحلول المشاكل، فإن الموظف كونه مؤيد للشروط التنظيمية وهم لا يدركون بأن لديهم الكثير من البدائل لتغيير الوضع لكن لا يرمون بأن يتدخلوا فيها فيحدث ذلك لتفعيل الموظف للوضع وهم في حالة من اليأس مستتدين في ذلك على فكرة أن المحاولات هي يائسة وقد يتعلق الإذعان بسبب طاعة الموظف للمعايير التنظيمية" (العنزي و العطوي، 2017، ص.151).

فالخضوع إلى المعايير التنظيمية والسلطة الرسمية التي تتجلى في الإتصالات النازلة فقط تدعمها المنطلقات الفيبيرية التي ترسخ مبادئ البيروقراطية في تنظيمات العمل "الذي يلزم الفرد بالإنصياع والإنقياد للقوانين الداخلية واللوائح التنظيمية دون إبداء رأيه أو موقفه أو تذمر مع الإلتزام التام بالإجراءات التنظيمية والعملية تقنضيه المتطلبات الوظيفية فقط دون الاهتمام بأشياء تخص التنظيم خارج نطاق الوظيفة" (العنزي، 2015، ص.15).

ومبررات البيروقراطية في ذلك، أنه بإنضمام الفئة الفاعلة إلى تنظيم العمل البيروقراطي، فقد إقتنعت بأهداف و سياسات هذا التنظيم، بأنها صحيحة وليس لهم الحق في إثارة الشك أو الإستفسار أو النقد، إنما يتمثل دورهم في الإنقياد، الخضوع والخنوع لسياسات والقواعد التنظيمية وهذا بالتأكيد سيمنع تدفق الإتصالات الصاعدة التي تكون في شكل: تقارير، شكاوى، مشاكل معينة تعترض سير تحقيق أهداف التنظيم، آراء... بذلك فالفرد الفاعل، يكون مدركا بأن ليس له الحق في إسماع صوته وأن أسمعته فلن يحظى بالتأثير المطلوب، لذلك هو يخضع و يستسلم لواقع التنظيمي المفروض من قبل السلطة التنظيمية يسلك سلوكا له أقصى درجات السلبية و هو صمت الإذعان. ويؤكد "أرغريس (Argyris) أن ثمة مفارقات واضحة في الكثير من المنظمات، إذ أن معظم العاملين يعرفون حقيقة قضايا محددة في المنظمة، ولكنهم لا يجروون على إعلام رؤسائهم بذلك و يرى أن ثمة معايير وقواعد تمنع العاملين عادة من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمسائل المتعلقة بسياسة المنظمة" (الفاعوري، 2004، ص.159).

وصمت الإذعان هو صمت متعلم ، تسهم الثقافة التنظيمية في ذلك، حيث تتضمن هاته الثقافة قيم الإذعان والتي تساعد كثيرا على تشكل مناخ الصمت، خاصة أن النظرية البيروقراطية تقوم على " عدة مبادئ منها "التخصص و تحديد السلطات و التركيز على القيام بالسلوك الرسمي و إحترامه و تجنب السلوك الغير الرسمي و الصرامة في الأداء و في إحترام الأوامر و التأكيد على السلطة و إحترام أوامرها و إلتزامية التطبيق و إحترام السلمية و التخصص في المهام و الأكثر من ذلك إحترام السلطات، الذي لا يكون إلا بإحترام شبكة الإتصال القائمة على السلمية و الرسمية أيضا، بحيث لا يتم الإعتراف بشبكة الإتصال غير الرسمية" (قاسيمي، 2016، ص.42).

و يرى كاتز و خان (Katz & Kahn) "أن من بين المعضلات الرئيسية الناشئة عن التنظيم البيروقراطي التضارب بين التوقعات و التطلعات المتزايدة، بشأن المشاركة في إتخاذ القرارات في هيكل تنظيمي معقد ويمكن أن يؤدي ذلك بالإضافة إلى اللامبالاة و الغربة و أمور أخرى الخضوع و الإمتثال الأعمى بين أولئك الذين يقبلون النظام و متطلباته المعيارية، على أنها متطلبات خارجية ليسوا مسؤولين عنها" (حریم، 2006، ص.20). كما يقتنعون أن صواتهم غير مسموعة ولن تحدث أي تغيير في الأوضاع.

فلقد نبه ميشال ميرتون (Michel Merton) وبشكل كبير في مقاله "الهيكل التنظيمي البيروقراطي و الشخصية" على هيكلية التنظيم البيروقراطي أن العناصر التي تستخدمها البيروقراطية لتحقيق الفعالية و الكفاءة، هي نفسها في بعض الحالات تصبح عائق لتحقيق الفعالية و الكفاءة في بعض الحالات، فهو يرى :أن الوسائل الهيكلية الموضوعية لضمان الإتمادية، الوثوقية، ملاءمة الأداء، الأنظمة و الإنضباط التدرج الوظيفي، يمكن أن تؤدي كذلك إلى إهتمام زائد بالتقيد المتشدد بالأنظمة و الذي يسبب الجبن و المحافظة الفيتو أن التمسك بالأنظمة ينظر إليه أساسا على أنه وسيلة يتحول إلى غاية في حد ذاته إستبدال/إحلال الأهداف" (حریم، 2006، ص.20). فالتمسك بالأنظمة و اللوائح يصبح غاية للفئة الفاعلة و المسيسة على حد سواء كما يجب الخضوع لها دون أي محاولة بعدم الإلتزام أو التغيير .

فمن خلال الملاحظات التي لاحظتها المدرسة الكلاسيكية من مشكلات تنظيمية، التي إعتمدت على الإرتجالية و عدم التنظيم و الخروج عن إطار الرسمية، فهي "تنتظر للإتصال نظرة ضيقة فهو مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي إنتهجه و الذي يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا، إلى العاملين و لا تنتظر منهم إلا الإمتثال لها و بالتالي فإن مفهوم الإتصال لديها، يقوم على إرسال الرسائل إلى العاملين في شكل أوامر و لا تنتظر الرد من طرفهم، إنما فقط تطبيق ما يرد في الرسائل الفوقية و بالتالي فإن فرصة الرد و الإستماع إلى العاملين ضعيفة جدا، سواء من حيث الرسائل الخاصة بمشكلات التسيير أو من حيث المشاكل المتعلقة بالجانب الإنساني و هذا الخلل في العملية الإتصالية يؤثر بطبيعة الحال في فعالية التسيير، لأن فعالية التسيير من فعالية الإتصال وقد كشفت مدرسة العلاقات الإنسانية العيوب المترتبة عن هذا الخلل، خاصة ضعف الإتصال الإنساني" (قاسيمي، 2016، ص.38-39). فضعف الإتصال يؤدي إلى غياب الصوت و بالتالي ممارسة الصمت في ظل قواعد تركز الخضوع و الخنوع.

### III. صمت الموالاة الاجتماعية: المحافظة على رأس المال الاجتماعي.

يرى كورسغارد و آخرون (Korsgard & al) أن صمت الموالاة الاجتماعية هو "السلوك المعتمد و الإستباقي الذي يركز بشكل أساسي على الآخرين" (Deniz, 2013, p.693). فصمت الموالاة الاجتماعية ، سلوك مدرك يكون من أجل الآخرين ، الذين يصمت من أجلهم و يحجب الأفكار و المعلومات و الآراء ويتستر على الأخطاء بشكل متعمد و إستباقي، تقاديا لحدوث الأمور المتوقعة في حالة عدم الصمت و التي تحدث ضررا بالأطراف، الذين مورس من أجلهم الصمت.

كما قد يكون صمت الموالاة الاجتماعية، ممارسا من أجل تنظيم العمل، تطبيقا لما يعرف بالسر المهني، حيث يعرفه "فان داين و آخرون (Van Dyne & al) على أنه يحجب المعلومات أو الأفكار المتعلقة بالعمل، هدفه إفادة الآخرين أو المنظمة" (Deniz, 2013, p.693).

فهذا السلوك فيه جانب من الإيجابية في إطار سلبية الصمت التنظيمي وهو قرار واع من قبل الممارس و هو يتبلور "من الإهتمام بالآخرين بدلا من الخوف من الشخصية السلبية" (Deniz, 2013, p.693). فهو يمثل دربا من دروب الشجاعة و المروءة، حيث أن الدافع وراء هذا الصمت أداء أشياء يراها الممارس تعد من باب الواجب و الرغبة الداخلية الشديدة و الجامعة لمساعدة الآخرين، فهي تركز في الأساس على

الآخرين و ليس على الأهداف الشخصية بل حفاظا على المصالح الشخصية لجماعة العمل أو أفراد/فرد معين في إطار جماعة العمل، بناء على فكرة الخوف، من تبعات معينة، فتكون أولوية حماية جماعة العمل هي واجبة.

و هناك من الباحثين من يعتبر صمت المولاة الاجتماعية، مؤشرا على سلوك المواطنة التنظيمية، فقد نكر "أكراي و أكثران (Acray&Akturan) يحدث الصمت التنظيمي بناء على عوامل مختلفة داخل المؤسسة، إذا تم تجاهله فإنه سيستمر الموظفون في التزام الصمت و لم يكون من المحتمل إظهار سلوك المواطنة التنظيمية بتعبير آخر و لا يتوقع من الموظفين في الصمت الإذعاني و الصمت الدفاعي أن يظهروا سلوكا و إهتماما تنظيميا أو سلوك المواطنة، أما الموظفون في سلوك الصمت الإجتماعي فإنهم سيظهرون سلوك المواطنة التنظيمية بصورة أكثر و أقوى" (عوجة، 2019، ص.575).

و يدعم الطرح السابق كورسغاد و آخرون (Korsgaard & al) أن رفض التعبير عن الأفكار و المعلومات و الآراء المتعلقة بالعمل بهدف إتخاذها ميزة من قبل الأفراد الآخرين في التنظيم، على أساس الدافع و الإيثار و المساهمة و التعاون، الصمت الإيجابي يكون قصديا و غير سلبي و يركز في الأساس على الآخرين كما هو الحال مع سلوك المواطنة التنظيمية " (عوجة، 2019، ص.575).

وصمت المولاة الاجتماعية يؤثر على جودة الحياة الوظيفية للفرد الفاعل فهو يسهم في خلق مناخ من الأمان، يشعرهم بأن هناك من يحميهم و يحرص على مصالحهم و هذا ما أكدته دراسة (خليل 2019)، حيث توصلت إلى نتيجة بوجود علاقة طردية موجبة و دالة معنويا بين الصمت الهادف إجتماعيا و جودة الحياة الوظيفية مع تحقق بعد الصمت الإجتماعي بمستوى متوسط فالأفراد الفاعلون يحمون تنظيم عملهم، من خلال الإحتفاظ بسرية المعلومات و هذا ما توصلت اليه دراسة (عبود 2019).

كما توصلت دراسة (العوجة 2019) أن سلوك صمت المولاة الإجتماعية مدرك لدى العينة المبحوثة جاء بالمرتبة الأولى لتحقيقه أعلى وسط حسابي لممارسة هاته الفئة لهذا البعد من الصمت لالتزامهم بالسرية المهنية و دعمت هاته النتائج دراسة (على و قيزة 2019) أن "انخفاض مستوى نفخ الصافرة في مقابل إرتفاع مستوى الصمت التنظيمي، مرده عوامل تتعلق بالعمل و هو خوفه على سمعة مؤسسته و رغبته في الحفاظ على أسرارها و دليل ذلك متوسط بعد الصمت الإجتماعي الذي كان مرتفع إلى حد كبير" (علي و قيرة، 2019، ص.70). كما توصلت دراسة (البنوي 2017) إلى توافر الصمت التنظيمي بين أفراد العينة المبحوثة بإرتفاع نسبي، حيث ترتب الصمت الإجتماعي في المرتبة الثانية، ضمن أبعاد الصمت التنظيمي المحددة في الدراسة.

ويعكس الدراسات السابقة، فإن دراسة (على و أحمد 2017)، كانت نتيجتها عكسية هي عدم تشكل الصمت الهادف إجتماعيا، بسبب محافظة الموظفين على سرية المعلومات.

فصمت المولاة الإجتماعية، يكون على شكل إخفاء معلومات و الإحتفاظ بها، التستر على أخطاء زملاء العمل، عدم طرح آراء جديدة فيما يخص إجراءات العمل، تضر بمصالح أفراد الجماعة أو زملاء العمل، عدم لفت إنتباه المسؤولين لبعض جوانب العمل، لأنها تضر بالزملاء و جماعة العمل... و هو يركز بالأساس على مؤشرين هامين هما: العضوية القيمية للجماعة و دافع التعاون.

#### 1. العضوية القيمية للجماعة: تجلي الولاء لجماعة العمل.

إن صمت المولاة الاجتماعية يدعم بشكل كبير العضوية القيمية للجماعة، من خلال الإحتفاظ بالمعلومات و أسرار العمل، لكي لا يضطلع عليها من لا تخول له صلاحيته الوظيفية بذلك وبهذا يكون الممارس لهذا النوع من الصمت بناء على خوفه على جماعة العمل و زملاء العمل و حمايته لهم، و إن مارس الصمت حماية لمصالح المؤسسة، يعد ذلك إكراما لجماعة العمل، لكي لا يفقدوا وظائفهم و مصالحهم

بإنتمائهم للمؤسسة العمل و هو يقوم بذلك بشكل إستباقي و متعمد دفاعا على مصالح الجماعة و إدراكا منه بالواجب الذي يمليه عليه انتماؤه لها، فقد إقترح "شنايدر و رايشرز (Schneider & Reichers 1983) منظور التفاعل، ففي هذا المنظور يقال أن المناخ ينشأ من عملية صنع المعنى الجماعي، حيث يحاول الموظفون معا أن يستمدوا معنى حول مكان عملهم، من خلال التفاعل الإجتماعي وذلك بمشاركة الموظفين تصوراتهم و تجاربهم و يستمدوا فهم مشترك لمعاني سياقات مختلفة لعملهم، لأن الأفراد لديهم حاجة قوية لتقييم معتقداتهم و تصوراتهم و يقومون بمقارنتها مع الآخرين، من خلال هذه العملية الناس يقومون بتثليث على مجموعة واحدة من التصورات و المعاني و هذا المنظور مشابه لفكرة، أن الواقع داخل المنظمة موجه إجتماعيا و بالتالي فإن مناخ الصمت متجذر ليس فقط في السمات الموضوعية لمكان العمل و لكن أيضا في التفاعلات الاجتماعية، التي تساهم في عملية ذاتية لصنع المعنى، عملية جعل الإحساس الجماعي يعادل العلاقة بين الهياكل التنظيمية و الممارسات الإدارية من جهة و المناخ من الجهة الأخرى، لفهم كيف يتطور مناخ الصمت داخل المنظمة، فمن الضروري فهم هذا المعنى الذي يجعل العملية العامل أكثر احتمالا للحدوث" (Bagher&al,2012,p.55). فجماعة العمل داخل تنظيم العمل، لا بد من تشكلها و واقع تشكلها مرتبط بالمعايير المشتركة التي تعد بمثابة المرجعية المعيارية، التي تربطهم و تضبط سلوكياتهم، فجماعة العمل تعيش الواقع التنظيمي بعض اهداف أفرادها موجهة نحو تحقيق و حماية جماعة العمل.

و يرى سانسيليو " أن الجماعة لا توجد في الواقع داخل المكاتب، فالحياة الجماعية هي تجميع لفردانيات تبحث كل واحدة منها عن حماية نفسها، بالإتفاق من أجل التبادل مع الآخرين و هي فردانيات أكثر منها كيانات واحدة لها أهداف مشتركة " (قاسيمي، 2014، ص.110).

فغياب الدعم النفسي بين أعضاء الجماعة الواحدة يسهم في درجة إدراك أفراد الفئة الفاعلة المنتمين الى هاته الجماعة، بعضهم لبعض مع تكوين خلفيات و وجهات نظر سلبية على بعضهم البعض مما يزيد من مؤشرات الصراع و إنخفاض الروح المعنوية لديهم و يقعون ضحية الإجهاد النفسي و العاطفي و الجسمي و تتأثر صحتهم النفسية" فعضوية الفرد في جماعة تؤثر على مختلف عملياته النفسية، في مجال الإدراك و التفكير و في مجال الإنفعال و السلوك الحركي و غير ذلك و هذا التأثير التفاعلي هو نتيجة إرتباط الأفراد ببعضهم البعض و المراد بالجماعة هي الجماعة النفسية الشخصية، التي يعتبر الفرد نفسه عضوا فيها كجماعة الأسرة و الأصدقاء و الزملاء ...و التي يكون بين الأفراد فيها أنواع من التواصل الإيجابي في مختلف الدرجات" (الهاشمي، 2008، ص.140). هذا بشكل عام، أما بشكل خاص فجماعة العمل تشبع للفرد حاجاته النفسية و الاجتماعية على مستوى التنظيم، لحاجته الشديدة لإشباع هكذا حاجات في هكذا فضاء، فالفرد الفاعل أثناء حياته المهنية، يتعرض إلى مشاكل عدة سواء مع المسؤولين أو مع زملاء العمل و فهو يكون بحاجة للدعم من طرف جماعة العمل، لإجتياز المشكلة و إيجاد حل لها يكون في صالحه، فعدم شعوره بالأمن النفسي يؤدي الى تبلور الصمت و تشير "موريسون و ميليكان (Morrison&Milliken) إلا أنه لم تحسم بعد أي مصادر، الدعم أقوى في خفض ظاهرة الصمت، فهم يرون أن المساندة التي تأتي من قبل الزملاء، تعد أقوى ما تملك، من التي تأتي من قبل الأسرة و الإدارة في تأثيرها على خفض الصمت" (الخاتنتة، 2009، ص.09).

و أثناء تفاعل الجماعة تنتج قاموسا لغويا سواء لفظيا أو رمزيا فيما بينها، نتيجة التفاعل المستمر و تشاركية العمل، يفهمه أعضاء المجموعة و يزيد من وحدتهم، بالإضافة الى لغة التواصل التي يحدونها، يقومون أيضا بتحديد قيم معينة تعتبر كآلية لضبط سلوك أفراد الجماعة من أجل الحفاظ على مصالحها و ما يخدم أهدافها، بالإضافة إلى تحديد قواعد و معايير للسلوك التي تعتبر الضامن لوحدتها و تلاحمها و كذلك إستمراريتها في وسط بيئة غير مضمونة و دائمة التغير، ف"لا يمكن تنمية روح الجماعة إلا من خلال تنمية الإتصال و التعاون و لا يكون التعاون إيجابيا إلا من خلال تنمية نظام من المبادلات العادلة، فالتنظيمات هي أنساق تعاونية قبل كل شيء، تقوم على شبكة من العلاقات الرسمية و غير الرسمية، بحيث لا تتحقق الأهداف التعاونية إلا ضمن هذه العلاقات" (قاسيمي، 2016، ص.106).

فالسلك التنظيمي الموجه لصالح الجماعة، يكون في إطاره التعاوني بشتى الطرق و الأشكال منها الصمت أوفي إطاره الدفاعي على مصالحها على مستوى تنظيم العمل أو سلوكات هجومية إن كانت في وضع الصراع، مع الفئة المسيسة أو جماعة أخرى في نفس التنظيم، لكن الولاء للجماعة يعتبر المحك الأساس لتماسكها و إستمراريتها و تفعيل الرقابة الإجتماعية و الضبط الإجتماعي عن طريق الولاء الذي يسكن في ذاتهم و يصبح موجه لسلوكاتهم مع تكريس الرقابة الذاتية لديهم.فسلك الفرد للصمت هو نتاج لروح الجماعة و تفعيلًا لعضويته فيها، بشكل يخدم صالح الجماعة، بشكل أساس سواء بالإحتفاظ بالمعلومات أو التستر على أخطاء وظيفية أو إختزال بعض إجراءات العمل التي تخدم صالح الجماعة و غيرها من السلوكات التي تنضم إلى خانية صمت الموالاة الاجتماعية تقديرا للعضوية القيمية للجماعة.

## 2. دافع التعاون : بلورة الدعم المعنوي لجماعة العمل.

لقد ساهمت "أعمال داين و آخرون (VanDyne&al2003) بتطوير الصمت الإجتماعي في إطار أدبيات الصمت التنظيمي، إستنادا إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية ووصفه برفض العاملين التصريح بأرائهم و وجهات نظرهم و أفكارهم، فيما يتعلق بالظروف التنظيمية لتحقيق مكاسب للمنظمة و زملاء العمل وفقا لمبادئ تأسيس التعاون و إثثار الآخرين" (البنوي، 2017، ص.06). فدافع التعاون يكون بصفة ذاتية لدى الممارسين لصمت الموالاة الاجتماعية لا يوجد فيه أي نوع من الضغوط الممارسة من طرف أي جهة (جماعة العمل) وإنما يتم حجب المعلومات الآراء الأفكار و التحكم بالمعلومات بشكل إستباقي و يتعامل مع المعلومة من جانبها الإجتماعي" الذي ينظر الى المعرفة حسب نارومورس (Naromores) بأنها تمثل القيمة المتجسدة في العلاقات بين العاملين و التي تسهل من أداء أنشطة المنظمة، حيث أن رأس المال الاجتماعي، يمثل العلاقات الإجتماعية و الذي يدفع العاملين إلى التفاعل مع بعضهم البعض، بشكل أكثر فاعلية من خلال بناء الثقوة العلاقات المتضمنة في الشبكات الاجتماعية التي تزيد من التعاون بين العاملين و توفير إطار للحوار و المناقشة، التي تزيد من مستويات مشاركتهم تقاسم المعرفة بين العاملين وأن ما يزيد من الثقوة التعاون هو وجود قواعد مؤسسية تقاليد مستقرة و رغبة العاملين في إحترام العقد الإجتماعي و الرغبة في الوفاء بالإلتزامات العامة" (علي وحسن، 2019، ص.115).

فدافع التعاون كمؤشر لصمت الموالاة الاجتماعية، يتأتى من أجل الجماعة و دافع التعاون، فإذا كان المسير أيضا يشجع الأفراد الفاعلين على التعاون في جميع أشكاله، فهذا شئ محمود حيث يكرس لديهم روح التعاون في جميع أشكاله، و من المحتمل أن يكون التعاون الذي يمارسه الأفراد الفاعلون في شكل فردي أو جماعي في سياق صمت الموالاة الاجتماعية، الذي يدعمه أكثر الفعل الإتصالي بين أعضاء الجماعة، يسهل تدفق المعلومات و تحيينها بشكل دوري، الأمر الذي يسمح بإتخاذ الإجراءات الإحترازية و بشكل إستباقي، لدى من يمتلك المعلومة أو صلاحية وظيفية، فيسلك سلوك الصمت حفاظا على مصالح أفراد الجماعة و حمايتهم بدافع منه.

كما يركز " جورج هيربرت ميد (George Herbert Mead) على جملة من العناصر، أهمها العقل الإنساني، الذي هو أساس كل التمثلات التي يقوم بها و التدريبات التي يتلقاها وذلك حين يقوم بالأدوار المطلوبة منه إجتماعيا و يؤدي العمليات و الأدوار التعاونية، التي تسمح له بتبادل المنافع مع غيره و يعتبر هذا السلوك، في إحدى جوانبه غريزيا، إذ أن الإنسان يندفع بغريزته إلى التعاون" (قاسيمي، 2014، ص.137). فإذا كان الإنسان بغريزته حسب (جورج ميد) يندفع نحو التعاون، فإن التعاون في حالة صمت الموالاة الاجتماعية، يكون غريزيا اتجاه جماعة العمل، دفاعا عن مصلحة بعض أفرادها أو افرادها ككل.

فالتعاون يمثل عملية إجتماعية، نتاج للتفاعل الإنساني على مستوى تنظيمات العمل، التي ينتمون إليها و تحقيقا للعضوية القيمية للجماعة، فيرى الفرد من واجبه التعاون مع أفراد جماعة العمل و يجسده تعاونه بصمته عن بعض الممارسات التي تم ذكرها سابقا أو وضع خطط إحترازية للحماية أيضا عن طريق الصمت.

## 3. صمت الموالاة الاجتماعية: رؤية نظرية، تضمنين معالم الرجل الإجتماعي homo-socius

يعد سلوك صمت الموالاة الاجتماعية سلوكا إيجابيا في إطار سلبية سلوك الصمت التنظيمي، مقارنة بالأبعاد المشكلة للصمت التنظيمي، لأنه يركز على محك التعاون وإبراز الولاء للأفراد الجماعة وزملاء العمل وحتى تنظيم العمل، حيث يرى زهير و اردوغان (Zehar&Erdogan) " أن صمت الموالاة الاجتماعية هو حجب الأفكار والآراء والمعلومات المتعلقة بالعمل، بهدف إستفادة الآخرين في المنظمة منها وهنا يعرف بالإيثار أو دوافع تعاونية، لذا هو التفاعل بالمثل بهدف الإهتمام بالآخرين بدلا من أن تكون نتائج سيئة لو تعدت الفرد، لذا هو حماية زميل العمل أو حماية المنظمة" (العطوي و العنزي، 2017، ص. 152). و يرى دنيز و آخرون (Deniz&al) أنه "يحدث حجب للمعلومات ذات الصلة بجل المشاكل، مما ينتج من إستفادة أشخاص آخرين أو المنظمة ذاتها، لذا الصمت الإجتماعي هو سلوك مقصود وإستباقي يركز في المقام الأول على الآخرين بدلا من الخوف من العواقب الشخصية السلبية وعلى هذا الأساس يكون الدافع مع هذا النوع هو الرغبة في مساعدة الآخرين و تقاسم الواجبات" (العطوي و العنزي، 2017، ص. 152). ف يتم حجب معلومات من أجل أشخاص آخرين مراعيًا بذلك بعض أولويات مصلحته الشخصية التي تدخل في سياق إنضمامه للجماعة كفرد منها و يجب المحافظة على هاته المكانة والعلاقة .

وتنظر مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت كثيرا على العلاقات التنظيمية في إطارها الإجتماعي فهي تحتوي على شبكة معقدة من العلاقات التي تربط بين الأفراد فيما بينهم و فيما بين الأفراد والجماعات وهي تنظر إلى العملية التنظيمية على أنها " عملية تفاعل تتجلى في تلك الروابط التي لا تخضع للشكلنة-الرسمية- و التي تجمع بين كائنات متفاعلة ليس فقط من خلال المهام التي تقوم بها ولكن من خلال العواطف والقيم والتطلعات والأفكار والأحاسيس التي تتبادلها " (معمري، 2009، ص. 25). فسلوك صمت الموالاة الاجتماعية هو نابع عن دافع روح التعاون الذي يربط الجماعة ويلزم به جميع الأفراد المشكلون للجماعة في إطاره الغير مشكلن، فقد أثبتت تجارب الهاوثورن أن الدوافع المعنوية في العمل هي الناظم الأساس للأداء، عكس ما كان يجزم به تايلور بأن الدافع المادي هو الدافع الوحيد للعمل ، ففهم العلاقات بين الأفراد في الإطار الغير مشكلن و التي تلعب دورا حاسما في حياة أفراد الفئة الفاعلة وحياة التنظيم والتي تحكمها الأحاسيس، العواطف، المعنويات، الأفكار والمعايير الاجتماعية.

إن المنظور الاجتماعي لتنظيم العمل، الذي كرسه مدرسة العلاقات الإنسانية، على ان تنظيم العمل هو بمثابة الوسط العائلي الذي يليب خلاله إحتياجاته النفسية و الاجتماعية ولم تختلف مع المدرسة العلمية حول رفع الإنتاجية وإنما اختلفت معها في أسلوب رفع الإنتاجية، كما يمكن إعتبار صمت الموالاة الاجتماعية يدخل في ممارسات التنظيم الغير رسمي الذي "هو عبارة عن نسيج من العلاقات الشخصية، التي تنشأ مع مرور الوقت بين أعضاء التنظيم و بطريقة عفوية أو غير مقصودة، نتيجة تواجدهم في مكان عمل واحد و لإرتباطهم بمصالح و أحاسيس مشتركة علما، أن التنظيم غير الرسمي هنا في حالة تغير مستمر و ذلك لكي يكون بإمكان العاملين التعامل فيما بينهم، لمواجهة ضغوطات التنظيم الرسمي لتحقيق شعورهم الدائم بأنهم أعضاء ذو مكانة في التنظيم" (زكازوبوشيشة، 2013، ص. 43).

فصمت الموالاة الاجتماعية ينم عن روح التعاون والولاء للأفراد والجماعة، فحجب المعلومات والأفكار يستفيد منه فرد، مجموعة أفراد أو الجماعة ككل ، في كل الأحوال هناك طرف مستفيد من هذا الصمت وبذلك يحافظ الفرد على مكانته في الجماعة وعلى علاقاته الاجتماعية داخل التنظيم و يحقق لأفراد الجماعة الشعور بالأمان.

ثالثاً-محددات بناء ثقافية الصمت التنظيمي.

يذكر ريدن (Redding) "أن الأيدي المرفوعة يجب أن تدار و تسكت" (الفاعوري، 2004، ص.162).

تكشف المنظورات لموضوع الصمت، أنه يعبر لدى الكثير عن مرحلة النضج العقلي، بغض النظر عن الفئة العمرية التي ينتمي إليها الفرد الفاعل وأن خوضه لهاته التجربة هي المعرفة المتكاملة الحقيقية وأن الصمت هو المفتاح للحدس و الإصغاء و التواضع وأن الأفكار تأتي إلى الإنسان الصامت" (الكساسبة والفاعوري، 2010، ص.146). والصمت ينتقل بالفرد إلى مجال الروحانية و التأسي بالحكمة و التركيز على إنتاج الأفكار النفعية الجادة، على مستوى عدة مجالات منها مجال العمل "فالصمت على المستوى الفردي مصدر روحاني مفيد و يشجع على تطوير الجوانب الروحية و التفكير في الأشياء المحيطة و أن ممارسة الصمت تتكامل بعمق مع متغيرات الشخصية، التي هي ضرورية لفاعلية الفرد في العمل" (الكساسبة والفاعوري، 2010، ص.146). هذا كتأصيل إيجابي لسلوك الصمت -على أساس أن جوانبه الإيجابية تغطي على السلبية منها- الذي يتجلى فيه الإدراك و الروحانية و يساعد على تدعيم الجانب الإيجابي، لدى الفرد و يبعد و يعمل على إستبعاد كل ما هو سلبي و عامل تشويش على الأداء و العمل، لكن بالمقابل هناك منظور سلبي للصمت على مستوى تنظيمات العمل و هو يكشف عن كوامن السلوك التنظيمي السيء، التي تسهم في تشكلها العديد من المؤثرات و المحددات، ضمن سياقاتها الشخصية التنظيمية و التسيبسية.

فقد ذكر "موريسون و آخرون (Morrisson&al) المؤثرات التي تؤثر على الفرد الفاعل بشكل خاص و على المناخ التنظيمي بشكل عام ليسود خلالها الصمت و هي:"

- تأثير الصمت (السكوت) الهادئ: يشير هذا العامل إلى أن العاملين أقل ميلاً، لتمرير الأخبار السيئة مقارنة بتوصيل الأخبار الجيدة.
- تأثير السلطة: ويشير إلى احتمالية وجود تشويه في المعلومات الصاعدة، لأن العاملين قد يخبروا رؤساءهم بما يعتقدون أنهم يودون سماعه.
- تأثير الحافز: عندما تعاقب المنظمة الأفراد على الأداء الضعيف، فإن ذلك يحفز الأفراد على حجب المعلومات، التي قد يفسرها الرؤساء على أنها تعكس الأداء سلباً.
- تأثير الإجماع: تسود في المنظمات عادة قاعدة تعتبر الإجماع جيد و المعارضة سيئة .
- تأثير الولاء: ويشير إلى رغبة المنظمات في المحافظة على وهم التماسك الإجتماعي بين عاملها" (الوهيبي، 2014، ص.374).

و في سياق متصل، هناك العديد من المحكات التي تسهم في تبلور سلوك صمت العاملين و تعمل على تكريسه و سيادته ضمن المناخ التنظيمي و هاته المحكات، منها محكات تنظيمية التي تفرضها السياسة العامة لتنظيم العمل، تسهم بدورها في سيادة مناخ الصمت.

ومنها ما هو متعلق بالفئة المسييسة التي لديها إمتياز السلطة و اتخاذ القرار و التوجيه و إصدار التعليمات، الذي من خلاله في اعتقادها أن سلوك الأفراد هو محدد بعد توجيهه و بالتالي حدوث الإستجابة المتوقعة.

فالفئة المسييسة تعمل على فرض منطق الإستجابة، فهي من يجب أن يتغير وليس التوجيه بإعتبار أن التوجيه يصدر من هاته الفئة التي في الغالب مقتنعة أنها على صواب دائم، قراراتها لا يشوبها أي أخطاء و لا يجب حتى التشكيك فيها و أن الفئة الفاعلة هي على الدوام فئة يجب أن تستجيب لما هو: أمر، ضبط، تعليمة... بغض النظر عن إقتدارها الفكري و الفيزيولوجي.

و هناك محكات خاصة بالفئة الفاعلة، التي تمثل الممارس لسلوك الصمت التنظيمي، ففي الغالب الصمت يمثل ردود أفعال للوضع التنظيمي، بشكل عام أو لوضع علائقي معين.

### 1. المحددات التنظيمية.

**1. الهيكل التنظيمي:** إن الهيكل التنظيمي المتبنى من قبل المؤسسة، هو الذي يحدد المستويات التنظيمية، خطوط الإتصال، خطوط السلطة مع تحديد العلاقات بين الأفراد كما يحدد الثقافة التنظيمية السائدة، فالهيكل التنظيمية المرنة ليست كمثباتها في الهياكل التنظيمية الهرمية وهذا الشكل أيضا يحدد درجة استجابة المؤسسة للمتغيرات البيئية على الصعيد الداخلي و الخارجي، حيث يرى "هوانغ و آخرون (Xu.Huang & al) يعكس هيكل المنظمة جانبا من ثقافتها، التي تؤثر في بلورة الصمت التنظيمي" (المجالي، 2007، ص.24).

وترى (الفاعوري) أن "لموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي أثره على ظهور الصمت، فالعاملون في الإدارة الدنيا ينظرون إلى أن وجهات النظر المخالفة، التي قد يطرحها المرؤوس مضررة بمصلحة التنظيم و يعاني العاملون في المستويات الدنيا من عدم تناسب السلطة مع المسؤولية في أعمالهم وعدم المشاركة في إتخاذ القرار" (المجالي، 2007، ص.24).

ومن وجهة نظر أخرى، "من المرجح أن يعزز التمايز الرأسي العالي المعتقدات الصامتة أيضا داخل الهياكل التنظيمية الطويلة، كبار المدراء سيكونون أقل عرضة للتفاعل مع الموظفين" (Bagheri&al , 2012, p.54).

فيما يشرح شوا (Choi) طبيعة الهيكل التنظيمي و دوره في تدفق الإتصالات "بأن طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في المنظمة، له تأثير على إنتقال المعرفة من الفرد الى الجماعة، ثم إلى مستوى المنظمة، فالهيكل المركزي لا يدعم مشاركة المعرفة بالشكل المطلوب، أما الهيكل اللامركزي فهو أكثر تشجيعا على مشاركة المعرفة و حرية التعبير و التجريب و هو شريان الحياة لإدارة المعرفة و عملياتها لأنه يوفر البيئة التي تشجع على التواصل و تقلل من الرسمية التي تركز على إتباع القواعد و التعليمات بشكل صارم" (علي وحسن، 2019، ص.118).

**2. غياب الأمان الوظيفي:** رغم أن رأس المال البشري، يعد من أهم الرساميل المكونة لتنظيم العمل و أكبر مهدد له على مستوى تنظيم العمل هو عدم إستشعاره بالأمان الوظيفي، فيشعر دائما أنه محاط بالتهديد سواء بتغيير المنصب الوظيفي او الحرمان من الحوافز أو بالطرد نهائيا، خاصة إذا تم ربط هذا التهديد بسلوك الصوت التنظيمي. يذكر "تفان و آخرون (Nevin & al) ... و على الرغم من ذلك فإن الموظفين يشعرون في كثير من الأحيان بعدم الأمان، عندما تطلب منهم الإدارة التعبير عن الآراء و الأفكار و المقترحات، لأنهم يعتقدون بأن هذه التعليقات المتعلقة بالتغيير، قد تؤدي إلى فقدانهم حوافز مادية كان من المتوقع الحصول عليها، هذا الشعور بعدم الأمان يؤدي في القرار الواعي و اللاواعي أن يبقى صامتا أو أن يتم إختيار موظف للتحدث عن آرائهم" (عوجه، 2019، ص.561). فقد أثبتت دراسة (صكروالطائي 2017) أن بعد مخاوف متعلقة بالعمل، من ضمن الأبعاد المكونة للصمت التنظيمي المحددة في هاته الدراسة وقد تحقق هذا البعد حسب الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة و يعزوا الباحثان ذلك إلى خوف الأفراد من حرمانهم من الترقية او فقدانهم لوظائفهم بشكل نهائي.

و يرى باقيري (Bagheri&al) "أن مناخ الصمت يتميز به معتقدان مشتركان:

✓ أن التحدث عن المشاكل في المنظمة لا يستحق الجهد.

✓ التعبير عن رأي المرء و مخاوفه أمر خطير" (Bagheri&al, 2012, p.05).

ويؤكد "دنيز و آخرون (Deniz & al) أن عدة أبحاث أشارت أن الموظفين يشعرون بعدم الأمان، عندما يسألون من قبل الإدارة للتعبير عن الآراء و الأفكار، لأنهم يعتقدون أن التعليقات و توصيات التغيير قد تزعج التوازن الحالي للتنظيم أو إزعاج المسؤولين، هذا الشعور بعدم الأمان من قبل الموظفين هو الذي ينتج في قرار العقل لباطن أو الواعي أن يبقى صامتا" (Deniz & al, 2013, p.691).

وقد توصلت دراسة (فاضل وآخرون 2019) ، في بعد الخوف من العزلة الاجتماعية كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي المحددة في الدراسة، على إتفاق جميع أفراد العينة على تحقيقه، من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة و يعزوا الباحثون ذلك إلى تأكد أفراد العينة المبحوثة من التهديدات و المساوى التي ستلحق بهم، في حالة إدلائهم بأصواتهم و كانت تتضمن معارضة لأفراد الفئة المسيسة، فالصوت يمثل له تهديد و عقوبة على الصعيدين الشخصي و الوظيفي.

و توصلت نفس الدراسة، إلى وجود علاقة إرتباط عكسية، بين بعد مخاوف تتعلق بالعمل و الثقة التنظيمية، حيث كلما زادت مخاوف الأفراد المتعلقة بالعمل و غياب أمنهم الوظيفي، زاد مستوى الصمت و قلت الثقة التنظيمية في إطار أيضا أبعادها المحددة في الدراسة.

و في نفس السياق، توصلت دراسة (عودة 2015)، إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين درجة الصمت التنظيمي و مستوى الأمن الوظيفي وفسرت الباحثة هاته النتيجة "فميلهم إلى تجنب تقديم المعلومات أو الإقتراحات أو الإخبار عن المشكلات و السلبيات ونقاط الضعف أو القيام بنقد إدارات الجامعات و قراراتها و ممارساتها و سياساتها تحاشيا لأي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك، يقلل من مستوى الأمن الوظيفي لديهم ويجعلهم أقل شعورا بالإطمئنان على مستقبلهم الوظيفي، استقرارهم المهني، كما أن زيادة مستوى الأمن الوظيفي لديهم، يزيد من هامش حريتهم في التعبير و يجعلهم أكثر استعدادا لنقد جامعاتهم إيجابيا وتقديم إقتراحات و آراء و أفكار لتطويرها و كشف العيوب و السلبيات" (عودة، 2015، ص.64).

**3. ضعف الأجور و الحوافز:** يعد الأجر و الحافز المادي من الأهمية البالغة، في رفع روح المبادرة و جودة الأداء و إدراك الفرد لتطابق مستوى أدائه مع العائد المادي، الذي يتقاضاه و يحصل له الرضا من حسيته بعدالة التوزيع، كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية و بالمقابل يرى (Rusch) أن ضعف الرواتب و الأجور و عدم فاعلية نظام الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة، ينمي داخل الفرد شعورا بالإحباط و عدم الرغبة في بذل الجهد و بالتالي يحاول إبتداع طرق و أساليب تمكنه من التهرب في أداء الأعمال الموكلة له، دون التعرض للمساءلة و يزداد إحساسه بالعزلة عن المنظمة و تتابه حالات اللامبالاة و السخط و ترتفع معدلات غيابه بعذر أو دون عذر " (المجالي، 2007، ص.25).

و يدعما في ذلك "أزاري و آخرون (A.Zari & al) فالمنظمات تعتمد على الإستخدام الصحيح للعاملين وأن زيادة حجمها يرافقه زيادة المشاكل و بذلك يحاول المديرين زيادة رضا العاملين، عن طريق المكافأة و التشجيع و استغلال ذلك، فيقبول طلباتهم من خلال استغلال حاجاتهم المادية، لأنهم غالبا ما يكون اتجاههم نحو السمات المادية للوظيفة الإستقلالية، إلا أنه عندما لا يتم تحقيق مطالبهم من قبل المديرين و المنظمة، فإن ذلك يولد شعور بالإحباط الوظيفي و العزلة" (علي و حسن، 2019، ص.120).

**4. غموض الدور:** يأخذ غموض الدور اشكالا عدة حسب "روبينز (Robbins) و هي: مدة بدء العمل الوظيفي، الإنتقال من وظيفة لأخرى وجود مدير جديد للعمل، حدوث تغير الهيكل التنظيمي للمنظمة" (الختاتنة، 2009، ص.10).

فيجب أن تدرك الفئة المسيسة ظاهرة الصمت التنظيمي، كظاهرة كامنة ستؤثر على تنظيم العمل بالسلب، لذلك ستأخذ في الحسبان غموض الدور و تعمل على الحد منه، بشتى الطرق و الوسائل إبتداء من تصميم الوظيفة و تحديد قنوات تدفق الإتصالات التي يجب أن تقوم على الإشراف عليها لأنها الناظم الأساس و الذي يشكل الفارق بين عمليتي الصوت/الصمت التنظيمي.

**5. غياب الدعم الإداري:** إن غياب الدعم الإداري، يجعل الفرد الفاعل داخل تنظيم العمل في حالة اللأمان، فالإدارة غير مهتمة بجودة حياتهم الوظيفية و لا تعمل على تحسين وظائفهم و التخطيط الجيد لمساهمهم الوظيفي، ففسر الثقة مقطوع بين الإدارة و الفئة الفاعلة وظيفتها مقتصرة على رقابة الحضور و الأداء و لا تهتم لمشاكلهم الوظيفية الشخصية.

"وهناك إعتبارات معينة تعزز سلوك الصمت التنظيمي، تمارسها الإدارة العليا على موظفيها و هي ضعف وجود الدعم الكافي و المساعدة من الإدارة، حرص الإدارة على سمعتها لذا فهي تحاول و لو بشكل غير مباشر الإيحاء لموظفيها بعدم رغبتها في تلقي الشكاوى أو الإبلاغ عن المخالفات أو الممارسات غير المشروعة" (حوالقولبكر، 2018، ص.488).

كما توصل (الوهيبي 2014) في الدراسة التي ناقش فيها العوامل المسببة للصمت و الذي قام بترتيبها ترتيبا تنازليا حسب درجة تحققها لدى العينة المبحوثة أن عامل دعم الإدارة العليا، احتل الترتيب الثالث من ضمن خمس عوامل المسببة للصمت ، التي تم تحديدها في الدراسة.

وفي دراسة (الطائي و صكر 2017) أن بعد ضعف دعم الإدارة العليا المكونة للصمت التنظيمي كانت نتائجه مرتفعة حسب الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى عينة الدراسة المنتمة إلى المؤسسة العسكرية، التي يكون فيها نظام الإتصال مغلق و لا تدعم أبدا تدعم الصوت بل هي داعمة للصمت.

أما دراسة (الختاتنة 2009)، التي تطرق فيها إلى عوامل الصمت التنظيمي ،احتل عامل غياب دعم الإدارة العليا المرتبة الخامسة من بين العوامل المحددة بعد ترتيب قيم المتوسط الحسابي التي حققتها هاته العوامل لدى العينة المبحوثة.

وفي دراسة (المجالي 2007) أن بعد تصورات العاملين لدعم الإدارة العليا، كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي، تحقق بدرجة متوسطة.

**6. مناخ تنظيمي غير داعم:** يعد المناخ التنظيمي البيئة الحاضنة لعلاقات العمل و ما تقتضيه هاته العلاقات في شقيها المادي و المعنوي، فإذا كان مناخ العمل غير داعم لهاته العلاقات خاصة في جانبها المعنوي، سيؤدي حتما إلى تبلور الصمت التنظيمي، حيث ذكر "هازن(Hazen) إلى أن فهم المناخ التنظيمي بصورة سلبية من العاملين، تعني احتمالية نشوء الصمت و يرتبط المناخ التنظيمي في المنظمة بنمط العلاقات التي تسود أجواءها و التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة نتيجة تفاعل الجهود البشرية و بما يتوافر لديها من موارد متاحة وسير العمل فيها وفق التعليمات و الأنظمة و القوانين، فالمناخ التنظيمي يعد انعكاسا لشخصية المؤسسة، كما يراها أعضاؤها و حين يكون المناخ التنظيمي غير مريح تسود فيه مصالح الأفراد فينشأ الصمت" (الختاتنة، 2019، ص.12).

و يؤكد "سزومبكا(Sztompka) أن النمط الإداري السائد أو سلوك الإدارة اتجاه العاملين، له تأثير لا ينكر في تحديد صورة المنظمة داخل أذهان الافراد العاملين فيها، فحينما تقوم الإدارة مثلا بوضع سياساتها الرئيسية بمعزل أو بعيدا عن مشاركة العاملين و دون إعتبارات لأهدافهم الخاصة، فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهان العاملين يكون أمرا متوقعا جدا" (الختاتنة، 2009، ص.29).

وقد أثبتت دراسة (مهيفان 2016) أن المناخ التنظيمي، يعد أحد المحددات الرئيسية، في تشكل الصمت لدى الأفراد داخل تنظيم العمل، حيث هو نتاج لعلاقات تنظيمية خالية من الثقة و التعاون بين المدراء و الموظفين و عدم إشراك الموظفين في إتخاذ القرار.

وفي نفس السياق، أثبتت دراسة (الوهيبي 2014) وجود علاقة بين المناخ التنظيمي و الصمت التنظيمي .

**7. الرسمية في السلطة:** التي يمنحها المنصب الوظيفي، فيرى "فان و آخرون (Van & al) أن الأنظمة و التعليمات و العلاقات الرسمية للأفراد و الجماعات تحول دون التحدث حول المشاكل التنظيمية و تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد و الإجراءات المتبعة فيها و الأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات و القواعد المتبعة فيها و صلاحية كل فرد و مسؤولياته و الواجبات المترتبة عليه و الإجراءات الواجب إتباعها لأداء الأعمال المطلوبة" (الوهيبي، 2014، ص.372).

و من وجهة نظر "ويلكينسون و آخرون (Wilkinson & al) أنه قد يثني القادة الموظفين عن التعبير عن آرائهم بسبب مركزهم الرسمي و سلطاتهم و هي القوة المستندة إلى المنصب و استخدام الأنظمة و القوانين في التعامل مع القضايا و المواقف بهدف التحكم في سلوك العاملين أثناء أدائهم للعمل" (حوالتيوكر، 2019، ص.490).

وأكدت دراسة (علي و أحمد 2017) ، أن مناخ الصمت هو نتاج للمركزية العالية في اتخاذ القرار و هاته المركزية هي نتاج للإمعان في الرسمية و بذلك يتشكل لدى الموظفين أن لا جدوى من التحدث بل التحدث فيه مخاطرة.

وحسب دراسة (المجالى 2007)، فقد توصلت إلى تحقق بعد تصورات العاملين الرسمية في السلطة جاءت بدرجة متوسطة و تعزو الباحثة ذلك إلى إستناد المسؤولين على مرجعية القوانين و الأنظمة في صنع القرار، مما يعطي سمة الرسمية في السلطة.

**8. ضعف تقييم الأداء:** أكد كل من موريسون و ميليكين (Morrisson & Milliken) أن عدم وجود نظام فاعل لتقييم أداء الفئة الفاعلة بتنظيم العمل، لا يُمكن من تمييز أداء الفرد المتميز عن غيره و بنظام تقييم غير فعال يتساوى صاحب الأداء المميز مع صاحب الأداء العادي و حتى السوء، مما يؤدي إلى إمتعاض صاحب الأداء المميز و عدم تقدير ما يقوم به من قبل الإدارة بشكل عام وذلك "بأن الأفراد الذين يؤدون عملهم وفقا لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية، لن يحصلوا على حقه المناسب من التقدير المادي و يسود إعتقاد بين الأفراد، أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، و يخلق ذلك الإعتقاد حالة من الإحباط و يجعل هؤلاء الأفراد عرضة لبلورة الصمت لديهم" (المجالى، 2007، ص.25).

و قد أثبتت دراسة (هجو 2018) بوجود علاقة بين الصمت التنظيمي و طبيعة تقييم الأداء حيث تناولت الدراسة أبعاد الصمت التنظيمي (الخوف من ردة الفعل السلبية، عدم دعم الإدارة العليا و التي كانت علاقتها إيجابية بطبيعة تقييم الأداء و بعد الخوف من المدراء و ضعف مهارات الإتصال سلبية بطبيعة تقييم الأداء).

فتقييم الأداء يجب أن يكون واضحا و موضوعيا و تطبق فيه مؤشرات العدالة التنظيمية في بعدها التوزيعي، حيث أكدت دراسة (رية 2016) الأثر الإيجابي لأبعاد الصمت التنظيمي المحددة في الدراسة على غياب العدالة التنظيمية.

## II. المحددات المتعلقة بالفئة المسيسة.

**1. إحتقار الكفاءة المهنية للفئة الفاعلة:** ناقش "غوشال و موران (Ghoshal & Moran) الإعتقاد بأن الموظفون هم أنانيون وغير جديرين بالثقة، هذا النموذج يصور الموظفين مثل جهد ضار و لا يمكن الوثوق به للعمل في مصلحة المنظمة، دون شكل الحافز أو الجزاء و الإعتقاد الآخر، الذي يؤدي إلى صمت المنظمة، هو وجهة النظر أن الإدارة هي من تقهم فقط" (Deniz & al, 2012, p.692).

فالفئة المسيسة تشكل في المعلومات المنقولة إليهم، من قبل مرؤوسيه من ناحية المضامين و مدى صحتها حول أوضاع تنظيمية محددة، من خلال الدور الوظيفي الذي يشغلونه ضمن التراتبية التنظيمية و عدم الثقة متأتية من إحتقار الكفاءة المهنية لهؤلاء الأفراد و التقليل من مصداقية مصدرها، " الشركة التي تجلب كبار المديرين من الخارج، قد تكون أكثر احتمالا لخلق فجوة بين الإدارة العليا وبقية المنظمة، سوف ينظر كبار المديرين إلى الموظفين على أنهم غير جديرين بالثقة" (Bagheri & al, 2012, p.51)، إضافة إلى معيار آخر ينكره باقري و آخرون (Bagheri & al 2012) و هو الإختلاف الديمغرافي بين الفئة الفاعلة و الفئة المسيسة الذي يكرس المعتقدات السلبية المضمرة اتجاه الفئة الفاعلة، فكلما زاد الإختلاف الديمغرافي ، نظرت الإدارة العليا لمدخلات الفئة الفاعلة نظرة ريبية شك و هي معتقدات خالقة للصمت.

فقد ضمنت نظرية **ال** ماغريغور (Mcgregor) معتقدات المدراء الضمنية حول الفئة الفاعلة داخل المؤسسة وذلك بأنهم أنانيون و غير موثوق بهم، كسالى و يسعون لزيادة منافعهم و محفزهم للعمل هو العامل المادي فحسب، هاته الإعتقادات تؤدي إلى عدم إشراكهم في التفاعلات التنظيمية مع تشييط الإتصالات الصاعدة و أن المدراء أو الإدارة بشكل عام، لديها المعرفة الكاملة الشاملة حول معظم القضايا التنظيمية المهمة، فتطرح ننت (Neneth) وجهة نظر أخرى " أن إهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من رؤوسهم و إهتمامهم بمشاركة العاملين و تعلمهم، إحترام المعارضة من الرؤوسين و تحملها، الإفتتاح على وجهات النظر المختلفة، من شأنها أن تدعم ثقافة الإبداع في المنظمات" (الفاعوري، 2004، ص.159).

لكن الفئة المسيسة تؤمن بأن ردود فعل الفئة الفاعلة تحكمها المصلحة الشخصية و أن المواجهة و المعارضة تعد إعتداء على هيبته المعنوية هذا الإعتداء يشكك في عدم كفاءتهم المهنية و يعد مؤشر من مؤشرات ضعفها و عدم قدرتهم على القيادة و التسيير و المعارضة بالأساس أمر مضر بمصالح التنظيم، يحول دون تحقيق أهدافه، فهم يثبطون أي صوت للفاعلين و يكرسون الصمت.

وفي السياق الإمبريقي، فقد توصلت دراسة (عودة 2015) أن معتقد الإدارة بأنها أكثر علما بشؤون الجامعة حل بالمرتبة الأولى ضمن الفقرات المحددة للصمت التنظيمي بعد ترتيبها ترتيبا تنازليا، فإن سبب تشكل الصمت لدى العينة المبحوثة هو "إعتقاد بعضهم بأن قيادات جامعتهم تحنكر الحقيقة و ترى بأنها دائما على صواب وبأنها ترفض المساءلة و تضيق النقد و تخشى المحاسبة، مما يدفعهم لتفضيل الصمت و عدم الحديث عن أحوال جامعتهم" (عودة، 2015، ص.59).

أما دراسة (الفاعوري 2004) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي في بعده معتقد الرؤساء بأنانية الرؤوسين و المشاركة في صنع القرارات التنظيمية وفسرت الباحثة ذلك "بإعتقاد الرئيس المباشر بأن رؤوسيه لا يمكن الثقة بهم و أنهم يقدمون مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة، من شأنه أن يتشدد في ممارسة الرقابة التي إحتلت المركز الأول في الفقرات (أنانية الرؤوس) وهذا التشدد من شأنه أن يوسع الفجوة بينه و بين رؤوسيه و يجعل الرؤوس يتردد طويلا قبل إبداء مقترحات أو ملاحظات عند صنع القرارات، تخوفا من أن يساء تفسير سلوكه أنه أناني و لا يأبه بمصلحة العمل" (الفاعوري، 2004، ص.180). و في نفس الدراسة أكدت النتائج أن مؤشر إعتقاد الرئيس المباشر أنه الأكثر معرفة لمتطلبات العمل، أتى بأعلى قيمة في المتوسطات الحسابية، ثم يليه عدم فناعة الرئيس بأنه قد تنقصه المعلومات الكافية لمواجهة متطلبات العمل المتجددة و تعزوا الباحثة هاته النتيجة إلى عدم إقتناع الفرد المسيس بإمكانية أن تنقصه المعلومات لمواجهة مشاكل العمل وفسرت الباحثة ذلك" بأن هذا ما يجعله غير مهتم بمعرفة آراء رؤوسيه و من شأنه أن يولد الفناعة لدى الرؤوس بأن دوره ينحصر في تنفيذ ما يتلقاه من أوامر وأنه من غير المجدي تقديم أي معلومات أو اقتراحات لأنها حسب إعتقاده لن تلق أي إهتمام يذكر" (الفاعوري، 2004، ص.180).

كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي في بعده "أهمية الإتفاق" و المشاركة في صنع القرارات التنظيمية وفسرت الباحثة النتيجة ب"يعود الإعتقاد بأن الرؤساء المباشرين، يحبذون العمل مع الرؤوسين الذين يشاركونهم وجهات نظرهم ولا يحبون التعامل مع من يخالفونهم الرأي بل أنهم يعتبرون الأفراد الذين يعارضونهم في وجهات نظرهم أفرادا سلبيين لا يحبون مصلحة العمل، لذا فقد يميل البعض إلى الصمت و تجنب المشاركة في صنع القرارات التنظيمية" (الفاعوري، 2004، ص.180).

2. **عدم تقبل المضامين السلبية:** التي يعتبرها أفراد الفئة المسيسة تغذية عكسية سلبية، بمعنى سلبية مضامين الرسالة، التي لا يريدون التعامل مع هكذا نوع من المضامين لأنها بمثابة التهديد لمكانتهم الوظيفية وهي تشكل في فعالية أدائهم و جدارتهم بالمناصب القيادية.

فقد ذكر كل من "أرغريس و شون (Argyris & Schone 1978) أن العديد من المديرين يشعرون بالحاجة الشديدة لتجنب الإحراج و التهديد و الشعور بالضعف أو عدم الكفاءة وبالتالي سوف يميلون إلى تجنب أي معلومات قد توحى بضعف أو قد تثير أسئلة حول مسارات العمل الحالية" (Bagheri & al, 2012, p.51).

وقد توصلت دراسة (حوالتهو البكر 2018)، إلى أن مستوى ممارسة القائدات لبعد الخوف من التغذية العكسية متوسط و قد فسرت الباحثتان ذلك "إلى ضعف وعي قائدات المدارس بدور منسوبات المدرسة في تطوير العملية التعليمية داخل المدرسة و أن دورهن لا يقتصر فقط على النواحي التدريسية و تنفيذ ما يصدر لهن من تعليمات لذا فإن وجهة نظرهن غير مهمة و لا تصب في مصلحة العمل، إضافة إلى خوف القائدات من وجهات النظر السلبية من منسوبات المدرسة، يجعلهن يتجاهلن الإنتقادات الموجهة لهن وقد ينتقسن من أهميتها وقد يعود ذلك إلى حرص القائدات على مناصبهن و مكانتهن داخل المؤسسة و خارجها و من ثم تجنب النقد، حتى ولو كان هدفاً" (حوالتهو البكر، 2018، ص.496).

و أثبتت دراسة (الوهيبي 2014) في نتائجها أن من بين العوامل المسببة للصمت، هي خوف المديرين من التغذية العكسية السالبة، حيث قام بترتيب هاته العوامل وفق درجة تحققها لدى العينة المبحوثة تنازلياً و إحتل عامل خوف المديرين من التغذية العكسية المرتبة الأولى، مما يدل على تسببها بشكل رئيسي في سلوك الصمت.

و قد تحقق بعد خوف المديرين من التغذية العكسية، في دراسة (المجالي 2007) بدرجة متوسطة تعزوا الباحثة ذلك إلى "أن الرؤساء يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية عند تلقيها فعليا فإنهم قد يتجاهلون الرسائل و يصرفون النظر عنها، على اعتبار أنها غير دقيقة و غالبية الرؤساء عندما يكونون في موقع السلطة لا يحبذون توجيه الإنتقادات لهم و ربما كان لشخصنة القضايا و إعتبار النقد السلبي أو الرأي الآخر نوعاً من الذم و الشخصنة" (المجالي، 2007، ص.99).

أما نتيجة دراسة (الفاعوري 2004)، فكانت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$  بين الصمت التنظيمي في بعده الخوف من تغذية العكسية السلبية و المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، كما إحتل هذا البعد للصمت التنظيمي المرتبة الأولى من بين الأبعاد المختارة في الدراسة استناداً إلى قيمة المتوسط الحسابي و قد فسرت الباحثة ذلك "بأن الرئيس المباشر لا يحبذ الإستماع إلى الإنتقادات المتعلقة بأدائه و قد تلاها في الترتيب، بعد عدم إهتمام الرئيس بالمعلومات السلبية التي ترده من المرؤوس و إهتمامه بهذا النوع من المعلومات، عندما ترد من رئيسه فقط، إعتقاداً منه بأن من شأن هذا الإنتقاص من مكانته أمام مرؤوسيه و رؤسائه، لذا فقد يتجاهل أي معلومات سلبية ترد إليه أو ينتقص من أهميتها أو يشكك في مصداقية مصدرها و هذا قد يضع المرؤوس في موقف غير مرض بل و قد يحيطه و يثير لديه المخاوف من أي أضرار غير محتملة و هذا يدفعه لإلتزام الصمت و يقلل من مشاركته في صنع القرارات" (الفاعوري، 2004، ص.180).

و الجدير بالذكر، أن عرقلة مسارات التغذية الراجعة السلبية يؤدي إلى محدودية تحديد الأخطاء و المشكلات و السعي لحلها و تعديلها حيث التعمد على عدم تلقي التغذية العكسية السالبة، سيؤدي إلى عدم الإضطلاع على المشكلات بشكل دقيق، بل يؤدي إلى تراكمها و تفاقمها لأنه لم يتم التعامل معها بشكل مبكر و جدي و يفسر ذلك "محراب و آخرون (Mehrab & al) أن قضية الصمت تعني أن المنظمة تنقتر إلى القدرة الأساسية لما يسميها آرغريس (Argyris) التعلم ثنائي الحلقة الذي يحتوي على إستجاب و تعديل السياسات و الأغراض" (الفتلاوي، 2017، ص.16).

3. أسلوب القيادة : أكد (الخالدة 2017) أن "الصمت أو الصوت هما سلوكان تابعان لمتغير رئيس مهم، ألا و هو النمط القيادي إذ يعبر الصمت عن ردة فعل طبيعية لممارسة السلوك القيادي الأوتوقراطي، بينما يعبر سلوك الصوت (المجاهرة) عن ممارسة السلوك القيادي

الديمقراطي، الذي يعطي للعاملين سقفا أعلى من الحرية، الأمر الذي يستدعي ربط متغيري الصمت و الصوت عند دراستهما في المنظمات الإدارية بنمط القيادة السائد في تلك المنظمات، على اعتبار أن الصوت (المجاهرة) هو محصلة الحرية و أن الصمت محصلة للتسلط و القمع و الإقصاء (خوالدة، 2017، ص.4). فقد توصلت دراسة (مهيفان 2016) فيما يخص تأثير المشاركة في إتخاذ القرارات "أن المستويات العالية من مظاهر الصمت التنظيمي، تلازم الموظفين الذين ليس لهم علاقات جيدة مع مدراءهم و لا يشاركون في إتخاذ القرارات الإدارية على العكس من ذلك فإن المستويات المنخفضة من مظاهر الصمت التنظيمي، تلازم الموظفين الذين لهم علاقات جيدة مع مدراءهم و يشاركون في إتخاذ القرارات" (مهيفان، 2016، ص.183). و بالتالي فأسلوب القيادة المتبع المتراوح بين الديمقراطي و التسلطي، هو المسؤول المباشر عن تبلور الصمت لدى الفئة الفاعلة من عدمه و يدعم ذلك ليانغ و يانغ (Liang&Wang) بأرائهما حول علاقة القيادة بالصمت التنظيمي "أن السياسة التنظيمية للقائد تؤثر بشكل مباشر في المناخ التنظيمي و الموقف الشخصي تجاه العمل وبذلك للقيادة تأثير مباشر على الصمت التنظيمي بدرجات متفاوتة، فالصمت التنظيمي يتكون من ثلاث جوانب مهمة و هي علاقة الموظف الفردي و التنظيمية و الثقافة التنظيمية بشكل سلبى يؤدي ذلك إلى القلق و سلوك الموظف المنسحب أو المنطوي و يعزز الوعي الوظيفي في الحماية الآتية له، الأمر الذي يؤدي إلى الصمت الدفاعي كذلك فرعاية القائد و إهتمامه بالموظفين تعكس آثارا مهمة، إذ تؤثر في مدى رضا العاملين و تعزيز الدافعية بإتجاه العمل، فإنه يسبب صمت الإذعان أما جانب الثقافة التنظيمية عندما يكون القائد لديه مصلحة ذاتية يهدف إلى تحقيقها يشبع بذلك ثقافة الأناية" (العنزي و العطوي، 2017، ص.152). فالإرتباط المؤثر للفرد الفاعل بالقيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية و علاقته الفردية، هي من تسهم في سلوكه للصمت و شكل أبعاده.

وقد توصلت دراسة (مرسي 2018) ان للإشراف السوء علاقة إرتباط إيجابية بالصمت التنظيمي و ذلك لإظهار المشرفين سلوكيات عدائية إتجاه مرؤوسيههم سواء كانت لفظية أو غير لفظية، مما يزيد من تخوف المرؤوسين من إبداء آرائهم خاصة المعارضة لرؤسائهم، مما يزيد من دافعيتهم نحو الصمت . أما دراسة (العنزي و العطوي 2017) فتوصلت على ان "أن أحد الأسباب التي تقلل أو تزيد من الصمت التنظيمي، هي القيادة و تم تجريب أسلوب جديد هو القيادة التشاركية و إتضح أنها الحل لتقليل مشاكل الشركة الإدارية، كما أنها تهدف إلى مشاركة العاملين في وضع الخطط و تنفيذها و هو ما يؤثر في تقليل سلبية الصمت التنظيمي و الذي يتسبب في تقليل الإبداع و ضعف صنع و إتخاذ القرار و إتصالات ضعيفة، فضلا عن ضعف تدفق المعرفة" (العنزي و العطوي، 2017، ص.157).

كما أثبتت نتائج دراسة (Morrison 2014) إلى أن أهم دوافع الصمت التنظيمي، تتمثل في القيادة التعسفية" (حوالته البكر، 2019، ص.490).

ومواقف المشرفين و الرؤساء مهما كانت مستوياتهم التنظيمية قريبة أو بعيدة من المستويات الدنيا تعد المسؤول الأول و المباشر على بلورة مناخ الصمت، فقد أكدت دراسة فاكولا و بوراداس (Vakola & Bouradas 2005) "أن هناك علاقة إيجابية بين مواقف الإدارة العليا تجاه الصمت و مواقف المشرفين تجاه الصمت و سلبية الإرتباط بين السلوك الصامت للموظفين و فرص الإرتباط" (Vakola&Bouradas, 2005, p.451). فإنعدام الإرتباط بين المشرفين و الإدارة العليا مع الموظفين و نمط القيادة هو المحدد لنمط العلاقة الإرتباطية، كما إقترح نفس الباحثان أنه "يجوز للموظفين صياغة "صوت" أو "صمت" وفقا لكيفية إدراكهم لموقف المشرفين إتجاه تعبير الصوت و مواقف المشرفين من الصمت، سواء سمح المشرفون أم لا للموظفين بالتعبير عن أنفسهم، فقد يكون لها تأثير أقوى على الموظفين" (Vakola&Bouradas, 2005, p.451). و دعمت ذلك دراسة (علي و أحمد 2017) أن الصمت يرتبط بمواقف المشرفين إرتباطا معنويا، فيمكن ان يكون الصمت إستراتيجية من قبل الفرد الفاعل من أجل التأثير على صانع القرار .

4. غياب مهارة التواصل: أكد " أوبر (Ober) أن الإختلاف في إدراك أطراف عملية الإرتباط و المواقف الإدارية المتباينة، حيث نجد أن الأفراد الذين يختلفون بالأعمار و الخلفيات الإجتماعية و الثقافية يكونون إنطاباعات و معاني وتفسيرات مختلفة حول ذات المواقف، إلى تشكل

مناخ الصمت" (الوهيبي، 2014، ص. 371). بالإضافة إلى عدم إدراك الفئة المسيسة للعملية الإتصالية التواصلية، هناك محكات أخرى خاصة بالفعل الإتصالي المرتبط بالعمر، الخلفية السوسيوثقافية، لها تأثيرها السلبي على الفعل الإتصالي التواصلية، سواء لدى الفئة الفاعلة أو المسيسة من الناحية السلبية التي بالتأكيد تسهم في تشكل مناخ الصمت "فضعف التفاهم و فقدانهم يتعاملون مع بعضهم بمنتهى الحذر و الخوف ولا يتم تبادل المعلومات، إلا في أضيق الحدود فضلا عن إمكانية تحريف أو إخفاء بعض المعلومات المقدمة من الطرف الآخر" (حولة البكر، 2018، ص. 488). بالتالي غياب ثقافة الإستماع كثقافة ممارسة بين الفئة المسيسة و الفاعلة، مع غياب مهارة الإصغاء مهارة التحدث، مهارة إيصال الفكرة، مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارات الإتصال.

فقد توصلت دراسة (الفتلاوي 2017)، على توفر أبعاد الصمت التنظيمي لدى العينة المبحوثين وحتل بعد مشاكل التواصل المرتبة الأولى، حسب نتائج الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

و كانت نتيجة دراسة (الوهيبي 2014) أن هناك عوامل تؤدي إلى الصمت، حيث قام بترتيبها ترتيبا تنازليا حسب درجة تحققها لدى المبحوثين، أين احتل عامل غياب مهارات الإتصال المرتبة الثانية من ضمن 5 عوامل مسببة للصمت، قام بدراستها الباحث و هنا تتأكد دور الفعل الإتصالي في سيادة سلوك الصمت من عدمه.

أما دراسة (الختاتنة 2009) أنه من العوامل التي تؤدي إلى بلورة الصمت، هو غياب مهارات الإتصال وقد احتل هذا العامل المرتبة الأولى من بين العوامل الأخرى بعد ترتيبها حسب قيمة المتوسط الحسابي.

وفيما يخص دراسة (المجالي 2007)، فإن بعد تصورات العاملين لمهارات الإتصال، كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي، تحقق بدرجة متوسطة، تعزو الباحثة ذلك إلى "أن الرؤساء يعتبرون أحد مهامهم هو توضيح النقاط الغامضة، لأن ذلك سينعكس على تحقيق النجاحات لإدارتهم" (المجالي، 2007، ص. 100).

## II. محددات خاصة بالفئة الفاعلة.

1. **الخوف من ردود أفعال المدراء:** غالبية الأفراد الفاعلين يركنون للصمت، لأنهم يرون فيه الأمان من تسلط الفئة المسيسة و ردود فعلهم السيئة السلبية إتجاه التغذية الراجعة السلبية، الخاصة بالعمل، التي ينقلها إليهم أفراد الفئة الفاعلة، فقد قام دترت و إدمون (Detert&Edmon) بتحديد معتقدات ضمنية خاصة بالفئة الفاعلة تدعوهم إلى عدم التحدث و هي

- ✓ الإعتقاد بمعرفة المديرين بالوضع الراهن مما يقودهم إلى الإفتراض بأن المديرين سيتلقون إقتراحاتهم على أنها نقد شخصي.
- ✓ الحاجة إلى تكوين بيانات منسقة أفكار منظمة و حلول كاملو ذلك للشعور بالأمان قبل التحدث.
- ✓ الإعتقاد بأن التحدث بطريقة تتحدى فيها الرئيس أو رؤسائه، قد يعد عدم ولاء وأنه أمر غير مقبول.
- ✓ الإعتقاد بأن الرؤساء لا يحبون سماع الأخبار السيئة أو أن تتم معارضتهم في حضور الآخرين، قبل إشعار مسبق و خاص.
- ✓ الإعتقاد بأن معارضة الوضع الراهن، قد تتسبب في إنتقام إداري. (حوالة و بكر، 2018، ص. 489).

و قد تناولت العديد من الدراسات هذا المحك، كبعد مشكل للصمت التنظيمي أو كمؤشر و كلها تشير تأثير عامل الخوف من ردود الفئة المسيسة على الصمت التنظيمي، فقد توصلت دراسة (علي و أحمد 2017)، أن من بين العوامل التي تسهم في خلق الصمت، هو خوف الأفراد الفاعلين من ردود أفعال أفراد الفئة المسيسة، حينما تنقل لهم أخبار سيئة عن العمل و ردود الأفعال هاته قد تكون في شكل: تهديد، إخراج، توبيخهم و إيصال رسالة بعدم الكفاءة، بالتالي يتراجع الأفراد الفاعلون عن تقديم أي إقتراحات او معلومات تسهم في صنع القرار التنظيمي.

أما دراسة (الطائي و صكر 2017) ، فقد إحتل بعد الخوف من ردود الفعل السلبية، المرتبة الثالثة في ترتيب الأبعاد المحددة للصمت التنظيمي في هاته الدراسة و نسبته مرتفعة حسب الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة و يعزوا الباحثان ذلك إلى خوف أفراد العينة من التهديد و العقاب و هم أيضا لا يميلون إلى التحدث عن ظروف العمل السلبية، لخوفهم من التعرض للمساءلة و هم يفضلون البقاء صامتين لتجنب الخلافات و الصراعات مع الرؤساء .

و دراسة (الوهبي 2014)، كانت النتيجة، أن هناك عدة عوامل تساهم في تشكل الصمت وقام بترتيبها ترتيبا تنازليا وفق درجة تحقق كل عامل لدى العينة المبحوثة و إحتل عامل الخوف من ردود الفعل السلبية تجاه أي إقتراحات أو إنتقادات يتقدم بها الموظفين المرتبة الخامسة، من بين خمس عوامل.

فيما يخص دراسة (الختاتة 2009)، أن تحقق عامل خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية المرتبة الثالثة من بين الخمس عوامل المحددة في الدراسة، حسب درجة تحقيق العينة المبحوثة للوسط الحسابي.

كما توصلت دراسة (المجالي 2007)، إلى أن خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية، كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي، كان بدرجة مرتفعة و تعزو الباحثة ذلك إلى خوف الأفراد الفاعلون من التهديد و العقاب الذي يطالهم من أفراد الفئة المسيسة.

**2. ضعف التجربة:** في بداية إضمام الأفراد إلى تنظيم العمل، يتموضعون ضمن دائرة الحذر و التقرب و قراءة للعلاقات وسلوكات الأفراد بغض النظر إلى إنتماءاتهم التنظيمية و أدوارهم الوظيفية، لكي يتمكنوا نوعا ما من فرز و توضيح الصورة على واقع المناخ التنظيمي و لا يجرون على نقد الوضع أو تقديم إقتراحات و ذلك خوفا من ردود أفعال المسؤولين و حتى الزملاء هذا أولا و ثانيا مستوى الثقة بالقدرات نوعا يكون متوسط فهو لا يغامر بإعتبار أن خبرته العملية و الفنية لم تصقل بعد في الدور الوظيفي الموكل له، فبالتالي فهم يميلون إلى الصمت أكثر من إسماع أصواتهم.

وتشير "موريسون (Morrisson) إلى أن ضعف التجربة، هي سبب مهم في إخفاء المعلومات مما يؤدي إلى شعور الأفراد أنهم في وضع لا يسمح لهم بالكلام و القلق من أنها قد تقرض أو تتجاهل وأن كل هذا بسبب عدم إمتلاك الخبرة الكافية" (الطائي و صكر، 2017، ص.63). و بهذا تنسجم افتراضات الفئة الفاعلة مع افتراضات الفئة المسيسة و يسود الصمت.

ويمكن أن تأخذ الخبرة منحى آخر ، لا يتعلق بالخبرة بالعمل، بل يتعلق بكم التجارب التي خاضها الفرد الفاعل خلال مساره الوظيفي، فصقلت تواجده نحو السلوكات التنظيمية و إختار الصمت التنظيمي كسلوك إستراتيجي سواء إذعانا أو معرفة و دفاعا أو حماية لجماعة العمل، فقد توصلت دراسة (عبود و حسين 2016) إلى نتيجة أن بعد نقص الخبرة جاء في الترتيب الثاني، مقارنة بالأبعاد الأخرى المشكلة للصمت في الدراسة و يبرر الباحثان ذلك ،كون أن افراد العينة مروا بتجربة سابقة، فهم يتجنبون إثارة المشاكل، التي كانت السبب المباشر لحدوث المشكلات مع مسؤوليهم ،فتعلموا من نقص التجربة و الخبرة لديهم و جنحوا إلى سلوك الصمت.

كما توصلت دراسة (إبراهيم 2017)، إلى أن مستوى صمت العاملين لدى فئات مدة الخدمة الأقل أعلى منه لدى الفئات الأكبر بالمؤسسة ميدان الدراسة، وفق الأبعاد المختارة للصمت التنظيمي و يفسر الباحث هاته النتيجة "من قبل الفئة الأقل خبرة و ذلك نظرا لحدائث عهدهم بالشركة و من ثم عدم درايتهم بمشكلاتها وقضايا العمل الهامة بها من ناحية وعدم قدرتهم على معرفة ردود الفعل الممكنة حال تحديثهم عن هذه المشكلات وتلك القضايا من ناحية أخرى و ذلك مقارنة بالعاملين الأكبر عمرا" (إبراهيم، 2017، ص.164).

و أكدت دراسة (الطائي و صكر 2017)، أن قلة الخبرة لدى أفراد العينة المبحوثة تمنعهم من المشاركة بأرائهم و هم يعتقدون أن أفكارهم و آراءهم غير مهمة، لأنهم في موقع وظيفي منخفض و هي تخلق من عدم إمتلاكهم الخبرة الكافية للتحدث عن المشكلة.

و هناك من يرى أن بعض التمثلات لدى الأفراد حول الصمت مع بداية مشوارهم المهني هي من تسهم في جنوحهم نحو وهي "مزايا مثل التواضع، إحترام الآخر، الحنكة، اللياقة" (العنزي والعطوي، 2017، ص.151). و هذا الطرح تدعمه دراسة (خوالدة 2017) أن أفراد العينة المبحوثة الأقل من 5 سنوات، يتبلور لديهم الصمت القائم على المنفعة كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي حدد في الدراسة و قد عزى الباحث ذلك أن هاته الفئة من العينة المبحوثة "كونهم حديثي التعيين، فهم يرون في ممارستهم لهذا النوع من الصمت تحقيق لمكاسب تتمثل في بقائهم في أماكن أعمالهم و كسب مديريهم و إرضاء لهم و حفاظا على مصالحهم و أمنهم الوظيفي" (خوالدة، 2017، ص.28).

**3. غياب الكفاءة الذاتية:** الكفاءة الذاتية هي " قوة الإعتقاد لدى الفرد على تعبئة الموارد الفكرية، للحصول على نتائج محددة، كما أنها تعني القدرة الذاتية أو وضع الجهد الضروري للنجاح في المهام، التي تتسم بالتحدي" (جرادات و آخرون، 2011، ص.290). فهي تعبر عن الثقة المتوفرة لدى الفرد الفاعل داخل تنظيم العمل وما يميزها هي القدرة و الدافعية نحو العمل، من أجل تنفيذ إجراءات العمل المحددة وفق سياقها الإجرائي و التنظيمي المتفق عليه في إطار نسقها المعرفي، و من جانب آخر تعبر الكفاءة الذاتية، عن القدرات و المهارات و التمكن من العمل و متطلباته و مقتضياته و إجراءاته في الجانب التقني و التنظيمي، فغياها حتما سيؤدي إلى خضوع و خنوع الفرد الفاعل إلى السياسات التنظيمية ونقل ما يستوجب أن يصل للفئة المسيسة كمعلومة مثل التقارير و المشاركة في الإجتماعات و غيرها، فتسلك هاته الفئة الفاعلة سلوك الصمت كمظهر من مظاهر التغطية عن الهفوات و العيوب و ضعف كفاءتها المهنية التي يصفها أكبارين (Akbarian) ب"الحديث الخجول" (Akbarian&al, 2015, p.41). فالصمت أيضا يعتبر خطة دفاعية لعدم قدرة هؤلاء الأفراد على المواجهته و التحدث عن قضايا تنظيمية تكشف عجزهم و عدم كفاءتهم حيث يتشكل الصمت إعتقادا منهم بأن "قبول قرارات الإدارة العليا لتجنب التسبب في أي مشكلة في منظماتهم، فيعتقد أن مشاركتهم تضر بالمنظمة" (Deniz&al, 2013, p.693). وقد توصلت دراسة (الطائي و صكر 2017) إلى أن العينة المبحوثة، لا يدركون أهمية الكفاءة الذاتية في العمل و لا يطبقون الإجراءات الرسمية الإجتماعية في العمل و هم لا يشعرون بالثقة عند تحليل المشكلات لإيجاد الحلول لها و كما أنهم لا يتمكنون من عرض أفكارهم و إقتراحاتهم في الإجتماعات، دون خوف و المشاركة في المناقشات الخاصة بتطوير العمل و كذلك ليس لديهم ثقة في تقديم المعلومات إلى زملائهم في العمل و هم يجدون أنفسهم غير ناجحين في العمل، كما أكدت دراسة (الفتلاوي 2017) إلى وجود علاقة إرتباطية عكسية بين الكفاءة الذاتية و الصمت التنظيمي.

**4. الإستبعاد الإختياري:** هو شكل من أشكال العزلة الذاتية التي يسلكها الفرد بشكل إختياري، حيث يفقد الأمل في إحداث التغيير على مستواه الوظيفي و التنظيمي و يكون مشبعا، بالمشاعر السلبية إتجاه العمل و التنظيم، فيمارس الصمت لأن صوته لن يأتي بأي نتيجة تذكر و"قد يترأى له أن كل ما يعانیه من مشاكل و صعوبات إنما تسببها له المؤسسة و يصبح بذلك الموظف، نتيجة لذلك مهموما و مشغولا بالمشاكل و الصعوبات التي يعزوها إلى عدم إهتمام المنظمة به ويزداد هذا الشعور سواء إذا لم يجد أحدا من المسؤولين في المؤسسة يتحدث إليه عن مشاعره و عن المشكلات التي يعاني منها" (الوهبي، 2014، ص.371). و هو بدور يصبح غير مهتم بتنظيم العمل و كل ما يتعلق به

فقد أثبتت دراسة (الوهبي 2014)، التي تطرقت إلى عوامل تشكل الصمت التي ترتبها تنازليا حسب درجة تحققها لدى العينة المبحوثة، أن عامل العزلة إحتل الرتبة الرابعة من بين 5 عوامل المسببة في سلوك الصمت.

و دراسة (الختاتنة 2009) التي حددت تبلور الصمت التنظيمي في العوامل التي تساعد على ذلك و هي خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، مهارات الإتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية، حيث إحتل عامل العزلة الترتيب الرابع خلال ترتيب العوامل ترتيبا تنازليا، حسب تحقق درجة تحقق المتوسط الحسابي لدى فئة العينة المبحوثة.

كما حلت (المجالي، 2007)، علاقة العزلة بالصمت التنظيمي بأن "العزلة تؤدي إلى بلورة الصمت التنظيمي، عندما يبقى الموظف صامتا في مكان العمل و يعبر عن عدم موافقته أو إحباطه لأن استخراج إطار العمل، مثل أفراد العائلة أو الأصدقاء و الأقارب أو ينأى بنفسه عن تقديم آراء أو أفكار أو مقترحات لها علاقة بعملية صنع القرارات، بأبعادها المختلفة أو مراحلها المتعددة" (المجالي، 2007، ص. 41). و قد توصلت في دراستها إلى نتيجة، أن تصورات العاملين للعزلة كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي تحققت بدرجة متوسطة و تعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن العزلة ستؤدي إلى إنفصال المرؤوس عن عمله، كما لو كان شيئا آخر سواه يراه معزولا عنه فليس ذا إهتمام، بالنسبة له متابعة ما يعاني منه التنظيم من مشكلات التحدث بقضايا المنظمة و ايصالها للرؤساء و تندرج هذه ضمن العوامل الفردية التي قد تكون من سمات شخصية المرؤوس و يعزى هذا إلى غلبة النمط المركزي في القرار و الرسمية السلطة و التي تؤدي كما أشار العديد من الباحثين إلى العزلة و انعدام الثقة و التواصل مع مشاكل و قضايا المنظمة" (المجالي، 2007، ص. 104).

و يرى (الصريرة، 2005) أن العزلة "تنشأ بسبب التنظيم و عوامله المختلفة التي من شأنها تعريض الأفراد للعديد من العقبات و المواقف التي تحد من قدراتهم و قابليتهم في إشباع ما يطمحون إليه، فيواجهون الفشل و خيبة الأمل ثم عدم الإرتياح النفسي و البدني و الذهني و بالتالي الإجهاد و التوتر الوظيفي الذي يقود للإغتراب الوظيفي و يكون بأشكال متعددة ينطوي على العناصر السلبية و التخريبية، مما يجعله من أخطر الظواهر التي تواجه الأفراد في التنظيمات المعاصرة، مما يؤدي لإنفصالهم عن العمل و في نفس الوقت يؤدي إلى عزلهم عن الطبيعة و عن ذواتهم كما يخلق الشعور باليأس و عدم الرضا و يحولهم لأفراد منهكي القوى الجسمانية و العقلية الذهنية و النفسية" (الصريرة، 2005، ص. 299) و هو ما يجعل الأفراد الممارسين للإستبعاد الإختياري، يعيشون حالة إحترق وظيفي نتيجة لعدم التكيف التنظيمي و عدم إشباع حاجة الدفء العاطفي، فقد توصلت دراسة (النوي، 2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الصمت التنظيمي و بعد الإحترق الوظيفي المتمثل في الإنهاك العاطفي و وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الصمت التنظيمي و بعد سلبية العلاقات الشخصية و وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي و بعد نقص الإنجاز الشخصي و تدعمها بذلك نتيجة دراسة أكلن و يُسوي (Aklin&Ulusoy 2016)، بأن تصاعد مستوى الصمت التنظيمي لدى الأكاديميين ينتج تصاعد مستوى الإحترق الوظيفي.

و تجدر الإشارة إلى أنه "تكمّن الخطورة في سلوك العزلة، حينما يتشكل هذا السلوك لدى الفرد فإنه يقوم بتعميمه على كل مواقفه التي تواجهه في المنظمة و قد تصبح العزلة وسيلة لخلّاص من المواقف الإحتياطية التي تواجه الأفراد، مما يضعف مهاراتهم الخاصة بالتواصل الإجتماعي" (هجو، 2018، ص. 17). وقد توصلت دراسة (هجو، 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين الصمت التنظيمي و العزلة التنظيمية و علاقة إيجابية قوية بين العزلة التنظيمية و نية ترك العمل.

**5. هيمنة العقل الجمعي:** قد يعد الصوت التنظيمي أو النسخ في الصافرة وجه من أوجه الوشاية لا تتقبلها مجموعة العمل و لا تدعمها الثقافة التنظيمية ولا المجتمعية السائدة، التي تحتكم إليها الفئة الفاعلة كمرجعية لتحكيم سلوكياتهم و هم يسلكون سلوك الصمت حفاظا على العلاقات الاجتماعية بينهم و بين زملاء العمل، لكي لا يتم عزلهم و معاداتهم و إخراجهم من دائرة تفاعلاتهم الإجتماعية، فقد توصلت دراسة (على و قيزة، 2019)، إلى أن أفراد العينة المبحوثة، يتفقون بشكل مؤكد على أن مستوى نفخ الصافرة لديهم ضعيف و أنهم لا يمارسون الإبلاغ عن المخالفات، التي تحدث أو من الممكن أن تحدث في مكان العمل و أن أفراد العينة لن يبلغوا عن المخالفات، حتى لو كان هناك مقابل مادي أو مكافئة نظير التبليغ و هذا ربما يرجع للثقافة السائدة في المجتمع، بإعتبار المُبلغ و أشيا يُنظر إليه شزرا و بنظرات معادية في أغلب الأحيان و يعزو الباحثان هاته النتيجة، إلى أن "متوسط بعد البيئة الداعمة الذي كان بدوره ضعيفا، في حين كان متوسط بعد عواقب التبليغ مرتفع مما يعني أن أفراد الدراسة يحجمون عن التبليغ، بسبب خوفهم من عواقبه التي تكون في أغلبها مدمرة على مستقبلهم الوظيفي" (علي و قيزة، 2019، ص. 70).

