

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الممارسات السلطوية و الإكراه في العمل

دراسة ميدانية بالعيادة متعددة الخدمات
المنصورة - برج بوعرييح-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر نظام LMD في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الدكتور:

رضا قجة

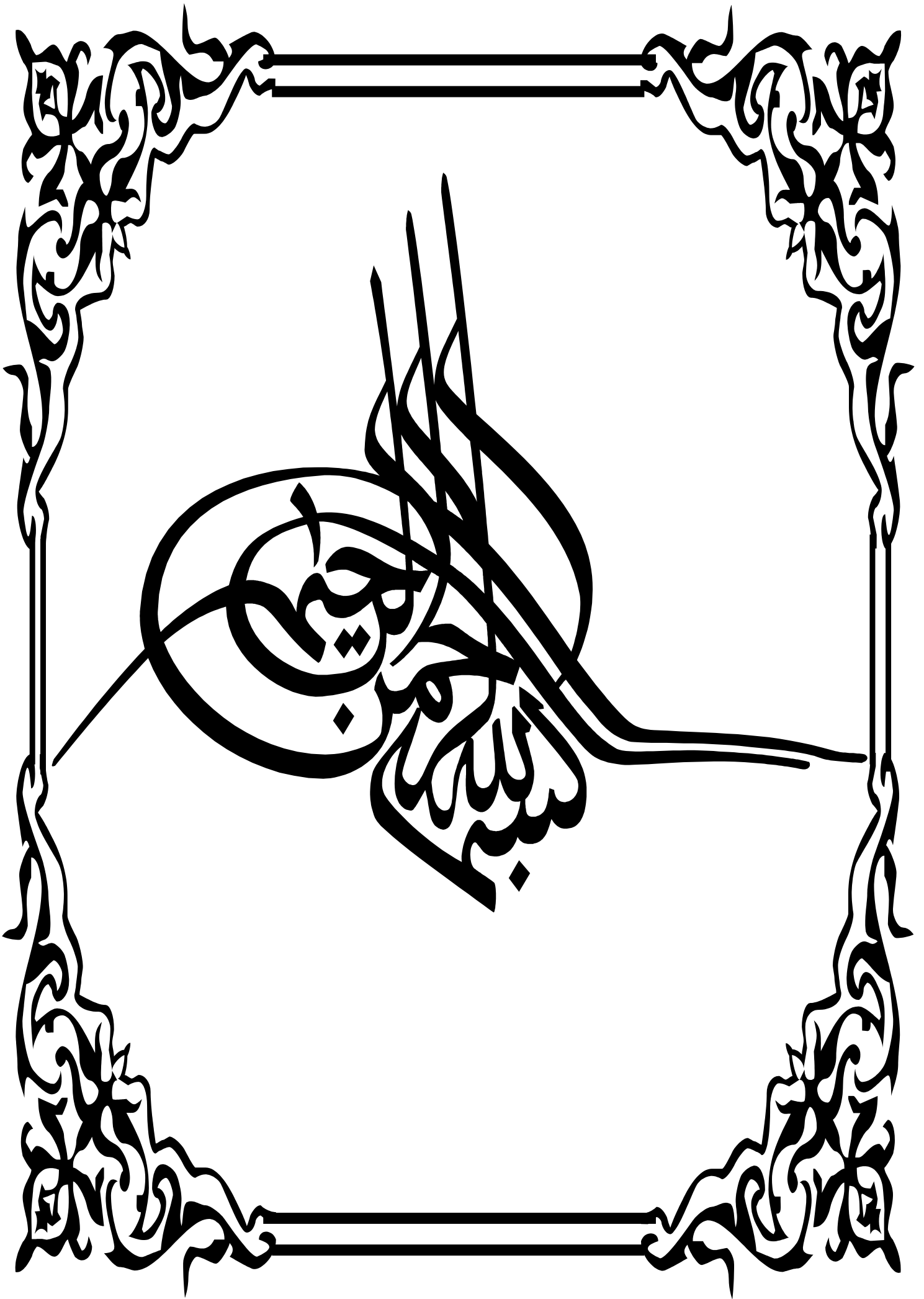
إعداد الطالبة:

الطاوس علي

لجنة المناقشة:

- عبد الناصر عزوز رئيسا
- رضا قجة مشرفا و مقررا
- جمال بن خالد مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2014



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"ولئن شكرتم لأزيدنكم"

نشكر الله تعالى القدير أن وفقنا لإنجاز
هذا العمل الذي نتمنى أن يستفاد منه.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور
المشرف "قجة رضا" على توجيهاته
ونصائحه القيمة التي مكنتنا من إخراج
البحث في شكله النهائي إعرافا وتقديرا
لجميل صبره وحسن تواضعه راجين
من المولى عز وجل أن يزيده بهما
رفعة .

فجزاه الله خير الجزاء .

فهرس المحتويات

الصفحة

- مقدمة 3

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

- تمهيد 05

أولا - تحديد صياغة الإشكالية 06

ثانيا - أهمية موضوع الدراسة 09

ثالثا- أهداف الدراسة 10

رابعا- أسباب اختيار الموضوع 10

خامسا - تحديد مفاهيم الدراسة 11

سادسا - الدراسات السابقة 20

سابعا- فرضيات الدراسة 28

الفصل الثاني : الإكراه في العمل

أولا - تطور الإكراه في العمل 32

ثانيا - أقسام وأنواع الإكراه في العمل 34

I - أقسام الإكراه في العمل 34

01- الإكراه بحق 34

02- الإكراه بغير حق 35

II - أنواع الإكراه 36

01- الإكراه المادي 36

02- الإكراه المعنوي 36

ثالثا - العوامل المؤدية للإكراه في العمل 37

I - العوامل المادية 37

01- الظروف الفيزيائية للعمل 37

أ- الضوضاء 37

ب- الإضاءة 37

أ- الحرارة والرطوبة 38

د- أوضاع سوق العمل 38

II - العوامل التنظيمية 38

01- السياسات والممارسات الإدارية 38

38.....	02- عدالة العائد
39.....	03-عدم وضوح المسؤوليات
39.....	04- القيم والمعايير المهنية
40.....	05- التمييز العرقي والطائفي
40.....	III- العوامل الشخصية
40.....	01- ظروف العامل الاجتماعية والاقتصادية والنفسية
40.....	02 - طبيعة العامل
40.....	أ- قدراته
41.....	ب- عدم تحمل المسؤولية
41.....	رابعا - الأساليب المستعملة للإكراه في العمل
41.....	I- العنف
42.....	II- التهديد
41.....	III- القوة
42.....	IV - المكانة والهيبة والنفوذ
43.....	V - الضغط
44.....	VI - الرقابة اللصيقة
44.....	VII - أسلوب الاستغلال
45.....	VIII - سوء استعمال السلطة
46.....	خامسا - مظاهر الإكراه في العمل
46.....	I - الإلتزام الاغترابي
47.....	II - التغيب عن العمل
49.....	III - دوران العمل
51.....	IV - عدم المشاركة في القرارات
52.....	V - التهميش والإقصاء والاستبعاد
53.....	VI - الصراعات
54.....	سادسا - أثر الإكراه في العمل
54.....	I - فعالية أسلوب الإكراه في العمل
54.....	II - عدم فعالية أسلوب الإكراه في العمل
55.....	سابعا - تقييم الإكراه في العمل
55.....	I - الآثار السلبية
55.....	01- على مستوى الفرد

55.....	02- على مستوى الجماعة والمنظمة
56.....	II - الآثار الإيجابية للإكراه في العمل
الفصل الثالث: الممارسة السلطوية	
61.....	أولا - أنماط السلطة
62.....	I - النمط الديكتاتوري
63.....	II - النمط الديمقراطي
64.....	III- النمط الفوضوي أو الترسلي
65.....	IV - الأنماط السلطوية حسب فيبر
65.....	01- السلطة التقليدية
66.....	02- السلطة العقلانية
67.....	03- السلطة الكاريزمية
68.....	ثانيا - مظاهر السلطة
68.....	I - فعالية اتخاذ القرار
69.....	II - فعالية نسق الاتصال
71.....	III - المسؤولية
71.....	ثالثا - أشكال السلطة
71.....	I - الشكل الرسمي
72.....	II - الشكل غير الرسمي
73.....	رابعا - خصال ممارس السلطة
73.....	I - نسق الشخصية
73.....	II - مستوى الخبرة الفنية
74.....	III - الجانب الأخلاقي والقيمي
75.....	IV - القدرة على الانسجام في التعامل مع القواعد التنظيمية
75.....	V - مراعاة الظروف الاجتماعية والتنظيمية للعامل
75.....	خامسا - توزيع السلطة
75.....	I - المركزية
77.....	II - اللامركزية
78.....	سادسا - تطور علاقات السلطة في المؤسسة
78.....	I - مرحلة العلاقات الاستبدادية
78.....	II - مرحلة العلاقات القانونية
78.....	III - مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين

79	IV - مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات
79	V - مرحلة الإدارة المشتركة
الفصل الرابع : المداخل النظرية لدراسة الممارسة السلطوية والإكراه في العمل	
83	أولاً - الاتجاهات الكلاسيكية
83	I - النظرية البيروقراطية
86	II - الإدارة العلمية والضبط الصارم
88	III - نظريات التكوين الإداري
90	ثانياً - الاتجاهات النيوكلاسيكية
90	I - مدرسة العلاقات الانسانية
91	II - نظرية الفلسفة الإدارية والاستقرار
93	ثالثاً - النظريات الحديثة
93	I - النسق الاجتماعي والتوازن الديناميكي
95	II - اختلال الجهاز البيروقراطي
98	III - مركزية الضبط وتفويض السلطة
100	IV - نظرية اتخاذ القرارات والجوانب الرشيدة وغير الرشيدة
101	V - نظرية المؤسسة البشرية والاستغلال الأمثل للأفراد
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.	
105	أولاً - مجالات الدراسة.
105	I - المجال المكاني
106	II - المجال الزمني
107	III - المجال البشري والتنظيمي
109	ثانياً - منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
109	I - منهج الدراسة
109	II - أدوات جمع البيانات
110	01- الملاحظة
110	02- المقابلة
111	03- الاستمارة
111	04 - والوثائق والسجلات
112	05 - أسلوب معالجة البيانات الميدانية
112	ثالثاً - أسلوب اختيار عينة الدراسة وخصائصها
113	I - عينة الدراسة

113.	II - خصائص عينة الدراسة
	الفصل السادس: الممارسة السلطوية والإكراه في العمل بالمؤسسة مجال الدراسة.
119 .	أولا - النمط التسلطي وترسيخ الالتزام الاغترابي بالمؤسسة مجال الدراسة.....
130.	ثانيا - عدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات وظهور التغيب العمالي بالمؤسسة مجال الدراسة..
140	ثالثا - عدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات وبروز دوران العمل بالمؤسسة.....
147.	رابعا - الاتصال النازل وترسيخ عدم الالتزام الاغترابي
157.	خامسا - الاتصال الصاعد وتكريس سلوك عدم الانضباط الذاتي
164.	سادسا - دراسة النتائج في ضوء الفرضيات
177.	*الخاتمة
178.	* قائمة المراجع
	* الملاحق

أولاً: فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
45	سوء استعمال السلطة	الشكل (1)
66	أقسام السلطة التقليدية عند ماكس فيبر	الشكل (2)
83	المدلول الفيبري للسلطة والإكراه في العمل	الشكل (3)
97	أنموذج البيروقراطية المعدل لميرتون	الشكل (4)
99	أنموذج البيروقراطية المعدل لسالزنيك	الشكل (5)
108	الهيكل التنظيمي للعيادة متعددة الخدمات	الشكل (6)
172	الالتزام الاغترابي للعامل وفق السلطة الممارسة	الشكل (7)

ثانيا: فهرس الجداول:

رقم الصفحة	يمثل توزيع أفراد العينة	رقم الجدول
113	يمثل مفردات العينة المراد دراستها	رقم الجدول (1)
114	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (2)
114	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (3)
115	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي المتحصل عليه	الجدول رقم (4)
116	يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	الجدول رقم (5)
116	يمثل توزيع أفراد العينة حسب بعد مكان العمل	الجدول رقم (6)
117	يمثل توزيع أفراد العينة حسب دوام العمل	الجدول رقم (7)
119	السلطة الممارسة من طرف المسؤول والالتزام بما يطلب من العامل.	الجدول رقم (8)
121	التفويض والهدف من هذه العملية.	رقم الجدول (9)
123	طبيعة العمل والممارسة السلطوية في المؤسسة	رقم الجدول (10)
125	تنمية المسؤول لكوادر العمل التي تخلفه بعد غيابه وتمرد العمال على القوانين	الجدول رقم (11)
126	نمط السلطة المطبق في المؤسسة والشعور بالعجز.	الجدول رقم (12)
127	الأسلوب السلطوي المعتمد بالمؤسسة والاستعداد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في المنظمة	الجدول رقم (13)
129	المسؤول متعالي ومستخف بزلاء العمل والشعور بأنك غريب عن زملاء العمل.	الجدول رقم (14)
130	الممارسة السلطوية وتحجج العمال للتهرب من تأدية العمل .	الجدول رقم (15)
132	طبيعة العمل ومساهمة ضغوط العمل في عدم التزام العامل.	الجدول رقم (16)
134	السلطة الممارسة ومساهمة الرقابة الدقيقة للمسؤول في عدم انضباط العامل.	الجدول رقم (17)
135	سنوات العمل والجدية في العمل.	الجدول رقم (18)
137	نمط السلطة المطبق في المؤسسة وتحجج العمال للتهرب من تأدية العمل	الجدول رقم (19)
138	طبيعة الممارسة السلطوية والجدية في العمل.	الجدول رقم (20)
140	عدد سنوات العمل والتأخر في الالتحاق بالعمل.	الجدول رقم (21)
142	المشاركة في اتخاذ القرارات والتأخر في الالتحاق بالعمل.	الجدول رقم (22)
143	احتواء التقارير المقدمة من طرف الإدارة على معلومات وعدم تكيف العامل مع نظام العمل يؤدي إلى التغيب العمالي.	الجدول رقم (23)
145	الرضا عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة والتغيب في العمل.	رقم الجدول (24)
146	حدوث سوء تفاهم بينك وبين الرئيس حول أحد مضمون القرارات	الجدول رقم (25)
147	طبيعة الدوام ومواجهة الصعوبات	الجدول رقم (26)
148	المشاركة في القرارات والتغيير الدوري في مناصب العمل	الجدول رقم (27)

150	احتواء التقارير المقدمة من طرف الإدارة على معلومات واضحة والرضا عن العمل داخل المؤسسة.	الجدول رقم(28)
152	الأسلوب السلطوي بالمؤسسة ومغادرة المؤسسة	الجدول رقم(29)
153	الرضا على طريقة القرارات وطلب تغيير مكان العمل	الجدول رقم(30)
155	ميزة القرارات ومغادرة المنظمة.	الجدول رقم(31)
157	طبيعة الرسائل والتمرد على القوانين.	الجدول رقم(32)
158	طبيعة الدوام والالتزام في العمل.	الجدول رقم(33)
159	طرق الاتصال والشعور بالعجز	الجدول رقم(34)
160	اتصال الادارة بالعمال دون الاهتمام برد فعلهم والانتماء للمنظمة	الجدول رقم(35)
162	طبيعة العمل والقيام بأعمال تتناقض مع المبادئ التي تحملها.	الجدول رقم(36)
164	تنسب قنوات الاتصال بالمؤسسة في خلق سوء الفهم بين العمال وعدم انضباط العامل بواجباته.	الجدول رقم(37)
166	دور الاتصال الأفقي في حل المشاكل وتحجج العمل للتهرب من العمل	الجدول رقم(38)
167	طرق الاتصال في المؤسسة وصرامة وجمود إجراءات العمل تجعلك غير منضبط في أداء العمل.	الجدول رقم(39)
169	القيام برفع شكوى ومساهمة ضغوط العمل في عدم الانضباط الذاتي	الجدول رقم(40)

مقدمة

مقدمة:

تعتبر الممارسات السلطوية من الموضوعات المهمة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، وذلك نظرا لأهمية المتغيرات التي تدرس من خلالها من ناحية، ولتأثيرها على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوكيات العنصر البشري، الذي هو قوام العمل، فيقوم أفراد المنظمة على تأدية ما كلفوا به من مهام ومسؤوليات ينتج عنها الالتزام الاغترابي والتغيب، دوران العمل...وهي مظاهر سلبية وفي نفس الوقت مؤشرات لمصطلح تنظيمي ذو دلالة سوسيوتنظيمية ألا وهو الإكراه في العمل.

يعد الإكراه في العمل ظاهرة مرضية عصرية في التنظيمات والمؤسسات باختلاف طبيعتها ونشاطها وهو ذو ارتباط وثيق بعمليات تنظيمية ذات أهمية بالغة في المؤسسات كالسلطة التنظيمية والعملية الإشرافية وحتى جماعة العمل، حيث يعد القهر، الخضوع، الالتزام في العمل إكراها، وهو احساس يتولد عن الممارسات السلطوية من طرف أصحاب السلطة على مرؤوسيه من تسلط واستغلال وتهميش ناهيك عن التمييز بين فرد وآخر، أو مجموعة وأخرى، وهي في مجملها تعد مظاهر سلبية نتاج ظاهرة تنظيمية مرضية ترتبط بالفرد صاحب السلطة، وعادة ما يعبر عنها بالعمل اللاأخلاقي.

فلو أخذنا واحدة من المشاكل التنظيمية التي تعاني منها التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية يتعلق الأمر بالانفراد بالقرارات وأنماط استعمال السلطة المفرطة وما تحدثه من انعكاسات خطيرة على الكثير من القيم التنظيمية التي تنظم العلاقة بين أفراد التنظيم الواحد إذ تمثل ضغوطا مدمرة على الأفراد، كونها تؤثر على القيم بوجه عام فهي تضعف من القيم الداعية للعطاء وتزيد من شعور الأفراد بالخضوع والخنوع، فيترتب عن ذلك دوران العمل، الغياب، الالتزام الاغترابي، عدم الانضباط الذاتي وهذه صور من صور الإكراه في العمل .

في خضم ما سبق فأهمية السلطة داخل المؤسسة الاستشفائية تكمن في كونها تلعب دورا محوريا ورئيسيا من خلال المستويات التنظيمية المتكافئة، والتي تعمل بشكل متداخل ومتكامل لتحقيق أهدافها ولا شك أن هناك أنماط مختلفة لكيفية تنظيم عملية صنع القرارات من حيث المركزية واللامركزية، وعملية تفويض الصلاحيات، والرقابة من حيث الرسمية ونمط السلطة، وخلق ميكانيزمات تعمل على جعل قنوات الاتصال المستخدمة أكثر فعالية فالنسق السلطوي يهدف إلى تعزيز آليات الامتثال، الإكراه، السيطرة، وفق منظومة معيارية قيمية للبنية التنظيمية رغم اختلاف الآليات والمحكات المكرسة للممارسة السلطوية التنظيمية والتي تتخذ من خصائص النسق التنظيمي السياق الاجتماعي وتركيب بنية حاجات الفئات الممارسة للسلطة وفق أسس تهيكल الدوافع لذلك، التي أثقلت كاهل المؤسسة الجزائرية بالمركزية المفرطة،

فأنتجت البيروقراطية بكل سلبياتها مكبلة الواقع التنظيمي بآليات قهرية تضيء على المسؤولية روح الإنفراد بالسلطة لترسيخ الالتزام وعدم الانضباط داخل البنية التنظيمية.

ومحاولة منا للإحاطة بكل جوانب الدراسة الراهنة قمنا بتقسيمها إلى ستة فصول كالآتي:

الفصل الأول: وفيه تعرضنا إلى الإطار المفاهيمي للدراسة وتضمن أهمية الموضوع ومبررات اختيار وأهداف الدراسة، ثم التعريف بمشكلة البحث، وكذا أهم المفاهيم المركزية للدراسة كمفهوم السلطة، ومفهوم الإكراه في العمل وبعض المفاهيم المتقاربة مع مؤشرات الدراسة، إلى جانب صياغة الفروض وتحديد مؤشراتها، طبيعة العلاقات المطروحة للتقصي الميداني في ضوء جملة من الإجراءات المنهجية، التي تحدد كيفية التعامل مع المعطيات الميدانية وتحليلها.

الفصل الثاني: وقد خصص هذا الفصل للحديث عن المتغير التابع وإبرازه قبل المستقل وكيفية تأثره، كما أنه موضوع جديد يتطلب البحث والتقصي من خلال عرضنا لأهم الخطوات المعتمدة، بداية من تطور الإكراه في العمل، ثم التطرق إلى ماهية الإكراه في العمل من خلال التعرف على الأقسام فهناك بحق وبغير حق، ثم التعرف على الإكراه المادي والمعنوي، ثم ذكر العوامل المؤدية من خلال عوامل خارجية مادية وأخرى تنظيمية ومنها شخصية. وبعدها يتم الانتقال إلى أهم الأساليب المستعملة في الإكراه في العمل. لتلي هذا العنصر أهم مظاهر الإكراه في العمل والتي أخذت منها أبعاد ومؤشرات الدراسة، ثم تم الانتقال إلى ذكر أثر الإكراه في العمل من خلال فعالية أسلوب الإكراه أو عدم فعاليته. وأخيرا تقييم أسلوب الإكراه في العمل على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة والمنظمة وتكون ايجابية أو سلبية.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للحديث عن المتغير المستقل وكيفية تأثيره على التابع، كما أنه موضوع جدير يتطلب البحث والتقصي عن واقع الممارسة السلطوية من خلال عرضنا لأهم الأنماط المتمثلة في الديكتاتوري والديمقراطي والفوضوي، ثم التطرق إلى الأنماط الفيبرية، ثم عرض أهم مظاهر الممارسة السلطوية والتي أخذت كأبعاد ومؤشرات للدراسة مع ذكر أهم شكلي السلطة من خلال الشكل الرسمي وغير الرسمي وأهم الخصال التي يتميز بها ممارس السلطة، ثم ذكر كيفية توزيع السلطة في المؤسسة. ثم ذكر تطور علاقات السلطة في المؤسسة.

الفصل الرابع: وقد خصص هذا الفصل للحديث عن المداخل النظرية لدراسة السلطة وربطه بمتغير الإكراه في العمل، ثم استخلاص العلاقة بين الممارسة السلطوية والإكراه في العمل من خلال عرض نقاط التقاطع بين المتغيرين، بداية من الاتجاهات الكلاسيكية ومسألة الممارسات السلطوية، ثم الانتقال إلى الاتجاهات النيوكلاسيكية، لتليها الاتجاهات الحديثة وذكر أهم الانتقادات الموجهة للنظريات.

الفصل الخامس: في هذا الفصل تم عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا، وهذا من خلال العرض الكمي لمعطيات الجداول بعد جمع المعلومات وتفريغها في جداول بسيطة عن كل سؤال من الاستمارة، وجداول مركبة تجمع أكثر من سؤال، وعرض كفي يتضمن إجابات أفراد العينة المبحوثة وكذا تحليل وتفسير لبيانات الجداول، والربط بين متغيرات الدراسة.

الفصل السادس: بعد المعالجة النظرية لموضوع "الممارسة السلطوية والإكراه في العمل" وبعد ترتيب وتصنيف وتكميم وعرض البيانات والمعطيات التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة وتحليلها، ومن أجل إضفاء معياري الموضوعية والواقعية على الدراسة الراهنة، وإعطاء معنى أشمل لنتائجها وفهم العلاقات التي لوحظت أثناء إجرائها، حاولنا في هذا الفصل مناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة، وأخيرا خاتمة الدراسة.

الفصل

الأول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

تمهيد

أولاً: تحديد صياغة الإشكالية

ثانياً: أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

سادساً: فرضيات الدراسة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

أولاً: تحديد صياغة الإشكالية

ثانياً: أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

سادساً: فرضيات الدراسة

تمهيد:

يعد موضوع الممارسة السلطوية من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقصي في أي تنظيم أو مؤسسة قائمة لما لها من تأثير كبير على إكراه الكفاءات العمالية، وتستند هذه العملية إلى مسؤول يلعب فيها دورا أساسيا باعتباره يقوم بتوجيه ومتابعة وقيادة مجموعة أو فريق من العمال لتحقيق الأهداف المسطرة.

من هذا المنطلق؛ فإن الدراسة الراهنة تتناول موضوع الممارسات السلطوية والإكراه في العمل من خلال تناول مجموعة من المتغيرات التي تمكننا من كشف الواقع الفعلي للممارسة السلطوية من خلال نمطها وأسلوبها السلطوي، والمشاركة في القرارات وعملية الاتصال في المؤسسة، وترسيخ وتفعيل سلوك الإكراه من خلال الالتزام الاغترابي، الغياب، دوران العمل، عدم الانضباط الذاتي، وهذا ما حاولنا طرحه في المشكلة البحثية وفروض الدراسة.

أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها:

يعد موضوع الممارسة السلطوية من الموضوعات التي عولجت وفق منظورات مختلفة وزوايا متباينة، ولقد شكل هذا الموضوع نقطة تقاطع العديد من العلوم الاجتماعية، حيث حظي باهتمام العديد من الدارسين والباحثين (خاصة علم اجتماع التنظيم والعمل)، الذين حاولوا إبراز الدور الفعال الذي تلعبه السلطة في الحياة التنظيمية داخل المؤسسة خاصة بالنسبة للعامل الذي يتأثر بطبيعة علاقات العمل التي تتشكل بينه وبين مسؤوليه.

وبما أن المؤسسة ليست مجرد بناءات وآلات إنتاجية، بل يدخل ضمن إطارها العنصر البشري الذي يقوم بالتسيير من خلال السلطة الممنوحة له داخل المؤسسة، لتحقيق أهدافها، فإن ذلك يؤدي إلى تشكيل علاقات بين رئيس ومرؤوس تحدد طرق اتصالهم ببعضهم البعض وفق لوائح وقواعد وهي ما يعبر عنها بالعلاقات الرسمية بالإضافة إلى اتجاهات وميولات العمال، وهو ما يعرف بالعلاقات غير الرسمية، وعلى اعتبار أن الممارسات السلطوية متغير تنظيمي أساسي، لأنه يدخل ضمن العلاقات الإنسانية من جهة وذو صلة وثيقة بالجانب البيروقراطي والرسمي للمؤسسة من جهة أخرى . هذه العلاقات الاجتماعية تأخذ طابع الإكراه والقهر والتسلط والتي تضرب جذورها في القدم وهي ثقافة متشعبة بروح العنف وغنية بمظاهره، حيث ذهب علي أسعد وطفة إلى أن الإكراه في العمل موجود في كل الثقافات⁽¹⁾، ولا يظهر الإكراه إلا حين تصبح القواعد المفروضة غير متناسبة مع الواقع الاجتماعي، حيث يسود فيه نموذج هجين يغلب عليه طابع السلطة والاستبداد وأنماط التسيير الكلاسيكية كاللجوء إلى التهديد، الاستغلال والعقوبات.

في خضم المنطلقات السابقة فالمؤسسة هي جزء من المجتمع، فهي تعاني نفس المشاكل، وتمر بنفس الأزمات وهذا لا يعود إلى القوانين والدساتير والنماذج التسييرية، وإنما هي أزمة ذهنيات، فالمشكل يكمن في تسلط الكبير وانقياد الصغير، وهذا ابتداء من العائلة إلى أعلى قمة في الدولة فالدولة في الجزائر تلعب دور الأب الوصي على أبنائه، فهي تحدد طريقة حياة الشعب وكيفية سير أمور حياته، إذا أخذنا المؤسسة الصناعية كمثال على ذلك فنجد أن الدولة ومنذ الاستقلال هي التي تحدد لها الطريق الذي تسيير عليه، فلما كان الاختيار اشتراكيا، كانت المؤسسة كذلك... فالفضل الذي تعانيه سياسات التنمية في الجزائر لا يعود إلى الأساليب التسييرية والقوانين ولكن إلى الذهنية السائدة

¹ - علي أسعد وطفة: بنية السلطة وإشكالية التسلط التربوي في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1999 ص 23.

وإلى التنشئة الاجتماعية للفرد فيصبح الفرد في المجتمع خاضع إذا كان من دون سلطة، ومتجبر ومتسلط إذا كانت بيده السلطة .

لهذا باتت التنظيمات في خضم المنطلقات السلبية للممارسة السلطوية، بعيدة عن التنظيمات المعيارية التي تكون ناجعة في ممارسة وسائل الضبط سواء كانت أدائية إجرائية أو تعبيرية فالممارسة السلطوية الناجعة تولي اهتمامها نحو التكامل، وتكون انعكاسا لشرعيتها وتعبيرا عن واقعها التنظيمي الذي أظهر في حدود الميكانيزمات التقليدية عدم قدرة هذه الممارسة على معالجة القضايا التنظيمية الأمر الذي انعكس سلبا على نجاعة وفعالية التنظيم، على اعتبار أن متغير الدراسة المستقل له دوره الديناميكي في تحريك العديد من العمليات التنظيمية، التي تخضع بالفعل لها الجماعات من خلال القهر والسيطرة إلى الامتثال وبذلك باتت رهينة سلطة أوليجاركية، تبنت أسسها المنطلقات الميشلزنية التي تعتبر التنظيمات بمثابة أدوات، وتبلور المصالح والأهداف على أنها أهداف أصحاب المشروعات التنظيمية والصفوة المسيرة وذلك قصد تثبيت مصالحهم وسيادتهم (1).

ومن هنا فإن موضوع الممارسات السلطوية قد تناولته العديد من النظريات والبحوث والدراسات الميدانية الكلاسيكية والحديثة في المجال التنظيمي، فتعدد توجهاتها واختلاف مناهجها، فتقاربت أهدافها لتحقيق المزيد من العقلنة والترشيد للواقع التنظيمي من خلال وضع آليات وميكانيزمات الضبط التنظيمي التي تعمل على تكريس الفعل المعقول، فعززت أهمية الممارسة السلطوية التنظيمية باعتبارها أهم ممارسات الضبط وصاحبة القوة الرشيدة في التنظيم، تعمل في ثنايا أساليبها الضبطية على تحديد الطابع التنظيمي في إطار السياقات النظامية ومنطلقات المنظور الموقفي، لتوضيح طبيعة تلك المؤسسات واختلافها حسب طبيعة ونوعية الأسس التي تنهض عليها الممارسة السلطوية (نمط السلطة، اتخاذ القرارات، عملية الاتصال) لتجسد اهتمامها بالمعايير والآليات التي تعكس منطلقاتها الفكرية في تكريس الإكراه في العمل من خلال (الالتزام الاغترابي عدم الانضباط الذاتي، التغييب العمال، دوران العمل)

إن الحضارة سلبت الفرد ذاته وجعلته عبدا للمؤسسات الاجتماعية التي أنشأها هو فأصبح تابعا لها، ومن هنا يفقد الإنسان التناغم العضوي كما هو الحال في حالة الطبيعة فتحدث المشاكل بين ما ينبغي أن يكون عليه الإنسان وبين ما يكون عليه بالفعل وبذلك يحدث الالتزام الاغترابي.

¹ - رايح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 221.

أما عدم الانضباط فهو عدم تنفيذ تعليمات المؤسسة وعدم الالتزام بكل التعهدات والارتباطات والمواثيق والقوانين وبنظم العمل وإجراءاته وعدم التمسك بهيكل القيم والمثل وانصرافه قبل الموعد. ويرتكز دوران العمل على التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة و هذا التغيير في العدد يحصل بلا شك بسبب خروج أفراد من المنظمة و دخول أفراد آخرين إليها - المعينين الجدد لسد حاجة المنظمة ولأسباب تتمثل في توسيع نشاط المؤسسة ،طبيعة العمل... ونظرا للتغيرات والتحولات التي يشهدها العالم في مختلف مجالات الحياة خاصة مع بروز ظاهرة العولمة وما تفرضه من آليات وميكانيزمات للسيطرة والهيمنة على الاقتصاد العالمي، وما تقدمه المؤسسة من خدمات وكفاءة وترشيد واستخدام أمثل لموارد التنظيم، فإن واقع المؤسسة ليس بمعزل عن هذه التغيرات والتحولات، حيث أن الواقع المؤسسي يعج بمشاكل كثيرة أدت إلى ظهور بعض الظواهر والسلوكيات التي تؤثر على المؤسسة ومن أبرزها: ضغوط العمل، الاغتراب، المحاباة الاستبعاد... وهذا أدى إلى الإكراه في العمل.

ومن هذا المنطلق؛ فإن الدراسة الراهنة تحاول تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الممارسات السلطوية والإكراه في العمل في ضوء جملة من المتغيرات التي يمكن ابرازها في تساؤل مركزي ثلاث تساؤلات فرعية .

- هل للممارسات السلطوية غير العقلانية دور في تفعيل الإكراه في العمل لدى العمال بالمؤسسة مجال الدراسة؟

التساؤلات الفرعية :

- هل لعدم فعالية أسلوب الممارسة السلطوية داخل المؤسسة دور في ترسيخ عدم الولاء التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة مجال الدراسة؟

- هل لعدم فعالية نمط الممارسة السلطوية داخل المؤسسة دور في تفعيل عدم الانتماء التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة مجال الدراسة؟

- هل لعدم فعالية الاتصال السلطوي دور في تفعيل الصراعات لدى العامل بالمؤسسة مجال الدراسة؟

ثانيا: أهمية موضوع الدراسة :

- شكلت الدراسات والمحاولات التنظيمية الكلاسيكية اللبنة الأساسية لإثراء التراث السوسيولوجي من خلال معالجة مختلف المظاهر التنظيمية التي تجسد في خضم اختلاف المنطلقات والتصورات النظرية حول موضوعي الممارسة السلطوية باعتبارها كقوة مميزة تستخدم من خلال أنساق نظامية وتنظيمية بالغة التعقيد والأهمية ومحددة بإجراءات وقواعد رشيدة ، حتى يتم الاستخدام الأمثل للطاقات الرشيدة، وهذا ما تفتقر إليه المؤسسات الجزائرية في إطار تسيير مركزي لم يعد ناجح في دفع عجلة التطور الاقتصادي، بسبب طبيعة السلطة التنظيمية المكبلة بالمركزية المفرطة وعدم المشاركة في القرارات المتخذة، والتي تمخض عنها التغيب، دوران العمل، عدم الانضباط الذاتي، الالتزام الاغترابي وهي آليات للإكراه في العمل.

- ومن خلال ما سبق تتضح أهمية موضوع الدراسة والتي يمكن تلخيصها في دور الممارسة السلطوية في تفعيل الإكراه في العمل بالمؤسسة مجال الدراسة، ولهذا نسعى من دراستنا إلى دراسة موضوع يتماشى وواقع المؤسسة الجزائرية، ومعرفة العوامل التنظيمية في ظل طبيعة علاقة العمل التي تربط العامل بالمؤسسة، باعتبار أن هذه العوامل التنظيمية أنساق جزئية داخل البناء الكلي، لها علاقة ببعضها البعض، ولكل عامل فيها علاقة بمؤشرات الإكراه في العمل وهي كفيلة بتحديد واقعها العملي.

- عدم فعالية التنظيم مرهون بعدم فعالية الممارسة السلطوية لدى القوى المتحكمة فيها وتعاملها مع القوى العاملة والتي تظهر في مظاهرها والتي ذكرت كمؤشرات للمتغير التابع.

- معرفة الدور الذي يلعبه ممارسي السلطة من خلال ممارساتهم وكيفية بروز ظاهرة الإكراه في العمل.

ثالثا: أهداف الدراسة:

للبحث العلمي مجالات واسعة ومتعددة الأهداف والمعطيات، فالباحث عندما يختار موضوع ما فإنه يسعى إلى تحقيق هدف أو جملة من الأهداف من أجل الكشف عن حقائق الظاهرة المدروسة.

ونحن بدورنا اعتبرنا أن هذه الدراسة السوسيولوجية ترمي إلى الكشف عن طبيعة الممارسة السلطوية في المؤسسة مجال الدراسة، من خلال بعض العوامل التنظيمية ومدى تأثيرها على الإكراه في العمل، والهدف من دراستنا ليس مجرد عرض وجمع التراث النظري حول الظاهرة، وإنما تهدف إلى توضيح واقع الممارسة السلطوية والإكراه في العمل داخل العيادة متعددة الخدمات مجال الدراسة.

وعليه كانت أهداف الدراسة كما يلي:

- الكشف عن واقع الممارسة في التنظيم وأثرها على الإكراه في العمل.
- الوقوف على مختلف الظواهر الاجتماعية السلبية الموجودة بالعبادة مجال الدراسة.
- التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة في الإكراه في العمل.
- الكشف عن العلاقة بين مؤشرات المتغير المستقل الممارسة السلطوية(نمط السلطة، عدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات، عملية الاتصال)من جهة، ومؤشرات الإكراه في العمل داخل المؤسسة مجال الدراسة من جهة أخرى كمتغير تابع(الالتزام الاغترابي، عدم الانضباط الذاتي، التغيب العمالي، دوران العمل).

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيار الموضوع فيما يلي :

- نظراً لأهمية موضوع الدراسة.
- موضوع الدراسة يتماشى مع التخصص.
- قلة الدراسات في هذا الجانب وخاصة منها المعالجة لظاهرة الإكراه في العمل.
- رغبة مني في دراسة موضوع يتماشى والواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية.

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة:

يعتبر تحديد المفاهيم ضرورة ملحة يستخدمها الباحث لتحديد مضمون الإشكالية، وتحديد الفرضيات بحيث يعمل على ترجمة مشكلة بحثه إلى متغيرات ومؤشرات، لذلك لا بد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة والتي يمكن حصرها في ما يلي:

I - السلطة:

فالسلطة في اللغة مشتقة من الفعل الثلاثي سلط بمعنى القهر وكذلك السلطان :بمعنى الحجة وذلك قيل للأمرء سلاطين لأنهم الذين تقام بهم الحجة والحقوق . (1)

يقدم قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ثلاثة معاني لمفهوم السلطة فهو يعتبرها من جهة بمعنى الحكم Autorité ثم بمعنى القدرة وهو القوة Pouvoir وبمعناها السياسي

¹ - ابن منظور: لسان العرب، دار الجيل، بيروت، مجلد 3، 1998، ص 183.

Le Pouvoir Politique⁽¹⁾، وبهنا في هذا المقام المعنى الثاني، لأن المعنيين الآخرين مرتبطان بالتصور السياسي المحض.

إن السلطة في هذا المعنى هي ممارسة عمل قادر على توجيهه أو إرغام الآخرين، وبهذا ففهم السلطة بمعناها السوسيولوجي يركز على كونها قائمة على علاقات غير متساوية بين واقعين غير متشابهين، يمارس أحدهما تأثيراً أو نفوذاً على الآخر.

ومن الناحية الاصطلاحية تعددت تعاريف السلطة، فهناك من العلماء من قال أنها قوة ذات طابع نظامي رسمي، ترتبط بمنصب أو موقع أو وظيفة رسمية معترف بها في المجتمع ويتطلب مباشرتها أن تكون تحت إمرة المرء بعض المصادر التي بموجبها يتسنى له التحكم في الآخرين أو قهرهم. وقد يأتي له ذلك عن طريق السيطرة على الموارد الاقتصادية كالملكية الفردية، أو من القوة التنظيمية واحتكار مواقع الردع، وتمنح صاحبها حق توزيع الجزاءات على المخالفين.

تحدد السلطة بأنها "مجموعة من القواعد العامة الملزمة، والمستمدة من اللوائح والقوانين الوصفية، وتخول صاحبها حق إصدار قرارات لها صفة الجبر والإلزام بالنسبة للآخرين. أو يخالف الضوابط التي تحكمها، أو يتخطى الأدوار المخولة له بموجبها، وبمقتضى المنصب الذي يشغله وإلا اعتبر خارجاً على قواعد الجماعة ومعاييرها وضوابطها النظامية الأمر الذي يسوغ إزاحته من منصبه ويبرر مساءلته وتوقيع العقوبة عليه.⁽²⁾

في هذا التعريف نجد أن السلطة التي تستند على القوة تعتبر سلطة غير مشروعة، لأنها فرضت على الشعب قسراً، ولا تستطيع البقاء طويلاً. ومن ثم فلا يجوز لشاغل المنصب الرسمي أن يخترق حدود القواعد.

هي "تجمع يقوم على السيطرة، تطبق أوامرهما في نطاق معين، بواسطة تنظيم إداري يمتلك قوة التهديد واللجوء إلى استعمال الجبر المادي"⁽³⁾. فالسلطة هنا تقوم على أساس السيطرة والقوة تقتضي خضوع البعض للآخر ترتكز على استعمال الجبر المادي.

1 - سامي ذبيان وآخرون: قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ط 1، رياض الريس للكتب والنشر، لبنان 1990، ص 260.

2 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: في القوة والسلطة والنفوذ، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 2006-2007 ص 76.

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

السلطة هي مجموعة علاقات القوى التي تحكم مجتمعا من المجتمعات، وتمثل حقوقا وصلاحيات ممنوحة لفرد، أو جماعة لإدارة نشاطات في شكل معين، وذلك باستخدام موارد معينة لتحقيق أهداف اجتماعية، وهي تقوم على أساس حق الأقوى كما يبين التاريخ السياسي للمجتمعات ويعرفها هيربرت سيمون: "على أنها قوة اتخاذ القرارات التي تحكم وتفقد أعمال الآخرين" (1).

فالسلطة هي شكل من أشكال القوة الموجهة للعاملين في المنظمة تقوم وفق حق ممنوح لصاحب السلطة تعتمد على مبدأ الأقوى من أجل تحقيق الأهداف العامة، تظهر من خلال اتخاذ القرارات السليمة في المنظمة وهذا ما أكده سيمون.

تعريف والتر بكلي Walter Buckley للسلطة: هي التوجيه أو الرقابة على سلوك الآخرين لتحقيق غايات جمعية معتمدة على نوع ما من أنواع الاتفاق والتفاهم، وهكذا تتضمن السلطة الامتثال الطوعي الذي هو حالة سيكولوجية تعبر عن تنسيق أو تطابق في التوجه نحو الهدف لدى كل من الطرفين الممارس للسلطة والممثل لها أي أن الرغبة في الوصول إلى الغايات والأهداف المجتمعية تجعل هناك نوع من التوافق في الوصول إلى المصلحة العامة العليا، وهذا ما يجعل الجهة الآمرة، أي التي بيدها السلطة تضمن امتثالا طوعيا ممن يشملهم الطرف الثاني أي الجهة المأمورة، ويأتي ذلك من دوافع نفسية للجماعات الاجتماعية التي تسعى إلى ضمان مصالحها في إطار هذا السياق (2).

تظهر السلطة هنا كموجه وسلوك رقابي على الأفراد لتحقيق هدف المنظمة، فيحدث الامتثال الطوعي نتيجة الاتفاق وقبول المرؤوسين قواعد الجهة الآمرة، ضمانا لمصالحهم في إطار السياق التنظيمي، كما أن السلطة تتوفر على عنصر التأثير .

وهناك من يعرف السلطة في المؤسسة: "هي الحق الشرعي في التأثير على سلوك الموظفين وتوقعاتهم" (3).

من هذا التعريف نخلص إلى أن السلطة تفرض وجود نوع من الشرعية، فالجماعة هنا على استعداد للطاعة لأن أعضائها يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدر شرعي .

والسلطة هي أيضا: السيطرة على العقل الفردي وسلوكه داخل الواقع التنظيمي، من خلال نسق من القواعد المعيارية والأخلاقية، التي تعمل على تكوين وتشكيل الشخصية الفردية "التي تعهد في

1 - محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 91.

2 - مولود زايد الطيب: علم الاجتماع السياسي، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2007، ص 76.

3 - أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر مصر، 2000، ص 249 .

إطار النظام الأخلاقي بطاعة النسق السلطوي؛ وهذا الأخير الذي بات أخلاقيا أساسه القواعد والمعايير الأخلاقية "فالسلطة هي ذاتها الحياة الأخلاقية التي تؤدي وظيفة هامة في تشكيل الشخصية، وفي الحقيقة إن أكثر العناصر أهمية هي القدرة على التحكم فيها (الشخصية) أو المنع الذي يسمح لنا بوضع أهوائنا ورغباتنا وعاداتنا وإخضاعها للقانون" (1).

أصبحت السلطة هنا مرادفة للسيطرة المستمدة من القواعد المعيارية والأخلاقية 'فنتشكل شخصية المسؤول من خلال الوظيفة التي يقوم بها، مقابل التحكم في الرغبات والأهواء والعادات التي تخضع للقانون.

* من خلال التعاريف المذكورة سابقا؛ فالسلطة لها جانبان أساسيان ومكملان لبعضهما البعض ولا يمكن للسلطة أن تكون مكتملة إذا غاب أحدهما أو كلاهما وهما:

1- قدرة الفرد على إصدار الأوامر إلى الآخرين في المنظمة.

2- وهو قدرة من تصدر عنه الأوامر على جعل الآخرين يلتزمون بما أصدر إليهم.

وفي خضم المنطلقات السابقة يتضح مفهوم السلطة إجرائيا أكثر وهو " ذلك المستوى التنظيمي الذي ينيط للواقع التنظيمي تحقيق الفعالية والأهداف المسطرة في ضوء وجود هيئة ذات نفوذ شرعي (ممارسي السلطة) قادرة على اتخاذ قرارات تنظيمية وفق أسس وقواعد ومعايير نظامية ذات طابع ديناميكي، تحتكم للجوانب الأخلاقية تخضع الفاعل لعملية تنميط سلوكي تنظيمي لتحقيق الأداء الفعال فالاستمرارية التنظيمية في البناء وبذلك يتحقق الامتثال.

وعليه فالسلطة هي ممارسة علائقية بين فاعلين، تظهر من خلال حرية التصرف واتخاذ الإجراءات وإصدار الأوامر، ومراقبة انجاز المهام وتوجيه المرؤوسين، في إطار محدد وواضح المعالم وفي إطار الصلاحيات الممنوحة للذي بيده السلطة داخل المؤسسة، وهذا لعدم إكراه العمال على العمل، واستعمال السلطة كأسلوب لتحقيق المصالح، وإنما لتحقيق الهدف الذي وجدت من أجله المؤسسة.

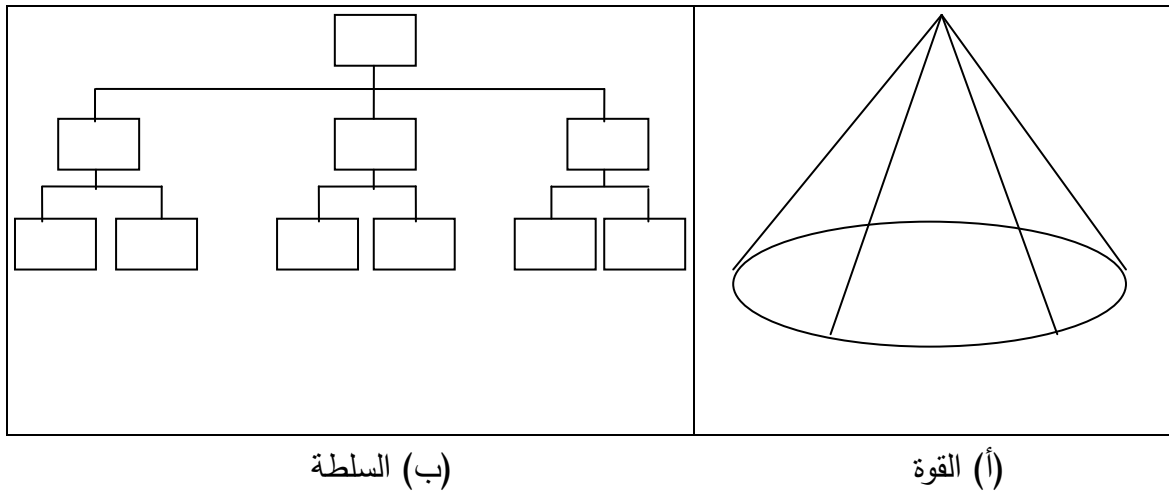
وهناك العديد من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بالسلطة، هذه المفاهيم هي في الغالب من المبادئ الأساسية للتنظيم ونذكر منها:

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 127.

II - القوة: يعرف بيتر بلاو القوة بأنها "قدرة أحد الفاعلين في علاقة اجتماعية على فرض إرادته من خلال موقعه حتى لو كان ذلك رغم المقاومة"، إن الذي يتمتع بالقوة يستطيع أن يستخدم قوته في فرض الخضوع والإذعان، واستغلال الآخرين، وذلك بإجبارهم على العمل لحساب مصلحته⁽¹⁾.

العلاقة بين السلطة والقوة: إن القوة أوسع من السلطة لأن الأخيرة تمثل أحد أنواعها الأساسية. ويرى Luthans أن التأثير أوسع من القوة لأنه يتضمن القدرة على تغيير الآخرين في مجالات كثيرة، مثل تغيير رضاؤهم وأداؤهم. وإذا كان كل العاملين في المنظمة لديهم تأثيرات على بعضهم البعض فهذا لا يعني أن لديهم جميعاً سلطة رسمية لممارسة التأثير. ويرى دارندورف أن الفرق بين القوة والسلطة يتمثل في أن القوة ترتبط بالضرورة بشخصية الأفراد، بينما تتمركز السلطة في المواقع والأدوار التي ترتبط بالتوقعات التي تكون مستقلة عن الأشخاص⁽²⁾، ولو دققنا في المستويات الإدارية سنجد أن السلطة تزداد كلما اتجه الشخص نحو الأعلى، بينما تأخذ علاقات القوة شكل المخروط في المنظمة، فقوة الشخص تعتمد على مركزه الوظيفي العمودي ضمن المخروط ومدى بعده عن مركز المخروط الذي يمثل مركز القوة⁽³⁾.

شكل رقم (01) يوضح العلاقة بين السلطة والقوة



المصدر: مؤيد سعيد السالم: القوة التنظيمية، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009، ص 52-53.

¹ - محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008

ص 53-56.

² - نفس المرجع: ص 97.

³ - مؤيد سعيد السالم: القوة التنظيمية، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2009، ص 52-53.

من خلال الشكل يتضح أن قمة المخروط مساوية لقمة الهيكل، كما أن وسط المخروط مساوية لوسط الهيكل كما أن البعد التنظيمي العمودي في السلطة يمثل مستوى الشخصي على حافة المخروط.

- إن السلطة لصيقة بالمركز الوظيفي للأفراد في المنظمة يملكون سلطة نتيجة موقعهم الوظيفي وليس بسبب خصائصهم الشخصية.

- السلطة تتناسب من الأعلى إلى الأسفل، فالمراكز الوظيفية العليا تمتلك سلطات أكبر مما موجود في المراكز الوظيفية الأدنى.

- امتلاك السلطة لا يعني الحصول على القوة، لأن الموظف يستطيع أن يتحرك أفقياً إلى الداخل باتجاه مركز القوة، دون التحرك نحو الأعلى.

III- النفوذ: هو العمل على تحقيق أهداف يستخدم فيها وسائل مختلفة من بينها الإكراه، الإغرام ومنها التراضي أو الإغواء، وذلك دون استثناء إلى حق مخول لذلك من قواعد أو قوانين.

يشكل التداخل بين مفهومي السلطة والنفوذ جانباً جلياً، فإذا كانت السلطة هي القدرة على الإخضاع وهي القوة الشرعية، بينما النفوذ هو الاستطاعة والقدرة على التأثير، فالسلطة تتطوي دائماً على تعبير أخلاقي، بينما يفتقر إلى ذلك مفهوم النفوذ، فالسلطة هي نفوذ مشروع، بينما يكون النفوذ سلطة غير مشروعة، وهو في نهاية الأمر القدرة على اتخاذ فعل وإنتاج أثر ما ومنها نفوذ القانون. (1)

وغالباً ما يشير النفوذ إلى قوة غير نظامية، تتمثل في القدرة على التأثير في صانعي القرارات وتتم ممارسة النفوذ بطرق مباشرة أو ملتوية.

IV- مفهوم الإكراه: اختلف العلماء في تحديدهم لمفهوم الإكراه، وذلك يعود إلى طبيعة المفهوم وتداخله مع بعض المفاهيم مثل: الإكراه، القهر، الالتزام، القوة... إلخ لذلك سوف نتعرض إلى تحديد مختلف المفاهيم التي تناولت المفهوم للوصول إلى تحديد دقيق لمصطلح الإكراه من خلال المفهوم اللغوي ثم الاصطلاحي :

الإكراه لغة: مصدر للفعل أكرهه، ومجرده كرهه، ويقال كرهت الشيء كرهاً، وكرهاً وكرهيةً، وكرهيةً

(2).

1 - علي أسعد وطفة: الفكر السياسي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

2 - ابن منظور: لسان العرب، ج 13، دار المعارف، القاهرة، ص 534.

وأتى أيضا في لسان العرب ورد على نحو أكرهته على فعل كذا، أي حملته على أمر هو له كاره.

الإكراه من الفعل أكره ومجرده كره يأتي بمعنى (المشقة والاضطرار والقيح)، أما إذا اقترن بالإكراه همزة التعديّة (إكراه)، فيدل على معنى الإكراه والإلجاء والحمل قهرا من قبل الغير. (1)

يقول ابن منظور: وقد أجمع كثير من أهل اللغة على أن الكره والكراه: لغتان بمعنى واحد، فبأي لغة وقع فجائز، إلا الفراء، فإنه زعم أن الكره - بالضم - ما أكرهت نفسك عليه، والكراه - بالفتح - ما أكرهك غيرك عليه، تقول: جئتكَ كرهاً، وأدخلتني كرهاً.

ذكر الإكراه في القرآن الكريم من خلال قوله سبحانه وتعالى: «وَلَهُ أَسْلَمَ مَنْ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ طَوْعًا وَكَرْهًا» (2)، ولم يقرأ أحد بضم الكاف.

وقال سبحانه وتعالى: «كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهٌ لَّكُمْ» (3)، ولم يقل أحد بفتح الكاف، فيصير الكره - بالفتح - فعل المضطر، والكره - بالضم - فعل المختار وهذا ما ذكر في بعض المعاجم (4).

من كل ما سبق يتضح لنا أن لفظ الإكراه لغة يدور بمعنى المشقة والإكراه والضغط والقيح والشدة والقهر، وبين معنى الكره المنافي للمحبة والرضا.

أما الإكراه اصطلاحاً: عرف الإكراه انطلاقا من قراءة لدوركايم أن الإكراه هو وسيلة الفعل الوحيدة لدى المجتمع على أعضائه. وهذه الوسائل تتمثل في النفوذ والإقناع والترسيخ التي يستخدمها المجتمع للتأثير على أفرادها وهذه الوسائل قد تكون مفروضة من الطبيعة الفيزيائية أو يكون المجتمع هو الذي يفرضه على الأفراد (5).

الإكراه هو إجبار أحد على أن يعمل عملا بغير حق من دون رضاه، بالإخافة والتهديد (6).

يتضح الإكراه هنا على أنه إجبار الفرد على عمل معين أو منعه من فعل معين رغم إرادته، بطلب من شخص آخر بغير حق فينعدم الاختيار وتقيد الحرية بوسائل مادية أو معنوية، وتظهر أربعة عناصر

1 - هائل حزام مهبوب العامري: نظرية الإكراه المدني بين الشريعة والقانون، دراسة مقارنة، ط 1، المكتب الجامعي الحديث 2005، ص 50.

2 - سورة: آل عمران، الآية 83.

3 - سورة: البقرة، الآية، 216.

4 - ابن منظور: المرجع السابق، ص 534.

5 - ر. بوردون وف. بوريكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1948 ص 57.

6 - محمد عميم الإحسان المجددي البركتي: قواعد الفقه، 1982، ص 188.

في العملية الإكراهية وتتمثل في المكره (الأمر) ثم المكره (المجبر) ويليه عنصر المكره عليه وأخيرا المكره به (الوسيلة).

وقيل أنه اسم لفعل من يفعل الأمر بغيره فينتقي به اختياره، أو هو فعل سوء يوقعه بغيره فيفوت رضاه أو يفسد اختياره مع بقاء أهليته، والتسخير وهو القهر على الفعل وهو أبلغ من الإكراه فإنه "حمل الغير على الفعل بغير إرادة منه" (1).

