

رقم التسجيل: D.SOT/3C/02/18
الرقم التسلسلي:

التسييس التنظيمي وعلاقته بالالتزام الاغترابي للعامل

دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة

دراسة بالمؤسسة العمومية مطاحن الحضنة ومطاحن الإخوة زميح

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الطالب: مرهون امحمد

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
فكرون السعيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيساً
بلوم اسمهان	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر باتنة 2	مشرفاً ومقرراً
بن خالد جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	عضواً مناقشاً
بداوي محمد سفيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	عضواً مناقشاً
قجة رضا	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر باتنة 1	عضواً مناقشاً
خواني أحمد عماد الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 1	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2023-2024



يقول الله تعالى:

﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

{الإسراء: 85}

شكر وتقدير

﴿من لا يشكر الناس لا يشكر الله﴾

- حديث شريف -

عملاً بالحديث الشريف، الشكر كل الشكر والتقدير للأستاذة الدكتورة بلوم اسمهان المشرفة على هذا العمل المتواضع، أولاً على حسنها السوسبيولوجي وقدرتها التوجيهية لمواضيع راهنية ذات صلة حقيقية بمكان الخل والاعتوار التي تمس منظماتنا كمشتغلين في هذا الحقل، وثانياً على سعة بالها ونبل أخلاقها، والطاقة الإيجابية التي تبثها، ولكل الأساتذة في الكلية الذين تعلمنا على أيديهم أبجديات البحث من قريب أو من بعيد.

امحمد مرهون.

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين رحمهما الله
إلى من أقتطعت وقتاً مستحقاً لهم قضيتته في تقليب صفحات
أوصياغة عبارات أو تحليل نتائج إلى الزوجة الكريمة والأولاد
إلى الفاعلين الحقيقيين في غزوة العزة
أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى
عز وجل أن يجد القبول والنجاح

امحمد مرهون.

فهرس المحتويات:

أ	شكر وتقدير	1
ب	الإهداء	1
1	مقدمة:	4
4	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	5
5	أولاً الإشكالية:	9
9	ثانياً: الأهمية وأسباب الاختيار	9
9	2- أسباب الاختيار:	11
11	ثالثاً: أهداف الدراسة:	12
12	رابعاً: فرضيات الدراسة.	13
13	الفصل الثاني: التسييس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف	14
14	أولاً: مسائل مفهومية من مطبخ السوسيولوجيا	16
16	I. في المساق والسياق:	18
18	II. عندما تتحول الأهداف:	22
22	III. المنظمات بصفتها نظاماً سياسية:	24
24	IV. التسييس وسوء السلوك التنظيمي:	26
26	1- التسييس التنظيمي ومثلث الاحتيال:	29
29	2- التسييس التنظيمي وتعظيم المنفعة والتملك:	30
30	3- التسييس التنظيمي وباتولوجيا المنظمات:	34
34	V. التسييس التنظيمي وصناعة التوازنات:	35
35	1- ماهية السلوك السياسي:	39
39	2- مستويات تكثف السلوك السياسي في المنظمة:	41
41	3- التسييس التنظيمي والبنى التنظيمية:	44
44	4- التسييس ونسق الألعاب السياسية:	47
47	ثانياً: القوة بين ثنائية المؤسسة والتسييس:	49
49	I. القوة ومسوغاتها:	53
53	II. مصادر القوة وعملياتها:	54
54	1- الفاعل:	57
57	2- خصائص الهدف:	57
57	3- العوامل الموقفية:	58
58	4- الاستراتيجيات المشتركة:	60
60	II. كيف تؤثر القوة على السلوك:	

62		III. تسييس القوة:
65		IV. مشروعية القوة الفيبرية:
69		ثالثاً: السلطة الرمزية بين تأييد الهيمنة عند بورديو وميكروفيزياء السلطة عند فوكو:
71		I. ديناميات السلطة:
74		II. الممارسة وتأييد الهيمنة عند بورديو:
76		1- الهابتوس وانتظام الممارسة:
78		2- حقول الممارسة:
82		3- نسق الهيمنة ودائرة الشرعية:
85		III. ميكروفيزياء السلطة عند ميشال فوكو:
87		1- مفاعيل السلطة وأولية الانضباط:
89		2- المكان كفضاء للتطويع:
92		رابعاً: النفاق التنظيمي بين دواعي المصلحة المكيافيلية ومسرحة الحياة الوظيفية.
93		I. عوارض ومسببات النفاق التنظيمي:
96		II. المكيافيلية ودواعي المصلحة:
96		1- مكيافيلي والمكيافيلية:
98		2- المكيافيلية وفلسفة الضرورة:
100		3- المكيافيلية والطبيعة البشرية:
102		III. مسرحة الحياة الوظيفية:
103		1- تسويق الذات المظهرية:
106		2- المقاربة الدراماتورية:
109		الفصل الثالث: الالتزام الاغترابي مكاشفة سوسيولوجية
110		أولاً: الالتزام الاغترابي أو التماهي بالالتزام: مكاشفة سوسيولوجية.
112		I. تذبذب الإطار المرجعي وتلاشي الرؤية الأخلاقية:
115		II. الإنتاج الاجتماعي للاغتراب واللامبالاة:
116		1- الاشباع اللحظي:
117		2- أفول الواجب الأخلاقي وتفريغه:
118		III. العقلانية الصورية وتنميط سلوك العاملين:
119		1- سيرورة الأعراض المرضية للعقلنة:
120		2- الاختباء وراء العقلانية والعلم لتطويع العاملين:
121		IV. تواترات البرقرطة وتجلياتها:
122		1- استحكام قبضة القفص الفولاندي للبيروقراطية:
124		2- تقسيم العمل وانتفاء المسؤولية:

125.....	V. تراخي قيمة الالتزام:
127.....	VI. الالتزام الاغترابي ومتلازمة الفشل:
130.....	ثانيًا: اغتراب الحافزية بين عمل الأجساد وأثر الأيادي.
133.....	I. القولية الذاتية للعاملين:
136.....	II. تغريب الوعي:
139.....	III. الحيوان العامل والانسان الصانع:
141.....	IV. اغتراب الحافزية والعوامل الصحية لـ هيرزبيرغ.
144.....	ثالثًا: الصمت التنظيمي بين الصمت الخضوعي والصمت المسيس.
145.....	I. الصمت التنظيمي مفاهيم ودلالات:
148.....	II. الصمت الخضوعي:
148.....	1- توليد الطاعة والاذعان:
151.....	2- الصمت الخضوعي كمحدد للتبادل الاجتماعي:
153.....	III. الصمت المسيس:
154.....	1- السياسة التحتية:
156.....	2- الصمت المسيس كموجه للإختيار العقلاني:
157.....	IV. بين دوامة الصمت وصافرة الإنذار.
158.....	1- دوامة الصمت:
159.....	2- صافرة الإنذار:
161.....	رابعًا: غياب الاستغراق الوظيفي وتداعي مضامين العمل.
164.....	I. مصفوفة الاستغراق:
167.....	II. غياب التماسات المعنى:
169.....	III. الملل وتدني الروح المعنوية:
172.....	IV. غياب الاستغراق والصراع من أجل الاعتراف:
	الفصل الرابع: تحليل علاقة التسييس التنظيمي بالالتزام الاغترابي في ضوء الأدبيات والممارسات وفي ضوء
177.....	المنظمات الجزائرية
179.....	I. التسييس التنظيمي والأخلاق المؤطرة:
180.....	1- التسييس في قلب الهوبزية:
181.....	2- التسييس التنظيمي والسلوك المسؤول:
184.....	II. تسويق الالتزام باسم يد آدم سميث الخفية:
188.....	III. الدولة المرضعة وخلق ثقافة التواكل:
190.....	IV. ثقافة التسيير المستوردة:

194.....	الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
195.....	أولاً: مجالات الدراسة
195.....	أ. المجال المكاني:
196.....	1. المؤسسة العمومية مطاحن الحضنة:
197.....	2. المؤسسة الخاصة مطاحن الإخوة زميح:
197.....	II. المجال الزمني:
199.....	III. المجال البشري:
200.....	ثانياً: المنهج المستخدم
201.....	ثالثاً: مصادر الدراسة وأدوات جمع البيانات
201.....	أ. مصادر الدراسة:
202.....	II. أدوات جمع البيانات:
202.....	1- الملاحظة:
204.....	2- المقابلة:
205.....	3- الاستمارة:
206.....	4- التحليل الإحصائي:
207.....	رابعاً: اختيار مجتمع البحث وخصائصه:
215.....	الفصل السادس: علاقة تسييس القوة بتدعيم صمت العاملين
216.....	أولاً: علاقة تسييس القوة بتدعيم صمت العاملين
230.....	ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بمؤشرات الفرضية الأولى
233.....	الفصل السابع: علاقة السلطة الرمزية بترسيخ اغتراب الحافزية
234.....	أولاً: علاقة السلطة الرمزية بترسيخ اغتراب الحافزية
248.....	ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بمؤشرات الفرضية الثانية
252.....	الفصل الثامن: علاقة النفاق التنظيمي بغياب الاستغراق الوظيفي
253.....	أولاً: علاقة النفاق التنظيمي بغياب الاستغراق الوظيفي
267.....	ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بمؤشرات الفرضية الثالثة
272.....	الخاتمة: قراءة سوسيولوجية للنتائج المتمخضة عن الدراسة
279.....	وصايا ومتفرحات:
.....	قائمة المصادر والمراجع:
.....	ملخص الدراسة:
.....	الملاحق

قائمة الأشكال:

25	الشكل رقم 1 : أبعاد السلوك السياسي التنظيمي.....
27	الشكل رقم 2 : مثلث الاحتيال
37	الشكل رقم 3 : العوامل المؤثرة على السلوك السياسي.....
39	الشكل رقم 4 : مستويات السلوك السياسي في المنظمة.....
42	الشكل رقم 5 : نموذج مقترح للتأثير السياسي في المستويات العليا (بورتر وآخرون 1982).....
50	الشكل رقم 6 : نموذج القوة (أ - ب).....
52	الشكل رقم 7 : الموارد الفائضة والقوة.....
53	الشكل رقم 8 : مصادر القوة وعملياتها.....
61	الشكل رقم 9 : نموذج القوة والتأثير على مستوى المنظمة.....
81	الشكل رقم 10 : العلاقة بين الوضعية، الاستعدادات والسلوك.....
84	الشكل رقم 11 : دائرة الهيمنة الشرعية.....
114	الشكل رقم 12 : أزمت عالم الحياة الناجمة عن تبعثر عمليات إعادة الإنتاج.....
116	الشكل رقم 13 : الإنتاج الاجتماعي للاغتراب واللامبالاة.....
119	الشكل رقم 14 : العقلنة الصورية.....
122	الشكل رقم 15 : تواترات البرقطة وتجلياتها.....
129	الشكل رقم 16 : العوائق أمام اتخاذ القرار الأخلاقي.....
131	الشكل رقم 17 : اغتراب الحافزية ومؤشراتها.....
142	الشكل رقم 18 : تطور الحاجات المتعلقة بالعمل.....
143	الشكل رقم 19 : العوامل الدافعة والعوامل الصحية.....
145	الشكل رقم 20 : الصمت التنظيمي بمحددیه الخضوعي والمسييس.....
147	الشكل رقم 21 : العوامل المسببة للصمت التنظيمي والمحصلات المتوقعة.....
152	الشكل رقم 22 : النموذج التكاملي لرونالد بيرت.....
162	الشكل رقم 23 : الدوافع والمعوقات الرئيسية لقدرة المنظمة.....
166	الشكل رقم 24 : مصفوفة تشيكنز نتيماها لاي في الاستغراق.....
183	الشكل رقم 25 : عناصر السلوك المسؤول.....
186	الشكل رقم 26 : نموذج القطاعات الأربعة الخاصة بـ ويلبر.....
187	الشكل رقم 27 : نموذج ويلبر بالإسقاط على الدراسة.....

قائمة الجداول:

الجدول رقم 1 : تطور دراسة المنظمة ضمن بعدي النظام والغاية عن مؤيد السالم	18
الجدول رقم 2 : موجز للأساليب العصابية الخمسة.....	32
الجدول رقم 3 : بعض خصائص الألعاب السياسية التي تم لعبها في المنظمات	45
الجدول رقم 4 : مصادر القوة بمعناها وأمثلتها على مستوى المنظمة.....	54
الجدول رقم 5 : خصائص عمليات التأثير الثلاث	60
الجدول رقم 6 : أنماط الهيمنة ومضامين مشروعيتها	66
الجدول رقم 7 : القوالب السلطوية	73
الجدول رقم 8 : بعض تعاريف الصمت التنظيمي.....	146
الجدول رقم 9 : أعراض الضغوط الوظيفية.....	170
الجدول رقم 10 : بنية علاقات الاعتراف الاجتماعي.....	175
الجدول رقم 11 : مراحل تطور القيم التنظيمية.....	181
الجدول رقم 12 : عدد العمال الاجمالي في المؤسسة العمومية مطاحن الحزنة	199
الجدول رقم 13 : عدد العمال الاجمالي في المؤسسة الخاصة مطاحن الإخوة زميح	199
الجدول رقم 14 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	207
الجدول رقم 15 : يمثل نسبة الاناث المشتغلات لمجموع المشتغلين (قوة العمل %).....	208
الجدول رقم 16 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	209
الجدول رقم 17 : توزيع المشتغلين والبطالين حسب فئة العمر - سبتمبر 2018	210
الجدول رقم 18 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	211
الجدول رقم 19 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	212
الجدول رقم 20 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني.....	213
الجدول رقم 21 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة	214
الجدول رقم 22 : العلاقة بين إجراءات وقواعد العمل والالتزام بالأوامر والتوجيهات	216
الجدول رقم 23 : العلاقة بين القرارات المسيسة وإبداء رأي مخالف في الاجتماعات	218
الجدول رقم 24 : العلاقة بين خبرات أصحاب القرار والمشاركة في طرح الأفكار والمقترحات	220
الجدول رقم 25 : العلاقة بين تسييس العلاوات والتعويضات وتحقيق الامتثال وتجنب المواجهة	222
الجدول رقم 26 : العلاقة بين العمل في جو من التهديد والتزام الصمت أثناء النقاش	224
الجدول رقم 27 : العلاقة بين تبادل المعلومات وحصرها وتعهد حجب المعلومات الخاصة بالعمل من العاملين	226
الجدول رقم 28 : العلاقة بين التلاعب بأنظمة تقييم الأداء والتعامل بحذر مع الرؤساء والزملاء	228

الجدول رقم 29 :علاقة التعنيف بالميل الى العزلة.....	234
الجدول رقم 30 : العلاقة بين التكليف بمهام أقل من المستوى مع ما يشعر به العاملون أثناء العمل....	236
الجدول رقم 31 : العلاقة بين التفاضل والتمييز في المعاملة والسعي للحصول على ترقية.....	238
الجدول رقم 32 : العلاقة بين التوبيخ عند التقصير والسعي لزيادة المهارات والمعارف	240
الجدول رقم 33 : العلاقة بين تحميل نتائج الإخفاق ومستوى أداء العاملين.....	242
الجدول رقم 34 : العلاقة بين سهولة الوصول للمعلومات والاكتفاء بالأجر المقدم	244
الجدول رقم 35 : العلاقة بين المساعدة في حل مشكلات العمل والرغبة في الإنجاز	246
الجدول رقم 36 : العلاقة بين لفت انتباه المسؤولين والحرص على سمعة المؤسسة	253
الجدول رقم 37 : العلاقة بين المظهرية والاهتمام بالمؤسسة	255
الجدول رقم 38 : علاقة تصيد الأخطاء بتكريس الجهد والوقت للعمل	257
الجدول رقم 39 : العلاقة بين التشهير بالأخطاء ومدى توافق العمل مع رغبات العاملين	259
الجدول رقم 40 : العلاقة بين ادعاء الجدية والإخلاص ومدى الارتباط بمكان العمل.....	261
الجدول رقم 41 : العلاقة بين تبني الرؤساء للإنجازات ومعنى قيمة العمل بالنسبة للعاملين	263
الجدول رقم 42 : العلاقة بين المدح والإطراء للمسؤولين والمبادرة في طرح المقترحات	265

مقدمہ

مقدمة:

بداية لا يمكن النظر للمنظمة بمعزل عن مكوناتها البشرية، فتعرّضها أو نجاحها إنما يُعزى لهذا المكون، وهذا ما يدعونا للوقوف على مميزات الفعل الاجتماعي الذي يتشكل داخل أبنيتها كمعطى حاسم وضروري وجب الالتفات إليه كهدف وليس كوسيلة وأداة فقط، وحتى يتم تصميم إستجابة وافية لمعضلة أو ظاهرة كالتسييس التنظيمي أو الالتزام الاغترابي، يتطلب الأمر فحصها من خلال صلتها بالسياق الاجتماعي ككل، ثم النظر إليها من خلال مظهراتها التي تتجسد في الاطار التنظيمي، من خلال سلوكيات أفراد المنظمة، قبل الشروع في دراسة وتحليل أبعادها ومؤثراتها، فهذا المنظور يعد حاسماً لتقديم وصف كافٍ للظاهرة أو يتقرب من ذلك.

فقد أصبح من المسلم به أن محاولات تجزئة هوية العاملين بين مصفوفة من الأدوار، وفصلهم عن محيطهم ومجتمعهم - كما كان ينظر الى ذلك المنظرين الأوائل - أمراً مجافياً للواقع، فحتى وإن تبدى ذلك في سلوكياتهم وممارساتهم الظاهرة، وتماهيهم مع الإجراءات والقواعد المعميرة، فإنهم سرعان ما يبادرون الى تجاوز تلك المحاولات، بخلق بيئة موازية في التنظيم غير الرسمي، تستوعبهم ككائنات إجتماعية، وهذا يقودنا بالضرورة الى تضمين سلوكياتهم وممارستهم الظاهرة، ومن ثمة الخفية، والتي تتجسد خلف حدود ذواتهم، من خلال ربطها بمحيطها وبمجتمعها، وهذا ما يسهم في رؤية أكثر شمولية للظاهرة، فالظواهر كما يحدد علماء الاجتماع قد تتشكل في مستوى ويعاد انتاجها في مستوى آخر، لذلك يتطلب الأمر كما يقرر عالم الاجتماع الأمريكي مارك غرانوفيتز، فهم كيف أن المستويين الجزئي والكلي للتحليل مترابطان، وأن فهم ديناميات هذه العلاقات يتم من خلال ما يسمى بالمستوى المتوسط للتحليل الذي يتموضع بين فجوات ونقاطات التحليل الماكرو والميكرو سوسيولوجي، فتحليل وتفسير طبيعة العلاقة بين الأفراد العاملين، وبين المجتمع ككل، وبين إقتضاءات وإكراهات القواعد المعميرة في المنظمة، والتسوية بين دوافع ومتطلبات السلوك والنشاط الإنساني يمثل صعوبة بالغة وتحدياً أمام مختلف البعثة.

لكن يمكن لعلم الاجتماع بما يمتلكه من قدرة على تفكيك الواقع وتعريته المساعدة في توجيه البحث عن مواطن العلل المستحكمة في المنظمات، وكما تؤكد حنة أرندت أنه لا يمكن الركون الى الغفلة عن واقع أن بعض الفئات من البشر في أيامنا هذه، تعيش وتعاني أسوأ ما عاشه العبيد والأقنان، ورغم أن كل النظريات التي واكبت وسايرت تطور المنظمة كانت تتلبس بلبوس البسوس البحث عن راحة ومصلحة العاملين، الا أنها في حقيقتها كانت مهتمة أكثر بالانتاجية والربح، وبديانة الجودة الشاملة بتعبير جيل ليبوفتسكي، التي تراعي مقاييس تجويد السلع والخدمات، تاركة تجويد ظروف العمل والحالة النفسية والاجتماعية للعاملين في الظل، فحتى وإن عمل النظام الاقتصادي على إثراء الانسان مادياً فقد أفرقه إنسانياً كما يرى إيريك فروم، فقد امتدت واستحوذت الحسابات التجريدية كوسائل وغايات على جميع

الاعتبارات القيمة والإنسانية لذلك لا يمكن اختزال الممارسات التي تتبدى في المنظمة في ثنائية القوة والامتثال، والتي تنعكس في ممارسات كالتسييس والالتزام الإغترابي، فهناك مناويل أخرى كالمصالح والضرورة، وهذه الأخيرة، وبالمفارقة تُستخدم مطية لتبرير وتسويغ ممارسات التسييس التنظيمي من مراوغات ونفاق، واستغلال، وتطويع وامتهان للعاملين، وبإسمها ومن خلالها كذلك، أو بتعبير أدق تحت وطأتها، يتحمل العاملون صنوف المهانة والاستغلال، كحال عبيد التجديف في السفينة، في التشبيه البليغ الذي أورده رايت ميلز في كتابه "الخيال العلمي الاجتماعي" والذين يتحولون بحركاتهم الرتيبة والمتكررة الى مجرد تروس في آلة، ينتظمون بإذعان طوعي شديد، حتى أنه لا حاجة الى استخدام السوط لدفعهم لذلك، ففهم غارقون في إذعانهم لدرجة أنهم لا يعرفون حتى وجهة السفينة، فقلة فقط ممن هم على ظهر السفينة من يعرفون ذلك.

وغير بعيد عن هذا التشبيه يقرر ايمانويل جوبيو في كتابه "إعادة إختراع القيادة" أن نهج العمل في المنظمة، يتحدد بنوعين من الأدوار في أي عملية، الخراف والدجاج*، فتكون الخراف ملتزمة بالمشروع والعمل، فهي مشاركة بلحومها المائلة للعيان (التزام إغترابي)، بينما يلعب الدجاج دور المشارك المهتم بتحصيل العوائد والأرباح فقط (التسييس التنظيمي)، وعلى الرغم من أنهما مهمان - أي كلتا الفئتان - لإنجاز المهام والأعمال، إلا أنه يظهر البون الشاسع في اسهام كل واحد منهما، وبالتالي تختلف رغباتهما ومسؤولياتهما، وحتى طريقة التزامهما.

وبالحديث عن واقع المنظمات الجزائرية بمختلف أنواعها ومسمياتها، فإن لها واقع مخصوص تطرق اليه بكثير من التحليل البحاثة الأوائل وحتى المستجدين - ذكرنا اسهاماتهم - وهم اجمالاً يؤكدون على أن هذا الواقع لا يمكن القفز عليه وتجاوزه، فالسلوكيات والممارسات التي تطبع العامل الجزائري سواء أكان في أعلى التراتبية الهرمية أو في أدناها، تتسم في مجملها بالسلبية واللامبالاة، والجري المحموم لتحصيل العوائد الخاصة، وبالتالي تهدد نسيج المنظمة عندما تصبح قاعدة وليس استثناء، وهذا يؤسس لواقع ترسخه وتثبته هذه الممارسات قد يقود في النهاية الى تكريس معايير في بيئة العمل، تصبح عناصر مؤثرة في جميع الأنشطة، وعلى الرغم من أن واقع العمل والتحديات التي يواجهها العامل اليوم تختلف، إلا أن البنيات القديمة لا تزال موجودة، كما يؤكد الهواري عدي في كتابه "تحولات المجتمع الجزائري"، فالتماثلات الثقافية التي كانت تتمفصل معها لم تختفي كلية، فهي تعيد انتاج ذاتها بلبوس جديد، لكن بالمصفوفة المرجعية ذاتها.

* أورد هذه القصة الرمزية للدلالة على اختلاف اسهامات والتزامات أفراد المنظمة، وهي بإختصار أن خروف التقى بدجاجة على الطريق، فأقترحت الدجاجة على الخروف افتتاح مطعم مشترك بينهما، فنظر اليها الخروف متسائلاً ولكن ماذا نسميه؟ أطرقت الدجاجة برهة من الزمن ثم أعلنت قائلة نسميه "حم ضأن وبيض" نظر اليها الخروف متعجباً وقال لا أوافقك الرأي، لأن ذلك يعني أنني سأكون ملتزماً بتقديم لحمي، بينما أنت مجرد مشاركة ببيضك!

البحث في المواضيع المستجدة، هو أقرب الى الولوج في متاهة، فلا ضمان لبلوغ النهاية بتعبير المفكر الاجتماعي إبراهيم عبد الله، فالنموذج المعرفي هو صورة للحقيقة وليس صورة عقلية مجردة فقط، للإلمام بالموضوع وسبر أغواره، اقتضت طبيعته وطبيعته مادته أن يقسم على ثمانية فصول، تضمن الفصل الأول إشكالية الدراسة، وأهمية وأسباب اختيار موضوعها، والاعتبارات الذاتية والموضوعية التي على أساسها تم اختيار هذا الموضوع، والأهداف المتوخاة منها، وأخيرا الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة وتعود إليها، في الفصل الثاني تم التعرض لمتغير الدراسة الأول، التسييس التنظيمي توصيفاً وتصنيفاً، بمسائلة مفهومية حرصنا أن تكون أكثر مادتها من مطبخ السوسيولوجيا، مع التجسير المعرفي للعلوم التي تتقاطع معها، للخروج بأكبر زاد معرفي ممكن، فجاءت العناوين الفرعية المتنوعة، في المساق والسياق، عندما تتحول أهداف المنظمة، المنظمات بصفتها نظاماً سياسية، التسييس وسوء السلوك التنظيمي، مثلث الاحتيال، تعظيم المنفعة والتملك، باثولوجيا المنظمات، التسييس وصناعة التوازنات، نسق الألعاب السياسية، كما تضمن الفصل الأول أبعاد المتغير الأول، القوة بين ثنائية المؤسسة والتسييس، بينما البعد الثاني جاء تحت مسمى السلطة الرمزية بين تأبيد الهيمنة عند بورديو وميكروفيزياء السلطة عند فوكو، وأخيراً النفاق التنظيمي بين دواعي المصلحة المكيافيلية ومسرحة الحياة الوظيفية، وتضمنت الأبعاد الثلاث عناوين فرعية بما يتلائم ومادتها، بينما تم تناول المتغير التابع الالتزام الاغترابي في الفصل الثالث، وتمت مكاشفته سوسيولوجياً بالحديث عن تذبذب الاطار المرجعي، وتلاشي الرؤية الأخلاقية، والإنتاج الاجتماعي للإغتراب واللامبالاة، وتراخي قيمة الالتزام، ومتلازمة الفشل، بينما جاء البعد الأول تحت مسمى اغتراب الحافزية بين عمل الأجساد وأثر الأيادي، ثم البعد الثاني الصمت التنظيمي بين الصمت الخضوعي والصمت المسيس، والبعد الثالث، غياب الاستغراق وتداعي مضامين العمل، فيما يأتي الفصل الرابع لتحليل علاقة التسييس التنظيمي بالالتزام الاغترابي في ضوء الأدبيات، وفي ضوء الممارسات التي يتمثلها العاملون في المنظمات الجزائرية، أين تم الاستشهاد بإسهامات كبار السوسيولوجيين الجزائريين، في الجزء المعنون بالدولة المرضعة وخلق ثقافة التواكل، وكذا ثقافة التسيير المستوردة، أما الفصل الخامس فقد تم فيه تحديد مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم، ومصادر وأدوات الدراسة، واختيار العينة وخصائصها، وفي الفصل السادس عالجنا الجانب الميداني والتحقق من الفرضية الأولى، وتحليل نتائجها بالاعتماد على التراث النظري والدراسات السابقة، وهو ما اجتهدنا على القيام به في الفصلين السابع والثامن كذلك ، لنختم الاطروحة بتحليل سوسيولوجي لنتائج الدراسة الميدانية مرفوق بتوصيات واقتراحات، ثم وكعادة الدراسات خاتمة تم فيها بإيجاز بلورة تصوراتنا.

الفصل الأول :

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

أولاً الإشكالية:

التطلع الى تحليل ومكاشفة العمليات التنظيمية، والكيفية التي تدار بها منظمتنا، يستقطب وبشكل متزايد الكثير من البحاثة والخبراء، الذين قد تختلف دوافعهم وهواجسهم، بيد أن المكاشفة السوسيولوجية تبدو مؤهلة أكثر من غيرها، وهذا الامتياز إنما يدفع المشتغلين في حقلها الى استرداد المحتوى النقدي، والبعد عن موجات التسطيح والاختزال، وهذا يقودنا بالضرورة الى التعامل مع المنظمات - وهذا ما يحسنه السوسيولوجي - كوحدات اجتماعية، لا تنتج سلعا وخدمات فقط، بل تنتج وتهيأ واقعا اجتماعيا بداخلها، وهو أكثر المضامين التي تُركت في الظل، مع التباين الذي يكاد ينحصر بين المهتمين بالتنظيمات حول الوسائل الأكثر نجاعة وفاعلية للوصول الى المردودية الإنتاجية العالية فقط.

تجاهل هذا الواقع سوف يلقي بظلاله القاتمة التي تقبع خلف الجدران الصماء للمنظمة، فيترتب عليها اعتلال تنظيمي تختنق فيه القيم، ويتشيء الإنسان، فيُغرب تغريبا ذاتيا واجتماعيا، بل وحتى مكانيا، وتجعل مشاركته انصياحية قهرية، أضحت معها المهنة والوظيفة، مجرد مربع في المخطط التنظيمي للمنظمة، فتتشكل بؤر يسودها الاجهاد وتنعدم فيها الحياة، تكتم على أنفاس العاملين فيها، فيدورون في حلقة سيزيفية * مغلقة من اللاجدوى، وكأنهم عالقين في فخ لا فكاك منه.

هذا التصدع لمعنى العمل هو تصدع للحياة كذلك، كما يؤكد عالم الاجتماع دافيد لوبروتون، فأى معنى لفضاء عمل يرى فيه الانسان نفسه كنفاية لإنسانيته نفسها، هذا الهدر لكرامة الانسان والخط من قيمته، تغيب في العادة عن أذهان المهتمين، فلا يركزون إلا على الهدر المالي، فكل الأبحاث تسير في اتجاه تحسين الأداء للعاملين، لكن مع مضيها كذلك في التقليل والخط من قيمة بل وحياة أولئك الذين تستهدفهم وتطبق عليهم.

لذلك عندما يتعلق الأمر بدراسة السلوكيات التنظيمية في المنظمة، فهي تكون من منطلق ما يقيمه الأفراد من علاقات، وتفاعلات فيما بينهم، ومن خلال فهم آليات السياسات التنظيمية بمختلف مظهراتها وتجلياتها، لأن ملامح الصورة الراهنة لمنظمتنا اليوم، تقدم ازدواجية واضحة، فهي ترفع شعارات براءة، تكشف عند التعمق الى ما دون ظواهر الأمور فيها عن مظهرية مزيفة، تخفي واقعا قشيبا يسلب العامل انسانيته ويحاصره من كل الجوانب، ويكرس لنوع من العبودية الجديدة، لطوعية تخضعه لمنطق ميكانيكي حتمي، حتى أضحي معها اللائقين هو اليقين الوحيد

* نسبة الى الكاتب الفرنسي إلبير كامو، بعنوان أسطورة سيزيف، وهي أسطورة اغريقية تقضي بعيش سيزيف حياة أزلية في عمل عبثي وغير مجدي، وهو دحرجة صخرة كبيرة صعودا الى الجبل، وعند وصوله الى القمة تتدحرج الصخرة الى الأسفل، فيعاود الكرة ويرفعها من جديد مرارا وتكرارا بلا نهاية لهذه الحلقة المفرغة من العبثية.

كما يقرر عالم الاجتماع البولندي زيغمونت باومان، تشظت معها كل مراكز الثقل التي شيدتها الحداثة الصلبة، بعقلانيّتها، فأصبحت منظماتنا تخضع لقوالب جامدة، وصناديق تنظيمية مكدسة فوق بعضها البعض، حصرت فعالية المنظمة في لغة واحدة ووحيدة، هي تعظيم المكاسب وتقليل الخسائر، دون الالتفات الى البعد الإنساني، والذي حتى وإن نُظر اليه، فلن يتعدى كما تقدم وذكرنا منطق العوائد الاقتصادية، "تحت غلاف التنوع والاختلافات المحلية الكثيرة التي تتبدى في الأسلوب وطريقة الإدارة، فإن المنطق الحاكم لجميع المؤسسات التجارية تقريباً يمكن تلخيصه في معادلة بسيطة وجافة: مواد خام + قوة العمل + ماكينات = مُنتج + ربح (دوبوتون، 2018، ص 112)، ومن منظور عقلائي أداتي مشيء، يكرس قياس النجاح بفعالية تطابق الوسائل مهما كانت لتحقيق الغايات والأهداف المنظورة، بعيداً عن المضامين القيمية والأخلاقية التي توطر هذه الغايات، فإنه ليس ثمة فارق بين مكونات المعادلة السابقة، فهي في نظر المسؤول العقلاني النبیه كلها سلع وأشياء، لا بد من تحقيق تأمينها بأزهد الأسعار، واستغلالها الى أقصى الحدود حتى وإن كان مكون من مكونات هذه المعادلة هم بشر، سوف يُرمى بهم في عوالم الاغتراب.

طبيعة كل التنظيمات هي في الأساس ممارسات وتفاعلات اجتماعية، يجري توجيهها من خلال إجراءات وقواعد مميّزة، نحو تحقيق الفعالية المنظورة في عدد من المؤشرات تكون في الغالب الأعم، كمّية، ولتضمن هذه الفعالية وضمان نجاعتها لا بد من الانطلاق من واقع تنظيمي مُحكم، والوقوف على أرضية صلبة تعمل على ترسيم وترسيخ ثقافة الالتزام بين أعضاء المنظمة، فهذه أي منظمة هو أن تجعل العمال العاديين فيها يفعلون أشياء فوق عادية بتعبير بيتر دراكر*، فلا بد إذن من الإيمان بقدرات العاملين في المنظمة والمراهنة عليهم بأن تسعى الى ضمان التزامهم وليس مشاركتهم، فهذه الأخيرة قد يتم تحصيلها بالقهر والإجبار أو بالمكافآت والعطاءات، بينما الالتزام بغرس ويُرسخ، لأنه في جوهره تعهد يبديه العاملون تجاه عملهم ومنظمتهم " المال يعمل بالفعل على تشجيع أنواع بعينها من السلوكيات المرغوبة، ولكن حينما يتعلق الأمر بغرس بذور الالتزام يقف المال على ابعد مسافة من أن يكون الأداة الأكفأ المتاحة بين أيدينا (جوبيو، 2013، ص ص، 190-191).

اتزيوني في دراسته التي قام بها عام 1961 اهتم بطبيعة الالتزام في المنظمات، ودرسته رغم قدمها ما زالت تمثل الإطار المرجعي لكثير من الكتابات للمهتمين بهذا الحقل، حيث ربط بين طبيعة تفاعل الأفراد داخل المنظمات، وطبيعة اندماجهم ومشاركتهم فيها، والذي قد يأخذ شكلاً ايجابياً يتبدى في الالتزام النفعي، أو الأخلاقي، وقد يتأسس في شكل سلبي هو الالتزام الاغترابي، حيث لا يكون التزامه نابغاً من ارادته، بل هو نتيجة لجملة من الاكراهات

* لا يمكن لأي منظمة أن تركز الى العبقريّة فهذا مورد نادر، ولا يمكن توقعه في أغلب المرات "ذلك فإن الإختبار الحقيقي لأي مؤسسة، هو مدى قدرتها على تحسين أداء الأفراد العاديين بها، وقدرتهم على استخراج مواضع قوتهم وزيادة أدائهم، وتحييد آثار الضعف لديهم (دراكر، 2013، ص 174).

والقيود، والاستخدام المفرط والمنهج للقوة، وهذا ما قد يبدو متجذراً في بُنى المنظمات الجزائرية، التي تبدو وكأنها تعاني من إعاقة بتعبير سعد بشاينية في كتابه "تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، فقد شهد العامل الجزائري منذ الاستقلال سيرورة انخراط تدريجي في سياق أو مخاض بدأ بمرحلة التسيير الذاتي الذي كان واقعاً مفروضاً أكثر منه خياراً متبنياً، تميزت بسلطة المدير المتنفذة على اعتبار أن أغلب العمال أميين، مروراً بمرحلة انشاء الشركات العمومية، ثم ما تلاها من توجه لتكريس نمط التسيير الاشتراكي الذي رفع عاليًا شعاراً مظهرياً وهو شعار العامل المنتج والمسير، لكن وقع كسابقيه في تناقضات تسييرية كبيرة، بعدها جاءت مرحلة إعادة الهيكلة بشقيها العضوي والمالي، لكن لم تتجسد مضامينها لغياب المشروع المؤسسي الذي يتركز على المعرفة والمهارة وقبلهما حرية المبادرة، ثم توجهنا الى مرحلة استقلالية المؤسسات وبدورها لم ترسوا على قواعد ثابتة ومحكمة، بعدها دخلنا في أتون اقتصاد السوق بالانفتاح مرة واحدة على الأسواق والمؤسسات الأجنبية، ورغم أن لكل مرحلة أسبقته الخاصة إلا أن الدراسات السوسيولوجية التي عالجت تمثلات هذه المراحل على أيدي سوسيولوجيين كبار من طينة، على الكنز، وسعيد شيخي، وجمال غريد... وغيرهم ممن عالجن مساهماتهم في هذه الدراسة، والنتائج التي توصلوا اليها تكاد تجمع على أن المنظمات ومن خلال السياسات الموجهة والمتبعة انحصرت في تحقيق المطالب الاجتماعية، وأنها مازالت بعيدة عن الفاعلية الحقيقية، لأن أي عجز كان يُغطى من طرف الدولة، وحتى مع سياسات الخصوصية واقتصاد السوق بقيت المنظمات رهينة الإملاءات.

أما أعضاء المنظمة فلا أدل من وصف بشاينية سعد، الساخر الذي علق على حالة التضخم في العمالة وبالأخص الجهاز الإداري "حتى أن بعضهم شبه وضعهم، بشكل التمساح، اليدان القصيرتان، والغم الطويل (بشاينية، 2002، ص 134)، وهو وصف له دلالة رمزية كبيرة بإسقاطه على واقع المنظمات الجزائرية، أين يأخذون أكثر مما ينتجون، ولو طبقنا عليهم مدلول فائض القيمة الماركسي لوجدنا أنهم لم يحصلوا حتى القيمة التي توازي أجورهم، فما بالك بفائض هذه القيمة.

ثم تضاعفت وتائر هذه السيرورة وتسارعت مع رياح العولمة والتحولت العميقة التي فرضتها، سواء على المنظمات أو على منتسبيها أو على ثقافة المجتمع ككل، فقد تغلغلت تمثلات غريبة عن المجتمع من قبل الفردانية والمتعية، وصراع التملك، فأضفت طابعها البضاعي، لتشكل فضاء متخم بقيم تُعظم المنفعة الخاصة، وتحصيل العوائد، وتمدية العلاقات، فتحوّلت المنظمات الى سلم يتسلقه البعض لإنجاز ترقية اجتماعية وتراتبية طبقية على حساب فاعليتها وربحياتها، وقبل كل هذا على حساب الأفراد العاملين فيها، هذا التحول أسهم بقدر غير قليل في توعك ظاهر للمنظمات بتعبير سان سوليو، فعندما تسييس القوة وتوجه لخدمة مصالح الطرف الأقوى في العلاقة، وتعمل

مفاعيل السلطة الدقيقة - ميكروفيزياء السلطة - بتعبير فوكو على شرعنة هذه القوة بإنتاج خضوع واذعان طوعي من العاملين، لتأبيد هيمنة الطرف الأقوى بتعبير بيار بورديو، يظهر سلوك التسييس التنظيمي الذي يتمثل هذه الأبعاد ويُضمنها، لتعظيم العوائد المصلحية الخاصة لممارسيه.

فأضحت المنظمات الجزائية بنوعيتها العمومية، المثقلة بمركزية القرار، وتغلغل السلوكيات والممارسات السلبية في مفاصلها بإستدماج آليات تسيير تتسم بالتفرد والتسلط والقهرية، والأمر عينه ينسحب على المنظمات الخاصة، فتعظيمها للربح كمعطى أساسي جعلها تجنح الى انتهاج آليات تسيير لا تختلف كثيرًا عن مثيلاتها في المنظمات العمومية، بل قد تزيد، مع الإقرار بأن الوقائع السوسيولوجية تتغير حسب المعطى الزمني والمكاني، في ضوء كل هذه المعطيات وأكثر، وبتمثل شعار السمكة تفسد وتتغفن من رأسها كما يقرر بوب غارات في كتابه "إثنتا عشرة مقدرة تنظيمية"، فإننا سننخرط في اجراء دراسة مقارنة بين التنظيمين العمومي والخاص، باستشكال تساؤل رئيسي:

ما علاقة التسييس التنظيمي بترسيخ الالتزام الاغترابي للعاملين؟

فمن منظور نظريات الطوارئ (هنري منتزبرغ، وميشال كروزيه وغيرهما)، الاشتغال الحقيقي للمنظمات إنما هو تسوية تحدث بين الفاعلين الحقيقيين في المنظمات، لمحاصرة النصيب الأكبر من الموارد، بعيدًا عن الطرح الذي تجاوزه الزمن والذي يرى أن المنظمات تشتغل بعقلانية "وما هو عقلاني من وجهة نظر ما، لاعتقالي من وجهة نظر أخرى، فالمنظمات هي أنظمة سياسية، وإئتلافات للمصالح، والعقلانية لا تعرف الا فيما يتعلق بعمليات متكاملة وثابتة لترتيب الأفضليات (مورغان، 2005، ص 307).

واقع المنظمة الفعلي إذن لا تجسده خطوط ومربعات هيكلها التنظيمي الرسمي، إنما ما يعتمل من سلوكيات خارج ميثاقها وإطارها الشرعي الممعي، أي في التنظيم غير الرسمي الذي يجسد ما يحدث فعليًا، وهو المجال الذي يمتد فيه التسييس التنظيمي، من خلال توليفة من العلاقات، والتحالفات وتركيبية من الألاعيب والمراوغات المحكومة بمنطق الخضوع لرهانات المصالح، وهذا معناه ان المنظمة كنسق اجتماعي تتكشف عن ازدواجية في المكانات وفي المواقع والأدوار، والتفاعلات بين أعضائها تتحدد بطرفي علاقة قوة، وهما المهيمنين من يمتلكون عناصر القوة الفعلية فيسيسونها لخدمة أغراضهم الخاصة (أفرادًا وجماعات)، بطرق ملتوية وغير شرعية في الغالب، وهو التجسيد الفعلي للسلوك المسيس، وفي الطرف المقابل المهيمن عليهم، والخاضعين لإكراهات الوضعيات التي وجدوا أنفسهم فيها، فيتمثلونها رغماً عنهم، أو بتواطئهم، وتتجسد في قبولهم دون قبول بتعبير تشومسكي، أي التزام إغترابي.

ثانياً: الأهمية وأسباب الاختيار

1- الأهمية

زيغمونت باومان يؤكد أن مساراتنا في الغالب تتحدد بتفاعلاتنا مع الآخرين في الفضاء الاجتماعي، من خلال التحكم في إنتاج المعلومات، وجملة الرموز التي نوظفها لنفهم أنفسنا ونفهم غيرنا، وبهذا فإن التساؤلات دوماً تثار في حياتنا اليومية، لكن قد لا نلقي لها بالاً، لكن قد يلفت انتباهنا موضوع معين أو ظاهرة ما، فنسعى الى صقل تصوراتنا حولها وتشكيلها تبعاً لأهميتها، وأهمية تواتراتها، ولا شك أن موضوع التسييس التنظيمي أو الالتزام الاغترابي يسترعي الاهتمام رغم أن مكاشفته سوسيولوجياً من الصعوبة بما كان، لأن الأمر كما يؤكد رايت ميلز يستدعي رصد هذا الواقع وتحليله وفقاً لمعايير تعلو عليه، أي عليك أن تسعى الى تصور بديل يكون أكثر ملائمة وأكثر إنسانية من الواقع الذي ستدرسه، وتستخلص قواعده، والضوابط النازمة له، فالمشتغل في حقل السوسيولوجيا عليه أن يملك "الجرأة على إثارة أسئلة غير مناسبة مع المعتقد، وإبراز ما يدور خلف المسرح للعيان، والامساك بخيوط الحياة الاجتماعية، أي، وبإختصار كشف حقيقة الظواهر الاجتماعية المخفية (بوغام، 2012، ص 24)، والتسييس التنظيمي من أكثر الظواهر المخفية، التي لم تولى بالاهتمام الكافي، ولعل هذا ما يفسر قلة الدراسات إن لم نقل ندرتها التي تناولت هذا الموضوع، في مختلف مجالات وصنوف العلوم التي تهتم بهكذا مواضيع، أما تناوله بعدسات سوسيولوجية فقد تم التطرق اليه بشكل عرضي وفي كتابات قليلة تعد على الأصابع، ولا تتعدى الصفحة أو الصفحتان في أحسن الأحوال، إذن هذا الأمر يمثل تحدياً وأهمية في نفس الوقت، بينما المتغير الثاني الالتزام الاغترابي فلم يتطرق اليه أحد قبلنا لذلك يبدو لنا من الأهمية أن نأصل لهذا المتغير بالبحث والتقيب في التراث السوسيولوجي وفي الحقول المعرفية الأخرى ذات الصلة من خلال ما يعرف بالتجسير المعرفي، فقد تقع بعض المواضيع والقضايا التي تستحق البحث في فجوات بين التقسيم التقليدي للتخصصات كما يؤكد حمد الرويح في مقاله، التجسير المعرفي.

2- أسباب الاختيار:

يؤكد عالم الاجتماع سيرج بوغام بما معناه أن إختيار أي موضوع نادراً ما يكون بالصدفة، بل يكون في الغالب نتيجة محفزات داخلية لا يتمثلها الوعي، ويعطي أمثلة بعلماء الاجتماع الذين عالجوا ظاهرة الهجرة، في أحيان كثيرة يكونون منتسبين الى عائلات هاجرت، كما أن الذين درسوا مواضيع تتعلق بالعمال والفقر، في الغالب يكونون من أصول اجتماعية مقارنة للوسط الذي درسوه، بل يؤكد في موضع آخر أن المشرف الذي يوجه طالبه عند اختيار موضوع معين، يعتمد أن تكون له رابطة قريبة مع الموضوع، "لا يختار علماء الاجتماع أبداً مواضيع بحوثهم بمحض المصادفة (بوغام، 2012، ص 27)، ولعل أكبر تأكيد لهذا الطرح هو تجربة عالم الاجتماع ذائع الصيت بيار

بورديو، الذي إنكب على دراسته للتمايزات والعنف الرمزي والهابتوس وغيرها من المفاهيم البرديوية من واقع استشعاره للثقافات بين عالمة الذي جاء منه (قرية صغيرة جنوب شرق فرنسا)، والفضاء الذي انتقل إليه في العاصمة، وهو ما مكنه من تمييز القواعد المستدمجة والمضمرة التي توجه حقول السلطة، بينما لم يستشعرها الآخرون لأنهم لم يكونوا يرونها، ما يجعل أسباب إختيارنا لهذا الموضوع أننا نروم لـ:

- المساهمة في تخصيص أرضية مناسبة للإلمام بموضوع التسييس التنظيمي، سوسيولوجيًا، ووضع معالم في طريق الخريطة الاستراتيجية لوجود فقر مفاهيمي إن صح التعبير، في تناول هذه المواضيع في علم الاجتماع بحسب بحثنا الذي امتد لسنوات.
- رصد موضوع الالتزام الاغترابي، وتحيينه وفق مقتضيات وأدوات سوسيولوجية، واخضاعه لسيرونة من التحقق والتدقيق، رغم أنه يمثل سبق بالنسبة لنا، إلا أنه صعب لموضوع ما زال في طور تكوينه الجنيني على الأقل عندنا، وبالتالي مهمته تمثل تحديًا، خصوصًا وأنا في بدايات مسارنا البحثي.
- البحث في المواضيع الجديدة والمستجدة، تتضمن التحدي والاستكشاف، لكن تتضمن كذلك حس مسؤولية البحث والتنقيب، مع شح المعلومات، لكنها مشفوعة بروح التحدي أكثر.
- ميل متأصل ينحو تجاه المواضيع المضمرة والخفية، والتي تتضمن موارد ومسارب متعددة.
- موضوع يمثل واقعًا ملموسًا.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يؤكد سيرج بوغام قائلًا: يحسن بعالم الاجتماع قبل خوضه أية خطوة أخرى أن يفكر في الأسباب التي قادته الى التوجه نحو هذا البحث أو ذاك (بوغام، 2012، ص 25).

- كهدف عام تحاول الدراسة التحرر من البراديغم الذي أصبح يطبع أغلب الدراسات في علم اجتماع التنظيم والعمل، من خلال محاولة التأصيل السوسيولوجي المعمق، والبعد عن الطرح التسطحي الذي يوظف في العادة لغة إدارية واقتصادية جافة، وتجاوز الممارسة المبسطة، فجوات الفضاء الاجتماعي، قد تستدعي أعمق من اختزالها في علاقات سببية بين متغيرين أو أكثر.

أما كهدف متعلق بموضوع الدراسة فهناك جملة من الأهداف لعل أهمها:

- المقارنة بين التنظيمين العام والخاص، لكن بعيدًا عن اعتبارها كغاية في ذاتها، وإنما لمعرفة طبيعة اكرهات القواعد والإجراءات الممعية في كل تنظيم.

- تتبع آليات عمل السلطة الرمزية - وهو في الواقع ليس بالأمر الهين، لأنها تتواجد في كل انحناءات وزوايا الحياة الاجتماعية - وأليات اشتغالها.

- الوقوف على مضامين التسييس التنظيمي وتشكيلة المراوغات والألاعيب التي يجنح اليها الفاعلون في سعيهم المحموم لتعظيم عوائدهم الخاصة.

- كشف الممارسات المكيفيلية التي تعتمل داخل التنظيم، وتسويق الذوات المظهرية التي أصبحت تطبع عالم العمل.

- استعراض مسارات التطويع الممنهج وآليات استدماج معايير خضوع العاملين.

- ابراز عوارض ومسببات جنوح العاملين للالتزام الاغترابي.

- كشف محكات بناء ثقافية الصمت التنظيمي للعاملين كخيار مفروض وكآلية للمقاومة.

- محاولة فهم ركون العاملين الى السلبية الزائدة، والاكتفاء بالحد الأدنى الاشباعي.

رابعاً: فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

للتسييس التنظيمي علاقة بالالتزام الاغترابي للعاملين.

الفرضيات الفرعية:

- 1- لتسييس القوة علاقة بتدعيم الصمت التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة.
- 2- للسلطة الرمزية علاقة بترسيخ اغتراب الحافزية للعاملين داخل المؤسسة.
- 3- للنفاق التنظيمي علاقة بغياب الاستغراق الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات.

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- لاستراتيجيات التحالف والائتلاف علاقة بتدعيم صمت الإذعان لدى العاملين داخل المؤسسة.
- لتسييس المكافآت والتعويضات علاقة بتدعيم صمت الحماية الذاتية لدى العاملين داخل المؤسسة.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- لوجود التمايزات والتفاضل من قبل الفئات المسيية علاقة بالتبلد الانجازي للفئات العمالية داخل المؤسسة.
- لسلوكيات السخرية والتهكم من قبل الفئات المسيية علاقة بتدني مفهوم الذات للفئات العمالية داخل المؤسسة.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- للممارسات المكيافيلية علاقة بغياب قيمة ومعنى العمل للعاملين داخل المؤسسة.
- لمسرحة الحياة الوظيفية علاقة بغياب الارتباط الفعلي للعاملين بالمؤسسة.

الفصل الثاني:

التسييس التنظيمي بين
التوصيف والتصنيف

أولاً: مسائل مفهومية من مطبخ السوسيولوجيا

إن تلمس الطريق نحو إيجاد مسلك يزواج بين التفسير الذي يعتمد بالكامل على المصالح الفردية وإشباعها، وبين تفسير يفترض خضوع هذه المصالح لكيان اجتماعي أكبر، يتطلب تغذية النقاش حول هذه الدوافع في الأساس، لذلك يقترح عالم الاجتماع الأمريكي مارك غرانوفيتز* في كتابه "المجتمع والاقتصاد" ثلاثة تمايزات مهمة فيما يتعلق بهذه الدوافع، أولها أن السلوك قد يكون عقلانياً على نحو أداتي**، أو لا يكون كذلك، وثانياً أن هذا السلوك قد يكون موجهاً نحو إشباع الأناء، أو قد لا يكون موجهاً على هذا النحو، وأخيراً قد يكون السلوك ذو توجه اقتصادي أو اجتماعي، وبالتالي تتضمن هاته التمايزات إمكانية وصف السلوك بالسلوك الجيد والمقبول باعتبار استخدامه وسائل معينة لتحقيق غايات محددة، أو في المقابل هناك سلوك ذرائعي نفعي، باعتباره فعلاً مطلوباً في حد ذاته وهو السلوك المسيس، وعادة يلجأ معظم الاقتصاديين لبناء توضيحاتهم بافتراض سعي الأفراد والفاعلين لخلق مصالحهم، متوسلين بالمحفزات القابلة للقياس، لذلك " فإن النماذج المبنية على المصالح الشخصية والحسابات الواضحة أو الضمنية لا تزال تحظى بالأولوية، على تلك التي تستدعي عوامل اجتماعية أكثر " تعقيداً " وغير طيعة للنماذج البسيطة والانيقة (غرانوفيتز، 2021، ص 12)، والمنظمات لا تحدد بشكل تام ودقيق، كيف يتعامل الفاعلون مع المشكلات التي يريدون حلها، فقد أوضحت دراسات ميشال كروزيه، أن الفاعلين لا يبحثون فقط عن إشباع حاجاتهم، بل إن سلوكياتهم تجسد علاقات القوة والسلطة التي تتمركز حول مصالح يكتشفها الفاعلون داخل التنظيمات الرسمية للمنظمة. " ومثلما تكون العقلانية معممة وشاملة، فإن " العقلنة المضادة "، أو اللاعقلانية المتخلفة تطال الجسم الاجتماعي برمته (سبيلا، 2010، ص 109)، لذلك يعتبر التمييز بين الأوجه الرسمية وغير الرسمية ضرورياً لفهم كيفية اشتغالها، فهذا الواقع إنما هو الأساس الذي تقوم عليه سوسيولوجيا المنظمات، وهو الذي يميز هذا العلم عن باقي العلوم الأخرى

* راهنياً: عالم الاجتماع الأمريكي مارك غرانوفيتز يعد أحد أشهر العلماء والباحثين الذين يعملون على إخراج منطقة التقاطع بين علم الاجتماع والاقتصاد إلى الضوء، فمن المعروف أنهما تشكلا تقريباً في مناخ مشترك خلال القرن 19، وكان التداخل بين الأشكال المطروحة كبير لتقارب المفاهيم المعتمدة (كارل ماركس، جورج زيمل، بارتو... الخ) لكن تالياً ظهر الكثير من علماء الاجتماع الذين دعوا إلى ضرورة تبني المفاهيم المنتجة في مدار علم الاجتماع وعلى رأسهم عالم الاجتماع الفرنسي بيار بورديو الذي سنتطرق إليه لاحقاً.

** ينبغي التأكيد أن السلوك العقلاني القائم على فكرة العمل هو أساس وروح الرأسمالية، وأنها تستلهم في نموذجها العقلنة الاداتيية بطابعها الغائي الذي لا يتحدد بقيم المبادئ بقدر ما يتحدد بوسائل فاعليته في تحقيق المطلوب، وقد فرق ماكس فيبر بين هذه العقلنة الاداتيية التي استشرفت سيطرتها فيما بعد، بما يعرف بقبضة القفص الفولاذي، وبين العقلنة القيمية، وسنتطرق لاحقاً في ثانيا الدراسة لهذا الموضوع.