## الفصل الثالث | صمت العاملين مقارنة سوسيو تنظيمية

كما توصلت دراسة (فاضل و آخرون 2019) على تحقق بعد الخوف من الإضرار بالعلاقات داخل العمل، كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي المحددة في الدراسة من أجل الحفاظ على علاقاتهم مع زملاء العمل كما أكدت نفس الدراسة بوجود علاقة ارتباط عكسية بين بعد الخوف من الإضرار بالعلاقات و الثقة التنظيمية.

و في دراسة (عبودو حسين 2016)، حول أسباب الصمت التنظيمي، كان سبب الخوف من العزلة الاجتماعية يتصدر الترتيب الأول على باقي الأسباب التي طرحت في الدراسة، فقد حقق أعلى وسط حسابي و هذا يدل على درجة إدراك الافراد الفاعلين أن سلوك الصوت و التحدث عن المشاكل التنظيمية أو إعطاء حلول و أفكار كمقترحات مضره ببعض مصالح الزملاء سوف يسبب لهم عزلة إجتماعية بيم زملائهم و لنفس السبب جاء ترتيب سبب الخوف الإضرار بالعلاقات في نفس الدراسة بالمرتبة الثالثة، مما يؤكد ان الجانب العلائقي على مستوى العمل، مهم بالنسبة لأفراد عينة البحث.

كما أكدت دراسة (الطائي و صكر 2017) أن الأفراد يلتزمون الصمت، لأن الحديث عن المشكلات يكون ضار بمصالح الآخرين.

ترسيمة رقم (10): محددات بناء ثقافية صمت العاملين. (إعداد الباحثة).



### رابعا- واقع صمت العاملين في تنظيمات العمل الجزائرية

إن السيورة الزمنية للتغيرات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية التي مست تغيرات على المستوى التسييري و الهيكلي، أدت إلى مسايرة سلوكيات الأفراد الفاعلين لراهنية الأوضاع التنظيمية لكل سياسة تنظيمية إنتهجتها المؤسسة الجزائرية، فواقعها قد شخصته العديد من الدراسات، التي وقفت على هذا الواقع، الذي كان يجمع عليه الكثير منهم، على أن السياسات التسييرية التي إنتهجتها الجزائر على مستوى مؤسساتها، لم تكن واضحة المعالم و الأسس و التي تناقض واقعها العيني مع واقعها التظيري.

وفي ضوء ذلك ، فسياسة التسيير الذاتي ، تدعم التمكين و التسيير الديمقراطي للعمال و عدم خضوعهم للسلطة المركزية، هذا نظريا و هو يدعم و بشكل أكبر كل مؤشرات سلوك المجاهرة التنظيمية و إستحالة تشكل سلوك الصمت التنظيمي لدى العمال الذين يعتبرون مسيرين و موظفين في نفس الوقت، لكن هل في الواقع طبقت مبادئ التسيير الذاتي كما ينص عليها الجانب النظري المتبنى في التجربة الجزائرية؟ هل واقع التطبيق أدى إلى تشكل الصوت أم الصمت لدى العاملين؟

إن التسيير الذاتي الذي تبنته الجزائر ، بسبب الطرف الإستثنائي بعد حرب التحرير ، كان عن طريق هيئات ، هاته الأخيرة تم تحديد إسمها مهامها و الصلاحيات المنوطة بها وفق التالي:

**\*الجمعية العامة للعمال:** يتم فيها تحديد سن و جنسية الأعضاء المنتمين إليها عمال دائمين، حيث تعقد إجتماعاتها الدورية كل ثلاثة أشهر و ذلك بناء على طلب هيئات أخرى تشترك معها في عملية التسيير و هي محددة و هاته الجمعية تتربع على القمة الهرمية للهيئات التسييرية للمؤسسات المسيرة ذاتيا و هي تتكفل ب"مهام الخطط التنموية، البرنامج السنوي للإنتاج، بالإضافة إلى ذلك تتولى مهمة تنظيم العمل و توزيع الوظائف و المسؤوليات، كما تكون مكلفة بإنتخاب مجلس العمال"(سعدون ،ص.07).

**\*مجلس العمال:** كما سبق الذكر فهذا المجلس ينتخب الجمعية العامة للعمال و عدد أعضائه محدد من حيث العدد ونسبة التمثيل لمدة 03 سنوات يتم تجديدها كل 4 أشهر " و يتولى المجلس مهام التنظيم الداخلي للمؤسسة، فيقرر شراء أو بيع بعض الأجهزة و المعدات في إطار البرنامج السنوي، الذي صادقت عليه الجمعية العامة، كما يقرر أيضا حجم القروض الطويلة أو متوسطة الأجل و يراجع الحسابات المالية في نهاية المدة، بالإضافة إلى تكليفه بمهمة إنتخاب و مراقبة لجنة التسيير "(سعدون ،ص.07).

**\*لجنة التسيير:** بدورها هاته اللجنة محددة العضوية و نسبة التمثيل "حيث يتولى هؤلاء مهمة تعيين رئيس لمدة سنة و تتركز أنشطة لجنة التسيير، في تأمين كل وظائف التسيير داخل المؤسسة من خلال دراستها الخطط التنموية وفقا للبرامج السنوية، كما تدرس القوانين المحددة لتنظيم العمل و تضع الحسابات عند نهاية كل خطة، تنظر في المشاكل المطروحة على مستوى الإنتاج و تجتمع لجنة التسيير مرة على الأقل في الشهر أو أكثر إذا تطلبت مصلحة المؤسسة ذلك"(سعدون ،ص.08).

**\*المدير:** يعتبر المدير في سياسة التسيير الذاتي مثل الدولة في هاته المؤسسات، حيث يعين من قبل الوزير المكلف، فيعمل المدير على إحداث التكامل و التوافق بين خطط المؤسسة المخطط التنموي الشامل الدولة كما يقوم بوظيفة "التسيير اليومي و يطبق قرارات لجنة التسيير و مجلس العمال، التي تتوافق مع القوانين المرسومة"(سعدون،ص.08).

إن هذا السرد و التوضيح للواقع التنظيري لسياسة التسيير الذاتي، يكشف عن تفعيل أهم آلية المجاهرة المنظمة و إيصال صوت صوت العاملين في المؤسسات و هي تفويض السلطة، هيئات الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير، لها العديد من الصلاحيات الإدارية، من تخطيط، تنظيم، رقابته و توجيهه، فهي صلاحيات سلطوية، منحها إياها هاته الهيئات التسييرية و المدير مجرد قائم على تنفيذ هاته الخطط و القرارات وفق القوانين المرسومة، ففي كل الحالات و الأحوال، أهم محك تعمل عليها هاته الهيئات هو صوت العاملين، لأنها بالأساس مشكلة من العمال المحتكين بشكل يومي و لحظي بخطوط الإنتاج و مضطلعين على الدوام بمشكلات العمل في جانبها التنظيمي و التقني .لكن الواقع الذي يرصد التطبيق الفعلي لسياسة التسيير الذاتي على مستوى المؤسسات الجزائرية و بالخصوص في القطاع الصناعي، فهو إنعدام تام لصوت العاملين و إخضاعهم لبيروقراطية تنظيمية في جانبها السلبي، سلبهم صلاحياتهم التسييرية المهنية بعد أن منحهم سياسة التسيير الذاتي، حق ممارسة السلطو التمكين في عمليات التخطيط، التنظيم و توجيهه، حيث تم إخضاع مجلس العمال لسلطة مركزية، مارست كل العاراقيل من أجل الحيلولة دون ممارسة هاته الصلاحيات و الإمتيازات.

إضافة إلى عدم تفعيل العملية التكاملية بين وظائف هاته الهيئات على الأقل بصفة استشارية تعدد هاته الهيئات و تعدد صلاحياتها و امتيازاتها أدى الى الانقسام و حب احتكار الصلاحيات و تنفيذ القرارات وفق المصالح الخاصة بكل هيئة، دون مراعات بالمرّة مصلح الهيئات و المصلحة العامة للمؤسسة ككل و بالتالي يؤدي إلى سيادة سلوك الصمت على مستوى هذه الهيئات فيما بينها و على مستوى المؤسسة بشكل بنوي، على أساس أنها تضم كل هاته الهيئات التسييرية تحت نطاق إشرافها فإنقسمت المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى سلطتين، الأولى سلطة التسيير المتمثلة في الهيئات المحددة و أعضائها من العمال و السلطة الوظيفية المتمثلة في المدير و يرى الباحث (بشاينية سعد) "أن الغلبة ظلت للفئة الدخيلة في تسيير و إدارة المؤسسات الصناعية العامة الجزائرية" (بشاينية، 2002، ص. 124).

إضافة إلى "غياب ديمقراطية إتخاذ القرار و عدم إعلام العمال بمجريات الأحداث الداخلية و تأزم أوضاعهم الإجتماعية ساهمت كلها في ظهور اللامبالاة في صفوف العمال و قضت على حماسهم و جعلتهم لا يولون أي اعتبار لما يدور في مؤسستهم، فأصبحوا لا يطالبون بحقهم في الإعلام بعد أن تأكدوا من أن لا دور لهم في عملية إتخاذ القرار و أن الحل ليس بيدهم و من ثم فإن البعض إن لم نقل الأغلبية منهم تعودت على ترك إتخاذ القرار للأخرين، كل هذا أدى إلى سخط بعض العمال على التسيير الذاتي نفسه و ترك العمل و الإلتحاق بالخواص" (شويه، 1986، ص. 79-80). و هي مؤشرات تعبر عن التماثل المحايد، الذي بدوره يعبر عن صمت الإذعان.

كما "أفرزت المركزية المفرطة في التسيير، إلى كبح مسيري المؤسسات العمومية، في إتخاذ المبادرات و الإجراءات التي يرونها ملائمة و إبداء الرأي فيما يتعلق بتسيير المؤسسة، كما أبعد العمال عن المشاركة الفعلية في التسيير، حيث إقتصرت أدوار العمال، على تنفيذ المهام دون إبداء لأرائهم أو متطلباتهم، بما يروونه ضروريا للقيام بمهامهم على أحسن وجه (زكازوبوشيشة، 2013، ص. 62). إذا الصمت كان مفروضا بسبب المركزية المفرطة، التي فرضتها الدولة و فرضت تدخلها الصارم في سياسة تسييرية من المفروض أن لا تتدخل فيها، فالصمت أصبح ثقافية ممارسة لدى المديرين و العمال على حد سواء، فالمهم هو التقيد بتنفيذ أوامر السلطة المركزية و الوزارة الوصية.

ويرى (بشاينية سعد) أن "أولئك العمال قد عاشوا تلك الصراعات، التي رافقت التسيير الذاتي هؤلاء العمال الذين إعتقدوا أنهم إمتلكوا فيه القرار و وسائل الإنتاج، هم أنفسهم رافقوا تحول هذه المؤسسات المؤممة إلى مؤسسات وطنية، دون أن تحل مشكلة دور العمال في عملية إتخاذ القرارات" (بشاينية، 2002، ص. 191).

ثم إتجهت الجزائر إلى تطبيق سياسة التسيير الإشتراكي، الذي يقوم على ثلاث مقومات: المسؤولية، الديمقراطية و اللامركزية ويشير الباحث (بومخولف) في تحليل أكثر لسيكولوجية العامل الجزائري، الذي أثرت عليه الظروف الإجتماعية و الإقتصادية الفاهرة، التي عاشها تحت نير الإستيطان الفرنسي "...أن العامل الجزائري عانى الضغط و الإحباط، عانى القلق و المخاوف تعرض لسيطرة الأمية و الجهل و تعرض لسوء التغذية و فقدان فرص العمل و صعوبة المأوى و هي الصفات التي يصف بها (مصطفى حجازي)، العالم المتخلف الذي يتحول فيه الإنسان إلى إنسان مقهور و الذي يصفه بعدة صفات منها الإنتقام بأساليب كنية (الكسل و التخريب) أو رمزية (النكات و التشنيعات) و هذا يخلق إزدواجية في العلاقة، رضوخ ظاهرية و عدوانية خفية" (بومخولف، 1982، ص. 180).

و تجدر الإشارة إلى أن، سياسة التسيير الإشتراكي، ركزت على الصناعة الثقيلة و إستقطبت اليد العاملة الريفية بدرجة كبيرة، حيث أن المؤسسات الصناعية الجزائرية لم تراع هذا الجانب في العملية الإتصالية وقد ذكر (بومخولف) في دراسته المتضمنة أطروحة دكتوراه الموسومة ب"اليد العاملة الريفية إلى الصناعة الاندماج و الإغتراب" طبقا لخصائص العمال الريفيين الذين يشكلون الأغلبية في التنظيم، فإن الإدارة لو لم تأخذ هذه الفوارق و هذه الأهمية التي يكتسبها الإتصال في الإعتبار، فإنه ليس هناك أي شيء يمنعا من القول بأن ذلك يعد من بين مسببات الإغتراب حيث أن العمال أول من تنتشر بينهم الأمية الأبجدية و الأمية المهنية (لغة التنظيم)، أي لغة العمل و الإتصال المكتوب الذي من شأنه أن يحول دون تحقيق أهم شيء في العمليته هو الفهم و ثانيا ريفيين لن يألفوا بعد الحياة الصناعية و إستلزاماتها خاصة الجانب

البيروقراطي، فالعامل حسب هذه المعطيات يحس وكأنه غريب، خاصة لما يجد نفسه عاجزا عم إدراك محتوى الإتصال المكتوب، الذي هو الشائع في التنظيم، خاصة ذلك الذي هو مكتوب بلغة يجهلها تماما (الفرنسية) وعلى الخصوص لما يذهب إلى الإدارة و يجري الكلام أمامه بلغة لا يفقهها، سواء موجهة له أو لغيره أو أثناء الإجتماعات العامة التي تعقد للعمال، حيث يجد نفسيته و معنوياته تشعره في نهاية الأمر باللاإنتماء (بومخولوف، 1980، ص 74-75). و تدعّمه في ذلك، ما أكدته الدراسة التي أجرتها فرقة البحث الكندية الجزائرية لاحقا "بوجود تصنيف جديد في البنى الإجتماعية و ما سموه ب"سكان حضريون جدد مشبعون بثقافتهم الريفية التقليدية" (Mercure & al , 1997, p.22).

واللغة هي وجه من أوجه الثقافة و هي أداة للتواصل، يجب أن يتحقق فيها الفهم لدى كل الأطراف، لكن مع وجود لغتين مختلفتين في المؤسسة الجزائرية، يؤدي بالضرورة إلى وجود ثقافتين مختلفتين، حيث حلل الوضع (أحمد بن نعمان) "لقد خلق ثقافتين لا متجانستين تنتازعان الأولوية و تتصارعان من أجل البقاء و تهددان البناء الإجتماعي بالتصدع و لقد نتج عن بقاء اللغة الفرنسية، كلفة أولى في الإدارة الجزائرية بعد الإستقلال تكون طبقة إجتماعية تتمتع بجميع الإمتيازات في الحصول على مختلف المناصب في المؤسسات الرسمية" (غربي و قيرة، 2002، ص 93-94).

فالإطارات تتعامل باللغة الفرنسيّة المستويات الدنيا تتعامل باللغة العربيّة تحديدا العامية، لأن نسبة الأمية متفشية في أوساط عمال المستويات الدنيا، هذا يؤدي إلى إتساع الهوة اللغوية الثقافية مما يؤثر على عملية الإتصال و يتضح هذا جليا على مستوى المؤسسة في الرسائل و المنشورات و الإعلانات المتعلقة بالعمل، حيث تكتب و تنشر باللغة الفرنسية، لغة المديرين التي لا يفهما معظم العمال و الذين بدورهم لا يستطيعون التعبير عن مشاكلهم و إقتراحاتهم و أفكارهم نتيجة عجزهم عن التعبير عنها باللغة الفرنسية، التي تفهما القمة و ينجم عن هذه الإزدواجية نتائج سلبية تعيق أهداف التنظيم" (غربي و نزار، 2002، ص 94). إضافة إلى أن قانون المؤسسة مكتوب باللغة الفرنسية وهو أمر مقصود، لكي لا يفهم العمال قانون المؤسسة لا يظلمون على هاته القوانين و يصبحون عارفين بحقوقهم و واجباتهم و الأدهى و الأمر أن بعض الإطارات يتعمدون التواصل مع العمال باللغة الفرنسيّة هم على معرفة تامة بجهل هؤلاء بهاته اللغة الدخيلة من أجل إخراجهم و التقليل من شأنهم، هذا يؤدي بالعمال إلى تدعيم التقييم السلبي للكفاءة و يكرس لديهم صمت الإذعان، إضافة إلى الصمت بشكل عام، لتأكد العمال من عدم جدوى إيصال أصواتهم مع هكذا مسؤولين.

وهذا الوضع يؤدي بهم إلى عدم إشباع الحاجات الإجتماعية و النفسية بالدرجة الأولى الإجتماعية لأن العمال المنحدرين من أصول ريفية، لهم إرتباط وثيق بالعائلة الكبيرة في القرية بالتالي يؤدي بهم إلى تثبيط روح المشاركة و المبادرة و التعاون المبنية أساسا على المعرفة الحقة لكل ما يحيط بهم نتيجة إحتكاكهم بمواقع العمل، فيؤدي إلى سيادة سلوك الصمت في بعده الإذعاني و لا يستطيعون لأن يكونوا فاعلين لأنهم يفتقدون أصلا لأدوات الفعل خاصة أن وسائل الإتصال في تلك الفترة كانت تعتمد بشكل كبير على الإتصال المكتوب و المعلقات، التي في الغالب كانت تكتب باللغة الفرنسية، فهي مثلت إشكالا عند المتعلمين باللغة العربية فما بالك بالأميين تماما، حيث كانوا يلجؤون إلى من يفقهون هاته اللغة بالترجمة، ليقوموا بإفهامهم بما يدور في سطور هاته الأوراق، التي تخصهم بشكل خاص أو المعلقات التي تخص كل العمال، فالمعلومات لا تصل في الوقت المناسب و المطلوب مع الدقة المطلوبة و المسعى الذي يشكل له إرهاقا نفسيا لترجمة فحوى الرسالة أو الإعلان، فهاته الظروف أدت بالعمال في غالب الأحيان بعدم الإهتمام و عدم التفاعل مع ما يجري على مستوى المؤسسة الأمية أو عدم مواءمة اللغة، أدى لعدم الفهم الجيد لقوانين و مبادئ التسيير الإشتراكي، التي وضعت العامل في منزلة المسير و المنتج و وضعت مجلس العمال بمثابة المجلس النقابي "حيث خولت لمجلس العمال القيام حتى بفحص الحسابات التقديرية و ميزانية المؤسسة بإعطاء رأيه فيهما" (بومخولوف، 1980، ص 83). لكنه يبقى مجرد حبر على ورق، حيث أن سياسة التسيير الإشتراكي لم تفهم لا من قبل أفراد الفئة

المسيقو لا الفاعلة، لكن بمقابل صمت العاملين الذي كان سببه عدم إمكانية المشاركة في صنع القرار و التماثل المحايد و أسباب أخرى، إنتاجاً الأفراد الفاعلون إلى سياسة أخرى يعبرون بها عن أصواتهم و هي الإضراب الذي عكس حالة اللاديمقراطية التنظيمية عدم التمكين و المشاركة في إتخاذ القرار و سيطرة المركزية على السلطة فمع إختلاف أسباب صمت العاملين في البداية، كالأمية المتفشية التي لا تعطي أي سلطة معرفية أو إدارية بما يحدث داخل المؤسسة، بالإضافة إلى النظرة الدونية التي كان ينظر إليها إلى العمال المهاجرين من وسط ريفي و المقيمين بمفردهم دون عائلاتهم من قبل زملاء العمل أولاً و الإدارة ثانياً، يجعلهم يشعرون بالدونية و يلتجؤون إلى العزلة "فإن نسبة 2.75% من هذه الإضرابات قد وقعت في القطاع العام سنة 1969 و ارتفعت إلى 15.7% سنة 1972 ثم على 36% سنة 1977 لتصل إلى 45.7% سنة 1980" (غري، قيرة: 2001، ص 178). "تعود أسباب الإضراب غالباً إلى التباطؤ في رفع أجور العمال التسريح الفردي و الجماعي التخريب في علاقة العمل، بين المؤسسة المستخدمة و العمال، عدم مراعاة ممارسة الحقوق النقابية و أخيراً عدم توفر شروط العمل الضرورية، كالوقاية و الأمن و مدة العمل" (بشايينة، 2002، ص 279).

وقد قدم (غريد) تشخيصاً واقعياً و دقيقاً للعامل الجزائري في أبحاثه التي أجراها على عدة مؤسسات، في مختلف ربوع الوطن، بصفته متخصص في علم إجتماع العمل، حيث قدم عدة تصنيفات للعامل الجزائري من بينهم "العامل الشائع" الذي من سماته "عادة عامل شاب فهو في غالب الأحيان من أصل ريفي وحتى فلاحي وهو ما يزال يحافظ على إرتباطات مع عالمه الأصلي، حيث يوجد في أحيان كثيرة مقر سكنه، هو ملم إلى حد ما بمبادئ الكتابو القراءة العربية حامل لعناصر ثقافية يرتبها و ينظمها فهم مبسط للإسلام و هو يجهل تماماً قواعد اللعبة المعمول بها في المؤسسة الصناعية على الخصوص الأشكال العصرية المؤسساتية في المقاومة المطالبة ولهذا فهو يفاجيء أكثر بأفعال و تحركات مباغته مذهلة، فيمس الإطار في يقينه و يشكك عالم الإجتماع العمل في عمله" (بشير، 2007، ص 151). فهذا التشخيص يكشف أن الفرد الفاعل الجزائري، يمارس نوعين من الصمت الأول صمت الإذعان المتعلق بالخضوع المطلق، لكنه دون سابق إنذار و خارج نطاق التوقع، يمارس إستراتيجيات يعجز عن تفسيرها المشرف أو الرئيس المباشر بما فيه عالم إجتماع العمل و هو يبلور الصمت المعرفي الدفاعي، المستخدم لإستراتيجيات معرفية دفاعية، تستخدم في الموقف المناسب ليحمي و يدافع عن مصالحه.

و يطرح (سعدون) نقطة مهمة في مرحلة التسيير الإشتراكي و هي الممارسة التي تحدد وجود الصمت أو المجاهرة التنظيمية، "فالمشكل الذي ظل مطروحاً خلال هذه المرحلة بالذات عدم فعالية نسق الإتصال على مستوى تنظيمات العمل، نظراً لإهتمام إدارة المؤسسات بنوع واحد من قنوات الإتصال وهو الإتصال النازل الذي يخدم مصالحها، التي تقتضي توفير الوسائل الضرورية لنقل المعلومات من أعلى إلى أسفل و في المقابل لا تهتم بالنوع الثاني أي الإتصال الصاعد لأنه يمثل بالنسبة إليها عبأً متزايداً يجب التخلص منه" (سعدون، ص 19). لأن الأفراد في المستويات العليا يفضلون التعامل في نسق إتصالي مع زملاء يشتغلون في نفس السلم الوظيفي و لا يرغبون بتلقي أي نوع من الرسائل الإتصالية من المستويات الدنيا، باعتبارهم أقل رتبة وظيفية منهم و أقل معرفة منهم بشؤون العمل التقني و التنظيمية هي ممارسة من قبل إدارة المؤسسات تكرر ثقافية الصمت التنظيمي.

وواقع العلاقة الزبونية في المؤسسة الجزائرية الإشتراكية هو "... كانت المؤسسة الخاصة تتميز بالتناقض الدائم الموجود بين مصالح رب العمل و مصالح العمال و هي مصالح متباعدة تماماً فإن مصالح الدولة لا يمكن الفصل بينهما في المؤسسة الإشتراكية و يتم التطور لفائدة الجماهير الكادحة عموماً و عمال المؤسسة خصوصاً الذين يستفيدون لا محالة من الإشتراك في التسيير، إن إشتراك العمال في التسيير يجلب الخير و يساعد على التخلص من كل تفكير في السيطرة البيروقراطية و التكنوقراطية و على إبعاده من القاعدة" \* (بولقريعات، 1982، ص 46)

\* ورد في دراسة بولقريعات هذا النص المقتبس من التسيير الإشتراكي للمؤسسات، الميثاق و النصوص التطبيقية جبهة التحرير الوطني، الطباعة الشعبية للجيش 1975، ص 11-12

و بمشاركة الأفراد الفاعلين في عملية إتخاذ القرار و عدم خضوعهم لأي سلطة بيروقراطية\* أو تكنوقراطية\*\* فلن يتعرضوا إلى أي نوع من المضايقة و لن يكون هناك أي مسؤول يتجرأ على إحتكار السلطو عدم إشراكهم في عملية التسيير و صنع القرار، لكن الواقع العيني لعملية التسيير الذي كان يتميز بضعف الإتصال و واقع العمال الذين ينحدرون من أصول ريفية، تختلف ثقافتهم كل الإختلاف مع واقع التصنيع بسبب تفشي الأمية فيهم خاصة أن مجلس العمال يتشكل من تقنيين وفنيين متعلمين، يكتسبون سلطة معرفية حول كل ما يدور في المؤسسة، فالعمال تكون مشاركتهم ضعيفة خاصة أن الواقع يرصد "ضعف تكوين المديرين من ناحية المهارات القيادية إذ غالب ما يتولى قيادة المؤسسات بيروقراطيون أو تكنوقراطيون، يتم تعيينهم في غالب الأحوال على أساس المحسوبية أو الجهوية أو القرابة مما يجعل العمال في موقف ضعيف في التسيير" (بولقريعات، 1982، ص.47). فكل من البيروقراطيين و التكنوقراطيين سمتهم التسلطية، فلا مجال للمشاركة معهم في إتخاذ القرار، على رغم زعم أن التكنوقراطيين منفتحون على الآخر و يقبلون المناقشة، لكنهم يرفضون إجراءات العمل وفق توجهاتهم التقنية ولا يقبلون الخطأ أو التذمر أو قبول طريقة مخالفة لرأيهم" و بذلك تنهش مواقع و فوائد الطبقة العاملة عن أجهزة الحكم و القرار ("غربي و قيرة، 2001، ص.159).

فهاته الظروف تعمل على تشكيل رواسب لدى الفرد الفاعل في المؤسسة الجزائرية، تساهم في تشكيل شخصيته و إتجاهاته و التي تظهر على شكل سلوكيات، فسياسة التسيير الإشتراكي هي سياسة إجتماعية، إقتصادية و سياسية تغطي جميع مناحي الحياة، الذي أحدث تغييرا ملحوظا على المجتمع الجزائري من حيث البنى و التوجهات، حيث أصبحت المؤسسة مكان للصراع الظاهر و الخفي بين طرفين: العمال و الإدارة و يذكر الباحثان (قيرة و غربي) أن هاته الصراعات تبدأ بالمناقشات الهادئة من خلال مجالس العمال أو النقابة كمثلين منتخبين لباقي عمال المؤسسة، لتصل إلى الإضرابات العلنية، مما يؤكد على أن حدوث صراعات مختلفة داخل المؤسسات الصناعية، هي بالدرجة الأولى وليدة التحولات السريعة، التي شهدتها المجتمع الجزائري و التي قد تتعدى المطالب الإقتصادية العاجلة لتطمح إلى مزيد من النفوذ و السلطة من قبل أطراف معينة" (غربي و قيرة، 2001، ص.129).

وتجدر الإشارة إلى أن، ديمقراطية التسيير الإشتراكي هي ديمقراطية وهمية و مشاركة العمال هي مشاركة صورية، حيث أن القرارات التي تصدر من مجلس العمال، لا يمكن أن تطبق إلا بمصادقة مجلس الإدارة، أين يمثل فيه العمال، تمثيل ضئيل مقارنة بالإداريين و التقنيين، فمهما كان التصويت بالموافقة أو الرفض يمثل فيه العمال أقلية نسبة للتمثيل العام، فللمدير الصلاحيات المطلقة ممثلي مجلس الإدارة هم مقترحين منه، له صلاحية عزلهم و تعيينهم في أي لحظة هو يعتبر الوسيط بين الدولة و أجهزة الدولة المؤسسة، هذا يكسبه هيبة أكثر و تضخم الأنا لديه، بالإضافة إلى القرارات العديدة التي تخص المديرين أو السلطة المركزية أو الوزارة الوصية، كقرارات حل مجلس العمال، برغم تكوينها بطرق انتخابية بالتالي فإن أي جهاز منتخب يمكن أن يلغى أو يحل بقرار إداري عشوائي، المناقض تماما للديمقراطية الصناعية أو بشكل أعم للديمقراطية التنظيمية، الذي يعنى بعزل و إستبعاد التمثيل العمالي بالمؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى سيادة الصراع و خلق بؤر للتوترو المناخ المتوتر يخلق الصمت.

\*هناك العديد من الفروقات بين البيروقراطيين و التكنوقراطيين، فالبيروقراطيين يتغلب عليهم طابع الميل إلى الأحكام إلى القوانين و التشريعات يحافظون على القوانين و يعدون بها مكلفون بمهام محدودة- منها حماية مصالح الدولة نفوذهم قليل بإعتبارهم قيادة تقليدية يستندون لمباشرة مهامه إلى دور السلطة و خاصة سلطة أجهزة الحكومة و إدارتها يملكون خبرات إدارية دون الخبرات الفنية يعالج نصوص فقط و يهتم بتطورها يمثلون في الغالب الإتجاه المحافظ للإبقاء على كافة الترتيبات خوفا من ضياع مصالحه لا يقبلون المناقشة كثيرا مع الآخرين" (زرودي، 2009، ص.09)

\*\*التكنوقراطيون فهم "يعتمدون كثيرا في أدائهم على المعرفة الفنية يحاولون دائما عمل أشياء بطريقة صحيحة تبعا للقواعد و الأساليب العلمية يفضلون استعمال الأساليب التي تعطي لعملهم و معرفتهم الفنية القيمة الاقتصادية تتأكد سلطاتهم نتيجة التخصص الفني المهني و يتعاضد نفوذهم و يزداد باستمرار كلما زاد التوجه نحو التقدم الفني في المجتمع يملكون خبرات متعددة فنية وإدارية يضعون الحلول و الإقتراحات و البدائل لحل المشاكل و لديهم صورة واضحة عن القرار المتخذ بدون سياسة الانفتاح بدون تخوف يؤيدون الإتجاه الجديد لا يخضعون كثيرا للرقابة الدقيقة يتحملون مخاطر و اضرار خاصة عندما يقرر أخذ برامج متطورة في مجالات مختلفة من أجل اللحاق بالركب العلمي مما يزيد أعباء المالية على ميزانية الدولة فهم مطالبون باستمرار الملاحقة و إستخدام بخر التطورات الفنية أجهزة الدولة و مؤسساتها كثيرا ماتلجا إلى خبرات الفنيين و خصوصا وقت الازمات حيث يستشارون في حلها يقبلون المناقشة و يفضلونها من أجل إقناع الآخرين" (زرودي، 2009، ص.09)

فالتسيير الإشتراكي و الأسس التي خطها في تشريعه، لم يمنع الإدارة من ممارستها للتسلط و مضايقتها للعمال، بالإضافة الى غياب عدالة الإجراءات و عدالة التوزيع، فالإدارة أثناء تطبيق سياسة التسيير الإشتراكي على مستوى المؤسسات، من حيث إحداثها للتفرقة على مستوى الأجور الترقية، التتقيط من أجل الترفيق و العلاوات، رغم أن التسيير الإشتراكي لا يدعم مثل هذا النوع من الترفيق، لكن الواقع يرصد هذا التطبيق الفعلي، الذي حتما يؤدي الى صراع دائم بين العمال و الإدارة الذي تختلف فيه ردود فعل العمال للتعبير عن إستيائهم و غضبهم من: غياب دوران العمل و إضراب، غير أنه غير مسموح به في القطاع العام آنذاك، حيث أن هاته السياسة المطبقة، أهملت تماما العلاقات الإنسانية، الأمر الذي ركز عليه الكثيرون من أجل نقد سياسة البلاد الاقتصادية، فالفعل الجماعي المتمثل في الإضراب ينم عن وعي الطبقة العاملة مطالبتها بحقوقها و مظهر من مظاهر المقاومة التنظيمية، أما الفعل الفردي المتمثل في الغياب أو ترك العمل، هو تجسيد لسببية متداخلة لتأثير البيئة الداخلية و الخارجية لمحيط العمل، المتعلقة بالوضع الإجتماعي و الإقتصادي المتعلق بالعامل شخصيا.

و في نفس إطار غياب عدالة التوزيع، التي أدت إلى إنخفاض الروح المعنوية للأفراد الفاعلين، مما إنعكس على وتيرة الإنتاج "ففي صيف 1978، أعلن عمال المؤسسة الوطنية للآلات الميكانيكية بالروبية بضواحي العاصمة البالغ عددهم 4000 عامل، إضرابهم لأن مدير المؤسسة اكتفى بتوزيع المكافآت للعمال ثقل بكثير عما وعدهم به من قبل عندما يصل سقف الإنتاج الى 6000 وحدة، إذا تم توزيع أربعمائة دينار جزائري 400 دج لكل عامل بالإتفاق مع مجلس المديرين و لقد انخفض الإنتاج بشكل ملحوظ، بعد ذلك فيما وصل في الفترة بين جانفي -مارس 1979 الى 1000 وحدة فقط، أقل بكثير من معدل الإنتاج في الظروف العادية و تقاديا لأي فعل مماثل، فقد قرر مجلس الإدارة رفع المكافأة بمعدل عشرة أضعاف وفعلا فقد عادت وتيرة الإنتاج، إلى معدلها الطبيعي بعد ذلك" (غربي و قيرة، 2001، ص.175). فهذا الوضع يعبر عن مؤشرات الصمت المعرفي الدفاعي، أين إستخدم الأفراد الفاعلون النقاعس العمدي من أجل خفض وتيرة الإنتاج، للمطالبة بحقوقهم .

و مطالب العمال المضربين في معظمها كانت مطالب سياسية "كخلق مجالس عمالية ديمقراطية و معارضة الطرد التعسفي للعمال و لكثير من ممثلهم على مستوى الأجهزة المنتخبة خصوصا" (غربي و قيرة، 2001، ص.179). و بالتالي خضوع العمال إلى سيطرة البيروقراطيين و إلى سلطة مركزية ساهمت في تكريس الصمت التنظيمي و عدم فهم و تطبيق العلاقات الإنسانية و عدم محاولة فهم الرواسب الثقافية خلفية الأحداث التاريخية، التي عاشها الفرد الجزائري و الوضع الحالي الذي يعيشه العامل الجزائري، الذي يأتي محملا و مثقلا بها إلى مؤسسة العمل، إضافة الى التغيير السريع و المفاجيء الذي طرأ على حياته الخاصة، إجتماعيا و اقتصاديا، بعد ما كان يأكل من الحقل الذي يخدمه بيده و يرعى الماشية، أصبح أمام آلات و يجب عليه التعامل معها و العمل بها و بعد أن كان حرا في عمله من حيث التوقيت مع انعدام السلطو الرقابة، أصبح الآن مجبرا على الحضور إلى مكان العمل و الخروج منه في توقيت إلزامي و الغياب غير مسموح به، إلا برخصة مع الخصم من الراتب، في حالة الغياب و هذا ما عبر عنه (بشايينية) "المؤسسات العامة إنطلقت بعمالة عذراء أي لا عهد لها بالتصنيع" (بشايينية، 2002، ص.103). كل هاته العوامل ساهمت في فشل سياسة التسيير الإشتراكي و فشل المؤسسات في الإستمرارية، إضافة الى أسباب أخرى شخصها (بشايينية) في دور مجلس العمال في الدراسة الميدانية التي أجراها على عدة مؤسسات صناعية، حيث أن مجلس العمال من خلال بعض إطارات المؤسسات مجال الدراسة صرحوا بالآتي: "التسيير الإشتراكي للمؤسسات أدى إلى التمرد على العمل و نظام المؤسسة، إذ أن العامل الذي لا ينتج فهو منطقيا يطرد، لكن القانون يقول أنه مواطن فمجلس العمال يتدخل و يقيم الدنيا و لا يقعدا حتى بمجرد البدء بمناقشة إمكانية معاقبة عامل من طرف لجنة التأديب .

-مجالس العمال تتسبب في سلبيات أكثر من الإيجابيات، إذ تحول دورها لا لمساندة أو الدفاع عن المؤسسة وإنما عن حاجات بيولوجية و ترقية في غير محلها لبعض الأفراد على حساب عمال آخرين

-تحول مجلس العمال إلى قوة موازية لبنية التنظيم الرسمية، تمارس ضغوطا كبيرة على الإدارة" (بشاينية، 2002، ص. 227). بالتالي إنهاء الديمقراطية في مؤسسات التسيير الإشتراكي من خلال إقصاء المشاركة الفعالة للعمال من جهة وعدم وجود صوت للعاملين و المجاهرة من جهة أخرى مع التسيير بمبدأ التشاركية بين العمال و الإدارة بشكل عام و بناء علاقات إنسانية إجتماعية، بين الإدارة و العمال أو العمال أو مجلس العمال و إدارة و كل طرف يعتبر المؤسسة ملكا له، مما زاد من إتساع هوة عدم التقارب بين الرؤيتين و التباعد الإجتماعي بينهم و إنعدام روح التآزر بينهم\* و بالتالي حدوث تفكك في البنى التنظيمية، رغم أن الميثاق الوطني لسنة 1976 أشار في إحدى مبادئه إلى المساواة العدالة و على نبذ التعصب :

"1- العمل من أجل إحترام الحقوق الأساسية للإنسان لاسيما:

- ✓ المساواة أمام القانون بحيث لا يعطوا أحد على القوانين.
- ✓ مساواة الجميع أمام العدالة.
- ✓ تأمين المواطن ضد أي مساس بحقوقه و ضمان تمتعه بثمار عمله .

2- القضاء التام على كل أنواع التعصب و التزمت و التسلط و البيروقراطية، التي من شأنها أن تعرقل نمو المواهب الفكرية و اليدوية و القدرة على الابتكار" (بشاينية، 2002، ص. 263).

فتشكلت محكات أخرى متحركة في عدم التشاركية و غياب الديمقراطية التنظيمية، منها حكم البيروقراطيين، عدم مبالاة الأفراد الفاعلين بالمؤسسة، بسبب ما كرسه مجلس العمال و حزب جبهة التحرير الوطني من عقلية "البابليك"، فالصمت ليس إختيارا أو إجبارا و إنما هو ممارسة عفوية خاصة في ظل ضعف الخبرة التقنية للأفراد الفاعلين، رغم عمليات التدريب التي خضعوا، التي كانت دون جدوى، بسبب تعقيد التكنولوجيا المستوردة و بهذا الصدد يقول (محسن توفيق) "لقد ظن المتخلفون أن إستيراد مصنع أوتوماتيكي كامل يعمل بطاقة كبيرة و بعدد قليل من العمال، هو مدعاة فخر لإمتلاك هذا الشيء الرائع، لكن جانب المأساة يتضح حين يتوقف المصنع العظيم بسبب تافه و في إنتظار وصول قطعة غيار صغيرة بالطائرة، فالمصنع الضخم غير مناسب لأنه مقام على أساس كثافة تكنولوجية عالية، تعني دورها رأس مال كبير و عمالة قليلة لكنها عالية التدريب" (غربي و نزار، 2002، ص. 83).

ويظهر كثيرا مؤشر التقاعس العمدي في مؤسسات التسيير الإشتراكي، حيث يرى الباحث (بوفلجة) "أن إنعكاسات التسيير الإشتراكي للمؤسسات على قيم العمل، تمثلت في عدة إنعكاسات لكن الإنعكاس الذي يعكس التقاعس العمدي يتمثل في "الركون على الكسل، إن عدم إمكانية معاقبة المتهاونين في العمل و إستحالة طردهم، دفعت كثيرا من العمال إلى التهاون و التكاثر و التقاعس عن تأدية واجباتهم، إلى درجة أصبحت ظاهرة شبه عامة إذ أن النقابة تمتلك سلطة قوية على حساب سلطات المديرين و المسيرين" (بوفلجة، 2015، ص. 71) رغم أن دور النقابات كان فقط الدفاع عن العمال سواء بالحق أو بالباطل و لم ترع أي جانب من جوانب العمل و الظروف الفيزيائية التي تحيط بالعامل أو الأجر أو ما إلى ذلك، كان همها هو الدفاع عن العمال و مواجهة الإدارة مما عزز تمرده و عدم خضوعه لقوانين المؤسسة بالمقابل أيضا عدم تفعيل أنظمة العقاب و ضعف حوافز العمل ففي التنظيم الصناعي الجزائري في هاته الفترة الفرد، الذي يعمل و يبذل جهدا هو سيات مع الفرد الذي يتقاعس عن العمل و حتى الذي لا يعمل و يتغيب، مما أدى إلى إنتقال العدوى للعمال المجدين و المتقنين للعمل، مادام التقييم المادي و الأجر و العلاوات هي نفسها، فكان الصمت يمارس في شكله الإذعاني في بداية إلتحاق الفرد الجزائري بالمؤسسات و الحياة

\* المستويات العليا في الإدارة و المديرين كانت لهم علاقات رسمية مع الوزارة الوصية و مع عملاء المؤسسة، هاته العلاقات تمنحهم مجالا للمناورة بإعتبار أنهم يملكون صلاحية إتخاذ القرار و مجالس العمال تمثلها ضعيف في هذا الجانب، فمسؤولو المؤسسات يملكون سلطة معرفية بالأوضاع البيئية الداخلية و الخارجية المتعلقة بإستمرارية المؤسسة.

الصناعية وحدثت هذه بالوضع الجديدو تأثير الحياة الصناعية على الحياة الاجتماعية و تغير نمط حياته، الذي سبب له صدمة حضارية أثر فيما بعد أن يجاهر و ينفخ الصافرة و يبدي ردود فعل عديدة.

و يفسر الوضع (شيخي) " العمل يحتل شيئا فشيئا مكانة هامشية، إذ يفقد كل المسيرين و الدولة الموارد الثقافية، التي تؤهلهم لتوجيه كل مجالات الحياة الاجتماعية نحو العمل...وإذا كان الحال على هذه الكيفية، فذلك يرجع إلى الشعبية التي حاصرت كل إمكانية لإنبعث طبقات إجتماعية أخرى قادرة على أن تكون موجه حقيقي لتغير تاريخي" (بشير، 2007، ص.81).

و التماثل المحايد أيضا لقي نصيبه في مؤسسة التسيير الإشتراكي الذي يشخصه (غريد) "تتمثل النتيجة في أن العمال يكتفون بربط علاقة آلية محظة مع المؤسسة القائمة، على إستبدال وقت العمل مقابل تقاضي الأجرة" (بشير، 2007، ص.93). فهم يأتون إلى العمل من أجل أداء الواجب و تقاضي العائد المادي فقط، و هذا الشيء الوحيد الذي يربطهم بالمؤسسة.

و بفشل السياسة التنظيمية التي إتمدتها الدولة الجزائرية طيلة عشرية السبعينات، التي أدت إلى عدم تحقيق الفعالية على مستوى الأداء و على المستوى التسييري و الإنتاجي، إرتأت الدولة الجزائرية إعتماذ خطة تقنية تنظيمية، تعيد فيها هيكله هاته المؤسسات الوطنية عضويا و ماليا، فالأولى تجسد إعادة تقسيم هاته المؤسسات الضخمة إلى مؤسسات عمومية صغيرة أو متوسطة و الثانية تجسد الإستقلال المالي، لكن لم يتم الحصول على دراسات تخص هاته المرحلة حول واقع المؤسسة الجزائرية من أجل رصد واقع الصمت التنظيمي في هاته الفترة على مستوى مؤسسات إعادة الهيكلة.

أما في مرحلة إستقلالية المؤسسات و إقتصاد السوق، التي إنتهجتها الجزائر من أجل الإصلاحات الإقتصادية فإن واقع الإتصالات في المؤسسات، ظل على حاله كما كان في السياسات السابقة و الذي يكرس ثقافة الصمت، كما إهتمت دراسة المجموعة الكندية الجزائرية بتشخيص نظرة أفراد العينة المجال المكاني للدراسة نحو المجتمع الجزائري و مكوناته، فأفاد التقرير بأن له بيئة خاصة و متجانسة حيث أن "93.4% من الموظفين الجزائريين متفقين بشدة مع الإدعاء بأنه في الحياة، يجب عليك أولا أن يكون لديك ولاء تام لعائلتك، و نسبة 89.7% ولاء لنفسه، و 89.1% ولاء للمجتمع المحلي و 52.9% ولاء للسلطة حيث يقول بورديو بخصوص العائلة الجزائرية، تمتلك الأسرة الجزائرية و المجتمع المحلي قوة هيكلية بحيث لا يمكن إعتبار الجزائريين كيانا منفصلا تماما عنها" (Mercure & al, 1997, p.38). كما توصلت نفس الدراسة إلى "أن الموظف الجزائري يولي قيمة كبيرة للعلاقات الطيبة مع زملائه في العمل، لدرجة أنه قادر على مساعدتهم في حالة الصعوبة، إضافة إلى شعوره بأن عليه القيام بعمل مفيد لمجتمعه المحلي" (Mercure & al, 1997, p.47). هذا ما تبدو عليه صورة الموظفين الجزائريين، لكن هل هناك فعلا ممارسة لصمت الموالاة الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة؟

كما كشفت دراسة (بشايينية 2002) "أن أسلوب الإتصال في المؤسسة حقل الدراسة، يوافق خصائص الأدوار الاجتماعية و الجماعات الفرعية في هذا التنظيم و بنيته، فهو يتم غالبا عن طريق مباشر بواسطة الملمصقات، الإتصال التلفزيوني و غالبا عن طريق غير مباشر، كما يتميز أنه إتصال في إتجاه واحد، يصدر الرئيس تعليماته وقراراته و توجيهاته إلى المرؤوسين، دون أن يكون لهم الحق في المناقشة... و يطلق على هذا النوع من الإتصال إسم التأثير و غالبا ما يأخذ الطابع الرسمي" (بشايينية، 2002، ص.166).

فهذا الوضع يعمل على تكريس ثقافة الصمت و لا يسمح بممارسة المجاهرة التنظيمية أو إيصال الأفراد الفاعلين لأصواتهم، مما يضطرهم للصمت بغض النظر عن أبعاده و يؤدي بهم إلى سقوط الروح المعنوية، بسبب إدراكهم لعدم أهميتهم و أهمية ما يقومون به، فقد أثبتت نفس الدراسة بخصوص إنهار الروح المعنوية" فكثر التذمر و السخط و الشكاوي و السفسة و الكذب و الغش و العمل المسفسف و التغيب و التمارض و الإنصراف تماما على المسؤوليات و التنازع و الصراعات و اللهو في الورشات" (بشايينية، 2002، ص.178). و كلها تتم عن سوء

السلوك التنظيمي و التقاعس العمدي عن أداء العمل و التي كان سببها الظروف التنظيمية التي كانت تمر بها المؤسسة محل الدراسة، فيصرح إدارات و رؤساء الورشات "المشرفون و رؤساء الفرق و مراقبي النوعية لا يقومون بالدور المنوط بهم، أحيانا نعيد إليه الإنتاج يوم كامل أو يومين لعدم صلاحيته و مطابقته لأوصاف الصنع، إنها جريمة المشرف يضبط الآلة مرة واحدة ثم لا يعود إليها إلا غدا و كذلك المراقب فهو لا يتفقد إلا القطعة الأولى ثم يختفي، الخطأ هو غياب العقاب و الجزاء" (بشايينية، 2002، ص.183) و هاته الظروف أدت على تمسك الأفراد الفاعلين بالصمت و التماثل المحايد، فيصرح أحدهم في مقابلة بحثية معه "كل واحد يغمض عينيه ماشاف ما سمع" (بشايينية، 2002، ص.182). بالإضافة إلى تصريح آخر من أحد العمال "لما إنطلقت هذه المؤسساتين عام 1970، كان عندنا شأن كبير نذكر كيف يحترمنا العمال و يخافوننا الإدارة تشاورنا راحت تلك الأيام اليوم المشرفون تسمعهم يقولون "تخطي راسي و أضرب" (بشايينية، 2002، ص.194).

أما عن التقييم السلبي للكفاءة، فيصرح إطار بالمؤسسة "إن المشرفين لا يستطيعون حتى كتابة تقرير جيد، فمستواهم ضعيف من أجل ذلك عمت الفوضى في صفوف العمال و ورشات الإنتاج، لقد تمت ترقية المشرفين القدامى، الذين يحوزون على مستوى تكتيكي عال موظفين، إداريين (رؤساء مصالح في الإدارة) ووضعا مكانهم رؤساء الفرق، هؤلاء لهم مستوى الشهادة الإبتدائية أو أنهم لم يجلسوا تماما على مقاعد الدراسة، منذ أن جاء هؤلاء كسروا كل شيء و النتيجة ها هي خراب المؤسسة، يجب إعادة النظر في مقاييس الترقية إلى مشرف" (بشايينية، 2002، ص.177). فنقص المستوى العلمي لدى بعض المشرفين، يؤدي إلى الصمت خوفا على مكانته، فلا يقوم بمراقبة العمال و الإشراف على أعمالهم و هو يتغاضى على أخطائهم، هفواتهم، غيابهم عن العمل و بالنسبة للإدارة فهو لا يستطيع إنجاز تقرير جيد حول أوضاع و مشكلات العمل و فيكتفي بالإمتثال و تنفيذ الأوامر النازلة من المستويات العليا.

و بخصوص غياب قيمة العمل، فتتجلى في كثرة الغياب لدى فئة معينة حسب ما صرح به المشرفون "أن الشباب هم الأكثر تغيبا يتغيبون لممارسة التراباندو (تجارة الشنطة)، هم نفس الأشخاص الذين يتغيبون دائما، أكثرهم شباب يأخذ عطلة بأربعة أيام إنه لا يأخذ خمسة أيام إذ سوف يخضع لمراقبة الضمان الإجتماعي و بالتالي يأخذ أربعة أيام، ثم يعود للعمل يومين ثم يقدم شهادة طبية بأربعة أيام أخرى و هكذا تستمر اللعبة" (بشايينية، 2002، ص.207). فغياب قيمة العمل لدى الفرد الفاعل داخل هاته المؤسسات، راجع إلى عدم تحقيق إحتياجاته من الوظيفة التي يشغلها و الأجر الذي يتقاضاه، فهو يلجأ إلى المناورة، من أجل تبرير غيابه كما يلجأ لممارسة نشاط آخر خارج المؤسسة، ليلي له إحتياجاته المالية، التي تغطي تكاليف عيشه و أسرته و بالتالي هو ممارس للصمت في بعده الدفاعي، بعدم مشاركته المشاركة الفعلية إبتداء من أداء عمله وصولا إلى إكتسابه سلطة معرفية، حول وظيفته و أدائها.

و من خلال دراسة (بشير، 2007)، لم يظهر صمت الموالة الإجتماعية بشكل واضح لكنها أدلت به الجماعة المبحوثة، الذي أعطاه إسم التوجه التضامني "حيث تبين مما أدلى به الأجراء إذ هم متضامنين مع زملاء وحدتهم 13.75% وأن أهم علاقتهم، هي مع العينة نفسها 62.50% وأخيرا أنهم يفضلون العمل مع من يعرفونهم 52.50%" (بشير، 2007، ص.93). فالتضامن و روح التعاون موجودة بين أعضاء فرقة العمل الواحدة، لكن ممارسات أخرى تعبر عن روح التعاون و التضامن لم تظهر في تحليل الدراسة، ليستنبط منها بعض المؤشرات بخصوص صمت الموالة الاجتماعية، فيرى (غريد) "تعد الحقيقة الأولى الجماعة و ليس الفرد، الأمر الذي يتماشى جيدا و واقع المجتمع التقليدي، مما خرب التطلعات التصنيعية الخاصة بظهور الفرد المنتج و المواطن الحر و المسؤول" (بشير، 2007، ص.94). و هذا حتما ما أثر على عملية التناقص التصنيعي، فيضيف (غريد) في هذا السياق "تجد أن عملية المثاقفة تجري في وسط أكثر شساعة بنماذجها الخاصة كذا معايير و قيمة الخصوصية" (بشير، 2007، ص.95). ويؤيده في ذلك (الكنز) موضحا أكثر "كل ماهو صالح لصقل فوائد مشتركة إتجاه تضامانات جماعيات أعيد تنشيطه و إحياءه كوحدة الكلام القرابة، الحي السكني، فريق رياضي أو حتى جماعة دينية ... و ندرك أننا لا يمكن تحقيقه إلا جماعيا،

بواسطة عناصر لا شرعية للمعايشة كنا في غنى عن توظيفها في المرحلة السابقة، إلا أن المرحلة الجديدة فرضت إدراجها من الذاكرة الجمعية" (بشير، 2007، ص.95).

أما دراسة (قاسيمي، 2014) كشفت عن بعض مؤشرات صمت الموالاة الإجتماعية "أن تعيين رئيس جديد في مصالح البلدية و غيرها، يعني إدخال بعض التغييرات أهمها التشدد في توقيت الدخول إلى العمل و يعي الموظفون جيدا هذا التصرف الذي لا يخيفهم و يعتبرونه تصرفا مؤقتا من رئيس جديد و ما يلبث أن يعود الحال إلى ما كان عليه و رغم ذلك فإن الموظفين يحرصون على الدخول في الثامنة صباحا فور تعيين الرئيس الجديد و مع أي حالة من حالات التشدد و التضيق، على الموظفين يلجأ هؤلاء إلى عدة أشكال من المراوغات و المناورات، لتخفيف هذا الضغط منها التغطية المتبادلة بين الزملاء و التعاون على أداء مهام الزملاء الغائبين وهكذا تستمر الإدارة في لعبة القرارات التي تضيق على الموظفين و يستمر هؤلاء في إيجاد المخارج و الحلول المناسبة خاصة في التنظيم غير الرسمي" (قاسيمي، 2014، ص.236).

ويرى نفس الباحث، أنه من خلال تجربته في التسيير "أن بعض المصالح الإدارية لاحظنا بأنه من المهم أن يلتفت الرئيس إلى بعض القضايا و المشاكل التي تهم المؤسسة و تهم العلاقات بين المرؤوسين و التي تؤثر في السير الحسن للمصالح المختلفة ذلك من خلال ملاحظة عمليات ما وراء الإتصال الصادرة من المرؤوسين و التي لا يريدون الإفصاح عنها بطريقة غير مباشرة، أملين أن يتفطن الرئيس إليها فأما طريقتهم هذه فترجع إلى الخوف من الدخول في حالة صراع مع الزملاء في العمل، لأجل ذلك يميل بعض المرؤوسين إلى أن يعالجوا مشاكلهم فيما بينهم و يستتكرون من بعض الزملاء الذين يفضلون عرض مناقشة المشاكل اليومية المتعلقة بالتسيير مع المسؤول المباشر، لأن ذلك يعطيه المزيد من المعلومات و التفاصيل عن السلوك التنظيمي للمرؤوسين و عن مواطن العجز فيهم" (قاسيمي، 2014، ص.132). و هو بالفعل تجسيد لصمت الموالاة الاجتماعية.

فبعد أن كانت العضوية القيمة للجماعة في تنظيم العمل الجزائري، تؤسس على أساس الإنتماء الريفي و الحضري، تم تجاوز هذا التصنيف ليظهر تصنيف آخر لعضوية الجماعة، الذي يراه (بشير) "تجسدت في رجوع كل جماعة الى موقعها الأصلي، لتتسط بهدف تقوية نفسها و من ثم محاولة بسط نفوذها في وجه الجماعة المتحالفة معها، في وضع حد لما أعتبر خطرا مشتركا و يتأتي ذلك من خلال تقديم يد المساعدة للذين يراد منهم تقوية الصفوف مما أدى الى إعتبار هذه المساعدة دينا يجب تسديده، تبلور فيما بعد على شكل ثقافة زبائنيقو بهذا المفهوم تعنى الزبائنية نظام شراكة بين أفراد أو جماعات متحالفة من أجل بلوغ هدف مشترك ترجع ثماره على كل من ساهم في تحقيقه" (بشير، 2007، ص.128).

و يرى (قاسيمي) فيما يخص العضوية القيمة للجماعة دافع التعاون " يعبر السلوك التعاوني أيضا عن سلوك جوهرى في العلاقة مع الجماعة و هو الولاء لها و لقيمتها، في المقابل توفر الجماعة الحماية و مختلف الإمتيازات التي ما كان للفرد الواحد أن يتحصل عليها بمفرده و يمكن ملاحظة ذلك في التنظيمات الجزائرية غيرها على أساس هذه القيمة، أي عصبية الولاء تتم التعيينات في المناصب و التحالفات و الحماية حتى في حالة ارتكاب الأخطاء و بذلك تكون أمام عقلانية المجتمع التقليدي، التي مازالت ممتدة في التنظيمات الحديثة" (قاسيمي، 2016، ص.167). فتمثلت المجتمع التقليدي تشجع و تكرر صمت الموالاة الاجتماعية، ولاء للجماعة التي تحمها العصبية أو المصلحة الواحدة فيتم التغاضي و التستر عن الأخطاء و تشكل التحالفات الغير رسمية لحماية مصالحهم و مكانتهم الوظيفية بشكل جماعي.

وفي دراسة فرقة البحث الكندية الجزائرية، أكدت أن الموظفين الجزائريين يفضلون التعبيرات المباشرة ووجه لوجه "ففي الثقافة الشفوية الإلتزام بتحقيق المهمة توصيل التعليمات و الإعتبار موجود بشكل مؤكد في مسار اللإتصال الشفوي أكثر من الإلتصال الكتابي" (Mercure&al, 1997, p.91). بالمقابل أيضا توصلت الدراسة إلى أن الإلتصال الكتابي له أيضا مواضعه و إستثناءاته "قالكتابة

مرادف "حالة إستثنائية" أو "تهديد" أيضا لاحظنا أن 84.2% من الموظفين الجزائريين هم موافقون تماما و 11.9% هم موافقون مع التأكيد، حسب ما إذا كانت مهمة و ذلك بحفظ نسخة من الكتابات سواء المرسله أو الواردة لأننا لا نعلم أبدا ما الذي يمكن أن يحدث " (Mercure) (1997,p.94). لكن ما هو واقع الإتصال في هاته المؤسسة محل الدراسة؟

و أكدت ذلك دراسة (بشير 2007) عن أهمية الإتصال الشفهي، الذي يعبر عن قيمة إجتماعية "... ذات أهمية قصوى بالنسبة لمجتمعنا المطبوع بالثقافة الشفهية ثقافة الإتصال المباشر. إن تجاهل هذه القيمة الثقافية القوية أدى إلى إنزلاق، نتج عنه تفضيل الكتابة عن الشفهية إلى أقصى حد و كبرهان على ماهو موجود في الواقع المعيش، أدلت عينتنا بتفضيل الشفهية 63.75% في مقابل 35.25% ممن فضلوا الإعلانات المكتوبة، تعد الشفهية وسيلة ناجعة في غايتها من خلال عناصرها المؤثرة، العناصر التي حددها بعضها تولي كل الرموز الروحية و الوسائل التي تخدم مواضيعها في الفضاء و تثبيتها في الزمن تحتوي، على تعبير الوجه، الجسم و الحركات، طريقة الصوت الكلمات..." (بشير، 2007، ص.112). فالإتصال المباشر و الشفهي يعطي ديناميكية للتفاعل و أيضا للتقبل و للمناقشة حول المسألة المطروحة من كل جوانبها و الإضطلاع على إمكانية العمل و التطبيق، خاصة أن ثقافة الجزائري تركز إلى الإتصال الشفهي، فيحس بقيمة ذاتية و أن له قيمة عند مسؤوليه و ذا قيمة في العمل، أما الاتصال الكتابي فهو لا يعبر تماما على التواصل و يعتبر بمثابة تعنت في الرسمية، يبقى المسؤول وراء المكتب، بعيدا عن حيثيات و تفاصيل العملية الإتصالية، إضافة إلى ثقافة العامل الجزائري، الذي يراه أمرا متعلقا بالرسمية البحتة فهو لا يفضل، ويضيف الباحث "واضح أن المسافة التراتبية تعرف ظاهرة الإنفرادية في السلطة و"شخصيتها" مما ولد روح الولاء التي تقرض منطوق السيد بدلا من الرئيس وهذا المنطق المستوحى من عمق المجتمع و الفعال داخل المؤسسات و نظرا لتمثل السلطة بهاته الكيفية ما نتج عنها واقعا، لاحظنا تفضيل المسؤولين للإتصال الكتابي على حساب الإتصال الشفهي، الذي يطالب به الأجراء بصفته مباشر يجمع بين الطرفين في مقابلة وجهها لوجه" (بشير، 2007، ص.117). أما عن سيادة الصمت الذي يعبر عنه (بشير) "بعدم قدرة الأجراء الإدلاء برأيهم للمسؤول المباشر ب 40%" (بشير، 2007، ص.117) لكنه لم يعط أي تفسير أو تبرير، لسلك الصمت ليتم تصنيفه في بعده الإدعائي، المعرفي الدفاعي أو الموالاتة الإجتماعية.

بينما توصلت دراسة (قاسمي 2016) عن طرق الإتصال لدى العينة المبحوثة "وهكذا فإن لكل طريقة من طرق الإتصال موقف معين من طرف المبحوثين و يبدو أن طريقة الإعلانات لها وقعها الإيجابي لدى التقنيين، سواء من حيث الثقة أو تخفيف التوتر أو تدعيمها للعمل التعاوني و الأمر نفسه بالنسبة للإتصال المباشر و الفرق أن هذا النمط من الإتصال يزيد من الضغط و الإحتجاج و من عدم الثقة بنسبة إجمالية بلغت 54%، بينما يخف التوتر في حالة الإعلانات بسبب الفصل الجسمي بين المرسل و المرسل إليه و العكس عند الإداريين الذين يعتبرون أن الإتصال عن طريق الإعلانات يزيد من التوتر و من الإحتجاج بنسبة إجمالية بلغت 74% و تدفع إلى التعاون بنسبة 26% و حتى الإتصالات المباشرة يقف منها المبحوثون مواقف مختلفة فيعتبرونها أداة للضغط و الإحتجاج بنسبة تقرب 49% و يعتبرونها أداة لكسب الثقة التخفيف من التوتر و زيادة التعاون بنسبة إجمالية بلغت 51% و يمكن ملاحظة أهمية الإتصال وجهها لوجه كأداة فعالة سواء لتحسين العلاقات و زيادة وتيرة التعاون إذا أحسن إستغلاله، أما إذا لم يحسن إستغلاله فإنه يكون ذو آثار عكسية على العملية التعاونية" (قاسمي، 2016، ص.205-206).

من جهة أخرى، فحالات عدم التأكد و الإرتياب و الشك الذي يميز القرارات في المؤسسة الجزائرية، تعكسه دراسة (بشير 2007)، فقد توصل إلى أن الأفراد الفاعلين في المؤسسة مجال الدراسة، يدلون بأصواتهم حول وضعية العمل، حماية للمؤسسة لإستمراريتهم في التنظيم "يلاحظ أن نسبة 56.25% ممن يدلون بأرائهم حول النقائص الملاحظة في ورشهم بوصفها خلل في السير الحسن و التنظيم المحكم الذي قد يسبب لهم مشاكل عويصة في حالة ما إذا تعمق الأمر، من بينها الإستغناء عن البعض منهم، في وقت كثر فيه تسريح اليد العاملة، كما يفسر

هذا الإهتمام جانب آخر على محاولة تحسين وضعيتهم المادية وكذا نفسيتهم المحبطة، في حالة ما إذا تحسنت الوضعية المادية العامة للوحدة، فإنهم يدركون حسيا من خلال تجربتهم الواقعية على ما يمكن أن يصيهم مستقبلا، حيث عاشوا ما أصيب به بعض زملائهم في الآونة الأخيرة" (بشير، 2007، ص.39).

و في نفس الفئة المبحوثة يتجسد صمت الإذعان، فيجب على الفرد ألا يدلي بأي رأي أو ينتقد موقفا لأنه سيكون معرضا للعقوبة "و مع ذلك هناك فئة لا تدلي برأيها، الفئة التي تعتقد أنها لا تثق في أنه سيؤخذ بإقتراحاتها عن العمل "أشكون يدير عليك"-من يأخذ برأيك؟و بالتالي يكون من الأجدر إتخاذ موقف تكتيكي "شوف و أسكت"لاحظ و لا تتكلم-قد يكون مريحا في المستقبل القريب، إذ كثيرا ما نسمع أن الذي يتكلم كثيرا قد يصبح موضوع حذر "لي يهدر بزاف يجيبها في راسه"-كل فرد يتكلم كثيرا إلا و يعاقب" (بشير، 2007، ص.39).

ونفس الدراسة توصلت إلى عدم مبادرة الأفراد الفاعلين بحل المشكلات التي تطرأ على الورشة أثناء العمل، حيث يعملون مباشرة على إبلاغ الرئيس المباشر طالبين منه طرق الحل، متهريين من تحمل المسؤولية و ورود أخطاء أكثر تعقيدا وفداحة الذي يكلفهم عقوبات، فالقرار يعود دوما للمسؤول مباشرة و بالتالي تنعدم لديهم روح المبادرة و التعاون و يسود الإذعان المطلق، فقد أصبح من الشائع في الأوساط العمالية تلك المقولة القائلة "أنا يقولولي اخدم نخدم" أو "وريني خدمتي" (بشير، 2007، ص.40). بالتالي ينعدم الإبداع و تترسخ النمطية في العمل، التي لم تواكب التطور في التسيير و إجراءات العمل و بالتالي تصبح العلاقة أو العقد الذي يربط الفرد الفاعل بالمؤسسة هو عمل الواجب المحدد وفق الدور الوظيفي، ضمن المستويات التنظيمية المحددة لتقاضي أجر معين و هو يبلور أكثر صمت الإذعان و ممارسة فعلية لتقافية الخضوع و الخنوع.

وفي دراسة (قاسيمي، 2014) يذكر مؤشرا آخر من مؤشرات الصمت و هو عدم إبلاغ عن الأخطاء اليومية و عن تعطل التجهيزات "أن العاملين في الحقل الإداري يلاحظون الأخطاء يوميا لكنهم لا يعبرون عنها لعدة أسباب و هذا ما لاحظناه في إحدى مقابلاتنا الميدانية، بحيث أن تعطل تجهيزات العمال يبقى لمدة معينة قبل تبليغ تعطلها إلى الرئيس و الذي هو بدوره يأخذ فترة معينة لتبليغ المكلفين بالتصليح و تزداد المدة طولا إذا بحثت المنظمة عن أشخاص أو هيئات من الخارج، لتصليح الأجهزة نظرا لطول الإجراءات خاصة إجراءات الدفع و من ذلك نلاحظ أن الكثير من المهام تتعطل لهذا السبب أو بسبب عدم التبليغ عن الأعطال الحاصلة أو المتوقعة أو المشاكل المتوقعة لأي سبب" (قاسيمي، 2014، ص.250).

ولتكريس صمت الإذعان، يذكر (بشير) "تجد أنفسنا أمام مسيرين لا يمتثلون للقوانين الهادفة إلى ممارسة السلطة بصفة لا شخصية، حتى و إن تغنى بها أصحابها ظاهريا، بل و حث مساعديهم على تطبيقها يبقى الواقع مناقضا لهذه النيات، لقد علمتنا التجربة أن أغلبية المسؤولين يحدثون في أغلب الأحيان فراغا من حولهم، بتعيين مسؤولين و مساعدين مباشرين متشبعين بروح ثقافة الخضوع، بناء على عدم كفاءتهم و مشروعية توليهم لتلك المناصب و في هذه الحالة كيف يمكن لهؤلاء أن يمارسوا صلاحياتهم كما يملها القانون، إن الاختيارات من هذا القبيل لا يمكن أن تنتج إلا صورة العصبية على أكثر تقدير و أفراد مقتنعين "بقزميتهم" نفسيا على أكثر تقدير" (بشير، 2007، ص.109). وهذا يجسد صمت الإذعان المكرس لتدعيم التقييم السلبي للكفاءة، فخضوعهم و خنوعهم متأني من عدم كفاءتهم المهنية و المعرفية، فهم يمتثلون لكل الأوامر و التعليمات دون نقاش أو جدل و بكل خضوع و خنوع.

و في نفس سياق، ففي دراسة (زكاروبوشيشة، 2013)، هناك استخدام المناورة من قبل المشرفين لإقناع الأفراد الفاعلين بأنهم عديمي الكفاءة و قدراتهم المهنية جد ضعيفة، ليلضمنوا خضوعهم الدائم "يشكو 05 عمال فقط من هذه الفئة من مستوى مسابقة الدخول، الذي كان مرتقعا حسب رأيهم حيث يصرحون بأن إجراءات التعيين بهذا الشكل تعد إستراتيجية يستعملها الرؤساء، حيث يختارون عمدا بعض العمال ذوي المستوى التعليمي "المنخفض" لإرسالهم إجراء التكوين، مع العلم مسبقا بأن ليس لديهم أي حظ في النجاح في مسابقة الدخول، بغرض جعل هؤلاء

المرشحين يعتقدون بقناعة تامة بأنهم "ضعفاء" فعلا و أنهم غير مؤهلين لمتابعة أي تكوين و هكذا يتوصل الرؤساء لإسكات هؤلاء العمال بالمرّة و كذا زملائهم في نفس الوضعية، لنستمع إلى أحد أقوال بعض هؤلاء العمال "ذات يوم قال لي رئيس الورشة بأنه لكي أستطيع أن أترقى، يجب علي أن أجري تكوينا... و عندما جاءت قائمة مناصب المرشحين للتكوين عينت من بين الأوائل و لكن عندما ذهبت هناك، أجرينا إمتحانا للدخول و بعد ذلك أعلمونا بأن نتائج المسابقة سوف يعلن عنها بعد خمسة عشر يوما... بعد هذه المدة إستدعي الناجحون ولم يكن إسمي ضمن قائمة الناجحين... أقسم بأن القائمة قد شكلت على أساس المعرفة" (زكازوبوشيشة، 2013، ص. 147).

وفي دراسة (قاسيمي، 2014) هناك مؤشرات عديدة ظهرت في المؤسسة محل الدراسة، تدعم صمت العاملين في شكله الإذعاني "نكر المبحوثون أن التعيينات السياسية في المناصب العليا، تجعل الرؤساء موالين للجهات التي عينتهم و مسؤولين أمامها فقط وما سوى ذلك فهو أقل أهمية بالنسبة لها فالمهم هو إرضاء الجهات العليا، حتى لو كان عن طريق التقارير المضخمه و هذا ما يجعل المسؤولية أمام المواطن ضعيفة لدى هؤلاء، ثم تحدث المبحوثون عن ضعف شخصية الرؤساء و التي ترجع جزء منها إلى السبب السابق، أي التعيينات السياسية التي تجعل من الرؤساء منفذين للسياسات و عاجزين عن الوقوف موقف المنتقد الصريح و المعارض لتلك السياسات، كما ذكر المبحوثون صعوبة تقييم العمل الإداري، هذا ما يشكل نقطة ضعف كبير أمام الجهات الرئاسية و حتى المواطنين و هذا من أسباب عدم العدالة في تقدير جهود الموظفين حيث أجاب 42% أنه لا توجد عدالة في تقدير الجهود مما دفع بهم إلى التغيب و التأخر و الإهمال و غير ذلك ثم أن المهام أصبحت أكثر من الأهداف، فالموظف يقوم بمهام كثيرة و متعددة و إجراءات معقدة بينما الأهداف تبدو ضئيلة جدا و أن كثرة الإجراءات و كثرة الدرجات السلمية و التركيز أكثر على الإجراءات يجعل الإدارة بعيدة عن المرونة و التكيف مع الظروف... و الذي يزيد في هذه الوضعية التبعية للجهات المركزية في الإجراءات و القرارات و القوانين و ضيق هامش التحرك و التصرف بالنسبة للإدارة في مقابل ضعف إشراك الموظفين، الذين يعتبرون أداة تنفيذ فقط فعدم إشراكهم في تشخيص وضعية التسيير و تحديد معايير العمل و أساليب القياس و المراجعات و المراقبة يعني تهميش خبرات ميدانية فعالة" (قاسيمي، 2014، ص ص. 232-233).

و للباحث (قاسيمي) تجربة مع المجاهرة أو الصوت المنظمي" و تحضر هنا تجربة شخصية، فقد كانت رئيسة أحد المصالح التي أشرف عليها، موظفة تتميز بالحركية الدائمة و المتابعة الدقيقة لشؤون المصلحة، بحيث أنها تأتي منفعلتة و متحمسة أحيانا في حالة ملاحظة أي مشكلة في المصلحة في كثير من الأحيان تتوقع عوائق التسيير بعدة أسابيع قبل حدوثها و لما تتصل بي بإعتباري المسؤول المباشر فهي تنتظر مني تقديم الحلول المناسبة، كنت في كل مرة أستدرجها إلى حل دون شعور منها، بحيث هي التي تقترحه و يكون في كثير من الأحيان صائبا و أحيانا كنت أدخل عليه بعض التحسينات الطفيفة، خاصة من الناحية القانونية و قد لاحظت بأن هذه الطريقة فعالة مع هذا الصنف من العاملين، لأنهم أكثر قدرة على فهم عملهم و تشخيص المشاكل و في أثناء النقاش يقدمون الإقتراحات المناسبة و قد لاحظت بأنه في كل مرة يزكي الرئيس حلول رئيسة المصلحة هذه فإنها تزداد حماسا و ثقة في النفس و في طريقة تسييرها" (قاسيمي، 2014، ص. 133). وهي تجربة نابعة من أرض الواقع و التي تحد من الصمت و تبلور الصوت التنظيمي كمتظهر للفعل التنظيمي لتصبح كثافة يستحيل التخلي عنها و تمريرها لجميع أفراد الفئة الفاعلة و تمريرها للأجيال التي تتوافد على المؤسسة على مدى إستمراريتها.

و في نفس الدراسة، أدلى المبحوثون بإجاباتهم المكرسة لسيادة الصمت على مؤسستهم، إلى أنه "من المهم بالنسبة لهم أن تشرکہم الإدارة في مخططاتها و قراراتها الإستراتيجية و قد أجاب 67.03% بأن الإدارة لا تخبرهم بمخططاتها مقابل 20.87% لا تخبرهم إلا أحيانا، هذا بسبب المبالغة في المركزية و أن 68.13% رأوا بضرورة أن تخبرهم الإدارة بمخططاتها و هذا نوع من أنواع الإتصال الإيجابي، الذي يستند إلى الشفافية و الثقة في المعاملة و أجاب 87.91%، بأنه يهتمهم أن يشاركوا بأرائهم في تسيير أقسامهم نظرا لخبرتهم الميدانية و أما الذين لا يقدمون المبادرات فلعدة أسباب منها، أن العمل الإداري يتميز بالتركرار و الرتابة و لا يحث على أي شكل من أشكال الإبتكار و أنه يرتكز على

تطبيق القوانين و إحترام الإجراءات، زيادة على عدم التشجيع في حالة المبادرة و أجاب أن 46% أنهم يتحدثون عن سلبيات التسيير، لكن أكثر من 33% أجابوا أنهم مهما تكلموا و إنتقدوا و قدموا الحلول فلا يوجد من يستمع إليهم، مما يزيد في حالة الإحباط لديهم، أما نسبة 67.14% فلا يتكلموا عن السلبيات التي يلاحظونها بسبب الخوف من المسؤول أو بسبب علمهم بعدم الإكتراث بها و هذا لا يعني وجود روح سلبية في وسطهم، فقد أجاب 69.23% بأنهم يفضلون أن تخرج الإقتراحات من القاعدة أولا و هذا السلوك يحرر الموظف من الخوف من الإدارة و المسؤول المباشر و يجعله أكثر ثقة في إمكانياته و خبراته و يزيح عنه فكرة ظلم الإدارة" (قاسيمي، 2014، ص. 236-237).

و في دراسة أخرى لنفس الباحث، توصل إلى أن" من أهم عوامل الصراع و التعاون الإستشارة و القرار سواء كان ذلك في التسيير اليومي أو في المصالح الخاصة بهم و يبدو من أرقام هذا السؤال أن جوانب الإستشارة الحالية تركز على التسيير اليومي ب 29%، 20% تقريبا يخص الإستشارة في مستقبل المؤسسة 24% يستشارون في مصالحهم الخاصة، بينما أكثر من 26% لا يستشارون تماما في هذا الأمر أو ذلك و هي فئة مهمشة تماما، بينما تعاني الفئات الأخرى تهميشا جزئيا بسبب إستشارتها في أمر وعدم استشارتها في آخر و تبقى نسبة الإستشارة الأخرى تتراوح بين 20-30% و هذا يبين أن ثقافة الاستشارة كأحد أهم القيم التنظيمية، مازالت بعيدة عن مستواها الذي يرضي العاملين و يحقق الفعالية المرجوة" (قاسيمي، 2016، ص. 206). وأما عن ردود أفعال الأفراد الفاعلين من عدم الإستشارة حسب نفس الدراسة "يختار الموظفون أنواعا شتى من ردود الفعل إتجاه عدم إستشارتهم و التي منها العمل بصفة عادية و إنتظار متغيرات جديدة قد تكون في صالحهم و هناك من يختار الصراع المحول، عن طريق عدم الإهتمام بالعمل" (قاسيمي، 2016، ص. 207). و هو يجسد ممارسة الصمت المعرفي الدفاعي، لكن التشاركية و الإستشارة تحد من تشكل الصمت التنظيمي بغض النظر عن البعد الذي سيمسه، فقد أكدت دراسة (مسلم 2021) حول دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي، أن للقيادة التشاركية دور في الحد من الصمت التنظيمي.

و في دراسة (قاسيمي 2016)، توصلت إلى ضعف العملية الإتصالية في المؤسسة ميدان الدراسة، بين المسؤول الأول في المؤسسة و بين الأفراد الفاعلين، لدرجة أن منهم لا يعرف شكله و مظهره، فضعف الإتصال يعد محك لتشكل الصمت التنظيمي، بغض النظر عن أبعاده "قد لاحظنا في الدراسة الميدانية التي أجريناها في الجماعات المحلية لولاية البلدية، بأن الموظفين يشتكون من قلة الإتصال و أن هناك من لا يعرف المسؤول الأول أو حتى في ملامح وجهه وهم يتساءلون لماذا لا يتصل بهم و يطلع على أحوالهم و إذا تعذر ذلك فليتصل بهم، في الأعياد ليهنئهم وقد أكدوا بأن هذا السلوك يزيد من معنوياتهم" (قاسيمي، 2016، ص. 205).

أما عن مؤشر التقاعس العمدي الذي يحدده الباحثان (غربي و نزار 2002) في دراستهما في بعد هدر الوقت، لا يمكن الجزم بوجود نية الصمت بحدوث هذا المؤشر، لغياب تفاصيل أكثر حول هاتها الممارسة في الدراسة "أما داخل المؤسسة فإنهم يسلكون شتى المسالك لهدر الوقت، فهناك من تجده جالسا في مكتب زميله و يقضي فيه ساعات و منهم من تراه يتصفح الجريدة من حين لآخر و منهم من يستغل فرصة تناول وجبة الغذاء، ليخرج حوالي ساعة من قبل موعد تناول الوجبة لا يعود إلا بعدها بساعة و غيرها من الوسائل غير المنتهية و الحيل المدبرة في ذلك" (غربي و نزار، 2002، ص. 104).

وفي دراسة (بشاينية سعد 2002)، فإن مؤشرات التقاعس العمدي تظهر في "...فإن الآلات تسيير ببطء بل هي متوقفة أحيانا بسبب عطب أو أن ذاك العامل ذهب يستريح أو هو يتوضأ للتهيؤ للصلاة التي لم يناد عنها المؤذن بعد أو هو قد ذهب يستريح أو هو قد ذهب يساعد زميلا له لأن آلتها عطب أو هو غائب تماما، كما نسجل أيضا ضخامة عدد القطع التي صنعت و إستغرق فيها زمنا و جهدا إلا أنها تالفة لنقص النوعية و عدم ملاءمة المواصفات الفنية" (القياسية للصنع" (بشاينية، 2002، ص. 111).

و قد أجريت العديد من الدراسات على مستوى المؤسسة الجزائرية، حول الصمت التنظيمي كمتغير وحيد أو مع متغير آخر في العديد من المؤسسات الجزائرية و كان هناك إختلاف في النتائج:

فنتيجة دراسة (عبد الرحمان وآخرون 2022)، توصلت إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد الصمت التنظيمي على الإغتراب الوظيفي لدى العينة محل الدراسة ويعزوا الباحثون هاته النتيجة إلى المواقف التي عاشها الأفراد الفاعلون داخل التنظيم و الخبرات الشخصية التي اكتسبها داخل بيئة العمل أدت إلى وجود العديد من السلوكيات تعبر عن ردود أفعال لهاته المواقف و الخبرات منها تشكل الصمت التنظيمي و شعورهم بالإغتراب.

كما يرى الباحثون في هاته الدراسة ، أن صمت الإذعان هو نتاج للامبالاة و عدم الإدلاء بالصوت في نطاق حياتهم الوظيفية، الذي يكون في شكل مقترحات، طرح أفكار، حل مشكلات... لإيمانهم الراسخ أن ما يقومون بتقديمه، لن يكون من ورائه موقف إيجابي من قبل الفئة المسيسة، فهم يستسلمون للوضع ويقرون بحالة الإنسحابية التي تكتنف تفاعلاتهم الوظيفية، مما يؤدي إلى طمس شخصيتهم التنظيمية و الشك في قدراتهم و مهاراتهم، فيصاحب ذلك حالة من الضغط، القلق، و الإكتئاب تؤدي إلى تشكل الإغتراب لديهم.

وبالنسبة للصمت الدفاعي، هو ليس إختيارا من العينة المبحوثة، حسب تفسيرات الباحثين و إنما هو سلوك مفروض نتيجة الخوف على حياتهم الوظيفية من: تهديد، عدم ترقى، تغيير المنصب... نتيجة للإدلاء الأفراد الفاعلين بالآرائهم الخاصة و إسماعهم لأصواتهم، فهم لا يريدون الخوض في غمار دائرة التهديدات ، التي تهدد أمانهم الوظيفي و التنظيمي مع مسارههم الوظيفي، فتبني سلوك الصمت الدفاعي كموقف إحترازي لحماية مكانته الوظيفية و هذا البعد لديه أثره على تحقق الإغتراب الوظيفي لديهم.

أما صمت الموالة الإجتماعية، فقد تشكل لدى العينة المبحوثة، فكان هذا البعد من الصمت موجه نحو التنظيم و يعزو الباحثون ذلك، إلى حرص العينة المبحوثة على الحفاظ على سمعة التنظيم و هو يعكس رابطة الإلتناء و الولاء اتجاه التنظيم رغم إقرارهم بوجود فجوات و إختلالات على المستوى الوظيفي و التنظيمي، إلا أنهم يتحملون مسؤولياتهم اتجاه الأسرار المهنية و هوية التنظيم.

وفي دراسة (غليظ 2021) توصلت إلى وجود سلوك الصمت التنظيمي لدى عينة الدراسة، و تعزو الباحثة ذلك إلى "طبيعة النظام المركزي الذي تعيشه المؤسسات التربوية عينة البحث و التي تعتمد على سريان القرارات و صنعها في الجهات العليا دون مشاركة الفاعلين في الميدان و دون العمل بوجهات نظرهم العملية و دون العمل أيضا بمقترحاتهم أو توصياتهم، إذ يتضح توفر مشاكل و مسببات الصمت من خلال بعد السلطة و بعد الحافز و بعد الإجماع، ماعدا بعد الولاء الذي يدل على ولاء الأساتذة للمهنة" (غليظ، 2021، ص 446-447).

وقد تضمنت الدراسة التساؤل التالي: ماهي إنعكاسات الصمت التنظيمي في المؤسسات التعليمية؟.

فكانت إجابة الباحثة عن هذا السؤال "إتضح لنا أن للصمت التنظيمي عواقب سيئة على أداء الأساتذة في المؤسسات التعليمية و هو عائقا محوريا لكل من التغيير و التطوير التنظيمي و بالتالي الإرتقاء إلى مستوى أفضل في المهنة، فهو يؤدي إلى العديد من الإنعكاسات السلبية مقارنة بالإنعكاسات الإيجابية" (غليظ، 2021، ص 447).

وفي دراسة (صادقي و محمد 2021)، التي تناولت فيها أثر الأمن الوظيفي على الصمت التنظيمي كدراسة حالة على موظفي جامعة خميس مليانة إلى التوصل إلى نتيجة عامة مفادها إلى وجود علاقة عكسية وضعيفة بين الأمن الوظيفي و الصمت التنظيمي، حيث فسّر الباحث ذلك ب" هذا يؤكد أن نسبة تأثير عامل الأمن الوظيفي على متغير الصمت التنظيمي كانت ضئيلة جدا و يرجع هذا إلى ضعف درجة الشعور بالأمن الوظيفي في الحد من الصمت التنظيمي، بالإضافة إلى ضعف الآليات المتبعة لتفعيل و تعزيز الأمن الوظيفي من قبل إدارة الجامعة و بذلك لم يرقى تأثيرها إلى المستوى المقبول في الحد من تقشي ظاهرة الصمت التنظيمي" (صادقي و محمد، 2021، ص 424).

و من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها عبر مختلف الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج :

جاءت العبارة في الترتيب الأول (الموظفين يفضلون الصمت لأنهم يعتقدون بأنه لا يؤخذ بأرائهم في تسيير شؤون الجامعة) و يفسر الباحث ذلك بوجود السلوك السلبي بمستوى عالي المتمثل في الصمت التنظيمي، تلتها مباشرة (يمكن أن يتعرض الموظف بالجامعة إلى التهميش وسوء المعاملة عندما يتكلم عن مشكلة ما) ، يفسر الباحث ذلك بالتخوف الذي لدى الفئة المبحوثة، من حيث الإضرار بين العلاقات القائمة بينهم وبين إدارة الجامعة، حينما يطرحون أفكار و يدلون بمقترحات حول الأوضاع التنظيمية في الجامعة، و لأهمية هاته العلاقات يلجأ الموظفون إلى عدم الكلام و إلترام الصمت، تليها في الترتيب العبارة (الموظفون بالجامعة يميلون إلى عدم رغبتهم في الإدلاء بأية أفكار مفيدة أو معلومات مهمة خوفا من ردود الفعل السلبية من المسؤولين)، تليها العبارة (يحاول المسؤولون بالجامعة حماية أنفسهم من الإنتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة) و يفسر الباحث ذلك بالإدراك الذي لدى الفئة المبحوثة حول مديريهم من تخوفهم من التغذية الراجعة السلبية خوفا على الإنتقاص من قدرهم و الإنتقاص من كفاءتهم و مهاراتهم الوظيفية و ضعفهم في التسيير مما يثر على أنخفاض الأداء التنظيمي بشكل عام و يساهم أكثر في تقشي السلوك السلبي الذي يعزز من سلوك الصمت التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أكدت النتائج إنخفاض الروح المعنوية للموظفين بالجامعة التي تؤثر على إبداعهم و إبتكارهم ما يدل على سيادة الصمت التنظيمي لدى موظفي جامعة الجيلالي اليابس بخميس مليانة.