يتضح من خلال ما سبق أن الإكراه هو عدم الارتياح إلى فعل العمل من المرؤوس والرغبة فيه قهرا وجبرا، فالمكلف بالعمل يضطر إلى الفعل بسبب ضغط لا يقوى على رده وهو الزام عكس الرضا . وقد جاء في القرآن الكريم ما يوافق هذا المعنى للإكراه من خلال قوله تعالى: «لا إكراه في الدين قد تبين الرشد من الغي فمن يكفر بالطّٰغوت ويؤمن بالله فقد استمسك بالعروة الوثقى لا انفصام لها والله سميع عليم» (2).

فعرّفه إبراهيم النخعي بأنه: "حمل الإنسان على قول أو فعل قهراً بغير حق، فإن كان حمله بحق فهو إجبار".

يقصد بكلمة الحمل هنا هو تكليف على القول أو الفعل قوة وعنوة، وإذا كان الإكراه صحيحا فهو إجبار والتزام أعضاء المنظمة بالمهام المسندة إليهم. وبالتمعن في كل التعريفات السابقة نجد أنها لا تختلف فيما بينها اختلافا كبيرا، فهي متفقة في المعنى والمضمون، وإن اختلفت في العبارة واللفظ، كما يلاحظ أنها ركزت على أمرين: شروط الإكراه وما يترتب على الإكراه من آثار.

الإكراه هو قهر الأشخاص باستخدام القوة أو الحرمان أو التهديد بهما، فعملية الإجبار التي تتم غالبا عن طريق إرهاب الفرد ليعمل ضد حريته في الاختيار، كما يستخدم المفهوم لدي الاجتماعيين في مجال الضبط الاجتماعي للإشارة إلى القواعد والقوانين والعادات التي تلزم الأفراد بإتباعها (3). هذا الأسلوب القائم على الاستغلال والسيطرة يفرض فيه المسيطر أهدافه على الشخص، مما يتعارض مع أهداف بعيدة المدى وفق قوانين وعادات تضبط سلوك الأفراد الملتزمين بها.

1- أبو الفداء أيوب بن موسى الحسيني الكوفي: معجم مصطلحات والفروق اللغوية، تحقيق عدنان درويش ومحمد المصري مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، بيروت، 1998. ص 51.

2 - سورة: البقرة، الآية 256.

3- مصلح الصالح: الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط 1، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض 1999، ص 96.

الإكراه هو كل تدخل يقوم به إنسان ما أو جماعة ما من أجل الضغط على أشخاص آخرين أو جماعة أخرى لتغيير سلوكهم بشكل يجعلهم ينفذون أعمالاً ما كانوا لينفذوها لولا هذا التدخل " (1).

فالإكراه هو عملية مقصودة هادفة يمارس من خلال المجتمع، لتحقيق نظام اجتماعي أفضل من خلال تعديل سلوكهم.

الأكراه حسب اتزيوني: هو إجبار أعضاء المنظمة على اتباع طريقة معينة في العمل، حيث سمّاه بالنمط القسري.

وذهب ريفن وفرنج (Raven&French) أن الأكراه هو القوة القسرية التي تحقق الإذعان عن طريق التخويف والتهديد العاطفي أو الجسدي وفي بعض المنظمات تكون على شكل التأييب الشفهي أو المكتوب والعقوبات التأديبية 'الغرامات' تنزيل الدرجة 'الاذلال'. (2)

حسب تعريف اتزيوني وريفن وفرنج أن الإكراه في العمل يكون بسبب ضبط سلوك العمال والسيطرة عليهم والتدخل في حريتهم وجهودهم للحصول على الطاعة والامتثال عن طريق الالتزام بالقواعد والقوانين، ويكون الضبط من خلال أسلوب العقاب لمن خالف قواعد العمل.

يمكن القول أن الإكراه إجرائياً هو مفهوم اجتماعي ونفسي وتنظيمي ذو وجهين :

- وجه يعبر عن الموضوعية وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الامتثال للقواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة بإتباع مختلف الأساليب المشروعة.

- والوجه الآخر يعبر انعدام الموضوعية من خلال العمل الذي يُطلب أدائه تحت التهديد بالعقاب والذي لم يتقدم الشخص بنفسه طوعاً لأدائه بأساليب مختلفة تظهر المصلحة الفردية على حساب المصلحة العامة.

V - تعريف الإكراه في العمل: تعرف منظمة العمل الدولية في اتفاقية العمل الجبري 1930 (رقم 29) العمل الجبري في مفهوم القانون الدولي على أنه " كل أعمال أو خدمات تعتصب من أي شخص تحت التهديد بأي عقوبة ولم يتطوع هذا الشخص بأدائها بمحض اختياره " (3).

يتضمن هذا التعريف على عناصر أساسية إذ تشير مفهوم "كل أعمال أو خدمات" إلى الأعمال والخدمات العمالة بجميع أنواعها في أي نشاط أو صناعة أو قطاع، بما في ذلك الاقتصاد غير

¹ - سامية محمد جابر: القانون والضوابط الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1984، ص 42.

² - سعيد مؤيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص 87.

³ - تعزيز الإجراءات لوضع حد للعمل الجبري: مؤتمر العمل الدولي، ط 1، مكتب العمل الدولي، التقرير الرابع، الدورة 103، جنيف سويسرا، 2013، ص 6.

المنظم. وتشمل عبارة "التهديد بأي عقوبة" طائفة واسعة من العقوبات، ومختلف أشكال الإكراه المباشر أو غير المباشر كالعنف الجسدي، أو التهديدات النفسية، أو عدم دفع الأجور، أو فقدان الحقوق أو بعض الامتيازات. وتشير عبارة "العرض الطوعي" إلى الموافقة الحرة والواعية للعمال للدخول في علاقة استخدام وإلى حريتهم في أن يغادروا وظائفهم في أي وقت. وقد لا يمنع التمتع بهذه الحرية عن طريق قانون صادر عن السلطات فحسب، مثل صك قانوني، أو عن طريق أصحاب العمل أو القائمين على التوظيف، من خلال الوعود الكاذبة. وأخيرا هو أداء هذه الأعمال بغير ارادته. يتكون العمل الجبري من الاستغلال في المكان الذي يؤدي فيه العمل.

VI- تعريف العمل: في اللغة الفرنسية Travail تطلق على العمل الفكري واليدوي معا والعمل كظاهرة إنسانية يرتبط بالحاجات الضرورية للإنسان وهو ذلك المجهود الذي يبذله الإنسان وبوجهه لتغيير الطبيعة، ويعتبر عملية تجري بين الإنسان والطبيعة ويؤثر فيها فيحولها من صورتها الطبيعية الخام إلى صورتها الإستعمالية⁽¹⁾.

فالعمل هو ما يقوم به الانسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة، وهذا يبين لنا ركني العمل الأساسيين: النشاط، والإنتاج فالأول هو لب العمل سواء كان نشاطا جسديا أو ذهنيا والإنتاج هو المحصول .

من خلال ما سبق فالعمل اجرائيا هو مجموع القدرات والمهارات التي تتجسد في النشاط الإنساني وترتبط بالجهد الذهني أو العضلي الذي يبذله الإنسان، ويهدف العمل إلى انتاج سلعة لإشباع الحاجات وتحقيق المنافع كما يستعين هذا الجهد بأدوات ووسائل لتحويل مادة العمل في مجال معين ويرتبط بمهنة أو وسط اجتماعي يستوعب هذه الأنشطة الإنسانية.

سادسا: الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع ممارسات السلطة داخل المنظمة من خلال دراسة الظواهر المختلفة بين الأفراد والجماعات، باعتبار السلطة أهم ممارسات الضبط وصاحبة القوة الرشيدة في التنظيم، من خلال الممارسات الموجودة في أي تنظيم.

فقد تعددت وتنوعت الدراسات والأبحاث السوسيوتنظيمية المتناولة لموضوع الممارسات السلطوية أما الدراسات في الإكراه في العمل في منعدمة وكل ما وجد دراسات أجنبية كانت كدليل للدراسة الحالية:

¹ - صالح رفاة: السبيل إلى الفلسفة، ط 1، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود، باب عزون - الجزائر، 2005، ص ص 142 - 143.

I - الدراسات المتعلقة بالممارسة السلطوية:

كانت الدراسات الجزائرية كافية لتوضيح أهم العناصر المعتمدة في المذكرة ومنها:

01- دراسة ساكري دليلة: تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس، إشراف أ - د. سعد بشاشنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر -باتنة-قسم علم الاجتماع، 2004 - 2005.

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

أما أهمية الدراسة فتملت في كون السلطة في المؤسسة في كونها القوة الإيجابية التي يملكها متخذوا القرارات والمسيرين دون غيرهم، وكيفية توزيع الموظفين على مختلف المناصب.

- معرفة المشاكل التي تعيشها المؤسسات الجزائرية وسيرها نحو الخوصصة والإغلاق والافلاس.
- التسريح العشوائي للعمال، والطرده التعسفي للبعض، وزيادة الإضرابات وحدة الصراعات بين العمال والإدارة.وكانت تساؤلات الدراسة حول (1):

- الصراع في المؤسسة ودور السلطة في ذلك.

- تنظيم وتوزيع السلطة في المؤسسة.

أما المنهج المعتمد في الدراسة فهو الوصفي لأنه الأكثر ملائمة لموضوع البحث من خلال ملاحظة الظاهرة والإحاطة بها وجمع المعلومات والتحليل واستخلاص النتائج.

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

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

¹ - دليلة ساكري: تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس، إشراف أ - د. سعد بشاشنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر -باتنة-قسم علم الاجتماع، 2004 - 2005.

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

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

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

أما الاستفادة من هذه الدراسة يأتي من كونها اهتمت وتناولت علاقة الرؤساء بالمرؤوسين بالمؤسسة الذي هو في نظرنا جزء من أي دراسة أو بحث يقام حول المؤسسة، وله علاقة وطيدة بموضوع بحثنا، من خلال استنباط أبعاد ومؤشرات الدراسة بالاعتماد على المؤشرات الموجودة في المذكرة وتخدم الموضوع.

كما تم الاستفادة من الناحية المنهجية وفي بناء الاستمارة ومختلف الجوانب المنهجية الأخرى.

02- دراسة محمد خالدي: تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر (دراسة ميدانية) تحت إشراف الأستاذ: محمد بومخلوف، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة الجزائر (1).

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

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

- هل هذه التمثلات موحدة أم مختلفة عند جماعة العمال؟

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

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

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

الفرضية الأولى: تختلف تمثلات العمال لسلطة الرؤساء باختلاف الأصناف السوسيو-مهنية لهؤلاء العمال.

الفرضية الثانية: الأصناف المهنية والأنماط القيادية للرؤساء تؤدي إلى اختلاف تمثلات العمال للسلطة التنظيمية.

ومن خلال التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى عدة نتائج ومنها:

- تبين أن هناك اختلاف في تمثلات العمال لسلطة الرؤساء.
- تختلف تمثلات العمال للسلطة باختلاف أنماط القيادة.
- عدم إدراك العمال لمعنى أنماط القيادة.
- هناك ظروف وعلاقات اجتماعية خاصة داخل المؤسسة تحدد مختلف المواقف.
- هناك ترابط بين مؤشرات البيئة الاجتماعية الداخلية وتمثلات لسلطة رؤسائهم.
- تتدخل بعض الخصائص الثقافية في تشكيل تلك التمثلات.

استعمل الطالب المنهج الكمي قصد تحليل المعطيات الميدانية كما اعتمد على تقنية الاستمارة كأداة رسمية في جمع تلك البيانات، واستعان بالملاحظات والمقابلات التي تحصل عليها خلال مختلف الزيارات الاستطلاعية وكان هذا جليا في تحليلاته، وقد كان تشابهها مع هذه الدراسة في معالجة مختلف مؤشرات ممارسة السلطة التنظيمية كاتخاذ القرار والاتصال والرقابة والتوجيه، حيث اعتبرها أبعاد للممارسة السلطوية هذا بالنسبة للمتغير المستقل أما المتغير التابع فقد عالج تمثلات العمال.

تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال المادة النظرية وخاصة موضوع السلطة، كما استفدنا من تحليله السوسبيولوجي لمختلف البيانات من تصوره لواقع ممارسة السلطة وتمثلاتها في المؤسسة الجزائرية.

03- دراسة الدكتور "بلوم اسمهان" الموسوم بنسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة ودار الشهاب للطباعة والنشر -جامعة الحاج لخضر باتنة- 2011-2012، حيث تم التركيز على نقطتين محوريين وهما النسق السلطوي كبناء محوري لا يمكن للمنظمات أن تستغني عنه. والثاني كيفية تفعيل الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية باعتبارهما المتغيرين الأساسيين في فرضيات الدراسة.

ولقد اتخذت هذه الدراسة من التعرف على النمط السلطوي المكرس في البنية التنظيمية وأهم المحكات الكفيلة ببلورته، والوقوف على واقع العملية التوظيفية، التكوينية والعملية التحفيزية وأهم المعايير والآليات التي تحدد منطقاتها⁽¹⁾.

أما بالنسبة للجانب الميداني للدراسة فقد تم انجازه بالمؤسسة العمومية لأشغال الطباعة "دار الشهاب للطباعة والنشر" باتنة، وهي مؤسسة عامة حيث تضم ستة وخمسون (56) عاملا حسب تقرير 2002/02/03. مقسمة وفق المصالح التالية: الإدارة العامة وتضم عاملين (02) وتليها مصلحة المحاسبة والتسيير المالي وتضم ثلاثة عمال (03)، ثم إدارة الموارد البشرية وتضم ثمانية عمال (08) لتليها المصلحة التجارية وتضم خمسة عمال (05) وأخيرا المصلحة التقنية وتضم ثمانية وثلاثون عاملا (42).

أما بالنسبة للمؤسسة الخاصة فتضم خمسة وستون عاملا (65) ففي الإدارة العامة هناك عاملين (02) وأيضاً عاملين (02) بالمحاسبة وإدارة الموارد البشرية لتليها مصلحة الإعلام الآلي ومعالجة الصور بخمسة عمال (05)، أما بالنسبة لمصلحة المخبر فتضم عاملين (02) والمصلحة التجارية بها ستة عمال (06)، وأخيرا مصلحة التقنية وتضم اثنان وأربعون عاملا (42). حيث تم إجراء مسح بالعينة لعمال المصلحة التقنية بالتنظيمين مجال الدراسة باعتبارهم القاعدة الأساسية التي تكشف عن كل

¹ - بلوم اسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة دكتوراه في العلوم علم الاجتماع تنظيم وعم، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2011-2012.

صور الممارسات السلطوية من خلال اتخاذ القرارات، والكشف عن مدى تثمين العملية التكوينية وكذا واقع التفكير الإبداعي والإبتكاري .

استخدم المنهج المقارن وهذا تماشيا مع طبيعة الواقع البحثي وتوجهاته النظرية، في إطار عقد مقارنات مغايرة بين تنظيمين يختلفان في الأطر القانونية -عامة وخاصة - من خلال ابراز أوجه الشبه والاختلاف على المستوى التنظيمي مجال الدراسة، باستخدام أدوات منهجية تتسم بالموضوعية والكفيلة بجمع البيانات ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على الملاحظة المباشرة، استمارة المقابلة، دليل المقابلة الحرة، أداة المقارنة، الوثائق والمستندات.

حيث ناقشت في الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: تعمل السلطة التنظيمية العقلانية على تفعيل العملية التوظيفية .

ومن خلال الشواهد الامبريقية جسدت الدراسة عدم اتساق النسق السلطوي مع مبادئ ومتطلبات المؤسسة المستقلة، حيث اكتسبت المؤسسة العمومية مواصفات جديدة نظريا، هذه الفعاليات بقيت رهينة ممارسات وسلوكات بيروقراطية سلبية موروثه. كما ظل النمط السلطوي قهري بعيدا عن الممارسات العقلانية، تعود إلى آليات داخلية تتعلق بغياب التقاليد الصناعية واديولوجية التسيير الاقتصادي، فتظهر الجهوية، المحسوبية والخصائص الفزيولوجية مرتعا خصبا للبنية التنظيمية العامة. فالأسس القهرية وحتى المادية المكرسة داخل البنية التنظيمية العامة ألغت الإحكام إلى الجوانب القيمة والأخلاقية لتتنامي معايير اللارسمية في المؤسسة العامة. بالإضافة إلى احساس العامل بالاغتراب نتيجة عدم ملكيته لوسائل الإنتاج، إضافة لعد منحه فرصة التعبير عن ذاته نظرا للرقابة والروتين.

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

أما الفرضية الثالثة: تضمن السلطة التنظيمية العقلانية تعزيز العملية التحفيزية. بما أن الممارسات السلطوية بأنماطها وأسسها، والتي عمدت إلى اضعاف رصانة النسق ومصداقية التنظير، كشفت المعطيات البحثية أيضا عن عدم عقلانية القرارات التنظيمية في ضوء آليات التفويض، المشاركة والاستخدام الآلي لمنظومة التحفيز، بسبب انتهاز الفرص والتحايل على القوانين، الأمر الذي نمط

الاستخدام الآلي للحوافز وكبح تنمية شخصية الفاعل في سياق الأسس التي تضمنتها القرارات التنظيمية "الخبرة، الحرفية" التي تأسست وتحولت إلى تقليد راسخ داخل البنية التنظيمية العامة، كما كانت الأقدمية هي الصورة القانونية داخل البنية التنظيمية العامة وهذا ما أدى إلى جمود واضطراب بنى التنظيم .

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

أفادت هذه الدراسة في دعم الإطار النظري وخاصة من خلال المعلومات المتعلقة بالممارسة السلطوية، من حيث التعرف على متغيرات ومؤشرات الدراسة وكذلك التعرف على الإشكالية المطروحة والفرضيات، وكيفية الاستفادة من هذه المعلومات للدراسة الحالية بالإضافة الى التعرف على كيفية بناء الجانب الميداني في الدراسة وتطبيق ذلك في التحليل وقراءة الجداول.

II - الدراسات المتعلقة بالإكراه في العمل:

كانت الدراسات الأجنبية سابقة للدراسات العربية في موضوع الإكراه في العمل وكذلك أكثر شمولاً وتوضيحاً، وظفت في شكل مؤتمرات كانت بمثابة الموجه لدراستنا الحالية.

1- الدراسات الأجنبية عن الإكراه في العمل: وهي دراسات أجنبية في عدة جمهوريات وكانت عبارة دراسات أولية لمجموعة من الباحثين 'جمعت في مؤتمر العمل الدولي تحت عنوان ثمن الإكراه لينتقل المؤتمر بعنوان جديد بعنوان تعزيز الإجراءات لوضع حد للعمل الجبري.

أ- الاستقصاء النموذجي في جمهورية مولدوفا:

قيم استقصاء وطني في جمهورية مولدوفا مدى ما يتعرض له العمال المهاجرون من عمل جبري واتجار في بلدان المقصد فقد أضاف مكتب الإحصائيات الوطني الى استقصائه للقوة العاملة في 2007 جزءا يتعلق بهجرة العمال، طبق على عينة فاقت 12000 أسرة معيشية وأستجوب فيه 764 مهاجرا كما أجريت استجابات إضافية لما يزيد 2500 أسرة معيشية أفادت في عام 2008 بأن أحد أفرادها على الأقل كان يعمل في الخارج في ذلك الوقت. وشمل الاستقصاء إجمالاً 3231 مهاجرا يعملون حالياً في الخارج و2074 مهاجرا عائدين إلى بلدانهم، كما قدر الاستقصاء أن ما مجموعه 327300

مهاجرا كانوا يعملون في الخارج أو يبحثون عن عمل في الخارج خلال السنة، وقد عاد منهم 85000 مهاجرا أي 20% من المهاجرين حققوا نجاحا (أي لم يتعرضوا للخداع أو الإكراه أو الاستغلال، وأن 24,2% تعرضوا للاستغلال والخداع، كما أن 8,7% كانت ضحية الاتجار بغرض العمل الجبري وشملت أهم وسائل الإكراه المستخدمة: احتجاز الأجر من جانب صاحب العمل، اجبار العامل على أداء مهام ضد إرادته، من خلال التهديد بالعنف أو الإبلاغ إلى السلطات ومصادرة وثائق السفر والهوية الشخصية⁽¹⁾.

ب- دراسة أعدها مركز التضامن في الوم أ في 2008 عن عمال البحار: حيث تم دراسة عن المواطنين التايلانديين المنحدرين من المناطق الريفية وكيف تعرضوا للاتجار لأغراض العمل الجبري في قطاع صيد الأسماك، يفيد التقرير مستشهدا بمصادر حكومية، أن أكثر من 10000 عامل يمكن أن يكونوا قد وقعوا في شرك مراكب الصيد. وفي حالة قصوى أبلغ عنها الاتحاد الدولي لعمال النقل أن 39 صيادا من ميانمار ماتوا جوعا، بعد أن تركوا بلا غذاء ولا ماء لفترة فاقت الشهرين.⁽²⁾

ووردت تقارير مماثلة بشأن حالات إكراه على متن مراكب صيد في المياه الأوروبية حيث يبلغ الاتحاد الدولي لعمال النقل عن حالة صيادين من اندونيسيا دفع كل منهم لوكالة الاستخدام رسميا بمقدار 500 دولار أمريكي للعمل على متن سفينة إسبانية، ثم تلقوا أقل من ثلث الأجر المتفق عليها في البداية، ويبين هذا النوع من التقرير المذهلة أنه بات من اللازم القيام ببحوث أكثر انتظاما بشأن آليات تعيين البحارة وتوظيفهم في شتى أنحاء العالم، بما يشمل القيود المفروضة عمليا على حقهم في ترك السفن والتكاليف أو الغرامات التي يمكن أن تفرض عليهم إذا حاولوا ترك السفينة بعد التعرض للخداع أو الممارسات التعسفية.

كما قامت مبادرات من منظمات أصحاب العمل للتقليل من الإكراه الوظيفي: تصدت عدد من منظمات أصحاب العمل لمسألة العمل الجبري والإكراه الوظيفي والاتجار، فقد سعت تلك المنظمات إلى معالجة هذا الموضوع من خلال برامج التنمية .

- استخدام الشبكات المتاحة لعرض الممارسات الحسنة.

- الاضطلاع بأنشطة توعية موجهة إلى أصحاب العمل ودوار الأعمال بغية التنمية إلى خطر الإكراه الوظيفي.

1-V.Zanin: I Forzati del Mare, Rome, Carocci editore, 2007 P 3

2 -Solidarity Center: Justice for all. Thailand. Dec. 2007, p. 109

لابد من وجود ضمانات واتفاقيات تحمي العمال من العمل المكروه، وهذا ما قام به الاتحاد العام الدولي لعمال النسيج والملابس والجلد باتفاق مع شركة إندتكس الإسبانية والتي تلزم الشركة بالعمل على مكافحة العمل الجبري كجزء من اتفاق أوسع لترويج معايير العمل الأساسية لمنظمة العمل الدولية. تعتبر هذه الدراسات بمثابة المسلك الذي وضح لنا كيفية بناء البحث حول موضوع الإكراه في العمل من خلال جمع المعلومات وكيفية الإسقاط، خاصة وأن هذا البحث يحتاج الى التنقيب والتفصيل وإعادة الصياغة حسب الدراسة الحالية. يمكن اعتبار هذه الدراسة بمثابة الطريق الموجه للدراسة الحالية من خلال الاستفادة من الطرح النظري وبلورة ملامح شكل الاطار النظري والمفاهيمي للدراسة.

02- الدراسات العربية عن الإكراه في العمل: لا يوجد دراسات عربية عن الإكراه في التراث السوسيولوجي فكل ما وجد كان عبارة عن مذكرات عن العمل الإكراهي يحتوي على بعض الدراسات العربية، والتي وضحت الخطوات الأساسية للموضوع، غير أنها كانت خارج التراث كانت بمثابة الموجه للدراسة الحالية والمتمثلة في "أثر الإكراه على المعاملات المالية"، دراسة فقهية مقارنة من إعداد الطالب إياد إبراهيم محمد عودة⁽¹⁾، وهي رسالة ماجستير حيث تمت الاستعانة بها من خلال الإطار النظري الذي طرح ماهية الإكراه من تعريفات وأنواع وأقسام ووسائل وتطرق إلى الآثار الناتجة عن الإكراه، حيث تمت الدراسة بجامعة الأزهر - 2011-2012.

- كما أن هذه الدراسة لم تكن وثيقة الصلة بالبحث وهذا مما زاد من صعوبة جمع المعلومات وكيفية الإسقاط، خاصة وأن هذا البحث يحتاج الى التنقيب والتفصيل وإعادة الصياغة حسب الدراسة الحالية. يمكن اعتبار هذه الدراسة بمثابة الطريق الموجه للدراسة الحالية من خلال الاستفادة من الطرح النظري وبلورة ملامح شكل الاطار النظري والمفاهيمي للدراسة.

سابعاً: فرضيات الدراسة:

الفروض هي إجابات مبنية على المعلومات النظرية، وتقوم هذه الفروض بتوجيه الباحث نحو المعلومات والبيانات والطرق السليمة للوصول إلى تحقيق أهداف البحث. وفي ضوء السؤال المركزي والأسئلة الفرعية، يمكن اشتقاق الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: تعمل الممارسات السلطوية غير العقلانية المطبقة داخل المؤسسة على تفعيل وتعزيز الإكراه في العمل لدى العامل بالمؤسسة مجال الدراسة.

¹ - إياد إبراهيم محمد عودة: أثر الإكراه على المعاملات المالية، دراسة فقهية مقارنة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، 2011-2012.

انطلاقاً من الفرضية العامة وفي ضوء الأدبيات المتوافرة في المجال السوسيوتنظيمي، واستناداً إلى حيثيات الدراسة الحالية عمدنا إلى استنباط ثلاث فرضيات جزئية، نهدف من خلالها للوصول إلى نتائج تسهم في فحص المتغيرات الخاصة بالدراسة وهي كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: عدم فعالية أسلوب الممارسة السلطوية داخل المؤسسة مجال الدراسة يعمل على ترسيخ عدم الولاء للمؤسسة مجال الدراسة.

انطلاقاً من الفرضية وحتى يتسنى لنا دراسة هذه الفكرة عمدنا إلى استنباط مؤشرات الفرضية وهي كالآتي:

- تعمل السلطة من خلال نمطها التسلطي على ترسيخ الالتزام الاغترابي لدى العامل بالمؤسسة مجال الدراسة

- تعمل السلطة من خلال نمطها الفوضوي على تكريس سلوك عدم الانضباط الذاتي لدى العامل بالمؤسسة مجال الدراسة؟

الفرضية الفرعية الثانية: عدم فعالية نمط الممارسة السلطوية داخل المؤسسة مجال الدراسة يعمل على عدم تفعيل الانتماء إلى المؤسسة مجال الدراسة.

وحتى يتسنى لنا دراسة هذه الفكرة عمدنا إلى استنباط مؤشرات الفرضية وهي كالآتي:

- تعمل السلطة من خلال عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات على ظهور التغيب العمالي بالمؤسسة مجال الدراسة؟

- تعمل السلطة من خلال عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات على بروز دوران العمل لدى العامل بالمؤسسة مجال الدراسة؟

الفرضية الفرعية الثالثة: عدم فعالية الاتصال السلطوي داخل المؤسسة مجال الدراسة يعمل على تفعيل الصراعات بالمؤسسة مجال الدراسة.

وحتى يتسنى لنا دراسة هذه الفكرة عمدنا إلى استنباط مؤشرات الفرضية وهي كالآتي:

- تعمل عملية الاتصال النازل كمظهر للسلطة التنظيمية على ترسيخ الالتزام الاغترابي لدى العامل بالمؤسسة مجال الدراسة؟

- تعمل عملية الاتصال الصاعد كمظهر للسلطة التنظيمية على تكريس سلوك عدم الانضباط الذاتي لدى العامل بالمؤسسة مجال الدراسة؟

الفصل

الثاني

الفصل الثاني: الإكراه في العمل.

أولاً: تطور الإكراه في العمل

ثانياً: أقسام وأنواع الإكراه في العمل

ثالثاً: العوامل المؤدية إلى الإكراه في العمل

رابعاً: الأساليب المستعملة للإكراه في العمل

خامساً: مظاهر الإكراه في العمل

سادساً: أثر الإكراه في العمل.

سابعاً: تقييم الإكراه في العمل.

تمهيد

إن الوضع القائم في المنظمات يشي بمرض اجتماعي يتمثل في تلك المعايير الانتقائية الخاطئة والتي تقوم على تقديم المصلحة المادية والشخصية على مصلحة الجموع مع وجود جهل لدى السلطة بالمؤهلين الحقيقيين والكفاءات المتناثرة في المجتمع، مما أدى إلى تكريس الإكراه والقهر في العمل كألية تكتيكية فعالة عمدت على توسيع القوة والتمايز بين مختلف الفئات السوسيو مهنية.

ونظرا لأهمية الاكراه في العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية التي استحوذت على عقول المفكرين السوسولوجيين، غير أنه يلاحظ أن الكتابات في هذا المجال قليل جدًا، رغم أن المفهوم في حد ذاته قديم ولكنه غير متناول فقد كان العمل يعنى الاكراه حسب Alain rey سنة 1130 م ويعود أصله إلى الكلمة اللاتينية Tripaliare وهو تحريف لـ Tripalium وهي أداة تستخدم من أجل معاقبة العبيد. (1)

¹ - فاطمة الزهراء تليلاني: التمثيل العمالي، النزاعات وأثرها على أداء الموارد البشرية في المنظومة الصحية، اشراف عبد الكريم بن أعراب مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، 2012-2013، ص 10. مرجع سبق ذكره.

أولاً: تطور الإكراه في العمل:

إن تتبع تاريخ الإكراه في العمل يفرض علينا تتبع تطور عالم الشغل وعلاقات العمل، بداية من مرحلة الرق حيث لم يكن لديهم أية حقوق لحمايتهم ضد ظلم ملاك الأراضي وتعسفهم.

فالإكراه في العمل موجود منذ القدم، ظهر في صورته الأولى مع طبيعة الرق، ثم تطور المفهوم مع تطور الطبقات العمالية، فطبقة الإقطاعيين كانوا يخضعون العمال للعمل وفقاً لمصالحهم الشخصية.

إنّ استغلال العامل في هذه الحقبة من التاريخ كان نتيجة لأسلوب وعلاقات الإنتاج، رغم بساطة العمل، فرب العمل هو المسيطر على العلاقة التي تجمعها بالعامل.

ويظهر الثورة الصناعية وما نتج عنها من انتشار للمصانع، تمخض عنها تغيير جذري في علاقات وأساليب العمل من خلال التوجه إلى العمل الجماعي، فالمصنع يتطلب عدد كبير من العمال ومراحل عمل متنوعة، فأصبح نسقا معقداً، جميع أجزائه البنوية متداخلة ومتكاملة وظيفياً، حتى أن طرق الإكراه في العمل تعقدت وتطورت أيضاً. (1)

فالتطور في أدوات وأساليب الإنتاج صحبه تطور في الفكر التنظيمي، فخلال هذه الحقبة من التاريخ برز بالخصوص التنظيم العلمي للعمل بقيادة تاييلور الذي اعتبر العامل قطعة من مكنيزم ليس من حقه الابداع والتفكير، ولا يستطيع الاحتجاج على ظروفه فهو مكره على أداء الأعمال وخاضع لرب العمل. فأصبح هناك طبقتين متعارضتين من حيث المصالح فالأولى لا تملك سوى قوة عملها لتبيعها، ولن يكون لها أي دخل من أي نوع كان إذ لم تعمل، وهي مرغمة وفق طبقة ثانية تبحث عن تعظيم ربحها بالاستغلال الأمثل والأقصى والإكراه على العمل.

في هذه المرحلة كانت الطبقة العاملة تعيش ظروف سيئة، فأرباب العمل يستغلونهم إلى أقصى الحدود دون أن تكون لهم امكانية الاحتجاج أو الرفض فهم مجبرون على العمل مقابل أجر زهيد لا يكفيهم لليوم وضمن ظروف عمل سيئة للغاية، بالإضافة إلى الاضطهاد فنظام المصنع قضى على طموحاتهم في التطور واكتساب مهارات جديدة بسبب الآلة وتقسيم العمل إلى مراحل صغيرة، فأصبح العامل مهما كانت مهارته يقوم بعمل بسيط ينظر إلى نفسه كمساعد للآلة فقط.

كما أشار كارل ماركس إلى أن الإكراه في العمل تطور مع الفكر الرأسمالي من السيئ إلى الأسوأ، فهو ناتج عن الاستغلال الرأسمالي حيث تشكلت علاقات انتاجية متناقضة، وذلك لانقسام المجتمع إلى طبقتين، طبقة مالكة لوسائل الإنتاج تعرف بالطبقة الرأسمالية البرجوازية وطبقة مالكة لقوة العمل والتي

1 - فرنسوا باريه: تاريخ العمل: ترجمة: غنيم عبدون، ومراجعة محمد عطا، الدار القومية للطباعة والنشر، ص ص 09- 14- 71 .

تعرف بالطبقة البروليتارية⁽¹⁾. هذه الأخيرة تقوم ببيع قوة عملها مكرهة إلى رب العمل مقابل أجر زهيد لتجديد طاقتها ليوم عمل جديد.

والجزائر مثلها مثل باقي الدول ففي الفترة الاستعمارية كان العمال يعملون مكرهين في تسخير كل طاقتهم للمستعمر لخدمة مصالحه الاقتصادية، مما أدى ببروز نواة عمالية كانت تعيش ظروف قاسية فأنتج المستعمر فئات اجتماعية تتمثل في:²

- البرلتارية الفلاحية فكان العمال يتعرضون لاستغلال بشع إذ يتعدى يوم العمل 10 ساعات مع تدني كبير للأجور

- البروليتاريا الصناعية: تأثر العمال الأوربيين على الجزائريين فيما يخص التنظيمات النقابية في ظل القيادات الأوربية.

- عمال البناء: طبقة عاملة بأيدي رخيصة وضعف المكننة في هذا القطاع بسبب الاستغلال الاستعماري. في خضم ما سبق تكونت بناءات متوارثة خاصة في القطاع الخاص بعد الاستقلال إذ كانت تحمل في ثناياها بعض الأفكار التي تركتها فرنسا، فكان ابعاد العمال عن المشاركة خوفا عن مصالحهم، مما أدى إلى ظهور بعض أشكال المقاومة العمالية على مستوى هذه التنظيمات تعبيرا عن رفضهم للواقع الذي كان سائدا بسبب الممارسات السلطوية ونقص الوعي لدى العمال ظل حبيس أفكار مشوهة زكته ظروف اقتصادية وسياسية، كما أن مرحلة التسيير الذاتي التي كانت تقر بمشاركة العمال وتوزيع الأرباح ظاهريا ولكن الممارسات الميدانية أوضحت بيروقراطية وهذا ما وضحه مرسوم جوان 1964 القاضي بهيكله المؤسسات المسيرة ذاتيا: منح صلاحيات واسعة للمدير، إلغاء تقسيم الأرباح، وبذلك يصبح العامل ملتزم بالعمل ومغترب في نفس الوقت، وبقيت هذه الأفكار منتشرة عبر مختلف المراحل التي عاشتها الجزائر وحتى يومنا هذا فالعامل يعيش التهميش والإقصاء والإكراه، فرب العمل الجزائري لا زال في الغالب رهين الرؤية الرسمية التقليدية له وأنه لم يتمكن من تجاوز محيط ورشته ومنشأته الصناعية؛ مما جعل أدواره الاجتماعية كفاعل اجتماعي مركزي متأثر بعدم الشرعية التي فرضتها عليه الممارسات والخطاب التقليدي الموروث⁽³⁾.

1 - نفس المرجع، ص ص 70 - 71.

2 - حنان شطبي: الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية، دافع أو معرقل للأداء البيداغوجي، دراسة حالة جامعة منتوري- قسنطينة- إشراف عبد الكريمين أعراب، 2009- 2010، ص ص 18- 27.

3 - عبد الناصر جابي: الجزائر تتحرك: دراسة سوسيوسياسية للاضطرابات العمالية، دار الحكمة، الجزائر، 2001، ص 21.

ثانياً: أقسام وأنواع الإكراه في العمل:

إن الإكراه في العمل يعبر في مضمونه عن عملية وفعل اجتماعي تحركه آليات تكشف عن عدم الرضا والمساواة بين أفراد المجتمع، بحيث يتدخل الإنسان أو الجماعة من أجل الضغط على أشخاص آخرين أو جماعة أخرى لتغيير سلوكهم بشكل يجعلهم ينفذون أعمالاً ما كانوا لينفذوها لولا هذا التدخل .

I - أقسام الإكراه في العمل: مما لا شك فيه أن الإكراه في العمل يعبر عن فعل أو سلوك تنظيمي وأن السلوك نفسه يتأتى من خلال ممارسات علائقية سواء كانت عن قصد أو غير قصد، حيث أن عملية توجيه السلوك في التنظيمات تطمح دائماً إلى الارتقاء بالفرد من حالته الحالية إلى حالة اجتماعية تؤدي إلى اندماجه مع المجتمع وانسلاخه من فرديته وتكيفه مع الظروف الاجتماعية والمواقف المختلفة، غير أن هناك بعض الظواهر الشائعة في كثير من منظمات العمل، تتمثل في تذمر بعض الموظفين وقلقهم من أسلوب تعامل رؤسائهم معهم وعجز هؤلاء الموظفين عن مواجهتهم أو التعبير عن إحساسهم بالإكراه والشعور بالظلم وعدم تحقيق العدالة، وهذا ما أدى إلى وجود نوعين من الإكراه في العمل وهما:

01- الإكراه بحق: وهو الإكراه المشروع الذي لا ظلم فيه، ففاعلية السلطة تظهر من قبل الأتباع، ولإثباتها لا بد من فرض الخضوع والإذعان والإكراه والقدرة على إخماد التمرد⁽¹⁾، وهذا ما أكدته ماكس فيبر من خلال "قدرة الفاعلين في علاقة اجتماعية معينة على فرض إرادتهم حتى لو كان ذلك رغم مقاومة الآخرين" فكل جماعة منظمة تتميز بضبط ملزم تسعى دائماً إلى تدعيم اعتقادها في الشرعية.⁽²⁾

حسب دوركايم فالإكراه يعد ظاهرة إلزامية من قبل المجتمع للأفراد يكون من أجل تحقيق الأمن والاستقرار العام لكافة الأفراد، فالمجتمع قد يمارس الإكراه حيال أفراده فيطالبه بالخضوع لمعايير ونظمه سواء وافق الفرد على ذلك أم لم يوافق، وقد يمارسه فرد تجاه فرد آخر ليجبره على فعل ما يكون صحيحاً في مواقف معينة، كما أن الأفراد يتهمون بممارسة العنف حيال المجتمع، وذلك عند رفضهم الانصياع لهذا الإكراه ويتمردون على القانون، فدوركايم يستعمل مصطلح إكراه عندما يكون المقصود علاقة المجتمع بالفرد، "إن الفرد منذ ولادته كما يذكر دوركايم يجد نفسه محاطاً بأحكام وقوانين اجتماعية قسرية لا يستطيع تغييرها أو التقليل من أهميتها، كما لا يستطيع انتقادها أو التهجيم عليها أو التهرب منها. والشيء الوحيد الذي يستطيع الفرد القيام به هو إطاعة هذه القوانين والاستسلام لأوامرها ونصوصها دون أي تردد أو تأخر وإلا لا يمكن أن يكون الفرد مقبولاً من الجماعة ومنطويًا تحت لوائها".⁽³⁾

1 - عبد الحسيب سند عطية: الإكراه وأثره على إرادة المكره في الأفعال في الفقه الإسلامي، مكتبة الغد للطباعة والنشر، 2001 ص 27.

2 - طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 2007، ص 79.

3 - إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر، 2005، عمان، الأردن، ص 248.

هذا الإكراه يدعم أهداف الجماعة ويؤثر إيجابيا على المنظمة، حيث يكون بين مجموعات العمل أو على مستوى المنظمات، فتتطابق أهداف الأطراف وتتجانس وينتج عنه أفكار ومقترحات إبداعية تخدم المنظمة ويكون بين الفرد والمجتمع .

ذهب إلى نفس الفكرة أيضا ماجريجور من خلال كتابه "الوجه الإنساني للمنظمة" حيث طرح مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية ومحددات السلوك ففي نظرية (X) تقوم على افتراضات أن الإنسان كسول لا يحب العمل ويحاول تجنبه، فالعامل العادي خامل ولا يتمتع بذكاء وليس لديه الطموح الكافي ويتجنب المسؤولية ويفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل كما أن العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، ولا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف، ومثل هذا العامل هو إنسان أناني كونه يهتم بنفسه فقط، ولا يبالي بمصلحة الجماعة أو المؤسسة وأن الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن وبسبب هذه العوامل لا بد أن يجبر العامل على العمل وتضبط تصرفاته ويوجه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب في تحقيق أهدافها وفعاليتها. (1)

بالإضافة إلى العمل الإكراهي الذي تفرضه الدولة مثل العمل في السجون عقابا على ما تسميه الأعمال المعادية للمجتمع "يعتبر العمل من نظام السجن الإجمالي الذي يصبوا إلى إعادة تأهيل الجناة وإعدادهم في الوقت الملائم للعودة إلى الاندماج في الحياة كمواطنين أحرار" (2). ويهدف إلى ضمان الأمن وفي الوقت ذاته ضمان حماية المساجين.

02- الإكراه بغير حق: وهو الإكراه الذي يكون بشيء غير مشروع سواء كان عدم المشروعية من الوسيلة أو الفعل المكروه عليه. ويتم الإكراه عن طريق تهريب فرد ليعمل ضد حريته في الاختيار. وهذا الأسلوب القائم على الاستغلال والسيطرة والعنف ضد الأفراد خاصة في الحالات التي يسود فيها الظلم والديكتاتورية والفقر والبيؤس واللاعنف يفرض فيه المستغل أو المسيطر أهدافه على الشخص، فيؤثر هذا الإكراه على أداء الجماعة من خلال المهمة وأهداف العمل ضمن علاقات بين الأفراد وبين كيفية انجاز هذا العمل.

قدم ماجريجور في نظريته (X) عكس نظرية (Y) أن العامل نشيط وطموح وذكي ويريد أن يعمل ويحب عمله كون العمل بالنسبة إليه مطلب ضروري ورغبة طبيعية، كما أنه يتمتع بالقدرة على المبادرة والإبداع

1 - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 67.

2 - تعزيز الاجراءات لوضع حد للعمل الجبري: مرجع سبق ذكره، ص 26.

والرغبة في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ذلك فإن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام وإثبات الذات، وبالتالي فهو ليس بحاجة لإرغامه أو إكراهه على العمل أو إحكام المراقبة عليه لأنه يملك رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته .

وهذا ما وضحته منظمة العمل الدولية من خلال المادة (1) سنة 1957 رقم 105، توضح هذه الاتفاقية بعض الأغراض التي لا يمكن بتاتا فرض العمل الإكراهي من أجلها "لا يمكن استخدامه لأغراض التنمية الاقتصادية أو كوسيلة للتوجيه السياسي أو التمييز أو لفرض الانضباط على الأيدي العاملة أو كعقاب على المشاركة في الاضرابات".⁽¹⁾

يهدف هذا النوع إلى عدم تنمية كوادر المنظمة حتى يصبح القادة هم حجر الزاوية داخل المنظمة، فيجب الخبرات التي يملكها عن مرؤوسيه حتى يقلل من امكانياتهم لاعتقاده أن تلك الخبرات موطن قوته، وأن انتقالها إليهم سيسلبه تلك القوة من خلال إساءة تفسير القوانين والاحتيايل عليها، وهذا يعود دائما إلى ضعف الوازع الأخلاقي وكذا ضعف المرؤوس وعدم اصراره على حقه خوفا من فقدان المنصب.

II - أنواع الإكراه :

تعتبر ظاهرة الإكراه في العمل من الظواهر التي يتعرض لها الفرد من خلال أدائه للعمل فتتسبب في إحداث اختلال في توازنه، ويتولد لديه شعور بالإكراه إما بسبب عوامل تخص البيئة المحيطة أو بسبب عوامل تخص المنظمة التي يعمل بها أو لأسباب تتعلق به شخصيا، فالفرد مطالب بالخضوع لمعايير ونظم مختلفة، وهذا ما أدى إلى وجود نوعين من الإكراه في العمل وتتمثل في ما يلي:

01- الإكراه المادي: هو أن يكره العامل على عمل معين فيقوم المدير بتكليف المرؤوسين بأداء عمل لا يرغبون فيه أو الامتناع بقوة مادية لا يستطيعون مقاومتها.⁽²⁾

ويعرفه البعض بأنه القوة المادية التي يباشرها شخص ضد آخر فتسلب الإرادة بصفة مطلقة كالضرب، العنف وهذا ما أكدته حالة طالب في ألمانيا وهو لاجئ أفريقي بطريقة غير نظامية، قد استخدم عبر سلسلة من المتعاقدين في موقع عمل فلم يتلقى الأجر المتفق عليه ولما طالب بحقه تعرض للضرب.

¹ - نفس المرجع: ص 5.

² - هائل حزام مهيبوب العامري: مرجع سابق، ص ص 94-95.

02 - الإكراه المعنوي: يكون مصدره الإنسان فقط حيث أن الإنسان هو من يمارس التهديد على المكره بوسائل شتى للتأثير في إرادته وجعله يتصرف على نحو معين كالتخويف والتهديد، الاذلال، تنزيل الدرجة، النقل والاحتفاظ الإجباري بجزء من الأجور والاحتفاظ كذلك بوثائق الهوية... الخ.⁽¹⁾

ثالثا: العوامل المؤدية للإكراه في العمل:

هناك مجموعة من الأسباب التي تعد محركات أساسية في فهم سلوك الإرغام الذي قد يؤدي إلى العمل بالإكراه وهي مجموعة العوامل الايجابية أو السلبية المستخدمة للإكراه في العمل، وهي كثيرة ومتنوعة كما أنها قابلة للتجديد والابتكار ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الإكراه في العمل إلى ثلاثة أقسام وهي عوامل خارجية مادية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية وذلك على النحو التالي:

I - العوامل المادية: وتحتل هذه العوامل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال فيما يتعلق بالظروف وشروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

1- الظروف الفيزيائية للعمل: ويقصد بها "مجموعة الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه لعمله" ⁽²⁾ وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية اقتصادية هذه الأخيرة تعتبر العامل الرئيسي الذي يدفع بأصحاب العمل إلى اللجوء إلى الإكراه، فينتقل العمال أجورا أقل من الأجور المتداولة في السوق، كذلك تحدث اقتطاعات من رواتبهم ⁽³⁾ أو قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يجبر العاملون بالقيام بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم، كما أنه لا يمكن حصر هذه الظروف بصورة نهائية لأنها تختلف من منظمة لأخرى ومن منطقة لأخرى حسب نوع الخدمات والآلات المستخدمة في الإنتاج ومنها:

أ- الضوضاء : إنّ من أشد العوامل المؤثرة في سير عملية الإنتاج هي الضوضاء ذلك أنّه في معظم المنظمات يوجد ولو قدر معين من الضوضاء، بحيث يتعذر اتصال العمال بعضهم ببعض مما يعرضهم لعلاقات سيئة قد تؤدي إلى الإكراه في العمل فالكثير من الأبحاث التي أثبتت أن أثر الضوضاء يتوقف على معناها بالنسبة للفرد أكثر من توقعه على كثافتها أو طبيعتها.

ب- الإضاءة: تختلف الوظائف والأعمال من حيث احتياجها لشدة الإضاءة فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة أشد من الأعمال التي تتطلب الدقة في التنفيذ والإضاءة الشديدة والضوء الخافت يؤثران على بصر العامل مما يسبب له التعب في نظره، وهذا يؤدي إلى الشعور بالاكنتاب والتوتر والإكراه في العمل.

¹ - مؤتمر العمل الدولي: **تحالف عالمي لمكافحة العمل الجبري**، التقرير الأول، ط 1، مكتب العمل الدولي، 2005، جنيف ص 49.

² - عبد الرحمان العيسوي: **علم النفس المهني والصناعي**، ط 1، دار أسامة، عمان الأردن، 2004، ص 50.

³ - مؤتمر العمل الدولي: **ثمن الإكراه**، مكتب ومنظمة العمل الدولية، ط 1، دورة 97، جنيف، 2009، ص 29.

ج- الحرارة والرطوبة: تختلف درجة الحرارة باختلاف طبيعة العمل، فهناك بعض الأعمال أين يحتاج جو العمل إلى التجديد باستمرار، فكثيرا ما يشكو العمال من برودة الجو أو من شدة الحرارة في أثناء العمل. كما تتغير درجة الحرارة وتتغير أيضا درجة الرطوبة، إن العمل في مكان ترتفع درجة الحرارة فيه يسبب التعب والإرهاق والضيق...

د- أوضاع سوق العمل: مما يدفع بالعمال إلى اتباع نظام جديد في العمل خاصة عند انتقال الدولة بمرحلة انتقالية حيث يخضع العمال إلى ممارسات قسرية في التعيين والتوظيف في القطاع الخاص الناشئ.

II - العوامل التنظيمية: وهذا ما أكدته مكتب العمل الدولي حول تعزيز الإجراءات لوضع حد للعمل الجبري "حيث يشكل سوء انفاذ القانون إلى الإفلات من العقاب على ممارسة العمل الإكراهي وما يتصل به من انتهاكات فذة في البيئة التي ترتكب فيها ممارسات العمل الجبري".⁽¹⁾ وتتمثل في ما يلي:

01- السياسات والممارسات الإدارية: يحصل الإكراه حيثما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للعمال في المستويات الإدارية المختلفة والإكراه في العمل إما يكون بين الأقسام في نفس المستوى بوجود الاختلاف والمفاهيم المرتبطة بالوحدات التنظيمية فتتشكل صراعات، وقد يكون بين الرؤساء والمرؤوسين حين يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية أي مركزية السلطة، وقد يحدث الإكراه في العمل نتيجة وجود تباين في الاهتمامات الشخصية لمختلف الأفراد في التنظيم والمستويات كافة.⁽²⁾ أما إذا كانت الممارسات السلطوية الإدارية قائمة على اللامركزية، كالمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون عاليا من الأفراد .

02- عدالة العائد: كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات والأجور... الخ من المواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت عادلة كان هناك ارتياح في العمل، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فهذا يؤدي إلى الإكراه في العمل وربما البحث عن وظائف أخرى. وهذا ما وضحه "آدمز" "بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه ... مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإنّ نقص

1 - مؤتمر العمل الدولي : مرجع سبق ذكره، ص 21.

2 - محمد الصيرفي: التحليل على مستوى المنظمات، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، ط 1، المكتب الجامعي الحديث، ج 4 ، 2009، ص ص 120-121.

معدل ما يستلمه الفرد عن غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا، الغياب، وقد يلتزم اغترابياً، أو يغادر المنظمة". (1)

أن الهدف من المكافأة من وراء العائد هو تكرار سلوك معين أو تعديله فالمكافأة تعطى للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير من المتغيبين وغير المنجزين والمستهترين بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى تعطيل الإبداع.

03- عدم وضوح المسؤوليات: المسؤوليات هي إلزام أو تعهد من قبل المتمتع بالصلاحيات لأن يؤدي واجباته وفقاً للصيغ القانونية والمعايير المهنية والأخلاقية حيث عادة ما يؤدي سوء أو عدم تحديد المسؤوليات بدقة إلى فتح الباب أمام مشكل تهرب بعض الجهات من مسؤولياتها، خاصة في أوقات الفشل وانخفاض مستويات الأداء، ما يجعل الإكراه أمراً واقعا يتأجج بحجة أن الطرف الأول قد دفع بأعمال ليست من اختصاص ولا من مسؤوليات الطرف الثاني، ما يجعل هذا الأخير تحت عبئ كبير سواء كانت المسؤولية فردية أو جماعية فيشكل عبء العمل الكبير خطورة كبيرة جداً على الأفراد، وقد يؤدي بحياتهم في بعض الأحيان نتيجة الإرهاق والتعب، فالعامل الذي يعمل فوق طاقته وإمكاناته يكون معرضاً لمخاطر وحوادث العمل.

04- القيم والمعايير المهنية: فالمعايير ليست شيئاً آخر غير الأوامر والتوصيات وهي التي تحدد الأدوار التي يتم تنفيذها ولكي نفهم الإكراه الذي تمارسه القيم على سلوكنا يقتضي أن نتفحص الشروط التي يمكن أن تؤمن هذه العلاقة، انطلاقاً من التصورات والمعتقدات الجماعية الدوركائمة التي تنتمي إلى الجماعة فتبين ما هو مرغوب وما هو ممنوع إن الوسائل التي يضعها في متناولنا النظام المعياري عبر تحديد الأفعال الإلزامية أو الممنوعة أو المتسامح بها، فلما تسود القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح والخسارة أو توظف الأفراد وفقاً لحاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فقد ترى فيه أقلية من أصحاب العمل معدومي الضمير مجازفة مجدية لتحقيق أرباحهم. (2)

قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، فيشعر بالذنب وبصيبه نوع من القلق الدائم وتأنيب الضمير وهذا يعود إلى العمل الذي أجبر أن يقوم به دون رضاه.

1 - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 177.
2 - جوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون: موسوعة علم الاجتماع: مجلد 1، ط 2 ص 59.

05- التمييز العرقي والطائفي: حيث يكون التمييز بين أصل العمال والمناطق المنحدرين منها، لذلك تبين دراسة استقصائية حديثة العهد "أن غالبية أولئك الذين عانوا من أشد ظروف الاستغلال قسوة ينتمون إما إلى أدنى الطوائف منزلة أو إلى أقليات دينية . (1)

غالباً ما يكون العمال المهاجرون والحوامل والذين ينتمون لأقليات عرقية أكثر عرضة للعمال بالاكراه وقد يحتاج الأمر إلى تعريض العامل إلى كمية قليلة من الإكراه فقط ليصبح مضطراً للعمل ضد إرادته خوفاً من فقدان المنصب.

III - العوامل الشخصية: إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث مستواه التعليمي، أو من حيث نوعه ذكر أم أنثى أو من حيث خبرته في العمل فبعض الأعمال تفوق قدراته وإمكانياته المتاحة فتولد لديه نوع من الإكراه في العمل الذي أسند إليه. (2)

01- ظروف العامل الاجتماعية والاقتصادية والنفسية: هو واحد من الأسباب الرئيسية لترتيبات العمل بالاكراه يستدرج العامل الفقير مثلاً إلى الاقتراض ثم يجد نفسه من المستحيل عليه التمكن من سداد الدين وهذا ما أكدته تقرير عن ممارسات العمل الجبري في مصانع التجميع داخل مناطق تجهيز الصادرات وغالباً ما تتطوي هذه الممارسات تحت التهديد بعقوبة الفصل مثلاً على اشتراط العمل ساعات إضافية إجبارية دون أجر إضافي وعدم ترك الوظيفة لعدم وجود بدائل حقيقية أو مفترضة للعمل، هذه النتيجة قد تؤدي إلى عدم الانضباط الذاتي، التسبب والاهمال.

02- طبيعة العامل: وهو رفضه لأداء العمل المكلف به من قبل رؤسائه أو الامتناع عن القيام بأعمال وظيفته أو مباشرتها على نحو غير صحيح أو التأخر في أدائه ويمكن ارجاع أسباب انتشار هذه المظاهر إلى القيم التنظيمية في موقع عملهم والتي لا تتناسب إطلاقاً مع الأهداف العامة للتنظيم، فيلجأ المدير إلى استعمال أسلوب الإكراه والقهر لامتنال العمال . (3) كما تعود عوامل طبيعة العامل إلى مايلي:

أ- قدرات الفرد: وتشمل العوامل التي تزيد من التعرض للعمل الإكراهي، التمييز والاستبعاد الاجتماعي والافتقار إلى المهارات غير الكافية أو الفرص المحدودة في الوصول إلى الائتمان الرسمي ونظم الحماية الاجتماعية، قد يسبب له نوعاً من الاحباط وبذلك يستغل بطرق مختلفة. (4)

1 Human Rights Commission of Pakistan (HRCP): Abolition of bonded labour: The testimony freed "haris" of (Lahore undated).

2 - محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 268.

3- سميرة لغويل: البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والامبريقية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة مذكرة غير منشورة، 2011-2012، ص 273.

4 - تعزيز الإجراءات لوضع حد للعمل الجبري: مرجع سبق ذكره، ص 21.