لاستزادة أكثر يمكن الرجوع إلى المقال الذي أعدته والموسوم بـ " العقل الاداتي وحواضن العطالة الأكاديمية - مكالفة تحليلية لسوسيولوجيا التسطيح " والذي نشر في استكتاب جماعي دولي بإشراف أد، اسمهان بلوم تحت عنوان "ثقافة الابتكار البيداغوجي والرقمي، النسق الجامعي العربي أنموذجاً ". أو بالعودة إلى إلى فعاليات الملتقى الوطني الذي كان بإشراف الاساتذة كذلك والمعنون بـ " ثقافة الوهن الأكاديمي العربي "، أين شاركت بمدخل بعنوان " سيرورة العقلنة المرضية وتجلياتها في تجفيف الوعي الأكاديمي ".

التي تهتم بدراسة المنظمات، فالسلوكيات والعلاقات غير الرسمية تتعدد داخل المنظمة، لكنها تظل مخفية ومحتجبة عن أنظار الملاحظين والمحققين، " إن الفاعلين ضمناً أو علناً يحتاجون الى أن يحددوا النمط المناسب الذي يجب أن يستعينوا به بصفته دليلاً توجيهياً (غرانوفيتز، 2021، ص 221).

ولما كانت السياسة فعلاً بشرياً خالصاً، فإن الفعل والسلوك المسيس (التسييس التنظيمي)، يظل فعلاً محكوماً بالمصالح، حيث تضيق دائرة الأخلاق والمبادئ، لأنه في الأساس محكوم بمنطق الخضوع التام لهذه المصالح والرهانات والتي تقتضي المناورة والمكر وتوظيف الاستراتيجيات اللازمة والممكنة لتحقيقها، وهنا يتحدد الفارق بين الممارسة الاقتصادية والممارسة السياسية، فدرجة ارتباط الممارسة الاقتصادية بإشباع الحاجات كغاية، تحدد التنظيم العقلاني للسلوك، في حين أن الممارسة السياسية تتأسس على خاصية الهيمنة والسيطرة المنظمة من قبل فاعل أو فاعلين على الآخرين لإشباع هذه الحاجات، وإن كان هذا التمايز لا يتجاوز - في نظر أرون - المستوى النظري بسبب تداخلهما على المستوى الواقعي، فالممارسة الاقتصادية تحتاج أحيانا الى وسائل القوة ذات البعد المسيس، أو على العكس من ذلك، لا يمكن للممارسة السياسية أن تستمر وتتجح دون إمتلاك الوسائل المصدريّة الضرورية لإشباع الحاجات، كما يؤكد عبد المنعم الشقيري في كتابه " العقلنة عند ماكس فيبر ".

I. في المساق والسياق:

يؤكد غارث مورغان في كتابه " نظرية المنظمة المبدعة " أنه " إذا أخذنا في الاعتبار أن المناورات السياسية شديدة الانتشار في الأحاديث اليومية وفي الثقافة الشعبية، فإنه ما يلفت النظر قلة الدراسات الجادة التي قام بها أشخاص مهتمون بالحياة في المنظمات المعقدة، وقلما وجدت إشارة الى المناورات السياسية في آلاف الكتب عن الادارة، (مورغان، 2005، ص 277)، ويؤكد أنه حتى حين يرد ذكرها، فإنها تستبعد، على اعتبار أنها ظاهرة شاذة، وجب على المسؤولين الأكفاء محوها وإزالة أثرها من منظماتهم.

ورغم أن علم الاجتماع عمومًا وعلم اجتماع التنظيم والعمل خصوصاً يهدف فيما يهدف الى فهم الاسباب والمرامي التي تجعل أفرادًا وفاعلين ينقادون الى احترام القواعد والضوابط الرسمية والتعرف طبقًا لذات القواعد الممعية، أو الالتفاف حول ذات القواعد والضوابط أو تأويلها بما يمكنهم من بناء الاستراتيجيات المناسبة، إلا أن التركيز دومًا يكون على الاداء في محيط العمل والذي عادة ما يكون موضوعه هو السلوك التنظيمي المعقلن الذي يتناول الطريقة التي يتصرف بها الافراد والجماعات وحتى المنظمات نفسها لتحقيق مردودات معينة، على اعتبار أن السلوك التنظيمي:

- يركز على كيفية تفاعل الافراد في محيط العمل داخل المنظمات.

- وأنه قد أصبح له أساس علمي.

- وأنه يعنى أساسًا بوصف السلوك، ولكنه بدأ يكتسب القدرة على التنبؤ.

لذلك نجد دومًا أن " السلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين، ودراسة أثر المنظمة والجماعة على ادراك ومشاعر وتصرفات العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة وفعاليتها (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 18)، وهذا الوصف الذي قدمه الباحثان يركز على التنظيمات الرسمية لكنها رغم ذلك واحدة من عدة اهتمامات تتعلق بالسلوك، فيما يشكل الأفراد والجماعات بتفاعلاتهم غير الرسمية الجزء الأكبر والخفي لذلك يؤكدان أنه وعند تحليل المنظمات كنظم اجتماعية، فإنه يشار الى وجود العوامل التالية، أناس أو فاعلون، أفعال أو سلوك، غايات أو أهداف، معايير وقوانين أو قواعد تحكم السلوك، معتقدات للفاعلين، مراكز وعلاقات بين المراكز، سلطة أو نفوذ للتأثير على الآخرين، توقعات الادوار، وأداء الادوار، وعلاقات بين الادوار " يرى علماء الاجتماع أن المنظمات تتكون من أناس مختلفين لهم أدوار ومراكز مختلفة، ودرجات مختلفة من السلطة، وتحاول المنظمات تحقيق أهداف معينة عامة وأخرى محددة (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 21)، والمنظمة مهما بلغ مستوى التعقيد والضبط والتحكم فيها، تبقى وسط اجتماعي يضم ذوات حية ونشطة، متمثلة في العمال والموظفين.

يؤكد كل من ستيفن أكرويد وبول طومبسون في كتابهما المعنون بـ "سوء السلوك التنظيمي حقل معرفي جديد" أنه وبالرغم من وجود فصول ومؤلفات متخصصة كثيرة عن الصراع وإدارة الصراع إلا أنه في العادة يتم القفز عن الصراع وأسبابه الحقيقية إلى الدخول في حلول للصراع، ومثل هذه المساهمات تتسم بالتقاول المفرط ويؤكدان " لقد تجاهل علماء الإدارة وعلماء الاجتماع قدرًا كبيرًا من سوء السلوك التنظيمي على الرغم من أنهم يعرفون بأن سوء السلوك التنظيمي موجود في حياتنا، فقد استبعد على أساس أنه إلى حد ما هامشي، أو غير جوهري (أكرويد، طومبسون، 2002، ص 24)، وهذا ما يفسر عمق الدراسات المعيارية للسلوك التنظيمي التي تركز على زوايا معينة، لإكتشاف نماذج صحيحة ومثالية للسلوك، وهو ما يفسر ضعف وغياب الدراسات التي تتناول سلوكيات مثل التسييس التنظيمي وغيرها.

ويؤكد الكاتبان أنه يوجد أيضًا تأمر آخر يجعل سوء السلوك لا يلتفت إليه، وهو أن العاملين في المنظمات لا يخرجون عن الطريق المرسوم لإظهار السلوك غير المسموح به من الناحية الرسمية، ومن ثم هناك اتفاق جوهري، أنه مالم يتداخل مثل هذا السلوك مع أغراض المنظمة كما يعبر عنها أولئك الذين يمثلونها، أو ينتهك عنوة وبوضوح مصالح الأطراف المعنية داخل المنظمة، فإنه من المحتمل أن يمر هذا السلوك مرور الكرام دون أن يلحظه أحد، " ولعل من أبرز الأسباب التي أدت إلى تجاهله في المنظمات وإهمال دراسته من قبل الباحثين ما يلي (السالم، 2009، ص184):

- هيمنة الفكر العقلاني "الرشيدي" على الفكر التنظيمي لفترة طويلة من الزمن.
- صعوبة تطبيق مضامين هذا السلوك (كالقوة، والصراع، والتفاوض، والائتلاف...الخ) في الحياة العملية.
- صعوبة الفصل الدقيق بين السلوك الوظيفي السليم والسلوك السياسي.
- انكار العديد من المديرين لممارسة هذا السلوك داخل المنظمة من منطلق أنه غير أخلاقي.
- عدم عقلانية الكثير من الجوانب المرتبطة بهذا السلوك في المنظمات حيث تتم ممارسته بصورة سرية في أغلب الأحيان.

في حين يذهب غارث مورغان إلى التأكيد أنه " قد يكون أحد أسباب عدم دراسة المناورات السياسية في أماكن العمل بصورة منهجية هو أن السياسة لها معاني كثيرة وتدل على تصرفات مختلفة كثيرة (مورغان، 2005، ص 278)، وعلى قلة الدراسات التي تناولت التسييس التنظيمي، إلا أنه توجد بعض الاضاءات هنا وهناك ، مع التأكيد على المنظور السياسي في دراسة وتحليل المنظمة والسلوكيات المتفاعلة داخلها وهو من المنظورات الأربع التي ذكرها

كل من ديل وبولمان في مؤلفهما " الطرائق الحديثة لفهم وإدارة المنظمات " اضافة الى منظور النظم العقلانية ومنظور الموارد البشرية والمنظور الرمزي.

والجدول أدناه يظهر تطور دراسة المنظمة ومختلف المداخل ومن بينها المدخل السياسي، مع تأكيد مؤيد سعيد سالم في كتابه " تنظيم المنظمات " " أنه يجب التنويه أن المدى الزمني لكل مدخل هو موضوع تقريبي كما أن هذه المداخل متداخلة ببعضها وأن هذا التداخل يزداد تشعباً وتشابكاً كلما اقتربنا نحو الحاضر (تاويرت، 2006، ص26).

الجدول رقم 1 : تطور دراسة المنظمة ضمن بعدي النظام والغاية عن مؤيد السالم

الخصائص	الإطار الزمني					
	1900\1930	1930\1960	1960\1980	1980\1990	1990\2000	2000\حتى الآن
المنظور النظمي	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح
المنظور الغائي	السلوك العقلاني	السلوك الاجتماعي	السلوك عقلاني مقيد	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي
الموضوع الرئيسي	الكفاءة الميكانيكية	الأفراد والعلاقات الإنسانية	التصاميم الظرفية	القوة السياسية	الثقافة التنظيمية	التعلم التنظيمي
نوع المدخل	تقليدي ميكانيكي	الإنساني الاجتماعي	ظرفي / موقعي	السياسي	الثقافي	المعرفي

المصدر: (عباس، 2012، ص 37).

وبدورنا ومن خلال الاطلاع والبحث والتنقيب عن التأسيس التنظيمي في الادبيات نشارك مع مورغان غارث صاحب كتاب نظرية المنظمة المبدعة قوله " إن دراسة المناورات السياسية في أماكن العمل هي في الواقع في بدايتها، وهي حتى الآن كانت مصطلحاً بلا معنى واضح يستخدمه بصورة رئيسية الاشخاص المنزعجون من نتائج النزاع في المنظمة (مورغان، 2005، ص 289).

II. عندما تتحول الأهداف:

عالم الاجتماع الأمريكي اميتاي ايتزيوني رئيس الجمعية الامريكية لعلم الاجتماع والذي كان كبير مستشاري الرئيس كارتر، يقرر في كتابه " المنظمات الحديثة " أن المنظمات هي وحدات اجتماعية تتابع أهدافاً معينة مقرر، ومبرر وجودها - أي المنظمات - يقتضي خدمة هذه الأهداف، غير أنه حالما تنشأ المنظمة فإنها تصبح لها حاجات خاصة تحاول الحصول عليها، وهذه الحاجات تسيطر أحياناً عليها، فتتحول بذلك عن الأهداف الأولية التي أنشأت من أجلها " وأيسر أنواع التحول وأكثرها شيوعاً هو أن تعكس المنظمة الأسبقية بين أهدافها ووسائلها بحيث تجعل

الوسيلة هدفًا والهدف وسيلة، وأكثر وسيلة تستبدل في العادة هي المنظمة ذاتها (ايتزيوني، 1978، ص 17)، حيث تصبح رهينة بأيدي فاعل أو مجموعة من الفاعلين، يوظفونها لخدمة مصالحهم الضيقة، والذي يحصل أنه وبدلاً من أن تكون المنظمة خادمة المجتمع المطيعة أصبحت سيده* في بعض الأحيان كما يؤكد ايتزيوني، فالقواعد والاجراءات الرسمية التي تحدد سير العمل وطبيعة العلاقات موجودة وحاضرة بقوة، لكن من المقرر دائماً إما أن تُخرق وإما أن توظف كأداة وفي جميع الأحوال فإن الفاعلين ذوي النفوذ هم في موقع يسمح لهم بتطويع هذه القواعد بما يتناسب ورؤيتهم، لأنه " وبالرغم من أن التحديث يميل الى تجزئة الهوية بين مصفوفة من الأدوار والى فصل العمل عن البيت، إلا أن الأفراد يميلون الى المقاومة، ويميلون الى الرغبة في المشاركة في التنظيمات كوحدات متكاملة، ويحاولون تجاوز حدود الأدوار في محاولة لإعادة خلق " مجتمعات طبيعية "، إن هذه المجتمعات غير المقصودة تهم كما أوضح سلزنك أهداف المنظمات، وتحول مواردها نحو إشباع الاحتياجات الشخصية لأعضائها (كوبر، 2019، ص 54)، وهناك أمر آخر هو الطريقة التي تعلمنا أن ننظر من خلالها الى خارج ذواتنا، فهي تتناقض مع جبلتنا البشرية الضعيفة، فنحن ننظر الى العالم الخارجي على أنه آلة هائلة، لذلك لم نعثر على العنصر الانساني داخلها، " ولأنه من الاستحالة بمكان أن نجد ذواتنا في عالم تسكنه الآلات، فقد انتهينا في نهاية المطاف الى فكرة أننا نعيش في عالم مخيف وغريب... وهذا الرعب هو الذي ولد الرغبة بالسيطرة، لذلك أصبحنا متعطشين للجّم والتحكم بكل شيء... ولم يعد هناك سوى حيز ضيق لبواعثنا الانسانية (لالو، 2018، ص 509) ورغم أن المنظمات كثيراً ما تُعرف بأنها مجموعة من الأفراد الذين يلتقون للسعي معاً الى هدف مشترك، لكن في معظم الحالات تختلف الأهداف أكثر من تساوقها، مما يجعل عقلانية المنظمة ليست أكثر من أمنية لا يمكن الوصول اليها وتحقيقها " وحسب تعبير مانهايم، فالمنظمة على الرغم من كونها عقلانية من الناحية الفنية، إلا أنها تفتقر الى العقلانية الجوهرية (مورغان، 2005، ص 342)، لأنه في العادة لا يُلتفت الى التنظيم غير الرسمي رغم كونه مؤشر ناظم لمعرفة آليات اشتغال المنظمة، يعكس خصائص أخرى غير تلك التي تصنف بها عادة المنظمات، وهو مع ذلك لا يمكن وصفه إلا بالإشارة الى تجلياته، كميله الى عدم الانضباط التام مع القواعد والاجراءات الممعيّرة، وسعيه الى تحقيق مكاسب شخصية، وتفصله في مناطق التأثير والسيطرة، بإختصار هو سلوك لا يوجد في هذه المنظمة أو تلك، إنه منتشر ومهيمن، لأنه بالأساس نابع من ثقافة راسخة ومتغلغلة في المجتمع، تقوم على حزمة من الاستعدادات والميولات المكتسبة،

* هذا التنظيم الاجتماعي ترك الخيال الاجتماعي أثراً تصويرية في نظرياته، حيث تشير شار نيفسكا (1997) " فإن نظرية المؤسسة في الغالب تعامل المؤسسات كأشخاص خارقين، ولهذا تخصصهم بخصائص من علم الانسان، تتخذ المؤسسات قرارات وتتصرف وتتعلم وتقبل، وبالطبع <<تمتلك>> و<<تعرف>> هويتها (شولتز وآخرون، 2004، ص 307) لكن الواقع يؤكد أنها ومع الاحتفاء بها وإلصاق الطابع الانساني، وصفات الإنسان عليها إلا أن الانسان هو آخر اهتماماتها، حيث يعامل بإمتهان وإستغلال والمفارقة أنها تحمل صفاته لكنه يحس بالإغتراب فيها.

وتُخيم بثقلها على المنظمات، وتجثم على أنفاس العاملين بها " فهذه السلوكات مثلها مثل كل الظواهر الاجتماعية الأخرى، هي أولاً وقبل كل شيء عبارة عن منتج اجتماعي يقوم بعملية إنتاج للاجتماعي، أي أن الأمر يتعلق كما بين ذلك نوربرت الياس وأنطوني غيدنز بمنتج منتج للواقع (معمرى، ج2، 2013، ص ص، 70-71).

فالمنظمة الرسمية هي ما يبدو في مخطط المنظمة، بينما المنظمة غير الرسمية هي ما يحدث فعلياً في الواقع، " المؤسسات غير الرسمية هي واقع الحياة العملية اليومي، نحن جميعاً نقطن في مؤسسات <<واقعية>> بغض النظر عما يقوله ميثاقها، حقيقة المؤسسة هي ما يفعله الأفراد والمجموعات، بالتفاعل فيما بينهم ساعة بساعة، والادوار الرسمية وغير الرسمية التي يلعبها الافراد ضمن مجموعات العمل ومعها تحدد قدرة المؤسسة (غارات، 2004، ص 99) فقوة التنظيم غير الرسمي بالأساس متأنية من قوة وشدة الارتباط الذي يجمع بين مصالح أعضائها، والتي هي في الغالب بعيدة عن أهداف المنظمة ومراميها، بل وحتى مناقضة لها في أحيان كثيرة، فمعظم الأفراد ينتظمون في كيانات نوعية سعياً وراء مصالحهم، ويرتبط التنظيم غير الرسمي في مرات عديدة بالسلوكيات والعلاقات التي تتبلور في المنظمة، لكن بصفة غير متطابقة مع ما هو معلن وظاهر من قواعد مضبوطة ومُشكلنة، لهذا تظهر سلوكيات مثل التأسيس التنظيمي من خلال اتفاقات أو توافق بين الفاعلين، حيث تسمح لهم بالوصول الى تجسيد المصالح التي يسعون خلفها حتى من خلال هذه القواعد، وهذا الترابط والتداخل هو ما تعتمد عليه المقاربات التي تسمى بنظريات الطوارئ ومنها التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه*.

هربرت سيمون في كتابه " السلوك الاداري، دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الادارية " يوضح قائلاً " فإن البنية الرسمية لا تؤدي أي وظيفة إلا إذا وضعت قيوداً للعلاقات غير الرسمية التي يُسمح لها بالتطور داخلها، وبالتحديد فإنها مهمة للتنظيم الرسمي لمنع تطور التنظيم السياسي والصراع حول السلطة والنفوذ - لدرجة أنه قد يكون مؤدياً لعمل التنظيم (سيمون، 2003، ص 294 - 295).

ناصر قاسيمي يبين أن العاملين حين يلجون مقر العمل يكون هدفهم الظاهر هو العمل، لكنهم يخفون أهدافاً أخرى لا يعلنون عنها وقد تكون معروفة أو مجهولة من طرف أعضاء المنظمة " إن العاملين داخل المنظمة يحملون في البداية هدفاً واحداً وهو العمل من أجل أجر يقابله، لكن مع مرور الوقت يشكلون أهدافاً أخرى تتجاوز الأجر

* عند تايلور بمجرد التطبيق الفعلي للقواعد والمعايير العملية التي جاء بها، ستتلاشى بقايا عناصر التنظيم غير الرسمي الذي لم يكن يعترف حتى بوجوده، بينما مدرسة العلاقات الانسانية أقرت أنه لا يمكن لأهداف وقواعد المنظمة وحدها تفسير مختلف السلوكيات الفعلية داخلها، فمن خلال السلوكيات غير الرسمية يسعى الفاعلين الى تحقيق أهداف لا يمكن تحقيقها وفق المنطق العقلاني الذي يؤكد على التنظيم الرسمي فقط.

والعلاوات (قاسيمي، 2017، ص 195)، ولأجل ذلك يقوم العاملون بتمثيل أدوار كثيرة تخفي حقيقتهم المتمثلة في طباعهم الشخصية وأفكارهم وقناعاتهم ومبادئهم، كما يخفون استراتيجياتهم.

وهذا ما ذهب إليه السيد الحسيني بقوله " تمثل عملية استبدال الأهداف جانباً هاماً من التغيير الذي قد يطرأ على التنظيم، فخلال عملية الاستبدال هذه تصبح الوسائل في حد ذاتها غايات، وما تلبث أن تحل محل الاهداف الأصلية للتنظيم (الحسيني، 1985، ص 153)، إذن وبالنظر الى الكيفية التي يتفاعل بها الفاعلون لتحقيق أمور ما، بعيداً عن مرامي الأهداف المنظورة، من المهم دوماً النظر الى السلطة لأنه " توجد أنواع عديدة من السلطة المستخدمة في مؤسسة ما، وبعضها أكثر وضوحاً من بعض، أحد الأنواع المهمة تدعى السلطة غير الرسمية، وهي القدرة على التأثير في مجريات الأمور دون أن تخول لك السلطة أو الإمكانية الرسمية لفعل ذلك (بابيلك، هير، 2021، ص 181)، ومن لديهم النفوذ والسلطة نادراً ما يتخلون عنها طواعية، حتى في خدمة هدف أسمى للمؤسسة كما يقرر بول بابيلك وربرت هير في كتابهما " ثعابين في بذلات العمل ".

لأنه من الصعب كما يقول جيفري فيفر التفكير في أوضاع تكون الأهداف فيها متناسقة والحقائق واضحة المعالم، " وما هو عقلاني من وجهة نظر ما لا عقلاني من وجهة نظر أخرى، فالمنظمات هي أنظمة سياسية وإئتلافات للمصالح، والعقلانية لا تعرف إلا فيما يتعلق بعمليات متكاملة وثابتة لترتيب الأفضليات (مورغان، 2005، ص 307) يُنظر للسلطة ومن خلالها القوة باعتبارها سلعة نادرة يجدر الاقتتال عليها، وهذا الوضع من شأنه دوماً إبراز الجوانب المظلمة لطبيعة البشر (طموحات شخصية، جشع، تعظيم مكاسب مادية... الخ)، ورغم أن المنظمة ليست غاية في حد ذاتها، بل وسيلة لغاية وهي أدائها والنتائج التي تحققها، إلا أنه وكما سبق أن ذكرنا تعكس الأدوار والأهداف، لذلك " هناك مهمة إدارية حيوية تتمثل في خلق بيئة في المنظمة تستخدم فيها السلطة بفاعلية كأداة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بدلاً من أن تكون غاية في ذاتها، دون إثارة الرغبات الكامنة في المديرين والموظفين لاستعمال السلطة من أجل السلطة (سيمون، 2003، ص 305)، ففي قاع المنظمة أين يقبع العاملون يستحضر عادة توأم الضعف ومعه فقدان السلطة، وبالتالي يكون الناتج هو الاستسلام أو السخط، والاستياء المتغذي على الخوف، والذي مصدره التوزيع غير العادل للسلطة، وحتى تكون المنظمة واضحة حيال الغايات الخاصة بها والاهداف التي تسعى اليها، لا بد من تغيير المنظور فيصبح " موضوع السلطة لا يُنظر نحوه على أنه لعبة صفرية، بحيث أن السلطة التي أملكها هي بالضرورة سلطة تم انتزاعها منك، ولكن على العكس من ذلك، فنحن أقرينا بواقع مفاده أننا جميعاً مترابطون، فكلما كنت قوياً وذا سلطة، كلما كُنْتُ أنا قوياً وذا سلطة، وكلما ساعدت أنت بتطوير المنظمة بقوة نحو أهدافها، فستخلق المزيد من الفرص التي يمكنني أن أقدم اسهاماتي فيها (لالو، 2018، ص 246).

III. المنظمات بصفاتها نظامًا سياسية:

" ليست المنظمات إبتداعًا جديدًا، ولا ينبغي أن يكون دافعها الربح حتى تكون جديرة بالدراسة والإعتبار، فتاريخ المنظمات قديم مثله مثل تاريخ البشرية، فقد احتاج الناس، منذ الأيام الأولى إلى تجميع أنفسهم لتحقيق أهداف محددة (جاكسون وآخرون، 1988، ص 220)، إرهارد فريديرغ يرى أن تعبير منظمة يشير في وقت واحد إلى هيئة وإلى دينامية، والهيئة كما يرى تحليل بمفهومها إلى موضوع إجتماعي، وهو المنظمات بكافة أشكالها، أما الدينامية فتحيل إلى العمليات التي عن طريقها ينظم الفاعلون سلوكياتهم وينسقون تصرفاتهم في متابعة فعل جماعي، يسعون من خلاله ويبحثون عن تعظيم منفعة ما، ويؤكد قائلاً " فالمنظمات موجودة، بل وكلية الوجود أكثر مما مضى، وقول العكس سيكون مضحكًا، لكن لكي نفهم ديناميات سير عملها يجب أن نفككها، أي يجب التساؤل عن منطق تصرفات الفاعلين الذين يمنحونها الحياة والتي لا تشكل بالنسبة لهم أبدًا سوى إطار ضاغط إلى هذا الحد أو ذاك (كaban، دورتيه، 2010، ص 333)، ثم يواصل تلميذ ميشال كروزيه مؤكدًا أنه " وعندما نفككها، بهذه الطريقة، ماذا نرى؟، نرى صراع العقلانيات، معارضات وتحالفات بين الأفراد والزمير، عمليات سلطة، أي مقايضة سياسية وآليات للضبط (كaban، دورتيه، 2010، ص 333).

إذا لا بد وحتى نفهم آليات إشتغال المنظمة النظر إليها كمجال سياسي أي مجال للفعل الاجتماعي لكل الأعضاء المشكلين لها، والذين هم في ظل عوائق البناء الاجتماعي - أي المنظمة - وعوائق واكراهات القواعد المعميرة لهذا البناء، يعملون من أجل تحصيل عوائد قوة تمنح لهم مكانة تفاوضية مع هذا البناء ومع باقي الأعضاء الآخرين المشكلين له، " فالعمليات السياسية متغلغة في حياة المنظمات مثلها مثل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (السالم، 1988، ص 18).

يؤكد الحسيني أن التنظيم لا يوجد في فراغ، فهو يمارس وظائفه في ظل مجتمع، وهذا المجتمع يخضع لظروف اقتصادية وسياسية وثقافية، تمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها إذا ما أراد الاستمرارية والبقاء، " وهو بعد ذلك مؤلف من أبعاد تكنولوجية واقتصادية وسياسية وثقافية وطبقية وتنظيمية تتفاعل فيما بينها لتشكل في النهاية مصدرًا آخر للتغيير لا يمكن تجاهله ... والتنظيم بعد ذلك كله مكون من طبقات إجتماعية متباينة لديها مصالح متفاوتة، إن لم تكن متعارضة، تسعى كل منها الى الدفاع عنها وتدعيمها وتقنينها ما استطاعت الى ذلك سبيلا (الحسيني، 1985، ص 350)، والطبيعي أن يعكس كل هذا صراعات عديدة، صراع حول السلطة والقوة والنفوذ، وصراع بين الادارة والعاملين، وصراع بين المديرين أنفسهم، وصراع حتى بين صغار الرؤساء والمرؤوسين.

- يلخص بولمان وديل (1997) البعد السياسي في عمل المنظمات في القواعد التالية:
 - عالم الشغل هو بالأساس عالم صراع وتنافس، والنجاح فيه يحتاج الى تفعيل التحالفات بين مختلف الفاعلين أفرادًا وجماعات.
 - بين مكونات التحالف الواحد هناك دائماً فروقات سواء في المبادئ والمعتقدات والقيم أو في المعلومات والمصالح وإدراك الواقع.
 - دائماً القرارات الأكثر أهمية تحتاج الى موارد نادرة.
 - السلطة من الموارد النادرة بل هي الأكثر ندرة.
 - الأهداف والغايات تتوج من خلال المفاوضات والمساومات بين جميع الأطراف.
- " فالبشر الذين يدفعهم الغرور لإيجاد استراتيجيات نجاح جديدة على الدوام، يُعون أيضاً السمة الذاتية المتعلقة بمصالحهم المتبادلة وهم يتوحدون تالياً، من خلال علاقة الخوف والحذر المتبادلين، ينسج هذا الصراع المستمر من أجل الوجود شبكة محدودة من التفاعلات الاستراتيجية (هونيث، 2015، ص 21)، إذا المنظمة كما يصرح عالم الاجتماع الإيطالي بيفو بيراردي ليست بالآلة التي تدفع بالتطور الاجتماعي فحسب، لكنها أيضاً المختبر السياسي للتحويل الاجتماعي والاقتصادي، ويقرر قائلاً " فإن الحياة الأخرى الشبحية لنظام العمل هي برمتها ضرورة سياسية، العمل هو مسألة انضباط، إنتاج للخضوع: وحين يصبح العمل موقع استثمار لبيدي * ونرجسي، غزلاً شبكة من الدناءات والتبعيات تستغل الرغبة بدل أن تقمعها نكون مربوطين ومقيدين بتعاستنا الخاصة (بيراردي، 2020، ص24).

يؤكد غارث مورغان أن القيود السياسية الداخلية في المنظمة أكثر أهمية، فحين تغير المنظمات بنيتها، تضطرب التوازنات السياسية، مادام مقدار الموارد ثابتاً، فإن التغيير البنوي في جميع الحالات تقريباً يتطلب إعادة توزيع الموارد على الوحدات الفرعية، وإعادة التوزيع هذه سوف تقلل النظام السائد في التبادل بين تلك الوحدات (أو قادة تلك الوحدات)، وهكذا فإن بعض الوحدات الفرعية والأقسام ستعارض أية إعادة تنظيم مقترحة، وفضلاً عن ذلك، فإنه من المحتمل أن تكون فوائد إعادة التنظيم البنوية معمة (مصممة لتفيد المنظمة بأكملها)، وطويلة الأمد، وسينزع أي رد فعل سياسي سلبي إلى توليد تكاليف على المدى القصير عالية الى حد أن قادة المنظمة سيستغنون عما خُطط له من إعادة تنظيم " إن المنظمات وبقطع النظر عن نشاطها، هي بطبيعتها منظمات سياسية بالمعنى العام لكلمة سياسية (أي لعبة السلطة)، إنها ساحة حرب تدار فيها المعارك عن طريق الإقناع أو التفاوض أو المواجهة المباشرة،

* الليبيدية: صفة من الليبيدو وهي عند فرويد الطاقة الغريزية المرتبطة بالدافع الجنسي الذي يشكل مكوناً من مكونات غريزة البقاء.

في إطار لعبة سياسية بين الجماعات الفرعية الموجودة داخل المنظمة، رهانها المصالح، وتكتيكاتها التحالفات المتغيرة، ولا أحد يفوز بشكل أبدي، وتنتهي المعارك دائماً بشرعنة السلطة المنتصرة والاعتراف بها رسمياً في انتظار جولة جديدة من الصراع (أوهلال، 2018، ص 85).

IV. التسييس وسوء السلوك التنظيمي:

على اعتبار أن الأفراد الفاعلين في المنظمات يستخدمون كل الحيل والألاعيب الممكنة داخلها إلى حد ما، فإنها على حد تعبير كل من "أكرويد وطومبسون" لا تنتج سلوكاً تنظيمياً فقط، ولكنها تنتج أيضاً سوء سلوك تنظيمي، إنه متكرر، وينتج طبيعياً في محيط عمل المنظمات، تلك هي حقيقة حياة المنظمات (أكرويد، طومبسون، 2002، ص 16)، وهو كما يؤكدان من السلوكيات التي تكون على درجة كبيرة من عدم التوقع إلا أنها عادة تؤخذ على أنها أشكال مزيدة ضمن أنشطة أماكن العمل.

عادة ما "يتخذ السلوك الانساني ناتج مساهمة العنصر البشري في المنظمة ثلاثة أنماط رئيسية هي (تاويريرت، 2006، ص 148):

- سلوك معاون (ايجابي): وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.
- سلوك مناقض (سلبي): وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في تقويض أعمالها ويسهم في إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف.
- سلوك محايد: وهو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه الى الايجابية أو السلبية، وخطورة هذا النمط إحتمال إنحرافه الى سلوك مناقض بسهولة.

والتسييس التنظيمي * على إعتبار أنه سوء سلوك تنظيمي ينحو بإتجاه السلوك السلبي المناقض الذي يتعارض وتوجهات المنظمة، وعلى الرغم من أنه نمط مهم من أنماط السلوك الاجتماعي، إلا أنه يركز على النشاطات والفعاليات المتعلقة بحكم وقيادة وتنظيم وتنسيق الأفراد والجماعات بغية تحقيق أهدافه، وإشباع طموحات وتطلعات أفرادها بعيداً عن أهداف المنظمة ومصالحها "كلما وجد الأفراد والجماعات أنفسهم في مواقف تتفرع فيها مصالحهم ففي جميع الحالات تقريباً ينتج نوع من المناورات السياسية (مورغان، 2005، ص 277)، فهناك نظام موضعي مخبأ خلف مجمل التفاعلات كما يقرر إرهارد فريدبرغ، وخصائصه التي يجب توضيحها من أجل فهم تصرفات الفاعلين المعنيين، واستراتيجياتهم، يجب أن نعرف هذا النظام الموضعي والبنيات والقواعد المضمره التي يستند إليها، حتى

* في المقال المعنون بـ " نحو رؤية مغايرة للتسييس التنظيمي وآليات اشتغاله " والذي نشر في مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية لجامعة المسيلة، بمعبة الأستاذة، هناك تفاصيل أكثر عن التسييس التنظيمي وعن طبيعة ومستويات ممارساته في المنظمة يمكن الرجوع اليه وهو متاح على شبكة الأنترنت.

ينتسني لنا إكتشافه " إن تفسير السلوك البشري أو العمل الاجتماعي داخل المنظمة، كان موضوع لعدة مقاربات رئيسية هي (بن عيسى، 2010، ص 12):

- أن السلوك البشري تحكمه الاستعدادات النفسية والثقافية للفرد.
 - أن السلوك البشري داخل المنظمة هو اجابة لوضعية خاصة وواعية يقدمها الأفراد لها.
 - أن الفعل الاجتماعي هو موقف استراتيجي من طرف الفاعل.
 - أن الفعل الاجتماعي هو نتاج لنسق ثقافي أو تفاعل ثقافي.
 - أن الفعل الاجتماعي هو نتاج لقدرة ثقافية وحضارية.
- وبالتالي إذا كان سلوك الافراد داخل المنظمة هو ترجمة لاستراتيجياتهم، يؤكد بن عيسى، أن ذلك لا يعني أن هذا السلوك هو موجه للأهداف الخاصة التي يسعى لتحقيقها الفاعلين فقط، لأن ذلك يجر المنظمة لأن تكون حلبة لمجموعة من الاستراتيجيات المتضاربة.

" فقد لا يكون الناجحون في تسلق الهرم الوظيفي في مؤسساتهم أفضل الموظفين وأكثرهم إتقانًا، ولكنهم الأكثر إتقانًا لمجموعة مهارات سياسية لا يتوفر لها في الحياة العادية عمومًا وسائل للتدريب والإرشاد (دوبوتون، 2018، ص 102).

لمعرفة أبعاد هذا السلوك فإن الأمر يتطلب فحص وسائل وغايات هذا السلوك حيث أن العلاقة بين الوسائل والغايات هي التي تقرر أو تحدد ما إذا كان السلوك السياسي وأنشطته مفيدة للمنظمة أم لا، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

الشكل رقم 1 : أبعاد السلوك السياسي التنظيمي

الغايات

	مقبولة	غير مقبولة
الوسائل		
مقبولة	سلوك وظيفي غير سياسي	سلوك سياسي ضار بالتنظيم
غير مقبولة	سلوك سياسي من المحتمل أن يفيد التنظيم	سلوك سياسي ضار بالتنظيم

المصدر (زناتي، 2015، ص 253).

توضح المصفوفة التي في الشكل أربع أبعاد للسلوك السياسي وهي:

(أ) - استخدام وسائل وغايات مقبولة:

وفقاً لهذا البعد فإن القوة المستخدمة لتحقيق الأهداف مقبولة ومسموح بها (مثال على ذلك إقترح أحد المدراء تقديم علاوة لأحد المرؤوسين إذا حقق رقم معين من المبيعات، فهذا التصرف وظيفي ولا يحتوي على جانب سياسي).

(ب) - استخدام وسائل مقبولة لتحقيق غايات غير مقبولة:

في هذه الحالة يستخدم الفاعل وسائل مشروعة لتحقيق غايات أو أهداف غير مشروعة (مثال تعيين أحد الموظفين في منصب ما مقابل سكوته عن تجاوز معين، هنا التعيين وسيلة مقبولة وشرعية لكن السلوك ميسس وضار بالمنظمة).

(ج) - استخدام وسائل غير مقبولة وغايات مقبولة:

هنا تكون الغايات مفيدة للمنظمة ولكن الوسائل تكون موضع شك وغير مقبولة (تعاقد مع وكالة إعلانية هي غاية مقبولة لكن الوسيلة قد تكون على حساب وكالة أخرى بإستعمال التملق والتواطؤ، غير مقبولة، وعلى ذلك فإن السلوك قد يكون ميسس ومن المحتمل أن يُفيد المنظمة على الرغم من عدم مشروعيتها).

(د) - استخدام وسائل وغايات غير مقبولة:

هذه الحالة تقدم مثالاً واضحاً للإستخدام السيئ للقوة حيث تستخدم وسائل غير مشروعة لتنفيذ أو تحقيق غايات أو نتائج غير مشروعة، (مثال تقرير كاذب، يذكر فيه الحاجة الى التعيين من أجل أقاربه أو معارفه ... في هذه الحالة، الوسيلة غير مشروعة (تقرير كاذب) والغاية (تعيين الأقارب والمعارف) هي الأخرى غير مشروعة، وهذا السلوك الميسس يعتبر سلوك ضار أو غير مفيد للمنظمة).

وهذا الأخير هو جوهر التسييس التنظيمي الذي يقع خارج نطاق أخلاقيات السلوك الرسمي والذي يرمي الى تعزيز أو حماية المصالح الذاتية للآخرين والمنظمة في حد ذاتها " إنه يتضمن جميع السلوكيات او الممارسات التي يستخدمها الفرد لتحقيق غاية معينة يعجز عن تحقيقها بالأساليب الرسمية، كالمخاتلة، والخداع، والمداهنة، والمراوغة، والنفاق (السالم، 2009، ص 186).

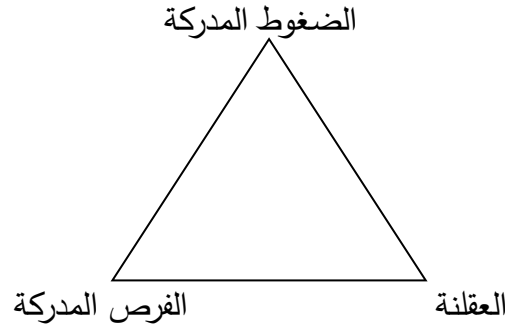
1- التسييس التنظيمي ومثلث الاحتيال:

في مقال بعنوان: " التأثيرات السلبية للاحتيال في المنظمات " وهو ضمن كتاب معنون بـ " الجريمة والفساد في المنظمات " يبين أبريشت وآخرون أن الأفراد الذين يرتكبون أغلب حالات الاحتيال هم في الغالب من الأشخاص الذين يرسمون انطباعاً لدى الآخرين بأنهم يتسمون بالثقة والأمانة العالية، ويؤكد الباحثون أن الاحتيال في المنظمة

يمكن تفسيره من خلال مثلث الاحتيال الذي يصف كيف يمكن للضغوط المدركة والعقلنة، والفرص المدركة أن تُسوّغ للأفراد والفاعلين في المنظمة أن يرتكبوا هذا الجرم.

الشكل يوضح كيف يعمل ها المثلث لذا لا بد من توافر العناصر الثلاثة حتى يقع الاحتيال لكن ليست كل العناصر بنفس الأهمية ونفس الدرجة.

الشكل رقم 2 : مثلث الاحتيال



المصدر (ألبريشت وآخرون، 2015، ص 195).

" يحتاج الشخص ذو العقلانية العالية الى ضغوط قليلة أو فرصة ضئيلة ليرتكب الاحتيال، وقد يعمل الشخص الذي يقع تحت وطأة ضغوط كبيرة على إيجاد الفرص السانحة على الرغم من وجود بيئة رقابة قوية، أو قد يطور وسائل عقلنة تفصيلية في مجابهة الأخلاق الشخصية التي يحملها منذ فترة طويلة (ألبريشت وآخرون، 2015، ص 19).

1- الضلع الأول الضغوط المدركة: الذي يمارس الاحتيال يشعر بشيء من الضغوط والتي يدركها جيداً وهي التي تمهد له الطريق وتدفعه لممارسة هذا الفعل، وتتضمن أغلب الضغوط توفير حاجات مادية، لكن هناك ضغوطات أخرى قد تشمل الحاجة الى التحدي وحب الظهور بمظهر اجتماعي معين، والتغلب على الآخرين، عدم الرضا، الخوف من التسريح وغيرها، " وواقع الحال أن فهم الكرامة بإعتباره تكريماً شخصياً، يكتسب وظيفة رئيسية في المجتمعات المنظمة تراتبياً، حيث بمقدور أصحاب مناصب من هذا القبيل أن يمثلوا أي قانون شرف أو قانون الطبقة الاجتماعية، فيكتسبون وضعية خاصة لا تملكها الغالبية ولا يمكن لها أن تملكها، إن وضعيتهم الاجتماعية الحصرية لا ترفعهم فوق الآخرين فحسب، بل تستثنيهم من الجميع أيضاً، ولهذا فإن فقدانهم مناصبهم يوازي أكبر خزي يمكن أن يصيبهم (مارتين، 2015، ص ص 114-115)، وأصحاب السلوك المسيس في العادة يحملون هذا الهاجس.

2- الضلع الثاني الفرص المدركة: وهي اعتقاد الفاعل بقدرته على ممارسة الاحتيال، وتوجد ثلاثة أوجه للفرص وهي فرصة ممارسة الاحتيال، وفرصة إخفائه، وفرصة تجنب العقوبة المترتبة عنه وتختلف هذه الاحتمالات

كثيراً عن الحالات الشاذة أو الأخطاء، بل إن بيئة الرقابة القوية تستطيع بالتأكيد التقليل من الفرص السانحة للمحتالين، ولكنها لا تستطيع مطلقاً منع الاحتيال (ألبريشت وآخرون، 2015، ص 197)، والقدرة على ممارسة الاحتيال هي المؤشر الناضج للسلوك المسيس، ففي العادة يكون متحرراً من الالتزامات الأخلاقية بفعل النزعة المكيفيلية المستحكمة، حيث يجري إبتلاع جميع العناصر الشخصية والذاتية، " يتعارك المدراء للحفاظ على بنية وحداتهم وأقسامهم في حروب النفوذ مع الأقسام الأخرى، لوضع اليد على ميزانيات وتمويل إضافي، مواهب، أو تقدير واعتراف (لالو، 2018، ص 333).

3- الضلع الثالث العقلنة: وهي تقديم التبريرات العقلية، حتى يحدث التوافق مع الأخلاق الشخصية وقد يسوغ لنفسه أفكار من قبيل: أن المنظمة تدين لي بالكثير، وأنه لا يوجد شخص سوف يتضرر من فعلي هذا، أنا أستحق أكثر من راتبي وغيرها من التبريرات " فالفاعل يعتقد على الأقل على مستوى وعيه الواضح بأنه أخلاقي وملتزم بالقيم والمعايير الأخلاقية، وبأنه لا يحيد عنها، ويفرز لنفسه ما يكفي من التسويغات والتبريرات الذاتية المستمدة من الثقافة أو الدين أو الايدولوجيا ليبرئ نفسه (سبيلا، 2010، ص 10)، والعقلنة عادة تقتضي الملائمة بين الغايات والوسائل، وهذا الضرب من العقلنة والذي سبق وأن قلنا أنه عقلنة أداتية تجعل السلوك المسيس يتجه نحو غايات نفعية بإصطناع كل الوسائل الكفيلة التي تدعم وصوله نحو هذه الغايات حتى ولو كانت غير أخلاقية كالاhtial.

وقد بينت بحوث كثيرة كما يؤكد الباحثين أن ممارسي الاحتيال في تلمسهم الطريق نحو هذه الممارسة يستخدمون نماذج القوة أو السلطة المعروفة والتي جاء بها كل من ريفن وفرنش، سنتطرق إليها لاحقاً بالتفصيل في الجزء الذي يتكلم عن القوة وهي خمسة عناصر:

سلطة المكافأة: وهي قدرة المسؤول عن الاحتيال على إقناع ضحية محتملة بأنه سوف يحصل على منافع عديدة، كمنصب من إيرادات الاحتيال أو ترقية وظيفية ... الخ

السلطة القهرية: وهي قدرة المسؤول عن الاحتيال على إيقاع العقوبة والجزاءات على الأفراد إن هم رفضوا المشاركة في عملية الاحتيال.

سلطة الخبير: وهي قدرة المحتال على اقناع الآخرين بأن لديه خبرة كبيرة في المجال وبأن بإستطاعته إظهار هذا السلوك الانحرافي على أنه من مقتضيات العمل مثلاً.

السلطة الشرعية: وهي السلطة الفعلية والرسمية التي يحوزها المحتال ويستغلها بطرق مسيسة لإرغام المرؤوسين بالقيام بأعمال احتيالية قد تبدو لهم أنها من صميم أعمالهم وأنهم يؤدون أعمالهم ووظائفهم فقط.

السلطة المرجعية: وهي القدرة على التأثير بالآخرين وهي سلطة رمزية في العادة تعتمد على شخصية المحتال وقدراته التأثيرية من إدارة إنطباع وغيرها " غالبًا ما يستخدم المسؤولون عن الاحتيال بعضًا من نماذج السلطة تلك لإقناع الآخرين بوجوب المشاركة في نشاط الاحتيال (كونان وآخرون، 2015، ص 202)، وكما يؤكد آلان دونو في كتابه ذائع الصيت " نظام التفاهة " أن من يشتركون في هذه السلطة يظهرون ذات الابتسامة المتواطئة، معتقدين أنهم أذكى من الجميع، هم يستمتعون بترديد عبارات حكيمة مثل <<عليك أن تلعب اللعبة>> اللعبة - هو تعبير ذو غموض ملائم تمامًا للفكر التافه - يتطلب منك في عدة أوقات أن تتمثل بتزلف للقواعد التي ما أرسيت إلا لهدف وحيد وهو شغل موقع هام على رقعة الشطرنج الاجتماعي من خلال أفعال تتحرف بنزاهة العملية (دونو، 2020، ص 79).

2- التسييس التنظيمي وتعظيم المنفعة والتملك:

التسييس التنظيمي في الأساس هو سعي محموم يستخدم فيه الفاعلون كل الممارسات الشرعية وغير الشرعية من أجل تحصيل وتعظيم المنفعة وتحقيق أكبر قدر من الملكية، لأن تقييم الإنسان بالنسبة لممارسي هذا السلوك أصبح يتحدد بما يملك، وأنه لا قيمة له خارج ممتلكاته ومقتنياته " لا يسع المثل العليا والقيم العامة، في نسق منظم وفق مبدأ العزل " الناعم"، إلا أن تتراجع، ويبقى فقط البحث عن الأنا والمصلحة الخاصة (ليبوفتسكي، 2018، ص 46)، وأمام الطموحات والأطماع، وفي غياب الأخلاق المؤطرة " تخفت كل الأهداف لتبقى الملكية محرکًا رئيسيًا وهدفًا نهائيًا لنشاط الإنسان، ولذا نجد الفرد لا يتردد إلا نادرًا في استخدام مختلف الوسائل المتاحة للتوصل الى التملك الأكبر الممكن، إنه بإختصار براغماتي الى أبعد الحدود (الدروبي، 2007، ص 56)، جورج زيمل في كتابه المانع "فلسفة النقود" يؤكد أن النقود بإعتبارها الوجه البارز في التملك والملكية، حين ترمز الى علاقات القيمة في التبادل إنما تحيل على مستوى آخر من العلاقات، أي على التفاعل بين الناس، وهذا التفاعل هو الذي يشكل نواة المجتمعات المعاصرة، فالعلاقات بين الأشياء ذات القيمة تعكس العلاقات بين الأشخاص وتقيمها، لان التبادل في جوهره ليس محض واقعة إقتصادية بل هو عملية اجتماعية خالصة.

ويؤكد أن النقود ومن خلالها التملك، لا تعكس العلاقات بين الناس فحسب، بل وتغيرها أيضًا، وهذا ما يظهر ويتبدى بالنسبة لممارسي التسييس التنظيمي، حيث أن العلاقات التي يقيمونها مع الآخرين تكون محسوبة ونفعية، وهذا الأمر يتم رصده بوصفه رمزًا للثقافة الحديثة، من خلال تجسيدها لخصائصها الجوهرية، وإنتاجها لها، فالنقود التي لا تحمل أي خاصية، تُخفض كل شيء الى مقياس كمي، وتساهم بذلك في إضفاء الموضوعية على العلاقات بين الناس، أي تعمل على إظهار الفروق الفردية " يتبدى هذا أحيانًا في حقيقة أن النقود تنتج على الدوام عددًا متزايدًا

من التأثيرات، في حين تبقى هي ذاتها ساكنة (زيمل، 2020، ص 189)، ويمكن وصف النقود فعليًا بأنها المحرك الساكن، ويؤكد جورج زيمل أنه ومنذ وجدت النقود عمومًا، والانسان يميل على وجه الإجمال الى البيع أكثر من الشراء، ومادامت أشياء كثيرة تفقد بإستبدالها من خلال النقود أهميتها الموجهة بالنسبة لأصحابها، فقد تتطور ردة فعل عملية على تغيير العلاقة بها " إن سهولة الحصول على الملكيات وفقدانها، وعرضية وجودها والاستمتاع بها وتبادلها، جعلتها بإختصار، عواقب النقود وعلاقتها مفرغة ولا مبالية (زيمل، 2020، ص 511-512)، والحاصل أن هذا النمط يفرض تلقائيًا ضرورة العمليات الحسابية المتواصلة في التداول والتفاعل اليومي، ويؤدي هذا التقويم والوزن والحساب الى خفض القيم النوعية الى قيم كمية، فتدخل الى مضامين الحياة بالضرورة كما يؤكد زيمل، وتصبح غاية فيسعى كل الأفراد والفاعلين إلى سلك كل الطرق للإستزادة منها وتعظيمها، وهذا ما يلجأ اليه الفاعلين في التأسيس التنظيمي، لأن الملمح المميز لهذا السلوك هو تعظيم الموارد كيفما كانت وبأي طريقة، فعندما تنتقل مدلولات الأفعال الى مجرد اهداف مرمزة ورقمية، يحتجب مدلولها الحقيقي، فتصبح المنظمة وموقع العمل كما يرى ريتشارد إدواردز (1979) " هو حقل مباراة أساسًا لأن أصحاب الأعمال والمديرين تحت ضغوط منطق الربح يسعون الى تخفيض تكاليف الإنتاج والسيطرة على أنشطة العمل، وعندما يفعلون ذلك، فإنهم يدخلون في صراع لا يمكن تجنبه مع العاملين الذين يسعون أيضًا الى حماية أنفسهم وزيادة نصيبهم من ناتج أعمالهم الإنتاجية (أكرويد، طومبسون، 2002، ص333).

3- التأسيس التنظيمي وبأثولوجيا المنظمات:

يؤكد انزيوني أن مجتمعنا هو منظمة كبيرة، فالفرد يولد في منظمة، ويتعلم في منظمة ويقضي حياته عاملا في المنظمة، وحتى حين يخرج من هذه الحياة يلجأ، الى المنظمة الكبرى وهي الدولة للحصول على التصريح الرسمي بالدفن، لكن هذا التوسع في انطلاق المنظمات وانتشارها، لم يكن ليتحقق دون دفع ثمن اجتماعي وانساني، فالكثير من المنظمات "مازالت تكبل امكانياتنا ومواهبنا بالعديد من العلل التي تنخر في جسد الحياة المهنية الحديثة، كالمراوغات السياسية، والصراعات الداخلية، والبيروقراطية، والجدران العازلة بين الأقسام، والفشل في التواصل، ومقاومة أي تغيير وغيرها (لالو، 2018، ص 472).

ورغم أنه في الظاهر قد تبدو المنظمات مستقرة وسليمة، إلا أنها تضم بداخلها عدة صراعات قد تكون مكتومة وقد تخرج للعلن، وهي تنبأ بحالة مرضية تستدعي المعالجة، "فتماما مثلما تتضافر أعراض عديدة لتشير الى اضطراب معين لدى الانسان، كثيرا ما تشير أنماط متضافرة من المثالب الاستراتيجية والهيكلية الى حالة مرضية متكاملة لدى المنظمة (مورغان، 2005، ص ص، 348-349).

غارث في كتابه "نظرية المنظمة المبدعة"، قام مع مجموعة من الباحثين بتحديد خمسة أساليب أطلق عليها مسمى الأساليب العصابية والخلل الوظيفي في المنظمة، وأكد أن ما أدهشهم خلال تجاربهم مع المنظمات هو أن عدة أساليب من عصاب المنظمات تعاود الظهور بانتظام مثير للاهتمام، فالحالات المرضية نفسها تتكرر مرة تلو المرة وقد أكد أن لكل من أنواع المنظمات خصائص كثيرة تتبع من أسلوبها العصابي السائد - أي العالم الداخلي الذي يشارك فيه التحالف المسيطر في المنظمة - وهذه الخصائص لا تبدو فقط أنها مستمدة من المصدر نفسه، بل إنها أيضًا تدعم بعضها بعضًا (مورغان، 2005، ص 349).

والجدول يوفر نظرة عامة للخصائص البارزة لكل أسلوب عصابي، وهذه الأساليب كما * في الجدول هي الارتياحي والقهري والدرامي والمكتئب والانفصامي، لكل أسلوب خصائصه المحددة، وصورة تخيلية تسيطر عليه وتحفزه، وأخطار مرتبطة به.

* للاستزادة أكثر يمكن العودة لكتاب نظرية المنظمة المبدعة (غارث مورغان، من الصفحة 349 حتى الصفحة 357).

الجدول رقم 2 : موجز للأساليب العصابية الخمسة

الأسلوب العصابي				
انفصامي	مكتب	درامي	قهرى	ارتيابي (بارنويدي)
العامل الرئيسي	انفصامي	مكتب	درامي	ارتيابي (بارنويدي)
الخصائص	انفصامي	مكتب	درامي	ارتيابي (بارنويدي)
التخيل	التخيل	التخيل	التخيل	التخيل
المخاطر	المخاطر	المخاطر	المخاطر	المخاطر
المصدر (مورغان، 2005، ص 350)				

1- المنظمة الارتيازية: تترجم شكوك الإدارة بشكل تركيز استخباراتي على المنظمة والعاملين فيها، تتميز بأنظمة معلومات متطورة للتحكم في العمليات الداخلية، ينظر فيها المديرون بحذر الى العاملين والأحداث داخل المنظمة وحتى خارجها، جهاز المعلومات المتطور ناتج عن رغبة متأصلة في اليقظة الدائمة والاستعداد الكلي للطوارئ.

2- المنظمة القهرية: ترتبط بالطقوس برابطة لا إنفصام لها، فكل تفصيل من التفاصيل في عملية التشغيل يخضع لتخطيط مسبق، وينفذ بصورة تخضع للروتين والبرمجة المسبقة، تنظيم المنظمة القهرية يشبه الى حد ما تنظيم الارتيازية، فهناك تشديد على الضوابط الرسمية وأنظمة المعلومات لضمان عمل الآلة التنظيمية بشكل مناسب.