معظم إجابات العينة المبحوثة، كانت موافقة و بشدة عالية حول العبارات المتعلقة بمحور الأمان الوظيفي و علاقته بالصمت التنظيمي، حيث جاءت العبارة (توفر الأمان الوظيفي يخلق مناخ عمل يحفز الموظف على المشاركة و طرح آراء و أفكار تساهم في إثراء التفكير)، في الترتيب الأول و يفسر الباحث ذلك بالإدراك العالي لدى الفئة المبحوثة حول الشعور بالأمان الوظيفي الذي بدوره يقلل من الشعور السيء و المحبط بل يرفع الروح المعنوية و يؤدي إلى تولد السلوكات التنظيمية الإيجابية و جاءت العبارة (توفر عامل الامن الوظيفي يساعد الجامعة في الإستفادة من الطاقات و القدرات الكامنة لدى الافراد الموظفين بها) في الترتيب الثاني، التي أيضا عززت إدراك أفراد العينة المبحوثة لأهمية الأمان الوظيفي في تحسين و تطوير أداء العمل.

كما جاءت العبارة (طرق تقديم علاوات الأداء و المردودية على أساس المساواة بين جميع الموظفين بالجامعة دون مراقبة العطاء المطلوب يعزز من الصمت التنظيمي) في الترتيب الثالث، حيث أن نظام الحوافز على مستوى الجامعة المؤسسة محل الدراسة يشجع على سيادة الصمت التنظيمي، أما العبارة (تحقق الأمن الوظيفي ينعكس على رفع درجة روح الإلتزام للجامعة و المبادرة و الإخلاص في العمل لدى الموظف) جاءت في الترتيب الرابع، ما يفسر أيضا بإدراك العينة المبحوثة لأهمية الأمن الوظيفي في تعزيز الإلتزام للجامعة.

كما أظهرت الدراسة أيضا "وجود فجوة كبيرة بين المسؤولين و الطبقة العمالية من خلال تقشي مستوى عال من سلوك الصمت التنظيمي لدى الموظفين حيث أن أفراد العينة مدركون تماما بأن التكلم عن مشاكل الجامعة سوف يسبب لهم أضرار في العلاقة مع المسؤولين مما يؤدي إلى عدم إهتمامهم بتقديم المعلومات الموثوقة الهامة و إعتقادهم أيضا بأن التعبير عن المشكلات أو الإبلاغ عنها لا يحدث أي تغيير في الواقع و بالتالي لا يهتمون بطرح أفكار جديدة تتعلق بطرق العمل و ذلك بسبب تخوفهم من ردود الفعل السلبية، التي تنعكس عليهم سلبا في حالة الإدلاء بالمقترحات و الملاحظات التي تساهم في حل المشاكل التي تعاني منها الجامعة، ما يساهم في إرتفاع ظاهرة الصمت التنظيمي" (صادقي و محمد، 2021، ص.224).

أما دراسة (نعرورة و تي 2021)، التي درست أثر الصمت التنظيمي على المواطنة التنظيمية فقد توصلت إلى تتوفر مستويات مرتفعة من أبعاد الصمت التنظيمي (صمت الإذعان، الصمت الاجتماعي و الصمت الدفاعي)، مع توفر بعد الصمت الاجتماعي بمستويات أكثر من صمت الإذعان و الصمت الدفاعي، كما أثبتت الدراسة بعدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الصمت التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

وفيما يخص دراسة (حوياد و بوحارة 2021) التي إصطلحت على الصمت التنظيمي بالصمت المهني، حيث درست علاقة المناخ التنظيمي بالصمت المهني، فقد أثبتت عدة نتائج من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة: فبسبب متغير الجنس في دراسة توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة دراسة الصمت المهني لدى موظفي البلدية لولاية تلمسان و يفسر الباحثان ذلك إلى " يمكن إرجاع هاته النتيجة إلى طبيعة الانثى التي تفضل الإنسحاب من مختلف ما من شأنه، أن يسبب لها المشاكل لو تكلمت على بعض الأمور في عملها و بالتالي تختار الكتمان خوفا من فقدان منصبها، إضافة كذلك إلى عوامل التنشئة الاجتماعية التي شكلت شخصيتها القائمة على التبعية و كذلك الثقافة الإجتماعية و القيود الإجتماعية المفروضة عليها أكثر من الذكر، مما يقف عائقا أمامها للمبادرة بالصوت و الحديث و النقد خوفا من ردود الفعل السلبية كل ذلك يجعل موظفات المجالس البلدية لولاية تلمسان، يمارسون سلوك الصمت المهني بمختلف أشكاله أكثر من الذكور" (حوياد و بوحارة، 2021، ص.419).

كما توصل الباحثان إلى أن ممارسة الصمت أصبح إستراتيجية تمارس من قبل موظفي البلدية، تجنبنا للصراع التنظيمي مع زملاء العمل المستقرين و مع رؤساء البلدية الذين يتغيرون كل عهدة إنتخابية، كما أعطى الباحثان توصيفا لظروف العمل، التي تسهم في تشكل الصمت المهني "جل المجالس البلدية الجزئية تقريبا تعاني من نفس المشاكل الإدارية و التسيير من جهة على غرار كل الموظفين يعملون في ظروف العمل المادية و الفيزيائية و قنوات الإتصال و المشاركة في إتخاذ القرارات و القيادة الفاشلة، التي تعيش الفساد و المحسوبية و المحاباة و هذا من شأنه أن يجعل الموظفين يلتزمون بالصمت المهني و عدم الإدلاء بأرائهم و مشاكلهم للإدارة الوصية و هذا ما إكتسبوه من خبرة مهنية جراء تعاملهم مع رؤساء البلديات الذين مروا عليهم و جعلوا سلوك الصمت كإستراتيجية لعدم خوض صراعات مع رؤوسهم و زملائهم في حياتهم المهنية" (حوياد و بوحارة، 2021، ص.421). كما أفادت بتوجد علاقة إرتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي المحددة في الدراسة و الصمت المهني لدى موظفي بعض المجالس البلدية لولاية تلمسان مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصمت المهني لدى الموظفين تعود لمتغير الجنس و سنوات الخبرة المهنية.

وفي نفس السياق، فإن دراسة (بعيس و بورمانه 2021) حول أثر تقنيات الإتصالات الحديثة على مقاومة الصمت التنظيمي، فكانت من ضمن نتائج الدراسة أن صمت الإذعان كان بمستوى عالي و يفسر الباحثان ذلك ب" عدم مبالاة الموظفين و إعتقادهم أن التعبير عن المشكلات أو الإبلاغ عنها لا يحدث أي فرق و هذا راجع لكثرة الموظفين الجدد بالمعهد، لأن الموظف حتى إن شعر بأن كفاءته الإدارية ضعيفة لأنه جديد المعهد بالمعهد، لن يصرح بإقتراحاته التي قد تفيد في حل مشكل ما أمام زملائه، بل يحتفظ بها لنفسه بدلا من، أن يسمع كلاما لا يرضيه" (بعيس و بورمانه، 2021، ص.213).

أما مستوى الصمت الدفاعي فأكدت نتائج الدراسة بأنه عال، وفسر هاته النتيجة ب" محاولة الموظف حماية نفسه من التهديدات الخارجية، بحيث أن نجد الفرد لا يقدم إقتراحات تخص مشاكل المعهد، كي لا يدخل في إشتباكات مع الآخرين و يحمي نفسه من مسؤولية المشكل و مسؤولية حله" (بعيس و بورمانه، 2021، ص.213).

لكن مستوى الصمت الإجتماعي في هاته الدراسة كان بمستوى متوسط، و يفسر الباحثان ذلك ب" لأن العلاقات الإجتماعية بين الموظفين تكاد تكون منعدمة، رغم وجودها مع بعض الإداريين و لصغر حجم المعهد الذي لا يسع للكثير من الطلبة و كثرتهم في هذه السنوات الأخيرة أصبح التوزيع مكتظ، حيث تم تقسيم الطلبة إلى مجموعتين مجموعة تدرس صباحا و مجموعة تدرس مساء هذا في السنة الواحدة و هنا سنوات تدرس يوم و السنة الأخرى تدرس في الغد و هذا ما جعل الأستاذ ليس لديه وقت للعلاقات بحيث يفكر في التدريس و فقط، فنجد الأساتذة لا يجتمعون إلا في إجتماعات المداولات أو في التظاهرات العلمية و حاليا بإنتشار وباء كورونا حتى الإجتماعات و التظاهرات العلمية أصبحت عن بعد" (بعيس و بورمانه، 2021، ص.213).

دراسة (قنوان و بوبكر 2021) حول واقع الصمت التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود إتفاق نسبي أو بدرجة متوسطة على ممارسة عمال المؤسسة محل الدراسة للصمت التنظيمي حسب رأي إطارات المؤسسة أن هناك إتفاق بدرجة متوسطة حول ممارسة عمال المؤسسة محل الدراسة للصمت في بعده الإذعائي، وهذا حسب رأي إطارات المؤسسة المبحوثين يفسر الباحثان ذلك ب" يعد الصمت الإذعائي من أكثر الأبعاد سلبية، الذي يعاني منه العمال في ضوء آراء إطارات الشركة، حيث إتضح أن هناك فروق شخصية بين العمال تكمن في القيم، المعتقدات، المستوى الثقافي و الاجتماعي، مما يتولد حتما فروق إدراكية تنظيمية، تكمن في القبول السلبي للوضع الراهن من طرف العمال الذين يتصفون بالإهمال و التقاعس و الطاعة العمياء السلبية دون وعي في عملهم، أي أنهم يحولون سلوك الإنعزال عن الآخرين و ليس لديهم إستعداد للتكلم أو محاولة تغيير وضع ما في الشركة" (قنوان و بوبكر، 2021، ص.21).

كما أن هناك إتفاق على وجود الصمت الدفاعي بدرجة متوسطة لدى عمال المؤسسة ميدان الدراسة حسب رأي إطارات المؤسسة، وذلك راجع حسب الباحثان إلى "تبنى العمال لإستراتيجية شخصية واعية من إختيار التكم التام عن الأفكار و الآراء و المعلومات، التي تحقق لهم الأمان في الوضع الراهن لها، أي أن العمال يمارسون الإغفال المتعمد على أساس الخوف الشخصي من عواقب الكلام و التعرض للمساءلة مع مسؤولهم المباشر و لتجنب رد الفعل السلبي من المتلقي و فقدانهم الوظيفة بدافع الحماية الذاتية" (قنوان و بوبكر، 2021، ص.22).

و هناك إتفاق على وجود الصمت الاجتماعي بدرجة متوسطة لدى عمال المؤسسة ميدان الدراسة حسب رأي إطارات الشركة، و يرجع ذلك حسب الباحثان إلى "منظور إطارات الشركة إلى أن عمال المؤسسة المدروسة ينتهجون سلوك تقديري إستباقي و مقصود من خلال حجبهم للآراء و المعلومات و الأفكار ذات الصلة بالعمل، رغبة منهم لحماية زميل العمل أو حماية المنظمة، إذا كان العامل في وضع لا يسمح له بمناقشة تلك المعلومات بدافع غريزي للتضحية الذاتية، من أجل الآخرين و إعطائهم الأولوية، أي دوافع تعاونية على أساس الإيثار في طريقة السلوك التنظيمي للمواطنة" (قنوان و بوبكر، 2021، ص.22).

فعمال المؤسسة ميدان الدراسة يمارسون بعد الصمت الاجتماعي أكبر من من ممارستهم للصمت في بعده الدفاعي و الإذعائي من خلال المتوسطات المتقاربة، فحسب الباحثان يرجع ذلك إلى دافع التعاون و الإيثار لدى العمال و لا يغلب لديهم دافع الخوف و الإستسلام.

و فيما يخص، دراسة (معروف 2019) حول قياس مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس حيث توصلت الدراسة إلى:

-الصمت التنظيمي كان بمستوى منخفض لدى أعضاء هيئة التدريس، فحسب الباحث يرجع ذلك إلى "وجود حالة عدم الرضا نحو الوضع القائم بالمعهد محل الدراسة نظرا للمشاكل التي يتخبط فيها و التغيير المستمر للإدارة و كثرة الصراعات الشخصية بين الأساتذة و عدم مشاركة الأساتذة في عملية إتخاذ القرارات التي تخص المعهد و الإكتفاء فقط بتطبيقها من طرف الإدارة على جميع الموظفين، الأساتذة و الإداريين على حد سواء كلها عوامل تؤدي بالأساتذة إلى التنديد بالوضع و رفضه و طرح فكرة التغيير و التحسين نحو الأفضل، في ظل المساس بسمعة المعهد داخل المركز الجامعي ، كما يطرح مجموع الأساتذة إنشغالهم و أفكارهم في مختلف الإجتماعات الرسمية التي تقام على مستوى المعهد، من أجل توفير مناخ يسمح بممارسة مهنة التعليم و تكوين الطلبة في أحسن الأحوال، أما عن إحتلال بعد خوف المدير من التغذية العكسية السلبية للأساتذة حول القرارات التي تخص المعهد أو أسلوب التسيير، على شكل وقفات إحتجاجية أو إضرابات و لتقادي هذه الحالات فإن الإدارة تغلق باب الحوار و التعبير مع الإرتجالية في تطبيق قراراتها كإجراء إستباقي و وقائي لها أمام المطالب المتعددة و المعروفة لهيئة التدريس في الوسط الجامعي" (معروف، 2019، ص.161-162).

فبسبب متغير الجنس توصلت الدراسة إلى وجود فروق في مستوى الصمت التنظيمي، لدى أعضاء هيئة التدريس ، فحسب الباحث أن كلا الجنسين يعيش في نفس الظروف و مناخ العمل و تعرضهم لنفس العوامل و المتغيرات الذي يتميز به الوسط الجامعي بصفة عامة و المعهد

محل الدراسة بصفة خاصة، حيث يسود بينهم شعور مشترك نحو قضايا التسيير و إتخاذ القرارات و بالتالي فإن إلتزام الصمت عند كلا الجنسين هو حتمية يفرضها ذلك الشعور المشترك الذي يشير إلى حالة من الخوف و القلق من ردود الفعل السلبية للمدراء نحو المجاهرة و المصارحة التنظيمية لطريقة تسيير المعهد و عليه فإن نوع الرد الفعلي السلبي الذي تمارسه الإدارة في الوسط الجامعي و خاصة ضد الأستاذ، لا تفرق بين الذكور و الإناث، كما يشير الباحث أن من الشائع في الإدارة أن فئة الذكور هي التي تعبر و ترفض و لها الأولوية في ذلك، بالتالي فإن غياب هذا السلوك عند هذه الفئة ينعكس بالسلب لدى فئة الإناث و هذا ما لمسناه في المركز محل الدراسة" (معروف، 2019، ص.163).

كما أن متغير الرتبة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس، أدى إلى تواجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي، حسب تفسير الباحث ذلك راجع إلى أن "كل الرتب الأكاديمية في المعهد محل الدراسة يعتبرون المجاهرة مباشرة بمختلف المشكلات التنظيمية أمام مسؤولي إدارة المعهد و التعبير عن الرأي و تقديم الأفكار الإبداعية و الابتكارية، حق مشروع داخل الحرم الجامعي في ظل غياب ممثلين حقيقيين لكل الرتب الأكاديمية في مختلف المجالس المنصبة على مستوى المعهد، للمطالبة بالحقوق و حل المشكلات و توصيل الإقتراحات حول ما يعايناه الأستاذ و الطالب الجامعي على حد سواء و الذي أثر على العملية التعليمية و التكوينية، لأن هدف الأستاذ الجامعي بغض النظر عن رتبته الأكاديمية هو مرافقة و توجيه الطالب الجامعي، من خلال مساعدته على تحقيق مشروعه الدراسي و المهني بتوفير المعرفة العلمية و المنهجية في ظل التحديات الراهنة، توفر هذه البيئة تجعل الأستاذ يشعر بقيمته المعرفية و مكانته العلمية و المهنية بحكم عاملي المستوى العلمي و الدرجة الأكاديمية في ظل توفر شروط معينة مثل التسيير الجيد و الوسائل التعليمية و ظروف العمل غياب هذه البيئة تنتج عنها مطالبة بالتغيير و التحسين نحو الأفضل عند جميع الرتب الأكاديمية، لتحقيق الهدف الأساسي" (معروف، 2019، ص.164).

كما أن متغير الأقدمية لدى أعضاء هيئة التدريس، أدى إلى تواجد فروق في مستوى الصمت التنظيمي ، ويرجع ذلك إلى أن "كل الجامعات الجزائرية تعاني من نفس المشاكل الإدارية و التسييرية من جهة على غرار المؤسسة الجامعية محل الدراسة، لذا فإن أغلب الأساتذة الجامعيين بمختلف سنوات الأقدمية التي يمتلكونها يعرفون ثقافة المركز الجامعي قبل الإلتحاق به، من خلال سمعة المركز الجامعي من بين الجامعات الأخرى و بين زملائهم الأساتذة، حيث تجد أن كل الأساتذة يمارسون مهنة التدريس في نفس ظروف العمل المادية و الميتافيزيقية و بالتالي يمتلكون نفس الشعور و الإلتجاه نحو مختلف قضايا العمل، أضف إلى ذلك أن إدارة المعهد تتعامل بنفس الطريقة مع أساتذة المعهد دون الأخذ بعين الإعتبار الأقدمية في العمل أو حتى الرتبة الأكاديمية و المعيار المعتمد يتمثل في الزمالة و الجهوية و الولاءات، هذا ما لمسناه من خلال التعيينات الإدارية لمسؤولي التخصص و الشعب و رؤساء الأقسام، كما يعزو الباحث ذلك إلى أن أغلبية الأساتذة العاملين يقيمون خارج ولاية المركز الجامعي و حضورهم للعمل مرتبط بساعات و أيام التدريس و يعتبرون العمل بالمركز الجامعي مرحلة مؤقتة، في إنتظار فرص التحويل لجامعات قريبة من مساكنهم مع العلم أن كل الأساتذة بما فيهم القاطنين بالولاية يريدون تغيير مكان العمل، بسبب كم المشكلات و مظاهر التسيير التي تميز المعهد رغم الإجتتماعات التي تقام على مستوى المعهد، لتجميع مختلف مشاكل الأساتذة و تدوينها في محاضر دون التدخل في إيجاد الحلول، هذا الوضع جعل الأستاذ لا يكلف نفسه حتى حضور هذه الإجتتماعات و الإكتفاء فقط بإمضاء المحضر بعد قراءته" (معروف، 2019، ص.165).

فيما يخص دراسة (بركنو 2018)، التي درست ظاهرة الصمت التنظيمي و العوامل المسببة له، حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة

محل الدراسة تتميز بمستوى عال من الصمت التنظيمي و تعزو الباحثة أسباب ذلك إلى العوامل التالية و هي مرتبة حسب قيم الوسط

الحسابي:"

✓ خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية لتقادي العزلة داخل المديرية.

- ✓ ضعف الإتصالات و الإقتصار على الإتصال الرسمي بشكل محدود.
- ✓ نقص دعم العاملين من جانب الإدارة العليا.
- ✓ قيادة تسلطية (إستبدادية) تعتمد على السلطة الرسمية للتأثير على المرؤوسين.
- ✓ خوف المدراء من التغذية العكسية" (بركنو، 2018، ص.286).

وفي دراسة (بومنقار و وادي 2016) حول ظاهرة الصمت التنظيمي توصلت إلى نتيجة مفادها أن مستوى الصمت التنظيمي متوسط (معتدل) بالمؤسسة محل الدراسة، فحسب متغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، إختلاف مستوى العمل) لا يختلف مستوى الصمت التنظيمي حسب تصورات موظفي المؤسسة محل الدراسة.

#### خامسا-محكات بناء ثقافية المجاهرة التنظيمية.

يقول الشاعر الفلسطيني (معين بسيسو) معتبرا أن الحديث و إصدار الصوت درب من دروب العيش أو الموت بكرامة:

الصمت موت.

فالقول ما يقوله السلطان و الأمير.

وليس تلك الضحكة التي يبيعها المهرج الكبير للمهرج الصغير.

فأنت إن نطقت مت.

و إن سكت مت.

قلها و مت .

إن سيادة مناخ الصمت على مستوى تنظيم العمل يعتبر الحائل، دون تحقيق الأهداف المسطرة و أهداف التغيير التنظيمي، الذي يصل بمستوى بالتنظيم إلى التطوير فكيف له أن تكسر هذا الصمت و يحد منه؟ كيف يمكن أن يخلق مناخا تنظيميا معاكسا، يتكلم فيه أفراد الفئة الفاعلة بحرية و تصغي إليهم الفئة المسيسة بإهتمام و تستجيب بتغذية راجعة موجبة و تجمعهم مناقشات حول قضايا الحياة التنظيمية، سواء على صعيد القضايا الشخصية للأفراد أو على صعيد القضايا التنظيمية؟ و قبل هذا، ماذا نقصد بصوت العاملين أو المجاهرة التنظيمية؟ ففي الأدبيات التي تناولت موضع الصمت أو الصوت، هناك بعض منها يجزم بعدم الفصل بينهما و يجب أن يتناولوا بطريقة متوازنة عند دراسة ظاهرة الصمت أو الصوت في المؤسسات، حيث ترى (Moasa) أن الصوت، الصمت على مستوى المؤسسة كلاهما سلوك اجتماعي و لا يمكن دراسة الصمت أو الصوت بمنأى عن الآخر، حيث خلصت في دراستها إلى أن "الصوت بدون سماع و حركة في الحقيقة، هو صمت" (Moasa, 2011, p.36). حيث إن لم يتم تنفيذ ما جاهر به الموظف في الاجتماعات و التقارير و الشكاوى، سواء من قبل الإدارة أو زملاء العمل و تم تجاهله لأسباب عدة ولن يتبع هذا الصوت بالتنفيذ، فهو صمت من الطرف الآخر.

بالمقابل، مقارنة أخرى تفرق بين الصمت و الصوت من خلال الدافع، حيث يقترح (Shojae & al) حلا عمليا لتجاوز مشكلة صمت

العاملين من خلال صوت العاملين و هو كالاتي"

- ✓ وجود صوت: (هل يمكنني التحدث)؟.

✓ ممارسة الصوت: (هل أتكلم)؟.

✓ محتوى الصوت: (ماذا أقول)؟.

✓ ردود الفعل المفترضة للصوت: (كيف يستجيب الآخرون لما أقول؟) (Shojae&al,2011,p.1734)

فوجود الصوت يرجع إلى الدافع الذي يحدد سلوك الصوت، فهناك دوافع مهنيّة وأخلاقية و أخرى إنسانية، يفرضها الإلتزام بأخلاقيات المهنة وأخلاقيات العمل، بغض النظر عن مهام التحدث إن كان إجتماع أو مقابلة للمشرف أو أحد أفراد الفئة المسيسة أو حتى عن طريق كتابة (التقارير)، أما على الصعيد الممارساتي، فيجب أن يكون مطبقا فعليا دون تردد أو تلكؤ، وفيما يخص محتوى الصوت، فبالإضافة إلى الرسالة على طرح لمشكلات عمل، لفت الإنتباه حول أوضاع تنظيمية معينة، شكاوي... ومن يسلك سلوك الصوت التنظيمي من أفراد الفئة الفاعلة، يجب أن لا يهتم أو يضع في الحسبان أو يتعامل معها، كمخاوف بالنسبة لردود فعل زملاء العمل، لأن هدف الصوت هو المحافظة على الوظائف المهنية وضمان أمنهم الوظيفي وضمان التغيير الهادف للتطوير، حيث يرى (VanDyne&Betro) في تعريفهما لصوت العاملين "إلى التعبير اللفظي للأفكار و المعلومات و الآراء بدافع إيجابي لتقديم مساهمات تعاونية للمنظمة هكذا هم إستباقيون إيجابيون و موجهون للآخرين" (VanDyne&Betro,2003,p.1370) هذا التعريف يقتصر على الصوت في صورته اللفظية يعطي صفة الإستباقية للممارسين له، من خلال استباقيتهم للإشارة إلى المشكلات و المخاطر التي تعترض التنظيم قبل حدوثها أو عند حدوثها وعدم الإشارة إليها لكي لا يتفاقم الوضع ويتأزم أكثر و يصبح التنظيم يواجه أزمة حقيقية، لربما لا تمتلك الإستراتيجيات الفعلية لتجاوز هاته الأزمة والبنية التحتية اللازمة، لذلك وقد أعدده كل من (VanDyne&Betro) أنه سلوك من سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد ذكر الباحثان أن هناك مقاربتين أساسيتين تحددان دراسة موضوع صوت العاملين، فالمقاربة الأولى ترى أن الصوت على مستوى المؤسسات هو "وصف سلوكيات التحدث عندما يقوم الموظفون بتقديم اقتراحات التغيير بشكل إستباقي" (VanDay&Betro,2003,p.1369).

المقاربة الثانية: فتري أن صوت العاملين "هو مصطلح يستخدم لوصف وجود الإجراءات القانونية الواجبة، التي تعزز الأحكام القضائية تسهل مشاركة الموظف في صنع القرار" (VanDay&Betro ,2003,p.1369). بمعنى أن الصوت يبقى في شكل قنواته الرسمية الأهم في إصدار الصوت، هو المشاركة في إتخاذ القرار، الذي سيكون بالتأكيد في صالح تنظيم العمل ويؤدي هذا الطرح في منظوره الى صوت العاملين، ويدعمه في الطرح"ماكاب وهوين (Maccabe&Hewin) أن صوت العاملين "يتكون من عنصرين الأول: هو التعبير عن الشكاوى أو التظلمات في سياق العمل من قبل الموظفين في الإدارة و الثاني هو مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار في المنظمة" (Dundon &al,2004,p.1153) . فليس المهم فقط إيصال الصوت و إنما الأهم في التغذية الراجعة لهذا الصوت و المشاركة الفعلية في صنع القرار من خلال التقارير، الشكاوى و الحلول المقترحة هذا ما أكدته (Moasa) في طرحها في بداية الحديث عن الصوت التنظيمي.

بينما ركز العديد من الباحثين على الإقتراحات البناءة أمثال " (George &Brief 1992, Frese & al1999, Zhou) (George &al,2001) كإقتراح نشاط تحسين الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، التأييد، تقديم الدعم، تولي المسؤولية، اصدار البيع و هي أيضا سلوكيات اجتماعية ذات صلة تنطوي على التحدث و تهدف الى الإفادة الجماعية " (VanDyne,Betro,2003,p.1369). فالهدف الأساس لصوت العاملين بغض النظر عن الأشكال التي يأخذها، هي تحقيق الإفادة الجماعية للفئة الفاعلة، الفئة المسيسة للمؤسسة بشكل عام.

بينما يعرف "كاسينغ (Kassing2011) صوت العاملين على أنه "سلوك غير رسمي يتضمن قول الحقيقة في جميع الممارسات و تقديم كل ما هو مناسب من أفكار و مقترحات و مشاركة الإدارات في وضع الخطوات المناسبة للأداء" (الكعبي،2018،ص.148). فصوت العاملين يخرج من دائرة القنوات الرسمية، التي تعمل على تحديد الممارسات، آلياتها و زمكانيتها و التعاملات الرسمية إلى النطاقات غير الرسمية التشاركية

تصبح جميع الأطراف مشاركة في إيجاد الخطوات العملية لإجراءات الأداء فيما يعرفه "ويلكينسون و آخرون (Wilkinson & al)" بأنه الطريقة التي يعبر من خلالها العاملون على آرائهم اتجاه بعض القضايا التنظيمية، ذات التأثير على عملهم أو اهتمامات المديرين و أصحاب المصالح أو على المنظمة بشكل عام" (الصباغ وآخرون، 2017، ص. 142). ففي هذا التعريف لم يتم تحديد الطرق لا في إطارها الرسمي أو غير الرسمي وإنما تم ترك المجال مفتوحاً أمام هاته الممارسات و سيختارها الممارسون من خلال تقديراتهم للسياسة التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد، إضافة إلى الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المحددات الأساسية لسلوكات الأفراد داخل المؤسسة، كما قام بتوسيع النطاق الذي تشمله القضايا، التي ستحدث حول الأفراد الفاعلين فيرون أنها تمثل مجال اهتمامات مؤسساتهم، إضافة إلى أصحاب المصالح من الفئات المستهدفة و العملاء.

كما يضيف باري و ويلكينسون (Barry & Wilkinsen) تعريفاً مؤيداً لهذا التعريف حيث يشرح الآليات التي ينتهجها أفراد الفئة الفاعلة، للتعبير عن صوتهم حيث يرى الباحثان بأنه "مجموعة من الآليات التي تمنح العمال حق الأصوات و التغيير و إعطاء المقترحات حول العمل و نشاطات المنظمة و المتمثلة في إبداء الرأي و التعبير عن حلقات الجودة، فرق العمل، التفاوض الجماعي و الوسائل غير الرسمية" (العززي وناصر، 2017، ص. 05).

و يمتنظر آخر لصوت العاملين الداعم لمعارضة الأوضاع أو السياسات التنظيمية، استخدم باركن (Parken 1993) مصطلح المعارضة الإصلاحية "Reformist Dissen" من أجل "وصف تعبير إستباقي عن الخلاف الذي يدخل داخل معايير القواعد و المعايير التنظيمية" (VanDyne & Betro, 2003, p. 1369). فرغم أن إجراءات العمل كلها تسري بشكل صحيح، إلا أن هناك بل من المؤكد مشكلات تعترض تنفيذ الأهداف، سواء من جانب الفئة الفاعلة أو الفئة المسيسة أو حتى القواعد الإجرائية، تصبح غير مفيدة لتحقيق الأهداف في الأوضاع الراهنة التي يراها الفرد أو الأفراد الممارسون للصوت، أنها لم تعد فعالة أو ربما لا تنفع مستقبلاً، لذلك يقومون بالمجاهرة بالأوضاع الحالية بتشخيص المشكلات و إعطاء مقترحات و مناقشتها مع الأطراف المعنية، بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها و الهدف الأسمى من التشاركية هو إحداث الإصلاح التنظيمي.

و ضمن سياقات الحديث و إطلاق الصوت في تنظيم العمل و التي أطلق عليها (خالدة، 2017) في دراسته حول الصوت التنظيمي، اسم المجاهرة التنظيمية بدل الصوت التنظيمي أو صوت العاملين يرى "بريم فيلد و آخرون (Brimfield & al)" أن صوت العاملين أو المجاهرة التنظيمية بأنها "أية محاولة على الإطلاق لإحداث التغيير بدلا من الهروب من المواجهة أو سلوكيات الشجاعة، التي تعبر عن التحدي البناء بهدف تحسين بيئة العمل و ظروفه بدلا من مجرد الإكتفاء بتقديم النقد" (خالدة، 2017، ص. 07). فالمجاهرة التنظيمية لا تدخل ضمن دائرة النقد من أجل النقد، لكنها تقوم على تقديم إقتراحات فعالة و مجدية و حلول بناءة، التي ترزوا إلى تطوير و تنمية المؤسسة قبل هذا هو سلوك شجاع يرتكز على المواجهة و عدم التهرب و التملص من واقع تنظيمي، يعكس مشكلات تنظيمية واقعية يجب مواجهتها حتى و إن كان هناك إضرار بزملاء العمل، أي كان إنتماؤهم إلى الفئة الفاعلة أو المسيسة، لأن الناظم الأساس لهذا السلوك هو حيوية الضمير و أخلاقيات العمل.

كما يمكن أن تصل المجاهرة التنظيمية، إلى مستوى النفخ أو التصفير أو ما يصطلح عليه بالنفخ في الصافرة و الذي عرفه "رايت و نو (Wright & Noe)" بأنه شخص شهيم يملك ضمير حي، لمنع أو لوهن عزيمة القائمين بأعمال غير مشروع و سلوكيات غير أخلاقية، حتى لو إستلزم الأمر اضطلاع العامة على ذلك أو حتى عدم طاعة الأمر و التوجيه الرسمي غير الأخلاقي" (آل ياسين و الحياي، 2012، ص. 89). فالهدف من نفخ الصافرة هو الكشف عن المشكلات التنظيمية و إبراز من يتسبب فيها و يذكر "لوثانز (Luthans)" بأنها شكل من أشكال المعارضة البيروقراطية، لمحاولة إجراء تغيير في البيروقراطيات من أشخاص يعملون بها و لكن ليس لديهم السلطة لإجراء التغيير المطلوب" (آل ياسين و الحياي، 2012، ص. 89). فما دعاهم إلى نفخ الصافرة هو تراكمية المشكلات التنظيمية الغير أخلاقية، التي تعارض مصالح المؤسسة و مصالح الفئة الفاعلة و قد تمس بالفئة المسيسة، خاصة أن مؤسسات العمل البيروقراطية، لا

تدعم على الإطلاق الخروج عن النمطية القولية التي تفرضها أسس و قواعد التنظيم البيروقراطي، على أساس أنه النموذج المثالي للعقلنة الرشد، لكنه بالمقابل لا يراع التغيرات البيئية الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية و لا يراع توجهات الإدارة الحديثة الداعمة لمنطلقات الأئسنو التي تمعن في إشراك أفراد الفئة الفاعلة في اتخاذ القرارات و تبني أساليب إدارية كالتفويض، التمكين، الإدارة بالمكشوف، الإدارة بالحوار... و أساليب قيادية كالقيادة التشاركية، التحويلية الأخلاقية.

و تجدر الإشارة، إلى أن هؤلاء الأفراد الممارسون للمجاهرة التنظيمية التي تصل بهم إلى حد نفخ الصافرة لا يملكون صلاحية التغيير، لأنهم في مستويات تنظيمية دنيا، لا يملكون صلاحية اتخاذ القرار، فبمجرد مجاهرتهم و الخروج عن صمتهم ، يعتبر الخطوة الأولى لإحداث التغيير لتحقيق مبتغاهم و مصلحتهم و مصلحة التنظيم، فقد أكدت دراسة (آل ياسين و الحيايلى2012) و(علي و قيزة 2019) على وجود علاقة إرتباط بين نفخ الصافرة و الصمت التنظيمي.

و يمكن القول، ترسيخ ثقافة المجاهرة التنظيمية، على مستوى تنظيمات العمل يساهم المساهمة الفعالة و الملموسة في تحسين بيئة العمل و الأداء بشكل عام و قد حصر ويلكينسون (Wilkinson)هاته الفوائد في الآتي :

- تحسين بيئة العمل: حيث أن أصوات العاملين تخلق مناخا للعلاقات الصناعية البناءة، مما يؤدي إلى تحسين الدافعية الإلتزام و العمل الجماعي بين العاملين.
- مساهمات العامل: تحسين سلوكيات و إتجاهات العاملين و أنها سوف تكون قادرة على المساهمة بشكل إيجابي في عملية صنع القرار.
- تحسين نظم الإدارة:و ذلك من خلال التركيز على أفكار و معارف و خبرات العاملين و دعم النشر الأكثر للمعلومات.
- تحسين الأداء التنظيمي:هنا بما في ذلك تحقيق انخفاض معدلات الغياب و دوران العمل و تحسين الإنتاجية و تحسين معدلات الإحتفاظ بالموظفين" (العززي وناصر، 2017،ص.09).

و يمكن إقتراح بعض المحددات التي تسهم في إكتساب ثقافة المجاهرة التنظيمية هي محددات تنظيمية أخرى متعلقة بالفئة المسيسة و الثالثة متعلقة بالفئة الفاعلة كالتالي:

1. **المحكات التنظيمية.**
  1. **تصميم الوظائف و توضيح الأدوار:** إن تنظيمات العمل المعاصرة تسعى إلى إحداث توازن، من خلال تصميم الوظائف بالوسائل المناسبة بين حاجاتها و حاجات الأفراد الفاعلين، من أجل أن تكون الوظيفة بالنسبة للتنظيم أو الأفراد الفاعلين موطن لإشباع حاجة ما، التي إن تحققت فعليا تنعكس على فعالية الأداء التنظيمي بشكل عام و ليس فقط على مستوى أداء الأفراد، فالهدف الأسمى من تصميم الوظائف هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فعند التصميم تراعى الإختلافات الفروقات الفردية، المهارات و قدرات الأفراد و كلما نجح التنظيم في تحقيق الوسائل التي يتوافق فيها الفرد مع الوظيفة أثناء التصميم و تم رصدها بشكل إيجابي على أرض الواقع، كلما كانت إستجابة الأفراد للسلوكات التنظيمية الإيجابية عالية، منها الصوت التنظيمي الذي يكون مصدره التوافق المهني المحقق من قبل الأفراد، بالإضافة إلى الإندماج الوظيفي و الإستغراق الوظيفي أين يصل الفرد الى درجات عالية من تحقيق الأهمية الدور الذي يحققه العمل في حياة الأفراد العاملين أين يصبح الفرد مدافعا عن التنظيم و الأهداف التنظيمية أهم وسيلة لذلك هو الصوت.

و يرى"بريمو و بدين(Premaux & Bedein) أن بعض الوظائف و الأعمال بطبيعتها مصدرا من مصادر الصمت لهذا السبب، فإن إعادة تصميم هذه الوظائف تعتبر مطلبا أساسا للتخفيف من حدة الصمت الناجم عن تصميم هاته الوظائف، ذلك إن تصميم الوظائف يتعلق بالدرجة الأولى بوظيفة الفرد إلى التنظيم، حيث يركز على معالجة محتوى و مهام و علاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراض تنظيمية و إشباع

حاجات شخصية لشاغلي الوظيفة، لذلك فإن تصميم الوظيفة يختص بعدد من جوانب وظيفة الفرد التي تشمل: محتوى الوظيفة و مهامها، العلاقات المطلوبة بين الأشخاص لأداء العمل، نتائج الأداء، التغذية المرتدة" (المجالي، 2007، ص.31).

و بتحديد المهام و محتوى المهام و العلاقات التنظيمية و قنوات الإتصال، يزيح عن الفرد الفاعل الإشكالات الخاصة بالدور، كغموض الدور و صراع الدور و يصبح دوره واضحاً من حيث المهام الصلاحيات و العلاقات التنظيمية، مع المستويات التنظيمية العمودية أو الأفقية لا يصبح أي مجال لتشكّل الصمت و يشير الى ذلك "دسي و آخرون (Deci&al)، أن توضيح دور و مهام و علاقات عضو المنظمة، لتحقيق العوامل التي تنشأ نتيجة غموض و صراعات الأدوار و الذي بدوره قد يساعد في تشكيل الصمت التنظيمي، تتشكل ملامح دور الفرد من توقعات الأطراف التي يتعامل معها، مثل رؤسائه و زملائه و مرؤوسيه و الشخصيات الرئيسية بالمنظمة، يصبح هذا الدور أكثر وضوحاً عندما يتم إزالة ما يكتنفه من صراعات و غموض، يؤدي التكامل بين الدور المتوقع و الدور الرسمي للفرد إلى كسر الصمت التنظيمي" (المجالي، 2007، ص.29).

2. **عضوية الهيكل التنظيمي و الإدارة بالأهداف:** إن الهيكل التنظيمي للتنظيم، يعتبر المحدد الأول للمستويات التنظيمية، لتدفق الاتصالات، توزيع السلطة عند تصميم أي هيكل تنظيمي للتنظيم يجب مراعاة المبادئ التي يعتمد عليها أثناء التصميم و المتمثلة في التدرج الهرمي، نطاق الإشراف، التوازن التنظيمي، المرونة التنظيمية.

و هناك نمطين للهيكل التنظيمية النمط الآلي أو الميكانيكي الذي يتطابق مع تنظيمات العمل التي تعمل في بيئات مستقرة و يستند في التصميم على: التخصص الوظيفي، التدرج الهرمي، المركزية المعيارية و المسؤولية، بينما الهياكل العضوية فهي تناسب البيئات المتغيرة و التي تعتبر واقعا مفروضا لجميع التنظيمات، بغض النظر عن نشاطاتها فعصر العولمة فرض التغيير المتسارع، الذي يستوجب الرصد الدائم و التكيف الدائم مع أي تغيير سريع و مفروض و غير متوقع أحيانا و وجب على المؤسسات استخدام اليقظة الإستراتيجية تفعيل الرقابة المنظمة، من أجل التكيف السريع مع الوضع البيئي المستجد و هذا كله لا يتأتى، إلا بالتدفق الدائم للمعلومات في جميع الإتجاهات و سيرورة التغذية الراجعة، التي من خلالها يتم تشكيل قاعدة بيانات يتم الإستعانة بها على الدوام في تشخيص الوضع البيئي و إتخاذ القرار المناسب، من خلال أصوات العاملين التي تكون في شكل تقارير، مقترحات، تشخيص لمشكلات، حلول لمشكلات و هذا ما يدعمه الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالخصائص التالية:

- **العمل المشترك:** يعمل العاملون بشكل مشترك و ينسقون نشاطاتهم بالتعاون المثمر، من أجل إيجاد أفضل السبل لأداء المهمات.
- **اللامركزية:** يتم تفويض سلطة الرقابة و الإشراف و السيطرة على الأعمال في جميع مستويات المنظمة.
- **الإتصال المتنوع:** يوجد إستخدام مفرط و مكثف للإتصالات بكل الإتجاهات، من أجل إحداث التكامل الأفضل.
- **تقاسم المعرفة:** وجود وعي و إلتزام حقيقيين في تقاسم العاملين لمهاراتهم فيما بينهم، بالمعرفة مع الجميع" (العنزي، 2015، ص.266).

فالأهداف في الهياكل العضوية يتم تحديد عن طريق التشاركية بين جميع المستويات التنظيمية، سواء أفراداً أو جماعات، شرط أن تكون هاته الأهداف واقعية وقابلة للقياس، ليتم تحديد مدى الإنجاز فتنفيذ هاته الأهداف يعتمد على خطط و آليات و إجراءات لتحقيقها على المدى القصير أو البعيد فأنشاء السعي لتحقيق هاته الأهداف، قد تتعارض هاته الأهداف فيما بينها، لتشكّل حجر عثرة أمامها للتنفيذ وربما لم تعد صالحة للتنفيذ بسبب التغيرات الطارئة على مستوى البنية الداخلية أو الخارجية للتنظيم، فيكون الحل في تبني الإدارة بالأهداف كآلية تسييرية، أين تتحدد الأهداف بشكل دقيق و تضمن التفاعل الدائم بين الفئة الفاعلة و الفئة المسيطرة المناقشة الدائمة حولها، من حيث الإنجاز على

المستوى الزمني و الإجرائي و في نفس الوقت هي آلية فعلية لممارسة الفئة الفاعلة للصوت من خلال جميع الأشكال و الآليات التي يأخذها و يدعم هذا الطرح "بريمو و بدين (Premeaux & Bedien) إن هذا الأسلوب في الوقاية من الصمت يتمثل في وضع أهداف محددة لعمل الأفراد و هذه الأهداف عندما تتحدد تعمل على دفع و توجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب و يتم ذلك، بمشاركة المشرفين و العاملين في آن واحد و عادة ما يقود تحديد الأهداف إلى الفهم المتبادل و الناضج بين المديرين و العاملين، ما تم إنجازها بشكل دقيق و صحيح" (المجالي، 2007، ص.30).

وقد توصلت دراسة (العنزي و العطوي 2017)، إلى أن اعتماد الشركة محل الدراسة على التخطيط في إنجاز العمل، مع تقديم تسهيلات التنفيذ، يؤدي إلى تشجيع العاملين على طرح الأفكار و المقترحات من أجل تغيير الأوضاع للأحسن و هو يساهم في تقليل الصمت لديهم

**1. الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية تعكس قيم عادات و تقاليد و أساطير، معايير و رموز التنظيم و هاته العناصر بدورها تؤثر على سلوكيات الأفراد، الذين بدورهم لهم ثقافتهم المجتمعية الخاصة، حيث أن التنظيمات الناجحة تحاول قدر المستطاع إحداث التوافق و المواءمة بين الثقافة التنظيمية و الثقافة المجتمعية، لكي لا يحدث أي صدام بين الثقافتين مما يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي، فلثقافة المنظمة التأثير البالغ في المناخ التنظيمي، فهي تمارس تأثيرا على الإدراك لدى أفراد الفئة الفاعلة، فتمارس عليهم التوجيه و الصبغة المرجعية للسلوك وإذا ما كانت هذه الثقافة التنظيمية داعمة للإنتعاش و الذي هو عبارة عن "عملية تدفق الأفكار و المعلومات على نحو حر، بين أقسام المنظمة مما يتيح للعاملين في تلك الأقسام تنسيق أعمالهم و هذا يأتي من إدراك المنظمة كنظام متكامل" (آل مراد و بيمان، 2009، ص.36). حيث يرى "لاور (Lawer 1989) فيما يتعلق بالإنتعاش حول القضايا التنظيمية فإن الموظفين لديهم الفرصة لتبادل المعلومات و الأفكار و إبداء آرائهم و مقترحاتهم، التي تؤدي لفهم أفضل للإنتعاش و المشاركة في المنظمة" (Vakola & Bouradas, 2005, p.455). وهو بذلك يدعم سلوك الصوت التنظيمي و إرسائه كمارسة ثقافية و تصبح الثقافة التنظيمية هي ثقافة داعمة للمجاهرة التنظيمية، بل تصبح ثقافة فرعية لها، فتكاملية هذا النظام الذي تضمنه الثقافة التنظيمية يتأتى من الأهمية التي تحوزها على مستوى المؤسسات و التي تتمثل في "

- **بناء إحساس بالتاريخ History:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء و العمل و الأشخاص البارزين في المنظمة.
- **إيجاد شعور بالتوحد Oneness:** فالثقافة توحد السلوكيات و تعطي معنى الأدوار و تقوي الإتصالات و تعزز القيم المشتركة و معايير الأداء العالي.
- **تطوير الإحساس بالعضوية و الإلتزام Membership:** و تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل و تعطي استقرارا وظيفيا و تقرر جوانب الإختيار الصحيح لعاملين و تدريبهم و تطويرهم.
- **زيادة التبادل بين الأعضاء Exchange:** وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعة و الأفراد.

و من الملاحظ أن الأحرف الأولى تشكل كلمة HOME على إعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا و شعورا بالترابط (بني حمدان وادريس، 2009، ص ص.78-79).

ويؤكد "هازن (Hazen) أن الدراسات المعنية بالثقافة التنظيمية، تبيّن أن الثقافة التنظيمية السائدة و طريقة إدارتها تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، إن هذه الثقافة قد تكون مصدرا للصمت التنظيمي لدى الأفراد في العمل فإنه من الممكن إدارتها بما يعمل على تعزيز رضا الفرد و بالتالي تحسين أدائه و أعضاء المنظمة ككل.

إن إدارة ثقافة المنظمة تقتضي أن تقوم الإدارة بتحديد و توضيح القيم التنظيمية السائدة فيها، بحيث تعمل على محاولة تطابق هاته القيم مع قيم الأفراد العاملين و توقعاتهم من المنظمة و بعد ذلك تعمل على محاولة تطابق هاته القيم مع قيم الافراد الفاعلين و توقعاتهم من المنظمة و بعد ذلك تعمل الإدارة على نقل هاته القيم، إلى الأفراد لتصبح جزءا من قيمهم و سلوكهم" (المجالي، 2007، ص.28). مع ضرورة تغييرها وفق المستجدات البيئية، بحيث تكون مرنة تكون ثقافة داعمة للتغيير وفي حالة وصول التنظيم إلى تحقيق التوافق بين قيم ثقافته التنظيمية و قيم الأفراد الفاعلين فقد حقق بعدا من أبعاد التماثل المنظمي و هو التشابه و الذي يعتبر من أرقى السلوكات التنظيمية الإيجابية، أين يتماثل و يتماهى الفرد مع منظمته و إضافته إلى الثقافة المنظمة، فتدعم تطوير الإحساس بالعضوية و الإلتزام فتحقق بعدا آخر من أبعاد التماثل المنظمي و هو العضوية، بحيث أن سلوك التماثل المنظمي له أثر واضح و بليغ على الحد من سلوك الصمت المنظمي، فقد أثبتت دراسة (الكعبي 2018) إلى وجود علاقة سلبية عالية بين التماثل التنظيمي و الصمت التنظيمي، مع وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لإرتفاع التماثل التنظيمي في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.

**2. العدالة التنظيمية:** إن تطبيق القيم الأخلاقية النزاهة، الإستقامة و العدالة على مستوى الإجراءات، التعاملات و التوزيع و إدراكها و حسيتها من قبل الأفراد الفاعلين، يعتبر المنطلق الأساس لتشكيل السلوكات التنظيمية الإيجابية، التي تعبر عن الإلتزام، الولاء، الإندماج و التماثل مع التنظيم وفي نفس الوقت الأبعاد التي يتم تطبيقها تعبر عن العدالة المنظمة، التي تمثل تحديا في جوانب تطبيقها وفق ثالوثها المذكور: التعاملات، الإجراءات و التوزيع، نظرا للتنوع الثقافي و البشري الذي أصبح يمثل تحديا للتنظيمات الحالية، من أجل إحداث التوافق و الموازنة، على بروتوكول عمل يشمل جميع الثقافات و لا يقصي أي أحد، من جهة أخرى فالعدالة التنظيمية يمكن تعريفها وفق الأبعاد المشكلة لها فهي حسب"سأل و مور(Saal & Moore 1993) بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات و موضوعية المخرجات الحاصلة للمنظمة" (السعود و سلطان، 2009، ص.195). و هذا التعريف للعدالة المنظمة في بعدها الإجرائي أما فيما يخص بعدها التوزيعي فيرى"بيارزو ري (Byars & Rue 1997) بأنها محصلة الإلتفاق بين الجهود المبذولة و العوائد المتحققة منها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة" (السعود و سلطان، 2009، ص.195) وفي بعد العدالة المنظمة التفاعلي أو المعاملاتي فقد عرفها كروبانزانو و غرينبارغ (Cropanzano & Greenberg 1997) بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل منظمته" (السعود و سلطان، 2009، ص.195) فتفعيل العدالة المنظمة أدى إلى التخلي عن السياسات المنظمة، التي تعتمد ظلم الأفراد الفاعلين كالمضايقة المنظمة و التمر الوظيفي، الذي يبرز كل آليات الظلم و قهر الفئة الفاعلة و تطبيق المنظمة السياسات الأخلاقية و الدعم التنظيمي التي أثبتت العديد من الدراسات الإمبريقية (Ball & Al 1994 Rahim 2000 Koltraba 2003) أن إدراك الفاعلين لهاته العدالة في إطار ثالوثها، يؤثر على الأداء على مستوى الأفراد و تضمن لهم الإدلاء بأرائهم، أفكارهم، مقترحاتهم، شكواهم دون أي خوف أو تردد أو شعور بعدم الأمان، بل تعزز ثقتهم بأنفسهم و بالفئة المسيسة فالطريقة للقضاء على صمت العاملين هو خلق مناخ للعدالة الإجرائية، تخلف الثقة التي توفر سياقات مواتية للموظفين للتحديث" (Akbarian & al, 2015, p.42). وخلق الثقة لا يتأتى فقط بتطبيق العدالة المنظمة في بعدها الإجرائي و إنما في إطار أبعادها التي تسح مجالا لممارسة صوت العاملين لحسيتهم بالعدالة المنظمة.

أما في بعدها التوزيعي الذي يمكن تحديده في تقييم الأداء يرى"بايدرات و أشفورد (Piderit & Ashford) بأن إحساس الفرد أن أداءه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة التي ينتمي إليها وأن هذا التقييم موضوعي يترجم في شكل نظم منسوبة للثواب و للعقاب، فإن جانبا لا يستهان به من مصادر الصمت في كثير من المنظمات، يكون قد تم حصرها و يتقلص بالتالي الصمت على حد كبير" (المجالي، 2007، ص.31). أما عدالة التفاعلات التي أساسها منطلقات الأنسنة، التي تدعم التعامل مع أفراد الفئة الفاعلة على أساس الرجل الإجتماعي و تعمل على تقديم الدعم الإجتماعي و التفاعلي له، بشكل عادل دون احتساب لأي خلفيات ثقافية أو اثنية أو دينية، فتعمل بالحد الأعلى على إشباع حاجاته النفسية الإجتماعية و العمل على إيصال فكرة أنه مهم و ذو قيمة على مستوى التنظيم، من الجانب الإنساني و الوظيفي و تقدير الجهود التي

ببذلونها وتقييمها وأن الوظائف والأدوار التي يقومون بها على مستوى التنظيم، هي من تسهم في رفع الأداء و استمرارية التنظيم في نشاطه و بذلك تكون هناك صلة وثيقة بين الفئة الفاعلة المسيسة في إطارها الاجتماعي و تصبح المؤسسة بالنسبة لهم تمثل بيتهم الثاني، لما يجدونه من معاملات إنسانية يمكن نقل هاته التفاعلات في إطارها الاجتماعي و التنظيمي خارج محيط العمل في شكل رحلات و لقاءات تجمعهم تزيد إحتكاكهم و تعرفهم على بعض أكثر و تحد من أي سلوك سلبي، خاصة الصمت ويشير "كوبلمان و آخرون (Kopelman & al)" أن الحفلات و المصاريف التي تنظمها المنظمة، تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة الصلة و التعارف و التقاهم بين العاملين في المؤسسة و إزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من مؤشرات الصمت في جو من الألفة، بعيدا عن رسميات جو العمل الأمر الذي يسهم كثيرا في التخفيف من الصمت" (المجالي، 2007، ص.30).

**3. الثقة المنظمة:** إن الثقة المنظمة ليس لها تعريف محدد و هي مصطلح يصعب تحديد مفهومه لشموليته و إتساع نطاق مؤشرات، لكن الأساس أن يكون هناك طرفان ليتم تحديد أن هناك ثقة أثناء التعاملات وفي هذان الطرفان على مستوى تنظيم العمل، هما الفئة الفاعلة الفئة المسيسة أو الإدارة بشكل عام و يمكن أن يعبر عن علاقة الثقة بين هاتين الفئتين لتعريف (الذياي) للثقة المنظمة بأنها "التوقع الإيجابي الذي ينشأ بين طرفين وذات سلوك منتظم و تعاوني في الإعتماد على الأسس و المعايير و الأعراف المشتركة، مما يشجع و يسهل علاقات التبادل الإجتماعي و التعاوني بينهما" (الطاروآخرون ، 2018، ص.14). ويمكن أن تشمل الثقة المنظمة عدة أبعاد على سبيل الحد لا الحصر: الثقة في المعلومات، الثقة في أسلوب المديرين، الثقة في القيم التنظيمية، الثقة في زملاء العمل، الثقة في السياسات الإدارية... فيري "غراهام و آخرون (Graham & al)" أن شعور العاملين بثقة المدير يؤدي إلى شعورهم بالإرتياح و إرتفاع روحهم المعنوية و رضاهم عن العمل و ولائهم للمنظمة لينعكس ذلك إيجابيا على أدائهم" (الختاتنة، 2009، ص.22). و إرتفاع الروح المعنوية و الولاء للمؤسسة، سيؤدي حتما إلى سلوك أفراد الفئة الفاعلة لسلوك الصوت أو المجاهرة المنظمة، لعدم وجود أي ضغوطات أو مسببات للخوف أو عدم الأمن الوظيفي، فإذا حدثت قناعات لدى أفراد الفئة الفاعلة، بأن الممارسات التي تسلكها الإدارة مرضية و أن هناك عدالة على مستوى الإجراءات و التوزيع، كما أن السياسات المنظمة تراعي و بإهتمام التخطيط الجيد، للمسار الوظيفي و تعمل على تمكينهم و المشاركة في إتخاذ القرار و منح فرص للتدريب و التتميم و تطوير المهارات بشكل عادل و فعال كلها ممارسات تعمل على اشباع حاجات نفسو- اجتماعية و وظيفية و تعزز الثقة بالسياسات المنظمة و تعزز أيضا الثقة المتبادلة، المبنية على الصراحة بين الطرفين و تحمل كلا الطرفين المسؤولية، دون تفریط و ما يعزز من الثقة أكثر هو جودة الإتصالات و تفعيل الإتصال التواصلي "فالثقة هي شيء ضروري في الإتصالات المفتوحة في المنظمة، إذ أن الأشخاص ومع درجة عالية من الثقة، من المحتمل أن يكشفوا عن بيانات دقيقة و مفيدة و كاملة حول المشاكل، ففي المنظمات ذات المستوى العالي من الثقة، يكون المشاركون أكثر راحة و قادرين على توظيف طاقاتهم في المساهمة في الأهداف التنظيمية، بدلا من حماية مصالحهم الشخصية" (فاضل و آخرون، 2019، ص.213).

فقد أثبتت دراسة (العنزي و العطوي 2017) أنه عندما تقوم الإدارة بتقديم الدعم للعاملين عند حاجتهم لذلك، من خلال الإستماع إليهم عند طرح مشاكلهم و الإستجابة لذلك، يؤدي إلى زيادة الثقة بين العاملين و الإدارة، مما يستدعي الشجاعة على طرح المشكلات و الأفكار و التقليل من الصمت.

**4. المواطنة التنظيمية:** إن مصطلح المواطنة قد تجاوز العلوم السياسية و العلوم القانونية أصبح مصطلحا متداولاً في تخصص سوسيلوجيا التنظيمات، لما له من أهمية بالغة على مستوى الأداء و على مستوى المجال التعاوني بين زملاء العمل و الإدارة العليا فيعرفها "أورغان (Organ) هو مصطلح يشير إلى جميع السلوكيات المفيدة تنظيميا و التي يمكن تشجيعها و تدعيمها على أساس إلتزامات الدور الرسمي، كما لا يمكن إثارتها بإستخدام المكافآت التي يتضمنها العمل الرسمي، فسلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري أو يتمتع عن ممارستها بشكل اختياري دون إعتبار للحوافز الرسمية أو

العقاب" (المغربي، 2007، ص. 314). تتبلور أبعاد المواطنة التنظيمية في: الإيثار، الكياسة، الكرم، الوعي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري المبدأة الفردية، التنمية و التطوير الذاتي، الولاء التنظيمي، الضمير الحي و هذا يعتمد على عدة محددات تساهم في سلوك المواطنة المنظمة أهمها "المقدمات الموقفية فسلوك المواطنة يرتبط بالإدراكات المتعلقة بالعدالة الإجرائية، فالمنظمة التي تقدم المعاملة العادلة و المنصفة سيكون لديها عاملون من المحتمل أن يبادلوها من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن الرضا الوظيفي و الإلتزام المنظمي و الثقة ما بين الأفراد و حجم العمل و مدى الإستقرار في المنظمة، جميعها تؤثر على قرارات الأفراد بالتوجه نحو سلوك المواطنة التنظيمية" (الغانمي، 2018، ص. 107). هذا السلوك يبلور المجاهرة المنظمة من خلال أبعاده: المبدأة الفردية التي تتم عن روح المبادرة، الضمير الحي الذي ينم عن الإلتزام بأخلاقيات العمل و المهنة الإيثار الذي يبلور الطوعية لمساعدة زملاء العمل و نكران الذات، الروح الرياضية، الإستعداد لتقبل أي نوع من المضايقات المنظمة التي لا تحبب من عزمته في الإنجاز و العمل، السلوك الحضاري المشاركة في الإجتماعات و مختلف النشاطات مع تقديم مقترحات و مناقشة القضايا المنظمة، فمجمال هاته الأبعاد تعتبر محكات لبلورة سلوك المجاهرة و ربما يصل الى حد نفخ الصافرة في القضايا التي تستدعي ذلك.

**5. الديمقراطية المنظمة:** تعني الديمقراطية المنظمة ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها و في تحديد أهدافها و رسم خططها و لا تميل إلى تركيز السلطة في يد القادة و أيضا تعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء، تشجع إقامة علاقات ودية بين أعضاء الجماعة و تسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة، عن طريق الأعضاء أنفسهم و يكون فيها القائد مجرد منشط للعاملين" (العيسوي، 2000، ص. 183). ففي ظل الديمقراطية المنظمة، صنع القرار يكون بصفة تشاركية بين الفئة الفاعلة و الفئة المسيستو لربما لا يكون هذا التقسيم بين الفئات في ظل التنظيم الديمقراطي إلا من خلال التسميات الوظيفية، لأن الجميع ينخرط و يشارك في تحديد الأهداف و رسم الخطط و العمل على تنفيذها دون أي فوارق بين المدير و الموظف و يكون المدير مجرد مشرف في الإنجاز على تحقيق و إنجاز الأهداف و هو بحد ذاته عضو فاعل فالقرارات الجماعية تمثل القرارات الديمقراطية و التي تكون ثمرة الجهد و المشاركة الجماعية بين العاملين و الإدارة و بعد دراسة المشكلة و التي تحتاج في حلها إلى التقاهم و المناقشة و تبادل الرأي، حيث تعد هذه القرارات من الدعائم المهمة للإدارة و التي تؤدي الى تماسك المنظمة، بينما القرارات الفردية تمثل القرارات التي ينفرد بها المدير دون مشاركة العاملين ذوي العلاقة بتلك القرارات" (المحمود، 2010، ص. 252).

والمناخ الديمقراطي يضمن طرح مشكلات العمل و الأفكار و الآراء و الحلول على الدوام على طاولة المناقشة و الحوار بين أعضاء التنظيم من زملاء مشرفين و رؤساء و التي تعتبر أشكال لصوت العاملين، و تعتبر بيئة حاضنة و سياسة داعمة مشجعة للمجاهرة المنظمة، التي تعمل على تحقيق الأهداف و إحداث التطوير فقد أوضح "دنينغن و آرغريس (Denning & Argris) أهمية الإهتمام بدراسة وجهات النظر المختلفة لإتخاذ القرار التنظيمي الفاعل و من الطريف أن يشعر العديد من العاملين بأنهم لا يمكن أن يتصلوا برؤسائهم إذا كان الأمر يتعلق بالقضايا و المشكلات في الوقت الذي تعد فيه عملية إظهار المشكلات و وضعها على بساط البحث من أهم متطلبات التطوير التنظيمي" (الفاعوري، 2004، ص. 153). و هاته المناقشات التي يكون فيها الممارس للمجاهرة المنظمة يشعر بالأمان و الحرية متيقن بأن ما يدلي به من أصوات سيلقى الأذان الصاغية و يتوقع على أرض الواقع ما يقترح من حلول لمشكلات أو مقترحات لدعم التطوير و بالتالي، يتجلى الصوت التنظيمي ببعده الداعم و المانع و كما حددها "ليونغ و آخرون (Liong & al) حيث أن الصوت الداعم يتمثل في المحاولات المتعلقة بتقديم أفكار و إقتراحات من أجل تحسين أداء وحدات العمل المختلفة بالمنظمة البعد الثاني يتمثل في الصوت المانع ويقصد به الكشف عن مواطن أوجه الخلل بالمنظمة و السلوكيات و الإجراءات و سياسات العمل الضارة، بهدف منع أو تقليل آثارها السلبية في المستقبل" (الصباغ و آخرون، 2017، ص. 142). كما أكدت دراسة (الصباغ و آخرون 2017) على وجود علاقة إرتباط مادية و معنوية بين

الصوت التنظيمي ببعديه المانع و الداعم و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، كما توصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للصوت التنظيمي على مستوى مشاركة العاملين في صنع القرارات و وجود علاقة معنوية إيجابية بين الصوت التنظيمي و مستوى الولاء التنظيمي.

**6. التمكين:** التمكين حسب "كوه و لي (Koh&Lee) مجموعة من السياسات و التطبيقات التي تهدف إلى إقتسام السلطة المراقبة مع العاملين ويظهر ذلك جليا عندما يهدف المسؤول من خلال تصرفاته إلى إعطاء العامل قدرة على إتخاذ القرار و حرية أكبر للعمل ضمن مهمته فالعامل، هو الذي يبادر بأحداث التغييرات الضرورية، بغية رفع درجة التمكين" (بلاغماس، 2019، ص.73). فمن خلال التمكين يمكن للأفراد الفاعلين في المستويات التنظيمية الدنيا حرية سلطة إتخاذ القرار، دون اللجوء إلى أفراد الفئة المسيسة في المستويات التنظيمية العليا، كما يمنحهم التمكين المزيد من المسؤوليات و الصلاحيات، التي يمكنهم من خلالها تعقب المشكلات مما يزيد من قدراتهم و مهاراتهم على حل المشكلات و تعزيز قدراتهم الإبتكارية و الإبداعية و يصبحون أكثر استقلاليين لا يلتجؤون للفئة المسيسة و لا يتعرضون إلى أي مركزية في السلطة أو للتسلط، الذي يحد من الإتصال فيما بينهم، من خلال سهولة قنوات الإتصال و انعدام درجة التعقيد فيها و بالتالي فتقافة المجاهرة المنظمة فاعلة عبر سياسة التمكين و لا يوجد أي محكات تدعم سيادة مناخ الصمت، فالمعلومات متاحة و مشتركة بين جميع أفراد الفئة الفاعلة التي تعمل وفق سياسة فرق العمل، حيث تمكنهم من إتخاذ القرارات وفق مبدأ العقلنة و الرشده، فسلطة إتخاذ القرار و المشاركة في تخطيط السياسات و الأهداف تقوي الدافعية للعمل و تعطي فرصة لإبداء الأفكار، الآراء و المقترحات و مناقشة القضايا التنظيمية و تشخيصها من أجل الوصول إلى حلول فعلية تجسد على أرض الواقع و التي تعتبر أفضل الحلول و تصبح الفئة الممكنة، هي التي تتحكم في إجراءات و مسارات العمل و تنظيمه و هنا يتطلب من الإدارة من جهة أخرى الدعم و المساندة و إدارة المعرفة بشكل فعال و جيد فقد أثبتت دراسة (علي و حسن 2019) أن تفعيل إمكانات إدارة المعرفة، يسهم في الحد من مسببات الصمت التنظيمي إلى مستويات منخفضة و يعزز زمن مستويات التعاون و الثقة.

**7. فرق العمل:** أصبحت التنظيمات التي تبحث عن النجاح المستدام تعتمد على سياسة فرق العمل في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء، فالتنظيمات اليوم تعيش في ظل بيئة تمتاز بالتعقيد و عدم الإستقرار مما يضطرها إلى الحاجة لكل جهود الفاعلين، من أجل تحقيق الأهداف و الإستمرار و تحويل التهديدات إلى فرص، ففرق العمل حسب "راوش (Rauch) هو مجموعة من الأفراد الذين تكمل مهاراتهم بعضهم البعض و يتشاركون في المسؤولية عن نتائج العمل و الذين يرون أنفسهم و يراهم الآخرين على أنهم كيان إجتماعي سليم مضمن في نظام إجتماعي أكبر" (جلاب، 2011، ص.343). فالعمل الفرقي هو مجال لتلبية حاجاته الوظيفية و الإجتماعية و يزيد في الفعالية التنظيمية من خلال تقليص قنوات الاتصالات، فتحصل تشاركية للمعلومات دون استثناء، أي عضو و لا تتمكن منها معوقات أخرى الخاصة بالإتصالات، حيث يتكون من طرح أفكارهم و آرائهم و مناقشة مشكلات العمل بشكل جماعي و بصراحة تامة دون أي حجب لمعلومة أو إبداء تحفظ حول قضية ما، من جانب آخر يجب على الفئة المسيسة أن تعمل على تمكين أعضاء فرق العمل من إتخاذ القرار، مما يمكنهم من التصرف بحرية و تحمل مسؤوليات قراراتهم، لذلك تجدهم حريصين على إتخاذ القرار المناسب و الفعال و يؤكد "هوانغ و آخرون (Huang&al) أن فرق العمل وسيلة تدخل في عملية التفاعل الإجتماعي من أعضاء الجماعة التنظيمية، تهدف إلى مواجهة و حل مشكلات الصراع الذي ينشأ طبيعيا بينهم و تقدم وسيلة بناء فرق العمل منهجا جديدا لمعالجة مسببات الصمت، المترتبة على العلاقات المتداخلة بين الأعضاء" (المجالي، 2007، ص.31).

**8. الإدارة على المكشوف و الشفافية المنظمة:** إن الإدارة على المكشوف هو أسلوب إداري يعتمد على الكشف على إجراءات العمل، كيفية تفعيله، الأهداف المسطرة، مدى تحقيقها، أساليب التقييم، إجراءات الترقية تخطيط المسار الوظيفي و لا توجد أي معلومة يتم إخفاؤها على أفراد الفئة الفاعلة، مهما كانت مستوياتهم التنظيمية هي ترتكز بالأساس على الشفافية المنظمة حيث يعرفها "راولينز (Rawlins) هي عملية الإنفتاح و الصدق و الإستعداد لإمكانية عرض المعلومات بأجزاء حول حقيقة العمل" (الطائي و النقار، 2012، ص.14). و هي عملية

الإنتفاخ على جميع القضايا التي تخص العمل و الإنتفاخ أيضا يشمل جميع الأفراد الفاعلين داخل التنظيم، بغض النظر عن المستويات الإدارية التي ينتمون إليها، مع الصدق في هذا الإنتفاخ الخالي من المغالطة التعظيم و الحجب وفق مقتضيات يتطلبها الموقف أو المصلحتو من أجل نشر الحقائق، كما يجب أن يتبعه الإشارك في عملية إتخاذ القرار بالإستماع إلى آراء مقترحات أفكار كل الفاعلين، على مستوى الفاعلين و أخذها بعين الإعتبار و بمصادقية للتنفيذ، ما يعزز الثقة بين الفئة الفاعلةو الفئة المسيسةو لا يوجد أي شيء محجوب أو غير مصرح به من كلا الطرفين و كلا الفئتين أو الطرفين يصبحان ممارسان لثقافية المجاهرة التنظيمية.

**9. إنشاء الشراكات المنظمة:** الشراكات المنظمة لا يقصد بها الشراكة المادية التي تجمع التنظيم في إطار عقود شراكة حول رأس المال و الأسهم و إنما الشراكة المنظمة تكون في إطار التنظيم الواحد و يكون بين طرفي التنظيم: الفئة المسيسةو الفاعلةو تخص الشراكة اتفاقيات حول طرق و آليات تساعد على بلورة و تعزيز السلوكات التنظيمية الإيجابيةو أساس هاته الشراكة هو الثقة المتبادلة و تحمل المسؤولية من كلا الطرفين و تطبيق بنود الإتفاقية من كلا الطرفين، حيث يمكن تفعيل هاته الشراكات من أجل تحقيق مخطط مستدام أو مؤقت وقد خاضت عدة تنظيمات تجربة الشراكة من أجل تفعيل صوت العاملين في حل مشكلات و إرساء قيم و معايير ثقافية معينة، فقد أكدت دراسة باوندون و آخرون (Doundon&al2004) أن جميع مؤسسات من 18 مؤسسة التي شملتهم الدراسة كانت تعمل في إطار الشراكة، فعلى سبيل المثال أسست شركة Whisky إتفاقية شراكة تحت شعار "تعمل معا" و شملت الشراكة إتفاقية تحتوي عدة بنود أهمها "ثقافة العمل معا في شراكة " تعزز تنمية مشاركة مرونة أداء الموظف و المكافأة في إطار عمل بإتصالات ممتازة سيكون الإتفاق أساس قدرتنا وزيادة قيمة أداء أعمال الشركة، من خلال إنشاء بيئة أخلاقية و شاملة للفرص. و في نفس الدراسة قامت شركة Consultancy بتفعيل آلية تخص صوت العاملين تحت مسمى "الأيام الإستراتيجية" و هي أيام سمحت للعامل "أن يتحدثوا بشأن الإتجاه المستقبلي للشركة، أين طرح المديرين أهداف الشركة و قضايا السوق و العملاء وفي اليوم التالي قام الموظفون ضمن مجموعات صغيرة بمناقشة هاته القضايا و إعادة الأفكار المتوصل إليها، من المناقشة للمدراء و بجلسة عامة تم الإتفاق على خطة عمل" (Doundon&al,2004,p.1162). لكن للأسف يعلق أصحاب البحث أن شركة Consultancy قامت بإستغلال آلية سماع أصوات العاملين من أجل أغراض تجارية بحتةو ليس لإرساء ثقافية المجاهرة المنظمة، لكن على العموم إذا تحلى كلا الفريقان بالمسؤوليةو كانا محل ثقة حول الموقف، فإن وسيلة الشراكات المنظمة هي وسيلة فعالة لبلورة ثقافية المجاهرة المنظمة.

**10. توفير الفضاء المادي:** إن إنشاء مساحات مشتركة، أين تسمح للأفراد الفاعلين بالتواصل و إنشاء علاقات إنسانية و الحوار، فتتعدم العزلة تماما و يصبح مكان للنقاش و طرح المشكلات عن طريق المناقشات النشطةو جعل الإختلاف مجال لإثراء الإبداع و الذي يغير ديناميكيات التفاعل، التي تعمل على مواجهة السلوك الإنساني و يعد بحد ذاته مؤشرا من مؤشرات الصحة التنظيمية، فالأساس أن تساهم الفئة المسيسة، في إعادة حياكة النسيج الإجتماعي من خلال إتباع خطة حاسمة تعتمد بالأساس على التواصل الإنساني.

لذلك على منظمات اليوم ليس فقط إيجاد المناخ المحفز على التحدث و إشاعة ثقافية المجاهرة التنظيمية، فيجب أيضا الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين و تحفيزهم على البقاء و الإنضمام إليها، لذلك و جب على الفئة المسيسة ترك المساحة المفتوحة في قلبها الحرياتي من أجل صالح التنظيم و صالح الفئة الفاعلة أيضا، لأن هاته المساحة ستحدث قطيعة تامة بين المعتقدات الضمنيةو المضمرة للفئة الفاعلة أو الفئة المسيسة و يصبح الجميع، يتحدث في إطار أخلاقي عملياتي من أجل خدمة جميع المصالح ليس فقط المؤسسة أو فئة معينة وإنما تخدم الجميع و تصبح هاته الممارسة كثقافة فرعية داعمة للثقافة التنظيمية و تتوارثها الأجيال المتعاقبة على التنظيم من كلا الفئتين.

## II. المحكات الخاصة بالفئة المسيسة.

إن تحديد الفئة المسيسة للسياسات تعاملات مع الفئة الفاعلة هي المحدد الأساسي للعلاقة بين الفئتين و الناظم الأساس لسلوكيات الفئة الفاعلة داخل التنظيم، فهناك عدة محددات تخص الفئة المسيسة لترسيخ ثقافية المجاهرة التنظيمية، لتصبح ممارسة ثقافية لدى أفراد الفئة الفاعلة من هاته المحددات مايلي:

**1. الفعل الإتصالي التواصلي:** إن الإتصال التنظيمي يعتبر المحرك الأساس للفعل و التفاعل المنظمي بين مختلف المستويات و مختلف الفئات، فالمؤسسات الناجحة هي من تدعم الإتصالات المفتوحة في جميع الإتجاهات الصاعدة، النازلة، القطريو الأفقية، بحيث عند رسمها لسياساتها و تحديدها لهيكلها المنظمي، تقوم بتحديد قنوات الإتصالات و الإتجاهات، التي أيضا تحدها الوظائف التنظيمية صلاحية كل وظيفة، فهناك من الوظائف من تقتصر على الإتصالات النازلة هي الوظائف و المستويات العليا و هناك من الوظائف من تحتكر على الإتصالات الصاعدة و هي المستويات الدنيا، لكن يتم كبحها و تحديد التنظيم لإتجاهات الإتصالات في جهة معينة التي تكون في الغالب الإتصالات النازلة، هنا ستكون حالة جمود تنظيمي و سيادة ظاهرة الصمت، فقد اقترح "غريس(1989Gric) أن الإتصال الفعال يتطلب أربع أساسيات للحكم على ما تتحدث عنه و ما تحجبه و هي كالكمية، النوعية، الملاءمة و الوضوح" (VanDyne&Betro,2003,p.1365). بالمقابل الإفتتاح على الإتصالات الفعالة في جميع الإتجاهات، تعد بمثابة الكاشف الحقيقي للأوضاع البيئية الراصد لها و الأكثر فعالية في الإتصالات المفتوحة، عندما تعطى قيمة للإتصالات الصاعدة و القيمة تكمن في تفعيل التغذية الراجعة الموجبة من قبل الفئة المسيسة، بخصوص محتوى رسالة التغذية الراجعة إن كانت سالبة أو موجبة، فالمهم أن يكون هناك تجاوب و تنفيذ حقيقيين، فيرى "سينغ(Singh) أن التغذية الراجعة هي ردود الفعل القادمة من مستقبل الرسالة و التي تعكس مدى فهمه و تفاعله مع محتواها و تأثره بها، بحيث يأخذ موقف معين من المعلومات و الأفكار، التي تلقاها المرسل و هذا الموقف يقود المرسل إلى تعديل الرسالة و إرسالها إلى المستقبل ذاتها أو إلى مستقبل آخر" (الختاتنة، 2009، ص.17). فالمهم هو وجود تغذية راجعة موجبة، ليصبح فعل الإتصال تواصليا وهو المحك الذي تبنى عليه تفاعلات الفئة المسيسة الفاعلة تصبح الإتصالات الصاعدة لها أهميتها و يعمل أفراد الفئة الفاعلة على إيصالها لتأكدهم بوجود استجابة ربما يصل بهم الحد إلى الإبداع في إيصال الاتصالات الصاعدة و محتواها، الذي بدوره يمثل تغذية راجعة للإتصالات النازلة فقد أكد "نامث و واتشر (Nemeth & Wachter) أن اهتمام المدراء بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيه و إهتمامهم بمشاركة العاملين و تعلمهم إحترام و تحمل المعارضة من المرؤوسين و الإفتتاح على وجهات النظر المختلفة، من شأنها أن تدعم ثقافة الإبداع في المنظمات" (الوهبي، 2014، ص.372). و هو ما يفند النظرة الكلاسيكية للفعل الإتصالي حيث وصف "سكوت(1993 Scott) الصمت و التحدث كمكونين جديين للتواصل الفعال بدون الصمت و الصوت يكون الإتصال الفعال مستحيلا، لأن لم يكن هناك يتسع و يشاهد المحادثة على أنها تعاونية" (VanDyne&Betro,2003,p.1365). فالتغذية الراجعة الموجبة هي التي ستدل على أنها تعاونية، وسماع الحقيقة طرح المشكلات يساعد على تشخيص الوضع البيئي العام و المشكلات التنظيمية و مشاركة الإقتراحات و الحلول في إطارها العملي الإبداعي، يساعد على اتخاذ القرار المتمس بالعقلنة و الرشد.

يرى نامت (Nemet) "أن اهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيه و إهتمامهم بمشاركة العاملين و تعلمهم إحترام المعارضة من المرؤوسين و تحملها و الإفتتاح على وجهات النظر المختلفة، بينما الخوف من التغذية الراجعة عدم تحمل الآراء المخالفة و قلة الإهتمام بالعاملين تؤدي إلى ثقافة المخالفة في الإبداع، حيث أن المعارضة تخلق جوا من طرح آراء و أفكار تسهم في التطوير، مما يؤدي إلى إسماع الصوت إلى المديرين" (المجالي، 2007، ص.22).

وفي دراسة داندون و آخرون (Dundon&al2004) التي أجريت على 18 تنظيم عمل في سكوتلندا إنجلترا و إيرلندا وفي مقابلة مع مدير الموارد البشرية لمؤسسة Eiretel أفاد هذا الأخير، أن صوت الموظفين "يتعلق بالإتصالات المؤسسية والإستراتيجية، المصممة بطريقة تجعل جميع الموظفين يمكنهم تمثيل آرائهم في الإدارة بدل كونها عكس ذلك" (Dundon&al,2004,p.1158). فالأهمية التي يتركها صوت العاملين الذي يؤثر في إحداث التغيير، هو الذي يدعوا إلى الإهتمام بدديناميكية صوت العاملين، ففي نفس الدراسة السابقة إقترح المدير العام لمؤسسة Consultancy "أن الصوت هو الآراء و الملاحظات المسموعة، لكن كيف يتحقق الصوت و يعترف به و يتصرف على أساسه هو ما يهم، لا يوجد صوت "حقيقي" إذا لم يتم الإستماع إليه" (Dundon&al,2004,p.1158).

**2. هندسة السلوك التنظيمي:** إن السلوك التنظيمي هو عبارة عن السلوكات التي يسلكها الأفراد الفاعلون داخل تنظيم العمل، قد يكون هذا السلوك سيء أو غير سيء ومن يحدد ذلك هي المعايير و القوانين التنظيمية المحددة من قبل التنظيم و كذلك توقعات أفراد الفئة المسبسة من الفئة الفاعلة، بعد عملية التوجيه فالمعادلة التي تحكم العلاقة التفاعلية بينهما هي:

توجيه + استجابة ← سلوك إيجابي متوقع.

توجيه + عدم استجابة ← سلوك سلبي غير متوقع.

لذلك يعمل أفراد الفئة المسبسة على هندسة هاته السلوكات، كحاكات للمجالات التقنية من أجل تسيير و توجيه سلوكات الأفراد و السيطرة عليها، لضبطها و تسييرها، فالفئة المسبسة الداعمة لثقافية المجاهرة التنظيمية، تعمل على ترسيخ هذه الثقافة أثناء عملية التوجيه، التي تتضمن التشجيع أولاً، ثم الدعم على ممارسة الصوت من قبل العاملين بجميع أشكاله و آلياته ابتداء بالشكاوى، إبداء الرأي التفاوض الجماعي... في أشكالها الرسمية أو غير الرسمية، فالهندسة تعمل على توجيه و تحديد السلوك التنظيمي المتوقع وفي هذه الحالة إن تم توجيهه نحو ممارسة المجاهرة، فهذا الفعل يصب في خانة تكريس الممارسة التي تعمل أيضا على تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي المتمثل في هاته الحالة في الصوت التنظيمي أو المجاهرة المنظمة فقد أكدت دراسة (الطائي و صكر 2017) على "وجود علاقة ارتباط عكسية بين الصمت التنظيمي و القدرات الرئيسية لسلوك التنظيمي الإيجابي و هذا يتوافق مع الواقع العملي المتمثل في دور الإدارة في تشجيع الموظفين و تحفيزهم للمساعدة في طرح الأفكار و الآراء الجديدة من عدمه، الذي ينعكس على آدائهم و سلوكهم الإيجابي" (الطائي و صكر، 2017، ص.82).

و كخطة تكتيكية يتوقع منها حدوث إستجابات إيجابية، هو تحدث أعضاء الفئة المسبسة أمام الفئة الفاعلة عن أخطائهم علنا، لتشجيع الفئة الفاعلة و تحفيزهم على التحدث و إنشاء مناخ للصوت، لأنهم مرور لهم رسالة تعبر عن تواضعهم و شجاعتهم لإعترافهم بأخطائهم، فيستشعرون هم أيضا بالمسؤولية و يرون بضرورة المشاركة في طرح الأفكار و الحلول الإبداعية للمشكلات المطروحة على مستوى التنظيم.

**3. أسلوب القيادة:** إن أسلوب القيادة يعد من أهم النواظم التي تعمل على تحديد السلوك التنظيمي الذي كما سبق الذكر أنه عبارة عن إستجابة للعملية التوجيهية من قبل الفئة المسبسة، فإذا كان هذا التوجيه يتبع أساليب داعمة لمنطلقات الأنسنة، كالقيادة التشاركية، الداعمة، التحولية، الأخلاقية، استقامة القيادة... فمن المؤكد أن الإستجابات المتوقعة من قبل أفراد الفئة الفاعلة، ستكون في إطارها الإيجابي البحت، لأنها إذا أدركت أي أسلوب من الأساليب القيادية التي تتعامل معه في إطار خصوصيته الإجتماعي و ليس الاقتصادية، فإنها بالتأكيد ستكون في إطار السلوكات التنظيمية التي تكون في صالح التنظيم بالدرجة الأولى و التي تبلورها أكثر المجاهرة التنظيمية فيرى "بدرت و أشفورد (Pedrit & Ashford) أنه من واجب المشرف الإنتباه إلى إدراك أطراف عملية للمواقف المختلفة و تحسين الظروف التي يتم إنجاز العمل في ظلها، كذلك فمن الواجب على المشرف أن يعطي لمعنويات العاملين و رضاهم في العمل ذاته، نفس الأهمية التي تعطى للسلعة التي ينتجونها أو الخدمة التي يقدمونها" (المجالي، 2017، ص.31). و ليس الأمر مقترنا على المشرفين المباشرين فقط و إنما الأمر يخص كل

الفئات المسيسة في مختلف المستويات التنظيمية وأساليب القيادة لا تخص فقط المشرفين و إنما تخص كل الفئة السابقة الذكر و بوجود قيادة داعمة للصوت، يجب أن تكون في إطارها التنظيمي و الاجتماعي، ففي حالة ممارسة الصوت و يجب تقديم إطار تنظيمي أو آليات يتحدث عبرها الأفراد الفاعلون من أجل حماية أنفسهم، لأنه بالتأكيد ستكون أطراف غير راضية عن هاته الأصوات، بالإضافة إلى توفير الدعم الاجتماعي بأنه سيكون بجانبهم، في حالة تعرضهم لأي خطر أو أي نوع من المضايقة في إطار هذا الدعم يرى "سبنسر (Spencer) سيشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم دعم اجتماعي و تنظيمي من قبل رؤسائهم و زملائهم المشرفين في العمل، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة و المخاطرة يجب أن تعزز و تدعم، بدلا من معاقبتها في حالة فقدان أو ضعف الدعم فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف، بدلا من طلب الصفح في حالة ارتكاب الخطأ" (الختاتنة، 2009، ص.15).

فالقائد المنفتح بسلكاته التواصلية المبنية على الصراحة بين الأفراد الذين يشملهم نطاق إشرافه و يرون آثار سلوكياته على أرض الواقع، يصبح بمثابة القدوة التي يقتدون بها و يؤكد ذلك "دوكسون خير Doxon-Kheir بسبب صراحة العلاقة و تواتر الإتصال فتوجيه أو سلوك المشرفين الداعمين بمثابة "نموذج" قوي للموظف الجديد أو الحاليين، نتيجة لذلك عندما ينظر إلى القائد على أنه منخرط في إتجاهي التواصل حيث أن هو/هي يستمع و يدعم و يشجع و يسهل و يشرك المرؤوسين في المناقشات و صنع القرار يجوز للموظفين متابعة هو/هي كمثال و الإنخراط في سلوكيات الصوت" (Vakola & Bouradas, 2005, p.452). فالمللوب من القادة أن يكونوا رساليين و ملهمين للفئات الفاعلة و مرجعية حقيقية للقدرة على الإنجاز و الدافع نحو تحقيق الأهداف.

وقد أثبتت دراسة (علي و قيرة 2019) أن أسلوبا من أساليب القيادة و هي إستقامة القيادة التي تتدرج تحت أساليب القيادة الديمقراطية، التي تتيح للفئة الفاعلة مجالا للمشاركة و دعمهم نفسيا، إجتماعيا و تنظيميا أن "إستقامة القيادة لها دور وسيط بين النفخ في الصافرة و الصمت التنظيمي، بمعنى أن نفخ الصافرة سيزيد بوجود قيادة موجهة بالأخلاق و الإستقامة، مما يؤدي بالضرورة إلى إنخفاض مستوى الصمت التنظيمي" (علي و قيرة، 2019، ص.71).

أما دراسة (محسن 2019) فقد وصلت إلى وجود علاقة إرتباطية سلبية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي و متغير الصمت التنظيمي و هذا يعني أن توفر و ممارسة و تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل المدير، يفسح المجال أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم" (محسن، 2019، ص.283).