كذلك إذا كان للفرد عبء عمل أكثر من قدراته أو النطاق المخصص للعمل، حيث يتسبب ذلك في فرض ضغوط وإكراه عليه أو أن يكون عبء العمل أقل من قدراته وطاقاته فينتسبب ذل في شعوره بالملل وعدم الارتياح، فعبء الدور يكون بإحدى الصور التالية: زيادة عمل كمي مرتبط بكثرة الأعمال، آخر مرتبط بعدم توفر القدرات والمهارات اللازمة لأدائه أو تحميل الفرد بأقل مما يجب سواء من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية لأن ذلك يعني الاستهانة بقدراته وإمكانياته. (1)

ب- عدم تحمل المسؤولية: يلجأ العامل إلى محاولة تجنب المسؤولية من خلال تحويل الأوراق من مستوى إداري أقل أو العكس، ولذلك فكلما قلت قدرة الموظف على تحمل المسؤولية كلما قل احتمال مشاركته في أداء العمل وزاد احتمال سلبه تجاه العمل. (2)

رابعاً: الأساليب المستعملة للإكراه في العمل: هناك الكثير من الدراسات التي أوضحت الأساليب المستعملة في تحفيزهم العمال ودفعهم للعمل، فقد يركز أحدهم على أسلوب الإيجابي المتمثل في مختلف صور الثواب، وقد يركز الآخر على أسلوب السلبي المتمثل في مختلف صور العقاب وقد تكون الأساليب مشروعة أو غير مشروعة، كما يمكن أن تكون صريحة أو العكس في شكل حرمان أو عنف جسدي، غير أنها غالباً ما تكون أكثر دهاء وتتضمن الخداع والتهديد بالقوة أو إساءة استعمال السلطة، استعمال النفوذ، التلاعب بالأجور، والحيل المستعملة في الإكراه لإنجاز العمل. (3)

I - العنف: يعرفه كونسلي رايت " Quincy Wright بأنه استخدام وسائل إكراهية لتحقيق الأهداف. ويعرفه أيضاً بأنه حدث يرتبط بالتحطيم السريع للبناءات. (4)

ويعرفه د/ "بكر القباني" العنف بأنه نقيض الهدوء وهو كافة الأعمال التي تتمثل في استعمال القوة أو القهر أو القسر، أو الإكراه بوجه عام ومثالها أعمال الهدم والإتلاف والتدمير والتخريب.. الخ. (5) يلجأ الرئيس الى العنف لتحقيق هدف المنظمة وضبط النظام فيرسم لهم الأطر التي يتحركون ضمنها، كما يمكن أن يظهر الوجه الثاني للعنف بتحطيم الاطارات الفعالة للوصول إلى الهدف المنشود.

وهذا ما أكده "ماركيوز" أن إقامة مجتمع إنساني وما يقتضيه من سلام ونظام يتطلب القضاء على مظاهر الفوضى والعدوانية، فإن ممارسة القمع تغدو في مثل هذه الأوضاع أمراً مطلوباً ومبرراً، وقد رأى أن الحكومات سواء كانت ديمقراطية أو استبدادية تعتمد العنف والقمع وتبرره، وفي المقابل يتم تعليم

1 - جيرلاند جليبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، 2004، ص 260.

2 - نفس المرجع: ص 276.

3 - تعزيز الإجراءات لوضع حد للعمل الجبري: مرجع سبق ذكره، ص ص 2 - 8.

4 - مولود زايد الطيب: مرجع سبق ذكره، ص 102 .

5 - آدم قبي: رؤية نظرية حول العنف السياسي في الجزائر، مجلة الباحث، عدد 01، جامعة ورقلة، 2002، ص 104.

شعوب هذه الحكومات على مساندة هذه الممارسات والاعتقاد بضرورتها " (1) وهكذا يتم ضمان الانسجام مع الواقع القائم ويتحقق اندماج الفرد.

II - التهديد: وهذا ما أكدته مؤتمر ثمن الإكراه فيكون في بعض المنظمات ويظهر بأشكال مختلفة "لا تحتاج العقوبة لأن تكون على عقوبات جنائية، لكنها قد تتخذ أيضا شكل فقدان الحقوق والامتيازات فضلا عن ذلك يمكن للتهديد بعقوبة أن يتخذ أشكالا مختلفة. ويمكن القول أن أشد الأشكال تطرفا تنطوي على عنف أو قيود جسدية، بل على تهديدات بالموت كما يمكن أن تتمثل في أشكال أقل ظهورا تكون في بعض الأحيان ذات طبيعة نفسية، وقد تكون التهديدات بالفصل أو عدم دفع الأجور، وفي بعض الأحيان يطلب أصحاب العمل من العمال أيضا تسليمهم بطاقات الهوية وقد يلجأون إلى التهديد بمصادرة هذه الوثائق بغية فرض عمل جبيري عنوة " (2)

III - القوة: يعتبر ماكس فيبر "القوة نوعا من ممارسة القهر أو الإكراه بواسطة أحد الأفراد على الآخرين، يعرف "بكلي" القوة بأنها الرقابة أو التأثير الذي يمارسه شخص ما، أو جماعة على أفعال الآخرين لتحقيق هدف معين دون موافقتهم، وقد يكون هذا الهدف ضد إرادتهم أو بدون معرفتهم أو فهمهم، وتستخدم ميكانزمات عديدة منها العنف، إصدار الأوامر أو الإشارة إلى الجزاءات. وبذلك فالقوة تشير بوجه عام إلى أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين. (3)

فالقوة تجبر أعضاء المنظمة على اتباع طريقة معينة في العمل وهذا ما أشار إليه اتزيوني، فالضبط الذي يقوم على أساس تطبيق الوسائل الفيزيقية يتميز بالقوة القهرية، والمكافآت المادية، وهذا من أجل تحقيق أغراض التنظيم وهذا ما يسمى بالقوة النفعية وركز على منظمات السجن .

وبما أن القوة تخدم أصحاب المصالح الأقوى، وهذا ما أشار إليه "جولدنر" في كتابه الأزمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي "إن أصحاب القوة هم بالنتيجة مستعدون وقادرون على تأسيس الظلم في النظام الأخلاقي ضمن مستويات تتناسب معهم وتخدم مصالحهم وبذات الوقت تصبح مكلفة لأولئك الأقل قوة". (4)

IV - المكانة والهيبة والنفوذ: فالأولى هي بمثابة الوضع التنظيمي الذي يشغله الفرد بصرف النظر عن شخصيته. فالمكانة تزود بالقوة من أجل الإكراه والإكراه والقدرة على الإقناع وعادة ما تستخدم الرموز

¹ - Herbert Marcuse: **Critique de la tolérance pure**, éd, John Didier, Paris, 1969, p 14

² - مؤتمر العمل الدولي مرجع سابق، ص 5.

³ - مولود زايد الطيب: المرجع السابق، ص 72.

⁴ - محمد عبد الكريم الحوراني: **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، ط 01، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص ص 33-34.

الوضعية، وتحفظ تلك الرموز حتى بعد زوال المكانة نفسها، أما الهيبة يمكن وصفها بأنها مكانة لاحقة غير أن النفوذ هو: هو أحد أنواع السلطة وهو غير مباشر وغير منتظم، ويبدل في الغالب على المواقف التي تستخدم فيها وهو الاستطاعة والقدرة على التأثير، هو سلطة غير مشروعة تستعمل ضد العمال الضعفاء حيث يهتم أصحاب المصالح بتحقيق مصالحهم الخاصة فقط . (1)

يعتبر النفوذ من أهم الظواهر السلبية التي تنفسي بين العمال داخل أي منظمة، من خلال البحث عن النفوذ والتقرب إلى القيادات العليا وربط علاقات معهم تمكنهم من تحقيق مصالحهم ولو على حساب الآخرين واحتياجاتهم عن طريق الوشاية، التملق، المديح والهدايا، ما يجعل الأشخاص الذين يمقتون مثل هذه التصرفات يتصدون بقوة لهؤلاء العمال ويعجل بنشوء الإكراه في العمل كما قد يكون نتيجة التنافس بين طرفين يسعيان لكسب ود المسؤولين في الإدارة العليا، ومن الملاحظ ليس كل بحث عن النفوذ محاولة لتحقيق المآرب الشخصية فبعض الأفراد أو الوحدات يسعون للحصول على النفوذ والمركز والسلطة من أجل أداء مهامهم بشكل مريح وفعال.

V - الضغط: "إكراه، قسر، وجهد قوي، وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية". (2) يستعمل الرئيس هذا الأسلوب للسيطرة على تصرفات أعضاء الجماعة لإجبارهم على إنجاز العمل فيضمن طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار أو حتى المناقشة وإبداء الرأي، بهدف تعديل سلوك العامل.

كما أشار دوركايم إلى أن "الضبط يتأمن بواسطته الإكراه ما هو إلا توافق سلوك هؤلاء مع التوقعات المحددة اجتماعيا والمؤكدة" فالفرد الدوركايمي مكره بما أنه ملزم بتلبية بعض المتطلبات المفروضة من الخارج فالفرد لا يمتلك للقاعدة خوفا من الشروط فقط، وإنما احتراماً للقانون فالجانب الأخلاقي في الفرد هو الذي يجعل الإكراه فعالاً. (3)

فإكراه العمال على العمل ضد إرادتهم تكون باستخدام ضغوط جسدية أو نفسية قد يدل على العمل الإيجابي بغض النظر عن إذا ما استخدمت هذه الأساليب لإجبار العمال على العمل خلال ساعات العمل العادية أو كدوام إضافي، غير أنه توجد ظروف محدودة يمكن أن تنشأ فيها حالات إجبار على

1 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص 224 - 225.

2 - حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 02، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 331.

3 - قاموس علم الاجتماع النقدي: مرجع سابق، ص 57-58.

العمل عندما يكون العمال مضطرين للعمل لوقت إضافي لوقوعهم تحت الإكراه الاقتصادي، وتنشأ هذه الظروف في الحالات التالية:

- كون العمال مضطرين للعمل لوقت إضافي كي يكسبوا الحد الأدنى من الأجور ويكونون في موقف ضعيف للغاية بحيث لا يملكون أي خيار سوى أن يعملوا لوقت إضافي.
- يرغم رب العمل الموظفين على العمل لوقت إضافي أكثر من الحدود القانونية مستخدماً التهديد بتسريحهم أو أي إجراءات أخرى قد تنقص من دخلهم المستقبلي (مثلاً عدم السماح لهم مستقبلاً بالعمل لوقت إضافي).

VI - الرقابة اللصيقة: أشار هنري فايول إلى أن الرقابة تتطوي على التحقق عما إذا كانت كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وأنّ غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها. (1)

إن وظيفة الرقابة هي تصحيح الأخطاء السابقة وتقييم ما تم تحقيقه والانطلاق ثانية نحو المستقبل وما على العامل إلا الالتزام الكامل بالمهام التي كلف بها، وليس مهمتها الإذلال أو الحط من قيمة المرؤوسين. "إن السلوك لا يضبط بواسطة إكراهات البيئة الخارجية وحسب، إنّه يخضع كذلك إلى متطلبات داخلية يسعى إلى بعضها بسبب تمرده على كل رقابة إلى الإشباع بأي ثمن". (2)

وهذا ما أكده دوغلاس ماك جريجور أن الفرد لا يعمل إلا من خلال تطبيق مبدأ الرقابة اللصيقة وذلك بإحكام الرقابة الشديدة، واستخدام وسائل الإكراه كلما اقتضت الضرورة. كما أن ميرتون أكد على ذلك من خلال تمييز السلوك "النموذج الآلي" للسلوك الإنساني، وهكذا تجري العمل بقواعد وإجراءات رسمية نمطية وتتحوّل الرقابة إلى عملية التأكد من تلك الإجراءات مطبقة وملتزم بها.

VII - أسلوب الاستغلال: يحصل العمل الإلزامي عندما لا يملك الموظف حرية إنهاء توظيفه بسبب ديون يدين بها لرب العمل أو وكالة التوظيف، "فإن استضعافهم يعني أنهم في الواقع لا يملكون أي خيار وأنهم مجبرون على فعل ذلك، لكسب الحد الأدنى من الأجر أو الاحتفاظ بوظائفهم". (3)

يتخذ الرؤساء من هذا الأسلوب لضمان السيطرة عليهم، وذلك بتوقيع العقاب إذا لزم الأمر، ويمتثل المرؤوسون خوفاً من العقاب، وليس تعبيراً عن رضاهم عن القيادة. وغالباً ما يقر هؤلاء المرؤوسين بعد الرضا لعجزهم عن إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

1 - صالح بن نوار: فعالية التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 86 - 87.

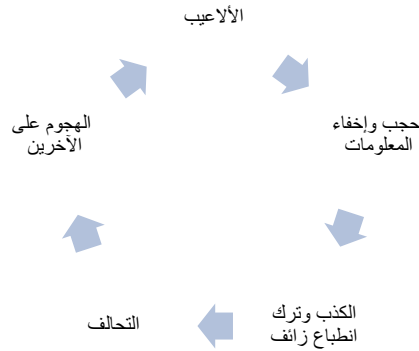
2 - ر.بودون وف، بوريكو: مرجع سابق، ص 337.

3 - ثمن الإكراه: مرجع سبق ذكره، ص 7.

ووضح غدنز أن ماركس قد حمل العلاقات الطبقيّة الاستغلالية أكثر مما تحتل في فهم الاستغلال، وعلى الرغم من أن غدنز لا ينكر بأن العلاقات الطبقيّة استغلالية بشكل جوهري.

VIII - سوء استعمال السلطة: يسيء المدير استخدامه للسلطة حينما لا يدري حدود سلطاته، أو أنه يدري هذه الحدود ويتسلط بها على الآخرين، وتكون الإساءة من خلال حجب المعلومات أو السيطرة عليها الاعتماد على الكذب لتترك انطباع يوهم مرؤوسيه أنه ذو سلطة ونفوذ كأن يربط نفسه بأشخاص مهمين ويعرض أعماله ويضخمها كما أن هناك من يلجأ إلى التحالف بإقناع بعض المرؤوسين أو إجبارهم على تأييده قبل أن يطرح الأمر على كافة المرؤوسين، أو يلجأ إلى تقديم مجاملات يأسر بها بعض المرؤوسين لرد الجميل، بالإضافة إلى الطرق السابقة يلجأ المدير إلى الهجوم على الآخرين عند حدوث الأخطاء وهي من صميم عمل الرئيس، ومن أهم المواقف التي يظهر فيها ذلك عند تفويض سلطته ولم يعطي التدريب المناسب ولا المعلومات المطلوبة لأداء العمل، فالمساءلة تنظيمياً يجب أن تلاحق المدير وليس المرؤوس، وأخيراً يلجأ المدير أيضاً إلى استعمال الألاعيب من خلال معارضته لسلطة رؤسائه 'عقاب المرؤوسين وإثارة الفتن والإشاعات والمشاكل في صفوف المنظمة'.⁽¹⁾

شكل رقم (01) يمثل سوء استعمال السلطة



من اعداد الطالبة اعتمادا على مذكرة لغويل نسيمية: مرجع سبق ذكره، ص 127-128.

¹ - لغويل نسيمية: مرجع سبق ذكره، ص ص 127-128.

خامسا: مظاهر الإكراه في العمل :

تتجلى مظاهر الإكراه في العمل في عناصر متعددة يمكن اعتبارها كأبعاد للدراسة الحالية، وذكرت هذه المظاهر في مؤتمر ثمن الإكراه وبطرق غير موضحة. (1)

I - الالتزام الاغترابي: يعد من المفاهيم الجديدة حيث كان الاهتمام به في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، وهو مقسم إلى قسمين:

فالالتزام استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية وترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، من أجل الاسهام في نجاح واستمرارية المنظمة.

وهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي ذا مستويين كلي وجزئي، والأفراد الذين يعملون مع منظماتهم مدة طويلة من الزمن ويشعرون أنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط منظمة قوية وليس لهم رغبة في ترك أعمالهم وسيزداد التزامهم تجاه المنظمة ويقبل دوران العمل والغياب. (2)

أما الاغتراب فله معنيان الأول هو فقدان الانسان لتوحده مع عمله ونتائجه والثاني هو وضع الأفراد في حالة صراع وتعارض في اطار العلاقات الاجتماعية.

فالموظف يشعر أنه خارج مجال عمله، فهو يشعر بعدم الانتماء وعدم المساهمة وأنه غير مرحب به من قبل الآخرين، وهذا ما ذهب إليه كارل ماركس أن الاغتراب إنما هو "نتاج للبناءات الاجتماعية التي تقهر الناس، وتتكر عليهم جوهرهم الإنساني". (3) فصاحب العمل عنده هو الذي يخلق العمل المغترب من خلال اغتراب العامل عن جوهر وجوده النوعي ككائن إنساني وانحداره إلى الوجود الحيواني، ثم اغتراب العمال عن بعضهم البعض وانعدام العلاقات الاجتماعية لتليه اغترابه عن نتاج العمل، الذي تنتزعه الطبقة الرأسمالية وأخيرا الاغتراب عن العملية الانتاجية في حد ذاتها فتظهر العزلة وعدم الرضا في العمل.

وهناك مفهوم موازي للاغتراب وهو الاستلاب ويعني "تجريد الفرد من علاقته الفردية الخاصة وطمسها أو إذابتها في بوتقة المجتمع العام بحيث لا يستطيع أن يعبر عن رغباته أو أفكاره الخاصة". (4)

1 - مؤتمر العمل الدولي: ثمن الإكراه، مرجع سابق: ص 6.

2 - مجلة الإدارة والاقتصاد: تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، العدد الثالث والثمانون، ص 178.

3 - مؤتمر العمل الدولي: مرجع سبق ذكره، ص 162.

4 - عامر مصباح: علم الاجتماع، الرواد والنظريات، ط 1، دار الأمة، الجزائر، 2010، ص 101.

وهنا يحدث الانحلال بين الفرد والآخرين وظهور الاستغلال وتضعف العلاقات الاجتماعية ما بين الأفراد وتظهر العزلة ويتنازل الفرد عن رغباته وطموحه.

إذا كان الاغتراب عند ماركس مرتبط بظروف أوجدته، ويمكن تغيير حالة الفرد إذا تغيرت الظروف الاجتماعية والاقتصادية وقام نظام أفضل، فإن المتأمل في كتابات ماركيز يدرك مدى الترابط بين تحليلاته النقدية والبدائل التي يقترحها حيث يرى أن "اغتراب الإنسان المعاصر نابع من الضغوط والتوجهات التكيفية التي يفرضها المجتمع الصناعي المتقدم، والتي تؤدي إلى كبت رغباته واحتياجاته الذاتية والحقيقة وطاقاته الغريزية الطبيعية، وقدرته على الرفض والسلب".⁽¹⁾

فالاغتراب هنا ما هو إلا نتيجة لممارسة فرضتها عقلانية السيطرة على الفرد، وهو محصلة ظروف وعوامل قسدية أوجدته فيكون التزامه في المنظمة مفروضاً، كما أن الاغتراب يسقط على كل إنسان داخل المجتمع الصناعي المتقدم، عكس ماركس الذي يرى أن الاغتراب يمس طبقة البروليتاريا، لذلك يقول "إن الإنسان في مختلف الطبقات والفئات والوظائف بل في مختلف المجتمعات المعاصرة، يعيش حياة الاغتراب والتشويش". لأن هدف الإنسان هو إبقاء النظام القائم وإطالة أمد السيطرة. فالاغتراب عنده هو انفصال الإنسان عن ذاته بل هو تغيير لذاته وتنميط لها بما ينسجم والغرض العام لعقلانية المجتمع القائم، مع تأكيد أن الاغتراب آلية سيطرة وأنه ليس قدراً محتوماً بل هو ظاهرة تزول بزوال أسبابها.

من خلال ما سبق يتضح أن الالتزام الاغترابي هو الالتزام المزعوم للعامل في المؤسسة دون رضاه مع اغترابه في نفس الوقت لذلك يقول عالم الاجتماع الصناعي الفرنسي جورج فريدمان الذي تسأول معلقاً "ألا يعني هذا الرضا وذلك التعود على بعض ظروف العمل الكريهة وغير المقبولة نوعاً من التكيف الظاهري السطحي الذي يخفي تحته اختلالاً في التوازن الحقيقي للعامل؟"⁽²⁾

يرى فريد مان أنه يمكن خلق هذا الرضا المزعوم نوعاً من الاغتراب المزدوج، أو قل الاغتراب المضاعف: ليس فقط الاغتراب عن الموقف الذي يعيشه، وإنما كذلك اغتراب وعي العامل الذي يتجسد في الالتزام الاغترابي.

II - التغيب عن العمل: إن ظاهرة التغيب مشكلة تواجه التنظيمات أصبحت موضوعاً يشغل بال المفكرين والمتخصصين، ليس فقط في مجال علم الاجتماع التنظيم وإنما أيضاً في مجالات علم النفس التنظيمي وإدارة الأعمال والجماعات.

¹ - سهير عبد السلام: مفهوم الاغتراب عند هيرت ماركيز، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص ص 43-48.

² - محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2009، ص 191.

تذهب "سارجنت فلورانس" إلى أن الوقت الضائع في التنظيمات بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن تجنبه، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تفاديه، ولا يدخل ضمن مفهوم التغيب الوقت الضائع بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسات أو سبب التأخر لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين

وهناك من يعرف التغيب بأنه "تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في إمكانه أن يتحكم فيها وبذلك فهو يتغيب عن طريق التحايل (1)

حيث يميل الفرد إلى التأخر عن العمل شيئاً فشيئاً إلى أن يتغيب تماماً وذلك نتيجة الإرهاق والملل أو عدم الرضا عن العمل، حيث إذا تعددت حالات الغياب يؤدي إلى توقف العمل تماماً كما أنها تخلق حالة من حالات دوران العمل وهذا يؤدي إلى عدم احترام مواعيد العمل. (2)

فالتغيب هو تقصير العمال في الوصول إلى العمل في الوقت المقرر، والبقاء في العمل المدة الزمنية المقررة فالوصول إلى العمل في وقت متأخر يتجاوز حسب التعريف الأول ساعتين، أو أكثر كما يعتبر الخروج المبكر من العمل يعتبر تغيباً.

إذن فالتغيب يعني حالة عدم وجود العامل في عمله في الوقت الذي يجب عليه أن يكون فيه ممارساً لعمله كما أنه من التعريفات المتداولة أن العامل يعتبر غائباً عندما يقصر في واجبه وعندما يكون هناك عمل ينتظره (3) وهذا التعريف يشمل ترك العمل والتأخير عن الحضور، أو التأخير في إنجاز العمل المفروض إنجازه في وقته المحدد.

وحتى يتضح المفهوم بشكل جلي يجب أن نفرق بين مفهوم التغيب ومفهوم الغياب فالتغيب مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، أو التأخر عنه أو الانصراف قبل الوقت، في حين نجد الغياب مصطلح يحوي الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد كتعطل وسائل النقل أو وقوع حادث للعامل وهو في طريقه إلى العمل. (4)

يعتبر التغيب تعبيراً صامتاً من جانب العمال لعدم راحتهم في وظائفهم عن الأعمال التي يزاولونها، ومن الصعب تحديد أسباب التغيب فقد يكون السبب مرضاً مفاجئاً أو استياء من عمله (أي العامل) نتيجة

1 - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب، ط1، مصر، 1996، ص 73.

2 - ديفيد فونتانا: الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة، ترجمة: حمدي علي الفرماوي، رضا عبد الله، مواجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، عمان -الأردن، ص 37.

3 - عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984، ص 102.

4 - نفس المرجع: ص 101.

الأمراض المهنية أو الحوادث أو عدم كفاية الأجر كما توجد أسباب أخرى خارج المصنع، وهي عدم وجود سكن ملائم بالقرب من المصنع، أو عدم وجود مواصلات. (1)

يمكن تحديد أنماط التغيب في نمطين أساسيين وهما تغيب إرادي ولا إرادي، ونمط ثالث يجمع بينهما.

- يكون التغيب إراديا وذلك عندما يعتمد العمال الدائمون التغيب أو إنهاء عقود عملهم مع الإدارة.
- ويكون لا إرادي وذلك عندما يحدث تسريح أو يكونوا زائدين عن حاجة العمل في المنظمة أو نتيجة للمرض.

- أما النمط الثالث فيتمثل في الاضراب، أو تقييد وتخفيض الإنتاج، وإبطاء العمل. فالانقطاع يكون من طرف العامل نفسه، بمعنى توفر الإرادة وقد يتكرر حدوثه كنتيجة لضغط من جانب جماعة العمل أو النقابة، لذلك فالضغط حدث من جهة خارجية عن الفرد.

وسنتناول النمط الأول من التغيب، وهو النمط الذي يغيب فيه العامل عن عمله دون مبرر مقبول أو بمبررات ليست حقيقية، كالتمازض والذي يبرز كمؤشر من مؤشرات أبعاد الإكراه في العمل الذي يواجهه العامل وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة، التي يلجأ إليها العامل للابتعاد عن العمل أو بما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل وهذا تهربا من الواقع المعاش داخل التنظيم، أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته وهذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها أو من المسؤولين أو من جماعة العمل، بالإضافة إلى التخلف عن موعد العمل وفق الوقت المحدد والمقبول، أو الانصراف من العمل قبل الوقت بمدة غير مسموح بها قانونا حيث يقول فرج عبد القادر طه "أن التغيب عن العمل لدى بعض العمال نوعا من الهرب وإنكار الحقيقة، فقد يحمي العامل نفسه من موقف الانعصاب عن طريق الهروب من موقف العمل". (2)

III - دوران العمل:

يعتبر دوران العمل من المفاهيم والموضوعات التي أصبحت تحتل مكان بارزا بيم موضوعات الدراسات السوسولوجية، في مجال التنظيمات فمصطلح دوران العمل يستخدم للإشارة إلى تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها .

"يطلق اسم دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم

الصناعي وإحلال آخرين جدد محلهم". (3)

1 - رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصومة، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة -أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، من إشراف الدكتور إسماعيل قيرة، ص 30.

2 - فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي في التنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، ص 102.

3 - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، ص 85.

وقد عرفه جيمس بريس بقوله "دوران العمل هو درجة حركة الأفراد وتقلهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى وقد حدد بريس ثلاث مصطلحات يمكن أن يتضمنها مفهوم دوران العمل وهي: الحراك الهجرة، التعاقب". (1)

فالحراك المهني يعني التحركات الفعلية للعمال من منظمة إلى أخرى، أو من مهنة إلى أخرى أو من منطقة إلى أخرى، أو الخروج من قوة العمل نهائياً، أما الهجرة فقد عني بها علماء الاجتماع وهو الانتقال أو التغييرات التي تحدث في موطن الإقامة، أما التعاقب فيعني درجة تحريك العضوية داخل أدوار ومراكز النظام الاجتماعي". (2)

فعلماء الاجتماع والإدارة يهتمون بالتعاقب التنظيمي الذي يحصل داخل التنظيم الواحد الذي يقوم على أساس الترقية وتولى الأدوار داخل مختلف أنساق التنظيم، وبهذا يمكن القول أن كل حالة من التعاقب هي دوران عمل، والعكس غير صحيح والشيء الذي يجدر بنا أن نؤكد عليه في هذا المقام هو أنه عندما يستخدم مصطلح دوران العمل فإننا نقصد تلك التحركات العمالية داخل المهن والمراكز المختلفة بالمنظمة، تلك التحركات الناجمة عن صعوبة تكيف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو نفسية أو اجتماعية ثقافية، ومن هذا المنطلق فدوران العمل هو مظهر من مظاهر الإكراه وعدم الرضا عن العمل، أو عدم التكيف مع ظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية .

تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك جماعات العمل، وإلى تدني الروح المعنوية، كما يؤدي كذلك إلى تحمل التنظيم أعباء مادية إضافية، مثل تكاليف الاختيار والتعيين والإعداد والتدريب للعمال... مما يوضح خطورة مشكلة دوران العمل بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للاقتصاد القومي ككل. (3)

وفي هذا الإطار ذكر مينر وبريور بأن مشكلة دوران العمل تحددها مجموعة من الأبعاد التنظيمية وغير التنظيمية، فبالوقوف أمام الأبعاد التنظيمية يدفعنا الأمر إلى مختلف المحاولات التنظيمية التي كان لها الأثر البارز في إثراء الفكر التنظيمي، فقد قام J C Ross و A Zander عام 1957 بدراسة عن العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي، فتبين لهما أن الأسباب المؤدية إلى الانتقال من مهنة إلى أخرى هو عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين وبالتالي إلى عدم الرضا عن العمل " (4)

1 - عبد المنعم عبد الحي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

2 - نفس المرجع، ص 85.

3 - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 87.

4 - محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، ط 1، عمان الأردن، 1999، ص 59.

وفي هذا الإطار استخلص أحد الباحثين نتيجة هامة من خلال دراسته لظاهرة دوران العمل مفادها "أن ظاهرة دوران العمل من المشكلات التي تعاني منها بعض المنظمات الصناعية الحديثة، ووجود هذه الظاهرة يعبر عن خلل وعدم توازن في أنساق البناء الاجتماعي للمنظمة والظروف القاسية للعمل، وكذلك عدم وجود فرص عادلة للترقية، التفاوت في الأجور والحوافز وسوء معاملة المشرفين، وعدم إمكانية العامل لذاته من خلال عمله، كل هذه الأمور تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك عمله والبحث عن عمل آخر . (1)

IV - عدم المشاركة في القرارات: يمثل وضع واتخاذ القرارات وظيفة هامة من وظائف الإدارة، وتأتي أهمية هذه الوظيفة من أجل نجاح العملية الإدارية مرتبطة بصنع واتخاذ القرار السليم وقد ذهب البعض لأبعد من ذلك فجعل اتخاذ القرار مرادف للإدارة بمعنى أن الإدارة هي عبارة عن عملية اتخاذ القرار حيث ركز "هربرت سيمون" على عملية اتخاذ القرار والأثر المتبادل بين أعضاء التنظيم ويركز على التفاعل بينهم كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم النفسية، وبالتالي يؤثر في كيفية اتخاذهم للقرار، بحيث أن كل مدير عندما يتخذ قرارا عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار، ورد الفعل المنتظر لدى أعضاء التنظيم.

ينظر سيمون للتنظيم على أنه هيكل رسمي يتم من خلال عمليات الاتصال التي تتم بين أعضاء التنظيم، والوظيفة الأساسية للتنظيم تتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه الفرد عندما يتخذ قراراته ويستطيع التنظيم أن يقوم بوظيفته هذه من خلال تحديد مسؤوليات كل عضو فيه ووضع الأهداف التي تحدد سلوكه، وكذلك توضيح الميكانيزمات اللازمة لانجاز مثل هذه القواعد الرسمية وتوافر القنوات الموصلة للمعلومات ووجود برامج تكوينية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يعتمد عليها في اتخاذ قراراته.

يرى سيمون أن محور العمل في أي تنظيم هو اتخاذ القرار الذي يبني على أساس هذه المفاضلة بين بدائل متعددة متاحة لانتقاء أنسبها وأحسنها وفق ظروف البيئة المحيطة بمتخذ القرار، إذ تلعب العوامل البيئية دورا بارزا في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه باعتبار التنظيم نظام مفتوح، كما وضح سيمون أن هناك نوعين من الرشد التنظيمي وهما : (2)

* الرشد المثالي : ويعبر عن سلوك أو التعرف الذي يصدر عن متخذ القرار في ظل امكانيات مفترضة.

¹ - عبد المنعم عبد الحي :المرجع السابق ،ص 66.

² - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 04، دار المعارف، الاسكندرية، 1998، ص 321.

* الرشد الواقعي: ويعبر عن الرشد العقلاني في اتخاذ القرار في ظل الامكانيات المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار قيود البيئة المفروضة.

يحدد السلوك التنظيمي للفرد بحالته الداخلية ساعة العمل وبالمؤثر الخارجي، فمن الضروري استخدام المشجعات والمعنويات لتشجيع وتحفيز الأفراد للإسهام في التنظيم لتحسين السلوك التنظيمي. يذكر مارش وسيمون "أن رغبة الفرد في الإسهام في التنظيم تتوقف على نظام المكافآت المعمول بها داخل هذا التنظيم، وأن لكل فرد مجموعة معينة من الحوافز أو المكافآت تختلف عن الأفراد الآخرين ويساهم الفرد على قدر رضائي عن هذه المكافآت المقدمة له".⁽¹⁾ يلاحظ في هذا التفسير أن أعضاء التنظيم أدوات سلبية بصفة مبدئية، قادرة على القيام بالعمل وقبول التوجيهات، ولكنها لا تبادر بالتأثير.

كما إن إتباع الفردية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك العاملين من قبل الرؤساء والمشرفين تمثل مصدرا من مصادر الإكراه في العمل بالنسبة للموظفين الذين يشعرون بعدم أهميتهم في اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي يتأثرون بها وهم مسؤولون عنها.⁽²⁾

ينفرد الفرد باتخاذ القرارات من خلال رسم خطة العمل وطرق تنفيذها، حيث تقع على عاتقه مسؤولية القيام بجميع الأعمال والمهام والنشاطات الإدارية اعتقادا منه أنه وحده الذي يدرك مصلحة الجماعة التي يقودها، وحتى يتمكن من تنفيذ الأعمال المطلوبة يلجأ إلى استخدام الثواب والعقاب كجزاءات مادية لتحقيق الطاعة والامتثال، انطلاقا من السلطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة".⁽³⁾

V - التهميش والإقصاء والاستبعاد: فالتهميش هو عملية حرمان فرد أو مجموعة من الأفراد من حق الوصول إلى المناصب الهامة أو الحصول على الرموز الاقتصادية أو الدينية أو السياسية للقوة في أي مجتمع لقد أشار شالزورث " أن الجماعات التي تعيش التهميش قد يصل الإكراه إلى الإقصاء، حيث يستعمل المسؤول القوة للحصول على الإخضاع".⁽⁴⁾

هو ظاهرة تنظيمية تعني وجود شخص ما أو جماعة ما في وضعية غامضة داخل التنظيم سواء من حيث المهام أو من حيث الأهمية، هو نتاج لنوع من علاقات العمل والعلاقات الاجتماعية السائدة في التنظيم، ويمكن أن نلاحظه بسبب رغبة الرئيس في عزل أحد موظفيه أو دفعه إلى الاستقالة، أو كأن

1 - طلعت ابراهيم لطفي: مرجع سابق، ص 87.

2 - عبد الرحمان بن أحمد بن محمد الهيجان: **ضغوط العمل**، منهج شامل لدراسة الضغوط-مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة الرياض، 1998، ص 182.

3 - سعيد محمد المصري: **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، تانيس، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 211.

4 - جوردون مارشال: **موسوعة علم الاجتماع**، ترجمة: محمد الجوهري ومحمد محي الدين وعدلي السمري، المجلد 1، ط 2، 2007، ص 442.

تختار جماعة سوسيو ثقافية التهميش كسلوك خاص بها بسبب خصائصها الثقافية المتباينة عن غيرها من جماعات العمل الأخرى، أو تهمش من طرف جماعات أخرى لنفس الأسباب أو لأسباب الصراع التنظيمي.

أما الاستبعاد فيرتبط مفهوم الاستبعاد بالفرنسي Rene Lenior عندما ألف كتابه "المستبعدون" ويشير إلى أن الفرد مستبعد اجتماعيا عندما يرغب في المشاركة في النشاطات المقبولة بوجه عام ولكنه لا يتمكن من المشاركة " (1) فمن خلال هذا التعريف فالاستبعاد خارج الإرادة الفردية، أي "استئصال الإرادة" الناتجة عن اصطدام المرء بواقع مغلق يقصيه من حقه في المشاركة النسقية العادلة. ويحدث الاستبعاد بأحد أمرين: الإقصاء الكلي أو الجزئي في المشاركة من الحقوق .

VI - الصراعات: فالصراع هو نتيجة لمعارضة واختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق الأهداف. والصراع هو أيضا المواجهة والصدام المقصود بين جماعتين من نفس النوع تتبادلان العنف والعدوان من أجل القضاء على الطرف الآخر وإيذائه، ومن أجل استرجاع حق ضائع أو الدفاع عن النفس من خلال استعمال عدة طرق منها التخويف والمساومة والعنف اللفظي والجسدي والنفسي. (2)

من خلال ما سبق تظهر عملية الصراع كعلاقة اجتماعية بين طرفين أو أكثر، وقد يكون الصراع بين العاملين في نفس المستوى (الترقيات، العلاوات، التكوين... إلخ) وقد يكون بين الإطارات ويسمى هذا النوع بالصراع الأفقي. وقد يحدث صراع مرتبط بالمشاكل الناتجة عن التفاعل الرسمي بسبب فقدان بنية تنظيمية صحيحة أو غموض الأدوار والتي تحمل مسؤولية الفشل والضعف للأفراد، ويسمى بالصراع البنائي. وهناك صراع من أجل حق ضائع فتستعمل طرق غير مباشرة وإبراز عيوب الطرف الآخر، والتفوق في العمل وزيادة الإنتاجية وهناك طرق مباشرة والتي تعبر عن رفض الإقصاء والحرمان. ويكون الصراع التنظيمي وظيفيا إذا كانت تحكمه ضوابط ومعايير تحكم سلوك أطراف الصراع .

¹ - المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية: الاستبعاد، المجلد 5، العدد 2، 2012، ص 235.

² - ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص ص 80-83.

سادسا: أثر الإكراه في العمل:

I - فعالية أسلوب الإكراه في العمل: إن الفرد لا يمتثل لنظام المؤسسة إلا إذا كانت قواعد النظام واضحة وعادلة وتهدف إلى تحقيق تطلعاته، ويؤكد دوركايم أن "التربية الخلقية" هي التي تجعل الإكراه فعالاً ويكون هذا الأسلوب فعالاً جداً في الحالات التالية: (1)

- عند تطبيقه على مهام واضحة ومحددة .

- في مواقف الأزمات عندما يكون العاملين في حاجة إلى تعليمات واضحة، وكان المدير يملك المعلومات التي لا يعرفها العاملين.

- عند حدوث انحرافات والتي تؤدي إلى مشاكل كبيرة مثال (تطبيق القرارات الوزارية - تعليمات السلامة)

- مع العاملين الذين يتهربون من القوانين المعتمدة في المنظمة، وذلك عندما تفشل جميع المحاولات فيكون التحسين أو الانتهاء هو الخيار الوحيد، لذلك يقول دانيال كاتز "يجب أن تكون القواعد مناسبة أو عادلة وصادرة من شخص أو إدارة ذات سلطة قانونية ومرتبطة بالنشاط الذي يقوم به العامل، وواضحة في إجراءاتها وتفاصيلها كما يجب أن تعزز وتطبق بالفعل، فيعاقب من يخالفها وإلا فقدت فاعليتها".

II - عدم فعالية أسلوب الإكراه: يكون هذا الأسلوب غير فعال في الحالات التالية: (2)

- عند تطبيقه على مهام غير مباشرة، فكلما كانت المهمة معقدة يصبح هذا الأسلوب غير فعالاً بالمرة ومن المحتمل أن يؤدي إلى ثورة، مما تزيد من سخط الموظفين .

- على المدى الطويل، حيث إنه إذا لم يتم تطوير العاملين وفي هذه الحالة يميل إلى الثورة، والمقاومة السلبية أو يتركوا العمل.

- عند التعامل الممتد مع العاملين القادرين على توجيه ومراقبة أعمالهم، وذوي الموهبة والمعرفة والمتوقع منهم المبادرة والتوجيه.

- عندما يعتقد العاملين أن العمل المخصص لهم تافه أو أن التعليمات لا تروق لهم أو أنهم لا يملكون الوقت الكافي لتنفيذ العمل أو غير مهتمين به أصلاً.

- إذا كان العاملون لا يتقنون في المدير، أي أنهم يعتقدون بعجزه عن مكافأتهم أو معاقبتهم وهناك من لا يقيم المكافأة ولا يخاف من العقاب.

¹ - مؤيد سعيد السالم: القوة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² - نفس المرجع: ص 70.

عند استخدام هذا الأسلوب بكفاءة فإنه يؤدي إلى استجابة سريعة وإيجابية من العاملين .وفي الحالات التي يقاوم فيها العاملين التعليمات، بالرغم من الاستخدام الأمثل لأسلوب القهر، فإن تسريح العاملين يعتبر الخطوة المنطقية التالية. وعند عدم استخدام هذا الأسلوب بكفاءة على المدى الطويل فإنه يؤدي إلى مقاومة سلبية ثورة غضب، وفي أسوأ الأحوال قد يؤدي إلى الخسارة المادية أو الخسارة الاستراتيجية للأهداف الكبرى للمنظمة .

سابعاً: تقييم الإكراه في العمل:

إن الهدف الأساسي من تقييم الإكراه في العمل هو الأثر الذي يترك من خلال العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة والتي تحقق في النهاية نتيجة ومواقف متباينة كظهور علاقات اجتماعية لها طبيعة العداوة والتنافس والصراع بين المشاركين في مختلف المستويات والتي تكون إما سلبية أو ايجابية، على مستوى الفرد وحتى المنظمة وهي موضحة كالتالي:

I - الآثار السلبية: للإكراه آثار سلبية متعددة على كل مستويات المنظمة، وأهم الآثار السلبية ما يلي:

01- على مستوى الفرد: (1)

- يهدم ولاء الأفراد والتحول إلى أفراد مغتربين بالمنظمة 'يشاركون بأجسادهم لكن عقولهم في أماكن أخرى. وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في إهمال الآلات أو إخفاء المعلومات أو تحريفها بدلاً من تحسين الأداء.

- التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وشعور الفرد بالإحباط وتخفيض الروح المعنوية للعاملين.

- انعزال بعض العاملين وانطوائهم وعدم اهتمامهم بما يجري حولهم من أمور في العمل.

- انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة بسبب الإكراه المستمر لدى الأفراد المعنيين.

- الخروج من العمل: حيث يحاول الموظف الغير راضى عن عمله الانسحاب والخروج من المنظمة والبحث عن عمل جديد وقد تصل إلى الحد الذي يقدم استقالته.

02- على مستوى الجماعة والمنظمة: (2)

- تفكك الجماعة وظهور التكتلات والفرق داخل الجماعات وتشكل جماعات عدائية تجاه المنظمة.

- ضعف الاتصال بين الجماعات كلما زاد الإكراه نقص التفاعل وفقدان الثقة .

1 - فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2008، ص 31.

2 - مؤيد سعيد السالم: القوة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 69-78.

- عدم الاستقرار الإجتماعي بين مختلف وحدات المنظمة ' الأمر الذي يترتب عليه التوتر والصراع من كفاح للحصول على المركز أو السلطة .

- النزاعات العدوانية التي قد تسود بين العاملين : (1)

- انخفاض الانتاجية بسبب حدوث الإكراه بين الإدارة والعاملين وهذا يؤدي إلى ارتفاع التكاليف .

II - الآثار الايجابية للإكراه في العمل:

- الازدعان: حسب هوارد نيوباي الإذعان بأنه "شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الذي يوجد في مواقف ممارسة السلطة، فالأداء الذي يتسم بالإذعان يعني الامتثال للتوقعات في إطار علاقة قوة غير متكافئة يقتضي الشرعية " . (2)

- الضبط الاجتماعي: للامتثال لقيم ومعايير المجتمع وقوانينه لا بد من الرجوع الى الضبط، ويشير هذا المصطلح حسب بيتر برجر Berger إلى مختلف الأساليب التي يستخدمها المجتمع لإجبار أفراد المتمردين على العودة إلى الانصياع لمعايير المجتمع "حيث يرى أنه لا يمكن لأي مجتمع أن يستمر في البقاء دون ضبط اجتماعي، ويحدث حين يتساهل الفرد ويكره على التصرف سواء كان هذا التصرف متوافقا مع رغباته وقناعاته أم لا . (3)

- تطبيق الجزاء: اعتماد الإكراه كوسيلة لتطبيق العقاب على بعض الأفراد غير الملتزمين بمعايير المنظمة المتفق عليها وبذلك ايقاف السلوك غير المرغوب في المنظمة. (4)

- ظهور شخصيات تنافي هذا العمل، وتقف في وجه الاكراه باعتبار هذه الجماعة محرومة "فالشخص الذي يحظى بمكانة متدنية في جماعة، قد يقدم ذات يوم اقتراح ويأخذ به الآخرون ويتأثرون به " .

- الالتزام الوظيفي: هو حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها. (5)

- الامتثال والتكيف: حيث يحترم الموظف القوانين والإجراءات المعمول بها في المنظمة، فيتكيف من خلال تعديل السلوك وفقا لشروط التنظيم الاجتماعي ليوائم ما تقتضيه طبيعة عمله وثقافة منظمته وتظهر تلك المواءمة من خلال شعوره بالرضا.

1 - حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، 340 .

2 - جوردون مارشال: مرجع سبق ذكره، ص 121.

3 - سمير نعيم أحمد: علم الاجتماع القانوني، دار المعارف، القاهرة، مصر، ط 2، 1982، ص 36.

4 - مؤيد سعيد السالم: القوة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 69.

5 - ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره، ص 20.

إن الهدف الأساسي لكل منظمة هو "تحقيق الامتثال للمعايير القائمة أو المرغوبة المقولية لأداء السلوك المتوقع، سواء حدث ذلك عن طريق الإقناع، أو الإكراه والقهر فالامتثال والتوافق يعدان قاعدة أساسية للبناء التنظيمي، وأن التأكيد على الامتثال داخل التنظيم إنما يميزه عن الأنماط الأخرى للوحدات الاجتماعية". (1)

¹ - بلوم اسمهان: مرجع سبق ذكره، ص 22.

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل حيثيات الإكراه في العمل من خلال التعرف على أقسام وأنواع الإكراه أين رصدت هذه النقطة البحثية جملة من الملامح البارزة في التعرف على مشروعية الإكراه في العمل، ثم التطرق إلى مختلف الأساليب الموجودة في المنظمة والتي يسعى الرئيس لتطبيقها على المرؤوسين لامثالهم وتطبيق القواعد والإجراءات المتبعة في المنظمة بغض النظر إن كانت هذه الأساليب مشروعة ومرغوبة أم لا كما تختلف مصادر الإكراه سواء كانت من البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية وهذا ما بلورته أهم الأسباب والعوامل المؤدية لذلك .

بعد هذه العناصر تم الانتقال إلى معرفة أهم مظاهر الإكراه والتعرف على أهم العمليات الضمنية المتداخلة بين هذه المظاهر سواء كانت ايجابية أو سلبية .

كما تم تناول فعالية الإكراه في العمل بشقيه الفعال وغير الفعال، والتي تم ربطها بمدى فعالية الأساليب التي يستعملها الرئيس في تعامله مع أعضاء المنظمة التي تعتمد على الإقناع لتحقيق الضبط وطاعة الأفراد للقواعد وفق شرعيتها، للانتقال بعد ذلك إلى عنصر لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في تقييم الإكراه في العمل من خلال الآثار الايجابية والسلبية للعامل في المنظمة .

الفصل

الثالث

الفصل الثالث: الممارسات السلطوية

أولاً: أنماط السلطة

ثانياً: مظاهر السلطة

ثالثاً: أشكال السلطة

رابعاً: خصال ممارس السلطة

خامساً: توزيع السلطة في المؤسسة

سادساً: تطور علاقات السلطة في المؤسسة

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة، فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وعليه فإن بقاء وتطور أي منظمة يعتمد اعتمادا كلياً على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل وعلى قدرة المنظمة على التحفيز لأداء المهام المطلوبة، ولعل ممارسة السلطة تعتبر أحد المتطلبات الأساسية لضمان نجاح أي منظمة.

من هذا المنطلق فإن هذا الفصل نتناول فيه الممارسات السلطوية من خلال تناول مجموعة من المتغيرات التي تمكننا من كشف الواقع الفعلي للممارسة السلطوية من خلال أنماطها وأساليبها والمشاركة في القرارات وعملية الاتصال في المؤسسة، والتعرف على أهم الأشكال السلطوية، والتعرف على خصال ممارسة السلطة وكيفية توزيع السلطة، ثم تطرقنا إلى كيفية تطور علاقات السلطة.

أولاً: أنماط السلطة:

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

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

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

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

1 - رايح كعباش: مرجع سبق ذكره، ص 44.

الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، فيما هناك نمط ثالث وهو النمط الترسلّي (الفوضوي) كما أن هناك أنماط أخرى تطرق إليها ماكس فيبر سنذكرها فيما بعد:

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

ويشير هذا النمط أو الأسلوب من ممارسة السلطة إلى "النمط التقليدي في القيادة المرتبطة بالنظرية العلمية في التسيير لتايلور، حيث تكون كل العمليات الإدارية محددة ومقيدة، فيتدخل القائد في كل الأمور ولا يبقى على العمال إلا تنفيذ الأوامر وتطبيقها" (1)، وامثال المرؤوسين للأوامر يرجع في الكثير من الأحيان إلى خوفهم الدائم من العقاب لا إلى اقناعهم ورضاهم بما يؤمرون به.

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

ويرجع نقص الاتصالات الصاعدة مقارنة بالاتصالات النازلة في الغالب إلى اعتبارات متعددة منها: "قد يتخذ القادة الإداريون من سياسة الباب المغلق أسلوبا أو نمطا في تسيير شؤون المنظمة، وهم يعزفون عن مقابلة مرؤوسيهم إلا في النادر، وهذا الأسلوب قد يجعل المرؤوسين يعدلون عن إيصال كثير من المعلومات التي قد يكون لها أهميتها في تسيير شؤون المنظمة إزاء ما قد يجدونه من مضايقات في عملية الاتصال وعدم الترحيب بها من جانب الرؤساء" (3).

إذن قد تؤدي عزلة الرؤساء إلى عزوف المرؤوسين عن الاتصال برؤسائهم حتى لا يتعرضون لمواقف لا يرضون عنها، بالرغم من أنهم قد يملكون معلومات أو بيانات هامة.

1 - بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، ص 115.

2 - محمد على محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 446.

3 - إبراهيم عبد العزيز شيجا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 392.

هذا إلى جانب أن النمط الأوتوقراطي وتبنيّه من بعض الرؤساء يولد لدى المرؤوسين شعورا بالخوف وتجنب الاحتكاك "فالمرؤوس يشعر دائما بأن الرئيس يملك قوة ومكانة من شأنها أن تؤثر في مستقبله الوظيفي (الترقية)، وهذا الشعور قد يجعل المرؤوس يحجم عن إيصال كثير من المعلومات لرئيسه حتى ولو كان لها تأثيرها الفعال في تحقيق أهداف المنظمة " (1).

فالنمط الأوتوقراطي وما يتضمنه من عزلة الرؤساء وما يفرضه من أوامر على المرؤوسين، وتعدد المستويات الإدارية الشديدة يولد في الغالب خوف هؤلاء من رؤسائهم، مما يحد من الاتصالات الصاعدة، ويؤثر سلبا في نظام الاتصال المعتمد في التنظيمات، ومثال ذلك انقطاع شكاوى المرؤوسين لخوفهم من رؤسائهم مما يجعلهم يتجنبون الاحتكاك وهذا ما قد أفرز عدة مساوئ لهذا النمط منها: "أن الإدارة لا تعطي أهمية للمنفذين ولا تستفيد من خبراتهم مما يؤدي عادة إلى عرقلة تنفيذ الأوامر وظهور الصراعات بين الإدارة والعمال " (2).

هذا الصراع الذي ينتج غالبا عن نظرة التعالي والاحتماء في السلطة التي تعيق وجود ولاء تنظيمي لدى العاملين وارتباطهم بمؤسساتهم نظرا لعدم توحيد الأهداف بين الإدارة والعمال، وعدم توفر نظام فعال للاتصال وخاصة الاتصالات الصاعدة.

II- النمط الديمقراطي: يؤكد الباحثون أنه "نمط يتفادى سلبيات النمط التسلطي، ويسمح بإشراك العمال في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في مختلف قضايا التنظيم، إذ لم يبق القائد هو الأمر والناهي الذي يقوم بكل شيء بمفرده " (3).

فالنمط الديمقراطي يتيح نوعا من الحرية لأفراده وهو يعمل في إطار من التعاون والاتساق إذ يباشر أعماله من "خلال جماعة التنظيم وذلك حتى يحدث تفاعل خلاق بين سياسات التنظيم وخطته وأهدافه، وتكون علاقات التنظيم مبنية على أساس موضوعي بحث سواء أكانت هذه العلاقات بين القادة وأعضاء التنظيم أو بين الأعضاء أنفسهم لا على أساس شخصي فتكون الجزاءات الصادرة عن القيادة ثوابا أو عقابا على أساس حقائق عقلية منطقية " (4). أي اعتبار العامل قوة وعنصر حيوي من عناصر الإنتاج ولا ينظر إليه باعتباره سلعة أو آلة في التنظيم، وهذا النمط نجد أنه في كل جوانبه شكل مقابل عكسي للنمط السابق وتلخيصا لأهم ما فيه يمكن وضع النقاط التالية :

1 - نفس المرجع:ص 392.

2 - المرجع نفسه:ص 313.

3 - بوفلجة غياث: مرجع سبق ذكره، ص 60.

4 - إبراهيم عبد العزيز شيحا: المرجع السابق، ص 313.

اللامركزية وتفويض السلطة وقلة المستويات الإدارية أي قصر خط السلطة فينعكس ذلك على طبيعة الاتصالات صاعدة ونازلة، كما أن من أهم سمات القائد الديموقراطي أن ينظر إلى شخصه على أنه منسق لأعضاء منظمته وأن يعطي لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومواقفهم، وأن يظهر بمظهر الممثل لهم والأمين على مصالحهم لا كرئيس... ويكون على القائد أن يعمل على التركيز على رفع روحهم المعنوية وعلى خلق قنوات اتصال فعالة في التنظيم نحو تحقيق أهدافه برشد وكفاءة " (1) ولذلك على عكس النمط السابق هذا النمط يتيح تدفق المعلومات بين أرجاء التنظيم ولذلك "نوع الاتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة، فكلما كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال العمودي من أسفل إلى أعلى قليلا وصعبا وكان الاتصال العمودي من أعلى إلى أسفل كثيرا ويقتصر على إصدار الأوامر" (2).

إضافة إلى ما ينطوي عليه هذا النمط من قدرة على احتواء أفراد التنظيم من مشاركة للأفراد في القرارات وهو عكس الإكراه الموضح في النمط السابق، لذلك يرى روس Ross الذي ذهب إلى أن "السلطة داخل التنظيم البيروقراطي يجب أن يمارسها جميع الأعضاء المساهمين أو المشتركين برأس المال أو العمل من خلال جهاز يمثلهم، ونجد أن كلا من الديمقراطية والكفاءة الإنتاجية تقتضي بوجه عام ألا يمارس المديرين سلطتهم إلا بعد استشارة تامة مع من يعينهم الأمر " (3).

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

تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع وضع اعتبار لأحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وتقوم هذه القيادة على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين، وتؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة والإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين والقائد الديموقراطي لا يتسلط في عمله وإنما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات.

1 - نفس المرجع: ص 60.

2 - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 146.

3 - طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 60.

III- النمط الترسلّي: أما فيما يخص هذا النمط الذي تترك فيه للأخريين حرية التصرف أو حرية السلوك دون توجيه ودون تدخل في شؤونهم، ويتميز هذا النمط من الممارسة بأنه أقل الأنماط من حيث ناتج العمل ولا يحث على احترام المجموعة لرئيسهم، ويشعر أفرادها بعدم القدرة على التصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى توجيه النصح أو المساعدة، وهذا ما يترتب عليه آثار سيئة على العمل وعلى علاقة الجماعة بالرئيس.

يطلق عليه أيضا بالنمط الحر وغير الموجه والمتساهل ويقوم هذا النمط من الممارسة على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء، وفيها يتنازل الرئيس لمروؤسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح القائد في حكم المستشار لا يمارس أية سلطة على مروؤسيه ولا يؤثر فيهم⁽¹⁾.