3- المنظمة الدرامية: تتسم بالنشاط المفرط والاندفاع والمغامرة على شكل درامي والجرأة الخطرة، ويعيش صانعوا قراراتها في عالم من الحذر والانطباعات بدلاً من الحقائق وميل الطبقات العليا من الإدارة الى كل ما هو درامي يجعلها تركز السلطة، محتفظة بحقها في الاستقلال بالمبادرة.

4- المنظمة المكتتبة: تتصف بعدم النشاط، والافتقار الى الثقة، والنزعة المحافظة المفرطة، والانعزالية الناجمة عن دوافع بيروقراطية، تتصف بالسلبية الشديدة وانعدام الهدف، وأي شيء يتم إنجازه هرمياً وتراتبياً وسبق أن بُرمج وأعطى صبغة روتينية ولا يتطلب أية مبادرة خاصة، وهكذا تكتسب المنظمة شخصية آلية، وأي ملاحظ ومراقب سيؤكد أن المنظمة تبدو في حالة متخشب، وبدلاً من بذل الجهد للتكيف أو النمو أو إكتساب مزيد من الفعالية، نرى بصورة رئيسية انعداماً للنشاط ومزیداً من السلبية.

5- المنظمة الانفصامية: تعاني مثل المكتتبة من فراغ قيادي، لا تستطيع التفاعل بسبب الخوف من التورط، وربما بسبب خيبات أمل سابقة، يجعل القائمين عليها يعتقدون أن معظم الاحتكاكات ستكون لها نهاية مؤلمة. ما يظهر من خلال هذه الأنماط الخمسة من المنظمات أن سلوكيات مثل التسييس التنظيمي تستفحل وتنتشر في المنظمات الثلاث الأولى، الارتيازية والقهرية والدرامية بأشكال ونسب متفاوتة، حسب طبيعة المنظمة وطبيعة القواعد الممعيمة لها، وحسب طبيعة الأشخاص المتفاعلين داخلها، وهكذا قد يلجأ أصحاب هذا السلوك الى تسييس القوة ومن خلالها المصادر الضرورية المشكلة لها الى التحكم والاكراه في الأولى والثانية، وقد يلجؤون الى أساليب النفاق والممارسات المكيفيلية والى إدارة الانطباعات في الثالثة، بينما قد تبدو المنظمة الرابعة والخامسة اسقاط لما يعاني منه العاملون جراء أنشطة التسييس التنظيمي والمراوغات السياسية.

فريدريك لالو في كتابه المعنون بـ "إعادة اختراع المنظمات" يطلق على المنظمات التي تستفحل فيها ظواهر مثل التسييس التنظيمي مسمى المنظمات الحمراء، ويؤكد أن هذا النموذج يمكن رصده اليوم، حيث حجر الزاوية لهذا

النوع من المنظمات هو التسلسل الدائم في العلاقات بين الفاعلين في المنظمة "لذا فإن أفضل تشبيه رمزي يمكن أن يعبر عنها هو "قطيع الذئب"، فكما يقوم الذكر المتسلط أو المتفوق في قطيع الذئب بفرض مكانته وسلطته ضمن القطيع، يقوم زعيم المنظمة الحمراء بالاستعراض الدائم لقوته الضاربة وبتطويع الآخرين لإرادته في سعيه للبقاء في المنظمة (اللو، 2018، ص 57)، ففي أي لحظة تصبح فيها سلطته موضع شك، فإن هذا سيمنح الآخرين الفرصة للإطاحة به، لذا يحاول الزعيم تأمين درجة من الاستقرار عبر احاطة نفسه بأفراد من عائلته وأقاربه، ويشترى تبعيتهم عبر مشاركتهم الغنائم.

والمنظمة من هذا النوع تعاني هشاشة متأصلة، لأن ديمومتها تعتمد على الخوف والاختضاع، وتتصف هيكلية السلطة في هذه المنظمات بالتقلل الدائم كونها تقوم على أفراد يتصارعون من أجل تحصيل المزيد من القوة والنفوذ عبر ممارسات في مجملها تقتصر على الرصيد الأخلاقي.

V. التسييس التنظيمي وصناعة التوازنات:

يؤكد ميشال كروزيه وتلميذه إيرهارد فريدبرغ، أنه لا يمكن اعتبار السلوكيات والعلاقات غير الرسمية في المنظمة مؤشر على نقص عقلنتها، لأن الفاعلين على عمومهم يقبلون أهداف المنظمة وينخرطون في مشروعها، لكن بالتوازي يطورون بدورهم استراتيجيات معينة للوصول إلى أهدافهم الخاصة، "نعيش عادة مع صور خاطئة تماما عن التنظيم، فنحن نبالغ في تقدير العقلانية كثيرا" (crozier&Friedberg, 1977, p35)، وبالتالي يمكن اعتبارها اتفاقات أو توافق بين بعض الفاعلين، حيث تسمح لهم برسم أهداف ومصالح لا ترتبط بالأهداف والمصالح الرسمية للمنظمة، ومن ثم تقتضي تفاوضاً بين مختلف الفاعلين من أجل صناعة توازنات معينة تستند إلى جملة من الألاعيب والمقايضات والتحالفات، فسواء تطابقت الرؤى أو تساوقت بين الجهات الفاعلة لا بد من الحصول على استيعاب أفضل لأشكال التواصل الثابتة أو المتغيرة.

وتوفر السياقات التنظيمية المجالات التي تحدث فيها هذه التوازنات، وهذا المنظور كما سبق وأن تطرقنا إليه "يرى المنظمة على أنها مسرح للسياسة وصراع القوى والتحالفات والتفاوض والمساومة، ويرى أن أهداف المنظمة وسياساتها وهيكلتها تتطور وتنشأ نتيجة عملية مستمرة من النزاع والتفاوض والمساومة بين الجماعات وتحالفات الأطراف الرئيسية في المنظمة (عباس، 2018، ص 34)، وبالتالي هذا النموذج من التفاعل السياسي يتأسس على المصلحة الخاصة، وعلى تأثيرات عمليات التشكيل التي تتسببها جماعات المصالح *، ويتأثر بشكل كبير بمدى حجم

* كلمة مصالح أيضاً "تتضمن موقفاً مشتركاً أو هدفاً مشتركاً بين أعضاء هذه الجماعة، وغالباً ما يكون من النوع المادي، لكن في بعض الأحيان يكون موجهاً نحو الصالح الجماعي (مورينو وآخرون، 2018، ص 326).

عضويتها وقوتها، وقدرتها على إدارة الصراع، "ولنتمكن من التمييز بين ما هو تعاوني وما هو سياسي، علينا في الواقع ألا ننقف عند السلوكيات، بل علينا اعتبار الحوافز المحركة للأفعال، من هنا علينا أن نعتبر فعلاً تعاونياً كل السلوكيات التي يحركها السعي لمصلحة المؤسسة، وفعلاً سياسياً كل السلوكيات التي لا نهاية أساسية لها غير المصلحة الخاصة، سواء للأفراد أو الجماعات (القرطبي، 2017، ص 153-154).

لكن ينبغي التأكيد أن صناعة التوازنات في المنظمة من خلال كما قلنا التفاوض والمفاوضات والألعاب السياسية لا يحدث فقط بين الفاعلين، بل هو عملية مستمرة كذلك بين المنظمة ذاتها من جهة وبين الأعضاء المكونين لها من جهة أخرى، فالمنظمة تسعى دوماً كذلك للمساومة والتفاوض حول شروط تأمين مشاركة وتعاون الأفراد حتى تستمر، لفهم كل هذه التوليفات ينبغي توضيح ماهية السلوك السياسي ومستوياته واستراتيجياته.

1- ماهية السلوك السياسي:

بداية ينبغي التأكيد أن "القضايا السياسية جوهرية بالنسبة الى علم الاجتماع، فلا جدوى لأي مناقشة حول علم الاجتماع، وخاصة إزاء ما يتعلق بنظرياته، من دون وضع القضايا ذات الطبيعة السياسية في الحسبان (كيد وآخرون، 2012، ص 07).

إذا أردنا أن نتطرق الى السياسة ولو باقتضاب من الضروري التمييز بين السياسة كعلم والسياسة كممارسة * فهي كما يؤكد المهتمين بها ليست علم فحسب بل وفن وأي فن إنه فن تحقيق المستحيل باستخدام كافة الموارد المتاحة، وهي قبل ذلك علم له مفاهيمه، ومصطلحاته الخاصة به وله قواعده التي يتأسس بها ومن خلالها، أما كممارسة وتصرفات وهذا الذي يهمننا فهي كما يؤكد محمد سبيلا في كتابه "بالسياسة وللسياسة" بدون شك إحدى أكثر الممارسات الإنسانية تعقيداً وتشابكاً، إذ تلتحم وتتغام في الفعل السياسي كل مكونات وأبعاد الواقع الإنساني بكل تعقيداته وتجلياته الظاهرة منها والخفية "ففيها يندغم الواقع بالوهم، والوعي باللاوعي، والمعطى العيني بالمتخيل مثلما تتضافر فيها كل أبعاد وعناصر الواقع الإنساني النفسية والاقتصادية والاجتماعية واللغوية في وجهها الواقعي واليوتوبي (سبيلا، 2010، ص 05)، لذلك من المهم التمييز ابستمولوجياً بين أخلاقيات الفاعل وأخلاقيات المجال، أي بين السياسة كعلم والسياسة كممارسة، "وإن كان من المنطقي أن تستند الثانية على الأولى، ولكن جرى العمل على الانفصال بين السياسة العلمية والسياسة العملية (العزاوي، 2018، ص 30)، والفهم الحديث يقوم على الفصل بين

* يذهب كات ناش في كتابه "علم الاجتماع السياسي المعاصر" الى التأكيد أن علم الاجتماع السياسي المعاصر يهتم بالسياسة الثقافية التي يمكن أن نسميها أو نطلق عليها تسييس وتوجيه علم السياسة، ومن هذا المنظور "إن أهمية الأحداث تكمن فيما تعنيه تلك الأحداث لأولئك الذين يقومون بتفسيرها ويعملون أو يتصرفون على أساس ذلك (ناش، 2017، ص 03).

الأخلاق والسياسة فصلاً واضحاً، فالسياسة هي مجال للصراع حول المكاسب والمصالح الفردية والجماعية، وفي هذا الصراع تأخذ المعيارية الأخلاقية درجة ثانوية، وهي كممارسة إذن تبقى متعددة العناصر ومتباينة الأوجه، وتتساقط في تأثيراتها على البيئة الداخلية للمنظمة، نظراً لمؤثراتها المتعددة التي تكون موجهة من الفاعلين، وهذا معناه أن التأسيس التنظيمي يدخل ضمن أبجديات السياسة العملية التي تترجم الأهداف المنضوية تحت استراتيجية ما والتي تتموضع في أطر العمل وسياقاته، فالسلوك السياسي عند فيفر (1981)، "هو الأنشطة التي يمارسها الأفراد أو (الأقسام) في المنظمة لاكتساب وتنمية القوة وغيرها من الموارد للحصول على نتائج مفضلة في موقف معين يتصف بعدم التأكد * أو عدم الاتفاق على الاختيارات (السالم، 2009، ص 185)، وعادة ما يكون "الهدف من السلوك السياسي تحقيق مصلحة ذاتية، داخل التنظيم، بغض النظر عن اتفاق هذه المصلحة مع أهداف المنظمة (زناتي، 2015، ص 291).

وبالبحث عن محددات أو موجهات السلوك السياسي حددت دراسة حديثة أجراها (غيبسون وزملاؤه عام 2012) وبينت "بأن أبرز السمات الشخصية، لأصحاب السلوك السياسي الفعال هي (العنزي، 2016، ص 336):

- قابلية التفسير والتعليل والتوضيح والتقديم الواضحة للحالة أو المنظمة أو الوضعية.
- التحسس العالي اتجاه المواقف والمرونة في التعامل.
- البراعة الاجتماعية في العلاقات الودية غير الرسمية.
- التأهيل الشخصي والعلمي المناسبين.
- حسن المعشر والمقبولية الشعبية من قبل الآخرين.
- لاعب قوي في المناورة والايديتيكيت والدبلوماسية.
- راصد بجدية للمشكلات الصعبة والمعقدة.

وبالمقابل أوجدت دراسات أخرى، بأن السمات الشخصية للأفراد الفاشلين في السلوك السياسي من الذين يتصفون بالسلوك الدفاعي، هي الشعور العالي بالاجهاد والتوتر والملل وعدم الأمان، والإغتراب، فضلاً عن تدني الكفاءة الذاتية وضعف الرصد الذاتي للمشكلات والمواقف في المنظمة، لذلك عادة من ينتهجون سلوك التأسيس في المنظمة

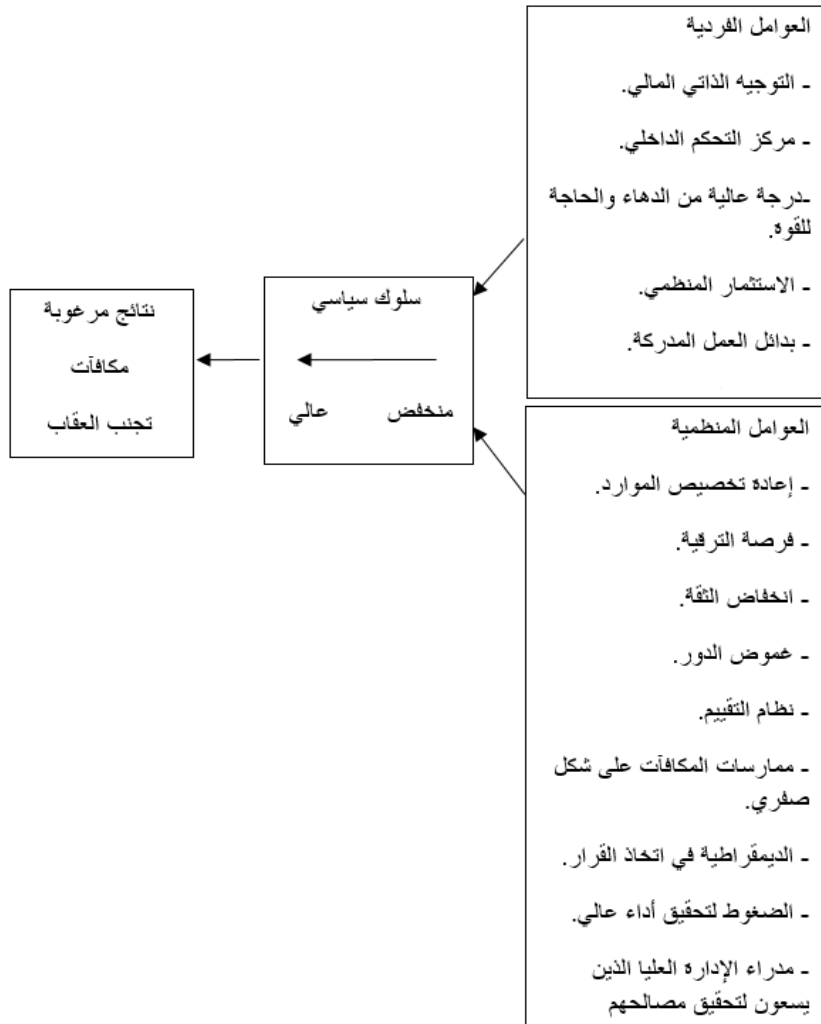
* عدم اليقين والتأكد في المنظمة في تحليلنا يرتبط بمناطق الظل التي تكلم عنها ميشال كروزيه والتي سنأتي على ذكرها، موسوعة بلاكويل لعلم الاجتماع عرفت عدم اليقين بأنه "بناء معرفي غير واضح المعالم، أو غامض، أو متناقض، يتسبب في إثارة مشاعر عدم اليقين (إيلوز، 2022، ص 69)، وقد جعل عالم الاجتماع الألماني نيكلاس لوهمان من "اليقين سمة مركزية في التفاعلات الاجتماعية، وحسبه، فالحد من التعقيد وعدم اليقين هو عنصر أساسي في السيرورات الاجتماعية (إيلوز، 2022، ص 68).

يتمتعون بقدر عالي من الذكاء والدهاء، لإملاكهم قدرات عالية على إستغلال الفرص وقنصها، وتكييفها باستعمال العلاقات وليّ عنق القواعد لصالحهم وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل في النفاق التنظيمي والممارسات المكيافيلة. وفي المجمل يتفق الباحثون على أن السلوك السياسي يتصف بعدد من الخصائص فهو يتنامى ويتوسع في التنظيم غير الرسمي للمنظمة، وبالتالي هو غير معترف به وخارج نطاق الشرعية والمقبولية، ومن يتصف به أو يمارسه يسعى من خلاله الى المنفعة والمصلحة الشخصية له أو للجماعة المنتمي اليها، إذن هو سلوك مقصود وواعي.

1-1 العوامل التي تسهم في ظهور السلوك السياسي:

أوجزتها ماجدة العطية في كتابها "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة" في الشكل التالي:

الشكل رقم 3 : العوامل المؤثرة على السلوك السياسي



المصدر (العطية، 2003، ص 271).

تتحدد العوامل التي تسهم في ممارسة السلوك السياسي وقد تتحدد بعوامل فردية وسمات شخصية، وقد يشكل المناخ السائد في المنظمة، والقواعد والإجراءات ميدان خصب لتنامي ممارسة هذا السلوك*.

أ- العوامل الفردية:

في المجمل هناك اتفاق أن سمات ومميزات الذين يتميزون بهذا السلوك لهم درجة عالية من التوجيه الذاتي نحو تحصيل المصالح والمرامي التي يسعون خلفها، وبسبب اعتقادهم وإدراكهم بأنه بمقدورهم السيطرة على مختلف التواترات، فهم أكثر استعدادًا للمبادرة ويحاولون دائمًا معالجة المواقف بجعلها تصب في صالحهم، مستغلين دهائهم وقدرتهم على الاحتيال والمناورة، لذلك يسيرون كل الوسائل ويطوعونها لخدمتهم، وزيادة فرصهم في النجاح وكلما زادت بدائل وفرص العمل أمامهم كلما زادت ممارستهم للتسييس.

ب- العوامل المنظمة:

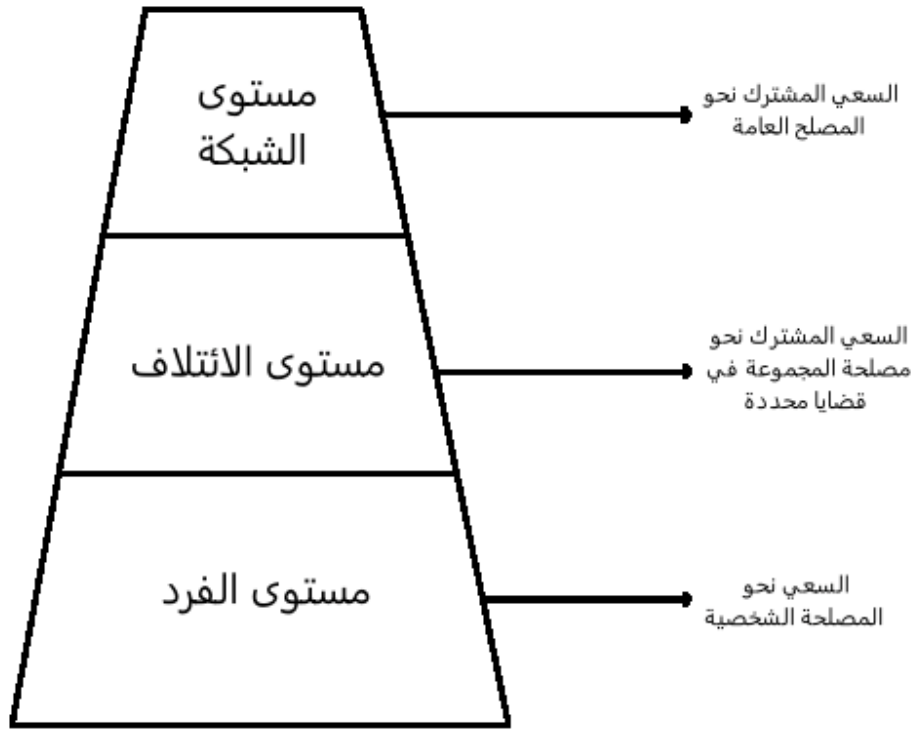
حين يتم تخصيص الموارد في المنظمة وعلى حسب كميتها وندرتها يلجأ الفاعلون إلى ممارسة السلوك السياسي لتحصيل أكبر قدر منها، أما حينما تتوافر فرص للترقية والتصعيد التراتبي يستغل السلوك السياسي ويشد سواء من قبل المعني بالترقية أو من المسؤول عنها، خصوصاً إذا كانت المناصب محدودة ودرجات الترقية وإجراءاتها غامضة، وهنا يلعب نظام تقييم الأداء دور حاسم في العملية وقد يسيئ هذا النظام بالكامل لضمان الولاءات سواء بالإيجاب بمنح ملاحظات ودرجات عالية أو بالسلب بإستعماله كنوع من الجزاءات والعقاب، والمكافآت تنحو بنفس الاتجاه فقد تُعظم بسخاء زائد أو تُقزم إلى درجة الحرمان، لهذا كلما تم الاعتماد على المعايير الشخصية سواء في الترقيات أو التقييم أو تقديم المكافآت، وكلما كان التركيز على مقاييس أحادية النتائج، وكلما طالت الفترة الزمنية المقررة، كلما لجأ الفاعلون إلى السلوك السياسي لضبط اتجاه هذه العوائد بما يخدم مصالحهم، سواء من طرف المنتفعين منها أو من الذين لديهم القدرة على توجيهها، أما بالنسبة لإعتماد الأسلوب الديمقراطي ومشاركة وسائل القوة فهذا لا يتوافق ولا ينسجم مع رغبات المسؤولين النافذين لأن ذلك يقلل من مساحة تحكمهم وسيطرتهم، وفي الأخير مناخ الثقة مؤشر مهم في ظهور هذا السلوك وممارسته وهو يعمل بإطراد مع السلوك السياسي فكلما قلت الثقة زادت ممارسات السلوك السياسي والعكس بالعكس.

* يمكن الرجوع إلى المقال المعنون بـ نحو رؤية مغايرة للسلوك التنظيمي وآليات اشتغال للتوسع أكثر في ماهية هذه العوامل.

2- مستويات تكثف السلوك السياسي في المنظمة:

يمارس السلوك السياسي على ثلاث مستويات في المنظمة، قد يكون على المستوى الفردي وقد يأخذ شكل ائتلاف، وقد يتجسد على مستوى شبكة من العلاقات، والمؤشر الناظم الذي يجمع بين هذه المستويات هو السعي نحو تحقيق المصالح الشخصية سواء بطريقة منفردة أو جماعية، لذلك يصعب تقدير مسارات هذا السلوك والحكم على الخطوط النهائية التي قد يصل إليها، خصوصًا مع تنوع البيئة الحاضنة له، حيث تختلف من منظمة إلى أخرى، والشكل يبين هذه المستويات التي يتجسد من خلالها هذا السلوك:

الشكل رقم 4 : مستويات السلوك السياسي في المنظمة



المصدر: عن (Kreitner, R, & Kinick, A. (2001)، جلاب 2011 ، ص 442).

2-1 على المستوى الفردي:

يسعى الأفراد في هذا المستوى وراء مصالحهم الشخصية، بإستخدام كل الملكات التي يحوزونها، ويطورون استراتيجياتهم من خلال الوضعية التي يتواجدون فيها، ومن خلال حجم العضوية التي يتمتعون بها في المنظمة، ويوظفون عناصر القوة بكل أنواعها (منصب، خبرة، كاريزما، تحكم في مسار المعلومات، شبكة علاقات، موارد نوعية...الخ)، لتعزيز الرهان الذي يسعون إلى تحصيله.

2-2 مستوى الائتلاف:

يتشكل الائتلاف عادة اتفاق مجموعة من الأفراد والفاعلين على تحصيل مصلحة مشتركة أو مصلحة ذاتية لكل واحد لكن ضمن الجهود الجماعية للائتلاف، وهو عبارة عن مجموعة غير رسمية وفي العادة يكون تجمع الأفراد في شكل ائتلاف مؤقت ينحل عقده وينفرد بمجرد تحصيل ما كانوا يسعون وراءه، "يفترض تحليل الائتلافات أن المنظمات التي تتشكل فيها، الائتلافات تكون منظمات ذات تنظيمات سياسية داخلية كثيرة، مع وجود تحولات حليفة وتحولات في توازن القوة (هال، 2006، ص 268)، إذا يقوم الائتلاف أو التحالف على النشاطات السياسية لأطرافه، أكثر من استناده على السلطة التخصصية أو البيروقراطية أو التنفيذية، "وقد ينتج عن انتشار النشاط السياسي في المنظمة عدم وجود تحالف قوي بالقدر الذي يتيح السيطرة على الأمور، وغياب أهداف كلية للمنظمة، وعدم وجود توجه عام للمنظمة (سيزلاقي، 1991، ص 267).

في الدراسة المتميزة التي قام بها (دالتون 1959) ورغم قدمها إلا أنها مازالت تمثل واقعاً عينيًا في المنظمات حيث وجد أن الاتحادات كانت عنصرا مهما في نظام القوة (أوضح دالتون أن المصلحة الذاتية الشخصية تأخذ تكوين إتحاد بين أفراد من مختلف قطاعات المنظمة وقد أوضح هال في تقديمه لدراسة دالتون أن "تحليل الاتحادات والائتلافات يمكن أن يقود الواحد الى أن يرى المنظمات كفسيفساء خادعة من الاتحادات، المتصارعة وسريعة التغير، التي تخترق الولاءات الإدارية والتقليدية (هال، 2006، ص 269).

2-3 مستوى الشبكة:

تتشكل مجموعة الشبكات من علاقات الزمالة والصدقة سواء في نفس الميدان ونشاط العمل والوظيفة أو خارجه وقد تمتد حتى الى خارج نطاق المنظمة، والأفراد المشكلين لهذه الشبكات يبحثون عن دعم واسناد طويل الأمد بقصد تحقيق مصالح مشتركة متبادلة، وهذا المستوى يتصف بالديمومة على خلاف الائتلاف، "وكل فرد وكل جماعة يشكل شبكة من العلاقات الاجتماعية ينتمي اليها، تقوم على تبادل المنافع والمصالح، وكل شبكة ضمن العلاقات الاجتماعية تدخل في علاقات متباينة مع الشبكات الاجتماعية الأخرى، لتعطينا في الأخير شبكات اجتماعية متداخلة بطريقة معقدة (قاسيمي، 2017، ص 183).

يؤكد ناصر قاسيمي في كتابه "سوسيولوجيا التنظيمات"، أننا عندما نقيم علاقة مع شخص آخر فإننا لا نقيمها معه كشخص فقط وإنما نقيمها مع شبكة العلاقات الاجتماعية التي ينتمي اليها، فإذا طلبنا منه خدمة ما، ولم يستطع الإيفاء بها، فهو يلجأ الى أشخاص آخرين في شبكة العلاقات التي ينتمي اليها، أما شبكة العلاقات الاجتماعية داخل

المنظمة تتميز بالمرونة فهي تتسع وتضيق حسب طبيعة المصالح المتبادلة بين الأفراد والجماعات، وحسب مميزات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وحسب متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

3- التسييس التنظيمي والبنى التنظيمية:

يؤكد بيتر داركر أنه "أثناء توظيف العمال عادة ما توظف الشركات العمال ككيانات كاملة... فعادة ما يأتي صاحب هذه اليد مع يده (داركر، 2013، ص303)، وهذا معناه أن أي عامل داخل المنظمة يبحث عن محددات أو موجّهات لسلوكه داخل المنظمة، وإذا علمنا أن التسييس التنظيمي ومن خلاله السلوك هو استعداد نفسي قبل كل شيء، فإن ما يحدد هذا السلوك هو إدراك العامل أو الفاعل ماهية ودواعي مصالحه الذاتية وكيفية وطرق تحصيلها، لكن وعلى الرغم من أن التسييس التنظيمي ومن خلال أنه سلوك كما سبق وأن ذكرنا يتم خارج نطاق الشرعية في العادة ويرتبط أكثر بالتنظيم غير الرسمي، فإنه يكون مبعوث في كل مفاصل المنظمة، حتى في المستويات الدنيا، وإذا أخذنا في الاعتبار "المنافع التي يحققها الأفراد من استخدامهم للقوة فإنهم يحاولون اكتساب المزيد منها، ويعد السلوك السياسي التنظيمي أحد وسائل زيادة القوة (زناتي، 2015، ص 291)، وإذا علمنا أن مصادر قوة العاملين في المنظمة لا تختلف كثيرًا عن مصادر القوة العامة وأن "الشيء المختلف هو أن هؤلاء العاملين في أسفل الهرم التنظيمي باستطاعتهم أن يكسبوا موارد أبعد ما يمكن أن يتصوره عقل، فقط لو أن مراكزهم كانت موضع تهديد (هال، 2006، ص 281)، وهذا معناه أن العاملين في المراكز الدنيا من التراتبية الهرمية لا يلجؤون إلى التسييس التنظيمي في الغالب إلا كرد فعل وليس كفعل مقصود مثلما يفعل العاملون في المستويات التنظيمية الأخرى وبالأخص في المستويات العليا، "إن الطريقة التي يتفاعل بها الناس مع أعمالهم تتبع من توقعاتهم الذاتية ومن خصائص المنظمات (هال، 2006، ص27).

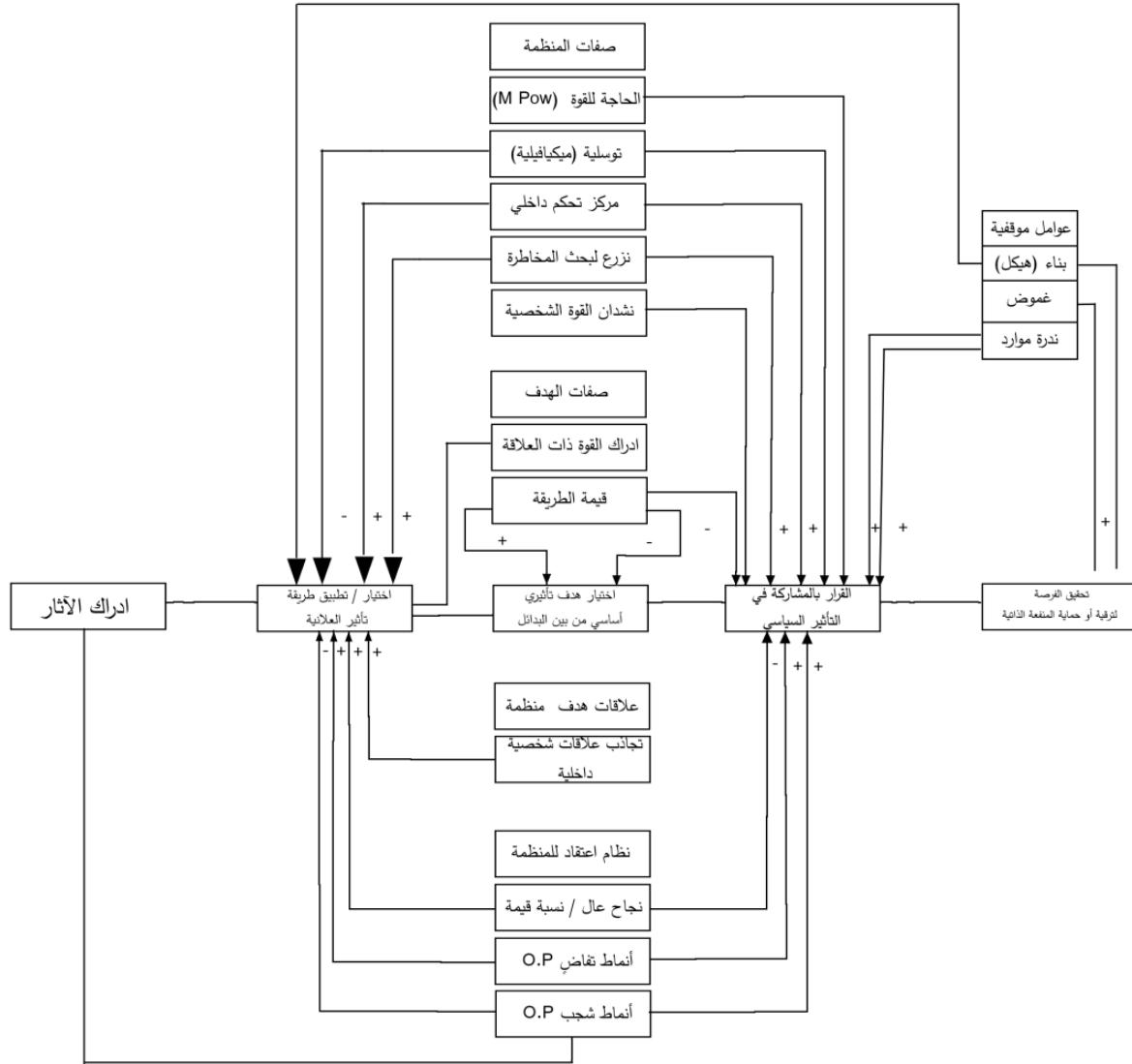
ذكر ناصر محمد العديلي في كتابه "السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن" أن عدد من الباحثين عرضوا ما توصل إليه (ماديسون 1980) من أن "أكثر من 90% من المديرين الذين تم إجراء مقابلات معهم ذكروا أن السلوك السياسي التنظيمي يظهر بشكل جلي ومتكرر في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة أكثر من ظهوره في المستويات الإدارية الدنيا (العديلي، 1995، ص 386)، وهذا ما ألمح إليه تقريبًا قاسيمي بقوله "ثم أن ظاهرة الصراعات المختلفة داخل المنظمة لم تكن لتؤدي إلى إصلاح حقيقي طال المنظمة بل زادت في تعقيدها، وهي صراعات دارت خاصة على المناصب العليا وعلى الامتيازات التي تمنحها المنظمة دون الاكتراث إلى الواجبات مما أدى إلى حالة من عدم التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الفاعلين (قاسيمي، 2017، ص 212)، لذلك سيكون

الفصل الثاني: التأسيس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

تركيزنا على التأسيس التنظيمي في المستويات الإدارية العليا نظرًا لتواتراته الكثيرة ومدى تأثيره على العاملين وعلى المنظمة في حد ذاتها.

وقد اقترح بورتر وآخرون معه نموذجًا لتأثير السلوك السياسي في مستويات الإدارة العليا، لإعتقادهم أن يظهر بشكل أكبر في هذه المستويات وهو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 5 : نموذج مقترح للتأثير السياسي في المستويات العليا (بورتر وآخرون 1982)



المصدر (العديلي، 1995، ص 387).

من خلال النموذج يؤكد بورتر وزملاؤه أن كل عنصر من العناصر الرئيسية يتأثر بواحد أو أكثر من عوامل الموقف أو صفات وخصائص الشخص المعني بالسلوك، وكل عامل تأثير من هذه العوامل له علاقة بعناصر النموذج

الرئيسية، وبدورها عوامل التأثير لها علاقة بالقرارات والعمليات الذهنية لدى المعني وعناصر هذا النموذج بإختصار هي:

1- تحقيق فرص الترقية* أو حماية المنفعة الذاتية:

يؤكد أن هناك عاملان يختبئان وراء هذا الاحتمال وهما: كمية وحجم هيكل المنظمة، مستوى الغموض واللاتأكد في الموقف.

فالهيكـل التنظيمي القوي يحول دون تحقيق المصالح الذاتية لوجود رقابة محكمة وشفافية في المعايير المستخدمة في الترقية وغيرها، كما أن مستوى الغموض وعدم اليقين يعمل طردياً مع هذا السلوك، فهو يستقل كلما كان مستوى الغموض في المنظمة شديد، والعكس بالعكس بالنسبة لهذين العاملين.

2- قرار المشاركة في التأثير في المستوى العالي:

عندما تتحقق فرص الترقية أو حماية المصلحة الذاتية يجد الفاعل نفسه أمام ثلاث خيارات وهي: أ، لا يعمل شيئاً، ب، يقوم بعمل حركة مباشرة، ج، يؤثر في شخص آخر لإتخاذ وإيجاد حركة مناسبة تساعد. وسواء اختار الفاعل عمل حركة مباشرة نحو حماية أو ترقية مصلحته الذاتية سوف يركز على عناصر قوية، وإن لم يتحقق له ذلك فإنه سوف يلجأ الى مساعدة الآخرين ممن يملكون القوة الكافية باللجوء الى الائتلافات أو شبكة العلاقات كما سبق وأن ذكرنا في مستويات التأسيس التنظيمي.

3- اختيار هدف تأثيري أساسي من بين البدائل المتاحة:

بشكل عام يؤكد بورتر وزملاؤه أن حاجة اختيار الفرد أو الفاعل الذي يملك قوة كافية لتحقيق أهدافه تكون حركة مباشرة للتأثير السياسي في المستويات العليا، لكن إن لم يتحقق له ذلك ولم تكن لديه القوة التأثيرية الكافية، يلجأ الى شخص أو أشخاص لديهم القوة في هذه المستويات.

4- اختيار طريقة تأثير علنية:

وهنا يؤكد الباحثون (بورتر وزملاؤه) أن الفاعل عادة يفضل استخدام طرق تأثير علنية للحصول على الدعم أو خفية، أما التوسلي كما يسمونه فإنه يفضل الأسلوب المكيفيلي الموارد.

5- ادراك الآثار أو النتائج:

* تحقيق فرص الترقية هي واحدة من أكثر المسببات للسلوك المسيس في المنظمات، فالسلطة المحصلة من ورائها من الموارد النادرة التي يتقاتل عليها إن صح التعبير جميع الفاعلين المعنيين لذلك إقترحها بورتر وزملاؤه في هذا النموذج كأحد المحركات.

بعد محاولة التأثير يدرك الفاعل آثار ونتائج الحركة التي اتخذها عن طريق المعلومات والتغذية الراجعة، أو من خلال مسارب أخرى، لكي يعدل ويكيف حركاته، فإذا كانت محاولة التأثير السياسي ناجحة فإنه يزيد منها وإذا لم تنجح فإن فرص التأثير لديه تقل.

4- التسييس ونسق الألعاب السياسية:

نموذج التفاعل السياسي الذي يتأسس على تعزيز المصالح الخاصة، والذي يأخذ عدة أشكال ويتموضع على أكثر من مستوى كما سبق وأن بينا ذلك، فقد يكون على المستوى الفردي فقط، وقد يكون على مستوى الائتلافات والتحالفات، وقد يتأسس على شكل شبكة من التفاعلات الاجتماعية، ومن حيث أنه في الكثير من المرات لا تتوافق المصالح المتباينة لهذه الجماعات، فإن الجميع وعلى كل المستويات يحرصون على إرضاء مصالحهم ومصالح جماعاتهم، بإنتاجهم لتوليفة مختلفة من الممارسات والتي قد تأخذ شكل الألعاب السياسية وهي من طبيعة ألعاب السلطة غير الرسمية "إن اللعبة السياسية تظل في جوهرها لعبة السلطة وهي بطبيعتها "لاشكالية"، ويتعلق الأمر عمومًا بتحالفات بين مختلف العمال أو الموظفين الذين يشكلون مجموعة مصالح موضوعية في التنظيم (القرطبي، 2018، ص 140)، وهي تنشأ عندما تكون أنظمة التأثير في المنظمة غائبة أو ضعيفة على الأقل.

هنري مينتزربرغ أكد أنه تم ذكر الألعاب السياسية* في الأدبيات، لكن لا يوجد وصف شامل للتنظيم كنظام للألعاب السياسية المختلفة، وقد حدد مينتزربرغ ثلاثة عشر لعبة على وجه الخصوص، مدرجين في الجدول التالي، جنبًا إلى جنب مع اللاعبين الرئيسيين وحدد كذلك أسباب اللعب والتي تبدو أنها لمقاومة السلطة في حد ذاتها، أو مواجهة هذه المقاومة، أو بناء قاعدة للقوة، أو تغيير المنظمة في حد ذاتها، وبين كيف ترتبط بأنظمة التأثير الأخرى في المنظمة.

* يمكن الرجوع لمزيد من الشروحات، إلى كتاب "سوسيولوجيا المنظمات" لصاحبه عبد الله القرطبي في الصفحات رقم (174 إلى 177).

الجدول رقم 3 : بعض خصائص الألعاب السياسية التي تم لعبها في المنظمات

لعبة (أو تلاعب)	لاعبين رئيسيين	أسباب اللعب	العلاقة بأنظمة التأثير الأخرى
التمرد	المشغولون غير المهرة (في مجموعات كبيرة)، والمديرين من المستوى الأدنى وأحياناً المهنين (منفردين أو في مجموعات صغيرة)	للمقاومة (أو الاعتراض) (أو قوة شرعية أخرى)	معادية للأنظمة الشرعية
مكافحة التمرد	كبار المديرين	لمواجهة مقاومة السلطة	تتعاضد مع أنظمة شرعية
رعاية (موالاة أو تأييد)	أي مرفوس أو مبتدئ، وعادة ما يكون من المديرين أو الموظفين الشخصيين أو المهنين الأصغر سناً	لبناء قاعدة السلطة (مع الرؤساء أو كبار الرؤساء)	تتعاضد مع السلطة أو الخبرة
بناء التحالف	المديرين التنفيذيين	لبناء قاعدة القوة (مع الأقران)	قابلة للاستبدال لأنظمة شرعية، أو تتعاضد مع السلطة أو الخبرة
بناء إمبراطورية	المديرين التنفيذيين	لبناء قاعدة السلطة (مع المرفوسين)	تتعاضد مع السلطة أو الخبرة؛ وفي بعض الأحيان يمكن أن يكون بديلاً عن الأنظمة الشرعية
التنمر	المديرين التنفيذيين	لبناء قاعدة القوة (بالموارد)	تعاضد مع السلطة أو الخبرة
خبرة	المشغولون والموظفون المتخصصون	لبناء قاعدة قوة (بمعرفة ومهارات حقيقية مصطنعة)	تعاضد مع الخبرة، أو تستبدلها
حكم	المشغولون غير المهرة ومديروهم (أحياناً محترفون)	لبناء قاعدة السلطة (عادة أو غالباً مع السلطة، وخاصة القواعد البيروقراطية)	تعاضد مع السلطة (أو الخبرة أو الأيديولوجية)
خط لنا لعبة الموظفين	المدراء المباشرين ومحللو الموظفين (أحياناً يدعمون الموظفين)	لهزيمة المنافسين	تعاضد مع سلطة الخط، معادية لها بالنسبة للموظفين
المعسكرات المتنافسة	أي تحالفات أو إمبراطوريات، عادة في الخط الأوسط	لهزيمة المنافسين	قابل للاستبدال للأنظمة الشرعية
المرشحون الإستراتيجيون	المديرين التنفيذيين والموظفين الفنيين والمشغلين، الرئيس التنفيذي	لإحداث التغيير التنظيمي	تعاضد مع الأنظمة الشرعية، ويمكن استبدالها أحياناً
كاشف الفساد	عادة مشغلي المستوى الأدنى أو المحللين	لإحداث التغيير التنظيمي	معادية للأنظمة الشرعية
المتطردون	عادة ما يكون مديرو خط المستوى الأعلى و/أو رواد، وأحياناً مشغولون محترفون	لإقامة التغيير التنظيمي	معادية للأنظمة الشرعية

المصدر: (Mintezberg, 1985, p 135, 136)

أليسون (1971، ص 162-170) يصف النشاط السياسي في المنظمات أحيانًا بمصطلح ألعاب ويصف الألعاب السياسية بأنها " معقدة ودقيقة، ومتزامنة، ومفرطة، ولكنها مع ذلك تسترشد بالقواعد، بعض القواعد صريحة، البعض الآخر ضمني، بعض القواعد واضحة تمامًا، والبعض الآخر غامض، بعضها مستقر للغاية، والآخرين يتغيرون باستمرار، لكن مجموعة القواعد في الواقع تحدد اللعبة (Mintezberg, 1985, p 135)، ورغم أن هذه الألعاب تنشط ضمن قواعد توطرها وتحددها كما تبين، إلا أن استراتيجيات اللعب في حد ذاتها تنتج مع غموض القوانين وثغرات التطبيق الفعلي للمعايير والإجراءات في المنظمة، حيث تنتج الكثير من الفرص، وهذا ما يغذي ويتيح لعلاقات القوة المسييسة* بأن تتمفصل في هذه الفجوات "وقد يعمل النشاط السياسي والألعاب وصراع السلطة على خلق الاحتكاك وزيادة المنافسة في الخلل الوظيفي بين الأفراد والجماعات وزيادة الضغط (بن صلاح، القحطاني، 2007، ص194). من خلال ما تقدم وبالإستناد على أبعاد الدراسة يمكننا تعريف التسييس التنظيمي اجرائيًا بتوليفة من الممارسات ينجح لها فاعل أو مجموعة من الفاعلين لتحصيل عوائد خاصة بطرق ووسائل غير مشروعة، بعيدًا عن أهداف المنظمة وغير متطابقة مع قواعدها الممعية، كتسييس القوة، والنفاق التنظيمي ومفاعيل السلطة الرمزية.

* هارولد لازوسيل عالم الاجتماع الأمريكي صاحب صيغة لاسويل الشهيرة المعتمدة في تصميم الرسائل الإعلامية من خلال طرح الأسئلة التالية (من يقول، ماذا يقول، بأي وسيلة، لمن، وبأي قصد) أعطى تعريف موجز ودقيق للمسياسة بأنها "علم تعريف القوة واقتسامها (العزاوي، 2018، ص 29).

ثانياً: القوة بين ثنائية المؤسسة والتأسيس:

تفترض النظريات السائدة أنه من خلال تنسيق الأنشطة والتحكم فيها، بإعتبارهما بعدان حاسمان، يتحقق النجاح للمنظمة التي تعمل وفقاً لمخططاتها الرسمية، فيجري اتباع القواعد والإجراءات الممعيمة لكل نشاط فعلي بما يتوافق والبنى الرسمية، فتأطر حياة المنظمات من خلال الأفراد الذين يشكلونها، فهي تفرض عليهم المعايير المؤسسة وتتحقق من مساهمهم وتطلب منهم أن ينتظموا كي يكونوا قابلين للتدقيق ومُدَقَّق بهم، باسم القوة المؤسسة أو الشرعية وهي السلطة الرسمية ومن خلالها المنصب، فقد عرفت السلطة "بأنها تلك العلاقة التي تؤمن سلوكاً منسجاً في مجموعة بإخضاع قرارات الفرد لقرارات الآخرين (سيمون، 2003، ص 297)، فالسلطة إذاً كما يؤكد هـربرت سيمون خاصيتها المميزة أنها لا تسعى الى اقناع المرؤوسين بل الحصول على قبولهم، شكل القبول والموقف الذي يتحدد من خلاله القبول في شكل طاعة وإذعان، من وجهة النظر التحليلية المعاصرة، سيكون هو الموقف الذي يطيع فيه الأفراد الأوامر لأنهم يعتقدون أن الشخص أو الجهة التي تصدر الأوامر تتصرف وفقاً للتوجيهات المنصوص عليها في نظام ذي قواعد مؤسسة، وهناك خمسة اعتقادات تساند هذا الطرح "إذا ما تتبعنا ألبرو 1973 يمكننا أن نلخص تلك الاعتقادات بإختصار كما يلي (كليج، 2002، ص ص، 58-59):

- 1- يمكن إرساء نظام قانوني يطالب بالطاعة من قبل أعضاء المنظمة.
- 2- أن القانون بنظام ذو لوائح نظرية تطبق على حالات خاصة، وأن الإدارة ترضى مصالح المنظمة في حدود القانون.
- 3- أن الشخص الذي يمارس السلطة يطيع كذلك الأوامر غير الشخصية.
- 4- أن العضو يطيع الأوامر بإعتباره عضواً فقط.
- 5- الطاعة المستحقة ليس للشخص الذي يمتلك السلطة ولكن للأمر غير الشخصي الذي منح الشخص وظيفته.

" ما يعني أن المنظمات مدفوعة لإدراج الممارسات والإجراءات التي تحددها المفاهيم العقلانية السائدة للعمل التنظيمي والمؤسسة في المجتمع، وتزيد المنظمات التي تقوم بذلك من شرعيتها وآفاق بقائها، بغض النظر عن الفاعلية المباشرة للممارسات والإجراءات المكتسبة (ماير، برايان، 2023، ص 108).

وهذا معناه بإختصار أنه يجري تقنين مجالات النشاط من خلال القوة المؤسسة، وبالتالي المنظمات تدرجها لتجنب عدم الشرعية ويوفر بذلك ادراج العناصر المؤسسية حماية للمنظمة لتجنب التشكيك في سلوكها فهي من خلال تفسيرها لأنشطتها المقننة تشرعن وجودها وتعزز بذلك بقائها.

عالم الاجتماع الأمريكيان جون ولفرد ماير، وبرايان رومان، في أحدث مقال لهما بعنوان "المنظمات الممأسسة: البنية الرسمية بوصفها أسطورة وطقسًا" يؤكدان أن القواعد الرسمية تعمل بوصفها أساطير* تدرجها المنظمات، وأن البنى التنظيمية الرسمية في المجتمعات الحديثة تتجلى في سياقات ممأسسة "وتتضمن المأسسة العمليات التي تتخذ من خلالها العمليات أو الالتزامات أو الوقائع الاجتماعية مكانة شبيهة بالقواعد في الفكر والعمل الاجتماعيين (ماير، برايان، 2023، ص 109)، وتجادل الدراسة بأن البنى الرسمية** للعديد من المنظمات تعكس إلى حد بعيد أساطير بيئاتها المؤسسية بدلاً من متطلبات أنشطة عملها، فالقوة الممأسسة أو الشرعية قد يكون لها تأثيرات في البنى التنظيمية وتطبيقاتها في العمل، لكن الأمر يختلف كثيرًا عن التأثيرات الناتجة عن شبكات السلوك الإنساني والعلاقات التي تشكل المنظمة.

وحسب آلان تورين ينبغي لعلم الاجتماع أن يناضل دائمًا ضد الوضعية الزائفة وخطاباتها التبريرية، ويتساءل تورين أن الترشيد كلمة نبيلة عندما تدفع الروح العلمية والنقدية إلى مجالات تتحكم فيها السلطة التقليدية وتعتسف مراكز القوى، "وتصبح كلمة رهيبة عندما تطلق على التايلورية وطرق تنظيم العمل الأخرى، والتي تحطم الاستقلال المهني للعمال وتخضعهم لإيقاع وأوامر تزعم أنها علمية، ولكنها ليست إلا أدوات في خدمة الربح، لا تبالي بالواقع الفسيولوجي والنفسي والاجتماعي لإنسان العمل (تورين، 1997، ص 129)، فلا شك أن المعيرة والمأسسة هي أحد الأشكال الأكثر رمزية للبرقطة، لسيرورة التجريد فيها، من خلال القدرة على التحكم والانضباط المتزايد ولا يمكن اختزال هذه المأسسة إلى مجرد علاقات قوى داخل المنظمة، بل تتعداها إلى العلاقات الاجتماعية حتى داخل المجتمع ككل، والزمع بأن المنظمات تسير تبعًا للقواعد والإجراءات الرسمية والتنسيق فيها أمر روتيني، وأن هناك توافق بين الأنشطة الفعلية وقوانين البنية الرسمية أصبح من السياقات المتأكلة، فالواقع "أن أبحاثًا امبريقية كثيرة عن المنظمات تلقي بظلال من الشك على هذا الافتراض، لقد خلّص جيل سابق من الباحثين إلى وجود فجوة كبيرة بين المنظمات الرسمية وغير الرسمية (ماير، برايان، 2023، ص 110)، فغالبًا ما تنتهك القواعد، وتسييس القوة، ولفهم واستيعاب كيفية عمل المنظمات بشكل فعال وتأدية مهامها في ظل التفاعلات والعلاقات الاجتماعية الدائرة فيها، لا بد من فهم

*أي تصبح جزءًا من ثقافة المنظمة الأصلية، فالأساطير كما هو معلوم من مكونات الثقافة التنظيمية بوصفها أمثلة عن القوة والاحترافية وهي كما يؤكد سامي فياض العزاوي في كتابه "ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات" تلك "الحكايات الخرافية التي لا تحمل معنى حقيقيًا، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس منها (العزاوي، 2009، ص 169)، مثل المؤسسين الأوائل للمنظمة أو القادة المؤثرين فيها، فهي تلقى الاعتراف بكونها معتقدات وقيم مشتركة، والأساطير تكون ممأسسة عبر ثقافة المنظمة كما تقدم، إلى حد بعيد، ومن ثم فهي تتجاوز تحفظ أي مشارك فردًا كان أو جماعة أو حتى المنظمة، واعتبار الأساطير شرعية يجب أن يكون أمرًا بديهيًا بغض النظر عن تأثيراتها في سيرورة العمل، فالكثير من البنى الرسمية والوحدات والأقسام تعمل بوصفها أساطير مثلًا في الفاعلية والكفاءة.

**البنية الرسمية هي الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومخطط الأنشطة، قائمة المكاتب والأقسام والوظائف والبرامج، وكل القواعد والإجراءات الممعية لعمل المنظمة، والتي ترتبط بأهداف وسياسات واضحة، أي أن طابعها عقلاني رسمي وغير شخصي، تستند إلى افتراضات معايير البرقطة العقلانية التي أرسى دعائمها ماكس فيبر.

أن "ترتيبات القوة تتأثر بأنماط غير رسمية تكونت على مر الوقت، كما تتأثر بالفروق الفردية في ممارسة الصلاحيات أو القوة المتاحة (هال، 2001، ص 255)، فالتنظيم غير الرسمي له كلمته في رسم فسيفساء المنظمة ومن خلاله التسييس التنظيمي والذي يرتكز على تسييس القوة.

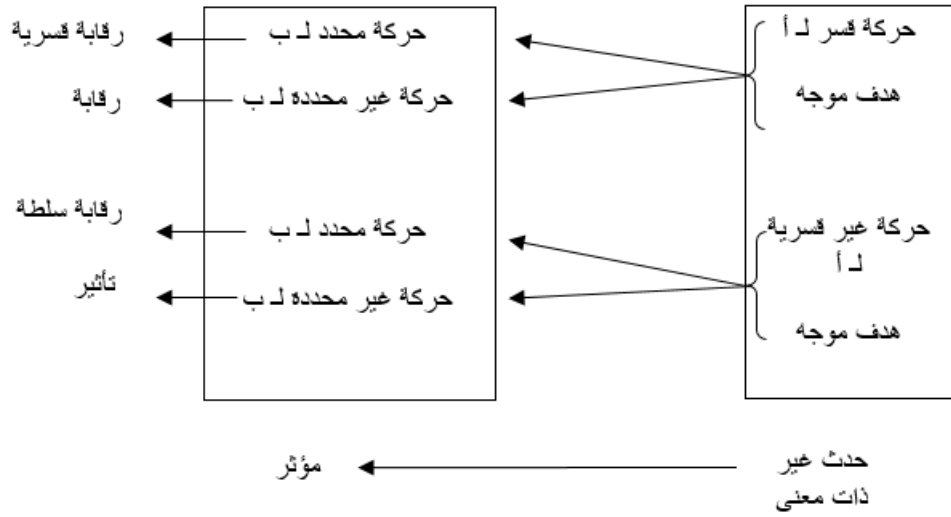
I. القوة ومسوغاتها:

يؤكد كل من جون جاكسون، وسيريل مورقان، وجوزيف، وباوليلو، في كتابهم المشترك بعنوان بـ "نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة" على أنه دائماً ما تُواجه دراسة القوة داخل المنظمات بنفور قديم من مناقشة موضوعاتها "ولأسف، يصعب للغاية تحديد وقياس القوة موضوعياً، وبالتالي، فقد عاق النفور من التعامل المباشر مع السلطة الجهود الرامية لإنشاء بنك للمعلومات خاص بالدراسات النظرية والميدانية المتصلة على وجه الخصوص بالقوة داخل المنظمات (جاكسون وآخرون، 1988، ص 468)، وبالرغم من ادراك حقيقة أن القوة متغير هام، فإن هناك الكثير من الغموض فيما يتصل بكيفية تأثيرها على المنظمة بالتحديد، وقد يكون سبب هذا الغموض هو طبيعة القوة المتعددة الأبعاد.