كما توصلت دراسة (الخرالدة 2017) أن تبلور الصمت القائم على المبادئ لدى عينة الدراسة المبحوثة، يعزى النمط القيادي الديمقراطي الذي يعزز الثقة التنظيمية الولاء التنظيمي و الإلتزام التنظيمي بين الفئة الفاعلة و الفئة المسيسة و تبلور الصمت القائم على المبادئ يعزى إلى نمط القيادة الديمقراطي .

كما توصلت دراسة فاكولا و بوراداس (Vakola & Bouradas 2005) أن مواقف المشرفين من الصوت هي أقوى مؤشر للرضا الوظيفي مشيرا إلى أنه، إذا كان المشرف يدعم حرية تبادل الأفكار، معالجة النزاعات جيدا إيلاء الإهتمام لموظفيه أو موظفيها سيشعرون بأكثر رضا عن وظائفهم" (Vakola & Bouradas, 2005, p.452).

كما ضمنا في دراستهما، مقترحات من أجل تدعيم ثقافية الصوت التنظيمي و هي "يجب على كبار المديرين و المشرفين إنشاء مكان عمل يشعر فيه الموظفون بالأمان للتعبير عن آرائهم و الذي سيشجعهم على تقديم أفكارهم و إقتراحاتهم إذا كان الموظفون ينظرون إلى مديريهم و الأهم من ذلك المشرفين بأنهم غير مهتمين بسماع الحقيقة يعزرون أسباب سلوكهم للحديث لمصدرهم الخاطئ ربما سيختارون البقاء صامتين،

لذلك يجب على كبار المديرين 0.و المشرفين تطوير المواقف و الإنخراط في السلوكيات التي من شأنها إنشاء شبكة أمان نفسي لموظفيهم. (Vakola&Bouradas ,2005,p.454)"

### III. المحكات الخاصة بالفئة الفاعلة.

1. **المعيارية الوظيفية و الذاتية:** إن الفرد الفاعل في انتماءاته لأي تنظيم يجب أن تكون هناك معايير تحكم سلوكياته و في نفس الوقت تعتبر مرجعية لهاته السلوكات، فمن بين التنظيمات التي ينتمي إليها مؤسسة العمل، التي بالتأكيد تحكمها معايير تنظيمية ووظيفية، حيث تعبر الأولى عن المعايير التي تحكم التنظيم من أجل الإنضباط و دحض سوء السلوك المنظمي السيء، أما الثانية فهي تخص المعايير الخاصة بالوظيفة أو ما يعبر عنها بالأخلاقيات المهنية التي يعرفها جهاد بأنها "مجموعة القيم و الأعراف و التقاليد التي يتفق و يتعارف عليها أفراد مهنة ما، حول ماهو حق و عدم في نظرهم و ما يعتبرونه أساسا لتعاملهم و تنظيم أمورهم و سلوكهم في إطار المهنة و يعبر المجتمع عن إستيائه و إستنكاره لأي خروج عن هذه الأخلاق بأشكال مختلفة، تتراوح بين عدم الرضا و بين المقاطعة و العقوبات المادية" (الزينايتي، 2014، ص.14). فأفراد الفئة الفاعلة ملزمون بالتحلي بأخلاقيات المهنة، حتى لو كانوا يعملون في إطار مناخ منظمي لامعاري، فأداء مهامهم حسب متطلبات وظيفتهم متعلق بهم و بشخصيتهم و ليس له علاقة بالمناخ العام و إنما له علاقة بالإلتزام الشخصي و الوظيفي و ما تمليه المعايير و الأخلاق و تتبلور الصفات الأخلاقية للمهنة حسب هلالتي في "

- **الطهارة و القدسية:** عن طريق حسن السيرة و السلوك و جودة الأداء.
- **الإستقامة:** وما تقتضيه من المشورة و الوفاء و الصدق.
- **التعاون:** و ما يستلزمه من تعميق معاني الأخوة و الإحترام و الصبر.
- **الأمانة:** و ما تشمله من عدم إفشاء السر و الإستغلال و الكذب.
- **المحبة:** و ما تشمله من معاني التواد و الإحساس و الإيثار. (الزينايتي، 2014، ص.14).

و الإلتزام بهاته الصفات الأخلاقية يجعل الأفراد الفاعلين على مستوى المؤسسة يؤدون أعمالهم وفق الإجراءات المطلوبة و المحددة و بجودة مقبولة، خصوصا إذا استحضروا الرقابة الذاتية التي يكون فيها الفرد الفاعل هو المراقب على نفسه، بمعنى أن تكون رقابة داخلية و تستحضر الرقابة الإلاهية يستحضر فيها الضمير و ما يمليه عليه الواجب و الإستحقاق الوظيفي، الذي يشغله و العائد المادي الذي يتقاضاه جراء أدائه لعمله و فأبعاد الرقابة الذاتية:

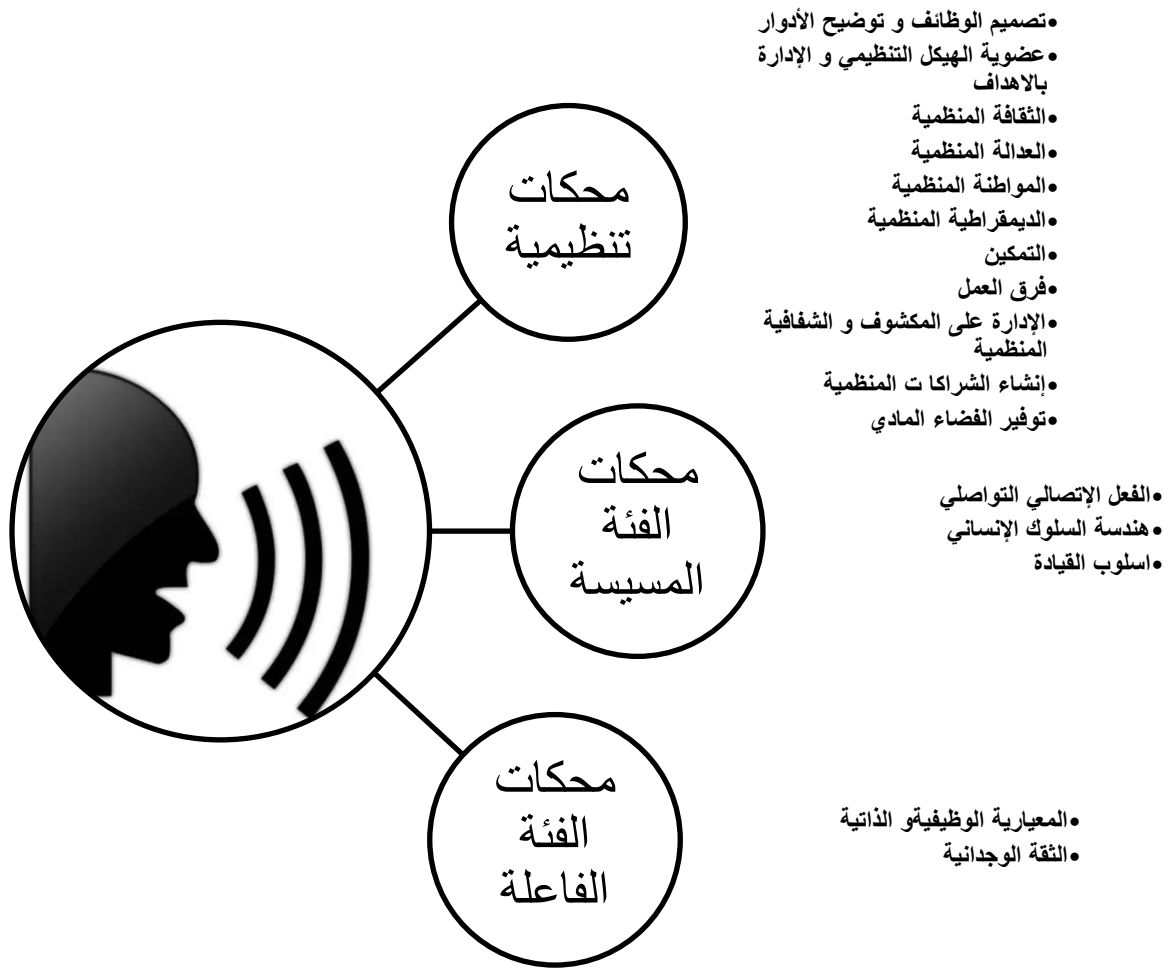
- **الإلتزام المعياري:** الذي يعبر عن الإلتزام بقواعد و لوائح العمل، الإلتزام بمواعيد العمل، الإلتزام بأداء العمل...
- **الإيجابية في العمل:** و التي تتمثل في إبداء الرأي، حل المشكلات، التطوير، الابتكار، الرغبة الشديدة في التعاون ، التقاني و الإنغماس.
- **تحمل المسؤولية و القيام بالعمل:** البعدين عن المحسوبية و الوساطة.
- **المحافظة على كرامة الوظيفة.**

فكل الصفات الأخلاقية للمهنة و أبعاد الرقابة الذاتية، تعزز لدى الأفراد الفاعلين الملتمزين بها في بلورة ثقافة المجاهرة المنظمة، عن طريق إيصال أصواتهم من خلال التحلي بالمعيارية الوظيفية و الذاتية.

2. **الثقة الوجدانية:** "يشير هذا النمط إلى الجانب العاطفي أو الوجداني الشخصي، من الثقة الذي ينعكس على ثقة الفرد و إتماده على الآخرين في المنظم و بالتالي فهي تعكس الثقة في طبيعة الشخص و بعدها العاطفي و تتمثل هذه الثقة بالتشارك في الآمال و الطموحات و

المشاعر و التعاطف، الذي يشعر به الفرد من الآخرين و خاصة رؤسائه و التحدث بحرية عما يجول في الخواطر و الإستماع بإهتمام لما يقول و التعاون في أداء الأعمال و تخطي العقبات و الشعور بالخسارة و الحزن عند نقل أحد الزملاء إلى مكان آخر (بندر و آخرون، 2019، ص ص 523-524). فالتحدث عما يجول بالخواطر بحرية مع أفراد الفئة الفاعلة، يعزز ثقتهم بأنفسهم و يؤدي بهم إلى التحدث عن كل مشاكل العمل بالتفصيل و بكل دقة، مع مناقشة تلك المشكلات و مشاركة جميع الأطراف في حلها.

ترسيمة رقم (11): محكات بناء ثقافية المجاهرة المنظمة. (إعداد الباحثة).



إن ظاهرة الصمت التنظيمي أو صمت العاملين، تكاشف عن المكامن الخفية للسلوك التنظيمي، فهناك العديد من المحددات التي تسهم في تشكله، فقد حاولت هاته الدراسة إعطاء مقترح للحد من هذا السلوك ، من خلال اقتراح المحكات التي تسهم في دحض سلوك الصمت و تكريس سلوك الصوت التنظيمي أو المجاهرة التنظيمية على مستوى تنظيمات العمل.

## الفصل الثالث | صمت العاملين مقارنة سوسيو تنظيمية

فمن خلال الدراسات الإمبريقية التي عالجت ظاهرة الصمت التنظيمي، كمتغير تابع أو مستقل أو متغير احادي، كشفت عن العديد من المسببات، كمتغيرات و عوامل ساهمت في تشكل سلوك الصمت التنظيمي لدى أفراد الفئة الفاعلة هاته الدراسة تحاول الكشف عن العلاقة بين متغير المضايقة التنظيمية و صمت العاملين في سياقها العلائقي و ليس الإرتباطي و هذا ماسيتم مناقشته نظريا في الفصل التالي.



# الفصل الرابع

رؤية سوسيو تنظيمية لأبعاد صحت العالمين في

ظل أبعاد المضايقة التنظيمية



يعتبر السلوك التنظيمي الناظم الأساس لديناميكية تنظيم العمل فهو المؤثر المباشر على العلاقات التنظيمية في سياقها الرسمي و غير الرسمي و هو كذلك المؤثر المباشر على نوعية الأداء بغض النظر على نشاط التنظيم، فينظر للسلوك التنظيمي بصورة الممارسة و ردة الفعل.

إن وسم الدراسة الحالية هو المضايقة التنظيمية و علاقتها بصمت العاملين و قد حددت في هاته الدراسة أبعاد المضايقة التنظيمية المتمثلة في: الممارسات الميكانيكية، التعصب الفكري و غياب عدالة التفاعلات ، أما صمت العاملين فحددت أبعاده في: صمت الإذعان، الصمت المعرفي الدفاعي و صمت الموالة الاجتماعية سيتم مناقشة هاته العلاقة نظريا على إعتبار أن هدف الدراسة هو الوقوف على السياق العلائقي بين متغيرات الدراسة و ليس الإرتباطي.

#### أولا - الممارسات الميكانيكية و صمت الموالة الاجتماعية.

إن الممارسات الميكانيكية التي تعد من الممارسات الأخلاقية التي تدحض كل القيم الأخلاقية ما هو مرتبط بالمعايير و تقويم السلوك الإنساني، الذي يرتقي بالقيم الإنسانية، فمنطلقات ميكانيكية التي أسس على أساسها نظريته حول السلوك الإنساني، بأن الإنسان ذو طباع حادة و يمتاز بالمكر و الخداع و اللؤم و غيرها من الممارسات الأخلاقية، التي يلجأ إليها للتعامل مع أقرانه من البشرية في إطار التفاعل الاجتماعي، في مختلف التنظيمات، فميكانيكية ألم بالطبع البشري و تعمق في النفس البشرية إرهاساتها التي تحدد سلوكياتها، الأمر الذي يحدد أنماطها التفاعلية و نوع العلاقات و كيفية تسييرها وفق منطق التوقع و إعادة التوقع و وفق ما تقتضيه مصالحهم الشخصية تدلل عليه أفكارهم و اتجاهاتهم و هو يشخص واقعا، لنفسية الأفراد و ليس ما يجب أن يكونوا عليه من خلال مرجعية القيم و المعايير الاجتماعية، الديني و الإنسانية.

"نكر زيمباردو (Zimbardo 2007) أن العلاقات بين الأشخاص الذين يفتقرون إلى الثقة، يسيطر عليها الأفراد الأنايون و بعضهم يمتلك سلطة الإدارة و الإدارة في أيديهم و يتحدثون من موقع سلطة واضحة، مما يوفر لهم الفرصة لمنحهم ردود فعل سلبية و تأثيرات على الآخرين نسميها "شغف الهيمنة"، حيث يؤثر القادة على الآخرين لجعلهم مطيعين.

إن الرغبة اللاواعية للفرد في التنبئ لفهم و فهم الرغبات و التطلعات، هي في الواقع امتاليته محاولة للتأثير على الآخرين ضد هذه الأساليب غير المرغوب فيها، للتأثير و التي تؤدي حتما إلى العنف النفسي في مكان العمل" (Beno, 2016, p.241).

ف(نيقولا ميكيافيلي) حلل الطبائع الموجودة في النفس البشرية، فطباع الشر تكون فطرية أو مكتسبة و هذا ما تقتضيه و تحدده الظروف و الأوضاع التي يكون فيها الإنسان، من أجل تقديم النصح لأصحاب السلطة ما هي الطبائع التي يجب أن يتحلوا بها و كيفية تسيير أمورهم من أجل الحفاظ على عروشهم و مناصبهم السلطوية، فالحفاظ عليها من المستحيل أن يتأتى بالأمور الخيرية و الأخلاقية، حسب (ميكيافيلي) و إنما بوجود التجاوزات و الإخترافات الأخلاقية ليتم المحافظة على المنصب السلطوي من خلال تطبيق هاته الميكنزمات، كما يمكن القضاء على أي تهديد و بسط السيطرة عن طريق الاستقواء من خلال المنصب السلطوي الذي يشغله في التنظيم و إن كانت المقاربة تخص التنظيم، فالنزعة الميكانيكية تركز على اللامعيارية و عدم مراعاة أي جانب إنساني فيما يخص علاقات العمل، فالمصلحة الشخصية للفرد المسيس فوق كل إعتبار و يجب تحقيقها و المحافظة عليها بكل الطرق و الوسائل، حتى وإن كانت غير مشروعة فعدم مراعاة العلاقات الإنسانية التفاعلية في مجال العمل و ممارسة المكر، الخداع، الكذب و النفاق وفق مبررات يضعها المسيس، يرى فيها المنطق المطلق للمحافظة على السلطة تحديد العلاقة على أساس الرئيس و المرؤوس التي قوامها التسلط، القهر و الإذلال... وغيرها من السلوكيات التي تضع المرؤوس في يد الرئيس، ليكون موضع المراقبة يتم معرفة سلوكياته المتوقعة، لأن الرئيس في هاته الحالة يلعب لعبة الأرنب و الجزرة، فهو يحرك الجزرة مثلما يشاء

وفق استراتيجيات و مخططات معينة، بالتالي تحدد أيضا سلوكيات الأرنب المتوقعة للحصول على الجزرة و تحديد المسار للحصول على الجزرة.



فالحصول على الجزرة سيكون تبعا للممارسات الميكانيكية، على إعتبار أنها المحدد الأساس للسلوكيات المراد الحصول عليها، التي تصح ميكانيكيته متوقعته ترى فيها المنطلقات الميكانيكية عين العقلنة والرشد، رغم أن الفرد الفاعل داخل التنظيم، يتحدد سلوكه أحيانا في إطار جماعة العمل، التي يكون فيها التفاعل الاجتماعي طاغيا جدا على العلاقة، عكس العلاقة التي بين الفئة المسيستة الفاعلة التي في الغالب يكون فيها التفاعل الاجتماعي، ضعيفا.

فالفاعل الاجتماعي في إطار مؤسسة العمل ليس منعزلا عن المناخ التنظيمي و جميع مؤثراته، خاصة أن الفرد الفاعل يعمل في إطار جماعة عمل ينتمي إليها، سواء من خلال: الوظيفة، التخصص، المستوى الإداري، العلاقات الإنسانية ... وغيرها من العلاقات التي تربطه بجماعة عمل معينة.

و تجدر الإشارة إلى ، أن سلوكيات هاته الجماعة يسهم في تحديدها، مستوى الوعي الذي يكون لدى هؤلاء الأفراد و بالتالي سققت الفعل الجماعي لمجابهة التحديات و معالجة المشكلات التي تعترض أحد أفراد الجماعة أو الجماعة ككل و التي تتعارض مع أهداف الجماعة، بالتالي يحدث نوع من التضامن العضوي و الآلي في نفس الوقت حسب المنطلقات الدوركائية\*، فإن تم إسقاطه على مؤسسة العمل، فالآلي يتحقق في جميع الوظائف وفي مختلف المستويات التنظيمية التي لها نفس الوظيفة الدور، أما العضوي فيتحقق بين المستويات التنظيمية المختلفة في الأدوار و الوظائف لكن تحتاج إلى وظائف و مستويات تنظيمية أخرى، في إطار سيرورة إجراءات العمل.

فالتضامن الآلي الذي يكون من جماعة العمل الواحدة، التي لها أهداف مسطرة و مجموعة من القيم و المعايير، التي تعتبر بمثابة القوانين الملزمة لكل فرد منتمي لهاته الجماعة عليه الإلتزام بها و يحددها من خلال سلوكياته التنظيمية سواء في إطارها الإيجابي أو السلبي، فالمهم أنه يخدم أهداف الجماعة لا يلحق الضرر بأي فرد منها أو بالجماعة ككل و من ضمن هاته السلوكيات سلوك صمت الموالاة الاجتماعية .

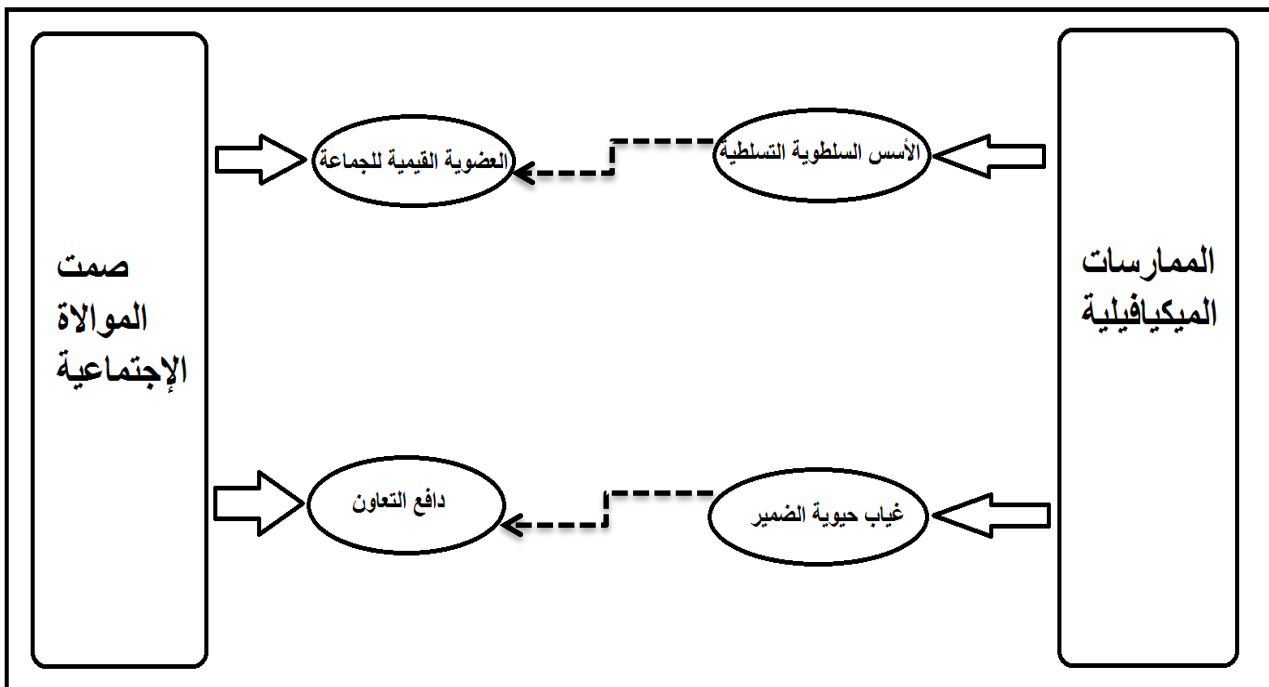
إن الصمت التنظيمي هو تمظهر من تمظهرات سوء السلوك التنظيمي، لكن كإستثناء في بعده صمت الموالاة الاجتماعية، الفرد الفاعل يصنع التاريخانية من خلال فعله و سلوكه و التي حددها ألان توران (Alain Touraine) بأنها "قدرة مجموعة ما على التأثير و الفعل على نفسها بنفسها، أي قدرة هذه المجموعة الإنسانية على تحقيق التطور و التنمية بواسطة قدرتها الذاتية الواعية عن طريق التدخل عن نفسها"(بن

\* بالنسبة لتحديد دوركاييم لأنواع التضامن كان محددنا وفق نشاطات المجتمعات الريفية و الحضرية فالتضامن الآلي "يتضمن تماثل الناس في الأدوار و الثقافة و يعبر عن ذلك بحدوث تجانس في العادات و المعتقدات و هذا ما يتصف بما اسماه دوركاييم الضمير الجمعي في حين يتضمن نموذج العضوي مجتمعا معقد التركيب فيه أدوار مختصة و ثقافات فرعية تسمح بالتباين و التعددية و تظهر فيه الفردية و يتحول الضمير الجمعي الى ضمير الفردية"(إبراهيم، 2009، ص.119-120)

عيسى، 2010، ص. 10). فهاته التاريخية تتمظهر في صمت الموالاة الاجتماعية، الذي هو نتاج لبعض الممارسات الميكيا فيلية، التي اضطرت أفراد الجماعة الواحدة ككل أو فرد واحد منها، لمجابهة هاته الممارسات الغير عقلانية والغير أخلاقية التي تضع الفرد الفاعل في دائرة المرؤوس المتسلط عليه ، فدرجة الوعي لدى أفراد هاته الجماعة، تجعلهم يتبنون آلية دفاعية لحماية أهداف الجماعة و حماية الأفراد من هاته الممارسات، عن طريق سلوك صمت الموالاة الاجتماعية، الذي يغلف بغلاف الإيجابية في إطار سلبية الصمت التنظيمي، لأن دوافعه هي حماية أفراد الجماعة و الجماعة ككل فسلوك الصمت نابع عن الضمير الجمعي الذي يحركه الوعي بالدرجة الأولى و يحركه أيضا حماية الجماعة، فالممارسات للأخلاقية التي تعبر بشكل واضح عن حالة اللامعيارية التنظيمية، تعكس ردود أفعال غير متوقعة من أجل الحفاظ على الجماعة و أفراد الجماعة، بسلوك الصمت و ذلك بعدم تمرير المعلومة، تحريفها، عدم إنجاز أوامر تؤدي إلى الإضرار بأحد أفراد الجماعة أو الجماعة ككل و بتحريف تطبيق الأمر أو عدم إنجازه على الإطلاق عدم إعطاء تقارير صحيحة و صريحة، فيها إضرار بالجماعة أو أحد افراد الجماعة، التستر على أخطاء أحد أفراد الجماعة أو الجماعة ككل... فهناك عدة مناورات يستطيع الفرد الفاعل إستخدامها في إطار سلوك صمت الموالاة الاجتماعية ذلك حسب ما يقتضيه الظرف و الوضع التنظيمي ،ضمن راهنية الوضع السياسي و السلطوي، فصمت الموالاة الاجتماعية بالأساس يستند إلى الضمير الجمعي، الذي يخص جماعة العمل من أجل الحماية و المحافظة على أهدافها و يمكن إعطاء مثال توضيحي على ذلك:

فرد ميسس يطلب من رئيس مصلحة ما تقريرا مفصلا عن الأفراد الفاعلين التابعين لمصلحته يخص: الغيابات، التأخرات، التجاوزات، الأداء، درجة الإلتزام ... من أجل تقييمهم و هو فرد متسلط و لا يستند في قراراته و تعاملاته إلى ضميره الأخلاقي و الإنساني و من باب الإستقواء و التسلط و بهذا التقرير هو يريد تهديدهم و تكديرهم بأنه هو صاحب السلطة أنهم تمت رحمة ليبقى دائما هو في أعلى المراتب السلطوية لا تهديد يمس، فيقوم رئيس المصلحة بإعطاء تقارير إيجابية عن كل فرد في مصلحته من أجل حمايتهم و لا يدلي بأي معلومة تلحق الضرر بهم، على أن تكون تلك التقارير موثقة و مختومة بشكل رسمي لكي لا يلحق أي ضرر بهم، بالتالي فهاته صورة عن الممارسات الميكيا فيلية و صمت الموالاة الاجتماعية.

ترسيمة رقم (12): الممارسات الميكيا فيلية و صمت الموالاة الاجتماعية. (إعداد الباحثة)



## 1. الأسس السلطوية التسلطية والعضوية القيمة للجماعة.

إن التسلط يعبر عن أحد الممارسات الميكانيكية، التي يستمدها الفرد المسيس من الوظيفة التي يشغلها، التي تعطيه صلاحية إصدار الأمر و إتخاذ القرار، فالتسلطية هي سمة شخصية إما مكتسبة لدى الفرد، فهناك أشخاص إكتسبوا هاته السمة من خلال التربية الوالدية الأولى ومنهم من توارثها من خلال الثقافة التنظيمية، فبالأساس المنطلقات الميكانيكية تدعم سمة التسلطية ، من أجل فرض السيطرة على أفراد الفئة الفاعلة، وإلزامهم بالخضوع و الخنوع إتجاه أوامرهم وقراراتهم لضمان عدم فقدان السيطرة على الوضع و عدم إنفلات الأمر من أيديهم، بغض النظر إن كانت هاته الفئة المتسلطة متحكمو متمكنة من الجانب التنظيمي و القانوني و التقني الخاص بالعمل أم لا، فتعمل على التلاعب و المناورة لأنها على دراية بالثغرات و مجالات المناورة التي تسمح لها بممارسة السلطة أكثر من خلال الجبر، الإكراه و القهر، الذي يجعل الأفراد الفاعلين، أقل جرأة على النقد أو المعارضة أو حتى إبداء رأي مخالف و بالتالي حفاظ الفرد المسيس على ماكنته ووضعه الوظيفي و حماية مصالحه و هذا بالأساس ما ركز عليه أكثر ميكيافيلي، ليتمكن الفرد المسيس من بسط سيطرته على أفراد الفئة الفاعلة.

بالمقابل، حالة الضغط التي يعيشها أفراد الفئة الفاعلة، من أثر التسلط، يتبنون آلية دفاعية من أجل حماية فرد أو مجموعة أفراد أو الجماعة ككل ، من خلال العضوية القيمة للجماعة و الدلالات التي تحملها جماعة العمل، بالنسبة للفرد المنتمي إليها إذ وجب عليه إسداء كل الواجبات إتجاهها، حتى و إن كانت بطرق سلبية، كصمت الموالاتة الاجتماعية، الذي يحدد أساسا من أجل الجماعة و أعضاء الجماعة و حماية مصالحها، لأن لها مرجعية معيارية تحتكم إليها\* ف(ماكس فيبر) يرى "المعايير تجعل من السلوكات و الأفعال، لها معنى و مفهومة من طرف الفاعلين الاجتماعيين، الذين تجمعهم علاقات تقاعلية"(بن عيسى،2010،ص.97). فإذا كان التسلط القائم على الإكراه و القهر المتوقع منه الخضوع و الخنوع بشكل مطلق، ربما يبدي بعض الأفراد الفاعلين هاته السلوكات بشكل علني لكن هناك سلوكات مضمرة و غير متوقعة كتمارس صمت الموالاتة الاجتماعية الذي تفرضه العضوية القيمة للجماعة، التي تعبر عن الإلتزام بالواجب و القيام به إتجاه الجماعة، لأن الممارسات التي تكون داخل التنظيم في إطار التفاعلات التنظيمية و التفاعلات الاجتماعية ، تحتكم إلى مرجعيتي القوانين التنظيمية و المعيارية الجمعية ما تفرضه من إلتزامات اتجاه جماعة العمل و ما تستوجب من قيمة لتلك العضوية.

يرى رايتز(Reitz)" أن الإلتزام لجماعة عمل، يقدم لإعضائها حماية ضد الممارسات السلبية، تحصل في كثير من المنظمات و هناك عدة أسباب تجعله ينتمي إلى جماعة عمل"(الصريرة،2005،ص.48-49).

و أسباب الإلتزام للجماعة متمثلة في :

- **الإلتساب:** إذ أن الشخص في إنتسابه لجماعة معينة، يتمتع و يرتاح إلى الصحبة لأناس آخرين بصورة منظمة و مستمرة، خصوصا بالنسبة لهؤلاء الذين يشاركونهم في أمور ذات إهتمام مشترك و يمكنهم الحصول على الصداقة و التفاعل الودي و القبول المشترك.
- **الأمن:** إن من الأسباب الرئيسية لتكوين الجماعات أو الإلتزام إليها، هو شعور الأفراد بنوع من الأمن و إشباع الحاجات الأساسية وفي المنظمات الحديثة التي تتصف بكبر حجمها و تعدد فروعها و كثرة العاملين فيها و بعدم وجود نوع من العلاقات الشخصية، يشعر الأفراد بالقلق و بعدم الأمن الوظيفي و إنضمامهم إلى الجماعة من أنه يقلل هذا الشعور.

\* وظيفة المعايير في المؤسسة بغض النظر عن نشاطه يحددها" (Jean PierreDarre) أن المعايير لها ثلاثة وظائف رئيسية: وظيفة عملية توجه السلوكات و القرارات و الأفعال، وظيفة رمزية بحيث تصبح وسيلة اتصالية رمزية داخل مجموعة معينة و تعمل على استمرار العلاقات التفاعلية و وظيفة عشائرية أو طقوسية بحيث هذه الوظيفة تعمل على تحديد هوية مميزة لهذه المجموعة"(بن عيسى،2010،ص.97).

- **التقدير و الإحترام:** إن إنضمام الفرد للجماعة، يزيد من إحترامه و تقديره الذاتي وأن يحصل على مكانة إجتماعية عالية، بين الأفراد داخل الجماعة التي ينتمي إليها و خارجها و هي تمده بنوع من الفرص للإعتراف و التقدير و المدح و لا يجدها خارج الجماعة و توفر له نوعا من الشعور بالأمن و الإستقرار.
- **القوة:** فمن خلال العضوية في جماعة العمل يحصل الفرد على مصدر للقوة و الفخر له، إذ أن في الإتحاد قوة و بالتالي تستطيع الجماعة و الفرد تحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها.
- **الهوية:** فعضوية الشخص و إنتماؤه ألى الجماعة، تمكنه من معرفة نفسه من خلال إنعكاس سلوك الآخرين تجاهه، فهي تعطيه الثقة بنفسه وفي تفسير ردود أفعال الآخرين و تعطيه الأساس القويم في تقويم شخصيته و سلوكه، كما أن الفرد و الجماعة يكونون أكثر إستعدادا لتوفير المعلومات، التي قد لا يوفرها له الآخرون وعدت بعض النظريات التي بحثت في الهوية الذاتية و تطورها أن علاقات الفرد الإجتماعية هي الأساس في تكوين الأمن النفسي.
- **الصداقة:** ينتمي الأفراد إلى الجماعات الرسمية منها و غير الرسمية، بهدف تكوين صداقات مع الأعضاء الآخرين، إذ أنهم يقضون أوقاتا طويلة في العمل بصحبة أعضاء الجماعة أنفسهم .
- **الإنجاز:** تتكون جماعة العمل لإنجاز عمل معين، لا يمكن إنجازه بشكل فردي و الإنضمام للجماعة يمكنهم من إنجاز هدف مشترك بينهم" (الصررايرة، 2005، صص 48-49).

ويرى ه. سيمون (H.Simon) من منطلق العقلنة المحدودة، أن هاته الممارسات الجماعية قد تصدم بعدة عوائق "غير أن مستوى هاته العوائق مرتبط كذلك بعوامل ذاتية شخصية للمسيرين، أي بنظرتهم و تصورهم لمجال الحرية الذي يتكونه للممارسات الفردية و الجماعة داخل المنظمة، فإذا كان هذا المجال ضيق هذا يعني أن الحقل التنظيمي يحتل حيزا كبيرا جدا مقارنة بالحقل أو المجال القيمي، في توجيه الفعل الجماعي وقد يكون العكس أي أن المجال القيمي هو الذي يحتل الحيز الأكبر" (بن عيسى، 2010، صص 102).

و تجدر الإشارة إلى، أن الفروق الفردية التي تتجلى في مستويات الإدراك للأمر و مستويات الأداء، تحدد منظورات الموضوعات ، فقد يرى أحد الأفراد أن بعض الموضوعات تعد له بمثابة تحقيق المصلح و المنفعة له و بعضها الآخر موطن تهديد، كما يرى آخرون ضرورة أداء العمل بجودة و يراه آخرون هو الأداء وتحقيق الأهداف، فتحقيق الجودة ليس من الضرورة بمكان، ففي الغالب الموضوعات التي تشكل تهديدا للأفراد يبدون رفضا لها، خاصة إذا كان هذا الموضوع يمثل تهديدا حقيقيا لفقدان السلطة و فقدان صلاحيته في إتخاذ القرار، الذي يعتبر بمثابة حق يؤمنه له منصبه الوظيفي، فالأدوار الوظيفية للأفراد الفاعلين مهددة له، مع وجود أعباء الدور و العمل، التي لا يملك القدرة المعرفية و الفكرية حتى الفيزيولوجية على أدائها.

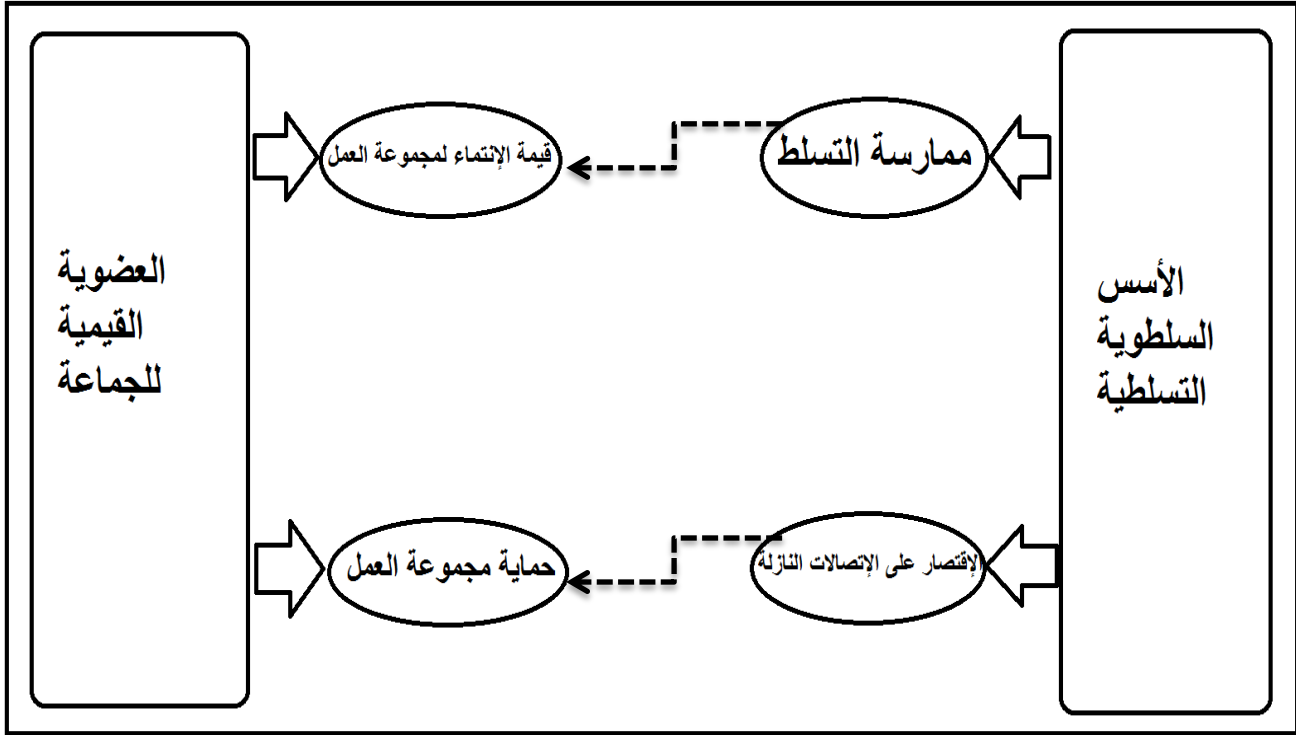
ومن ضمن النقاط التي أثارها آلان توران (Alain.Taurin) بالنسبة لموجهات الفعل الإجتماعي داخل المؤسسة هي "المعاشرة أو المآمنة sociabilité التي يقصد بها العلاقة الإجتماعية بما تتضمنه من ضوابط معيارية تحكم السلوك، كما ترى المدرسة الوظيفية بأن المعاشرة عنده الرغبة أو النزعة الاجتماعية، التي تجعل الأفراد يسعون إلى العيش مع بعضهم البعض" (بن عيسى، 2010، صص 128).

و يمكن التوضيح بمثال:

فرد مسيس مكانته الوظيفية التي تمنحه قدرا واسعا من السلطة، يقوم بإصدار تعليمة تخص فرد فاعل معين بأن يتم تغيير منصبه الوظيفي إلى منصب آخر و هو يعلم علم اليقين أن مهاراته و قدراته لا تتوافق مع الوظيفة الجديدة و رغم ذلك يصر على ذلك، فقط من باب التسلط و إذلال الآخر و يعلم حجم الأذى النفسي و البدني الذي سيتعرض له لأنه مستهدف بالمضايقة و يكون الفرد منتمي إلى نفس جماعة العمل التي

ينتمي إليها رئيس المصلحة التي نقل إليها، فيقوم بالتستر على أخطائه و عدم محاسبته على أي شيء، بل يترك له الحرية التامة لا يسبب له أي نوع من الأذى أو الضغط، بل يعمل على إعانته و توجيهه و عدم محاسبته، على الأخطاء و عدم إرسال تقارير أو شكاوى بسبب أدائه المتدني و عدم إلتزامه و هو صمت في إطار العلاقات الإجتماعية لجماعة العمل و قيمة العضوية التي توجب التأزر، التعاون و تقديم خدمات دون مقابل ... لكل أعضاء جماعة العمل الواحدة.

ترسيمة رقم(13):الأسس السلطوية التسلطية و العضوية القيمية للجماعة. (من إعداد الباحثة).



## II. غياب حيوية الضمير و دافع التعاون.

إن الفرد صاحب الضمير الحي، يجعله دائم الإلتزام بأليات الضبط الإجتماعية، الدينية و التنظيمية ... وروح المسؤولية\* لديه مرتفعة، على الصعيد الشخصي و العملي، لكن تغييب الضمير يكرس الفردانية و الأنانية و يقدم المصلحة الشخصية و تحقيقها بشتى الطرق و الأساليب الشرعية و غير الشرعية و ليس هناك أي دافع لأداء الواجب أو التفكير بالآخرين، الأساس هو تحقيق المصلحة الفردية و إشباع مختلف حاجاته على الصعيد الشخصي و التنظيمي، فلا توجد أي مؤشرات من مؤشرات الضبط الذاتي فيطلق العنان للنفس البشرية التي بداخله، دون أي رادع أو ضابط و يحقق ما يريد و يدوس على كل ما هو قيم و أخلاقي، فغياب الضمير عند الفرد المسيس، يعكس تماما حالة الأنومي لأن صلاحية إصدار الأوامر و إتخاذ القرار التي لديه، تكون مغيبة فيها الموضوعية و تنعكس فيها الغريزة النفسية مغيبة الضمير، فيصدر أوامر و تعليمات تحقق مصلحته و تضر بمصالح الآخرين و لا يهمنه ذلك الأمر على الإطلاق و يعمل على تحقيقه بشتى الطرق و الأساليب أو ان

\* "فرق ماكس فيبر بين اخلاق القناعة و اخلاق المسؤولية حيث ان اغلبية مسؤولي تنظيمات العمل يستندون الى اخلاقيات القناعة و ليس لاخلاقيات المسؤولية مع التحفظ على كلمة اخلاقيات القناعة الى كانت فعلا ترقى الى مستوى الاخلاق حيث يدعي هؤلاء ان قناعاتهم بالشيء على النحو التالي لكن هل سألوا انفسهم ان كان ما هم مقتنعون به هو أخلاقي او غير أخلاقي؟ وان اخلاقيات العمل و المسؤولية هي بمثابة العائل لتلبية طموحهم و ما يرغبون في تحقيقه من مختلف أنظمة العلاقات و أهمها علاقة العمل في هذا الوطن التي وجب ان تميزها بعض التنازلات من المفروض لايجاد حلول ترضي الجميع لاي مشكلات بجودة و كحل مقترح لعدم تفعيل اخلاقيات المسؤولية؟" (Moussé, 1993, p.73)

هاته الأوامر تسبب نوع من الأذنية لفرد من الأفراد أو مجموعة أفراد أو جماعة ككل و لا يبال أو يكثر لحجم الأذنية لأنه شخص منعدم الضمير .

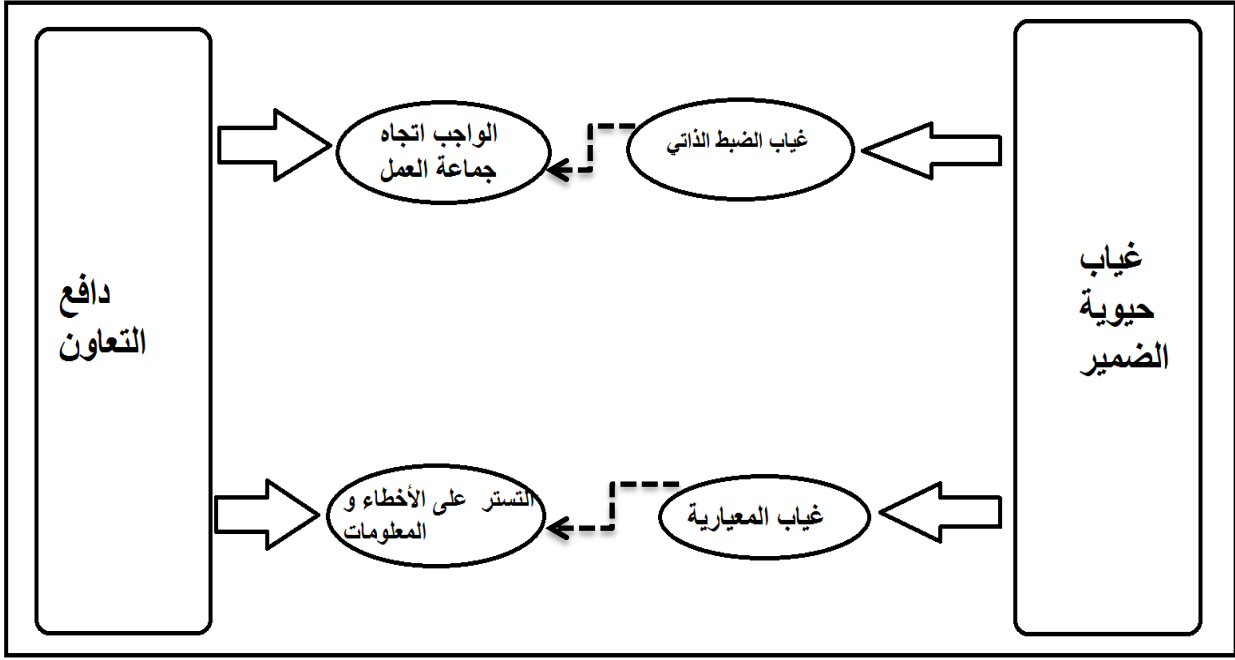
وبإدراك الأفراد الفاعلين لممارسات مسؤوليهم غير الأخلاقية، يتحصنون بآليات دفاعية تركز على حماية فرد/أفراد جماعة العمل، من خلال ممارسة سلوك صمت الموالاتة الاجتماعية لأن الفرد ينتمي للجماعة يرى من واجبه التعاون وراهنية الوضع بممارساته تخلق لديه دافعا للتعاون، فيمارس ذلك الصمت في إطار التعاون، أجل حمايتهم و حماية مصالح الجماعة.

فدافع التعاون "فعل إجتماعي كامل"(بن عيسى،2010،ص.226) فلا يندرج ضمن العلاقات الزبونية، التي أساسها تبادل المصلحتو المنفعة، بل هو فعل مرتكز على العلاقات الإنسانية، المؤسسة في إطار جماعات العمل.

"وإذا تحقق الإتفاق على التعاون ضمناً أو علنياً، فإنه ينمي سلوكات مشتركة و متفق عليها لدى الفاعلين وقواعد سلوك و قيم و معايير تفرض إحترامها و أخلاق مشتركة و هي بمثابة الأسس التي تحافظ على إستمرار التعاون"(قاسيمي،2014،ص.159).

و يمكن إعطاء مثال توضيحي على ذلك كالتالي:فرد مسيس ضميره الإنساني غائب، أناني تهمة مصلحته و فقط وأفراد فاعلون، يعملون في ظروف عمل قاسية بأجور زهيدة و حدث خطأ تقني أو إداري في مصلحة ما، فهم على محك التهديد بالعقوبة أو الطرد المؤكد، فيقوم فرد من هاته المصلحة أو رئيس المصلحة بجد ذاته، بإعتباره فرد من جماعة العمل هاته، بدرء هذا الخطأ و محاولة التستر عليه و عدم الكشف عنه بشتى الأساليب و الطرق، بدافع التعاون الذي يمثل الفعل الإجماعي الكامل، الغير قائم على المصلحة الشخصية بممارسة الصمت، في إطار صمت الموالاتة الاجتماعية، الذي كان في إطار العلاقات الاجتماعية، التي تبلورها جماعة العمل، فالإنتماء إلى جماعة عمل يحتم على الفرد الفاعل أداء الواجب، الذي يحرك دافع التعاون و المحافظة على العلاقات الاجتماعية، بين أفراد الجماعة الواحدة أو كل جماعات التنظيم التي تعد من أهم الرساميل المكونة للتنظيم و هو رأس المال الاجتماعي.

ترسيمة رقم (14): غياب حيوية الضمير و دافع التعاون.(إعداد الباحثة).



#### ثانيا-التعصب الفكري و الصمت المعرفي الدفاعي.

التعصب الفكري كباثولوجيا تنظيمية مخالفة تماما لمظاهر الإنفتاح و الإستعاب، أين يتم تدمير الإطار الفكري و لا يجب الحياد عنه و كل مخالف لهذا التدمير مصيره الرفض المطلق دون جدل أو إستماع أو مناقشة و محاربتة على المخالفتمو عدم تقبله بشكل مطلق، بعيدا عن التجرد و الإنصاف، بل يتم التشدد و التصلب في الرأي، دون فتح أي مجال للرأي الآخر وهذا ما تمارسه بعض الفئات المسيسة من خلال فرض أسلوب و طريقة تفكيرها، بشكل أو بآخر، الأمر الذي يبيلور مواقف إنحرافية عن المعايير العقلانية الرشيدة.

فالأمر الحسن هو حسن حسب رأيه و عين الصواب ما يقوم به و هذا لشدة تمسكه بالسلطو السيطرة على الآخر و هي تعكس تماما غياب الوعي الذاتي و حقيقة أن النفس البشرية، بعيدة عن الكمال بل النقص سيمتها و التعلم و التجديد ديدينها، فالمتعصب فكريا يرى في آرائه و قراراته الصواب المطلق الذي لايشوبه أي عيب أو خلل و يرفض الرفض التام و المطلق، مناقشة قراراته أو نقدها أو إبداء آراء نحوها، فديده هو العمل وفق تطبيق الأوامر و هو يعمل بشكل حريص على تهميش الفئات الفاعلتمو ذات الكفاءة صاحبة العقول المستنيرة و يعمل على إستبعادها بشكل متعمد، لأنها تمثل له عامل تشويش و تهديد، يجب التخلص منها و حتى وإن لم يعطها فرصة المناقشة أو إبداء الرأي، فمستوى الكفاءة الذي يتميزون به يفرض عليه هذا الواقع و هو رافض له، لذلك يعمل على إحاطة نفسه بالأفراد الفاعلين السلبيين، الذين لا يناقشونه و لا ينتقدونه فيما يقوم به، بخصوص العمل وهو بذلك هو بإستبعاد الكفاءة الفكرية التي تمتلك كل آليات التفكير الناقد\* و التي

\* يرى العتبي أن أبعاد الشخصية الناقدة تتمحور في: "1-بعد التقويم: يتضمن القدرة على إصدار الحكم و تقويم الحجج و القدرة على الاستدلال.

2-بعد المعرفة: يتضمن القدرة على التحدي التخيل النقدي و المخاطرة المدروسة المرونة المعرفية و تحمل الغموض.

3-بعد فهم قواعد المنطق: يشمل قواعد المنطق الربط التنظيم العقلاني و كشف المغالطات اثناء النقاش.

4-بعد القدرة على التفسير: يتضمن القدرة على الاكتشاف و النقاش و الجدل و الميل الى التفسير المنطقي للظواهر الحياتية و تطبيق المعارف

5-البعد الوجداني: ينطوي على القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة و الثقة بالنفس الدرجة العالية من الاتزان تقبل آراء النخرين الاتصاف بالنشاط و الفاعلية

6-بعد الحساسية اتجاه المشكلات: يتضمن الحساسية اتجاه المشكلات و القدرة على وضع الافتراضات صحيحة و تحديد المشكلة بطريقة

منطقية" (العتبي، 2007، ص.22)

يرفضها بشكل مطلق ليستقر بأحقية إتخاذ القرار دون أي عامل مشوش، لتصبح هاته الباثولوجيا التنظيمية مظهر من مظاهر ممارسة المضايقة التنظيمية في جانبها الفكري، فالمتعصب فكريا يمارس المضايقة من خلال تسقيف العقول و إستبعاد الآخر و عدم تقبله بشكل مطلق، فهو يرى الفئة الفاعلة أداة للتنفيذ فقط لا مجال لها للنقد أو مناقشة الأوامر و الفرد الفاعل بحد ذاته غير مقبول بمعيار الأحكام المسبقة، التي يقوم وفقها بتصنيف الأفراد الفاعلين مع تغييب كل الحقائق و الأدلة و ترك التجرد، فالفرد المسيس المتعصب فكريا يساهم في كبح كل آليات التطور و الإبتعاث المعرفي الذي بدوره يسهم في تطوير و ترقية التنظيم و من ثمة" يتم الإنتقال من القوة المشروعة إلى العنف المسيء" (Moussé :1993,p12).

ف"خطاب الكراهية هو إحدى الآليات التي يمكن إستخدامها لخلق و الحفاظ على عدم المساواة في علاقات القوة من التمر و المضايقة، لاسيما عندما يكون الهدف عضوا في مجموعة مهمشة تقليديا، تم تصميم خطاب الكراهية للإيذاء و الصمت أثناء إنشاء سياق لتوسيع نطاق الإعتداءات الدقيقة، التي تدعم سنن العنف الذي يبدو طبيعيا" (Sloan&al,2010,p.88)

هذا الكبت الفكري الذي يتعرض له الفرد الفاعل داخل التنظيم، يجعله هو بدوره يتبنى آليات دفاعية في جانبها الفكري المعلوماتي أيضا، حيث يحتفظ الفرد الفاعل بالمعلومة التي يكتسبها من خلال الصلاحيات و الإمتيازات التي يمنحها له منصبه الوظيفي، ضمن التراتبية الهرمية، تلك المعلومات التي يقوم بمعالجتها بشكل يومي و روتيني تكسبه تراكمات و خبرات معرفية، تمنحه سلطة معرفية لأنه أصبح متحكما في المعلومات سيرورتها، بإحتفاظه بالمعلومات المناسبة، التي يعتبرها كآليات دفاعية يمارس من خلالها سلوك الصمت المعرفي الدفاعي و هو يحافظ على مكانته الوظيفية من أي تهديد او أي ممارسات تضر بمكانته و مستقبله الوظيفي أو تشكل عامل تهديد بالنسبة له فيري"ليانغ و ليانغ (Liang &Wang) أن السياسة التنظيمية لها تأثير على موقف الفرد اتجاه العمل في المنظم و الذي من المحتمل أن يؤدي إلى سلوك الصمت، إذا كانت موجهة نحو تحقيق مصلحة طرف معين و تضعف من الثقة بين أفراد المنظم و ترسيخ ثقافة الأناية لدى المديرين و بذلك تمثل السياسة التنظيمية مصدر يثير القلق و التهديد للموظف إذ يبادر الفرد إلى تبني سلوك الحماية الذاتية الذي يركز على المصلحة الذاتية الذي يعني سعي الفرد الى تحقيق المصلحة الفردية" (علي وحسن، 2019، ص.120).

فممارسة الصمت المعرفي الدفاعي من قبل الفرد الفاعل، هي آلية دفاعية لممارسة الفرد المسيس للتعصب الفكري، الذي يلغي تماما كينونته الفكرية البشرية يتعامل معه وفق أحكام مسبقه و قولبة نمطية لا تتقبل إختلافه، مخالفته و كفاءته الفكرية، فيلجأ الفرد الفاعل إلى سلوك الصمت المعرفي الدفاعي و يتلاعب بالمعلومة، إما أن يخفي من خلالها أخطاء مهنية لا تكون في صالحه أو أنه يحتفظ بالمعلومة و يقوم بإستغلالها في الظرف المناسب، كنوع من المناورة الفكرية الدفاعية، يدافع بها عن مكانته الوظيفية.

و يؤكد (المهدي بن عيسى) على نسبية السلطة في علاقة المناورة في السلطة بين الفرد المسيس و الفرد الفاعل، لأنه يضعها في خانة العلاقة الزبونية بين الفئة المسيسة و الفئة الفاعلة، "تأسس سلطة قوامها هذه العلاقة التبعية المتبادلة، لكن هذا لا يعني أنها متساوية لا يعني فقط أن السلطة هي علاقة متبادلة وليست قدرة كامنة في السمات الشخصية للرئيس أو القائد، فإن كان السيد في تشكل السلطة المطلقة له حق الجبر و الإكراه، فإن العبد كذلك له القدرة على الحرمان، أي حرمان سيده من خدماته و عدم تلبية و إشباع حاجة سيده إليه بطريقة أو بأخرى، تتعاضد هذه القدرة مهما كانت ضئيلة تمنح للعبد نفس المقدار على التفاوض و المساواة و التي تتعاضد بمقدار تعاضد درجة الإحتجاج و القدرة على الحرمان، التي يستطيع العبد أن يستعملها، نفس الشيء نستطيع أن نقوله للعامل داخل المنظمة، فمهما كانت سلطة المسؤول المباشر كبيرة بقوة القانون و البناء الرسمي، تبقى دائما نسبية تحدها قدرة العامل على فرض سلطته و كذلك تتعاضد هذه السلطة على حساب سلطة الطرف الآخر كلما زادت درجة الإحتياج له و إنتقت إمكانية الإستغناء عنه أو تعويضه" (بن عيسى، 2010، ص.35).

فإنطلاقاً من هذا المفهوم للسلطة داخل المنظمة، يجعلها تتميز بأنها غير مرتبطة فقط بالبناء الرسمي أو آلية الهيكل الرسمية، أنها موقفية أي تتغير بتغير الوضعية الرسمية، التي تتحكم فيها عوامل جديدة منها ما هو مرتبط بالتنظيم الرسمي و منها ما هو مرتبط بعلاقة الفاعلين ببعضهم و منها ما هو مرتبط بالموارد أو الأوراق الراجعة، التي يمكن أن يحصل عليها أحد أطرافه، هذه العلاقة مرتبطة كذلك بالعوائق التي يمكن أن يتعرض لها أحد أطراف هذه العلاقة" (بن عيسى، 2010، صص 36-37).

بالتالي "هذه السلوكات ماهي إلا ترجمة لإستراتيجياتهم التي تبناها و شكلوها، إنطلاقاً من الموارد التي هي بحوزتهم و العوائق التي تجابههم في الوضعية التنظيمية التي يعيشونها، هذا بمعنى أن هذه السلوكات الإستراتيجية مستمدة من سلطتهم داخل المنظمة، فكل فاعل يعمل جاهدا لتعظيم هذه السلطة، أي الحصول على موارد أكثر تجعله في مكانة تفاوضية، قوي في علاقته بالمنظمة أو بالأحرى، لأن كل سلوك هو سلوك إستراتيجي، كونه يستهدف الإقتناء أو إجتباب كل ما يعتبره الفاعل أنه رهان الوضعية التي يعيشها داخل المنظمة، مستخدماً الموارد التي بحوزته و متقبلاً للعوائق التي تواجهه من أجل تحقيق أهدافه" (بن عيسى، 2010، صص 37).

وفي نفس السياق، يرى (قاسيمي) "...ثم إن وضعية التهميش و الخوف و التعيينات السياسية و البحث عن منطقة الأمان و المنافسة بين الموظفين، تنمي بينهم بعض السلوكات التي ربما لم تكن موجودة فيهم قبل توظيفهم و منها سلوك التحفظ و الحذر و الخوف و الشك و الوشاية و عدم الصراحة و عدم الصدق أحياناً و التجنب و السريته و ضعف الإتصال و البحث عن أخبار الآخرين و تغليبهم في تقديم المعلومات و كل هذه الصفات تعطينا ذهنية صاحب المكتب، هذه الذهنية أصبحت من أهم المشكلات التي تقف في وجه أي تغيير أو تحسين للوضعية" (قاسيمي، 2014، صص 233).

من جانب آخر، المعلومات أو السلطة المعرفية التي يكتسبها الفرد الفاعل، ليس بالضرورة أن يمنحه إياها منصبه الوظيفي و إنما هناك وسائل أخرى تمنحه ذلك، كالتنظيم الغير رسمي و العلاقات الشخصية مع زملاء العمل.

ففردي مسيس لا يقبل النقد أو مناقشة أوامر يقوم بإصدارها، حتى مع أصحاب العلاقة، لأنه يرى في رأيه عين الصواب و من المستحيلات أن يخطأ، رغم أن بعض الأوامر و التعليمات تحتاج بالفعل إلى مناقشة و أخذ و رد ، مع الأطراف المعنية، فهاته الأوامر يمكن أن تشكل محل تهديد أو خطر على بعض الأفراد الفاعلين داخل التنظيم و حتى التنظيم بحد ذاته، فيقوم الفرد الفاعل الذي يدرك و يعي تماماً حجم التهديد الذي يمكن أن يلحقه من فرد مسيس متعصب فكراً، بالمناورة بالمعلومة بغض النظر عن مصدرها و لا يقوم بإعطاء تلك المعلومة للفرد المسيس، إلا بإرادته هو، إما عن طريق التماطل أو الاحتفاظ بها، إلى أن يحين الوقت المناسب الذي يختاره الفرد الفاعل، ما يستدعي وجود مجال للمناورة، حتى في التنظيمات، التي تتميز بالصرامة التنظيمية.

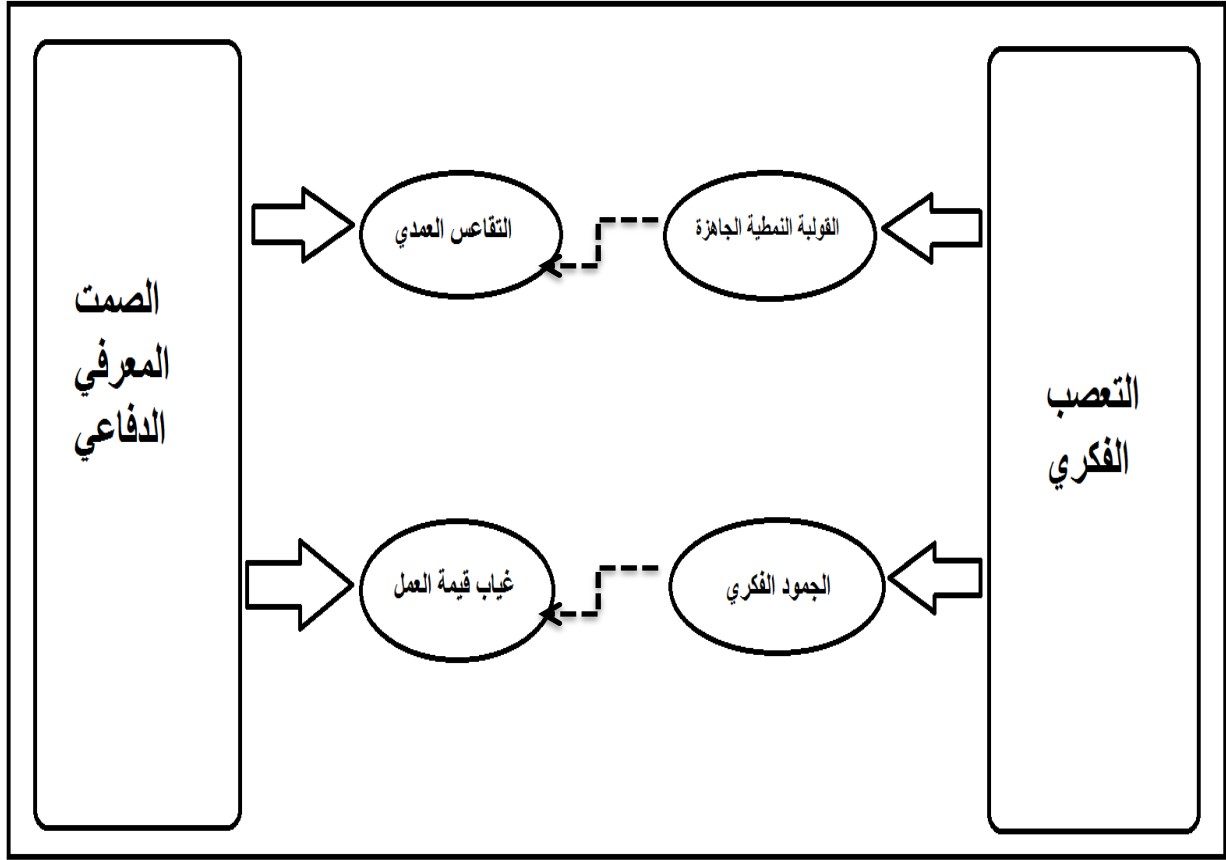
و"رفضاً لأي دوغمائية فكرية، مسؤولوا النشاط الإقتصادي يريدون أن يعطوا معنى لمشاريعهم و أفعالهم دون مغادرة أرضية الإبداع و الكفاءة... لفهم جميع المواقف كيف تتماثل أو تتشابه وفي نفس الوقت تختلف، يجب و بفضل أدوات الفكر إتخاذ خطوة إلى الوراء دون تردد تسمح(بخول، يرخص بصعوبة) بالكاد عن طريق التحدي، من خلال رفض التجريدات غير الضرورية في أعينهم و من وجهة نظرهم، فإن أولئك الذين يشككون في قراراتهم و أفعالهم يجرمون أنفسهم من الأدوات المفاهيمية اللازمة لفهم ما يواجهونه و إتخاذ القرار دون الإدراك المتأخر على مستوى المواقف و الأحداث، فكيف يمكنهم التفكير؟ (Moussé :1993,p13).

و توصلت دراسة سافينا و بودغورنايا (Safina&Podgornaya 2014)، إلى نتائج تركز جنوح أفراد التنظيم على تحقيق وصوليتهم إلى مراتب أعلى ليضمنوا عدم المساس بهم من خلال مناصبهم الوظيفية، "تعتمد طرق حل مشكلة الإضطهاد الأخلاقي المستمر في مكان العمل، على الأسباب التي أدت إلى نشوء الموقف يرى معظم المستجيبين (50%) مخرجاً في رفع مستواهم المهني إلى المستوى الأعلى من

## الفصل الرابع | رؤية سوسيوتنظيمية لأبعاد صمت العاملين في ظل أبعاد المضايقة التنظيمية

أجل أن يصبحوا "لا يمكن المساس بهم" و يستحيل إستبدالهم و يثبتوا الربحية الخاصة بالمنظمة و الرئيس و الزملاء، علاوة على ذلك من الضروري أن يرفض دور الضحية المفروض أن تكون واثقا بنفسك و حافظ على توازن ذهنك و لا ترتبط بالقمع (37%)، يعتقد بعض الناس أفضل طريقة هي التعامل مع كل شيء بروح الدعابة و بالتالي إجتياز الفترة الصعبة (30%)، يعتبر الآخرون أنك بحاجة إلى معرفة سبب كرههم لك كثيرا و تغيير نمطك السلوكي(على سبيل المثال توقف عن التناحر، حتى لا تحسد للتكيف مع العصا و ليس لتأسيس قواعدك الخاصة) (22%)، يتأكد معظم الرجال الذين يسألون من أنه من الضروري الرد على المعتدي بنفس الشيء، أي الأفعال العدوانية (20%) (Safina&Podgornaya,2014,p.191).

ترسيمة رقم (15):التعصب الفكري و الصمت المعرفي الدفاعي(إعداد الباحثة).



### 1. الجمود الفكري و غياب قيمة العمل.

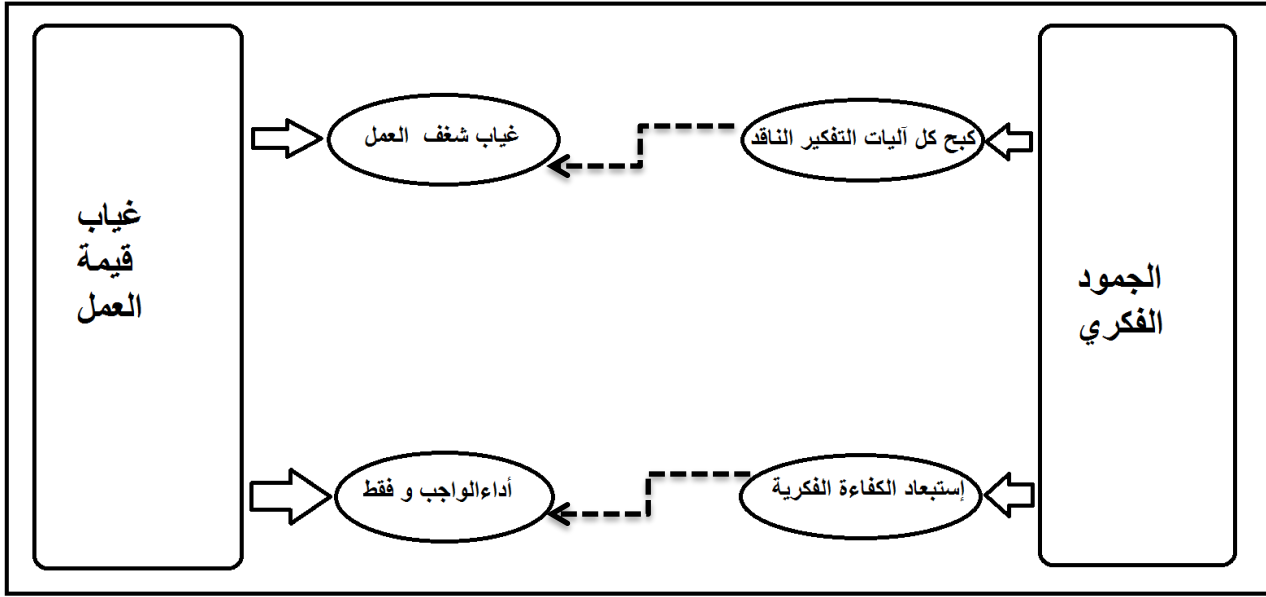
الفرد المسيس المتعصب فكريا من سماته الجمود الفكري أو الدوغمائية، الذي يعبر عن قمة الإنغلاق الفكري و عدم تقبل الطرف الآخر المخالف و يعمل على إلغاء أي نقاط تواصل، مع هذا الطرف المخالف ، بل يعتمد إلحاق الأذى بمن يخالفه الرأي من أفراد الفئة الفاعلة و ممارسة القهر عليهم، إستنادا لمنصبه الوظيفي و هي أحد أهم عقبات التواصل، لأنه أحادي التفكير و لا يتقبل الطرف المخالف و ليس إنتخابيا يقوم بمقارنة الأفكار و المقترحات لكي يقوم بإختيار الأنجع و الأصوب .

فالفرد المسيس الدوغمائي، يقوم بمضايقة الفرد الفاعل، من باب تحقيق الخضوع و الخنوع، بتثبته بأفكاره التي تكون في شكل أوامر و تعليمات خاصة بالعمل و إجراءاته رغم أن الفرد الفاعل هو الأقرب لواقع العمل و هو المنفذ الرئيس لإجراءاته و مضطلع على حيثياته و مشكلاته، يمكنه أن يصادف مشكلة ما في العمل عليه أن ينجز تقرير حول الوضع ويبادر إلى حلها، لكن الفرد المسيس الجامد فكريا، لا يؤمن بذلك بشكل مطلق لأنه، لا يقبل من ينتقده خاصة إذا كان الأمر يتعلق بخلل ما أو عيب يمس إجراءات التنفيذ، رغم أن الفرد الفاعل مضطلع أشد الإضطلاع على مشكلات العمل مما يسمح له خاصة إذا كان صاحب كفاءة فكرية، أن يقدم مقترحات إبتكارية و إبداعية تخص تلك المشكلة، لكنه يدرك تماما أن دوغمائية الفرد المسيس تحول دون تنفيذ ذلك، بل يستهدفه بالمضايقة لأنه يراه بمثابة التهديد له و كشف نقصه، فتذهب قيمة العمل لدى الفرد الفاعل و حماسه للعمل و ينطفيئ شغفه إتجاه تحقيق الإنجاز، فيصبح لدى الفرد السعي لإكتساب معلومات التي يمنحها له منصبه الوظيفي او مصادر اخرى و يركز عليها من أجل إكتساب سلطة معرفية، يناور بها و يدافع بها على مكانته الوظيفية، ليمارس الصمت المعرفي الدفاعي"فلا يمكن أن يتحقق التماهي و الإندماج إلا إذا كان العامل على قناعة، بأن العمل يشكل في حد ذاته قيمة، أي أن العمل شيء جيد"(بن عيسى،2010،ص.09).

و يضيف لاساي و آخرون(Sloan&al2010)"المضايقة، الصمت و تهيمش الأهداف حيث يسعى الجنات إلى منع الأهداف و الشهود من المشاركة الكاملة في عملهم و بالتالي حرمانهم من العلاقات الداعمة و هوياتهم الفردية، يقرر المضايق إستهداف شخص يرى أنه يمثل له تهديدا، غالبا ما يتضمن ذلك إستهداف أفضل الموظفين أولئك الذين يتمتعون بمهارات عالية و ذكي، إبداعي، أخلاقي و قادر على العمل بشكل جيد، مع الآخرين"(Sloan&al,2010,p.88).

و كمثل على هاته الممارسة: ففرد مسيس دوغمائي، يستمد من منصبه الوظيفي إمتيازات سلطوية تخوله إصدار و اتخاذ القرارات، يقوم بإصدار قرار حول إجراءات العمل، على سبيل المثال: يقوم بتنميط إجراءات عمل (مصلحة الصيانة و الإنتاج)، في هاته المصلحة يوجد مجال للإبداع و الإبتكار، فالفرد الفاعل الذي يشرف على ماكينة ما يعرف كل برغي فيها و ماهو دوره وكيف يتعامل معه و مع الماكينة وكيفية تشغيلها و من كثرة معرفته بها، سيجد حلول إبتكارية من أجل صيانتها و تشغيلها و هو متقن لهذا الدور، لكن تنميط إجراءات الصيانة التي هدفها تسقيف القدرات الفكرية، يطفئ هذا الشغف لديه و يذهب قيمة العمل و يصبح الفرد يحتفظ بطرق الصيانة الخاصة به، التي تعكس كفاءته المهنية كمعرفة يناور بها عند إقتضاء الحاجة .

ترسيمة رقم(16):الجمود الفكري و غياب قيمة العمل(إعداد الباحثة).



## II. القولية النمطية الجاهزة و التقاعس العمدي.

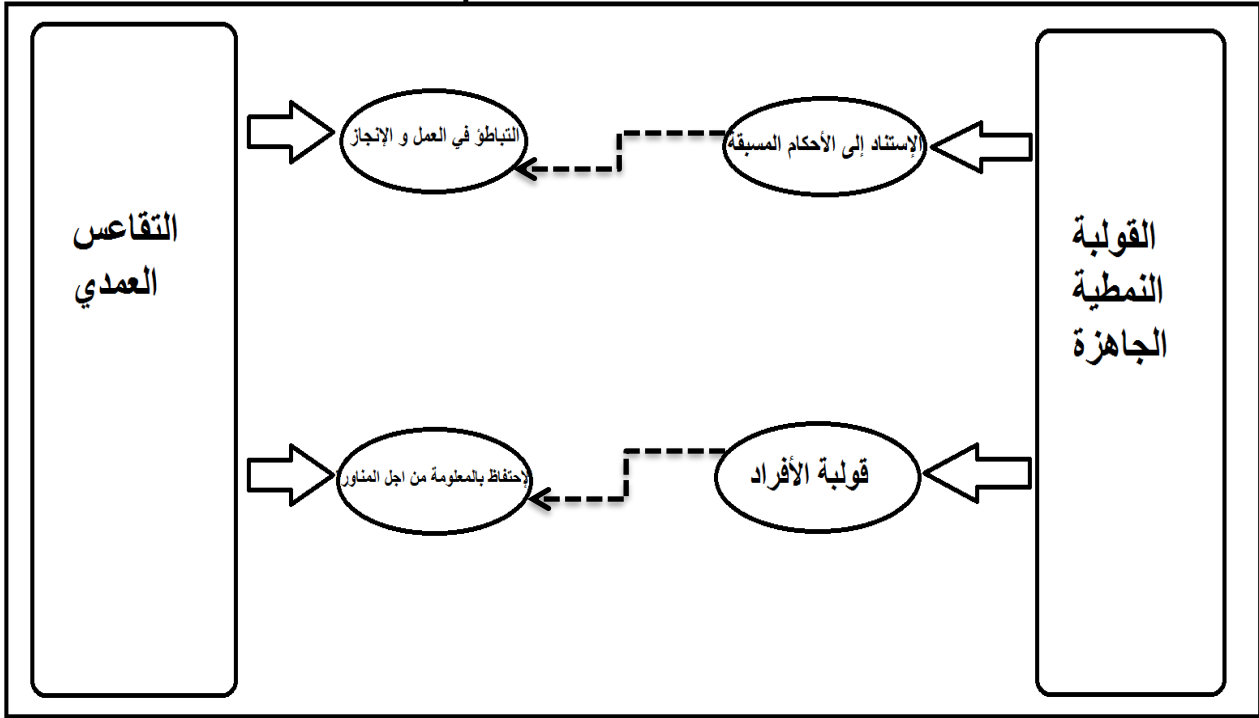
عموما الشخص المتعصب فكريا يصنف الأفراد وفق أحكام مسبقة، تكون في حالة جهوزية تامة تضعهم في قالب نمطي محدد، يقوم بتعميمها على من يخالفه في الفكرة و الرأي، فأفراد الفئة المسيسة لديهم أحكام مسبقة عن أفراد الفئة الفاعلة، بأن لديهم مستوى الكفاءة متدني، لا يبادرون بالعمل إلا عن طريق الأوامر ، دافعهم للعمل الحافز المادي فحسب، لا يمكنهم إعطاء حلول إبداعية لمشكلة ما... و غيرها من الاحكام المسبقة الغير قابلة للمناقشة لا لإعادة النظر فيها و لا يمكنه الحياد على الإطلاق عن هاته القولبة هي مؤشر من مؤشرات المضايقة، تؤدي بالفرد الفاعل الذي يؤمن بقدراته و كفاءته و مدرك لكيونته البشرية، أنه خارج تصنيف هاته القولبة، لكن لا يمكن تغيير ما يوجد في تفكير الفرد المسيس و لا إمكانية للهروب من هاته القولبة، فيلجأ الى أسلوب التقاعس العمدي الذي في كل الأحوال يعبر عن التباطؤ في إنجاز العمل رغم أن لديه إمكانيات فكرية إبداعية لا يستهان بها، لكنها غير مقدرة و غير معترف بها من طرف الفرد المسيس، بل هي مصدر للتضييق، فيرون أن التقاعس العمدي بمثابة ردة فعل عن عدم تقدير كفاءتهم المهنية الفكرية، فهو يضعف لديهم روح المبادرة في العمل و يرفع معدل التباطؤ في الإنجاز كإستراتيجية للمحافظة و الدفاع عن مكانتهم الوظيفية، حيث يعد التقاعس الذي يمارس بشكل متعمد و بإدراك تام من قبل الفرد الفاعل، من خلال إبطائه في عملية الإنجاز و ربما الإخلال بضرورة إجراءات العمل، متعمدا تأخير المعلومة تفرد الفرد الفاعل بهاته المعلومة ليحتفظ بها متعمدا خلق مجال للمناورة.

و يمكن إعطاء مثال حول ذلك: فرد مسيس يتعامل مع افراد الفئة الفاعلة أنهم غير أكفاء و دافعهم للعمل هو مادي بحت، التعامل هذا سواء بالقول أو الفعل، فيسمعهم أقوال عن الإزدراء، السخرية من مستواهم و ما ينجزون من أعمال و لا يعجبه أي شيء مما يقومون به و هم على الدوام محل انتقاد للانتقاص من قيمتهم و خدش الثقة بأنفسهم و من خلال الفعل، فتقارير تقييم الأداء تكون دائما سلبية و لا يعترف بأي جهد يبذلونه إضافة الى حرمانهم من أي حوافز مادية إضافية كردة فعل، هم يقابلون هاته المعاملة بالتعمد على إبطاء إجراءات العمل و الاحتفاظ بالمعلومة لوقت أطول قبل أن تصل للفرد المسيس، فيتعمد الفرد الفاعل بعدم الالتزام بإجراءات العمل المتفق عليها، يخلق بعض الأعداء و يجد لها مبرر إجرائي و تنظيمي أو يقوم بالتغيب من أجل عدم إنجاز المطلوب و تعمد التأخير أو أنه يقسم عمله وفق أشرطة كل يوم ينجز

## الفصل الرابع | رؤية سوسيوتنظيمية لأبعاد صمت العاملين في ظل أبعاد المضايقة التنظيمية

شطر وفق ما يحدد هو ... وغيرها من الممارسات التي تجعل الفرد يحتفظ بالمعلومة لأطول مدة و يمررها كيفما شاء و التي تكسبه سلطة معرفية و إمكانيات تفاوضية عالية وحجة للمساومة.

ترسيمة رقم (17): القولية النمطية الجاهزة و التقاعس العمدي. (من إعداد الباحثة)



ثالثا- غياب عدالة التفاعلات و صمت الإذعان .

تعتبر العدالة التنظيمية كسلوك تنظيمي إيجابي يمارس من قبل الفئة المسيستو يدرك من قبل الفئة الفاعلة في إطار ثلوث أبعادها: التفاعلات، الإجراءات و التوزيع و التي تحكمها علاقة ترابطية تكاملية ليتم الحكم على تطبيق العدالة التنظيمية .

فبعد عدالة التفاعلات يتضمن المعاملة الحسنو الإنسانية للأفراد الفاعلين داخل التنظيم و ما تستوجب تلك المعاملة من احترام و تقدير لكيونتهم البشرية، أثناء تطبيق عدالة الإجراءات و التوزيع التي يتم فيها إلغاء أي إختلافات: إثنية، دينية لغوية... لتضفي المعاملة الإنسانية على عملية التفاعل بين أفراد الفئة المسيستو الفاعلة على حد سواء .

لكن غيابها يشير إلى إنعدام القيم الإنسانية و عدم الإحترام الكامل لكيونة الفرد الفاعل كإنسان، له خصائص نفسية و إجتماعية له شخصية تختلف عن الآخرين و لو بجزء يسير، بل يعامل كرقم إحصائي ضمن تعداد العمال الموجودين في المؤسسة الواحدة، الذين تربطهم علاقة عمل و له إعتبرات ميكانيكية أو فكرية فحسب، مع إنجاز المطلوب وفق الطريقة المتفق عليها و يتم فرض الأوامر و التعليمات بالقوة و التعامل وفق طريقة تسلطية، قهرية، فوقية تحكمها النظرة الدونية لأفراد الفئة الفاعلة فإنتماؤهم للمؤسسة العمل مرهون بتطبيق الأوامر فحسب، ليس لهم حق إبداء الرأي أو مناقشة أي أمر أو مشكلة متعلقة بالعمل، رغم أن أعضاء الفئة الفاعلة هم الممارسين الفعليين للعمل و المحتكين المباشرين به و المطلعين الرئيسيين على أوضاعه و مشكلاته، لكن غياب عدالة التفاعلات تفرض التعامل معهم بصفة غير إنسانية،

سماتها القهر و الإذلال و الأفراد الفاعلون بإنتمائهم لتنظيم العمل محدد بإشباع حاجاتهم المادية بالدرجة الأولى و لا تتوفر لديهم فرص أخرى للإلتقال للعمل في تنظيم آخر، فيقابلون هذا القهر و هاته التسلطية بالإذعان و الخضوع ويمارسون سلوك الصمت في إطار هذا الإذعان و الخضوع لإقتناعهم بإستحالة تغيير أوضاعهم وأن أصواتهم غير مسموعة التي تمثل: آراءهم، اقتراحاتهم، تقاريرهم، شكاويهم... لأن المطلوب منهم تطبيق الإجراءات لتحقيق الهدف و فقط، وفق ما حدده لهم منصبهم الوظيفي وبذلك تضمن الفئة المسيسة إستقالة أصوات الفئة الفاعلة، فبعض الأوضاع النشطة التي تضمن ديناميكية معينة، لا ترغب فيها الفئة المسيسة، بل تحاربها لأنها تريد فرض نوعا من الإستاتيكات التنظيمية، التي تميز سياستها التسييرية و تعمل على تطبيقها عن طريق إذعان الفئة الفاعلة و هذا النوع من صمت العاملين، يعبر عن السلبية المطلقة.

فغياب عدالة التفاعلات، تقلل من فرص التواصل و التفاعل الإجتماعي بين أفراد الفئتين (المسيسة و الفاعلة) خاصة أنها تعمل على تعييب الإتصالات الصاعدة المتمثلة في: تقارير، شكاوى، آراء... أين يكون المرسل يمثل أفراد الفئة الفاعلة و تقتصر فيه على الإتصالات النازلة المتمثلة في التعليمات الأوامر و بالتالي ينعدم الإتصال التواصل و تفقد أهم حلقته و هي التغذية الراجعة الضامن الوحيد للتواصل بين الطرفين، لكن أفراد الفئة المسيسة لا يدعمون هذا النوع من الإتصال، بل يقتصرون على الإتصالات النازلة التي يمارسون من خلالها القهر و التسلط و يضمنون الخنوع من الطرف الآخر و بالتالي يتحقق صمت الإذعان الذي تريد تكريسه الفئة المسيسة، لأن الفرد الفاعل لا يناقش، لا يجادل لا يتنمر، بل ينفذ الأوامر و فقط و لا يمثل أي عامل من عوامل التشويش و الإزعاج، وفق السلبية المطلقة الملازمة له و هو تجلي واضح لتطبيق منطلقات المدرسة الكلاسيكية و الصورة التي تريدها للفرد الفاعل و التي يجب أن يكون عليها داخل تنظيم العمل.

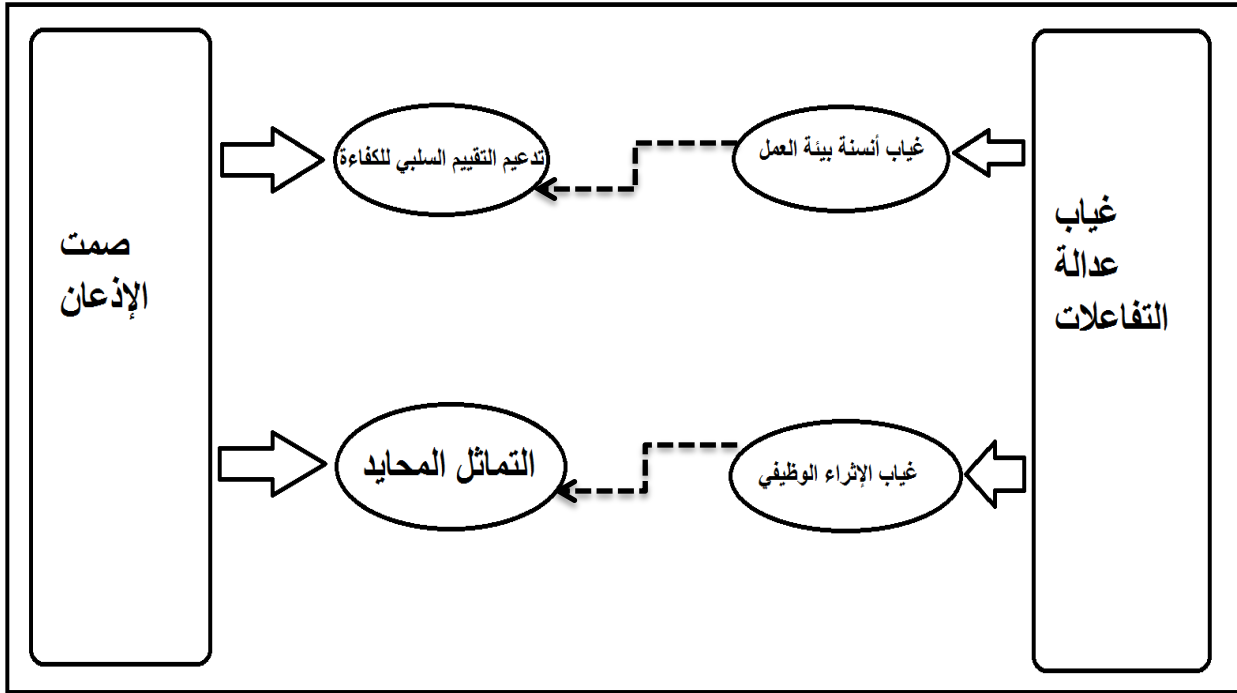
فهناك عدم تكافؤ في العملية الإتصالية بين الرئيس و المرؤوس خاصة ان الصلاحيات السلطوية هي بيد الرئيس "حيث يمكنه توجيه العملية الإتصالية و أن عدم التوازن هذا يجعل المرؤوس في وضعية غير مريحة، هي وضعية المتلقي و المترقب و الخاضع لفعل الرئيس و مبادرته مما يجعله يعبر بالضعف و بالتبعية الدائمة و إهمال ذاته و شخصه" (قاسيمي، 2016، ص.94).