ويرجع استخدام هذا النمط من الممارسة السلطوية إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد ونشاطهم إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا⁽²⁾. يتضح نمط الممارسة الفوضوية فيما يلي :

- اتجاه الرئيس إلى تفويض السلطة لمروؤسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة.
- اعتقاد الرئيس الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمروؤوس فرصة الاعتماد على نفسه وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة وتقييم النتائج ووضع الحلول للمشكلات.
- إتباع الرئيس سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالفاقد الذي يتبع أسلوب الممارسة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمروؤسيه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به، لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها، فالرئيس هنا يترك للمروؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل⁽³⁾.

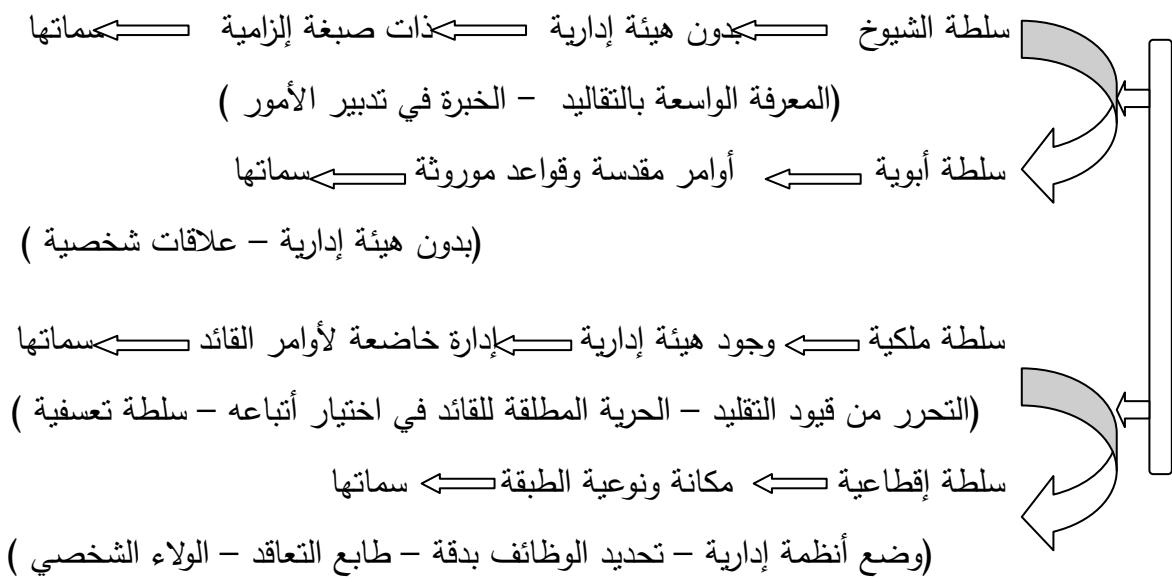
IV - الأنماط السلطوية حسب فيبر: كما حدد فيبر " ثلاثة أنماط أو نماذج أساسية تتمثل فيما يلي:

- 01- السلطة التقليدية:** تقوم هذه السلطة على الاعتقاد بقدسية التقاليد القديمة المتوارثة، بعيدا عن صيغ العقلانية التي يبلور غيابها تنظيم بنية العمل في إطار شخصي، يفتقد للمعايير القانونية التي تكرر مفهوم العقلي للاقتدار كآلية فعالة للاختيار الفاعلين وضبط وتنميط سلوكهم التنظيمي.
- يتضح هنا أنه لا وجود للوظائف في ضوء القواعد التقليدية وإنما هناك مكانات (مراتب) شخصية تحدد أصحاب السلطة الشرعيين، تربط صلة خضوع شخصي برؤسائهم⁽⁴⁾.

1 - ياغي محمد عبد الفتاح: درجة الرضا الوظيفي للعاملين، الأردن، 1996، ص 132.
 2 - كنعان نواف: القيادة الإدارية، ط01، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992، ص 212.
 3 - نفس المرجع: ص 212.
 4 - علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص 63.

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

شكل رقم(02): يوضح أقسام السلطة التقليدية عند ماكس فيبر



شكل يوضح أقسام السلطة التقليدية من انجاز الطالبة اعتمادا على د- بلوم اسمهان، نسق تسيير الموارد البشرية، ص 27.

02- السلطة العقلانية: "السلطة المعرفية" يرى هذا النمط أن العقل هو الوجود وهو العلم وهو التقنية وهو القانون وهذه هي أسس السلطة القانونية، يرى فيبر أن أفضل تمثيل لهذا النموذج يتمثل في البيروقراطية، وهو يؤكد هذا في إطار النموذج نواجه بنسق من القواعد التي تطبق قانونيا وإداريا وفق لمجموعة من المبادئ المؤكدة والثابتة بين كل أعضاء الجماعة.

ويشير "بندكس" إلى أن فيبر يعرف السلطة العقلانية بأنها الاعتقاد بالعقلانية لنماذج من القواعد المعيارية، وأن مفهوم العقلانية نفسه يحمل عدة معان فيعني أسلوب معين من التفكير وإدراك العالم الواقعي بمزيد من الرؤية والمقومات المجردة كما يعني أنه أسلوب معين في الحياة وشرعية هذا النمط من السلطة

تكون من خلال ممارسة القوة ذات الطابع السياسي والتي تعتمد على القواعد القانونية، ذات الصفة اللاشخصية، بل يكون الامتثال والخضوع حسب تلك القواعد المعيارية (1).

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

03- السلطة الكاريزمية أو الملهمة: تعني كلمة كاريزما "Charisma" في اللغة الإغريقية الرحمة الإلهية 'وأول من استعملها أرسنت ترولتس" ثم ماكس فيبر الذي كان يعني بها قابلية الشخص على القيادة والإلهام بفضل قوة شخصيته وعبقريته وعفديته (2). فالكاريزمية تقوم على الاعتقاد المطلق لقدسية معينة أو استثنائية لبطولة مثلاً أو صفات شاذة تفوق قوة الشخص العادي (3).

وهي تقوم على أساس ما يتمتع به القائد من صفات وقدرات ومواهب شخصية نادرة يملكها فرد معين، فهو مزود بقوى مقدسة أو خارقة للطبيعة وهو ملهم، قام بأعمال بطولية لم يستطع أحد غيره القيام بها، وهو يتمتع بصفات خاصة بالقيادة الفردية. وقد يظهر القائد الكاريزمي في أي قسم من أقسام الحياة الاجتماعية، فقد يكون زعيماً، أو بطلاً في المعارك الحربية، أو فيلسوفاً.

ويستطيع القائد من خلال هذه الصفات والقدرات أن يحصل على ولاء وإذعان الأفراد الآخرين وهم التابعين له، وهو يستطيع أن يغير الأوضاع والعلاقات الاجتماعية القائمة لصالح التابعين. ومهما كان الأمر فإن السلطة الكاريزمية تؤدي وظيفتها كقوة نووية، ترفض القيم التقليدية، وتثور ضد النظام القائم .

ويؤكد فيبر أن الهالة لا تصمد لفترة طويلة ولا تمتد بعيداً حيث أن القيادة الكاريزمية تمضي في النجاح إذا كان عدد أتباعها ومؤيديها قليلاً، الأمر الذي يحدث في بداية الحركة الدينية أو الإصلاحية أو الثورية التي يتزعمها القائد الكاريزماتي وبعد نجاح أو استقرار هذه الحركات يزداد عدد مؤيديها وأنصارها، فتحتاج إلى أجهزة إدارية وأموال وقوة عسكرية، وما إلى ذلك من أنظمة بيروقراطية رسمية تفقد القيادة صفاتها السابقة وتتحول إلى قيادة دستورية شرعية. كما اعتقد أن معظم التغيرات الكبرى في تاريخ

1 - مولود زايد الطيب: علم الاجتماع السياسي، مرجع سبق ذكره، ص 82-85 .

2 - إحسان محمد الحسن: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط 1، بيروت، لبنان، 1999، ص 526

3 - عبد الله محمد محمد عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص 213 .

المجتمع الإنساني كانت نتيجة لأفراد ذوي إمكانيات كاريزمية قادر على إخضاع أعداد كبيرة من البشر.⁽¹⁾

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

I - فعالية عملية اتخاذ القرارات: تلعب عملية اتخاذ القرارات دوراً مهماً في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة في أي منظمة والتي تتقدمها السلطة على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات تمثل مظهراً من مظاهر هذه الأخيرة، فغالبا ما ينسب إلى عملية اتخاذ القرارات النجاح أو الفشل لصاحب السلطة بالمؤسسة حيث يعرف المدير النتائج من خلال قراراته الصائبة والجيدة، لذلك يعتبر اتخاذ القرار "أهم وسيلة للمدير للإطلاع بمهام وظيفته المتمثلة في إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، ومن هنا يتعين على المدير أن يتخذ القرارات الناجمة عن التصرف الإداري وذلك لأهمية أثر تلك القرارات على سلوكيات المرؤوسين " ⁽²⁾.

وتعد عملية اتخاذ القرارات من بين أصعب وأخطر العمليات الإدارية في مجال التنظيم " وذلك لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية والمادية، ويقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء وقدراتهم على تحمل المسؤولية واللبت في الأمور، وتزداد صعوبة اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمات وحساسية مهامها ومدى اتصال أهدافها بالجمهور... " ⁽³⁾ إن مسألة اتخاذ القرارات هي عملية في مجملها تدبير وتحليل واستنتاج مبني على حقائق واضحة والمهم فيها أن تكون نتيجة كل قرار متخذ متطابقة أو على الأقل مقترية أكثر من الأهداف المسطرة من قبل، فالرئيس الذي يناقش مختلف المسائل مع مرؤوسيه ويعطيهم الفرصة لإبداء الرأي ويشجعهم على تقديم الإقتراحات، فإنه لا بد وأن يلاقي مساندة وتضامناً قوائين منهم عند تنفيذ القرار المتخذ 'بعكس الرئيس الذي لا يبالي بآراء مرؤوسيه ويتخذ قرارات بنفسه دون إعلامهم أو مناقشتهم فيها.

إن القرارات الواضحة والمحددة والعقلانية الرشيدة تعد من أهم متطلبات السلطة التنظيمية، مما يتطلب البحث عن خصائص النسق المعياري التنظيمي من أجل تحقيق عقلانية لممارسات السلطة وهو ما جسده بعض رواد البحث التنظيمي، أمثال فيبر وجولدنر حيث أكد فيبر على أهمية التسلسل الهرمي للسلطات كسمة من سمات التنظيم البيروقراطي حيث إن المراكز والوظائف في التنظيم البيروقراطي يتم تنظيمها

1 - مولود زايد الطيب: علم الاجتماع السياسي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

2 - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 78.

3 - نفس المرجع: ص 79.

وفق تسلسل هرمي للسلطات وذلك طبقا لقواعد محددة والذي تخضع بموجبه المراكز الدنيا لسلطة وإشراف ومراقبة المراكز العليا في السلم الهرمي، كما يسمح هذا النظام للعاملين بالشكوى من قرارات رؤسائهم إلى المستوى الإداري الأعلى بطريقة محددة ومنظمة، في قمة الهرم نجد طبقة الإدارة والمكونة من مختصين على مستوى رفيع من الخبرة والتدريب لذلك فالقرارات المتخذة تكون مركزية (1).

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

- التكيف الموضوعي للقرار.

- درجة تقبل الغير لهذا القرار.

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

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

يبرز من خلال هذا التعريف أهمية الاتصال كعملية تنظيمية بين الأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فالإتصال الفعال يساعد وينمي العلاقات الإنسانية وروح الجماعة، كما يحس العاملين بأهميتهم ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التزامهم بالتوجيهات والقرارات المتخذة من قبل السلطة العليا سواء من خلال إشراكهم في هذه القرارات أم بدون إشراكهم، وذلك حسب طبيعة القرار المتخذ.

وينظر شيبستر برنارد إلى التنظيمات باعتبارها أنساق تعاونية قائمة على أساس الإتصال الرغبة في الإسهام والهدف المشترك، وفي هذا السياق نظر للسلطة على أساس أنها تشير إلى طبيعة الإتصال في

1- إبراهيم بو الفلفل: **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية**، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمانية الجزائرية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة جيجل، 2009، ص 27

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

3 - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 22.

التنظيم، والتي يفضلها ويقبلها عضو التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به ومن ثم فإنها تنطوي على جانبين: (1)

- جانب ذاتي: يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذي سلطة.
 - جانب موضوعي: يشير إلى طابع الاتصال الذي بفضلها تكون السلطة مقبولة.
- وبهذا حدد شيلستر عقلانية ممارسات السلطة في ضوء نسق الاتصال الذي ينبثق من السلطة التنظيمية التي تعتبر مركزا للمعلومات والاتصالات الكفيلة بتحديد تعاون الأفراد وقبولهم للقرارات الإدارية فبدون نسق الاتصال لا يضمن التنظيم البعد التعاوني الكفيل بتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا في إطار توفر مجموعة من العوامل التي تتحكم في نسق الاتصال باعتباره نسقا للسلطة الموضوعي (2).
- ينبغي أن تكون قنوات الاتصال معروفة بالتحديد أو بعبارة أخرى يجب أن تكون خطوط ومستويات السلطة موضوعه بالتحديد عن طريق تعيين كل فرد في وضع محدد بواسطة الإعلانات العامة وغيرها.
 - إن السلطة العقلانية تتطلب قنوات اتصال رسمية ومحددة بالنسبة لكل عضو في التنظيم.
 - يجب أن يكون خط الاتصال مباشر وقصيرا بقدر الإمكان.
 - ينبغي أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يشغلون مراكز الاتصالات كالرؤساء والمشرفين كفاءة عالية.
 - يجب أن يتم عادة استخدام خط الاتصال بالكامل، بمعنى أن يمر الاتصال من الرئيس إلى القاعدة خلال كل مرحلة له في خط السلطة وتسلسلها.
- وبهذا فإن عقلانية القواعد التنظيمية ودورها في ترشيد السلطة يبقى رهين مجموعة من المتطلبات يحددها نسق الاتصال الفعال، حيث يذهب الباحث عبد الغفور يونس في كتابه نظريات التنظيم والإدارة إلى أن "هناك على الأقل إجرائيين لهما صفة العمومية لتقييم فعالية نظام الاتصال، ويتناول الإجراء الأول مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم، ويشير الإجراء الثاني إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية... لقد أثبتت نظرية الروابط التنظيمية بإقناع أنه كلما انخفض عدد الروابط التنظيمية بين مراكز القرارات كلما زادت فعالية الاتصال في التنظيم" (3).
- وفي الأخير فإنه لا يمكن النظر إلى تأثير إحدى المتطلبات التنظيمية المجسدة لعقلانية السلطة التنظيمية في إطار منعزل عن بقية المتطلبات الأخرى، فتحقيق هذه العقلانية يتحقق في إطار العمل المتكامل لمختلف المتطلبات والمظاهر التنظيمية.

1 - على عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

1999 ص 140 ، ص 139

2 - نفس المرجع: ص 139.

3 - فجة رضا رضا: مرجع سبق ذكره، ص 134.

III - المسؤولية: هي المهام أو الأعمال أو الواجبات التي تحمّل بها الإدارة من خلال أفرادها والتي يجب أداؤها وإنجازها وتحقيقها بواسطتهم وتحت إشراف المسؤول الأعلى لهذه الإدارة، وإلا انتفى معناها وانتفت أهميتها وفائدتها وعمت الفوضى واللامبالاة " (1).

تنشأ المسؤولية عند وضع وتحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الإدارة وعند توزيع المناصب والأدوار، وبالتالي تعتبر مسألة تحديد المسؤوليات مسألة جوهرية تقلص من طرح المهام الواسعة . السلطة في الواقع مقترنة بالمسؤولية ولا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض للسلطة وتحديد مجال حركية المسؤول المعني حيث بدون سلطة يبقى المسؤول مكتوف الأيدي في موقعه مما يعقد الطرق ويعرقل عمليات التنفيذ وكذلك إلى فشل هؤلاء المسؤولين.

يبين فايول أن السلطة لا يمكنها أن تقوم دون مسؤولية فهذه الأخيرة عبارة عن جزاء سلبي أو إيجابي، فحيثما تمارس السلطة تولد المسؤولية كما أن الخوف منها يعيق الكثير من الأولويات، ويقول فايول "القائد الجيد يجب أن يحاط بالشجاعة في المسؤوليات" (2).

وبما أن المسؤولية هي التزام الفرد بإنجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقاته وقدراته، وخبراته ومؤهلاته والتي يكلف بأدائها طبقاً لمنصبه في الهيكل التنظيمي وبتلك المهام والأعمال تتحقق الأهداف التنظيمية لأي مؤسسة، وبالتالي تتضمن المسؤولية التزاماً من قبل الشخص بهذه الواجبات والأهداف وتقتضي تقييم نتائج أعماله ومن ثمة مسألته في حالة التقصير فلا يمكن إلقاء المسؤولية على عاتق المرؤوس أو القائد الذي ليس لديه السلطة الكافية لإنجاز عمل ما لذلك يجب أن تتكافى السلطة مع المسؤولية .

ثالثاً: أشكال السلطة:

انطلاقاً من أنماط السلطة فهناك شكلين أساسيين لممارسة السلطة في المؤسسة وهما الشكل الرسمي القانوني والآخر غير الرسمي وهو عكس الأول:

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

وتعتبر الرسمية من أهم متغيرات البناء التنظيمي "إذ تشير إلى درجة الالتزام بالقواعد الرسمية المكتوبة في الإجراءات والتعليمات والاتصالات ،وهي تشمل درجة تحديد الأوضاع بطريقة ملموسة في المؤسسة كذلك العلاقات وبناء السلطة والتدرج الهرمي، أي التحديد الواضح للسلطة التنظيمية والتأكيد على

1 - محمد خالدي: مرجع سبق ذكره، ص 103.

2 - نفس المرجع: ص 104.

الاتصالات المكتوبة من خلال قنوات رسمية كل هذا في ضوء القواعد المكتوبة "الرسمية متغير تنظيمي يقوم على وجود قانون ومنه فهذه السلطة يخول صاحبها فرض العقوبة والمكافأة للحصول على الطاعة والامتثال كوسيلة للرقابة والسيطرة على العمل"، حيث يكون العقاب فعالا إذا اتبعه طوف المرؤوسين من أجل البقاء كأعضاء في المؤسسة، وتكون المكافأة فعالة إذا كان هناك توقع وحاجة لديهم من أجل الحصول عليها".

تعتبر السلطة الرسمية كذلك بأنها "شرعية وهذا من خلال الوضع الهرمي الذي يمنح الحق في ممارستها بكل إقناع، ويمكن لشاغلها بأن يراقب ويستخدم كل مصادر التنظيم.

ونجد أن الأفراد يجب عليهم الطاعة للذين يقبضون على زمام هذه السلطة لأنهم نصبوا رسميا ويمارسون سلطتهم اعتمادا على نصوص قانونية محددة، فالطاعة توجه هنا إلى القاعدة القانونية فالسلطة الرسمية أداة تنظيمية تنظم العلاقات بين العمال والإدارة وتعتمد على الوظيفة وقواعد قانونية من أجل تحقق الأهداف فغايتها بناءها وليست وسيلة سيطرة وإكراه حيث تتوقف على الإقناع أولا وقبل كل شيء .

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

وتحدد السلطة الشخصية أي غير الرسمية بمصادر مختلفة تتمثل في الخبرة، الاحترام، إعجاب الغير، والجاذبية، ولا تتعرض أن يحتل صاحبها وضع رسمي في التنظيم كالخبراء التكنولوجيين أو الباحثين الأكفاء والمفكرين حيث لديهم سلطة واضحة لا تتعلق بالتسيير⁽¹⁾، فلا تكتفي السلطة الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة بل لا بد من وجود أهداف أخرى غير رسمية تتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة، وحاجات المؤسسة والعاملين بها على سواء وتجدر الإشارة إلى أن الشكلين السابقين للسلطة الرسمية وغير الرسمية يكملان بعضهما البعض، فالرئيس القائد يحتاج إلى سلطة رسمية تعطيه القوة والنفوذ لكي يكافئ ويعاقب ويحصل على الطاعة كما يحتاج إلى سلطة غير رسمية تجعله مقبولا من قبل الآخرين.

¹ - رضا قجة: فعالية التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 123.

وهو ما يتوافق مع تمييز هنري فايول بين هذين الشكلين من السلطة ،حيث يرى بأن هناك "سلطة تأسيسية وهي الرسمية والتي يحصل عليها عن طريق القانون وأخرى غير رسمية تعود إلى طاقات الفرد وقدراته في الذكاء والقيادة وما يقدمه من خدمات للغير" (1).

رابعاً: خصال ممارس السلطة: إن أهمية خصال ممارس السلطة كمقوم أساسي ومحك هام لفهم النمط السلوكي المعزز في واقع تنظيمي دون آخر، وهذا ما أكدته معظم الدراسات السوسيوتنظيمية في ثنايا تحليلاتها للسلطة فالنمط السلطوي يساهم في تشكيل السلوك الانساني وبالتحديد تشكيل الجانب الاجتماعي للشخصية باعتبار هذه الأخيرة أهم مؤشرات محك خصال ممارس السلطة ما يلي: (2)

I - نسق الشخصية: بما أن الشخصية صفة وجدانية مكتسبة أو موروثية 'فالتركيز على الجانب الاجتماعي للشخصية الذي لا يشير إلى سمات فيزيقية، بل يقنن أيضا أهمية العادات والاتجاهات والقيم وأنماط التفاعل مع الآخرين، وهذا ما يحدد أهمية محك الشخصية كمنحنى كامن وراء تكريس طبيعة النمط السلطوي التنظيمي على أساس أنها تنظيم فريد ومتميز الأفكار والمعتقدات، القيم والعادات، بحيث يتجسد في مراكز وأدوار يشغلها الفرد داخل الواقع التنظيمي، أثناء تفاعله مع نفسه أو مع بقية الفاعلين، وهذا ما يثمن أهمية نسق الشخصية كوسيلة فعالة لتحقيق الضبط التنظيمي .

يرى برسونز أن الشخصية هي نسق علائقي لعضوية حية تتفاعل مع موقف، ولذلك يجب أن تفهم الشخصية في إطار المتطلبات الوظيفية لوحدة العضوية فالشخصية تتجسد في سلوك أو وحدة فعل تحدها الدوافع والاتجاهات وعناصر الإدراك (3) .

لقد صاغ برسونز نسق الشخصية في إطار العلاقة بالكائن العضوي والنسق الاجتماعي والنسق الثقافي أي قدم طرحا متوازنا للشخصية في ظل هذه الأنساق، فتجسد العلاقة بين حافزية الفعل وتوجيه الفعل تبرز الحافزية وهذا ما وضحه في صياغته لنسق الشخصية في إطار الكائن الحي، كما تبرز منطلقات الحاجة كتعبير عن الشق الثاني، أما بالنسبة للدافعية فيستخدمها بمعنيين: إما أن تعني الطاقة المتولدة عضويا والتي تتحرر في الفعل وإما أن تعني دافعية العضوية أي مجموعة ميول تظهر من جانب العضوية لتحقيق غايات موضوعية معينة مثل دافعية الجوع.

II - مستوى الخبرة الفنية: يعتبر من أهم المحددات الكفيلة بثمين آليات النسق السلطوي، وتصنيف سلوكهم وفقا لفئات تكشف عن مدى التزامهم بالرسمية المطلقة أو التسامح وتتميط العلائق المتضامنة

1 - نفس المرجع ، ص 123 .

2 - بلوم اسمهان: مرجع سبق ذكره، مرجع سبق ذكره، ص ص 71- 73.

3 - محمد عبد الكريم الحوراني: مرجع سبق ذكره، ص 203- 204.

والإنسانية؛ فمستوى الخبرة الفنية لممارس السلطة "يعكس مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية التي تيسر عليه اكتساب هذه الخبرة وتمكنه من توظيفها وتنميتها على نحو فعال في قيادة الفاعلين، وهذا ما تسعى لاستثماره معظم الدراسات والبحوث التنظيمية للتحكم في وتائر النسق السلطوي، واحتكار آلياته في ضوء تجسيد العلاقة التي تربط مستوى الخبرة الفنية بالنمط السلطوي، فالممارس ذو القدر المرتفع من الخبرة سيعتمد على توظيفها كأحد المقومات والقوالب البنائية المحركة لسلوكه والمنمطة لأدواره السلطوية بطريقة فعالة تستند لأسس منطقية تشكل البناء المحوري لتنظيم بنية العمل داخل الواقع التنظيمي⁽¹⁾.

يقول "يفانسيفتش" إن العاملين سيدركون الخبرة الفنية لممارس السلطة والتي تعني أن لديه قدرا لا بأس به من المعارف الخاصة بالمهمة والمهارات الكفيلة بانجازها على نحو أفضل، على أنها مفيدة بالنسبة إليهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم، مما يساعد على التأثير فيهم من خلالها ومن ثم سيقبل مثل هذا الممارس للسلطة من اعتماده على المصادر الأخرى للقوة كالقهر والعقاب التي يستعملها الممارس للسلطة ذو القدر المنخفض من الخبرة كميكانيزم فعال للتأثير في رؤوسه في ضوء قوة الصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه" طالما أن السلطة في الواقع التنظيمي تستمد شرعيتها من العقد القانوني لا من القيم التقليدية⁽²⁾.

III- الجانب الأخلاقي والقيمي: تلعب هذه المعايير الدور الفعال لتحقيق الأهداف التنظيمية بعيدا عن المطامع والمطالب الشخصية، وإذا حدث العكس ينخفض الوعي، ويضعف الوازع الديني، الأناية والانتهازية الاجتماعية، الانصياع لقيم الثقافة السلبية السائدة، فتظهر ثنائية الممارسة فعالة نافعة لممارستها وضارة سلبية للفئات الفاعلة، فالامتناع عن إبداء النصيحة والمشورة خوفا من انتقال خبرته للآخرين فتتجسد قيم اجتماعية أخلاقية متأصلة في البنية التنظيمية يقن الانصياع للقيم الثقافية السلبية، فيتخلى ممارس السلطة عن كل مكوناته ومنظوماته القيمية المهنية السلوكية وانصياعه للسياقات التنظيمية السلبية .

يشير "جارلاند" في ظل هذه الظروف المتغيرة عن احتمالية فقدان الضوابط على السلوك إذ يصبح الضبط بمثابة موضة عفى عليها الزمن، حيث أن الفاعلين الاجتماعيين بفئاتهم الثقافية يحاولون أن يتكيفوا مع السلوكيات المنحرفة مما يؤدي إلى قبول السلوك المنحرف جزءا معياريا داخل النسق الثقافي وأخيرا نحتاج إلى ضبط المعايير حتى يقمع ويردع السلوك المنحرف.

¹ - بلوم اسمهان: المرجع السابق، ص 51.

² - نفس المرجع: ص 51-52-69.

IV- القدرة على الانسجام في التعامل مع القواعد التنظيمية: شغلت عملية البحث عن خصائص النسق المعياري التنظيمي من أجل تحقيق عقلانية للممارسات السلطوية من خلال الانطلاق من الواقع الذي سيطبق فيه من حيث وسط العمل ونوعه وطرق أدائه وبذلك فإن هذه الخاصية تنزل القاعدة التنظيمية من العالم الرمزي التجريدي لواقع يحمل متغيرات ومؤشرات اجتماعية تؤثر على فعالية في أحداث الضبط التنظيمي من خلال المرونة أي قابلية التعديل بما يتماشى والواقع التنظيمي وطموحات الأفراد، إخضاع القواعد التنظيمية إلى تعديلات جوهرية كفيلة بامتثال العامل وسعيه نحو الأداء الفعال . غير أن عدم الالتزام بحرفية اللائحة يؤدي إلى اكتساب المعرفة والمعلومات الجديدة بحيث يمكن تطوير المنشأة ونمو القدرات، لكن في ضوء افتقاده للقدرة على النفاذ إلى روح القوانين، يقضي على ديناميكية ومرونة القاعدة التنظيمية، ومن خلال ذلك تصبح السلطة التنظيمية أداة تعمق التفاعل بين الفرد والعمل في التنظيم لهذا فإن الأداء المنظم المحكوم بقواعد محددة وواضحة ووجود السلطة يؤديان إلى إنجاز العمل بطريقة متسقة فنتحقق الأهداف التنظيمية .

V- مراعاة الظروف الاجتماعية والتنظيمية للعامل: لا يمكن في اتخاذ القرارات التنظيمية التغاضي عن ظروفه الاجتماعية والتنظيمية، فأخذ بعين الاعتبار العامل ومتطلباته الكفيلة بجعل لكل فرد منطقة القبول، يقبل داخلها الأوامر بدون أن يشك في سلطته وهذا ما أشار إليه "برنارد" حينما أقر بأن كفاية التنظيم تتوقف على مدى قبول الأفراد للقرارات ولممارسته السلطة⁽¹⁾.

خامسا: توزيع السلطة في المؤسسة: قبل التطرق إلى موضوع توزيع السلطة يجدر بنا إبراز أنواع السلطة في المؤسسة، حيث أجمع الدارسون على أنه قد تتميز مؤسسة ما بمركزية السلطة بينما تتميز مؤسسة أخرى بلا مركزية، حيث يتحدد هذين النوعين وفقا للتنظيم الموجود في المؤسسة.

فالنوع الأول يوجد في التنظيم البيروقراطي المركزي للمؤسسة ويعتمد هذا النوع على اتخاذ القرارات من طرف مسؤول واحد وترتكز على المستويات العليا فقط، وتتسم السلطة المركزية بجملة من المزايا إذا اعتبرها هنري فايول أحد المبادئ الرشيدة للإدارة مدعمة بتسلسل السلطة من الأعلى إلى القاعدة وفق تدرج هرمي، حيث توفر درجة عالية من التنسيق لأن عملية اتخاذ القرارات تتم محددة ويحقق اتصال سريع كما تحصر عملية الإشراف في يدي عدد قليل من الجهات وبالتالي فعملية الرقابة تكون مباشرة.

أما السلطة اللامركزية تعني "المشاركة في اتخاذ القرارات بين المستويات العليا والدنيا إذ تتميز بتقسيم العمل والمسؤوليات مما يؤدي إلى تحسين في أداء المؤسسة بشكل عام" مما يساعد على تنمية القدرة

¹ - على عبد الرزاق جلبي: مرجع سبق ذكره، ص 140.

والخبرة لدى المستويات الدنيا والسرعة في إنجاز العمل بدون الرجوع إلى الرئيس كل مرة فهي وسيلة لإثراء العمل ورفع الروح المعنوية بما يزيد من إنتاجية وفعالية المؤسسة.

إن جوهر اللامركزية فتعني نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى عن طريق تفويض السلطة. وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى سلطة البث إلى وظائف أعلى كلما اتجهنا إلى المركزية، وكلما اشتدت سلطة البث إلى وظائف المستوى الأدنى فإنها تتجه إلى اللامركزية⁽¹⁾.

في خضم ما سبق فالسلطة في المنظمة تتوزع من خلال مستويات مختلفة يتبادل التأثير بينهما واختلاف توزيع السلطة حسب نوع التنظيم المطبق ديمقراطياً، أو بيروقراطياً، فالسلطة التشريعية في المؤسسة تقوم بإصلاح أو تعديل القواعد التي تنظم العمل، وتقرر المركز وتحدد الأجور ... والسلطة الإدارية تتكفل بالتدابير العلمية وتحرك عمل المؤسسات بفعالية، والسلطة القضائية تعاقب على مخالفات القواعد المطبقة هذا التوزيع للسلطة يضمن بطريقة متكاملة ومتوازنة الممارسة الصحيحة لها ومن حيث درجة الرسمية تكون توزيعها كما يلي: سلطة تنفيذية، واستشارية وأخرى وظيفية.

فالسلطة التنفيذية تعد من أهم السلطات في المؤسسة "فهي أساس العلاقة بين الإدارة والعمال وتسمى كذلك بالسلطة الآمرة، حيث يعني ما يخول للمديرين والمشرفين لاتخاذ القرارات والإجراءات وأمر مرؤوسيهم بالعمل وتوجيههم، فيمكن لصاحب السلطة التنفيذية من أمر الآخرين وإلزامهم واتخاذ القرارات وتنفيذها، أي توجه الآخرين وتطالبهم بتنفيذ التعليمات.

كما تشكل خطراً مباشراً من السلطة بين الرئيس والمرؤوسين عبر المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، فتعرّف المرؤوسين بمسؤوليتهم المباشرة، وقد تسمى كذلك " السلطة التشغيلية المباشرة فيصبح بها رئيساً لمستوى أدنى ومرؤوساً لمستوى أدنى ومرؤوساً لمستوى أعلى " ⁽²⁾.

فتوزيع هذه السلطة يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بطرق عديدة من بينها إتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة أو بتعيين الأفراد للقيام بأداء مهامهم وتجديد مسالك وسبل الاتصال بين الأقسام وتحديد سلطة كل فرد ومساعدته على تنفيذ خطته لتحقيق أسلوب رقابي جيد.

تعرف السلطة الاستشارية بأنها " سلطة التخطيط والنصح والمساعدة والتوجيه دون حق إصدار الأوامر والرقابة، إلا في حالة إصدار المدير الاستشاري أوامره على الأفراد الذين يعملون تحت رئاسته " ⁽³⁾، كما

1 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: في القوة والسلطة والنفوذ: مرجع سابق، ص 145.
2 - عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة - التخطيط، التنظيم، الرقابة - دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 340.
3 - عادل حسن وآخرون: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص ص 237- 274.

تظهر هذه السلطة بشكل أكثر كلما كبر حجم المؤسسة، ففي المؤسسة الصغيرة يمكن لشخص واحد وهو المدير في قمة الهرم أن يتولى تنسيق جهود العاملين فيها، وتعتبر سلطة رمزية تتجه من الأسفل إلى الأعلى وتكون درجة تأثيرها على السلطة التنفيذية في مدى إقناع المدير الأمر.

في بعض الوظائف تمارس السلطة التنفيذية والاستشارية معا نتيجة تداخل السلطتين، وهذا ما نجده في الإدارة القانونية والعلاقات العامة والأفراد، ولإزالة هذا الغموض يجب تحليل نوع السلطة التي يمنحها الرئيس إلى مرؤوسيه والعكس صحيح (1).

في حين تركز السلطة (الوظيفية) التخصصية على حقيقة هو أن لكل وظيفة مقدار معين ونوع من المهام المطلوب انجازها من قرارات وأوامر في نطاق تخصصه حتى وان كان يعمل تحت رئاسة شخص آخر، فمبدئياً هي سلطة أمرة لكن جزئياً محددة بعامل التخصص، كما تخضع لمبدأ تقدير مبررات وأسباب وكيفية العمل وتوقيتها، وهي غير معنية بالتدخل في جوانب تحديد المهام والأشخاص والأماكن إلا في الظروف والحالات النادرة، ما يلاحظ في هذا النوع هو الخضوع إلى مبدأ مستوى السلطة حيث تنحصر في مستوى تنظيمي واحد، أي الحق في اصدار الأوامر لشخص آخر أو مسؤول دون أن يتعدى الأمر إلى مرؤوسي هذا المسؤول، تتخلى المنظمة على هذه السلطة فلا نجدها ضمن توزيعها ويعود ذلك إلى ازدواجية السلطة في اصدار الأوامر.

في خضم ما سبق تبرز عملية تفويض السلطة والتي تعتبر عملية تنظيمية يقوم بها الرئيس بإعطاء أحد الموظفين القدر المناسب للسلطة لأداء مهمة ما مع إعلان ذلك للموظفين الآخرين المشتركين في المهمة المفوضة لضمان عدم التنصل من المسؤولية الإدارية مع احتفاظ المديرين بالمسؤولية الحقيقية الكاملة لها باعتبار هذه المهمة جزء من العمل الخاص بالمدير وهنا يكون التفويض للسلطة لا للمسؤولية (2).

كما يعتبر التفويض من العمليات الأساسية في التنظيم فلا يمكن تصور تمركز السلطة كلها في قمته، ويعتبر تكليف المرؤوسين بتأدية عمل معين بمثابة تفويض بسلطة كافية لإنجاز هذا العمل وسبب التفويض هو توسيع نطاق العمل حيث يلجأ الرئيس إلى ذلك، ويركز على الأمور والقرارات ذات الأهمية الكبيرة، كما تسمح هذه العملية لمديري المستويات الدنيا وحتى المرؤوسين بالاستعداد للترقية من خلال اكتسابهم خبرة وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، ويمكن للرئيس إلغاء هذا التفويض بما أنه هو صاحب

1 - نفس المرجع: ص 280.

2 - فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 323.

السلطة إذا لم يكن المفوض كفؤاً سواء لقلّة خبرته أو سوء استخدامه لها ويطلق على هذا التصرف باسترجاع السلطة، أما بالنسبة لاختصاصات ممارس السلطة فتتمثل فيما يلي: (1)

- اصدار الأوامر: وهناك طريقتان لإعطاء الأوامر إما كتابية أو شفوية وعادة ما تستعمل الأوامر الكتابية في الحالات الهامة .

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

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

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

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

سادساً: تطور علاقات السلطة في المؤسسة: يرى العالمان ميلر وفورم أن علاقات السلطة داخل

التنظيمات تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجياً طبقاً للمراحل التالية: (2)

I- مرحلة العلاقات الاستبدادية: تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام. فالإدارة تتخذ القرارات وحدها والمرؤوسون ينفذون الأوامر، وليس لهم حق المناقشة أو المعارضة أو تبادل وجهات النظر مع الإدارة. والمالك يستعمل ما يملكه ويستغله ويتصرف فيه، فالمرؤوسون لا يرتبطون بالمشروع إلا بعقد عمل يحدد واجباتهم وحقوقهم، فهم يقدمون عملهم للمشروع نظير الأجر أو الراتب كما يبيع الموردون للمشروع المواد الأولية.

II- مرحلة العلاقات القانونية: يقوم المرؤوسون بالتقدم بالشكاوى والالتماسات التي تقبلها الإرادة وتعمل على حل مشكلات المرؤوسين وفقاً لنظام مقرر، ويحدث تفاوض بين الطرفين، وهناك من يسميها بمرحلة المساومة الجمعية على اعتبار أنها أفضل الوسائل لحماية المصالح والحقوق وعلى أنها أولى متطلبات الديمقراطية في أي نظام التي لا تتحقق إلا من خلال المساومة الجمعية بين طرفي الإنتاج.

III- مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين: فالإدارة تطلب المعلومات بانتظام من العاملين الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها. ويتدرج الموقف بين الطرفين بحيث تطلب الإدارة

1 - أسامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، 1966، ص ص 54-55.

2 - طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-82.

الرأى باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، كما يمكن للعمال تقديم الرأى أو الامتناع عن تقديمه، وبها يمكن التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بشؤون العاملين وحياتهم المهنية.

IV- مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات: تبدأ منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمل، وتندرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة مثل تحسين ظروف العمل إلى التشاور بينهما في المسائل الهامة مثل الأجور وساعات العمل. وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل التنظيمات، وفي هذا يذهب روس Ross إلى أن كلا من الديمقراطية والكفاءة الإنتاجية تقتضي ألا يمارس المديرون سلطاتهم إلا بعد استشارة تامة مع من يعينهم الأمر.

V- مرحلة الإدارة المشتركة: تقوم الإدارة في هذه مرحلة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع، كما أنها تعرض على العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة، كما تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وإدارته.

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

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لمختلف أنماط السلطة التي تعبر عن أشكال متعددة يمكن ملاحظتها في المنظمة ثم انتقلنا إلى أهم مظاهر السلطة والتي تعبر عن مدى فعالية ونجاعة المنظمة في التسيير والتي جسدت في كل من فعالية اتخاذ القرار والاتصال، وأخيرا المسؤولية والتي تظهر من خلال أشكال السلطة الرسمية أو غير الرسمية، لتتوصل أن فعالية السلطة تعود إلى خصال ممارس السلطة والتي تعد وسيلة من وسائل الضبط ومحك هام لفهم النمط السلوكي المعزز في واقع تنظيمي دون آخر. بعد كل هذا ذكرت كيفية توزيع السلطة وأهم المهام التي يقوم بها ممارس السلطة مخ خلال قواعد ومعايير رسمية تحدد العلاقات والروابط الاجتماعية والتنظيمية بين مختلف أعضاء البناء التنظيمي، آخر عنصر كان عبارة عن تطور علاقات السلطة وما صاحبها من تغييرات في كل مرحلة.

الفصل

الرابع

الفصل الرابع : المداخل النظرية لدراسة الممارسات السلطوية والإكراه في العمل

أولاً: الاتجاهات الكلاسيكية ومسألة الممارسات السلطوية والإكراه في العمل

I - النظرية البيروقراطية

II - الإدارة العلمية والضبط الصارم

III - نظريات التكوين الإداري والإشراف

ثانياً: الاتجاهات النيوكلاسيكية

I - مدرسة العلاقات الانسانية

II - نظرية الفلسفة الإدارية

ثالثاً: الاتجاهات الحديثة

I - النسق الاجتماعي والتوازن الديناميكي

II - اختلال الجهاز البيروقراطي

III - مركزية الضبط وتفويض السلطة

IV - نظرية اتخاذ القرارات والجوانب الرشيدة وغير الرشيدة

V - نظرية المؤسسة البشرية والاستغلال الأمثل للأفراد

تمهيد:

تزخر الأدبيات السوسيولوجية باهتمام متزايد حول قضايا الممارسات السلطوية لذلك حاولنا استقصاء المعلومات، وكيفية ربطها بمتغير الإكراه في العمل، الأمر الذي أدى إلى تعدد التراث والمقاربات النظرية التي تناولت هذا المتغير حتى أن متغير الإكراه في العمل رغم عدم تناوله بشكل واضح غير أن له جذور تضرب في القدم كمفهوم سوسيولوجي من خلال ربطه ببعض المظاهر كالاستغلال والقوة، الظلم... لذلك تعددت تصنيفات هذه المقاربات، الأمر الذي تطلب منا إتباع تصنيف يؤخذ بالاعتبار سياق تطورها التاريخي بالاتجاهات الكلاسيكية وانتهاء بالاتجاهات الحديثة من خلال الربط بين المتغيرين من خلال بعض أبعاد ومؤشرات المتغيرين.

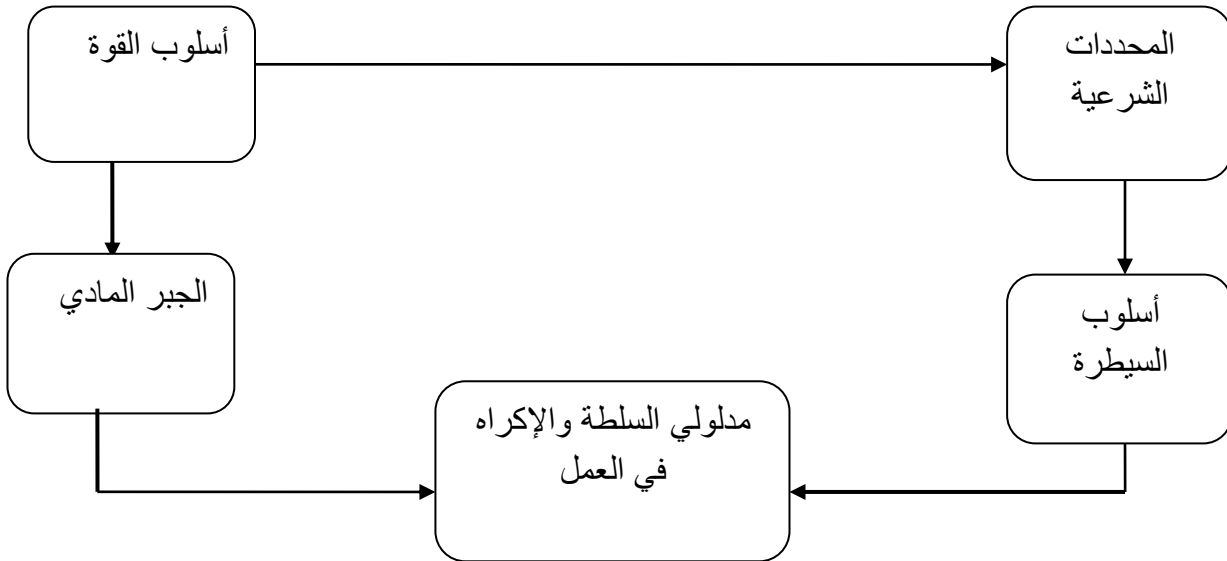
أولاً- الاتجاهات الكلاسيكية ومسألة الممارسة السلطوية والإكراه في العمل:

تتضمن الاتجاهات الكلاسيكية عدد من النظريات الإدارية التي برزت في أوروبا وأمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث حاولت هذه النظريات صياغة مجموعة من المبادئ والقواعد التي يركز عليها البناء التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، ومن أهم هذه النظريات: الإدارة العلمية، النظرية البيروقراطية، ونظريات التكوين الإداري.

I - النظرية البيروقراطية والرقابة المغلقة:

احتلت المنطلقات الفبيرة موقع الريادة في معالجة السلطة معالجة سوسيولوجية محللا العناصر التركيبية المتبادلة بين القوة والشرعية التي تبلور السلطة كممارسة للتحكم، الضبط والسيطرة التي ترتكز على المعرفة الفنية، فالسلطة عند فيبر مرتكزة على الخبرة والمهارة الفنية والمعرفة العلمية كأسس فعالة لتضمن محددات شرعيتها ولضمان مركز قوي كفيل بجعل جماعة تطيع أوامر تصدر إليهم من قبل جماعة من الأشخاص، من خلال السيطرة في ضوء استعمال القسر المادي أو الوسيلة التي يستعملها في فرض سيطرته، وهنا تتقاطع الممارسة في السلطة بمتغير الإكراه في العمل، وهذا ما أكده علماء السوسيولوجيا في مجال الضبط الاجتماعي للإشارة إلى القواعد والقوانين والعادات التي تلزم وتكره الأفراد بإتباعها وفق سلطة ممنوحة مرتكزة على عناصر معينة يستعملها الرؤساء للضغط على العمال.⁽¹⁾

شكل رقم (03) يبين المدلول الفبيري للسلطة والإكراه في العمل.



اعتمادا على مذكرة بلوم اسمهان: نسق السلطة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

¹ - بلوم اسمهان: مرجع سبق ذكره، ص ص 17-23.

إن من أبرز المسائل التي ظهرت بقوة في تحليلات فيبر هي موضوع البيروقراطية كأسلوب تنظيمي حيث تأثر بالظروف البيئية المحيطة وخاصة صورة الاستبداد بالسلطة والتحيز للحكام، وشيوع المحسوبية واختلال العدالة كما تابع بحكم تأهيله الاجتماعي الظروف السياسية والاقتصادية والدينية، وظهر الرأسمالية وأثرها على الهيكل الاجتماعي ونمو التصنيع وتغير بعض المفاهيم.⁽¹⁾

من خلال هذا الطرح تساءل حول الفعل الأساسي لتطور الإدارات وعمل المكاتب بالتوازي مع حركة التصنيع والإنتاج المرفقة بوجود مشاكل التنظيم كالمعلومات والكفاءات الضرورية لممارسة السلطة، هذه التحليلات للمنطقات السلطوية يجعلها تقنن الأسس المعرفية كميكانيزمات ظاهرة لتدعيم وتعزيز آليات الرشد والعقلنة وتعزز الفعل القهري والإجباري لسلوك الأفراد داخل المنظمة كقوالب كامنة وأبعاد ايدولوجية لانسجامها مع بناء النسق الرأسمالي الذي بلور السلطة الفيبرية في نظر العديد من المنظرين السوسيولوجيين "كبلاكبيرن Blachborn" كنمط نظاميا لمتطلبات السوق، لأن السوق الرأسمالي يحول النوعية إلى كمية، ويجعل من القوى البشرية في العمل سلعة،⁽²⁾ فليست السلطة بعلاقة قوة أو تفاعلات فردية؛ بل هي أيضا علاقة اجتماعية والسلطة التي تتميز بالمشروعية: هي التي يؤمن الأفراد بأنها يجب أن تطاع... حيث بهذه الوسيلة فقط يمكنه أن يبرر ضرورة اللجوء إلى الشدة والعنف وكل سلطة لا تتميز بحد أدنى من المشروعية غالبا ما يكون مصيرها الزوال.⁽³⁾

وهذا ما يتوافق مع متغير الإكراه في العمل من خلال الأساليب المستعملة في الإكراه، فالمشروعة هي التي يؤمن أفرادها بأنها يجب أن تطاع والعكس صحيح، فالإلزام والضغط على العامل لزيادة انتاجية العمل من خلال سياق التقنيين الإلزامي لطرق أداء العمل، لفرض الأوامر والنواهي، تأكيدا للصيغة القهرية التي تتمط في سياق خصائص الوضعية الاجتماعية لضمان الخضوع والامتثال.

كما أن ماكس فيبر فقد اهتم بظاهرة الإكراه في العمل من منظور أكثر شمولية، فيرى أن الظروف التنظيمية فرضت عليه قيودا قرّمت حريته وتلقائيته، وأدت إلى عدم فهمه لأدواره وعلاقتها بالتنظيم، لذا يتطلب من الفرد أن يترك جانبا من أهدافه الشخصية لتركيزها على المعرفة الفنية حتى لا يصبح مجبرا فيؤدي ذلك إلى إكراهه على العمل الذي يقوم به.⁽³⁾

1- علي الشرفاوي: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت - لبنان، ص 71.

2- اسمهان بلوم: المرجع السابق، ص 19.

3- حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار ومكتبة الحامد، عمان - الأردن، 2004، ص 26.

4- الحراشة عودة، وسليمان الصمادي: البيروقراطية ودورها في بناء المؤسسات الادارية، دار الخليج للطباعة والنشر، عمان

2001 ص 43.

فالسطة هي السيطرة على العقل الفردي وسلوكه داخل الواقع التنظيمي، من خلال نسق من القواعد المعيارية والأخلاقية، التي تعمل على تكوين وتشكيل الشخصية الفردية التي تعهد في إطار النظام الأخلاقي بطاعة النسق السلطوي؛ هذا الأخير الذي بات أخلاقيا أساسه القواعد والمعايير الأخلاقية فالسطة هي ذاتها الحياة الأخلاقية التي تؤدي وظيفة هامة في تشكيل الشخصية، وفي الحقيقة إن أكثر العناصر أهمية هي القدرة على التحكم فيها أو المنع الذي يسمح لنا بوضع ورغباتنا وعاداتنا وإخضاعها للقانون.⁽¹⁾

فالسطة باعتبارها دعامة للحياة الأخلاقية تعمل في ضوء المنطلقات الدوركائية على ترميط سلوك الفاعلين داخل الواقع التنظيمي فيكون الإكراه في العمل فعالا في إطار مؤشر الضبط الداخلي (الدوافع) فيعزز داخل الفرد معنى الالتزام الأخلاقي للتمسك بالقواعد الاجتماعية عامة والتنظيمية خاصة .

إن الهدف الأساسي الذي تصب فيه مختلف التصورات في السطة أو الإكراه هو تحقيق الامتثال للمعايير القائمة أو المرغوبة، لأداء السلوك المتوقع سواء حدث ذلك عن طريق الإقناع أو الإكراه والقهر؛ فالامتثال داخل التنظيم إنما يميزه عن الأنماط الأخرى للوحدات الاجتماعية وهنا تتأكد أهمية السطة والإكراه في العمل في علم الاجتماع الحديث، إذ يعتبر "تريوني" من أبرز الرواد والمنظرين الذين اعتمدوا على مفهوم الامتثال، واتخذته متغيرا جوهريا داخل البناء التنظيمي وعلى أساسه بنى ثلاثة أنماط للسطة تقابلها ثلاثة أنماط للإنتماء في التنظيمات، سلطة قهرية، ديموقراطية، فوضوية، تقوم على التزويد بالمكافآت الرمزية أو إبطالها وتشير إلى المكانة، المركز، الهيبة.

يلعب مفهوم الشرعية دورا هاما في تحليلات "فيبر" للعلاقات المتداخلة بين عناصر السطة والإكراه وبين الأنماط الأخرى للسطة وأبعاد الإكراه في العمل، وطبيعة البناء الاجتماعي ودعم توازنه واستمراره على هذا الأساس يتم قبول والتزام الفاعلين بالقواعد والمعايير التنظيمية، لذلك كرس فيبر أهم محددات شرعية السطة التنظيمية في العناصر التالية :

- وجود اتجاه أو عاطفة ذات تأثير كبير.
- الاعتقاد المباشر والضمني بشرعية السطة المطلقة وارتباطها بالقيم الأخلاقية.
- من خلال الاتجاهات الدينية الخالصة التي تنشأ عن طريق الاعتقاد بالإخلاص المطلق لشرعية السطة .

1 - عبدالله محمد عبد الرحمان: مرجع سبق ذكره، 2003، ص 127.

من خلال هذه العناصر حدد فيبر ثلاثة أنماط سلطوية متباينة والمتمثلة في النمط الكاريزمي، والنمط التقليدي، والنمط القانوني وهذا ما تم دراسته وتوضيحه في الفصل الخاص بالممارسات السلطوية. الانتقادات الموجهة لهذه النظرية: إن الانتقادات الموجهة لفيدر ولنموذجه المثالي حول نمط التنظيم المقترح من طرف النظريات التي أعقبته بينت بوضوح إفراط مثاليته وآلية نموذجه الذي لم يراعي أدنى اهتمام بالأفراد الذين يجسدونه ميدانيا سوى أنهم ينفذون فقط .

زيادة على ذلك إن الممارسات المتبعة كمركزية السلطة الشديدة التي من اختصاصها إعطاء الأوامر ومراقبة تنفيذها تؤدي إلى الإكراه في العمل ويكون فعال حسب فيبر باعتبار أن النموذج البيروقراطي التنظيمي القائم على السلطة القانونية نموذج ثابت ومستمر وأغفل دور البيئة في التأثير على عمل هذا الأسلوب التنظيمي الشيء الذي كان سببا في ظهور تيارات بحث مختلفة الاتجاهات تتمثل في التيار السوسيولوجي، والاقتصادي، والنفسي والسياسي، الثقافي⁽¹⁾.

II - الإدارة العلمية والضبط الصارم:

يعتبر "فريدريك تايلور" (1856-1915) رائد هذه المدرسة، وأول من حدد معالمها ومبادئها وهي تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل.⁽²⁾

فالمنتفع لحياة تايلور العملية يجد أنه قد بدأ من أبسط الوظائف، حيث عمل منذ مطلع حياته كتلميذ صناعي في ورشة صغيرة، ثم أصبح عاملا بشركة ميدفل للحديد والصلب وتدرج من عامل بسيط إلى رئيس جماعة إلى ملاحظ عمال ثم دخل سلك المهندسين بعد ترقيته من مساعد المهندسين إلى أن أصبح كبير المهندسين بالشركة.⁽³⁾

انطلاقا من التجارب الميدانية والتي كانت تهدف إلى زيادة الكفاية الإنتاجية وضبط الوقت والجهد، حيث ركزت هذه التجارب على الجوانب العادية المتعلقة بالعمل والإنتاج مما كان على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر إليه على أنه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط مع وجود الأنانية والكسل في القيام بالواجبات، لذلك لا بد من إكراه العامل للقيام بواجباته، والتركيز على الهيئات الإدارية العليا أكثر من العمال المنفذين. وتركيزه على الهيئات الإدارية لأنهم لم يكن لهم صلة بالمصنع والعمال، حيث كان يوكل للمشرف مسؤولية الإنتاج، ويرى بأن "الإداريين متعسفين، جهلة، أنانيين ولا عقلانيين"⁽³⁾.

¹ نفس المرجع: ص 128.

² J. c, Barbie, l'organisation du travail, le sycomore, Paris, 1982, p20.

³ محمد إسماعيل قباري: علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، ص 92.

⁴ -<http://www.sol.Brunel.ac.uk/bola/systems/bureau.html>. 11.03.2006. at 22.30h
Business open learning archive ,what is scientific management.

إلا أنه لم ينفي وجود رجال خلقوا لإدارة الصناعة لكنهم قلة، أما نظرتهم السلبية للعمال ووصفهم بالأنانية والكسل وعدم استغلالهم كل طاقاتهم، راجع لاعتقادهم بأن العمل بشكل جيد سيؤدي في النهاية إلى تقليص أجورهم، وإكراههم في العمل على زيادة الإنتاج، حيثما زاد الإنتاج من طرف البعض سيؤدي إلى الاستغناء على الآخرين فتكون السلطة قد استغلّتهم وأجبرتهم على العمل، ثم تتخلى عنهم عندما يتحسن الإنتاج.