من المسلم به أن السوسيولوجيا تهتم بالمنظور العلائقي في المقام الأول، لأن تجاربنا الحياتية تتأثر بالأبنية الاجتماعية، لذلك سنحاول النظر للقوة من خلال البعد العلائقي الذي تأسس عليه، وكما سبق وأن ذكرنا فهي لا تعني أي شيء إطلاقاً ما لم تُمارس أو تتم ممارستها، لأن "القوة حركة، أي أنها شيء يستعمل أو يمارس، وغالباً يتم اغفال الجانب الحركي من القوة في تحليل ظاهرة القوة ويكون التركيز على نتائج حركة القوة (هال، 2001، ص 257) ونتائجها في الغالب تأخذ أشكال متعددة لكن الأكثر تكراراً هما الإذعان أو الصراع.

زيغمونت باومان وتم ماي يعتبران في كتابهما الممتع "التفكير سوسيولوجياً" الإحالة على القوة مسألة مثيرة للجدل لأنها تلفت الانتباه إلى أهمية السياق الاجتماعي والبنية والثقافة في عملية الفهم التي نقوم بها، ويحددان بنظرة سوسيولوجية مركزة وصف دقيق للقوة بأنها "سعي وراء الأهداف المختارة وامتلاك الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، فالقوة هي القدرة التمكينية، وكلما زادت القوة التي يمتلكها الناس، اتسع نطاق خياراتهم والنتائج التي يمكنهم تحقيقها فعلياً (باومان، ماي، 2023، ص 113)، وهذا معناه أن الافتقار إلى القوة يعني انحسار لمثل هذه الخيارات، فتحصيلها - أي القوة - معناه القدرة على التصرف وفق خيارات، تنطوي على مآلات وعواقب تؤثر في الأشخاص الذين لا يمتلكون حظاً وافراً من القوة، وهذا ما يلخصه النموذج:

الشكل رقم 6 : نموذج القوة (أ - ب)



المصدر (Ruyan, 1984، زناتي، 2015، ص 280).

فقوة القهر أو الاجبار التي يستخدمها (أ) تجعل الشخص (ب) يؤدي ما يطلبه منه (أ)، كما يوضح الشكل مقدرة (أ) على القوة في علاقاته مع (ب)، وإدراك (ب) لموقف القوة الذي يمثله (أ)، ويعتقد ريان أن القوة تتعدى التأثير العادي الى إحداث نوع من التفاعل بين (أ) و(ب) كما يرى أن القوة كقدرة تعني القيام بعدة أنشطة من الفرد صاحب التأثير، حيث عليه توجيه نشاط الآخرين وعمل قواعد وإجراءات تحكم هذا النشاط، وتصميم أهداف وغايات الآخرين ومكافآتهم أو عقابهم، وهذا ما يؤكد أن اختيار مسارات الفعل سواء بالنسبة لحامل القوة أو الواقعة عليه، تعني ضمناً إمكانية توقع نتائجها المحتملة بالنسبة لكليهما، وهذا تقريباً ما أورده "باخاراش ولوك في تعريفهما للقوة (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 259) بأنها:

- اجبار يفرضي الى نمط سلوكي لم يكن ليحدث في عدم وجود ذلك الاجبار.

- قدرة الشخص أو مجموعة من الأشخاص على التأثير على سلوك الآخرين.

- اجبار أو قهر كامن ... وهي القدرة المتوافرة مسبقاً، والتي تجعل استخدام القهر ممكناً.

وهذا يعني أن هناك توزيع تفاضلي للقوة، فممارستها ليس كمُستقبلها الذي ستكون حرية اختياره محدودة بالقرارات التي يتخذها من لديه القدرة على التحكم - أي ممارس القوة - " وربما تؤدي ممارسة شخص معين لاستقلاليتته الى معاناة شخص آخر من تجربة التبعية والخضوع (باومان، ماي، 2023، ص 113)، وهذه الممارسة قد تتم بطرق مختلفة كما يقرر زيغمونت باومان، وتم ماي.

فقد تكون عن طريق الاكراه واستغلال الأفعال بطريقة تجعل موارد الآخرين غير كافية، أو غير فعالة في ذلك السياق مهما بدت كبيرة في سياقات أخرى، فممارس القوة هو من يحدد السياق ويتحكم فيه، وهناك طريقة أخرى هي استراتيجية حشد رغبات الآخرين صوب أهداف صاحب القوة واستغلال السياق والموقف، بحيث لا يصل الآخرون الى ما يسعون اليه، إلا إذا اتبعوا القواعد التي يؤسسها صاحب القوة فواقعية القدرة على التحكم في هذه الغايات تؤثر في أفعال الآخرين وفي القيم التي توجه هذه الغايات (مثلاً يستطيع ممارس القوة ضمان مستويات معيشية أفضل للعمال (زيادة في الأجور، علاوات... الخ) مقابل مزيد من التفاني ومزيد من الامتثال والخضوع)، وهكذا تصبح قيم المرؤوسين موارد لرؤسائهم، فلا يتم تقييمها بوصفها غايات في حد ذاتها، بل بوصفها وسائل يتم استخدامها في خدمة الأهداف التي وضعها أصحاب القوة الذين يمتلكون منها نصيب أكبر، ومسوغ الموارد دائماً ما يتكرر ذكره في الأدبيات التي تتكلم عن القوة، ريتشارد هال مثلاً يؤكد أن "توزيع الموارد داخل أي منظمة، بما في ذلك المكافآت وعناصر الميزانية، والموظفين، يتأثر بنظام القوة (هال، 2001، ص 277)، وهذا يعني أن حرية الاختيار بالنسبة لمن تقع عليهم القوة ستكون مرتبطة بالقرارات التي يتخذها من لديهم القدرة على التحكم في الموارد بكل أنواعها.

ميشلز يقرر أن للقوة جانب من ذاتية البقاء والدوام، بينما بورديو يضفي عليها مسمى أوسع هو تأبيد الهيمنة أي إدامة السيطرة، لذلك من يملك القوة يسعى الى تأبيدها من خلال معامل مهم هو التحكم في الموارد، فهو يملكها ويوجه مسارها، بينما من تمارس عليه القوة يكون في حاجة الى هذه الموارد، (سوف يتم التطرق إليها أكثر في عناصر القوة وعملياتها) لكن هناك نوع من الموارد لا يلتفت اليه رغم محوريته وهو الموارد الفائضة في المنظمة والتي يستطيع من خلالها الذي يتحكم فيها توجيه مسار القوة كما يحب ويشتهي وهي "تلك الموارد التي تزيد على الحد الأدنى المطلوب لإنجاز العمل (جاكسون وآخرون، 1988، ص 473)، وبالتالي وجود هذه الموارد الزائدة، يجعل إضافة نشاطات جديدة أمر ممكن وتصبح أرضية لطلبات جديدة، وبما أنها متروكة للتقدير والتصرف بها يكون أمر تقديري، فإن من يملكها ويملك حرية التصرف بها، تمنحه كم هائل من القوة، وهو ما يوضحه الشكل:

الشكل رقم 7 : الموارد الفائضة والقوة



المصدر: (جاكسون وآخرون، 1988، ص 474).

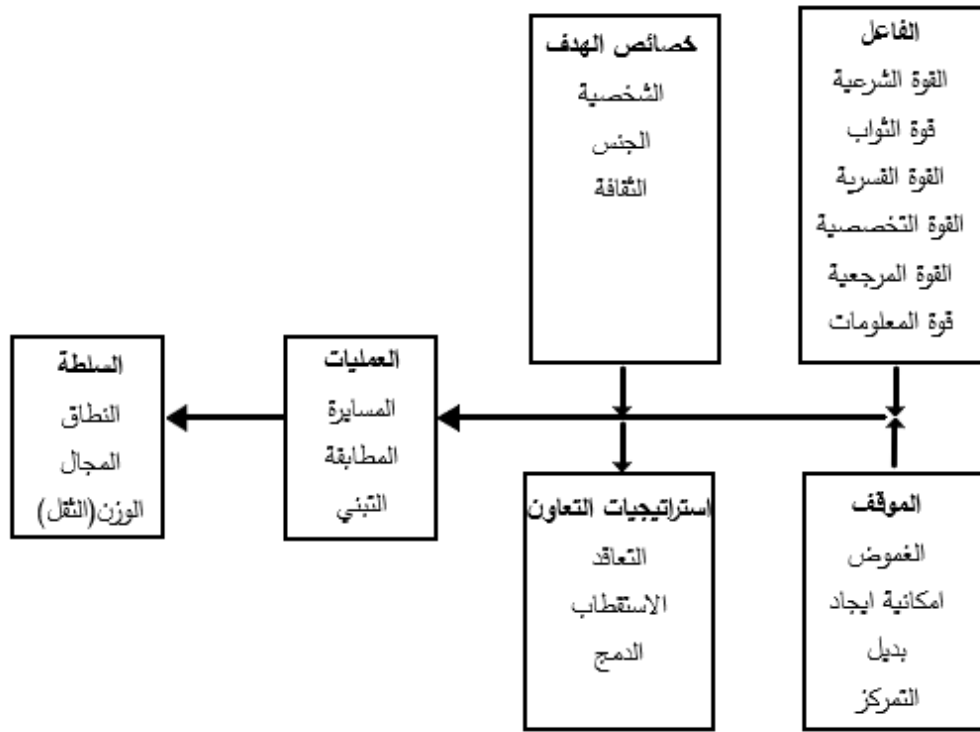
ويوضح الشكل فكرة الموارد الفائضة، وأن الحالة التي تمثلها (ب) هي أكثر قوة من تلك الحالة التي تمثلها (أ)، لأن حجم الموارد الفائضة في الحالة (ب) (40%) أكبر نسبيًا من حجم الموارد الفائضة في الحالة (أ) والتي تمثل نسبة (25%)، مما يتيح لمن له القدرة على التصرف في هذه الموارد خيارات أكثر، من خلال التحكم فيها وتوجيهها في شكل ميزانيات إضافية، أو أنشطة جديدة أو مكافآت لمن يرى من خلال السلطة التقديرية أنهم يستحقونها (سواء أفراد أو جماعات أو أقسام في المنظمة)، بإختصار " في الحالة التي تستند فيها القدرة على الفعل الى التحكم في الموارد، نجد أن التصرف العقلاني يعني إتباع الوصية القائلة (على كل فرد البحث عن مصلحته) باومان، ماي، 2023، ص 125).

II. مصادر القوة وعملياتها:

النموذج الذي اقترحه كل من أندرو سيزلاقي ومارك والاس في كتابها " السلوك التنظيمي والأداء "، يبدو متكاملًا ويُجمل مصادر القوة وعملياتها، حيث يؤكدان قبل التطرق الى مصادر القوة وشكل عملياتها بأنه " تشير التجارب والأبحاث الى أن هناك مصادر عديدة للقوة في المنظمات وتتميز بعض هذه المصادر بطبيعتها الفردية (أي خصائص الهدف)، ويرتبط بعض منها بالموقف (أي التحكم في درجة الغموض)، فيما يتضمن بعضها تشكيلة من العوامل الفردية والموقفية (أي الفاعل)، ولا يزال البعض الآخر منها يتعلق بالقوة المكتسبة من خلال التفاعلات والمفاوضات (أي الاستراتيجيات المشتركة) (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 260).

نلاحظ من الشكل أن هناك أربع مصادر للقوة وهي الفاعل، والهدف، والموقف، والاستراتيجيات المشتركة.

الشكل رقم 8 : مصادر القوة وعملياتها



المصدر: (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 261).

ينبغي التأكيد على أمر مهم وهو التباين في علاقات القوة داخل التنظيم، فهي لا تتوقف عند مستوى الأفراد والفاعلين، بل تمتد الى العلاقات البينية لمختلف الوحدات والأقسام الفرعية التنظيمية، وبالتالي " تتأثر علاقات القوة وترتيباتها بتنامي شبكة العلاقات غير الرسمية، بمرور الزمن، كما تتأثر علاقات القوة بالتباينات في خصائص الأفراد الممارسين لها، وتأثير ذلك في مجموعه على حالة الضبط داخل التنظيم (علام، حلمي، 2013، ص 157).

من خلال الشكل يتبين أن هناك ثلاثة أبعاد للقوة، يركز عليها الباحثون في مجال القوة في المنظمة، ودائمًا يرد ذكرها، وهي النطاق والمجال والتقل أو الوزن، حيث يرتبط نطاق القوة بعدد الأفراد أو الجماعات التي يؤثر فيها الفرد أو مجموعة معينة، أما المجال فيشير إلى مجموع النشاطات التي يسعى الفرد أو الجماعة إلى التأثير فيها واستخدامها، بينما يتعلق ثقل القوة بدرجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة على الآخرين.

1- الفاعل:

بداية مصادر قوة الفاعل الفردية الموضحة في النموذج وضع أساسها كل من جون فرنش وبترام رافن*، ورغم أنها أصبحت تعد من الأدبيات الكلاسيكية (1959)، إلا أن جميع الدراسات والبحوث سواء العربية أو الغربية، التي تتناول القوة تركز عليها وهي باختصار موضحة في الجدول:

الجدول رقم 4 : مصادر القوة بمعناها وأمثلتها على مستوى المنظمة

نوع القوة	المعنى	المثال
الشرعية	القوة المكتسبة من سلطة أو قانونية المركز الوظيفي	اطاعة الأوامر الصادرة من المدير استنادًا للصلاحيات المخولة له
العائد	الحصول على المكافآت والحوافز من المدير	العمل بجدية للحصول على الترقية أو الترفيع
الأكراه	إجبار المرؤوسين لتنفيذ العمل، وإمكانية اللجوء للعقوبة في حالة تقصير	عقوبة لفت نظر أو قطع راتب أو طرد من الوظيفة أو توجيه اللوم أو قطع الراتب لمدة معينة
الخبرة	معرفة واسعة أو مهارة تخصصية بمستوى عالٍ	مدير البحث والتطوير في شركة صناعية متقدمة ومدير قسم الطوارئ في مستشفى مركز المدينة
المرجعية	قدرات السمات الشخصية والجاذبية ليكون الفرد قدوة حسنة	شخصية رفيعة بارزة في مقام رفيع تمتلك قدرات في التواصل والعلاقات الانسانية الحميدة

المصدر: (العزبي، 2016، ص 322).

* ظهرت نماذج أخرى تعالج مصادر القوة الفردية في محاولة لتكون أكثر شمولاً وتحديداً لكنها حسب العلماء لم تضيف الشيء الكثير ومنها مدخل حديث يضيف إلى القوة المتأتبة من الموقف التنظيمي أو المركز، إضافة إلى القوة الشرعية وقوة الثواب والقوة القسرية التي جاء بها كل من فرنش ورافن، مصدر آخر وهو قوة المعلومات، أما في البعد الثاني من مصادر القوة والمتأتبة من السمات الشخصية فقد أضاف هذا المدخل مصدران آخران وهما قوة الاقتناع وقوة الجاذبية، إضافة إلى المصدرين الأصليين وهما القوة التخصصية والقوة المرجعية، والأمر الذي أكد عليه جل العلماء أنه يوجد ارتباط حقيقي بين المصادر المختلفة، ودائمًا ما يستخدم الفاعل أكثر من مصدر.

" وتعرف هذه المصادر من القوة وهي القوة الشرعية، وقوة المكافأة، وقوة القسر والاكراه، بأنها مصادر أو خصائص للفرد، أو مصادر تأثير موجودة عند الفرد (الشخص كمؤثر)، أما المصدران الباقيان من القوة، وهما قوة الخبرة والتجربة، وقوة العلاقة أو التجاذب، فيعرفان بأنهما خصيصتان للفرد أو مؤثران ودافعان للشخص الهدف أو للشخص المؤثر فيه (المتأثر) (العديلي، 1995، ص 383)، ويمكن تصنيف هذه المصادر حسب القوة المتأتية من الموقف التنظيمي والقوة المتأتية من السمات الشخصية.

1-1- القوة المتأتية من الموقف التنظيمي:

أي أن مصادر القوة تكون متأتية من المنصب الرسمي الذي يشغله الفاعل، بحكم القواعد والاجراءات الممعيرة لهذا المنصب، ويدخل ضمن هذا التصنيف ثلاث أنواع من القوة، وهي القوة الشرعية، وقوة الثواب، والقوة القسرية.

1-1-1 القوة الشرعية:

يستمدّها الفاعل من موقعه في بنية المنظمة، أو تراتبية السلطة، وتصادق المنظمة على هذا النوع من القوة، وتأخذ مسميات أو ألقاب من قبيل مدير، نائب مدير... الخ، إذ " يستمد هذا النوع من القوة شرعيته من المركز أو المنصب الرسمي الذي يشغله الفرد، وأن أعضاء المنظمة لديهم الاستعداد لقبول محاولات التأثير في سلوكياتهم (ديري، 2019، ص ص، 328-329) وتمتاز الصلاحيات التنظيمية لهذه القوة بالخصائص التالية:

- أنها تتحصر في حدود المنصب الذي يشغله الفاعل وليس بسبب صفاته أو سماته الشخصية.

- أنها تُقبل من جانب المرؤوسين (الطاعة والإذعان).

- ويكون شكلها عمودي، أي من الأعلى الى الأسفل في سلم تراتبية المنظمة.

1-1-2 قوة الثواب:

أو قوة العائد وهناك من يسميها قوة المكافأة، في المجمل تستند على القدرة في التحكم في مكافأة الآخرين واستخدام هذه المكافآت أو العوائد لتحقيق الامتثال والطاعة " فالمدراء مثلاً لديهم السلطة الرسمية التي تمنحهم القوة في توزيع الأجور، العلاوات، الترقيات، الاجازات، التدريب وتقييم الأداء مقابل تصرف مرغوب وقد يتداخل هذا النوع من القوة نوعاً ما مع قوة الشرعية، ويؤدي الاستخدام المنصف لهما الى نتائج ايجابية (العنزي، 2016، ص 318)، ويعتمد اذعان المرؤوسين على قيمة المكافأة والعائد، فكلما ازدادت، قيمة المكافأة لديهم، لكما ازدادت امكانية قبول واطاعة الأوامر.

1-1-3 القوة القسرية:

وتسمى كذلك قوة الاكراه أو الاجبار، وتُستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين بداية من التوبيخ الى تخفيض الدرجة وحتى إنهاء الخدمة، والعقوبات لكي تكون فعالة، يجب أن تكون مدروسة حتى لا تؤدي الى آثار جانبية سلبية وغير مرغوبة من قبل الذين تطالهم، " وبشكل عام إن اللجوء الى استعمال قوة الاكراه يكون مناسباً للحد من السلوك غير المرغوب، غير أنه قد لا يكون كافياً لتكرار السلوك المرغوب من قبل الرئيس في العمل (جلاّب، 2011، ص 432)، وعادة يتجنب الفاعل المتمرس استعمال هذه القوة إلا للضرورة وفي مواقف محدودة جداً، لأنها ترتبط بالقوة المرجعية وهي من مصادر القوة كذلك، بتوليدها لروح المقاومة والمعارضة ومخالفة التعليمات، وبالتالي فقد لا يكون مهما الاستمرار بها، لأنها قد تولّد البغض والضغينة لدى العاملين، وقد لا تكون كافية لتكرار السلوكيات المنتجة من قبلهم في المنظمة (العنزي، 2016، ص 319).

1-2 القوة المتأتية من السمات الشخصية:

تعتمد بالأساس على الفاعل الحامل للقوة، فقد يحدث أن يتساوى مثلاً مديران في نفس المستوى الوظيفي، لكن تختلف درجة تأثير وقوة أحدهما على الآخر، وهذا معناه أن مصادر القوة لا تتأتى فقط من المنصب الرسمي، بل يمكن أن ترتبط أكثر بسمات وصفات شاغل المنصب وهي نوعان، القوة التخصصية والقوة المرجعية.

2-1-2 القوة التخصصية:

أو قوة الخبرة، تستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية، وعلى الخلفية المعرفية والعلمية، وهي مهمة لأداء العمل، وبالتالي من يمتلكها يكون لديه نفوذ وقوة من جراء خبرته حتى وإن لم يكن لديه منصب اداري في المنظمة، وهذا معناه أن هذا المصدر من القوة يستطيع أن يمتلكه من هم في المستويات العليا وقد يمتلكه حتى من هم في المستويات الدنيا في المنظمة، تزايد الاهتمام بهذا المصدر من القوة، بعد توسع الاهتمام برأس المال البشري والاجتماعي، فمثلاً "موظف الصيانة في المنظمات الصناعية يمتلك هذا النوع من القوة لما يمتلكه من قدرة ميدانية على تشخيص نوع العطل وطريقة معالجته، فهو يستطيع بذلك فعل ما لا يستطيع فعله أعلى المديرين في المنظمة (جلاّب، 2011، ص 432).

2-1-3 القوة المرجعية:

تستند في الكثير من جوانبها على السمات الشخصية للفاعل وعلى الكاريزما التي يمتلكها، فيصبح مرجعاً وقوة لمؤوسيه، وعادة صاحب هذه القوة يتمتع بسحر وجاذبية وقدرة على التواصل والتأثير، وهي مثل القوة التخصصية تنبع من داخل الفرد وتعتمد على مهارته الاجتماعية، وحاملها يكون محط اعجاب وتقدير.

2-1-4 قوة المعلومات:

لم تذكر في المصادر التي أقرها كل من فرنش ورافن، لكن في نموذج (سيزلاقي، والاس)، هي من المصادر المهمة بالنسبة للفاعل الحامل للقوة، وهي تتضمن امكانية زيادة صاحبها نفوذا وتأثيراً بالغين، وقوة المعلومات أولاً ترتبط بوظيفة ومنصب الفاعل وموقعه من التنظيم، فمثلا السكرتيرة تستطيع تجميع المعلومات واستخدامها بصورة توفر لها قوة أكثر مما تتطلب وظيفتها.

2- خصائص الهدف:

من الممكن تعزيز سلطة الفاعل بخصائص معينة للهدف، (الشخصية، الجنس والثقافة)، فخصائص الشخصية ترتبط بقابلية الفرد للتأثير (الأشخاص الذين يظهرون درجة منخفضة من الثقة بالنفس، يسهل التأثير عليهم، أما الجنس فيؤكد كل من أندرو سيزلاقي ومارك والاس أن الشخص المستهدف رجلاً أو امرأة تتحدد من خلال قابلية التأثير، حيث أن الذكور في العادة يميلون الى الاستقلالية في تصرفاتهم أكثر، لكن وكما يؤكد الباحثان بدأت تضمحل هذه المسلمة والفرضية مع شغل المرأة للمناصب القيادية والنوعية، وأخيراً من الممكن أن يكون للثقافة التي يحملها الهدف دخل كبير في قوة التأثير، فبعض الثقافات مثلاً تركز على الفردانية أكثر، وبعض الثقافات تركز على التعاون والمشاركة.

3- العوامل الموقفية:

ثالث المصادر الرئيسية للقوة هي العوامل الموقفية والتي تؤثر على وظيفة حامل القوة وعلى نشاطات الجماعات أو حتى الأقسام في المنظمة.

3-1 الغموض:

لا يتعلق الأمر بنقص المعلومات حول الأحداث المستقبلية فقط، بل كذلك حول التصرفات والقرارات والانماط السلوكية الفعالة، ولا يشكل الغموض في حد ذاته عاملاً محدداً للقوة، بل تحددها قدرة التغلب على الغموض ودرجة التحكم فيه، وقد يمتلك أكبر قدر من القوة من " إذا كان بإمكانه توضيح الرؤية والقاء الضوء على المواقف غير المؤكدة (التي تتسم بعدم التأكد) والتي يمكن أن تواجهها المنظمة وعلى ذلك يمكن توقع تغير ميزان القوة داخل المنظمة مع تغير الظروف التي تعمل فيها (ديري، 2019، ص 338)، وقد تزداد درجة التعقيد والغموض في المنظمة مع زيادة حجمها وتوسعها، ومن المعروف أن درجة الغموض واللاتأكد تعمل بإطراد مع القوة فكلما استطاع (الفرد أو الجماعة أو الأقسام) التحكم في درجتها كلما زادت كمية القوة والنفوذ والعكس بالعكس، والتعاطي مع حالة عدم التأكد يمكن أن يكون من خلال ثلاثة أساليب هي: الوقاية، الحصول على معلومات سابقة، الامتناع.

3-2 الاحلال:

يتعلق العامل الموقفي الثاني بموقفية القوة المتعلقة بتوافر البدائل وامكانية استعمالها واحلال مصادر أخرى مكانها، فكلما كانت امكانية الاستعاضة عن عمل أو نشاط أو معرفة معينة صعبة أو مستحيلة، زادت احتمالية القوة عند مالكيها وصُعُب الاستغناء عنهم أو احلال آخرين مكانهم، وكذلك تقل القوة بتوافر البدائل والخيارات ومن جهة أخرى " كلما ازداد اعتماد شخص او جماعة على الموارد والخدمات التي يوفرها مدير ما (أي امكانية محدودة للإحلال) زادت قوة المدير على الأشخاص أو الوحدات التي تتلقي هذه الموارد أو الخدمات (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 264)، أي بإختصار ليس هناك بديل آخر لما يقدم من موارد أو خدمات أو نشاط.

3-3 التمركز:

هو المدى الذي يؤثر فيه عمل إدارة وحدة أو قسم ما في المخرجات النهائية للمنظمة فمثلا " يعد قسم الانتاج الأكثر مركزية في شركة صناعية كبرى، وبالتالي يكون مديره الأكثر امتلاكا للقوة، فالمركزية ترتبط مع القوة ارتباطا وثيقا، وذلك كونها تعكس الاسهام الفعلي الاعلى المقدم الى المنظمة من قبل الجهة التي تمتلك المركزية في التنظيم (العنزي،، 2016، ص 324)، كذلك كلما تمركز تدفق العمل كلما كانت قوة صاحب هذا المنصب أكبر، أما سيزلاقي ووالاس فيحددان المركزية في عاملين:

- مدى ارتباط الموارد التي يوفرها أحد المسؤولين بنشاطات الوحدات الأخرى.
 - أثر الغاء وظيفة المسؤول المركزي، أو الوحدة المركزية على ديمومة المنظمة واستمراريتها.
- فكلما زادت المتطلبات من الموارد وزاد أثرها على الأداء والانتاجية، زادت قوة المسؤول على الوحدات الأخرى.

4- الاستراتيجيات المشتركة:

" استراتيجيات اكتساب القوة هي عبارة عن اتفاقيات واعية بين جماعتين أو أكثر على تحقيق درجة عدم التأكد التي تسببها نشاطات جماعة معينة للجماعة الأخرى المتفاعلة معها (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 264)، إذاً حتى في حالة عدم قيام علاقات القوة عن طريق درجة الغموض والاستعاضة عن البديل المتوفر والمركزية فلا تزال هناك استراتيجيات أخرى يمكن أن يستخدمها الأفراد أو الجماعات للحصول على القوة، أهمها التعاقد، والاستقطاب، والاندماج.

4-1 التعاقد:

الاتفاق على عملية التبادل المنظم أو التفاعلات التي ستجري في المستقبل مثل اتفاقيات المساومة الجماعية * بين الإدارة والعمال، ومن حيث أنه يوجد قدر من الغموض عند كل طرف، فالإدارة مثلاً تطالب بقوة عاملة مستقرة ومنتجة، بينما مطالب العمال تركز على الزيادة في الأجور وتخفيف أعباء العمل، من خلال عملية الاتفاق يجري إزالة الالتباس الحاصل في المواقف مما يعني أن كلاً من الإدارة والعمال قد اكتسبا قدرًا من القوة.

4-2 الاستقطاب:

" وهو عملية استيعاب عناصر أو جماعات جديدة في قيادة المنظمة، أو في الجهاز الذي يتولى وضع سياساتها لتجنبها العوامل التي تهدد استقرارها وبقائها (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 265)، وهذا يعني أن استقطاب عناصر أو جماعات أخرى لتخفيف درجة الغموض والالتأكد سيمنحها قوة إضافية تستطيع بها التأثير على الجماعات الأخرى.

4-3 الاندماج:

عندما يتعذر تحقيق كلاً من التعاقد أو الاستقطاب، أو يصبح تقليل درجة اعتماد جماعة على أخرى مستحيلًا، مما ينتج عنه قدر عالي من الغموض في التفاعل بين الجماعات، يتم اللجوء إلى الائتلاف** أو الاندماج لتنسيق وتوحيد الأعمال المشتركة بغرض التخفيف من حدة الغموض وبالتالي اكتساب المزيد من القوة.

إضافة إلى هذه الاستراتيجيات المشتركة التي تستلهمها الجماعات للحصول على القوة، ذكر زاهد محمد ديري في كتابه "السلوك التنظيمي" نموذجين نظريين هما نموذج تبعية الموارد ونموذج الخيارات الموقفية الاستراتيجية، وهذا الأخير تكلمنا عنه تحت مسمى العوامل الموقفية وهي ثلاث عوامل: الغموض والاحلال والتمركز، وبيننا أن من يتحكم في هذه العوامل الموقفية يستطيع اكتساب كمية هائلة من القوة (أفراد أو جماعات)، أما نموذج تبعية الموارد فالأساس الذي يركز عليه هو الموارد الضرورية فكلما كانت نادرة كلما كانت الحاجة إليها والوصول إليها يمر عبر استراتيجيات مختلفة، " فالتحكم في الموارد يسمح لجماعات أن تؤثر بنجاح في تصرفات جماعات أخرى، ويمكن اعتبار الجماعات التي تتحكم أكثر من غيرها في الموارد، أنها الأكثر قوة في المنظمة (ديري، 2019، ص ص، 335-336)، إذن هذا النموذج باختصار يقترح أن التحكم في الموارد المهمة والحيوية هو محدد رئيسي للقوة.

* ارهارد فريدبرغ يؤكد على مركزية التفاوض والمقايضة وتأثيرها على سياق هذا الفعل أو ما يسميه النظام الموضوعي " الذي عن طريقه يتم ادخال حد أدنى من الانسجام والاستتاب في المفاوضات والمقايضات السياسية بين المعنيين (كابان، دورتيه، 2010، ص 332)، فالمقايضة والمساومة منتهاها هو المقابل الذي أرضى أن أعطيه من أجل الحصول على شيء ما، يشكل جزءاً من الصفقة.

** يؤكد ريتشارد هال في كتابه الموسوم بـ "المنظمات، هياكلها، عملياتها ومخرجاتها" أن الائتلافات تتشكل عندما تتطلع الأفراد إلى زيادة مصالحها المشتركة، وتتطلع الائتلافات عادة إلى الضغط على ائتلافات أخرى لتحقيق مصالح إضافية لصالحها (هال، 2001، ص 268)، وهو يفترض أن المنظمات التي تتشكل فيها الائتلافات تكون منظمات ذات تنظيمات سياسية داخلية كثيرة، مع وجود تحولات حليفة وتحولات في توازن القوة.

II. كيف تؤثر القوة على السلوك:

بتجميع المصادر المختلفة للفاعل يتضح السبب أو الأسباب التي تجعل الشخص المستهدف أو الجماعة المستهدفة تستجيب لمحاولات الفاعل بإستخدامه لمصادر القوة من التأثير عليهم من خلالها، وعملية التأثير هذه حسب (سيزلاقي ووالاس) تأخذ ثلاث اشكال وهي المسايرة والمطابقة والتبني أو التوافق الداخلي، وهي بإختصار موضحة في الجدول:

الجدول رقم 5 : خصائص عمليات التأثير الثلاث

العملية	أساس سلطة الفاعل	سبب تأثير الشخص المستهدف	متطلبات الموقف
المسايرة	المكافأة الالتزام المعلومات	الحصول على المكافأة أو تجنب العقاب	يجب أن يتحكم الفاعل في الموارد ويكون قادرًا على منح المكافأة أو توقيع العقوبة
المطابقة	مرجعي	الرغبة في اقامة علاقة مرضية مع الفاعل والمحافظة عليها	انجذاب بين الفاعل والمستهدف يجب أن يكون السلوك المراد التأثير عليه ذا أهمية
التبني (التوافق الذاتي)	تخصصي شرعي	النظرة الى السلوك بإعتباره ملائمًا ويتسق مع القيم	يجب أن يكون للفاعل مصادقية يجب أن يتلائم السلوك مع المنظمة

المصدر: (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 271) مع التعديل.

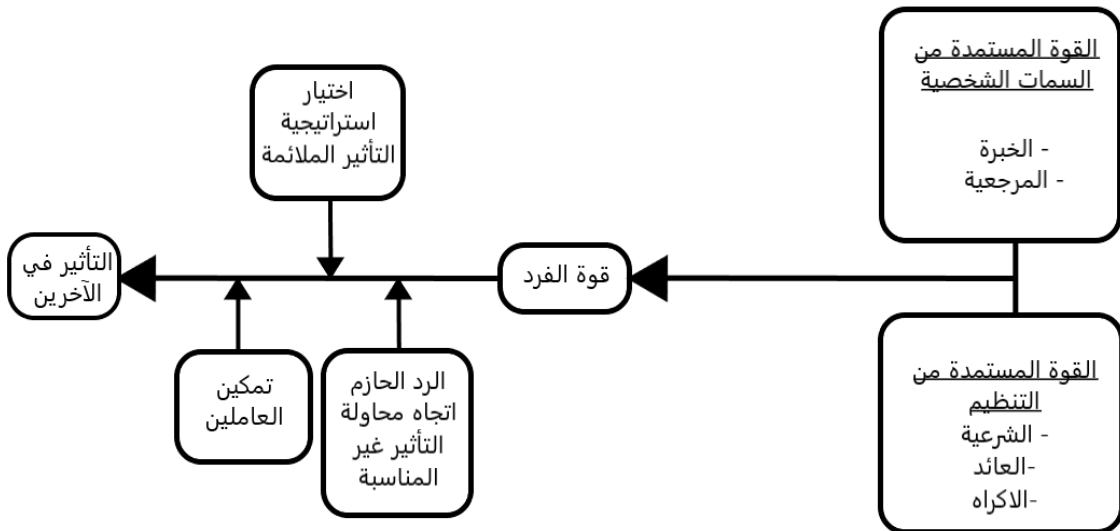
1- المسايرة: عندما يستسلم الشخص أو الجماعة لمحاولات التأثير يكون ذلك من أجل تحصيل المكافأة أو تلافي العقوبات والجزاءات، وهنا الهدف يحاول أن يساير ويواكب ويكيف تصرفاته مع توجيهات الفاعل، لأنه يتوقع عائد ما من الفاعل كمقابل، لكن عملية التأثير وحتى تؤدي أكلها لا بد من توفر الموارد الكافية لضمان الوفاء بتحصيل المكافأة الموعودة، والأمر الثاني هو القدرة على المنح، والقدرة كذلك على ايفاد العقوبات بطريقة مركزة على الهدف في حالة ما إذا كان الأمر يستدعي ذلك.

2- المطابقة: " توصف الحالة التي يتمثل فيها الشخص لأمر مباشر من شخص آخر بغرض إقامة علاقة مرضية بينهما أو المحافظة على هذه العلاقة بالمطابقة (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 269) وهنا يكون المستهدف منجذباً نحو الفاعل بشكل يكاد يكون متطابقاً، وتمثل علاقته بالفاعل امتيازاً له، لذلك يسعى الى تقويتها، وهي تركز بالأساس على السمات الكاريزمية وتؤسس لنوع من الثقة الى درجة الانقياد وتستمد تفسيراتها من طبيعة الفعل الوجداني العاطفي وخصائصه " إنه حصيلة تلك المواقف والحالات الوجدانية، لإرتباطه بالوضعية الاحساسية للفاعل (الشقيري، 2021، ص 299).

3- التبنى أو التوافق الذاتي: إذا حدث وأن كانت استجابة المستهدف متوافقة داخلياً مع القيم الخاصة التي يحملها ويعتقد فيها، فإن درجة التأثير تكون عالية لأنها تمثل انسجاماً داخلياً ذاتياً يعتقد المستهدف في صحته ومعقوليته، بمعنى أن الاهتمام هنا ينصب على مضمون السلوك.

اضافة الى خصائص عمليات التأثير الثلاث المذكورة والتي تستند الى سلطة الفاعل كما بيننا، توجد نماذج أخرى توضح كيفية تحول القوة الى تأثير، خاصة حينما يوافق المستهدف التصرف بحسب رغبة الفاعل صاحب أو حامل القوة، والذي يتضمن ثلاث أشكال هي اختيار استراتيجية التأثير الملائمة، ومقاومة التأثير غير المناسب، وتمكين الأفراد الآخرين لتحصيل مزيد من القوة والشكل يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم 9 : نموذج القوة والتأثير على مستوى المنظمة



المصدر: (العنزي، 2016، ص 335).

III. تسييس القوة:

كما سبق وأن ذكرنا يعد النشاط الرسمي مهمًا في صلته بالقواعد الصارمة وليس في آثاره الملموسة، إن صياغة القواعد المؤسسية يجري على مستويات عالية من التنظيم، في حين تختلف الأنشطة باختلاف الشروط المحددة وغير المعيارية، وكما يقرر بوب غارات في كتابه "اثنتا عشرة مقدرّة تنظيمية"، أن المنظمة الرسمية هي ما يبدو في مخطط المنظمة، أما المنظمة غير الرسمية فهي ما يحدث عمليًا (غارات، 2004، ص 64)، وعلى اعتبار أن المنظمة كيان اجتماعي، فلا مناص من أن العلاقات الاجتماعية والتفاعلات التي تحدث داخلها تستلزم نوع من الاعتمادية المتبادلة التي توفرها القوة لكن في سياقات مختلفة، فالقوة في جوهرها نسبية، يمكن استخدامها بوسائل شرعية مُمأسسة، إذا ما وضعت في السياق المناسب وقد توظف بطرق غير شرعية أي تُسييس إذا ما تم توجيهها لخدمة أغراض شخصية ضيقة، ومتغير القوة متغير علائقي ذو علاقة بمتغيرات أخرى " فالقوة لا معنى لها ما لم تمارس أو تتم ممارستها، فالشخص أو المجموعة لا يمكن أن يكون لهم قوة وهم في معزل عن الآخرين (هال، 2001، ص 253) فهي تتفعل وتنمو من خلال علاقات التفاعل والتأثير.

تتبع سيرورة القوة حتى في شروط اشتغالها المُمأسسة يبدو صعبًا، لأن كل تفاعل اجتماعي يتم داخل المنظمة أو حتى خارجها قد ينبئ بظهور القوة، فهي رأس الخيط الذي باتباعه يقود إلى شبكة النسيج الاجتماعي والتنظيمي وحتى الثقافي، وسيرورتها خاصة في جانبها السلبي المسيس لا يخضع لقواعد صريحة وواضحة ويمثل تحديًا كبيرًا لأنها مرتبطة بالإنسان بكل تعقيداته وغموضه، وكما يصرح بيتر دراكر في كتابه "ممارسة الإدارة" أنه من الواضح أن "الموارد القادرة على التوسع والتمدد هي الموارد البشرية فقط، بينما تخضع كل الموارد الأخرى لقوانين الميكانيكا، وهذه الموارد يمكن توظيفها توظيفًا جيدًا أو توظيفًا سيئًا (دراكر، 2013، ص 26).

فمفهوم القوة يشير دائمًا إلى إمكانية التحكم في الغير، والقدرة على تغيير سلوك واتجاهات الغير بالشكل المرغوب، لكن هذا الشكل المرغوب من يحدد بوصلة اتجاهه وهل يتجه نحو الأهداف المرسومة أم ينحو باتجاه تحقيق مصالح خاصة؟ فعند ممارسة القوة من قبل الفاعلين (أفرادًا أو جماعات) غالبًا ما يأخذون في الحسبان مصالحهم الشخصية.

ومن الواضح أنه حتى في الخيارات والاتجاهات التي تبدو في الظاهر غير مسيسة يتم خلق مساحات جديدة بين الفاعلين داخل المنظمة، تعيد من خلالها تحديد التواترات والصراعات وأماكن التناقض الداخلية، لإعادة رسم حدود القوة التي يمتلكونها للوصول للمزيد من الموارد والسلطة، متدثرين بغطاء المأسسة، وهكذا يلعب أصحاب السلطة المُمأسسة والذين يبثون نوعًا من الهيمنة والسيطرة الجديدة (توجيه الأرقام والإحصاءات، معايير تقييم الأداء، توجيه

مسار المعلومات، تجفيف مصادر الموارد... الخ) والتي تصبح لغة مشتركة للمساومة وإبراز القوة، وكما يؤكد ارهارد فريدبرغ "المفاهيم المركزية اذن هي مفاهيم سياق الفعل، التفاوض والمقايضة السياسية، وخصوصًا النظام الموضوعي، الذي عن طريقه يتم ادخال حد أدنى من الانسجام والاستتباب في المفاوضات والمقايضات السياسية بين المعنيين (كابان، دورتيه، 2010، ص 332)، إذا هناك بشكل صريح أو مضمّر تفاوض*، لأن المقايضة السياسية هي الآلية الأساس، وهي بشكل ما الآلية الأكثر طبيعية يقرر تلميذ ميشال كروزيه ارهارد فريدبرغ، وكل أشكال التفاوض والمقايضات يتم فيها اظهار وإبراز القوة، فهي التي تُفصل الفاعلين الحقيقيين الذين يستخدمون كما سبق وقلنا المعايير والقواعد والإجراءات التي تبدو محايدة لتضمن آليات تفعيل سلطتهم وهيمنتهم.

هذا التوضع والتفصل داخل حنايا المنظمة يسمح بأفضل الحركات لممارسة الهيمنة واللعب مع الفاعلين، وشكلنة الهيمنة والسيطرة بشكل مغاير وغير مألوف، "لذلك يبدو أن القوة للسيطرة على - أو - التأثير على الآخرين تكمن في السيطرة أو التحكم في الأشياء التي يرغبها ذلك الآخر (هال، 2001، ص 254)، بل هناك من ذهب الى أبعد من ذلك، حيث ذكر سعد علي العنزي في كتابه "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي" أنه توجد وجهة نظر تؤكد بأن "الأفكار المعاصرة مثل الاتصالات والعلاقات الإنسانية واتخاذ القرارات بالمشاركة، ليست هي العناصر الأساسية للإدارة الناجحة، مثل عنصر القوة والاحبار والتهديد الذي عدّه "مكيافيللي" الأكثر جوهرياً، وهو وحده الذي ينجح في إدارة العاملين للوصول الى الغايات النهائية التي يبتغيها القائد (العنزي، 2016، ص 66)، لكن في هذه الحالة بوسع العاملين الشعور بانعدام المعايير أو صراع المعايير في أي دور اجتماعي وحتى خارج الأدوار الاجتماعية كتابعين في علاقة قوة مجحفة بحقهم "لذا فالطريقة التقليدية في إدارة المنظمات لم تعد مجدية بالنسبة لهم، بل أمست كتعدٍ على قيمهم وعلى افتراضاتهم الجوهرية حول الغاية من العمل، وحول الشكل الذي يجب أن تكون عليه العلاقات بين بني البشر (لالو، 2018، ص 479)، لذلك فإن العمل داخل المنظمة مع ما تحمله من تعقيدات اجتماعية، يقتضي سلوكًا اجتماعيًا قابلاً للنقل والتعميم، أي يجب أن يكون أعضاء المنظمة قادرين على ممارسته في أي مكان ومع أي كان كما يقرر عالم الاجتماع الأمريكي ريتشارد سينيت في كتابه "في مواجهة التعصب، التعاون من أجل البقاء"، من خلال أبحاث امبريقية قام بها في عدة منظمات كانت مهددة في بقائها بسبب أزمات خانقة أعقبت الانهيار الذي حدث في الولايات المتحدة الامريكية في عام 2008، عندما حصل الانهيار المالي في صناعة الخدمات المالية في

* كما سبق وأن ذكرنا في التسييس التنظيمي، تظهر علاقات التفاوض والمساومات بين الأعضاء على كافة مستويات التنظيم، فمن خلال التفاوض والمقايضة يحاول الفاعلين (جماعات أو أفراد) الحصول على وضعية مناسبة تتيح لهم سلطة معينة تسمح لهم بالتفاوض مع الآخرين "وهذا التفاوض هو عبارة عن عملية يحاول من خلالها هؤلاء الأفراد بيع أو تسويق تعاونهم بأعلى ثمن ممكن، حتى يتأتى لهم بلوغ الأهداف الشخصية (معمرى، 2009، ص 121).

وول ستريت، وتوصل الى نتيجة مقررة وهي أن الإنعزال هو العدو البارز للتعاون، حيث طغت المصلحة الذاتية على كل اعتبار، وكما يؤكد يطلق دارسوا أماكن العمل الحديثة على هذه الحالة أثر الصومعة* حيث يبدو اثرها بارز في ضعف الإنتاجية، أين يميل معظم العاملين الى الاحتفاظ بالمعلومات الحيوية لأنفسهم ولمنفعتهم الشخصية(صمت تنظيمي) و هو السبب البارز في الانهيار بعيداً عن التحليلات الاقتصادية الخشبية، لذلك فهو يحث على التعاون الذي يعده سبباً للبقاء في وجه التحديات "حيث نجد أن التعاون لم ينهر متفككاً، لأن العمال كانوا يعرفون أحدهم الآخر جيداً، وكانوا قد نسجوا علاقات غير رسمية طويلة الأجل فيما بينهم، وبالتالي لحظة حصول خطأ ما فإنهم ينادون بعضهم بعضاً ويعرفون بدقة كبيرة من يمكنهم الاعتماد عليه ومن لا (سينيت، 2016، ص 215) والنتيجة الصادرة هي أن العلاقات غير الرسمية هي اسمنت المنظمة.

* صورة مستمدة من الصومعة الاسطوانية الضخمة المخصصة لتخزين الحبوب، حيث الانعزال والتواصل الضعيف بين العمال، والذي دوماً يحتل أسفل قائمة الاهتمامات.

IV. مشروعية القوة الفيبرية:

ينتظم الناس في كيانات ووحدات نوعية مثل المنظمات سعيًا وراء تحصيل المصالح أو وراء غايات ذاتية وغالبًا ما تكون مسبقة كما سبق وأن ألمحنا، لأن الطبيعة البشرية مجبولة على تحصيل المنافع، لكن بإختلاف طبيعة الوسائل التي يسعى كل واحد الى استخدامها لتحصيل المنافع التي تختلف بدورها من ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، الى زائدة يرى صاحبها من خلال تملكها أنها تخلق له وضع اجتماعي معين، (أنظر الى الجزء المعنون بالتأسيس التنظيمي وتعظيم المنفعة والتملك)، لذلك فإنه من الطبيعي أن يدخل أعضاء المنظمة في علاقة يكون في طرفها قائد وموقد، إنها السلطة "نحن غير قادرين على لمس [السلطة] في أي مرحلة من مراحل تطبيقها دون أن نجد أنفسنا في مواجهة هذه الكتلة المنتشرة (سيفاك، 2020، ص 17).

الكتلة المنتشرة والمبثوثة في كل مكان هي القوة ولكن بوجهها المشروع والشرعي والتي يقتضي قبول مشروعيتها، ليس فقط الامتثال لقواعد معينة، بل يقتضي الأمر تبريرها بمعتقدات يلتزم بها كل من يخضع لها ويقبلها، ورغم أن المشروعية تتيح المجال للقوة حتى تعمل بفاعلية من خلال مراعاة بعض التفاصيل كما ذكر احسان جلاب *، مثل منطقة القبول التي يجب مراعاتها دومًا عند اتخاذ أي قرار، وتوازن القوة بين طرفي العلاقة، والردود المتولدة جراء أفعال القوة، إلا أن الأمر يتعدى ذلك كله.

ماكس فيبر كان مهتمًا بممارسة القوة وشرعيتها، من خلال القواعد التي على ضوءها تُمارس القوة وتلقى المقبولية، والمفهوم الذي صاغه حولها، يتكرر بشكل أكثر شيوعًا بين الباحثين من مختلف التخصصات والميادين حيث كان يرى أنها "احتمال وجود فاعل واحد داخل علاقة اجتماعية يكون في موقع يسمح له بتنفيذ ارادته رغم المقاومة، وبغض النظر عما يتأسس عليه هذا الاحتمال (گرانوفيتز، 2021، ص 124)، أما الماركسيون فينسبون القوة ومشروعيتها الى وسائل الإنتاج، والتي تخلق اتكالية واستغلال للعمال الذين ليس لديهم ما يبيعونه سوى قوة عملهم ومجهودهم.

في نظر كارل شميث "لا تمثل المشروعية، عدا منهج شكلي في اتخاذ القرار، لا يمكنه أن يتخذ طابعًا شرعيًا الا اذا تصافر مع إرادة سياسية حقيقية (بوخرية، 2015، ص 118)، بوبكر بوخرية في الكتاب الموسوم بـ "ماكس فيبر، الدولة والبيروقراطية يؤكد من خلال نيكولاس لوهمان أن ماكس فيبر لم يوضح بقدر كاف كيف تكون شرعية

* يمكن العودة للكتاب المعنون بـ "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير" لصاحبه احسان دهش جلاب في الصفحات (437-438) لمزيد من التفاصيل حول الأمر.

الفصل الثاني: التأسيس التنظيمي بين التوصيف والتصنيف

هذه المشروعاتية* ممكنة من وجهة النظر السوسيولوجية، بينما يعتقد فريتز لوس، بإستحالة وجود فرضية مفادها أن الشرعية يمكنها أن تقود الى المشروعاتية، لكن كيف يتحقق التوازن بين أنماط الفعل والسلوك المطلوب وبين أنماط مشروعية القوة أو السلطة ؟ يجيبنا ماكس فيبر بأنها "علاقة الهيمنة وارتباطاتها، إنها الطاعة بمبرراتها المعيارية التي تحفز خضوع الأشخاص المهيمن عليهم مع أنماط المشروعاتية التي تعطي الصلاحية والصدقية كاملتين للأطراف المهيمنة (الشقيري، 2021، ص 293)، عالم الاجتماع البولندي زيغمونت باومان وتم ماي يؤكدان في كتاب "التفكير السوسيولوجيا" أن استيفاء شروط ثلاث هي: القواعد والمبررات والقبول، يعني أن شخصاً ما يخضع للسلطة وللقيم التي تدعم وجود تلك السلطة.

بالعودة الى فيبر فهو يرى أن للهيمنة ثلاث خصائص:

- الخاصية التقليدية وتستند الى التقاليد، والكارزمية وتستند الى الخضوع للصفة الخارقة والبطولية، والخاصية العقلانية والتي تركز في شرعيتها الى القانون.

الجدول رقم 6 : أنماط الهيمنة ومضامين مشروعيته

أنماط الهيمنة	مضامين مشروعيته	النمط التقليدي	النمط الكاريزمي	النمط العقلاني
الاعتقاد في قداسة التقاليد	+			
الصفة النموذجية البطولية والمقدسة للشخص	+			
مشروعية القوانين والقانون	+			

المصدر: (الشقيري، 2021، ص 294).

*الشرعية يمنح قوتها وصدقيتها القانون، في حين أن المشروعاتية تكون أوسع من ذلك، فهي تستند بالإضافة الى القانون الى العادات، والتقاليد، والمعايير، والأخلاق.

نلاحظ من الجدول أن أنماط الهيمنة تقود الى التصور الفيبري لأنماط الفعل، فالهيمنة ذات الخاصية التقليدية توازي الفعل التقليدي، في حين أن الهيمنة ذات الخصيصة الكارزمية توازي الفعل الوجداني، بينما خاصية الهيمنة العقلانية توازي الفعل العقلاني وهو النمط الخالص للهيمنة الشرعية ويتحدد في البيروقراطية وهذه البيروقراطية لا تظهر لدى فيبر "نمط محدد من التنظيم الاقتصادي وإنما مثل عامل تاريخي لمبدأ جديد في تنظيم المجتمع (رانيو، 2009، ص 162).

1- نمط الهيمنة التقليدية:

مشروعية هذا النمط تستند الى صفة قداسة التقاليد المتقلة عبر الأزمان، والطاعة تكون هنا للأشخاص الذين بإستطاعتهم أن يعدلوا من الأحكام حسب الرغبة، أما معايير المقبولية فتتحدد إنطلاقاً من معيار القرابة، أو من معيار خارجي هو الثقة والإخلاص، توزيع الأدوار والسلطات فيه يخضع لطبيعة العلاقات الشخصية والذاتية بعيداً عن التقييمات الموضوعية، المناصب تُعطى ولا تُؤخذ.

2- نمط الهيمنة الكارزمية:

يرتكز الى الصفات البطولية والسمات فوق الطبيعة أو فوق الإنسانية، المشروعية في هذا النمط ترتبط بالإنقياد والإنصياع للزعيم وبالتالي هي مؤسسة على العواطف، وتستند الى المؤهلات الكارزمية والقدرات التأثيرية في الاتباع، لا يوجد في هذا النمط أي تناسق أو تراتب فكل شيء يخضع لإلهامات الزعيم.

3- نمط الهيمنة العقلانية:

يرتكز هذا النمط على القانون، والمقبولية تكون مستندة الى القانون ووفقاً للقانون، والطاعة في هذا النمط تكون موجهة للقانون، وهنا "ينظر الى السلطة على أنها شيء أكبر من الفرد، وغالباً ما ينظر الفرد الى السلطة على أنها قوة غير شخصية تتجاوز أوامرها عن أنها مجرد رغبة بشرية (ميلجرام، 2022، ص 206).

ريمون بودون في كتابه " أبحاث في النظرية العامة في العقلانية" يؤكد أن تراجع احترام السلطة في الأنماط التي حددها فيبر، لا يتم عن ضمور في القيم، بل يشير الى أن "السلطة لا تكون مقبولة إلا إذا بررت نفسها، وبعبارة فيبرية، لقد بات القبول بالسلطة العقلانية أيسر من القبول بالسلطة الكارزمية أو السلطة التقليدية، هذا الانزياح يفصح عن توطد قيمة إسمها: كرامة الفرد (بودون، 2010، ص 279)، لكن قد تأتي الشرعية العقلانية بأمر جلل وهو

فصل الفعل والسلوك عن القيمة الأخلاقية، فلا يحتاج منفذ الأمر الى التدقيق في أخلاقية الفعل بل يكون شرفه* كما يقول فيبر في طاعة التنفيذ، وهذه المفارقة غير العقلانية لعملية العقلنة تدخل بحسب ماكس فيبر في إطار العلاقة بين الوسائل والغايات.

وكما يبين كارل لوبث في كتابه "ماكس فيبر وكارل ماركس" سيحدث انعكاس وتغير اتجاه، فما كان يشكل في البداية مجرد وسيلة يتحول الى هدف في حد ذاته (يمكن الرجوع الى الجزء المعنون بـ عندما تتحول الأهداف)، وهكذا تستقل الوسائل والأهداف عن بعضها البعض وتفقد معناها الأصلي، وهذا الانعكاس هو ما يطبع الثقافة الحديثة "بترتيبها ومؤسساتها ونشاطاتها التي <<تعقلنت>> الى حد أن البشرية حين استقرت مرة عليها وجدت نفسها محددة ومحتجزة داخلها كما في قفص حديد (لويث، 2020، ص 71)، بما معناه أن تفقد العقلنة عقلانيتها الغائية المتوجهة لخدمة الانسان وحاجاته، وهذا ما يؤسس لسلوكات مثل التسييس التنظيمي، والنتيجة تصبح المنظمة قائمة على تفاعلات اجتماعية تؤسس لهيمنة عقل لا ضمير له.