ويطرح بول و آخرون (Paul&al) وجهة نظر أخرى... عند إحساسها بالمعاملة غير العادلة، فيصبح لدى الفرد توتر و عداة اتجاه المتحيز و المتحيز له، فضلا عن إدراك الفرد لوجود فروق بينه و بين الآخرين في المكانة الوظيفية أو الإجتماعية أو السمعة أو مكانة الآخرين تهدد مكانته وفي حالة تباين الأفراد في كيفية تحقيق أهدافهم وإدراكهم بأن عملية الوصول إلى أهدافهم مهددة، مما يؤدي إلى نشوء الصمت" (الختاتنة، 2009، ص.13).

و يرى ابن خلدون أن القادة إذا اشتهروا بالرفق و العدل، عمل المرؤوس على إظهار ما في أنفسهم من سلوك على طبيعته و أما إذا إتسم الحكم بالقهر و الإخافة، فإن العقوبات تذهب بأس المرؤوسين و حماسهم، لأن العقاب المصحوب بعدم الدفاع عن النفس، يؤدي إلى إذلال المرؤوس و حد هذا الأمر في العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، في التأديب في الصنائع و العلوم و الديانات، إذ أن ذلك ينقص من بأس المرؤوسين و لا يستطيعون دفع عادية عن أنفسهم" (قاسيمي، 2014، ص.64).

وكمثال على هاته الممارسة: تأتي طلبية إنتاجية مستعجلة و في ظرف قياسي يعطي الأمر بوجوب التنفيذ و هو لا يراعى قدرتهم على التنفيذ من عدمها و هل ظروفهم العملية تسمح بهذا النوع من الضغط في العمل و هل ظروفهم الشخصية أيضا مناسبة، فهو يصدر الأمر و ينتظر التنفيذ فحسب و هذا بالفعل ما يجده من قبل الفئة الفاعلة، بسبب اقتناعهم بإستحالة تغيير أوضاعهم و تقييمهم السليبي لكفاءتهم المهنية، بأنهم أقل شئنا و يؤدون المطلوب منهم و فقط، حتى وإن كان على حساب أوضاعهم و ظروفهم.

ترسيمة رقم (18): غياب عدالة التفاعلات و صمت الإذعان. (إعداد الباحثة).



#### 1. غياب أنسنة بيئة العمل و تدعيم التقييم السلبي للكفاءة.

إن منطلقات الأنسنة تدعم التعامل الإنساني للأفراد الفاعلين داخل تنظيم العمل، لتصبح بيئة سمته مراعاة الجانب الإنساني في التعاملات، لكن غيابها يكرس غياب الجانب الإنساني تماما في بيئة العمل سواء على الصعيد التفاعلي أو على صعيد الظروف الفيزيائية للعمل.

فغياب المعاملة الإنسانية يؤدي إلى ظهور السلوكيات التنظيمية السلبية و إلى عدم إشباع أفراد الفئة الفاعلة حاجاتهم النفسية و الإجتماعية حتى الوظيفية، لأن التعامل الإنساني يشمل جانب التعاملات و جانب ظروف العمل و بالتالي هذا النوع من بيئة العمل، يصبح مكانا غير مريح و غير مرض في نفس الوقت و تتوتر العلاقات التنظيمية بشكل عام و تصبح على المحك، لأن الرابط الذي يجمعها هش و الذي تقويه بالأساس العلاقات الإنسانية وروح الجماعة وروح فريق العمل، فعدم أنسنة بيئة العمل يمثل مؤشرا للمضايقة، أين سيكون الفرد الفاعل في مكان غير مناسب للعمل من الناحية التفاعلية من ناحية الوضع الفيزيقي لمكان العمل.

لكن تبقى مدى إدراك الأفراد الفاعلين أن غياب أنسنة بيئة العمل هو مؤشر للمضايقة، ليتم التبليغ عنها بشكل عام، فقد توصلت دراسة ألكساندرا و برنادتا " (Divincova&Sivàková2014) إلى "إكتشاف مثير للإهتمام هو ما إذا كان الموظفون يعرفون بمن يتصلون في حالة حدوث المضايقة في مكان عملهم، ما يقرب (65%) من الذين تمت مقابلتهم يعرفون بمن يتصلون في حالة المضايقة من بين الأكثر تكرارا: قسم الموارد البشرية أو الرئيس المباشر أو الخط الأخلاقي، تبلغ نسبة الموظفين الذين ليس لديهم المعلومات اللازمة لمعالجة العلاقات الشخصية غير الملائمة (35%) تقريبا، من الجدير بالذكر مع ذلك أنه بالنظر إلى النسبة المئوية التي أجريت في الدورات التدريبية، على سبيل المثال المضايقة داخل المؤسسات الفردية (53.40%) تعرف نسبة أكبر من الموظفين أين يمكنهم حل مشاكل من هذا النوع (65.05%)،

على الرغم من هذه الحقيقة لم يعترف جميع المستجيبين بأنهم يتعرضون للمضايقات في العمل، هذه قضية حساسة للغاية تغطي نفسية الفرد و تعتمد على شخصية الفرد و تكون قادرة على مناقشة وضعهم بصراحة و مع ذلك وفقاً لإجابات المستطلعين، فإن (70.87%) منهم من سيتحدثون إلى شخص ما حول هذه المشكلة، لكن هذه إجابة افتراضية للغاية لأنه يعتمد على الوضع الخاص و حدة المضايقة، لن يتحدث حوالي (19%) من المستجيبين عن المضايقة في مكان العمل، لكن في هذه الحالة لا تنطبق عبارة "التزام الصمت هو ذهب" لأن العزلة تعزز و تعمق المشاكل و تضغط على ضحية المضايقة، قد ينتهي الأمر ليس فقط بالتخلي عن الوظيفة لكن أيضاً بمشاكل عقلية أو جسدية لا يصبر عليها" (Divincova&Sivàková,2014,pp.31-32).

كما يرى يتر و مصطفى (Çögenli&Asunakutlu2009). "يمكن اعتبار بيئة العمل التي يتم فيها تطبيق المضايقة النفسية ساحة معركة، حيث لا يعرف العنف النفسي المستخدم كسلاح حدوداً و الفرق الوحيد بينهما هو محاولة المضايق إخفاء بعض الأفعال السيئة التي يقوم بها تماماً كما هو الحال في الحرب الحقيقية، الهدف من حرق النفسية في مكان العمل هو الجانب المعاكس، إنه يضعك في موقف ضعيف و ضعف أكثر بكثير مما كان عليه من قبل عندما يتم الوصول إلى هذه النقطة، فإن ضحية المضايقات النفسية تريد الهروب من مكان العمل وسط أمراض نفسية جسدية حادة" (Çögenli &Asunakutlu2009,p.15).

فسيادة الجانب الرسمي في التعاملات و العلاقات، وضع يؤدي إلى انخفاض روح الجماعة و الروح المعنوية للفرد و بيئة مليئة بالتوتر و الإنفعال، لأن الإدارة بشكل عام و أفراد الفئة المسيسة بشكل خاص غير مهتمة بالجانب الإنساني، حيث أنها تعتبر تنظيم العمل مكان للعمل و تحقيق الأهداف فحسب و لا تعتبره تنظيماً اجتماعياً، فغياب التعاملات الإنسانية و ظروف العمل السيئة، تدعم لدى الفرد الفاعل عدم الثقة بالنفس و عدم إمكانياته في إحداث أي تغيير يمكن أن يغير من وضعه نحو الأفضل و يدعم لديه أيضاً عدم تقديره لذاته و كفاءته وأنه شخص غير كفؤ و قدراته ليست مناسبة لأي منصب وظيفي أعلى من منصبه، رغم أن له الحق في الترقي و تطوير مساره الوظيفي، لكن معتقداته السلبية حول كفاءته و قدراته التي لم يكتشفها بعد أو أنه اكتشفها و لم يشأ الإستثمار فيها، لذلك هو و حسب "تيتار (Tutar) الهدف من ممارسي المضايقات النفسية هو جعل الضحية تعتمد على إرادته و قبول شخصيته دون أدنى شك و بهذه الطريقة يهدف المضايق إلى التأكد من أن الضحية محترمة مهذبة اتجاه نفسه و طاعة غير مشروطة من خلال فقدان احترامه لذاته و قتل غروره " (Çögenli &Asunakutlu,2009,p.16) فيعيش حالة اليأس، الخيبة و اللامبالاة بوضعه الحالي و بمستقبله، فيتبنى فقط ثقافة الخضوع و الخنوع بالالتزام للصمت و تطبيقه للأوامر و التعليمات الموجهة له، في ظل غياب أنسنة بيئة العمل التي تشمل الجانب المعاملاتي و الفيزيقي .

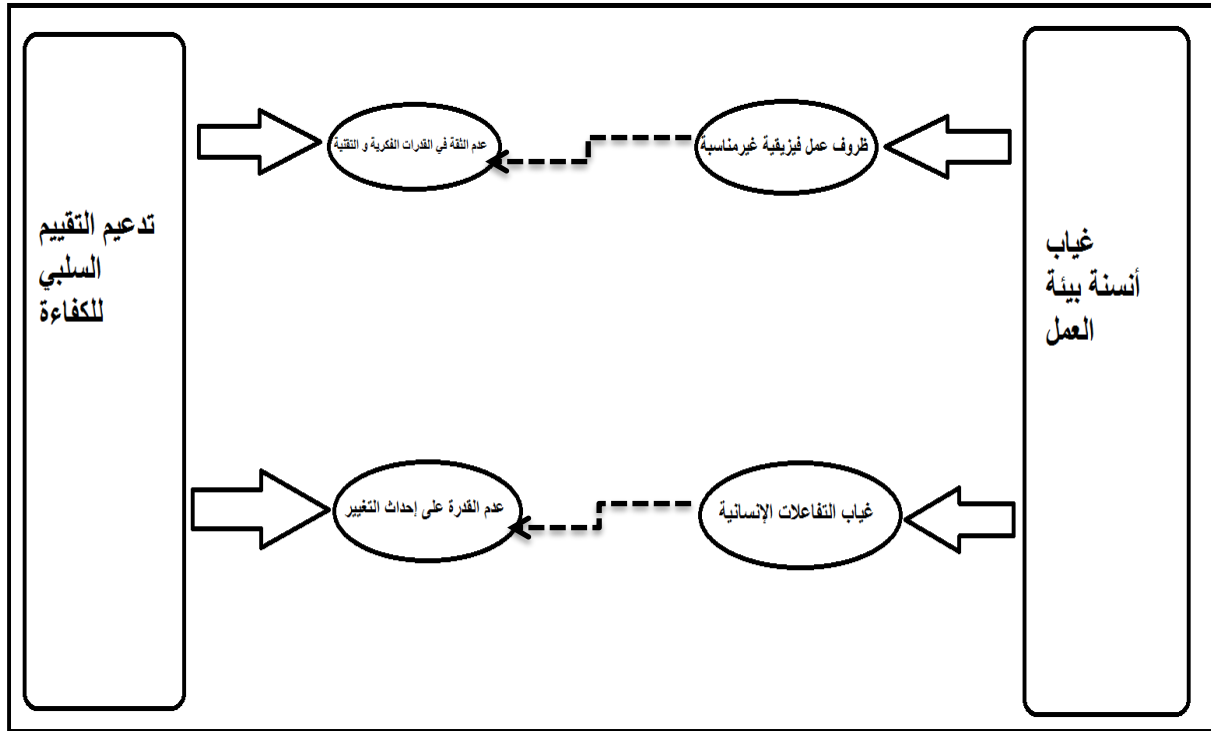
ف"التأثيرات غير المرغوب فيها في المجتمع و المؤسسات الحديثة و خارجها، تقتصر في المقام الأول الأفراد الذين يعانون من تدني إحترام الذات و أولئك الذين يتعرضون للترهيب، باستخدام تقنيات محسوبة بدقة لجعلهم يشعرون بعدم الأمان، نتيجة لذلك يحاول العديد من الأفراد الدفاع ضد غير المرغوب فيهم من خلال تقليص علاقاتهم مع الآخرين للحد الأدنى تقريبا، بدون أي موقف أو جهلا، هذا في الواقع هو أكثر الطرق سوءاً، حيث يتم دفع الفرد نحو الفشل الذي ينبع من ضعفه المتأصل" (Beno,2016,p.243).

ف"العصابية و احترام الذات مرتبطان من الناحية المفاهيمية، حيث يستخدم كلاهما مفهوم "إيجابية وصف الذات" في تعريفاتها التشغيلية (Judge,Erez,Bono,Thoresen 2002) يميل الأشخاص المصابون بدرجة عالية من العصابية إلى إبداء آراء غير موافقة على أنفسهم" (Watson,Clark &Tellegem2008) ولديهم تصور سلبي أكثر للذات (Thomson2016) و إنخفاض الثقة بالنفس (Szerat Roodenburg2012,Jacobs) لذلك سيكونون أكثر حساسية لسلبية الرسائل في البيئة التي تتضمن معلومات شخصية ،وجد Randall2003,Seigne &Smith, Lee chong&Coyen في دراستهم أن (88%) من أهداف المضايقة يعانون من عصابية أعلى و من المرجح أنهم يواجهون صعوبة في التعامل مع النقد الشخصي بشكل خاص" (Doruk ,2019,p.57).

وقد حدد "راش (Ruch) مفهومين للصمت التنظيمي منها الجانب الإتصالي و الجانب التحفيزي، فعن هذا الأخير يركز على إتجاه العاملين نحو عدم الكفاية و عدم الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بعدم القدرة على التأثير في العمل و غياب حرية الإختيار في أداء المهام للعمل" (الختاتنة، 2009، ص.08).

**مثال:** في مصنع لا يهتم فيه الفرد المسيس بظروف الأمن و السلامة للأفراد الفاعلين و لا يوفر لديهم أدنى شروط للسلامة، التي تضمن عدم إصابتهم أثناء أداء مهامهم الوظيفية، رغم ذلك يستمرون في العمل وأداء وظائفهم بسبب اعتقادهم الجازم أنهم خلقوا لهذا النوع من العمل و لهذا النوع من المعاملة وليس لديهم أي إمكانيات و قدرات من أجل نقد الوضع الذي يعيشونه أو محاولة تغييره.

ترسيمة رقم (19): غياب انسنة بيئة العمل وتدعيم التقييم السلبي للكفاءة. (من إعداد الباحثة).



## II. غياب الإثراء الوظيفي و التماثل المحايد.

إن غياب عدالة التفاعلات على مستوى المؤسسة، تفره بعض المؤشرات منها غياب الإثراء الوظيفي، حيث أن الاهتمام بالفرد الفاعل داخل التنظيم و حياته الوظيفية مغيب تماما، فالإثراء الوظيفي يزيد من إكتشاف الفرد الفاعل لقدراته و مهاراته و الإستثمار فيها من أجل تحقيق الأفضل و تحسين وضعه الوظيفي أيضا، مع المساهمة في تطوير التنظيم، نظرا لتطوير مستوى الإبداع لدى الأفراد الفاعلين و القدرة العالية على حل المشكلات التنظيمية، لكن بغياب الإثراء الوظيفي و تحديد إجراءات العمل و تطبيقها بصرامة، يؤدي إلى غياب مجال الإبداع

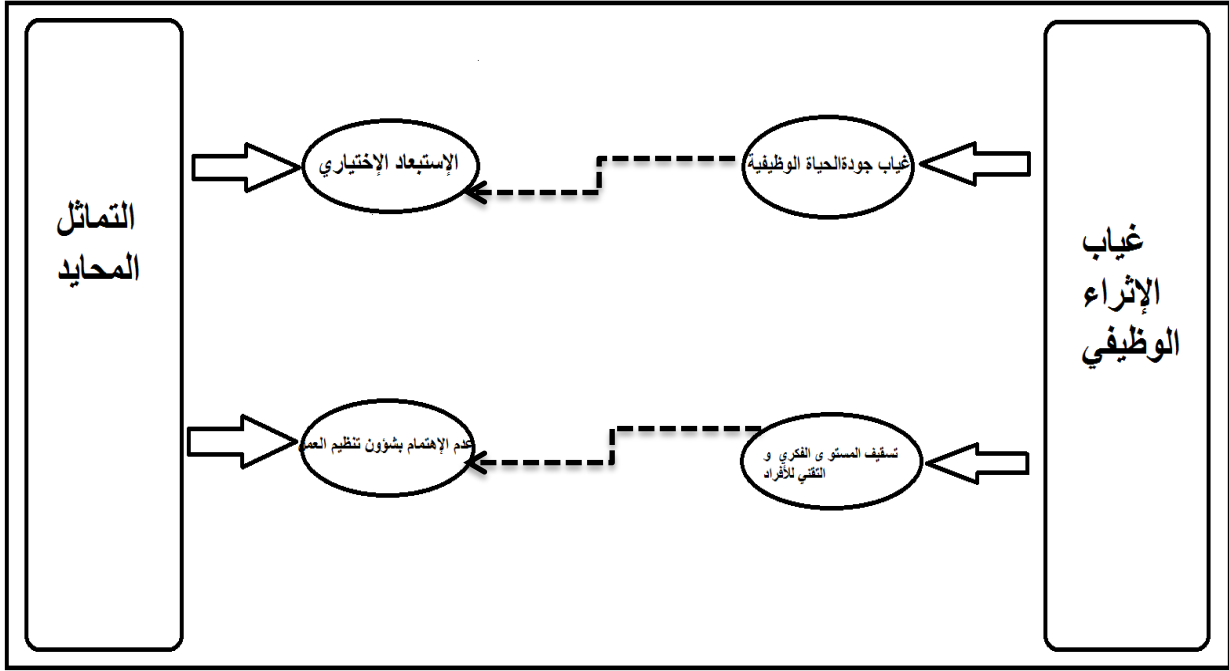
و الابتكار و تسقيف المستوى العقلي للفرد الفاعل، بتقييده بالإجراءات و عدم السماح له بالحياد عنها، مما يدخله في حالة الروتين و الركود الفكري و غياب الحلول الإبتكارية و الإبداعية، لأنه من جهة يعد بمثابة تسقيف لأصحاب الكفاءات الفكرية، الذين يمثلون التهديد الفعلي للفئات المسيسة و لمناصبهم و مستقبلهم الوظيفي، فتتم السيطرة عليهم و ممارسة القهرية عليهم، من أجل إخضاعهم لأوامرهم و يؤدي فرض ذلك الواقع إلى تلاشي مهارات الفرد التي كانت لديه مسبقاً و عدم إكتساب مهارات جديدة، مع تحديد المهام بشكل دقيق و ذري لتسهيل عملية المراقبة و المتابعة و عدم الحياد عن المطلوب، حيث أن الفرد يعمل في ظل مؤسسة عمل لا تدرك أهمية الدور الوظيفي الذي يقوم به و المهام التي ينفذها و الأدوار التي يؤديها و أهدافها مع الحد التام من الإستقلالية في اتخاذ القرار و التمكين و حتى الحق في المشاركة في اتخاذ القرار مع غياب التغذية الراجعة، التي يستطيع من خلال تقييم مستواه في الأداء و تحديد نقاط القوة ليستثمر فيها أكثر و نقاط الضعف من أجل تدعيمها و الوقوف عليها و تحسينها نحو الأفضل لكن في ظل غياب التغذية الراجعة، فهو يستمر في العمل، دون أن يعرف مستوى أدائه و أهمية دوره الوظيفي في تنظيم العمل، بالتالي يتم كبح كل آليات الإبداع و الابتكار و نقل و أحيانا تتعدم الدافعية للإنجاز و يتشكل لديه ما يسمى بالتمائل المحايد، أين يكون الفرد الفاعل غير متمائل مع تنظيم العمل بشكل كلي، فيكون محايداً في مشاعره و لا يبدي أي موقف إتحاء ما يحدث على مستوى التنظيم و يتبنى سمة اللامبالاة و عدم الإكتراث لما يحدث ، فلا يمكن التقريب بين حالة التماثل المحايد و عدم التماثل، لتداخل سمات الأفراد الغير متمائلين و المتماثلين المحايدين، بالتالي تمثل حالة الإرتياب و الشك، فحالة الحياد تمثل عدم إبداء أي إهتمام بكل ما يخص التنظيم، فتغيب لديه الهوية التنظيمية و المواطنة التنظيمية، فإنتماؤه إلى التنظيم، هدفه تحصيل العائد المادي و أداء الواجبات التي يفرضها هذا الإرتباط و سياسة المؤسسة بشكل عام، التي تقتل فيه روح الإبداع و الإنجاز في ظل الغياب التام للإثراء الوظيفي و فرض تهميط إجراءات العمل و بصرامة، فيؤدي بالفرد الفاعل إلى الإلتزام بهاته السياسة الإفرط في الخضوع لها في ظل صمت الإذعان، الذي من ضمن مؤشرات التماثل المحايد، أين لا يقوم الفرد الفاعل بإبداء آرائه و انطباعاته و المشاركة بآرائه حول المشاكل التنظيمية بشكل عام و حول ما يجري في التنظيم بشكل خاص، لإقتناعه التام بعدم الأخذ برأيه بعين الإعتبار و على سبيل الإهتمام، في ظل حياة وظيفية يغيب عنها الإثراء الوظيفي.

فقد حدد روش (Ruch) "أن الصمت من منظور الإتحاء الإتصالي، يقصد به العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل و العكس و تتجلى في عدم مشاركة المستويات العليا في الهيكل التنظيمي للمستويات الدنيا في السلطو بالتالي هذا يؤدي إلى غياب ممارسات هامة كإثراء الوظيفة و تكوين فرق الإدارة الذاتية و إستقلالية في العمل التنظيمي" (الختاتنة، 2009، ص.82).

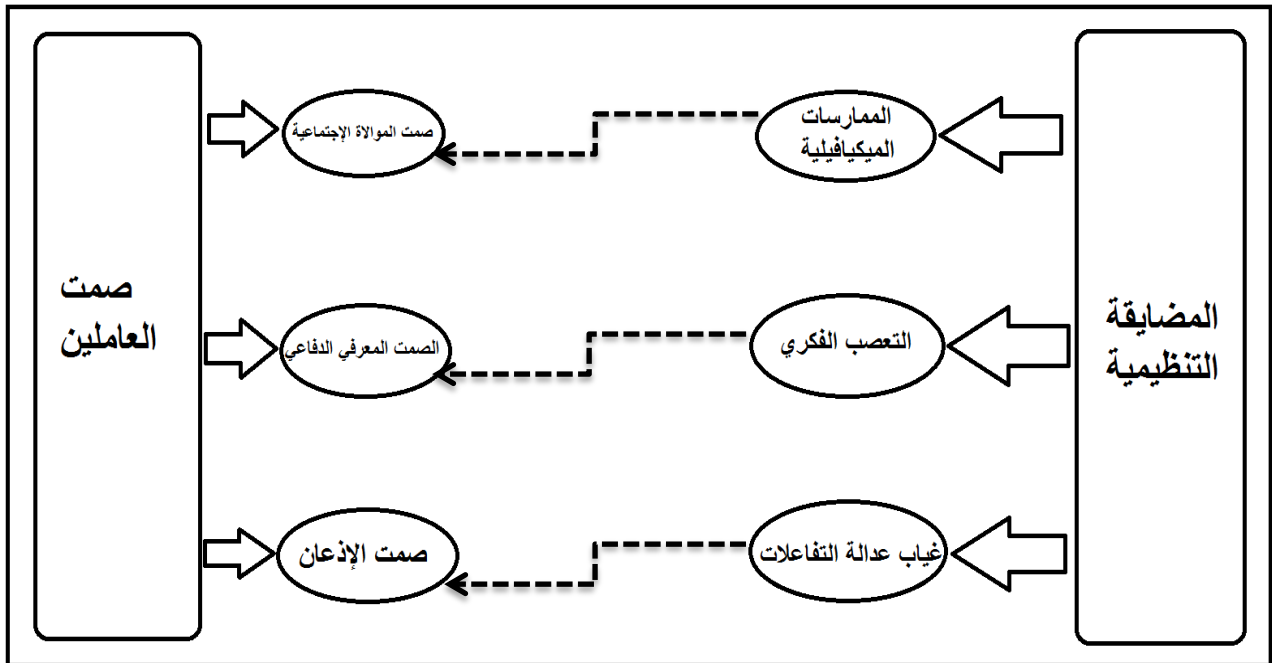
ويرى "سكوت و لان (Scoot&Lane) أن الأفراد الذين يخفقون في التماثل مع المنظمة قد يستمرون في التفاعل معها إلا أن تقهيم بالأهداف التنظيمية، تكون أقل و يكون دعمهم لها بقدر ما يحقق مصالحهم الشخصية فقط، فالتماثل المتدني يرتبط بالمصلحة الذاتية، حيث يكون إهتمام الأفراد منصباً على حاجاتهم الخاصة و ليس إحتياجات المنظمة" (رشيد، 2003، ص.50).

ففي تنظيم عمل، لا يهتم أفراد الفئة المسيسة، بتطوير قدرات أفراد الفئة الفاعل لا يقدرن إمكاناتهم الفكرية و مهاراتهم الإدارية و التقنية، كما تقومون بتسقيف المستوى الفكري و الحد منه، بأن يبقوا في نفس مستوياتهم الوظيفية و الفكرية و عليهم إنجاز المطلوب و فق الطريقة المطلوب المحددة و لا يجدر بهم الخروج عنها أو الإجتهد فيها، وهي تمارس ذلك من باب المضايقة، مما يؤدي بأفراد الفئة الفاعلة، إلى عدم طرح إنشغالاتهم حول العمل، آرائهم حول الأوضاع التنظيمية و مشاكل العمل نتيجة الإجراءات المطبقة... و يلتزمون الصمت لأنهم مقتنعون بأن أصواتهم لن تسمع و غير مرغوب فيها و قبل ذلك غير مسموح بها، فهم يلتزمون الصمت في إطار الخضوع و الخنوع للسياسات التنظيمية و يصبجون في وضعية تأدية واجباتهم إتحاء العمل و لا يهتمهم ما يجري في محيطهم التنظيمي.

ترسيمة رقم (20): غياب الإثراء الوظيفي و التماثل المحايد (إعداد الباحثة).



ترسيمة رقم (21): المضايقة التنظيمية و صمت العاملين (إعداد الباحثة).



إن المضايقة التنظيمية تمثل السلوك التنظيمي السيء الصادر عن الفئة المسيئة والصمت التنظيمي يمثل أيضا السلوك السيء الصادر عن الفئة الفاعلة والسياق العلائقي للسلوك التنظيمي تحكمه العلاقة الفعل و ردة الفعل، فإذا كان فعل الفئة المسيئة المضايقة التنظيمية فتكون ردة فعل الفئة الفاعلة فعل الصمت التنظيمي أو ردود فعل أخرى أو أفعال أخرى من الفئة المسيئة لا على التعيين تكون ردة فعلها الصمت ، هذا ما سنتم مناقشته في الفصول التالية، أي مناقشة السياق العلائقي بين المضايقة التنظيمية والصمت العاملين إمبيريقيا، فقد أثبتت دراسة(مرسي2018) وجود علاقة إرتباطية بين المضايقة التنظيمية والصمت التنظيمي.



# الفصل الخامس

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية



إن الجانب الميداني للدراسة، يمكن الباحث من الخوض في غمار التحقق من فرضياته أو تساؤلاته، حسب ما هو محدد في الدراسة من خلال الواقع العيني و التنظيمي، و الذي كان في الأساس منطلق الدراسة، التي دعت الباحث للتفكير و الإنشغال بهاته الظاهرة، التي لاحظها في الواقع و شغلت تفكيره، فيعود الباحث إلى نقطة المنشأ التي دعته إلى التفكير و الإنشغال و خلقت لديه دافع للبحث، حول هاته الظاهرة. فالسيرورة البحثية، تحتم إعادة طرح مرحلة نهائية للواقع العيني بعد أن كانت، هي المنطلق للبحث، لتتم العودة إليها من جديد، كمرحلة نهائية، لكن هاته العودة هي للتشخيص و التحقق الفعلي، من خلال إستخدام المنهج الذي يناسب الدراسة و الأدوات البحثية التي تساعد على جمع المعطيات، التي تسهم في المكاشفة، عن الظاهرة و فق ما يقتضيه الواقع العيني و التنظيمي.

أولا - الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### 1. الدراسة الإستطلاعية :

يقول دوبرون فيل جين (De Bon Ville Jean) "ينشأ كل بحث من حيرة و إنشغال" (سبعون، 2012، ص.15). هذا البحث و الإنشغال يجب أن يضبط في إطار إبستمولوجي بإحداث قطيعة، بإفتكك الموضوع من الأحكام القيميّة المسبقة ما يطلق عليه بيار بورديو الحس المشترك، الذي يعبر عن المعرفة الشائعة، الرؤى الشخصية، المنظورات الإيديولوجية... ليكون المسعى تجريديا، يخدم القطيعة الإبستمولوجية بالدرجة الأولى و التي ركز عليها غاستون باشلار كنقطة بداية للسياقات المرحلية في البحث العلمي.

و فيما يخص مواضيع البحث المقدمة من طرف الباحثين، فهم دائما يتعرضون للإنقاد بعدم قابلية البحث في هكذا موضوع أو أن الموضوع في حد ذاته سيء و غير جذاب، فيجيب غوفمان (Gofman) "أن كل المواضيع قابلة للدراسة أي جانب من جوانب الحياة الاجتماعية، سواء أكان بسيطا و ليست له دلالة، غريبا، صوفيا، مسيئا، يمكن أن يؤدي إلى التقصي السوسولوجي، يمكن لموضوع غير جذاب أن يؤدي إلى بحث جيد... فاللوضوع المثالي يكون واضحا و دافعا، بحيث يعرف الباحث إلى أين هو ذاهب و لديه الرغبة في ذلك، حيث يكون لديه الحدس أن سيكتشف شيئا ما" (سبعون، 2012، ص.11-12). و يوصي إدغار موران بضرورة تكييف البحث السوسولوجي مع ما تمليه الحياة المعاصرة.

و يدعّمه في الطرح هرزليش (Hirzlich) "ليس هناك على الإطلاق مواضيع جيدة و أخرى غير جيدة، الشيء المهم هو أن نتيقن أن الموضوع المختار يجلب إهتمامنا فعلا، إننا سنعيش مع هذا الموضوع كل يوم خلال فترة طويلة" (سبعون، 2021، ص.13).

فالباحث يبدأ بحثه بالحيرة و طرح تساؤل الذي يعبر عنه بسؤال الإنطلاق، الذي يعد فعلا منطلقا لبحثه، حيث يساعد الباحث على تحديد محاور الجانب النظري للدراسة في إطاره الإبستمولوجي، بعد تشكيل رأس مال مفاهيمي من خلال القراءات حول الموضوع، كما يساعده على الإنطلاق للميدان بتحديد كنه ما يبحث و الظاهرة التي يريد دراستها ميدانيا، إبتداء بالدراسة الإستطلاعية التي تعتبر المدعم الأساس للقراءات النظرية، حيث يكتشف الباحث في الميدان مؤشرات جديدة، لربما لا تظهر للباحث من خلال القراءات و التراث النظري للظاهرة المدروسة و تحديدا للمتغير أو المتغيرات قيد الدراسة كما تمكن الباحث من إكتشاف العقبات التي يمكن للباحث أن يواجهها أثناء الدراسة الميدانية، إضافة إلى الجوانب التي تسهل و تسمح له بإنجاز الدراسة. فالدراسة الإستطلاعية، تساعد الباحث على تشكيل نوع من الوعي، إتجاه واقع الدراسة في جانبه الميداني المدعوم بالجانب النظري، الذي بدأ بالإضطلاع على مختلف الدراسات التي أجريت بخصوص متغيري الدراسة.

الدراسة الإستطلاعية، تعد بمثابة خطوة هامة للتأكد من واقعيته قابلية الإنجاز، ففي هاته الدراسة كانت الدراسة الإستطلاعية بتاريخ 2020/12/07 لمصنع لافارج للإسمنت بحمام الضلعة، بسبب عدم السماح بدخول المصنع قبل هذا التاريخ، نظرا للوضع الوبائي الذي

فرضه كوفيد 19، أين فرض الحجر المنزلي إبتداء من أواسط شهر مارس 2020، إلى غاية نهاية أكتوبر 2020، أين بدأت بوادر الإنفراج بالدخول الإجتماعي الذي فرض إلزامية الرجوع إلى الحياة الطبيعية، مع فرض نظام التباعد و غيرها من الأنظمة التي فرضتها المؤسسات فيما يخص الوقاية الصحية، لكن بقيت المؤسسات الصناعية تفرض نوعا من الحضر على الأجانب من غير عمالها و لا تسمح لهم بالدخول، فلم يتم السماح بالدخول للمصنع إلا بالتاريخ المذكور آنفا، حيث تم مقابلة المسؤول المكلف بالتكوين و تزويده بشهادة تسهيل مهمة الممضاة من طرف السيد نائب رئيس الجامعة المكلف بالعلاقات الخارجية-ملحق رقم 02- حيث قام بطرح العديد من الأسئلة حول موضوع البحث، فتمت الإجابة على جميع الأسئلة المطروحة، ثم طلب مشروع الدراسة يتضمن الإشكالية، أهداف الدراسة و الأدوات البحثية المراد إستخدامها في هاته الدراسة تم تزويده بها، لكن بعد مدة من التواصل عبر الإيميل قرر أنه يمنع منعاً باتاً الإحتكاك بالعمال و النزول للميدان و أن على الباحثة ترك أداة إستمارة المقلبو هو من يتولى توزيعها على العمال، بالتالي سيتم إلغاء دور الباحث بنزوله إلى ميدان الدراسة و إحتكاكه بالفئات الفاعلة، فمن خلال هذا الإحتكاك يستطيع جمع معطيات حول موضوع دراسته، تثنى رأس ماله المفاهيمي الذي شكله من خلال القراءات النظرية، بالتالي لن يكون هناك محل للجولة الإستطلاعية، في هذا المصنع لعدم السماح بالإحتكاك بالعمال و زيارة أماكن تواجد العمال، خاصة أن منهج دراسة الحالة المتبنى في الدراسة، يستوجب الإحتكاك بالفئة الفاعلة و معيشتهم أوضاعهم من أجل رصد الحالات-الوحدات- التي تنطبق عليها المؤشرات المحددة و فق معايير و مستويات الإختيار، ناهيك عن المعطيات التي يمكن للباحثة أن تجمعها و التي تساعده في تحليل و تفسير الظاهرة المدروسة، وفق متطلبات الزمكانيات و خصوصية المكان ميدان الدراسة، لكن ما فرضته إدارة المصنع يلغي تماما دور الباحثة بإحتكاكها بميدان الدراسة، لذلك تم إتخاذ قرار تغيير ميدان الدراسة، بالتعديل على مستوى موضوع الدراسة، مروراً باللجنة العلمية للقسم ثم بالمجلس العلمي للكلية، الذين وافقوا على طلب التعديل، حيث أختيرت مؤسسة حضنة للتعددين، التي إستقبلت الباحثة بكل ترحاب إبتداء من 10 جوان 2021، تم تزويد الإدارة بشهادة تسهيل مهمة -ملحق رقم 03- حيث تم إجراء مقابلة، غير مقننة مع مسؤولة الموارد البشرية، لفهم منها التراتبية السلطوية، المعمول بها في المؤسسة و طبيعة عمل الفئات العمالية.

أجابت المسؤولة عن كل أسئلة الباحث و أبدت رغبة في المساعدة و تسهيل عمل الباحثة طيلة تواجدها لإنجاز الدراسة بالمؤسسة، تم زيارة المؤسسة 3 زيارات و في الزيارة الرابعة منعت الباحثة من الدخول و وجدت أمر تسهيل المهمة في مكتب الإستعلامات، أين تم أخبارها بأنه غير مرحب بها لإجراء الدراسة، فأصرت الباحثة على لقاء أحد مسؤولي المؤسسة، لعدم إقتناعها بهذا الرفض المفاجئ الذي كان في البداية مرحب به، حيث ذكر هذا المسؤول حجج واهية غير مقننة، لا ترتقي إلى مستوى وعي أفراد يتسمون بالوعي، فتم تغيير ميدان الدراسة، بتعديل موضوع الدراسة إبتداء باللجنة العلمية للقسم، ثم المجلس العلمي للكلية الذي قبل التعديل الذي إستقر على كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية لجامعة محمد بوضياف-ملحق رقم 04-، فالدراسة الإستطلاعية في هاته الدراسة كانت دائماً بمثابة فرصة لإكتشاف معوقات الجانب الميداني للدراسة لعدم الإكتشاف الحقيقي لميدان الدراسة و التعرف على الفئات الفاعلة و نظم العمل ، إجراءات العمل ... و غيرها من المعطيات التي تدعم رأس المال المفاهيمي للدراسة الذي بدأ فعلاً مع الدراسة الإستطلاعية لميدان الدراسة بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بتاريخ 2021/11/04، حيث أبدى مسؤولو الإدارة تعاوناً مع الباحثة تم الإلتحاق بالفئات الفاعلة من أول زيارة و التنقل بين مكاتب و مصالح الكلية، دون أي عائق تذكر مع إجراء مقابلات حرة مع الفئات الإدارية بالكلية، من باب الإستكشاف و الإستطلاع، كما تم إجراء مقابلات حرة غير موجهة مع الفئات العمالية بتاريخ 19 و 20 ديسمبر 2021، حيث ميز هاته المقابلات المروننة الحوار المسترسل حول مجال العمل و الوظائف الي يشغلونها على مستوى الكلية، أين تمكنت الباحثة من تسجيل ملاحظات و إستغلال الكثير من المعلومات، التي وظفت في الدراسة و بناء الأدوات البحثية.

فدارت حوارات كثيرة مع فئة العمال المهنيين، بالجلوس معهم أثناء أداء عملهم و الخوض معهم في حياتهم الإجتماعية و المهنية، أين تم إكتساب ثقة المبحوث، عند الإستماع لمشاكله و معاناته و التي زودت، الباحثة بحوثيات أخرى عن الحالة التي تثنى رصيده الفكري و حتى

التحليلي، فهاته المقابلات تعد مصدرا هاما للمعطيات، لا يجدها الباحث في التراث الأدبي لمتغيرات البحث فمعطيات الميدان يحددها مجاله المكاني و الزماني، أين يتعامل الباحث مع هاته المعطيات إبستيمولوجيا، فيقوم بغربلتها و إستغلالها بعيدا عن الأحكام المسبقة، لوجوب التحلي بالموضوعية و إحداث القطيعة الفعلية للمتغيرات البحث "علينا أن نعرف كيف نتعامل مع كل كلمة أو عبارة يقولها المحاور و تكون لدينا، تلك اليقظة الإبستيمولوجية حتى نقطع دابر أوهام الشفافيتو إصدار أي حكم قيمي من هذه المقابلات و نعرف كيف نتعامل و نتفاعل معها، بكيفية تجعلنا نعيدها دائما على سياقها و مبرر وجودها"(سبعون،2012،ص.81).

II. المجال المكاني: بين التأسيس و المميزات \*، ممثل الهُنا.



كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية تنتمي إلى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، التي نشأت كأول نواة بمعهد وطني للتعليم العالي في الميكانيكا بموجب مرسوم رقم 169-85 يونيو سنة 1985 لتكوين تقنيين ساميين في الهندسة الميكانيكية ثم التكوين لنيل شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية DEUA و بعدها تكوين المهندسين.

تعززت نشأة الجامعة بتحويل مدرسة التكوين في التسيير و التقنيات الحضرية بالمدينة المنشأة بموجب مرسوم 81-278 المؤرخ في 17 أكتوبر 1981، حسب مرسوم التحويل رقم 86-268 المؤرخ في 04/11/1986.

1989 تعززت نشأت الجامعة أيضا بإنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 49-89 المؤرخ في 11 أبريل 1989 للتكوين في DEUA و تكوين المهندسين لتصبح نواة الجامعة تظم معهدين وطنيين في التعليم العالي و مدرسة التسيير و التقنيات الحضرية تابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية.

1989 تم فتح دائرة العلوم الاقتصادية للتكوين في المحاسبة و الضرائب و تسيير الإنتاج و المخزون تابعة لمعهد الهندسة الميكانيكية للتكوين في DEUA.

1991 تم فتح تخصصات في العلوم التجارية حسب القرار رقم 09 مؤرخ في 31/03/1991.

\*.المعلومات المدرجة حول مكان العمل الميداني مستقاة من مصلحة الوسائل و الموارد البشرية بالكلية.

1995 تم فتح دائرة الفيزياء للتكوين DES في الفيزياء الصلبة بقرار مؤرخ في 13/07/1995.

ثم التكوين في الفيزياء النظرية في سنة 1998 بموجب قرار رقم 98 في 16/06/1998.

1997 تم فتح دائرة الغعلام الآلي بموجب قرار مؤرخ في 19/08/1997 تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية ثم دائرة علوم قانونية و إدارية و ادثرة لغة و أدب عربي بموجب قرارات مؤرخة في 19/08/1998 تابعين لمعهد الهندسة المدنية .

1998 تم فتح دائرة الخدمة الاجتماعية بموجب القرار رقم: 98 المؤرخ في 18/06/1998.

1999 تم فتح دائرة الإلكترونيك بموجب قرار مؤرخ في 06/12/1999 تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية.

2001 نشأت جامعة المسيلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم ....الثانية عام 1422 الموافق ل 18 سبتمبر 2001 و أصبحت تتكون من الكليات التالية :

\*كلية العلوم و الهندسة.

\*كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية.

\*كلية الحقوق.

\*كلية الآداب و العلوم الاجتماعية.

في 2004 عدلت نشأة الجامعة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 04-264 مؤرخ في 13 رجب 1425 الموافق 29 غشت 2004 و أصبحت تتكون من الكليات و المعاهد التالية:

\*كلية العلوم و علوم الهندسة.

\*كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية.

\*كلية الحقوق.

\*كلية الآداب و العلوم الاجتماعية.

\*معهد تسيير التقنيات الحضرية.

في 2012، عدلت نشأة الجامعة مرة أخرى بمرسوم تنفيذي رقم: 12-361 مؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق ل 0 أكتوبر سنة 2012 و أصبحت من الكليات و المعاهد التالية :

\*كلية العلوم.

\*كلية الرياضيات و الإعلام الآلي.

\*كلية التكنولوجيا.

\*كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

\*كلية الآداب و اللغات.

\*كلية الحقوق و العلوم السياسية.

\*كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

\*معهد تسيير التقنيات الحضرية.

\*معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية.

فكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية إحدى كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة نشأت بموجب المرسوم رقم 12-361 المؤرخ في أكتوبر 2012 إثر تقسيم كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و بعد صدور القرار رقم 1166 المؤرخ في 16/11/2015 المتمم و المعدل للقرار رقم 462 المؤرخ في 13/12/2012 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و هي:

\*قسم علم النفس. \*قسم علم الاجتماع. \*قسم الفلسفة.

\*قسم التاريخ. \*قسم علوم الإعلام و الإتصال. \* قسم العلوم الإسلامية.



و تعمل الكلية على إنجاز المهام التالية:

\*تكوين في التدرج و ما بعد التدرج .

\*نشاطات البحث العلمي.

\*نشاطات التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تجديد المعارف.

III. المجال الزمني و آنيته: يعكس المجال الزمني الفترة التي أجريت فيها الدراسة هي الفترة الممتدة من 24 أكتوبر 2021 إلى 15 نوفمبر 2022.

IV. المجال البشري و سماته: المجال البشري يعبر عن الملمح الاجتماعي للظاهرة المراد دراستها و يكشف عن سمة العينة المستهدفة بالدراسة، فمنطقية تسلسل إجراءات البحث العلمي غير النظرية أي التي تستدعي حضور الدراسة الميدانية، يستوجب تحديد عينة الدراسة أو الفئة المستهدفة من الدراسة، من أجل إسقاط مفهومية الظاهرة و الإجابة عن تساؤلات الدراسة، بإستخدام مختلف الأدوات البحثية التي تفرضها متطلبات الدراسة، لذلك تم تحديد فئة العمال المهنيين بالكلية ك مجال بشري للدراسة، فكما سبق التوضيح في التعريف الإجرائي بخصوص المقصود بالعمال في نظام العمل الجزائري، حيث أنهم موزعين بالشكل التالي على مستوى الكلية :

ترسيمة جدولية رقم (01): عدد العمال المهنيين على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

العدد	مجال العمل
12	النظافة
17	الصيانة
08	أمن و وقاية
37	المجموع

ثانيا- المنهج: هيراركية الإختيار و تحديد الحالات.

إن الدراسات العلمية تقتضي تبني منهج أو عدة مناهج يتبناها الباحث عند دراسته لظاهرة معينة، فالمنهج ، يرسم له خارطة الطريقة و سيرورة البحث لتكون ممنهجة و منظمة، يتبعها أثناء بحثه ليضيف عليه الصبغة العلمية ليوضح له الخطوات التي يجب أن يتبعها منذ بداية البحث إلى نهايته و فق الطرق التي يحددها المنهج المختار لإنجاز الدراسة، فهو "مجموعة من الإجراءات الخاصة بمجال دراسة معين" (أنجرس، 2006، ص.99).

- و كدراسة سوسيو-تنظيمية، تبنت هاته الدراسة منهج دراسة الحالة، الذي يتضمن مفهومه أهم عناصره ، التي يمكن ايجازها في النقاط التالية:
- الحالات/الوحدات في دراسة الحالة قد تكون: فردا، جماعة، مجتمعا (محليا أو عاما)، تنظيما أيا كان نشاطه الممارس.
- منهج دراسة الحالة، هو وجه للمنهج الكيفي لتحليل الظاهرة التي وجدت في الحالات / الوحدات، من أجل الكشف عن الظاهرة المدروسة و تحديد مختلف المحكات التي ساهمت في وجودها.
- تهتم هذه الطريقة في البحث بالموقف الكلي ومختلف العوامل فيه و إلقاء مزيدا من وضوح الرؤية على الوحدة التي تبحر كحالة ". (عبد الرحمن و بدوي، 2022، ص.295).
- دراسة الحالة تعتمد على تاريخ الحالة/ الوحدة المدروسة و لا تقتصر على رهن و واقع الحالة/الوحدة فقط.
- و الظروف التي يستخدم فيها منهج دراسة الحالة يمكن حصرها في النقاط التالية:
- غرض الباحث أن يتعمق و يعرف بشيء من التفصيل الحالة/ الوحدة المراد دراستها في عدة مناحي: اجتماعية، ثقافية، سياسية...
- غرض الباحث دراسة التطور التاريخي الذي مرت به الحالة/الوحدة.

- إذا كانت الحالة/الوحدة (إطار، عامل...) و أراد الباحث معرفة مختلف حاجاته، دوافعه، إهتماماته، على إعتبار أن الحالة/ الوحدة عبارة عن عضو في جماعة يتفاعل معها.
  - "حينما يريد الباحث معرفة العوامل المشتركة التي يمكن إستخدامها في وصف و تحليل العمليات الاجتماعية، التي تقوم بين الأفراد و نتيجة لحدوث التفاعل بينهم كالتعاون و التنافس، التوافق والتكيف". (young,1947,pp.233-234)
- أما عن الخطوات المتبعة لتطبيق هذا المنهج، فهي كالتالي:

هناك تباين واضح بين منهج دراسة الحالة/ المنهج الأخرى، في الخطوات المتبعة لتطبيق هذا المنهج و القائمة بذاتها، لكنه كمنهج علمي، يتفق أشد الإتفاق مع المنهج الأخرى، في تضمين الأهداف و الوصول إلى الأغراض المتوخاه من الدراسة، و خطوات تطبيق منهج دراسة الحالة تتمثل في:

- كخطوة أولية يتم تحديد حالة/وحدة الدراسة و الظاهرة المتعلقة بها، التي هي أساس الدراسة.
- بتحديد الحالة/ الوحدة، يتحدد معها إمكانيات البحث " المادية، البشرية، العلمية و الزمنية"، التي تساعد على إجراء البحث و تنفيذ إمكانية التطبيق.
- إستخراج الحالات/ الوحدات وفق مستويات و معايير تخص موضوع الدراسة البحثية المراد إجراؤها.
- بتضمين الإمكانيات السابق ذكرها و إستخراج الحالات/ الوحدات، يتم تطبيق الأدوات البحثية التي حددتها متطلبات الدراسة، أهداف الدراسة، طبيعة الحالة/ الوحدة و كذلك نوعية البيانات المطلوبة.
- تفرغ البيانات من الأداة/ الأدوات البحثية المستخدمة في الدراسة و إجراء تحليل كفي لها.

#### ثالثا-الأدوة البحثية: بين البناء و التطبيق.

هي مجموعة الأدوات البحثية التي استخدمت أثناء البحث لجمع مختلف المعطيات وفق متطلبات البحث، حيث أستخدمت في هاته الدراسة :

1. **الملاحظة المباشرة :** تعد الملاحظة المباشرة مصدرا هاما لجمع البيانات و هي تشمل ما يتم ملاحظته من قبل الباحث من سلوكيات و اتجاهات و حديث و كل ما يخص المحيط الذي يعمل على ملاحظته، خاصة ان الباحث له ميزة ملاحظة الأشياء التي لا يمكن للعامه ملاحظتها، ففي هاته الدراسة، تم تطبيق هاته الأداة من خلال مشاركة العمال المهنيين أثناء تأديتهم لمهامهم العملية طيلة مدة عملهم في اليوم، إبتداء من قدومهم للعمل، و بدء كل واحد منهم مهامه، خاصة أن المكان المخصص لعمل هاته الفنؤ المحدد جغرافيا تابع لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية مفتوح و واضح للعين المجردة ، يمكن مراقبة أغلبية العمال أثناء تأديتهم لمهامهم بشكل مباشر، حتى التنقل معهم إلى قاعة راحتهم و وضع أغراضهم ، التي تعتبر مكان إجتماعهم و تبادلهم مختلف أطراف الحديث خاصة جوانب العمل و تفاصيله بين أفراد المجموعة، حيث تم التركيز على ملاحظة مؤشرات صمت العاملين، بإعتباره المتغير التابع و تم تحديد هذه المؤشرات ضمن شبكة ملاحظة الموجودة في الملحق رقم (05) وقد تم التعريف بصفة الباحثؤ كانت ردود أفعالهم أنهم متعودون على الأمر و العديد من الباحثين أجروا دراستهم عليهم كعينة بحث، فتواجد الباحث بالنسبة إليهم ليس بالأمر الغريب و تقبلهم له و تواجد معهم يعايش معهم يومهم المهني، بالتالي لم تكن هناك أي صعوبة في الإندماج معهم، فقد بدأت الملاحظة المباشرة إبتداء من تاريخ 19-12-2021 ، لكن إرتابتها بعض النقطعات بسبب الوضع الوبائي تخللتها حالة الحجر أو الغيابات كثيرة للعمال، التي أثرت على مسار البحث، لكن تمت إعادة الرجوع لميدان الدراسة بتاريخ 09/02/2022 و إستمرت لغاية 15/11/2022.

فالملاحظة المباشرة تجعل الباحث يهتم بسلوكيات المبحوثين و يركز في كلامهم المتبادل الذي يجري في حواراتهم المختلفة، في إطار العمل أو خارجه مع تركيزه على إستعمال حواس السمع و البصر أثناء ملاحظته و إستحضار ذاكرته من أجل تسجيل مختلف الملاحظات بشكل مباشر أو إسترجاعها في ما بعد و تقييدها.

II. أداة المقابلة: يعرفها غرانتييز مادلاين (Granitz Madeleine) بأنها " عملية تقصي علمي تقوم على مسعى إتصالي كلامي، من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث" (سبعون، 2012، ص.173). فهاته الأداة البحثية، تسمح بالتفاعل الإجتماعي و إقامة علاقة مع المبحوثين سمتها التقوى التفاعل الإيجابي مع الباحث.

كما يرى موريس أنجرس (Morisse Angers) أن أداة المقابلة هي أفضل التقنيات لكل من يريد إستكشاف الحوافز العميقة للأفراد و إكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم، من خلال خصوصية كل حالة (أنجرس، 2006، ص.197). فقد إستخدمت المقابلة الحرة الغير موجهة أثناء الدراسة الإستطلاعية ، و هي أداة ساعدت على إنشاء علاقة ثقة بين الباحثو الفئة المبحوثة، أين تم إسقاط أي نوع من الحواجز التي قد تسهم في عرقلة مسار البحث.

إستخدمت أداة المقابلة الحرة الغير موجهة في الدراسة الإستطلاعية ، في إطار تفاعلي محادثاتي بين الباحث و الفئة المبحوثة، حيث تم طرح أسئلة تتعلق بالعمل و إجراءاته و المعاملة التي يحضون بها و تنوعت الأسئلة حسب درجة التفاعل مع المبحوث و ما يضيفي إليه سياق الحديث في إطار علاقة العمل، حيث تم الإنصات لأفراد الفئة المبحوثة، دون مقاطعتهم بل ترك لهم الإسترسال بالحديث و التعبير عن كل آرائهم، حول المسائل المطروحة بكل أريحيته و ثقة. كما تم إستخدام أداة المقابلة الموجهة تضمنت مؤشرات أسئلة الدراسة من أجل الوصول إلى إجابات عن أسئلة الدراسة، من خلال إجابات الحالات التي ستختار كحالات للدراسة، حيث تم تقسيم الأسئلة كالتالي:

\*بعد الممارسات الميكيافيلية :

-الأسئلة المتعلقة بالأسس السلطوية التسلطية: من السؤال رقم 02 إلى غاية السؤال رقم 09.

-مؤشر الأسئلة المتعلقة غياب حيوية الضمير: من السؤال رقم 10 إلى غاية السؤال رقم 18.

\*بعد التعصب الفكري:

-الأسئلة المتعلقة بالقولبة النمطية الجاهزة: من السؤال رقم 19 إلى غاية السؤال رقم 22.

-الأسئلة المتعلقة بالجمود الفكري: من السؤال رقم 23 إلى غاية السؤال رقم 31.

\*بعد غياب عدالة التفاعلات:

-الأسئلة المتعلقة بغياب أنسنة بيئة العمل: من السؤال رقم 32 إلى غاية السؤال رقم 43.

-الأسئلة المتعلقة بغياب الإثراء الوظيفي: سؤال 01، ثم من السؤال رقم 44 إلى غاية السؤال رقم 56.

\*بعد صمت الإذعان :

-الأسئلة المتعلقة بتدعيم التقييم السلبي للكفاءة: من السؤال رقم 57 إلى غاية السؤال رقم 63.

-الأسئلة المتعلقة بالتمائل المحايد: من السؤال رقم 64 إلى غاية السؤال رقم 72.

\*بعد الصمت المعرفي الدفاعي

-الأسئلة المتعلقة بالتقاعس العمدي: من السؤال رقم 73 إلى غاية السؤال رقم 78.

-الأسئلة المتعلقة بغياب قيمة العمل: من السؤال رقم 79 إلى غاية السؤال رقم 82.

\*بعد صمت الموالة الاجتماعية :

-الأسئلة المتعلقة بدافع التعاون: من السؤال رقم 83 إلى غاية السؤال رقم 87.

-الأسئلة المتعلقة بالقيمة العضوية للجماعة: من السؤال رقم 88 إلى غاية السؤال رقم 98.

و دليل هاته المقابلة هو موضح في الملحق رقم (08).

كما أستخدمت أداة المقابلة الحرة الموجهة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية، كما هو موضح وفق دليل المقابلة في الملحق رقم (06)، كما أجريت مقابلات حرة موجهة مع المشرفين، كما هو موضح وفق دليل المقابلة في الملحق رقم (07).

رابعا-حالة المعاينة: ما يقتضيه المنهج و متطلبات الدراسة.

إن في منهج دراسة الحالة لا يتم تحديد العينة و إنما يتم تحديد حالات/وحدات، و هو يعتبر أحد السلبيات التي تحسب على هذا المنهج لأنه لا يمكن تعميم نتائج البحث على الحالات الأخرى " فالنتائج المتوصل إليها هي نتائج متعلقة بحالات فردية لا تمثل كعينة للمجتمع الأصلي تمثيلا علميا صحيحا وفق القواعد المعروفة في إختيار العينة و بالتالي فهي نتائج لا يمكن تطبيقها على المجتمع الكلي الذي تنتمي إليه " (بن مرسلي، 2005، ص.).

فمن الضرورة بمكان و لإعطاء مصداقية أكثر لهذا المنهج في إختيار الحالات/الوحدات، و يجب التقيد بالمعايير و المستويات الخاصة بالظاهرة المدروسة و هي تتحدد بشكل دقيق، بتحديد الأبعاد التي تمثل معايير الإختيار، ثم بشكل أدق و لإعطاء مصداقية أكبر، بتحديد المؤشرات التي تعتبر مستويات الإختيار. فيرى الباحثون أن المعاينة في منهج دراسة الحالة، يعتبر معاينة قصدية و يستخدم الباحثون إستراتيجية معينة في الإختيار كما سبق الذكر و الجدول التالي يلخص الخمسة عشر إستراتيجية التي وصفها مايكل باتون\*

\* إن الاستراتيجيات قد جمعت في أربع فئات منطقية ، تتضمن الفئة الاولى إختيار الحالات التي تمثل خاصية بارزة للظاهرة التي يريد الباحثون دراستها ، اما الفئة الثانية فتحتوي على خمس استراتيجيات للمعاينة يتمثل فيها الجانب العقلي المنطقي ، والاستراتيجيات الثلاث الاولى تتضمن جانبا منطقيا مرتبط بالتوجه النظري لمفهوم الباحث حول معنى الحالة ، وقد عرفت الاستراتيجيتان التاليتان باستراتيجية الظاهرة ، كل منه تختار عينة من بين حالات تم جمع بيانات منها ، واستراتيجية كرة الثلج يسأل فيها الباحث افراد سبق له ان جمع بيانات منهم لترشيح آخرين ، اما الاستراتيجية الاخيرة فهي اضعف استراتيجيات (أبو علام ، 2007، ص. 301)

ترسيمة جدولية رقم 02. المعايير في البحوث الكيفية.

الحالات المختارة	إستراتيجية المعاينة
<ul style="list-style-type: none"> <li>. حالات تتمثل فيها صفة متطرفة مرتفعة او منخفضة</li> <li>. حالات تتصف بارتفاع او انخفاض درجة الصفة (غير متطرفة)</li> <li>. حالات تتمثل فيها الصفة بدرجة متوسطة او نمطية</li> <li>. عدة حالات تمثل المدى الكامل للتنوع في الصفة</li> <li>. عدة حالات تظهر الصفة عند نقاط محددة</li> <li>. عدة حالات تتشابه في درجة الصفة</li> <li>. عدة حالات يمكن إختيارها عشوائيا من مجتمع متاح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أ - إستراتيجية اختيار حالات تمثل خاصية هامة</li> <li>1. الحالة المتطرفة</li> <li>2. الكثافة</li> <li>3. حالة نمطية</li> <li>4. التنوع الاقصى</li> <li>5. طبقية</li> <li>6. متجانسة</li> <li>7. غرضية عشوائية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. حالات تتيح اختبارا حيويا لنظرية او برنامج او ظاهرة</li> <li>. حالات تعبر عن تكوين نظري معين</li> <li>. حالات يحتمل انها يمكن ان تؤكد او لا تؤكد نتائج بحوث سابقة</li> <li>. حالات يتوفر فيها محك هام</li> <li>. حالات سياسية معروفة جيدا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ب - إستراتيجية قائمة على مفهوم منطقي</li> <li>8. الحالة الحرجة</li> <li>9. نظرية / تكوين إجرائي</li> <li>10. حالات مؤكدة / غير مؤكدة</li> <li>11. بناء على محك</li> <li>12. حالة هامة سياسيا</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. حالات تختار عند جمع البيانات للاستفادة منها عند الحاجة</li> <li>. حالات مرشحة لاملاكها معلومات وفيرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ج - إستراتيجية بارزة</li> <li>13. انتهازية</li> <li>14. كرة الثلج</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. حالات تختار لتوفرها وسهولة إختيارها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>د. إستراتيجية غير منطقية</li> <li>15. السهولة</li> </ul>

المصدر: (أبوعلام، 2007، ص.301).

خامسا- أسلوب إختيار الحالات أو الوحدات.

\* حالة الدراسة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

\* وحدات الدراسة: العمال المهنيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

تماشيا مع الإختيار الدقيق لوحدات الدراسة نبلور المعايير و المستويات التالية :

1. المعيار الأول : الوقوف على آليات ممارسة الصمت المعرفي الدفاعي.

يتضمن المستويات التالية للإختيار :

1. المستوى الأول للإختيار :التعاقس العمدي و الذي تعبر عنه المؤشرات التالية:( مدى التباطؤ في انجاز الاعمال عن قصد- استعراق أطول مدة للانجاز - إيجاد طرق و حيل تدعم التباطؤ في الإنجاز-التأخر عن العمل- تضييع الوقت بالتنقل بين زملاء العمل دون

هدف معين- الجلوس في مكان العمل دون انجاز أي عمل- التظاهر بالإنجاز-التباطؤ في العمل من أجل الإحتفاظ بالمعلومة لأطول وقت ممكن أو عدم تمريرها أصلا).

2. المستوى الثاني للإختيار: غياب قيمة العمل و الذي تعبر عنه المؤشرات التالية(إنجاز الحد الأدنى من العمل المطلوب-غياب الإبداع-غياب الاتقان في العمل المنجز-غياب الشغف بالعمل-غياب الرغبة في إنجاز الأفضل).

II.المعيار الثاني: الكشف عن عمال مهنيين يمارسون صمت الإذعان و يتم إختيار هؤلاء العمال وفق المستويات التالية:

1. المستوى الأول للإختيار: تدعيم التقييم السلبي للكفاءة و الذي تعبر عنه المؤشرات التالية(انعدام الثقة بنفسه و من إمكانية التغيير-غياب المبادرة في طرح المشكلات و الاقتراحات-انعدام الثقة بقدراته و مهاراته-غياب المبادرة في تطوير إجراءات العمل-انعدام الرغبة في التقدم و التطور-التغاضي عن المشكلات التنظيمية-عدم مخالفة التعليمات و الأوامر).

2. المستوى الثاني للإختيار: التماثل المحايد و الذي تعبر عنه المؤشرات التالية(القيم الشخصية لا تتطابق مع قيم تنظيم العمل-الأهداف الخاصة لا تتطابق تماما مع الأهداف العامة للمؤسسة-عدم الاهتمام بما يحدث داخل المؤسسة-غياب أي نوع من المشاعر التي تربطه بالمؤسسة-عدم الاهتمام بنجاح أو فشل المؤسسة-عدم الاهتمام نهائيا بمشاكل المؤسسة-أداء المهام الوظيفية يتم على حساب الواجب و فقط).

III.المعيار الثالث : الكشف عن ممارسات العمال المهنيين لصمت الموالاة الاجتماعية و يتم إختيار هؤلاء العمال وفق المستويات التالية:

1. المستوى الأول للإختيار: دافع التعاون، الذي تعبر عنه المؤشرات التالية : (منتمي الى جماعة عمل معينة-مبادر و متعاون مع أعضاء جماعة العمل-يمارس الصمت بدافع التعاون مع أفراد جماعة العمل).

2. المستوى الثاني للإختيار: العضوية القيمة للجماعة، الذي تعبر عنه المؤشرات التالية : (متعلق كثيرا بجماعة العمل-ولاء قوي لجماعة العمل-جماعة العمل تعد مرجعية للقيم و المعايير التي تحدد السلوكات-ممارسة الصمت من اجل مصلحة الجماعة-التستر على أخطاء فرد من الجماعة أو الجماعة ككل).

إن فئة العمال المهنيين تعتبر بمثابة الفئة التي تمثل المستويات التنظيمية الدنيا، وفق تموضعها في الهيكل التنظيمي للكلية، فسمه العامل هي ضمن تصنيف قطاع الوظيف العمومي الجزائري، أين يسلك هذا العامل سلوكات تنظيمية مختلفة ضمن إطار تنظيم العمل الذي يعمل فيه و هو الكلية، ضمن إطار ثنائية الإيجابي والسلبي في المجال الواسع و ضمن إطار الظاهرة المراد دراستها في المجال الضيق و هو سلوك الصمت ، الذي لا يمكن ملاحظته بصفة مباشرة ليتم تحديد الممارسين لهذا السلوك الخفي، عن طريق تحديد معايير و مستويات الإختيار، التي تتضمن أبعاد و مؤشرات الصمت التنظيمي كمتغير تابع، التي تم تحديدها في الدراسة هذا ما يستدعيه منهج دراسة الحالة، فمتطلبات هراكية الإختيار من أجل التعمق أكثر في الظاهرة المدروسة و استنتاج واقع الظاهرة ضمن المجال التنظيمي، البشري و الزماني المحدد في الدراسة، مع أداة الملاحظة المباشرة تم رصد 14 حالة ممارسة لسلوك الصمت .

### حالة رقم 01

الخبرة المهنية : 20 سنة.

### حالة رقم 02

الخبرة المهنية : 21 سنة.

حالة رقم 03

الخبرة المهنية: 15 سنة.

حالة رقم 04

الخبرة المهنية: 7 سنوات.

حالة رقم 05

الخبرة المهنية: 13 سنة.

حالة رقم 06

الخبرة المهنية: 12 سنة.

حالة رقم 07

الخبرة المهنية: 01 سنة.

حالة رقم 08

الخبرة المهنية: 22 سنة.

حالة رقم 09

الخبرة المهنية: 15 سنة.

حالة رقم 10

الخبرة المهنية: 17 سنة.

حالة رقم 11

الخبرة المهنية: 15 سنة.

حالة رقم 12.

الخبرة المهنية: 21 سنة.

حالة رقم 13

الخبرة المهنية: 15 سنة.

حالة رقم 14

الخبرة المهنية: 15 سنة.

في الفصول التالية سيتم تفرغ و تحليل إجابات الحالات وفق أبعاد متغيرات الدراسة.



# الفصل السادس

الممارسات الميكيا فيلية و صمت الموالة

الاجتماعية



في هذا الفصل سيتم تناول إجابات الحالات مع تحليلها، حول الممارسات الميكيافيلية و صمت الموالة الاجتماعية :

أولاً-الممارسات الميكيافيلية.

### 1. الأسس السلطوية التسلطية.

#### 1. حالة رقم 01:

كمؤشر من مؤشرات بعد الممارسات الميكيافيلية، فالمسؤول حسب إجابة الحالة 01 يعتقد أن صلاحية اتخاذ القرار المتعلق بإجراءات العمل له وحده و بصفة مطلقة كما ترى أن المسؤول يرى نفسه هو الأمر النهائي، ليس أيضاً من باب التسلط، و حسب الحالة 01 لا يوجد أي نوع من التهديدات ضمن صلاحياته السلطوية أن المعاملة تكون في إطار الإحترام دون المساس بالكرامة أو التعرض للإهانة، حيث أن هذا المسؤول يكون واضحاً أثناء التفاعل و لا مجال له للمناورة، حتى في حالة قيام الحالة 01 بخطأ فهو يبدي نوع من التسامح و خلال الفترة التي جمعت الحالة، بهذا المسؤول لم تتعرض لأي انتقادات أو إهانات أو الصراخ في الوجه.

#### 2. حالة رقم 02:

ترى الحالة 02 أن صلاحية اتخاذ القرار متعلقة بالمسؤول له وحده و بصفة مطلقة و أثناء التفاعل في علاقة العمل مسؤول الحالة 02 هو الأمر النهائي، غير أنه لا يستخدم صلاحياته السلطوية لتوجيه أي نوع من التهديدات، أما عن المعاملة فترى الحالة 02 أن المسؤول أثناء إعطاء الأوامر، فإن كل عامل يعامله بطريقة معينة وأثناء العمل حسب الحالة 02 المسؤول يقوم بالمناورة في علاقة العمل القائمة و أثناء قيام الحالة 02 بأي نوع من الأخطاء فإنه يتعرض للعقوبة و أثناء تأدية مهامه تعرض للكثير من الإهانة و في وقت سابق تعرضت الحالة 02 حتى للتوقيف.

#### 3. حالة رقم 03:

ترى الحالة 03، أن رئيس العمل فيما يخص صلاحية اتخاذ القرار له وحده و بصفة مطلقة و لا يرى هذا المسؤول نفسه هو الأمر النهائي فيما يخص العمل و هو لا يستخدم صلاحيته السلطوية في توجيه أي نوع من التهديدات و أثناء إعطاء المسؤول للأوامر يعامل الحالة 03 بإحترام و خلال التفاعل في إطار علاقة العمل، فهذا المسؤول يكون واضح و عند قيام الحالة 03 بإخطاء فإن ردة فعل الرئيس هي التوجيه و قد صرحت الحالة 03، أنها شخص غير مرغوب فيه خلال تأدية المهام و ذلك أن هذه الحالة تمارس نشاط آخر مما يدعوه للتغيب و عدم الإكتراث بالعمل.

#### 4. حالة رقم 04:

ترى الحالة 04 أن مسؤولها في العمل يعتقد أن صلاحية اتخاذ القرار المتعلقة بإجراءات العمل له وحده و بصفة مطلقة، كما أن مسؤولها يرى نفسه هو الوحيد الأمر النهائي، إلا أنه لا يستخدم صلاحيته السلطوية لتوجيه أي نوع من التهديدات للحالة 04 و أثناء إعطاء الأوامر يعامله بإحترام و خلال التفاعل في إطار علاقة العمل يكون المسؤول مناور و عند قيام الحالة 04 بخطأ أثناء الإنجاز، فإن ردة فعل المسؤول تكون التوجيه و التسامح و أثناء تأدية الحالة 04 لمهامها الوظيفية فأنها تتعرض للانتقادات السلبية.

### 5. حالة رقم 05:

حسب الحالة 05، فمسئولها في العمل يعتقد أن صلاحية اتخاذ القرار المتعلق بإجراءات العمل، له وحده و بصفة مطلقة، كما أنه أثناء التفاعل في علاقة العمل، المسؤول لا يرى نفسه هو الوحيد الأمر النهائي و لا يستخدم صلاحيته السلطوية من أجل توجيه أي نوع من التهديدات و أثناء إعطاء المسؤول للأوامر فهو يعاملها بإحترام، كما أنه أثناء التفاعل في إطار علاقة العمل يكون المسؤول واضح و عند قيام الحالة 05، بخطأ أثناء إنجاز العمل تكون ردة فعل المسؤول هي التسامح و أثناء تأديتها لمهامها الوظيفية، لم تتعرض الحالة 05 إلى الإهانات، الإنتقادات السلبية، الصراخ في الوجه، التصريح بأنها شخص غير مرغوب به.

### 6. حالة رقم 06:

ترى الحالة 06 أن مسئولها في العمل يعتقد أن صلاحية اتخاذ القرار المتعلق بإجراءات العمل له وحده و بصفة مطلقته أثناء التفاعل في علاقة العمل يرى مسؤول الحالة 06 نفسه الوحيد الأمر النهائي، لكنه لا يستخدم صلاحيته السلطوية في توجيه التهديدات و أثناء إسناد أوامر العمل للحالة 06، فإنه يعاملها بإحترام و خلال التفاعل في إطار علاقة العمل يكون مسؤول الحالة 06 واضح و في حالة قيام الحالة 06 بأي خطأ أثناء إنجاز العمل، فإن ردة فعل المسؤول هي التسامح و خلال تأدية الحالة 06 لمهامها الوظيفية لم تتعرض (للإهانات، الإنتقادات السلبية، الصراخ في الوجه، التصريح لها بأنها شخص غير مرغوب).

### 7. حالة رقم 07:

ترى الحالة 07، أن مسئولها في العمل يعتقد أن صلاحية اتخاذ القرار المتعلق بإجراءات العمل له وحده و بصفة مطلقته أثناء التفاعل في علاقة العمل، يرى مسؤول الحالة 07 نفسه هو الأمر النهائي، لكن لا يستخدم صلاحيته السلطوية لتوجيه التهديدات للحالة 07 كما أنه أثناء إعطاء المسؤول للأوامر يعامل الحالة 07 بإحترام و خلال التفاعل في إطار علاقة العمل، يكون مسؤول الحالة 07 مناوور و عند قيام الحالة 07 بخطأ أثناء إنجاز العمل فإن مسئولها يعاملها بتسامح مع توجيهها و أثناء تأدية الحالة 07 لمهامها الوظيفية، فإنها لم تتعرض (للإهانات، الإنتقادات السلبية، الصراخ في الوجه، التصريح بأنها شخص غير مرغوب فيه).

### 8. حالة رقم 08:

يعتقد مسؤول الحالة 08 أن صلاحية اتخاذ القرار المتعلقة بإجراءات العمل له وحده و بصفة مطلقة، كما أنه في علاقة العمل يرى نفسه أنه هو الأمر النهائي ومسؤول الحالة 08، يستخدم صلاحيته السلطوية من أجل توجيه تهديدات لها، شفوية بالدرجة الأولى و كتابية، إذا كان الموقف يستدعي ذلك و أثناء إسناد المسؤول للأوامر كل عامل يعامله بطريقة معينة أثناء التفاعل في إطار علاقة العمل، يكون مسؤول الحالة 08 مناوور و عند قيام الحالة 08 بخطأ أثناء الإنجاز فإن المسؤول يقوم بتوجيهه و خلال تأديته لمهامه الوظيفية مع المسؤول لم يتعرض الحالة 08 (للإهانة، الإنتقادات السلبية، الصراخ في الوجه، التصريح بأنه شخص غير مرغوب) لكن تعرض لبعض من هاته الممارسات مع مسؤولين سابقين.

### 9. حالة رقم 09:

ترى الحالة 09 أن مسئولها في العمل، يعتقد أن صلاحية اتخاذ القرار المتعلق بإجراءات العمل له وحده و بصفة مطلقة ، لكن أثناء علاقة العمل لا يرى هذا المسؤول نفسه هو الأمر النهائي، كما أنه لا يستخدم صلاحيته السلطوية، لتوجيه أي نوع من التهديدات للحالة 09 و أثناء إسناد الأوامر من قبل مسؤول الحالة 09 فهو يعاملها بإحترام، لكنه أثناء التفاعل في علاقة العمل يناوور و عند قيام الحالة 09 بخطأ أثناء إنجاز

العمل، فتكون ردة فعل المسؤول هو التوجيه و الحالة 09 لم تتعرض (للإهانات، الصراخ في الوجه، التصريح بأنها شخص غير مرغوب به (غير أنه يتعرض للإنتقادات السلبية.

### 10. حالة رقم 10:

تري الحالة 10، أن مسؤولها يعتقد أن صلاحية اتخاذ القرار المتعلق بإجراءات العمل له وحده و بصفة مطلقو أثناء اثناء التفاعل ضمن علاقة العمل حسب الحالة 10، فهذا المسؤول لا يرى نفسه الأمر النهائي و هو لا يستخدم صلاحيته السلطوية، لتوجيه أي نوع من التهديدات للحالة 10 و أثناء إسناد مسؤول الحالة 10 للأوامر المتعلقة بالعمل، فهو يعاملها بإحترام و اثناء التفاعل في إطار علاقة العمل، يكون هذا المسؤول واضح و في حالة ورود خطأ من قبل الحالة 10، أثناء إنجاز العمل فإن ردة فعل مسؤوله هي التوجيه و التسامح و أثناء تأدية الحالة 10 لمهامها، لم تتعرض (للإهانات، الصراخ في الوجه، التصريح بأنها شخص غير مرغوب) لكنها تعرضت للإنتقادات السلبية.

### 11. حالة رقم 11:

يرى مسؤول الحالة 11 أن صلاحية اتخاذ القرار المتعلقة بإجراءات العمل له وحده و بصفة مطلقو أثناء التفاعل في علاقة العمل، يرى مسؤول الحالة 11 نفسه الأمر النهائي، لكنه لا يستخدم صلاحيته السلطوية لتوجيه تهديدات للحالة 11 و أثناء إسناد مسؤول الحالة 11 للأوامر، يعاملها بإحترام و أثناء علاقة العمل، يكون واضح و عند قيام الحالة 11 بخطأ أثناء إنجاز العمل، فإن ردة فعل المسؤول هي التوجيه و أثناء تأدية الحالة 11 لمهامها الوظيفية، لم تتعرض (للإهانات، الإنتقادات السلبية، الصراخ في الوجه، التصريح بأنها شخصية غير مرغوب بها).

### 12. حالة رقم 12:

تري الحالة 12 أن رئيسه في العمل يعتقد أن صلاحية اتخاذ القرار المتعلق بإجراءات العمل له وحده و بصفة مطلقو أثناء علاقة العمل، فإن مسؤولها في العمل لا يرى نفسه هو الوحيد الأمر النهائي و هو لا يستخدم صلاحيته السلطوية من أجل أن يوجه لها أي نوع من التهديدات و أثناء توزيع المسؤول للأوامر، فإنه يعاملها بإحترام و أثناء التفاعل في إطار علاقة العمل يكون المسؤول واضح و عند قيام الحالة 12 بأي نوع من الأخطاء، فإن ردة فعل المسؤول هي التوجيه و أثناء تأدية الحالة 12 لمهامها الوظيفية لم تتعرض (للإهانات، الإنتقادات السلبية، الصراخ في وجهها، التصريح بأنها شخصية غير مرغوبة).

### 13. حالة رقم 13:

تري الحالة 13 أن رئيسها في العمل له صلاحية اتخاذ القرار له وحده و بصفة مطلقة، كما يرى نفسه هو الوحيد الأمر النهائي، لكنه لا يستخدم صلاحيته السلطوية من أجل توجيه تهديدات للحالة 13 و أثناء إعطاء مسؤول الحالة 13، أوامر يتعامل معها حسب مزاجه و خلال التفاعل في إطار علاقة العمل، مسؤول الحالة 13 يكون واضح و عند قيام الحالة 13 بأخطاء أثناء إنجاز الأعمال، فيقوم مسؤولها بتوجيهها و خلال تأدية الحالة 13 لمهامها الوظيفية، لم تتعرض (للإهانات، الإنتقادات السلبية، الصراخ في وجهها، التصريح لها بأنها شخصية غير مرغوبة).

### 14. حالة رقم 14:

مسؤول الحالة 14 يرى أن صلاحية اتخاذ القرار المتعلق بإجراءات العمل له وحده و بصفة مطلقو أثناء التفاعل في علاقة العمل يرى مسؤول الحالة 14 نفسه هو الأمر النهائي غير أنه لا يستخدم صلاحيته السلطوية لتوجيه أي نوع من التهديدات لها و أثناء إسداء مسؤول الحالة 14، الأوامر يعاملها بإحترام و خلال التفاعل في إطار علاقة العمل فالمسؤول يكون واضح و عند قيام الحالة 14، بأخطاء أثناء

الإنجاز، فإن ردة فعل المسؤول هي التوجيه و خلال تأدية الحالة 14 لمهامها الوظيفية فإنها لم تتعرض (للإهانات، الصراخ في الوجه، التصريح بأنها شخصية غير مرغوبة، الإنتقادات السلبية).

II. غياب حيوية الضمير:

### 1. حالة رقم 01:

غير أن بعض المواقف التي تدل على غياب حيوية الضمير، حينما يكلفها المسؤول بأعمال تفوق قدرتها على أساس أن القدرة هنا محصورة بالإقتدار البدني، الذي يتطلبه نوع عمل الحالة 01، لكن بالمقابل المسؤول لا يقوم بإخفاء المعلومات التي تخص المسار الوظيفي أو إطلاق الشائعات أو إنتهاك الخصوصية، ناهيك عن عدم التعرض لأي ضغوط غير قانونية أثناء أداء المهام، كما أن المسؤول حسب رأي الحالة لا يقوم بإفساد العلاقة مع زملاء العمل و هو يستند أثناء أدائه لواجباته الوظيفية حسب رأي الحالة 01 على المعاملة الجيدة، حيث ترى أن أقواله تتطابق مع أفعاله بشكل دائم.

### 2. حالة رقم 02:

الحالة 02 لم يطلب منه المسؤول القيام بعمل يفوق قدراته و لا يقوم ب(إخفاء معلومات تخص العمل، إخفاء معلومات تخص المسار الوظيفي، إطلاق شائعات و إنتهاك الخصوصية)حتى أن الحالة 02، لم تتعرض لأي نوع من الضغوط، الغير قانونية أثناء تأدية المهام رغم أن مسارها الوظيفي بلغ 20 سنة، كما أن مسؤول الحالة 02 لا يقوم بإفساد علاقته بزملاء العمل و هذا المسؤول يستند في أدائه لواجباته الوظيفية، إلى مرجعية ذاتية أقواله تطابق أفعاله أحيانا.

### 3. حالة رقم 03:

بالنسبة لمسؤول الحالة 03 لا يطالبه بالقيام بأعمال تفوق قدراته، لكن ما يقوم به هو إطلاق شائعات حول الحالة 03، لم يصرح بفحوى هاته الشائعات كما أن الحالة 03، لم يتعرض لأي نوع من الضغوط أثناء تأدية مهامه الوظيفية المسؤول الحالة 03، لا يقوم بإفساد علاقة العمل مع زملاء العمل و هو يستند أثناء أدائه لواجباته الوظيفية، إلى مرجعية قانونية أحيانا تتوافق أقواله مع أفعاله.

### 4. حالة رقم 04:

المسؤول عن الحالة 04 يطلب منه أعمال تفوق قدراته، كما أن المسؤول يقوم بإخفاء معلومات تخص العمل، لكنه لا يتعرض لضغوط غير قانونية أثناء أدائه لمهامه الوظيفية، كما لا يقوم المسؤول بإفساد علاقته مع مجموعة العمل و هذا المسؤول يستند على مرجعية ذاتية قانونية أثناء أدائه لواجباته الوظيفية نادرا ما تتوافق أقوال هذا المسؤول مع أفعاله.

### 5. حالة رقم 05:

لا يطلب مسؤول الحالة 05، منها القيام بأعمال تفوق قدراتها، كما أن المسؤول لا يقوم بممارسة(إخفاء معلومات تخص العمل، إخفاء معلومات تخص المسار الوظيفي، إطلاق شائعات، إنتهاك الخصوصية)على الحالة 05 و في نفس الوقت لا تتعرض لأي نوع من الضغوط الغير قانونية من المسؤول، كما أن هذا المسؤول لا يقوم بإفساد العلاقة بين الحالة 05 و زملائها في مجموعة العمل، حيث أن المسؤول عن الحالة 05، يستند أثناء أدائه لواجباته الوظيفية إلى مرجعية قانونية، كما أن أقواله تتطابق مع أفعاله أحيانا.

### 6. حالة رقم 06:

مسؤول الحالة 06 لا يطلب منها القيام بأعمال تفوق قدراتها، و هذا المسؤول لا يقوم ب(إخفاء معلومات تخص العمل، إخفاء معلومات تخص المسار الوظيفي، إطلاق شائعات عليها، إنتهاك خصوصيتها)، لكن بالمقابل تتعرض الحالة 06 لضغوط غير قانونية أثناء تأديتها لمهامها الوظيفية و هذا الضغط غير قانوني حسب الحالة 06، كي لا يطلب هذا الأخير أي شيء من حقوقه، كما أن مسؤوله يقوم بإفساد علاقته مع زملاء العمل من أجل استبعاده، حيث أن مسؤوله يستند إلى مرجعية قانونية ذاتية، أثناء أدائه لواجباته الوظيفية و أقوال مسؤول الحالة 06 تتطابق مع أقواله دائما حسب ما أدلت به الحالة 06 .

### 7. حالة رقم 07:

مسؤول الحالة 07 يطلب منها القيام بأعمال تفوق قدراتها و يقوم بإطلاق شائعات على الحالة 07، لكنها لا تتعرض للضغوط الغير قانونية، أثناء أدائها لمهامها الوظيفية و مسؤول الحالة 07 لا يقوم بإفساد علاقة الحالة 07 مع زملائها في مجموعة العمل، حيث أن هذا المسؤول يستند على مرجعية ذاتية قانونية أثناء تأديتها لمهامها الوظيفية، كما أن هذا المسؤول، أقواله تتطابق مع أفعاله أحيانا.

### 8. حالة رقم 08:

يطلب مسؤول الحالة 08 منها القيام بأعمال تفوق قدراتها، كما يقوم ب(إخفاء معلومات تخص العمل، إطلاق شائعات على الحالة 08، غير أن هاته الأخيرة لا تتعرض لضغوط غير قانونية أثناء تأدية مهامها، مسؤول الحالة 08 يقوم بإفساد العلاقة بينه و بين زملائه في العمل قصد استبعاده عن مجموعة العمل و مسؤول الحالة 08 يستند في أدائه لواجباته إلى مرجعية ذاتية نادرا ما تتوافق أقواله مع أفعاله.

### 9. حالة رقم 09:

يقوم مسؤول الحالة 09 بإعطاء أعمال تفوق قدراتها، مع إخفاء معلومات تخص مسارها الوظيفي، إلا أن الحالة 09 لا تتعرض لضغوط غير قانونية، أثناء أدائها لمهامها الوظيفية من قبل المسؤول، كما لا يقوم مسؤول الحالة 09 بإفساد علاقتها بزملائها و هذا المسؤول يستند إلى مرجعية ذاتية قانونية، أثناء أدائه لواجباته المهنية و نادرا ما تتوافق أقواله مع أفعاله.

### 10. حالة رقم 10:

مسؤول الحالة 10 لا يطلب منها القيام بأعمال تفوق قدراتها ولا يقوم ب(إخفاء معلومات تخص العمل، إخفاء معلومات تخص المسار الوظيفي، إطلاق شائعات عليها، إنتهاك خصوصيتها) كما أن الحالة 10 لا تتعرض لأي ضغوط غير قانونية من قبل مسؤوله، هذا الأخير لا يقوم بإفساد علاقة الحالة 10، مع زملائه في العمل و هذا المسؤول أيضا تتوافق أفعاله مع أقواله بشكل دائم.

### 11. حالة رقم 11:

مسؤول الحالة 11 لا يطلب منها القيام بأعمال تفوق قدراتها ولا يقوم ب(إخفاء معلومات تخص العمل، إخفاء معلومات تخص مسارها الوظيفي، إطلاق شائعات عليها إنتهاك خصوصيتها)، كما أن الحالة 11، لا تتعرض لأي ضغوط غير قانونية من قبل المسؤول الذي بدوره، لا يقوم بإفساد علاقتها مع زملاء العمل و هو يستند في أدائه لواجباته الوظيفية إلى مرجعية قانونية، حيث تتوافق أفعاله دائما مع أقواله، حسب إجابات الحالة 11.