تحمل معالم منطلقات تايلور في جوهرها ثورة عقلية كاملة من جانب العمال فيما يتعلق بواجباتهم تجاه عملهم واتجاه زملائهم، حيث دحض التقاليد المهنية السيئة، وإرساء آليات ومتغيرات تحكم السلوك التنظيمي الفعال، في سياق بنائي يقنن التنظيم العلمي للعمل، في إطار نسق سلطوي شرعي ينشد مبدأ التعاون بين الإدارة والعمال، ويدحض مبدأ الصراع والتعارض، ويثمن الرشد بين العمال والإدارة فالعلم قادر على تحقيق الفكرة، فحينما يتم اكتشاف القوانين الطبيعية التي تحكم العمل والإنتاج وتحديد الزمن الحقيقي للعمل، ثم وضع جدول الأجور على أسس موضوعية، فإن ذلك سوف يقضي على المساومة والنزاع، لأن المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية". (1)

وفي خضم ما سبق خلص تايلور إلى صياغة مجموعة من المبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة، ولزيادة الإنتاجية لا بد من اتباع أسلوب علمي قوامه ما يلي: (2)

-التخصص.

-التدريب الفني.

- تحليل العمل إلى جزئياته مع دراسة كل جزئية على حدى، حتى تتحدد حركاتها الأساسية والزمن الذي يستغرقه أداؤها.

- تصميم المصنع بالشكل الذي يضمن انسياب الخامات للآلات وتحرك العامل لأداء أعماله.

- تقرير الأجور الأساسية والإضافية بناء على العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.

كلها أطر مفاهيمية هيكلت المنطق الكامن الذي أعطى لممارسي السلطة حق ممارسة الإكراه في العمل تولي مهام، وواجبات ومسؤوليات جديدة تحمل في طياتها فصل العمل التنفيذي عن التخطيطي بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط، التنفيذ والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ، فتدحض في طياتها

1 - محمد على محمد: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 140

2 - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.

الاستقلالية المهنية للفئات الفاعلة، فيهتم ممارس الإكراه من خلال السلطة الممنوحة له بجمع كل المعطيات التقليدية التي كانت بحوزة العمّال، وترتيبها وتصنيفها ومنها يتم استخراج قواعد وقوانين وصيغ مختلفة تساعد العامل على أداء مهامه بكيفية جيّدة.

فالعامل حسب تايلور يجب أن يحدد له ما يجب عمله والوقت اللازم له، فلا وقت للتفكير في عمله أو الإبداع فيه، فهو محدد بنظام دقيق حيث يقول "تايلور" في مخططنا لا نبحث عن المبادرة من رجالنا لا نريد أي مبادرة، كل ما نريده منهم هو إطاعة الأوامر التي نعطيها لهم، وعلى ما نقوله لهم بسرعة". (1)

يعتقد تايلور أن العمل في المنظمات الصناعية المعقدة يعني الاشتغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على المكافئة، ومن ثم العمل يركز على ثلاثة محاور (2)

- الاستمرار: كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة.
- الإنتاج: وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.
- الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على المكافآت.

فالسلطة التنظيمية التي تبلور أسسها القوى الفكرية والعلمية، والتي تعمل على تحقيق التدريب العلمي والفكري المستمر للأفراد، وحتى تكون الإدارة قادرة على تحقيق وظيفتها للمحافظة على النظام، على هذا الأساس تعمل السلطة التي أساسها الإكراه والقهر لتجسيد السلوك التنظيمي الفعال داخل النسق المؤسسي فيؤدي ذلك إلى الالتزام.

III - نظريات التكوين الإداري والإشراف:

نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول: هذه النظرية كان اهتمامها في الدرجة الأولى بالعمليات الداخلية في المنظمة والأداء المادي للعمل، وبكل الجوانب الفيزيولوجية وأهملت تماما الجوانب الإنسانية. ولقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على خلق الأفراد الكفؤين في المنظمة (3)

ومن خلال هذه المبادئ نلاحظ أن فايول ركز كثيرا على العملية الإدارية ووجوب أن تكون السلطة كاملة ومطلقة للإدارة وأن هناك تسلسل هرمي وتوزيع للسلطات مع وحدة الأوامر حتى حتى لا يكون هناك التباين، فالسلطة هي الحق في إعطاء الأوامر كما أن المسؤولية تتبع السلطة المخولة للشخص وهذا في تدرج هرمي من أعلى إلى أسفل ويجب أن يكون هناك احترام وطاعة للأمر واحترام أنظمة

1 - قجة رضا: مرجع سبق ذكره، ص 68.

2 - نفس المرجع، ص 66.

3 - خليل محمد حسن الشماع وخضر كاضم، نظرية المنظمة، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، عمان، ص 51.

العمل، وكذلك فإن الأوامر تؤخذ من خلال مبادئ فايول أن هناك مركزية للسلطة تتحدد بناء على الظروف، فالاتصالات في المنظمة مربوطة بشكل كبير بالترج الهرمي للسلطة، ومن المآخذ على هذه المبادئ أنها قد أهملت العمال تماما واعتبروا كآلة للإنتاج دون التدخل في العمل التسييري، ومن بين رواد هذه النظرية نجد "جيمس موني، ليندول أرويك،" ويمكن تلخيص المبادئ والمفاهيم لمدرسة التقسيمات الإدارية في كتاب نظرية المنظمة:

- تقسيم العمل والتخصص.
- الامتثال للنظام.
- وحدة التوجيه.
- إخضاع المصالح الفردية للمصلحة العامة.
- المركزية.
- التسلسل الرئاسي الهرمي.
- النظام والعدالة.

وقد أعطى "فايول" أهمية كبيرة لبعض المبادئ منها أنه بسبب تعقيد العملية الإدارية اعتبر التخصص ضروريا ويكون منسجما مع وحدة الأمر والتوجيه، وأن مبدأ وحدة الأمر ومبدأ وحدة التوجيه يجب أن يصدر من رئيس واحد كما أوصى بأن تكون مكافآت الأفراد عادلة وتحقق أقصى درجة العدالة السلطوية كما اهتم "فايول" بعملية الإشراف حيث أوضح أنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له، فيظهر الالتزام الاغترابي من خلال الإكراه والقهر في العمل. كما ألح على إعطاء السلطة للفرد بالقدر المتلائم مع الأعمال والواجبات المطلوب منه إنجازها، كما يبين أن كل مرؤوس لا يستطيع الاتصال بأي مستوى إلا عبر المرور برئيسه المباشر وهذا حسب التسلسل الهرمي.

في خضم ما سبق أن نظريات التكوين الإداري قد ركزت على الجوانب الرسمية للتنظيم كالتخصص وتقسيم العمل والضبط الذي يعتمد على هيكل طويل يتسم بالديكتاتورية وقواعد بيروقراطية تركز على تحديد الوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات والواجبات بدقة، كما أن القرارات تكون مركزية والاتصالات داخل التنظيم تكون رسمية.

ثانيا: الاتجاهات النيو كلاسيكية:

تعرف هذه النظريات بالاتجاهات الكلاسيكية الحديثة والتي جاءت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي نظرت إلى التنظيم وأفراده من زاوية البناء والهيكل الرسمي وعوامل الرشد العقلانية، في حين ركزت النظريات النيوكلاسيكية على الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد آخذة بعين الاعتبار أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على سلوك الأفراد داخل التنظيم، وتظم الاتجاهات النيوكلاسيكية مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية الفلسفة الإدارية.

I - مدرسة العلاقات الإنسانية :

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في التنظيم كرد فعل لحركة الإدارة العلمية التي أهملت دور العامل الإنساني في التنظيم، واعتبارها للإنسان كآلة وإحاقه بها أدى إلى ظهور حركة جديدة في التنظيم تعنى بالجانب الإنساني. ظهرت هذه الحركة بقيادة "التون مايو" وزملائه وجاءت معتمدة على الدراسات الإمبريقية، من خلال التجارب التي قام بها في هاوثورن بشركة جنرال إلكتريك بشيكاغو بين عامي 1924 و1927 وقد تركزت التجارب العلمية التي أجريت في تجربة الغزل الآلي، تجربة الإضاءة، في تجربة غرفة الاختيار، برنامج المقابلات، وقد حاولت هذه التجارب التعرف على دور الظروف الفيزيائية والمعنوية في زيادة الإنتاج وقد توصلت لجملة من النتائج⁽¹⁾

- الإنسان هو كيان اجتماعي وليس كيان اقتصادي.
- الإنسان هو عنصر في الجماعة، وللجماعة ضغوط تؤثر وتضبط وتحدد أطر التفاعل بين أعضاء الجماعة ومختلف الجماعات.
- السلطة الفعالة تبني الثقة بين الرئيس والتابعين، عكس القهرية التي تؤدي إلى الإكراه في العمل.
- وجود العاملين في نفس الظروف يؤدي إلى تكوينهم ما يعرف بالتنظيم الغير رسمي.
- المكافآت غير الاقتصادية تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الإشباع للعامل.

فضلا على ما تؤكد هذه المدرسة من أهمية الاتصال والقيادة وعملية اتخاذ القرارات على الفرد، من خلال الممارسة السلطوية وكيف تؤثر هذه المظاهر على الإكراه في العمل وهكذا ينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور المسير الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني واقتناعهم بهذا العمل.

¹ - ساكري دليلة: مرجع سبق ذكره، ص 35.

كما ساهم روبرت ميشلز من خلال المدخل التنظيمي للسلطة الاولوجاركية: إذ تعتبر تحليلاته من أهم الإسهامات التي أثرت النظرية التنظيمية ومهدت لدراسات حديثة في علم الاجتماع التنظيمي والسياسي انطلاقاً من مقولته المشهورة "القانون الحديدي للأوليجاركية"، والتي تعني تركيز القوة في أيدي القلة، فكل تنظيم يكون مقسم إلى قلة حاكمة لديها سلطة وأغلبية خاضعة مكره ومجبرة على العمل، وأن تركيز القوة في يد فئة قليلة من القادة الإداريين أو الصفوة من الأشياء التي لا يمكن تجنبها.

كم تبنى مفاهيم تشاؤمية حول قدرة الإنسان على الحرية، وعلى قيام النظام الديمقراطي داخل الواقع التنظيمي، في خضم طبيعة وهرمية النسق التنظيمي من خلال السلطة المتبعة وعلاقتها بالإكراه في العمل "فكل التنظيمات الكبيرة الحجم تشهد نمواً كبيراً في جهازها الإداري نمواً يستبعد تحقيق ديموقراطية داخلية حقيقية، بالرغم ما تعتنقه هذه التنظيمات من ايديولوجيات تؤكد المساواة وتكافؤ الفرص والديموقراطية".⁽¹⁾

II - نظرية الفلسفة الادارية والاستقرار:

كما لا يمكن إهمال إسهامات كل من جون دوي وكيرن ليفن ودراسات ماجريجور وغيرهم، حيث نظر هذا الأخير إلى الفرد من منظورين، من خلال كتابه "الوجه الإنساني للمنظمة" حيث طرح مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية ومحددات السلوك ففي نظرية (X) تقوم على افتراضات أن الإنسان كسول لا يحب العمل ويحاول تجنبه، فالعامل العادي خامل ولا يتمتع بذكاء، وليس لديه الطموح الكافي، ويتجنب المسؤولية ويفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل كما أن العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، ولا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف، ومثل هذا العامل هو إنسان أناني كونه يهتم بنفسه فقط، ولا يبالي بمصلحة الجماعة أو المؤسسة، وأن الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن، وبسبب هذه العوامل لا بد أن يجبر ويكره العامل على العمل وتضبط تصرفاته ويوجه سلوكه إذا كانت الإدارة ترغب في تحقيق أهدافها وفعاليتها.⁽²⁾

بالمقابل قدم ماجريجور في نظريته (X) عكس نظرية (Y) أن العامل نشيط وطموح وذكي ويريد أن يعمل ويحب عمله، كون العمل بالنسبة إليه مطلب ضروري ورغبة طبيعية، كما أنه يتمتع بالقدرة على المبادرة والإبداع والرغبة في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ذلك فإن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية ولكنها تمتد لتشمل الحاجات

¹ - السيد الحسيني: مرجع سبق ذكره، ص 64.

² - صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 73.

النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام وإثبات الذات، وبالتالي فهو ليس بحاجة لإرغامه أو إكراهه على العمل أو إحكام المراقبة عليه لأنه يملك رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته. هذه الافتراضات وضحت متغيري الدراسة بوضوح رغم أن متغير الإكراه في العمل لم يدرس من قبل، رغم أنه موجود بصورة واضحة في المنظمات .

من المآخذ على النظرية هي التركيز على علاقات العمل وعلى العامل نفسه أي على التنظيم الغير رسمي وإهمال تام للجانب الرسمي عكس مدرسة الإدارة العلمية، واعتبار كلتا النظريتين أن النسق هو نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية

كما اهتم أيضا "ميشال كروزيه" عند دراسته لظاهرة البيروقراطية وعلاقات السلطة بهدف تفسير مشكل الصراع في العلاقات الاجتماعية المهنية داخل النسق الاجتماعي ومعرفة مدى الالتزام الحرفي للشخصية البيروقراطية، فقد قام بإجراء بحثين الأول على وكالة حكومية فرنسية للأعمال الإدارية، والثاني على مصنع للتبغ بفرنسا، وقد توصل إلى أن الدرجة العالية للبيروقراطية داخل الوكالة تتمثل في وجود هيراركية محددة الملامح، واتصاف الأعمال بالعلاقات الرسمية مع وضوح نمط السلطة وقنوات الاتصال والترقية تتم عن طريق الأقدمية أكثر من الاعتماد على التقارير وتقييم الأداء.

كما خلص "كروزيه" من خلال دراسته إلى أن مصدر السلطة يعود إلى احتكار المناصب بالدرجة الأولى، وإلى المناصب العليا في التنظيم. وركز في تبيانه لمفهوم السلطة غير الرسمية خاصة على فئة عمال الصيانة في مصنع التبغ لمفهوم السلطة غير الرسمية خاصة على فئة عمال الصيانة في مصنع التبغ الذين أصبح لديهم سلطة توازي سلطة الإدارة. فإن كل بنية نشاط اجتماعي يعتبر نسق للسلطة التنظيمية، وأي تحليل للنشاط الاجتماعي في المنظمة يجب أن يضع السلطة في مركز اهتمامه، ونظرا لسعي الأفراد تعتبر مصدر لكل الصراعات والإكراه في العمل.

وكخلاصة لما جاء كروزيه فهو يرى أن السلطة تبنى على أساس مقدرة الفاعل على التحكم في مناطق الشك أي المناطق غير المحددة في الإطار الرسمي داخل النسق.

ثالثا: النظريات الحديثة للسلطة والإكراه في العمل:

إن الأفكار التي جاءت بها النظرية التقليدية والسلوكية في التنظيم الأساس والمنطلق الذي ساعد في نشوء وتطور الفكر التنظيمي، فهذا التناقض بين الاتجاهين أدى إلى ظهور اتجاه ثالث يبحث عن التكامل في نظرية التنظيم، وفي تحليل الظاهرة الاجتماعية كما أن المبادئ التي جاءت بها النظريات السابقة كانت تتسم بالمطلقية، أدى بالباحثين إلى البحث عن بديل يتسم بالنسبية وقد تناولنا تحت هذا العنوان تالكوت بارسونز والبنائية الوظيفية وتفويض السلطة عند سلزنريك، نظرية النظم، ميشال كروزيه والظاهرة البيروقراطية.

I- النسق الاجتماعي والتوازن الدينامي (تالكوت بارسونز):

هو عالم أمريكي من رواد النظرية الوظيفية، له اسهامات قيمة في دراسة التنظيمات وفي دراسة وتحليل النظرية السوسيولوجية العامة" تأثر بكل من "ماكس فيبر" و"اميل دوركايم" من خلال كتابه نظريته في الأنساق الاجتماعية، ودور القيم والوظائف المعيارية .

انطلق "بارسونز" بداية من تصور أن التنظيم يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر هو المجتمع، فيشكل بذلك مفهوم النسق نقطة محورية في فكره، حتى أنه يمكن وصف الاتجاه الذي يتبناه بأنه اتجاه يركز على فكرة التداخل بين الأنساق الاجتماعية "والنسق الاجتماعي عنده يتكون أساسا من عنصرين هامين هما التجمعات والأدوار بواسطة القيم والمعايير فيتم الترابط والتكامل".⁽¹⁾

كما قام بتحليل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية، مؤكدا التوجيهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة ولقد أوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح لأهداف التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع إلى تحقيقها، الشيء الذي يفترض وجود قدر معين من الانسجام والتوافق بين قيم التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، ومن خلال الشرعية التي يحققها التنظيم يستطيع أن يضع أهدافه الأساسية في أولوية تسبق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له، وعليه يمكن بعد ذلك أن يحدد مكانته في المجتمع وأن يحدد مواقفه أمام أية منافسة خارجية تهدده، ومن هنا يتبين لنا أن النسق القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم كما أن قيمة النسق تبرز جليا على ملامح التنظيم وهي المحددة لشرعيته ووجوده لذلك يتطلب وجود قواعد معيارية رسمية تغطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية، وهذه القواعد هي التي تؤدي وظيفة التكامل التنظيمي من خلال إلزام

¹ - عبد الله محمود عبد الرحمان: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، 1987، ص 215.

الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم ولهذا بالذات يعتمد التنظيم على قادة لهم مسؤولياتهم القيادية في رسم سياسة التنظيم واتخاذ القرارات.

ويرى "بارسونز" بأن هناك أربعة متطلبات وظيفية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد الحفاظ على توازنه وبقائه واستمراره، اثنان منهما ذو طابع آلي وهما "المواءمة وتحقيق الأهداف" ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلبان الآخران فهما " التكامل والكمون" ويتعلقان بالظروف الداخلية للنسق، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات وأن يضمن لها التحقيق إذا أراد تحقيق وظائفه، فمطلب المواءمة أو التكيف يعبر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم وأدرج بارسونز عملية اتخاذ القرار وكل العمليات المختلفة المنظمة لها، أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم، ويشير مطلب التكامل إلى العلاقات بين الوحدات، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية، أما مطلب الكمون فيشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر⁽¹⁾.

يشير هذا المطلب إلى مطلبيين وظيفيين أساسيين أطلق بارسونز على الأول اسم مطلب تدعيم النمط، وهو يتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يؤديها خارجه في الجماعات كالأسرة مثلا.

أما المطلب الثاني فهو يتمثل في احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها ويتحقق ذلك عن طريق دافعية وحوافز كافية لدى الفرد داخل التنظيم حتى يستطيع أداء المطلوب منه في وظيفته على أحسن وجه.

وعلى هذا الأساس فإن وظيفة الأنساق الفرعية داخل التنظيم تتمثل في احتواء التوترات وحل المشاكل أو على الأقل تحقيق واحدة من هذه المتطلبات، وتنوع الوظائف التي تقوم بها لأنساق الفرعية وتتوزع من وظائف التنسيق والإشراف والرقابة والضبط والسيطرة إلى الوظائف الإدارية الأخرى.

ولعل أهم الإسهامات التي قدمها "بارسونز" تصنيف التنظيمات وخاصة الداخلي للتنظيم، حيث ميز بين ثلاثة مستويات أو أنساق فرعية في التنظيم:

- 1- النسق الفني: ويهتم بالنشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم يتكون من مديرين وظيفتهم التخطيط ووضع السياسات وإدارية بيئة التنظيم.
- 2- النسق الإداري: والذي يتولى الأمور الداخلية للتنظيم.

¹- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 4، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص ص 73، 74.

3- النسق النظامي: الذي يعمل على ربط النسق الفني والنسق الإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى.

وخلاصة القول أن "بارسونز" اعتبر التنظيم كنسق اجتماعي مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار على اعتبارها مصدرا للموارد التي يحتاجها التنظيم لأداء وظائفه، وأن هذا النسق له احتياجاته الجوهرية التي يقوم بإشباعها حتى يستمر ويحافظ على كيانه في انسجام وتوازن واتساق على الدوام.

وتتحقق للنسق حالة التوازن من خلال تلبية حاجاته وإشباع أجزائه المختلفة لاحتياجاته فقد ركز في نمودجه هذا على التساند والتعارض والتعاون والتوازن بين الأنساق الفرعية للتنظيم الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وأهمل بعدي التغيير والصراع داخل التنظيم، وبيّن أن للتغيير مصدرين فقط، الأول يتم من الخارج حينما تمارس البيئة ضغوطا على التنظيم والثاني يتم من الداخل حينما تنشأ هذه الضغوط من داخل التنظيم ذاته.

II- اختلال الجهاز البيروقراطي: (روبرت ميرتون):

إن الإسهام الذي قدمه "روبرت ميرتون" في دراسة التنظيم جاء كرد فعل لنظرية فيبر البيروقراطية التي اهتمت بالرشد والعقلانية وركزت على الجانب الرسمي للتنظيم من إشراف دقيق ورقابة صارمة على سلوكيات الأفراد وتطبيق القواعد البيروقراطية حرفيا وفق سلطة معينة، تنجر عنها استغلال وتهميش للعامل فيتولد لدى العامل صور من الإكراه المختلفة الناتجة عن المنظمة أو خارج المنظمة.

وقد قام ميرتون بتحليل التنظيم من خلال دراسته للنموذج الفيبري للتنظيم البيروقراطي حيث بيّن فيه الجوانب السلبية التي أغفلها فيبر، إذ حاول أن يبرز الجانب الآخر المخفي للتنظيم البيروقراطي من خلال قواعده السلبية، وما ينتج من تصلب وصرامة سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع الزبائن العملاء وفق سلطة معينة وينتج أيضا عن ذلك الإكراه بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فتتقاطع الممارسة السلطوية مع الإكراه في العمل بصورة واضحة جدا.

ركز على الجانب غير الرسمي للتنظيم، كما أوضح أن المستويات الرئاسية العليا في التنظيم تمارس الضبط الصارم من خلال جملة من الإجراءات والقوانين التي لا بد من متابعتها، وذلك عن طريق توفير عنصرين أساسيين للضبط وهما: تحديد نطاق المسؤولية لكل عضو وتحديد واجبات كل واحد داخل التنظيم، أي تحديد المسؤولية والاختصاص لأعضاء التنظيم.

ومن هذا المنطلق صاغ ميرتون فروضا تقوم عليها نظريته تتطرق من أن الحاجة إلى الضبط الذي يفرضه التسلسل الرئاسي والتدرج الهرمي على التنظيم، وتأخذ هذه الحاجة نمط التركيز المتزايد على ثبات

السلوك داخل التنظيم، ويمثل ثبات السلوك من وجهة نظر التسلسل الرئاسي الحاجة إلى الشعور بالمسؤولية والقدرة على التنبؤ بالسلوك، حيث يتم تقنين إجراءات ومعايير خاصة لضمان ثبات السلوك والتنبؤ به، ويترتب عن جمود السلوك التنظيمي تحقق المتطلبات الوظيفية أي تدعيم الوضع القائم وتزايد وتيرة الدفاع المنظم عن القانون وصعوبة التعامل مع البيئة.

ومن كل هذا نجد أن ميرتون يستخلص ثلاث نتائج تنشأ على ثبات السلوك والوسائل المستخدمة لتحقيقه وهذه النتائج هي: (1)

- التقليل من حجم العلاقات الشخصية.
- ارتفاع درجة استعاب المشتركين في التنظيم لقواعده.
- تزايد التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات التي تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد.
- وعلى هذا الأساس تقوم الإدارة العليا للتنظيم على فرض نوع من الرقابة، وتحديد سلوك الأفراد مسبقاً، عن طريق تحديد المسؤوليات والاختصاصات لتسهيل التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الأفراد ومساءلتهم، وتتخذ الرقابة شكل المراجعة والتفتيش وذلك للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة.

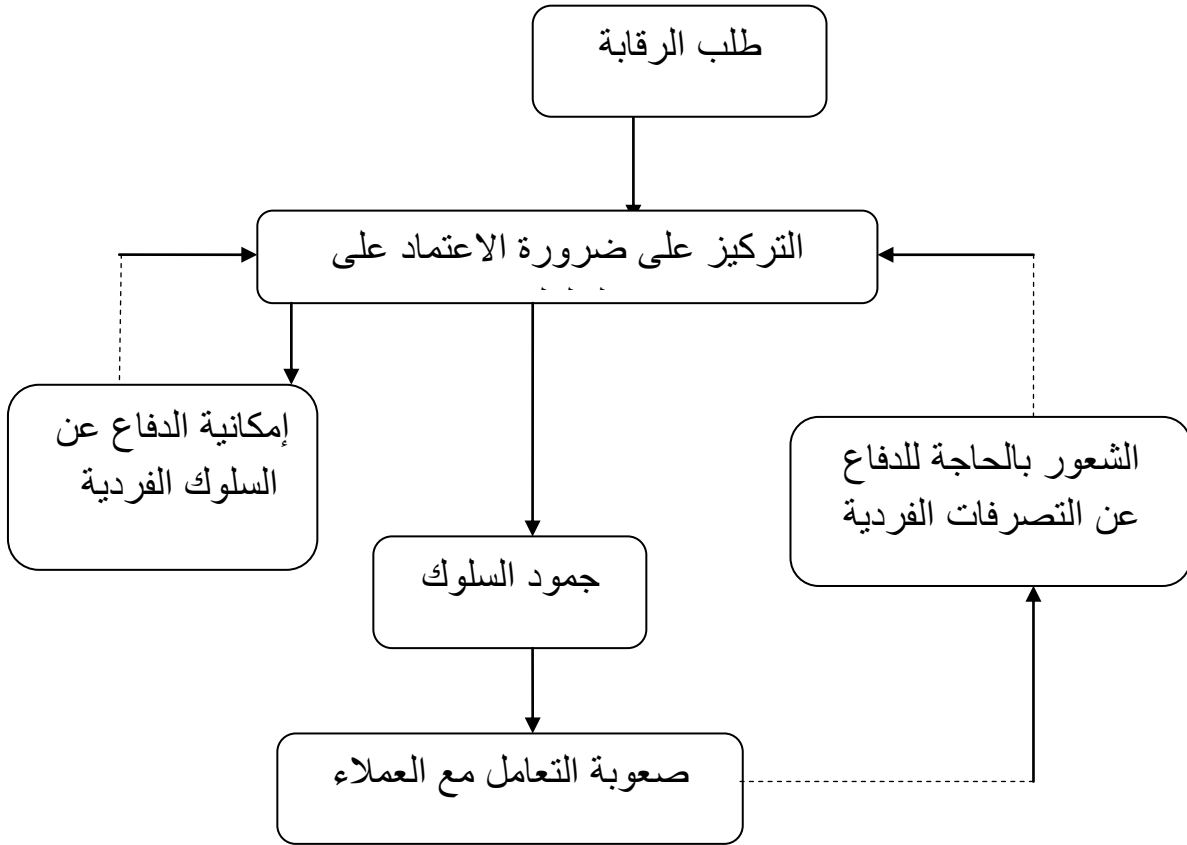
من هنا يبدو جلياً أن وجهة نظر "ميرتون" قد كشفت عن الاختلالات الوظيفية التي ينطوي عليها النموذج المثالي للبيروقراطية كما وضعه فيبر، فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد واللوائح الرسمية في التنظيم البيروقراطي يؤدي كما ذهب فيبر إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به، إلا أن "ميرتون" قد كشف على أن هذا الثبات يشير في الوقت نفسه عن الجوانب السلبية لهذه القواعد والتي تؤدي إلى الجمود وعدم المرونة، وأن الالتزام الشديد بحرفية القواعد واللوائح الرسمية يؤدي إلى تحول هذه القواعد إلى أشياء مقدسة ومطلقة لا تقبل المناقشة أو التغيير وبالتالي تصبح معوقاً وظيفياً في حد ذاتها. وعليه فإن أهم ما قدمه هو اكتشافه للجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي والمعوقات الوظيفية المتمثلة في النتائج غير المتوقعة للأفعال وهنا تبرز فكرة البدائل الوظيفية أو استبدال الأهداف، كما أكد أن للقواعد والإجراءات البيروقراطية وظائف ظاهرة وأخرى كامنة (غير متوقعة) وأن فيبر قد أكد على الوظائف الظاهرة والتي ترتبط بالضبط والرقابة الصارمة التي تؤدي إلى جمود السلوك التنظيمي الذي يحقق أهداف التنظيم من جهة، ومن جهة أخرى يعمل على عدم استقرار العامل فيبرز الإكراه بصورة واضحة وذلك من خلال بعض المظاهر نذكر منها: الالتزام الاغترابي، دوران العمل، التغيب وعدم الانضباط الذاتي للعامل بفعل الضغوط سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها.

¹ - سعد عيد بدر مرسى: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1990، ص 237.

"وهذا الجمود في السلوك يحقق أهداف التنظيم البيروقراطي ويشبع رغبة الإدارة العليا في إحكام الرقابة، كما يوفر للأفراد أساسا للدفاع عن تصرفاتهم وسلوكهم الوظيفي بالإضافة إلى أن جمود السلوك يؤدي إلى المزيد من المصاعب لعملاء التنظيم". (1)

وتأسيسا عما سبق، نجد أن ميرتون في محاولته لتعديل وتنقيح النموذج المثالي للبيروقراطية قد ركز على فكرة السلوك الإنساني غير الرشيد مكان السلوك الرشيد الذي قام عليه النموذج الفيبري، أي أنه أدخل العنصر البشري كعامل أساسي في تحديد السلوك التنظيمي، والشكل التالي يوضح نموذج البيروقراطية المعدل لميرتون:

الشكل رقم(05): أنموذج البيروقراطية المعدل "لميرتون".



مخطط يمثل: أنموذج البيروقراطية المعدل "لميرتون".

————— نتائج مقصودة

- - - - - نتائج غير مقصودة

المصدر: علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 41.

¹ - علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص 41.

ما يمكن أن نستشفه من هذا الشكل هو أن ميرتون قد أوضح بصورة جلية ما قد ينجم عن تطبيق النموذج المثالي الفيبري، حيث أنه يترتب على ذلك جمود السلوك التنظيمي وصعوبة التعامل مع العملاء كما تنشأ عملية تأدية المهام المطلوبة من العامل وتصبح غاية في ذاتها خوفا من صرامة القواعد البيروقراطية، أي أنه ينتج نوع من الإكراه في العمل كنتيجة لتطبيق بيروقراطية فيبر جراء ممارسة سلطوية قهرية، لهذا كله ألح ميرتون على ضرورة وضوح القواعد البيروقراطية وإحلال السلوك الإنساني غير الرشيد محل السلوك الرشيد قام عليه النموذج المثالي الفيبري.

III- مركزية الضبط وتفويض السلطة:

لقد قدم "فليب سلزنيك" إسهاما كبيرا في نظرية التنظيم يكشف فيه عن تأثيره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، حيث ركز سلزنيك في دراسته للتنظيم على مسألة تفويض السلطة وما يترتب على هذا التفويض من نتائج غير متوقعة.⁽¹⁾

ويؤكد سلزنيك على أن ضرورة الضبط المتزايد والذي تفرضه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم يتطلب تفويضا متزايدا للسلطة، يترتب على هذا التفويض نتائج مباشرة مثل زيادة فرص التدريب للأفراد الذين فوضت إليهم السلطة في مجالات متخصصة واكتساب الخبرة في مجالات عمل محددة مما يمكن أعضاء التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها. وبناءا عليه فإن تفويض السلطة يعمل على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم، بين الإنجازات التي يجب أن يقوم لها الأفراد الأمر الذي يشجع على الزيادة في عمليات تفويض السلطة.

ولكن في مقابل كل هذا قد يؤدي تفويض السلطة إلى تجزئة التنظيم إلى وحدات فرعية وزيادة تنوع مصالحها واهتماماتها داخل التنظيم، طغيان المصلحة المباشرة للوحدة التنظيمية الواحدة على المصلحة العامة للتنظيم بكامله، فضلا عن ذلك نشوء وظهور الصراع بين هذه الوحدات في محاولة كل واحدة منها تحقيق أهدافها، خاصة وأن كثير من الحاجات والرغبات الشخصية للأفراد كالتقدير والاحترام والرقى متعلقة ومرتبطة بمدى نجاح وكفاءة الوحدة المباشرة، أكثر من ارتباطها بالتنظيم ككل.

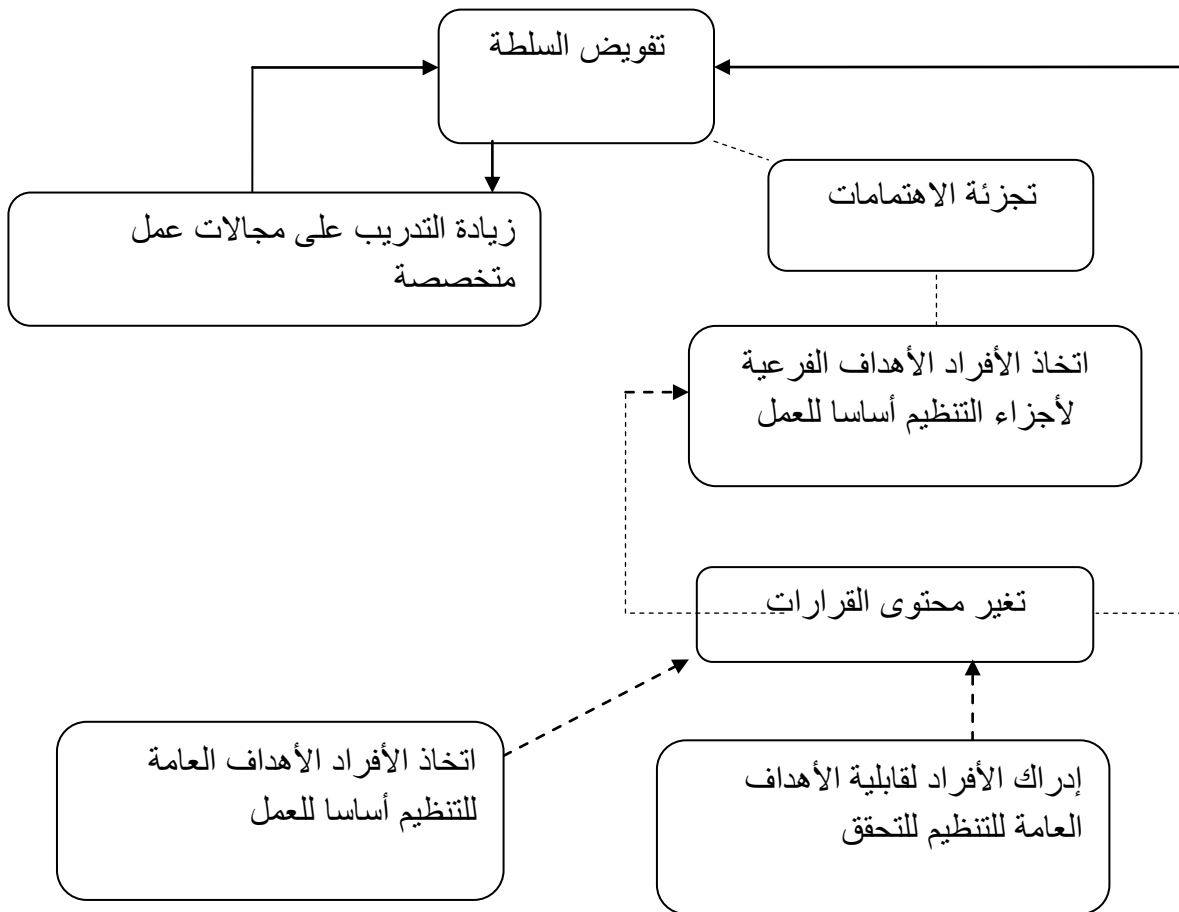
يتضح من هذا كله أن لتفويض السلطة حسب سلزنيك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية بالنسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

¹- نفس المرجع ص ص 42 - 43.

ولقد أبرز سلزنيك أيضا أن البناء غير الرسمي ينشأ تلقائيا، وأن العلاقات بداخله تقوم على أسس شخصية وتتطوي على عوامل القبول والهيبة داخل الجماعة وتقوم كذلك على روابط الصداقة وتستعين بالقوة وأساليب الضبط.

ولتوضيح أكثر لأراء سلزنيك وتركيزه على تفويض السلطة، التي هي في نظره أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة، التي ينتج عنها زيادة خبرة الأفراد وتدريبهم على موضوعات عمل محددة، أي الحصول على النتائج المتوقعة).

الشكل رقم: (06) يوضح أنموذج البيروقراطية المعدل "لسلزنيك"



مخطط يمثل: أنموذج البيروقراطية المعدل "لسلزنيك"

المصدر: علي السلمي: مرجع سابق، ص 45.

— نتائج مقصودة

--- نتائج غير مقصودة

إن أهم ما نخلص إليه من خلال استعراض آراء سلزنريك في نقده للنموذج المثالي لفيبر هو أن تحمل المسؤولية عن طريق تقاسمها وتوزيعها يؤدي لخلق جو من الديمقراطية بين أعضاء التنظيم مما يقلل أو يزيد من احتمال الملل والروتين والإكراه في العمل. لذلك نلاحظ من خلال الشكل السابق الذي يوضح نموذج البيروقراطية المعدل لسلزنريك، حيث يبين فيه أن تفويض السلطة باعتبارها أداة رقابية لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم، يترتب عنها بعض النتائج المتوقعة أو المقصودة مثل: زيادة خبرة وتدريب الأفراد في مجالات عمل متخصصة، بينما ينجر كذلك عن عملية التفويض من جهة أخرى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة، مما يفضي إلى عدم تحقيق أهداف التنظيم العامة، وعليه فإن دراسة تفويض السلطة لسلزنريك يرتبط بموضوع الدراسة الراهنة والذي يتناول الممارسة السلطوية والإكراه في العمل.

IV- نظرية اتخاذ القرارات والجوانب الرشيدة وغير الرشيدة:

أما بالنسبة لهيربرت سيمون لقد عرف السلطة أنها "القدرة على صنع القرارات ترشد أفعال الآخرين".⁽¹⁾ يعد سيمون من الذين وجهوا انتقادات للنظرية التقليدية في التنظيم ومن خلال هذا الانتقاد توصل إلى إطار معرفي جديد يتمثل في المفهوم الحديث لعملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، واعتبره أساساً لدراسة التنظيم، فهو يرى أن السلطة تخلق دائماً علاقة هراكية بين شخصين أو أكثر فيجب أن يكون هناك دائماً رئيس ومرؤوسين، إن سيمون يعطي تفسيراً سلوكياً للسلطة، ويفرق بينها والصور الأخرى للنفوذ فالمرؤوس عند السلطة يتخلى عن معاييرها ويستخدم أوامر رئيسه في الاختيار، وهو يتفق مع برنارد في منطقة القبول، هذه المنطقة التي ينشئها المرؤوس بحيث يكون التابع على استعداد لتقبل قرارات الرئيس، وهنا يتقاطع متغير السلطة بالإكراه في العمل من خلال تقبل الأفراد للإكراه في العمل من خلال تبعية المرؤوسين للرئيس فيتدخل من أجل الضغط على أشخاص أو جماعة لتغيير سلوكهم بشكل يجعلهم ينفذون أعمالاً ما كانوا لينفذوها لولا هذا التدخل".⁽²⁾ ويرى سيمون أن الإكراه والسلطة مهمان في المنظمات لأسباب:

- توديان إلى ارساء مسؤولية التابع أمام الذين يمارسون الحكم.
- ممارسة السلطة تهيئ الخبرة باتخاذ القرارات وتدعم القدرة عليها، فيجبر الأفراد على اتباع هذه القرارات.
- السلطة تمكن من التنسيق بين الأنشطة. ويجبر الأفراد على اتباع هذا التنسيق.
- إن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم ووضع القرار محور أي تنظيم.

1 - جاك، دنكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد حديدي، دار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991، 261.

2 - سامية محمد جابر: مرجع سبق ذكره، مصر، 1984، ص 42.

كما يعتبر "شستر" برنارد من الأوائل الذين نادوا لدراسة التنظيم من وجهة سلوكية، وقد كان منتقدا للنظريات الكلاسيكية التي كانت معظمها تنادي بأن تكون السلطة من أعلى إلى أسفل من القمة إلى القاعدة، وهو يرى أن السلطة تنطلق من أسفل إلى أعلى، فالسلطة شيء وثيق الصلة بالاتصالات والواقع أنه عرفها "شخصية أو نوعية الاتصالات التي بمقتضاها يتقبلها أعضاء المنظمة ويتكونها تحكم أفعالهم"⁽¹⁾. إن السلطة في نظر برنارد لا تأتي من المدير نفسه بل هي نابعة من الموظفين أو العمال الذين هم على استعداد لأن يتحكم في أفعالهم فالسلطة أصلا هي بيد العمال لأنهم هم من يملكون قرار رفض أو قبول الأوامر هذه الفكرة تطرق إليها ماكس حول الإكراه في العمل وهذا ما أكده ماكس فيبر من خلال "قدرة الفاعلين في علاقة اجتماعية معينة على فرض إرادتهم حتى لو كان ذلك رغم مقاومة الآخرين، فكل جماعة منظمة تتميز بضبط ملزم تسعى دائما إلى تدعيم اعتقادها في الشرعية."⁽²⁾

V- نظرية المؤسسة البشرية والاستغلال الأمثل للأفراد:

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية إلى "رنسيس ليكرت" (Rensis Likert) نتيجة للبحوث التي قام بها في مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية، وتعرف هذه النظرية غالبا بـ "نظرية ليكرت" *Likert théorie* في التسيير الإداري، وقد أشادت هذه البحوث بأهمية الإدارة السليمة للموارد البشرية والمادية أي كان نوع المؤسسة وضرورة الاستغلال الأمثل للأفراد، وقد خلصت النظرية بأن هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المؤسسات في علاقتها مع عمالها تتدرج هذه الأساليب من التسلط المطلق إلى أسلوب المشاركة التامة.⁽³⁾

الأسلوب الأول يتميز بانفراد الرؤساء بالسلطة وغياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين يستحوذ في هذا النوع الرؤساء على سلطة التسيير ويتخذون القرارات بصورة انفرادية وما على المرؤوسين سوى تنفيذها وليس لهم حق الاعتراض، فتتقاطع السلطة مع الإكراه في العمل من خلال استحوادهم على السلطة وبالقوة تنفذ القرارات، أما علاقة الإدارة بالعاملين فتتسم بالريبة والشك، الأسلوب الثاني هو أسلوب تسلطي ولكن مع بعض الليونة، حيث يكون فيه بعض التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في السلم الإداري وتستعمل الإدارة أسلوب المكافآت والعقوبات كأدوات لخلق الدافعية والولاء لدى العاملين وتكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أقل ريبة من الأسلوب الأول. أما بالنسبة للأسلوب الثالث يتميز

1 - و.جاك دنكان: مرجع سبق ذكره، ص 260.

2 - طلعت ابراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 79.

3 - محمد علي شهاب: دراسات في الفكر العربي الحديث، السلوك الإنساني في التنظيم، ط 2، 1976، ص 159.

باستخدام المشاركة المحدودة وتحفيز العاملين، كذلك باحترام العمال والثقة فيهم مما ينتج عنه بروز الطمأنينة والثقة في صفوف العاملين وكذا الثقة النسبية في الرؤساء.⁽¹⁾

والأسلوب الرابع ويعرف باسم أسلوب المشاركة وفيه تسود الثقة التامة بين الإدارة والعاملين، وتلعب المشاركة من قبل العاملين واندماجهم في تطوير نظام المكافآت والنشاط الجماعي لتحديد الأهداف وتقويمها دوراً في التقليل من الإكراه في العمل، يبدو أن هذا الأسلوب هو أكثر الأساليب نجاعة في ممارسة السلطة وحتى الأفراد يخضعون للقوانين ويكون الإكراه هنا فعالاً.

¹ علي عسكري: الدافعية في مجال العمل، منشورات دار السلاسل، الكويت، ص 46 .

خلاصة:

وبناء على ما تم تقديمه يبدو أن هناك تباينا واضحا في الأطر التصورية والمعرفية التي عالجت متغيرات التنظيم وفي مقدمتها الممارسة السلطوية والإكراه في العمل، وفي هذا السياق نشير إلى أن المدرسة الكلاسيكية قد ركزت على الجوانب الرسمية وعلى النسق المغلق باعتباره ترجمة للعقلنة وترشيد متغيراته المتمثلة في الرقابة الصارمة، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي للسلطة ولقد حاولنا من خلال هذه النظريات ربط الممارسة السلطوية بالإكراه في العمل من خلال مؤشرات الدراسة. بالمقابل نجد الاتجاهات النيوكلاسيكية تربط متغيرات ذات علاقة بالإنسان وحافزته للعمل، وتوصلت إلى طرح جملة من القضايا المتمحورة حول العلاقات الانسانية والتفاعل ودوره في خلق الانسجام والتماسك الاجتماعي، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، اللامركزية. ومن خلال تتبع تطور التنظير حول مسألة الممارسة السلطوية والإكراه في العمل يتضح ذلك الامتداد في المعالجة للقضايا الكلاسيكية مع إدخال تعديلات وتنقيحات وأحيانا بدائل لها وهذا ما جسده الاتجاهات الحديثة التي تناولت المؤسسة كنظام اجتماعي يتكون من مجموعة من الأجزاء المعتمدة على بعضها البعض، وسنحاول اثبات ذلك من خلال المجال الميداني للدراسة فيما بعد.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

أولاً: مجالات الدراسة.

I - المجال المكاني.

II - المجال الزمني.

III - المجال البشري والتنظيمي.

ثانياً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات

I - منهج الدراسة.

II - أدوات وتقنيات جمع البيانات.

ثالثاً: أسلوب اختيار عينة الدراسة وخصائصها.

I - أسلوب اختيار عينة الدراسة.

II - خصائص عينة الدراسة.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة.

I- المجال المكاني.

II- المجال الزمني.

III - المجال البشري والتنظيمي.

ثانياً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات

I- منهج الدراسة.

II - أدوات وتقنيات جمع البيانات.

ثالثاً: أسلوب اختيار عينة الدراسة وخصائصها.

I- أسلوب اختيار عينة الدراسة.

II- خصائص عينة الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

I- المجال المكاني: ويمثل الحيز الجغرافي الذي تجري فيه الدراسة، حيث أجريت الدراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -منصورة -برج بوعريريج، تقع المؤسسة على بعد 35 كلم جنوب الولاية تعد موقع استراتيجي، إذ تقع بجانب الطريق الوطني رقم 5 الرابط بين ولاية برج بوعريريج والبويرة والجزائر سابقا .

تؤطره موارد بشرية ذات خبرة عالية (أطباء وممرضين)، كانت المؤسسة قطاع صحي تابعة للمؤسسة الاستشفائية بوزيدي لخضر، الذي يقع في الناحية الجنوبية الغربية لولاية برج بوعريريج، حيث فتحت أبوابها عام 1985، ثم تحولت إلى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وكان ذلك في 01/ 01/ 2008 تنقسم المؤسسة إلى خمسة (05) عيادات متعددة الخدمات (منصورة، اليشير، المهير، بن داود، حرارة) موزعة بأكبر التجمعات السكانية ومنتشرة عبر 05 بلديات، بها كل النشاطات الصحية العمومية فيها الفحوصات الطبية المختصة بها.

للقطاع الصحي دور في مجال الصحة العمومية سواء تعلق الأمر بالجانب الوقائي: تقوم العيادة بدور المرشد في محاربة الأمراض الوبائية لا سيما المتنقلة عن طريق المياه.... الخ كما تسهر على تطبيق البرامج الوطنية فيما يخص التقنية السكانية وبرامج التطعيم وتحديد النسل.

أو الجانب العلاجي: لكل وحدة صحية اختصاص ومهام مبنية حسب المنطقة التي تغطيها وتحتوي على:

- قاعة العلاج: فالعيادة بدورها تنقسم إلى (30) قاعة علاج موزعة حسب الكثافة السكانية، تقدم مجموعة من الخدمات المختلفة كالعلاجات الأولية: كالحقن، التضמיד .

- المركز الصحي: زيادة عن صلاحية الوحدة، يقوم ببعض المهام الإضافية الأخرى كالكشوف الطبية وبعض التحاليل الأولية وجراحة الأسنان.

وتعمل العيادة طول أربعة وعشرون ساعة، كل فريق عمل يرأسه رئيس وله معاونيه تتوفر المؤسسة على مجموعة هامة من المصالح وهي: (♦)

- أمانة المدير .

- مصلحة النشاطات الصحية.

- مصلحة المخزن.

- مصلحة الولادة.

♦ المعلومات المدونة متحصل عليها من طرف مصلحة تسيير الموارد البشرية بالعيادة متعددة الخدمات، منصورة -برج بوعريريج.

- مصلحة المخبر .
- مصلحة الأشعة.
- غرفة مداومة الأطباء
- مصلحة تصفية الدم .
- مصلحة الحقن والتضميد.
- مصلحة الصيدلة.
- مصلحة حفظ الجثث.
- مصلحة الشرطة.

- كل مصلحة لديها أجهزتها ووسائلها الخاصة بها

II- المجال الزمني: شمل تحضير البحث عدة مراحل أساسية ،في إطار البحث عن العلاقة بين الممارسة السلطوية والإكراه في العمل، حيث تم النزول إلى ميدان الدراسة ابتداء من 09 أبريل 2015 إلى غاية 20 أبريل 2015، حيث تم أخذ الموافقة من مدير المؤسسة وذلك يوم 09/04/2015 وهي المرحلة الاستطلاعية، حيث تم اجراء مقابلة مع سكرتيرة المدير حيث تم تكوين صورة شاملة ومعبرة عن المؤسسة مجال الدراسة، حيث تم التعرف على بعض المعلومات الأولية عن التخصصات الموجودة في المؤسسة وأهم القاعات التابعة للعيادة وكيفية العمل بالمؤسسة ،كما تم اجراء مقابلات حرة مع بعض المسؤولين والمشرفين وكذا بعض العمال ،كما تم الإطلاع على الوثائق والسجلات لجمع المعطيات العامة عن المؤسسة. ثم من 09/04/2014 إلى 11/04/2014 أين تم تعديل بعض الأسئلة وإضافة أسئلة جديدة تتوافق مع الواقع الإمبريقي في المؤسسة مجال الدراسة.

المرحلة الثانية: بعد تصميم وضبط الاستمارة تمت إجراءات الدراسة في 12/04/2014 وامتدت إلى 20/04/2014 حيث تم توزيع الاستمارة على عدة مراحل، وهذا راجع إلى العمل التناوبي للعمال وبمختلف العيادات التابعة للمؤسسة، وفيها قمنا بإجراء مقابلات موجهة مع بعض العمال وملاً الاستمارات مع الشرح في بعض الأحيان كما تم اجراء مقابلات أيضا مع مدير المؤسسة، ومع مسؤولي بعض المصالح، وبعض المشرفين المباشرين.

III- المجال البشري والتنظيمي:

"إن مجتمع البحث هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات (1).

يشتغل بالمؤسسة 279 عاملا يتوزعون على أقسام مختلفة وهي قسم الإداريين وعددهم (24 عاملا) وقسم المهنيون وعددهم (11) عاملا مهنيا و(04 سائقين)، ثم قسم الأطباء ويضم (65 طبيا) وعمال الصيدلة وعددهم (09 عمال) وأخيرا مصلحة الممرضين وتضم (159 ممرضا)، إضافة إلى مدير المؤسسة والسكرتارية، بالإضافة إلى (02 منظفتين) و(08 عمال حراسة)، موزعين على مختلف المصالح المتواجدة بالمؤسسة.

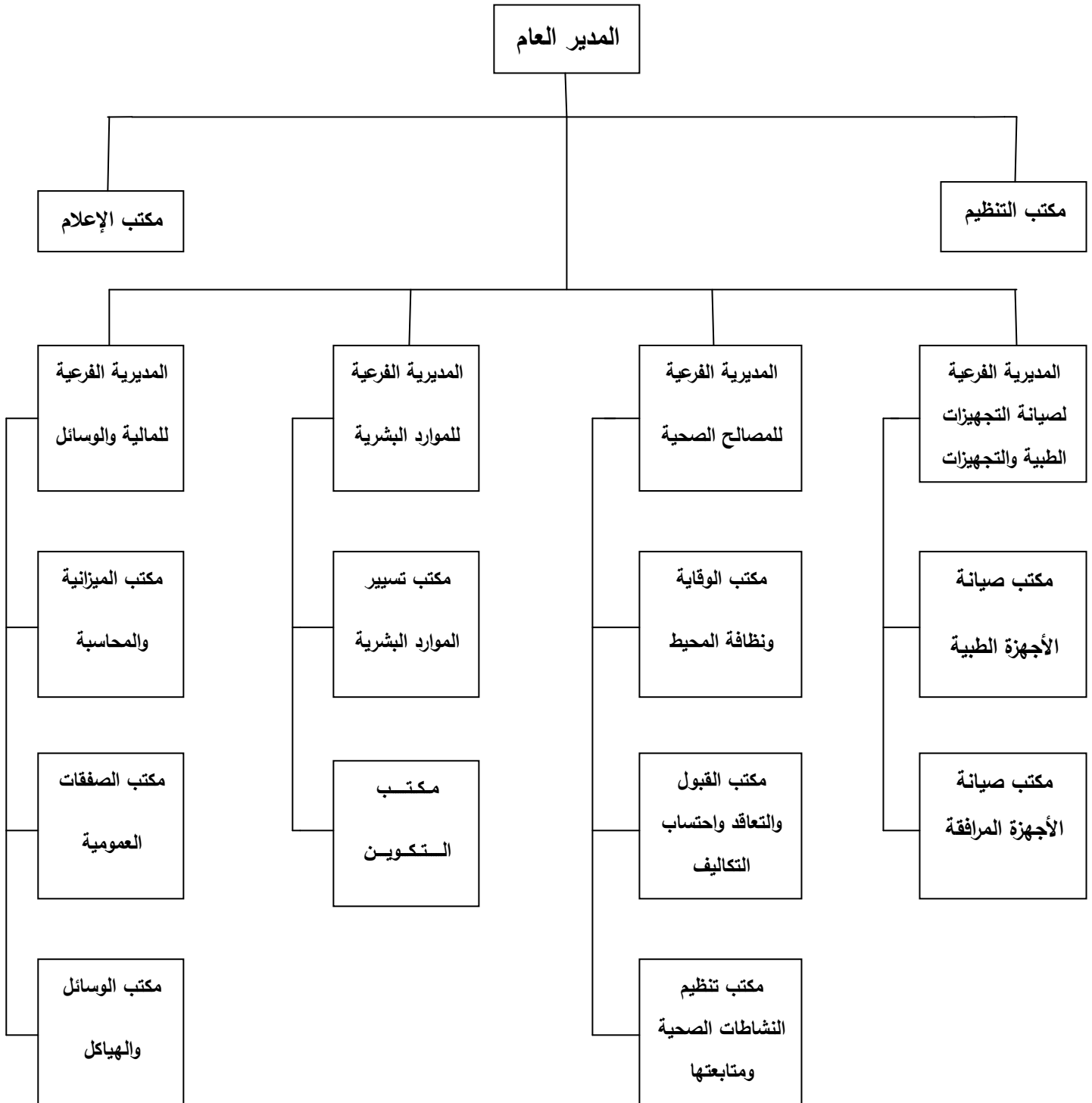
يعتبر المدير المسؤول الأول والأخير عن تسيير المؤسسة، هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة، كما يضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة. أما مكتب الاتصال فمهامه تتمثل في: تطبيق قرارات المدير، معالجة شكاوي المواطنين. أما مكتب التنظيم العام فيقوم بمتابعة البريد الوارد والصادر من مختلف المصالح الطبية والإدارية وكذا العيادات الفرعية والوحدات.