رغم أن المشكلة الجوهرية للسوسيولوجيا الفيبيرية تتعلق بالهيمنة المشروعة وتتبع مشكلة الشرعية وكيف يمكن الانتقال من القوة الى الحق في استعمالها، وكيف تتأسس على ذلك الطاعة إلا أنه بالنسبة الى فيبر "توسيع العقلنة الأداتية هو النتيجة المتناقضة، ولكن الضرورية (راينو، 2009، ص 258).

* عبارة شهيرة تنسب لـ ماكس فيبر "شرف الموظف في قدرته على تنفيذ أوامر السلطات العليا بكل إخلاص، كما لو كانت الأوامر تتوافق وقناعاته العقلية، ولا يختلف الأمر إذا وجد الموظف الأوامر غير سليمة، أو إذا أصرت السلطات على الأمر رغم اعتراضه عليها (باومان، 2014، ص 78)، وبذلك تصبح القواعد التنظيمية كمرجعية للصواب وحماية له، رغم ما يمثل ذلك من إنكار لمرجعية الضمير الانساني.

ثالثاً: السلطة الرمزية بين تأييد الهيمنة عند بورديو وميكروفيزياء السلطة عند فوكو:

تحيين مفهوم السلطة وفقاً للمقتضيات السوسيولوجية العميقة، لا يكفي بالإحالات العمومية والتعريفات السطحية ذات الطابع الاقتصادي الاختزالي (تم التطرق اليه في التوطئة الخاصة بالتأسيس التنظيمي)، والذي يتجلى في الإفلاس الاجتماعي بتعبير الزواوي بغورة، وعدم القدرة على الأخذ بعين الاعتبار للناحية الاجتماعية وخصوصيتها، بمعنى أن رواد النظريات الاقتصادية وحتى الإدارية ردوا معظم الأسباب الى الجانب الاقتصادي، وأهملوا الجانب الاجتماعي وحتى النفسي، كما أنهم لم يصغوا للجانب الأخلاقي والمعياري، ميريام ريفولت دالون في كتابها "سلطان البدايات: بحث في السلطة) تقرر على لسان كوجيف قوله "فقد قُدر للسلطة أن تُدرس في مظاهرها وعلاماتها وتحولاتها وتكونها، إلا أن الاهتمام بالسلطة "بما هي كذلك"، أو بكلام آخر بجوهر الظاهرة فكان قليلاً جداً (دالون، 2012، ص 30).

إذن التساؤل حول مفهوم السلطة يقودنا الى التأكيد بأن الطريقة الأفضل لتوجيه السؤال هي "من أجل أي مستوى من التحقق واليقين ينبغي على العاملين في مجال علم الاجتماع أن تكون لديهم الرغبة في الوصول اليه والاستقرار عنده؟ (ميلز، 1996، ص 123)، فالسوسيولوجيا لا تكون معنية بالواقع كما هو، بل بالواقع الذي يمارس سلطته على طريقة عيشنا وتفكيرنا وتفاعل الروابط الاجتماعية بيننا.

ورغم أن مفهوم السلطة بوصفها ظاهرة لا تدرك حسيّاً نقودنا الى ما هو أبعد من تعدد المعاني المضللة للكلمة، كما تقرر ميريام ريفولت في سلطان البدايات، فإعطاء مفهوم للسلطة ربما سيكون أكثر سلطوية يقول عمر أوكان في "مدخل لدراسة النص والسلطة"، لأنه سيّدعي لا محالة أنه التعريف القويم والسليم، وبذلك سيتضمن - بل ويمارس - قهراً ملحوظاً، هذا الاستهلال كان لا بد منه لأن الولوج لمفهوم السلطة ورؤيتها وفحصها بعدسات سوسيولوجية ليس بالأمر الهين، فالمعرفة كما يؤكد ميشال فوكو لم تخلق لأجل الفهم، وإنما من أجل التكسير والحسم، فأن تتمثل وتتحو للتفكير المعرفي الفوكوي - نسبة الى فوكو - والرؤية البرديوية المزعزعة، لا بد أن تحاول الإقتراب ولو قليلاً من سوسيولوجيا كشف النقاب، لأن بيار بورديو بتعبيره الخاص يبيع فتيلة السراج، فالسلطة كما يراها فوكو وبورديو هي علاقات بطبعها الانتشار وعدم الاستقرار "بل هي علاقات ترسم انحناءات والتوائت وانعطافات وتحويمات، مُغيرة دوماً إتجاهها، كما تبدي بإستمرار مقاومة، إنها علاقات شبكية تتواجد وتتزامن بين قوى لا حصر لها وأمكنة لا حد لعددها، لذا يظل من المتعذر <تحديد مكان لها> في هذه اللحظة أو تلك (دولوز، 1987، ص 81)، فكل سلطة تتأرجح بين ما تعلنه وبين ما تخفيه، والسلطة سلطات وهي لا تحيا إلا في إستغلال عن مسلماتها الخفية وقوانينها المتوارية، وهنا يتقاطع بيار بورديو وميشال فوكو، فالأخير يرى أنها "ليست موحدة الشكل دائماً، إنها تحدد نقاطاً لا

تحصى من المواجهة، وبؤر عدم استقرار، تحتل كل بؤرة منها مخاطر صراع، وصدامات، وتعكس ولو بصورة مؤقتة ميزان القوى (فوكو، 2022، ص ص، 54-55)، بينما بورديو يلحظ أنها "عبارة عن نظام من العلاقات المتشابكة تؤدي في نهاية المطاف الى تشكيل نسيج كثيف وسميك، يخترق كل الأجهزة والمؤسسات وأيضًا الأفعال والعلاقات دون أن يتموضع في واحد منها، فهي كالزئبق متحركة لا تقف لها على وقفة (تريمش، 2005، ص 258).

جيل دولوز في كتابه الموسوم بـ "المعرفة والسلطة، مدخل لقراءة فوكو" يؤكد أنه "يَجْمُلُ هنا عقد مقارنة بيت تفكير فوكو، وسوسيولوجيا الاستراتيجيات مع بيار بورديو، بأي معنى تشكل هذه الأخيرة ميكروسوسيولوجيا (دولوز، 1987، ص 81)، ميشال فوكو يسعى لتفكيك الممارسات السلطوية وتقنيات الهيمنة والتطويع والترويض داخل المجتمع وداخل المنظمات (مستشفيات، سجون، مدارس، مصانع... الخ)، إنه يتعامل معها بنمطها الرمزي والمادي من خلال التشريح السياسي للأجساد، ويؤكد أن السلطة تعمل على إنتاج حالة من الإعتراف الطبيعي بها، ويستخدم فوكو كلمة إستراتيجية عند الحديث عن السلطة دون أن يحدد ماهيتها، بل يستخدمها ضمن شبكة مفاهيمية فحواها يُحيل الى إدراك تحديد المقاصد والوسائل المستخدمة في حلبات الصراع والمنافسة، كما يفعل بورديو، فهي تتداخل عنده في عمل آليات السلطة وعلاقاتها مع ما يتعلق بها من أشكال المجابهة أو التطويع، لذلك ينظر بورديو الى المجتمع ومن خلاله حقول الممارسة كالمنظمات، كفضاء للتمايز، تكون فيه علاقات الهيمنة متوالية، لأنها مستبطنة بعمق داخل الأفراد، وهذه الهيمنة تعتمد على وضعية الفاعلين وعلى مواردهم ورساميلهم، واستراتيجياتهم، ولفهم كل ذلك، يجب التعرف على المنطق الذي يكمن خلف تأثيرات كل من المواقف والموارد أو الرساميل.

عملت السلطة وتعمل على تدعيم تمركزها وتغلغلها في جسم الفرد بتطويعه، وارتهاقه، وتكثيف خضوعه ونفعه في الوقت ذاته، وحتى تكون عمليات التطويع والقسر مجدية كان لزاما أن تتحول الى نظم ضابطة فانقلبت السلطة من العنف العلني الكاشف الى ميكروفيزياء السلطة والتي تعمل على ضبط الجسد حتى يكون مطوعًا ومنتجًا كما ذهب الى ذلك فوكو، بينما بورديو وفي الإتجاه نفسه وظف مصطلح تأبيد الممارسات واستدامتها عبر الهابتوس فتترجم حسًا عمليًا يسمح بالتصرف كما يجب، وكما تملئها استعدادات الهابتوس التي استدمجها، وهكذا نجد أن الجسد سيدمج القواعد والمعايير عند كل من فوكو وبورديو ويصبح مُأسسًا، فيتموضع في الوضعية التي تحددها البنى الإدراكية المحفزة في ترسيمات عملية ساكنة للجسد.

في موضع آخر يؤكد ميشال فوكو أنه "بوسع ممارسة السلطة أن تخلق قدر ما تشاء من الرضا والقبول ليست بذاتها عنفًا يمكن أن يستتر أحيانًا، أو موافقة تتجدد ضمنيًا، إنها جملة أفعال تؤثر في أفعال ممكنة، وهي تستهدف مجال الإمكانيات التي يندرج فيه سلوك ذوات فاعلة... إنها فعل من الأفعال (العيادي، 1994، ص 58)، ومن خلال

هذا التعريف نلاحظ أن فوكو ورغم أنه يستثني الإكراه والطاعة من مضامين السلطة، لكنه بالمقابل لا يجعلها أساساً لها بل نتيجة، وهو هنا يتقاطع أيضاً مع بيار بورديو في السلطة الرمزية التي يرى أنها تُمارس برضا الخاضعين لها وتواطئهم كذلك، وقبل أن نتوسع في مضامين السلطة عند كل من بورديو وفوكو سنحاول فهم ديناميات السلطة في جانبها الأكثر تكراراً وهو الخضوع.

I. ديناميات السلطة:

يؤكد رايت ميلز في كتابه "الخيال العلمي الاجتماعي" أنه من بين الوسائل التي تسود في العلاقات الاجتماعية القدرة على إدارة ومعالجة رضا الناس، ويقرر أنه رغم أننا لا نعرف حدود هذه القدرة لكن هذا لا يلغي حقيقة أن قدرًا كبيرًا من القوة بات يستخدم بنجاح دون مجازاة عقل أو وعي الخاضع، وأن القهر والإلزام هو الشكل النهائي لهذه القوة " فالسلطة (وهي القوة التي تُسوغها عقائد) (المتمثل بإختياره)، وممارسة السلطة (وهي القوة التي أحسن إستخدامها دون معرفة فعل المجريين من القوة)، لا بد أيضًا أن تكون موضع التأمل والاعتبار (ميلز، 1996، ص 71).

أما جوديث بتلر في كتابها "الحياة النفسية للسلطة، نظريات في علم الإخضاع" فتشير إلى أنه يجب فهم الإخضاع والإلزام بوصفه مشكلاً للذوات، والسيطرة على الأفراد بسلطة خارجية تنتج الخضوع والطاعة وهو أمر مألوف واعتيادي، لكن أن يتم تشكيله من الداخل فهذا هو الأمر المختلف الذي يدعو إلى التأمل "تفرض السلطة نفسها علينا، تهكنا قوتها، فنأخذ في استبطان أو قبول أحكامها، لكن ما يغفل عن ذكره وصف كهذا هو أننا "نحن" الذين نقبل بمثل هذه الأحكام، نعتمد بصورة أساسية على هذه الأحكام من أجل وجودنا" (بتلر، 2022، ص 15)، إذن يتضح أن الإخضاع والطاعة هما محددان لعلاقة السلطة، والتي لا تُفعل كشكل من أشكال الهيمنة فحسب بل تعمل على صياغة الذات وتشكيلها وفق القالب المطلوب، وهذا التشكيل لم يعد الإرغام والقمع معه ضروريًا، فقد أُسْتُبدل به نوع آخر يستبطنه عقل الإنسان ووجدانه، لقد "أصبح الإنسان يمارس حرية زائفة داخل ضرورة قمعية شاملة، يفقد فيها الإنسان وعيه بإنعدام حريته، بل إنعدام وعيه نفسه (العالم، 1972، ص 65)، إذن هكذا يتم إدماج الأفراد واستيعابهم في نظام السلطة دون وعي بطبيعتها.

وبالإسقاط على المنظمة والعمل توصلت عالمة الاجتماع الفرنسية دانيال لينهارت في كتابها "كوميديا العمل الإنسانية" إلى إستخلاص سوسيولوجي عميق، حيث أكدت في معرض حديثها عن التaylorية أن التجريد الذي تتسم به والذي قدمه تايلور بوصفه ضماناً أكيدة لشرعيتها وفعاليتها، يجعل تلك التaylorية غير فعالة دون الإسهام الطوعي (لكن غير القانوني) للعمال عبر ممارسات تتلاءم مع التنفيذ المادي لنشاط العمل، ومع تقلباته وإختلالاته والتي لم يكن للمهندسين والمشرفين والتقنيين توقعها بشكل كامل، وتوصلت لينهارت إلى أن العمال بحشدهم لتلك المعارف

التي تجعل التنظيم التaylorي أكثر قابلية للتنفيذ، فإنهم يتواطؤون باستخدامهم لمعارفهم، لأنهم يجعلون من النظام الذي يعاني من النقص والذي عده صاحبه نظاماً محكماً وعلمياً، تواطؤهم هذا يجعله مُنفذاً، وهذا هو جوهر السلطة الرمزية فهي لا تعمل إلا بتواطؤ الخاضعين لها، فهم الذين يُأبدون ويديمون سيورتها، لكن ما الذي يجعل العمال يجنحون الى هكذا تصرف ؟ ، تؤكد عالمة الاجتماع لينهارت بحس سوسيولوجي متجذر، أن العمال عبر تلك الممارسات غير النظامية يريدون أن يُفعلوا بقاء الشعور في علمهم، بأنهم هم المسيطرون وهم وحدهم القادرون على فهم علمهم والتأثير فيه "الإدارة لا تستطيع أن تكتفي ببذور تنثرها في العقول، إن عليها أن تطمئن إلى أن المستخدمين مهما كانت عقليتهم، سيجندوا أنفسهم من أجل العمل وفق النهج والطرق والإجراءات المطلوبة، لأنها سوف تشكلهم بدورها وستسرع تحولهم المتعلق بالهوية، ولكي تنجز ذلك فإنها تقوم بتطوير عملية تجنيد تتصل بتوهم ذاتي * (لينهارت، 2020، ص 174)، وهو ما ألمح اليه تقريباً زيغمونت باومان في كتابه "الأخلاق في عصر الحداثة السائلة" حيث أكد أنه "في عالم الحداثة السائلة ** يعد الشك المخلوق الأداة الأهم في السيطرة، حيث سرعان ما تصبح سياسة "الزعزعة" *** وفق تعبير بيار بورديو أساس استراتيجية الهيمنة (باومان، 2016، ص 246)، إذن عملية الإخضاع والتطويع عملية ممنهجة تجعل العاملين والافراد بصفة عامة كما يؤكد عالم الاجتماع يان سبورك بجامعة رينيه ديكارت بفرنسا يهيئون رابطاً اجتماعياً بينهم من خلال تمثّلهم لأعمال واعية بالخضوع للإجراءات التي تُفرض عليهم، فتتجه إرادتهم الى التكيف مع هذا الواقع المفروض بدل أن تتحو بإتجاه حريتهم، فهناك علاقة غير متكافئة إنها علاقة عجز، لأن كل شيء في هذه العلاقة مُعد سلفاً.

* التوهم الذاتي يهدف الى ايجاد عدم استقرار لدى العمال، بحيث يجعلهم يشعرون بشكل دائم أنهم مهددين، فيرتدون الى الاجراءات والطرق الموحدة كما لو أنها هي المنقذ "التوهم الذاتي لا يعني الخوف فقط من أن يقاد المرء يوماً الى ارتكاب خطأ مهني يمكن أن يفقده عمله، وإنما هو أيضاً تعريض الذات للخطر، حيث يُنتهك إحساسه بقيمته وكرامته وشرعيته (لينهارت، 2020، ص 209).

** الحداثة السائلة مصطلح مجازي ينفرد به عالم الاجتماع البولندي زيغمونت باومان، دلالة على التغير الدائم والمستمر وهو يقابل ما إصطلح عليه كذلك الحداثة الصلبة، أين فقدت كل السرديات التي قامت عليها الحداثة الصلبة مقولاتها وأصبحت سائلة في عصر الحداثة السائلة أو ما يطلق عليه ما بعد الحداثة عند كثير من العلماء: أنتوني غيدنز يطلق عليها الحداثة المتأخرة، أما عالم الاجتماع الألماني أولريش بيك فيسميها الحداثة الثانية، وهي عند جورج بلانديه الحداثة الفائقة، أما السيولة يقصد بها مآلات المجتمع الحديث وما طرأ عليه من تحولات في سيولة العلاقات وسيولة الحياة وحتى سيولة الهويات ودائماً يستعملها في أغلب كتبه (الزمن السائل، الحداثة السائلة، المراقبة السائلة...الخ).

*** يشير مصطلح الزعزعة البريديوي الى الألاعب التي ينجح اليها النافذين في المنظمات من مسؤولين ومدراء لجعل حالة العاملين والمستخدمين أكثر تضعفًا وتضيضًا وضعفًا ليسهل عليهم التحكم فيهم وتوجيههم وهي تقريباً تصب في إتجاه مصطلح التوهم الذاتي الذي إستخدمته عالمة الاجتماع الفرنسية لينهارت.

إن الأمر يتعلق بسلبية هاربة* كما يؤكد عالم الاجتماع سبورك "إن السلطة هي حقل النشاط العلمي - السكوني - يعني أن الناس يعملون ضد نظام اجتماعي يتحملون عبأه من جهة ويساهمون في إعادة إنتاجه وفي تقويته بنشاطاتهم الفردية ضد هذا النظام من جهة أخرى (سبورك، 2009، ص 136) ، يذهب باولو فريري في كتابه "بيداغوجيا المقهورين" إلى أبعد من ذلك حيث يقرر أن المقهورين والمهيمن عليهم تترسخ في أعماق كياناتهم ازدواجية متجذرة، فهم يرغبون في الانعتاق والحرية التي تشكل وجودهم الحقيقي، لكن مع ذلك يخشون هذا الوجود، ويؤكد بتحليل عميق أن أي محاولة لإستجداء سلطة القاهر إحتراماً وعطفاً لضعف المقهور إنما هي شكل من أشكال السخاء والكرم الزائف، ويقول عن السلطة أنها "أي موقف يستغل فيه الفرد (أ) بشكل موضوعي الفرد (ب)، أو يعيق سعيه لتأكيد الذات كشخص مسؤول، حالة من القهر (فريري، 2022، ص 42)، لذلك في العادة تتجلى السلطة بمعناها الأهم في التأثيرات الاجتماعية التي يستخدمها الفاعل قصدًا لإحداث التأثير في سلوك غيره، من خلال الديناميات التي ذكرناها، وهي كما ذكرنا سابقًا تتكون من طرفين أحدهما متسيد والآخر خاضع بتعبير جون سكوت الذي وضع مخطط يعتبره الأساس لتطوير فهم مختلف القوالب الاجتماعية التي تتخذها السلطة بالإسقاط على المنظمة كما هو موضح:

الجدول رقم 7 : القوالب السلطوية

القوالب السلطوية الأساسية	التأثير التصحيحي		التأثير الاقناعي	
	القوة	التلاعب	الدلالة	الشرعية
القوالب السلطوية المتطورة	التسيّد			
	خلال اشتراطات (التقييد)		خلال تشكيل الاستطراد	
	الترهب	الترويج	الخبرة	القيادة
	الفعل المضاد			
	الاعتراض		الضغط	
	القوة الشخصية			

المصدر: (سكوت، 2009، ص 246).

*السلبية الهاربة مفهوم دلالي من الحقل المفاهيمي لـ جون بول سارتر، الذي يرى أن النشاط والعمل لا يختفي ولكن يتكون كنشاط سلبي، وانخراط العاملين في المنظمة يصفه بول سارتر، بعمق فلسفي ساخر، فالعاملين رغم نشاطهم ساكنين، ورغم حركتهم عاجزين، فهم يتماهون مع العمل، للإستزادة يمكن الرجوع لكتاب "أي مستقبل لعلم الاجتماع، في سبيل البحث عن معنى" لـ يان سبورك.

القوالب السلطوية الأساسية تتمظهر من خلال التفاعلات اليومية، ويمكن فهم آليات السلطة بتتبع القوالب السلطوية الأساسية وانتهاءً الى نمط التسيد (من السيادة)، والذي يتجلى شكله في البنى الاقتصادية والخدمات كالمنظمات، وكما يظهر في الشكل القالبين الرئيسيين للسلطة الاجتماعية هما التأثير التصحيحي والإقناعي، التأثير التصحيحي يعتمد على القوة والتلاعب (القوة تشمل القدرة على فرض العقوبات السلبية، بينما التلاعب يكون من خلال المزج بين العقوبات والثواب، خصم، ترقية...الخ).

والهدف دائماً توجيه التابعين وإخضاعهم، بينما نجد في القالب الثاني التأثير الإقناعي، الإرتكان الى الخطاب التظليلي من خلال شرعنته عبر دلالات رمزية يشترك فيها الفاعل مع الخاضع كالتأكيد على القيم وروح الجماعة والتعاون وغيرها، "نجد هذه القوالب الأساسية في العديد من ممارسات الحياة اليومية ضمن العلاقات السلطوية بين الأفراد، حيث تعتمد السلطة على الصفات والمزايا الشخصية بقدر اعتمادها على امتلاك الفرد للمنصب أو الموارد الرئيسية (سكوت، 2009، ص 246)، إذن تعد قوالب السلطة الأساسية مركب رئيس لبنى التسيد، والترهيب والترغيب من خلال القوالب المتطورة يعملان كذلك كبنى مؤثرة من خلال إشتراطات "النقييد للخاضعين، وتتماشى في ذلك مع القوة والتلاعب، بالموازاة فإن الخبرة والقيادة وهي ببنى استطرادية تتماشى مع الدلالات والمعاني، إذن يتمحور الأمر كله حول اسباغ شرعية التحكم وتعزيز واجب الطاعة من خلال الاعتقاد في شرعية الأوامر والتوجيهات وشرعية من أصدرها بالاعتماد على مصادر السلطة المادية والرمزية.

II. الممارسة وتأييد الهيمنة عند بورديو:

قبل الحديث عن نظرية الممارسة** وباقي العدة المفاهيمية البوردوية، ينبغي التأكيد على أمر مهم، فرغم أن بيار بورديو أشهر من نار على علم في ميدان علم الاجتماع وباقي العلوم الاجتماعية الأخرى، حيث عُد من أكثر العلماء الذين يُستشهد بهم في هذا الحقل، فقد أنتج أكثر من أربعين كتاب ومئات المقالات، ففي العشر سنوات الأخيرة فقط سجل كتابه "منطق الممارسة" أكثر من 1236 استشهاد، رغم كل هذا الزخم الهائل من الإنتاج الفكري، إلا أن إسهاماته في مجال سوسيولوجيا التنظيمات لا يكاد يُذكر.

في دليل أكسفورد لعلم الاجتماع والنظرية الاجتماعية والدراسات التنظيمية، وفي مقال ضمن الكتاب بعنوان "بوردو ونظرية التنظيم ظهور شبحي"، لصاحبه باربارا تاونلي، تؤكد أنه يمكن كتابة مساهمة بوردو في التحليل

* الاشتراطات هي مجموعة الموارد التي يستطيع من خلالها المتسدين التأثير على الخاضعين، بتحديد البدائل لضمان الامتثال والطاعة والخضوع أكثر.

** يمكن الرجوع الى المقال المنشور في المجلة الجزائرية للأمن الانساني، بمعية الأستاذة الموسوم بـ "التسييس التنظيمي ورهانات الفاعلين بين إقتضاءات الممارسة عند بوردو ومشارطات التحليل الاستراتيجي عند كروزيه" فقد تم تناول الموضوع بتفصيل أكثر.

التنظيمي في صفحتين أو عشرون صفحة، وستكون النسخة المختصرة، هي أن بيار بورديو على الرغم من تأثيره الهائل حيال تخصصات التعليم وعلم الاجتماع التربوي والعام، كان له تأثير ضئيل في مجال الدراسات التنظيمية، لكن كما تؤكد باربارا تاونلي فإنه "شهد التحليل التنظيمي مؤخرًا تحولاً إلى منظور الممارسة الذي يحدد الممارسات على أنها" اللبنة الأساسية للواقع الاجتماعي (Townley, 2014, p 57).

لذلك سيكون من الصعب الولوع إلى البنية المفاهيمية البوردوية وتجنب المعالجة التسطيحية والتبسيطية، مع ما تحمله حمولاته الفكرية من تأويلات وتقرعات وتشعبات ينبغي محاولة تتبعها وتبسيط الضوء على ما يتلاءم ودراستنا بالإسقاط على المنظمة وعلى الفاعلين فيها، فقد سعى بورديو إلى فك طلاسم العالم الاجتماعي القائم على التمايزات، في نظام ينخرط فيه الفاعلون ويتواطؤون في بناء تفاعلات بحكم دوافعهم وبحكم ما يحوزونه من رساميل نوعية، من خلال الحس العملي المترجم للهابتوس الخاص بهم، فتتجسد علاقات الهيمنة والإذعان في خضم تتبع مصالح ورهانات تتحكم في مسارها واتجاهاتها سلطة رمزية، تركز إلى عنف رمزي خفي في معظمه واضح في بعض أجزائه، فيمارسه البعض ويُدعن له الآخرون، إن ممارسة القوة والسلطة وإعادة إنتاج الآليات التي تأبّد وتديم هيمنة الأنساق الاجتماعية التراتبية ومن خلالها المهيمنين، دون إبداء مقاومة تُذكر ودون إدراك من الأعضاء، هو عصب التحليل السوسيولوجي لبيار بورديو، وهو السؤال المركزي الذي شغله، "تجري الممارسات في ميادين مبنية للصراع تدعى حقول، إن هذا المفهوم المركزي في علم اجتماع بيار بورديو، يربط فعل الهابتوس بالبناءات التراتبية للقوة في المجتمع الحديث (سوارتر، 2015، ص 28)، ينبغي الإشارة أن الحمولة المفاهيمية البوردوية لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، فلا معنى مثلاً للحقول والرساميل، إن لم تتصل بالهابتوس والحس العملي.... الخ من المفاهيم التي سنحاول تبسيط الضوء عليها ولو باقتضاب، لكن قبل ذلك لا بد من التأكيد أن "الفاعل الاجتماعي بحسب بورديو لا يبحث إذن سوى عن الفائدة، فهو يبحث عن امتياز وعن اعتراف الآخرين (كابان، دورتيه، 2010، ص 208)، كذلك نظرته كانت مختلفة سواء للمجتمع أو لكل الحقول التي ليست هرمًا أو سلمًا، بل تبدو فضاء للاختلافات والتمايزات، وينتظم هذا الفضاء الاجتماعي حول بعدين هما، حجم الموارد المُحصلة، وتوزيعاتها بين رأس مال اقتصادي (رواتب، مداخيل... الخ) ورأس مال ثقافي (معارف، شهادات، سلوك... الخ)، ورأس مال اجتماعي (مكانة، حضوة... الخ) وأخيرًا رأس مال رمزي (هيبة، سمعة... الخ)، والحقول عنده حلبة توظف فيها مختلف الرساميل، لكن حقل السلطة يبقى هو المهيمن، لأنه يؤثر في بنى الحقول الأخرى، والممارسات التي تبدو مميزة هي كذلك لكونها بكيفية ما منحت الامتياز للمهيمنين الذين ولدوا في وضع مميز ووجدوا أنفسهم يمتلكون حسًا عمليًا من خلال الهابتوس الخاص بهم، فقد وسع

بورديو منطق الحساب الاقتصادي الاختزالي ليشمل جميع المنافع المادية والرمزية ، في كتابه التميز يقدم بورديو الممارسة في شكل معادلة كصيغة ملخصة:

$$(\text{الممارسة} = \text{الحقل} + \text{الهابتوس}) \text{ (رأس المال).}$$

إن الممارسات تحدث عندما يكون الهابتوس في مواجهة حلبات التنافس وهي الحقول فيسعى كل فاعل أو فاعلين الى تحصيل المنافع باستخدام الرساميل التي يملكها أو يملكونها.

1- الهابتوس وانتظام الممارسة:

عصب التحليل البورديوي والذي تُبنى عليه باقي المفاهيم في حقل الدلالات المفاهيمية البورديوية هو الهابتوس^{*}، والذي يصفه بورديو نفسه قائلاً: "إن الهابتوس، بوصفه نسق الاستعدادات لممارس معينة، هو أساس موضوعي لأنماط سلوك منتظمة، ومن ثم لانتظام أنماط الممارسة (بورديو، 2002، ص 133)، وهذا معناه أن أي ممارسة لا تتم الا بواسطة مؤول، وبورديو يؤكد أن القائم بتوجيه أنماط أي ممارسة والذي يقوم بهذا التأويل في طبيعة الممارسة ذاتها هو الهابتوس، ومن خلال هذا المفهوم المركزي فإن بورديو حاول تجاوز التفكير السوسيولوجي الذي كان سجين الثنائيات الحدية، والتي تمتد الى التقاليد الفلسفية الأولى (الجسد/الروح، الفكر/الواقع، الذات/الموضوع....الخ).

لتجاوز تأثير هذه المتقابلات الثنائية، حاول بورديو موقعة رؤيته لطبيعة الواقع الاجتماعي المزوجة من خلال الهابتوس والذي يعمل كوساطة بين الذاتية والموضوعية، بين رؤية تؤكد على تفسير الظواهر الاجتماعية دون اللجوء لطبيعتها الداخلية وامتداداتها بالنسبة للأفراد، فهم يتحددون إذن بواسطة علاقاتهم الاجتماعية فقط، وبين رؤية معاكسة تسعى الى إذابة الخصائص الاجتماعية لجميع ممارسات الأفراد في التجربة الذاتية، وهذا معناه أن الهابتوس يقع بين الموضوعية والذاتية، إنه كما يحدد بورديو بنيات بانية وليست مبنية فقط، أي لا يكفي بالاستعدادات التي استمدجها من واقع التنشئة الاجتماعية واكتسبها من عمليات التعلم المرتبطة ببيئته وجماعته، بل له القدرة كذلك على تشكيل ممارسات واستراتيجيات تناسب الوضعيات التي يمكن أن يواجهها، أو بعبارة أخرى استدخال الخارج من خلال الأشكال الموضوعية في العالم الاجتماعي وتخريج الداخل في شكل خطط إدراك يقارب بها الوضعيات المختلفة.

وحتى نفهم حمولة هذا المفهوم ينبغي التطرق اليه من خلال المفاهيم الأخرى المرتبطة به، كالحقل واللعب والممارسة، فالهابتوس إذن يشمل مجموعة من أساليب الوجود والفعل والتفكير الخاصة التي اكتسبها الفرد من خلال

^{*} تعددت الترجمات لأعمال بيار بورديو، وتعددت معها أسقية تحديد وضبط المصطلحات، ومنها الهابتوس الذي تجسد في أكثر من عبارة (التطيع، الطبع، الاستعدادات، السمات، ملكة...الخ)، والهابتوس لفظ قديم لم يبتدعه بورديو، وإنما أعاده للحياة، من خلال توظيفه بمقاربة مختلفة عن سابقه، وأول استخدام لهذا المصطلح من بورديو كان في الجزائر من خلال الدراسة الأنثروبولوجية التي قام بها في منطقة القبائل في الجزائر، والتي ترجمها في كتابه المشهور الهيمنة الذكورية، لذلك المصطلح متقل بمحمول فلسفي وتاريخي، لا يستقيم توظيفه والتطرق اليه، إلا من خلال نقله بعبارة الأصلية كما هي.

عمليات التنشئة والتعلم والاحتكاك، فهو كما تقدم تفاعل بين الذات والموضوع، بين الفرد والبناء إنه ناتج ومنتج، فمن خلاله ينخرط الفاعل أو الفاعلون في سلسلة من الاستدماجات والاستعدادات التي يدركون ويقدرّون ويميزون ويصنّفون بها عالمهم الاجتماعي، فالهابتوس يسمح بانخراطهم بشكل سلس عن طريق امدادهم مسبقاً بالاستعدادات، إنه يجسد الانطباع بأن كل الممارسات هي اختيارات فطرية وطبيعية، بينما هي في الحقيقة نتاج التنشئة والبيئة المحيطة، "يبدو هذا المجال المبني بالقوة، والذي يعيد الهابتوس بناءه باستمرار "مجال ممكنات"، يواجه فيه كل فاعل مجموعة محددة من إمكانيات اتخاذ المواقف (أحبج، 2018، ص 120)، بما معناه أن هناك علاقة جدلية بين الهابتوس والحقل، فجميع الممارسات والتمثيلات التي ينتجها الهابتوس لا تتأسس إلا من خلال بُنى الحقل، والحقل في المقاربة البريدوية ليس بنية ساكنة تتوزع فيها مجموعة من المواقف التي يشغلها الفاعلون، بل هو بنية ديناميكية تعج بالمنافسة والصراعات وعلى جميع الأصعدة وفي جميع المجالات من أجل تعزيز المواقف المشغولة في بُنى الحقل، من أجل تحسينها، أو مضاعفة ومراكمة القوة والسلطة من خلال حيازة أكبر قدر من الرساميل النوعية، وهنا بورديو يتقاطع مع ميشال كروزيه وتلميذه ارهارد فريدبرغ في تعريفهم للمنظمة بأنها مجال ديناميكي وليست بنية ثابتة وساكنة.

لكل حقل استراتيجيات تناسبه، يطورها الفاعل، فالأفعال الاجتماعية كما يرى بورديو لا تتسم باليقين لأنها تؤول الى استراتيجيات وليس الى قواعد، ودور الهابتوس هنا "هو هذه "القدرة على الوجود" التي تنزع الى انتاج ممارسات مضبوطة موضوعياً مع الإمكانيات، وخصوصاً بتوجيه ادراك الإمكانيات المسجلة وتقديرها داخل الوضعية الراهنة (شوفالييه، شوفيري، 2013، ص 32)، لكن هذه الاستراتيجيات وعلى خلاف نظريات الفعل العقلاني^{*}، التي تؤكد أن كل فعل يسعى الى تحقيق واعٍ لأكبر قدر من الأرباح، فعند بورديو ما يجسد هذه الاستراتيجيات هو الحس العملي المُستمدج على شكل استعدادات، تتضمن استباقات إجرائية، وميولات متأصلة تتوافق مع ما يمكن أن يحققه انطلاقاً من موقعه الذي يحتله، والتي تنجم كما يؤكد بورديو دائماً عن تورطه في وهم^{**} اللعب وفي حسه للعب، وبورديو يستعمل فكرة اللعب لتحليل كيفية عمل الحقل من خلال ارتباط الفاعلين به عن طريق حس اللعب، وعن طريق قواعد اللعبة التي تفرض اكرهاياتها واقتضاءاتها عليهم، فيعتقدون في أهميتها فهو "العلامة الأكثر جلاء من عملية التواطؤ الأنطولوجي بين البنيات الذهنية والبنيات الموضوعية للفضاء الاجتماعي (بوخرسية، 2017، ص 102)، وبالعودة

^{*} رغم أن بورديو يتحدث عن الفعل كاستراتيجية تسعى الى شغل مواقع متقدمة في بُنى الحقل، ومضاعفة الأرباح الرمزية وحتى المادية، ومع ذلك فإن الاستراتيجية في نظره يؤثت مجالها الاعتقاد المنبثق من الهابتوس، وليست سعي واعٍ وهادف ومحسوب، كما هو الحال بالنسبة لنظريات الفاعل العقلاني التي سنتطرق اليها لاحقاً في بُعد الصمت التنظيمي.

^{**} بورديو وبدلاً من استخدام لفظ منفعة والذي يحيل الى الحساب العقلاني الاختزالي، يستخدم لفظه "وهم" ليبين أن المنفعة في حد ذاتها تمثل اعتقاداً ووهماً، ووهم الاعتقاد هذا هو ما يجعل الفاعل يسقط في اللعبة، لإعتقاده المتأني من الهابتوس الخاص به بأن، الرهانات الاجتماعية تستحق اللعب من أجلها لتحسين موقعه، ولمراكمة رساميله.

الى الحس العملي فهو كما يؤكد بورديو جملة الاستعدادات التي يستبدنها الفاعل من خلال الهابتوس، أي تتطبع على بدنه وجسده من خلال الحس العملي، أي علاقة جسد الفاعل بالفضاء الاجتماعي، والتي تنحصر داخل الممارسة، فتتجسد في الحركات التي يقوم بها الجسد من غير حساب سابق، أي تبدو وكأنها تلقائية "بمجرد أن يتم اكتسابه، فإن الحس العملي يصير طبيعة ثانية تبدو طبيعية عند الفاعل ذاته، فهو مورط في نسيان الاكتساب، بل في وهم فطرية ما هو مكتسب (شوفالييه، شوفيري، 2013، ص 135)، وهذا يتوافق الى حد ما مع ما يحاول المدربون طبعه وترسيخه عند المتدربين^{*}، إذن تلعب التنشئة الاجتماعية والبيئة المحيطة الدور الحاسم في مؤسسة أجساد الفاعلين، بجعلها من خلال الهابتوس جزءاً من نسيج مؤسسات التربية المهنية والتعليمية، فترسخ التمايزات التي تظهر على شكل تصرفات وتصنيفات تطبع كل طبقة وكل فئة وتميزها عن الأخرى، في الأذواق، وفي طريقة الأكل واللباس، وحتى في أسلوب التصرف، مما يعبد الطريق الى تأييد الهيمنة وإدامتها من خلال هذه الرساميل التي يحوز أغلبها المهيمين.

2- حقول الممارسة:

ديفيد سوارتز في كتابه "الثقافة والقوة، علم اجتماع بيار بورديو" يقرر أن التوجهات الراهنة في علم اجتماع التنظيمات قد أغنت نظريات التنظيم، وفهمنا للتنظيمات عن طريق رفض عزل البيئة عن البنى الداخلية والعمليات التي تحدث داخل التنظيم "وبالفعل فإن ديماجيو وبويل ينحدران بشكل واضح من مفهوم بورديو للحقل في مقولتها البرنامجية التي تدعو الى التأكيد على السياقات البينتنظيمية (سوارتز، 2015، ص 174)، وهذا ما أكدته باربارا تاونلي في مقالها عن إسهام بورديو في النظرية التنظيمية، حيث أن الحقول كانت محور نظرية المنظمات منذ تحديدها من عالم الاجتماع الأمريكي ديماجيو وزميله بويل، حيث كان ديماجيو من الأوائل الذين تبناوا بنشاط مشروع بورديو الفكري ومحاولة اسقاطه على الفكر التنظيمي.

بيار بورديو في كتابه "أسباب عملية إعادة النظر بالفلسفة" يؤكد أن من مسلمات علم الاجتماع أن الأفعال التي يتمثلها الفاعلون دوماً يكون خلفها سبب ينبغي كشفه، لفهم تحول مجموعة من السلوكيات التي تبدو اعتباطية الى سلسلة مترابطة والى شيء يمكن استيعابه وفهمه إنطلاقاً من مبدأ أو عدة مبادئ، أي أن علم الاجتماع في نظر بورديو ينطلق من مسلمة أكيدة وهي أن الفاعلين الاجتماعيين لا يتمثلون أفعال مجانية و"أن كل حقل اجتماعي سواء

^{*} يضرب بورديو مثلاً بلعبة التنس والتي تعتمد على حركات معينة يؤديها اللاعب كرفع المضرب أو تنزله، أو ضرب الكرة على مستوى معين، فهذه الحركات التي يقوم بها اللاعب تبدو طبيعية، لكن هي في الحقيقة نتاج معرفة كيفية ممارسة اللعبة واستمجاها، فتبدو وكأن اللاعب يقوم بها بشكل طبيعي.

كان حقلاً علمياً أو فنياً أو بيروقراطياً أو سياسياً، يسعى أن يمتلك الذين يدخلون فيه في علاقة مع الحقل أسميها اللاعب، فهم يمكنهم أن يرغبوا بتغيير موازين داخل الحقل (بورديو، 1998، ص 177).

بورديو يعتبر الحقل فضاء مستقل نسبياً، واستقلاليته تكمن في أحد وجوها في القدرة على اقتطاع حيز اشتغال خاص يميزه، لذلك تكون حدود الحقل مع المحيط ساكنة ومتحركة في الوقت ذاته، لأنه نسق ينبض بالحياة من خلال الفاعلين، وهذه الازدواجية في الحركة والسكون تكون بحسب ما تقضي اليه صراعات الرهانات لتحصيل المنافع والمصالح داخله، فهو "عبارة عن سوق تنافسية يتم فيها توظيف ونشر الأنواع المختلفة لرأس المال (الاقتصادي، والثقافي، والاجتماعي، والرمزي (ريتزر، ستينسكي، 2021، ص 770) من خلال الأدبيات المتوفرة حول سوسيولوجيا بيار بورديو يمكن تمييز بعض الجوانب المتعلقة بالحقل كما يراها بورديو وكما يفسرها المهتمين بأعماله:

- الحقل فضاء للمنافسة والصراع بين الفاعلين.
 - كل حقل يملك استقلالية نسبية تميزه عن بقية الحقول.
 - يرتبط الحقل بالهابتوس ولا يعرف إلا به، فالاستعدادات لا تُفعل إلا من خلال الحقل.
 - الرساميل موزعة بطريقة غير عادلة في الحقل ما يهيئ لعلاقة الهيمنة.
 - يربط الفاعلون علاقة تواطؤ موضوعي لديمومة الحقل أثناء صراعاتهم.
 - لكل فاعل هابتوس وموقع خاص به في الحقل.
 - المواقع وندرة الرساميل هي من تحدد الهيمنة في الحقل.
 - لكل حقل رهانات وقواعد لعب واقتضاءات تدمغه بدمغة خاصة به.
- إذن تُحدد مواقع الفاعلين في الحقل، بمقدار ما يحوزونه من رساميل تهيئ لهم الهيمنة على مصائرهم ومصائر الآخرين، بإستخدام مجموعة من الاستراتيجيات، فالهابتوس لا ينفي إمكانية الحساب الاستراتيجي من جانب الفاعلين، فمواقعهم في الحقل هي من تحدد مواقعهم في الفضاء الاجتماعي ككل، لكن هذا لا يعني أنهم يسعون وراء المنفعة في شكلها "المنفعة لا تكمن عند بورديو في مصلحة مادية، إنها تمثل الاعتقاد الذي يجعل الأفراد يظنون بأن النشاط الاجتماعي يكون مهماً ومن ثم يستأهل أن يتم القيام به (بوخريسة، 2017، ص 103)، والفاعلين من خلال الاستراتيجيات التي يقومون بها، يميلون الى الانضباط مع سلطتهم والتي تتحدد كما قلنا بحجم وبنية الرساميل التي يحوزونها، فالصراعات المستمرة، والتي تهيئ لها الحقول مكاناً خصباً تترجم منطقياً المنافسة التي تتولد بدورها تلقائياً من استثمار الفاعلين في اللعب، ثم من طبيعة بنية الحقل كذلك، أي من بنية التوزيعات غير العادلة، لمختلف أنواع الرساميل، كما يحدث فعلياً في المنظمات، بإحداث ندرة في بعض الموارد، حتى يسهل التحكم فيها ومن خلالها،

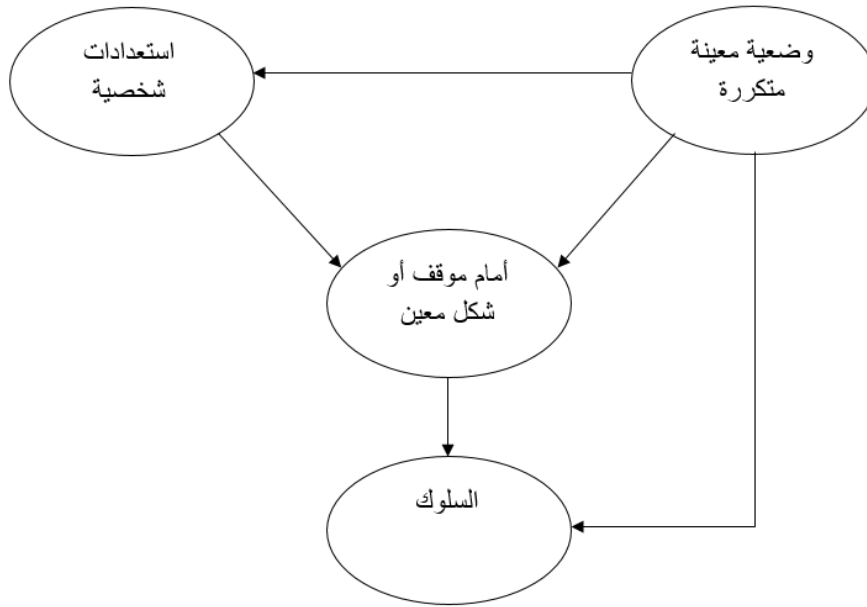
"فليس ثمة مصلحة، بل مصالح متغيرة مع الزمن والمكان، متغيرة الى ما لا نهاية تقريبًا، فهناك مصالح بعدد المجالات (بورديو، 2002، ص 149)، وهكذا كما يؤكد بورديو تميل علاقات السلطة الموضوعية الى إعادة إنتاج نفسها في علاقات سلطة رمزية، فمثلا من أجل احتكار التسمية المشروعة يستعمل الفاعلون رأس المال الرمزي الذي راكموه، فيصبح الذين يملكون رأس مال رمزي كبير والمُعترف بهم، يصبحون في موقع يتيح لهم فرض مقياس القيم الأكثر ملاءمة لمصالحهم وتطلعاتهم، لأنهم يملكون إحتكارًا فعليًا في المنظمة من خلال الموقع الذي يحتلونه هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يمكن إقرار وضمان رأس المال الرمزي رسميًا وإقامته قانونيًا عن طريق تأثير التسمية الرسمية، فهي التي تمنح الفاعل أو الفاعلين مؤهلاً معترف به اجتماعيًا، وهذا ما يوازي كما سبق وأن تطرقنا اليه مصادر القوة عند فرنش ورافن المتأنتية من السمات الشخصية، كالجرأة والقوة المرجعية، وكذا القوة الشرعية المتأنتية من المنصب الذي يحتله الفاعل أو الفاعلين، "إن المنطق الكامن وراء تراكم رأس المال الرمزي حاضر حتى في أشد قطاعات المجال الاقتصادي عقلنة (بورديو، 2002، ص 157)، فتصبح لغة من في السلطة ومعانيهم وكذا نظامهم الرمزي مفروض على بقية أعضاء المنظمة، وهذا يسهم في دعم مركز هؤلاء المتحكمين بالسلطة والقوة من خلال حجب ما يفعلونه عن البقية ودفع الخاضعين لهيمنتهم الى تقبل شروط هيمنتهم كشيء مشروع وطبيعي وهذا هو جوهر إشتغال السلطة الرمزية، فهي لا يمكن أن تُمارس دون مساهمة الخاضعين لها وهي لا تؤثر عليهم، إلا لأنهم يرونها كذلك، وهي لاتعمل إلا إذا أُعترف بها، أي أن محددها الرئيس هي الممارسة التي تقع بين المهيمن والخاضع، من خلال الاعتقاد وشرعية الاعتقاد الذي يعاد انتاجه كل مرة فيمنحها القوة والقدرة على التحكم في مختلف أنواع الرساميل وردها الى رأس مال رمزي، لأن بورديو يعتقد أن كل رأس مال مهما كانت صورته يمارس عنفًا رمزيًا بمجرد الاعتراف به، لأنه عندها سيفرض كسيادة وجب الازعان لها " ذلك أن السلطة الرمزية هي سلطة لا مرئية ولا يمكن أن تُمارس الا بتواطؤ أولئك الذين يأبون الاعتراف بأنهم يخضعون لها، بل ويمارسونها (بورديو، 2007، ص 48)، اذن السلطة الرمزية ومن خلالها علاقة الهيمنة لا تعمل إلا من خلال تواطؤ الاستعدادات، لأجل تأبيدها أو تحويلها، بتأيد أو تحول البنى التي كانت تلك الاستعدادات نتاجًا لها، وبشكل خاص رأس المال رمزي °، الذي يؤكد بورديو أنه "ذاك الشكل من رأس المال الذي يولد من علاقة بين نوع ما من رأس المال، وفاعلين اكتسبوا الطابع الاجتماعي، بحيث

° وسع بيار بورديو من مجال الرساميل والتي كانت محصورة بالنسبة للمنظور الماركسي في رأس المال الاقتصادي، فحدد إضافة إلى رأس المال الاقتصادي رأس المال الثقافي، ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الرمزي، بل ذهب الى أبعد من ذلك حين إعتبر أن رأس المال الاقتصادي يمارس عنفًا رمزيًا، فمكوناته من ثروة ومال وغيرها لا تؤثر إلا من خلال الاعتراف الذي يجري إيلاؤه لها، ما يجعل رأس المال الاقتصادي أكثر فضاضة بممارسته فوق ذلك مفعولاً رمزيًا نولي له من خلال إعترافنا به.

يعرفون هذا النوع من رأس المال ويتعرفون اليه ويعترفون به (بورديو، 2016، ص 331)، فهو يقع بين المعرفة والاعتراف.

وهذه الممارسة للسلطة لا تكون إلا من خلال نسق الاستعدادات أو الهابتوس الذي هو أساس موضوعي لأنماط سلوك منتظمة، تهئ إنتظام أنماط الممارسة للفاعل "فإنطلاقاً من هذه الاستعدادات التي تعلمها تشركه أو تهيئه على أن يقدم نفس الاجابات للمواقف التي تطرح عليه أثناء أدائه لمهامه في هذا المنصب، وذلك بصورة آلية أوتوماتيكية (بن عيسى، 2010، ص 18)، كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم 10: العلاقة بين الوضعية، الاستعدادات والسلوك



المصدر: (بن عيسى، 2010، ص 18).

إن كل فاعل أو مجموعة من الفاعلين ينحون الى استراتيجيات عملية داخل البنى الاجتماعية كالمنظمة من خلال الهابتوس، وقد لاحظ بورديو أن جل الممارسات تنحو الى التماثل مع الظروف المشكلة للهابتوس الخاص بالفاعلين، وهذا ما يفسر مشروعية الحكم الصادر على أمر ما أو نفيها، لأن الأمر يتعلق بموقع الفاعلين ومكانتهم الاجتماعية المنبثقة من الهابتوس والذي يميل الى إعادة إنتاج تلك الممارسات والتصورات وفق أسيقتها التي أنتجت فيها، وهذا ما جعل بورديو يؤكد على أن الخاصية المميزة للمهيمنين هي قدرتهم على جعل أسلوبهم يبدو وكأنه هو الأسلوب الطبيعي والحقيقي، لكن رغم ذلك "تفرض البنية إكراهاتها على طرفي الهيمنة: إذاً على المهيمنين أنفسهم، حيث يستطيعون الإستفادة من ذلك على الرغم من كونهم، بحسب مقولة ماركس: مهيمن عليهم من الهيمنة (بورديو،

2009، ص 107)، يذهب بورديو في كتابه "أسباب عملية إعادة النظر بالفلسفة" إلى أبعد من ذلك حيث يؤكد أن أصحاب المصلحة من المهيمنين، ينزعون إلى ترويج أفكار منزهة عن الغرض الخفي وهو الهيمنة، بصيغة أفكار إنسانية، فالأفكار الحرة كما يؤكد يضبطها ويقمعها نظام الحقل في صراع عنيف يتوارى ويغيب على من ينظرون إلى قشرته السطحية.

3- نسق الهيمنة ودائرة الشرعية:

الهيمنة عند بورديو تمارس بالرمز والمعنى، وهنا يقترب مفهوم رأس المال الرمزي من مفهوم السلطة الكاريزمية عند فيبر، لكن الاختلاف يتجسد في أن ماكس فيبر جعل الكاريزما شكل مخصوص من أشكال السلطة الثلاث (التقليدية والكاريزمية والعقلانية)، بينما يبار بورديو جعله بعداً لكل سلطة، وهو يحدد نجاعة وقوة السلطة بقدرتها على تكريس رؤى لإختلافات وتميزات في الفضاء الاجتماعي ككل وفي الحقول والمنظمات على أنها رؤى شرعية، فكما سبق وأن ذكرنا فإن السلطة الرمزية لا تعمل إلا بإنتزاعها صك الاعتراف، وهي بذلك لا تظهر في المنظومات الرمزية في شكل قوة متعسفة ظاهرة، إنما تتحدد من خلال علاقة تربط من يمارس السلطة بمن يدعن لها أي أن مجال الاعتقاد والاعتراف هو من يمنحها هذا الصك، فتحول بذلك مختلف الرساميل إلى رأس مال رمزي يعزز من قوتها. قريباً من هذا الطرح أكد محمد عبد المنعم شلبي في كتابه "نخبة القوة في القرن الحادي والعشرين" على لسان ليوكس أن الممارسة الأكثر دهاءاً للقوة، هي التي تمنع الناس، بدرجة ما عن تبني توجهات مناوئة "عبر تشكيل إدراكاتهم، ومعارفهم، وتفضيلاتهم بالطريقة التي تجعلهم يقبلون أدوارهم في النظام القائم للأشياء، إما بسبب عدم استطاعتهم رؤية أو تصور وجود بديل له، أو رؤيتهم لهذا النظام كشيء طبيعي غير قابل للتغيير (شلبي، 2018، ص 48)، وبالعودة إلى الطرح البرديوي فإن الممارسات هي إنتاج للإختيار، وهذا ما يؤثت المجال للصراع الاجتماعي لأنها تؤكد على التمايزات وهي المعضلة التي حاول بورديو دوماً تفسيرها إنطلاقاً من أعماله الامبريقية التي كانت ثمرة تأسيسه لمشروعه الفكري السوسيولوجي إنطلاقاً من الجزائر ووصولاً إلى العالمية، حيث كان يؤكد دوماً على أن تقسيمات النظام الاجتماعي من خلال حدّي علاقة الهيمنة والاستغلال، ترتسم وتتطبع في طبقتين مختلفتين من الهابيتوسات، وبما أن الهابتوس هو ما ينتج الممارسات، وبما أن الخاضعين والمهيمن عليهم نظرتهم مشكلة ومبنية من خلال الهابتوس الذي شيد أركانه المهيمنون، فإن التمايزات التي تؤسس لبنية علاقات القوة سيعاد إنتاجها في كل مرة من طرف الخاضعين، ومن ثم تبدو لهم بنية طبيعية ومقبولة أي مشروعة.

ورغم أن الأمر لا يخلو من محاولة الفاعلين السعي إلى الترفيع التراتبي بالإننتقال إلى المراتب العليا وشغلها، ومن ثم رسم صورة أهم عن تلك التي يشغلونها فعلياً، إلا أن الفاعلين الذين يشغلون مراكز متقدمة في مواقع الهيمنة

سيحاولون بدورهم التأثير في تمثل الآخرين للحقل بهدف فرض تصورهم ورؤيتهم المهيمنة كتصور مشروع بل ووحيد "فالحقول الاجتماعية حقول سلطة، لكنها أيضًا حقول صراع من أجل تغيير حقول السلطة هذه أو الحفاظ عليها (أحجيح، 2018، ص 118).