### 12. حالة رقم 12:

الحالة 12 لا يطلب منها مسؤولها، القيام بأعمال تفوق قدراتها ولا يقوم مسؤولها ب(إخفاء معلومات تخص العمل، إخفاء معلومات تخص مساره الوظيفي، إطلاق شائعات عليها، إنتهاك خصوصيتها) و الحالة 12 لا تتعرض إلى نوع من الضغوط الغير القانونية، أثناء أدائها لمهامها الوظيفية ومسؤول الحالة 12 لا يقوم بإفساد علاقتها بزملاء العمل و أثناء أداء هذا المسؤول لواجباته الوظيفية فهو يستند إلى مرجعية ذاتية قانونية أقواله تتوافق مع أفعاله أحيانا.

### 13. حالة رقم 13:

مسؤول الحالة 13 لا يطلب منها القيام بأعمال تفوق قدراتها، كما أن هذا المسؤول لا يقوم ب(إخفاء معلومات تخص العمل، إخفاء معلومات تخص مساره الوظيفي، إطلاق شائعات عليها، إنتهاك خصوصيتها) كما أن الحالة 13، لم تتعرض لأي نوع من الضغوط الغير قانونية من قبل مسؤولها و كذلك مسؤول الحالة 13، لا يقوم بإفساد العلاقة بين الحالة 13 و زملاء عملها و هذا المسؤول يستند أثناء أداء واجباته الوظيفية، إلى مرجعية ذاتية قانونية أحيانا تتوافق أقواله مع أفعاله.

### 14. حالة رقم 14:

مسؤول الحالة 14 لا يطلب منها القيام بأعمال تفوق قدراتها، كما لا يقوى هذا المسؤول ب(إخفاء معلومات تخص العمل، إخفاء معلومات تخص مساره الوظيفي، إطلاق شائعات عليها، إنتهاك خصوصيتها)، كما أن الحالة 14 لا تتعرض لضغوط غير قانونية، أثناء أدائها لمهامها الوظيفية ولا يقوم مسؤول الحالة 14، بإفساد علاقتها مع زملائها و هذا المسؤول يستند أثناء أدائه لواجباته الوظيفية، إلى مرجعية ذاتية قانونية أقوال مسؤول الحالة 14 تتوافق مع أفعاله دائما.

### ثانيا-صمت الموالة الإجتماعية.

#### 1. دافع التعاون.

#### 1. حالة رقم 01:

ترى الحالة رقم 01 أن التعاون بين أفراد الجماعة الواحدة هو واجب، كما أن المسؤول في الكلية يدعم هذا التعاون و هي توافق على التستر على أخطاء زملاء العمل بدافع التعاون شرط أن لا يلحق بمكانتها الوظيفية أي ضرر و هي شكل لممارسة صمت الموالة الإجتماعية و هي تمارس الصمت، ليس بالتستر على الإخطاء و لكن أيضا بإخفاء بعض المعلومات، من أجل حماية زملاء العمل بدافع التعاون أيضا، و هي ترى في كل هاته الممارسة، ضمان لمكانتها في جماعة العمل .

#### 2. حالة رقم 02:

ترى الحالة 02 أنه من الواجب التعاون بين أفراد الجماعة الواحدة، لكن رئيسه في العمل ليس بداعم أساس للتعاون بين أفراد الجماعة الواحدة و الحالة تستر على أخطاء زملاء العمل و ذلك بدافع التعاون شرط أن لا يلحق بمكانته الوظيفية أي ضرر، أيضا تقوم الحالة 02 بإخفاء معلومات بدافع التعاون من أجل الحفاظ على علاقته بزملاء العمل، كنوع من ممارسة الصمت، و هو بذلك يضمن مكانته في الجامعة و يحافظ على مكانته الوظيفية.

### 3. حالة رقم 03:

ترى الحالة 03 أنه من الواجب التعاون بين أفراد جماعة العمل الواحدة و أن رئيسها في العمل داعم لهذا التعاون، كما أن الحالة 03 يمارس الصمت بدافع التعاون عن طريق التستر على أخطاء الزملاء، شرط أن لا يلحق الضرر بمكانته الوظيفية في سياق ممارسة الصمت، تقوم الحالة 03 بإخفاء بعض المعلومات بدافع التعاون، من أجل حماية زملاء العمل و ترى الحالة 03 أن ممارسة الصمت بدافع التعاون يضمن مكانته داخل جماعة العمل.

### 4. حالة رقم 04:

ترى الحالة 04 أنه من الواجب التعاون مع جماعة العمل الواحدة، حيث أن مسؤوله في العمل غير داعم لهذا التعاون، بالمقابل الحالة 04 تستر على أخطاء الزملاء بدافع التعاون شرط أن لا تلحق الضرر بمكانتها الوظيفية أثناء تأدية المهام تقوم الحالة 04، بإخفاء المعلومات بدافع التعاون للحفاظ على العلاقة بزملاء العمل و أن ممارسته للصمت بدافع التعاون يضمن مكانته في جماعة العمل.

### 5. حالة رقم 05:

ترى الحالة 05 أنه من الواجب التعاون بين أفراد جماعة العمل الواحدة، حيث أن مسؤولها في العمل داعم أساس للتعاون بين مرؤوسيه، كما تقوم الحالة 05 بالتستر على أخطاء الزملاء بدافع التعاون، شرط أن لا تلحق الضرر بمكانتها الوظيفية و كممارسة لسلوك الصمت تقوم الحالة 05، بإخفاء المعلومات بدافع التعاون، من أجل حماية زملاء العمل، كما أن ممارستها للصمت بدافع التعاون يضمن مكانتها في جماعة العمل.

### 6. حالة رقم 06:

ترى الحالة 06 أنه من الواجب التعاون بين أفراد جماعة العمل الواحدة، كما أن مسؤول الحالة 06 هو داعم أساس للتعاون بين مرؤوسيه، غير أن الحالة 06 لا تقوم بالتستر على أخطاء زملاء العمل رغم أن الأمر لا يلحق أي ضرر بها و أثناء تأديتها لمهامها الوظيفية تقوم بإخفاء بعض المعلومات بدافع التعاون، من أجل حماية مصالح الكلية، لكن الحالة 06 لا تقوم بممارسة صمت الموالاتة الاجتماعية بدافع التعاون.

### 7. حالة رقم 07:

ترى الحالة 07، أنه من الواجب التعاون بين أفراد جماعة العمل الواحدة، حيث أن مسؤول الحالة 07 هو داعم أساس للتعاون بين مرؤوسيه و في حالة ورود أخطاء من زملاء العمل فإن الحالة 07 يتستر عليهم، شرط أن لا يلحق الضرر بمكانته الوظيفية أثناء تأدية الحالة 07 لمهامها الوظيفية، فإنها تقوم بإخفاء بعض المعلومات بدافع التعاون لحماية زملاء العمل، حيث ترى الحالة 07، أنه بممارستها للصمت بدافع التعاون تضمن مكانتها في جماعة العمل.

### 8. حالة رقم 08:

ترى الحالة 08 أنه من الواجب التعاون مع أفراد الجماعة الواحدة، غير أن مسؤولها في العمل ليس داعم للتعاون بين مرؤوسيه، لكن الحالة 08 يتستر على أخطاء الزملاء بدافع التعاون بشرط ألا يلحق الضرر بمكانته الوظيفية، كما أن الحالة 08 أثناء تأديته لمهامه الوظيفية، يقوم بإخفاء بعض المعلومات بدافع التعاون، من أجل حماية زملاء العمل و ممارسة الحالة 08 للصمت بدافع التعاون، ترى أنها تضمن مكانتها في جماعة العمل.

### 9. حالة رقم 09:

ترى الحالة 09 أنه من الواجب التعاون بين أفراد جماعة العمل الواحدة، حيث أن مسؤول الحالة 09 هو داعم أساس للتعاون بين مرؤوسيه و الحالة 09 يقوم بالتستر على أخطاء زملائه بدافع التعاون، شرط أن لا يلحق الضرر بمكانته الوظيفية و أثناء تأديته لمهامها الوظيفية تقوم بإخفاء معلومات بدافع التعاون لحماية زملاء العمل وهي ترى أن ممارسة الصمت، بدافع التعاون يضمن مكانتها في جماعة العمل.

### 10. حالة رقم 10:

الحالة 10 يرى أنه من الواجب التعاون بين أفراد جماعة العمل الواحدة، كما أن مسؤولها في العمل داعم أساس للتعاون بين مرؤوسيه و الحالة 10 يقوم بالتستر على أخطاء زملائها بدافع التعاون، شرط ألا تلحق الضرر بمكانتها الوظيفية و أثناء تأديته لمهامها الوظيفية، تقوم بإخفاء بعض المعلومات بدافع التعاون، لحماية زملاء العمل و هي ترى أن ممارستها للصمت، بدافع التعاون يضمن مكانتها في جماعة العمل.

### 11. حالة رقم 11:

ترى الحالة 11 أنه من الواجب التعاون، بين أفراد جماعة العمل الواحدة، كما أن مسؤول الحالة 11 داعم أساس للتعاون بين مرؤوسيه و الحالة 11 تتستر على أخطاء الزملاء بدافع التعاون، شرط أن لا يحدث ضررا بمكانتها الوظيفية و أثناء تأدية الحالة 11، لمهامها الوظيفية فإنها تقوم بإخفاء معلومات، بدافع التعاون لحماية زملاء العمل و هي ترى أن ممارستها للصمت بدافع التعاون يضمن مكانتها في جماعة العمل.

### 12. حالة رقم 12:

ترى الحالة 12 أنه من الواجب التعاون بين أفراد الجماعة الواحدة، حيث أن مسؤولها داعم أساس للتعاون بين مرؤوسيه و الحالة 12 تتستر على أخطاء الزملاء، بدافع التعاون شرط ألا تلحق الضرر بمكانتها الوظيفية في حالة تأدية الحالة 12، لمهامها الوظيفية، فإنها تقوم بإخفاء بعض المعلومات التي تخص العمل، بدافع التعاون من أجل حماية زملاء العمل وهي تضيف من أجل انضباط هذا الزميل أيضا، حيث أن الحالة 12، ترى أنه بممارستها للصمت، تضمن مكانتها في جماعة العمل.

### 13. حالة رقم 13:

ترى الحالة 13 أنها من الواجب التعاون، بين أفراد جماعة العمل الواحدة و مسؤول الحالة 13 داعم أساس، للتعاون بين مرؤوسيه و هي تتستر على أخطاء زملائها بدافع التعاون، شرط أن لا يلحق الضرر بمكانتها الوظيفية و هي تقوم بإخفاء أي معلومات بدافع التعاون من أجل جماعة العمل، حيث ترى أن ممارستها للصمت بدافع التعاون، يضمن مكانتها في جماعة العمل.

### 14. حالة رقم 14:

ترى الحالة 14 أنه من الواجب التعاون بين أفراد جماعة العمل الواحدة، غير أن مسؤول الحالة 14 ليس داعم للتعاون بين مرؤوسيه و الحالة 14 تتستر على أخطاء الزملاء بدافع التعاون، شرط أن لا يلحق الضرر بمكانتها الوظيفية و أثناء تأدية الحالة 14 لمهامها الوظيفية، فهي تقوم بإخفاء بعض المعلومات، بدافع التعاون للحفاظ على علاقتها بزملاء العمل، حيث ترى أن ممارستها للصمت بدافع التعاون، يضمن مكانتها في جماعة العمل.

### II. العضوية القيمية للجماعة.

#### 1. حالة رقم 01.

جماعة العمل بالنسبة للحالة 01، تمثل بالنسبة لها صنع المعنى للعمل و العلاقات الاجتماعية و تعطي أهمية بالغة لهاته العضوية، من خلال التركيز على أداء الواجبات اتجاه جماعة العمل، التي ترى أنها مجال عملي و إجتماعي لإيجاد الحلول الجماعية لمشاكل العمل. و عن القيم التي تعتبر كمرجعية لجماعة العمل، كانت في إطارها العملي و الإجتماعي كالتستر على أخطاء البعض، التعاون، عدم الإضرار بالآخر، أداء الواجبات و الزيارات، مساعدة الحالات الصحية في حالة حياذ أي فرد عن هاته القيم ترى الحالة 01، أنه من الأفضل تجاهلها و في حالة وجود معلومات مهمة تحمي بها الجماعة و مضره بمصالحهم فهي تمارس فعل الصمت من أجل حماية الجماعة و هي لا تميل إلى تقديم أي مقترحات للتغيير في العمل و محتواها يضر بمصالح جماعة العمل، كما أنها تحتفظ بأي حلول لمشكلات العمل، التي في الأصل مضره بمصالح جماعة العمل، و بسلك الحالة 01 لفعل الصمت في إطار الموالاتة الاجتماعية ترى أنها تُفعل عضويتها داخل جماعة العمل الواحدة و بالتالي يتشكل لجيها صمت الموالاتة الاجتماعية.

#### 2. حالة رقم 02:

جماعة العمل بالنسبة للحالة 02 تمثل صنع المعنى للعمل و العلاقات حيث يعطي أهمية بالغة لهاته العضوية و التي تجعل الحالة، تركز كثيرا على الواجبات اتجاه الجماعة و هاته الجماعة هي مصدر لإيجاد الحلول الجماعية لمشاكل العمل، أما القيم و المعايير التي تعتبر مرجعية لجماعة العمل، فهي التعاون و حماية بعضهم البعض و عن مصير أي فرد لم يلتزم بهاته القيم فمصييره التجاهل.

و تلتزم الحالة 02 الصمت، في حالة وجود معلومات مهمة تحمي بها جماعة العمل و التي بالأساس مضره بمصالحهم، لسبب أن الحالة 02 تريد حماية الجماعة و هي لا تميل إلى تقديم مقترحات للتغيير في العمل تضر بمصالح الجماعة، كما أنها تحتفظ بحلول لمشكلات العمل، لا تكون في صالح الجماعة و بسلكها لصمت ترى الحالة 02، أنها تُفعل العضوية بجماعة العمل و ترى الحالة 02، أن قيم التعاون، الأمانة، الإخلاص هي من تُفعل إنتماء العمال للجماعة.

#### 3. حالة رقم 03:

جماعة العمل بالنسبة للحالة 03، تمثل جانب للتفاعل الإجتماعي في مكان العمل و هي تعطي أهمية بالغة لهاته العضوية، مما تجعل الحالة 03 تركز كثيرا على واجباتها اتجاه الجماعة التي تعتبر مصدر للتعاون.

أما القيم المتفق عليها تعتبر مرجعية للجماعة ترى الحالة 03، في مجملها تكون قيم إجتماعية (مرض حالة خاصة) و عن مصير فرد الذي لم يلتزم بهاته القيم و المعايير، هو التجاهل و ممارسة الصمت بإخفاء معلومات مهمة تحمي بها الجماعة و بالأساس مضره بمصالحهم، يكون ذلك حماية للجماعة و الحالة لا تميل إلى تقديم مقترحات للتغيير في العمل، لأنها تضر بمصالح الجماعة، كما أنها تحتفظ بأي حلول لمشكلات العمل، لا تكون في صالح الجماعة و بسلك الحالة 03 أنها تُفعل عضويتها داخل الجماعة. أما عن تفعيل إنتماء العمال لجماعة العمل ترى الحالة 03، يجب أن تكون هناك أخوة تعاون و الإتفاق على رأي واحد.

### 4. حالة رقم 04:

جماعة العمل بالنسبة للحالة 04، تمثل جانب للتفاعل الإجتماعي في مكان العمل، فبإنضمامه لهاته الجماعة، يعطي أهمية بالغة لهاته العضوية وتركز كثيرا على الواجبات اتجاه الجماعة، حيث أن جماعة العمل بالنسبة لها، تعتبر مصدر لإيجاد الحلول الجماعية لمشاكل العمل، أما عن القيم التي تراها الحالة 04، مرجعية لجماعة عمله هي: الحماية، التعاون التكتم وعن مصير فرد من أعضاء الجماعة لا يلتزم بهاته القيم فترى الحالة 04، أنه يتم تجاهله و في حالة إمتلاك الحالة 04 لمعلومات تحمي بها جماعة العمل وهي بالأساس مضره بمصالحهم فإنها تمارس الصمت، بإخفاء المعلومات ذلك من باب تأدية واجب اتجاه الجماعة وهي لا تقوم بتقديم مقترحات للتغيير في العمل، في حالة أنها تضر بمصالح الجماعة كذلك تحتفظ بأي حلول لمشكلات العمل، لا تكون في صالح الجماعة و ممارستها للصمت ترى الحالة 04 أن تُفعل عضويتها بالجماعة، كما أن الحالة 04، ترى أنه كي تُفعل إنتماء جماعة العمل للكليية، من خلال تحمل البعض، التستر على بعض و التعاون.

### 5. حالة رقم 05:

جماعة العمل بالنسبة للحالة 05، تمثل جانب من التفاعل الإجتماعي في مكان العمل و بإنضمامها لجماعة العمل، هي تعطي أهمية بالغة لهاته العضوية، كما أن هاته العضوية تجعل الحالة 05، تركز كثيرا على واجباتها اتجاه الجماعة وجماعة العمل بالنسبة إليها تعتبر مصدر للتعاون، أما عن القيم و المعايير التي تعتبر مرجعية لجماعة العمل، تراها الحالة 05 في قيمة التعاون و في حالة أن عضوا من الجماعة لم يلتزم بذلك، فحسب الحالة 05 أن مصيره التجاهل أما حالة وجود معلومات مهمة تحمي بها جماعة العمل و التي بالأساس مضره بمصالحهم فإن الحالة 05 تمارس الصمت حماية للجماعة، كما أنها لا تميل إلى تقديم مقترحات ليست في صالح الجماعة و سلوك الصمت فالحالة 05، تُفعل عضويتها اتجاه الجماعة حسب رأي الحالة 05 فإنه يتم تفعيل إنتماء للعمال المهنيين لجماعة العمل بالكليية، من خلال تفعيل بعض القيم: التعامل الجيد و العدالة.

### 6. حالة رقم 06:

جماعة العمل بالنسبة للحالة 06 تمثل صنع المعنى للعمل و العلاقات و بإنضمامها لجماعة العمل لا تعطي الحالة 06، أهمية بالغة لهاته العضوية كما أنها لا تركز على واجباتها اتجاه العمل و جماعة العمل بالنسبة لها هي مصدر للتعاون، كما لم تصرح الحالة 06، بأنه لا توجد معايير متفق عليها التي تعتبر مرجعية لجماعة العمل التي تنتمي إليها بالتالي، لا توجد إجابة حول مصير أي فرد لم يلتزم بهاته القيم و المعايير.

لكن يعود الحالة 06 ليمارس صمت الموالاتة الاجتماعية بطريقة أخرى، أنه إذا كانت هناك معلومات بحوزته يحمي بها جماعة العمل و هي مضره بمصالحهم، تقوم بإخفاء المعلومة، من أجل حماية الجماعة، كما أنها تحتفظ بأي حلول لمشكلات العمل لا تكون في صالح الجماعة و برأيها أنه يتم تفعيل إنتماء العمال لجماعة العمل بالكليية من خلال الإلتزام ببعض القيم كالتعاون.

### 7. حالة رقم 07:

جماعة العمل بالنسبة للحالة 07، تمثل صنع معنى للعمل و العلاقات و بإنضمامها لجماعة العمل، يعطي أهمية بالغة لهاته العضوية التي تجعل الحالة 07، يركز كثيرا على واجباته اتجاه الجماعة وجماعة العمل بالنسبة للحالة 07 هي مصدر للتعاون، حيث أن الحالة 07 لم يذكر أي قيم و معايير تتفق عليها جماعة العمل التي تنتمي إليها و إذا كان بحوزة الحالة 07 معلومات مهمته مضره بمصالح الجماعة، فإنها تلتزم

الصمت و تقوم بإخفاء المعلومة لحماية الجماعة، كما أنها لا تقوم بتقديم مقترحات لتغيير العمل و مضرة بمصالح جماعة العمل و هي تحتفظ بأي حلول لمشكلات عمل، لا تكون في صالح الجماعة و سلوك الحالة 07 للصمت في إطار صمت الموالاة الإجتماعية يُفعل عضويتها بالجماعة، أما عن رأي الحالة 07، في كيفية تفعيل إنتماء العمال لجماعة العمل ترى أنه من خلال التعامل الجيد و تطبيق العدالة.

### 8. حالة رقم 08:

جماعة العمل بالنسبة للحالة 08 تمثل جانب للتفاعل الإجتماعي في مكان العمل لكن الحالة 08، تعطي أهمية بالغة لهاته العضوية جماعة العمل بالنسبة إليها، هي مصدر لإشباع حاجات إجتماعية، أما القيم و المعايير التي تعتبر مرجعية للجماعة فتقترح الحالة 08 بعض القيم: التعاون، تقدير الظروف... أما عن مصير فرد من أعضاء الجماعة، لم يلتزم بهاته القيم فهو التجاهل و إذا كان بحوزة الحالة 08 معلومات مهمة تحمي بها جماعة العمل و بالأساس مضرة بمصالحهم، فإنها تمارس الصمت و تخفي المعلومة لحماية جماعة العمل، كما أن الحالة 08 لا تقدم مقترحات للتغيير في العمل، تضر بمصالح الجماعة و تحتفظ بأي حلول لمشكلات العمل لا تكون في صالح الجماعة و ترى أن سلوكها للصمت يُفعل عضويتها داخل الجماعة. أما عن رأيها في كيفية تفعيل إنتماء العمال لجماعة العمل بالكلية هو الإتفاق على رأي واحد و أن يكونوا على كلمة واحدة و لا يتم الخروج أو الحياد على ما تم الإتفاق عليه.

### 9. حالة رقم 09:

جماعة العمل بالنسبة للحالة 09 تمثل جانب للتفاعل الإجتماعي في مكان العمل و بإلنضمام الحالة 09 لجماعة العمل، تعطي أهمية بالغة لهاته العضوية هو يركز على واجباته اتجاه جماعة العمل، التي تعتبر مصدر لإيجاد الحلول الجماعية لمشاكل العمل، أما عن القيم التي تعتبر مرجعية لجماعة العمل، التي ينتمي إليها الحالة 09 هي: التعاون، حماية بعضهم لبعض... أما عن مصير فرد لا يلتزم بهاته القيم هو التجاهل و إذا كان بحوزة الحالة 09 معلومات تحمي بها الجماعة التي بالأساس مضرة بمصالحهم، فإنها تمارس الصمت و تخفي المعلومة لحماية الجماعة، كما أن الحالة 09 لا تقوم بتقديم مقترحات لتغيير العمل، مضرة بمصالح الجماعة و تحتفظ بحلول لمشكلات العمل، لا تكون في صالح الجماعة، كما أن سلوكها للصمت من أجل الجماعة يُفعل عضويتها داخل جماعة العمل بالكلية.

### 10. حالة رقم 10:

جماعة العمل بالنسبة للحالة 10 تمثل صنع المعنى للعمل و العلاقات و بإلنضمامه لجماعة عمل، يعطي أهمية بالغة لهاته العضوية، مما تجعله يركز كثيرا على واجباته اتجاه جماعة العمل، التي تعتبر مصدر لإيجاد الحلول الجماعية لمشاكل العمل، أما عن القيم التي تعتبر كمرجعية لجماعة العمل، فتري الحالة 10، قيمة التعاون و حل المشكلات بشكل جماعي من أهم القيم، التي تتفق عليها جماعة عمله و في حالة أن فردا من أفراد جماعة العمل، لم يلتزم بذلك فإن مصيره التجاهل و إذا كان بحوزة الحالة 10 معلومات مهمة، تحمي بها جماعة العمل و التي بالأساس مضرة بمصالحهم، فإنها تلتزم الصمت و تخفي المعلومة، بسبب تأدية واجب اتجاه الجماعة كما أن الحالة 10 لا تميل إلى تقديم مقترحات للتغيير في العمل، مضرة بمصالح الجماعة و تحتفظ بحلول لمشكلات العمل، لا تكون في صالح الجماعة و بسلوكه للصمت من أجل جماعة العمل تُفعل عضويتها بالجماعة، أما عن رأي الحالة 10 في كيفية تفعيل الإنتماء للجماعة، فهي ترى ضرورة تبني قيم الوحدة و التعاون.

### 11. حالة رقم 11:

جماعة العمل بالنسبة للحالة 11 تمثل صنع معنى للعمل و العلاقات بإنضمام الحالة 11 لجماعة العمل، تعطي أهمية بالغة لهاته العضوية، التي تجعلها تركز على واجباتها اتجاه جماعة العمل، التي تعتبر كمصدر لإيجاد الحلول الجماعية لمشاكل العمل، أما عن القيم المتفق عليها في جماعة العمل، ترى الحالة 11، أن هاته القيم تتمثل في الإحترام، المحبة التعاون و في حالة أن فردا من أعضاء جماعة العمل، لم يلتزم بهاته القيم فإن مصيره التجاهل و إن كان بحوزة الحالة 11 معلومات مهمة، تحمي بها جماعة العمل و التي بالأساس مضره بمصالحهم فإنها تمارس الصمت، تأدية للواجب اتجاه الجماعة، كما أنها تحتفظ بأي حلول لمشكلات العمل مضره بمصالح الجماعة هي ترى بسلوكها للصمت تُفعل عضويتها بالجماعة في رأي الحالة 11 أهم القيم التي يمكن أن تساهم في تفعيل الإنتماء لجماعة العمل هي: الإحترام، الإحتواء و التشاور.

### 12. حالة رقم 12:

جماعة العمل بالنسبة للحالة 12 تمثل لها، صنع المعنى للعمل و العلاقات و بإنضمامها لجماعة العمل، تعطي أهمية بالغة لهاته العضوية، حيث أن هاته العضوية تجعلها تركز كثيرا على واجباتها اتجاه جماعة العمل و هي تمثل بالنسبة لها، مصدر لإيجاد الحلول الجماعية لمشاكل العمل و هي تعتبر قيم كتم السرور التعاون من أهم القيم و المعايير، التي تعتبر مرجعية لجماعة العمل، التي تنتمي إليها و عن مصير فرد لا يستجيب لهاته القيم، تجيب الحالة 12 أنه يتم إرشاده إلى الأصح و إن كان بحوزة الحالة 12، معلومات مهمة مضره بمصالح الجماعة فإنها تلتزم الصمت، من أجل حماية الجماعة، كما ان الحالة 12 لا تميل إلى تقديم مقترحات للتغيير في العمل لكونها تضر بمصالح الجماعة، كما أنها تحتفظ بأي حلول لمشكلات العمل، لا تكون في صالح الجماعة و ترى الحالة 12 أن سلوكها للصمت، من أجل جماعة العمل يُفعل عضويتها في الجماعة و ترى الحالة 12 أنه يتم تفعيل الإنتماء لجماعة العمل، من خلال التسامح، التكتل، كتم الأسرار و المساهمة الاجتماعية.

### 13. حالة رقم 13:

جماعة العمل تمثل بالنسبة له صنع المعنى للعمل و العلاقات و بإنضمامها لجماعة العمل تعطي أهمية بالغة لهاته العضوية هي تركز كثيرا على واجباتها اتجاه جماعة العمل، التي تمثل بالنسبة لها مصدر للتعاون و القيم المتفق عليها التي تعتبر مرجعية لجماعة العمل التي تنتمي إليها هي: التكتل و التعاون و مصير فرد من أعضاء الجماعة لم يلتزم بهاته القيم هو الطرد و إذا كان بحوزة الحالة 13، معلومات مهمة تحمي بها جماعة العمل و التي بالأساس مضره بمصالحهم، فإنها تلتزم الصمت و تخفي المعلومة من أجل حماية الجماعة الحالة 13 لا تميل إلى تقديم مقترحات للتغيير في العمل، إذا كانت تضر بمصالح جماعة العمل، كما أنها تحتفظ بحلول لمشكلات العمل، لا تكون في صالح الجماعة و سلوكها للصمت من أجل الجماعة يُفعل عضويتها بالجماعة هي ترى الطريقة التي تُفعل من خلالها الإنتماء لجماعة العمل، هو الإحترام و الإلتزام بقيم الجماعة.

### 14. حالة رقم 14:

جماعة العمل بالنسبة للحالة 14، تمثل جانب من التفاعل الاجتماعي في مكان العمل و بإنضمامها لجماعة العمل، يعطي أهمية بالغة لهاته العضوية و جماعة العمل يجعل الحالة 14 تركز كثيرا على واجباتها الوظيفية و جماعة العمل هي مصدر لإشباع حاجات اجتماعية، حسب الحالة 14 و إذا كان بحوزة الحالة 14 معلومة مهمة، تحمي بها الجماعة التي بالأساس مضره بمصالحهم، فإنها تلتزم الصمت و تخفي المعلومة حماية للجماعة الحالة 14 لا تميل إلى تقديم مقترحات للتغيير في العمل هي بالأساس تضر بمصالح الجماعة، كما أنها تحتفظ

بأي حلول لمشكلات العمل لا تكون في صالح الجماعة ترى الحالة 14 أن سلوكها للصمت من أجل جماعة العمل يُفعل عضويتها بالجماعة في رأي الحالة 14، يتم تفعيل الإنتماء لجماعة العمل بالكلية من خلال قيم التعاون و المحبة.

هذا ما أدلت به الحالات من إجابات في بعدي: الممارسات الميكيفيلية و صمت الموالاة الإجتماعية، حيث يمكن إختزالية النتائج و مناقشتها من خلال إجابات المبحوثين، الملاحظات المسجلة من خلال الملاحظة المباشرة ، المقابلات الحرة الغير موجهة، المقابلات الموجهة مع المسؤولين كالتالي:

إن الممارسات الميكيفيلية التي ذكرها ميكيفيلي في طروحاته لأمير فلورنسا من باب إسداء النصيحة للأمير، حيث تضمنت نصائح تساعد على إستقرار ملكه كأساس هاته الممارسات يقوم على عدم الثقة في الأفراد و تعامله دائما يقوم على الشك، فإذا ما تم تطبيق هاته الطروحات على مستوى تنظيم العمل من قبل الفرد الميسر للتعامل مع فئة الأفراد الفاعلين، فإن هاته الممارسات ترتكز على عدم الثقة و الشك الدائم في نيات هؤلاء الأفراد في أي سلوك يسلكونه: نحو العمل، نحو التنظيم وحتى نحو الفرد الميسر، إضافة إلى أن الممارسات الميكيفيلية، تدعو الشخص الميكيفيلي أن يتعامل مع الأفراد بسلطوية مطلقة، كي يحكم القبضة عليهم و يضمن خضوعهم و الإنصياع لأوامره، خاصة فيما كل ما يتعلق بالعمل فيضمن خنوعهم و خضوعهم خاصة أن الفئات السوسيو مهنية الهامشية يخشون على مكانتهم الوظيفية، التي هي عند غالبيتهم، مصدر الدخل الوحيد لهم و لعائلاتهم هذا نظريا، لكن عمليا وعلى مستوى تنظيم العمل التي أجريت فيه هاته الدراسة و من خلال الملاحظة المباشرة، فلا يوجد هذا النوع من الممارسات في الفترة التي أجريت فيها الدراسة حيث تواجدت بها قيادة لها سمات و خصائص تصب في قالب البعد عن الإستبداد و التسلط و قهر الأفراد الفاعلين المنتمين للكلية.

بالمقابل الفرد الجزائري له سمة يتميز بها و هو عدم خضوعه و خنوعه للتسلط و الإستبداد مهما كان وضعه الإجتماعي، الذي يعيشه فهو لا يسمح بأن تهان كرامته من أجل لقمة العيش و هو أمام خيارين إما الانسحاب أي ترك العمل بشكل نهائي أو المقاومة و عندما تسأله عن وضعه، سيخبرك بكل إعتزاز "ماناكلش خبزة النذل"، "مانيش خدام عندو"، "ماشني نتاع باباه" إضافة إلى أن ميكيفيلي ينصح بإستخدام القهر و العقاب و الردع، كأساليب من أجل إحكام الرقابة كمرابقتهم وقت الدخول و الخروج للعمل، مراقبتهم أثناء أداء العمل من ناحية الأداء الإلتزام بالإجراءات ... و أن يعاقبهم كأسلوب ردع كالخضوع و العقوبات الإدارية الأخرى، حسب الأحكام السلطانية بتعبير ابن خلدون المعتمدة في التنظيم .

إن الأسس السلطوية التسلطية التي تظهر نوعا من الهيمنة التي يقصد بها ماكس فيبر " هيمنة بشأن أوامر خصوصية أو بشأن غيرها، فرصة تحقيق الخضوع من قبل جماعة معينة من الأفراد في هذا المعنى يمكن ترتكز الهيمنة "السلطة" في حالة خاصة، عن الأسباب المتنوعة جدا من الإنصياع كل علاقة حقيقية للهيمنة تتضمن قدرا أدنى من إرادة الخضوع و منه تحقيق مصلحة خارجية أو داخلية في الخضوع"(بوخريسة،2017،ص.48).

فالهيمنة و التسلط التي بحث فيها بيار بورديو، على مستوى الماكرو سوسولوجي في الآليات التي يستخدمها المهيم من أجل أن يجد طرحا موافقا و قبولا من طرف المهيم عليهم و تقبل الوضع الذي هم فيه دون إبداء أي إعتراض و كأن وضع الهيمنة هو الوضع الطبيعي المقبول، بل و بتعمق أكثر في موضوع الهيمنة في وضعية أن المهيم عليهم، يتماهون مع هاته الهيمنة، بل يحملون مشاعر التضامن مع المهيمين و كأن الهيمنة لها مشروعيتها و إتفاق جمعي، بل تعمق بورديو إلى تكوين إلى ما يسمى بسوسولوجيا الهيمنة، لدراسة ليس غائية الهيمنة و إنما التعمق أكثر في الدعائم الخفية التي أدت إلى وضع الهيمنة.

و التسلط هو وجه الهيمنة و يمكن تفسيره بما يسميه بيار بورديو بالتطبع، الذي حسب إعتباره يمثل شخصية الفرد و كأنه ولد بإستعدادات التسلط عملا و أسلوبا، ثم تساهم الكثير من مؤسسات التنشئة الاجتماعية بإكتساب و تدعيم هاته السمة إبتداء من الأسرة التي تكسب الفرد تطبعا بدائيا و يصبح موروثا تربويا، ثم يكتسب الفرد تطبعا ثانوية من مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي ينتمي إليها، كالمدرسة، مجموعة الرفاق... فبعد تطبع الفرد على التسلط، يعيد إنتاج التسلط في الفضاءات التي يتموقع فيها، على صعيد أسرته المصغرة، العمل... ويصبح منتجا و مورثا للتسلط و يصف بورديو بأن التطبع يتصف بالإستقرار، الذي نادرا ما يشوبه التغيير، أي إحتماالية تغير الفرد المتسلط و تخليه عنه شيء نادر الحدوث.

من خلال إجابات الحالات المحددة للدراسة، توضح معظمها أنه ليس هناك ممارسات تسلطية من قبل مسؤوليهم، عدا الحاليتين 02 و 08 اللاتي أكدتا، أن المسؤول عنهما يمارس التسلط ضدتهما و هذا يعد استثناء في ظل عدد الحالات التي لم تتعرض للتسلط و إن كانت بعض الإجابات التي أدلت بها الحالات أن المسؤول يرى نفسه هو المخول الوحيد بإتخاذ القرار أو هو الأمر النهائي ... فهم لا يرونها تسلطا أو سلطة فوقية و إنما هي صلاحيات سلطوية، تفرضها التراتبية التنظيمية من أجل السير الحسن للعملية التسييرية للكلية، و معظم الإجابات تقر أنه عند إعطاء المهام من أجل العمل تكون بكل إحترام دون أي تسلطية أو دونية أو إحتقار، فالواقع التسييري يفرض تفرد المسؤول الأول في الكلية على التفرد بإتخاذ القرار و عدم السماح للتشاركية كنمط تسييري في ذلك، حتى أن مجال الخطأ الذي تركبه إحدى الحالات حسب إجاباتهم تكون ردة فعل المسؤول إما التسامح أو التوجيه و هذا ما أكده المشرفون على فئة العمال المهنيين، ففي حالة الخطأ يتم التسامح معهم كما أدلى أحد المشرفين\* لكن مع الإستمرار في ارتكاب الخطأ و كان نوع الخطأ يقتضي العقوبة فهي تفرض نفسها مع التماهي.

أما الحالات التي ترى أنه من باب التسلط، فمن خلال الملاحظة المباشرة فالحاليتين تربطهما علاقة توتر بالمسؤول و هما غير راضيين عن وضعهما الوظيفي و لا التنظيمي، لذلك يرون المسؤول بمنظور العدو اللدود، الذي لا يمكن التوافق معه و لا يراعي أبدا مصالحهم الوظيفية و الشخصية لأنه يراعي بالدرجة الأولى مصالح الكلية و لا يهتم بتحقيق أهدافهم و مصالحهم، لذلك هما دائما في حالة تذمر منه و يرون كل ممارسة للمسؤول هي ظلم و قهر لهم .

لكن إجمالا معظم حالات الدراسة تقر بعدم وجود ممارسات تسلطية في ظل المسؤولين الحاليين و في المدة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، لأن البحث و النتائج، متعلقة بمحك الزمكانية .

فالأسس السلطوية التسلطية تتمظهر في جهة الإتصال و الذي يكون في جهة واحد متمثل في الإتصال النازل، مع الإستفراد بإتخاذ القرار و صياغة الأهداف بإجراءات العمل(الوسائل، الخطوات)، كما أن هاته الأسس تركز على الرقابة اللصيقة للأفراد، فهاته الحالات غير متعرضة للرقابة اللصيقة فمن خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية\*\* و إجابته عن سؤال كيفية متابعة مصلحة الموارد البشرية لفئة العمال المهنيين، فكانت الإجابة عن طريق الإمضاء الإلكتروني من ناحية الحضور، إضافة إلى متابعة رخص الغياب و العطل المرضية، أما متابعة العمل فهي من صلاحيات المشرفين المباشرين و المسؤول الأول.

و أما متابعة المشرفين\*\*\* فكانت الإجابة حسب نشاط كل فريق عمل، من العمال المهنيين، فقد أدلى أحد المشرفين أنه يقوم بتوزيع العمل و المهام، ثم يقوم بملاحظة الإنجاز، أما مشرف آخر فأجاب أنه يقوم بمراقبتهم بعد إنجاز العمل، بعمل دوريات حول المناطق التي يتم بها إنجاز العمل هل تم الإنجاز و فق الشكل المطلوب، أم لا، ليتم إعطاء ملاحظات حول وضع العمل ويتم الوقوف و الإشراف على العمل، بشكل

\*المقابلة أجريت بتاريخ 2022/01/13 على الساعة 10:00 صباحا.

\*\*المقابلة أجريت بتاريخ 2022/01/10 على الساعة 14:00 زوالا.

\*\*\*مقابلة أجريت بتاريخ 2022/01/13 على الساعة 11:00 صباحا.

مباشر إذا كان العمل يتطلب ذلك و ذلك يحدث من حين إلى آخر و ليس بشكل دائم، لما تفرضه متطلبات العمل، بمعنى أنه لا توجد أي معالم للرقابة الصيقة يمارسها المشرفون على هاته الفئة السوسيو مهنية بشكل دائم، إلا ما يفرضه العمل و نوع النشاط المنجز.

و بالنسبة للمشاركة في إتخاذ القرار، أكد مسؤول مصلحة الموارد البشرية خلال المقابلة\* أنه لا توجد أي سياسات متبناة من طرف الكلية داعمة للتشاركية في إتخاذ القرار، لكل الفئات التي تنتمي للكلية ليس فقط فئة العمال المهنيين و دعم هذا الطرح إجابات أحد المشرفين\*\* على هاته الفئة المهنية أنه يتم مشاركة الفئة التي يشرف عليها ليس في إتخاذ القرار، لأن القرار لا يصدر عني شخصيا و إنما هو صادر عن سلطات أعلى مني في التراتبية الوظيفية، بالتالي القرار جاء للتنفيذ فقط و إنما يتم الأخذ بأرائهم في طريقة التنفيذ، لربما يكون عند أحد العمال مقترح جيد أو طريقة جيدة للعمل ليتم تبنيها من أجل سير العمل، أما مشرف آخر، فذكر أن القرارات تأتي للتنفيذ فقط و ليس لإبداء الرأي أو مناقشتها و لا يسمح بالمعارضة.

إن الواقع التنظيمي يقر بأنه لا وجود لفرد مسيس مثالي، هناك دائما مجال: للخطأ، للمناورة التسبب، للتقاعس... فحسب الإجابات التي أدلى بها معظم حالات الدراسة فإن مؤشرات غياب حيوية الضمير لا تتوفر في مسؤوليهم، لأن معظم المسؤولين بالكلية في المدة الزمنية التي أجريت بها الدراسة يتحلون بروح المسؤولية و عدم تميزهم بسمات التسلط و القهريّة، التي تستدعي تغييب الضمير، فتعكس تعاملاتهم مع هاته الفئة السوسيو مهنية التي تعتبر أدنى فئة في التراتبية الهيكلية للكلية من حيث الأجر و الإمتيازات، خاصة أن العلاقة الرسمية التي تربطهم بالعمل هي علاقة التعاقد المفتوح لمدة طويلة من الزمن تصل 20 سنة، لذلك تعتبر هاته الفئة هشة و دخلها جد متدني و من خلال الملاحظة المباشرة أثناء فترة الدراسة، لم يلاحظ على أي مسؤول إبراز سمة التسلطية و كانت مجريات العمل بشكل يومي تمشي بوتيرة اعتيادية، إلا بعض المناوشات و الإختلافات، التي تعد من متلازمات التفاعل بشكل يومي، لكنها لا تحسب على سمة التسلط أو غياب حيوية الضمير.

و إنتقالا إلى بعد صمت الموالة الإجتماعية، الذي يعتبر أحد مؤشرات المعيارية التنظيمية لجماعة العمل في إطار تنظيمها الغير الرسمي و ذلك إعتبارا للعلاقات الاجتماعية التي تربط العمال المهنيين و درجة ترابطهم و تمسكهم ببعضهم البعض، لحماية هاته الفئة العمالية ككل نظرا لإعتبارات تنظيمية و إجتماعية بالدرجة الأولى، و صمت الموالة الاجتماعية يُصنّف ضمن الوظائف الكامنة و الخفية التي لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر أو اكتشافها داخل مجموعة العمل، إلا من خلال بعض المؤشرات، منها ما هو محدد في الدراسة و هو يعتبر أحد أبرز ممثل لأحد مكونات ديناميكية الجماعة و هي الجاذبية على إعتبار أن ديناميكية الجماعة متضمنة (الإتصال و التفاعل الضبط، الثقافة و الجاذبية، لأن هذه الأخيرة تعتبر محدد لصمت الموالة الإجتماعية و الذي يعكس الأمان، الطمأنينة، الدعم و المعونة التي تمثل حجات يشبعها العمال داخل الجماعة، فيصبح صمت الموالة الاجتماعية، عامل جذب للعمال لأن هاته الجماعة التي يمارس أفرادها هذا النوع من الصمت تمثل ضمان للأمان.

فالفرد الفاعل هو رجل إجتماعي homo-socius من المستحيل أن يعيش بمعزل عن إطار التفاعلات الاجتماعية، التي تحدث على مستوى التنظيمات التي ينتمي إليها، بما في ذلك تنظيم العمل و هو بذلك يقيم نوعا من العلاقات، تتحكم فيها عدة عوامل: منها الطبيعة الاجتماعية للفرد و تبادل المصلحة، لكن هذا التفاعل و التلاحم في إطار صمت الموالة الاجتماعية يعد بمثابة عامل تهديد، للعمل بشكل مباشر و للكلية بشكل غير مباشر، كما أجاز المشرفين المباشرين على العمال المهنيين بالكلية في مقابلة أجريت معهم\*\*\*.

\*مقابلة أجريت بتاريخ 2022/01/10، على الساعة 14:00 زوالا.

\*\*مقابلة أجريت بتاريخ 2022/01/13، على الساعة 11:00 صباحا.

\*\*\*مقابلة أجريت بتاريخ 2022/01/13، على الساعة 11:00 صباحا.

فوجود جماعة العمل على مستوى تنظيمات العمل، واقع لا يمكن تجاهله من قبل الإدارة كما أنها لا تستطيع التحكم فيه و هاته الجماعات خاصة في إطار تنظيمها غير الرسمي، لها أثر واضح في التأثير على سلوكات الأفراد الذين ينتمون إليها و لقد أثبتت العديد من الدراسات الإمبريقية ذلك، بدءا من دراسة إلتون مايو في مصنع هاوثرن إلكترىك، أين بالفعل توصل إلى نتائج باهرة فيما يخص تأثير جماعة العمل على سلوكات الأفراد و التي بدورها تؤثر على الإنتاجية و كانت هاته الدراسة بمثابة الومضة الأولى التي جلبت الإهتمام إلى جماعة العمل و أثرها على التنظيم، تلتها بعد ذلك العديد من الدراسات التي ركزت على جماعة العمل و تناولت الجماعة، من زوايا عديدة.

فجماعة العمل لكي تضمن إستقرارها، يجب إتفاق أفرادها على معيارية معينة، كآلية لضبط سلوكاتهم و إعتبارها مرجعية للسلوك السوي المطلوب تحقيقه، من طرف الفرد المنتمي إليها و هاته المعيارية هي ضمان لتمامسها و إستمراريتها و قد تكون تفاعلات أفراد الجماعة، كامنة أو ظاهرة كسلوك الصمت و سلوك الصوت أو المجاهرة و بما أن الدراسة تؤكد على ممارسة صمت الموالاتة الإجتماعية و ممارسته من قبل حالات الدراسة، لأنهم يرون ضرورة حماية بعضهم البعض، خاصة أنهم يرون أنفسهم كفئة سوسيو مهنية مهمشة و الإتحاد و التلاحم، هو الذي يمثل قوتهم و استمراريتهم مع وجود نوع العقود المفتوحة التي تحكم علاقة العمل بينهم و بين الكلية فهم يشبثون أنفسهم بالتكتل و رص الصفوف و الاتفاق على كلمة واحدة، ومعظم مشرفي فئة العمال المهنيين هم داعمين للروابط الاجتماعية من خلال المقابلات التي أجريت معهم\* و ذلك من خلال الأخوة في التعامل و بثها و العمل على تكريسها في ظل الإحترام و هذا يدعم إجابات الباحثين.

إن التعاون وجه من أوجه العلاقات الإنسانية، التي تتجلى على مستوى جماعات العمل مهما كان المنصب الوظيفي الذي يحتله الفرد الفاعل و إنما ينظر إليه على أساس، أنه كينونة بشرية فحسب، مع الأخذ بعين الإعتبار الفروق الفردية الموجودة، مما يدفعهم للتعاون فيما بينهم و مد يد المساعدة كمنحى إيجابي، بينما التستر على أخطاء الزملاء يعتبر منحى سلبي، لكن ليس في كل المواقف، فلكل فرد فاعل مواهب و مكتسبات و مهارات خاصة، و جب مراعاتها أثناء العمل و أثناء المعاملات و دافع التعاون يؤتي ثماره أكثر، عندما يحس أفراد الجماعة الواحدة أن هناك مصلحة مشتركة تجمع الجميع و يستفيد منها الجميع.

فإمبريقيا معظم حالات الدراسة تمارس سلوك الصمت بدافع التعاون، بإستثناء الحالة 06، التي لا تريد التستر على أخطاء الزملاء بدافع التعاون، غير أن غالبية الحالات تقر بممارسة صمت الموالاتة الإجتماعية بدافع التعاون و من خلال الملاحظة المباشرة تبين وجود التستر على أخطاء الزملاء و حمايتهم من الإدارة و المسؤول و هذا يكون بين الأفراد فيما بينهم أو بين الفرد و جماعة العمل الواحدة حسب مجال نشاط الأفراد الفاعلين -العمال المهنيين- في الكلية.

فمن خلال الحوارات التي جرت مع العمال، أثناء استخدام أداة الملاحظة المباشرة فهم كانوا يتعاملون بأريحية مطلقة مع الباحثة و كانوا يدلون بتصريحات تختلج كيانهم مثل: "شكون يحس بيك"، "شكون يسمعك"، "مايقيموناش"، "ماهمش حاسبينا" ... و غيرها من التعبيرات التي تدل على المكانة الهامشية التي تحس بها هاته الفئة، رغم أنهم يؤدون أدوارا هامة، بالنسبة للكلية على المستوى الوظيفي، بالمقابل يعكس دورهم الوظيفي هشاشة إنتمائهم الإجتماعي و حتى الطبقي، على أنهم ينتمون إلى طبقات إجتماعية، تمثل القاعدة الهرمية في هرم الطبقات في المجتمع الجزائري، إذا إعتبرنا أن في المجتمع الجزائري هناك طبقة ثابتة، مهما حصلت تغيرات على مستوى المجتمع الجزائري في عنصر التراتبية الطبقيّة، فهم يضطرون للعمل في هكذا نوع من الوظائف، نظرا لمستواهم التعليمي و طبقتهم الإجتماعية و التي كأنها تعزز و تحدد المهن التي على الغالب يتم التوجه إليها، لكن المكافحة و حب الحياة تجدها مرتفعة عندهم من أجل لقمة العيش وتحقيق العيش الكريم.

و تعزيزا لمنظورهم الهامشي، فقد إقترحت إحدى الحالات، ضمن المقترح الذي أدرج في المقابلة الموجهة ، أن تجرى نفس الدراسة على أساتذة الكلية، فهو يعتبر أن أساتذة الكلية، هم الفئة الأكثر ترفا، على إعتبارهم أنهم أصحاب الدخل العالي و الإمتيازات العديدة و الإستقلالية في العمل بمعنى لا يوجد من يحاسبهم على العمل، هذا بمنظور هاته الحالة لأنها بكل بساطة، ليست مطلعة على واقع و تنظيم عمل الأستاذ بالكلية، فهاته الفئة السوسيومهنية تقارن نفسها بالفئات المهنية المشاركة لها في التنظيم أي الكلية من أساتذة و إداريين و هذا نظرا لإحساسهم بالتهميش المادي و المعنوي.

وهذا الفارق الذي تحس به الفئة الدنيا ضمن أي تراتبية تنظيمية تنتمي إليها، فقد ورد في دراسة(بشير2018)، نفس التساؤل من قبل الفئة الدنيا لقد حدد التباين فيهما في اعتبار عمل الإدارة عمل مريح بخلاف عمل العمال المتعب ب 42.50% فيما حدد البعض الآخر هذا الفرق في الامتيازات المحصل عليها ب30%"(بشير:2018،ص.110).

و كذلك في دراسة (مبتول1986) ان العامل يرفض بشكل مطلق الرتبة للفئات السوسيومهنية المكونة للمؤسسة الصناعية و يعتبرها مسألة شخصية تمس بكرامته و سلطته الأبوية المبنية على الإحترام التي يعمن في التسلط و الاستبداد فيها، لكنه يفقدها تماما في التنظيم بل يوجد من يمارس ذلك عليه و هم على الدوام يتساءلون حسب ما ذكره الباحث، لماذا هناك عدد كبير من المستخدمين متمركزين بالمكاتب الإدارية و ماذا يعملون بها؟

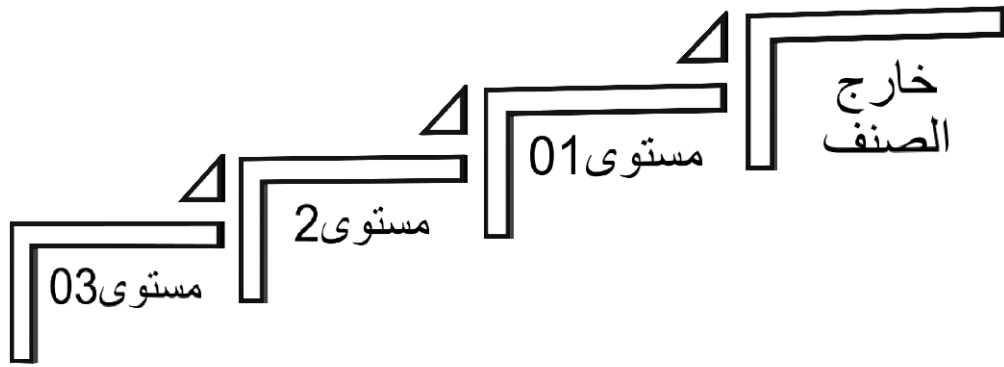
إن جماعة العمل تعد الواجهة الإجتماعية و رأس المال الاجتماعي من ضمن أهم الرساميل الموكنة لتنظيم العمل، حيث ينتمي إليها الأفراد الفاعلون من أجل تلبية حاجات مختلفة: كالأمان، التفاعل، الحماية، التعاون...فكل فرد فاعل يحدد هدفه من الإنتماء و جماعة العمل تحدد قيم و معايير معينة يتم الإتفاق عليها و الإلتزام بها، من قبل الأفراد المنتمين إليها، فعليهم العديد من الواجبات إتجاه افراد الجماعة و الجماعة ككل منها التستر على الزملاء، حماية جماعة العمل .. و هاته السلوكات تبرز أو تؤكد أكثر إرتباط الفرد بجماعة العمل التي ينتمي إليها و تأدية الواجبات إتجاهها و كل حالات الدراسة كانت إجابتها مجتمعة على تحقيق مؤشر العضوية القيمة للجماعة و تحقيقه بإمتياز في إطار صمت الموالة الاجتماعية.

إن الفرد الفاعل داخل تنظيم العمل هو عضو من جماعة عمل و معظم سلوكاته تحكمها المعيارية الجمعية للجماعة، من خلال القيم و المعايير المتفق عليها من قبل هاته الجماعة و هي بمثابة المقياس الجمعي المحدد لسلوكات جماعة العمل، فتؤدي بالفرد إلى سلوكات تنو إلى تحقيق الرضى الجماعي و أخرى من أجل الجماعة في حد ذاتها، نظرا للإرتباط المعنوي الذي يربط الفرد بهاته الجماعة، فيؤدي به إلى سلوك سلوكات معينة يحمي بها الجماعة، سواء من أجل أفراد معينين أو للجماعة ككل و هذا يتوقف على وجود تماثل متفق عليه على المستوى العقلي و مستوى الأهداف.

عموما بإنضمام الفرد لجماعة العمل هو يشبع العديد من الحاجات و هي محددة بحسب شخصية و إحتياجات كل فرد و ما يريد إعطائه هو بدوره للجماعة، فسلوك الصمت الذي يحمي به الجماعة من خلال القيمة التي يحققها له و يتكون لديه دافع حقيقي ليعاون هاته الجماعة من خلال المكانة الوظيفية التي يحتلها أو من خلال ما يمكنه القيام به من أجلها و التي تصب كلها في إطار الحماية الاجتماعية و هذا يعتبر بمثابة إلتزام الفرد إتجاه الجماعة حيث أن هذا الإلتزام خاضع للسمات الشخصية للفرد، المحددة في: الفكرية، السيكولوجية و حتى الفيزيولوجية، إضافة إلى الخصائص المتعلقة بالجماعة، حيث تعتبر محك أساس لمدى إلتزام الفرد إتجاهها و تحقيق ما يسمى بالعضوية القيمة للجماعة و هاته الخصائص تتمثل بالدرجة الأولى في حالة التأثير على مستوى تنظيم العمل و الإتصال، الذي يتم بين أفراد الجماعة الواحدة، إضافة إلى مدى التلاحم و التماسك بين أفراد الجماعة التي تعبر عن الجاذبية، فهاته المحكات تجعل الفرد يمضي إلى المغامرة بسلوكه للصمت مع عدم الشك في إستحقاق الجماعة و أفرادها، أن يغامر من أجلهم ، يتستر على أخطائهم يحتفظ بالمعلومات من أجلهم و

تغيير منحي إجراءات العمل من أجل الجماعة... و غيرها من السلوكيات التي ينتهجها الفرد في إطار صمت الموالاتة الاجتماعية، الذي يكون من أجل جماعة العمل، أما إذا كان هناك خوف و توجس من أفراد الجماعة أو الجماعة ككل، فإن الفرد لا يغامر بمستقبله الوظيفي من أجلهم إن لم يكونوا مصدرا للثقة التامة عندما يمارس الصمت من أجلهم و جماعة العمل محل الدراسة، ترى نفسها أنها كتلة واحدة وما يضر أحد أفرادها سيحدث الضرر على على مستوى الجماعة ككل، فعموما غالبية الأفراد يحمون بعضهم البعض و يسلكون سلوك الصمت من أجل حماية أنفسهم و الجماعة ككل، لأنهم يرون أنفسهم أنهم فئة سوسيو مهنية هامشية كما سبق الذكر و بالتعبير السوسولوجي المحلي فئة "محقورة"، لذلك يجب أن يحمي بعضهم البعض و يثبتون قوتهم في تلاحمهم و صمت الموالاتة الإجتماعية أحد هاته الآليات التي يحمون بها أنفسهم فالأجر الضعيف و المسار الوظيفي المحدد لهاته الفئة يضعهم في خانة التهميش و "الحقرة" على حد تعبيرهم، ففي المقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية\*، أكد أن تخطيط المسار الوظيفي لفئة العمال المهنيين، يكون في بداية التوظيف بإنضمامهم في إطار العقود المفتوحة، ثم تكون الترقية بشكل آلي كل خمس سنوات وفق المسار الي تحدده الترسيمة التالية:

ترسيمة رقم (22): ترقيات العمال المهنيين (من إعداد الباحثة).



فالمستويات الأولى يكون عمل العمال المهنيين ضمن العقود المفتوحة، أي طيلة 15 سنة الأولى و لا يُرسم إلا بعد 15 سنة، أين يصبح خرج الصنف، فالتخطيط الجيد للمسار الوظيفي، يعد مسار النجاح للفرد على مستوى العمل إذا كان مخططا بشكل علمي عادل و التخطيط له بشكل واضح، لأن عكس ذلك يدعى الإنكماش المهني، حيث لا ينتقل الأفراد الفاعلون إلى مواقع وظيفية أخرى سواء بشكل أفقي أو عمودي و هذا ما تعاني منه الفئة السوسيو مهنية حالات البحث، فهم يعانون من ركود على مستوى الوظائف لعدم تغيير مهامهم و مسؤولياتهم و عدم اكتساب مهارات جديدة، بل بالعكس الأمر يؤدي بهم إلى تقادم مهاراتهم و قدراتهم بسبب عدم التجديد في إجراءات العمل و حرمانهم من الترقى الوظيفي من حيث المهام و الإجراءات حيث ما يكون لديهم من قدرات و مهارات تقنية يفقدونه بالتقادم لغياب عنصر التجديد على مستوى إجراءات و تقنيات الوظيفة.

في الفصل التالي، سيتم تناول إجابات الحالات حول التعصب الفكري و الصمت المعرفي الدفاعي.

\*مقابلة أجريت بتاريخ 2022/01/10، على الساعة 14:00 زوالا..



# الفصل السابع

التعصب الفكري والصمت المعرفي الدفاعي



في هذا الفصل سيتم تناول إجابات الحالات مع تحليلها حول التعصب الفكري و الصمت المعرفي الدفاعي :

أولاً-التعصب الفكري.

1. الجمود الفكري.

1. حالة رقم 01:

مسؤول الحالة 01، يتقبل أي طرح مخالف لقراراته و هو لا يتخذ أي موقف عدائي في حالة مخالفة الأفكار، لكن عند صدور خطأ منه لا يتراجع و بالنسبة لقنوات الإتصال ترى الحالة أن هناك قنوات متعددة للتواصل مع المسؤول و هم في حالة تواصل دائم بحكم طبيعة العمل و نوع النشاط الممارس و هو يدعم أي تنوع للأفكار لأداء العمل.

2. حالة رقم 02:

حسب إجابة الحالة 02، المسؤول لا يتقبل أي طرح مخالف لقراراته و هو يتعامل مع الآراء المخالفة بعدم المناقشة في نفس السياق لا يتخذ أي موقف عدائي في حالة المخالفة هو يظل متمسكا بقراراته حتى و إن كانت خاطئة، حيث أنه لا توجد قنوات تواصل مع المسؤول من أجل مناقشة الأفكار و تبرر الحالة ذلك بـ "سبب شخصيتي كفرد منعزل"، لكن المسؤول حسب الحالة 02، يرى أن التنوع في الأفكار يحسن الأداء في العمل، لأن طبيعة العمل تستدعي ذلك فغالبية العمال المهنيين متعددي المهام و الخدمات و أينما طلب أو وضع في مكان للعمل و يجب عليه أداء تلك المهام "ما يقولش ما نعرفش" لأن غالبها اعمال بسيطة لكن يوجد منها ما يحتاج إلى التدقيق حسب ما يتطلبه نوع العمل.

3. حالة رقم 03:

مسؤول الحالة 03 لا يتقبل أي طرح مخالف لقراراته و هو يتعامل مع آراء الحالة 03 المخالفة له بإستخفاف و هو يتخذ منها موقفا عدائيا، نتيجة المخالفة يرى الحالة 03 أن السبب في ذلك يعود إلى عدم تقبل الآخر في كل الأحوال و عند صدور خطأ من المسؤول فهو يظل متمسكا بأفكاره، لكن هناك قنوات للتواصل مع المسؤول كما أجابت الحالة 03، بينما يرى مسؤول الحالة 03 أن التنوع في الأفكار لا يحسن الأداء، فهو غير متقبل للفكرة.

4. حالة رقم 04:

المسؤول لا يتقبل أي طرح مخالف لقراراته، حسب إجابة الحالة رقم 04، حيث أن المسؤول يتعامل مع آراء الحالة 04 المخالفة لآرائه بالمناقشة، لكن تستدرك الحالة 04 وتجب أن المناقشة لا تؤدي إلى نتيجة، في كل الأحوال يمضي أمره في حالة المخالفة، فالمسؤول يتخذ موقفا عدائيا ضده، لكن يكون بشكل مؤقت و عند صدور خطأ من المسؤول، فهو يظل متمسكا بقراراته رغم وجود قنوات تواصل بين الحالة 04 و مسؤولها، ويرى هذا المسؤول التنوع في الأفكار يحسن الأداء في العمل.

5. حالة رقم 05:

المسؤول عن الحالة 05، لا يتقبل أي طرح مخالف لقراراته، غير أنه لا يتخذ من الحالة 05 موقفا عدائيا و عند صدور خطأ من المسؤول عن الحالة 05 أبدت الحالة 05 تحفظا و لم تجب بأي اختيار يمس القرارات، الأفكار أو كلاهما معا، كما أن مسؤول الحالة 05 يرى ان التنوع في الأفكار يحسن الأداء.

### 6. حالة رقم 06:

مسؤول الحالة 06 لا يتقبل أي طرح مخالف لقراراته و هو يتعامل مع الآراء المخالفة بعدم المناقشة، لكنه لا يتخذ موقفا عدائيا من الحالة 06 و عند صدور خطأ من مسؤول الحالة 06 فإنه لا يظل متمسكا بقراراته، كما توجد قنوات تواصل بين الحالة 06 و مسؤولها، لكن مسؤول الحالة 06 لا يرى أن التنوع في الأفكار يحسن مستوى الأداء.

### 7. حالة رقم 07:

مسؤول الحالة 07 لا يتقبل أي طرح مخالف لقراراته و هو يتعامل مع آراء الحالة 07 المخالفة له بالمناورة و من ثم تطبيق ما يريد، لكنه لا يتخذ موقفا عدائيا من الحالة 07، في حالة مخالفته لأفكاره و عند صدور الخطأ من المسؤول، فهو يظل متمسكا بقراراته و يرى الحالة 07 أنه توجد قنوات تواصل مع مسؤوله، كما يرى هذا المسؤول، أن التنوع في الأفكار يحسن الأداء في العمل.

### 8. حالة رقم 08:

مسؤول الحالة 08 لا يتقبل أي طرح مخالف لقراراته و هو يتعامل مع آراء الحالة 08 المخالفة بالإستخفاف بها و هو يتخذ موقفا عدائيا من الحالة 08، في حالة المخالفة ذلك لأن المسؤول يرى نفسه في صورة مثالي و عند صدور خطأ منه فإنه يظل متشبثا بقراراته و لا توجد أي قنوات تواصل بينه و بين الحالة 08 وترجع هاته الأخيرة السبب، للمستوى الوظيفي حيث شغل وظيفة عامل مهني، تمثل التراتبية الدنيا للمستويات التنظيمية المشكلة للهيكل التنظيمي للكلية ، بالتالي ليس لها أي قيمة و القيمة الحقيقية للمسؤولين و المستويات العليا في الهيكل التنظيمي كما، أن مسؤول الحالة 08 لا يدعم التنوع في الأفكار الذي يحسن الأداء.

### 9. حالة رقم 09:

مسؤول الحالة 09 لا يتقبل أي رأي مخالف لقراراته و هو يتعامل مع آراء الحالة 09 المخالفة بعدم المناقشة، لكنه لا يتخذ منها موقفا عدائيا و عند صدور خطأ من مسؤول الحالة 09 فإنه يتراجع عن ذلك، لكن لا توجد قنوات اتصال بينه و بين الحالة 09 و تبرر الحالة 09 ذلك، بأن المستوى الوظيفي الذي هي فيه، يفرض عليها تنفيذ الأوامر فحسب، كما أن مسؤول الحالة 09 يرى أن التنوع في الأفكار لا يحسن الأداء في العمل.

### 10. حالة رقم 10:

مسؤول الحالة 10، لا يتقبل أي طرح مخالف لقراراته و هو يتعامل مع آراء الحالة 10 المخالفة له بالرفض التام، لكنه لا يتخذ منها موقفا عدائيا و عند صدور خطأ من مسؤول الحالة 10 فإنه يعمل على تغييره، كما ترى الحالة 10، أنه توجد قنوات تواصل بينها و بين مسؤولها، الذي بالأساس يدعم التنوع في الأفكار.

### 11. حالة رقم 11:

مسؤول الحالة 11، لا يتقبل أي طرح مخالف لقراراته من الحالة 11 و هو يتعامل مع آراء الحالة 11، المخالفة بالمناقشة، غير أنه لا يتخذ منها موقفا عدائيا و عند صدور خطأ من مسؤول الحالة 11، فهو يتراجع عن ذلك و ترى الحالة 11 أنه توجد قنوات تواصل بينها و بين المسؤول، كما أنه يدعم التنوع في الأفكار الذي يحسن الأداء.

### 12. حالة رقم 12:

مسؤول الحالة 12 لا يتقبل أي طرح مخالف لقراراته، لكن يتعامل مع آراء الحالة 12 المخالفة بمناقشة الأمر و لا يتخذ منه موقفا عدائيا و عند صدور خطأ من مسؤول الحالة 12 ، فإنه يتراجع عن ذلك القرار و ترى الحالة 12، أنه توجد قنوات تواصل مع مسؤولها لمناقشة أفكاره و هذا المسؤول يعتقد أن التنوع في الأفكار يحسن الأداء في العمل.

### 13. حالة رقم 13:

مسؤول الحالة 13، لا يتقبل أي طرح مخالف لقراراته و يتعامل مع آراء الحالة 13 المخالفة له، بالرفض التام و هو يتخذ من الحالة 13 موقفا عدائيا، من أجل تغطية ضعفه كما صرحت بذلك الحالة 13 و عند صدور خطأ من مسؤول الحالة 13، فهو يظل متمسكا بأفكاره غير أنه توجد قنوات تواصل بين الحالة 13 و مسؤولها، كما أن هذا الأخير لا يرى أن التنوع في الأفكار يحسن الأداء في العمل.

### 14. حالة رقم 14:

مسؤول الحالة 14، لا يتقبل أي طرح مخالف لقراراته و يتعامل مع آراء الحالة 14 المخالفة بعدم المناقشة، حيث أن مسؤول الحالة 14، يتخذ موقفا عدائيا في حالة مخالفته لأفكاره و ذلك لأنه يريد تغطية ضعفه و عند صدور خطأ من هذا المسؤول، فإنه يظل متمسكا بأفكاره، غير أن الحالة 14 ترى أنه توجد قنوات تواصل بينه و بين مسؤولها، غير أن هذا المسؤول يرى أن التنوع في الأفكار لا يحسن الأداء في العمل.

## II. القولية النمطية الجاهزة.

### 1. حالة رقم 01:

ترى الحالة 01 أن مسؤولها في العمل يتعامل وفق معرفة شخصية بها، بأنها إنسانة متقنة لعملها و هو شائع و ليس من باب التعصب الفكري و قولبة الأفراد وفق قوالب خاصة لكنه يتعامل وفق أحكام مسبقة تخص العمل و ليس الفكرة و هو يتعامل على أساس أنها "ملتزمة بالعمل" وفق التصنيف الشخصي للعمال، يقوم المسؤول حسب إجابة الحالة بتطبيق (الإجراءات، المعاملة، الحوافز المادية و الحوافز المعنوية) بشكل عادل.

### 2. حالة رقم 02:

المسؤول حسب الحالة 02 لا يتعامل معها وفق معرفة شخصية بها و لا يتعامل على أساس أحكام مسبقة، لكنه يطبق المؤشرات (الإجراءات، المعاملة، الحوافز المادية الحوافز المعنوية) بشكل غير عادل.

### 3. حالة رقم 03:

مسؤول الحالة 03 لا يتعامل معها وفق معرفة شخصية بها، من قبيل قولبة الأشخاص كما أنه لا يتعامل معها، وفق أحكام مسبقة و هو يطبق (الإجراءات المعاملة الحوافز المادية و الحوافز المعنوية) بشكل عادل.

### 4. حالة رقم 04:

المسؤول عن الحالة 04، لا يتعامل معها وفق معرفة شخصية بها، لكنه يتعامل معها على أساس أحكام مسبقة، التي يصنف المسؤول من خلالها عامله و التصنيف الذي اعتمده مسؤول الحالة 04، على أساس أن الحالة 04، لا تلتزم بوقت العمل و في نفس السياق لتصنيفات المسؤول الشخصية للعمال، هو يقوم ب توزيع الحوافز المادية بشكل عادل أما (الإجراءات المعاملة الحوافز المعنوية) بشكل غير عادل، حسب إجابة الحالة 04.

### 5. حالة رقم 05:

مسؤول الحالة 05 لا يتعامل معها على أساس معرفة شخصية بها و لا على أساس أحكام مسبقة، كما أن هذا المسؤول يطبق (الإجراءات، المعاملة، الحوافز المعنوية)، بشكل عادل) والحوافز المادية بشكل غير عادل ، حسب الحالة 05.

### 6. حالة رقم 06:

مسؤول الحالة 06 لا يتعامل معه وفق معرفته الشخصية بها، كما أنه لا يتعامل معها وفق أحكام مسبقته مسؤول الحالة 06 يطبق (الإجراءات، المعاملة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) بشكل عادل.

### 7. حالة رقم 07:

مسؤول الحالة 07 لا يتعامل معها وفق معرفة شخصية بها، كما أنه لا يتعامل معها على أساس أحكام مسبقة أن مسؤول الحالة 07، يتعامل مع العمال وفق تصنيفاته الشخصية، وفق المؤشرات التالية (الإجراءات، المعاملة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) بشكل عادل.

### 8. حالة رقم 08:

مسؤول الحالة 08 يتعامل معها وفق معرفة شخصية بها، كما أنه يتعامل معها على أساس أحكام مسبقة و في ذهن المسؤول أن الحالة 08، هدفها من العمل هو تحقيق العائد المادي و فقط و حسب الحالة 08 فإن المسؤول يقوم بتطبيق المؤشرات التالية وفق تصنيفاته الشخصية للعمال (الإجراءات، المعاملة، الحوافز المعنوية) بشكل غير عادل و الحوافز المادية بشكل عادل.

### 9. حالة رقم 09:

مسؤول الحالة 09 لا يتعامل معها وفق معرفة شخصية بها، لكنه يتعامل معها على أساس أحكام مسبقة، بأن الحالة 09، تتهرب من أداء الأعمال الإضافية وفق تصنيفاته الشخصية للعمال، يقوم مسؤول الحالة 09 بتطبيق (الإجراءات، المعاملة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) بشكل عادل.

### 10. حالة رقم 10:

ترى الحالة 10 أن مسؤولها في العمل، لا يتعامل معها وفق معرفة شخصية بها و لا على أساس أحكام مسبقة، كما ترى الحالة 10، أن مسؤولها في العمل وفق تصنيفاته الشخصية للعمال، يطبق الإجراءات بشكل عادل و (المعاملة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) بشكل غير عادل.

### 11. حالة رقم 11:

لا يتعامل مسؤول الحالة 11 معها، وفق معرفة شخصية بها و لا على أساس أحكام مسبقته ترى الحالة 11، أن المسؤول وفق تصنيفاته الشخصية للعمال يتعامل معهم وفق المؤشرات التالية(الإجراءات، المعاملة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)بشكل عادل .

### 12. حالة رقم 12:

مسؤول الحالة 12 لا يتعامل معها وفق معرفة شخصية بها، كما أنه لا يتعامل معها وفق أحكام مسبقته هذا المسؤول وفق تصنيفاته الشخصية للعمال، يقوم بتطبيق المؤشرات (الإجراءات الحوافز المادية المعنوية)بشكل عادل و المعاملة بشكل غير عادل.

### 13. حالة رقم 13:

مسؤول الحالة 13 لا يتعامل معها وفق معرفته الشخصية بها، كما أنه لا يتعامل معها وفق أحكام مسبقته و هذا المسؤول وفق تصنيفاته الشخصية للعمال، يقوم بتطبيق المؤشرات التالية(الإجراءات، المعاملة، الحوافز المادية)بشكل عادل و الحوافز المعنوية بشكل غير عادل.

### 14. حالة رقم 14:

مسؤول الحالة 14، لا يتعامل معها وفق معرفة شخصية بها و لا وفق أحكام مسبقته وفق تصنيفاته الشخصية للعمال، يقوم بتطبيق (المعاملة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)بشكل عادل و الإجراءات بشكل غير عادل.

ثانيا-الصمت المعرفي الدفاعي.

#### 1. التقاعس العمدي.

##### 1. حالة رقم 01:

بالنسبة لتأدية المهام الوظيفية الحالة 01 أدلت بإجابة أنها تقوم بها في الوقت المحدد، خاصة أن نوع النشاط الذي تمارسه، مرتبط بالفترة الصباحية ، فوجب عليها الإلتزام بهذا التوقيت، لأن أي شكل من التقاعس لن يكون في صالح مكانتها الوظيفية، لكن الحالة ترى أنه من الضروري الإحتفاظ بمعلومات لأطول وقت من أجل حماية مصالحها الوظيفيةو تعتمد التباطؤ في أداء العمل من خلال تأخير إنجاز العمل، و هي ترى بذلك أنها تمتلك سلطة معرفية تحمي بها مصالحها الوظيفية.

##### 2. حالة رقم 02:

تجيب الحالة 02 أنها تؤدي مهامها العملية في الوقت المحدد و إن كانت هناك معلومة مهمة، تعتبر كإمتياز تمنحها لها وظيفتها و تحمي بها مصالحها الوظيفية، فإن الحالة 02 تحتفظ بالمعلومة لأطول مدة ممكنة و تعمل على المناورة بها، من أجل تحقيق مصالح محددة و بوجود هاته المعلومات فإن الحالة 02، تعتمد التأخير في حل المشكلتهو هي تحس بأنها تمتلك سلطة معرفية تحمي بها مصالحها الوظيفية.

##### 3. حالة رقم 03:

تقوم الحالة 03 بتأدية المهام في الوقت المحدد و إن كان هناك معلومة مهمة تعتبر كإمتياز تمنحه الوظيفة لحماية مصالح وظيفية فإن الحالة 03، تحتفظ بها لأطول وقت ممكن و في حالة الإحتفاظ بالمعلومة فالحالة 03، تعمل على المناورة بها من أجل تحقيق مصالح محددة و

بوجود هاته المعلومة، فإن الحالة 03، تتعمد التباطؤ في إجراءات العمل، من خلال تعمد التأخير في حل المشكلة و بإمتلاكها للمعلومة تعتقد الحالة 03، أنها تمتلك سلطة معرفية لتحمي بها مصالحها الوظيفية.

### 4. حالة رقم 04:

أثناء تأدية المهام العملية تقوم الحالة 04 بها في الوقت المحدد، حيث أنه إذا كانت هناك معلومة مهمة، تعتبر كإمتياز تمنحه وظيفة الحالة 4، تحمي بها مصالحها الوظيفية، فإنها تحتفظ بها لأطول وقت ممكن، بحيث تعمل على المناورة بها، لتحقيق مصالح محددة من خلال التأخير في حل المشكلتو بذلك تعتقد أنها اكتسبت سلطة معرفية تحمي بها مصالحها الوظيفية.

### 5. حالة رقم 05:

تؤدي الحالة 05 مهامها الوظيفية في الوقت المحدد و إن كانت هناك معلومة مهمة، تعتبر كإمتياز تمنحه لها وظيفتها، فإنها تحتفظ بها لأطول وقت ممكن و في حالة إحتفاظها بالمعلومة، فإنها تعمل على المناورة بها، من أجل تحقيق مصالح محددة، كما تتعمد الحالة 05 التباطؤ في إجراءات العمل من خلال التأخير في إنجاز العمل و بإمتلاكها للمعلومة، تعتقد أنها إمتلكت سلطة معرفية تحمي بها مصالحها الوظيفية.

### 6. حالة رقم 06:

أثناء تأدية لحالة 06 لمهامها الوظيفية فمن باب التقاعس عن العمل، تذهب الحالة 06 لزيارة زميل عمل و إذا كانت هناك معلومة مهمة تعتبر كإمتياز تمنحها الوظيفتو تحمي بها مصالحها الوظيفية، فإنها تحتفظ بها لأطول وقت ممكن و في حالة احتفاظ الحالة 06، بالمعلومة فإنها تعمل على المناورة بها، من أجل تحقيق مصالح محددة و بوجود معلومات مهمة بحوزتها فإنها تتعمد التباطؤ في إجراءات العمل، من خلال التأخير في حل المشكلتو بإمتلاكها للمعلومة تعتقد الحالة 06، أنها تكتسب سلطة معرفية تحمي بها مصالحها الوظيفية.

### 7. حالة رقم 07:

أثناء تأدية المهام الوظيفية تقوم الحالة 07، بتأدية المهام في الوقت المحدد و إن كانت هناك معلومة مهمة، كإمتياز تمنحه الوظيفتو تحمي بها مصالحها الوظيفية، فإنها تحتفظ بها لأطول وقت ممكن، من أجل المناورة بها، لتحقيق مصالح وظيفية محددة و بوجود هاته المعلومة فإن الحالة 07، تتعمد التباطؤ في إجراءات العمل، من خلال تعمد التأخير في حل المشكلتو بإمتلاكها لهاته المعلومة، تعتقد الحالة 07، أنها تمتلك سلطة معرفية، تحمي بها مصالحها الوظيفية.

### 8. حالة رقم 08:

الحالة 08 عند تأديته مهامها العملية، تتظاهر بالإنجاز، فإذا كانت هناك معلومة مهمة تعتبر كإمتياز تمنحها لها وظيفتها و تحمي بها مصالحها الوظيفية، فإنها تحتفظ بها لأطول وقت ممكن، كما تعمل على المناورة بها، من أجل تحقيق مصالح محددة و هي تتعمد التباطؤ في العمل، من خلال تأخير إنجاز العمل و بإمتلاكها لهاته المعلومة تعتقد الحالة 08، أنها إمتلكت سلطة معرفية تحمي بها مصالحها الوظيفية.

### 9. حالة رقم 09:

تقوم الحالة 09، بتأدية مهامها الوظيفية في الوقت المحدد و إن كانت هناك معلومة مهمة، تعتبر كإمتياز تمنحه الوظيفتو تحمي بها مصالحها الوظيفية، فإنها تحتفظ بها لأطول وقت ممكن و تعمل على المناورة بالمعلومة، من أجل تحقيق مصالح محددة و بوجود معلومة مهمة بحوزتها،

فإنها تتعمد التباطؤ في إجراءات العمل، من خلال المناورة و تحسيس المسؤول بالضغط و هي بذلك تعتقد أنها تمتلك سلطة معرفية، تحمي بها مصالحها الوظيفية.

### 10. حالة رقم 10:

أثناء تأدية الحالة 10، لمهامها الوظيفية، فإنها تقوم بها في الوقت المحدد و عندما تمتلك معلومة كإمتياز تمنحها الوظيفة و تحمي بها مصالحها الوظيفية، فإنها تحتفظ بها لأطول وقت ممكن و في حالة إحتفاظها بالمعلومة، فإنها تعمل على المناورة بها، من أجل تحقيق مصالح محددة و تتعمد التباطؤ في إجراءات العمل، من خلال تعمد التأخير في حل المشكلة و هي بذلك تعتقد أنها إكتسبت سلطة معرفية.

### 11. حالة رقم 11:

تقوم الحالة 11 بتأدية مهامها الوظيفية في الوقت المحدد و إذا كانت هناك معلومة بحوزتها، كإمتياز تمنحه الوظيفة و تحمي بها مصالحها الوظيفية، فإنها تحتفظ بالمعلومة لأطول وقت ممكن، كما تعمل على المناورة بها، من أجل تحقيق مصالح محددة و الحالة 11، تتعمد التباطؤ في إجراءات العمل، حسب الظروف و بإمتلاكها للمعلومة، هي تعتقد أنها إمتلكت سلطة معرفية، تحمي بها مصالحها الوظيفية .

### 12. حالة رقم 12:

أثناء تأدية الحالة 12، لمهامها الوظيفية فإنها تؤديها في الوقت المحدد و إذا كانت معلومة مهمة، تعتبر كإمتياز تمنحه لها وظيفتها و تحمي بها مصالحها الوظيفية، فإنها تحتفظ بها لأطول وقت ممكن و تعمل على المناورة بها، من أجل تحقيق مصالح محددة و بوجود هاته المعلومة بحوزتها، فإنها تتعمد التباطؤ في إجراءات العمل، من خلال تعمد التأخير في حل المشكلة و بإمتلاكها للمعلومة، فتعتقد أنها اكتسبت سلطة معرفية بهذا تحمي مصالحها الوظيفية.

### 13. حالة رقم 13:

أثناء تأدية الحالة 13، لمهامها العملية فإنها تؤديها في الوقت المحدد و إذا كانت هناك معلومة، تعتبر كإمتياز تمنحه لها وظيفتها تحمي بها مصالحها الوظيفية، فإنها تحتفظ بها لأطول وقت ممكن و تعمل على المناورة بها، من أجل تحقيق مصالح محددة و تتعمد التباطؤ في إجراءات العمل، من خلال تعمد التأخير في حل المشكلة و بإمتلاك الحالة 13 للمعلومة، تعتقد أنها اكتسبت سلطة معرفية تحمي بها مصالحها الوظيفية.

### 14. حالة رقم 14:

أثناء تأدية الحالة 14 لمهامها الوظيفية، فهي تؤديها في الوقت المحدد و في حالة أن هناك معلومة مهمة، تعتبر كإمتياز تمنحه لها الوظيفة، فالحالة 14 تحتفظ بالمعلومة، لأطول وقت ممكن و في حالة الإحتفاظ بالمعلومة، فإنها تعمل على المناورة بها، من أجل تحقيق مصالح محددة و في حالة الإحتفاظ بالمعلومة، فإنها تعمد التباطؤ في إجراءات العمل، من خلال تأخير انجاز العمل و بإمتلاكها لهاته المعلومات، تعتقد الحالة 14، أنها امتلكت سلطة معرفية و هي تحمي مصالحها الوظيفية.

### 11. غياب قيمة العمل.

#### 1. حالة رقم 01:

تجد متعة شخصية في أداء عملها لكنها تؤديه بشكل متقن و هي تؤدي واجباتها الوظيفية ببساطة و العمل يمثل لها إلتزام أخلاقي.

#### 2. حالة رقم 02:

لا تجد الحالة 02 متعة شخصية أثناء أداء العمل و الذي تنجزه بإتقان، كما أنها تؤدي واجباتها الوظيفية بإنجاز الحد الأدنى من العمل و العمل يمثل لها إنجاز الواجب و فقط.

#### 3. حالة رقم 03:

الحالة 03 لا تجد متعة شخصية أثناء أداء العمل حيث الأداء يكون بإتقان و الواجبات الوظيفية تؤدي ببساطة و العمل بالنسبة للحالة 03 يمثل أداء الواجب و فقط.

#### 4. حالة رقم 04:

الحالة 04 لا تجد متعة شخصية أثناء أداء العمل و أداء الوظيفة الحالية، يمثل بالنسبة إليه حالة الإستخفاف و هي تقوم بإنجاز الواجبات الوظيفية، بإنجاز الحد الأدنى و العمل يمثل لها أداء الواجب و فقط مع تلبية حاجات مادية.

#### 5. حالة رقم 05:

الحالة 05 لا تجد متعة شخصية أثناء أداء العمل، كما تؤدي الوظيفة الحالية بإتقان، حيث تقوم بإنجاز الواجبات الوظيفية، ببساطة و العمل يمثل بالنسبة لها أداء الواجب و فقط.

#### 6. حالة رقم 06 :

لا تجد الحالة 06 متعة شخصية أثناء أدائها للوظيفة الحالية و العمل يمثل لها الإتقان، كما يقوم بإنجاز واجباته الوظيفية ببساطة و العمل يمثل بالنسبة إليه إلتزام أخلاقي.

#### 7. حالة رقم 07:

لا تجد الحالة 07 متعة شخصية أثناء أدائها للعمل و أدائها للوظيفة الحالية، بالنسبة لها تمثل الإتقان، كما تقوم بإنجاز واجباتها الوظيفية ببساطة و العمل بالنسبة لها يمثل إلتزام أخلاقي.

#### 8. حالة رقم 08:

الحالة 08 لا تجد متعة شخصية أثناء أداء العمل و أداء الوظيفة الحالية بالنسبة إليها يمثل الإستخفاف، كما تقوم بإنجاز واجباتها الوظيفية بإنجاز الحد الأدنى، العمل بالنسبة لها يمثل تلبية حاجة مادية و فقط.

### 9. حالة رقم 09:

لاتجد الحالة 09، متعة شخصية أثناء أداء العمل و الوظيفة الحالية، تمثل لها الإتقان كما تقوم بإنجاز واجباتها الوظيفية، ببساطة و العمل بالنسبة لها، يمثل أداء الواجب و فقط.

### 10. حالة رقم 10:

الحالة 10 لاتجد متعة شخصية، أثناء أدائها للعمل و أدائها للوظيفة الحالية، يمثل بالنسبة لها الإتقان و هي تقوم بإنجاز واجباتها الوظيفية، ببساطة و العمل يمثل لها إلتزام أخلاقي.

### 11. حالة رقم 11:

لاتجد الحالة 11، متعة شخصية أثناء أداء العمل و أداء الوظيفة الحالية يمثل بالنسبة لها الإتقان، كما أنها تقوم بإنجاز واجباتها الوظيفية ببساطة و العمل يمثل لها إلتزام أخلاقي.

### 12. حالة رقم 12:

الحالة 12 لا تجد متعة شخصية، أثناء أدائها لعملها و أدائها للوظيفة الحالية، يمثل الخبرة و الحكمة و هي تقوم بإنجاز واجباتها الوظيفية ببساطتها و العمل بالنسبة لها يمثل إلتزام أخلاقي.

### 13. حالة رقم 13:

تري الحالة 13، أنها لا تجد متعة شخصية أثناء أدائها لعملها و أدائها للوظيفة الحالية، يمثل بالنسبة لها الإتقان، كما أنها تقوم بإنجاز واجباتها الوظيفية ببساطة و العمل بالنسبة لها إلتزام أخلاقي.