في حين تسهر المديرية الفرعية لإدارة الوسائل على الحياة المهنية للعمال وكافة الموظفين وعلى حسن التكفل بهم من خلال الإهتمام بوضعيتهم المالية وتسيير شؤونهم الإدارية، والتكفل بالملفات الخاصة بهم وترتيبها والحفاظ عليها، وإعداد كل القرارات الإدارية... إلخ

أما مصلحة الممرضين فيقوم أغلب الممرضين بواجبات عامة، أو يعملون بالتمريض في العيادة ويعملون مع الأطباء وغيرهم من أعضاء فريق الصحة والعلاج لمساعدة المرضى على العلاج. كما تعنتي الممرضات بالمواليد الجدد في أجنحة الولادة، وقد يقمن بإعطاء الحقن والأدوية للمرضى، أو يساعدن الأطباء في عمليات نقل الدم، وفي العديد من الأعمال الماهرة الأخرى. كما يقوم الممرضين بتنفيذ تعليمات الأطباء فيما يتعلق بأوجه تنسيق أمور العناية بالمريض مع المختبر والأشعة وفي قاعة الحقن... إلخ. كما يقوم الممرضين بقياس حرارة المريض والنبض وضغطه الدموي.

والهيكل التنظيمي التالي يوضح كيفية توزيع هذه المصالح:

¹ - موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيدي صحراوي وآخرون، ط 2، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 298.



شكل رقم (07): يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصحة العمومية مجال الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

I - منهج الدراسة:

المنهج هو "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة للإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها".⁽¹⁾

وبما أن الدراسة الراهنة تتدرج ضمن الدراسات الوصفية التي تعتمد على المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، كما يتوافق مع طبيعة الأهداف التي يسعى إليها هذا البحث من خلال الكشف عن العلاقة بين الممارسات السلطوية والإكراه في العمل، وذلك من خلال نمط السلطة، وطبيعة القرارات المتبعة لتوجيه وتحريك السلوك وتضمين الامتثال. إضافة إلى طبيعة القرارات التنظيمية والعملية التفويضية كعملية تسييرية لها أثارها الفاعلة في الإكراه على العمل من خلال الالتزام بقوانين المؤسسة والأسباب التي تؤدي إلى الالتزام أو العكس، وما ينجر عن الإكراه في العمل من غياب ودوران عمل بفعل الممارسات السلطوية. ولتشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الممارسة السلطوية والإكراه في العمل بدقة وموضوعية تم استخدام أدوات منهجية تتسم بالموضوعية كالأستمارة والمقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات، إضافة إلى اعتماد التحليل الكمي والكيفي للبيانات.

واعتمدنا على هذه الطريقة لأنها ملائمة لمثل هذه الدراسات، وذلك من خلال جمع البيانات من الميدان، والتي تتمحور حول البيانات الشخصية، وبعض الآراء ووجهات النظر الخاصة بالمبحوثين اتجاه عملهم، وما يجري داخل المؤسسة التي يعملون بها، وبعد ذلك نحاول ربط هذه البيانات والمعلومات والحقائق المتوصل إليها واستخلاص دلالاتها، وذلك عن طريق الأساليب الإحصائية بوضع هذه الحقائق في جداول بسيطة ومزدوجة، ومن ثمّ حساب نسبها المئوية، وكذلك تم الاعتماد على بهدف مقارنتها مع بعضها البعض، ثم القيام بالتعليق والتحليل لترجمة واقع هذه الدراسة.

II - أدوات وتقنيات جمع البيانات:

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار أكفأ وأنجح الأدوات وأنسبها في الحصول على البيانات التي تخدم أهداف الدراسة، لذلك فإن طبيعة بحثنا تطلب استخدام أكثر من أداة ذات الصلة

¹ - محمد شفيق: البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الكتاب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 86.

الوثيقة بالظاهرة محل الدراسة لجمع البيانات حتى نلم بجميع جوانب الموضوع، فتماشياً مع هذا التوجه تم تحديد استخدام الأدوات التالية:

01- الملاحظة: وهي وسيلة من وسائل جمع البيانات، فالملاحظة مطلب فرضه تصورنا النظري من أجل الفهم العميق لحثيات الاشكالية، حيث تتميز عن غيرها من أدوات جمع البيانات لأنها تفيد في جمع البيانات التي تتصل بسلوك الفرد الفعلي في بعض المواقف الواقعية، بحيث يمكن ملاحظتها دون عناء وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة بدون مشاركة، حيث استخدمت هاته الأداة عن طريق ملاحظة ما يجري داخل المؤسسة من حيث تفاعلات العمال والمسؤولين، بالإضافة الى ملاحظة المناخ السائد من خلال ملاحظة العمال أثناء قيامهم بالعمل ومشاهدة السلوكيات التفاعلية للموظفين أثناء قيامهم بالعمل وفق الظروف التنظيمية السائدة بالمؤسسة مجال الدراسة .

02- المقابلة: تعتبر من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداماً نظراً لما تقدمه من فائدة في الحصول على البيانات المتعلقة بمشاعر الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم، ونظراً لما تقدمه للباحث من تسهيلات لتجاوز مشكلة عدم التجاوب من طرف المبحوثين، حيث يستطيع الباحث أن يشرح كل ما هو غامض من أسئلة، وهي "عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث" (1).

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلات التالية:

- **المقابلة الحرة:** حيث لم يخطط لها سابقاً واعتمدنا عليها أثناء الدراسة الاستطلاعية، مما ساعدنا على الاطلاع بعمق على جوانب وخطايا الموضوع في المؤسسة مجال الدراسة، وقد استعملنا هذه الأداة في البحث وذلك عند الالتقاء مع بعض المشرفين ورؤساء المصالح والأقسام، وعرضنا عليهم موضوع الدراسة بشيء من الشرح والتفصيل، وهذا ما ساعدنا في بناء أسئلة الاستمارة. وتم إجراء المقابلات مع المدير ورئيس مصلحة الممرضين، وبعض الرؤساء والمشرفين، وقدرنا ب: 04 رؤساء و 04 مشرفين.

- المقابلة رقم 01 أجريت مع مدير المؤسسة يوم 2014/04/07 في حدود الساعة الحادي عشر صباحاً واستغرقت عشرون دقيقة.

- المقابلة رقم 02 أجريت مع رئيس مصلحة الممرضين يوم 2014/04/09 في حدود الساعة العاشرة صباحاً، واستغرقت عشرون دقيقة.

¹ - Grawltz Madeleine، 'méthodes des sciences sociales ;huitième édition ; paris :Ed Dalloz، 1990 ; p 74'

- المقابلة رقم 03 أجريت مع رئيسة القابلات يوم 2014/04/09 في حدود الساعة العاشرة ونصف صباحا واستغرقت خمسة وعشرون دقيقة.

- المقابلة رقم 04 وأجريت مع مشرف الخط الأول في مصلحة الأشعة يوم 2014/04/09 في حدود الساعة الثانية زوالا.

- المقابلة رقم 05 وأجريت مع مشرف مساعدي التمريض يوم 2014/04/10 في حدود الساعة التاسعة ونصف صباحا، واستغرقت مدة خمسة وعشرون دقيقة.

- المقابلة رقم 06 وأجريت مع مشرفة القابلات يوم 2014/04/11 في حدود الساعة العاشرة صباحا واستغرقت مدة نصف ساعة.

03- المقابلة المقننة (الاستمارة): وهي عبارة عن دليل يشمل مجموعة من الأسئلة التي توجه للمبحوثين بهدف الحصول على بيانات معينة، وتعتبر مرشد الباحث في جمع المعطيات ووضع إطار محدد له وتتم المقابلة المقننة بالاتصال المباشر بين الباحث والمبحوث مما يتيح للباحث فرصة التعمق في فهم الظاهرة التي يدرسها، ولقد تم تصميم الاستمارة من خلال الطرح النظري والتركيز على مؤشرات الممارسة السلطوية والإكراه في العمل وكذا الواقع الامبريقي للمؤسسة مجال الدراسة، وملاحظة العمال أثناء أداء عملهم.

وقد احتوت الاستمارة المخصصة للدراسة على عدة محاور قسمت حسب مؤشرات الدراسة وهي كما يلي:

- محور خاص بالبيانات العامة ويضم 08 أسئلة تبيين لنا خصائص العينة وهي: السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل الممارس، عدد سنوات العمل، الدوام في العمل.

- محور خاص ببيانات تبحث حول الممارسة السلطوية ويضم 21 سؤالا في خضم أبعاده ومؤشراته المحددة في ما يلي (نمط السلطة المتبع، اتخاذ القرارات، عملية الاتصال).

- محور خاص ببيانات حول الإكراه في العمل، ويضم 27 سؤالا في خضم أبعاده ومؤشراته المحددة في كل من (الالتزام الاغترابي، عدم الانضباط الذاتي، التغيب العمالي)

04- الوثائق والسجلات:

وتعتبر مصدرا أساسيا لجمع البيانات والمعلومات، وهي بمثابة سند ومكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض جمع البيانات، وقد استفدنا منها في معرفة العدد الاجمالي للعمال داخل المؤسسة، ومنه تم

اختيار العينة، إضافة إلى توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية سير العمل، وأهم الخدمات المقدمة في مختلف المصالح.

05- أسلوب معالجة البيانات الميدانية:

اتبعت هذه الدراسة في تحليلها للمعطيات التي جمعت عن الحقل الميداني عل أسلوبين متداولين في أغلب الدراسات الاجتماعية وهما:

الأسلوب الكمي، من خلال التكرارات، النسب المئوية، اختبار (X^2) لحساب دلالة فروق التكرارات في الإجابات.

الأسلوب الكيفي: يتجلى استخدامه في تحليل المعطيات الكمية واستنتاجها، علاوة عن ربطها بالإطار النظري للدراسة والإجابة عن العلاقات التي تحكم فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسلوب اختيار العينة وخصائصها:

I- أسلوب اختيار عينة الدراسة:

نظراً للصعوبات التي يواجهها الباحث في كثير من البحوث الاجتماعية أثناء القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات الظاهرة فإنه لا يجد وسيلة أخرى يستطيع الاعتماد عليها سوى طريقة العينة، وتختلف هذه الأخيرة باختلاف الطرق المتبعة في اختيارها، فهي جزء من المجتمع الكلي لموضوع البحث، "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع معين" (1)

وبناء على طبيعة الموضوع فلقد اعتمدنا في اختيارنا لعينة الدراسة على عينة مقصودة، من خلال التركيز على الممرضين لاشتراكهم في مجموعة من الخصائص، وحتى تكون مفردات متجانسة، فقد استثنينا في دراستنا كل من :

- عمال قسم الإدارة وعددهم 24 فرداً .

- مدير المؤسسة.

- عمال المهنيون والسائقون وعددهم 11 فرداً.

- أطباء المؤسسة وعددهم 65 فرداً.

- عمال الصيدلة وعددهم 09 أفراد.

وفي الأخير ولكون الرؤساء عامل من عوامل تحديد السلامة المهنية والتحكم التكنولوجي فقد استبعدنا أيضاً هذه الفئة مع رئيس مصلحة الممرضين، وبعض الرؤساء والمشرفين، وقدرنا بـ 04 رؤساء و 04

¹ - موريس أنجريس :مرجع سابق، ص 301.

مشرفين. فأصبح العدد (09) رؤساء على مستوى العيادة وفروعها، وبهذا يصبح مجتمع البحث يتكون من 159 ممرضا، وبعد استثناء الرؤساء وإحصاء عدد الممرضين المقدر ب(150) ونظرا لضيق الوقت والتكاليف يتم استخراج عينة البحث بالطريقة التالية :

عينة البحث=العدد الاجمالي للعمال × في النسبة المختارة وهي نسبة 50% /100

$$75 = \frac{150 \times 50}{100} \text{ عاملا}$$

بما أننا قصدنا مجتمع الممرضين، كما أن المجتمع محدود المعالم وأخذنا عينة تتكون من 75 ممرضا بطريقة منتظمة، نحصل على المدى بالطريقة التالية $2=75/150$ نأخذ رقم يكون أقل من 02 وهو 01، حيث يكون هذا الرقم مرادفا لترتيب العامل الذي يحمل هذا الرقم، وتكون النتيجة كالتالي (1-3-5-7-9-11-13..15-17..... 149) حتى نتحصل على 75 مفردة.

جدول رقم (01) يوضح مفردات العينة المراد دراستها.

التخصص	عدد العمال
مختص في حفظ الصحة	04
مشغل أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية	08
مخبري للصحة العمومية	09
ممرض للصحة العمومية	32
ممرض حاصل على شهادة دولة	13
ممرض مؤهل بالصحة العمومية	07
مساعد تمرريض للصحة العمومية	60
قابلات	17
المجموع	150

II- تحليل خصائص عينة الدراسة والنتائج الأولية لفرضيات الدراسة:

إن تحليل خصائص مجتمع البحث الفردية والتعليمية والمهنية تساعد على تحديد ملامح مجتمع البحث، التي تفيدنا في ربط مؤشرات الدراسة، من خلال الكشف عن واقع الممارسة السلطوية في المؤسسة مجال الدراسة والإكراه في العمل، حيث حددناها في السن والجنس، طبيعة العمل وعدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (02) يبين الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	34.67%
أنثى	49	65.33%
المجموع	75	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا للجنس ،حيث كشفت المعطيات الإمبريقية ،أن ما نسبته(65.33%) من إجمالي أفراد العينة تمثل إناث وهن الفئة الغالبة من إجمالي العينة .في حين أن نسبة(34.67%)من أفراد العينة هم ذكور.ويعود هذا الاختلاف في توزيع المبحوثين إلى طبيعة العمل في المؤسسة ،فالعامل يتلاءم مع جنس الإناث ،ولا يتنافى مع خصائص توظيف المرأة.

جدول رقم (03) يبين السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	17	22.67%
25 - 30	18	24%
30 - 35	21	28%
35 - 40	11	5.33%
40 - 45	04	14.67%
45 - 50	01	1.33%
من 50 فأكثر	03	04%
المجموع	75	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه كيفية توزيع أعمار المبحوثين، حيث تعود أعلى نسبة إلى الفئة ما بين [30 - 35] سنة ب(18)مفردة وبنسبة قدرت ب 28% من إجمالي العينة ،ثم فئة[25 - 30] والتي قدرت ب (24%) ،في حين تليها فئة أقل من 25 سنة قدرت ب 22.67%،لتليها فئة [45 - 50] وبنسبة 14.67%،وبعدها تليها فئة[35-40] بنسبة 5.33%،وتقترب إلى هذه الفئة فئة من 50 فأكثر بنسبة 04% وأخيرا أقل فئة وهي[45 - 50] بنسبة1.33% بناء على هذه النسب نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة هي فئة الشباب ،وهذا راجع إلى توسيع نطاق عمل المؤسسة ،حيث تم تحويلها سنة 2008 من مركز إلى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ،حيث بدأت بزيادة تشغيل العمال بناء على احتياجات المؤسسة ووفق مناصب معينة، لحاجتها الماسة لتوظيف العمال بعد توسيع نشاط المؤسسة وبذلك فهي تنمي كفاءات شبابية التي تتدفق حيوية ونشاط بمساندة فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم

بين (40-45) باعتبارها كفاءات ذات خبرة عالية، وهذا لمسناه من خلال وسيلة الملاحظة أن هذه الفئات تعمل وفق فرق لتحدث انسجام في العمل.

جدول رقم (04) يبين المستوى العلمي المتحصل عليه

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
1.33%	01	متوسط
37.33%	28	ثانوي
61.33%	46	بكالوريا
100%	75	المجموع

يتبين الجدول أعلاه البيانات الكمية المتمحورة حول المستوى العلمي، أن أعلى مستوى تعود إلى (46) مفردة بنسبة (61.33%) من حجم العينة الحاصلين على شهادة البكالوريا، بينما نجد أن نسبة (37.33%) من أفراد العينة حاصلين على المستوى الثانوي، في حين نسجل مفردة واحدة وبنسبة (1.33%) حاصلين على التعليم المتوسط.

وتجدر الإشارة إلى أن العمال الحاصلين على شهادة البكالوريا تعود إلى التخصصات المتنوعة في العيادة، أما فئة التعليم الثانوي فهي أيضا تعود إلى احتياجات المؤسسة حسب هذا المستوى، في حين تبقى مفردة واحدة من مستوى المتوسط فهم يتوزعون بصفة خاصة في رؤساء ومشرفي المصالح وهذا قصد الاستفادة من خبرتهم بعدما تحصلوا على تكوين، حيث تم استثناءهم من الدراسة، كما أنهم الفئة الآيلة للزوال حسب تصريحات المدير من خلال المقابلة التي أجريت معه.*

* مقابلة مع المدير أجريت يوم 07 - 04 - 2014 على الساعة 11:00 صباحا.

جدول رقم (05) يبين طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
مساعد تمريض	26	%34.67
ممرض مؤهل	04	%05.33
ممرض حاصل على شهادة دولة	08	%10.67
ممرض للصحة العمومية	18	%24
مختص في حفظ الصحة	02	%2.67
مشغل أجهزة التصوير	04	%5.33
مخبري للصحة العمومية	05	%06.67
قابلات	08	%10.67
المجموع	75	%100

في خضم الشواهد الميدانية الواردة في الجدول السابق المتعلق بطبيعة العمل أن (26) عاملاً بنسبة %34.67 من حجم العينة الكلية يمارسون نشاط مساعد تمريض بالصحة العمومية وهي أعلى نسبة سجلت، وهذا راجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتمركز على كل العيادات وحتى الوحدات، بينما بلغت نسبة الممرضين بالصحة العمومية ب(18) مفردة قدرت بنسبة(24%)، في حين تلي هذه النسبة كل من الحاصلين على شهادة دولة والقابلات ب(08) مفردات وبنسبة (10.67%)، مقابل(05) مفردات لمخبري للصحة العمومية بنسبة(06.67%)، في حين تلي كل من ممرض مؤهل ومشغل أجهزة التصوير ب(04) مفردات وبنسبة(05.33%)، في حين تعود أقل نسبة إلى الممرضين المختصين في حفظ الصحة ب(02) مفردة وبنسبة(2.67%) من الممرضين. وتعود هذه التوزيعات إلى طبيعة العمل وما تقتضيه من تخصصات في المؤسسة.

جدول رقم (06) بعد مكان العمل

بعد مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	%37.33
لا	47	%62.67
المجموع	75	%100

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 62.67% من أفراد العينة الذين يسكنون قريبا من مقر العمل، مقابل نسبة (37.33%) أولئك الذين يقرون أن مكان السكن بعيد عن مقر العمل، وعليه يمكن القول أن بعد مكان السكن يؤثر على احترام مواقيت ومواعيد العمل، وعدم الانضباط بسبب ظروف النقل.

جدول رقم (07) يبين دوام العمل

الدوام	التكرار	النسبة المئوية
النهار	45	60%
الليل	30	40%
المجموع	75	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحثن يعملون في النهار وبنسبة 60%، في حين تليها نسبة 40% من الممرضين الذين يناوبون في الليل.

وهذا يعود إلى أن العمل بالمؤسسة مستمر، مما يتطلب الدوام على العمل في مختلف المصالح، وقد أظهرت المعطيات أن العمل في النهار يزيد على العمل الليل، وهذا بطبيعة الحال يتمثل في أن نشاط المؤسسة يكون بالنهار أكثر من الليل، ويكون النشاط في الليل في حالات نادرة تعود إلى ظروف المريض، ويكون التناوب وفق منشور في المؤسسة يوضح كيفية التناوب، بداية من الساعة 16:00 مساء إلى الساعة 8:00 صباحا ومع كل الفئات السوسيو مهنية .

الفصل

السادس

الفصل السادس: الممارسة السلطوية والإكراه في العمل بالمؤسسة مجال الدراسة.

أولاً: نمط السلطة التسلسلي وترسيخ الالتزام الاغترابي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة.

ثانياً: نمط السلطة الفوضوي وتكريس سلوك عدم الانضباط الذاتي لدى العامل بالمؤسسة مجال الدراسة.

ثالثاً: عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات وظهور التغيب العمالي بالمؤسسة مجال الدراسة.

رابعاً: عدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات و بروز دوران العمل لدى العامل بالمؤسسة مجال الدراسة.

خامساً: عملية الاتصال النازل كمظهر للسلطة التنظيمية وترسيخ الالتزام الاغترابي لدى العامل بالمؤسسة

مجال الدراسة.

سادساً: عملية الاتصال الصاعد للسلطة التنظيمية وتكريس سلوك عدم الانضباط الذاتي لدى العامل

بالمؤسسة مجال الدراسة.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية .

تمهيد:

أشارت مختلف النظريات والأبحاث الميدانية إلى أهمية الممارسة السلطوية، وربطها بعدد من متغيرات ومؤشرات الإكراه في العمل كالإلتزام الاغترابي، عدم الانضباط الذاتي، دوران العمل، التغييب.

لهذا نحاول في هذا الفصل الوقوف على طبيعة الممارسة السلطوية ومؤشرات الإكراه في العمل وضمن هذا السياق نبدأ بتحليل الشواهد الكمية والمعطيات الكيفية التي جمعناها والمتعلقة بالمتغيرات المشار إليها آنفا من خلال الجداول الإحصائية التالية:

أولاً: نمط السلطة التسلطي وترسيخ الإلتزام الاغترابي لدى العامل بالمؤسسة مجال الدراسة

جدول رقم (08): يبين السلطة الممارسة من طرف المسؤول والإلتزام بما يطلب من العامل.

المجموع	لا	نعم	الإلتزام بما يطلب السلطة الممارسة
37.33%	1.33%	36%	تسلطية
28	01	27	
32%	01.33%	30.67%	فوضوية
24	01	23	
30.67%	13.33%	17.33%	ديموقراطية
23	10	13	
100%	16%	84%	المجموع
75	12	63	
س(30 - 10)	Df=02	Tal= 18	Tab=05.991

من خلال الجدول المبين أعلاه تشير المعطيات الكمية إلى أن أغلبية الموظفين اتجهوا إلى أن

الأسلوب المتبع من طرف الرئيس ديكتاتوري بنسبة (37.33%)، في حين أقرت (24) مفردة وبنسبة

(32%) أن السلطة الممارسة من طرف الرئيس هي سلطة فوضوية، لتليها نسبة (30.67%) من عينة

الدراسة والتي أكدت أن السلطة الممارسة هي ديموقراطية.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (36%) من الموظفين أنهم يلتزمون بما يطلب منهم وأن

السلطة الممارسة من طرف الرئيس هي سلطة ديكتاتورية وهذا راجع إلى طبيعة العمل، مقابل نسبة

(30.67%) أنهم يلتزمون بما يطلب منهم وأن السلطة الممارسة هي فوضوية ومن خلال المقابلة التي تمت مع رئيس الممرضين حيث وضح أن تعدد الرؤساء هو وراء تنوع السلطات بهذه الطريقة، مقابل نسبة (17.3%) من الذين يلتزمون بما يطلب منهم وأن السلطة المتبعة هي سلطة ديموقراطية. مقارنة بنسبة (13.3%) أنهم لا يلتزمون بما يطلب منهم وأن السلطة الممارسة هي ديموقراطية، في حين عادت أقل نسبة (1.33%) وأن السلطة المعتمدة هي تسلطية وفوضوية .

في خضم ما سبق يتضح جليا أن الممارسات السلطوية هي ديكتاتورية ،لتليها الفوضوية وبعدها الديموقراطية ،وهذا راجع لعدد الرؤساء بالمؤسسة وكثرة المصالح الموجودة بالمؤسسة، وأن التزام العمال بما يطلب منهم راجع إلى السلطة المستعملة وإلى طبيعة العمل في حد ذاته، وهو ما تؤكد المعطيات الكيفية من خلال المقابلة التي أجريناها مع مسؤول رئيس مصلحة الممرضين من خلال المقابلة التي أجريت معه تبيين أن الديكتاتورية هي الأسلوب الملائم لمروسيه لتجنب الفوضى وتماطل العمال (*)، كما أكد بعض العمال من خلال المقابلة أن السلطة الممارسة بعد الديكتاتورية هي فوضوية وهذا راجع للتوزيع الرؤساء والممرضين على مختلف العيادات والوحدات في المؤسسة مجال الدراسة.

فتماشيا مع هذا التحليل وبالعودة إلى النظريات المفسرة للممارسات السلطوية داخل المؤسسة نجد من بين الدراسات دراسة ماكس فيبر الذي يرى فعالية السلطة تظهر من خلال السيطرة في ضوء استعمال القسر المادي بطريقة مشروعة يمكن من خلالها جعل الموظف يخلص ويتفانى في عمله ويلتزم بما يطلب منه. وهذا ما تدعمه أيضا المنطلقات التيلورية والميشيلزية في التزام العامل بما يطلب منه من خلال السلطة الديكتاتورية.

ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة χ^2 المحسوبة هي 18 ودرجة الحرية تساوي 02 أما الجدولة فقيمتها 05.991 عند مستوى معنوية (0.05)، وبما أن المحسوبة أكبر من الجدولة نرفض H_0 ونقبل H_1 أي عدم وجود استقلالية بين المتغيرين، وهذا يعني أن للسلطة الممارسة دور واضح في التزام الموظفين بما يطلب منهم .

* - مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة الممرضين، يوم 2014/04/09.

جدول رقم (09) يبين وجود التفويض والهدف من هذه العملية.

المجموع	النسبة	التكرار	وجود التفويض والهدف منه
%22.67	%22.67	17	نعم التهرب من المسؤولية
%30.67	%30.67	23	الاسراع في تنفيذ القرارات
%05.8	%05.8	07	تحسين وتوثيق العلاقات الإنسانية
%23.1	%23.1	28	لا
%100	%100	75	المجموع

س (09)

تحتل العملية التفويضية دلالة لتحمل المسؤولية، وتقوية العلاقات الإنسانية، وقد تكون الهدف منها عكس ذلك من خلال التهرب من المسؤولية أو الاسراع في تنفيذ القرارات، ومن خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة (76.9%) من بين (47) أفراد العينة يقرون أن هناك تفويض في المسؤوليات والصلاحيات، مقابل نسبة (23.1%) الذين أقروا أنه لا يوجد تفويض في المؤسسة مجال الدراسة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة (30.67%) من بين (47) مفردة أقرت أن هدف التفويض يرمي إلى الاسراع من أجل تنفيذ القرارات، مقابل نسبة (22.67%) أن أهداف التفويض ترمي إلى التهرب من المسؤولية، مقابل نسبة (09.33%) من الذين يقرون أن الهدف من عملية التفويض تحسين وتوثيق العلاقات، مقارنة بنسبة (23.1%) من بين (28) مفردة أقرت أنه لا يوجد تفويض للصلاحيات.

هذا الواقع يتماشى مع رأي "فيليب سلازنيك" الذي يرى أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم، نظرا لتعدد مهام الإدارة، وتعدد مسؤولياتها. غير أن ذلك التفويض يؤدي إلى تميع الأهداف العامة للتنظيم، لأن وحداته الفرعية سوف تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق

أهدافها الخاصة، واعتبارها غايات في حد ذاتها. ويتطلب ذلك بالضرورة استعادة مركزية الضبط والإدارة ثم تبدأ الدائرة من جديد.⁽¹⁾ وهذا ما تمّ ملاحظته من خلال المقابلة التي أجريت مع بعض عمال العيادات الفرعية حيث وضحو أن التفويض يحدث في حالات معينة ومع مجموعة المشاركة كأعضاء وأن الهدف من التفويض هو تنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة وهو ما يتماشى مع نوع السلطة الديكتاتورية، كما تم ملاحظة نوع من الحساسية بين بعض العمال والرؤساء من خلال المقابلة، أما الذين أقرروا أن الهدف من التفويض هو التهرب من المسؤولية وهذا نتيجة تعدد الرؤساء وهو ما يتماشى مع النموذج الثاني للسلطة المتبعة وهي الفوضوية، أما الذين أقرروا أن الهدف من تفويض السلطة هي تحسين وتوثيق العلاقات الإنسانية فهذا راجع إلى وجود المحاباة والصدقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا ما وضحه أيضا مشرف مساعد التمرريض بالعيادة الفرعية أن عملية التفويض تمنح حسب ثقته في المرؤوس وعلاقاته معه كما أن عملية التفويض لا يجب أن تخرج عن القواعد التي يرسمها.*

¹ - طلعت ابراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 159.
* مقابلة أجريت مع مشرف مساعد التمرريض، يوم 2014/04/10 - على الساعة 10:00 صباحا.

جدول رقم (10) يبين طبيعة العمل والممارسة السلطوية في المؤسسة.

المجموع	ديموقراطية	فوضوية	تسلطية	الممارسة السلطوية طبيعة العمل
%34.7 26	%00 00	%00 00	%34.7 26	مساعد تمييز
%5.3 04	%00 00	%2.7 02	%2.7 02	ممرض مؤهل
%10.7 08	%00 00	%10.7 08	%00 00	م حاصل على ش دولة
%24 18	%05.3 04	%18.7 14	%00 00	م بالصحة العمومية
%2.7 02	%02.7 02	%00 00	%00 00	مختص في حفظ الصحة
%05.3 04	%05.3 04	%00 00	%00 00	مشغل أجهزة التصوير
%06.7 05	%06.7 05	%00 00	%00 00	مخبري
%10.7 08	%10.7 08	%00 00	%00 00	قابلات
%100 75	%30.7 23	%32 24	%37.3 28	المجموع
س(05 - 10)	Df=14	Tal=124	Tab= 23	

في خضم الشواهد الميدانية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بطبيعة العمل أن (26) عاملاً بنسبة (34.67%) من حجم العينة الكلية يمارسون نشاط مساعد تمييز بالصحة العمومية وهي أعلى نسبة سجلت، وهذا راجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتمركز على كل العيادات وحتى الوحدات، بينما بلغت نسبة الممرضين بالصحة العمومية بـ(18) مفردة قدرت بنسبة (24%)، في حين تلي هذه النسبة كل من

الحاصلين على شهادة دولة والقابلات ب(08) مفردات وبنسبة (10.67%)، مقابل (05) مفردات لمخبري للصحة العمومية بنسبة (06.67%)، في حين تلي كل من ممرض مؤهل ومشغل أجهزة التصوير بـ (04) مفردات وبنسبة (05.33%)، في حين تعود أقل نسبة إلى الممرضين المختصين في حفظ الصحة بـ (02) مفردة وبنسبة (2.67%) من الممرضين. وتعود هذه التوزيعات إلى طبيعة العمل وما تقتضيه من تخصصات في المؤسسة.

في خضم الشواهد الميدانية الواردة في الجدول السابق المتعلق بطبيعة العمل وطبيعة الممارسة السلطوية أقرت نسبة (34.7%) من (28) مفردة أنهم يمارسون نشاط مساعد تريض بالصحة العمومية وأن السلطة المتبعة تسلطية، وهذا راجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتركز على كل العيادات وحتى الوحدات، حيث يتم تحويلهم ما بين العيادات والوحدات حسب ظروف المؤسسة، ثم تليها كل من ممرض مؤهل بالصحة العمومية بنسبة (02.67%) وتندم في باقي التخصصات وهذا راجع إلى طبيعة العمل وكيفية توزيع العمال في العيادات والوحدات بالمقارنة نجد نسبة (18.67%) من بين (24) مفردة أقرت أن السلطة الممارسة هي فوضوية وأنهم يمارسون تخصص ممرضين بالصحة العمومية مقابل نسبة (10.67%) من الممرضين الحاصلين على شهادة دولة، وعادت نسبة (02.67%) من الممرضين المؤهلين، في حين انعدمت في باقي التخصصات، وهذا ما تمّ ملاحظته من خلال المقابلة التي أجريت مع بعض العمال والنقاش الذي دار بينهم من أن رئيسهم فوضوي خاصة عند إعطاء الأوامر، مقارنة بنسبة (10.67%) من بين (23) مفردة أن السلطة الممارسة هي ديموقراطية لكل من قابلات بنسبة (10.7%) ثم تليها ممرض مخبري بنسبة (06.6%)، وكل من مشغل أجهزة التصوير وممرض بالصحة العمومية وبنفس النسبة المقدرة بـ (05.3) وأخيرا ممرضين حفظ بالصحة العمومية. وتعود هذه التوزيعات إلى طبيعة العمل خاصة وأن بعض العمال يعملون بالتناوب، وبذلك يقل احتكاكهم بالرؤساء مقارنة بالممرضين الآخرين.

من خلال ما سبق فإن طبيعة العمل لها دور في توضيح نوع السلطات المستعملة في المؤسسة حسب تخصصات كل موظف، كما تحصلنا على شواهد كيفية مجمعة تمثلت في إقرار مشرف مساعد تريض أن طبيعة الأعمال المؤدات تختلف حسب كل مصلحة، وفيها البسيطة والمعقدة تحتاج إلى المتابعة والشرح لتفادي الوقوع في أخطاء، مع تبني نظام سلطوي متعدد يطغى فيه الأسلوب الدكتاتوري الملائم لجعل الموظف أكثر انضباطا والتزاما .

ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة χ^2 المحسوبة هي 124 ودرجة الحرية تساوي 14 أما الجدولة فقيمتها 23 عند مستوى معنوية (0.05)، وبما أن المحسوبة أكبر من الجدولة نرفض H_0 ونقبل H_1 أي عدم وجود استقلالية بين المتغيرين، وهذا يعني أن طبيعة العمل لها دور واضح في تبين الممارسة السلطوية المعتمدة بالمؤسسة مجال الدراسة.

جدول رقم (11) يبين تنمية المسؤول لكوادر العمل التي تخلفه بعد غيابه وتمرد العمال على القوانين.

تمرد العمال	نعم	لا	المجموع
تنمية كوادر العمل			
نعم	34.67%	29.33%	64%
	26	22	48
لا	21.33%	14.67%	36%
	16	11	27
المجموع	56%	44%	100%
	42	33	75
Tab=03 Tot= 0.182 Df=01 س(11 - 32)			

من خلال الجدول المبين أعلاه تشير المعطيات الكمية إلى أن أغلبية العينة قد أدلوا بأن المسؤول يسعى لتنمية كوادر العمل التي تخلفه بعد غيابه بنسبة قدرت بـ(64%)، مقابل نسبة (36%) من باقي عينة الدراسة التي أقرت أن المسؤول لا يسعى إلى تنمية كوادر العمل التي تخلفه .

كما نلاحظ من الجدول أيضا أن نسبة(34.67%) من الموظفين يتمردون على قوانين العمل وأدلوا بأن المسؤول يقوم بتنمية كوادر العمل التي تخلفه ،مقابل نسبة(21.33%) من مفردات العينة التي أقرت أن المسؤول لا يقوم بتنمية كوادر العمل التي تخلفه. مقارنة بنسبة(29.33%) من مفردات العينة التي أقرت أنها لا تتمرد على القوانين وأن المسؤول يسعى إلى تنمية كوادر العمل التي تخلفه مقابل نسبة (14.67%)أقرت أنها لا تتمرد على القوانين وأن المسؤول لا يهدف إلى تنمية كوادر العمل ،مقابلة بنسبة(14.67%) وأن المسؤول لا يهدف إلى تنمية كوادر العمل التي تخلفه.

وهذا ما أكده بعض المسؤولين والعاملين أن طبيعة العمل تتطلب تنمية الكوادر من خلال التكوين والدورات. كما تم ملاحظة بعض العمال يتمردون على القوانين من خلال الخروج قبل الوقت المحدد

،وفسروا ذلك لطبيعة الرؤساء الذين يتعاملون مع المرؤوسين بطرق مختلفة ،حيث ذكر أحد العمال من خلال المقابلة التي أجريت معه أن هناك تمييز عنصري ومحاباة بين الموظفين.

ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة X^2 المحسوبة هي 0.182 ودرجة الحرية تساوي 01 أما الجدولة فقيمتها 3.841 وبما أن المحسوبة أقل من الجدولة فمتغير تنمية الكوادر لا يؤثر على التمرد على القوانين من خلال ظهور متغيرات دخيلة والتي ظهرت من خلال الشواهد الكيفية المجمعدة بالمؤسسة مجال الدراسة وكذلك ظهرت في الجدول السابق .

جدول رقم (12) يبين نمط السلطة المطبق في المؤسسة والشعور بالعجز.

المجموع	لا	نعم	الشعور بالعجز نمط السلطة
53 %70.67	26 %34.7	27 %36.67	مركزي
22 %39.33	16 %21.33	06 %08	لا مركزي
75 %100	42 %65	33 %44	المجموع
س(14 - 37) Df= 01 Tal=03.535 Tab=3.841			

تلعب الأنماط السلطوية المتبعة في التنظيم دورا بارزا في تفعيل الشعور بالعجز في بعض المهام والمنتبع لتاريخ المؤسسات الجزائرية يجد أن السلطة المركزية هي السمة المميزة لها، رغم أن الاصلاحات الاقتصادية جاءت للتخفيف من حدة هذه المركزية لإعطاء دفع قوي للمؤسسات ،وحتى الأفراد لإنجاز مهامهم على أكمل وجه "فالمركزية عملية تجميع أو حصر كافة السلطات وحقوق اتخاذ القرارات في مراكز الإدارة العليا، وعدم إعطاء الإدارات في المستويات الدنيا أية حرية في التصرف، وإلزامها بالرجوع إلى المستويات الأعلى للبت في أي موضوع يتعلق بالنشاطات التي تمارسها ".⁽¹⁾

¹ - قيس محمد العبيدي: التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997 ، ص 220.

فمن خلال المعطيات الامبريقية المجمعلة لرصد العلاقة بين النمط السلطوي التنظيمي والشعور بالعجز باعتباره من أهم مؤشرات الإكراه في العمل، أقرت نسبة (70.67%) من مفردات عينة الدراسة أن نمط السلطة المستعمل هو مركزي، مقابل نسبة (29.33%) أن النمط المعتمد بالمؤسسة هو لا مركزي.

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية الموظفين بنسبة (36%) يشعرون بالعجز في بعض الموقف التي تواجههم، خاصة وأن طبيعة العمل تعتمد على الكفاءة وعدم الخوف في بعض المواقف، وأن النمط المعتمد هو المركزي الذي كبح كافة أساليب الارتياح التي تعطي لمعنى الإكراه في العمل أبعاد واقعية تجسد عدم الرضا المهني عن آليات الضبط التنظيمية وهذه الفكرة من مبادئ الإدارة العلمية. وفي المقابل أدلت (06) مفردات من عينة الدراسة بنسبة (08%) وأنها يشعرون بالعجز في المواقف التي تواجههم وأن النمط المعتمد هو لا مركزي.

مقارنة بنسبة (34.67%) من الذين أقرروا أنهم لا يشعرون بالعجز في الموقف التي تعترضهم وأن نمط السلطة مركزي، في حين أقرت نسبة (21.33%) من مفردات العينة، أن نمط السلطة المستعمل لا مركزي ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة X^2 المحسوبة هي 03.535 ودرجة الحرية تساوي 01 أما الجدولة فقيمتها 3.841 وبما أن المحسوبة تقترب من الجدولة للممارسة السلطوية ليس لها تأثير كبير على عجز العمال متجه نحو الانعدام .

جدول رقم (13) يبين الأسلوب السلطوي المعتمد بالمؤسسة والاستعداد للقيام بأي مهمة من أجل

الاستمرار في المنظمة

المجموع	لا	نعم	القيام بأي عمل الأسلوب السلطوي
17 %22.67	14 %18.67	03 %04	الحوار والافتناع
19 %25.33	10 %13.33	09 %12	التحفيز والدعم
39 %52	24 %32	15 %20	الاجبار والقهر
75 %100	48 %64	27 %36	المجموع
س(31 - 15)	Df=02	Tal= 18	Tab=05.991

للممارسة السلطوية أوجه عديدة وكيفيات مختلفة ومتباينة، يعتمد كل وجه منها على إمكانيات وأسس تؤدي إلى نتائج وغايات مختلفة، تجعل الاستعداد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في المنظمة أمر متوقع حسب شخصية كل موظف، وهذا ما كشفت عنه المعطيات الامبريقية المجمعمة، إذ تعود أعلى نسبة إلى (52%) التي تقر أن الأسلوب المتبع في المؤسسة هو الإكراه والقهر، في حين أقرت (19) مفردة وبنسبة (25.3%) أن الأسلوب المتبع هو التحفيز والدعم، في حين أقرت باقي مفردات العينة وبنسبة (22.7%) أن الأسلوب المتبع هو الحوار والإقناع.

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية الموظفين بنسبة (32%) لا يقومون بأي مهمة تسند إليهم من أجل البقاء في المؤسسة، وأن الأسلوب المتبع هو الإكراه والقهر مقابل نسبة (18.67%) من الذين أقرروا أن الأسلوب المتبع في المؤسسة هو الحوار والإقناع، في حين أقرت باقي مفردات الدراسة بنسبة (13.33%) من مفردات العينة أن الأسلوب المتبع هو التحفيز والدعم. مقارنة، مقابل نسبة (20%) من مفردات العينة أنها تقوم بأي مهمة من أجل البقاء في المؤسسة وأن الأسلوب المتبع في المؤسسة يعتمد على التحفيز والدعم، مقابل نسبة (12) من الذين أقرروا أن الأسلوب المتبع هو التحفيز والدعم في حين أقرت باقي مفردات الدراسة وبنسبة ضعيفة جداً والأسلوب المعتمد هو الحوار والإقناع.

تدعم هذه المعطيات المقابلة التي أجريت مع بعض العمال أن الأسلوب المستعمل يعتمد على القهر والإكراه. وأنهم يطلبون منهم بعض الأعمال البعيدة عن تخصصهم، وهذا ما لحظناه مع ممرضة بالصحة العمومية تقوم بعمل مغاير لعملها وهو القيام بعمل إداري متمثل في بيع تذاكر الحساب، وكذلك هناك عمال طلب منهم العمل مع جراح الأسنان فيما يخص غسل الأجهزة والوسائل المستعملة، رغم أنهم متخصصين ولهم دور واضح، وهذا ما أكدته مشرف مساعدتي التمريض أن نقص العمال هو السبب وراء ذلك*. وبالرجوع إلى النظريات المفسرة لأسلوب السلطة المستعمل نجد نظرية الإدارة العلمية التي تعتمد على القيادة الديكتاتورية، مركزية القرارات، التسلسل الهرمي الإداري.

ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة X^2 المحسوبة هي 3.654 ودرجة الحرية تساوي 02 أما الجدولة فقيمتها 5.991 وبما أن المحسوبة أقل من الجدولة وهذا يعني أن لا يوجد تأثير بين الأسلوب السلطوي المعتمد بالمؤسسة والاستعداد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في المنظمة حيث وضحت الملاحظة والمقابلة واقع المؤسسة .

* مقابلة مع مشرف مساعدتي التمريض، يوم 2014/04/10، على الساعة 09:30 صباحاً.

جدول رقم (14) يبين أن المسؤول متعالٍ ومستخف بزملاء العمل والشعور بأنك غريب عن زملاء العمل.

المجموع	لا	نعم	غريب عن زملاء العمل المسؤول متعالٍ ومستخف
%38.7 29	%25.3 19	%13.3 10	نعم
%61 46	%49 37	%12 09	لا
%100 75	%74.7 56	%25.3 19	المجموع
س(36 - 13)	Df=01	Tal= 02	Tab=03

بما أن ممارسي السلطة يشغلون موقعا في شبكة من العلاقات الاجتماعية نسيجها الآخرون ،لهذا اتجهت المعطيات الجدولية لتقديم مضامين حول العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض حيث أقرت أغلبية مفردات (61%) أن المسؤول غير متعالٍ وغير مستخف ،في حين أقرت باقي المفردات بنسبة (38.7%) أقرت بأن المسؤول متعالٍ ومستخف.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة (49%) من عينة الدراسة الذين أقروا أنهم غير عن غرباء عن زملاء الدراسة وأن المسؤول غير متعالٍ وغير مستخف بالعمال، هذا راجع إلى المستوي التعليمي للفئات العمالية وكذلك نجد أن الرؤساء مستواهم التعليمي يقترب من مستوى الموظفين ،مقابل نسبة (25.33%) من (56) مفردة أقرت أن المسؤول مستخف ومتعالٍ .مقارنة بنسبة (13.33%) بأنهم غرباء عن زملاء العمل وأن المسؤول غير متعالٍ ومستخف بالعمال، مقابل نسبة (12%) من الذين أدلوا بأن المسؤول متعالٍ مستخف بالعمال .

من خلال المقابلة التي أجريت مع العمال تبين أنهم متعاونون مع بعضهم البعض ويسود عملهم التآزر خاصة وأن طبيعة العمل تفرض ذلك، غير أنهم يشكلون فرقا فيما بينهم حيث أقروا أن هناك "تميز ومحسوبة " ما بين الفرق وليس جماعة العمل.

ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة X^2 المحسوبة هي 2.093 ودرجة الحرية تساوي 01 أما الجدولة فقيمتها 3.841 وبما أن المحسوبة أقل من الجدولة فهذا يدل على أن لا يوجد تأثير بين أن المسؤول متعالى ومستخف بزملاء العمل والشعور العامل بأنه غريب عن زملاء العمل .

ثانيا: تعمل الممارسة السلطوية من خلال نمطها الفوضوي على تكريس عدم الانضباط

الذاتي

جدول رقم (15) يبين الممارسة السلطوية وتحجج العمال للتهرب من تأدية العمل .

المجموع	لا	نعم			تحجج العمال للتهرب من تأدية العمل الممارسة السلطوية
		التمارض	قضاء حاجة	تأدية الصلاة	
%37.33 26	%02.67 02	%09.33 07	%08 06	%17.33 13	تسلطية
%32 24	%08 06	%10.6 08	%10.67 08	%02.67 02	فوضوية
%30.67 23	%17.33 13	%06.67 05	%06.67 05	%00 00	ديموقراطية
%100 75	%28 21	%26.67 20	%25.3 19	%20 15	المجموع
س(10 - 44)		Df=06		Tab=12	Cal=28

بما أن ممارسي السلطة يشغلون موقعا في شبكة من العلاقات الاجتماعية نسيجها الآخرون ،لهذا اتجهت المعطيات الجدولية لتقديم مضامين حول العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض فقد أقرت مفردات العينة بنسبة(37.33%) بأن الممارسة السلطوية هي تسلطية،مقابل نسبة(32%) من بين (24) مفردة أقرت أن السلطة الممارسة هي ديموقراطية في حين أقرت باقي مفردات الدراسة بنسبة(30.67%) أنها ديموقراطية.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة بنسبة(72%) من مجموع(54) مفردة والتي أقرت أنها تتحجج للهروب من العمل ،حيث عادت أعلى نسبة إلى(26.67%) أنها تتحجج للهروب من

العمل بفعل التمارض مقابل (25.33%) التي أقرت تتحجج للهروب من العمل بسبب التمارض ،مقابل نسبة (20%) أن سبب تحججها للهروب من تأدية العمل تعود إلى تأدية الصلاة .حيث عادت أعلى نسبة من مجموع (15) مفردة وبنسبة (17.33%) سبب تحججها هو تأدية الصلاة وأن السلطة الممارسة تسلطية مقارنة بنسبة (10.67%) أن سبب التحجج هو قضاء الحاجة والتمارض مقارنة بنسبة (06.67%) أن السبب يعود إلى التمارض وقضاء الحاجة وأن السلطة ديموقراطية، مقارنة بالذين لا يتحججون للهروب من العمل بنسبة (17.33%) من بين (21) مفردة وأن السلطة المتبعة هي ديموقراطية. من خلال الرجوع إلى الشواهد الكيفية المجمعة حول تحجج العمال بالهروب من العمل من خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس الممرضين حيث أقر أن العمال يتحججون للهروب من العمل في الكثير من المرات عند تفقده بعض العمال.*

ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة X^2 المحسوبة هي 28 ودرجة الحرية تساوي 06 أما الجدولة فقيمتها 12 وبما أن المحسوبة أكبر من الجدولة فهذا يدل على أنه يوجد تأثير بين السلطة الممارسة والتحجج للهروب من العمل.

*مقابلة مع رئيس مصلحة الممرضين يوم 2014 /04/09، على الساعة 10:00 صباحا.

جدول رقم (16) يبين طبيعة العمل ومساهمة ضغوط العمل في عدم التزام العامل.

المجموع	أحيانا	لا	نعم	مساهمة ضغوط العمل في عدم الالتزام الذاتي طبيعة العمل
%34.7 26	%01.3 01	%06.7 05	%26.7 20	مساعد تمريض
%05.3 04	%00 00	%1.3 01	%04 03	ممرض مؤهل
%10.7 08	%01.3 01	%06.7 05	%2.7 02	ممرض حاصل على شهادة دولة
%24 18	%02.7 02	%08 06	%13.3 10	ممرض بالصحة العمومية
%2,7 02	%00 00	%01.3 01	%01.3 01	مختص في حفظ الصحة
%05.3 04	%01.3 01	%01.3 01	%02.7 02	مشغل أجهزة بالصحة ع
%06.7 05	%00 00	%01.3 01	%05.3 04	مخبري بالصحة العمومية
%10.7 08	%04 03	%02.7 02	%04 03	قابلات
%100 75	%10.7 08	%29.3 22	%60 45	المجموع
س(05 - 39)	Tab=30	Df=14	Tot= 19	

في خضم الشواهد الميدانية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بطبيعة العمل أن (26) عاملا بنسبة (34.67%) من حجم العينة الكلية يمارسون نشاط مساعد تمريض بالصحة العمومية وهي أعلى نسبة سجلت، وهذا راجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتمركز على كل العيادات وحتى الوحدات، بينما بلغت نسبة الممرضين بالصحة العمومية ب(18) مفردة قدرت بنسبة (24%)، في حين تلي هذه النسبة كل من الحاصلين على شهادة دولة والقابلات ب(08) مفردات وبنسبة (10.67%)، مقابل (05) مفردات لمخبري

للصحة العمومية بنسبة (06.67%)، في حين تلي كل من ممرض مؤهل ومشغل أجهزة التصوير بـ (04) مفردات وبنسبة (05.33%)، في حين تعود أقل نسبة إلى الممرضين المختصين في حفظ الصحة بـ (02) مفردة وبنسبة (2.67%) من الممرضين. وتعود هذه التوزيعات إلى طبيعة العمل وما تقتضيه من تخصصات في المؤسسة.

ومن خلال المعطيات الامبريقية للدراسة المبينة في الجدول السابق، يتضح أن أغلبية مفردات العينة أدلت بأن ضغوط العمل تساهم في عدم التزام العامل بواجباته بنسبة (26.67%) لفئة مساعد تمريض من بين (45) مفردة، مقابل نسبة (13.33%) من الممرضين بالصحة العمومية، في حين كانت أضعف النسب بين (05.33% - و 02.67%) وهذا التوزيع راجع إلى طبيعة العمل، كما أن النسب الغالبة تتوزع على العيادات والوحدات، مقابل نسبة (08%) من الذين أفروا أن ضغوط العمل لا تساهم في عدم الالتزام الذاتي للموظف، وأنهم موظفين بالصحة العمومية، في حين تليها نسبة (06.67%) لمساعد تمريض والممرضين الحاصلين على شهادة دولة، ثم تقل باقي النسب حتى تنعدم على باقي التخصصات.

وفي إطار تفسير الشواهد الكمية المجمعة، تحصلنا على شواهد كيفية تمثلت في إقرار بعض العمال من خلال المقابلة أن طبيعة العمل وتوسيع نشاط المؤسسة أدت إلى عدم التزام الذاتي للعمال. وهذا ما وضحه أيضا رئيس الممرضين الذي أقر أن هناك تسبب وتماطل في العمل من طرف العمال.*
ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة X^2 المحسوبة هي 19 ودرجة الحرية تساوي 14 أما الجدولة فقيمتها 30 وبما أن المحسوبة أقل من الجدولة فهذا يدل على أنه لا يوجد تأثير بين مساهمة ضغوط العمل وعدم التزام العامل بواجباته.

* مقابلة مع مسؤول الممرضين، يوم 10-04-2014، على الساعة 10:30

جدول رقم(17) العلاقة بين السلطة الممارسة ومساهمة الرقابة الدقيقة للمسؤول في عدم انضباط العامل.

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	مساهمة الرقابة في عدم الانضباط السلطة الممارسة
%37.33 28	%01.33 01	%17.33 13	%18.67 14	تسلطية
%32 24	%05.34 04	%12 09	%14.66 11	فوضوية
%30.67 23	%09.33 07	%02.67 02	%18.66 14	ديموقراطية
%100 75	%16 12	%32 24	%52 39	المجموع
س(10 - 39)	Df=04	tot=12	Tab=09	

إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع السلطة والواجبات المطلوبة أو كميته ونوعية المعلومات من العوامل التي تكون مصدرا أساسيا للضغط، فيحدث اختلال في عدم التزام العامل بواجباته، من خلال الجدول المبين أعلاه تشير المعطيات الكمية إلى أن أغلبية الموظفين اتجهوا إلى أن الأسلوب المتبع من طرف الرئيس هو تسلطي بنسبة(37.3%) في حين أدلت نسبة(32%) أن الممارسة السلطوية بالمؤسسة هي فوضوية، مقابل باقي مفردات العينة أقرت بنسبة(30.7%) أنها ديموقراطية. كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين أقرت بنسبة(18.67%) من مجموع (39) مفردة الرقابة الدقيقة للمسؤول تساهم دائما في عدم انضباط الموظفين وأن السلطة المعتمدة في المؤسسة هي تسلطية وديموقراطية على التوالي، مقابل نسبة(14.66%) في أن السلطة الممارسة هي فوضوية، مقارنة بنسبة (17.3%) من مجموع(24) مفردة أن الرقابة الدقيقة للمسؤول أحيانا ما تساهم في عدم انضباط العمال وأن السلطة الممارسة في المؤسسة مجال الدراسة هي تسلطية، لتليها نسبة(12%) حيث أقرت أن السلطة المتبعة في المؤسسة هي فوضوية وتليها الديموقراطية.

تتبع المؤسسة الممارسات السلطوية الديكتاتورية في غالب الأحيان كأهم ميكانيزمات الضبط التنظيمي إلا أن هناك تنوع في توزيع السلطات داخل المؤسسة وهذا يعود إلى كثرة الرؤساء والمصالح في المؤسسة وحتى طبيعة العمل، وهذا ما تم توضيحه في توزيع أفراد العينة في المجال البشري.

تدعم هذا الطرح المدرسة الكلاسيكية التي توضح أن النمط التسلطي هو القادر على ضبط سلوك الأفراد، وبذلك يمثل العمال لأوامر وقرارات المؤسسة .

ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة X^2 المحسوبة هي 12 ودرجة الحرية تساوي 04 أما الجدولة فقيمتها 09 وبما أن المحسوبة أكبر من الجدولة فهذا يدل على أنه يوجد تأثير بين الممارسة السلطوية ومساهمة الرقابة الدقيقة للمسؤول في عدم الانضباط الذاتي.

جدول رقم (18) يبين عدد سنوات العمل والجدية في العمل.

المجموع	لا تبالي	أمام الزملاء	في حضور الرئيس	الجدية في العمل عدد سنوات العمل
%49.34 37	%26.7 20	%09.3 07	%13.3 10	أقل من 05 سنوات
%21.3 16	%08 06	%09.3 07	%04 03	[10 - 05]
%12 09	%05.3 04	%05.3 04	%01.3 01	[15 - 10]
%08 06	%05.3 04	%01.3 01	%01.3 01	[20 - 15]
%09.3 07	%00 00	%105.3 04	%04 03	من 20 سنة فما فوق
%100 75	%45.3 34	%30.7 23	%24 18	المجموع
س(06 - 43)		Df=04	Tab=09	tot=12

إن الفترة التي يقضيها الموظف داخل المؤسسة التنظيمية، ذات صلة وثيقة باتجاهاته، وعلاقاته، ودرجة الجدية في العمل وحتى درجة التزامه أو العكس، فينتضح من خلال الجدول السابق مدة خبرة وأقدمية الفئات العاملة في المؤسسة، حيث بينت المعطيات الإمبريقية من خلال الجدول السابق أن أغلبية مفردات الدراسة بنسبة (49.34%) قدرت مدة عملهم بأقل من 05 سنوات، مقابل نسبة (21.33%) من مفردات الدراسة التي قدرت مدة عملهم بين (05 - 10) وهذا راجع لتوسيع نشاط المؤسسة والتي وسعت نشاطها سنة 2008، كما استعانت الدراسة ببعض الشواهد الكيفية التي أمكن الحصول عليها من خلال مقابلة مدير المؤسسة، الذي فسر ذلك بتوسيع نشاط المؤسسة وظهور فرص العمل أي اتباع سياسة التوظيف حسب احتياجات المؤسسة، مقابل نسبة (12%) من مفردات العينة التي تراوحت مدة عملها بين (10 - 15) هذه الأقدمية كفيلة بمد العمل الخبرة الفنية والمهنية للواقع الفعلي لنمط السلطة ومحدداتها التنظيمية وهذا راجع حسب ما أدلى به مسؤول مصلحة المرضين إلى الوضع الاقتصادي والاجتماعي وحتى قلة فرص العمل، وهذا ما لا لحظناه أيضا من خلال ملأ الاستمارات حيث أرجع بعض العمال ذلك للظروف وأنه لا يوجد بديل. مقابل نسبة (09.33%) والتي تراوحت مدة عملهم من 20 فما فوق، لتليها نسبة (08%) والتي تتراوح فترة عضويتها ما بين (15 - 20)، وهكذا تبين النتائج أن المؤسسة تتواجد بها فئات ذات خبرة متنوعة وهذا راجع دائما لتوسع نشاط المؤسسة.