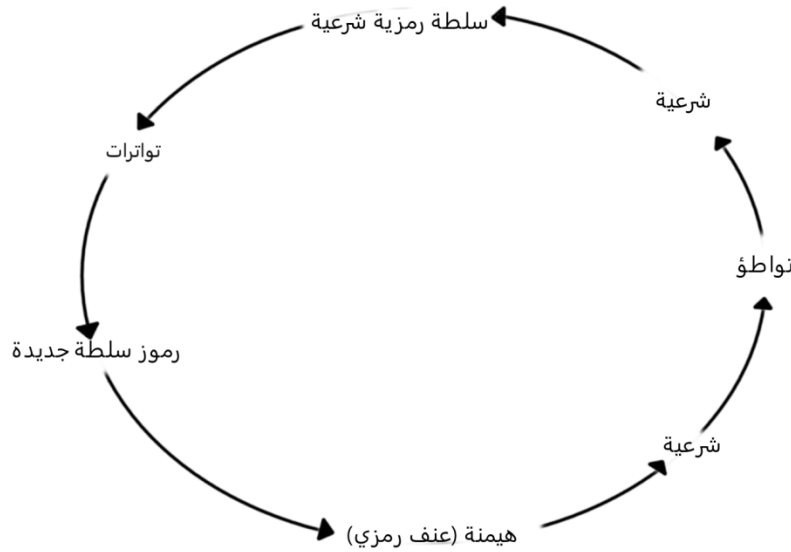
ديفيد سوارتز يؤكد أن الأنساق الرمزية تمثل شيفرات توجيه عميقة يشترك فيها جميع الفاعلين، ولهذا فالأنساق تعمل في آن معًا كأدوات للاتصال وكأدوات للمعرفة وكأدوات لكل من المعرفة والاتصال، وبالإسقاط على المنظمة، فإن استعمال ألفاظ تحط من قيمة العاملين وتقديرهم لذواتهم، كما أشرنا إلى ذلك في أسئلة إستمارة الاستبيان، تعمل على توكيد التمايزات من خلال لغة الاتصال المستعملة، وترسخ للمهيمنة من خلال الممارسات التي سوف يُبينها الهابتوس الخاص بالعاملين "إن الأنساق الرمزية السائدة تقدم التكامل للجماعات المهيمنة، والتمايزات والهيراركيات من أجل تراتب الجماعات وإضفاء الشرعية على التراتب الاجتماعي، عن طريق تشجيع الخاضعين أو المسيطر عليهم لقبول الهيراركيات والتمايز الاجتماعي القائم، ولهذا فإنها تقوم بعملية سياسية (سوارتز، 2015، ص 123)، ويؤكد ديفيد سوارتز أن جميع الفاعلين يشتركون في مجموعة من الخطط التصورية، والتي تكون بدايات تموضعها من خلال المتضادات أو المتقابلات المستخدمة في التصنيف والتمييز من قبيل (عادي/مميز، قوة/خضوع، سلطة/تبعية... الخ)، إنها تمثل إسمنت البناء للتصنيفات اليومية في الحياة الاجتماعية، وهي بتضمينها في اللغة العادية، إنما ترتبط في نهاية الأمر، بإستقطاب ثنائي جوهرى يتضمن ثنائية المهيم والمُهمين عليهم، وبالتالي هي المآل النهائي لجميع المتقابلات الثنائية.

وبورديو يهدف إلى الكشف عن هذه البنية الخفية للمهيمنة والخضوع في الحياة الاجتماعية كما تقدم، فمثلاً المتعارضة والمتقابلة الثنائية (خفيف/ثقيل) أو المتعارضة (تخطيط فكري/جهد بدني)، تحيل مباشرة إلى الثنائية القطبية مهيم ومهمين عليه، فالأولى تشير ضمناً إلى التخطيط والفكر والتنسيق وهي كلها وظائف إدارية يضطلع بها المدراء والمسؤولون، بينما تحيل لفظة ثقيل، لفظة جهد بدني إلى العمال في قاع المنظمة، هذه المتعارضة وغيرها يمكن أن تستخدم بمعاني مختلفة في عوالم اجتماعية مختلفة، ولكن جميعها تشير ضمناً إلى المتعارضة الثابتة والأكثر جوهرية بين المهيم والمهمين عليهم، وبالتالي هي تعمل على موضوعة التمايزات على خريطة المنظمة بين الجماعة التي تُسبب هذه الثنائيات بإستخدامها لتأبيد وتعزيز مواقعهم، وبين جماعة العاملين الذين تُمارس عليهم مثل هكذا أساليب وتأثيرات رمزية، فتنعكس على رؤيتهم وتقديرهم لذواتهم، وفي المحصلة النهائية تظهر في ممارسات التراخي والصمت التنظيمي وإغتراب الحافزية وغياب الإستغراق الوظيفي، والنتيجة المؤكدة إلترام إغترابي للعاملين بعيد كل البعد عن الإلتزام الصميمي: "إن إعادة إنتاج سلطة العمل لا تتطلب فقط إعادة إنتاج مهاراته، ولكن أيضًا إعادة

إنتاج خضوعه، للايدولوجيا الحاكمة للعمال، وإعادة إنتاج القدرة على التلاعب بالايولوجيا الحاكمة بالشكل الصحيح لعاملي الإستغلال والقمع، حتى يتمكنوا هما أيضًا من توفير سيطرة الطبقة الحاكمة عبر الكلمات ومن خلالها (سبيفاك، 2020، ص 21).

إن تمنح السلطة الرمزية الشرعية للفاعلين المهيمنين، وبفعل هذا المنح فإنهم يستثمرون مواقعهم في علاقات القوة، ورساميلهم المحصلة من مواقعهم التي يشغلونها فيستأثرون بالقوة والهيمنة على الآخرين الذين أبعدوا من فضاءات القوة ويتجلى هذا الأمر من خصيصتين، الأولى أن المواقع المنتزعة لا تبدو أنها منزوعة بالقوة، والثانية أنه معترف بهذه المواقع على أنها غير ذلك، أي غير منتزعة بالقوة، أي أن هذا الانتزاع يبدو وكأنه أمر طبيعي، وهذا ما يديم تأبيد الهيمنة وإستدامتها، لأن الجهل بتقنيات الهيمنة والتراتب تدفع المهيمن عليهم الى تواطؤ ينعدم فيه الوعي بالتواطؤ والاذعان، فتكتمل دائرة الشرعية عندما ينخرط المهيمن عليهم بتواطؤهم في الانخراط، وفي هذه الدائرة كل مكون يحيل الى الآخر في سلسلة مستحكمة، لا تتبين بدايتها من نهايتها، كما يتضح في الشكل:

الشكل رقم 11 : دائرة الهيمنة الشرعية



المصدر: الباحث اعتمادًا على الأدبيات المتوفرة حول بورديو وأعماله.

فالتواطؤ يحيل الى جعل السلطة الرمزية شرعية، وهي بدورها من خلال ممارسات الفاعلين المهيمنة والمجففة، ومن خلال تطلع المهيمن عليهم الى تحسين مواقعهم في خريطة الحقل والفضاء الاجتماعي ككل تحيل الى جملة من التواترات والصراعات، مما يستدعي تقنيات ورموز سلطة جديدة والتي تسعى بدورها الى الهيمنة باستعمال العنف الرمزي والذي يحيل من خلال تواطؤ الخاضعين الى شرعية جديدة وهكذا تأبد الشرعية وتستديم في دائرة مغلقة لأن البنى الادراكية التي يطبقها الفاعلون في معرفتهم العملية للعالم الاجتماعي تستدمج البنى الاجتماعية وتجسدها، "إن

البنى الاجتماعية تصبح مستدمجة في البنى الإدراكية للأفراد والجماعات الذين يقومون بعد ذلك بإنتاج النظام الاجتماعي عفوياً عن طريق تصنيف العالم الاجتماعي بذات الفئات التي تصنفهم بها (سوارتز، 2015، ص 126) ولأن السلطة الرمزية ستحاول إضفاء الشرعية على العلاقات بكل مكوناتها الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، فإنها بذلك تساهم في عملية إعادة إنتاج بينجيلية للترتيبات اللامساواتية وهذا ما يتيح للهيمنة أن تتأبد عن طريق إنتاج وإعادة إنتاج البنى.

III. ميكروفيزياء السلطة عند ميشال فوكو:

يذكر جون سكوت في كتابه "خمسون عالماً اجتماعياً أساسياً" أن ميشال فوكو يعد أهم المفكرين خلال القرن العشرين، ولأعماله بالغ الأثر في تخصصات متنوعة ومنها علم الاجتماع، وجميع الدراسات التي قام بها فوكو، والمتضمنة لقضايا مثل الطب والجنون، والمعرفة، والمراقبة، والمؤسسات والجنسانية، تناولها علماء الاجتماع من قريب أو من بعيد "وبالرغم من أن فوكو لم يكن عالم اجتماع، فإن أعماله تتناول بعض القضايا المحورية في علم الاجتماع (سكوت، 2009، ص 290).

بداية ينبغي التأكيد أن ميشال فوكو يتشاطر في رؤيته مع بيار بورديو للسلطة، حيث يرى أن هذه الأخيرة، يتم تقبلها طالما أن آليات اشتغالها ظلت متوارية، ويؤكد على مفارقة عجيبة، فهو يرى أن السلطة طالما اعتبرت نفسها تبدأ من الحرية ومن خلال الحرية - حرية الاختيار - وبالتالي لا يمكن المساس بها، فأصبح هذا اللبوس الذي تدعيه قيئاً ويحمل قبحها، وهو ما يمهد لتقبلها وتقبل شرعية ممارستها، جيل دولوز في كتابه "المعرفة والسلطة مدخل لقراءة فوكو" يرى أن السلطة عند فوكو ليست شكلاً متجسداً كالدولة مثلاً، وليست علاقة بين شكلين كالمعرفة، وهي كذلك ليست مفردة، بل ترتبط بقوى أخرى، وإن كانت كل قوة هي أصلاً علاقة، أي هي سلطة، لذلك يؤكد أن السؤال "ما السلطة؟" أو "ما مصدرها أو أصلها؟" قد لا يكون صائباً "بل ينبغي بالأحرى أن نتساءل عن الكيفية التي تتحقق بها، أو كيف تمارس نفسها وتظهر إلى الفعل؟ (دولوز، 1987، ص 78).

إن فوكو لا يهتم ببحث وتتبع أصول السلطة وأسبابها وماهيتها، فهو يرى أن الانشغال باستجاب السلطة يفوت علينا وينسينا أهمية النظر إلى الآليات الصغيرة والتافهة لكن المعقدة في كيفية ممارسة السلطة، وهذه الممارسة إذن لا تتطلب وليست في حاجة إلى نظرية تتقصى من خلالها مفاهيمها وتصوراتها وتبين خصائصها كما يجب أن تُمارس، بل الأهم من ذلك كله هو النظر إليها كما تُمارس فعلاً في الواقع بدون مساحيق، فهي لا تنطلق من حدودها

^٥البينجيلية، أي بين الأجيال من خلال تأييد الهيمنة عبر إعادة إنتاجها من خلال الأساق الرمزية والتمثيلات التي تؤيد التمايزات وتُوضعها في خريطة الجسد الاجتماعي من جيل إلى آخر على أنها أمر طبيعي وشرعي.

الأولية وإنما من العلاقة السلطوية بوصفها تؤطر العناصر التي تركز اليها، بمعنى أن فوكو يتجاوز النظرة الكلاسيكية، فلا ينظر لها باعتبارها إمتياز يتجسد في علاقات التبعية (رئيس ومرؤوس)، بل يتعامل معها بوصفها " نوعاً من المحايثة الإجرائية، فهي استراتيجية لأنها ليست ملكاً لأحد، وهي محايثة لأنها تنتشر، أو تُبث في مفاصل المجتمع كله، وهي إجرائية، لأنها تعكس مجموعة من الإجراءات الخفية والمعلنة في الوقت ذاته (أبوخاص، 2017، ص75). إنه يركز بحثه على السلطة التي تستهدف إخضاع الأجساد فتضبطها وتجندها وتطوعها، إنها السلطة التي أضحت الحياة في ذاتها محوراً من خلال إدارة مجمل عمليات الممارسة فيها، وهي - أي السلطة - توظف أدوات الضبط وتحتكرها لشرعنة الاعتراف بها كوضع طبيعي، ورغم أن علاقات السلطة تبرز من خلال المنظمات باعتبارها الوجه البارز للمجتمعات الحديثة، ورغم أن آلياتها تبدو واضحة من خلال الإجراءات والقواعد الرسمية والتنظيمية، لكن السلطة الحقيقية مبثوثة في كل مفاصلها ومستوياتها، وهي تُمارس بأساليب وتقنيات يصعب التعرف عليها وتتبعها، لذلك يركز فوكو على البحث الدقيق والمصغر، أو كما يطلق عليه ميكروفيزياء السلطة، مع إقراره أن لا يتم النظر الى لفظ "ميكرو" على أنه تصغير وتقليل لأشكال كبرى، أو أشكال دقيقة مجهرية لا تُرى ولا يُعبر عنها، إنه ميدان آخر، نمط وأسلوب مختلف من العلاقات، إنه روابط متحركة نقاط مبثوثة في كل المفاصل والمستويات لا تقبل التحديد في مكان واحد، إنها كما وصفها جيل دولوز ممارسة شبه صماء وشبه بكماء وشبه عمياء.

وصف مفاعيل السلطة ونتائجها وانحناءاتها كان هو الشغل الشاغل لميشال فوكو، فمفهومه "إذن للسلطة مفاير وثوري، فقد لاحظ فوكو أن المجتمعات وخاصة الغربية حاصرت أفرادها في شراك شبكة ضيقة من العلاقات التي تشدد الرقابة على تحركاتهم ونشاطاتهم، وهي تعمل على أساس أنها مجتمعات تنظيمية وعقلانية ورشيده، لذلك فإن الانتظام أصبح يسم نوعاً مختلفاً من العلاقات، حيث أصبحت شبكات المراقبة نمط أساس لممارسة السلطة، اخترق مختلف المؤسسات بتوجيهها لتركز في هيئة إخضاع ونجاعة في آن واحد عبر الاستثمار السياسي للجسد، والذي " يرجع بالأساس إلى شكل تنظيمي متفشي فرض خصوصيته ضمناً، وذلك ببناء جهاز حرفي يوجه المهارات البدنية المطلوبة ويمكن من مراقبة الفضاء والمكان ويخلق عند الفاعل علامات البيعة التي تُظهر حسن نيته وإرادته (لوبروتون، 2014، ص 151)، لذلك لم يدرس فوكو مؤسسات مثل السجون والمدارس والمصانع، وإنما درس استراتيجيات السلطة التي تتبناها الأجساد في علاقتها بهذه المؤسسات وغيرها، فهو يرى أن الجسد غارق في الحقل السياسي،

⁸ مفهوم السلطة يختلف كثيراً عند فوكو ونظريته نظرة مغايرة تماماً للمهتمين بحقل السلطة وإشتغالاتها، فهو بعيد عن النموذج الدوركامي الذي " يرد فيه الظاهرة الاجتماعية في كليتها إلى نوع من السلطة الضابطة الملزمة، سواء أكان ذلك على مستوى السلطات الحاكمة أو على مستوى المؤسسات الدينية والأسرية (الكردن، 1992، ص ص، 413-414)، وعلى النموذج الفيبييري القانوني، كما تطرقنا إليه والذي يربط بين السلطة والشرعية ويردهما دوماً إلى دور السلطة المركزية وما ينبثق عنها من قوانين وتشريعات.

فالعلاقات السلطة تعمل فيه ومن خلاله عملاً مباشراً فهي توظفه، وتطوعه، وتقومه، وتعذبه، وتجبره على تأدية أعمال ومهمات، وتطالبه بدلالات، وهذا التوظيف السياسي للجسد يرتبط وفقاً لعلاقات معقدة ومتبادلة، باستخدامه اقتصادياً الى حد بعيد كقوة انتاج، يُزود بعلاقات سلطوية وسيطرة، ويؤكد أن الآليات والطرق السلطوية، قد أثرت حتى على مستوى السيروتات الاقتصادية والقوى التي تشتغل فيها وتُعاضدها - وهو هنا يشترك مع بورديو في هذا المنظور - فتظهر كعوامل فرز للتراتب الاجتماعي، بتأثيرها على علاقات الإنتاج والسيروتات الاقتصادية المصاحبة.

فوكو إذن يرى أن الهم الأكبر لما يصفه بالتشريح السياسي للجسد هو الاستعمال الشامل لكل الموارد البدنية والمعنوية، من خلال اختياره للسجن كشكل مُركز أو كوسط تكون فيه كل انتظامات الجسد مجتمعة وصارمة، ففي دراسته الدقيقة للسجن في كتابه الشهير "المراقبة والمعاقبة ولادة السجن" أكد فوكو أن الانتظامات تعود إلى القرنين السابع والثامن عشر لتتأسس وكأنها قواعد للسيطرة، تهدف إلى توليد النجاعة والطاعة في آن واحد، ومختلف الأجهزة التي تولدت عن هذا التشريح السياسي للأجساد لا تتأسس في أنظمة السجون فقط، بل تشمل كذلك المستشفيات والمدارس وبدرجة أكبر المصانع، والهدف دائماً تطويع الجسد الاجتماعي، لذلك من أجل تقصي سيروتات هذا التطويع والاختضاع الممنهج، يرى فوكو أن تجليات الحداثة بوصفها فرض انضباط قسري على الجسد، تشيد المؤسسات والأدوات اللازمة والقادرة على قهر الجسد بواسطة ما يطلق عليه آلات الانتاج الاجتماعي، ويكون الاستغلال متعلقاً بالأجساد، فهي لا قيمة لها إن لم تكن نشطة ومتحركة ومتفاعلة والأهم من كل ذلك منتجة.

1- مفاعيل السلطة وأولية الانضباط:

يؤكد فوكو أن التشريح السياسي للجسد وتكوينه كقوة عمل لا يستقيم أمره، إلا إذا أخذ ضمن نظام استعباري، من خلال تسييس الحاجة وجعلها أداة للانتظام، محسوبة ومخدمة بعناية شديدة، وبالتالي لا يحصل النفع من الجسد، إلا إذا كان منتجاً ومُسترقاً في آن واحد، "إن الأمر يتعلق نوعاً ما بميكروفيزياء السلطة، تستعمله الأجهزة والمؤسسات، ولكن حقل صلاحه يقع نوعاً ما، بين سير الأعمال هذه، وبين الأجسام بذاتها، بما فيها من مادية ومن قوى (فوكو، 2022، ص 54)، إنها أشكال من القسر وترسيمات ضغط وإجبار، يعاد تطبيقها مراراً وتكراراً، إنها ممارسات، جداول توقيت انضباطية، نشاطات منتظمة، حركات مُعادة، بإختصار إنها سلطة تمارس قوتها باستمرار حوله وعليه، وجوهرها الذي تركز اليه، هو أن يتركها تشتغل في ذاته بصورة آلية، إنها بتعبير فوكو الذات التي يجري التلاعب بتمثالاتها، والجسد الذي يجري تقويمه واختضاعه، "يصبح الجسد ساحة للصراع وجائزة له، وليس في الجسد من ثابت يمكن أن يتخذ كأساس للتعرف على الذات، أو لفهم الآخرين، بل يقسم الى كسور بواسطة أرقام العمل والراحة والعطلات (صفار، 2017، ص 58).

إذن تتوقف فائدة الجسد ونفعه وخضوعه، على إدراجه كقوة منتجة، أو قوة للعمل من خلال تطويعه، فكلما كان منتجًا ومذعنًا كانت طاقاته وقواه مجزية ومفيدة، نتيجة لهذا تقوم عملية الاخضاع والتطويع الممارسة من خلال الحركات المدروسة والمنضبطة، بإستبدال الجسد الطبيعي بآخر ميكانيكي، يتم التحكم فيه وفي طاقاته، من خلال عمليات محددة ومدروسة لها إنتظامها وشروطها، وإيقاعها، وهي تعمل من خلال اتجاهين متعاكسين، زيادة إستنفاد الطاقات الزائدة للإنتاج، وخفض ذات الطاقات من زاوية الطاعة والإذعان، فيجري زيادة قدراته وزيادة خضوعه.

عالم الاجتماع والأنثروبولوجي الفرنسي دافيد لوبروتون في كتابه "سوسيولوجيا الجسد" يؤكد أن من أهم التوجهات التي من خلال مجهوداتها المتناسقة أضفت على الانتظامات سلطة العمل والمراقبة، " نجد الزيادة في قوة الانتاج، وظهور قيود على التمردات الشخصية، وكذا الضغوطات المرنة والناجعة على حركات وشمك الجسد (لوبروتون، 2014، ص 152)، فيجري تطويع الجسد وإرتئانه من خلال ممارسة القوة التي تنتج جسداً من المعرفة كما يقرر فوكو، وذلك النمط من المعرفة يُوسع تأثيرات القوة على الروح التي يتم إنتاجها "حول وعلى وبداخل" الجسد من خلال ممارسة صنوف القوة عليه، وبهذا تصبح الروح فضاء متناقض داخلي وخارجي في نفس الوقت، في الفضاء الخارجي عبر العلاقة بين الجسد والمراقب، ومن يراقبه ويتتبع أدق حركاته، فتتحول الى ميكانيزم داخلي يفرض على الجسد من الداخل تطويع وضبط سلوكه، وهذا ما أكده فوكو أن الإنسان الذي تدعي الحداثة أنها حرته، إنما هو في حد ذاته أثر وانعكاس لعملية إخضاع أكثر عمقاً بكثير من وجوده هو نفسه، "يمثل الانضباط أبرز التكتيكات الميكانيكية فناً في التعامل مع الجسد، لا يهدف فحسب الى تنمية مهارات الجسد، أو حتى تكثيف خضوعه، بل يرمي الى صياغة علاقة دائرية، داخل الجسد، تعمل ميكانيزماتها على جعل الجسد أكثر خضوعاً وطاعة (صفار، 2017، ص 78)، إذن الانضباط بالمعنى الفوكوي هو تشريح سياسي يهتم بأدق التفاصيل، فعن طريق الآليات شديدة الدقة يحول الانضباط كل شيء الى كشف حساب بتعبير محمد صفار في كتابه "تفكيك مفهوم القوة عند ميشال فوكو"، وعن طريق تعليمات وتوجيهات تبدو بسيطة بل وفي غاية البساطة والسهولة، لكن هي في حقيقتها في غاية النباهة، يمتلك الانضباط القدرة على النفاذ للجسم واقامة تعديلات شديدة الدقة عليه، وتوطن تلك التفاصيل لزيادة كفاءة وأداء الجسد من جهة وممارسة السيطرة والتطويع عليه من جهة أخرى، فتجعله مرتبهاً لتلك التفاصيل والحركات، يؤكد فوكو "إذ من أناقة الانضباط أنه استغنى عن هذه العلاقة المكلفة والعنيفة حين حصل على مفاعيل نفعية على الأقل بمثل منافع الاستعباد (فوكو، 2022، ص 190) واللحظة التاريخية كما يقرر فوكو للإنضباطات هي أنها لا تهدف فقط الى تنمية مهارات الجسد، ولا زيادة تبعيته فقط، بل تكوين علاقة من شأنها ضمن ذات الأولوية، جعل الجسد أكثر خضوعاً وطاعة بمقدار ما هو مفيد ومنتج، "لقد دخل الجسد البشري ضمن آلية للسلطة تتقرب فيه، وتفكك مفاصله

وتعيد تركيبه (فوكو، 2022، ص 190)، فإنضباط الجسد هو الحيز العملياتي المناسب للأداء المطلوب بدقة، فيقيم بذلك أفضل تنسيق وارتباط بين الجسد أو جزء منه وبين الآلة أو الأداة التي يستعملها الجسد للقيام بالحركات والمهام المرجوة والمطلوبة "تقنيات دقيقة دائماً، صغيرة غالباً، ولكنها ذات أهمية، لأنها تحدد نموذجاً من التوظيف السياسي والمفصل للجسد، وتحدد ميكروفيزياء جديدة للسلطة (بغورة، 2015، ص 220) فوكو في تحليله العميق والنافذ، ذهب الى أبعد من ذلك، فهو يرى أن فوق كل سطح للآلة أو الأداة التي يحركها الجسد تتدخل سلطة تربط بينهما، فتتولد أعماق أنواع التبعية، التي أصبحت تكتفي بالإشارة، أو التعبيرات، فينسب الجسد طائعا مدعنا، وهكذا فإن هذا التشريح السياسي للجسد ولتفصيلاته الدقيقة هو أيضاً ميكانيك سلطة "بتعبير فوكو، يحدد طريقة التسلط على الأجساد، والأدهى أن الأمر لا يتوقف عن تحقيق المطلوب منهم فقط، بل لكي يتصرفوا كما يُراد لهم، مع التقنيات والآلات، بسرعة وفعالية محددة بدقة "إن الانضباط يصنع هكذا أجساداً خاضعة ومتمرسة، أجساداً طيعة، فالانضباط يزيد في قوى الجسد (بالمعنى الاقتصادي للمنفعة) ويقلص هذه القوى بالذات (بالمعنى السياسي للطاعة) (فوكو، 2022، ص 191)، وبإلها من مفارقة عجيبة تستنفذ طاقات العامل البدنية وليتها تكتفي بذلك بل الأمر يتعدى إلى ذاته وروحه.

2- المكان كفضاء للتطويع:

فوكو من خلال تحليل نظم عدة كالسجون والمستشفيات والمصانع وغيرها والتي يسميها بالمؤسسات الانضباطية، كان يدرك أنه لا يسعى الى مسألة التأريخ لمختلف هذه المؤسسات، وما تتميز به كل واحدة عن الأخرى، بل يروم تعيين التقنيات الأساسية، والترتيبات التسلسلية للانضباط والإخضاع، فهذه البنايات لم تُبنى جزافاً، بل نُظمت ووضعت من خلالها فضاءات مركبة، بطريقة هندسية بنائية، ووظيفية تراتبية، بحيث تضمن أفضل أداء ومعه تؤمن أفضل مراقبة، وتنظيم للوقت والتحركات، باختصار لقد تم إدماج الفن المعماري في عملية السيطرة والإخضاع، حيث يخفي المعمار بين جنباته آلة كاملة للتحكم، إن تاريخ ممارسة القوة هو نفسه تاريخ هذه الفضاءات والأبنية يؤكد فوكو "إنها فضاءات واقعية لأنها تتحكم باستخدام الأبنية والقاعات، والمفروشات، ومثالية لأن هذا الترتيب يعكس خصوصيات وتقنيات وتدرجات (فوكو، 2022، ص ص، 202-203).

* هذه الأساليب استخدمها فريدريك تايلور من خلال مبادئ الإدارة العلمية بما يعرف بالحركة والزمن، حين تم إخضاع العمال لحركات مدروسة ودقيقة، انتزعت منهم خبراتهم التي إكتسبوها، واحترافيتهم التي كانوا يفخرون بها "وهكذا فإن كل فرد تم حرمانه من كل معلم مهني، سيد نفسه وحيداً، أعزلاً، وقد قذف به مجدداً الى تاريخه (الشخصي، وصدماته، وقلقه)، لم تعد لديه حماية الشبكة التي تمثلها المهنة والمؤهلات لتوجيه نشاطه وفكره وإحاطتهما (لينهارت، 2020، ص 196).

والشكل الأوضح لهذه البنايات والفضاءات تكلم عنه فوكو بإسهاب وتفصيل في كتابه "المراقبة والمعاقبة ولادة السجن"، هو التصميم الذي وضعه الانجليزي جيرمي بنتام والمسمى بـ البانوبتيكون* والذي استوحى منه فوكو تصوره للسلطة ومفاعيلها، وقد صار هذا النموذج هو المفضل لتصميم المدارس والمستشفيات والثكنات العسكرية، وحتى المصانع في تفاصيل مأخوذة منه، وهذا النموذج مقام على النحو التالي، في المركز يوجد برج ضخم تخترقه نوافذ كبيرة تطل على داخل الحلقة المحيطة بالبرج وهي على هيئة بناء دائري مقسم الى غرف، يمتد كل منها بعرض البناء الدائري، وكل غرفة لها نافذتان، إحداهما تطل على نوافذ البرج والأخرى موجهة للخارج للسماح لأشعة الشمس بالنفاذ للغرفة، حتى تظهر للمراقب بكاملها، البانوبتيكون إذن ومن خلال هذا التصميم يرتب وحدات المكان، بما يجعل شاغل الغرفة مرئيًا وظاهرًا بشكل دائم للناظر من البرج، والذي سيظل غير مرئي أو خافيًا بالنسبة لنزلاء الغرف، وبفعل الضوء المعاكس، يُمكن البرج رؤية حتى الظلال الصغيرة الموجودة في الغرف ومن البرج يستطيع المراقب أن يترصد الغرف التي يقف في كل واحد منها، شاغل تلك الغرفة، منفردًا، منعزلًا، وقبل هذا وذاك مرئيًا وظاهرًا، فهو لا يستطيع أن يعرف ما إذا كان مراقبًا في لحظة من اللحظات أم لا، وهذا ما يجعله يشعر حتمًا بأنه دائمًا مراقب وفي كل لحظة وكل حين، وهذا ما يغرس في ذهنه ووجدانه رهبة القوة والسلطة الخفية التي تحيط به من كل حذب وصوب، بينما لا يمتلك هو حلاً سوى الإذعان، "يوجي هذا الشكل على أن السلطة يجب أن تكون منظورة وغير ملموسة، ومثل آلة متقنة تصنع مفاعيل متجانسة للسلطة، وذلك انطلاقاً من رغبات مختلفة، قابل لاستخدامات متعددة، بحيث يستعمل لإصلاح السجناء، والعناية بالمرضى، وتعليم التلاميذ، وحراسة المجانين، ومراقبة العمال (بغوره، 2015، ص 221).

يرى ميشال فوكو أن مفاعيل القوة تخلق أنواعاً مركبة في هذه الفضاءات، فهي فضاءات هندسية ووظيفية وهيراركية، توظف أدوات للضبط والإخضاع وتحتكرها، لإنتاج حالة من الاعتراف الطبيعي بهذه السلطة، ويصف فوكو هذه الأدوات والتقنيات التي توظف المعمار بإسهاب، نورد منها بالإسقاط على المنظمة والمصنع ما يلي:

التربيع:

لكل عامل مكانه وفي كل موقع عامل، وبذلك ينقسم الفضاء الانضباطي الى عدد عناصره الموزعة، ترتيب الفضاء بهذه الصورة المفصلة يجعل من الممكن معرفة الحضور والغياب بسهولة، وتحديد مواقع العاملين بأريحية.

* يرى عالم الاجتماع البولندي زيغمونت باومان في كتابه "المراقبة السائلة" أن البانوبتيكون كان وسيلة حديثة وأساسية للتحكم والسيطرة، بمنع الحركة بين السجناء وتسهيلها للمراقبين "واقع الأمر أن مشروع البانوبتيكون كان باهظ الكلفة، وكان الغرض منه تيسير التحكم عبر ترتيب شبه دائري للزنازين بحيث يستطيع "المراقب" في مركز الدائرة أن يرى ما يحدث في كل زنزانه، بينما لا يراه السجناء (باومان، ليون، 2017، ص 28).

الإغلاق:

حيث كل مكان مختلف عن غيره، فالمصنع مختلف ومغلق ليجسد مجالاً حراً للقوة والسلطة الانضباطية، فيؤدي جميع العمال تحت سقف واحد وتحت أعين المراقبين الى زيادة درجة التحكم في قوة العمل، وخفض انتهاك الوقت والحركات الزائدة، وحتى السرقات التي قد تحدث.

المواقع الوظيفية:

حيث تستغل الفضاءات المفتوحة لأكثر من استخدام، بما يتيح الاستخدام الأمثل والنافع للمكان، وتُقسم فضاءات المصنع الى مواقع وظيفية تؤدي في كل واحدة منها عملية أو نشاط مخصوص دون غيره، وهذا يتيح مراقبة أفضل لسرعة ومهارة أداء كل عامل ومقارنته بالآخرين في نفس النشاط والمكان.

التراتبية والتدرج:

وهو الموقع الذي يشغله كل عامل في عملية التصنيف، فالوحدة الرئيسية في هذه التراتبية هي الدرجة، وبذلك يتيح تدرج الأجساد الفردي من خلال تدويرهم وتوزيعهم، لشبكات القوة والسلطة المبنوثة في كل مكان لممارسة عملية الرقابة والسيطرة والتقييم والعقاب.

الرقابة على النشاط:

وتتخذ هذه التقنية أشكالاً مختلفة كالجداول الزمنية، والتي تظهر بالأساس في تنظيم وقت العمل، ووقت الأكل، ووقت الراحة، بحيث أن كل حركة وسكون محسوبة بدقة متناهية، ومرئية بالنسبة للمراقبين والمشرفين، فتتداخل مع أشكال التطويع المكانية، لتركيز السلطة في عقول ونفوس العمال، زمانياً ومكانياً، "إذ أن مراقبة العمل تتطلب أيضاً مراقبة استعمال الزمن عند الفاعلين المعنيين، والانجاز الحركي للفعل يتشكل من مجموعة مكوناته المتتالية التي تتضمن الارتباط الكامل للجسد مع الحركة للوصول الى أحسن مردودية (لوبروتون، 2014، ص 153)، إذن من خلال تشريح فوكو لمفاعيل وتقنيات السلطة من خلال سطوة المكان والمعمار أصبح هذا الفضاء الهندسي، لا يُنظر اليه على أنه تصميمات يوتوبية، بل أثر وانعكاس لعلاقات وآليات التطويع والارتهان والاختضاع الممنهج.

رابعاً: النفاق التنظيمي بين دواعي المصلحة المكيافيلية ومسرحة الحياة الوظيفية.

أستاذ التحليل التنظيمي والإدارة العامة في كلية ستوكهولم للاقتصاد "نيلز برونسون" وهو مؤلف للعديد من الأعمال والكتب عن اللاعقلانية في المنظمات، يُعد بحثه الذي أجراه على اللاعقلانية في المنظمات عام 1989، عملاً مرجعياً في مجال ما يعرف بالمنظمة المناقفة، وهو يحدد معيار النفاق كضرورة تنظيمية، حيث يستند تحليل برونسون إلى العديد من الملاحظات، وإلى الآليات والوسائل التي تجعل من المنظمة مناقفة، وذلك من خلال التعامل مع التناقض في الخطابات والقرارات والأفعال، بمعنى آخر "إنه يدعم فكرة أن العلاقة بين القول والفعل، بعيدة كل البعد عن الوضوح في المنظمات، ويظهر برونسون على وجه الخصوص أن المنظمات لا يجب أن تكون بالضرورة عقلانية، بل على العكس من ذلك، غالباً ما تربط للاعقلانية القرار بالعمل، من خلال تعبئة الفاعلين، أو عن طريق وضع مسؤولية معينة على عاتقهم (plane, 2008, p p, 111-112)، ويؤكد أن المسؤولين النافذين في المنظمة غالباً ما يتكلمون أكثر مما ينفذون.

فريدريك لالو في كتابه المهم "إعادة اختراع المنظمات" يؤكد بنبرة من السخرية أن الكذب والنفاق يبدأ عادة في مرحلة التوظيف أي قبل أن يلج الشخص المنظمة ويخطوا فيها خطواته الأولى، حيث أن المترشح والمتقدم للتوظيف أو العمل يبدأ بالتصنع وإعطاء الانطباع على أنه الشخص الذي يبحث عنه صاحب العمل أو مدير المنظمة، بدءاً من السيرة الذاتية، وأسلوب الحديث، إلى القصص التي يرويها عن نفسه، وحتى طريقة لبسه وملابسه، وسيحاول أصحاب العمل بدورهم جذب المترشح والمتقدم الى الوظيفة إن كان ذو كفاءة عالية، عبر لبس أقمعة خاصة بهم "لذلك عادة ما تكون عملية التوظيف رقصة غير مريحة لشريكين يلبسان كعباً عالياً (لالو، 2018، ص 304)، كناية عن الكم الهائل من التصنع والنفاق، ورغم أن النفاق التنظيمي بإجماع كل الباحثين يعد شكلاً من أشكال الفساد في المنظمات بتأثيره على فاعلية المنظمة وعلى أداء منتسبيها وعطاءهم، إلا أنه أمر واقع في جميع المنظمات وبلا استثناء، والأدهى والأمر أن الذين يجنحون الى هذا السلوك المشين عادة ما ينجحون بأفضل معايير النجاح، ويصلون الى مراتب يعجز أصحاب القدرات والكفاءات الحقيقية أن يصلوا اليها.

إرهارد فريدبرغ في كتابه "السلطة والحكم، ديناميات العمل المنظم" وفي الفصل المعنون بـ "القوة كحافز، الانجراف المكيافيلي للتحليل التنظيمي" يؤكد أنه "يمكننا أن نلتقي بمثل هذه الشخصيات في المنظمات، إنها الشخصية المشهورة للمهني الذي قد يمشي على الأب والأم لتسلق درجة أخرى في حياته المهنية (FRIDBERG, 1997,p245).

I. عوارض ومسببات النفاق التنظيمي:

لا شك أن الدافع المهيمن وراء أكثر السلوكيات المشينة، ومنها النفاق، غالبًا ما يكون مردّة الرغبة في الارتقاء على درجات السلم الاجتماعي، سواء في المنظمة أو المجتمع ككل، ومع التفكك الحاصل في القيم، وتمدية العلاقات بحيث تصبح المادة هي الميزان والمؤشر، فنُتْمَن بوصفها شارات رمزية ترتبط بالمكانة، ومع التغيرات الهيكلية التي زعزعت النسيج الاجتماعي، فتغيرت الرؤية وتبدل المنظور، فلم تعد المكانة تُورث، بتعبير آلان دوبوتون في كتابه "قلق السعي إلى المكانة"، قلت لم تعد تورث ولم تعد مرتبطة بقيم أخلاقية ومرتبة علمية وقبول اجتماعي، بل صار تحقيقها هو المعيار بغض النظر عن سُبُل تحقيق ذلك، وفي ظل علاقات اجتماعية مُفككة تحت سقف اقتصاد متعسف، ونتيجة لطبيعة هذا الوضع، فإن أبرز سمات التواترات والصراعات لتحقيق المكانة، مرتبطة بالريبة وإنعدام اليقين، "إننا نتأمل المستقبل في ضوء معرفتنا بأننا معرضون في أي وقت لأن يخيب مسعانا إذا أعاق تقدمنا زملاؤنا أو منافسونا (بوتون، 2018، ص 97)، وطالما كانت المكانة وما يتصل بها يعتمد على المنجزات بغض النظر عن كفاءتها وصورتها، فإن الشعار الذي يستلهمه من يمارس سلوك النفاق، هو الاستفادة المثلى من أي فرصة سانحة في الأفق وبأي طريقة وبأي ثمن، فالمهم والأهم هو تَتْمِين المنجزات والنفخ فيها حتى تبدو عظيمة ومتميزة، فيغدو التمحوّر حول الذات وعدم الإحساس بالآخرين مقايضات مقبولة لتعظيم المنجزات والمهارات المطلوبة واللازمة في عالم متبدل الأحاسيس "مما لا شك فيه أن مثل هذه الحياة المزدوجة، بما يصحبها من أفكار مزدوجة وواجبات مزدوجة وطبقات اجتماعية مزدوجة، تؤدي إلى انبثاق كلمات مزدوجة ومُثل عليا مزدوجة، وتغري الذهن بسلوك سبيل الإدعاء أو التمرد، النفاق والتجذر (سكوت، 1995، ص 64).

بول بابيلك وروبرت هير في كتابهما الجريء "تعابين في بذلات العمل" يؤسسان لفرضية مفادها أن المعتلين نفسيًا يعملون في المؤسسات المعاصرة، وعادة ما يصلون إلى أكبر المراتب، فسماتهم الشخصية المدمرة متوارية عن أنظار الذين يتفاعلون معهم "إنهم قادرون على المراوغة...إنهم يستغلون نقاط ضعف تواصلية وأنظمة المؤسسات وعملياتها، والنزاعات الشخصية والمواقف العصبية العامة التي تعصف بكل المؤسسات، إنهم يتحرشون بزملاء العمل وبالشركة نفسها، عندما تتدنّى أخلاقهم ويقبلون الضغائن، بل حتى أن بعضهم قد يسرق ويحتال (بابيلك، هير، 2021، ص 12-13)، وبفضل مهاراتهم المتعددة، وقدراتهم التي لا تحدها قيم ولا تضبطها أخلاق فإنه يكون من المتعسر كشفهم وكشف أَلَا عيبيهم، وقد عدد المؤلفان بعض الميزات التي يمتلكها مثل هؤلاء الأشخاص، من خلال عدة جوانب وزوايا.

- هم متحفزون ونشطون ولديهم مهارة عالية في "قراءة الناس"، يحدّدون بدقة متناهية ما يريده الناس وما يفضلونه وما يبغضونه، وما يحتاجون إليه، بل حتى نقاط ضعفهم وقوتهم.
- يتمتعون بأساليب تواصل شفوية معتبرة، من خلال قدراتهم على القفز مباشرة الى الكلام دون الإلتفات الى الموانع الاجتماعية والأخلاقية التي قد تعوق الآخرين "إذ يصرون على تمويه ذواتهم، ويتواصلون فيما بينهم فقط، بصورة غير مباشرة... إنهم يتجنبون تحديد موقفهم، ويختبئون وراء الأكمة بأرائهم ونواياهم، وبذواتهم أيضًا (زيل، 2015، ص 46).
- في العادة أسلوبهم في التواصل يُجمل بالحيل والألفاظ المعلبة والعبارات الودودة، لتعويض إفتقارهم الى صدق النوايا في تفاعلاتهم مع الآخرين.
- لديهم مقدرة فريدة على لبس أقنعة عديدة في وقت واحد، يغيرون القناع ويبدّلونه إعتماذًا على الفرد الذي أمامهم، فهم يتلونون مثل الحرباء.
- يميلون الى التعبير عن أنفسهم بطرق درامية ويجيدون مسرحية الأجواء لصالحهم.
- يعيشون كالطفيليات، فهم يفضلون أن يقتاتوا على أعمال الآخرين بدلاً من الإعتماد على جهودهم وإمكانياتهم.
- على خلاف الأشخاص الذين يتحملون المصاعب من أجل الوصول إلى أهدافهم تجدهم يبحثون عن أيسر وأسهل الطرق والسبل التي توصلهم الى غاياتهم.
- يميلون الى تجنب الأعمال والمهام الرتيبة أو الصعبة أو التي تكون في حاجة الى الإلتزام الحقيقي.
- ربما يتعرفون الى أناس كثر وعادة يعرضون خدماتهم وإلتزاماتهم، لكنهم وبمجرد إنتهاء صلاحية الفائدة منهم، يتركونهم عند منتصف الطريق.
- هم يتحركون ويتحفزون من خلال مشاريع معينة يرصدونها أمامهم، فيتخذون من الماضي مرجعًا لهم، عندما يستهدفون مستقبلًا أفضل، وذلك لأنهم يعيشون دائماً في حالة من النقص "وهم يختبرون عالماً اجتماعياً غير مكتمل، ويخترعون لأنفسهم إنتظارات في سبيل حياة أكثر ملائمة لهذه الإنتظارات وفي سبيل عالم أفضل (سبورك، 2009، ص 132)، إنهم سادة الخداع والإحتيال والمراوغة والمداهنة.
- في موضع آخر حدد ريتشارد كريستي وزملاؤه بجامعة كولومبيا، جملة من السمات الشخصية، أطلقوا عليها مسمى المكيافيلية لنعت أسلوب علاقات مزدوج يتغذى من أخلاقيات المنفعة، وهم يحددون أنه و"بسبب نجاحهم في إستغلال العلاقات المتبادلة، يفترض غالباً أن لدى المكيافيليين نكاءً فائقاً خصوصاً فيما يتعلق بفهم البشر في المواقف الاجتماعية (ليري، هويل، 2018، ص 187)، ويشيرون الى أن القدرات العالية على الإستغلال التي يملكها

المكيافيلليون، إنما هي مستمدة من وجود دافعية عالية لديهم للقيام بهذا الأمر، وهي مستمدة من قدرة معرفية خاصة بهم، وهم - أي المكيافيلليون - يختارون دائماً التوجه الى الأعمال الربحية، أو التي تمنح لهم قدر أكبر من التحكم، ولديهم توجه أقل نحو مساعدة الآخرين، فهم يشعرون أن بإمكانهم أن يستغلوا الآخرين ليحصلوا على ما يريدون، في المنظمات تجدهم يستغلون العلاقات الشخصية ويلوون عنق القواعد والإجراءات ليحصلوا على أكبر منفعة "إنهم مثاليون كجواسيس على زملائهم الموظفين، وهي أدوار تهتم بها المؤسسات وتستأجر آخرين ذوي طباع منفرة (ليري، هويل، 2018، ص 193)، إنهم أكثر ميولاً لإستعمال الخداع والتملق، ربما لقدرتهم الفائقة على أن يظلوا منفصلين عن الموقف لتبذل وتحجر أحاسيسهم ومشاعرهم، لذلك عادة الأفراد الذين يرتدون قناع النفاق التنظيمي يشكلون حاجزاً أمام تقدم المنظمة وتحقيقها لأهدافها لعدة أسباب:

- لأنهم يحبذون كسر القواعد بشكل عام، فهي لا تهمهم وبالأخص عندما تقيد هوامش مناوراتهم وتحركهم.
- هم بطبعهم أنانيون، ولا يمتلكون روح الفريق، ودوماً يرفضون العمل الجماعي لعدم قدرتهم الإيفاء بالالتزام الكامل.
- إذا كانت الإدارة والمسؤولين الكبار لا يحبذون التملق والتزلف، ولا يشجعون المحاباة فإن هذه البيئة، بيئة خائفة وضاغطة لمن يمارسون سلوك النفاق.
- لا يؤمنون ولا يهتمون برسالة المنظمة ولا بأهدافها، فهم يلهثون خلف مصالحهم الخاصة، ويستترشدون باللحظة الحاضرة أكثر من إتمامهم بنيل مكافآت على المدى البعيد.
- هم بعيدون عن أخلاق العمل الشريف والصادق والنظيف، لذلك إن كان أعضاء المنظمة يتصفون بهذه الصفات، تجدهم يلقون صعوبة في الاندماج في هكذا بيئة، لأنهم يُفَرِّخون ويبيضون في البيئات المتعفنة فقط، فهم كما سبق وأن ذكرنا كالفيليات التي تعتاش على جهود الآخرين، وهذه الشخصيات باختصار كي تتجح في أي منظمة "يجب أن تعمل سرّاً، أي بعيداً عن مدى الرادار، إنها تدرك أن السياسات والقواعد والأحكام وقوانين الأخلاق الرسمية، لكنها قادرة على مراوغتها ردحاً من الدهر (بابليك، هير، 2018، ص 113)، إنهم ببساطة لا يمتلكون ضميراً حياً، ولا يتعاطفون أو يشعرون بالذنب، ولا يخلصون إلا لأنفسهم.

II. المكيافيلية ودواعي المصلحة:

مكيافيلي أول من ابتدع مصطلح دواعي المصلحة العليا*، فالسياسة عنده فن يُمارس على خلفية وجود حروب دائمة، فقد وُصف مكيافيلي بأنه الفيلسوف الذي يحمل المصباح للشيطان، فهاهو في كتابه الأمير، وفي الوصية الثامنة عشر يؤكد له "فعلى الأمير إذن ألا يحفظ عهدًا يكون الوفاء به ضد مصلحته، وألا يستمر في الوفاء بوعده إنتهت أسباب الارتباط به (مكيافيلي، 2004، ص 90) وهو يؤكد رغم أن هذا المبدأ شرير، لكنه يصدق في حالة ما إذا كان جميع البشر من الأخيار، لكن إذا كانوا جميعًا من الأشرار، ولن يراعوا العهود، فالتحلل من العهد ممكن بل ومُحبب، وهو يؤكد أن الشخص السعيد والذكي هو من تتطابق أعماله وفعله مع متطلبات عصره، في المقابل فإن التعيس هو من لا تتفق أعماله مع ما يفرضه عصره وزمانه، فهناك من يصل إلى مبتغاه بالحذر، وآخر يصل بالتسرع، وهناك من يحقق غرضه بالعنف، أو بالمكر وحتى بالصبر، في حين نجد آخرين يستخدمون خلاف هذه الصفات، لكن كلٌّ منهم قد يحقق مبتغاه، رغم اختلاف طرقهم وأساليبهم، وفي كتابه "المطارحات" يؤكد أنه "يُندر أن يعرف الناس طريقة العمل كصالحين كل الصلاح، أو طالحين كل الطلاح (مكيافيلي، 1982، ص 310)، والسبب كما يرى يعود الى جهل بعض الناس بالطريقة التي يكونون فيها في منتهى السوء، أو في غاية الصلاح.

1- مكيافيلي والمكيافيلية:

يؤكد ميشيل سينيلا أن ثمة توضيح أساسي لإجلاء سوء الفهم وهو أن المكيافيلية ليست هي مكيافيلي "لا شك أن أصل الموصوف موجود في هذا الاسم، لكنه يحيل الى شيء غير الانسان أو مؤلفاته (سينيلا، 2002، ص 13)، لكن ألم يقم مكيافيلي في كتابه الأمير، بامتداح الحيلة، والكذب أليس هو القائل في وصيته الخامسة عشر "وذلك لأننا إذا نظرنا للأمور نظرة صحيحة لوجدنا أن بعض ما يبدو فضائل قد يهلكنا لو طبقناه، والبعض الآخر الذي يبدو من الرذائل قد يسبب سلامة الإنسان وسعادته (مكيافيلي، 2004، ص 81)، أليس هو القائل في كتابه المطارحات "ترتقي الناس من المراتب الخفيفة الى المراتب العالية عن طريق الحيلة لا عن طريق القوة (مكيافيلي، 1982، ص 481)، ألم يؤكد في موضع آخر من كتاب المطارحات "قد يكون الخداع في العمل من الأعمال كريهاً وممقوتاً، إلا أنه في إدارة الحروب وسيرها أمر جدير بالثناء والتمجيد... والرجل الذي يقهر خصمه عن طريق الخداع، يستحق الثناء تمامًا كالمرء الذي يقهر خصمه بطريقة القوة (مكيافيلي، 1982، ص 746)، لكن هناك من اعترفوا

* ابتدعه مكيافيلي، وأول ما ظهر في كتابه الأمير حيث لم يكتفي بتوصيف الواقع، بل رغب في فرض صيغة عمل تقني متحرر من كل معيار أخلاقي، وهذا المصطلح يدلل على الأمر الذي تجيز بموجبه السلطة وتجد مسوغات لإنتهاك القانون من أجل المصلحة العامة.

بفضله وعلى رأسهم فرانسيس بيكون الذي قال فيه "نحن مدينون بالفضل لمكيافيللي وآخرين لأنهم كتبوا ما يفعله الناس، لا ما ينبغي عليهم أن يفعلوه (كيري، زاريت، 2002، ص 9).

إن الإجابة قدمها فرانسيس بيكون، نيكولا مكيافيللي، كما يصفه الكثير من الكتاب والمهتمين بفكره، كان واقعياً، وقد لخص فكره في جملة قالها في كتابه الأمير "هناك بعد شاسع بين ما يعيشه المرء وما ينبغي أن يعيشه"، هو تكلم عن الحقيقة الفعلية للأشياء، وكان يؤكد أنه في السياسة لا يكون الاختيار قائماً بين الصالح والطالح، بل بين أعظم المصائب وأقلها أو أهونها، فإنشغال مكيافيللي إذن كان بواقع الأمور فالسياسة عنده ليست في توافق دائم مع الذات، إذن كما تقدم وذكرنا مسألة الخير أو الشر بالنسبة لمكيافيللي كانت أمراً ظرفياً، ففي كتابه الأمير يبين لأمير فلورنسا بطريقة ذكية أنه ليس مجبراً على فعل الخير أو فعل الشر، بل يتوجب عليه موازنة الأمور بشكل جيد أو سيء، أو بمعنى آخر أن على الأمير أن يضع نفسه في موقف يتوقع من خلاله دائماً الأسوأ ممن يحكمهم، "لأنه من الممكن أن نقول عن عامة البشر أنهم ينكرون المعروف، ويحبون المراوغة في الحديث ومراؤون، حريصون على تجنب الخطر، راغبون في الكسب، هم أعوانك طالما استفادوا منك، وهم يفدونك بالدم وما يملكون وبحياتهم وولدهم، حين لا يكون هناك داعٍ لذلك، ولكن حين تقترب الأخطار ينقلبون عليك (مكيافيللي، 2004، ص 86).

إن كما يؤكد الكثير من البحاثة، مكيافيللي نقل الفكر السياسي من مجرد تأمل ويوتوبيا إلى علم واقعي يقوم على استقرار الأحداث، وحتى نفهم ما يبتغيه مكيافيللي لا بد من إلقاء نظرة شاملة ومتفحصة على كل تراثه، أو كما يؤكد الطيب بوعزة، لا بد من مقارنة فكره في عمومته لا في تفاريق أجزائه.

يؤكد ميشيل سينيلا في كتابه "المكيافيلية ودواعي المصلحة" أن أي جهد لفهم مكيافيللي يتطلب الأخذ في الحسبان ثلاث أبعاد:

- لغز داخل كتاب الأمير، هل يعني ما يقوله حقاً؟، ويؤكد أن الأمر الغريب أن الشك لا يبدو من الإلتباس في النص، فهو واضح وشفاف، بل إن الوضوح الأقصى هو الذي يبدو غامضاً، أي هدف خفي يغطيه كلام بهذه الصراحة؟

- لغز آخر داخل مجمل المؤلفات، فهذه الأخيرة يفتسمها التناقض الظاهر والفعل، ففي حين كتاب الأمير هو إطاراً على السلطة الشخصية، نجد في المطارحات المرافعة لصالح مؤسسات الجمهورية، كيف يمكن التوفيق بين تهكمية الأول والنزعة المدنية في الثاني؟

- وأخيراً لغز مرتبط بمن جاءوا بعد مكيافيللي، من أين استمد هذه السلطة الغريبة التي جعلته حاضراً في كل عصر وفي كل وقت وزمان؟

إذن ليست المكيا فيلية* عقيدة قام مكيا فيلي بصياغتها، ولكنها عقيدة نسبها إليها خصومه. باتريك بوشيرون في كتابه "مكيا فيلي، فن تعليم الناس ما يخشونه" يقول أن الجدل دومًا يرتكز حول المكيا فيلية وحول ما إذا كان مكيا فيلي كتب كتابه الذائع الصيت "الأمير"، للأمرء أم لمن يريدون مقاومتهم؟، ويؤكد أن ديدرو في القرن الثامن عشر كان يعتقد أن الكتاب كتب من أجل الأمير، فهو يعلمه ومن خلاله باقي الأمرء، التعليمات ويعملهم نوعًا مقيتًا من السياسة والاستبداد والطغيان، ولكن على النقيض من ذلك جان جاك روسو صاحب العقد الاجتماعي يؤكد أنه ليس لمكيا فيلي من جديد ليعلمه للطغاة والمستبدين، فهم على علم بما يجب أن يفعلوه ويقوموا به، إنه يوجهه للناس بشأن ما يجب أن يخافوا منه.