### 14. حالة رقم 14:

الحالة 14، لا تجد متعة شخصية أثناء أدائها لعملها و أداء الوظيفة يمثل، بالنسبة للحالة 14، الاتقان، كما تقوم بإنجاز واجباتها الوظيفية، بإنجاز الحد الأدنى، حيث أن العمل بالنسبة لها يمثل أداء الواجب و فقط.

هذا ما أدلت به الحالات من إجابات في محوري: التعصب الفكري و الصمت المعرفي الدفاعي، حيث يمكن إختزالية النتائج و مناقشتها من خلال إجابات الحالات، الملاحظات المسجلة من خلال الملاحظة المباشرة، المقابلات الحرة الغير موجهة، المقابلات الموجهة كالتالي:

إن الشخص المتعصب فكريا، يقوم بقبولية الأشخاص، حتى في مجال العمل، و هاته القولية تكون مرتبطة، وفق منطلقات معينة نتيجة أحكام مسبقة، بأن الأفراد كسالى لا يؤدون واجباتهم الوظيفية، إلا بالرقابة اللصيقة، دافعهم للعمل هو الحافز المادي و فقط، وقد جاھرت بل و كرسّت المنطلقات التايولوجية نمطية القولية و تعاملت مع الأفراد الفاعلين، داخل التنظيم على أساس أنهم ليسو شغوفين بالعمل و عديمي المسؤولية، اتجاه تنفيذ إجراءات العمل و هم يحتاجون على الدوام إلى الرقابة اللصيقة و التوجيه بل و ينحصر دورهم على تنفيذ الأوامر الصادرة من الإدارة العليا فحسب و أن دافعهم للعمل هو دافع مادي بحت.

إضافة إلى محك عصبية المنطقة أو الهوية المحلية، التي تحكم المؤسسات الجزائرية و هي ظاهرة متفشية، بل كانت مستفحلة في المؤسسات الجزائرية مع عصر التصنيع، بداية السبعينيات مع العهد الإشتراكي، إلى غاية اقتصاد السوق نهاية التسعينيات، بدأت بالتلاشي

نوعا ما و تتحصر تدريجيا، بسبب التلاحق الإجتماعي و حركية التثاقف بين أفراد المجتمع الجزائري، التي تفرض على الأفراد الإنفتاح و تقبل الآخر و اكتساب ثقافات جديدهو التقليل من نمط المجتمعات المغلقة، باستثناء بعض العصبية التي لازالت منغلقة على نفسها لحد الساعة و لا تتقبل أي فرد مخالف أو خارج الإنتماء الإثني أو القبلي أو الجهوي، ما يصطلح عليه في الدارجة الجزائرية "براني" بحكم عدم انتمائه الإثني أو القبلي لهم و كأنه لا ينتمي إلى الجغرافيا الجزائرية و لعهد قريب في الجامعة بشكل عام، كانت سائدة روح العصبية بين مختلف مناطق ولاية المسيلة، بين مناطق "القبلة" "الظهرة" و "الجنوب" و هي مظهر من مظاهر العنصرية التي بالأساس تكاشف عن الشخصية المتسلطة، فمعهد فرانكفورت بعد إنتقاله إلى الولايات المتحدة الأمريكية، توجه نحو الدراسات الإمبريقية و كانت أولى موضوعاته قد حظيت بالدراسة، هي "الشخصية المتسلطة" و هذا ما يعكس فعلا، الأثر الواضح الذي تتركه الشخصية المتسلطة في أي تنظيم تنتمي إليه، إبتداء من الأسرة حيث أن أهم نتائج هاته الدراسة أكدت على العوامل المتعلقة بالعنصرية، فالفرد المسيس المتسلط، تكون طريقة تفكيره فردية و أحادية بعيدا عن أي إنفتاح.

فمعظم الحالات أجابت بأن تعاملات مسؤوليهم معهم، تخرج عن نطاق القولية النمطية الجاهزة باستثناء بعض مؤشرات المؤشرات، التي تحققت مع بعض الحالات خاصة الحالة 08.

و القولية النمطية تخرج عن العصبية بعد أن كانت ظاهرة مستشرية في الجامعة بشكل عام، وتتعدى العصبية ليتكون نمطا جديدا من التعاملات على أساس المحسوبية أو ما يسمى بـ"المعرفة"، فقد أدلى أحد الحالات بإجابته حول ذلك أنها هي أساس التعاملات لدى غالبية المسؤولين، "إذا كان يعرفك ما يخصك والو، كل أمورك مقضية و يسهلك كلش" و"حتى المسؤول ما يقيسكش واش تحب دير" ، فيكون العامل حرا فيما يفعل لأنه يدرك حتى و إن أخطأ فيوجد من يحميه و يتغاضى عن أخطائه، بخلاف الزملاء الآخرين الذي ليس لديهم علاقة تحسب على المحسوبية، فيطبق عليهم كل ما من شأنه يدعى قانون.

إن الدوغمانية تلغي أي رأي مخالف مهما بلغت درجة صحته و منطقيته، فالفرد المسيس الدوغمائي لا يتقبل الآراء المخالفة له، من قبل الأفراد الفاعلين و تصل به درجة التطرف إلى إتخاذ مواقف عدائية، من الأفراد الفاعلين المخالفين، سواء بشكل واضح أو مناوئ. فالإدارة العلمية و ما دعى إليه تاييلور، يجرّد تماما الفرد من إحساسه بأي نوع من الإستقلالية مع عدم الإمكانية أو من المستحيل التفكير، بالمشاركة بالرأي أو طرح وجهات نظر تخص العمل بل عليه أن يلتزم بتنفيذ ما حدد له، من مهام وظيفية وفق الحركات و الزمن المحددين و التي بالأصل قد تلقى عليها تدريبات، بعد إنتحاقه بالوظيفة.

كما أنه أجبر في أسسه التي رسم بها الإدارة العلمية، بضرورة تطبيق جميع أوامر الإدارة و تعليماتها دون أي فرصة للمناقشة، أو طرح وجهات نظر أيضا، لأن المخالفة ستجبر الإدارة على الإستغناء عن ذلك الفرد و طرده من العمل ويعتبره تاييلور، حالة عدم التكيف و ليس لدى هذا الفرد القدرات لتلبية تلك المتطلبات الوظيفية، كما أن تاييلور يؤكد، على عدم ترك أي مجال للأفراد الفاعلين بإقامة أي علاقات إنسانية و إجتماعية لكي يضمن إستمرار و بقاء التنظيم و أكد على أن تكون العلاقة القائمة هي علاقة إعتمادية و هي العلاقة القائمة بين الفرد و واجباته التنظيمية مع تحديد العائد المادي لذلك في إطار الأجور و الحوافز.

فالمنطلقات التاييلورية تعبر عن وجه الجمود الفكري بمنظور سوسيوتنظيمي، فمعظم الحالات أجابت بأن مسؤوليهم ليس لديهم سمة الجمود الفكري، لعدم توافر غالبية المؤشرات عدى الحالة 08 الذي أكد على سمة الجمود الفكري لدى مسؤوله بإمتياز و المؤشر الأكثر إجابة عند باقي الحالات هو عدم تقبل المسؤول لمخالفة القرار، حيث ذكر في مجمل المعني أحد المشرفين على العمال المهنيين\*، أن عدم تقبل مخالفة

\*مقابلة أجريت بتاريخ 2022/01/13 على الساعة 11:00 صباحا.

القرار، ليس من باب التزمت و الدوغمائية و إنما من باب التسيير و تطبيق الإجراءات وفق النمط المحدد، الذي يراه المسؤول مناسب و هو يحبذ التنفيذ دون مناقشة ليس إستبعادا او إستخفافا و إنما من أجل عدم الدخول في جدوى الآراء الكثيرة و المخالفة و بالتالي تدريجيا سيفقد السيطرة عليهم و لن يعود هناك مجال للتحكم في العمال و تنفيذ المطلوب منهم لأن شخصيات الأفراد تختلف و لا يوجد ضمان للإلتزام الأخلاقي لديهم، إذا منحت لهم فرصة المشاركة حيث يصبح بالنسبة إليهم حق مكتسب و سيعلنون على الدوام التمرد و مناقشة و حتى رفض تنفيذ المطلوب، فأحيانا تكون الصرامة و تحديد نمط الإتصال شيئا مفروضا على المسؤول و بالفعل فقد صرح أحد الحالات بهذا التعبير " إذا كنت مُهينُ المسؤول يحقرك و إذا كنت واعر و قافر على روحك و ترجع الهدرة المسؤول يحترمك" و تصرح حالة أخرى " إذا شافك ترونيكلي يقصدك في كلش أعمال الصيانة، الرحلة ... و إذا شافك تريكلامي مايقصدكش خلاص". أي تعلن تمردك الدائم على المسؤول و قراراته و يصبح العامل هو من يحدد نمط العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و حالة أخرى تصرح حينما تعلن رفضها لتنفيذ الأوامر " نتكاشو معاه -أي المسؤول- ندو و نجيبو معاه في الهدرة و مباعد نغذو المطلوب ورايح يكون بينا تسامح هو ما يشد في قلبو و أنا كيفكيف".

إن كل الحالات متحقق لديها التقاعس العمدي، فغالبية الحالات أجابت بأنها تلتزم بتوقيت العمل فهذا الإلتزام ليس من باب "الإلتزام" و لكن العمال المهنيين يؤدون عملهم في الفترة الصباحية من أعمال نظافة و صيانة وأمن ... و بالتالي نشاطهم يكون تحت المجهر، لأن هاته الأعمال هي أعمال مرتبطة بالفترة الصباحية، فيفتتح بها نشاط العمل في الكلية و إلتزامهم بالوقت يرجع لسبب آخر و هو، إرتباطاتهم الخارجية فهم ينهون مهامهم الموكلة إليهم في الوقت، من أجل الإنتهاء من هذا الإلتزام المهني و التوجه نحو الإهتمامات الخاصة، من ممارسة نشاطات خارجية أخرى، العمل الإضافي و الإلتزامات الخاصة... بالتالي تحقق الإنجاز بالالتزام ليس من باب "الإلتزام" و إنما من باب المناورة و التخلص من الإلتزام المهني، بإستثناء الحالة 06، فقد أجاب أنه يتقاعس عن العمل من خلال زيارة صديق و أجاب الحالة 08 أنه يتقاعس من خلال التظاهر بالعمل.

و قيمة العمل تظهر لدى الفرد الفاعل من خلال حبه و تعلقه بعمله، فينعكس على طريقة الإنجاز و درجة الإلتقان التي ينجز بها العمل و ما يمثله العمل بالنسبة لهذا الفرد بالمعيار المعنوي قبل المعيار المادي و غياب قيمة العمل لا تعني عدم الإلتقان أو عدم الإلتزام الأخلاقي، اتجاه العمل وإنما يصح هذا العمل غائب فيه عنصر الشغف و المتعة الشخصية، لأن الأفراد الذين يمتلكون حيوية الضمير بدرجة عالية، مهما كانت درجة المشاكل التي يعانون منها في تنظيم العمل، فهم يحرصون على أداء مهامهم الوظيفية على أكمل وجه و إنما ينطفيء ذلك الشغف و تتعدم روح المبادرة للإبداع و إنجاز الأفضل، لذلك معظم إجابة الحالات كانت على نحو اداء الواجب و فقط أو إلتزام أخلاقي، هاتين الإجابتين تتم عن مكونات الفرد إتجاه العمل و مراد العامل الجزائري من ذلك هو يذكره جل الجزائريين اثناء أداء مهامهم الوظيفية "تحلل خبزتي"، "باش يباركلي ربي في جهدي"، "لازم نوكل لقمة حلال لعائلي"، "باش ربي يصلحلي الوليدات"، أي أن الأجر الذي أتقاضاه يجب أن يكون حلالا، بالإلتزامي بواجباتي الوظيفية، مهما كان الوضع.

في الفصل التالي، سيتم تناول إجابات الحالات حول غياب عدالة التقاعلات و صمت الإذعان.



# الفصل الثامن

غياب عدالة التفاعلات و صمت الإذعان



## الفصل الثامن | غياب عدالة التفاعلات و صمت الإذعان

في هذا الفصل سيتم تناول إجابات الحالات مع تحليلها، حول غياب عدالة التفاعلات و صمت الإذعان

أولاً- غياب عدالة التفاعلات.

1. غياب أنسنة بيئة العمل.

1. حالة رقم 01:

مسؤول الحالة 01 يعاملها وفق علاقة العمل القائمة على المصلحتو هي تعتقد أن لديها مكانة في الكلية بإعتبارها مكان لعملها، حيث أن المسؤول يقدر هاته المجهودات المبذولة حتى الإضافية منها و مسؤول العمل بالكلية يقدر ( الظروف الاجتماعية، المشاكل على مستوى العمل، المشاكل الشخصية، التأخرات عن العمل، الغياب عن العمل) و الحالة 01 لا تتعرض للعقوبات في حالة وقوع خطأ يستدعي ذلك، أما عن ظروف العمل البيئية فتراها مناسبة و موافقة لشروط الأمن و السلامة، أما عن توفير وسائل العمل فهو متاح، غير أنها غير مواكبة للتطورات التقنية، أما فيما يخص المكان المخصص للراحتو وضع الأغراض الشخصية فتراها الحالة 01 مناسب.

2. حالة رقم 02:

تري الحالة 02 أن المسؤول يعاملها معاملة إنسانية بحتة، لكن لا ترى أن لديها قيمة في الكلية، بإعتبارها مكان للعمل و المسؤول لا يقدر الجهد المبذول للعمل، لأنه يراه من باب الواجب كما لا يقدر الجهد الإضافي و المسؤول حسب الحالة 02 يقدر (الظروف الصحية الظروف الاجتماعية، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل)، كما أنه عند الخطأ لا تتعرض لعقوبة إدارية إذا كان الأمر يستدعي ذلك، أما عن الظروف البيئية للعمل فترى الحالة 02، أنها نوعا ما مناسبة بيئة العمل توافق شروط الأمن و السلامة، كما أن المسؤول، يهتم بتوفير الوسائل التي تساعد على العمل، لكن للأسف ليست مواكبة للتطورات التقنية الحالية، أما عن المكان المخصص للراحتو وضع الأغراض الشخصية فترى الحالة أنه غير مناسب .

3. حالة رقم 03:

معاملة مسؤول الحالة 03 معاملة قوامها المصلحة، أي مصلحة العمل، كما أن الحالة 03 تعتقد أن لديها قيمة في الكلية بإعتبارها مكان للعمل، حيث أن المسؤول يقدر المجهودات التي تبذلها الحالة 03 من أجل العمل، كما أنه يقدر المجهودات الإضافية للعمل و يقدر كذلك (الظروف الصحية و الإجتماعية) للحالة 03 و في حالة قيام الحالة 03 بخطأ يستدعي العقوبة، فإنها تتعرض لهاته العقوبة، غير أنه لا توجد عدالة في تطبيق العقوبات، كما صرحت الحالة 03، أما عن ظروف بيئة العمل فتراها الحالة 03، نوعا ما مناسبة هي بيئة عمل تتوافر فيها شروط الأمن و السلامة كما أن المسؤول يهتم بتوفير الوسائل التي تساعد على العمل، غير أنها مواكبة للتطورات التقنية الحالية، أما عن المكان المخصص للراحتو وضع الأغراض الشخصية فهو غير مناسب، حسب الحالة 03.

4. حالة رقم 04:

بالنسبة لمعاملة مسؤول الحالة 04، هي معاملة إنسانية، في إطار مصلحة العمل التي تعتبر أولويتو هي تعتبر أن لها مكانة في الكلية بإعتبارها مكان للعمل، لكن المسؤول لا يقدر مجهودات العمل و يقدر المجهودات الإضافية، كما يقدر (الظروف الصحية، الظروف الاجتماعية، المشاكل على مستوى العمل، المشاكل الشخصية، الغياب عن العمل) و لا يقدر التأخر عن العمل بسبب ظروف العمل و في حالة صدور خطأ من الحالة 04، تستدعي عقوبة إدارية فهي تخضع لهاته العقوبة هي ترى عدم وجود عدالة في تطبيق هاته العقوبات حسب

الحالة 04، أما عن ظروف العمل فترى الحالة 04 أنها غير مناسبة أن بيئة العمل لا تتوافق مع شروط الأمن و السلامة، كما أن المسؤول لايهتم بتوفير الوسائل التي تساعد على العمل، أما المكان المخصص لوضع أغراضهم الشخصية فهو غير مناسب.

### 5. حالة رقم 05:

مسؤول الحالة 05، يعاملها معاملة إنسانية، كما أن الحالة 05 تعتقد أن لها قيمة في الكلية بإعتبارها مكان لعملها، كما أن المسؤول يقدر الجهود المبذولة في العمل، من قبل الحالة 05 و مسؤول الحالة 05 يقدر (الظروف الصحية، الظروف الاجتماعية، المشاكل على مستوى العمل، المشاكل الشخصية، التأخر عن العمل و الغياب عن العمل)، كما أن الحالة 05 لا يتعرض لعقوبة إدارية إذا قام بخطأ يستدعي ذلك و ظروف العمل هي مناسبة نوعا ما حسب الحالة 05 و هي تتوافق مع شروط الأمن و السلامة، غير أن المسؤول لا يهتم بتوفير الوسائل التي تساعد الحالة 05 على العمل، أما عن المكان المخصص للراحة و وضع الأغراض الشخصية فهو مناسب نوعا ما حسب الحالة 05.

### 6. حالة رقم 06:

مسؤول الحالة 06، يتعامل معها بطريقة رسمية بحتة، كما تعتقد الحالة 06 أن لها قيمة في الكلية بإعتبارها مكان لعملها و مسؤول الحالة 06، يقدر الجهود المبذولة من طرفها في إطار العمل و كذلك يقدر الجهود الإضافية هو يقدر كذلك (الظروف الصحية، الظروف الاجتماعية، المشاكل على مستوى العمل، المشاكل الشخصية، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل) للحالة 06 و في حالة قيام الحالة 06، بخطأ يستوجب العقوبة الإدارية، فإنها تتعرض للعقوبة لكنها تعتقد أنه لا توجد عدالة عند تطبيق هاته العقوبات، كما ترى الحالة 06 أن ظروف العمل مناسبة بيئة العمل توافق شروط الأمن و السلامة، غير أن مسؤول الحالة 06 لا يهتم بتوفير الوسائل التي تساعد على العمل، أما المكان المخصص للراحة و وضع الأغراض الشخصية تراه الحالة 06 مكان مناسب.

### 7. حالة رقم 07:

المعاملة بين الحالة 07 و مسؤولها، تحكمها مصلحة العمل كما أن الحالة 07 تعتقد أن لها قيمة في الكلية بإعتبارها مكان عملها، لكن مسؤول الحالة 07 لا يقدر مجهودات العمل التي تبذلها الحالة 07، غير أنه يقدر الجهود الإضافية مسؤول الحالة 07 يقدر (الظروف الصحية، الظروف الاجتماعية، المشاكل على مستوى العمل، المشاكل الشخصية التأخر عن العمل)، كما أن الحالة 07، لا تتعرض للعقوبة الإدارية، إذا قامت بخطأ يتطلب ذلك و ترى الحالة 07 أن الظروف البيئية للعمل، مناسبة و هي توافق شروط الأمن و السلامة غير أن مسؤول الحالة 07، لا يهتم بتوفير الوسائل التي تساعد على العمل، أما المكان المخصص للراحة و وضع الأغراض الشخصية يراه الحالة 07 مناسب.

### 8. حالة رقم 08:

التعاملات القائمة بين الحالة 08 و مسؤولها أساسها مصلحة العمل، حيث أن الحالة 08 تعتقد أن لا قيمة لها في الكلية، كما أن مسؤول الحالة 08، لا يقدر مجهودات العمل التي تبذلها الحالة 08 و لا الجهود الإضافية الخاصة بالعمل، كما أنها لا تقدر (الظروف الصحية، الظروف الاجتماعية، المشاكل على مستوى العمل، مشاكل شخصية، التأخر عن العمل الغياب عن العمل) و الحالة 08 تتعرض لعقوبات إدارية، إذا قامت بخطأ يستدعي ذلك، لكنها حسب رأيها لا توجد عدالة في تطبيق ذلك، أما عن ظروف بيئة العمل، فيراها الحالة 08، بأنها غير مناسبة و هي لا تتوافق مع شروط الأمن و السلامة و مسؤول الحالة 08، لا يهتم بتوفير وسائل العمل، أما عن المكان المخصص للراحة و وضع الأغراض الشخصية فيراها الحالة 08 أنه غير مناسب.

### 9. حالة رقم 09:

مسؤول الحالة 09، يعاملها معاملة إنسانية، حيث تعتقد الحالة 09، أن لها قيمة في الكلية و مسؤولها يعمل على تقدير مجهودات العمل، التي تقوم بها الحالة 09 كما يقدر المجهودات الإضافية أيضا، إضافة لتقديره (الظروف الصحية، الظروف الاجتماعية، المشاكل على مستوى العمل، المشاكل الشخصية، التأخر عن العمل و الغياب عن العمل) و في حالة قيام الحالة 09 بخطأ يستدعي تطبيق عقوبات إدارية، فإنها تتعرض لهاته العقوبة، غير أنها تعتقد لا توجد عدالة في تطبيق هاته العقوبات، كما ترى الحالة 09 أيضا، أن ظروف بيئة العمل مناسبة توافق مع شروط الأمن و السلامة مسؤول الحالة 09، يهتم بتوفير وسائل العمل، غير أنها غير مواكبة للتطورات التقنية الحديثة، أما المكان المخصص للراحة ووضوح الأغراض الشخصية، تراه الحالة 09 مكان مناسب.

### 10. حالة رقم 10:

مسؤول الحالة 10، يعاملها معاملة إنسانية هي تعتقد أن لها قيمة في الكلية بإعتبارها مكان عملها، حيث أن مسؤول الحالة 10، يقدر مجهوداتها في العمل إضافة إلى تقدير المجهودات الإضافية، كما أنه يقدر (ظروفها الصحية، ظروفها الاجتماعية، مشاكلها على مستوى العمل، مشاكلها الشخصية، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل) و في حالة وقوع الحالة 10 في خطأ يستدعي العقوبة الإدارية، فإنها لا تتعرض لهاته العقوبة، كما ترى أن ظروف العمل مناسبة بيئة العمل توافق شروط الأمن و السلامة، كما أن مسؤولها في العمل، يهتم بتوفير الوسائل التي تساعد على العمل، غير أن هاته الوسائل، لا تواكب التطورات التقنية الحالية، أما عن المكان المخصص للراحة ووضوح الأغراض الشخصية، تراه الحالة 10 مناسب نوعا ما .

### 11. حالة رقم 11:

مسؤول الحالة 11 يعاملها معاملة إنسانية، حيث تعتقد الحالة 11 أن لها قيمة في الكلية بإعتبارها مكان لعملها، كما أن مسؤول الحالة 11، يقدر المجهودات التي تقوم بها الحالة 11، حتى المجهودات الإضافية، كما يقدر (الظروف الصحية، الظروف الاجتماعية، مشاكل على مستوى العمل، مشاكل شخصية، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل) و في حالة قيام الحالة 11 بخطأ يستدعي العقوبة الإدارية، فإنها لا تتعرض لذلك و ترى أن الظروف البيئية للعمل مناسبة نوعا ما، كما أن هاته البيئة توافق شروط الأمن و السلامة مسؤول الحالة 11، يهتم بتوفير وسائل العمل، غير أنها غير مواكبة للتطورات التقنية الحالية المكان المخصص للراحة ووضوح الأغراض الشخصية، تراه الحالة 11 مناسب نوعا ما.

### 12. حالة رقم 12:

مسؤول الحالة 12، يعاملها بطريقة رسمية بحتة، كما تعتقد الحالة 12 أن لها قيمة في الكلية بإعتبارها مكان عملها، حيث أن مسؤول الحالة 12، يقدر مجهوداتها في العمل إضافة إلى مجهوداتها الإضافية هو يقدر (الظروف الصحية، الظروف الاجتماعية، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل) و في حالة قيام الحالة 12 بخطأ يستدعي العقوبة الإدارية، فإنها لا تتعرض لذلك، كما أن ظروف العمل بالنسبة للحالة 12 مناسبة هي تتوفر على شروط الأمن و السلامة مسؤول الحالة 12، يقوم بتوفير الوسائل التي تساعد على العمل، غير أن هاته الوسائل غير مواكبة للتطورات التقنية الحالية، كما أن المكان المخصص للراحة ووضوح الأغراض الشخصية يراه الحالة 12 مكان مناسب.

### 13. حالة رقم 13:

مسؤول الحالة 13 يعاملها وفق المصلحة، كما أن الحالة 13 لا تعتقد أن لديها قيمة في الكلية، خاصة أن المسؤول لا يقدر مجهودات الحالة 13 الخاصة بالعمل و لا المجهودات الإضافية، غير أنه يقدر الظروف (الظروف الصحية، الظروف الاجتماعية، مشاكل العمل، المشاكل الشخصية، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل) و في حالة قيام الحالة 13 بأي نوع من الأخطاء، التي تستدعي عقوبة إدارية، فإنها تتعرض لذلك و هي تعتقد أنها لا توجد عدالة في تطبيق العقوبات، أما عن ظروف العمل فترى الحالة 13، أن الظروف البيئية للعمل مناسبة نوعا ما و هي توافق شروط الأمن و السلامة، كما أن مسؤول الحالة 13 يهتم بتوفير وسائل العمل، غير أنها غير مواكبة للتطورات التقنية الحالية، أما المكان المخصص للراحة ووضع الأغراض الشخصية فهو غير مناسب حسب الحالة 13.

### 14. حالة رقم 14:

مسؤول الحالة 14، يعاملها وفق المصلحة، غير أن الحالة 14 تعتقد أنها ليس لها قيمة في الكلية، بإعتبارها مكان عملها و مسؤول الحالة 14، لا يقدر مجهودات عملها و لا يقدر المجهودات الإضافية و مسؤول الحالة 14 لا يقدر (الظروف الصحية، الظروف الاجتماعية المشاكل على مستوى العمل، المشاكل الشخصية، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل) و في حالة إقدام الحالة 14 على خطأ يستدعي العقوبة الإدارية، فإنها لا تتعرض للعقوبة، كما أن الظروف البيئية للعمل نوعا ما مناسبة و شروط الأمن و السلامة متوفرة، غير أن مسؤول الحالة 14، لا يهتم بتوفير الوسائل التي تساعد على العمل و المكان المخصص للراحة ووضع الأغراض الشخصية غير مناسب حسب الحالة 14.

## II. غياب الإثراء الوظيفي .

### 1. حالة رقم 01:

خلال 20 سنة من المسار المهني للحالة 01، فإن وظيفتها لم يحدث لها أي تغيير، مما أدى إلى خضوع الحالة لنوع من الروتين و خلال المسار المهني الطويل أصبحت تتحكم في إجراءات العمل بشكل جيد، رغم أن الكلية لا تهتم بتحسين الوظيفة و مستوى الأداء فالحالة 01 لا تنتظر أي شيء من الإدارقو هناك إستقلالية في العمل بسبب طبيعة النشاط، بمعنى أن المسؤول لا يمكنه التدخل بكيفية الأداء و هذا العمل يعتبر ذا أهمية بالغة للكلية كما ترى الحالة 01، حيث أن هاته الوظيفة تسمح بإستخدام مهاراتها حسب الحالة 01، فمسؤولها يحرص على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة و ترى أنه يوجد تقييم فعلي حول ما يتم إنجازه و هو تقييم إيجابي.

### 2. حالة رقم 02:

خلال المسار المهني الذي شغلته الحالة 02 طيلة 21 سنة، لم يحدث أي تغيير مما أدى إلى خضوع الحالة لروتين و لحد الساعة هي متحكمة بإجراءات العمل، بشكل متوسط حيث أن الكلية لا تهتم بتحسين وظيفتها، الذي سيؤثر على مستوى الأداء و هي تقترح على الإدارة تحسين إجراءات العمل، أي تغيير الأدوار الوظيفية للخروج من دائرة الروتين. لكن الحالة 02 لا تحس بنوع من الإستقلالية في العمل، لكن تعتقد، أن المهام الوظيفية الموكلة إليها، ذات أهمية بالغة بالنسبة للكلية، حيث أن هاته المهام، تسمح لها بإستخدام المهارات البدنية، فالوظيفة الحالية تسمح لها بإكتشاف أصل المشكلة بسهولة، أما المسؤول عن الحالة 02، فهو يهتم بتحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة، فالمهام الوظيفية الموكلة للحالة 02 محددة، غير أنه لا يوجد تقييم فعلي لما تقوم بإنجازه حسب الحالة 02.

### 3. حالة رقم 03:

خلال المسار الوظيفي للحالة 03 و الذي بلغ 15 سنة، لم يحدث أي تغيير على المستوى الوظيفي مما أدى بها إلى الوقوع في روتين، لذلك كانت تحكمها بإجراءات العمل بشكل متوسط، حيث أن الكلية حسب الإجابة التي أدلت بها الحالة 03، لا تهتم بتحسين الوظائف و مستوى الأداء و هي تقترح توفير وسائل عمل حديثه و إخضاعهم لفترة تدريب، كما أن الحالة 03، يحس بنوع من الإستقلالية في العمل و ترى أن المهام التي تقوم بها، ذات أهمية بالغة بالنسبة للكلية و هاته المهام تسمح لها بإستخدام مهارات فكريه و بدنية، فالوظيفة الحالية تمنحها إكتشاف أصل المشكلة بسهولة و مسؤول الحالة 03، يحرص على تحقيق الهدف، بغض النظر عن الطريقة، غير أن المهام الموكلة إليها متداخلة، أما عن عملية التقييم فترى الحالة 03، أن هناك تقييم فعلي و هو إيجابي.

### 4. حالة رقم 04:

خلال مسار الوظيفي للحالة 04، الذي بلغ 7 سنوات، لم يحدث له أي تغيير على مستوى الوظيفة التي تشغلها و بالتالي خضوعها إلى روتين، هذا ما جعلها تتحكم بإجراءات العمل بشكل جيد، رغم أن الكلية لا تهتم بتحسين الوظيفة و مستوى الأداء، فترى الحالة 04 أن على الإدارة إخضاعهم لفترة تكوين. الحالة 04 يحسن بنوع من الإستقلالية في العمل، كما تعتقد أن المهام الوظيفية الموكلة لها ذات أهمية بالغة بالنسبة للكلية و هاته المهام، تسمح لها بإستخدام مهاراتها الذاتية المتمثلة في الفكريه و البدنيه و هاته الوظيفة، تمنحها إكتشاف أصل المشكلة بسهولة، كما أن المسؤول عن الحالة 04، يهتم بتحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة و المهام الموكلة إلى الحالة 04 محددة، إلا أنه ليس هناك تقييم فعلي لما تنجزه.

### 5. حالة رقم 05:

خلال المسار المهني للحالة 05، لمدة 13 سنة، لم يحدث أي تغير للوظيفة التي تشغلها، مما أدى إلى خضوعها إلى روتين، لكنها على مستوى إجراءات العمل هي متحكمة بها بشكل جيد، لكن الكلية لا تهتم، بتحسين هاته الوظيفة و مستوى أداء الحالة 05، حيث تقترح أنه يجب إخضاعها لفترة تكوين و إدخال تقنيات عمل جديدة. الحالة 05، تحس بنوع من الإستقلالية في العمل كما تعتقد أن المهام الوظيفية الموكلة إليها، ذات أهمية بالغة بالنسبة للكلية و المهام الموكلة إليها تسمح لها بإستخدام مهاراتها الذاتية، المتمثلة في المهارات التقنيه و الوظيفة الحالية تمنحها إكتشاف أصل المشكلة بسهولة و مسؤول الحالة 05، أثناء إنجاز المهام، يحرص على تحقيق الهدف، بغض النظر عن الطريقة. مهام الحالة 05 هي مهام محددة، كما أن هناك تقييم فعلي، حول ما تنجزه و هذا التقييم إيجابي حسب الحالة 05.

### 6. حالة رقم 06:

خلال المسار الوظيفي للحالة 06، لمدة 12 سنة، لم يحدث لها أي تغيير على مستوى الوظيفة التي تشغلها، لكن هذا لم يؤدي بها للوقوع في روتين العمل، حسب إجابتها و هي الآن تتحكم في إجراءات العمل بشكل جيد، غير أن الكلية حسب رأيها لا تهتم بتحسين وظيفتها و مستوى أدائها، كما تقترح على الإدارة إدخال تقنيات عمل جديدة، غير أن الحالة 06، لا تحس بنوع من الإستقلالية في العمل و تعتقد أن المهام الوظيفية الموكلة إليها، ذات أهمية بالغة بالنسبة للكلية و هاته المهام سمحت لها، بإستخدام مهاراتها الفكريه و وظيفتها الحالية، مكنتها من إكتشاف أصل المشكلة بسهولة و مسؤول الحالة 06، أثناء إنجاز المهام يحرص على تحقيق الهدف، بغض النظر عن الطريقة، حيث أن مهام الحالة 06 محددة، رغم أنه لا يوجد تقييم فعلي حول ما تنجزه حسب الحالة 06.

### 7. حالة رقم 07:

خلال مسار الحالة 07، الذي مدته سنة واحدة، في الوظيفة التي تشغلها و إن كانت قصيرة لم يحدث عليها أي تغيير، مما أدى إلى خضوعها للحالة 07، إلى روتين لكنها متحركة بإجراءات العمل بشكل جيد، غير أن الكلية لا تهتم بتحسين وظيفة الحالة 07 و مستوى أدائها و هي تقترح على إدارة الكلية إخضاعها لفترة تكوين و الحالة 07 تحس، بنوع من الإستقلالية في العمل كما تعتقد أن مهامها الوظيفية، ذات أهمية بالغة بالنسبة للكلية، كما أن المهام الموكلة لها تسمح لها بإستخدام مهارات ذاتية، التي تتمثل في مهارات فكريّة و تقنيّة الوظيفة الحالية، بالنسبة للحالة 07 تسمح لها بإكتشاف أصل المشكلة بسهولة مسؤول الحالة 07 أثناء إنجاز المهام، يحرص على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة، كما أن المهام الوظيفية للحالة 07، محددة و ترى أن هناك تقييم فعلي لما تنجزه و هذا التقييم يكون حسب الموقف.

### 8. حالة رقم 08:

خلال المسار المهني للحالة 08 و الذي مدته 22 سنة، لم يحدث على مستوى الوظيفة أي تغيير، حيث أن الحالة 08، تتحكم بإجراءات العمل بشكل متوسط، كما أن الكلية لا تهتم بتحسين الوظائف و مستوى الأداء و هي ترى أن الإدارة، ليست لها إرادة حقيقية لتحسين الوظائف و مستوى الأداء. الحالة 08 تحس بنوع من الإستقلالية في العمل، لكن لا تعتقد أن مهامها الوظيفية ذات أهمية بالغة بالنسبة للكلية و المهام الموكلة للحالة 08، لا تسمح لها بإستخدام مهاراتها الذاتية بل جعلتها تفقد ما تمتلك من مهارات، الوظيفة الحالية للحالة 08، تساعدها على إكتشاف أصل المشكلة بسهولة مسؤول الحالة 08، أثناء إنجاز العمل يحرص على الإلتزام بإجراءات العمل، حتى و إن لم يتحقق الهدف و المهام الوظيفية للحالة 08 متداخلة، غير أنه لا يوجد تقييم فعلي حول ما تنجزه.

### 9. حالة رقم 09:

خلال المسار الوظيفي للحالة 09 و الذي مدته 15 سنة، لم يحدث أي تغيير على مستوى وظيفتها، مما أدى إلى خضوعها إلى روتين في العمل و هي الآن تتحكم بإجراءات العمل بشكل جيد، لكن الكلية لا تهتم بتحسين الوظائف و مستوى الأداء، حيث تقترح الحالة 09 أنه يتوجب على الإدارة فتح مسارات تكوينية و ترقية. الحالة 09 تحس بنوع من الإستقلالية في العمل و هي تعتقد أن المهام الموكلة إليها ذات أهمية بالغة للكلية و هاته المهام تسمح لها بإستخدام مهاراتها الذاتية المتمثلة في المهارات البدنية و الفكرية و وظيفتها الحالية تمنحها إكتشاف أصل المشكلة بسهولة.

مسؤول الحالة 09، أثناء إنجاز العمل يحرص على تحقيق الهدف، بغض النظر عن الطريقة، حيث أن مهام الحالة 09، محددة و ترى أن هناك تقييم فعلي لما تنجزه و هذا التقييم هو تقويم لبعض الأخطاء.

### 10. حالة رقم 10:

خلال المسار الوظيفي للحالة 10، الذي مدته 17 سنة، لم يحدث أي تغيير على وظيفتها، مما أدى إلى خضوعها على روتين و هي تتحكم الآن بإجراءات العمل بشكل متوسط، حيث أن الكلية لا تهتم بتحسين وظيفة الحالة 10 و مستوى أدائها و هي تقترح إخضاعها لفترة تكوين.

الحالة 10 تحس بنوع من الإستقلالية في العمل، كما تعتقد أن المهام الموكلة إليها، ذات أهمية بالغة للكلية و هاته المهام تسمح لها بإستخدام مهاراتها الذاتية، المتمثلة في المهارات الفكرية و التقنيّة و وظيفتها الحالية تمنحها الإبداع في طرق الإنجاز و مسؤول الحالة 10، أثناء إنجاز المهام يحرص على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة، كما أن مهام الحالة 10 محددة و ترى أن هناك تقييم فعلي لما تنجزه و هذا التقييم إيجابي.

### 11. حالة رقم 11:

خلال المسار الوظيفي للحالة 11 و الذي بلغ 15 سنة، لم يحدث أي تغيير على مستوى وظيفتها، مما أدى إلى خضوعها إلى روتين، لكنها لم تتحكم بإجراءات العمل، بشكل جيد فالكلية لا تهتم بتحسين الوظائف و تحسين الأداء، حيث تقترح الحالة 11 إدخال تقنيات جديدة على العمل. تحس الحالة 11 بإستقلالية في العمل و هي تعتقد أن المهام الوظيفية الموكلة إليها ذات أهمية بالغة للكلية، حيث أن هاته المهام تسمح لها، بإستخدام مهاراتها الذاتية المتمثلة في المهارات البدنيّة و الفكرية، فالوظيفة الحالية تمنحها الإبداع في طرق الإنجاز و مسؤول الحالة 11، أثناء إنجاز المهام يحرص على تحقيق الهدف، بغض النظر على الطريقة، حيث أن مهام الحالة 11 محددة و تعتقد أن هناك تقييم فعلي، لما تنجزه و هذا التقييم إيجابي.

### 12. حالة رقم 12:

خلال المسار الوظيفي للحالة 12، الذي مدته 21 سنة، لم يحدث أي تغيير مما أدى إلى وقوعها في روتين، لكن الحالة 12 تتحكم بإجراءات العمل بشكل جيد، غير أن الكلية لا تهتم بتحسين وظيفتها و مستوى أدائها و هي تقترح على الكلية إخضاعها لفترة تكوين. الحالة 12 تحس بنوع من الإستقلالية في العمل و هي تعتقد أن المهام الموكلة إليها في الكلية، ذات أهميّة هاته المهام تسمح لها بإستخدام مهاراتها الذاتية، المتمثلة في المهارات الفكرية و وظيفتها الحالية تمنحها اكتشاف أصل المشكلة بسهولة و مسؤول الحالة 12، أثناء إنجاز المهام يحرص على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة و المهام الوظيفية للحالة 12، محددة كما ترى الحالة 12 أن هناك تقييم فعلي لما تنجزه و هذا التقييم هو تقييم إيجابي.

### 13. حالة رقم 13:

الوظيفة التي تشغلها الحالة 13 خلال مسارها الوظيفي و الذي بلغ 15 سنة لم يحدث لها أي تغيير، مما أدى إلى خضوع الحالة 13 إلى روتين، غير أنها تتحكم بإجراءات العمل بشكل جيد، غير أن الكلية لا تهتم بتحسين الوظائف و مستوى الأداء، حيث يتمنى من الإدارة أن تنظر إلى ذلك بعين الإعتبار. الحالة 13 تحس بنوع من الإستقلالية في العمل، كما تعتقد أن مهامها الوظيفية ذات أهمية بالغة للكلية و هاته المهام، تسمح لها بإستخدام مهاراتها الذاتية، المتمثلة في المهارات البدنيّة و الفكرية و الوظيفة الحالية تمنحها الإبداع في طرق الإنجاز و مسؤول الحالة 13 أثناء إنجاز المهام يحرص على تحقيق الهدف، بغض النظر عن الطريقة و المهام الوظيفية للحالة 13 متداخلة، حيث تعتقد أنه، ليس هناك تقييم فعلي حول ما تنجزه.

### 14. حالة رقم 14:

خلال المسار المهني للحالة 14، الذي بلغ 14 سنة، لم يحدث أي تغيير على الوظيفة التي شغلتها، مما أدى إلى خضوعها إلى روتين، غير أن الحالة 14، تتحكم بإجراءات العمل بشكل متوسط و الكلية لا تهتم بتحسين وظيفتها و مستوى أداء الحالة 14 و هي تقترح على إدارة الكلية إخضاعها لفترة تكوين. الحالة 14 لا تحس بنوع من الإستقلالية في العمل، كما تعتقد أن المهام الوظيفية الموكلة إليها ذات أهمية بالغة للكلية و الوظيفة الحالية تسمح لها بإستخدام مهاراتها الذاتية التي تتمثل في المهارات التقنية، كما تمنحها الوظيفة الحالية، اكتشاف أصل المشكلة بسهولة و مسؤول الحالة 14، أثناء إنجاز المهام يحرص على تحقيق الهدف، بغض النظر عن الطريقة، غير أن مهام الحالة 14 متداخلة و هي تعتقد بعدم وجود تقييم فعلي حول ما تنجزه.

ثانياً-صمت الإذعان.

1. تدعيم التقييم السلبي للكفاءة.

### 1. حالة رقم 01:

ترى الحالة 01 أنها تمتلك نوعاً من القدرات، وهي قدرات بدنية وفق ما يتطلبه نوع العمل و الدور الوظيفي الذي تقوم به ، كما أن الحالة 01 لا تقوم بتقديم أي نوع من المبادرات كمقترح حول العمل، حل لمشكلة في العمل، نقد حول وضع ما وفي حالة أنها قدمت ما تم ذكره سابقاً، يقابل بالتجاهل فإن الحالة 01 لا تبادر بل تحاول انجاز المطلوب و لا تقدم أي اقتراحات أو مبادرات، حيث أنها في حالة وجود مشكلة في العمل، فإنها تخاف من ردة فعل المسؤول حين الإبلاغ عن هاته المشكلة و ترى أنه سيتهمها بالإهمال و يحملها بعض من المسؤولية التي تخص المشكلة ورغم انها تخشاه فهي تبادر بإبلاغ المسؤول بذلك من باب حيوية الضمير و الجانب الأخلاقي للعمل.

### 2. حالة رقم 02:

تعتقد الحالة 02، أنها تمتلك نوعاً من القدرات، تتمثل هاته القدرات في القدرات البدنية بإعتبار أن الدور الوظيفي المنوط بها، يتطلب ذلك و فيما يخص تقديم الحالة 02 للإقتراحات و المبادرات فهي ترى أنه يتم تجاهلها و في حالة التجاهل هاته، ترى نفسها أنها شخص غير كفؤ و هي تخشى من ردود فعل سلبية للمسؤول، في حالة إبلاغه عن مشكلة في العمل، غير أنها تبادر بالإبلاغ عن هاته المشكلة .

### 3. حالة رقم 03:

الحالة 03 تعتقد، أنها تمتلك نوعاً من القدرات و نوع هاته القدرات ينحصر في البدنية عند مبادرة الحالة 03، بتقديم انتقاد أو طرح مشكلة أو تقديم إقتراح، فلا تؤخذ بعين الإعتبار حسب إجابة الحالة 03 و في حالة تجاهل ما تقدمت به الحالة 03، فإنها تحس بأنها، ليس لديها مكانة في الكلية، حيث أن الحالة 03 تخشى من ردود فعل المسؤول السلبية، عند الإبلاغ عن المشكلة لكنها تبادر و تبلغ حماية لنفسها.

### 4. حالة رقم 04:

تعتقد الحالة 04، أنها لا تمتلك أي نوعاً من القدرات و هذا التقييم بحسب الحالة 04 ناتج عن معتقد، سببه عدم القدرة على إحداث أي تغيير، فعند مبادرة الحالة 04 بتقديم اقتراح، طرح مشكلة، تقديم انتقاد، يتم تجاهل الأمر، هذا ما يجعل الحالة تشعر بأنها ليس لديها مكانة في الكلية، حتى أنها تخشى من ردود أفعال المسؤول السلبية عند إبلاغه بوجود مشكلة وهي تبدي ردود أفعال حول المشكلة، حسب نوع المشكلة وفق الإختيارات(المبادرة بإبلاغ المسؤول، تركها لينتبه لها المسؤول، التغاضي عنها).

### 5. حالة رقم 05:

تعتقد الحالة 05، أنها تمتلك نوعاً من القدرات و هاته القدرات، هي قدرات فكرية تقنية عند مبادرة هاته الحالة، بتقديم مقترحات فإنها تؤخذ بعين الإعتبار و في حالة التجاهل فإنها تشعر، بأنها ليس لديها مكانة في الكلية و في نفس الوقت لا تخشى من ردود فعل مسؤولها عند الإبلاغ عن مشكلتها و في حالة وجود مشكلة، فإنها تتعامل معها حسب الظروف.

### 6. حالة رقم 06:

تعتقد الحالة 06، أنها تمتلك نوع من القدرات و هاته القدرات هي قدرات فكريتو عند مبادرتها بتقديم أي انتقاد أو طرح مشكلة أو تقديم اقتراح، فإنها تؤخذ بعين الإعتبار وفي حالة تجاهل أو عدم الاهتمام بما تم تقديمه، تجعل الحالة 06، تشعر بأنها شخص غير كفؤ و هي لا تخشى من ردت فعل مسؤولها عند إبلاغه عن مشكلة في العمل، بل تبادر من أجل الإبلاغ عنها.

### 7. حالة رقم 07:

تعتقد الحالة 07، أنها تمتلك نوعا من القدرات، التي تتمثل في قدرات فكريتو بدنيتو في حالة طرح الحالة 07 لأي إنتقاد، طرح مشكلة، تقديم اقتراح، فإنه لا يتم الإهتمام بها و في حالة التجاهل و عدم الإهتمام، تشعر الحالة 07، أن قدراتها و مهاراتها دون المستوى المطلوب و بالدرجة الأولى ترجعها إلى عدم إهتمام المسؤول، حيث أن الحالة 07 تخشى من ردود فعل مسؤولها السلبية، عندما تبلغ عن مشكلة تخص العمل وفي حالة وجود مشكلة خاصة بالعمل فإن الحالة 07 تتعامل مع هاته المشكلة، بأنه توجد أشياء تتغاضى عنها، لكن هناك أشياء يجب التبليغ عنها.

### 8. حالة رقم 08:

تعتقد الحالة 08، أنها تمتلك قدرات تتمثل في قدرات فكريتو تقنيتو في حالة مبادرة الحالة 08 بطرح مشكلة، تقديم اقتراح أو انتقاد، فإنه يتم تجاهلها و حالة التجاهل تشعر الحالة 08 بأنها ليس لديها مكانة في الكلية، كما أن الحالة 08 يخشى من ردود فعل المسؤول في حالة إبلاغه عن مشكلة عمل، مما يستدعي الحالة 08 بأن تتغاضى و لا تبلغ عن المشكلة.

### 9. حالة رقم 09:

تعتقد الحالة 09 أنها تمتلك نوعا من القدرات، التي تتمثل في قدرات فكريتو بدنيتو عند مبادرة الحالة 09 بتقديم انتقاد، طرح مشكلة، تقديم اقتراح فإنها لا تؤخذ بعين الإعتبار و في حالة تجاهل و عدم الإهتمام ترى الحالة 09 أنها شخص غير كفؤ، كما أن الحالة 09 لا تخشى من ردود فعل مسؤولها السلبية حين إبلاغها عن مشكلة في العمل بل تبادر لفعل ذلك.

### 10. حالة رقم 10:

الحالة 10 تعتقد، أنها تمتلك نوعا من القدرات و هاته القدرات هي فكرية، تقنيتو بدنية و عند مبادرة الحالة 10، بتقديم مقترح، طرح مشكلة، إنتقاد، فإنه لا يؤخذ بعين الإعتبار و في حالة تجاهل ما تقدمه، فإنها تشعر بأنها ليس لديها قيمتو الحالة 10، لا تخشى من ردود فعل مسؤولها السلبية، في حالة إبلاغها عن المشكلة، بل تبادر للإبلاغ عنها.

### 11. حالة رقم 11:

تعتقد الحالة 11، أن لديها نوعا من القدرات تتمثل في قدرات تقنيتو بدنيتو عند مبادرة الحالة 11، بتقديم انتقاد او طرح مشكلة او تقديم اقتراح، فإنها تؤخذ بعين الإعتبار و عند تجاهل ما تقدمه الحالة 10، فإن شعورها مرتبط بالظرف، كما أنها لا تخشى من ردود فعل مسؤولها في حالة إبلاغه عن أي مشكلة في العمل، بل تبادر إلى إبلاغ المسؤول.

### 12. حالة رقم 12:

تعتقد الحالة 12، أنها تمتلك نوعا من القدرات و هي: فكرية، بدنية و تقنية عند تقديم الحالة 12 أي نوع من الإقتراحات، انتقاد، طرح مشكلة، فإنها لا تؤخذ بعين الإعتبار. بحدوث هذا التجاهل، فإن الحالة 12 تحس، بأنها ليس لديها مكانة في الكلية، كما أنها لا تخشى من ردود فعل مسؤولها، في حالة إبلاغها عن مشكلة، بل تبادر إلى الإبلاغ عنها.

### 13. حالة رقم 13:

تعتقد الحالة 13 أنها تمتلك نوعا من القدرات و هاته القدرات هي قدرات بدنية و فكرية، لكن عند مبادرة الحالة 13، بتقديم أي انتقاد أو طرح مشكلة خاصة بالكلية، فإنها يتم تجاهلها و حالة التجاهل هاته تجعل الحالة 13، تشعر أن قدراتها و مهاراتها دون المستوى المطلوب، كما أن الحالة 13 لا تخشى من ردود فعل رئيسها السلبية، في حالة إبلاغها عن أي مشكلة بل تبادر للإبلاغ عنها .

### 14. حالة رقم 14:

الحالة 14 تعتقد أنها تمتلك نوعا من القدرات، تتمثل في قدرات تقنية غير أن الحالة 14، حين تقوم بتقديم أي نوع من الإقتراحات أو الإنتقاد أو مشكلة فإنها لا تؤخذ بعين الإعتبار و هذا يشعرها بأنها، ليس لديها مكانة في الكلية و هي تخشى من ردود فعل رئيسها السلبية في حالة إبلاغه عن المشكلة الخاصة بالعمل، فهي تتغاضى عنها.

## II. التماثل المحايد.

### 1. حالة رقم 01:

قيم الإنجاز للحالة 01، تتطابق بشكل متوسط مع قيم الإنجاز للكلية، بالمقابل لا تهتم الحالة بما يحدث في الكلية، لكن مشاكل العمل الخاصة، تأخذ حيزا من تفكيرها في حالة وجودها و تبقى محايدة اتجاه تحقيق الكلية لأهدافها بشكل عام و لا تهتم بمشاكل العمل الموجودة على مستوى الكلية، حيث تؤدي واجباتها الوظيفية خوفا من الله و محبة في العمل .

### 2. حالة رقم 02:

قيم الإنجاز لدى الحالة 02، تتطابق مع قيم الإنجاز الخاصة بالكلية بشكل متوسط و الحالة 02، لا تهتم بما يحدث في الكلية حيث تربطها مشاعر حب بالكلية، لكن مشاكل العمل تأخذ حيزا من تفكيرها و هي ليست محايدة اتجاه نجاح أو فشل الكلية، فتمثل لها مصدر للدخل و فقط و هي تهتم بمشاكل العمل في الكلية بشكل متوسط و تؤدي مهامها الوظيفية محبة في العمل.

### 3. حالة رقم 03:

قيم الكلية للإنجاز مع قيم الحالة 03، متطابقة بشكل متوسط، لكن الحالة 03 لا تهتم بما يحدث في الكلية، أيا كان نوع الأحداث و سبب ذلك حسب الحالة 03 "لا أهتم من غير العمل الخاص بي"، كما أن مشاكل العمل لا تأخذ حيزا من تفكيرها و هي محايدة إتجاه نجاح أو فشل الكلية في تحقيق أهدافها و الكلية بالنسبة إليها، تمثل مصدر للدخل و فقط و هي لا تهتم بمشاكل العمل الموجودة على مستواها و هي تؤدي مهامها الوظيفية، على سبيل الواجب و فقط.

### 4. حالة رقم 04:

قيم الإنجاز الخاصة بالكلية، تتطابق مع قيم إنجاز الحالة 04، بشكل متوسط، حيث أن الحالة 04، تهتم بما يحدث في الكلية أيا كان نوع الحدث، لكن تبقى محتفظة بمشاعر الحياد، بالمقابل مشاكل العمل تأخذ حيزا من تفكير الحالة 04، لكنها تبقى محافظة على الحياد اتجاه نجاح أو فشل الكلية في تحقيق أهدافها و الكلية بالنسبة إليها، لا تمثل أي شيء معنوي و تهتم بمشاكل العمل على مستوى الكلية، بشكل متوسط و هي تؤدي مهامها الوظيفية على سبيل الواجب و فقط.

### 5. حالة رقم 05:

أما عن تطابق قيم الإنجاز للحالة 05 مع القيم الخاصة بالكلية هي بشكل متوسط و الحالة 05 لا تهتم بما يحدث في الكلية، من أحداث أيا كان نوعها و السبب في ذلك حسب رأي الحالة 05 أنها تهتم بوظيفتها و أداء المهام الموكلة إليها فحسب، أما عن مشاكل العمل فهي لا تأخذ حيزا من تفكيرها، كما أنها محايدة، اتجاه نجاح أو فشل الكلية في تحقيق أهدافها و الكلية بالنسبة إليها هي مصدر للدخل و فقط، أما مشاكل العمل في الكلية، فهي تهتم بها بشكل متوسط و هي تؤدي مهامها الوظيفية من باب الواجب و فقط.

### 6. حالة رقم 06:

قيم الإنجاز للحالة 06، تتطابق مع قيم الإنجاز الخاصة بالكلية بشكل متطابق، كما أن الحالة 06 تهتم بما يحدث في الكلية أيا كان نوع الحدث و تربطها بالكلية مشاعر حب، كما أن مشاكل العمل لا تأخذ حيزا كبيرا من تفكيرها و هي محايدة اتجاه نجاح أو فشل الكلية، في تحقيق أهدافها كما أن الكلية تمثل جزء كبير من حياتها و الحالة 06 تهتم بمشاكل العمل، بشكل متوسط و هي تؤدي مهامها الوظيفية محبة في العمل.

### 7. حالة رقم 07:

بالنسبة للحالة 07، فإن قيم الإنجاز تتطابق مع قيم الإنجاز الخاصة بالكلية بشكل متوسط و هي تهتم بما يحدث في الكلية أيا كان نوع الحدث، حيث أن نوع المشاعر التي تربطها بالكلية هي الحياد و مشاكل العمل، تأخذ حيزا مهما من تفكير الحالة 07 و هي محايدة اتجاه نجاح أو فشل الكلية في تحقيق أهدافها و الكلية بالنسبة لها هي مصدر للدخل و فقط، كما أن الحالة 07 تهتم بمشاكل العمل في الكلية بشكل متوسط و الحالة 07، تؤدي مهامها الوظيفية على سبيل الواجب و فقط.

### 8. حالة رقم 08:

قيم الإنجاز للكلية لا تتطابق مع قيم الإنجاز للحالة 08 و هي لا تهتم بما يحدث في الكلية مبرره في ذلك ب"اللامبالاة، الجزائر كلها لا اهتم بها، يكرهك في النهار لي زدت فيه"، حيث أن مشاكل العمل تأخذ حيزا من تفكير الحالة 08 و الكلية بالنسبة لها هي مصدر للدخل و فقط كما انها لا تهتم بمشاكل العمل، الموجودة على مستوى الكليتها هي تؤدي مهامها الوظيفية، على سبيل الواجب و فقط.

### 9. حالة رقم 09:

قيم الإنجاز للكلية لا تتطابق مع قيم الإنجاز الخاصة بالحالة 09 و هي لا تهتم بأي نوع من الأحداث في الكلية ومبررها في ذلك، "لا تعنيني أمور أخرى، أنا أركز على عملي فحسب" كما أن مشاكل العمل لا تأخذ حيزا مهما من تفكيرها و هي محايدة اتجاه نجاح أو فشل الكلية في

تحقيق أهدافها و الكلية بالنسبة إليها، لا تمثل لها أي شيء معنوي و هي تهتم بشكل متوسط بمشاكل العمل في الكلية و تؤدي مهامه الوظيفية على سبيل الواجب و فقط.

### 10. حالة رقم 10:

قيم الإنجاز لدى الحالة 10، تتطابق مع قيم الإنجاز للكلية بشكل متوسط، غير أن الحالة 10 تهتم بما يحدث في الكلية من أحداث مهما كان نوعها و تربطها بالكلية مشاعر حياد، غير أن مشاكل العمل لا تأخذ حيزا من تفكيرها، كما أنها محايدة اتجاه نجاح أو فشل الكليتين الكلية بالنسبة لها مصدر للدخل و فقط و هي لا تهتم بمشاكل العمل في الكليتين تؤدي مهامها الوظيفية محبة في العمل.

### 11. حالة رقم 11:

قيم الإنجاز لدى الحالة 11، تتطابق بشكل متوسط مع قيم الإنجاز لدى الكليتين هي لا تهتم بما يحدث في الكلية من أحداث مهما كان نوعها، حيث تربطها بالكلية مشاعر الحياد، كما أن مشاكل العمل تأخذ حيزا من تفكير الحالة 11 و هي محايدة اتجاه نجاح أو فشل الكلية، كما أن الكلية تمثل مصدرا للدخل و فقط، كما أنها تهتم بمشاكل العمل، على مستوى الكلية بشكل كبير و هي تؤدي مهامها الوظيفية على سبيل الواجب و فقط.

### 12. حالة رقم 12:

قيم الإنجاز لدى الحالة 12، تتطابق مع قيم الإنجاز الخاصة بالكلية بشكل متوسط و هي تهتم بما يحدث في الكلية أيا كان نوع الحدث، حيث أن العلاقة التي تربطها بالكلية هي علاقة حياد، كما أن مشاكل العمل تأخذ حيزا مهما من تفكيرها و هي محايدة اتجاه نجاح أو فشل الكلية في تحقيق أهدافها و الكلية بالنسبة لها تمثل مصدر للدخل و فقط، أما عن الإهتمام بمشاكل العمل في الكلية فالحالة 12 تهتم بها بشكل متوسط و هي تؤدي واجباتها الوظيفية، على سبيل الواجب و فقط.

### 13. حالة رقم 13:

تتطابق قيم الحالة 13 للإنجاز، مع قيم الكلية للإنجاز بشكل متوسط و هي لا تهتم بما يحدث في الكليتين تبرر ذلك بأنها تهتم بأداء واجباتها الوظيفية فحسب، غير أن مشاكل العمل تأخذ حيزا من تفكيرها و هي محايدة اتجاه نجاح أو فشل الكلية في تحقيق أهدافها و الكلية تمثل مصدر للدخل و فقط، كما أن الحالة 13 لا تهتم بمشاكل العمل في الكلية، لكنها تؤدي مهامها الوظيفية محبة في العمل.

### 14. حالة رقم 14:

قيم الإنجاز لدى الحالة 14، لا تتطابق مع قيم الإنجاز للكلية و هي لا تهتم بما يحدث في الكليتين السبب في ذلك حسب قولها "هات تخطي راسي" و مشاكل العمل لا تأخذ، أي حيز من تفكير الحالة 14 و هي محايدة اتجاه نجاح أو فشل الكلية، في تحقيق أهدافها و الكلية بالنسبة لها تمثل مصدر للدخل و فقط و هي لا تهتم بمشاكل العمل في الكليتين تؤدي مهامها الوظيفية من باب الواجب و فقط.

هذا ما أدلت به الحالات من إجابات في محوري: غياب عدالة التفاعلات و صمت الإذعان، حيث يمكن إختزالية النتائج و مناقشتها من خلال إجابات الباحثين، الملاحظات المسجلة من خلال الملاحظة المباشرة، المقابلات الحرة الغير موجهة و المقابلات الموجهة كالتالي:

## الفصل الثامن | غياب عدالة التفاعلات و صمت الإذعان

إن غياب عدالة التفاعلات عن بيئة العمل، يؤدي إلى غياب كل مظاهر التفاعلات الإنسانية في علاقة التفاعل بين الأفراد المسييين و الأفراد الفاعلين و تسود حالة من التوتر و الضغط في المناخ التنظيمي، فيصبح تنظيم العمل بالنسبة للأفراد الفاعلين، بؤرة للضغط النفسي و عدم الإرتياح و كأن الفرد الفاعل يعيش في زمن الإقطاع كما تصوره أفلام هوليوود، لكن بصورة و ممارسات مختلفة.

إن منهج العلاقات الإنسانية أساسه، أن الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية عملية التفاعل في إطارها الإنساني يدعم الروح المعنوية و يؤدي إلى إرتفاعها، مما يؤكد عدم وجود أي خلافات مع الفئة المسيية أو أن حدة و حجم الخلافات يقل بمعنى أن نقاط الإلتقاء و التوافق طاغي على نقاط الخلاف و هذا ما أكدته إجابات الحالات، بمعنى أن العلاقات الإنسانية و الإجتماعية موجودة في مناخ العمل، سواء فيما بينهم أو بينهم و بين مسؤوليهم لا يوجد هناك مجال للتسلط و الإستقواء و الممارسات التسلطية، بل هناك ممارسات تنظيمية وفق ما يقره القانون أو النظام التنظيمي للكلية دون أي تسلط بالتالي سيكون هناك إمتثال لدى الفئة الفاعلة، لأنهم و قبل كل شيء، العمل الذي ينجزونه يدخل ضمن واجباتهم الوظيفية و إذا رُفِع عنها التسلط و القهر ستؤدي بكل شغف و محبة، فمعظم الحالات كانت إيجابتها بوجود أنسنة لبيئة العمل، خاصة في جانبها التفاعلي، عدى الحالة 08 فهي تؤكد على غياب أنسنة بيئة العمل .

إن السياق العلائقي، بين الفئة الفاعلة و الفئة المسيية على مستوى التنظيم محل الدراسة، من خلال الملاحظة المباشرة، يتسم بطغيان التفاعلات الإنسانية على حساب التفاعلات غير الإنسانية التي تتسم بالتسلط أو القهر أو ما يسمى بالمصطلح السوسولوجي الجزائري "الحقرة"، على أفرادها الفاعلين مهما كان سلمهم الوظيفي الذي ينتمون إليه، في الفترة الزمنية، التي أجريت فيها الدراسة و قد دعمت إجابات الحالات ذلك مع الواقع التنظيمي للكلية، كما لا يمكن الجزم بوجود بيئة عمل إنسانية خالية من أي سلبيات، لكن بالعموم و وفق المؤشرات المجاب عليها من قبل الحالات تؤكد على وجود الجانب الإنساني، فالسياسة التنظيمية للكلية في هاته الفترة لا تعتمد على القهر و التسلط.

وهناك من الحالات من أجاب بوجود علاقة مصلحة، أي مصلحة القائمة على علاقة العمل وهي علاقة تبادلية، الأجر مقابل العمل، لكن هناك حالة تناست هاته العلاقة التبادلية و حصرتها في طرف واحد و الذي يمثلها، و صرحت بأن العلاقة هي وفق المصلحة "باش يحرثو عليك". كما دعم هذا الجانب، إجابات المشرفين\*، التي كانت مقاربة فيما بينها و أجمعت على أنهم يتعاملون مع الفئة التي يشرفون عليها، بجانب إنساني أكثر منه هو جانب رسمي، رغم أن الفرد الجزائري يكون أحيانا صعب المراس و لا يستجيب لمتطلبات الوظيفة، لعدم رضاه بوضعه الوظيفي فيبدأ بالتذمر و التهرب أحيانا و التحايل و التملص من أداء واجباته الوظيفية.

إن من مؤشرات بيئة العمل الصحية تواجد التهوية و الإضاءة الجيدة، إضافة إلى النظافة و عدم وجود الضوضاء و هي عوامل تساعد الفرد على العمل و الأداء الجيد خاصة في الأماكن المغلقة كالمكاتب و الورشات، و هناك من الخبراء من تجاوز ما ذكر سابقا، لأنها أصبحت من ضروراتها التواجد على مستوى بيئات العمل، بل يتدعى الأمر إلى الإهتمام بتصميم المكاتب و الورشات، الألوان، المساحات الخضراء، النباتات الداخلية... لأن بالفعل لها أثر على نفسية و صحة الفرد الفاعل داخل التنظيم، فلا يمكن إلغاء أو تجاهل الظروف النفسية و الصحية داخل بيئة العمل و لو تم التركيز على الإتصال الإجتماعي، بين الأفراد الفاعلين فهذا كمؤشر مسيطر على باقي المؤشرات البيئية التنظيمية، فيمكن القول أيضا أن تصميم بيئة العمل، التي تساعد على إحداث هذا الإتصال ستتترك حتما أثرا إيجابيا على مشاعر الرضا لديهم، فالظروف النفسية الفيزيقية لبيئة العمل تعتبر مؤثر واضح على سلوكياتهم و إتجاهاتهم، فإحساس الأفراد بأنهم يؤثرون و يتحكمون في بيئة العمل و لا تؤثر على سلوكياتهم سلبيا بل إيجابيا، من خلال إنعدام أي ضغوطات نفسية اتجاه الفئة المسيية اتجاه العمل، لأن الفرد المسييس غير المضايق، يهتم بتحسين بيئة العمل لأنه يضع في إعتباره أنه يتعامل مع كينونة بشرية لها إحتياجاتها و لها طموحات و

\*مقابلات أجريت بتاريخ 2022/01/13، على الساعة 10:00 و 11:00 صباحا.

## الفصل الثامن | غياب عدالة التفاعلات و صمت الإذعان

أهداف، عكس الفرد المضايق الذي يولد لدى الأفراد الإحساس بالقهر و الإذلال، بحيث أنهم يستشعرون و يدركون تماما ذلك الإحساس بالتسلط و الإهانة و هو يؤثر بشكل واضح على اتجاهاتهم و سلوكياتهم لأنهم لا يملكون السيطرة و التحكم و التأثير على هاته البيئة السامة.

فمعظم إجابات الحالات تقر بأن بيئة العمل مناسبة، لأن حالات الدراسة غالبية نشاطها متواجد على مستوى الهياكل التابعة للكلية على مستوى الفضاءات المفتوحة كذلك الفضاءات المغلقة رغم أن الأماكن المخصصة للراحة و وضع أغراضهم إما أنها غير موجودة أو موجودة و غير مناسبة، فمهما بدى من حالة سيئة تراه الحالات، مكسب مقارنة بوضع سابق سيء.

أما السلامة المهنية، فهناك العديد من الأفراد الفاعلين يتعرضون للوفاة سنويا ناهيك عن الحوادث و الأخطار - التي تؤدي بهم إلى حالة العجز - العديدة التي تهدد أمن و سلامة الأفراد داخل التنظيم و أثناء أدائهم لمهامهم المنوطة بهم و قد إهتم بالموضوع علم النفس الصناعي و التنظيمي و الأرغونوميا، حيث أن هاته التخصصات العلمية، هدفها من الدراسات هو وضع الخطط و الإستراتيجيات للمحافظة على صحة حياة الأفراد، حيث أن هناك مصادر متعددة للأخطار فهناك ما تسببه ظروف بيئة العمل و هناك من تسببه أخطاء يقوم بها الفرد الفاعل، أثناء قيامه بإنجاز العمل فالأفراد الفاعلون يتعرضون لأخطار عديدة، مصدرها البيئة الغير صحيحة الغير آمنة نظرا لعدم إهتمام الفرد المسيس المضايق بها، بتوفير بيئة صحية و آمنة، بل يستغل الوضع، فيجدها أحد الأوتار التي يعزف عليها، ليضايق فرد أو مجموعة من الأفراد.

و بالانتقال إلى مؤشر الإثراء الوظيفي في تنظيمات العمل، فهي سياسة تنظيمية تركز على إثراء الوظيفة و إدخال تقنيات و إجراءات عمل جديدة، مما يجعل الأداء متطور و مواكب للتغيرات البيئية الجديدة و يثري ساحة العمل و يفسح المجال لإبداع الفئات الفاعلة.

فالإثراء الوظيفي هو تنوع نشاطات العمل أو الوظيفة الواحدة لتقادي الروتين و الملل الذي يترتب عن التكرار لنفس إجراءات العمل، غير أن حالات الدراسة ينعدم لديها الإثراء الوظيفي و منهم من يمارس نفس المهام لمدة تزيد عن 20 سنة، بنفس الأدوات\* و بنفس الإجراءات، فلو بادرت إدارة الكلية بإثراء وظيفة العمال المهنيين و تنوعت بين الصيانة، التنظيف، الأمن ... و تدريبهم ضمن ورشات عمل يتلقى فيها العامل كل ما يحتاجه، لأداء نشاط معين مواكب للتطورات و مستخدم للتكنولوجيات الحديثة، سيحدث هناك إثراء حقيقي لوظائف العمال المهنيين، لكن ربما يكون منظور إدارة الكلية و الجامعة ككل، أن هاته الفئة العمالية، تؤدي عمل بسيط و لا يحتاج إلى هاته الدرجة من التعقيد، لكن النشاطات التي ينجزونها حتى البدنية منها، بالفعل تحتاج إلى عملية تأهيل و تدريب وفق المنطلقات العلمية الحديثة ما تعمل به اليوم تنظيمات العمل الحديثة و يبقى الإثراء الوظيفي متعلق بالأهداف الإستراتيجية و السياسات التنظيمية التي تراها الكلية بشكل خاص و الجامعة بشكل عام، لأن سياسة الكلية في كل الأحوال هي خاضعة للسياسة العامة للجامعة لكن لو اردت تطبيق أي نوع من المبادرات فيما يخص سياساتها التنظيمية و تطبيقها على أرض الواقع فلا يمكن الجزم بوجود معارضة من الجامعة، حيث صرح مسؤول مصلحة الموارد البشرية\*\* بأن الكلية قادرة على تبني سياسات تنظيمية معينة على مستواها.

فالفئة السوسيو مهنية حالات الدراسة، هي الراعي الحقيقي لواجهة الكلية الخارجية و الداخلية أيضا و على مستوى جميع الهياكل التابعة لها، فهم بالفعل يقومون بمجهودات ملموسة على أرض الواقع و هذا ما أكده مسؤول مصلحة الموارد البشرية\*\*\*، بأن هاته الفئة بالفعل تقوم بمجهودات جبارة ساهمت في تكوين واجهة جميل و نظيفة و آمنة على مستوى هياكل الكلية.

\*خلال الملاحظة المباشرة هناك من عاملات النظافة من تقنتي أدوات عملها بنفسها لخبرتها الواسعة بنوع الأدوات التي تساعد على العمل الجيد و لا تنتظر ذلك من الكلية، رغم أنهم يوفرون أدوات العمل، لكنها غير عملية و غير مساعدة على الأداء الجيد.  
\*\*مقابلة أجريت بتاريخ 2022/01/10 الساعة 14:00 زوالا.  
\*\*\*مقابلة أجريت بتاريخ 2022/01/10 الساعة 14:00 زوالا.

تظهر إجابات الحالات أن إدارة الكلية، لا تهتم بالإثراء الوظيفي لفئة العمال المهنيين و هم يخضعون لروتين العمل، ليس هناك تجديد على مستوى الوظائف أو الإجراءات، إضافة إلى محفزات الأداء الموجودة زيادة مهام إضافية، تنوع المهارات، إعطاء معنى للوظيفة، مع وجود استقلالية في العمل وقد أكد على ذلك المشرفين المباشرين\* دعما لما أدلى به مسؤول مصلحة الموارد البشرية بأنه لا وجود لسياسات تنظيمية متبناة من طرف الكلية داعمة لسياسة الإثراء الوظيفي، أو داعمة للسياسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم طرح بعض السياسات على طاولة النقاش في العديد من الاجتماعات، لكن التنفيذ غير موجود و يرجع ذلك أن غالبية المسيرين للكلية، يكونون مؤقتين بمعنى أن مدة تقلدهم للعمادة، لن يكون مطولا أي لسنوات عديدة، فالمسؤول حين تعيينه يكون حريصا على إستقرار و تسيير الأمور البيداغوجية و الإدارية بشكل أساس، حتى و إن إقترح سياسات جديدة فلن يستطيع تنفيذها على المدى القصير أو المتوسط.

إن الهدف من عملية الإثراء الوظيفي، هو تحفيز الأفراد الفاعلين و تحسيسهم بأهميتهم و أهمية العمل الذي ينجزونه و يحققون المتعة فيه، لأن هناك تجديد و لا وجود للروتين، بل هناك دائما مجال للإبداع و إضافة مسؤوليات جديدة، فمن خلال المقابلات الحرة الغير مقننة التي أجريت مع هاته الفئة، تبين أن هناك حالات لديهم دافع قوي للخروج من هذا الروتين، الذي أصبح بمثابة العامل الذي يكبح الإبداع و التطوير و يطمحون للخضوع لفترة تكوين، حول أنشطة معينة، من أجل التجديد في العمل الذي، يفتح المجال للإبداع و التطوير، بالمقابل هناك حالات لا تهتم، لأن الإثراء الوظيفي يتطلب زيادة المسؤوليات و التنوع في المهارات و هذا لا يتوافق مع دخلهم المادي أو الأجور التي يتقاضونها و مبررهم في ذلك "نخدم قد دراهمي" ، "ماكالاه نزيد على الزرقا" فهم لن يتقبلوا زيادة المهام و المسؤوليات دون عائد مادي و هم يميلون إلى حصر المهام بشكل دقيق، من أجل تحديد الواجبات و إجراءات العمل بشكل أدق، كما أنهم يحرصون على تحقيق الأجر و الأمان الوظيفي و لا يهتم أي شيء آخر.

فغياب الإثراء الوظيفي على مستوى مهام فئة العمال المهنيين، ليس في إطار المضايقة و إنما يعبر عن غياب سياسة تنظيمية داعمة للإثراء الوظيفي، على مستوى -الكلية- و بالتالي لا يدرج هذا الغياب الحاصل للإثراء الوظيفي، ضمن ممارسات المضايقة التي في الأصل غائبة، على مستوى الكلية فترة إجراء الدراسة.

و بالإنتقال إلى تدعيم التقييم السلبي للكفاءة ضمن بعد صمت الإذعان، فإن معظم الحالات لا تشكك في قدراتها و تعتقد أن لديها قدرات تتراوح بين (الفكرية، البدنية و التقنية)، فالقدرات تشمل الجانب الفكري و المهارات تشمل الجانب العملي، لكن ليس هناك بيئة للعمل تعمل على تطوير و استغلال أيما استغلال لهاته القدرات و المهارات، خاصة إذا كانت بيئة العمل مقولبة و محددة لإجراءات و طرق العمل فهاته البيئة تعمل على، كبح كل مجال لإستثمار القدرات الخاصة بالفرد الفاعل و روح الإبداع و الابتكار من خلال عدم الإهتمام بأرائهم و مقترحاتهم حول العمل و عدم الأخذ بأرائهم حول مشكلات العمل بل يولد لديهم نوعا من الإنتقاص الشخصي للكفاءة الذاتية لن يولد لديهم روح المبادرة للعمل و الإنجاز العالي، بل يكون الصمت هو سلوكهم و ردة فعلهم، عن الوضع التنظيمي السائد و هم يعتقدون أشد الإعتقاد، أن ليس لديهم القدرة على تغيير الوضع التنظيمي، فهم يسابرون السياسة التنظيمية فقط و لا يضعون أنفسهم في موقف، يجلب لهم المشاكل على المستوى التنظيمي فهم يتقادون المشاكل و على حد تعبيرهم "هات تخطي راسي" ، مع تحقيق الخوف من ردود الفعل السلبية، التي تكون لدى أفراد الفئة المسيسة بسبب نقلهم لأخبار سيئة عن العمل أو ليس لديهم الحق كأفراد فاعلين و بالأخص عمال مهنيين بتقديم مقترحات أو حلول لمشكلات حول العمل، رغم ذلك هناك حالات لا تخشى ردة فعل المسؤول السلبية إتجاه التبليغ عن مشكلة في العمل و مبررهم في ذلك من باب الإلتزام الأخلاقي و حيوية الضمير و أن مكان عملهم أحافظ عليه "كيما داري".

أما التماثل المحايد، فهو صورة الإستبعاد الإختياري، حيث يمثل إختيار الفرد لإتجاهاته نحو تنظيم العمل، أين يحدد بها حالته الوظيفية و التفاعلية، فيؤدي واجباته الوظيفية، في ظل غياب أي مشاعر أو تفاعل إيجابي اتجاه التنظيم و في بعض الحالات حتى اتجاه الوظيفة.

إن إختيار الفرد الفاعل للتماثل المحايد، هو بمثابة رد فعل لوضع تنظيمي معين و هو يمارسه في ظل أبعاد الصمت التنظيمي، في بعده الإذعائي لإقناع الفرد الفاعل، باستحالة تغيير الوضع التنظيمي و السياسات التنظيمية، التي تسير وضعه الوظيفي و التنظيمي و تؤثر على سلوكاته التنظيمية و رغم تشكل التماثل المحايد لدى حالات الدراسة إلا أنهم يستمرون في أدائهم لواجباتهم الوظيفية بحمسة، لأن الأفراد الذي لديهم حيوية ضمير عالية، يبقون يؤدون واجباتهم الوظيفية على وجه مرض لهم و لمسؤوليهم، مهما كانت الظروف التنظيمية و مهما كانت درجة حيادهم عن التفاعلات التنظيمية.

و في خاتمة الدراسة، سيتم مناقشة تساؤلات الدراسة، حسب إجابات الحالات.



# الختامة

قراءة سوسيو تنظيمية لنتائج الدراسة



من ضمن أهداف الدراسة، الوقوف على واقع المضايقة التنظيمية والصمت التنظيمي في التنظيم محل الدراسة، فالدراسة تقوم على التشخيص الذي يستند على التفسير و التحليل و من ثمة الوصول إلى مرحلة الفهم التي تعزز تحليلات الدراسة وفق الواقع التنظيمي و واقع الظاهرة محل الدراسة.

فالتفاعلات التنظيمية تحصل بتقاسم مخزون معرفي مشترك و غير مشترك بين الجماعة التنظيمية والاجتماعية والإشترك يعبر عن القيم و المعايير المتفق عليها، بين جماعة العمل في الإطار التنظيمي و الاجتماعي و غير المشترك يعبر عن وجود قيم و معايير تنظيمية اجتماعية حاضرة عند البعض و غائبة عند البعض الآخر، لكن في الأصل كلها تصب في المخزون المعرفي الذي يعبر عن تمثلات رمزية، تضي إلى مآلات واقعية تظهر في شكل سلوكيات.

إن الدراسة الحالية تعتبر الدراسة الوحيدة التي تتضمن الأبعاد المحددة في متغير المضايقة أما متغير الصمت فهي تتشابه مع عدة دراسات و لا تتشابه مع أخرى ، فالمضايقة في الغالب هي من الظواهر المعلنه والظاهرة، كما قد تكون كامنة، أما الصمت فهو ظاهرة كامنة لا يمكن ملاحظته إلا من خلال الملاحظة الدقيقة لبعض المؤشرات الدقيقة أيضا، فالدراسة الحالية، أجريت على مستوى تنظيم عمل جزائري، الذي له خصوصيته و ثقافته التنظيمية ، كما أن نوع القطاع يعد مؤشرا للإختلاف، فالقطاع الحكومي في المؤسسات الجزائرية يختلف كثيرا عن القطاع الخاص، إضافة إلى مؤشر آخر للإختلاف و هو نوع النشاط، فكانت هاته الدراسة في مؤسسة جزائرية تابعة للقطاع العام الخدماتي و هي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بعد أن تم رفض إجراء هاته الدراسة في قطاعات أخرى كما هو موضح سابقا. فحسب دراسة فرقة البحث الجزائرية الكندية أن نسبة تفضيل القطاع العمومي 90% و التي كادت تكون لوحدها في مقابل 10% ممن فضلو القطاع الخاص و رغم أنه في تلك الفترة، حالة عدم الإستقرار هي السائدة في المؤسسات الجزائرية، مع تهديد عمليات التسريح على المستوى التنظيمي، لكن عموما بالنسبة للفرد الجزائري الوظيفة في القطاع العمومي تمثل الأمان و لو كانت بأجور زهيدة، ففي تمثلات الأفراد الجزائريين حول الوظيفة العمومية "المهم يخدم عند الدولة" و هو من ضمن التمثلات الجمعية للفرد الجزائري.

ففي لقاء بين الأستاذين (جمال غريد) و (محمد بشير) سنة 2013 و في نقاش علمي دار بينهما "توجه الأستاذ (محمد بشير) بطرح سؤال حول واقع السوسولوجيا في الجزائر بأن هناك توجهين داخل الجامعة الجزائرية بشكل خاص و العالم العربي بشكل عام، الأول يرتكز على المعرفة العلمية سمتها الأساسية هي التراكمية لنتائج علمية محلية و الثاني يستند على مرجعية غربية بحثه لا يستطيع إحداث قطيعة معها أو حتى التملص منها فكانت إجابته "عندما إطلع بعض الزملاء في فرنسا على مخطوط كتابي "الدخول إلى السوسولوجيا" قالوا أنت على حق لكن وجه هذا الكلام إلى زملائك في الجزائر لأننا نحن في فرنسا أنتجنا سوسولوجيا حسب خصوصيتنا الأوروبية" (بشير، 2018، ص.15). فكانت هاته الإجابة بمثابة تصريح غير مباشر بوجود وجود سوسولوجيا جزائرية، تهتم بتحليل الظواهر الخاصة بالمجتمع الجزائري، تراعى فيها كل الخصوصيات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بما تشمله من ديني و ثقافي و إثني.

فالدراسات الإمبريقية التي أجريت على مستوى تنظيمات العمل أو بالأحرى المؤسسات الاقتصادية - حيث يرفض علي الكنز هاته التسمية باعتبارها رمزا للرأسمالية الغربية - التي كانت الحاضنة الأولى لعلماء الاجتماع الجزائريين في مجال التنظيمات و كانت هاته الدراسات إما مشتركة بين مجموعة من الباحثين أو هي في شكل أطروحات دكتوراه، فهي بمثابة المرجعية الأولى للتحليل السوسولوجي لمختلف الظواهر التنظيمية، التي تحدثت على مستوى تنظيمات العمل الجزائرية.

و هاته الدراسة احتوت على تساؤلات تحدد فيها العلاقة بين متغيري الدراسة في سياقها العلائقي و ليس الإرتباطي كما سبق الذكر، فمن خلال إجابات الحالات يمكن مناقشة هاته الأسئلة كالتالي:

## 1- ما علاقة الممارسات الميكانيكية بصمت الموالاة الإجتماعية لدى العاملين؟

مؤشرات السؤال الفرعي الأول:

\* ما علاقة الأسس السلطوية التسلطية علاقة بالعضوية القيمية للجماعة؟

من خلال إجابة الحالات لم تكن هناك ممارسات تسلطية ممارسة عليهم من قبل المسؤولين عليهم بكل مستوياتهم إلا بعض الحالات التي كانت إستثنائية و قد تم توضيح الأمر من خلال الملاحظة المباشرة، لكن بالمقابل جل إجابات الحالات داعمة للعضوية القيمية للجماعة و جماعة العمل لها مقام جل، و يمارسون الصمت من أجل الجماعة، بالتالي و كإجابة على التساؤل أعلاه:

الأسس السلطوية التسلطية ليس لها علاقة بالعضوية القيمية للجماعة.

\* ما علاقة غياب حيوية الضمير بدافع التعاون؟

غالبية الحالات صرحوا في إجاباتهم بعدم وجود غياب حيوية الضمير لدى مسؤوليهم ، خاصة في الجانب التعامل معهم، بالمقابل دافع التعاون كان متشكلا عند جل الحالات، نظرا لتأصل هاته الممارسة عند غالبيتهم ، الذي كان في إطار الصمت و كإجابة على التساؤل أعلاه:

غياب حيوية الضمير ليس لها علاقة بدافع التعاون.

و إجمالاً فإجابة السؤال الفرعي الأول تكون:

الممارسات الميكانيكية ليس لها علاقة بصمت الموالاة الاجتماعية لدى العاملين.

فصمت الموالاة الاجتماعية تدعمه منطلقات العلاقات الإنسانية و كيف أن الفرد الفاعل يندمج مع جماعة العمل و يتماهى معها و يفعل الكثير من أجلها و أجل أفرادها و مدى تأثير هاته الجماعة على رأس المال الاجتماعي للكليتيو قد أتى بنفس سياق النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات في التنظيم الجزائري من حيث سمة العلاقات بين العمال، فينكر (محمد مبدول) في دراسته، أن العمل الذي يقوم به الأفراد داخل المؤسسة الصناعية، مرتبط أشد الإرتباط بحياتهم الاجتماعية في كليتها و ليس في بعض جزئياتها، فالثقافة التنظيمية للعمال تمثل صورة عن الثقافة المجتمعية: كالتضامن الإحترام، الثقة و غيرها من العناصر السوسيوثقافية التي تميز خصوصية المجتمع الجزائري وبهذا ينكر (أحمد هني) بأن ما يميز الفرد الجزائري داخل تنظيم العمل، أنه يعيد إنتاج علاقات العمل في قالبها المخصص الجزائري.

فالفرد الفاعل يمارس الصمت حفاظاً على علاقته مع زملائه و ربما يكون زميله هذا جاره أو ابن عشيرته و قد يعود سبب ممارسته للصمت، حفاظاً على سمعته الاجتماعية داخل الكليتيو خارجها و يقال عنه "ناس ملاح" و يشكل بذلك الفرد الممارس لصمت الموالاة الاجتماعية، رأس ماله الاجتماعي، الذي أشار إليه (أحمد هني) في بحثه (حول الموروث الثقافي المحلي و طبيعة العلاقات الاجتماعية 1993) و هو أن شبكة العلاقات داخل المؤسسة هي الأساس لتكوين رأس المال الاجتماعي و هو أهم من رأس المال المادي، فالأول هو رأس المال المنتج للثاني ، فرأس المال المادي غير منتج اجتماعياً، بينما رأس المال الاجتماعي منتج مادياً و اجتماعياً .

فخطاب المسؤولين يروج ،على أن هناك معاملة إنسانية و تضامن و تعاون فعلي من أجل السير الحسن للعمل، فيما بعض الحالات تنكر وجود هذا التعاون و المعاملة الإنسانية و تبدي موقفاً هجومياً من المسؤول بحكم علاقة التوتر التي تحكم علاقة العمل القائمة بينها، لكن غالبية الحالات لا تتخذ موقفاً هجومياً من المسؤول بحكم عدم عدائية العلاقات التي لا يشوبها أي توتر ولم يتم لمس أي نوع من الإنفصال بين

المسؤولين و هاته الفئة العمالية، حتى على مستوى الخطاب مثل "نحن" و "هم" ففي صمت الموالاة الاجتماعية "نحن هي المسيطرة" لان العمل يكون من أجل نحن الممثلة للمجموعة العمل.