في حين نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة (26.67%) لا تبالي في الجدية في العمل وأن مدة عملها تقل عن (05) سنوات، وهذا ما أكدته الشواهد الكيفية من خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة المرضين أن طبيعة العمل تجعلهم غير مباليين سواء بحضورهم أو مع الزملاء حيث وضح أن هناك من يعمل بضمير مهني دون أن توجهه وهناك من لا يبالي للوظيفة إطلاقا (طبيعة العامل)، في مقابل نسبة (08%) ومدة عملها تتراوح بين (05 - 10) سنة. مقارنة بنسبة بنسبة (13.34%) والتي أدلت أنها تكون جدية في العمل بحضور الرئيس وأن مدة عملها أقل من 05 سنوات، حيث تتماشى هذه النسبة مع مبادئ ماجريجور أن الكثير من الأفراد لديهم كره فطري للعمل، لذلك من الضروري إجبارهم فهم يفضلون التبعية عن الاستقلال⁽¹⁾، وكانت باقي النسب ضعيفة. في حين أقرت نسبة (09.33%) من مفردات الدراسة أنها تكون جدية في العمل أمام الزملاء وأن مدة عملها أقل من 05 سنوات ومن (05 - 10) على التوالي، وهذا ما وضحته الشواهد الكيفية المجمع من خلال المقابلة التي أجريت مع بعض المرضين ليكونوا عبرة وقدوة للغير، لتليها باقي النسب متتالية وضعيفة.

¹ - طلعت ابراهيم لطفي: مرجع سبق ذكره، ص 107.

ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة X^2 المحسوبة هي 11.833 ودرجة الحرية تساوي 08 أما الجدولة فقيمتها 15.507 من خلال وبما أن المحسوبة أقل من الجدولة فلا يوجد تأثير بين متغير الفترة العضوية والجدية في العمل وهذا دليل على وجود متغيرات وسيطة لها أثر على المتغير التابع.

جدول رقم (19) يبين نمط السلطة المطبق في المؤسسة وتحجج العمال للتهرب من تأدية العمل.

المجموع	لا	نعم			تحجج العمال للتهرب من تأدية العمل نمط السلطة
		التمارض	قضاء حاجة	تأدية الصلاة	
مركزي	%18.7 14	%18.7 14	%20 15	%13.33 10	%70.7 53
لا مركزي	%07.33 07	%08 06	%05.33 04	%06.67 05	%29.33 22
المجموع	%28 21	%26.7 20	%25.3 19	%20 15	%100 75
س(44 - 14)		Df=03	Tab=07	tot=0.911	

تلعب الأنماط السلطوية المتبعة في التنظيم دورا بارزا في الحد من ظاهرة التغييب العمالي التي تعد من المظاهر السلبية فمن خلال المعطيات الامبريقية المجمع لرصد العلاقة بين النمط السلطوي التنظيمي .وتحجج الموظفين من التهرب من العمل باعتباره مظهر من مظاهر الإكراه في العمل ،أقرت نسبة (70.67%) من مفردات عينة الدراسة أن نمط السلطة المستعمل هو مركزي ،مقابل نسبة(29.33%) من مفردات العينة الذين أقرروا بأن النمط المستعمل هو غير مركزي.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة بنسبة(72%) من مجموع(54) مفردة والتي أقرت أنها تتغييب عن العمل، حيث عادت أعلى نسبة إلى(26%)أنها تتحجج للهروب من العمل بفعل التمارض ،إذ نجد أعلى نسبة(18.67%)أقرت أن نمط السلطة مركزي، مقابل(08%)التي أقرت أن نمط السلطة مركزي،مقارنة بنسبة(20%)أن سبب تحججها للهروب من تأدية العمل تعود إلى قضاء الحاجة وأن نمط السلطة المعتمد مركزي. مقابل نسبة(5.33%) ،مقارنة بنسبة(13.33%)والتي أقرت تتحجج

بالصلاة ونمط السلطة مركزي، مقابل (06.67%) وأن نمط السلطة المتبع هو لامركزي، في حين أقرت (21) مفردة أنها لا تتغيب عن العمل بنسبة (28%) وأن نمط السلطة مركزي، حيث بينت الشواهد الكيفية المجموعة أن المسؤولية الملقاة على عاتقهم تجعلهم لا يتغيبون عن العمل حيث أقرت أعلى نسبة أن نمط السلطة هو مركزي.

فالواقع الإمبريقي عكس تماما الواقع النظري الذي جاءت به مبادئ المنظور الكلاسيكي من خلال المركزية المطلقة التي تتحكم في كافة جوانب التنظيم، وتجريد العامل من كل المعايير الإنسانية، وجعلت منه أداة تنفذ الأوامر والتعاليم وكل مقتضيات ومتطلبات العمليات الخدماتية، مما أدى بالعمال بالتحجج للهروب من تأدية العمل بطرق مختلفة. في خضم هذا فقد باتت اللامركزية التي تنادي بها المؤسسات بمثابة واجهة تخفي سيطرة إدارية بحتة لا يهتما تدعيم مبادئ الديمقراطية.

ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة X^2 المحسوبة هي 0.911 ودرجة الحرية تساوي 03 أما الجدولة فقيمتها 07 وبما أن المحسوبة أقل من الجدولة فلا يوجد تأثير بين نمط السلطة وتحجج العمال للتهرب من تأدية العمل.

جدول رقم (20) بين طبيعة الممارسة السلطوية والجدية في العمل.

المجموع	لا تبالي	أمام الزملاء	في حضور الرئيس	الجدية في العمل الممارسة السلطوية
37.33% 28	18.67% 14	14.67% 11	04% 03	تسلطية
32% 24	17.33% 13	04% 03	10.67% 08	فوضوية
30.67% 23	09.33% 07	12% 09	09% 07	ديموقراطية
100% 75	45.33% 34	30.67% 23	24% 18	المجموع
س(43 - 10)	Df=04	Tab=09	Cal=08	

مهما كانت الأطراف متحالفة أو متصارعة أو متعاونة أو متنافسة فالسلطة تقتن بالمركز الوظيفي للرئيس وهي جزء من القوة للتأثير على الآخرين، فهناك من يميل إلى الانفراد بالسلطة والتخطيط واتخاذ القرار لتنفيذ المهام لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أو العكس، وهناك من لا يكثرث بواجبات الإدارة، يؤدي دورا شكليا في المؤسسة.

في خضم ما سبق يتضح من خلال الجدول السابق أن السلطة الممارسة هي ديكتاتورية ثم تليها الفوضوية وأخيرا الديمقراطية.

ومن خلال الربط بين الممارسة السلطوية والجدية في العمل أقرت مفردات عينة الدراسة بنسب متقاربة (18.67% - 17.33%) لا يبالون في العمل وأن السلطة الممارسة هي ديكتاتورية وفوضوية على التوالي، وهذا راجع لتعدد الرؤساء وتوزيعهم على مختلف العيادات المتعددة وحتى الوحدات، فالرئيس يوزع الأدوار ويوجه طريقة العمل ويتابع التنفيذ ويعاقب ويثبت من يشاء كما تعتبر إستراتيجيات المكافآت والعقوبات دينامية الفعل لدى الرئيس أو المدير وهذا ما يتماشى مع المعطيات المجمعة من خلال المقابلة مع رئيسة القابلات أنها أدلت بأنها تتعاون مع المدير وتكافئ حسب علاقاتها الشخصية وهذا ما تم اكتشافه عند طرح سؤال: كيف تتعاملين مع غياب الموظف أجابت بكل صراحة أنها تقوم بعملية الخصم من الراتب مباشرة، وهذا ما وضحه بعض الموظفين أنهم يطلبون الاذن في حالة الغياب ولكن الخصم يحدث على مستوى فئات عمالية معينة وأشاروا لانعدام العدالة بين الفرق العمالية. أما بالنسبة للسلطة لتوزيع السلطة الفوضوية التي تترك للآخرين الحبل على الغارب دون تدخل في شؤونهم ويقوم الرئيس التراسلي عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم الحرية وهذا ما تم تجميعه من خلال الشواهد الكيفية المجمعة من خلال المقابلة التي أجريت بالعيادة الأم مع بعض عمال المؤسسة أن رؤسهم فوضوي خاصة عند اصدار أوامر أو قرارات فبمجرد اخبارهم يعود مسرعا أدراجه لعدم المواجهة مع العمال. على مقابل نسبة (9.33%) أقرت أن السلطة الممارسة ديموقراطية. مقارنة بنسبة (14.67%) من مفردات العينة التي أقرت أنها تكون جدية في العمل أمام الزملاء لتكون عبرة وقدوة لهم وأن السلطة الممارسة هي تسلطية، وهذا ما تم توضيحه في السؤال المفتوح من خلال جمع مفردات الاجابة حيث أقرت (08) مفردات بذلك، كما أقرت (05) مفردات أنها تربطها بالجماعة التي تعمل ضمنها تربطهم علاقة صداقة ومحبة وتعاون، في حين لم تجب باقي المفردات عن الأسئلة، مقابل نسبة (12% - 04%) أن السلطة ديموقراطية ثم فوضوية. مقارنة (10.67%) أن الجدية في العمل تكون أمام الرئيس وأن السلطة المعتمدة هي فوضوية مقابل نسبة (9.33% - 04%) من باقي مفردات العينة ديموقراطية وتسلطية على التوالي.

ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة X^2 المحسوبة هي 08 ودرجة الحرية تساوي 04 أما الجدولة فقيمتها 009 وبما أن المحسوبة أقل من الجدولة فلا يوجد تأثير قوي بين طبيعة الممارسة السلطوية والجدية في العمل.

ثالثاً: تعمل السلطة من خلال عدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات على ظهور التغيب العمالي بالمؤسسة مجال الدراسة.

جدول رقم (21) يوضح عدد سنوات العمل والتأخر في الالتحاق بالعمل.

المجموع	لا	نعم	تتأخر في الالتحاق بالعمل عدد سنوات العمل
%49.34 37	%34.7 26	%14.7 11	أقل من 05 سنوات
%21.3 16	%14.7 11	%06.7 05]10 - 05]
%12 09	%04 03	%08 06]15 - 10]
%08 06	%02.7 02	%05.3 04]20 - 15]
%09.33 07	%6.7 05	%09.3 02.7	من 20 سنة فما فوق
%100 75	%62.7 47	%37.3 28	المجموع
س(06 - 47)	TOT=06	DF=04	Tab=12

إن الفترة التي يقضيها الموظف داخل المؤسسة التنظيمية ذات صلة وثيقة باتجاهاته، وعلاقاته، ودرجة الجدية في العمل وغيابه عن العمل أو العكس، فيتضح من خلال الجدول السابق مدة خبرة وأقدمية الفئات العاملة في المؤسسة، حيث بينت المعطيات الإمبريقية أن أغلبية مفردات الدراسة بنسبة (49.34%) حيث قدرت مدة عملهم بأقل من 05 سنوات، مقابل نسبة (21.33%) من مفردات الدراسة التي قدرت مدة عملهم بين (05 - 10) وهذا راجع لتوسيع نشاط المؤسسة والتي وسعت نشاطها سنة 2008، كما استعانت الدراسة ببعض الشواهد الكيفية التي أمكن الحصول عليها من خلال مقابلة مدير المؤسسة، الذي فسّر ذلك بتوسيع نشاط المؤسسة وظهور فرص العمل أي اتباع سياسة التوظيف حسب احتياجات المؤسسة مقابل نسبة (12%) من مفردات العينة التي تراوحت مدة عملها بين (10 - 15) هذه الأقدمية كفيلة بمد العمل الخبرة الفنية والمهنية للواقع الفعلي، وهذا راجع حسب ما أدلى به مسؤول مصلحة الممرضين إلى الوضع الاقتصادي والاجتماعي وحتى قلة فرص العمل، وهذا ما لا لحظناه أيضا من خلال ملئ

الاستمارات حيث أرجع بعض العمال ذلك للظروف وأنه لا يوجد بديل.مقابل نسبة(09.33%) والتي تراوحت مدة عملهم من 20 فما فوق ،لثليها نسبة(08%)والتي تتراوح فترة عضويتها ما بين(15 - 20)،وهكذا تبين النتائج أن المؤسسة تتواجد بها فئات ذات خبرة متنوعة وهذا راجع دائما لتوسع نشاط المؤسسة.

كما نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة(34.67%) من مجموع(47) أقرت أنها لا تتأخر في الالتحاق بالعمل وأن مدة عملها أقل من 05 سنوات ،مقابل نسبة(14.67%) مدة عضويتها بالمؤسسة كانت ما بين (05 - 10) سنوات ،مقابل نسبة(20.67%)من فئات العينة التي تتراوح فترة عضويتها ما بين (10 - 20 فما فوق) .مقارنة بنسبة(14.67%)أنها تتأخر في الالتحاق بالعمل وأن مدة عضويتها أقل من(05)سنوات مقابل نسبة(09%) وأن عضويتها(20)سنة فما فوق،في حين أقرت باقي مفردات العينة بنسبة(13.33) تتراوح مدة عضويتها بين(10 - 20) سنة.

في خضم ما سبق يرجع معظم العمال عدم التأخر في الالتحاق بالعمل إلى اعتبارات من بينها:اعتماد المؤسسة على فئات شبابية قادرة على المنح والعطاء وخاصة أن طبيعة العمل تفرض عليهم تحمل المسؤولية وكذلك نمط السلطة المعتمد في المؤسسة وتعدد الرؤساء حسب المصالح والأقسام الموجودة في المؤسسة ،مقارنة مع مدة عضويتهم ،كما أن التأخر في العمل ينجر عنه عقوبات تتمثل في الخصم المباشر وهذا لن يفيد العامل طالما أنه محكوم بالظروف الاجتماعية والاقتصادية ومبادئ سوق العمل التي تجعل إمكانيات الحصول على فرص العمل جد صعبة.

ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة X^2 المحسوبة هي 06 ودرجة الحرية تساوي 04 أما الجدولة فقيمتها 12 وبما أن المحسوبة أقل من الجدولة فهذا يدل على أنه لا توجد تأثير بين عدد سنوات العمل والتأخر في الالتحاق بالعمل.

جدول رقم (22) يمثل المشاركة في اتخاذ القرارات والتأخر في الالتحاق بالعمل.

المجموع	لا	نعم	التأخر في الالتحاق بالعمل عدم المشاركة في اتخاذ القرارات
%24 18	%10.67 08	%13.33 10	نعم
%76 57	%52 39	%24 18	لا
%100 75	%62.67 47	%37.33 28	المجموع
س(16 - 47)	Tot=01	Df=01	Tab=03

من خلال المعطيات الإمبريقية للدراسة المبينة في الجدول أعلاه، يتضح أن نسبة كبيرة من مفردات الدراسة قدرت بـ (76%) بأن المسؤول لا يشركهم في القرارات المتخذة بالمؤسسة مجال الدراسة، في حين نجد أن بقية مفردات العينة بنسبة (24%) من الذين أدلوا بأن المسؤول يشركهم في القرارات المتخذة بالمؤسسة مجال الدراسة.

نلاحظ أيضا من الجدول أعلاه أن نسبة (52%) من أفراد العينة الذين أجابوا على أنهم لا يتأخرون في الالتحاق بالعمل ولا يشركهم القائد في القرارات، "هذه النظرة تتوافق مع مبادئ ماجريجور في أن افتراض أن الفرد بطبعه راغب في العمل وله القدرة والفعالية في ذلك، وهو مستعد لتحمل المسؤولية ويسعى لتنمية أهداف المؤسسة، وأن تحرره من الرقابة المباشرة" ⁽¹⁾، مقابل نسبة (10.67%) من الذين أدلوا بأن القائد يشركهم في اتخاذ القرارات .

بالمقارنة نجد نسبة (24%) من الذين أجابوا بأنهم يتأخرون في الالتحاق بالعمل وأن المسؤول لا يشركهم في القرارات المتخذة، مقابل نسبة (13.3%) من الذين أجابوا، بأن المسؤول يشركهم في القرارات المتخذة داخل المؤسسة .

بالرجوع إلى النظريات المفسرة لعدم المشاركة في اتخاذ القرارات نجد مدرسة الإدارة العلمية (تايلور ماكس فيبر، ميشلز...) التي من مبادئهم: التخصص، التدريب، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، فلا يمد

¹ - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 01، 2007، ص 212.

ممارس السلطة أي امتيازات للأعضاء للإدلاء بأرائهم وتوجيهاتهم وهذا ما يتفق مع المنظور الفيبري للسلطة والتي عالجها في ضوء الامتثال والاتفاق، وبهذا تتحدد فعالية أنساق السلطة في ضوء امتثال أعضاء التنظيم لقواعده " (1)

ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة X^2 المحسوبة 1.537 ودرجة الحرية تساوي 01 أما الجدولة فقيمتها 3.841 وبما أن المحسوبة أقل من الجدولة، فنقول أن لا يوجد تأثير بين عدم المشاركة في اتخاذ القرارات والجدية في العمل .

جدول رقم(23) يبين احتواء التقارير المقدمة من طرف الإدارة على معلومات وعدم تكيف العامل مع نظام العمل يؤدي إلى التغيب العمالي.

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	عدم تكيف العامل يؤدي إلى التغيب وضوح التقارير
42	10.67%	33.33%	12%	نعم
08	02	25	09	
12	02.66%	12%	1.34%	لا
02	02	09	01	
21	02.67%	18.67%	06.66%	أحيانا
02	02	14	05	
75	16%	64%	20%	المجموع
12	12	48	15	
س(20 - 49)		Df=01	Tot=01	Tab=03

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي تشير معطياته الكمية إلى أن أغلبية العمال قد أدلوا ب أن التقارير المقدمة من طرف الإدارة تحتوي دائما على معلومات واضحة ونسبة(56%) في حين نجد مجموعة من الموظفين والتي أقرت نسبتهم ب(28%) أن التقارير المقدمة من طرف الإدارة نادرا ما تحتوي على معلومات واضحة أما بالنسبة لبقية مفردات العينة التي تفر نسبتهم ب (16%) أدلوا أن التقارير المقدمة من طرف الإدارة أحيانا ما تحتوي على معلومات واضحة.

¹ - علي عبد الرزاق جلبي :مرجع سبق ذكره ،ص 145.

كذلك نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة (33.3%) من أفراد العينة الذين أجابوا بأن عدم تكيف العمال أحيانا ما يؤدي إلى التغيب العمالي وأن التقارير الصادرة من الإدارة تحتوي على معلومات واضحة، وهذا ما وضحه بعض العمال من خلال عملية النقل التي تتم في المؤسسة سواء على مستوى العيادات الفرعية أو التنقل بين الوحدات خاصة وأنها توجد في مناطق نائية، مقابل نسبة (18.67%) من مفردات العينة أن التقارير الصادرة أحيانا ما تحتوي على معلومات واضحة، في حين أقرت باقي مفردات العينة بنسبة (12%) أن التقارير الصادرة من الإدارة لا تحتوي على معلومات واضحة.

بالمقارنة نجد أن نسبة (12%) من الموظفين الذين أقرروا بأن عدم تكيف العامل دائما ما يؤدي إلى التغيب العمالي وأن التقارير المقدمة من طرف الإدارة تحتوي على معلومات واضحة، مقابل نسبة (06.66%) من مفردات العينة الذين أدلوا بأن التقارير المقدمة من طرف المؤسسة أحيانا ما تحتوي على تقارير واضحة، في حين أقرت باقي مفردات العينة أن التقارير المقدمة من طرف الإدارة لا تحتوي على معلومات واضحة. مقارنة بنسبة (10.67%) أقرت أن عدم التكيف العمالي لا يؤدي إلى التغيب العمالي وأن التقارير الصادرة من الإدارة تحتوي على معلومات واضحة، وهذا راجع إلى شخصية العامل وتكيفه مع نظام العمل، كذلك تعود إلى ظروف العامل .

بما أن القرارات المهنية يتخذها رجل الإدارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه في المؤسسة، ومثل هذه القرارات رسمية لأنها اتخذت من منطق الوظيفة الرسمية، وهذا ما يتماشى مع دراستنا الحالية أن جل القرارات رسمية واضحة تصدر من القمة إلى القاعدة، وقد أفادتنا المقابلات الحرة مع مسؤول مساعدي الممرضين من الحصول على معلومات حول وضوح التقارير لتوضيح مسؤوليات ودور كل موظف وحتى لا يحدث صراع أو نزاع ما بين العمال ولضبط سلوك العمال.*

ومن خلال الربط بين المتغيرين نجد أن قيمة كاي المحسوبة هي 07 ودرجة الحرية تساوي 04 أما الجدولة فقيمتها 9 وبما أن المحسوبة أقل من الجدولة فنقول أنه لا يوجد علاقة بين احتواء التقارير المقدمة من طرف الإدارة على معلومات وعدم تكيف العامل مع نظام العمل يؤدي إلى التغيب العمالي.

* مشرف مساعدي التمريض: 2014/04/10، على الساعة 10:00 صباحا. مقابلة مع

جدول رقم(24) يبين الرضا عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة والتغيب في العمل.

المجموع	لا	نعم					التغيب في العمل الرضا عن القرارات
		بعد مكان العمل	أسباب عائلية	المرض	عدم تماسك جماعة العمل	عدم الرضا عن العمل	
%13.3 10	%05,3 04	%2/7 02	%00 00	%02.7 02	%02.7 02	%00 00	دائما
%57.3 43	%30,7 23	%01.3 01	%09.3 07	%04 03	%02.7 02	%09.3 07	أحيانا
%29.3 22	%12 09	%06.7 05	%01.3 001	%05.3 04	%02.7 02	%1.3 01	أبدا
%100 75	%49 36	%10.8 08	%10.7 08	%12 09	%08 06	%10.7 08	المجموع
س(17 - 46)		Df=10			Tot=18.047		Tab= 18.307

حتى نتمكن من كشف العلاقة بين الرضا عن القرارات والتغيب عن العمل بالمؤسسة ،استعانت الدراسة بالمعطيات الامبريقية المبينة في الجدول أعلاه ،فلقد أقرت أغلبية المفردات بنسبة(57.3%) بأنها راضية أحيانا ما عن القرارات المتخذة في المؤسسة ،مقابل نسبة(29.3%) من عينة الدراسة والتي أقرت أنها غير راضية إطلاقا عن القرارات المتخذة في المؤسسة ،في حين أقرت باقي مفردات العينة بنسبة (13,3%) بأنها راضية دائما عن القرارات المتخذة في المؤسسة.

وفي المقابل أدلت جل مفردات الموظفين بنسبة(52%)أنها تتغيب عن العمل لأسباب مختلفة ،حيث أدلت نسبة (12%) من عينة الدراسة أنها تتغيب عن العمل بسبب المرض،مقابل نسبة(10.7%)على التوالي تتغيب عن العمل بسبب عدم الرضا عن العمل ،ولأسباب عائلية وكذلك بعد مكان العمل ،في حين كانت أقل نسبة لعدم تماسك الجماعة .مقارنة بنسبة (48%) لا تتغيب عن العمل .

من خلال الربط بين مؤشر الرضا عن القرارات والتغيب عن العمل نجد أن أعلى نسبة(30.7%)أنها لا تتغيب عن العمل وأنها غير راضية عن القرارات المتخذة في المؤسسة مقابل نسبة(12%)من مفردات العينة أدلت أنها لا تتغيب عن العمل وغير راضية عن القرارات في المؤسسة .مقارنة بنسبة

(09.3%) بأنها تتغيب عن العمل بسبب عدم الرضا عن العمل ولأسباب عائلية مقابل نسبة (06.7%) أنها تتغيب عن العمل لبعد مكان العمل وغير راضية إطلاقاً عن القرارات المعتمدة بالمؤسسة. في خصم ما سبق فإن الرضا عن القرارات المعتمدة في المؤسسة له دوره الفعال في اظهار الممارسة السلطوية المعتمدة من خلال عدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات أدى ذلك إلى التغيب العمالي مستخدمين كل أسباب التغيب بفعل أسلوب السلطة المعتمد. من خلال الربط بين متغير الرضا عن القرارات والتغيب عن العمل بالمؤسسة مجال الدراسة، نجد أن قيمة X^2 المحسوبة هي 18.047 ودرجة الحرية تساوي 10 أما الجدولة فقيمتها 18.307 هناك تساوي بين القيمتين إلا بالفاصلة فلا يوجد تأثير قوي بين المتغيرين .

جدول رقم(25)يبين حدوث سوء تفاهم بينك وبين الرئيس حول أحد مضمون القرارات

المجموع	النسبة	التكرار	حدوث سوء تفاهم	
%26.30	%26.30	20	نعم	تغير المناصب
%13.20	%13.20	10	لا	العقوبات
%10.50	%10.50	08	لا	المكافآت
%100	48.67	37	لا	
%100	100	75	المجموع	

س (18)

من خلال الجدول أعلاه تكشف المعطيات الإمبريقية عن واقع القرارات المطبقة بالمؤسسة ،حيث أكدت جل مفردات عينة الدراسة بنسبة(51.33%)أنه حدث بين الموظفين والمسؤولين خلافات وسوء تفاهم تعود أعلى نسبة(26.30) حيث أقرت أن السبب يعود إلى تغير المناصب ،خاصة أن المؤسسة تعتمد على نظام النقل الداخلي بين العيادات والوحدات ،في حين أقرت نسبة(13.20%)أنه حدث سوء تفاهم

بين الموظف والرئيس حول مضمون العقوبات المطبقة في المؤسسة ،حيث وضح مجموعة من العمال أن هناك محسوبية ومحاباة وتميز عنصري بين العمال من طرف المسؤولين ،في حين أقرت أقل نسبة (10.5%) أن سبب حدوث سوء الفهم يعود إلى المكافآت المطبقة بين العمال .

رابعاً: تعمل السلطة من خلال عدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات على بروز دوران العمل بالمؤسسة مجال الدراسة .

جدول رقم(26) يبين طبيعة الدوام ومواجهة الصعوبات

المجموع	لا	نعم	مواجهة الصعوبات طبيعة الدوام
60%	30.66%	29.3%	النهار
45	23	22	
40%	22.67%	17.33%	الليل
30	17	13	
100%	53.3	46.7%	المجموع
75	40	35	
س (08-54)	Tab=03	DF=01	Tot=0.223

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الباحثين يعملون في النهار وبنسبة 60% ،في حين تليها نسبة 40% من الممرضين الذين يناوبون في الليل.

يعود هذا التوزيع إلى أن العمل بالمؤسسة مستمر، مما يتطلب الدوام على العمل في مختلف المصالح ،وقد أظهرت المعطيات أن العمل في النهار يزيد على العمل الليل، وهذا بطبيعة الحال يتمثل في أن نشاط المؤسسة يكون بالنهار أكثر من الليل ،ويكون النشاط في الليل في حالات نادرة تعود إلى عدد المرضى ويكون التناوب وفق منشور في المؤسسة يوضح كيفية التناوب ،بداية من الساعة 16,00 مساء إلى الساعة 8,00 صباحا .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أيضا أن أغلبية الموظفين لا تواجههم صعوبات أثناء العمل ،حيث أقرت نسبة (30.67%) من مجموع (40) مفردة وأنها تعمل في النهار، مقابل (22.67%) تواجهها صعوبات

وتعمل بالليل، مقارنة بنسبة (29.33%) أنها تواجهها صعوبات وتعمل بالنهار، مقابل نسبة (17.33%) أنها تواجهها صعوبات وأنها تعمل بالليل.

وهذا ما تجسده المعطيات الكيفية من خلال المقابلة التي أجريناها مع مشرفة القابلات حيث وضحت أن الخبرة والأقدمية لها دور فعال في مواجهة الصعوبات سواء داخل المؤسسة لقدرتهم على السيطرة على الأحداث والمجريات والتأثير في المواقف الاجتماعية سواء كانت موقف تتعلق ببعض الأمراض المعدية والمعقدة وكيفية التعامل مع هذه الحالات، أو من خلال المواقف التي تأتي من خارج أو داخل المؤسسة وكانت معظم الصعوبات تأتيهم بالنهار وهذا راجع لنشاط المؤسسة*.

بلغت قيمة X^2 المحسوبة (0.223) وهي أصغر من الجدولة البالغة (03) عند مستوى معنوية 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير بين المتغيرين وهذا دليل وجود مؤشرات دخيلة، وهذا ما تم توضيحه في التحليل السوسيلوجي.

جدول رقم رقم (27) يبين المشاركة في القرارات والتغيير الدوري في مناصب العمل

المجموع	لا	نعم	والتغيير الدوري في مناصب العمل المشاركة في اتخاذ القرارات
%24 18	%08 06	%16 12	نعم
%76 57	%16 12	%60 45	لا
%100 75	%24 18	%76 57	المجموع
س (16- 25)	Df=01	Tot=1	Tab=03

من خلال المعطيات الإمبريقية للدراسة المبينة في الجدول أعلاه، يتضح أن جل مفردات الدراسة قدرت بنسبة (76%) أقرت بأن المسؤول لا يشركهم في القرارات المتخذة بالمؤسسة مجال الدراسة، في حين نجد أن بقية مفردات العينة بنسبة (24%) من الذين أدلوا بأن المسؤول يشركهم في القرارات المتخذة بالمؤسسة مجال الدراسة.

* مقابلة مع مشرفة القابلات، يوم 11/04/2014، 10:00 صباحاً.

نلاحظ أيضا من الجدول السابق أن نسبة (60%) من أفراد العينة الذين أجابوا بأنه يوجد تغيير دوري في مناصب العمل ولا يشركهم القائد في القرارات، مقابل نسبة (16%) من الذين أدلوا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات لأنهم أعضاء في فريق العمل وهذا ما توضح في الإجابات المفتوحة للمبحوثين. بالمقارنة نجد نسبة (16%) من بين (18) مفردة أجابوا بأنه لا يوجد تغيير دوري لمناصب العمل وأن المسؤول لا يشركهم في القرارات المتخذة، مقابل نسبة (8%) من الذين أجابوا بأن المسؤول يشركهم في القرارات المتخذة داخل المؤسسة .

بالرجوع إلى النظريات المفسرة لعدم المشاركة في اتخاذ القرارات نجد مدرسة الإدارة العلمية (تايلور ماكس فيبر ،ميشلز...) التي من مبادئهم :التخصص ،التدريب ،عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ،فلا يمنح ممارس السلطة أي امتيازات للأعضاء للإدلاء بآرائهم وتوجيهاتهم وهذا ما يتفق مع المنظور الفيبري للسلطة والتي عالجها في ضوء الامتثال والاتفاق ،وبهذا تتحدد فعالية أنساق السلطة في ضوء امتثال أعضاء التنظيم لقواعده " (1) أما بالنسبة لتغيير المناصب فبحكم طبيعة العمل وتعدد العيادات والوحدات ووجود التخصصات فهناك نقل في المناصب وهو : نقل الموظف أو العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى وبأجر مساو في المسؤوليات والمراكز والأجر، حيث يعبر عنه لمعالجة بعض ضرورات العمل ومن خلال المقابلة التي تمت مع بعض العمال فإن التغيير يحدث وفق قدرات وإمكانيات الموظفين وحسب ظروف المؤسسة، كما أن النقل يتم وفق قرارات المؤسسة ودون مناقشة أو إبداء الرأي وهذا راجع إلى توسيع نشاط المؤسسة وحاجتها إلى توظيف موارد بشرية ،كما أن اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات سوف يخلق نوع من الفوضى والصراع وبذلك يحدث خلل في التنظيم ،وتظهر هنا النظرية البنائية بوضوح بزعامة بارسونز من خلال تكيف العامل مع البيئة بحدودها وضوابطها وقدرته على اشباع حاجياته ،وبذلك تتحقق أهداف النسق الخدمائية للمؤسسة في ظل تكامل بين الوحدات وهذا يؤدي إلى الحفاظ على مستوى مناسب من الحافزية متفقة مع القيم الثقافية، ومكافأة الامتثال، وضبط السلوك المنحرف. (2)

بلغت قيمة X^2 المحسوبة 01 وهي أصغر من الجدولة البالغة 03 عند مستوى معنوية 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير بين المتغيرين وهذا دليل وجود مؤشرات دخيلة ،وهذا ما تم توضيحه في التحليل السوسيولوجي .

¹ - علي عبد الرزاق جلبي :مرجع سبق ذكره ،ص 145.

² - محمد عبد الكريم الحوراني :مرجع سبق ذكره ،ص ص 216 -218.

جدول رقم(28) يبين احتواء التقارير المقدمة من طرف الإدارة على معلومات واضحة والرضا عن العمل داخل المؤسسة.

المجموع	لا					نعم	الرضا عن العمل وضوح التقارير
	سوء العلاقة مع جماعة العمل	سوء العلاقة مع المسؤولين	عدم التألم مع ظروف العمل	الأجر غير كاف	عدم الاستفادة من الترقية		
%56.3 42	%00 00	%08 06	%05.3 04	%05.3 04	%01.3 01	%36 27	دائما
%28.7 21	%01.3 01	%00 00	%01.3 01	%06.7 05	%01.3 01	%17.3 13	أحيانا
%16 12	%01.3 01	%00 00	%00 00	%02.7 02	%02.7 02	%09.3 07	نادرا
%100 75	%02.7 02	%08 06	%06.7 05	%14.7 11	%05.3 04	%62.67 47	المجموع
س(17-51)		Df=10			Tot=14		Tab=18

نلاحظ من الجدول أعلاه والذي تشير معطياته الكمية إلى أن أغلبية العمال قد أدلوا ب أن التقارير المقدمة من طرف الإدارة تحتوي دائما على معلومات واضحة وبنسبة(56%) في حين نجد مجموعة من الموظفين والتي أقرت نسبتهم ب(28%) أن التقارير المقدمة من طرف الإدارة نادرا ما تحتوي على معلومات واضحة أما بالنسبة لبقية مفردات العينة التي تقدر نسبتهم ب (16%) أدلوا أن التقارير المقدمة من طرف الإدارة نادرا ما تحتوي على معلومات واضحة.

في خضم المعطيات السابقة يتضح أيضا من الجدول أعلاه أن جل مفردات الدراسة بنسبة(62.7%) أنها راضية عن العمل في المؤسسة، حيث أقرت نسبة(36%) من مجموع(47) مفردة أنها راضية عن عملها وأن القرارات واضحة، مقابل نسبة(17.3%) بأنها راضية عن العمل وأن القرارات المعتمدة بالمؤسسة أحيانا ما تكون واضحة، في حين أقرت باقي مفردات العينة بنسبة(9.3%) أنها راضية عن العمل ونادرا ما تكون القرارات واضحة. مقارنة بنسبة(37.34%) من مفردات العينة والتي أقرت أنها غير

راضية عن العمل، حيث أدلت نسبة (08%) أن سبب عدم رضاها عن العمل يعود إلى سوء العلاقة مع المسؤولين، وهذا ما وضحه بعض العمال من خلال المقابلة التي أجريت معهم بالعيادة أن هناك حقرة تهميش، محسوبية تميز عنصري" * وأن القرارات المعتمد واضحة (06.7%) أن عدم رضاها يعود إلى الأجر غير كاف مقارنة بالمجهود الذي تبذله وأن القرارات المعتمدة بالمؤسسة أحيانا ما تكون واضحة في حين أقرت نسبة (05.3%) أن السبب يعود إلى عدم التأقلم مع ظروف العمل، حيث أقر مسؤول الممرضين أن هناك مشاكل تأتي من الخارج يصطدم بها الممرضين بالإضافة الارهاق والتعب الذي ينجر عن المهنة، مقابل نسبة (02.67%) ترجع ذلك إلى عدم الاستفادة من الترقية وأن القرارات نادرا ما تكون واضحة، في حين عادت أضعف نسبة (01.3%) بسبب سوء العلاقة مع جماعة العمل.

فالواقع الامبريقي عكس تماما الواقع النظري الذي جاءت به مبادئ النظريات الكلاسيكية: من خلال وضوح القرارات والتي تجلت في الأوامر التي يجب اتباعها، تغليب مصلحة الجماعة على الفرد، والعمل بمبدأ تدرج السلطة، تقسيم الواجبات والمسؤوليات، خاصة وأن المؤسسة مجال الدراسة خدماتية تعتمد التخصص، أما الرضا عن العمل وفق صرامة القرارات فهذا راجع إلى نقص مناصب العمل مقارنة باقتصاد السوق، فتظهر هنا أيضا النظرية البنائية بوضوح من خلال التكيف مع القرارات الواضحة في العمل والبيئة الاجتماعية للموظفين.

بلغت قيمة المحسوبة 14 وهي أصغر من المجدولة البالغة 18 عند مستوى معنوية 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير بين المتغيرين وهذا دليل وجود مؤشرات دخيلة، وهذا ما تم توضيحه في التحليل السوسيولوجي .

* مقابلة مع بعض موظفي العيادة، على الساعة 14:40 سا، يوم 10-04-2014.

جدول رقم (29) بين الأسلوب السلطوي بالمؤسسة ومغادرة المؤسسة

المجموع	لا	نعم			مغادرة المؤسسة الأسلوب السلطوي
		نمط السلطة	العوائد والمكافآت	المشاكل	
%22.7 17	%12 09	%05.3 04	%01.3 01	%04 03	الحوار والإقناع
%25.3 19	%13.3 10	%09.3 07	%01.3 01	%01.3 01	التحفيز والدعم
%52 39	%29.3 22	%17.3 13	%02.7 02	%2.7 02	الإجبار والقهر
%100 75	%54.7 41	%32 24	%05.3 04	%08 06	المجموع
س(16-56)		Df=06		Tab=12	Tot=03

لممارسة السلطة أوجه عديدة وكيفيات مختلفة ومتباينة، يعتمد كل وجه منها على إمكانيات وأسس تؤدي إلى نتائج وغايات مختلفة، تجعل البقاء في المنظمة أمر متوقع حسب شخصية كل موظف، وهذا ما كشفت عنه المعطيات الإمبريقية المجمعة، إذ تعود أعلى نسبة إلى (52%) التي تقر أن الأسلوب المتبع في المؤسسة هو الإجبار والقهر، مقابل نسبة (25.33%) من الذين أقروا أن الأسلوب المعتمد هو التحفيز والدعم، مقابل نسبة (22.67%) الذين أقروا أن الأسلوب المتبع هو الحوار والإقناع.

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة (54.17%) من مفردات العينة التي أقرت أنها لا تريد مغادرة المؤسسة، حيث أقرت (22) مفردة من النسبة الأولى بنسبة (29.16%) من الذين أدلو أنهم لا يريدون مغادرة المنظمة وأن الأسلوب المتبع في المؤسسة هو الإجبار والقهر، مقابل (13.3%) الذين أقروا أنهم أيضا لا يريدون مغادرة المنظمة وأن الأسلوب المتبع هو التحفيز والدعم، مقابل بنسبة (12%) من مفردات العينة التي أقرت أنها لا تريد مغادرة المنظمة وأن الأسلوب المتبع في المؤسسة هو الحوار والإقناع.

بالمقارنة نجد أن (34) مفردة بنسبة (45.3%) تريد مغادرة المنظمة، ويعود ذلك لأعلى نسبة (17.3%) بسبب نمط السلطة المعتمد في المؤسسة مجال الدراسة. وأن الأسلوب المتبع في المؤسسة هو الإجبار

والقهر، مقابل نسبة (04%) الذين أقرروا أنهم يريدون مغادرة المنظمة بسبب المشاكل وأن الأسلوب المعتمد في المؤسسة هو الحوار والإقناع، مقابل نسبة (02.7%) أنهم يريدون مغادرة المنظمة بسبب العوائد والمكافآت وأن الإكراه والقهر هو الأسلوب المتبع .

بالرجوع إلى النظريات المفسرة للأسلوب السلطوي نجد مدرسة الإدارة العلمية (تاييلور) التي من مبادئه التخصص، التدريب، الإكراه والقهر وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية مجال الدراسة، أما بالنسبة لأغلبية الموظفين في عدم مغادرتهم للمنظمة فيعود إلى التسيير المعتمد في جل المنظمات وخوفهم من الاصطدام مع واقع لم يكن يتوقعونه وهذا ما تم إظهاره من خلال الشواهد الكيفية من خلال المقابلة التي أجريت مع بعض موظفي القابلات ومساعدتي التمريض .

بلغت قيمة المحسوبة 03 وهي أصغر من الجدولة البالغة 12 عند مستوى معنوية 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير بين المتغيرين وهذا دليل وجود مؤشرات دخيلة، وهذا ما تم توضيحه في التحليل السوسيولوجي .

جدول رقم (30) يبين الرضا على طريقة القرارات وطلب تغيير مكان العمل

المجموع	لا	نعم		تغيير مكان العمل الرضا عن القرارات
		سبب تنظيمي	سبب شخصي	
%13.3 10	%04 03	%02.7 02	%06.7 05	دائما
%57.3 43	%28 21	%08 06	%21.3 16	أحيانا
%29.3 22	%24 18	%02.7 02	%02.7 02	أبدا
%100 75	%56 42	%13.3 10	%30.7 23	المجموع
س(18-55)		Df=04	Tab=09	Tot=10

حتى نتمكن من كشف العلاقة بين الرضا عن القرارات وتغيير مكان العمل بالمؤسسة، استعانت الدراسة بالمعطيات الامبريقية المبينة في الجدول السابق، فلقد أقرت أغلبية المفردات بنسبة (57.3%)

بأنها راضية أحيانا ما عن القرارات المتخذة في المؤسسة، مقابل نسبة (29.3%) من عينة الدراسة والتي أقرت أنها غير راضية إطلاقا عن القرارات المتخذة في المؤسسة، في حين أقرت باقي مفردات العينة بنسبة (13,3%) بأنها راضية دائما عن القرارات المتخذة في المؤسسة.

كما يتضح أيضا من الجدول السابق أن نسبة (56%) من مفردات الدراسة أقرت أنها لم تقم بطلب تغيير مكان العمل، في حين أدلت أعلى نسبة (28%) أنها لم تقم بطلب تغيير مكان العمل وأنها أحيانا ما ترضى عن القرارات المطبقة في المؤسسة مجال الدراسة، لأن الانتقال من منظمة إلى أخرى لا يغير شيئا، وتخوفا من الاصطدام بواقع يفوق واقع المؤسسة التي يعملون بها، كما أنهم محكومين بالظروف الاقتصادية ومبادئ سوق العمل التي تجعل إمكانيات الحصول على فرص العمل جد صعبة، مقارنة بـ(23) مفردة قامت بطلب تغيير مكان العمل لأسباب شخصية وأخرى تنظيمية، حيث أدلت أعلى نسبة (21.3%) من بين (23) مفردة أنها تريد تغيير مكان العمل لأسباب شخصية وأنها أحيانا ما تكون راضية عن القرارات المطبقة في المؤسسة، مقابل نسبة (8%) من بين (10) مفردات أنها تريد تغيير مكان العمل لأسباب تنظيمية وأنها أيضا أحيانا ما ترضى عن القرارات المطبقة في المؤسسة.

في خضم ما سبق وبالرغم من أن الرضا عن القرارات يحدث أحيانا ما وينعدم بعد ذلك إلا أنه من المؤشرات المحددة لعدم تغيير مكان العمل، لوجود مؤشرات تنظيمية أخرى جسدها الواقع الاجتماعي والاقتصادي للموظف خوفا من التغيير الذي تكون له عواقب لم تكن متوقعة، وهذا ما تم توضيحه من خلال المقابلة التي أجريت مع بعض العمال بالعيادة .

بلغت قيمة المحسوبة (10) وهي أكبر من الجدولة البالغة (09) عند مستوى معنوية 0.05 وهذا يعني وجود تأثير بين المتغيرين، وهذا ما تم توضيحه في التحليل السوسيولوجي .

جدول رقم(31) يبين ميزة القرارات ومغادرة المنظمة.

المجموع	لا	نعم			تغير مكان العمل ميزة القرارات بالمؤسسة
		بعد مكان العمل	التغيير الدوري في المسؤوليات	عدم توافق المنصب مع المؤهلات	
31	7	04	06	01	عقلانية
44	30	02	09	03	غير عقلانية
75	50	06	15	04	المجموع
س(19-55)		Df=03		Tab=7	Tot=02

يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري. ويرى "جريفت" أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات وأن المسائل المتعلقة بها مدى الإشراف أو الرقابة يمكن أن تحل إذا اعتبرها المسؤول على أنها مسألة نمو أو امتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار. فالقرارات الناجحة هي التي تتميز بالغرضية والمعقولية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائما على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي.⁽¹⁾ وهو ما يتنافى مع الدراسة الحالية، إذ أقرت جل مفردات العينة بنسبة(58.67) من أن القرارات المعتمدة بالمؤسسة هي تعسفية وغير عقلانية مبنية على العلاقات الشخصية والمحاباة، في حين أقرت باقي مفردات العينة أن نسبة(41.33%) أن القرارات المعتمدة في المؤسسة هي عقلانية .

يتضح أيضا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة(40%) من مفردات العينة أنها لا تريد مغادرة المؤسسة وأن القرارات المعتمدة هي غير عقلانية وهذا ما تما اكتشافه من خلال المقابلة التي أجريت مع

¹ - فاروق عبده فليح: مرجع سبق ذكره، ص ص 216- 218.

بعض الممرضين حيث وضحو أن جل المؤسسات الجزائرية تسيير وفق هذا النهج، كما أن مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى يمكن أن تكون متعسفة أكثر من المؤسسة التي كانوا يعملون بها كما أن الوضع الاجتماعي والاقتصادي للعامل يجعله يترى قبل اتخاذ أي قرار، في حين أقرت نسبة (26.67%) أن القرارات عقلانية، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يمارسه وعلاقته مع الرئيس. مقارنة بنسبة (33.33%) من الذين أقرروا أنهم يريدون مغادرة المؤسسة وفق أسباب متعددة، إذ تعود أعلى نسبة (12%) بسبب تغيير المناصب والمسؤوليات وهذا راجع كما ذكرنا سابقا إلى نشاط المؤسسة، كما أن بعض الموظفين يحملون شهادات أخرى، حيث أقرروا أنهم لو نتاح لهم فرص توظيف أحسن من الوظيفة التي يشغلونها سوف يغادرون. في حين أقرت نسبة (05.33%) بسبب بعد مكان العمل وأن القرارات عقلانية وهذا ما تمّ توضيحه من خلال المقابلة التي أجريت مع بعض الموظفين حيث أقرروا أن بعد مكان العمل أثر في استقرارهم مقابل الجهد الذي يقومون به. في حين أقرت نسبة (04%) بسبب عدم توافق المنصب مع المؤهلات.

بلغت قيمة المحسوبة (02) وهي أقل من الجدولة البالغة (07) عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (03) وهذا يعني وجود تأثير بين المتغيرين، وهذا ما تمّ توضيحه في التحليل السوسيولوجي.

خامسا: تعمل السلطة من خلال عملية الاتصال النازل على تفعيل الالتزام الاغترابي.

جدول رقم(32) يبين طبيعة الرسائل والتمرد على القوانين.

التمرد على القوانين طبيعة الرسائل	نعم	لا	المجموع
توجيهات	10 13.33%	11 14.67%	21 28%
أوامر	17 22.67%	16 21.33%	33 40%
تعليمات	07 9.33%	03 04%	10 13.33%
استفسارات	08 10.67%	03 04%	11 14.67%
المجموع	42 56%	33 44%	75 100%
Tot=0,02	Tab=03	Df=01	س(21-32)

تعتبر الاتصالات هي تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات وفق وفق طبيعة الرسائل الصادرة، إذ أقرت أغلبية مفردات العينة من خلال الجدول المبين أعلاه أنّ نسبة(40%) من أن الرسائل المعتمدة هي أوامر من الجهات العليا، وهذا ما يتوافق مع المركزية المعتمدة في الجداول السابقة، كذلك طبيعة العمل ونشاطه يترتب ذلك عن ذلك، في حين عادت نسبة(28%) إلى أن الرسائل هي توجيهات، مقابل نسبة (14.67%) أن الرسائل هي استفسارات، في حين أقرت نسبة (13.33%) أن الرسائل هي عبارة عن تعليمات.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين بنسبة(22.67%) يقرون أنهم يتمردون على القوانين وأن الرسائل هي أوامر، في حين أدلت نسبة(13.33%) من أن الرسائل توجيهات، مقابل نسبة (10.67%) هي استفسارات، مقابل آخر نسبة وهي تعليمات. وقد وضح بعض الموظفين أن سبب التمرد هو راجع إلى ضغوط العمل وطبيعة الممارسة السلطوية المتعددة في مختلف الأقسام والمصالح وهذا ما

وضحته مدرسة العلاقات الإنسانية أن الممارسة السلطوية الديكتاتورية وضغوط العمل تؤثر على العامل مقارنة بنسبة (21.33%) أنها لا تتمرد على القوانين وأن طبيعة الرسائل هي أوامر، مقابل نسبة (14.67%) أنها توجيهات، في حين أقرت باقي مفردات العينة أنها تعليمات واستفسارات. ومن خلال المقابلة التي أجريت مع موظفي العيادة أنها لا تتمرد خوفا من العقاب، خاصة الخصم وهذا ما تم اثباته في الأسئلة المفتوحة، وهناك من فسر ذلك إلى طبيعة العامل في حد ذاته، وهذا حسب منظور ماجريجور.

بلغت قيمة المحسوبة (0.02) وهي أقل من الجدولة البالغة (03) عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (01) وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير قوي بين المتغيرين، وهذا ما تم توضيحه في التحليل السوسيولوجي جدول رقم (33) يبين طبيعة الدوام والالتزام في العمل.

المجموع	لا	نعم	الالتزام بما يطلب طبيعة الدوام
النهار	%13.33 10	%46.67 35	%60 45
الليل	%02.67 02	%37.33 28	%40 30
	Df=01	Tab=03.841	Tot=03.241
			س(30-08)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية الباحثين يعملون في النهار وبنسبة (60%)، في حين تليها نسبة (40%) من الممرضين الذين يناوبون في الليل.

يعود هذا التوزيع إلى أن العمل بالمؤسسة مستمر، مما يتطلب الدوام على العمل في مختلف المصالح، كما أقرت نسبة (46.67%) من مفردات العينة أنها تلتزم بما يطلب منها وأنها تعمل بالنهار، مقابل نسبة (37.33%) أنها تعمل في الليل. وهذا راجع إلى طبيعة العمل وما يقدمه الموظف من خدمات إنسانية للمريض وهذا ما تم توضيحه في الأسئلة المفتوحة للاستمارة حيث كتب جل العمال الذين يلتزمون أن الالتزام لوجه الله وليس للمسؤول، مقارنة بنسبة (13.33) أنها لا تلتزم بما يطلب منها وأنها تعمل بالنهار، مقابل نسبة (02.67%) أنها تعمل بالليل.

بلغت قيمة المحسوبة (03.241) وهي أقل من الجدولة البالغة (03.841) عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (01) وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير بين المتغيرين ،وهذا ما تم توضيحه في التحليل السوسيولوجي.

جدول رقم (34) يبين طرق الاتصال والشعور بالعجز

المجموع	لا	نعم	الشعور بالعجز طرق الاتصال
%77.3 58	%49.33 37	%28 21	الرسمية
%22.7 17	%06.67 05	%16 12	غير الرسمية
%100 75	%56 42	%44 33	المجموع
س(37-28)	Df=01	Tab=01	Tot=06

تعد العلاقات ناتج الموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس لهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه من خلال عملية الاتصال والتي تتسم بالرسمية وبطريقة غير الرسمية ،وفي خضم هذا يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة أقرت بنسبة (77.33%) أن طرق الاتصال هي رسمية ،مقابل نسبة (22.67%) أن الطرق المعتمدة هي غير الرسمية.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة (49.33%) أقرت أنها لا تشعر بالعجز في العمل وأن طرق الاتصال هي الرسمية، مقابل نسبة (06.67%) أن طرق الاتصال هي الرسمية.مقارنة بنسبة (28) أقرت أنها تشعر بالعجز وأن طرق الاتصال هي الرسمية ،في حين أقرت باقي مفردات العينة بنسبة (16%) أن طرق الاتصال هي غير الرسمية.

في خضم ما سبق وبالرجوع إلى الشواهد الكمية المجمعة من المقابلة أقر رئيس ممرضي الصحة العمومية أن التكوين وراء عدم عجز الموظفين، كذلك اعتماد المؤسسة على فئات شبابية تدعمها فئات ذات خبرة هو وراء ذلك في اطار علاقات عمل رسمية .هذا الطرح يتماشى مع نظرية الادارة العلمية بزعامة هنري فايول ودوركايم وافتراضات ماجريجور حول الشق الثاني من أن الفرد لديه قدرات ومهارت فلا بد استغلالها، ما دام يملك رقابة ذاتية.

بلغت قيمة X^2 المحسوبة (06) وهي أكبر من الجدولة البالغة (03) عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (01) وهذا يعني أنه يوجد تأثير بين المتغيرين، وهذا ما تم توضيحه في التحليل السوسولوجي.

جدول رقم (35) يبين اتصال الإدارة بالعمال دون الاهتمام برد فعلهم والانتماء للمنظمة

المجموع	لا	نعم	الاتمء للمنظمة الاتصال دون الاهتمام برد فعلهم
%29.33 22	%13.33 10	%16 12	نعم
%45.33 34	%17.33 13	%28 21	لا
%25.34 19	%10.67 08	%14.67 11	أحيانا
%100 75	%41.33 31	%58.67 44	المجموع
س(26-34)	Df=02	Tab=05	Tot=0.293

يعتبر الاتصال عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل فيما بينهما، هذه المعلومات تنقل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، إذ تحتاج إلى تعاون وتفاهم متبادل من الطرفين فيما بينهم حتى يتم تحقيق الأهداف وإنجازها.

في خضم هذا يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة (45.33%) أن المسؤولين يتصلون بالموظفين دون الاهتمام برد فعلهم، مقابل نسبة (29.33%) من الذين أقروا أن المرؤوسين يتصلون بالعمال ويهتمون برد فعلهم، مقابل نسبة (25.34%) أن الرؤساء لما يتصلون بالموظفين أحيانا ما يهتمون برد فعلهم.

يتضح من خلال الجدول السابق أيضا أن أغلبية مفردات أدلت بنسبة (28%) أنها تشعر بانتمائها للمنظمة وأن اتصال الرؤساء بالمرؤوسين لا يهتمون برد فعلهم، مقابل نسبة (16%) أنهم لما يتصلون بالموظفين يهتمون برده فعلهم. مقابل نسبة (14.67%) أنهم لما يتصل بهم المسؤولين أحيانا ما يهتمون برد فعلهم. مقارنة بنسبة (17.33%) أنهم لا ينتمون إلى المنظمة وأن الرؤساء لما يتصلون بهم لا يهتمون

برد فعلهم ،مقابل نسبة(13.33%) من أن الرؤساء لما يتصلون بهم يهتمون برد فعلهم ،مقابل نسبة(10.67%) من أنه لما يتصل بهم الرؤساء أحيانا ما يهتمون بردة فعلهم. بالرجوع إلى المعطيات المجمعة من خلال المقابلة مع عمال العيادة أن العمال لا يهتمون لرد فعلهم حيث وضحو أن الرئيس الديكتاتوري لا تتم معه المناقشة، في حين فإن الفوضوي لما يتصل معهم بمجرد اخبارهم بالقرار الذي يحمله يعود مسرعا إلى مكتبه ،حيث فسروا ذلك بالهروب من رد فعل العمال.

جدول رقم (36) يبين طبيعة العمل والقيام بأعمال تتناقض مع المبادئ التي تحملها.