أما ستيفان برينان في كتابه "المكيا فيلي في مجال الأعمال" فيؤكد في مقدمة الكتاب أنه ومنذ ما يقارب الخمسمائة سنة وإلى الآن، وضعوا شخصية مكيا فيلي دومًا في خندق سوء السمعة "حتى وصل المقام بالمرء أن يظن أن الذي نعتبره مكيا فيليًا عبارة عن كتلة من لحم مُخادعة بدون ضمير، شخص غير أخلاقي لا يرحم ولا يرتوى (برينان، 2022، ص 4)، ثم يعاود التأكيد بأن التنظير المكيا فيلي ألهم لمدة خمسمائة سنة أو أكثر كل أنواع الخطايا السياسية، بيد أن مكيا فيلي كان مدركًا للاختلاف والفرق بين الخطيئة والفضيلة، لكنه لم يكن أخلاقيًا، كانت طريقته في المرحلة الحرجة التي تمر بها بلاده عدم إتخاذ أي موقف في كلتا الحالتين لم يهتم إلا بالمصلحة، وما هو السبيل الأنسب لنيل السلطة والإحتفاظ بها وكيفية توظيفها، إذن الأمر لا يتعلق بشخص مكيا فيلي بل كما يقول مؤلف كتاب "المكيا فيلية قبل مكيا فيلي وبعده"، أن أعماله "لن تتناول مكيا فيلي ذاته، بل مكيا فيلية مكيا فيلي، ومكيا فيلية بعض تلاميذه المكيا فيليون ومكيا فيلية المعادين للمكيا فيليين، وأخيرًا المكيا فيلية التي يعبر عنها أناس لم يقرؤوا سطرًا واحدًا مما كتبه مكيا فيلي (أوديه، 2015، ص 32).

2- المكيا فيلية وفلسفة الضرورة:

كما أسس أوغست كونت للفكر الوضعي في علم اجتماع رافضًا كل الطروحات المبنية على الفكر اللاهوتي والميتافيزيقي، كذلك فعل نيكولا مكيا فيلي، حيث دعى إلى إستقراء السياسة بعيدًا عن كل مضمون عقائدي أو أخلاقي، ودعا أميره إلى التوقف عند حقيقة الأشياء والأحداث بعيدًا عن اليوتوبيا والمثاليات إن أراد أن يستقيم ملكه ويُرجع مجد فلورنسا وإيطاليا، وهذا معناه إستبعاد المعايير الأخلاقية وتحتيتها جانبًا، فلا ضرورة تمليها الظروف إلا الضرورة نفسها، فهي تُعفي من كل تفكير وتأمل خيالي، من لم يبادر بالهجوم سيلقى نفسه في وضع الدفاع هذا هو قانون

* "بيد أن مخترع هذا النوع من الألفاظ هو محامي فرنسي وعالم لاهوت بروتستانتي يدعى "الينو سينت جينتل" حدد هذا المسمى بإسمه لمحاربة الجوانب الأكثر قبحًا في العالم (بوشيرون، 2022، ص 28).

الضرورة الذي لا يرحم عند مكيافيللي، ففلسفته السياسية "تعتبر فلسفة الضرورة، لها هدف واحد، الحفاظ على الذات، لانهاية لقواعد عمله غير منفعتها، استخدمها أو لا تستخدمها حسب الضرورة (بوشيرون، 2022، ص 64).

إذن مكيافيللي كان يؤمن بأن السبيل الوحيد لإدارة الشؤون سواء على المستوى العام أو على المستوى الشخصي يكمن في الإحاطة بالظروف وإدراكها من كل جوانبها ثم تكييف السلوك والفعال وقبول ما تقتضيه الضرورة على حسب الظروف وقوتها، وأن يكون المرء على أهبة الاستعداد لتبديل سلوكه حسب ما تمليه عليه الظروف المتغيرة، فالحكيم هو من يتصرف وفق ما تمليه ضرورة الأمور وما تقتضيه "في سبيل الحفاظ على سلطته ستضطره الضرورة في كثير من الأحيان لأن يتصرف على نحو غادر وعديم الرحمة أو غير انساني (سكينر، 2014، ص 46).

ورغم أن الحظ كما يؤكد مكيافيللي قوي ويتحكم في نصف فعالنا وتصرفاتنا، لكن ليس له أنه يلغي حرية الإنسان في أن يتصرف كما يشاء في النصف المتبقي فهو بالضرورة خاضع لسيطرة الإنسان، ويتساءل مطولاً كيف نجعل الحظ يحالفنا؟، ثم يقدم إجابة عميقة بأن الحظ حليف الشجعان المقتدرين وصديق الجسورين المقدامين، وهنا يؤكد أن للقدرة سبيلان واحدة تخضع لقواعد وقوانين بينما الثانية تعتمد على القوة والمكر، والأخيرة يلجأ إليها الحيوان، بينما الأولى يلجأ إليها الإنسان، "ولما كانت الأولى غير كافية في أغلب الأحوال، فإن المرء كان يلجأ غالباً للطريقة الثانية (مكيافيللي، 2004، ص 89)، ثم يبين أن على المرء أن يعرف أي الحيوانات عليه أن يقلد، هل يقلد الأسد الذي يعتمد على القوة فقط، فلا يعرف كيف يحترس من الفخاخ، أم يقلد الثعلب الذي يملك المكر لكن تعوزه القوة في مواجهة الذئاب، وهنا مكيافيللي يشير ناصحاً الأسلم أن يكون المرء ثعلباً وأسدًا في آن واحد.

إذن الطريق إلى النجاح وفق معايير مكيافيللي عند معاندة الحظ، أن تكون على استعداد إما لاستخدام القوة أو المكر، حسب ضرورة الموقف والظرف، وفي موضع آخر تجده ينصح باستعمال الشدة، فإن كان في الأمر مفاضلة بين أن يكون الأمير محبوباً أو مُهاباً، فالجواب عند مكيافيللي أن يكون المرء محبوباً ومُهاباً في آن واحد، لكن لما كان من الصعوبة تحقيق ذلك، فإن المهابة أفضل "إن البشر يترددون في الإساءة إلى من يحبون أقل من ترددهم في إيذاء من يهابون، وذلك أن الحب مرتبط بسلسلة من الارتباطات التي تتفكك عندما تؤدي غرضها (وذلك بسبب أنانية الناس)، لكن استخدام المهابة والخوف من العقاب طريقة صحيحة لا تفشل أبداً (مكيافيللي، 2004، ص 86-87).

وفي الوصية الثامنة عشر نجد مكيافيللي يحث على النفاق والتظاهر، لذلك ينصح بالمكر والخداع، لكن مع القدرة على إخفاء هذه الصفات بمهارة، ويؤكد أنه من غير الضروري الإتصاف بالصفات الحميدة، لكن من الضروري جداً التظاهر بامتلاكها والإتصاف بها "من المرغوب فيه أن يُنظر اليك باعتبارك شخصاً متسامحاً ومن العقلانية أن

تبدو رحيماً وليس قاسياً، ومن الضروري بوجه عام أن تبدو أهلاً للتقدير.... إذن الحل هو أن تصبح متظاهراً ومنافقاً كبيراً، وتتعلم مهارة <<الدهاء في ارباك الناس>> وجعلهم يصدقون ما تتظاهر به (سكينز، 2014، ص 50) وهو يصر على أن النفاق أكثر من ضروري ولا بد من المداومة عليه، لأن معظم الناس سطحيون في تفكيرهم، وهم ميالون لخداع أنفسهم، ومادام الأمير في معزل عن الجماهير فإن القلة فقط القريبة منه هم من يعرفون حقيقته، بينما العوام يتأثرون بالمظاهر فقط "وعلى ذلك فمن المفيد أن يبدو الأمير رحيماً، وفيًا حلو الصفات، صادقاً، متديناً، وأن يكون كذلك فعلاً، وليس مظهرًا فقط، ولكن يجب أن يتهياً عقلك لكي تتحول إلى أصداد هذه الصفات عند الحاجة (مكيافيللي، 2004، ص 91)، ورغم حثه على النفاق فإنه يحذر من المتملقين، لأن من طبيعة الإنسان أن يسعد بمن يمدحه ويثني عليه، لدرجة أنه يصعب عليه التخلص من هذا الشعور فهو كالطاعون يؤكد مكيافيللي، وحتى يقي نفسه من شر التملق، فلا أدعى من أن يجعل الناس تدرك أنه يحب الحقيقة ويحترم من يقول الحقيقة، لكن في المقابل سوف تفقد احترامك إن تركت المجال لكل من هب ودب أن يخبرك بالحقيقة يؤكد ناصحاً الأمير بحنكة قلما وجدت عند غيره، فهو عليم بأحوال النفوس من خلال ما عايشه، ومن خلال التاريخ الذي محّصه، فقد كان قارئاً نهماً للتاريخ كل التاريخ، تاريخ روما وتاريخ الإمبراطوريات والدول وخبر نهوض الأمم وأسباب أفعال وغروب شمس قوتها، لذلك كان دائم التأكيد في كتابه الأمير *، إنه يود الوصول الى الحقيقة وليس تخيلها.

3- المكيافيلية والطبيعة البشرية:

نتلمس في مكيافيلية مكيافيللي مسلمة تؤكد على طبيعة الخبث والشر المتأصل في النفس البشرية، فالناس كما سبق وتقدم من خلال المنظور والرؤية المكيافيلية بطبيعتهم فاسدين، ولا يسلكون مسلك الخير إلا بدافع الضرورة لا غير، وتحليله الواقعي كان يشير الى أن الانسان أقرب الى الحيوان منه الى الملاك، "وبدقة أكثر، يتلخص المفهوم المكيافيلي حول الطبيعة البشرية بخصائص رئيسية ثلاث: عدم الرضا، والكسل، والضلال (أوديبه، 2015، ص 40)، وهي متأصلة في طبيعة البشر.

- أما عدم الرضا، فالإنسان بطبعه يشتهي كل شيء، حتى وإن كان يملك الكثير فإنه دائم النظر الى ما عند غيره، فطبيعته متقلبة، "ومن السهل تحفيزهم لشيء ما، ولكن من الصعب استمرار هذا الحافز (مكيافيللي، 2004، ص 40)، فهم راغبون في الكسب بتعبيره.

* يقرر مكيافيللي عند إهداءه كتاب الأمير الى لورنزو، أنه لم يجد فيما يملك أغلى وأثمن من هذا الكتاب الذي وضع بين دفتيه غصارة فكره وتجاريه حول معرفته بأعمال ومنجزات عظماء الرجال، وهي المعرفة التي خبرها من تجربته الطويلة إضافة الى ما درسهم وقرأه من تاريخ وآداب وفلسفة وغيرها فقد كان موسوعياً بآتم معنى الكلمة.

- أما الكسل، فإن مكيا فيللي يؤكد أن الناس ميالون الى التراخي ولا ينشطون، ويقدمون أحسن ما عندهم إلا عند مجابهة الخطر في الحروب وغيرها، ولا يميلون الى الفضائل ولا يتمسكون بها إلا بالإجبار والقانون.
- وأما الضلال، فالبشر لا يحسون بالخطر إلا إذا كان تحت أرجلهم، لإفتقارهم القدرة على إدراك الحكم إلا إذا كانت نتائجه متجسدة على أرض الواقع، فهم كما يقول مكيا فيللي يحكمون على ما يشاهدونه وليس على ما يدركونه، لأن القلة فقط من تتمتع بحس الإدراك.
- ومع أهواء النفس وطبيعة البشر المتقلبة ونظرتهم السطحية للأمور، وسهولة خداعهم، وكثرة المتربصين، فإن طبيعة الحكم والسلطة إذن احتكار القوة مع جعل الآخرين يؤمنون بالمظاهر وزيف الأوهام، وهو يؤكد ناصحاً أن من يريد أن يوطد أركان حكمه وسلطته عليه "أن يُعد عقله للتكيف مع أي ربح قد تهب عليه... كما يجب عليه ألا يبتعد عن الخير قدر الإمكان مع قدرته على ارتكاب الشرور إذا أضطر اليها (مكيا فيللي، 2004، ص 91)، في كتابيه، الأمير والمطارحات يرصد جوانب عديدة وزوايا مختلفة لطبيعة النفس البشرية لعل من أهمها:
- الناس ميالون الى تعظيم مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة.
- من مصادر الفساد قدرة أصحاب الجاه والثروة، النفاذ الى المناصب العليا، بشراء الذمم، وتقديم العطايا.
- معظم الناس لا يتمسكون العصا إلا من منتصفها، وهذا هو الخطر الحقيقي، فهم ليسوا بخبيرين، ولا بالأشرار، ومن ثم لا توجد طريقة واضحة للتعامل معهم.
- طالما كان الناس بطبعهم طموحين وشكاكين، لا يعرفون للاعتدال طريقاً.
- المخادع الماهر، دوماً يجد من يتركون أنفسهم فريسة لمكره.
- جميع فعال البشر - وخاصة الأمراء وأصحاب المناصب العليا - تروم الى تحقيق الغاية بتبرير وسيلة الوصول اليها.
- من الأفضل ألا يلحق المرء الضرر بالناس، وإن كان ولا بد، فليكن مرة واحدة وبقوة حتى لا يفكر من يقع عليه الضرر بالإننتقام.
- الطريقة الأضمن لكسر شوكة إنسان تسلق الى المناصب، إستعمال نفس الأساليب التي استعملها هو نفسه سلماً لتسلقه.
- العامة أقوياء في توحدهم ضعفاء في تفرقهم.
- عادة ما يكون الأفراد جريئون في نقد القرارات، لكن بمجرد رؤية العقوبات الملحقة بها، يأخذ كل فرد في الشك في الآخر.

- من الخطأ والسفه التحالف مع شخص شهرته تفوق قوته.
- يرتقي الناس الى المناصب بالحيلة وليس بالقوة.
- من يحرص على نفسه وعلى مكانته، عليه أن يخشى من الذين أنعم عليهم أكثر من خشيته للذين أساء إليهم، لأن الفرصة هي بجانب الصنف الأول لقربهم ومعرفتهم بك أكثر.
- الذين يفقدون الإتصال بالوقت هم تعساء، أما الذين يتكيفون مع ظروفه فهم الناجحون.
- لا يُسند منصب اداري مهم الى شخص تمت إساءته من قبل، فمشاعر الإساءة تترك أثرها العميق وسيحاول رد الإساءة مهما كلفه الأمر.
- الناس عادة ينسون فضل من ساعدهم لكنهم بالمقابل لا ينسون فضل من يتوقعون منه إلا الشر.
- من يريد الخير لن يستقيم له الأمر مادام حوله صنف الميالين الى ارتكاب الشرور.
- لا يجب ترك ما تنجزه في سبيل تحقيق ما ينبغي لك أن تنجزه على أتم وجه فهذا طريق الخسران وليس النجاح.

ستانلي بينج، في كتابه "ماذا سيفعل مكيافيللي (الغايات تبرر الوسائل) يؤكد أن "المكيافيليين لا يرتكبون أي خطأ أبداً، لذلك فهم لا يحتاجون الى الاعتذار عندما يكونون على حق فهم على حق، وعندما يخطئون فهم على حق، هذا أكثر متعة من الشعور بأن ما يفعلونه خطأ (بينج، 2022، ص 9)، ثم يعقب في كتابه بعد أن طرح سؤال "ماذا سيفعل مكيافيللي" يقول إنها بداية جيدة، لكنها تبقى مجرد بداية، وحتى يتجسد العيش مع منظور مكيافيللي يجب، أن تحصل على ما تريده، حتى وإن لم تكن في حاجة اليه، ولا تستحقه، دون تردد أو خوف وبدون ضمير ولا أخلاقيات، ليكن قلبك بارداً، اعمل جاهداً لتصبح شريراً، كن أنانياً، ولتكن نظرتك للآخرين أنهم أدوات فقط لتحقيق طموحاتك، كن متقلباً لا تقف على وجه واحد، لطيفاً جداً وخسيساً جداً، عامل منافسيك بقسوة حتى لا ينقضوا عليك تالياً.

III. مسرحية الحياة الوظيفية:

قدم عالم الاجتماع الكندي إرفنج غوفمان في كتابه الشهير "تقديم الذات في الحياة اليومية" دليلاً نظرياً أسهب من خلاله في شرح المنظور الذي ينتظم سيما داخل الحدود المادية والمكانية، كالمنظمات وغيرها، وهو ما يطلق عليه منظور الأداء المسرحي، الذي يرى أن الحياة الاجتماعية عبر تفاعلات الأفراد اليومية، إنما تتم عبر أو من خلال طقوس يومية تشبه إلى حد بعيد الأداء المسرحي، لكن هنا الحياة هي خشبة المسرح الحقيقية، وإذا حصرنا الأمر في المنظمة، فإن الطريقة التي يقدم بها كل فاعل نفسه ونشاطه للآخرين - أي باقي أعضاء المنظمة - في

الوضعيات العادية للعمل والوظيفة، والطرائق التي يُوجه بها الانطباعات التي تتشكل عنه، والحركات والأشياء التي قد يفعلها أو لا يفعلها، إنما هي كلها في الأساس من أجل المحافظة على أدائه أمامهم، وإبقاء الصورة التي رسمها أو يحاول أن يرسمها مُشكلة أمامهم، بينما في المقابل يسعى الآخرون الذين يكونون في حضرته إلى الحصول على معلومات عنه، أو تفعيل معلومات يمتلكونها أصلاً فيصبح "التفاعل الاجتماعي نوعاً من لعبة المعلومات، حيث يحاول كل فرد أن يتحكم في تعبيراته، بينما يسعى في الوقت ذاته إلى اختراق انطباعات الآخرين، من أجل التوصل إلى مشاعرهم ومقاصدهم الحقيقية (زايتلن، 1989، ص 318)، ذلك أن المعلومات المجمعّة من الفاعل تساعد في توضيح وتبيين الوضع الذين يجدون أنفسهم مقحّمين فيه، وتتيح لهم معرفة أو استنتاج ما يتوقعه منهم، وما الذي سيتوقعونه بدورهم منه، في آن واحد، وعندما يُكونون رصيد كافي من المعلومات يساعدهم ذلك على كيفية التصرف، أو إبداء التصرف المناسب والمرغوب لكلا طرفي علاقة التفاعل، "تتاح لهؤلاء الحاضرين مصادر معلومات كثيرة، ويتوفر لهم كثير من (حوامل المعلومات*)، لإيصال هذه المعلومات (غوفمان، 2021، ص 21).

في العادة تمثيل الأفراد لأدوارهم على خشبة مسرح الحياة الاجتماعية اليومية يتطلب دوماً إظهار الجوانب الإيجابية، وإخفاء الجوانب غير المرغوبة، لتكوين رصيد من الانطباعات يعززون به مكانتهم، أو في محاولة لكسب ود ورضا من يستهدفونهم بهذه التمثيلية والأداء.

1- تسويق الذات المظهرية:

غوفمان يؤكد في مقولته الشهيرة "نحن نأتي إلى العالم أفراداً، ونحرر شخصية، فنغدو أشخاصاً" بمعنى أن قناع الشخصية الذي نحاول ارتدائه، يمثل التصور الذي شكلناه عن أنفسنا وذواتنا، ونسعى بكل جهدنا إلى الارتقاء والوصول إلى هذا التصور، فهو ذاتنا الصادقة، الذات التي نرغب في أن نكون عليها، وفي النهاية يصبح تصورنا لدورنا طبيعة ثانية وجزءاً لا يفصل عن شخصيتنا، ويؤكد غوفمان أن تقديمنا لذواتنا وأنفسنا فوق خشبة مسرح الحياة الاجتماعية، يشير إلى تناقض جذري بين ذاتنا الفطرية، وذاتنا التي تشكلت عبر صنوف التنشئة الاجتماعية، لأننا كبشر من الضروري أن نمتلك دوافع وطاقتات تتغير وتتحوّل بين الفينة والأخرى "أما كشخص يلعبون أمام جمهور، فإننا نمر بإخضاع الروح إلى عملية بيروقراطية وتطبيع اجتماعي أكيد (زايتلن، 1989، ص 320).

* تخلق الانطباعات عبر ما يدعوه غوفمان حوامل المعلومات، والتي تضم اللغة الشفهية ولغة الأجساد، فالانطباعات تتكون من خلال التعبيرات (ابتسام، اندهاش... الخ)، مما يسمى لغة الجسد، والتي قد تكون مقصودة ومسيطر عليها، أو العكس تلك التي ليست لنا عليها سيطرة فتظهر وتكشف مثل التباين والاختلاف بين القول والفعل، فلغة الجسد قد تكشف زيف الإدعاءات.

وهذا معناه كما يؤكد غوفمان أن هناك تناقض بين الذات البشرية والذات الاجتماعية، لكن وبغض النظر عن دوافع الفرد وما يضمّره، لتحقيق غايات وأهداف يريد الوصول إليها فإن من مصلحته دائماً أن يتحكم في استجابة الآخرين تجاهه، وهذا التحكم لا يتحقق إلا من خلال قدرته على التأثير في استجاباتهم بالتعبير عن نفسه بطريقة تجعل الإنطباع الذي يتولد عندهم، يَصُبُّ في الاتجاه والسييل الذي رسمه، فعليه إذن أن يتصرف بطريقة محسوبة، وأن يهيئ الخشبة لنوع من المعلومات و"حلقة لا نهاية لها من الإخفاء والاكتشاف والإيحاء الكاذب وإعادة الاكتشاف (غوفمان، 2021، ص 27).

وبذلك فإن مقدرة الفرد على التعبير عن نفسه، وخلق الانطباعات التي يرنو الوصول إليها، تقوده الى نقل معلومات مُضللة بغية الاحتيال عليهم أو التخلص منهم، حسب ما تقتضيه غايته، وهذا كما يؤكد غوفمان ليس بالأمر الهين والسهل، لأنه يتطلب مرونة وتدريب على إرتداء الأقنعة ونزعها حسب الضرورة، ويتطلب ضبط المظهر الخارجي، وتعايير الوجه، وطريقة المشي أو الوقوف، ومستوى الصوت، والإيماءات الجسدية، كأشكال غير شفوية، يحاول تكييفها حتى تتناسب مع الموقف الذي يريد أن يخلق الإنطباع تجاهه، "ليس بالضرورة أن يكون القناع التكري لحماية النفس، بل يمكن أن يكون القناع مجرد سلوك يتسم بالكياسة واللباقة، لكنه يخفي مشاعر يحتمل أن تكون مؤذية للآخرين (سينيت، 2016، ص 304).

يحلل غوفمان الطرق التي يقدم بها الأفراد عبرها ذواتهم على خشبة مسرح الحياة اليومية، وبشكل أكثر تحديد يركز على إدارة الانطباع من خلال السبل التي تضبط إنطباعات الآخرين التي يشكلونها حول الأفراد وقد حدد عدة طرق أهمها:

- التحقق الدرامي للدور:

حين يكون الفرد في صحبة الآخرين، يسعى الى تشريب نشاطاته بعلامات فارقة تسلط الضوء عليه وهذا ما أكده كل من بول بابيلك وروبرت هير في كتابهما الذي سبق وأن ذكرناه "ثعابين في بذلات العمل" بقولهم "يميل هؤلاء الأشخاص الى التعبير علانية عن أنفسهم بطريقة درامية أو عاطفية أو يحتمل أن تكون مسرحية في المواقف الاجتماعية المختلفة التي يكونون فيها (بابيلك، هير، 2021، ص 55).

- إضفاء الطابع المثالي:

إضفاء طابع يوتوبي على الأداء بحيث يقول ويركب كي يلائم المجتمع، أو الفئة، أو الجماعة التي يريد التأثير فيها "وهكذا، حين يقدم المرء نفسه أمام الآخرين، يميل أداؤه الى استمماج القيم التي يعتمدها المجتمع رسميًا

واتخاذها مثالاً، على نحو يفوق في الواقع ما يفعله سلوكه ككل (غوفمان، 2021، ص 51)، فيحاول جاهداً حجب الأنشطة والحقائق التي لا تتلائم مع الصورة المثالية التي يريد تسويقها عن نفسه.

– الإبقاء على التحكم التعبيري:

فقد تنقلت بعض الإيماءات أو بعض الحركات، فتتقل انطباعات غير متوافقة مع الانطباعات التي يريد تسويقها، فيتلعثم، أو يعطي الإنطباع بأنه مهتم بالتفاعل بشكل مبالغ فيه زيادة أو نقصاناً، أو تبدو عليه علامات التوتر.

– التعمية:

تكون بتوليد الرهبة وإدامتها لإبقاء المتلقي في حالة من التبعية تجاه المؤدي، مما يفسح المجال لخيال المتلقي فيرسم صورة من تأثير الموقف غير الصورة الحقيقية التي يكون عليها في العادة صاحب الأداء، "فقناع الاختلاط الاجتماعي يجعل البشر أكثر تهيجاً وتجربتهم أكثر شدة (سينيت، 2016، ص 304).

إن هذا البعد التأثيري الأدائي للتفاعلات الاجتماعية، يحتاج غوفمان وكل المنظورات يقوم على الموقف الاجتماعي وبالتالي على مصالح المؤدي سواء كان على دراية بذلك أو لم يكن، لذلك يسعى بكل قوته الى مراقبة وضبط تعابيره ومظهره وإيماءات جسده بما يتوافق مع توقعات ومسؤوليات الدور الذي يلعبه لذلك وبالإسقاط على المنظمة فإن الأشخاص الذين يمارسون سلوك النفاق التنظيمي، سيحاولون إخفاء طبيعتهم بإرتداء قناع يخفي قتامة وسواد نواياهم الحقيقية، لنيل إستحسان الآخرين وتقبلهم، فيُسوقون ذواتهم المظهرية بحرص وعناية شديدين، ويوارون ذواتهم الحقيقية المحملة بالنفاق والتلون والتي لا يريدون للآخرين رؤيتها والإطلاع عليها، "إنهم أساتذة في إعطاء الانطباعات، فبصيرتهم التي يسبرون بها غور نفوس الآخرين والمقترنة بطلاقة شفوية سطحية – وإن كانت مقنعة – تسمح لهم أن يغيروا من شخصياتهم بمهارة وبما يتناسب والموقف حسب خطة لعبتهم (بابيلك، هير، 2021، ص 51)، فهم لديهم قدرة عجيبة على تغيير الأقنعة، وتبديل الوجوه، فليدهم خزانة جاهزة مليئة، وفي كل مرة يخرجون الوجه والقناع الذي يناسب الموقف (لديهم وجوه حفلات، وجوه جناز، وجوه مناسبات رسمية، وجوه مقابلة مسؤولين كبار... الخ)، بتعبير غوفمان، فهم يعززون من أنفسهم على الدوام، وهم في العادة متحمسون عندما يرون أن مثل هذه السلوكيات تُعجل في تحقيق أهدافهم، فهم يَرصدون ضحاياهم ما إن يلجوا المنظمة حتى تجدهم يسارعون الى الإلتقاء بالعديد من الأشخاص، فينثرون الانطباعات الأولية الإيجابية حولهم، ويسعون الى تجميع القدر الأكبر من المعلومات حول أعضاء المنظمة، فيحللون شخصيات زملائهم، ويحددون اللاعبين الأساسيين الذين يفيدونهم، فيوطّدون علاقات متينة معهم بنية الاستفادة منهم، فتفاعلاتهم كلها محسوبة بما يحصلونه منها من عوائد "يبدو أن غوفمان يعتبر أنه من المسلم به أن التفاعلات إذا نجحت، يجب أن تنتج إحساساً بالقيمة، ويبدو أنه يفترض أن

التفاعلات منظمة كونياً بهذه الطريقة (إيلوز، 2020، ص 216)، حتى الخدمات والالتزامات التي يتعهدون بتقديمها، لا تكون مجانية بل بمقابل يفوقها بكثير.

2- المقاربة الدراماتورية:

يؤكد غوفمان أن المقاربة الدراماتورية * يمكن أن تشكل منظوراً يضاف الى المنظورات التقنية والسياسية والبنوية والثقافية، لفهم الحياة الاجتماعية، إذ يعتقد أنه ليس ثمة إختلاف كبير بين المسرح وبين أحداث الحياة اليومية، فالسلوك الاجتماعي مماثل للأداء المسرحي، حيث يسعى الفرد دوماً الى تبليغ صورة معينة عن ذاته للآخرين، وتتجسد هذه الظاهرة أكثر ما تتجسد في محيط مادي كالمنظمة، فهذه الأخيرة بما أنها تنظيم اجتماعي يتفاعل فيه أعضائها من خلال الأدوار والنشاطات التي يقومون بها، يمكن أن تدرس من زاوية إدارة الانطباعات التي يحاول كل واحد من الفاعلين خلقها مع الآخرين، "وهذا كفيل بأن يسوقنا الى وصف تقنيات إدارة الانطباع المستخدمة في مؤسسة معينة، والمشكلات الرئيسية لإدارة الانطباع في المؤسسة، وهوية فرق الأداء المتعددة التي تعمل في المؤسسة، والعلاقات فيما بينها (غوفمان، 2021، ص 235).

ويقصد غوفمان بفرق الأداء المتعددة جميع الفاعلين داخل المنظمة، فكل واحد يقدم أداء مسرحي على خشبة المنظمة لخلق إنطباعات معينة كما سبق وأن تقدم.

ويحتاج غوفمان أن المنظوران الدراماتوري والتقني يتقاطعان فيما يخص معايير العمل، ففي كلا المنظورين تسعى كل مجموعة الى اختبار ما تم إنجازه في المجموعات الأخرى من خصائص أو مواصفات غير واضحة، بينما تسعى المجموعات الأخرى الى خلق الانطباع بأن عملها ونشاطها يشكل هذه المواصفات الغامضة والخفية، بينما يتقاطع مع المنظور السياسي بقدرة الفاعل على التأثير في الآخرين وتوجيه نشاطاتهم، سواء بالتبادل، أو التلاعب، أو الإقناع، أو بتسييس القوة كما سبق وأن تطرقنا الى ذلك في التأسيس التنظيمي، والمنظور البنوي يتقاطع مع الدراماتوري فيما يتعلق بالمسافة الاجتماعية، من خلال الانطباع والصورة التي تسعى كل مجموعة الى المحافظة عليها بين مجموعات المكانة الأخرى، أما المنظور الثقافي والذي يركز على المعايير الأخلاقية والقيم وثقافة المنظمة، فيتقاطع معه في إطار المظاهر والسلوكيات المحددة لهذه المعايير فالمنظور الدراماتوري في الأساس يسعى فيه الفاعلون الى تسويق سلوكيات ومظاهر معينة تعزز من صورتهم.

* استخدم مفهوم الدراماتوريا في القرن السابع عشر، وكان يشير الى فن التأليف المسرحي لكن معناه تطور لاحقاً ليشمل مدلولات جديدة تتخطى عملية الكتابة باتجاه العمل المسرحي بمجمله بما فيه عمل الممثل وشكل العرض وحق الاستشارة الأدبية... وغيرها، (ثائر ديب مترجم كتاب "تقديم الذات في الحياة اليومية"، 2021، ص 19).

"ينقل غوفمان الطرق التي يقدم بها الأفراد من خلالها أنفسهم في الحياة اليومية ونشاطاتهم الموجهة نحو الآخرين، وبشكل محدد يركز على إدارة الانطباع، أي التي يوجه الفرد من خلالها ويضبط الانطباعات التي يشكلها الآخرون عنه (والاس، وولف، 2012، 385)، ويستخدم غوفمان أداتين من أدوات الفن المسرحي وهما المنطقة الأمامية أو واجهة المسرح، والمناطق الخلفية، والواجهة تتضمن أي شخص يُلاحظ من قبل الجمهور، بينما يكون هو على المنصة الأمامية لتقديم أدائه، وتسويق صورة عن نفسه بأحسن ما يكون، من خلال تحكمه في تعابير وجهه وإيماءات جسده وغيرها من التفاصيل التي يسعى جاهداً إلى تعظيمها وخلق هالة من الرهبة والاستحسان حوله، بينما المنطقة الخلفية تمثل المكان المحجوب عن الجمهور، حيث تُمارس طرق إدارة الانطباع والتدريب عليها، وهي المكان الذي يكون فيه متحرراً من القيود، لأنه ليس بحاجة إلى الادعاء ورسم صورة مخالفة عن نفسه وذاته، أي هي المنطقة التي لا ينخرط فيها في عملية إدارة الانطباع، أو هي كما وصفها غوفمان بدقة متناهية "هي المكان... الذي تتم فيه عن معرفة وكأمر مسلم به، معارضة ما تم تبنيه من انطباعات الأداء (زايتلن، 1989، ص ص، 321-322).

إذن إدارة الانطباع، يسعى فيها الأفراد إلى تقديم ذاتهم، وفي سعيهم هذا هم يقومون بوعي وإدراك، يتطلب تحكماً في التقديم يفوق ما يقوم به معظم الناس العاديون، لكن هناك ثلاث عمليات تعد حيوية للإحاطة بإدارة الانطباع تؤكد كاثلين ماكغرو، في مقالها "الانطباعات السياسية تشكلها وإدارتها"، وهي المعرفة والوجدان والدافعية "ويكاد جميع علماء الاجتماع تقريباً أن يعترفوا بأهمية الثلاثة كعناصر مفسرة للسلوك الإنساني (ماكغرو، 2010، ص 668).

أما المعرفة فهي مجمل العمليات العقلية المتضمنة لكيفية إدراك الآخرين، بينما الوجدان يشير إلى التفضيلات والتقييمات والانفعالات التي تكون فيه، وأخيراً الدافعية وهي الآليات السيكلوجية التي توجه الفكر والسلوك نحو الغاية والهدف الذي يبتغيه من يقوم بإدارة الانطباع، وهذا معناه أن إدارة الانطباع هي نتاج عملية ديناميكية تتوجه لبناء نسق عقلي معين، "إنها الإدارة المعنية أو المهتمة بسلوكيات الأشخاص الموجهة إزاء الآخرين لخلق التصورات المرغوبة عن أنفسهم والحفاظ عليها (الفتلاوي وآخرون، 2018، ص 135)، وهي كذلك متطورة ومتغيرة، حيث يقوم المعني بإدارتها، بإدماج معلومات جديدة ومُحينة، لتقييم وتنقيح الانطباعات بشكل منظم.

في الأخير وبالعودة إلى ميكيا فيللي نجد أن هذا الأخير كان يؤكد في كتابه الأمير، أن الأمراء مثلهم مثل العامة، بل هم أكثر، لديهم سمعة، يجب عليهم بالضرورة معرفة إدارتها، بالإضافة إلى المظهر الذي يظفي أهمية على صاحبه وتساعد في تصدير سمعته، وبإعادة صياغة هذه المفاهيم بلغة علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية

الأخرى، نجده يؤكد أن عليهم كيفية إدارة الانطباعات التي تتشكل حولهم، لتصدير الصورة المرغوبة التي يريدون أن يوصلوها، يؤكد ميكيا فيللي في كتابه الأمير:

- الناس البسطاء يحكمون دائماً من خلال المظاهر، والعالم أساساً يتكون من الناس البسطاء.
- المظهر يؤثر أكثر من الواقع، فكل الناس لديها عيون، لكن القلة من تملك البصيرة وموهبة النفاذ والإدراك.
- يجب استخدام الكلمات المنمقة لإخفاء الحقائق.
- إذا لم تكن جيداً يكفي أن تدعي أنك كذلك.

الفصل الثالث:

الالتزام الاغترابي

مكاشفة سوسيولوجية

أولاً: الالتزام الاغترابي أو التماهي بالالتزام: مكاشفة سوسيولوجية.

الالتزام الاغترابي، هذا المصطلح استخدمه عالم الاجتماع الأمريكي اميتاي اترزيوني في تصنيفه المعروف للمنظمات والذي يتحدد من خلال استجابة أعضاء المنظمة، وخاصة في أسفل التراتبية، لأنواع القوة والسلطة الثلاث، القاهرة، والنفعية، والأصولية* مما يترتب عليه استجابة تكون في شكل التزام اغترابي، أو نفعي، أو أخلاقي، "غير أن استخدام القوة النفعية، منفر أكثر من استخدام القوة الأصولية المقررة (اتزيوني، 1978، ص 95)، وبالتالي كما يؤكد اترزيوني فإن استخدام درجات وأنواع مختلفة من القوة والسيطرة له نتائج متباينة، فالقوة الأصولية تميل الى توليد الالتزام أكثر من القوة النفعية، وهذه الأخيرة تولده أكثر من القوة القاهرة، وهو يؤكد أن أغلب المنظمات وفي أكثر الأوقات تستخدم أكثر من نوع واحد من هذه الأنواع الثلاث، لكن قد يكون النوع الغالب هو القاهرة، أو النفعية أو الأصولية، حسب طبيعة المنظمة وطبيعة نشاطها "وهناك اكتشاف أساسي ناشئ من التحليل المقارن للمنظمات، وهو أن المنظمات التي تختلف بالنسبة لأنواع السيطرة التي تستخدمها، وبالنسبة للنفور أو الولاء الذي تولده، تختلف كذلك في بنائها التنظيمي من نواحٍ كثيرة هامة، وفي مقدمة هذه الاختلافات المتعلقة بالبناء التنظيمي اختلافها بالنسبة لمكان القيادة ولدورها (اتزيوني، 1978، ص 97).

وفي مقام آخر يؤكد اترزيوني أن استجابة العاملين لإستخدام معين للقوة، أو لضروب منها لا تتحدد فقط بإستخدام هذه الأخيرة لوحدها، بل تحددها كذلك شخصيات العاملين الاجتماعية والثقافية، وهذا بالأساس ما يدعونا الى عدم إغفال السياق المجتمعي والثقافي الذي يغذي ويوجه هذه الاستجابات ، وفي تحليل عميق للمنظمة يؤكد أن التزام العاملين بالاجراءات والقواعد، يميل الى التضاؤل وهو ما يمثل معضلة تنظيمية، فحتى تكون المنظمة ذات فاعلية يتطلب الأمر، نوع خاص من المشروعية، والاسترشاد بالمنطق العقلاني، لكن إذا كانت لا تتماشى ورغبات العاملين وهذا الذي يحدث في الغالب لأنها تستلزم مستوى معين من إنكار الذات، يمثل توفيره صعوبة بالغة، فإنهم يميلون الى انتهاج سلوكيات قد تضر بالمنظمة، مثل الركون الى الاعتبارات والعلاقات القرابية، أو السياسية، أو غير ذلك

* من خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت تصنيف اترزيوني، يوجد إختلاف في تسميات أنماط القوة الثلاث، سواء في الأدبيات العربية أو الأجنبية، إعتداد محمد علام في كتابها "دراسات في علم الاجتماع التنظيمي" تطلق عليها مسميات القوة القهرية، والتعويضية، والمعيارية (أنظر في صفحات الكتاب، ص 58-59)، وهو ما ذهب اليه كذلك، السيد الحسيني في كتابه "النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم" (أنظر إلى الصفحات، ص 232-233)، بينما مؤيد سعيد سالم في كتابه "القوة التنظيمية" يطلق عليها مسميات، النمط القسري، والنمط المنفعي، النمط المثالي (أنظر الصفحات، ص 76-77).

في الكتب الأجنبية نجد ستيوارت كليج في كتابه "دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة" يسميها على التوالي، القسرية، والمكافئة، والنموذجية (أنظر الى الصفحة، ص 69)، في حين ريتشارد هال، في كتابه "المنظمات، هيكلها، عملياتها ومخرجاتها"، يتكلم عن ثلاث أسس للسلطة هي الإجبار، والمكافأة، والتعويض (أنظر الصفحة، ص 100).

بينما إميتاي اترزيوني وهذا الذي سنعمده يطلق عليها في كتابه "إدارة المنظمات الحديثة" مسميات القاهرة، والنفعية، والأصولية، (أنظر الى الصفحات، ص 95-97).

من الاعتبارات، وبالتالي كما يقرر اتزيوني يجعل الاعتماد على فكرة أن مصلحة العامل في عمله فكرة ساذجة "فأغلب المنظمات لا تستطيع في أكثر الأوقات أن تعتمد على أن يتقبل أكثر العاملين فيها التزاماتهم بصدر رحب، وأن يؤديوا ما يكلفون به عن رغبة واختيار دون حوافز اضافية، ولهذا تحتاج المنظمات الى توزيع رسمي منظم للمكافآت والروادع لدعم الانصياع لقواعدها المقررة ولوائحها وأوامرها (اتزيوني، 1978، ص 94).

فحدود الالتزام أمر يصعب تحديده، في ظل بيئة ضبابية تجعل من المتعذر إدراك وفهم هذه الحدود، حتى وإن كان يمثل عنصر مشترك بين حدّي علاقة الأوامر والالتزام أو الإذعان، اتزيوني كما يحدد ستويات كليج قد بحث في طبيعة أنواع المشاركة والالتزام، بالإضافة الى أنواع السلطة التي قد تمارسها المنظمة لذلك "يبدو أن اتزيوني يقر بأن الناس قد يُغروا بأداء الأشياء في المنظمات لثلاث دوافع أساسية جدًّا، فقد يذعنون لإنضباط المنظمة بدافع الحب، أو الخوف، أو المال، وقد أطلق على ذلك أسس السلطة المكافئة، والقسرية، والنموذجية، والتي تستخدم وسائل مادية وجسدية ورمزية على التوالي (كليج، 2002، ص، 68)، ومن ثم فإن العاملين يطيعون ويجسدون التزامهم تجاه الأوامر والتوجيهات، وتجاه المنظمة ككل من خلال الموازنة بين قيمة اسهامهم في مقابل تكاليف خضوعهم أو إلتزامهم، فهم لا يطيعون المدير أو المشرف عليهم من باب الاحترام - وإن كان ضروريًا - بل هم يذعنون ويطيعون توجيهاته بوصفها التزامًا مشروعًا تحدده القواعد المعميرة في المنظمة، والتي قبلوها عند دخولهم في عقد العمل، إذن هذا الإذعان الذي يتحدد "بالنسبة لإتزيوني في ثلاثة أسس للسلطة، إجبار، ومكافأة، أو تعويض، والإنصياع للقيم، كما أن هناك أيضًا ثلاثة أسس للإذعان، إغترابي، ونفعي أو حسابي، وأخلاقي (هال، 2001، ص 100)، ناتج الالتزام الاغترابي - وهو الذي يهمننا - قد يُفرض بالقوة القهرية، لكنه لن يُولد القبول والموافقة، ولن يكون التزام صميمي، أي نابع من صميم القلب، لأنه بالأساس قد أُفرغ من محتواه الذي يركز عليه، وهو العاطفة، وهذا معناه الانفصال فكريًا وعاطفيًا عن المنظمة، مما يجعل العاملين يتوقفون عن استخراج وإعطاء أفضل ما لديهم، "فإن استطعت أن تفرض الأداء من خلال التخويف وعدم الأمان... فإنك لا تستطيع أن تتوقع هذه الطاقة الزائدة التي تتأتى من الإلتزام العاطفي الإيجابي، ما لم يُؤمن المستخدمون وبحق بأن مبدأ (هات وخذ) في مجهود عملهم يتوازن معها (كاتزنباغ، 2002، ص 21)، وسيكون مجرد تماهي بالإلتزام.

I. تذبذب الإطار المرجعي وتلاشي الرؤية الأخلاقية:

نحن بالكاد لا نعرف ولا نتعرف جدًّا على المشكلات التي تزيد من اعتلال منظمتنا، ولدينا حماسة ملتهبة كما أكد على ذلك جمال غريد* للحلول الجاهزة التي صيغت في إطار وسياق مجتمعي مختلف عنا، ولعل هذا مكن القصور الذي يسهم في انحلال الإطار المرجعي الملموس الذي نحاول به مقارنة واقع منظمتنا اليوم، فلم يعد ثمة إطار قابل للضبط، كما يقرر الكثير من علماء الاجتماع** يتكيف مع الأبعاد الإنسانية والاجتماعية للعاملين، فقد تغيرت الأطر والأبعاد وأصبحت أكثر تجريداً وأكثر بعداً عن الواقع اليومي للعامل.

فمعظم منظمتنا اليوم تدار من خلال نظام بيروقراطي ينظر للعاملين كصور مجردة تماماً - أرقام وأشياء - وليس كذوات وهي علاقة اغتراب تام، فهناك ضرورتان متباينتان تتعايشان داخل حلبة المنظمة، وعلى أرضها تتحدد مكانة كل عامل، الضرورة الاقتصادية التي يوجهها معامل تعظيم المكاسب، والضرورة الإنسانية التي تحقق للعاملين والموظفين أدميتهم ووجودهم، وعلى الرغم من تعايش هاتين الضرورتين دون احتكاك ظاهر، إلا أن أي منظمة إذا اضطرت إلى الاختيار بين الضرورتين فإن كفة الضرورة الاقتصادية سترجح على الدوام فقد " يقود كل تغير في الاقتصاد وفي المجتمع إلى تغير في الشخصية كذلك، وتتمظهر هذه التغيرات بالخصوص في فئات اجتماعية بعينها أو في مجموعات مهنية ما (فونك، 2016، ص 19).

فالاقتصاد اليوم مبني على انتاج عوالم جديدة مرتبطة بالاستهلاك وهو من خلال تغوله يسعى بطريقة أو بأخرى إلى تخفيض قيمة الإنسان إلى درجة ينتج معها الإحساس بالعجز والضعف، وهذا ما يؤسس إلى صراعات للإنسان مع نفسه ومع محيطه، فهو يواجه في كل خطوة واقعة كونه يحس بالضالة بالنظر إلى القدرات التصنيعية الهائلة، ما يجعله ينفي قدراته الإنسانية ويعكسها على هذه القدرات، "لقد كانت الصراعات الاجتماعية الرئيسية تنبع من علاقات العمل، أما الآن فتظهر على مستوى الاقتصاد المعولم، الذي تؤثر نتائجه في سوق العمل المحلي (الآن تورين،

* يرى جمال غريد أن عملية التحديث في المجتمع الجزائري كانت مفروضة، ولم تكن وليدة مخاض مجتمعي " وهكذا نصل في النهاية إلى فهم المفارقة، الوحدات الصناعية منتشرة في كل أرجاء الجزائر ولكن << الروح الصناعية >> لم تهب في أية واحدة منها (غريد، 1997، ص 20).

** - عالم الاجتماع الفرنسي جيل ليبوفتسكي يؤكد أن هناك عملية تزيية لكل ما هو اجتماعي وتوسيع عميق للمنطق الفردي، بل يدعونا بالقول " فكروا في الواقع، في هذه الموجة الضخمة من الانسحاب التي أصبحت بسببها جميع المؤسسات وكل القيم والغايات الكبرى التي نظمت المراحل السابقة تدريجياً مفرغة من جوهرها، ما ذلك إن لم يكن فراراً جماهيرياً يحول الجسد الاجتماعي إلى جسد فاقد للحياة وجسم متخلى عنه (ليبوفتسكي، 2018، ص 38).

- عالم الاجتماع البولندي زيجمونت باومان يذهب إلى أبعد من ذلك حيث يؤكد في كتابه الحداثة والهولوكوست أن المسافة النفسية تزداد بلا هوادة وعلى نطاق لم يسبق له مثيل بفضل التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، فأصبح كل شيء يخضع للبرمجة وينحصر الحديث عن المدخلات والمخرجات وتتاسب الأرقام والمتغيرات، حتى نصل إلى لحظة الانفصال عن الواقع الحي الملموس ونغرق في التجريد.

- وهو تقريباً نفس الطرح الذي ذهب إليه آلان تورين عالم الاجتماع الفرنسي في كتابه براديفما جديدة لفهم عالم اليوم، أو في كتابه الحديث والمهم الحداثة المتجددة. وهذا الطرح يتعمق فيه أكثر عالم الاجتماع الألماني أولريش بك في مجمل كتبه، ماهي العولمة، مجتمع المخاطرة، مجتمع المخاطر العالمي.

2011، ص 120)، ومنطقتنا وبلادنا ليست خلواً من آثار ما يحدث، بل هي غالباً ما تردد صدًى عمق الجدل القائم، ففكرة المجتمع حل محلها فكرة السوق، كما يقرر ألان تورين*، وهذا التحول أخذ طبعاً درامياً مع انهيار المعسكر الاشتراكي، لأن النتيجة والمآل الذي طبع تواترات هذا السقوط، هو الانطلاق ومواصلة المسار ولو في أسوء الشروط، في ذلك النهر الجارف المجهول، والسعي الدؤوب مهما تكلف الأمر لإقامة اقتصاد السوق، وهكذا وجدنا أنفسنا كما يؤكد في الغرب كما في الشرق، في مجتمع مركب من ثلاث مجموعات، الملاحون وهم قلة تستجيب مرغمة الى مطالب السوق والمحيط العام، ثم الركاب وهم مستهلكون وأعضاء في الطاقم في الوقت نفسه، وأخيراً الحمولة الزائدة من الأفواه المفتوحة الذين وجدوا أنفسهم في أتون عاصفة مجنونة فأصبحنا نحيا في مجتمع يواجه تيار جارف وسيل لا يتوقف من التغيرات السريعة وفي الغالب غير المتوقعة، وهذا التغيير أصبح قوة تقوّض منظمتنا، فنجد أنفسنا إن لم نحسن التعامل مع رياح التغيير نسير الى الخلف بمقدار ما يندفع الآخرون الى الأمام كما يؤكد على ذلك ألفن توفلر** بل قد نصبح ضحايا فائض الاختيار.

هذا الإحساس بالعجز والضعف والاختلال هو ما بينه يورغن هابرماس أحد رواد ومؤسسي مدرسة فرانكفورت النقدية، الذي يؤكد أن عملية التحديث دائماً ما تكون مصحوبة بتواترات عميقة، أدلها هو التمايز الاجتماعي في ما يسميه عالم الحياة، والذي حين يُفصل عن النظام الذي يسترشد به من أخلاق مؤطرة وقيم، ويخضع لعقلنة حسابية نفعية، كما سنرى لاحقاً، يحدث تمايز وتنافر في عالم الحياة الذي يعيشه الأفراد، فتتوقع الشخصية وتت عزل عن الثقافة وعن المجتمع، مع ما لهما من تأثير تأطيري وضبطي وتوجيهي، وت عزل الثقافة عن شخصية الأفراد وعن المجتمع بسبب انحسارها، وعلى نفس المنوال ينحسر دور المجتمع لصالح الفردنة، والنتيجة درجات من الحرية، لكنها حرية زائفة، تُكون هوية هشّة متصدعة، كما هو مبين في الشكل حيث تشير المكونات البنيوية لعالم الحياة، بينما تشير الصفوف الى عمليات إعادة انتاج عالم الحياة والإختلالات التي تحدث له، والتي تؤول الى باثولوجيات - أمراض - اجتماعية ونفسية، كما تظهر في الصناديق المائلة في الشكل، بينما تمثل الصناديق المحاذية للقطر المائل التواترات والاختلالات المصاحبة.

* للاستزادة ينظر الى كتاب ألان تورين، نقد الحداثة (ص 241... ص 246).

** إن من سخرية الحقيقة أن إنسان المستقبل قد لا يعاني من انعدام الاختيار، بل من كثرة المبركة" (ألفن توفلر، 1990، ص 274).

الشكل رقم 12 : أزمات عالم الحياة الناجمة عن تبثر عمليات إعادة الإنتاج

المكونات البنيوية	الثقافة	المجتمع	الشخصية
مجال الاختلال			
إعادة الإنتاج الثقافي	فقدان المعنى	انحسار الشرعية	أزمات في التوجيه والتعليم
الدمج الاجتماعي	ارتباك الهوية الجمعية	انعدام التمييز الأخلاقي	الإغتراب
التنشئة الاجتماعية	تمزق التقاليد	تراجع الدافعية	الأمراض (الباثولوجيات) النفسية

المصدر: عن (هابرماس، سلون، 2021، ص 123).

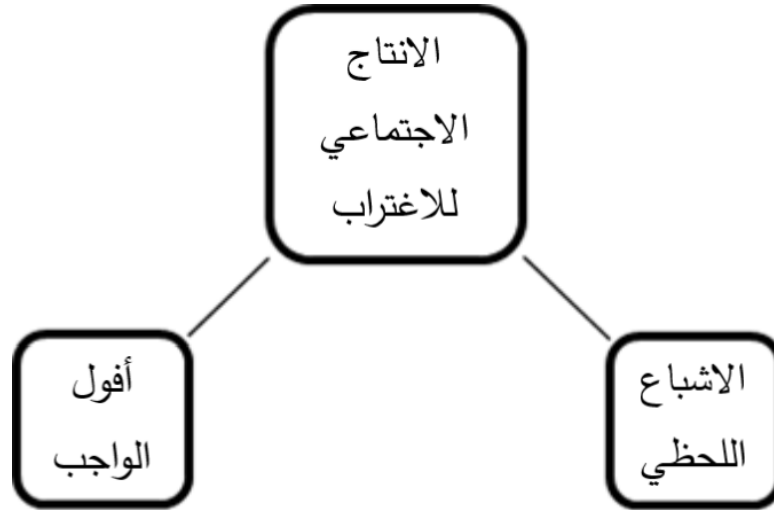
" يجادل هابرماس بأنه حالما يعترض التطور عمليات عالم الحياة المتصلة بإعادة إنتاج المجتمع أو الثقافة أو الشخصية، فإنه قد يُعثر مصدرًا أو أكثر من مصادر المعنى، والهوية، والتضامن الاجتماعي، ما يحدث هو أن هذه البعثة تستحيل في شعور صاحبها الى أزمة (سلون، 2021، ص 122)، بالإسقاط على المنظمة، يكون المكون الشخصي لعالم الحياة بالنسبة للعاملين قد داهمه شعور بالإغتراب، عندما تنهار عمليات إعادة الإنتاج الثقافي والاجتماعي، مع ما تحمله رياح العولمة وما يشهده المجتمع من تصدعات وتفتك، وبروز التوجه نحو المنفعة الفردية، وهذا بدوره ينعكس على ثقافة التنظيم لأنها جزء من ثقافة المجتمع التي يستمدجها العاملون، فيحدث فتور وتراخي في الالتزام الحقيقي للعاملين يتجلى في سلوكيات ضارة بالمنظمة أقلها التظاهر بالعمل، فالثابت "ان خصوصية الثقافة السائدة في المجتمع هي التي تشكل إتجاهات الأفراد نحو العمل والتنظيم (غياث، 2015، ص 54).

II. الإنتاج الاجتماعي للاغتراب واللامبالاة:

تغريب الإنسان في المجتمع المعاصر الموسوم بالمجتمع الاستهلاكي، أخذ أشكالاً عديدة، على رأسها تغريب وعيه من خلال الزج به في أتون عوالم استهلاكية خاوية، تُسلع الإنسان كباقي الأشياء والخدمات الأخرى، في حلقة مفرغة من الاستهلاك غير الواعي، الذي يقلص الحياة الإنسانية في تملك السلع، فيصير بدوره سلعة تباع وتشتري، وينسحب الامر بدرجة أكبر على العامل، "فالعمل في حد ذاته أصبح بضاعة، تباع بنفس شروط المنافسة في سوق العمل (فروم، 2003، ص 108)، فيبذل طاقات وجهد عظيمين في بناء صنم من الأشياء التي يصنعها ويساهم في تصنيعها ثم يصبح عبداً لها، يلهث ليل نهار لتملكها واكتسابها، هذه الصنمية* هي جوهر الاغتراب عند ايريك فروم. لكن جيل ليوفتسكي عالم الاجتماع الفرنسي ذهب الى ابعد من ذلك، حيث يرى أن اللامبالاة هي الطابع السائد في انسان عصر الفراغ، وأن الامر يتعلق بفرار وليس تغرب وتشيئ، فاللامبالاة أكثر شدة وشراسة، فهي تعبر عن وعي جديد وليس عن لاوعي بل "من الواضح في ظل هذه الظروف أن اللامبالاة الحالية لا تحوي الى جزئياً ما يسميه الماركسيون الاغتراب، وإن بدا موسعاً (ليوفتسكي، 2018، ص 44)، فالشغف الاستهلاكي المتنامي والضغوط يؤدي لا محالة الى الانطواء المغلق واللامبالاة والتي قد لا تتجلى في غياب الدافع، وإنما في ضعفه، وفي تعويم السلوكيات والاحكام الهائمة والمنشغلة أكثر بالأنا، حتى أصبحت مفرغة من هويتها في تناقض صارخ، حتى صار "لا يملك الانسان اللامبالي بشيء، ولا يملك يقيناً مطلقاً، ويكون في انتظار كل شيء، وتكون آراءه عرضة لتغيرات سريعة (ليوفتسكي، 2018، ص 47)، فإننتاج اللامبالاة أوسع انتشاراً وأشد تغلغلاً مما قد تفترضه الاستثنائية، لأن هذا الانتاج أصبح العلامة المميزة للمجتمعات الحديثة، بتغلغل المتعة والتمركز حول الذات واللامبالاة بالمصلحة العامة الذي أصبح يميز أفرادها.