تشكل صمت الموالاة الاجتماعية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، يتوافق مع نتائج دراسة كل من: (نعورة و تي 2021)، (بعيسى و بورمانه 2021)، (قنون و بوبكر 2021)، (علي و قيزة 2021)، (عوجة 2019)، (أبو المعاطي و فياض 2018) (البنوي 2017)، (حسن و فريد 2017)، (العززي و العطوي 2016)، (Deniz & al 2013)، (VanDyne & Betro 2003).

## 2-ما علاقة التعصب الفكري بالصمت المعرفي الدفاعي لدى العاملين ؟

مؤشرات السؤال الفرعي الثاني:

\* ما علاقة القولية النمطية الجاهزة بالتقاعس العمدي؟

غالبية الحالات كانت إجابتها أنه لا توجد قولبة نمطية جاهزة للمسؤولين حولهم و علاقة العمل القائمة بينهم في منطلقها الرسمي أو الإنساني لا تحتوي على هذا النوع من التعامل و إن كان مضمرًا فهو لا يظهر على السطح و لا يتم تحديد نوع العلاقة وفقه، بالمقابل التقاعس العمدي تمارسه كل الحالات و بالتالي تكون إجابة السؤال أعلاه :

القولبة النمطية الجاهزة ليس لها علاقة بالتقاعس العمدي.

\* ما علاقة الجمود الفكري بغياب قيمة العمل؟

إجابات الحالات في غالبيتها تقر بعدم وجود سمة الجمود الفكري ، لدى مسؤوليهم، كما لا يمكن الجزم بوجود إنفتاح كلي، لكن على الأقل لا توجد دوغمائية مطلقة، أين تتعدم فيها أساليب الحوار و التواصل أما غياب قيمة العمل، فهي متشكلة عند جل الحالات، بالتالي تكون إجابة السؤال أعلاه:

الجمود الفكري ليس له علاقة بغياب قيمة العمل.

و إجمالاً فإجابة السؤال الفرعي الثاني تكون:

التعصب الفكري ليس له علاقة بالصمت المعرفي الدفاعي.

بمعيار المنطلقات التaylorية يعتبر التعصب الفكري من أهم محددات نجاحها، فلا تسمح قواعد التaylorية للأفراد الفاعلين بإستخدام إقتدارهم العقلي داخل التنظيم، فوجودهم داخل التنظيم للتنفيذ و فقط، لكن هذا البعد غائب لدى الفئة المسيسة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فهناك مجال للإفتتاح و إستيعاب الآخر مهما كانت درجة الإختلاف ، كما أن الصمت في بعده المعرفي الدفاعي متشكل لدى الحالات الحالات و الذي ينم عن التكتيكات التي يتبناها الفرد الفاعل من أجل حماية نفسه و حماية مكانته الوظيفية الذي بالفعل يعبر كثيرا عن مجال المراوغة الذي يحظى به، بما يسميه ميشال كروزيه بمنطقة الإرتياب، التي بالفعل يستطيع الفرد الفاعل أن يناور و يتلاعب بموازن النظام التنظيمي لصالحه مهما كانت درجة صرامته، حيث أنه يمتلك نوعا من السلطة المعرفية التي إكتسبها من خلال منصبه الوظيفي أو من خلال علاقاته داخل الكليته التي تعتبر أساس المناورة و التحرك وفق مجال يكون دائما في صالح الفرد الفاعل و التنظيم

الذي أجريت به الدراسة لم يكن بالصرامة الحدية، لكنه يتماشى وفق الظروف العادية الواجب تطبيقها على مستوى تنظيمات العمل الجزائرية خاصة العمومية منها.

و هاته النتيجة للصمت المعرفي الدفاعي تتحقق مع دراسة كل من: (نعورة و تي 2021)، (بعيسى و بورمانه 2021)، (قنون و بوبكر 2021)، (علي و قينة 2021)، (عوجة 2019)، (عبود 2019)، (خليل 2019)، (أبو المعاطي و فياض 2018)، (الغانمي 2018)، (عوجة 2019) (البنوي 2017)، (حسن و فريد 2017)، (خوالدة 2017)، (نبوي 2017)، (العنزي و العطوي 2016) (Deniz & al 2013، (VanDyne & Betro 2003).

### 3- ما علاقة غياب عدالة التفاعلات بصمت الإذعان لدى العاملين ؟

مؤشرات السؤال الفرعي الثالث:

\* ما علاقة غياب أنسنة بيئة العمل بتدعيم التقييم السلبي للكفاءة؟

غالبية إجابات الحالات تؤكد على وجود أنسنة بيئة العمل بحسب الفضاء الذي يشتغلون فيه و مقارنة بالظروف السابقة حسب إجاباتهم، أما عن تدعيم التقييم السلبي للكفاءة فهو متشكل عند غالبية الحالات وهاته الحالات الأخيرة فهي ممارسة للصمت في بعده الإذعاني، لإقتناعها بعدم كفاءتها المهنية في تغيير الوضع الحالي، فتكون الإجابة على السؤال أعلاه كالتالي:

غياب أنسنة بيئة العمل ليس له علاقة بتدعيم التقييم السلبي للكفاءة.

\* ما علاقة غياب الإثراء الوظيفي بالتماثل المحايد؟

كل الحالات غائب عنها الإثراء الوظيفي بسبب عدم إهتمام الكلية بذلك و غالبية الحالات يتشكل لديهم التماثل المحايد خاصة أن بعض الحالات جعلت علاقتها بالكلية هي علاقة زبونية بحتة، فيجعل تماثله المحايد ممارسة لصمت الإذعان لصعوبة تغيير الوضع التنظيمي الحالي، ففي السياق البحثي على مستوى التنظيم الجزائري توصلت دراسة كل من ( الكنز، شيخي و غريد على مؤسسة SNS 1978-1982) "...عندما يتقدم العامل إلى SNS بهدف التوظيف فهو يتقدم قبل كل شيء أملا في الحصول على منصب دائم و أجر محدد و عندما يقضون مدة زمنية لا بأس بها في المؤسسة ترى أغلبيتهم أنها يائسة داخل المؤسسة أي أنها تلتحق بورشيتها بصفة غير مسرورة و بالإحساس نفسه تقوم هذه الأغلبية بعملها كما ترفض العمل و عن المستخدمين خارج أوقات العمل فهي تشتغل لا لشيء إلا لأنها مضطرة للقيام بذلك و لأنها مفتقدة للبدل" (بشير، 2018، ص ص. 32-33).

فالتماثل المحايد في نمط آخر من العمل، يقدره الباحث (السعيد شيخي) بعدم قدرة العمال على تشكيل هوية خاصة بالعمل الصناعي لأنهم يحسون أن أخطاء العمل لا يمكنهم التعبير فيها عن رأيهم اقتراحاتهم، مشكلاتهم، لإنعدام فرص التعبير عن ذلك، فلا وجود لصوتهم، مجاهرتهم، ابتكاراتهم تجربتهم، فيحسون بغياب المكانة الوظيفية و من ثمة المكانة الاجتماعية بل ينظر إليهم بالدونية.

بالتالي تكون إجابة التساؤل أعلاه كالتالي:

غياب الإثراء الوظيفي له علاقة بالتماثل المحايد.

و إجمالاً فإجابة السؤال الفرعي الثالث تكون:

غياب عدالة التفاعلات ليس لها علاقة بصمت الإذعان لدى العاملين .

إن منطلقات العلاقات الإنسانية هي الداعم الأساس لعدالة التفاعلات و هي تركز كثيراً على الجانب العلائقي و التفاعلي بين الأفراد الفاعلين فيما بينهم و بين الأفراد الفاعلين و أفراد الفئة المسيسة، حيث تكون سمتها التفاعل الإيجابي و العلاقات القوية في جانبها الإنساني و الإجتماعي و عدالة التفاعلات لا يمكن القول بأنها غائبة على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و يرى الباحث (محمد بشير) أنه "لا يجب تأويل خطابات العمال فقط من خلال النزاعات الطبقيّة لأن كل شيء يصبح مهماً جداً بالنسبة للعامل داخل المؤسسة بالأخص الإحترام، الثقة، الكرامة بخاصة المساواتية في العلاقات الإجتماعية للعمل، التي تظهر على أنها نواة تصورات العمل بخاصة" (بشير، 2018، ص.83). و الصمت في بعده الإذعاني، تدعمه المنطلقات الفيبرية، بأن الفرد داخل التنظيم واجبه الأكبر هو تطبيق المطلوب و فق المتفق عليه من إجراءات و حسب و لا يمكنه أن ينتقد أو يطرح فكرة أو رأي ، عليه التنفيذ فقط فالأنظمة البيروقراطية لا تدعم تشاركية الأفراد على مستوى الآراء و على مستوى اتخاذ القرار .

و هذه النتيجة المتعلقة بصمت الإذعان تتوافق مع دراسة: (عبد الرحمان و آخرون 2022)، (نعورة و تي 2021)، (بعيسى و بورمانه 2021)، (قنون و بوبكر 2021)، (علي و فيزة 2021)، (عوجة 2019)، (أبو المعاطي و فياض 2018) (البنوي 2017)، (حسن و فريد 2017)، (خوالدة 2017)، (العنزي و العطوي 2016)، (Deniz & al 2013)، (VanDyne & Betro 2003).

فتكون الإجابة على التساؤل الرئيسي:

#### ما علاقة المضايقة التنظيمية بصمت العاملين ؟

#### المضايقة التنظيمية ليس لها علاقة بصمت العاملين.

فمتغير المضايقة التنظيمية على مستوى التنظيم، الذي اجريت فيه الدراسة و في الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، لم تُمارس على العمال المهنيين، من قبل هاته القيادة و بمقارنة هاته النتيجة مع دراسة كل من: زين الدين (2015)، نعيصة (2017) حيث توصلت كلتا الدراستين إلى وجود مضايقة تنظيمية بدرجة متوسطة، أما دراسة عريض (2020) فتوصلت إلى وجود مضايقة منخفضة جداً و تبرر الباحثة ذلك بأن بيئة العمل محل الدراسة، هي بيئة صحية تسودها روحانية خاصة أساسها التعاون التسامح الإيثار و لا يوجد أي صراع سلبي هدفه الإقصاء و الإستبعاد .

وممارسة الصمت من قبل العمال المهنيين في هاته الدراسة ليس بسبب المضايقة فالمتغير لم يتحقق، لكنه لوجود متغيرات وسيطة ساهمت في ممارسة الصمت التنظيمي كمتغير: الخصوصية الثقافية للفرد الجزائري، نوع قطاع العمل، الفئة السوسيو مهنية التي ينتمون إليها... فالواقع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية خاصة في القطاع العام يعكس تلك التوجهات و الثقافة التنظيمية التي تحكم و تحدد نوع العلاقات التنظيمية، خاصة صنف العمال المهنيين الذين يتقاضون أدنى دخل و يقومون بالأشغال الشاقة .

أما مبررات نتائج هاته الدراسة هو أن العمل الذي تقوم به فئة العمال المهنيين من النوع البسيط رغم أهميته، حيث لا توجد فيه درجة عالية من التعقيد بالتالي فتطبيقه و أدائه يكون سهلاً و معظم المشرفين عن العمل يهتمهم إنجاز المهام على أكمل وجه من نظائرو صيانقو لا يهتم بكيفية الإنجاز أو بتفاصيل أخرى و جل المهام تنجز في الفترة الصباحية أكثر لذلك يركز المشرفون على إنجاز المهام بأجواء تسودها

الأخوية والإحترام و هو ما يعكس نمط التسيير على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث كان نمط التسيير بشكل غير تسلطي و إستبدادي في الفترة التي أنجزت فيها الدراسة.

و بالرجوع إلى الخلفية التي تأسست بها تنظيمات العمل الجزائرية بعد الإستقلال أو المؤسسات الصناعية، بإعتبار أن توجه الدولة كان نحو الصناعة الثقيلة بشكل خاص، أدت إلى فرض واقع جديد لم يكن الفرد الجزائري مهية له و لم يتوافق مع خصوصيته السوسيوثقافية، و أصبح ظاهرة التصنيع التي يقول عنها الباحث (مجد بشير، 2018) بأنها "حركة عامة مفادها فرض ثقافة جديدة طرق تفكير و عمل و كذا حضارة جديدة أي تنظيم جديد للحياة الاجتماعية حول قيم جديدة كالعقلنة و المرودية" (بشير، 2018، ص.19).

فتجربة التصنيع في الجزائر أصبحت مطالبة بإنتاج رجل جديد، حيث أن أفكاره مرتبطة بأفكار و اتجاهات تخدم التصنيع و تكون واسطة بين عائلته و مؤسسته من أجل إشراكه في المشروع الصناعي و حتى اندماجه فيه باندماج العناصر الثقافية المجتمعية فيه ليستطيع المشروع التحرك في نسقية بصفة تكاملية لتحقيق نجاحه.

فواقع المؤسسة الجزائرية حسب دراسة (الكنز و شيخي و غريد 1978-1982) على مستوى مؤسسة SNS، أن علاقات العمل كانت تحكمها علاقات الإنتاج التي فرضت متطلباتها و أسس العمل و التعامل، الأمر الذي أدى إلى اتساع الفجوة بين العمال و الإطارات و توتر العلاقة بينهم و لا وجود للتواصل بينهم حيث أن "تواة التناقض في وعي الإطارات عن أنفسهم و عن الآخرين في اعتقادهم غير الصائب في أن العمال كان عليهم بالضرورة أن يكونوا حلفائهم الأساسيين في عملية إنجاز هذا المشروع في الوقت الذي تصرف هؤلاء العمال دائما بصفتهم إجراء يواجهون مستخدميهم إذا لم يكتفوا بالنظر إليهم كمختلفين عنهم يستفيدون من امتيازات حتى و ان كانت هاته الإمتيازات وهمية في بعض الأحيان بل يعتبرونهم حتى كأعداء على وجه العموم إن هذه العداوة لهي عداوة داخلية للجماعة الاجتماعية التي افترض فيها القيام بالتحديث" (بشير، 2018، ص.25). فالعلاقة القائمة بين العمال و مسؤوليهم هي علاقة عداوة، و المبادر بالعداوة كانت الفئة الفاعلة، أكثر منها الفئة المسيسة، فكانت ممارسات المضايقة أحيانا عكسية أيضا، فالعمال هم من يقومون بمضايقة المسؤولين بتصرفاتهم و تصريحاتهم الغير مسؤولة من أجل المجاهرة العلنية بالعداوة.

فما أطلق عليه (جمال غريد) في دراسته، بالهيمنة الاجتماعية للإطارات و هي تعبر عن مظهر من مظاهر المضايقة التنظيمية الرفض المطلق للعمال لهم، مهما بلغت قدراتهم المعرفية و التقنية لأنهم بالأساس حسب تحليل (جمال غريد) لا يؤسسون علاقاتهم مع العمال على أساس هاته المعرفة التقنية إنما على السلطو الهيمنة الاجتماعية، التي تحفظ للمسؤول مكانته الوظيفية و بريقها الاجتماعي و التي همها مس الكرامة و ممارسة الإهانة و الإستحواذ، بالتالي يكون رد فعل العامل عنيف و هو الرفض و من ثم المقاومة، فيشير (غريد) في دراسته إلى نوع من ممارسات المضايقة التي يمكن من خلال بناء المقارنة بينها و بين الدراسة الحالية، فما أسماه (جمال غريد) "بالهيمنة الاجتماعية" يدخل في إطار الأسس السلطوية التسلطية التي كانت غائبة في الدراسة الحالية. و قد ترسخت العلاقة السابقة أصبحت تمثل الثقافة التنظيمية عبر الأجيال العديدة التي مرت عبر مؤسسة SNS و ترسخ التصور لدى العمال عن الإطارات، فأصبح ليس من السهل تغييره، حيث يقول في ذلك (جمال غريد) "في حقيقة الأمر تقنيات هيمنة لا تبوح بنفسها هذه التقنيات التي نحتت في وعي العمال" (بشير، 2018، ص.39).

ونتيجة للصراع القائم بين مختلف الأطراف في مؤسسة SNS و التي كانت حسب وصف المسيرين الذين تداولو على السلطة بين بيروقراطيين و تكنوقراطيين، الأساس هو جعل العمال يعملون و تبني خطط تنظيمية ترقيعية التي في مجملها آلت للفشل، لكن (علي الكنز) يقر على أن "ما نفترضه بخصوص التلاقي الذي أقيم بناء على العناصر التنظيمية من النوع التaylorي هو عدم مسابرة هذه العناصر و التنظيم العام للمجتمع مما دفع بالعمال إلى تبني سلوكيات مقاومة متنوعة منها ترك منصب العمل بعد التكوين الغيابات المتكررة و عدم الإنضباط... بل و على الرغم من التحسينات التي أدخلت على النظام التaylorي لم يوفق في تلقح نفسه مع النسيج الاجتماعي" (بشير، 2018، ص.26). بمعنى

أن ما أطلق عليه على الكنز بالنسيج الاجتماعي، هو الذي حال دون تقبل الفرد الجزائري لفكرة التصنيع و التسيير الإداري ما لم يتوافق مع مقوماته السوسيوثقافية المنتجة لنوع من العمال ما اطلق عليه الباحث (جمال غريد) بالعامل الشائع، حيث يقول " أن ما نسميه العامل الشائع و ما ينعته المسؤولون بسمات بأنه "العامل الواقعي الذي تعرفه SNS بصفة سلبية هذا المزارع الذي لم يتعد هذه الصفة كلية الأمي السلبى غير الواعي القليل التبصر" (بشير، 2018، ص.33). فهي السمات المضادة لمتطلبات العامل الصناعي و هاته السمات من المستحيل أن تساعد على نجاح المشروع الصناعي، لأنهم لم يهيؤو المورد البشري لأجل هكذا نوع من المشاريع التي تسهم في عجلة التنمية الاقتصادية و الوطنية ليست مجرد تنظيم عمل يصارع من أجل الإنتاج .

و يرى (جمال غريد) أن العامل الشائع علاقته بالتنظيم هي علاقة أداتية، بمعنى أنه يقدم العامل شيئا من وقته بمقابل مادي و هي مصدر للدخل فقط، و في المرحلة الحالية، إنتقلنا من التعامل مع العامل الشائع و عدم تقبل فكرة التصنيع إلى عامل يحمل كل السمات المعاكسة للعامل الشائع فهو ذلك العامل الذي لديه مستوى من التعليم، فمنهم من لديه حتى مستوى البكالوريا، و العامل الحالي لا علاقة له بالنشاط الفلاحي، فهو يحمل ذهنية المدنية و التحضر، له درجة عالية من الوعي مقارنة بالعامل السابق، لكنه بقي محافظا على العلاقة الزبونية بينه و بين التنظيم و هذا ما كان لدى حالات الدراسة، بالمحصلة ليس هناك اندماج و تماثل تام مع الكلية و هي تعبر عن شكل من اشكال الرفض و يأس هاته الفئة من تغيير واقعا التنظيمي و الاجتماعي، فالتنظيم الجزائري يتعامل مع "العامل الزبوني البخيل" سمة البخل، يعبر عنها العامل بقوله "تخدم قد دراهمي"، بمعنى أن ما أبذله من مجهود يتعلق بمستوى الأجر الذي ألقاضاه، لأن الأمر متعلق بالواقع التسييري و الاجتماعي، فنفس العامل إذا أخذناه للعمل في دول الغرب يبدي سلوكات مخالفة لما يقوم به، لإحساسه بأنه يحقق ذاته من خلال تحقيق العائد المادي الذي يحقق إحتياجاته.

فالسلكات السلبية التي يسلكها العامل كردود لممارسات الإطارات، يبررها الباحث (سعيد شيخي) بأن العمال ليس كما يدعي الإطارات أنها فئة متأخرة و زراعية و سماتها المذكورة سابقا و إنما هي نتيجة الإدراك للحلقة المفرغة التي ميزت وضعهم في المؤسسة، المحددة لعلاقتهم الاجتماعية و الوظيفية داخل المؤسسة، حيث يُفسر رفضهم للعمل، بأنه ليس انكارا للعمل في حد ذاته و إنما الممارسات و الظروف التي يمارسون فيها علمهم والتي ميزت مناخهم التنظيمي و جعلت ردود أفعالهم تتميز بالسلوكات التنظيمية السلبية و عدم الإستجابة للأوامر، فهو معبر عن التقاعس بشكل واضح و صريح و ليس بشكل ضمني، بحكم علاقة المواجهة المعلنة بين فئة العمال و الإطارات، فالمشرفون هم الخط الأمامي للقيادة و الدرجة السفلى في تراتبية التأطير، لكن في التنظيم محل الدراسة و حسب الملاحظة المباشرة هناك من العمال من يعترف بسلطة المشرف و هناك من لا يعترف بسلطته و يتمرد عليه و الذي لا يعترف بسلطته هناك فريقين: الأول، باعتباره كان زميل عمل و بالتالي من المستحيل أن يكون ذلك الشخص مسؤول عني و لديه سلطة يفرضها عني و الثاني، يتجاهله تماما بسبب عجز هذا المشرف عن حل أي مشكلات يعاني منها العمال على مستواه.

و من خلال نتائج الدراسة التي أجريت على ظاهرتي المضايقة التنظيمية و صمت العاملين على مستوى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تم تحقيق أهداف الدراسة المحددة في:

- ✓ الوقوف على محددات بناء ثقافة المضايقة التنظيمية في التنظيم محل الدراسة: بما أنه لم تكن هناك ممارسة للمضايقة في التنظيم محل الدراسة، فقد تم تحديد المحددات التي تسهم في بناء ثقافة المضايقة التنظيمية في سياق تنظيمي عام و ليس خاصا بالتنظيم محل الدراسة.

- ✓ المكاشفة على مستويات ممارسة المضايقة التنظيمية ودرجة وعي المضايقين: بما أنه لم تكن ممارسة للمضايقة في التنظيم محل الدراسة، فلا يمكن تحديد مستوياتها، أما عن درجة وعي حالات الدراسة، فقد تم رصد درجة عالية من الوعي لديهم من خلال الملاحظة المباشرة و إن تعرضوا أو سيتعرضون لموقف المضايقة ستكون لديهم درجة عالية من الإدراك بالموقف.
- ✓ الوقوف على واقع ابعاد الصمت التنظيمي في التنظيم محل الدراسة: من خلال إجابات الحالات و الملاحظة المباشرة، يوجد هناك صمت تنظيمي وفق أبعاده المحددة في الدراسة، متشكل لدى حالات الدراسة هي فئة العمال المهنيين.
- ✓ إقتراح آلية سوسيوتنظيمية لبناء ثقافة الأمان التنظيمي: الآلية موجودة في الفصل الثاني من الدراسة.
- ✓ إقتراح آلية سوسيوتنظيمية لبناء ثقافة المجاهرة التنظيمية: الآلية موجودة في الفصل الثالث من الدراسة.

إن تفسير السلوكات البشرية داخل تنظيمات العمل، يجب أن تعتمد على العقلانية الحتمية القائمة على أساس الفهم و ليس التوقف عند التفسير، لأن الفهم يدعو إلى التعمق أكثر عند دراسة أي سلوك تنظيمي، فمن الضرورة العلمية بمكان إدراج هاته الرؤية في الدراسات السوسيوتنظيمية ليس الغرض الوصول إلى اقتراح نموذج مثالي، حسب منطلقات فيبر و إنما فهم السلوك الإنساني على مستوى تنظيمات العمل يساعد على تبني الخطط التنظيمية، التي تسهم في توجيه السلوك التنظيمي وفق سيرورة تساهم في تحقيق الأهداف ، التي تعود بالعائد الإيجابي على التنظيم و أفراده.

و فهم السلوك التنظيمي في جانبه الإيجابي و السلبي، يسهم كثيرا في تبني السياسة التنظيمية التي تستثمر في السلوك الأول و تدحض السلوك الثاني و تحقيق فهم السلوك التنظيمي لا يقتصر على فئة معينة، بل يتعداه إلى كل الفئات المشكلة للتنظيم مع الأخذ بمعيار الهيراركية التنظيمية ما لها من صلاحيات سلطوية أو مكانة وظيفية و التي لها التأثير الواضح في تحديد السلوك التنظيمي .

إن إقتراح نموذج معين بعد تحقيق الفهم لا يمكن تطبيقه على جميع تنظيمات العمل، لأن تنظيم العمل بالدرجة الأولى تؤثر فيه الثقافة المجتمعية إضافة إلى سياسات الدولة المنتهجة في الاقتصاد، الصحة، التعليم و السياسة و قد تم إقتراح في هاته الدراسة محددات تسهم في بناء ثقافة الأمان التنظيمي و المجاهرة التنظيمية من أجل تحقيق العلاقة العضوية بين التنظيم و أفراده و ليس العلاقة الآلية، التي تدعمها السلوكات التنظيمية الإيجابية الصادرة بالأساس عن الفئة المسيطرة تدعمها في ذلك السياسات التنظيمية.



# قائمة المراجع



# المراجع

-مراجع اللغة العربية:

## \*الكتب:

- إبراهيم، عيسى عثمان.(2009).الفكر الاجتماعي و النظريات الكلاسيكية في علم الاجتماع.ط1.الأردن.دار الشروق.
- أبوعلام،رجاء محمود.(2007). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية.مصر. دار النشر للجامعات.
- أكرويد،ستيفن و طومبسون،بول.(2002).سوء السلوك التنظيمي حقل معرفي جديد.ترجمة الخزامي عبد الحكيم أحمد.مصر.دار الفجر للنشر و التوزيع.
- أنجرس،موريس.(2006).منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية.ترجمة صحراوي بوزيد و آخرون.الجزائر.دار القصة.
- أوسو،بمباه و هوايت،دينس.(2016).تعصب علم النفس أما آن الأوان لكي يتغير؟.ترجمة الشافعي إبراهيم و سلامة هشام.ط1.مصر.دار الكتاب الحديث.
- بشايينة،سعد.(2002).تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.الجزائر.جامعة منتوري بلقاسم.
- بشير،محمد.(2007).الثقافة و التسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية.الجزائر.ديوان المطبوعات الجامعية.
- بشير،محمد.(2018).علم اجتماع التنظيمات و العملي الجزائري الرعيل الأول.الجزائر.دار الكنوز.
- بلاغماس،بركة.(2019).الفكر الإداري الحديث و أساليب التعامل مع ضغوط العمل.ط1.الجزائر.دار ألفا للوثائق.
- بوفلجة،غياث.(2007).القيم الثقافية و فعالية التنظيمات.الجزائر.ديوان المطبوعات الجامعية.
- بن عيسى، محمد المهدي.(2010).علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة.ط1.الجزائر.مطبعة إمبابلاست.
- بن نبي، مالك.المسلم في عالم الاقتصاد.لبنان.دار الشروق.
- بن نوار،صالح.(2006).فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية.قسنطينة.مخبر علم الاجتماع للإتصال و الترجمة.
- بني حمدان،خالد محمد و إدريس،وائل محمد.(2009).الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي.الأردن.دار اليازوري.
- حريم،حسين محمود.(2006).تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل.ط1.الأردن.دار الحامد.
- جرادات، ناصر محمد و آخرون.(2011).إدارة المعرفة.الأردن.دار إثراء للنشر و التوزيع.
- الجيلالي،حسان.(1988).التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية.الجزائر.ديوان المطبوعات الجامعية.
- جغلول،عبد القادر.(1982).تاريخ الجزائر الحديث دراسة سوسيولوجية.ترجمة عباس فيصل.لبنان.دار الحداثة للطباعة و النشر و التوزيع.
- جلاب،احسان دهش.(2011).ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير.ط1.الأردن.دار صفاء.

# المراجع

- رشيد، مازن فارس. (2003). الهوية التنظيمية و التماثل التنظيمي تحليل للمفهوم و الابعاد السلوكية لتطبيقاته. المملكة العربية السعودية. مركز البحوث لكلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود.
- زياد، محمد. (2005). الإنهازية الميكانيكية وعلاقتها بالإنحراف السلوكي و التحصيل الأكاديمي. سوريا. دار التربية الحديثة.
- زردومي، أحمد. (2009). التكنوقراطيون و الإدارة العمومية في الجزائر و آقع و آفاق. الجزائر. دار الطائر للنشر و التوزيع.
- زكاز، علي و بوشيشة، نصر الدين. (2013). الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية. ط1. الجزائر. كنوز الحكمة للنشر و التوزيع.
- عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز و محمد، محمد السيد بشير. (2015). العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية. مصر. دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع.
- القطار، فؤاد حمودي و آخرون. (2018). السلوك التنظيمي مواضيع معاصرة. الاردن. دار الأيام.
- العنزي، سعد علي. (2015). نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي. العراق. الذاكرة للنشر و التوزيع.
- العنزي، سعد علي. (2017). السلوك التنظيمي إنعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين. العراق. دار مكتبة عدنان.
- العيوي، عبد الرحمن (2000). سيكولوجية الإدارة. مصر. الدار الجامعية.
- غربي، علي و نزار، يمينة. (2015). التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية. جامعة منتوري بلقاسم قسنطينة.
- سبعون، السعيد. (2007). الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع. الجزائر. دار القصبه.
- سعدون، يوسف. علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- السويدي، عبد الحميد. مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- السلمي، علي. تطور الفكر التنظيمي. مصر. دار غريب للطباعة و النشر.
- شتا السيد علي. إغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية. مصر. مؤسسة شباب الجامعة.
- الصرن، رغد حسن. (2004). نظريات الإدارة و الأعمال. ط1. سوريا. دار الرضا للنشر.
- فزة، جمال. (2013). سوسيولوجيا التنظيمات أسس و اتجاهات. المغرب. دار الفرابي.
- قاسيمي، ناصر. (2016). الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية. ط1. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- قاسيمي، ناصر. (2014). سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية و تطبيقية. ط2. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- قيرة، إسماعيل و غربي، علي. (2001). في سوسيولوجية التنمية سلسلة التنمية علوم اجتماعية. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.

# المراجع

- القرطبي عبد الله.(2018). في سوسيولوجية الشغل. ط1. المغرب. فضاء آدم للنشر و التوزيع.
- القيروتي، محمد.(2000). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة. الأردن. دار الشروق للنشر و التوزيع.
- الكساسبة، محمد مفضي و الفاعوري، عبير.(2010). قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال. ط1. الأردن. دار الحامد.
- لطفي، طلعت إبراهيم.(2007). علم اجتماع التنظيم. مصر. دار غريب للطباعة و النشر.
- لوبروطون، دافيد.(2019). الصمت لغة المعنى و الوجود. ترجمة فريد الزاهي. المغرب. المركز الثقافي للكتاب.
- المغربي، محمد الفاتح.(2016). السلوك التنظيمي. ط1. الأردن. دار الجنان.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2007). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. ط1. مصر. المكتبة العصرية.
- الهاشمي، عبد الحميد.(2008). المرشد في علم النفس الإجتماعي. لبنان. دار الهلال للطباعة و النشر.
- \*المقالات:**
- أحمد، إبراهيم و آخرون.(2018). محددات التماثل التنظيمي للمؤسسة التعليمية جراسة تحليلية. مجلة المعرفة التربوية. مجلد06. العدد12.
- أوتايه، بندر كريم و آخرون.(2017). دور الثقة الوجدانية و المعرفية في التشارك المعرفي و التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد13. العدد04.
- أو تايه، بندر كريم و القطاونة، منار إبراهيم.(2009). العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن. مجلة التربية. الجزء01. العدد140.
- آل ياسين، سرمد غانم صالح و الحياي، سندية مروان سلطان حسن.(2012). العلاقة بين النفخ في الصافرة و الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين. المجلد34. العدد109.
- آل مراد، نوال يونس محمد و بسمان، عبد اللطيف سليم.(2009). أثر الثقافة المنظمة في تعزيز الإبداع الفردي دراسة لآراء عينة من تدريسيي المعهد التقني بالموصل. تنمية الرافدين. المجلد31. العدد96.
- بلعباس، عبد الوهاب.(2016). السلوك التنظيمي و علاقات السلطة و القوة(المفهوم و الأبعاد) مقارنة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الإستراتيجي ل ميشال كروزييه. مجلة العلوم الإنسانية. العدد06.
- بنت سالم، تغريد و الثبتي، محمد بن عثمان.(2016). دور العدالة التنظيمية في الحد من الإحتقان التنظيمي من وجهة نظر منسوبي جامعة تبوك. مجلة علم التربية. المجلد17. العدد53.
- بني حمدان، خالد محمد و سلطان سوزان.(2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس فيها. مجلة جامعة دمشق. المجلد25. العدد1+2.

## المراجع

- البشاشة، سامر عبد المجيد. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسة العامة الأردنية دراسة ميدانية. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال. المجلد 04. العدد 04.
- البريدي، عبد الله. (2014). نحو إدارة التعصب أطار مقترح لتعريف ظاهرة التعصب و معالجتها في الفكر الإداري. المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. المجلد 34. العدد 01.
- البريدي، عبد الله. (2012). استكشاف بعض أبعاد التعصب بإعتباره ظاهرة مسكوتا عنها في البيئة الإدارية العربية. مجلة العلوم الغسانية و الإدارية. العدد 01.
- البنوي، مها محمد. (2017). العلاقة بين الصمت التنظيمي و الإحترام الوظيفي دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات جامعة الزقازيق. جامعة الزقازيق.
- الجبوري، عدنان عزيز و العبيدي، عليوي. (2018). الإحترام التنظيمي و دوره في معالجة الشعور بالوحدة في مكان العمل دراسة حالة في مدينة مرجان الطبية (العراق). مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية. المجلد 19. العدد 02.
- الجردي، فراس محمد. (2012). التمكين النفسي مدخل نظري. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة. العدد 03.
- الجباي جاد الكريم و آخرون. (2017). التعصب و علاقته بالتطرف و العنف. مجلة مداد، مركز دمشق للأبحاث و الدراسات.
- حسين، إبتسام علي مصطفى. (2009). أصول السلطة السياسية و وظائفها الاجتماعية دراسة مقارنة بين الميغلي و ميكافلي. جمعية المسلم المعاصر. المجلد 33. العدد 132.
- حمودة، عبد الناصر محمد. (2001). نموذج مقترح لتتبع تأثيرات إدارك الفرد لحالة الأمان الوظيفي على اتجاهاته نحو العمل دراسة مطبقة على بعض المنظمات العاملة بصعيد مصر. المجلة العربية للإدارة. المجلد 21. العدد 02.
- حوالة، سهير محمد و البكر، لمياء ناصر. (2018). واقع الصمت التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية. الجزء 01. العدد 01.
- الحوامة، نضال صالح و القرالة، أروى عبد السلام. (2006). أثر المشاركة المدركة و المرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. عمادة البحث العلمي. الجامعة الأردنية. المجلد 15. العدد 03.
- خليل، سعيد أريج. (2019). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي و جودة الحياة الوظيفية بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في المركز الصحي الصليخ. المجلة العارقية لبحوث السوق و حماية المستهلك. المجلد 11. العدد 01.
- خوالدة، عابد أحمد. (2017). مستوى الصمت التنظيمي لدى معلمي و معلمات المدارس الخاصة في لواء الجامعة و علاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى مديريهم، مجلة الحسين بن طلال للبحوث. المجلد 03. العدد 02.
- الخطاط، ماجد. (2017). العلاقة بين الإثراء الوظيفي و الدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث. المجلد 31. العدد 8.

## المراجع

- الخميسي، السيد سلامة.(1993).تربية التسامح الفكري صيغة تربوية مقترحة لمواجهة التطرف.التربية المعاصرة.رابطة التربية الحديثة.المجلد10.العدد26.
- دروزة،سوزان صالح و شكري،ديما.(2014).أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالإعتراب الوظيفي.المجلة الأردنية في إدارة الاعمال.المجلد10.العدد02.
- راشد،شيماء علي.(2010).أثر الذكاء الوجداني على مشاعر الخوف الوظيفي و جودة الخدمة بالتطبيق على الصندوق الاجتماعي للتنمية.المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة.العدد04.
- رضوان،طارق رضوان محمد.(2018).الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة و الإرتباط الوظيفي دراسة تطبيقية.مجلة التجارة و التمويل.العدد3.
- سنيينة،محمد.(2015).مظاهر الإستهبعاد في ظل الممارسة السلطوية في التنظيمات الإدارية.مجلة الحكمة للدراسات التربوية و النفسية.العدد31.
- السعود،راتب و سلطان،سوزان.(2009).درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فيالجامعة الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.مجلة جامعة دمشق.المجلد1+2.
- شاوش،زايد ناجي و عبد الله،محمد.(2018).تأثير جودة الحياة الوظيفية على الصمت التنظيمي في جامعة دار السلام الدولية للعلوم و التكنولوجيا باليمن.مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية.المجلد02.العدد12.
- شريف، يوسف مهيفان.(2016).أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو.مجلة جامعة زاخو.المجلد04.العدد01.
- الشرمان،حنان و عطاري،عارف.(2017).درجة ممارسة القيادة الجمالية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر هيئة التدريس و علاقتها برضاها عن بيئة العمل.مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي.مجلد37.العدد01.
- الشرماني،حامد محمد علي.(2011).المناخ التنظيمي و نمط ممارسة السلوكية للإدارة المدرسية.دراسات عربية في التربية و علم النفس.المجلد5.العدد02.
- الصباغ، شوقي محمد و آخرون.(2017).نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين و الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية.مجلة اقتصاديات شمال افريقيا.العدد17.
- الصريرة، أكنم.(2005).مظاهر الإحباط الوظيفي و أثرها على الإعتراب التنظيمي دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية.مجلة دراسات.الجامعة الأردنية.مجلد3.العدد4.
- الصريرة،خالد احمد.(2009).التمائل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقه بأدائهم الوظيفي.مجلة دراسات العلوم التربوية.المجلد36.
- الصريرة،خالد احمد.(2008).التمائل التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة.مجلة اتحاد الجامعات العربية.العدد51.

## المراجع

- الطائي،فياصل علوان و صكر،عبد الله علي.(2017).أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي الشرطة محافظة كربلاء المقدسة.مجلة الإدارة و الاقتصاد.المجلد06.العدد21.
- الطائي،علي حسن و النجار،عبد الله حكمت.(2012).تطوير ممارسات القيادة الإستراتيجية في ضوء الشفافية و سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية.مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية.المجلد18.العدد69.
- الطراونة،تحسين بن احمد.(1999).السلوك السياسي التنظيمي اتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة الكرك الأردن.مؤتة للبحوث و الدراسات سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية.مجلد14.العدد07.
- الطويل،حكيمه فتحى.(2013).السلوك الميكافيلي و علاقته بالعدوان الاجتماعي لدى فئات مهنية مختلفة.مجلة التربية.المجلد06.العدد156.
- عبد المجيد،شيماء احمد حسن.(2009).تأثير الإثراء الوظيفي على ولاء العاملين دراسة تطبيقية.مجلة البحوث المالية و التجارية.العدد01.
- عبد الوهاب، سيد عبد العظيم محمد.(2007).أزمة القيم كمنبئ للميكافيلية لدى عينة من الشباب الجامعي بمصر و الإمارات دراسة سيكومترية كليلنيكية.مجلة كلية التربية بالفيوم.العدد06.
- عبود،زينب عبد الرزاق و حسين،ظفر ناصر.(2016).أسباب الصمت التنظيمي و أثرها في أداء العاملين.مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة و التطبيقية.المجلد64.العدد01.
- علي،خالدو قيزة،عمر.(2019).إستقامة القيادة كمتغير وسيط و نفخ الصافرة و الصمت التنظيمي دراسة إستطلاعية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق تبسة.مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث.المركز العربي الديمقراطي للدراسات الغسترراتيجية و السياسية و الاقتصادية.العدد04.
- علي جاسم،نغم و أحمد كرجي،سحر.(2017).ديناميكيات متعددة الأبعاد للصمت التنظيمي و تأثيرها في مواقف المشرفين في دائرة ماءبغداد.مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.العدد50.
- علي، عبد الله حاتم و حسن، رمضان عبد الفتاح.(2019).أثر إمكانات إدارة المعرفة في الحد من مسببات الصمت التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي جامعة تكريت.مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية.المجلد15.الجزء01.العدد15.
- عوجة،أزهار مراد.(2019).الصمت التنظيمي و تأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية في المعهد التقني بالكوفة.مركز دراسات الكوفة.المجلد01.العدد53.
- العتيبي،تركي بن كديميس.(2016).التمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف .مجلة العلوم التربوية و النفسية.المجلد09.العدد03.
- العزب،حسين محمد عقيل و الطراونة،أمل خلف أحمد.(2019).الهوية التنظيمية و التماثل التنظيمي مستواهما و العلاقة بينهما جراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة.مجلة الجامعة الأردنية.المجلد15.العدد04.
- العمري،اسلام.(2018).التمائل التنظيمي لدى المشرفين التربويين و علاقته بنظام الحوافز المقدم لهم.دراسات العلوم التربوية.المجلد45.

## المراجع

- العنزي، أميرة خضير كاظم و العطوي، مهند حميد ياسر. (2017). دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية. المجلد 19. العدد 03.
- العنزي، سعد على حمود و ناصر ،رنا. (2017). سلوكيات أصوات العاملين المفاهيم النظرية و المداخل الفكرية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية. المجلد 23. العدد 100.
- غليظ، شافية. (2019). واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الإبتدائي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. المجلد 06، العدد 02.
- الغانمي، إيمان محمد جواد. (2018). الصمت التنظيمي و انعكاسه على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية محافظة كربلاء المقدسة. مجلة جامعة كربلاء العلمية. المجلد 16. العدد 03.
- فاضل، إبراهيم مها و آخرون. (2019). الصمت التنظيمي و تأثيره على الثقة التنظيمية للعاملين بحث استطلاعي لآراء العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد. مجلة الإدارة و الاقتصاد. العدد 42.
- الفاغوري، عبيد حمود. (2004). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية دراسة حالة. مجلة مؤتم للبحوث و الدراسات. سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية. المجلد 19. العدد 02.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف. (2018). العلاقة بين رأس المال النفسي و الصمت التنظيمي دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الحسين العام في كربلاء المقدسة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية. المجلد 15. العدد 04.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف و آخرون. (2014). دور الإحترام الداخلي المدرك في التماثل التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة كربلاء. مجلة الإدارة و الاقتصاد. المجلد 03. العدد 11.
- القرني صالح علي. (2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز و علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية و الديمغرافية. مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد 22. العدد 16.
- الكبيسي، عبد الكريم و موسى، إيلاف. (2018). قياس مستوى التعصب دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة الانبار. مجلة جامعة الانبار للعلوم الإنسانية. العدد 04.
- الكعبي، حميد سالم. (2018). دور التماثل التنظيمي في الحد من الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في المصارف العراقية الأهلية ببغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية. المجلد 10. العدد 23.
- محسن، عبد عذراء. (2019). دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية ماء الأنبار. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية. المجلد 15. الجزء 01. العدد 48.
- مراد، فيصل فخري. (1976). السلطة و المشاركة في الفكر التنظيمي. دراسات في الاقتصاد و التجارة. مجلد 12. العدد 02.
- مرسي، مرفت محمد. (2014). أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي و الانسحاب النفسي من العمل دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 10. العدد 02.

## المراجع

- موسى، أحمد إبراهيم.(2017).أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب و الصرف الصحي بمحافظة المنوفية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية.المجلد14.العدد02.
- مهيفان شريف يوسف.(2016).أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة زاخو،مجلة جامعة زاخو.المجلد04.العدد01.
- مومني عبد اللطيف عبد الكريم.(2015). مستوى الذكاء الأخلاقي لدى و علاقته بمتغيري الجنس و فرع التعليم لدى طلبة المرحلة الثانوية في منطقة الأغوار الشمالية بالأردن ،المجلة الأردنية في العلوم التربوية .مجلد 11.عدد01.
- المحمود،سعد فاضل.(2010).انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية دراسة لآراء عينة من الموظفين و التدريسين في جامعة دهوك.مجلة تنمية الرافدين.المجلد32.العدد98.
- وظيفة علي أسعد، الشريع سعد رغيان.(2012). تحديات التعصب و خلفياته الثقافية في المجتمع الكويتي ،آراء عينة من طلاب جامعة الكويت ،مجلة العلوم الإنسانية و الإدارية ،العدد01.
- الوهيبي،عبد الله محمد.(2014).أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي.المجلة الأردنية في إدارة الاعمال.المجلد10.العدد03.

### -الأطروحات و الرسائل:

- بركات،زياد.(2009).الجمود الذهني و علاقته بالقدرة على حل المشكلات و التحصيل و المدرسي طلبة المرحلتين الأساسية و الثانوية.رسالة ماجستير.جامعة القدس المفتوحة.
- بولقريعات،بوجمعة.(1982).القيادة الإدارية و دورها في تطوير الغدرة الجزائرية.(رسالة ماجستير).معهد الحقوق و العلوم الإدارية.جامعة الجزائر.
- يومخولوف،محمد.(1980).انتقال اليد العاملة الريفية إلى الصناعة الإندماج و الإغتراب.(أطروحة دكتوراه).معهد العلوم الاجتماعية.قسم علم الاجتماع.جامعة الجزائر .
- الجبوري،دريد هلال شبيب.(2018).درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للمساءلة الإدارية و علاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر معلميه.(رسالة ماجستير).كلية العلوم التربوية و النفسية.جامعة عمان العربية.
- حنظل،حسان فرحان احمد.(2019).أثر التماثل التنظيمي في تحسين العمل الجماعي دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.(رسالة ماجستير).كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية.جامعة آل البيت.
- الختاتنة،رامي محمد عبد ربه.(2009).أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية.رسالة ماجستير.كلية عمادة الدراسات العليا.جامعة مؤتة.
- الخليفات،مها عبد العزيز.(2006).أثر ممارسات المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.(رسالة ماجستير).عمادة الدراسات العليا.جامعة مؤتة.

## المراجع

- زين الدين، ميلانا يوسف.(2015). الإحساس بالمضايقة و علاقته بالميول العصابية لدى عينة من العاملين في الدوائر الحكومية في محافظتي دمشق و السويداء .(رسالة ماجستير).قسم الإرشاد النفسي.كلية التربية.جامعة دمشق.
- الزغولان،معتمص ياسين محمد.(2014).النمط القيادي في ظروف عدم التأكد و أثره على التماثل التنظيمي دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية.(أطروحة دكتوراه).كلية الدراسات العليا.جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- الزيناتى،أسامة محمد خليل.(2014).دور اخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية -مجمع الشفاء الطبي-.رسالة ماجستير.تخصص قيادة و إدارة.اكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى.
- شويه،سيف الإسلام.(1986).التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية عوامله و وظائفه دراسة ميدانية في وحدة عميروش التابعة للركة الوطنية و مصانع السميد و العجين الغذائي الجزائر.(أطروحة دكتوراه).معهد علم الاجتماع.جامعة الجزائر.
- الشمري،فهد عثمان.(2017).درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الغروانية التعليمية للعدالة التنظيمية و علاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين.(رسالة ماجستير).كلية العلوم التربوية.جامعة آل البيت.
- الصريرة،خالد احمد سلامة.(2005).التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقته بشعورهم بالأمن و بأدائهم الوظيفي.(أطروحة دكتوراه).كلية الدراسات التربوية العليا.جامعة عمان العربية.
- الطهراوي،جميل.(2005).الإتجاهات التعصبية و علاقتها ببعض المتغيرات النفسية في إطار عملية السلام،أطروحة دكتوراه.جامعة عين شمس.
- عقلة، نعيم أسماء.(2013).مستوى تطبيق العدالة التنظيمية و أثره على الإلتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية الأردنية في محافظة أربد من وجهة نظر العاملين.(رسالة ماجستير).كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية.جامعة اليرموك.
- عودة،بشرى عبد الله محمد.(2015).درجة الصمت التنظيمي و علاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية.رسالة ماجستير.عمادة البحث العلمي و الدراسات العليا،الجامعة الهاشمية.
- غانم،مجدي عبد الغني.(2018).بعض المتغيرات النفسية المرتبطة بالإرجاء الأكاديمي لدى طلاب الجامعة دراسة عاملية.(رسالة ماجستير).كلية التربية.جامعة الأزهر.
- غانم،أسيل عبد الرحمن.(2016).أثر التماثل التنظيمي في الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الحكوميين في مدينة اربد.(رسالة ماجستير).كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية.جامعة الأردن.
- العتيبي،خالد بن ناهس.(2007).أثر إستخدام بعض أجزاء برنامج الكورت في تنمية مهارات التفكير الناقد و تحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.(أطروحة دكتوراه).قسم علم النفس.كلية التربية.جامعة أم القرى.المملكة العربية السعودية.
- العمرى،اسلام.(2015).التماثل التنظيمي لدى المشرفين التربويين و علاقته بنظام الحوافز المقدم لهم.(رسالة ماجستير).عمادة الدراسات العليا.جامعة مؤتة.

# المراجع

- المجالي، أمال ياسين.(2007).أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية.(أطروحة دكتوراه).كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا.جامعة عمان العربية.الأردن.
- المعاينة، أنغام سليم.(2017).أثر الظلم التنظيمي في دوران العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية.(رسالة ماجستير).عمادة الدراسات العليا.جامعة مؤتة.
- هجو، عبد القادر محمد علي محمد.(2018).أثر العزلة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الصمت التنظيمي و نية ترك العمل.رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال.كلية الدراسات العليا.جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.
- الهشلمون، رانيا.(2016).الجمود الفكري الدجماتية و التعصب و دوهما في ارتكاب الجريمة من وجهة نظر نزلاء مراكز الإصلاح و التأهيل في الأردن.رسالة ماجستير.عمادة الدراسات العليا.جامعة مؤتة.

## \*القوانين و المناشير الوزراية:

- مرسوم تنفيذي رقم 08 - 05 مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب. (ص 32) النصوص التطبيقية (صادر في ج.ر رقم 3 المؤرخ في 20\01\2008)

## \*مواقع الانترنت :

- بكار، عبد الكريم:العدوانية عند الكبار ،موقع صيد:2018/11/22،20:00،www.saaid.net

## \*مراجع اللغات الأجنبية:

### \*BOOKS :

- Mercur,Daniel &al.(1997).Culture et gestion en Algérie.L'Algérie.Edtion ANEP
- Moussé,Jean.(1993).Ethique et Entreprise.Paris.Libraire Vuibert.
- Young,P.(1947). Scientific social survey and research.New York. Prentice-Hall.

### \*Articles :

- Albar,Bani Özbbucak & Ofluoğlu Gökhan ,Necati.(2017).Çalışma hayatında mobbing ve tükenmişlik ilişkisi,emek ve toplum.Vol06.N°16.539-550.
- Akar,Nuray Yapici&Al.(2012).Causes dimenssions and organizational consequences ofmobbing an empirical study .Ege Academic Review.Vol11. N°01.
- Akbarian Akram &al.(2015).Organizational silence why and how can overcome ?,soussurea.Vol03.N°01.
- Akin,Ugur&Ulusoy,Tarik.(2016).The relationship between organizational silence and burnout among aczdemicians a reseach on universities in Turkey.International journal of higher education.vol05, N°02.

- Alparslan,Ali Murat & Tunç,Hakan.(2009).Mobbing phenomenon and the effect of emotional intelligence on mobbing behaviour.Vezyoner Dergisi Süleyman Demirel üniversitesi.
- Angles Orts Llopis,Maria.(2005).Neological patterns in Spanish legal discourse the phenomenon of mobbing,isp & professional communication.vol05.n 02.
- Argyris, Chris.(1977).Double loop learning in organizations,harvard business review.N°77502.
- Ashforth Blake E&Anamed,Vikas.(2003).The normalization of corruption in organizations,research in organizational behavior.Vol25.
- Aydan,Aydin&Al.(2012).Behaviors perceived as mobbing by the instructors assigned in special education institutions.Social and behavioral sciences Procedia Elsevier.vol46.
- Bagheri,Ghodratollah&al.(2012).Organizational silence(basic concepts and it development factors),ideal type of management .vol01, N°01.
- Beheshtifar, Malikeh &al.(2012).Destructive role of employee silence in organizational success.international journal of academic research in business and social sciences.Vol02.N°11.
- Beno,Arnejcic.(2016).mobbing in company levels and typology,organizacija.Vol49.N°04.
- Cornoiu , Simona Teodora & Gyorgy ,Manuela.(2013).mobbing in organizations benefits of identifying the phenomenon , procedia social and behavioral sciences Elsevier.n78.
- Çögenli,Mehmed Zahid &Asunakutlu,Tuncer.(2016).Akademide mobbing Adim Üniversiteleri Örneği,erzincan üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü Dergisi (Erzsos de).vol09.n1.
- Craig C.Pinder.(2008).work motivation in organizational behaviour.2<sup>nd</sup> edition.New York.Psychology press.
- Demir ,Yeter& çavuş Mustafa, Fedai.(2009).mobbing in kişisel ve örgütsel etkileri üzerine Bir Araştırma,niğde üniversitesi İİBf Dergisi,harizan .vol02.n01.
- Dikmetaş,Elif &al.(2011).asistan hekimlerin tükenmişlik ve mobbing düzeylerinin incelenmesi, türk psikiyatri dergisi.n22..
- Deniz , Nevin&Al.(2013).The relationship between employee silence and organizational commitment in private health care company.Social and behavioral sciences,Procedia,Elsevier. N°99.

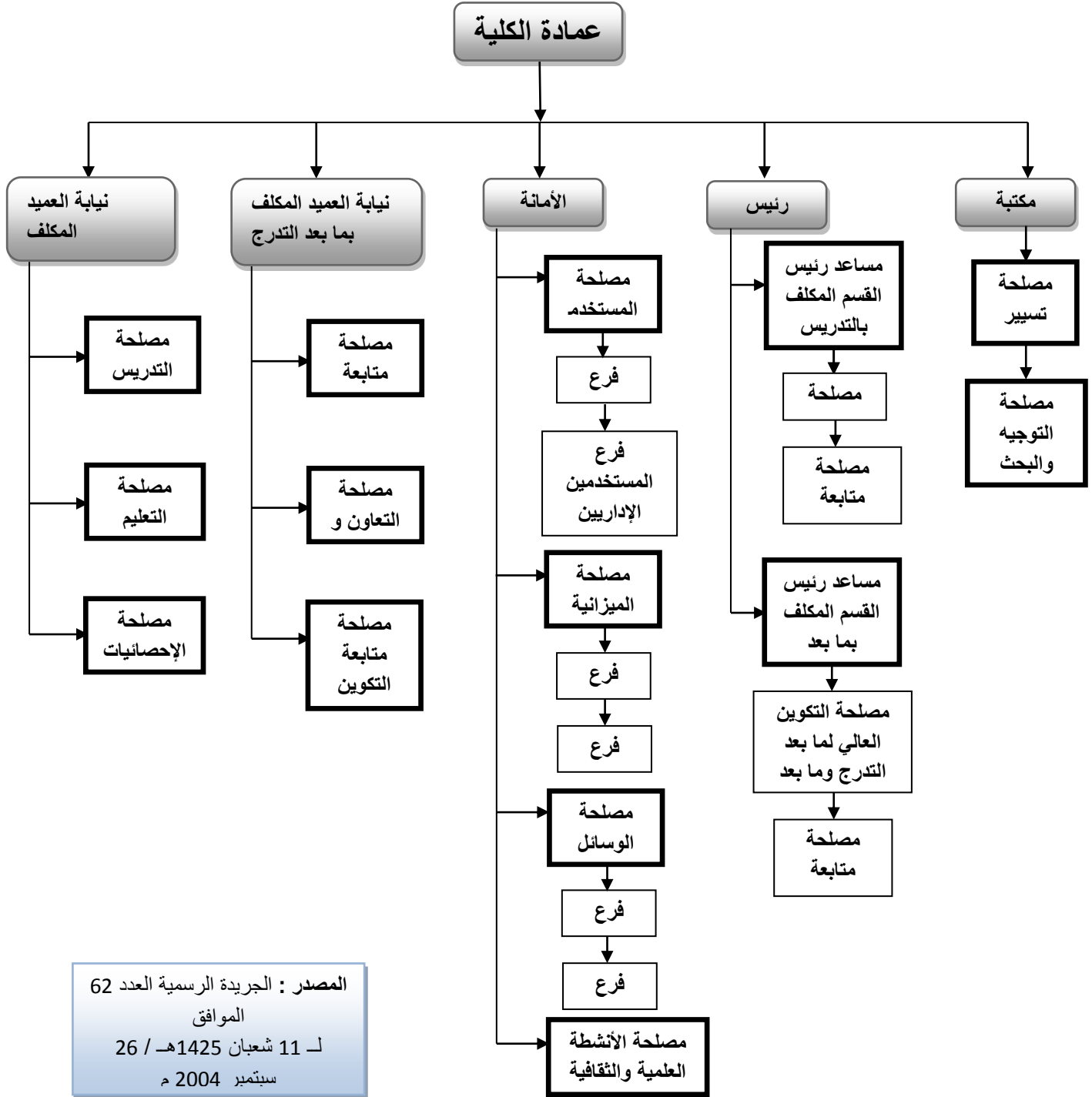
- Divincova,Alexandra &Sivàková,Bernardeta.(2014).mobbing at workplace and its impact on employee performance,human resources management and ergonomics.vol08.n02.
- Doruk,Uysal Irak.(2019).Personality experience of mobbing three types of mobbing and consequences at the work place,the journal of human and work.vol06.n01.
- Dundon,Tony&al.(2004).The meanings and purpose of employee voice.International journal of Human Ressource Management.Vol15. N°06.
- Eriguç,Gülsüm&al.(2014).The causes and effects of the organizational silence on which issues the nurses remain silent ?,International Journal of Management Economics andBusiness.vol10, N°22.
- Erturk,Abbas &Cemaloğlu,Necati.(2014).couses of mobbing behaviour, Elsevier procedia social and behavioral sciences.n116..
- Goralewska–Stonska,Anna.(2019). Experiencing mobbing at workplace facing psychological gender and occupational burnout.Siendo Management.Vol23. N°01.
- Gül,Hasan&al.(2011).The relationship between workplace mobbing and burnout among academics at Turkish University.Research journal of international studies. N°18.
- Jacob,Louis&Kostev Karel.(2017).Conflicts at work are associated with a higher risk of cardiovascular disease.GMS German Medical Science.Vol15.
- Khoo ,Siew beng.(2010).Academic mobbing :hidden health hazard at work place,malaysian family physician.N°02.
- Laymann,Heinz.(1996).El contenido y desarrollo del mobbing en el Trabajo. European journal of work and organizational psychology.vol05. N°02.
- López–Cabaras,M.Ángeles & al.(2010).Mobbing antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral,revista latinoamericana de psicología.vol42.n02.
- Malani,Umar&Zaiton,Hassan.(2013).Antecedentsand outcomes of voice and silence behaviours of employees of tertiary educational institutions in Nigeria.Social and Behavioural sciences Procedia Elsilver. N°97.
- Maran, Daniela Acquar do &al .(2018).Mobbing(bullying at work)in Italy :characteristics of successful court cases ,injury of violence. N°01.

- Mirmohamed,seyyed Mohhamad &Arezo Marefat.(2014).The effect of percieved justice and organizational silence on organizational commitment ,international review of management and business research.Vol03.N°03.
- Moàsa Horia.(2011).Voice and silence in organizations bulletin of the transilvania university of Braşov,seriesVII social sciences law.Vol4553.N°02.
- Morrison,Elizabeth Wolf & Milliken,Frances J.(2000).Organizational silence a barrier to change and development in plurastic world,academy of management review.Vol25.N°04.
- Mulder,Roelie&Al.(2017).Workplace mobbing how the victim's coping behavior influences by stander responses.The journal of social psychology.Vol157. N°01.
- Nikmaram sahar &al.(2012).Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran,world applied sciences journal.Vol17.N°10.
- Nikolic,Dragan&Visnjic,Aleksandar.(2020).Mobbing and violence at work as hidden stressors and work ability among emergency medical doctors in Serbia.Medicina.Vol56. N°31.
- Ramsay,Sheryl&Al.(2008).Counterproductive forces at work challengesfaced byskilled migrant job-seekers.International journal of organizational behaviour.Vol13. N°2.
- Randolph hillard,James.(2009).workplace mobbing are they really out to get your patient ?, current psychiatry.vol08. N°04.
- Safina.D&Podgornaya.A.(2014).mobbing as organizational phenomenon impeding implementation of changes,mediterranean journal of socail sciences .vol05.n18.
- Shallcross,Linda&Al.(2008).Workplace mobbing experiences in the public sector.International journal of organizational behaviour.Vol13. N°02.
- Sloan,Lacey.M & al.(2010).a story to tell bullying and mobbing in the work place,international journal of business and social science.vol01.n03.87-97.
- Shojaie Samereh&al.(2011).Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it, procedia socialand behavioral sciences.N°30.
- Szigety,Tünde.(2012).Early predictors ofwork place mobbing.Social and behavioral sciences Procedia Elsevier. N°33.

- Tatar,Zynep Baran & Yüksel ,Sahika.(2019).Mobbing at work place psychological trauma and documentation of psychiatric symptoms,nöro psikiyatri arşivi.n56..
- Tigrel,E.Yelgecen &Kokalan,O.(2009).Academic mobing in Turkey,international journal of social hauman science and Engineering.vol03.n07.
- Tinaz,Pinar.(2006).İşyerinde psikolojik taciz(mobbing),çalışma ve toplum,n02.
- Vakola,Maria&Bouradas,Dimitris.Antecedents and consequences of organizational silence an empirical investigation emerald employee relations.Vol27, N°05.
- Van Dyne, Linn &al.(2003).Conceptualization employee silence and employee voice as multidimensional constructs,journal of management studies.Vol40.N°06.
- Zukauskas,Pranas,Vveinhardt Jolita.(2009).Diagnosis ofmobbing as discrimination in employee relations.Engineering Economics.Vol04.

### **\*forums :**

- Sheehan ,Micheal.( 14 -15 Ocober 2004).work place mobbing a proactive response ,workplace mobbing conference. Brisbane Australia.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

المسيلة في :

إلى السيد:

مدير مؤسسة الحضنة للتعدين 1

## الموضوع: تهيئة مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

تحية عطرة وبعد ...

في إطار انجاز دراسة ميدانية (مذكرة تخرج) لطلبة الدكتوراه

الشعبة: علم الاجتماع التخصص: تنظيم وعمل

نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة الطالب (ة) المذكور (ة) أدناه وتقديم المساعدة الممكنة واللازمة في حدود أغراض البحث العلمي، وما يسمح به القانون، وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها.

عنوان الدراسة: .....

.....

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	رقم التسجيل
01	حروز فاطمة الزهراء	1982/04/16 حمام الضلعتة	d.sot/3c/01/18

في الفترة الممتدة من : .../.../2021م إلى غاية .../.../2021م

في الأخير لكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

جامعة المسيلة  
نائب العميد  
نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث  
العلمي والعلاقات الخارجية  
الدكتور: مرزوق إبراهيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH

UNIVERSITY MOHAMED BOUDIAF OF M'SILA  
Vice Rectorate of External Relations, Cooperation,  
Animation, Communication and Scientific Events.



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط  
والاتصال والتظاهرات العلمية

المسيلة في: 2021/11/07

الرقم: 174 / 2021

إلى السيد: عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
بجامعة محمد بوضياف - المسيلة -

## الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د) يشرفني أن اطلب من سيادتكم مساعدة الطالبة  
المذكورة أدناه لإجراء دراسة ميدانية المتعلقة بمذكرة التخرج .

الاسم و اللقب	رقم التسجيل	التخصص
حروز فاطمة الزهراء	D.SOT/3C/01/18	السنة الرابعة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم وعمل

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون  
والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية



نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون  
والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية  
أ.د / بن واضح الهاشمي

## دليل الملاحظة

### I. الصمت المعرفي الدفاعي

#### 1-التقاعس العمدي:

- ✓ مدى التباطؤ في انجاز الاعمال عن قصد.
- ✓ استغراق أطول مدة للانجاز.
- ✓ إيجاد طرق و حيل تدعم التباطؤ في الانجاز(التأخر عن العمل من تضييع الوقت التنقل بين المكاتب دون هدف معين الجلوس في مكان العمل دون انجاز أي عمل).
- ✓ التباطؤ في العمل من اجل الاحتفاظ بالمعلومة لأطول وقت ممكن او عدم تمريرها أصلا.
- ✓

#### 2-غياب قيمة العمل

- ✓ انجاز الحد الأدنى من العمل المطلوب.
- ✓ غياب الابداع.
- ✓ غياب الاتقان في العمل المنجز.
- ✓ غياب الشغف بالعمل.
- ✓ غياب الرغبة في انجاز الأفضل.

### II. صمت الإذعان

#### 1-تدعيم التقييم السلبي للكفاءة.

- ✓ انعدام الثقة بنفسه و من إمكانية التغيير.
- ✓ غياب المبادرة في طرح المشكلات و الاقتراحات.
- ✓ انعدام الثقة بقدراته و مهاراته.
- ✓ غياب المبادرة في تطوير إجراءات العمل.
- ✓ انعدام الرغبة في التقدم و التطور.
- ✓ عدم المشاركة في الاجتماعات بأرائه.
- ✓ التغاضي عن المشكلات التنظيمية.
- ✓ عدم مخالفة التعليمات و الأوامر.

#### 2-التمائل المحايد

- ✓ القيم الشخصية لا تتطابق مع قيم تنظيم العمل.
- ✓ الأهداف الخاصة لا تتطابق تماما مع الأهداف العامة للمؤسسة.

- ✓ عدم الاهتمام بما يحدث داخل المؤسسة.
  - ✓ غياب أي نوع من المشاعر التي تربطه بالمؤسسة.
  - ✓ عدم الاهتمام بنجاح او فشل المؤسسة.
  - ✓ عدم الاهتمام نهائيا بمشاكل المؤسسة.
  - ✓ أداء المهام الوظيفية يتم على حساب الواجب و فقط.
- III. صمت الموالاتة الاجتماعية:

## 1-دافع التعاون

- ✓ منتمي الى جماعة عمل معينة.
- ✓ مبادر و متعاون مع أعضاء جماعة العمل.
- ✓ يمارس الصمت بدافع التعاون مع افراد جماعة العمل.

## 2-العضوية القيمية للجماعة

- ✓ متعلق كثيرا بجماعة العمل.
- ✓ ولاء قوي لجماعة العمل.
- ✓ جماعة العمل تعد مرجعية للقيم و المعايير التي تحدد السلوكيات.
- ✓ ممارسة الصمت من اجل مصلحة الجماعة.
- ✓ التستر على أخطاء فرد من الجماعة أو الجماعة ككل.

## مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية

1. هل هناك سياسات على مستوى الكلية منطلقها السياسات الحديثة لتسيير الموارد البشرية؟
2. هل هناك متابعة من قبل الجامعة على إعتبار أنها المقرر للسياسات التنظيمية على مستوى الكليات للتطور الحاصل في السياسات المنتهجة في غدارة الموارد البشرية و مواكبته؟
3. على مستوى الميكرو -كلية العلوم و الإنسانية و الإجتماعية- هل هناك سياسات متبعة على مستوى مصلحة الموارد البشرية تدعم المشاركة من قبل كل الفئات المهنية للكلية؟
4. كيف تتابع إدارة الموارد البشرية فئة العمال المهنيين؟
5. كيف ترون الدور الذي تقوم به فئة العمال المهنيين؟
6. كيف يتم تخطيط مسارهم المهني؟
7. هل هناك نوع من الحوافز (مادية أو معنوية) موجههم لهم بصفة خاصة؟
8. هل يقوم المشرفون على العمال المهنيين بإيصال اقتراحاتهم شكواويهم آرائهم إلى المعنيين ؟

## مقابلة مع المشرفين

1. كيف يتم متابعة إجراءات العمل من قبلك؟
2. كيف تمارس الرقابة على مرؤوسيك من فئة العمال المهنيين؟
3. ما نوع العلاقة الموجودة بينك و بين مرؤوسيك؟
4. هل هناك مشاركة من قبل مرؤوسيك في إتخاذ القرار؟
5. هل تسمح لمرؤوسيك بمشاركة آرائهم و مقترحاتهم فيما يخص العمل و المشكلات التنظيمية؟
6. كيف تتعامل مع شكاوى، إقتراحات، آراء مصدرها مرؤوسيك؟
7. في حالة أدلى أحد مرؤوسيك بأي رأي، إقتراح هو أساسا مخالف لأفكارك و ما تؤمن به، كيف تتعامل معه؟
8. هل تتعامل مع مرؤوسيك بخلفية معينة؟
9. هل تعمل على إكتشاف الكفاءات الموجودة عند مرؤوسيك و تعمل على دعمها؟ و كيف يتم ذلك؟
10. ماهي الإجراءات و الخطط التنظيمية المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية و من قبلك من أجل السماح لمرؤوسيك بإستغلال طاقاتهم الفكرية و الإبداعية؟
11. هل تقوم بدعم الروابط الاجتماعية بين جماعات العمل الخاصة بمرؤوسيك؟
12. هل تمثل جماعات العمل الخاصة بمرؤوسيك عامل دعم أم عامل تهديد؟
13. في حالة قيام أحد مرؤوسيك بخطأ معين سواء في الجانب التقني او التنظيمي للعمل، كيف تكون ردة فعلك؟
14. ماهي السلوات التي تحبذ أن يسلكها مرؤوسيك؟

## مع الحالات المختارة

1- كم هي مدة خبرتك المهنية؟

2- كيف يتعامل رئيسك في العمل، فيما يخص صلاحية إتخاذ القرار المتعلق بإجراءات العمل؟

3- أثناء التفاعل في علاقة العمل، هل رئيسك في العمل يرى نفسه هو الوحيد الأمر الناهي؟

4- هل يستخدم رئيسك في العمل، صلاحيته السلطوية لتوجيه التهديدات لك؟

5- في حالة وجود التهديدات، ما نوع هاته التهديدات التي تتلقاها؟

6- أثناء إعطاء رئيسك للأوامر، كيف تكون طريقة معاملته لك؟

7- خلال التفاعل في إطار علاقة العمل، كيف يكون أسلوب رئيسك في التعامل؟

8- عند قيامك بأخطاء أثناء الإنجاز، ماهي ردود فعل رئيس؟

9- خلال تأديتك لمهامك الوظيفية، هل تعرضت لاي نوع من الإهانات كالإنتقادات السلبية، الصراخ في وجهك أو التصريح لك بأنك شخص غير مرغوب؟

10- هل يطلب منك رئيسك في العمل، القيام بأعمال تفوق قدراتك؟

11- خلال تأديتك لمهامك الوظيفية، هل يقوم رئيسك في العمل بالنقد الدائم و السلبي؟

12- هل يقوم رئيسك في العمل بإخفاء معلومات تخص العمل أو تخص مسارك الوظيفي؟

13- هل يقوم رئيسك في العمل بإطلاق شائعات عليك أو إنتهاك خصوصياتك؟

14- هل تتعرض لقدر كبير من الضغوط غير القانونية أثناء أدائك لمهامك الوظيفية من قبل رئيسك في العمل؟

15- في حالة تعرضك لهاته الضغوط، هل هو سبب لكي لا تطلب بأي شيء من حقوقك أو لإبتزازك كي تسكت عن الوضع؟

16- هل يقوم رئيسك في العمل بإفساد علاقاتك مع زملائك، من أجل إستبعادك عن مجموعة العمل؟

17- هل يستند رئيسك في العمل أثناء أدائه لواجباته الوظيفية، إلى مرجعية معينة؟

18- هل تتوافق أقوال رئيسك مع أفعاله؟

19- رئيسك في العمل يتعامل معك وفق معرفته الشخصية بك؟

20- هل يتعامل معك رئيسك في العمل على أساس أحكام مسبقة؟

21- في حالة تعامل رئيسك بالأحكام المسبقة، ماهو الحكم المسبق الذي يتعامل على أساسه معك؟

## الملاحق

- 22- رئيسك في العمل ، وفق تصنيفاته الشخصية للعمال، كيف يقوم بتطبيق الإجراءات، المعاملة، الحوافز المادية و المعنوية؟
- 23- هل يتقبل رئيسك في العمل أي طرح منك مخالف لقراراته؟
- 24- في حالة عدم تقبله للمخالفة، كيف يتعامل رئيسك مع آرائك المخالفة ؟
- 25- في حالة تقبله للمخالفة، كيف يتعامل مع آرائك المأيدة؟
- 26- هل يتخذ منك رئيسك في العمل موقفا عدائيا، في حالة مخالفتك لأفكاره؟
- 27- في حالة إتخاذ رئيسك لموقف عدائي اتجاهك نتيجة مخالفتك، برأيك ما سبب ذلك؟
- 28- هل يحبذ رئيسك في العمل، عدم مناقشتك لقراراته، و الإكتفاء بتلقيك التوجيهات و تنفيذها؟
- 29- عند صدور خطأ من رئيسك، فهل يظل متمسكا بأفكاره و آرائه ؟
- 30- هل ترى أنه توجد قنوات تواصل مع رئيسك لمناقشة أفكاره؟
- 31- هل يرى رئيسك في العمل أن التنوع في الأفكار، يحسن الأداء في العمل؟
- 32- ما نوع المعاملة التي يعاملك بها رئيسك ؟
- 33- هل تعتقد أن لك قيمة في الكلية بإعتبارها مكان عملك ؟
- 34- هل رئيس عملك بالكلية، يقدر مجهودات عملك على مستوى الكلية ؟
- 35- هل رئيس عملك بالكلية، يقدر المجهودات الإضافية للعمال بالكلية ؟
- 36- هل رئيس عملك بالكلية، يقدر ظروفكم الصحية و الاجتماعية، مشاكلكم على مستوى العمل و كذلك الشخصية ،تأخركم أو غيابكم عن العمل؟
- 37- هل تتعرض لعقوبة إدارية إذا قمت بخطأ يستدعي ذلك؟
- 38- برأيك، هل هناك عدالة في تطبيق العقوبات؟
- 39- كيف ترى الظروف البيئية للعمل ؟
- 40- هل بيئة العمل توافق شروط الأمن و السلامة؟
- 41- هل يهتم رئيسك في العمل بتوفير الوسائل التي تساعدك على العمل؟
- 42- في حالة توفيرها، هل هاته الوسائل تواكب التطورات التقنية الحالية؟
- 43- كيف يبدو لك المكان المخصص لكم للراحة و وضع أغراضكم الشخصية؟
- 44- خلال مسارك المهني على مستوى الكلية ،هل (الوظيفة/الوظائف)، التي شغلتها ،حدث عليها تغيير؟
- 45- في حالة عدم حدوث أي تغيير، هل أدى ذلك إلى خضوعك إلى روتين قاتل في العمل ؟
- 46- خلال مسارك المهني و تتفكك بين مختلف الوظائف-عدم تتفكك-، كيف تحكمت و تتحكم بإجراءات عملك بشكل؟
- 47- هل تهتم الكلية بتحسين وظيفتك و مستوى أدائك و ذلك بإدخال تقنيات عمل جديدة، إدخال إجراءات عمل جديدة على وظيفتك، إخضاعك لفترة تكوين أم انها لا تهتم مطلقا؟

## الملاحق

- 48- في حالة أن الكلية لم تقم بذلك، ماذا تعتقد أنه يجب على الإدارة فعله؟
- 49- هل تحس بنوع من الإستقلالية في عملك؟
- 50- هل تعتقد أن مهامك الوظيفية الموكلة إليك ذات أهمية بالغة بالنسبة للكلية؟
- 51- هل تسمح لك المهام الموكلة إليك بإستخدام مهاراتك الذاتية، التي تتمتع بها و تتمثل في مهارات : فكرية، تقنية أو بدنية؟
- 52- هل وظيفتك الحالية تتمك : إكتشاف أصل المشكلة بسهولة، الإبداع في طرق أو تطوير طرق الإنجاز؟
- 53- هل رئيس عملك بالكلية ، أثناء إنجاز المهام يحرص على إتباع إجراءات العمل بشكل صارم، تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة الإلتزام بإجراءات العمل حتى و إن لم يتحقق الهدف؟
- 54- بالنسبة لمهامك الوظيفية ، هل هي متداخلة أم محددة؟
- 55- هل هناك تقييم فعلي ، حول ما تتجزه ؟
- 56- في حالة وجود تقييم فعلي ، برأيك هل هو تقييم سلبي، تقييم إيجابي أم تقويم لبعض الأخطاء؟
- 57- هل تعتقد أنك تمتلك نوعا من القدرات؟
- 58- في حالة وجود قدرات لديك، هل هي : فكرية ،تقنية أم بدنية؟
- 59- في حالة عدم وجود قدرات لديك، هل هذا التقييم ناتج عن : واقع حقيقي، معتقد خاطئ بسبب عدم قدرتك على إحداث أي تغيير أم عدم الثقة بالنفس؟
- 60- عند مبادرتك بتقديم أي إنتقاد، طرح مشكلة خاصة بالكلية، تقديم إقتراح، هل تؤخذ بعين الإعتبار أم لا يتم الإهتمام بها؟
- 61- في حالة تجاهل أو عدم الإهتمام بما قدمته لرئيس عملك بالكلية، هل تشعر بأنك شخص غير كفؤ، أن قدراتك و مهاراتك دون المستوى المطلوب أم ليس لديك مكانة في الكلية؟
- 62- هل تخشى من ردود فعلك رئيسك في العمل السلبية، في حالة إبلاغه عن مشكلة في العمل؟
- 63- في حالة وجود مشكلة خاصة بالكلية ، هل تبادر بإبلاغ رئيسك أم تتركها لينتبه لها رئيسك أم أنك تتغاضى عنها؟
- 64- ما هو الشكل الذي تتطابق به قيمك للإنجاز مع قيم الإنجاز الخاصة بالكلية ؟
- 65- هل تهتم بما يحدث في الكلية من أحداث أيا كان نوعها ؟
- 66- إذا كنت تهتم بما يحدث في الكلية، أي نوع من المشاعر تربطك بالكلية؟
- 67- إذا كنت لا تهتم ، ما السبب برأيك؟
- 68- هل تأخذ مشاكل العمل حيزا مهما من تفكيرك؟
- 69- هل أنت محايد اتجاه نجاح أو فشل الكلية في تحقيق أهدافها؟
- 70- ماذا تمثل الكلية بالنسبة لك تمثل ؟
- 71- ما درجة إهتمامك بمشاكل العمل في الكلية ؟
- 72- هل الأساس الذي تؤدي به مهامك الوظيفية هو الواجب فقط، والخوف من الرئيس أم محبة في العمل؟
- 73- إذا تم إعطاؤك بعض الإختيارات أثناء تأديتك لمهامك العملية ، فهل تقوم ب: تأدية مهامك في الوقت المحدد، تذهب لزيارة زميل عمل التحدث بالهاتف لأطول مدة ممكنة، تجلس في المكان المخصص لعملك و لا تتجز أي شيء، التظاهر بالإنجاز، التعمد للذهاب لإدارة الكلية من أجل طلب وثائق إدارية؟
- 74- إذا كانت هناك معلومة مهمة تعتبر كإمتياز تمنحه لك وظيفتك تحمي بها مصالحك الوظيفية فهل تحتفظ بها لأطول وقت ممكن أم أنك تقوم بتمريرها مباشرة دون تأخير؟

## الملاحق

- 75- في حالة إحتفاظك بالمعلومة ، فهل تعمل على المناورة بها من أجل تحقيق مصالح محددة ؟
- 76- بوجود معلومات مهمة بحوزتك، فهل تتعمد التباطؤ في إجراءات العمل من خلال: التعمد التأخير في حل المشكلة التنظيمية، إرسال معلومات للتغليب حول الموضوع أو تأخير إنجاز العمل؟
- 77- إيمتلاكك للمعلومة هل تعتقد أنك إكتسبت سلطة معرفية ؟
- 78- في حالة إكتسابك لسلطة معرفية ، هل تعتقد انك تحمي مصالحك الوظيفية؟
- 79- هل تجد متعة شخصية أثناء أدائك لعملك؟
- 80- ادائك للوظيفة الحالية يمثل بالنسبة لك ، هل هو الإلتقان، لا يطابق المطلوب دائما أم الإستخفاف؟
- 81- ما هو الشكل الذي تتبناه لنقوم بإنجاز واجباتك الوظيفية بحرفية، ببساطة، أم إنجاز الحد الأدنى؟
- 82 -ماذا يمثل العمل بالنسبة لك ؟
- 83-هل ترى أنه من الواجب التعاون بين أفراد جماعة العمل الواحدة؟
- 84- هل رئيسك في العمل في الكلية، داعم أساس للتعاون بين مرؤوسيه؟
- 85-هل تتستر على أخطاء زملائك بدافع التعاون، شرط ألا تلحق الضرر بمكانتك الوظيفية؟
- 86- اثناء تأديتك لمهامك الوظيفية، هل تقوم بإخفاء بعض المعلومات بدافع التعاون من أجل مصالح الكلية، لحماية زملاء العمل، أم للحفاظ على علاقتك بزملاء العمل؟
- 87-هل ترى أن ممارستك للصمت، بدافع التعاون يضمن مكانتك في جماعة العمل أم يحافظ على مكانتك الوظيفية؟
- 88-جماعة العمل، بالنسبة لك هل تمثل جانب للتفاعل الاجتماعي في مكان العمل أم صنع معنى للعمل؟
- 89-إنضمامك لجماعة عمل، هل تعطي أهمية بالغة لهاته العضوية ؟
- 90-هل العضوية في جماعة العمل تجعلك تركز كثيرا على واجباتك إتجاه الجماعة ؟
- 91-جماعة العمل بالنسبة لك، هل هي مصدر للتعاون، إيجاد الحلول الجماعية لمشاكل العمل أم إشباع حاجاتك الاجتماعية؟
- 92-ماهي القيم و المعايير التي تعتبر مرجعية لجماعة العمل التي تنتمي إليها؟
- 93-ما مصير فرد من أعضاء جماعتك لم يلتزم بهاته القيم و المعايير ؟
- 94-إذا كانت بحوزتك معلومات مهمة تحمي بها جماعة العمل و التي بالأساس مضره بمصالحهم ،فإنك تلتزم الصمت و تخفي المعلومة هل بسبب : إلتزامك إتجاه جماعة العمل، تأدية واجب إتجاه الجماعة ام حماية للجماعة؟
- 95-هل تميل إلى تقديم مقترحات للتغيير في العمل ، لكنها تضر بمصالح جماعة العمل؟
- 96-هل تحتفظ بأي حلول لمشكلات العمل، لا تكون في صالح الجماعة؟
- 97-هل سلوكك للصمت من اجل جماعة العمل، يفعل عضويتك في الجماعة ؟
- 98- برأيك ،كيف نفعل إنتماء العمال لجماعات العمل، بالكلية ؟
- 99-برأيك، ما هي الأشياء التي تراها ضرورية و تخدم موضوع البحث؟

**ملخص الدراسة:** إن تنظيمات العمل اليوم تتجه إلى الاهتمام بظواهر السلوك التنظيمي السلبي، على إعتبار أن له أثره الواضح على مستوى: التفاعلات التنظيمية، الصحة النفسية و على مستوى الأداء التنظيمي، الذي بدوره يؤثر على تحقيق التنظيم لأهدافه، لذلك أصبح من الجدير بالإهتمام، بهاته السلوكيات السلبية من أجل تشخيص مكامن هاته الظواهر الظاهر منها و الخفي، الذي يكشفه الوقوف الفعلي على الواقع التنظيمي، كنسقية لها بنيتها الداخلية و إرتباطها الخارجي . من ضمن هاته السلوكيات السلبية المضايقة التنظيمية صمت العاملين؛ فالأول صادر عن الفئة المسيستة الثاني صادر عن الفئة الفاعلة و قد أتت هاته الدراسة، لتقف على السياق العلائقي بين هاذين المتغيرين و ليس الإرتباطي، حيث توصلت الدراسة إلى أن المضايقة التنظيمية لا علاقة لها بصمت العاملين، بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف، أين تم تبني منهج دراسة الحالة كمنهج كفي له خصائصه التطبيقية في مجال الدراسات السوسيوتنظيمية، كما تم إستخدام عدة أدوات بحثية، التي ساهمت في إستخراج حالات الدراسة و التعمق أكثر في سياقها البحثي و ما ترنو الدراسة إلى تحقيقه و هي: الملاحظة المباشرة، المقابلة الموجهة و المقابلة الحرة الغير موجهة.

## Study summary :

Work organizations today ,tend to pay attention to the phenomena of negative organizational behavior, considering that it has a clear impact on the level of: organizational interactions, mental health and at the level of organizational performance, which in turn affects the organization's achievement of its goals. Therefore, it has become worthwhile , to pay attention to these negative behaviors in order to diagnose the apparent and hidden aspects of these phenomena, which are revealed by the actual standing on the organizational reality, as a system, that has its internal structure and external linkage. Among these negative behaviors are mobbing at work and silence of workers; the first is issued by the category of officials and the second, is issued by the active category. This study , came to stand on the relational context between these two variables, not the the correlation. The study found that mobbing at work, has nothing to do with the silence of the staf, f at the Faculty of Humanities and Social Sciences, at the University of Mohamed Boudiaf, where the case study approach, was adopted as a qualitative approach, that has its applied characteristics in the field of socio-organizational studies. Several research, tools were also used, which contributed to extracting the cases of the study and delving deeper into its research context and what the study aspires to achieve, namely: direct observation , direct interview, undirected free interview.

## Résumé de l'étude :

Les organisations de travail d'aujourd'hui, ont tendance à prêter attention aux phénomènes de comportement organisationnel négatif, considérant qu'ils ont un impact clair, sur le niveau des interactions organisationnelles, de la santé mentale et au niveau de la performance organisationnelle, ce qui affecte à son tour la réalisation des objectifs de l'organisation. Par conséquent, il est devenu utile de prêter attention à ces comportements négatifs afin de diagnostiquer les aspects apparents et cachés de ces phénomènes, qui sont révélés par la position réelle sur la réalité organisationnelle, comme un système, qui a sa structure interne et son lien externe. Parmi ces comportements négatifs, il y a le harcèlement organisationnel et le silence des travailleurs; le premier est émis par la catégorie des fonctionnaires et le second, est émis par la catégorie active et cette étude, est venue se tenir, sur le contexte relationnel, entre ces deux variables, pas le corrélationnel. L'étude a révélé que le harcèlement organisationnel n'a rien à voir avec le silence des travailleurs, de la Faculté des sciences humaines et sociales de l'Université Mohamed Boudiaf, où l'approche de l'étude de cas a été adoptée, comme une approche qualitative, qui a ses caractéristiques appliquées, dans le domaine des études socio-organisationnelles. Plusieurs outils de recherche ont également été utilisés, ce qui a contribué à extraire les cas de l'étude et à approfondir leur contexte de recherche et ce que l'étude aspire à réaliser : : l'observation direct,l'interview dirigée, l'interview non dirigée..