المجموع	لا	نعم	القيام بأعمال تتناقض والمبادئ التي تحملها طبيعة العمل
%34.67 26	%26.67 60	%08 06	مساعد تمريض
%05.33 04	%04 03	%1.33 02	ممرض مؤهل
%10.67 08	%09.33 07	%01.33 01	ممرض حاصل على شهادة دولة
%24 18	%18.67 14	%05.33 04	ممرض بالصحة العمومية
%2.67 02	%01.33 01	%01.33 01	مختص في حفظ الصحة
%05.3 04	%2.67 02	%02.66 02	مشغل أجهزة بالصحة ع
%06.7 05	%02.67 02	%05.33 03	مخبري بالصحة العمومية
%10.67 08	%05.33 04	%05.33 04	قابلات
%100 75	%70.67 53	%29.33 22	المجموع
س(05-35)	Df=02	Tab=05	Tot=0.293

يعد العمل نشاطا اجتماعيا ضروريا لحياة الفرد، يربطه بمجتمعه ويحقق له مركزه من خلال الوظيفة التي يحتلها في المنظمة، فهو وسيلته للتعبير عن نفسه، وفي خضم الشواهد الميدانية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بطبيعة العمل أن نجد (26) مفردة بنسبة (34.67%) من حجم العينة الكلية يمارسون نشاط مساعد تمريض بالصحة العمومية وهي أعلى نسبة سجلت، وهذا راجع إلى طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتمركز على كل العيادات وحتى الوحدات، بينما بلغت نسبة الممرضين بالصحة العمومية بـ (18) مفردة قدرت بنسبة (24%)، في حين تلي هذه النسبة كل من الحاصلين على شهادة دولة والقابلات بـ (08) مفردات وبنسبة (10.67%)، مقابل (05) مفردات لمخبري للصحة العمومية بنسبة

(06.67%)، في حين تلي كل من ممرض مؤهل ومشغل أجهزة التصوير بـ (04) مفردات وبنسبة (05.33%) في حين تعود أقل نسبة إلى الممرضين المختصين في حفظ الصحة بـ (02) مفردة وبنسبة (2.67%) من الممرضين. وتعود هذه التوزيعات إلى طبيعة العمل وما تقتضيه من تخصصات في المؤسسة.

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة (26.67%) من بين (53) أقرت أنها لا يطلب منهم القيام بأعمال تتناقض والمبادئ التي يحملونها وأنهم من فئة مساعدي تمريض، مقابل نسبة (18.67%) من الممرضين المؤهلين، مقابل نسبة (09.33%) من الممرضين الحاصلين على شهادة دولة، في حين أقرت باقي مفردات العينة (13) موزعين حسب التخصصات الباقية، مقارنة بنسبة (08%) من بين (22) مفردة أقرت أنها لا تشعر بالانتماء للمنظمة وهم من مساعدي التمريض، مقابل (05%) من الممرضين بالصحة العمومية ومخبري وقابلات على التوالي، وباقي النسب تعود إلى باقي التخصصات بنسب ضعيفة.

لقد استعانت الدراسة بمعطيات كيفية كشف فيها العمال عن عدم طلب القيام بمبادئ تتعارض مع المبادئ والقيم التي يحملونها وقد فسروا ذلك إلى طبيعة العمل الذي يمارسونه وإلى شخصية الموظف من خلال القدرات المؤهلات وكذلك التقارب الثقافي والديني الاجتماعي الذي يحمله جل أفراد المنظمة. ومن خلال الربط بين المتغيرين بالرجوع إلى X^2 حيث بلغت قيمة المحسوبة 0.293 وهي أصغر من الجدولة البالغة 05 عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 05 وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير بين المتغيرين، وهذا ما تم توضيحه في التحليل السوسبيولوجي .

سادسا: تعمل عملية الاتصال الصاعد كمظهر للسلطة التنظيمية على تفعيل عدم الانضباط الذاتي

جدول رقم(37) يبين تتسبب قنوات الاتصال بالمؤسسة في خلق سوء الفهم بين العمال وعدم انضباط العامل بواجباته.

المجموع	طبيعة العامل	انعدام الحوافز	نمط السلطة	عدم انضباط العامل يعود تتسبب ق الاتصال في سوء الفهم
12%	1.3%	5.3%	5.3%	نعم
09	01	04	04	
46.7%	6.7%	10.7%	29.3%	لا
35	05	08	22	
41.3%	6.7%	10.7%	24%	أحيانا
31	05	08	18	
100%	14.7%	26.7%	58.7%	المجموع
75	11	20	44	
س(22 - 38)		(Tot=1	DF=04	Tab=9

يمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة، والتي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها. فهو "عملية نقل وتبادل المعلومات بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما أنه أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري⁽¹⁾

ومن خلال الربط يبين تتسبب قنوات الاتصال بالمؤسسة في خلق سوء الفهم بين الرؤساء والموظفين وعدم انضباط العامل بواجباته، يتبين من خلال الجدول السابق أن نسبة (46.67%) أفرت أن قنوات

¹ - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 22.

الاتصال لا تساهم في خلق الفهم بين الموظفين والإدارة، مقابل نسبة (41.3) من الذين أدلوا أن قنوات الاتصال أحيانا ما تساهم في خلق سوء الفهم بين الرؤساء والموظفين، مقابل نسبة (12%) من الذين أقرروا أن قنوات الاتصال تساهم في خلق سوء الفهم بين الرؤساء والموظفين.

بالرجوع إلى الجدول السابق نجد أن أغلبية الموظفين وبنسبة (29.33%) من مجموع (44) مفردة أقرت أن عدم انضباط العامل في عمله يعود إلى نمط السلطة المستعمل وأن قنوات الاتصال لا تساهم في خلق سوء الفهم بين الرؤساء والموظفين، مقابل نسبة (24%) أدلت أن قنوات الاتصال أحيانا ما تساهم في خلق سوء الفهم بين الرؤساء والمرؤسين مقابل نسبة (05.33%) من مفردات العينة التي أقرت أن قنوات الاتصال تساهم في خلق سوء الفهم بين الرؤساء والمرؤسين، مقارنة بنسبة (10.67%) من مفردات العينة أقرروا أن عدم انضباط العامل في عمله يعود إلى الحوافز وأن قنوات الاتصال لا تساهم وأحيانا تساهم على التوالي في خلق سوء الفهم بين الرؤساء والموظفين، مقابل نسبة (05.33%) من الذين أقرروا قنوات الاتصال تساهم في خلق سوء الفهم بين الرؤساء والمرؤسين، مقارنة بنسبة (06.67%) من الذين أقرروا أن عدم انضباط العمال يعود إلى طبيعة الموظف وأن قنوات الاتصال هي أحيانا ما ونعم على التوالي تساهم في خلق سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤسين.

من خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس الموظفين حيث وضح أن قنوات الاتصال واضحة، في المؤسسة، رغم تعدد الرؤساء لأن جل الاتصالات غير مباشرة من خلال التسلسل التنظيمي الطويل. ومن خلال الربط بين المتغيرين بالرجوع إلى X^2 حيث بلغت قيمة المحسوبة 01 وهي أصغر من الجدولة البالغة 09 عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 04 وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير بين المتغيرين، وهذا ما تم توضيحه في التحليل السوسيولوجي .

جدول رقم (38) يبين دور الاتصال الأفقي في حل المشاكل وتحجج العمل للتهرب من العمل

المجموع	لا	نعم			التحجج للهرب من العمل دور الاتصال الأفقي	
		التمارض	قضاء حاجة	تأدية الصلاة		
دائما	%12	%05.33	%08	%05.33		
أحيانا	%06.67	%14.67	%12	%12		
أبدا	%09.33	%06.67	%05.33	%2.67		
المجموع	%28	%36.67	%25.33	%20		
	23	09	04	06	04	
	34	05	11	09	09	
	18	07	05	04	02	
	75	21	20	19	15	
س(29 - 44)		(Tab=12			DF=06	TAL=06)

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة، فالصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوي والمذكرات والتقارير إلى الإدارة العليا، لذلك تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في عملية هروب وتحجج العمالة أثناء أداء أعمالهم أو العكس، من خلال التفاعل الذي يحدث بين الفئات الفاعلة في المؤسسة، وبالتالي يحقق الاستجابة الإبداعية لمتطلبات المؤسسة، أما غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فيخلق نوع من الاحباط والتذمر وعدم الانضباط الذاتي.

فمن خلال المعطيات الإمبريقية المجمع لرصد العلاقة بين دور الاتصال الأفقي في حل المشاكل وتحجج العمل للتهرب من العمل، أقرت نسبة (26%) من بين (20) مفردة أنها تتغيب بسبب التمارض حيث أدلت من بين هذه النسبة (14.67%) أن الاتصال الأفقي أحيانا ما يكون له دور في حل المشاكل مقابل نسبة (12%) من الذين أقرروا أنه أحيانا ما يكون للاتصال الأفقي دور في حل المشاكل، وأنهم يتحججون للهروب من العمل من خلال قضاء الحاجة وتأدية الصلاة، في حين أقرت نسبة (06.67%) أن الاتصال الأفقي ليس له دور في حل المشاكل وأنها تتغيب بسبب التمارض لتأديتها قضاء الحاجة بنسب

مقارنة بمقارنة بنسبة (12%) من الذين أقرت أن الاتصال الأفقي له دور في حل المشاكل وأنها لا تتحجج للهروب من تأدية العمل.

وهذا ما أقرت به مجموعة من الممرضات من قسم القابلات أن تحجج العمال للتهرب من العمل بفعل ضغوط العمل من خلال اعتماد كل طرق التحجج، وهذا ما أقر به مدير المؤسسة عند تفقده للموظفين أن هناك نوع من عدم الانضباط الذاتي للعمال، وهذا راجع إلى توسيع نشاط المؤسسة وزيادة المصالح وتمركز السكان حول العيادات وهذا ما تم ملاحظته في جل العيادات، كما أن الوضع الاجتماعي للفرد جعله يقصد العيادات، وبذلك يحدث ضغط للعمال يجد نفسه مجبرا عن البحث عن مخرج للهروب من ضغوط العمل.

ومن خلال الربط بين المتغيرين بالرجوع إلى X^2 حيث بلغت قيمة المحسوبة 06 وهي أصغر من الجدولة البالغة 12 عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 06 وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير بين المتغيرين، وهذا ما تم توضيحه في التحليل السوسيوولوجي .

جدول رقم(39) يبين طرق الاتصال في المؤسسة وصرامة وجمود إجراءات العمل تجعلك غير منضبط في أداء العمل.

المجموع	لا	نعم	صرامة وجمود إجراءات العمل تجعلك غير منضبط في العمل طرق الاتصال
الرسمية	%41.33 31	%36 27	%77.33 58
غير الرسمية	%13.33 10	%09.33 07	%22.67 17
المجموع	%54.67 41	%45.33 34	%100 75
	Tot=0.153	DF=01	Tab=03)
	س (41 - 28)		

تعد عملية الاتصال الوسيلة التي تنتقل بواسطتها التعليمات والبيانات داخل الأجهزة الإدارية، ويتم بموجب ذلك اتخاذ القرارات اللازمة من قبل الإدارة العليا وتقوم الأجهزة التنفيذية بتنفيذ تلك القرارات

الصادرة، إذ يعبر الاتصال الرسمي عن الاتصالات التي تتم من خلال قنوات الاتصال المحددة الإدارية وبالوسائل المحددة... أما الاتصالات غير الرسمية تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد وجماعات العمل المختلفة.

وتماشيا مع هذا تكشف المعطيات الامبريقية للدراسة عن بروز الاتصال الرسمي بنسبة (77.33%) مقابل نسبة (22%) من الذين أقرروا أن الاتصالات هي غير رسمية.

وفي المقابل نجد أن نسبة (41.3%) من مفردات العينة التي أقرت أن صرامة وجمود إجراءات العمل لا تجعلهم غير منضبطين في أداء العمل وأن طرق الاتصال المتبعة هي الرسمية، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الملقى على عاتقهم وإلى الضمير المهني، مقابل نسبة (13.3%) من الذين أقرروا أن صرامة وجمود إجراءات العمل لا تجعلهم غير منضبطين وأن الاتصالات هي غير رسمية وهذا راجع إلى وجود العلاقات غير الرسمية بين الرؤساء والموظفين المعتمدة على الصداقة، المحاباة .. مقارنة بنسبة (36%) من مفردات العينة التي أقرت أن صرامة وجمود اجراءات العمل تؤدي إلى عدم انضباط الموظفين، وهذا راجع إلى روتينية العمل، وإلى ضغوط العمل التي يتعرض لها العامل سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، في حين أقرت نسبة (09.33%) أن صرامة وجمود القرارات تؤدي إلى عدم الانضباط الذاتي وأن الاتصالات هي غير الرسمية.

ومن خلال الربط بين المتغيرين بالرجوع إلى X^2 حيث بلغت قيمة المحسوبة 0.153 وهي أصغر من الجدولة البالغة 03 عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 01 وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير بين المتغيرين، وهذا ما تم توضيحه في التحليل السوسيوولوجي .

جدول رقم (40) يبين القيام برفع شكوى ومساهمة ضغوط العمل في عدم الانضباط الذاتي

المجموع	أحيانا	لا	نعم	تساهم ضغوط العمل في عدم الانضباط الذاتي القيام برفع شكاوي
%30.67 23	%06.67 05	%05.33 04	%18.67 14	نعم
%69.33 52	%04 03	%24 18	%41.33 31	لا
%100 75	%10.67 08	%29.33 22	%60 45	المجموع
س (39-24) Tot=05.430 DF=02 Tab=05.991				

إن التنسيق الجيد يعتمد إلى حد كبير على سهولة الاتصال وفاعليته، ذلك أن عملية الاتصال تمثل همزة الوصل أو الربط التي تجمع كافة أجزاء التنظيم الإداري، إذ يساعد الاتصال الصاعد في انجاز الكثير من المهام بحيث يبحث العاملون من خلاله عن إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية.

فمن خلال الجدول المبين أعلاه تشير المعطيات الكمية إلى أن أغلبية الموظفين بنسبة (69.33%) بأنهم قد أدلوا بأنهم لا يقومون برفع شكاوي إلى المؤسسة، مقابل نسبة (30.67%) من أنهم يقومون برفع الشكاوي إلى المسؤولين.

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة (41.33%) من بين (45) مفردة أن ضغوط العمل تساهم في عدم انضباط الموظفين وأنهم لا يقومون برفع شكاوي إلى المسؤول، حيث كشفت المعطيات الكمية المجمعة من المقابلة أن الشكاوي التي ترفع إلى الإدارة لا تغير شيئا، مقابل نسبة (18.67%) التي أقرت أنهم يقومون برفع شكاوي إلى المسؤول وهذا راجع حسب تصريحات العمال من خلال المقابلة التي أجريت معهم أنهم يقومون برفع شكاوي للإدارة وهذا راجع إلى الظروف الاجتماعية التي يعيشونها ولكنهم لم يستجيب لشكواهم، كذلك أرجع كل من رئيس مصلحة الممرضين ومشرفة القابلات أن السبب يعود إلى طبيعة العمل ونقص الممرضين. مقارنة مع الكثافة السكانية المتزايدة حول العيادات. مقارنة بنسبة (24%) من الذين أقروا أن ضغوط العمل لا تساهم في عدم انضباط العامل وأنهم لا يقومون برفع

شكاوي إلى المؤسسة وهذا راجع إلى تأقلمهم مع ظروف العمل، وبالرجوع إلى الشواهد الكمية المجمعة من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض العمال أن عملهم في شكل فرق ساعدهم على ذلك وهذا ما تم ملاحظته من خلال تكتلهم في شكل فرق جماعية تتأزر مع بعضهم البعض. مقارنة بنسبة (06.67%) من باقي أفراد العينة والتي قدرت بـ (08) مفردات أقرت أن ضغوط العمل تساهم أحيانا ما في عدم انضباط العامل وأنهم يقومون برفع شكوى للمسؤول، حيث أرجع مسؤول رئيس مصلحة الممرضين أن ذلك راجع إلى وجود بعض الحالات المعقدة في العمل لم يتلقاها الموظف من قبل، وحسب طبيعة الفرد في تأقلمه مع الوضع الجديد.

ومن خلال الربط بين المتغيرين بالرجوع إلى X^2 حيث بلغت قيمة المحسوبة 05.430 وهي أصغر من الجدولة البالغة 05.991 عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 02 وهذا يعني أنه لا يوجد تأثير كبير بين المتغيرين، وهذا ما تم توضيحه في التحليل السوسيولوجي .

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية

في خضم الفصول السابقة التي عملنا من خلالها إلى إبراز العلاقة بين متغيري الدراسة (الممارسة السلطوية كمتغير مستقل، الإكراه في العمل كمتغير تابع) من خلال إبراز مؤشرات كل متغير توصلنا إلى عدة نتائج عامة وجزئية تعكس فرضيات الدراسة.

I- نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها:

تعمل الممارسة السلطوية من خلال نمطها التسلطي على تفعيل الالتزام الاغترابي

من خلال المعالجة النظرية والامبريقية لموضوع دراستنا الذي يدور حول الممارسة السلطوية والإكراه في العمل، إتجهت دراستنا للكشف عن واقع الممارسة السلطوية التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة من ممارسة الرؤساء للسلطة من خلال النمط والأسلوب والاتصال في تفعيل عملية الإكراه في العمل من خلال الالتزام الاغترابي، التغيب، دوران العمل، عدم الانضباط الذاتي كأبعاد تتدرج ضمنها مؤشرات توضح الممارسة الفعلية للمؤسسة فكانت النتائج كما يلي :

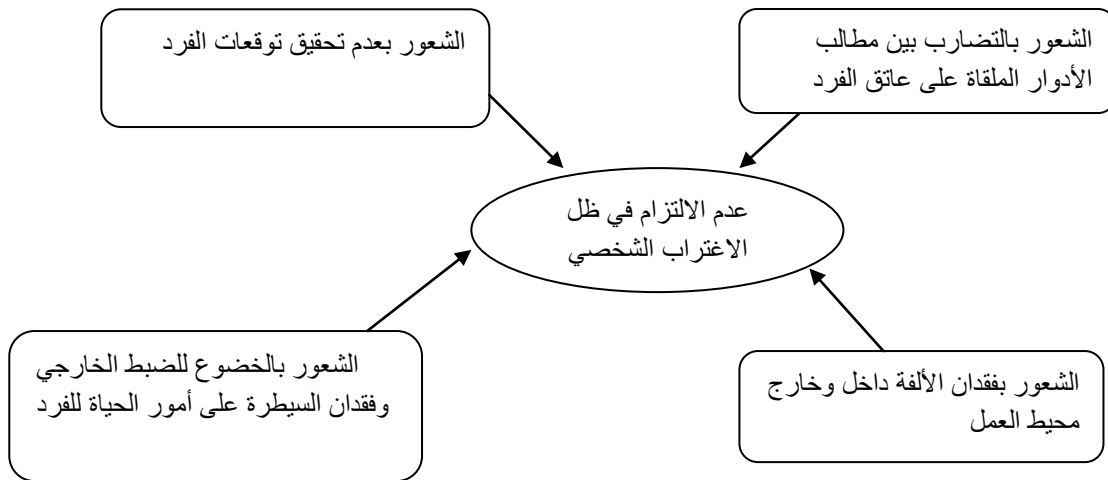
- إن الممارسات السلطوية في المؤسسة مجال الدراسة هي ممارسات تسلطية تعتمد أسلوب الجبر والقهر ومركزية القرار واتصالات نازلة ترتكز على مبادئ الأوامر والقرارات ثم التوجيهات، مما جعل علاقات العمل التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين حبيسة مجال العمل في خضم القواعد والاجراءات المهنية، وهذا ما أقره جل الموظفين في وصفهم للأسلوب السلطوي التسلطي الخالي من علاقات الصداقة، أو ما وضحه الرؤساء من خلال المقابلات التي أجريت معهم سواء كان التسلط واضح بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهذا ما تبين مع مسؤولة القابلات، مما تولد عنه التزام في العمل وتمرد على القوانين بفعل تعدد الرؤساء والمصالح والأقسام، هذه النتيجة تتماشى مع دراسة الدكتور بلوم اسمهان حول هيمنة الممارسات وسلوكات البيروقراطية السلبية الموروثة عكستها افرازات البنية الاجتماعية على مستوى المنظمة. وبالرجوع إلى توضيح ذلك من خلال النسبة الموضحة كالتالي:

- إن السلطة الممارسة في المؤسسة هي تسلطية وأن العمال يلتزمون بما يطلب منهم بنسبة (36%) من خلال عملية تقاطع الجداول كما يتضح أن هناك تفويض في الصلاحيات يرمي إلى الاسراع في تنفيذ القرارات، كما يتضح أن جل مفردات العينة يتمردون على القوانين رغم أن المسؤول يقوم بتنمية كوادرات العمل من خلال التكوين وهذا راجع لطبيعة العمل بنسبة (34.67%)، كما يتضح أن أغلبية المبحوثين أقروا بأن هناك مركزية في القرارات وأنهم يشعرون بالعجز بنسبة (36.67%)، كما بينت نتائج الدراسة أن نسبة (32%) أن الأسلوب المتبع هو الاجبار والقهر وأن العمال لا يقومون بما يطلب منهم من أجل البقاء

في المؤسسة، كما وضحت الدراسة أن نسبة (49%) التي بينت أن المسؤول غير متعالي وأنهم غير غرباء عن زملاء العمل

يتضح ظاهريا وجود نوع من الالتزام ولكن الوجه الخفي لعدم الالتزام الاغترابي هو الظاهر من خلال الاغتراب الشخصي وهو: يمثل شعور الفرد بأن هناك اختلاف أو تناقض بين ما يفعله بشكل يومي من تصرفات وأفعال وبين شخصيته الحقيقية، بمعنى عدم التوازن بين ذات الفرد وسلوكه اليومي، فالفرد في ذلك يصير مغتربا عن ذاته في نشاط العمل، وعلى وجه الخصوص عندما يفقد الفرد السيطرة على عمله والشعور بالرابطة الكاملة وهدف المنظمة ونقص الاحتواء ويكون شعور الفرد بالاغتراب الشخصي نتيجة لإحساسه بالخضوع للضبط الخارجي وبالتالي فقدان القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته، فهنا يظهر هذا الخضوع والإذعان لما تمليه المنظمة على الفرد من إكراه وإجبار ظاهري أو ضمني ويقبل اهتمامه بالضبط والالتزام الزائد لسلوكه وانفعالاته (1)

وهذا الشكل (07) يبين الالتزام الاغترابي للعامل من خلال السلطة الممارسة.



المصدر: مخطط من اعداد الطالبة اعتمادا على عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 01، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 366.

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 01، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 366

II- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها

تعمل الممارسة السلطوية من خلال نمطها الفوضوي على تكريس عدم الانضباط الذاتي.

كشفت الشواهد والمعطيات الامبريقية المجمعّة حول الممارسة الفوضوية في المؤسسة مجال الدراسة، عن تقارب أنموذج السلطة التسلطية والفوضوية لتعدد الأقسام والمصالح والرؤساء، كما أن عدم انضباط العمل في المؤسسة عادت إلى فترة العضوية وإلى ضغوط العمل وكذلك مساهمة السلطة الفوضوية بنسبة ضئيلة مقارنة مع السلطات المتقاربة بالإضافة الى تحجج العمال بسبب ضغوط العمل وكذلك السلطة المعتمدة .

في خضم ما سبق توضح الشواهد الاحصائية أن جل المبحوثين أقرّوا أن ضغوط العمل تساهم في عدم التزام العامل. كما أن الرقابة الدقيقة للمسؤول تساهم في عدم انضباط العامل. وأن الخبرة العضوية للمبحوثين جعلتهم لا يبالون في العمل، كما تبين أن العمال يتحججون للتهرب من العمل لأسباب مختلفة بنسبة (72%) وأن العمال لا تبالون في العمل وأن (18.67% - 17.33%) من المبحوثين أن الممارسة السلطوية هي مزيج بين التسلطية والفوضوية وهذا ما يتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها ساكري دليّة الموسومة من خلال دراسته الموسومة ب تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية(رسالة ماجستير) في الشق الذي يبين أن السلطة السائدة في المؤسسة هي الفوضوية وهي عكس النتيجة التي توصلت إليها كل من الدكتورة بلوم اسمهان والدكتور قجة رضا وكذلك دراسة محمد خالدي: تماثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالمؤسسة الجزائرية .

في خضم ما سبق فالممارسات غير عقلانية المطبقة داخل المؤسسة مجال الدراسة، تعمل على تعزيز وترسيخ عدم الولاء التنظيمي للمؤسسة.

III- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: والتي مفادها:

تعمل السلطة من خلال عدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات على ظهور التغيب العمالي بالمؤسسة مجال الدراسة.

وفي المقابل كشفت معطيات الدراسة الميدانية من خلال المعالجة الكمية للمعطيات المجمعّة حول القرارات الإدارية في التنظيم مجال الدراسة، عن عدم فعاليتها في خضم غياب التمثيل العمالي في المؤسسة حيث أقرّ السواد الأعظم لفردات الدراسة بعدم إشراكها في قرارات الإدارة، في حين أقرت باقي مفردات الدراسة عن اشراك العمال باعتبارهم أعضاء مشاركين في اللجنة .

فرغم ما تبلوره المعطيات الواقعية في المؤسسة مجال الدراسة عن عدم فعالية ونجاعة القرارات الإدارية وما تقتضيه من تدعيم التغيب العمالي، وهذا ما توضحه النسب المتوصل إليها من خلال المعطيات الميدانية:

اتضح أن نسبة (34.67%) لا تتأخر في الالتحاق بالعمل وهي فئات شبابية، كما تبين أن الرؤساء لا يشركون الموظفين في اتخاذ القرارات بنسبة (52%)، كما تبين أن (33.33%) أن عدم تكيف العامل يؤدي إلى التغيب العمالي وأن القرارات مركزية، كما تبين أن العمال يتغيبون لأسباب مختلفة وأنها غير راضية عن القرارات المطبقة في المؤسسة، كما بينت النتائج أن هناك سوء تفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

كما أن الرؤساء الذين ينفردون باتخاذ القرارات ينقصهم في الغالب بعد النظر والحكم الصائب على الأمور، كما تنقصهم القدرة على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفعالية وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم بوضع مرؤوسهم وحاجاتهم.

IV- نتائج الفرضية الرابعة: التي مفادها:

تعمل السلطة من خلال عدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات على بروز دوران العمل بالمؤسسة مجال الدراسة.

مما لا شك فيه أن مساهمة جميع أفراد المنظمة في مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات بها تكتسي أهمية بالغة في تفعيل القرارات، حيث أن المشاركة ينبغي أن تكون بداية من تحديد المشكلة إلى غاية تنفيذ القرار المتخذ بشأنها. بهدف معرفة وتحديد درجة مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات وهو ما يعكس واقع المؤسسة مجال الدراسة والتي استبعدت جل مفردات العينة من المشاركة في اتخاذ القرارات في خضم النسب المتوصل إليها الموضحة كالتالي:

وضحت الشواهد الكمية المجمعة من الشواهد الاحصائية عن عدم مشاركة العمال في القرارات بنسبة (60%) وأن جل العمال يقرون أن هناك تغيير دوري في المناصب (دورا عمل داخلي)، كما أقرت مفردات العينة لا تواجههم صعوبات وهي تعمل بالنهار، كما أن التقارير الصادرة من الإدارة واضحة لاعتمادها على المركزية هناك رضا عن العمل لانعدام البديل. كما أن جل مفردات العينة لا تريد مغادرة المنظمة وأن الأسلوب المتبع هو الاجبار والقهر ولم تطلب تغيير مكان عملها وأحيانا ما ترضى عن القرارات، رغم أن القرارات غير عقلانية. هناك دوران داخلي في المؤسسة وهذا راجع إلى طبيعة العمل. وهذا ما أشار إليه ميرتون فالضبط الذي تمارسه القواعد واللوائح الرسمية في التنظيم البيروقراطي يؤدي

كما ذهب فيبر إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ به، إلا أن ميرتون قد كشف على أن هذا الثبات يشير في الوقت نفسه عن الجوانب السلبية لهذه القواعد والتي تؤدي إلى الجمود وعدم المرونة، وأن الالتزام الشديد بحرفية القواعد واللوائح الرسمية يؤدي إلى تحول هذه القواعد إلى أشياء مقدسة ومطلقة لا تقبل المناقشة أو التغيير وبالتالي تصبح معوقا وظيفيا في حد ذاتها.⁽¹⁾

في خضم ما سبق فإن الموظفين لا يشعرون بالانتماء للمنظمة من خلال عدم المشاركة في اتخاذ القرار وبروز دوران العمل الداخلي.

V- نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: والتي مفادها:

تعمل السلطة من خلال الاتصال النازل على تفعيل الالتزام الاغترابي:

من خلال الكشف عن نمط الاتصال السائد في العيادة المتعددة الخدمات نجد أن المؤسسة أو القائمين على سيرها يعتمدون على الاتصال النازل لضرورة العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا ما لاحظناه من خلال استجابات الممرضين الذين أكدوا على أن تلقيهم للمعلومات من الإدارة يتم عن طريق المرؤوسين بطريقة غير مباشرة، كما أن عمليات الاتصال واضحة وهذا راجع لتعدد التخصصات وتقسيم العمل، فيقوم العمال بتنفيذ القرارات النازلة من الإدارة. كما أن طبيعة العمل تجعلهم لا يتصلون بالإدارة، كما أن هذه الأخيرة تتصل بالعمال دون الاهتمام برد فعلهم وهذا راجع لتوزيع العمال على مختلف العيادات والوحدات، والبيانات الاحصائية المجمعة من الميدان أثبتت ذلك. من خلال الجداول نجد أن جل المبحوثين أقرت أن طبيعة الرسائل هي أوامر وأن العمال يتمردون بنسبة ضعيفة مقارنة مع الذين لا يتمردون بنسبة (22%) مقارنة بـ(21.33%)، كما تبين أن هناك التزام في العمل ويكون بالنهار بنسبة(46.67%)، تعتمد المؤسسة على الاتصال الرسمي النازل بنسبة (49.33%).

كما يتم الاتصال بالعمال دون الاهتمام برد فعلهم بنسبة(28%) وشعورهم بالانتماء للمنظمة، كما لا يطلب منهم القيام بأعمال تتناقض ومبادئهم.

وبالعودة إلى ما ذهب إليه صلاح الشنواني في كتابه "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية 1999" في أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحا إذا ترتب عليه ردود فعل ايجابية، ومن خلال هذه النتيجة المتحصل عليها يمكن أن نقول أن للاتصال النازل دور هام في تحقيق ممارسات سلطوية يمكنها

¹ - سعد مرسى: مرجع سبق ذكره، ص 237.

تحقيق الضبط والسيطرة، وهذا أدى إلى تهمين الالتزام الاغترابي في ظل فرق جماعية متساندة ضد المحاباة والمحسوبية التي يعتمدها بعض الرؤساء مع رؤوسهم وبذلك تواطؤ المصالح، فنتج عن ذلك مظاهر سلوكية ساهمت في تجريد البنية التنظيمية من القيم البناءة والفعالة خاصة وأن الاتصال الصاعد لم يكن فعالاً في حل المشاكل التي يعاني من العمال .

هذه النتيجة عكس النتيجة التي توصل إليه بأن الاتصال الصاعد هو السائد في المؤسسة ونتج عنه زيادة الأداء للباحث بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

VI - نتائج الفرضية الجزئية السادسة: والتي مفادها:

تعمل عملية الاتصال الصاعد كمظهر للسلطة التنظيمية على تفعيل عدم الانضباط الذاتي

إن الهدف من استخدام نظام المعلومات في المؤسسة هو زيادة فعالية وكفاءة عملها وهو المطلوب الأساسي لأي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، رغم وضوح طبيعة الاتصال في المؤسسة لكن مركزية الاتصال واعتماد المؤسسة على الاتصال النازل جعل الاتصال الصاعد عديم الجدوى بين مساهم في حل المشاكل وتارة أخرى لا يساهم، وهذا ما أقرته جل مفردات العينة

من خلال الشواهد الكمية يتضح أن قنوات الاتصال لا تساهم في خلق سوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وأن عدم انضباط العامل يعود إلى نمط السلطة بنسبة (29.33%)، كما يتبين أيضاً نسبة (14.67%) أن الاتصال الأفقي أحيانا ما يساهم في حل المشاكل وهذا ما أدى إلى تحجج الموظفين بالهرب من أداء الأعمال. كما وضحت نسبة (41.33%) أن صرامة وجمود إجراءات العمل لا تجعل العامل غير منضبط في العمل في ظل الاتصال الرسمي هناك انضباط بسبب السلطة، كما أن الموظفين لم يقوموا برفع الشكاوي لأن الإدارة لن تحقق لهم أهدافهم، ووضغوط العمل تساهم في عدم الانضباط الذاتي. من خلال ما سبق يتضح وجود نوع من الصراعات بين العمال والرؤساء.

الخاتمة:

من خلال دراستنا الرامية إلى معرفة الممارسة السلطوية وربطه بالإكراه في العمل، وفي خضم النتائج الإمبريقية المجمعة من المؤسسة مجال الدراسة يتضح جليا أن نمط الممارسة السلطوية السائدة يرتبط نسبيا مع الإكراه في العمل، وهذا ما أكدته الشواهد الكمية والكيفية التي تحصلنا عليها في دراستنا الميدانية، حيث أكدت لنا أن أسلوب الممارسة يؤثر نسبيا على الإكراه في العمل لدى العامل، فالممارسة السلطوية المبنية على تعدد السلطات التنظيمية بالمؤسسة المعتمدة على أسلوب القهر والإجبار، وعدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والاعتماد على المركزية، أدى إلى اتباع نظام رسمي مركزي نازل يعتمد على الأوامر والقواعد وهذا ما أدى أيضا إلى الاعتماد على الاتصال الهرمي الطويل بسبب تعدد العيادات والوحدات، واستبعاد الاتصال الصاعد أدى الالتزام الاغترابي من خلال اتباع النمط الديكتاتوري، غير أن الفوضوي لم يعمل على تكريس سلوك عدم الانضباط الذاتي لدى العامل، كما أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أدت إلى ظهور التغيب العمالي بالمؤسسة مجال الدراسة، وكذلك أدى إلى بروز دوران العمل الداخلي.

من خلال ما سبق تبرز الممارسة السلطوية كمتغير تنظيمي ذا فعالية في تكريس الإكراه في العمل لدى العامل، من خلال ترسيخ عدم الولاء التنظيمي، وكذلك تكريس عدم تفعيل الانتماء التنظيمي، فهناك انتماء وظيفي، وكذلك الممارسة السلطوية عملت على تكريس الصراعات بالمؤسسة مجال الدراسة، وهو ما يوضح واقع المؤسسات الجزائرية باختلاف ايدولوجياتها وأهدافها، إلا أنه لا يمكن اعتبار الممارسة السلطوية المتغير التنظيمي الوحيد الذي يعمل على تفعيل الإكراه في العمل للعامل بل تتداخل متغيرات تنظيمية أخرى ذات دلالة وفعالية بالغة نذكر منها: ضغوط العمل، الحوافز والمكافآت المناخ التنظيمي.... الخ والتي نراها مواضيع جديرة بالدراسة في الدراسات المستقبلية، ومنه ما واقع هذه المتغيرات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية وما مدى تأثيرها على سلوكيات الطبقة العاملة بها؟

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر والمراجع

1- القرآن الكريم.

01- سورة آل عمران "

02- سورة البقرة.

II: الكتب باللغة العربية.

03- ابن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث

والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.

04- أحمد سمير نعيم: علم الاجتماع القانوني 'دار المعارف' القاهرة 'مصر' ط 2، 1982 .

05- البركتي محمد عميم الإحسان المجددي: قواعد الفقه، 1982 .

06- الجوهري محمد محمود: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان

الأردن، 2009 .

07- الحراحشة عودة، وسليمان الصمادي: البروقراطية ودورها في بناء المؤسسات الإدارية، دار الخليج

للطباعة والنشر، عمان، 2001 .

08- الحسن إحسان محمد: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، ط 1، 2005 ، عمان-

الأردن

09- الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 04، دار المعارف، الاسكندرية، 1998.

10- الحسيني السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط 1، دار المعارف، القاهرة، 1983.

11- الحوراني محمد عبد الكريم: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط 1، دار مجدلاوي للنشر

والتوزيع، عمان الأردن، 2008 .

12- الدقس محمد: علم الاجتماع الصناعي، ط 1، عمان الأردن، 1999 .

13- السالم سعيد مؤيد: القوة التنظيمية، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، الأردن .

14- السالم مؤيد سعيد: القوة التنظيمية، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، الأردن .

15- السلمي علي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2004 .

16- الشراوي علي: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان .

17- الشماع حسن خليل، وخضر كاضم، نظرية المنظمة، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 200

- 18- الصيرفي محمد: التحليل على مستوى المنظمات، الموسوعة العلمية، ط 1، للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي.
- 19- الطيب مولود زايد: علم الإجتماع السياسي، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط 1، 2007 .
- 20- العبيدي قيس محمد: التنظيم -المفهوم والنظريات والمبادئ -الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997 .
- 21- العيسوي عبد الرحمان :علم النفس المهني والصناعي، دار أسامة، ط 1، عمان الأردن، 2004 .
- 22- الكوفي الحسيني بن موسى أبو الفداء أيوب: معجم مصطلحات والفروق اللغوية، تحقيق عدنان درويش ومحمد المصري، مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، بيروت، 1998.
- 23- المصري محمد سعيد:التنظيم والإدارة،الدار الجامعية،تانيس،الاسكندرية،مصر، 1999 .
- 24- المغاري عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 01، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 25- الهيجان بن محمد عبد الرحمان بن أحمد: ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة الضغوط-مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998 .
- 26- بوفلجة غيات :مبادئ التسيير البشري،دار الغرب للطباعة والنشر،وهران،الجزائر .
- 27- بيار كوت جان - بيارموني جان: من أجل علم اجتماع سياسي، ترجمة محمد هناد، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- 28- جابر محمد سامية: القانون والضوابط الاجتماعية،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،مصر 1984.
- 29- جيرلاند جيلبرج، روبرت بارون: تعريب ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي، إدارة السلوك في المنظمات دار المريخ للنشر، 2004.
- 30- حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، ط 02، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 31- حسن عادل وآخرون :تنظيم وإدارة الأعمال،دار النهضة العربية،بيروت،لبنان .
- 32- دنكان و.جاك: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد حديدي، دار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1991 .

- 33- ديفيد فونتانا: ترجمة: حمدي علي الفرماوي، 'رضا عبد الله' الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة - مواجهات نفسية في سبيل التنمية البشرية 'دار صفاء للنشر والتوزيع' ط 1، 2009، عمان الأردن
- 34- ذبيان سامي وآخرون: قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، رياض الريس للكتب والنشر، لبنان، ط 1، 1990 .
- 35- رشوان حسن عبد الحميد أحمد: في القوة والسلطة والنفوذ، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية مصر، 2006-2007 .
- 36- رشوان حسن عبد الحميد أحمد: القيادة 'دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي' مؤسسة شباب الجامعة، 2010 .
- 37- رفاة صالح: السبيل إلى الفلسفة، ط 1، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود، باب عزون -الجزائر 2005.
- 38- شفيق محمد شفيق: البحث العلمي -الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الكتاب الجامعي الحديث، مصر، 1998 .
- 39- شبيب محمد علي: دراسات في الفكر العربي الحديث، السلوك الإنساني في التنظيم، ط 2، 1976.
- 40- عباس محمد سهيلة: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006 .
- 41- شيحا عبد العزيز إبراهيم: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993 .
- 42- عبد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال ط 1 دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر 2000 .
- 43- عبد الحسيب سند عطية: الاكراه وأثره على إرادة المكروه في الأفعال في الفقه الإسلامي، مكتبة الغد للطباعة والنشر، 2001 .
- 44- عبد الرحمان عبد الله محمد: علم الاجتماع التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 45- عبد السلام سهير: مفهوم الاغتراب عند هيربرت ماركيزوز، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 46- عبد الله محمود عبد الرحمان: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، 1987 .
- 47- عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، ط 1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1984.

- 48- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 49- عقيلي وصفي عمر: الإدارة المعاصرة -التخطيط، التنظيم، الرقابة - دار زهران للنشر والتوزيع 2007 .
- 50- على أسعد وطفة: بنية السلطة واشكالية التسلسل التربوي في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت، 1999
- 51- على عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
- 52- علي عسكري: الدافعية في مجال العمل، منشورات دار السلاسل، الكويت .
- 53- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007 .
- 54- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي في التنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978 .
- 55- فرنسوا باريه: تاريخ العمل: ترجمة غنيم عبدون، ومراجعة محمد عطا، الدار القومية للطباعة والنشر.
- 56- فلية عبده فاروق والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
- 57- فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، 2008 .
- 58- قاسيمي ناصر: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011
- 59- قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر.
- 60- كشك محمد بهجت جاد الله: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003.
- 61- كعباش رايح: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال جامعة منتوري قسنطينة 2006.
- 62- كنعان نواف: القيادة الإدارية، ط 1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1992 .
- 63- لطفي إبراهيم طلعت: علم الاجتماع الصناعي، ط 1، دار غريب، مصر، 1996.
- 64- لطفي إبراهيم طلعت: علم الاجتماع تنظيم، ط 1، دار غريب، القاهرة، 2008 .
- 65- محمد على محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .

66- مصباح عامر: علم الاجتماع، الرواد والنظريات، ط 1، دار الأمة، الجزائر، 2010.
مرسي سعد عيد بدر: الايديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1990.

67- موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيدي صحراوي وآخرون، ط 2، دار القصة، 2006.

68- هائل حزام مهيوب العامري: نظرية الإكراه المدني بين الشريعة والقانون، دراسة مقارنة، ط 1، المكتب الجامعي الحديث.

69- ياغي محمد عبد الفتاح: درجة الرضا الوظيفي للعاملين، الأردن، 1996 .
III- الكتب الأجنبية:

01-J. c, Barbie, l'organisation du travail, le sycomore, Paris, 1982.

02-V.Zanin: I Forzati del Mare, Rome, Carracci editore, 2007

03-Human Rights Commission of Pakistan (HRCP): Abolition of bonded labour: The testimony freed "haris" of (Lahore undated).2005.

04-Solidarity Center: Justice for all. Thailand. Dec. 2007, p. 109

05-Business open learning archive, what is scientific management.

06-Herbert Marcuse: Critique de la tolérance pure, éd, John Didier, Paris, 1969

<http://www.sol.Brunel.ac.uk/bola/systems/bureau.html>, 11.03.2006.at22.30h

ثانيا: الأطرحات الجامعية:

01- بلوم اسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة دكتوراه في العلوم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2011-2012 .

02- لغويل سميرة: البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والامبريقية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011- 2012 .

03- ساكري دليلة: تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس، إشراف أ - د. سعد بشاشنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر -باتنة- قسم علم الاجتماع، 2004 - 2005.

- 04- خالدي محمد: تماثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، 2005-2006، جامعة الجزائر.
- 05- عودة محمد إياد إبراهيم: أثر الإكراه على المعاملات المالية، دراسة فقهية مقارنة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، 2011-2012.
- 06- قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة مقارنة بين أداء العمال الدائمين والعمال المؤقتين، رسالة دكتوراه في العلوم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008-2009.
- 07- قروي رفيق: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم من اشراف الدكتور إسماعيل قيرة .
- 08- شطبي حنان: الحركة النقابية العمالية في الجامعة الجزائرية، دافع أو معرقل للأداء البيداغوجي، دراسة حالة جامعة منتوري-قسنطينة- إشراف عبد الكريم بن أعراب، 2009-2010.
- 09- تليلاني فاطمة الزهراء: التمثيل العمالي، النزاعات وأثرها على أداء الموارد البشرية في المنظومة الصحية، إشراف عبد الكريم بن أعراب، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2012-2013.
- ثالثا - المعاجم والقواميس:**
- 01- ابن منظور: لسان العرب، دار الجيل، بيروت، مجلد 3، 1998.
- 02- ابن منظور: لسان العرب، ج 13، دار المعارف، القاهرة .
- 03- الحسن إحسان محمد: موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، لبنان، 1999.
- 04- جوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة: محمد الجوهري ومحمد محي الدين وعدلي السمرى المجلد 1، ط2، 2007.
- 05- ر. بوردون وف. بوزيكو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية ط1، 1948.
- 06- مصلح الصالح: الشامل، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع الرياض، 1999.

رابعاً - المؤتمرات والمجلات:

- 01- أبو الففل إبراهيم: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمائية الجزائرية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية جامعة جيجل، 2009.
- 02- تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: مجلة الإدارة والاقتصاد، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، العدد 83 .
- 03- مؤتمر العمل الدولي: تعزيز الإجراءات لوضع حد للعمل الجبري: مكتب العمل الدولي: التقرير الرابع الدورة 103، جنيف- سويسرا، 2013 .
- 04- مؤتمر العمل الدولي: ثمن الإكراه: مكتب ومنظمة العمل الدولية، ط 1، دورة 97، جنيف، 2009
- 05- مؤتمر العمل الدولي: تحالف عالمي لمكافحة العمل الجبري، التقرير الأول، مكتب العمل الدولي



قائمة المصادر المراجع

الملاحق

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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع - التنظيم والعمل -

استمارة استبيان حول

الممارسات السلطوية والإكراه في العمل

دراسة ميدانية بالعيادة متعددة الخدمات

منصورة - برج بوعريريج

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

إشراف الدكتور

رضا قجة

إعداد الطالبة:

الطاوس على

تدخل في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل ومساهمة في إثراء الموضوع نتقدم بهذه الاستمارة راجين منكم ملاءها بكل صدق وموضوعية، مع العلم أن هذه المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها
ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تمثل إجابتك.

أولاً: البيانات العامة:

- 01- الجنس : ذكر أنثى
- 02- السن أقل من 25 سنة من [25- 30 سنة] [30- 35 سنة]
- من [35- 40 سنة] [40- 45 سنة] من [45- 50 سنة] من 50 فأكثر
- 03- الحالة الاجتماعية: أعزب مطلق متزوج أرمل
- 04- ما هو المستوى العلمي المتحصل عليه ؟ متوسط ثانوي بكالوريا
- 05- ما طبيعة العمل المؤدى ؟ مساعد تمريض ممرض مؤهل
- ممرض حاصل على شهادة دولة ممرض بالصحة العمومية
- مختص في حفظ الصحة مشغل أجهزة التصوير الطبي بالصحة العمومية
- مخبري للصحة العمومية قابلات
- 06- عدد سنوات العمل بالمؤسسة ؟ أقل من 05 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات من 10 سنوات إلى 15 سنوات
- من 15 سنوات إلى 20 سنة من 20 سنة إلى ما فوق
- 07- هل تسكن بعيدا عن مقر العمل نعم لا
- 08- الدوام في العمل: النهار الليل

ثانياً: بيانات تبحث حول فعالية الممارسات السلطوية في المؤسسة:

I- بيانات حول نمط السلطة:

- 09- هل هناك تفويض للسلطات والمسؤوليات بمؤسستكم؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ نعم، هل ترى أن أهداف عملية التفويض ترمي إلى:
- التهرب من المسؤولية
- الاسراع في تنفيذ القرارات
- تحسين وتوثيق العلاقات الانسانية

- أخرى تذكر

10- كيف تصف السلطة الممارسة من طرف مسؤولك المباشر ؟

تسلطية فوضوية ديمقراطية

11- هل يعتمد ممارس السلطة إلى تنمية كوادرات العمل التي تخلفه بعد غيابه؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم كيف؟.....

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

12- هل ترى أن مسؤولك في المؤسسة متعالي ومستخف بزملائك في العمل ؟

نعم لا

- في كلتا الحالتين يسأل كيف؟.....
- 13- مسؤولك في العمل يستغل مركزه ونفوذه لتحقيق المصالح الشخصية :
 نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم يسأل كيف؟.....
- 14- كيف تصنف نمط السلطة المطبق في المؤسسة؟مركزي لا مركزي
- في كلتا الحالتين لماذا؟.....
- 15- ما هو الأسلوب السلطوي المعتمد داخل المؤسسة ؟
 الحوار الإقناع التحفيز والدعم الإكراه والقمع
- أخرى تذكر
- II - بيانات حول اتخاذ القرارات :**
- 16- هل سبق لك وأن شاركت القائد في اتخاذ قرار ما ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم يسأل كيف ؟.....
- 17- هل أنت راض على الطريقة التي تتخذ بها القرارات في مؤسستكم؟
 دائما أحيانا أبدا
- في كل الحالات يسأل لماذا ؟.....
- 18- هل سبق وأن حدث سوء تفاهم بينك وبين رئيسك حول مضمون أحد القرارات؟
 نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم هل كانت حول:
 تغيير المناصب العقوبات المكافآت
- أخرى تذكر
- 19- بماذا تتميز القرارات المتخذة في مؤسستك؟
 عقلانية غير عقلانية
- في كلا الحالتين يسأل كيف؟.....
- 20- تحتوي التقارير المقدمة من طرف الإدارة على معلومات واضحة؟
 دائما أحيانا نادرا
- III - بيانات حول عملية الاتصال:**
- 21- ما طبيعة الرسائل التي تصل إليك؟
 تعليمات أوامر توجيهات استفسارات
- أخرى تذكر
- 22- تتسبب قنوات الاتصال بالمؤسسة في خلق سوء الفهم بين العمال والإدارة
 نعم لا أحيانا

- في كل الحالات كيف؟.....
- 23- ما هي أسباب اتصالك بالإدارة؟ شكوى طلب اقتراح
- 24- هل قمت برفع شكاوي للإدارة من قبل؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل؟.....
- 25- هل يتخذ المسؤول هذه الشكاوي بعين الاعتبار؟ نعم لا
- في كلتا الحالتين وضح ذلك.....
- 26- تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات اللازمة للاتصال بالعمال دون الاهتمام برد فعلهم؟
دائما أحيانا أبدا
- 27- كيف تتم معالجة الشكاوي؟ بسرعة ببطء لا يرد عليها
- إذا كانت لا يرد عليها فهل هذا راجع إلى:
عدم الاهتمام بالعامل كثرة الشكاوي لا تدري
- حالات أخرى تذكر
- 28- في غالب الأحيان ما هي الطرق التي يتم الاتصال بها في مؤسستكم؟
الرسمية غير الرسمية
- 29- هل للاتصال الأفقي دور في حل المشاكل؟
دائما أحيانا أبدا
- في كل الحالات يسأل كيف؟.....
- ثانيا: أبعاد الإكراه في العمل :**
- I - بيانات حول الالتزام الاغترابي:**
- 30- هل تلتزم بما يطلب منك؟ نعم لا
- في كلتا الحالتين يسأل لماذا؟.....
- 31- هل أنت مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في المنظمة؟
نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم يسأل لماذا؟.....
- 32- هل ترى أن بعض العمال يتمردون على القوانين داخل المؤسسة؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم كيف؟.....
- 33- في رأيك ما هي الأسباب التي تجعلك مجبرا على الالتزام بأداء عملك؟
المسؤولية الملقاة على عاتقك نمط السلطة المستعمل
- لا يوجد بديل
- أخرى تذكر

34- هل تشعر بانتمائك للمنظمة ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟.....

35- هل يطلب منك القيام بأعمال تتناقض مع المبادئ والقيم التي تحملها؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم كيف؟.....

36- هل تشعر بأنك غريب عن زملاء العمل حتى في ظل وجودهم ؟ نعم لا

في كلتا الحالتين يسأل لماذا؟.....

وإذا كانت الإجابة بلا لماذا؟.....

37- هل تشعر بالعجز في بعض المواقف التي تواجهك ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف؟.....

II - بيانات حول مؤشر عدم الانضباط الذاتي:

38- هل يعود عدم انضباط العامل بواجباته في العمل إلى؟

نمط السلطة المعتمد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس طبيعة العامل

أخرى تذكر

39- هل تساهم ضغوط العمل في عدم التزام العامل بواجباته؟

نعم لا أحيانا

_ وضح كيف ذلك؟.....

40- إلى أي حد تساهم الرقابة الدقيقة للمسؤول في عدم انضباط العامل؟

إلى حد كبير إلى حد ما لا تؤثر

41- هل صرامة وجمود إجراءات العمل تجعلك غير منضبط في أداء عملك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك.....

42- في حالة مصادفتك لخطر يهدد كيان المؤسسة ،كيف تتصرف ؟

تتدخل شخصيا تخبر الرئيس لا تبالي

- أخرى تذكر

43- متى تكون أكثر جدية في عملك ؟

في حالة حضور رئيسك أمام زملائك لا تبالي

في كل الحالات يسأل لماذا؟.....

44- هل ترى بأن بعض العمال يتحججون ليتهربوا من تأدية العمل ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، بسبب:

تأدية الصلاة قضاء حاجة التمارض

- أخرى تذكر

في حالة لا يسأل لماذا؟.....

III - بيانات حول مؤشر التغيب العمال:

45- هل تحترم مواعيد العمل ؟ نعم لا

- في حالة الاجابة بنعم، ما هي دوافع احترامك لمواقيت العمل؟

الشعور بالمسؤولية الاجبار والقهر طبيعة العمل

- أخرى تذكر

- في حالة الاجابة بـ لا ،لماذا

46- هل تتغيب عن العمل؟ نعم لا

- في حالة الاجابة بـ بنعم ،لماذا ؟

عدم الرضا عن العمل عدم تماسك جماعة العمل

المرض أسباب عائلية بعد مكان العمل

- أخرى تذكر

47- هل تتأخر في الالتحاق بالعمل ؟ نعم لا

- إذا كانت الاجابة بنعم ،ما هي مدة تأخرك ولماذا.....

48- هل ضغوط العمل تجعلك تتغيب عن العمل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم يسأل كيف ذلك.....

49- هل تعتقد أن عدم تكيف العامل مع نظام العمل في المؤسسة يؤدي إلى التغيب العمالي؟

دائماً أحيانا أبدا

50- هل يغادر بعض العمال أماكن عملهم قبل وقت الانصراف ؟

نعم لا

- إذا كانت الاجابة بنعم كيف؟.....

- إذا كانت الاجابة بلا لماذا؟.....

IV - بيانات حول مؤشرات دوران العمل:

51- هل أنت راض عن عملك داخل المؤسسة ؟ نعم لا

- في حالة الاجابة بلا لماذا ؟ عدم الاستفادة من الترقية

الأجر غير كاف عدم التأقلم مع ظروف العمل

سوء العلاقة مع المسؤولين سوء العلاقة مع جماعة العمل

- أخرى تذكر

52- هل تقوم المؤسسة بالتغيير الدوري في مناصب العمل ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟.....

53- هل عملك الحالي يتوافق مع مؤهلاتك العلمية المكتسبة ؟ نعم لا

54- هل تواجه صعوبات أثناء إنجازك لعملك ؟ نعم لا

55- هل قمت بطلب لتغيير مكان عملك ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم إلى ما يعود ذلك ؟ سبب شخصي سبب تنظيمي

- أخرى تذكر.....

56- هل تنوي مغادرة المنظمة ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فهل هذا راجع إلى

المشاكل والاضطرابات العوائد والمكافآت نمط السلطة المستعمل

حالات أخرى تذكر.....

دليل المقابلة الحرة

خاص بمدير المؤسسة، مسؤولي الممرضين والمشرفين، العمال.

01/ بحكم خبرتكم وتجربتكم هل الممارسة السلطوية في المؤسسة تقوم على الرقابة الصارمة أم المرنة ؟

02 /هل تعتقدون أن الممارسة السلطوية القهرية والإجبارية تزيد من عدم انضباط العامل بالمؤسسة.

03 /هل هناك علاقة بين الممارسة السلطوية والإكراه في العمل ؟.

04/ما هو الدور الذي يلعبه الرئيس في توجه العمال وما هو الأسلوب الذي يعتمد عليه.

05/ما هي الظروف التي يتم فيها تغيير مناصب العمال.

06/في رأيك ما هو الأسلوب الأفضل في ممارسة الممارسة السلطوية؟

07/ما هو مستواك التعليمي؟

08/ما هي الإستراتيجية التي تتبعها في حالة وقوع مرؤوسيك في أخطاء أثناء أدائهم لعملهم؟



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاقِ
الْحَدِيدِ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