* ايريك فروم عالم الاجتماع والنفس الاجتماعي الألماني يقرر أنه عندما يُسقط الانسان كل تفكيره وطاقته وجهده، سواء على شخص أو أي شيء، فيصبح غريباً عنه، لا يمكن أن يتواصل الا بالخضوع يحدث الاغتراب، وقد تعمق في تحليل هذه الظاهرة في كل كتبه، ففي كتابه "عن العصيان" يؤكد "إن الشخصية الاستهلاكية لا تهدف الى امتلاك الأشياء، ولكنها تهدف الى الاستهلاك أكثر فأكثر لتعويض خوائها الداخلي، وسلبيتها ووحدها وأيضاً قلقها (ايريك فروم، 2011، ص 75)، أما في كتابه "الخوف من الحرية" فيصرح، "إن الانسان لا يبيع فحسب سلعه إنه، يبيع أيضاً نفسه ويشعر بأنه أصبح سلعة، إن العامل اليدوي يبيع طاقته الجسمانية (فروم، 1972، ص 101)، وفي كتاب "المجتمع السوي" يؤكد أن عملية الاغتراب هي "أن الانسان لا يخبر نفسه بوصفه حاملاً نشيطاً لقراته وراثته، بل بوصفه شيئاً معدماً، معتمداً على القدرات التي هي خارجه، والتي أسقط عليها جوهره الحي (فروم، 2009، ص 235-ص 236).

الشكل رقم 13 : الإنتاج الاجتماعي للاغتراب واللامبالاة



المصدر: إعداد الباحث.

1- الاشباع اللحظي:

إنها ثقافة مُتعية تحتفي بالحاضر وتسعى الى التحقيق الفوري للرغبات الآنية، وهذه النزعة ارتفعت وتأثرها وتعمقت آثارها بفعل العولمة، والسير الحثيث باتجاه تماهٍ غير مسبوق للبشرية جمعاء، فقد تم الوصول الى نقطة اللاعودة، لان علاقاتنا فيما بيننا واعتمادنا صار عالمياً، فكل ما يحدث في مكان يؤثر على حياة الناس وفرصهم في مكان آخر، فتحت ضغط أن نستهلك أكثر أصبحت الروابط الانسانية أكثر هشاشة، وجُردت الاشياء من قيمتها. زيجمونت باومان في مجموعته عن السُيولة، يؤكد على تغلغل الشكل السلعي لدرجة يعيد معها تشكيل ابعاد الحياة الاجتماعية، الى حد تصبح الذات نفسها سلعة تباع وتشتري، ويقرر أن ازدهار المجتمع الاستهلاكي يتحقق مادام باستطاعته تحويل عدم الرضا الى حالة دائمة، بتنشيط المنتجات الاستهلاكية ثم التقليل من قيمتها وتشويهها بوقت قصير لضمان استمرار تدوير عملية الاستهلاك الادماني "ولأجل استمرارية التوقعات ولأجل أن تملأ الآمال سريعاً الفراغات التي خلفتها الآمال التي سبق الارتياح بها ونبذها، لابد أن يصبح الطريق بين المتجر وسلة المهملات قصيراً والانتقال بينهما سريعاً (زيجمونت باومان، 2016، ص 226).

2- أفول الواجب الأخلاقي وتفريغه:

أقصى مجتمع الوفرة * بكثافة الأشكال الانضباطية للواجب من خلال إعلاء شأن قيم الفردانية والرفاهية والمتعة، حتى غدت معه لغة الواجب غير متطابقة مع الثقافة المادية التي تُأسس تمجيد منافع الذات والانغلاق عليها، بل إن مسار تميع الواجب مستمر وبصورة متفاوتة، حتى غدا معه الانخراط في العمل لا يشكل أي اعتداء على الكرامة الانسانية وعلى الذات، فقد أُفرغ من فكرة الالتزام الداخلي، وأصبحت الأخطاء المهنية وحدها هي التي لا تغتفر، وتواتر الغاء العامل الانساني بما أن مردود الانتاجية لا يحتاج في الأساس الا الى تبسيط المهمات، والتطبيق الميكانيكي للوائح والتعليمات، فصار معها العمل أقل ارتباطاً بفكرة الواجب الأخلاقي، الفردي والجماعي، وقُزمت غايته فأصبح في خدمة المنظمة والعواطف الفردانية لأصحابه، فهو نشاط في خدمة الفرد أساساً، "ومن نتائج هذه الوضعية أن العمال يدخلون مع المصنع في علاقات أداتية صرفة يتم بموجبها تبادل معين، فالعمال يقدمون نصيباً من وقتهم في مقابل مبلغ مالي معين، فلا يبدو أنه قد تكون لديهم مشروع جماعي يستهدف التحول الاجتماعي انطلاقاً من المصنع (جمال غريد، 1997، ص 15)، فالعلاقة بين العامل وعمله في مجملها هي حصيلة النظام الاجتماعي الذي هو جزء منه، فهو ليس مسؤولاً الا عن الجزء اليسير الذي يقوم به داخل المنظمة، فهو مستخدم وليس فاعل، وبذلك فهو قليل الاهتمام الا فيما يخصه من تحصيل أجره، ولا يُتوقع منه أو يراد منه أكثر من ذلك.

فالذي يجري هو إعادة صياغة لحس الواجب، مع تزايد سرعة وتيرة التكنولوجيا بكل صنوفها، وتعدد سيورة المجتمع وتطوره من خلالها، فتفقد قيم وأخلاق الواجب مكانتها التأسيسية الحاسمة في ضمير الأفراد والمجتمع وتُكرس المعادلة المكيافيلية في تحصيل الغايات بعيداً عن مضمونها القيمي، وهكذا تبدو لغة الواجب مبدلة في الخطاب وغائبة ومغيبة في واقع الحياة اليومية، فالذي يحدث عندما يتحقق استبعاد القيم الخارجية الموجهة للفعل من مجال الرؤية والتأثير يتحول العمل الى غاية في حد ذاته، ومن ثم لا يكون الحكم عليه الا من خلال معايير الداخلية التي تخص الكفاءة والفاعلية، وهذا بالضبط ما أشار اليه باومان بقوله " فإذا ما انعزلت الافعال الاكثر تخصصاً من الناحية الوظيفية عن عواقبها البعيدة، فإنها تجتاز الاختبار الاخلاقي بسهولة، أو لا تبالي بالعواقب الأخلاقية (باومان، 2014، ص 182)، فالفعل هنا لا يصطدم بموانع أخلاقية تحكم عليه.

* مجتمع الوفرة كتاب أصدره بهذا العنوان الاقتصادي الأمريكي جون كينجالبيرث سنة 1958، تحدث فيه عن مجتمع ما بعد الحرب العالمية الثانية الذي يتميز بوفرة الانتاج، خاصة في مجال الرفاهية، مع نقص في القطاع العام وتكريس للنقاوت الاجتماعي (جيل ليبوفتسكي، 2018، ص 58).

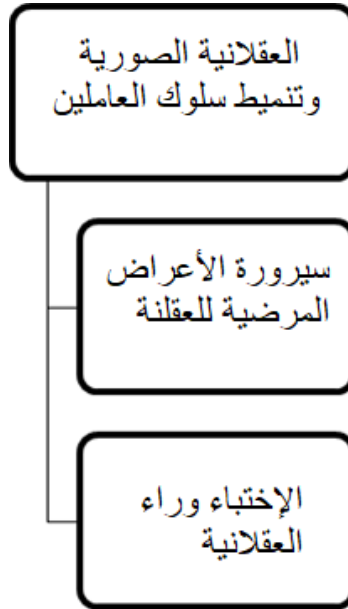
III. العقلانية الصورية وتنميط سلوك العاملين:

ما عادت العلاقات الانسانية ذات طابع عفوي، بل أصبحت محسوبة، خاضعة لمنطق التقويم النقدي، والنفعي الحسابي، وأصبحت المصالح تترجم داخل الافعال العقلانية*، وصار هذا القالب من الافعال نموذجاً ارشادياً - براديغم - تقاس به وسائل الافعال والنشاطات المختلفة لتحديد درجة عقلنتها، وهذا بالأساس يؤدي الى بؤس العامل لافتقاده أي سند يضمن له معنىً داخل حياته وسلوكه، فهذا النظام يتجاوز ككيان مستقل له حاجاته ورغباته، انه مجرد رقم كباقي الارقام المكونة لهذا النمط والنظام.

هذه العقلنة التي تسري في جميع مكونات الجسد الغربي، انتقلت عدواها اليها، لكن ينبغي التأكيد أن مفهومها ودلالاتها تختلف باختلاف المجالات وخصوصيتها، وباختلاف الثقافة المجتمعية كذلك، وهذا ما عبّر عنه فيبر بقوله "ما هو (عقلاني) من احدى وجهات النظر هذه، يمكن أن يصبح (لاعقلانياً) من زاوية أخرى ومن هنا تبرز أشكال متنوعة جداً من العقلنة في مختلف مجالات الحياة وتبعاً للحضارات (فيبر، 1990، ص 12)، ونمط الهيمنة العقلانية يستند الى عناصر قانونية تصبح بموجبها مؤسسة، فتُمَارَس السيطرة والهيمنة من خلال دروب معقدة، تختبأ وراء مجموعة من العلاقات التجريدية وأشكال المنطق، عبر وساطة الادارة البيروقراطية التي هي الاداة الطيّعة لعقلنة الحياة الاجتماعية، وغالباً الامتثالية تكون شرط الانضباط البيروقراطي، والعقلانية باعتبارها ميلاً جوهرياً في المنظمات ومبدأ عام في آلية اشتغالها لا يمكنها أن تتجاهل العلاقات الاجتماعية التي ينسجها أعضاء المنظمة، لذلك تسعى الى قولبتهم وتنميطهم من خلالها ف"يقترّب المرء من هذا الهدف بوضوح الى الحد الذي تصبح فيه جميع أنماط الهيمنة والخضوع مجرد شكل من التنظيم التقني لا يستدعي طابعه الموضوعي الخالص بعد الآن، اي ردت أفعال ذاتية البتة (زيل، 2020، ص ص، 418-419).

* ميز ماكس فيبر بين أربعة أنماط للعقلانية، العلمية، التنظيرية، الجوهريّة، والصورية، "أما اهتمام فيبر فينصب على النمط المسمى العقلانية الصورية، حيث إنه المميز لعالم الغرب الحديث، ويتمثل بالسعي الى الوسيلة الأقدر على تحقيق الغاية، ولكن مرشده هو القواعد والنظم (جون سكون، 2009، ص 280).

الشكل رقم 14 : العقلنة الصورية



المصدر: من إعداد الباحث.

1- سيرورة الأعراض المرضية للعقلنة:

اعتبر فيبر أن التجسيد المثالي والأكمل للعقلانية تمثله البيروقراطية، وعدد السمات والمبادئ التي يحتاج أن يتمثل بها أي تنظيم هادف للنشاط البشري، وسعى الى تنقيتها وتمحيصها، حتى يمكن الاقتراب من النموذج المثالي ومن ثم الصعود الى قمة العقلانية، وأكد على عدم الاعتداد الا بما له صلة بهذه الغاية، وما تقسيم العمل والوظائف والنشاطات الاخرى في المنظمة الا أحد افرازات تطور العقلانية الصورية، ولمّا كان اقتصاد السوق لا يهتم الا بتقدير العوامل التقنية الاكثر فعالية، فإن ما يهم هو ما يحدد هذه الفعالية، ومدى نجاحها وتحقيقها، بل إن شرط نجاح أي عقلانية صورية هو إزالة العوائق التي تُحول دون تحقق فاعليتها، سواء كانت قيمة أو عاطفية.

صحيح أن العقلانية عبّدت الطريق للبيروقراطية عبر مفاهيم المسؤولية والرشد، ومن حيث قدرتها على التعبئة والانضباط، الا أن التداعيات كانت باهظة دفع ثمنها أعضاء المنظمة وبخاصة الفئات الدنيا، بجعلهم عاجزين عن خلق دائرة مستقلة بهم، فضيقت الخناق عليهم بإجراءات صورية مجردة، جسدت لها مساطر الالتزامية واحترام اللوائح، وبسبب الصبغة اللاشخصية برزت العلاقات السلعية الفاقدة للمعايير القيمية، ومع الطموحات والأطماع، وفي غياب الأخلاق المؤطرة يظهر السلوك المسيس والذي في العادة يكون قد تحرر من الالتزامات الاخلاقية بفعل النزعة الميكانيكية والنتيجة هي التجفيف البيروقراطي للسيرورة الذاتية بتطويع العمال وارتهانهم.

فإذا كانت العقلانية تعني خدمة الانسان بالوصول الى تحقيق غاياته، مستخدماً الوسائل التي يختارها ويراهها مناسبة، فإنها - أي العقلانية - سرعان ما ستتقلب عليه بجعله سجيناً لتلك الوسائل بعد أن تحولت الى غايات في حد ذاتها، فما حدث بفعل سيرورة العقلانية أنه ما عاد هناك تمييز بين الخيط الناظم للقيم والمصالح، فأصبحت هذه الأخيرة مترجمة داخل الفعل العقلاني، "إننا لنواجه هنا واحداً من أكثر مظاهر المجتمع الصناعي مدعاة للأسف، الطابع العقلاني للعقلانية (ماركيوز، 1988، ص 45).

يؤكد زيغمونت باومان، من جهة هي تؤمن التحكم في الأفعال، بتوجيهها للغايات المحددة بطريقة مناسبة ومواتية لتلك الغايات، وبإستيفائها للمعايير المطلوبة تزيد من الفعالية والكفاءة على الإجمال، كما أن الأفراد الذين يسترشدون بالعقلانية هم أكثر قدرة على الوصول الى أهدافهم مقارنة بالذين لا يحسنون التخطيط والتوجيه، لكن في المقابل وبجعلها دليل إرشاد لكل التصرفات والتفاعلات فإنها تجعل صاحبها بلا روح، لأنه محكوم بقوالب نفعية حسابية خالصة، لذلك وبداعي العقلنة يجري ابتلاع جميع العناصر الأخلاقية والقيمية، وفي أحسن الأحوال تركها في الظل بلا تأثير، بداعي مأسسة الفعل واسترشاده بالعقل، فكما هو معروف فالإلتزام لا يخضع فقط للشروط العقلية، فهناك جانب مهم وهو مدى الإلتزام العاطفي نحو المنظمة، لذلك يكون تأسيس الإلتزام مبني على الجانب العقلاني والعاطفي معاً مهماً جداً.

2- الاختباء وراء العقلانية والعلم لتطويع العاملين:

هيمنة الثقافة المادية أدت الى ابتلاع الذات من خلال عمليات العقلنة وتجسيدياتها، وهي نتاج التطور العلمي والتقني المحايث لمنطق تطور المنظمة والفكر التنظيمي، وهذا يدل على أن نماذج الادارة الجديدة التي تقدم نفسها بلبوس الحداثة، ماهي في الواقع الا امتداد لنهج فريدريك تايلور وهنري فورد، وغيرهما، كما ذهب الى ذلك الكثير من علماء الاجتماع والادارة، فما يهمها بالأساس كما سبق وتقدم، هو تعظيم المكاسب، ضمن رؤية أحادية تتسم بالسطحية والهوس المادي، من خلال إضفاء الشرعية على الممارسات التنظيمية، بإضفاء الطابع العلمي الذي يقدم على أنه حيادي وموضوعي، "وفي واقع الامر أحدث نظام الادارة نقلة في موقع السيطرة - أو بالأحرى ضاعف منها - والذي انتقل الآن من ايدي الرأسماليين التقليديين الى أيدي التكنوقراطيين الذين استعانوا ببلاغة العلم والعقلانية والرفاه العام لتأسيس سلطتهم (إيفا إيلوز، 2021، ص 24).

فما فعله تايلور في الحقيقة هو حرب ضروس ضد العمال، فقد جردهم بمنهجية مدروسة، وعن عمد كل ما يشكل قوتهم وهويتهم وسلطتهم، باسم العلم الذي أضفى الشرعية على ثورته التنظيمية، فالعلم وحده يحل النزاع القائم بين العمال وأرباب العمل، فهو يقرر - تايلور - أن الجزء الأكبر من التكاثر الممنهج الذي يقوم به العمال يرجع

الى هدف عقلائي هو ابقاء أصحاب العمل جاهلين لكمية العمل الحقيقية التي بمقدورهم تحقيقها. ولكي يبرهن على صدقية طرحه وحياديته، فإنه يذكر بان التقيد بالمبادئ التي طرحها في إدارته العلمية سوف يسمح بزيادة الراتب من 30 % الى 100%، لقد طور نقاط قوية وحقيقية، وفرت له المجال ما يمثل في الواقع هجوماً غير مسبوق وممنهج على السجل المهني الطويل للعمال، وارتهانهم واغراقهم في حالة من الخضوع والتبعية الهرمية، بنزع الكفاءة المهنية التي يتمتعون بها، وسلبهم تحكمهم بالعمل، واخضاعهم لاقتضاءات طرق الادارة من تخصص مفرط، وعمل مجزأ ومكرر، وهكذا انقلبت الامور على نحو جعل التحكم في سير العمل هذه المرة يؤول الى أرباب العمل، فهم الذين بأيديهم وحدهم المسؤولية التي عهد بها اليهم تطبيق العلم، وهذا حتماً سيؤسس ركائز سيطرة نهائية لأرباب العمل "وتصبح كلمة رهيبة عندما تطلق على التaylorية وطرق تنظيم العمل الاخرى، التي تحطم الاستقلال المهني للعمال، وتخضعهم لإيقاع وأوامر تزعم أنها علمية، ولكنها ليست إلا أدوات في خدمة الربح، لا تنبالي بالواقع الفسيولوجي والنفسي والاجتماعي لإنسان العمل (تورين، 1997، ص 129).

وعلى نهج تايلور صار فورد الذي أرسى هو الآخر دعائم تنظيم أشد وطأة واستغلال، فقد أصبح ايقاع العمل يمثل هوساً لجميع العمال، من خلال ما عُرف بالعمل بالسلسلة، أين ينتظر العمال في أماكنهم، وتمر من أمامهم بحسب الترتيب والتدفق المتواصل، القطع التي يستعملونها في الانتاج، حيث تحول العمال الى روبوتات عكس ما كانت تروج له الدعاية التي كانت تتباهى بأنها أحضرت العمل الى العامل بدلاً من جلب العامل الى العمل.

IV. تواترات البرقطة وتجلياتها:

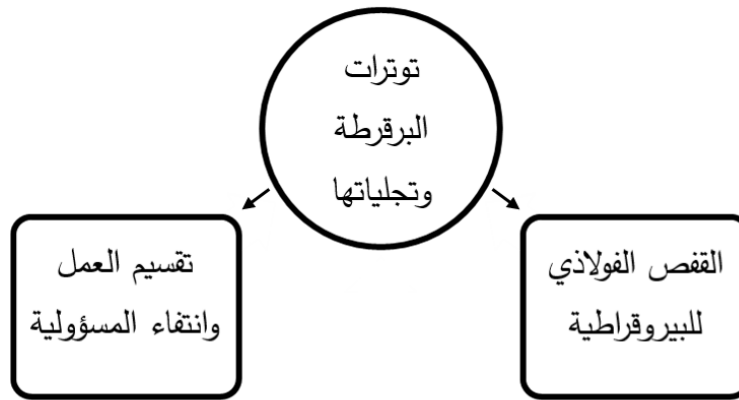
إذا كان التصور المثالي للحرية نفى هيمنة الإنسان على أخيه الإنسان، فقد عوض هذه الهيمنة الشخصية التي طالما أنتقدتها بالهيمنة المؤسسية، وهيمنة المنظمة التي باتت تأخذ شكلاً اجتماعياً للسلطة، تُشرعن هيمنتها وسيطرتها من خلال الممارسات والإجراءات البيروقراطية التي تتحدد من خلالها كل تفاصيل حياتنا من صغيرها الى كبيرها، من خلال الطلب المتزايد والمستمر على الاجراءات سواءً الورقية أو غيرها، للانتساب، للعلاج، للتعليم، وحتى للسفر والترفيه، ومعها دفع الإنسان الحديث والعامل ضرائب هذه البرقطة*، التي لم تعد مقتصرة على التنظيم، بل تغلغت بعمق في المجتمع ككل مشكلة صدئٍ لمستلزمات وسلوكيات أخرى، فمن منا لم يخالجه الشعور باللاجدوى وهدر الوقت، جراء قواعد ومقيدات لا طائل منها، أو جراء أعمال روتينية مكررة في العمل أو في غيره "بيد أن هذه البرقطة، سواء أكانت مرئية أم غير مرئية، تغذي الشعور بالعنصرية، والإبهام والاستياء، وعدم الرضا (هيبو، 2019، ص 20).

* هي آلية للتحكم البيروقراطي في تسيير الشؤون العامة والعمال والأفراد، من خلال مجموعة من الترتيبات المعيارية والاجرائية وهي بالتالي (مفككة ويتعذر ادراكها، فهي ليست جهازاً ادارياً، ولا مؤسسة، ناهيك عن أنها ليست بنية تنظيمية، إنها شكل اجتماعي من أشكال السلطة (هيبو، 2019، ص 23).

فأصبح العامل مجبر على السير تحت إكراهات يومياته المضغوطة، يخضع لقانون العرض والطلب، وتسري عليه إقتضاءات السوق وقواعده وفي هذه الموضوعة يتركز الاهتمام على مردوديته وإنتاجيته، بدلاً من الإنصات الى همومه وانشغالاته.

منذ تخليقها، قاربت البيروقراطية الإنتاجية والفعالية انطلاقاً من تنظيم العمل وإجراءاته، ما أدى الى تكثيف استخدام المحاسبة، وتنظيم وتوثيق العمليات وبالتالي تزايد استخدام الوثائق والمستندات، والأساليب الإدارية المعقدة، لدرجة زاد معها التجريد والتصنيف، وبترافقها مع التغيرات التكنولوجية والتقسيم المتزايد للعمل والمهام، كان من الطبيعي أن تكون إفرازاتها جهل الغالبية العظمى من العمال لطريقة سير العمل في المنظمة، وهذا ما يجبرهم بالضرورة الى اللجوء دائماً الى القواعد والاجراءات المصاغة ليتحقق الانسجام مع سير العمل، وبالتالي تقييد كل تحركاتهم ونشاطاتهم وتنميطهم وفق قوالب من التحكم والسيطرة.

الشكل رقم 15 : تواترات البرقرطة وتجلياتها



المصدر: من إعداد الباحث

1- استحكام قبضة القفص الفولاذي للبيروقراطية:

استخدم ماكس فيبر صورة بليغة لوصف استحكام قبضة التنظيم البيروقراطي، الذي عمل على إفراغ الذات الانسانية من مضمونها ومحتواها، وتفتيتها، وجعلها تضمحل وتذوب في حلقة مفرغة يكون أفرادها هم وسائلها، وغايتها تدور حول ذاتها، ورغم أن الحياة تدب في أوصالها، لكن لها القدرة التعسفية على إجبار الأفراد على خدمتها، بل هي من تحدد نمط حياتهم الروتيني الممل والرتيب في العمل، بالهيمنة عليهم بوعي منهم أو في الغالب بدون وعي، إنه

القصاص الفولاذي للبيروقراطية*، الذي يخنق الفرد ويسجنه داخل جدران سميكة صماء لا روح فيها، إذاً هي البيروقراطية من وجهة نظر فيبر "يجب اعتبارها كما لو كانت إنتاجاً علمياً، انقلب على صانعيه البشر والتهمهم، فالحساب العقلاني قد أصبح آلة بشعة (كليج، 2002، ص 52).

تكهن العديد من العلماء بأفول نجم البيروقراطية، ونهاية العلاقات التراتبية، وظهور منظمات تتسم بالمرونة وسرعة التكيف، ولكن الذي حدث هو أننا مازلنا ضمن منطق التعاقد البيروقراطي، وأنها اتخذت أشكالاً جديدة وفق خطوط تبقى مرسومة، فمثلاً لا يتم تأمين التحكم وإعطاء الأوامر من خلال العلاقات التراتبية فقط، بل تطور الأمر الى أنظمة تعمل من خلال المعايير والقواعد والتي تعتبر ممارسات بيروقراطية، الأمر الذي جعل السيطرة تأخذ أشكالاً نوعية، من خلال التحكم عن بعد بواسطة الرصد الاحصائي، الذي يبدو أكثر تشدداً من رصد المشرفين الذين يراقبون تسلسل تنفيذ الأعمال عن قرب، فالمؤشرات المرقمنة بواسطة النسب والمعايير والبيانات، تبدو أكثر فعالية، لأنها غير مشخصة وتخضع للتكميم، ولا تطبق من خلال الأوامر والإشراف الشخصي، وهكذا تبدو السيرة الجديدة للتجريد المعتمدة على الأرقام والرموز الإحصائية وكأنها شكل من أشكال ممارسة السلطة، "ويتأتى عنف التكميم، في آن معاً، من آلية التبسيط والتخفيض التي تميز هذه العملية (هيبو، 2019، ص 133).

فأصبحت المعادلة التي تفسر الوضع هي إمكانيات كبيرة متاحة من الحرية المزعومة، مع إمكانيات كبيرة ومهولة من الهيمنة والتحكم والمراقبة، ومع أن فكرة المراقبة ليست بالمستجدة، لكن سيورتها من خلال عمليات التدقيق غير المسبوق هو الذي يكسبها الجدة، تحت غطاء الإجماع والقبول الطوعي للمعايير، "بيد أنه لا يزال من الأجدى القول إن البيروقراطية لم تتراجع، بل أضيفت إليها بعض عمليات الضبط الإضافية، شاملة الإشراف والرقابة (surveillance) والنتيجة هي نسخة جديدة من البيروقراطية، وهي نسخة لا تعد تفكيراً للبيروقراطية بقدر ما تعد هيكلة جزئية لها (سكوت، 2009، ص 87)، وهكذا بما أن المهام الإدارية المتنوعة والمتفاوتة في الحجم والأهمية تتطلب تطبيق طرق توظيف حيادية ومنفصلة عبر مختلف المستويات التنظيمية، يتم التركيز على إيجاد وخلق مسافة ذهنية وعملية معتبرة بين الفاعل ومآلات أفعاله النهائية، ما يجعل اصدار الأوامر والتعليمات يتم دون دراية كاملة بعواقبها ومآلاتها، ما يكون معرفة منفصلة عن المشاعر، يعبر عنها بالتكميم والاحصاءات تُقدر تقدم العمل وطرق

* هذه العبارة سكها فيبر الذي تكهن بأنه مع انسحاب الأخلاق والقيم الضابطة، تتحول الوسائل من تنظيم بيروقراطي وغيرها الى غايات، مشكلة قفصاً فولاذياً يجعل الأفراد ضحايا عمليات عقلانية من دون جوهر أو غاية محددة لتلك العمليات، " حيث يبدو فيبر متشائماً، لأن نهاية الأخلاق البروتستانتية قاد عملية العقلنة الى القصاص الفولاذي الذي أصبح رمزاً للحدثة المعاصرة، ولتأخذ العقلنة مساراً سلبياً جسدهت الرأسمالية المتأخرة وتبعاتها (الشقيري، 2021، ص 380).

إنجازه، دون التطرق الى طبيعة من يقوم به وأهدافه وانشغالاته، فالأمر المهم هو قياس الأداء والإنتاجية، وهذا ما يسهم في اغتراب العامل أكثر فأكثر، وتزداد الهوة التي تفصله عن عمله في التعمق.

2- تقسيم العمل وانتفاء المسؤولية:

في عالم الشغل الحرفي واليدوي، كان الحرفيين يحوزون المهارات المهنية والحرفية نفسها، وكان الحرفي بالتماس المباشر مع منتج الكلي، في كل مراحل إنجازه، وكانت المعرفة العلمية لأسرار الحرفة تنمو في كل اتجاه، لكن الأمر اختلف الآن اختلافاً جذرياً، فمع التقسيم التراتبي للعمل والتخصص الدقيق للوظيفة، تنحصر نوعية الخبرة والتدريب في كل مهنة، وكل وظيفة، بطرق متفاوتة في الحجم والأهمية، وأصبحت المربعات المرسومة على المخطط التنظيمي تحوي اسم المهنة وتفاصيلها، وهي بذلك تؤكد على توقع ضمني من العاملين والموظفين يتطلب تكيفهم مع المربع الذي تم تعيينهم بداخله، أو ترقيةهم اليه، ومع هذا التقسيم الدقيق والمعقد، أصبح العامل معزولاً عن النتائج النهائية للعملية التي يشارك فيها، وانصب اهتمامهم على الكيفية التي يدير بها عمله ووظيفته، وهكذا حول هذا التقسيم بصورة متقطعة العمل بشكله الكلي ومن ثم مضامينه أيضاً الى جهد مقرر ومفروض ولكن بدون معنى، فهو - أي العامل - مسؤول أمام رئيسه المباشر ولا يكون مهتماً بطبيعة الحال الا برأيه ونيل رضاه عن العمل الذي يؤديه.

لقد تم تغيير الرؤية التي يحملها العمال بخصوص مصالحهم بإضفاء منطق النزعة الفردية وتقويض ركيزة المصلحة المشتركة لديهم، من خلال إقناعهم بأنهم بوصفهم أفراد، فإن مصالحهم من مصلحة المنظمة التي ينتمون اليها، وما أشكال الدفع والترقية الا تعزيز للطموح الفردي والمنافسة بعيداً عن التكتل، "لقد لاحظ جميع علماء الاجتماع أن اضعاف النزعة الفردية والتنافس كانا في جوهر الممارسات الجديدة التي انتهجتها الإدارة (لينهارت، 2020، ص 147)، فالآخر الموجود ضمن دائرة العمل مجرد زميل في العمل، يعتمد نجاحه في أداء مهمته على تطبيق دوره في المهمة الموكلة اليه، أو مجرد رئيس مباشر نجاحه مرتبط بتعاون رؤوسيه، أو مجرد شخص يقبع تحت الخط الهرمي للتنظيم، مهمته محددة وواضحة، لقد أدى تقسيم العمل والمهام الى أن يصبح كل شيء يفعله الفرد متعدد النهايات لأن الآخرين المجهولين والبعيدين عن المشهد - المدراء والمسؤولون الكبار - هم من يحددون هذا المعنى، " يتسبب تقسيم العمل في نشوء وضع يكون فيه الشيء الفردي منتجاً جماعياً، إذ أن تفكيك الأفراد الى طاقاتهم الفردية الذي يحدده تنظيم عملنا، وإعادة دمج ما جرى تمييزه على هذا النحو في منتج ثقافي موضوعي يؤديان الى افتقار هذا المنتج الفردي الى الروح، كلما شارك في صنعه عدد أكبر من الناس (زيمل، 2020، ص 596).

إن الآثار والأبعاد المترتبة عن هذا التقسيم والتقييم الناتج عن التدرج الخطي للسلطة والمرئوسية يخلق مسافة بين أغلب أفراد المنظمة، فيؤول الأمر الى تمييع المسؤولية، فلا أحد يشعر بأنه المسؤول، فتقسيم العمل الى مهام

دقيقة، وفصل تلك المهام عن بعضها البعض، قد جعلنا الشعور بالمسؤولية في غير محلها، بل جعلنا اكتسابها صعباً الى أبعد حد، فربما يقرر العامل أو الموظف أن إصدار الأوامر تتجاوز اختصاصه وصلاحياته، فبمجرد إضافة التدرج الخطي للأوامر، أو الاستعاضة عنها بالتقسيم التراتبي للمهام، وفصلها تنتفي المسؤولية، بل ذهب الأمر الى أبعد من ذلك، فقد تذوب المسؤولية الشخصية في سلطة المعرفة الفنية والتقنية المجردة وتُستبدل المسؤولية الأخلاقية المباشرة بالمسؤولية الفنية التي تتشكل من خلال الخبرة والمهارات التي يمتلكها بعض الأفراد دون غيرهم، فالإنجاز السليم يتطلب معرفة خاصة وهذه المعرفة قد تتفاوت في توزيعها، ما يجعل المسؤولية لا تُحول الى الأفراد الخبراء أنفسهم بل الى جملة المهارات التي يحملونها، وبالتالي تتوقف مسؤوليتهم الشخصية كلياً على مدى تمثيلهم لهذه المعرفة بكفاءة.

V. تراخي قيمة الالتزام:

من خلال ما تقدم وتم طرحه، نلاحظ أن كل تلك العوامل وغيرها، من تصدع الاطار المرجعي لمقاربة واقع منظماتنا، الذي هو في الأخير نتاج ثقافة عولمية ومجتمعية، عملت بقصد أو بدونه، من خلال سيرورة الأعراض المرضية للعقلانية، وتوترات البقرطة، وتلاشي الرؤية الأخلاقية بأفول الواجب وتمييع المسؤولية، على خلق أفراد أكثر حرية، وربما أكثر راحة من الناحية المادية مقارنة بالأجيال السابقة، لكنهم يختبرون في كل مراحل حياتهم، استلاباً واغتراباً قلب الرؤية عندهم، فتحول العمل من تحقيق لذات الفرد الى سلب لذاته والذي حصل هو أن استحكام قبضة القفص الفولاذي كانت نتيجتها المرعبة هي تراخي قيمة الالتزام، وانفصال العامل عن عمله، بتماهي تشاركي، جعل سمة الاخلاص عند أداء أي عمل تتلاشى بشكل ملحوظ، فعندما يكون التصميم على جعل ارادة الآخرين - المدراء المشرفين - هي البديل لغياب والغاء ارادة العاملين، بالسير في اتجاه واحد ووحيد، الأوامر، التوجيهات، الالتزامات، كلها تصدر من القمة ويجري فرضها في أسفل الهرم، فتتكسب لغة الأخلاق مفردات تعج بمفاهيم من قبيل الواجب والولاء، والالتزام، لكنها تشير الى الرؤساء على أنهم الجهة المسؤولة عن مَفهمة هذه الأخلاق ومَوضعتها، بطرق تُفقد الكثير من الارتباطات شدتها ومتانتها، وتخنق حيويتها وحماستها، "إن الخيار الاداري في السيطرة الاخلاقية على المستخدمين من أجل الضفر بولائهم، واقناعهم بأن الصفة الشرعية، والاخلاقيات والشجاعة الى جانب أولئك الذين يدافعون عن أداء الشركات والوظائف، هو أحد وجوه الايديولوجية التي تروج لها الادارة، من أجل ادارة ما بعد التaylorية (لينهارت، 2020، ص 155).

والذي يحصل دائماً هو اضطراب أهم عنصر يقوي هذه الارتباطات، وهو الأمان الذي يعزز روح الالتزام في فوائد التضامن الانساني الذي توفره المنظمة لأضعف أفرادها، فتعزز فيهم روح الالتزام بثقة واقتدار، بعيداً عن

الاستثمار في رأس مال الخوف، حتى تضمن شرعية وجودها، بعدما تخلت عن كل الادوار التي تكتسب منها شرعيتها، فتنحول الى منظمة سجانة على حد تعبير ايريك فروم، جدرانها السميكة تخفي واقعا شديد القتامة يقتل في العاملين داخلها كل شعور بالحيوية والنشاط والابداع، فهم يجهلون واقع أحوالهم وامكاناتهم، وليس لديهم أي تصور واضح عما يقومون به، فهم منقادون في طريق ليس من اختيارهم، وهم بذلك تحت وطأة الاختيار العسير بين ثنائية الانقياد والتبعية والتصرف وفق الاملاءات، أو التسريح والفصل والصرف من العمل، "إن خطر تحرير العمل في العصر الحديث لن يفشل في ارساء قواعد عصر حرية للجميع فقط، بل على العكس سيبلغ تطويع كامل للنوع البشري لأول مرة تحت نير الضرورة (أرندت، 2015، ص 152).

طبيعة الالتزام في الاساس هي طبيعة عاطفية، تتطلب غرس بذور التزام حقيقي في وجدان العاملين ، وليس مجرد محاكاة للسلوكيات التي قد تبدو مثله (انضباط، احترام اللوائح والتوجيهات...الخ)، وهذا يكون باقتناع وايمان حقيقي بقيمة العمل، وليس بالانقياد الذي عادةً يكون مبعثه الخوف أو الطمع، ففكرة الالتزام في جوهرها هي تعهد أخلاقي وأدبي، تعززه القيم والاخلاق، والاحترام والتقدير، والاعتراف، وليس الانصياع والجبر والقهر، ولا حتى العوائد المالية من أجور وغيرها ، فأساس نجاح وتماسك أي منظمة في وقت الشدائد والصعوبات دائماً يكون مبعثه الالتزام، الذي تغرسه المنظمة ضمن بيئة صحية، يعمل ضمنها وفي اطارها العمال، وهي من تحدد مستوى الامكانيات التي يمكنها أن تتحقق في أماكن العمل، وترسي دعائم راسخة وناظمة للحياة المهنية ومعها المعيشية للعاملين، أساسها الالتزام الحقيقي تجاه العمل والمنظمة، " يتبدى الالتزام العاطفي من خلال مستويات وتطلعات أعلى في كل موقع للقوة العاملة، ويبدو أن ذلك يُوجد حافزاً يضاعف ويتجاوز كل ما يمكن للبرامج والأنظمة العقلانية أن تفسره (كاتزنباغ، 2002، ص 29)، دعائمه مرتكزة على توازن وتوافق بين العقل والقلب، هذا الأخير بما يمثل من عواطف ورغم أنه هو الجانب الطاعي في التعاملات، إلا أنه دائماً يغيب ويستبعد، ولا يُنظر الا الى الجانب العقلاني، لكن رغم ذلك قد تجد في منظمة ما تراخي في الرقابة والإشراف، لكن رغم ذلك تجد العاملين لديهم مرونة غير رسمية في إنجاز العمل على الشكل المطلوب، حيث يحققون من وراء ذلك رضا شخصي وتقدير لا توليه الأنظمة والقواعد الرسمية اهتمام كبير، وبذلك وكما سبق وأن تطرقنا للأمر في التسييس التنظيمي، فإن التنظيم غير الرسمي يتأسس من خلال المشاعر والتي يمكن أن تكون إيجابية، فتتحفز على الثقة والتعاون، وتتطلب التقدير والإعتراف، أو قد تشمل مشاعر سلبية يكون منبعها في كثير من الأحيان الخيبة والخوف والقهر، "إن العواطف هي الزيوت الاجتماعية التي تجعل الأفراد يقومون بواجباتهم بدون حرارة زائدة أو توقف (غارث، 2004، ص 103).

VI. الالتزام الاغترابي ومتلازمة الفشل:

ألفن غولدر في كتابه المعروف "الأزمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي" يرى أن تأمين خضوع وطاعة العاملين، وإجبارهم على الالتزام، عن طريق التهديد والقسر، يؤدي في الغالب الى إهمال إلتزاماتهم الأخلاقية، ويحدث ما يسميه تطبيع مع القهر، فلا يشعرون بالذنب، حين يجنحون الى إنجاز الأعمال بوتيرة أقل وأبطأ، لأنهم سوف يُسوغون إلتزاماتهم من باب الإجبار والتوزيع غير العادل للقوة، والذي حمل بعضهم للموافقة على أقل من حقهم المشروع "وذلك لأن البشر مهينون صراحة لأن يعدوا بتحقيق إنجازات لا يريدون تحقيقها، ولا يقصدون الحفاظ عليها، ويقود هذا التفاوت بين القيم والرغبات الى تخليق فجوة بين المبدأ والممارسة (غولدر، 2004، ص 457)، وهذا بالضبط ما يقود الى التوتر الحتمي الذي يمر به جميع أعضاء المنظمة من أعلاها الى أدناها، توتر يحصل بين ضرورة الموازنة بين المصالح الشخصية والمتطلبات التي تنتظر التحقق، وبين متطلبات الوظيفة وواجب الإلتزام مع المنظمة.

وعند إصرار المنظمة من خلال المسؤولين فيها على ضرورة الإلتزام بالصورة المرغوبة التي يريدونها، بإقامة أنظمة للتحكم أكثر في أنشطة العاملين وتصرفاتهم، قد يقود هذا الى انقياد العاملين، لكنه في المحصلة انقياد سطحي، فهم - أي العاملين - سوف يفسرون الاشراف الزائد، وأنظمة التحكم على أنها نقص ثقة وتقدير لهم، مما يضطرهم في كثير من الأحيان الى مكافئة هذا المنظور المشكك بقدراتهم والالتزامات، بتحقيقه فعلاً، فمادام المسؤولون والمشرفون ينظرون اليهم نظرة شك وتقليل، ومادام تقييمهم لأدائهم سيظل ضعيفاً، فهذا الذي سوف يحصل بالفعل، وهذا ما يؤسس لمتلازمة الفشل، فهي حلقة مفرغة تبدأ من حيث تنتهي، فالمسؤولين والمشرفين يخفضون توقعاتهم بالنسبة للعاملين، وهم بدورهم - أي العاملين - يجسدون هذه التوقعات على أرض الواقع، "يشعر الموظف بأنه محاصر ولا يحظى بالتقدير المستحق، فيبدأ بالابتعاد عن الرئيس والانسحاب من العمل على نحو متزايد (غولمان وآخرون، 2016، ص 94).

ريهافا، وأرلي، في مقال لهما بعنوان "إعادة النظر في أعراض الانسحاب في مواجهة الأخلاق التنظيمية في المدارس" ضمن كتاب جماعي تطرقت اليه في وقت سابق وهو "الجريمة والفساد في المنظمات"، تؤكدان أن سلوكيات الانسحاب وتقليص المشاركة في العمل والوظيفة مشكلة كبيرة تؤرق جميع من في المنظمة، وهما تربطان الانسحاب بعدم الانتظام في العمل والتأخر، وتقليل الجهد، وتؤكدان أن هذه الظاهرة أصبحت من الأعراض الدائمة، في المنظمات، وتصنفان الانسحاب وعدم الإلتزام في العمل إلى ثلاثة أبعاد وهي، عدم الإلتزام المزمّن، وعدم الإلتزام الذي يمكن تجنبه وأخيراً عدم الإلتزام الذي لا يمكن تجنبه وتقاديه، أما الأول، المزمّن فهو إستجابة طبيعية من العاملين تجاه الظروف السيئة في بيئة العمل من إشراف متسلط، وعدم تقدير، وحتى عوائد مادية قد تكون منخفضة،

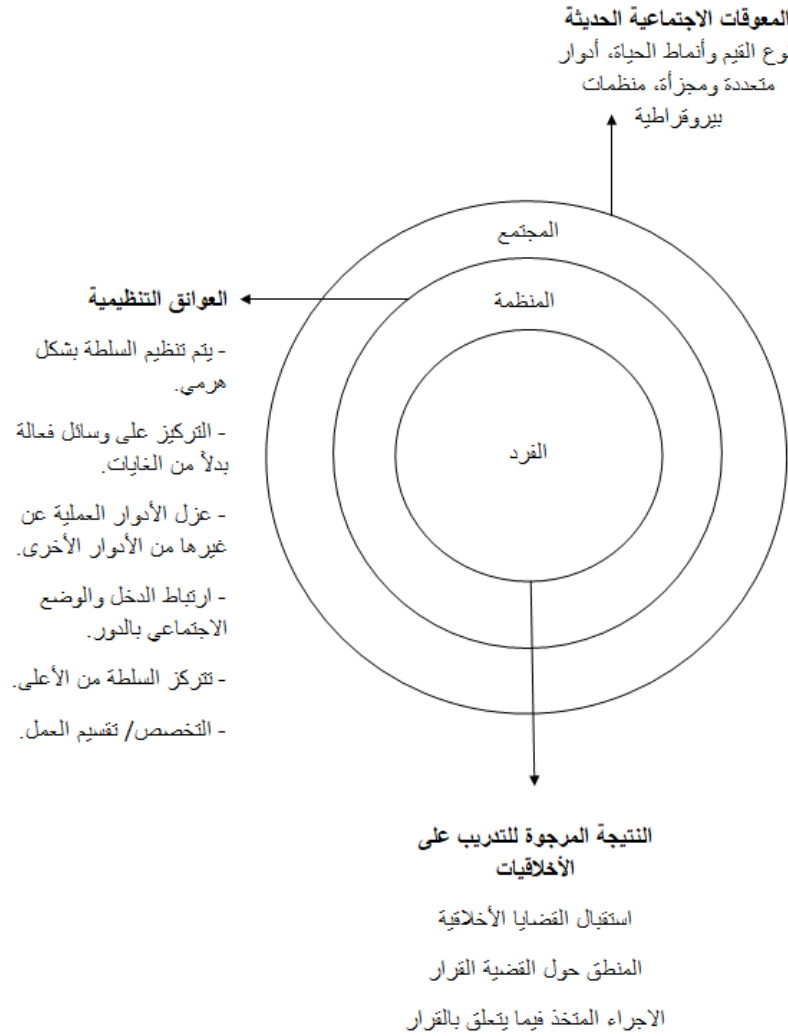
أما البعد الثاني من الإنتظام والذي يمكن تجنبه، فهو أن العاملين يضعون وظيفتهم وعملهم في مرتبة دنيا، ويفضلون عليها نشاطات والتزامات أخرى بإنحسارها قد ينتظمون، وأما الإنتظام الذي لا يمكن تجنبه، فيعود إلى عوامل تكون أكبر من قدرة العاملين في السيطرة عليها، وهي خارج إرادتهم، قد تتجسد مثلاً في المواصلات، أو، المرض والحوادث وغيرها، وهما تؤكدان أخيراً أن سلوكيات عدم الإنتظام والإنسحاب ليست عشوائية بل هي مترابطة ومتناسبة فيما بينها "عندما لا يشعر الموظفون بأنهم على توافق مع القيم التي تتبناها منظماتهم، فإنهم يبادلون ذلك بخفض مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، والذي يؤدي في المقابل الى خلق اتجاهات وسلوكيات سلبية نحو العمل، كالميل للتأخر عن العمل والغياب المستمر وترك العمل (ريهافا، أرلي، 2015، ص 226).

إن الالتزام الحقيقي لا يمكن شراؤه، ولا يُفرض بالقوة، فهو نابع من اعتقاد راسخ من العاملين بحقيقة عملهم وانتمائهم للمنظمة، وبأهمية الدور الذي يقومون به، وسيكون من الجيد والأفضل أن تتم تعبئة الرؤية نحو الالتزام، من خلال تقاني وانضباط وجدية من هم في أعلى التراتبية الهرمية، واحترامهم للإجراءات والقواعد التي يطالبون العاملين باحترامها، عند ذلك سيدرك العاملون أن هذه الضوابط والإجراءات إنما هي صيغة لا بد منها من أجل السير الحسن للعمل ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وليست قواعد وإجراءات لقمعهم وتطويعهم، عند ذلك لن تتكون أي عوائق أمام اتخاذهم لقرار أخلاقي بالالتزام.

تيري كوبر في كتابه الذي سبق وأن تطرقنا اليه "الإداري المسؤول، مدخل أخلاقي للدور الإداري" يرى أن المنظمة تحمل عدداً من الخصائص التي تعيق الاستقلالية الأخلاقية للعاملين، مما يؤثر على التزاماتهم تجاه المنظمة وتجاه أعمالهم ونشاطاتهم، لأنها من خلال تركيز السلطات في الأعلى، تضع المرؤوسين تحت رحمة القواعد والإجراءات مهما كانت طبيعتها، وتعزز من تصورهم بأن دورهم في المنظمة دور هامشي ولا ينحصر إلا في التفكير الواسيلي*، "وإذا أخذنا هذه الظروف المصاحبة للمجتمع الحديث، وخصائص التنظيم البيروقراطي، فإنها ترسم صورة من الموظفين الأفراد الذين تعرضت ثقتهم الأخلاقية الى التقويض (كوبر، 2019، ص 249)، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

* أي الاقتصار على التفكير في وسائل الانجاز وطريقة العمل التي يكلفهم بها رؤسائهم فقط دون أي تفكير في المبادرة، أي عمل طقوسي رتيب، وأول من نادى بهذا الفصل كان تايلور في ما يعرف بمبادئ الادارة العلمية.

الشكل رقم 16 : العوائق أمام إتخاذ القرار الأخلاقي



المصدر: (كوبر، 2019، ص 250).

تعزيز الافتراض القائل بأن كل متطلبات ورغبات الأفراد لا يمكن تحقيقها إلا من خلال المنظمات، مما يعني توجيه السلوكيات نحو الالتزام لتحسين تلك المنظمات يؤدي الى تفويض إستقلالية الأفراد العاملين، ويؤدي بهم في نهاية المطاف الى مجرد التماهي بالالتزام، لأن جميع المنظمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تعطي الإيحاء والانطباع بأن من هم في أعلى التراتبيات هم أساس المنظمة، فحتى الإنجازات النوعية تنسب دائماً الى من هم في الأعلى، وإذا تقاطع هذا الإحساس بسلوكيات مثل التسييس التنظيمي التي قد يمارسها المسؤولين، فإن هذا يزيد من إغتراب العاملين وسخطهم، فيولد في أخف الحالات إلتزاماً إغترابياً تنتفي معه قيمة العمل، ومعها قيمة من يقوم به. اذن وتأسيساً على ابعاد الدراسة نخلص الى تعريف الالتزام الاغترابي اجرائياً باستجابات سلبية تطبع تمثلات العاملين تجاه العمل والمنظمة، يتمثلون فيها الصمت التنظيمي اذعاناً أو حماية، فتتغرب حافزيتهم باكتفائهم بالحد الأدنى من الاشباع، فيغيب استغراقهم في العمل، وتصبح مشاركتهم مشاركة متماهية فقط.

ثانيًا: اغتراب الحافزية بين عمل الأجساد وأثر الأيادي.

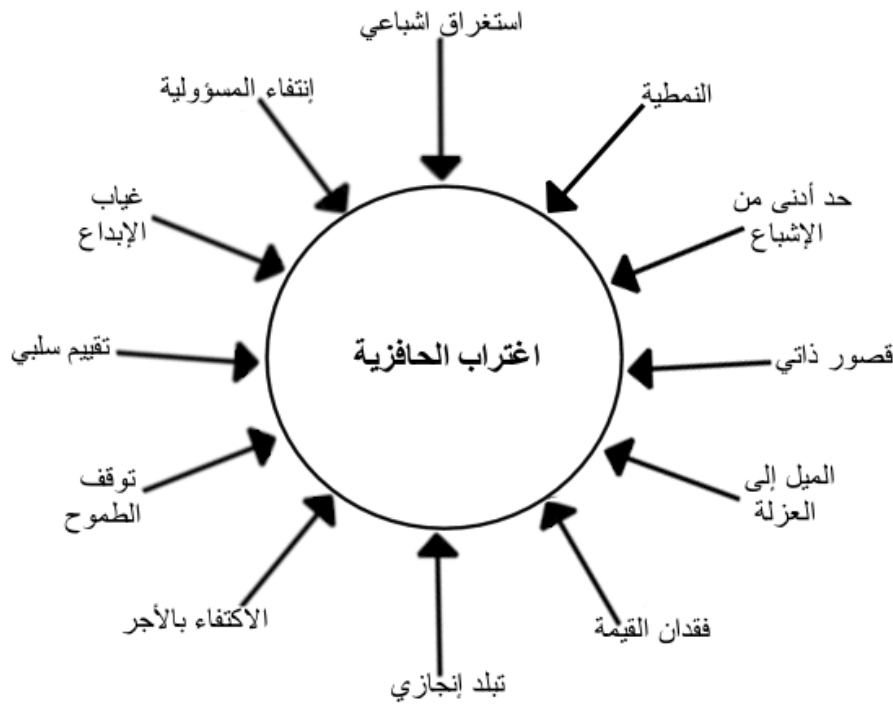
كلمة حافزية وتحفيز*، تحيل في مدلولها الى الحركة والنشاط، والطاقة التي تمد السلوك الإنساني بالحيوية، وهي المعادلة التي يسعى الى تثبيتها كل مهتم بفعالية المنظمة ومن خلالها العاملين فيها، بيتر دراكر يرى أنه وبالنظر الى متطلبات المنظمة ومتطلبات العاملين فيها، دائماً ما يُثار التساؤل حول مالذي ينبغي للمنظمة أن توفره، حتى يُنجز العمل على الوجه المطلوب؟ سيسارع الكثيرون الى القول أن العمل المقبول لا بد له من أجر مقبول، لكن كما يؤكد دراكر رغم ذلك لم يجري قط تحديد ما هو مقبول ومعقول سواء تعلق الأمر بالعائد المالي، أو بالعمل في حد ذاته، "إذا أرادت الشركة أن تحقق أي شيء، فلا بد أن تطلب شيئاً أكبر من العمل اليومي المقبول، لا بد أن تتجاوز المقبول، وتطلب الاستعداد للتكريس، لا ينبغي للشركة أن تستهدف إذعان العامل، بل بناء روح تضامن قوية بين العمال (دراكر، 2013، ص 309)، لذلك فإن عبارة أجر مقبول قد تمثل في أحد جوانبها إساءة، لأن العاملين حين يتقدمون للعمل أو الوظيفة، في الأصل وفي الوضع الطبيعي، يطلبون قبل العوائد المالية والاقتصادية، قيمة إنسانية واجتماعية يتضمنها العمل، فإذا جرى اختزالها وإخضاعها في البعد المادي فقط تنتشيء هذه القيمة وتنزل الى دركات الاشباع الحيواني، لأن الانسان بطبيعته يتجاوز مستوى تلبية الحاجات الضرورية لبقائه، بإعطاء معنى وقيمة للعمل الذي يلبي هذه الحاجيات.

لكن الحاصل، أن مضامين العمل وسياقاته أصبحت تتداعى، لقد جرى افراغ محتوى العمل، بإغراقه في مضامين مادية بحتة، وجرى معها اختزال الحياة وليس العمل فقط في عمليات بيولوجية وحيوية، يغدو معها الاهتمام مُنصب في البقاء وتوفير ضروريات البقاء، في عملية تسطيحية عميقة، جعلت العامل "أكثر بؤساً، وأقل حدية، وأدنى مرتبة ورصيذاً من أي وقت مضى، هش، حائر، مبهوت، وتابع لأجهزة إنتاج أوتوماتيكية تعمل بصورة مستقلة عن إرادته، وهو عاجز عن السيطرة على عجلاتها العملاقة، يغوص بإستمرار في رمال اللامعنى القاحلة (شايفان، 2016، ص 48)، اذن هناك حالة من القصور الذاتي، والسلبية أصبحت تطبع تمثالات العاملين، للعمل وللوظيفة فأصبحوا ينقادون من موقع السلبية هذا الى القيام بالحد المطلوب من الجهد أو أدنى منه، "من حيث أن السلبية تعزز وتؤكد الإبقاء على الوضع القائم، وتتغذى السلبية على ذاتها، مدمرة القدرة على الفعل الاجتماعي الذي يمكن أن يغير

* التحفيز هو محرك خارجي للسلوك الانساني، ينشطه ويمده بالحيوية، حين لا تكون الدوافع الداخلية كافية لتحريك السلوك ذاتياً، وقد يتدرج العاملون حسب حافزيتهم من الأعلى، الى الذين تكاد تنعدم عندهم الحافزية، وهو "مجموعة المؤثرات التي تُستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه، وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه (الشماع، خضير، 2007، ص 274).

الظروف التي تحد من الإنجاز الإنساني (شللر، 1999، ص 37)، فيكتفون بالحد الأدنى من الجهد والحد الأدنى من الاشباع وهذا هو جوهر إغتراب الحافزية، كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم 17 : اغتراب الحافزية ومؤشراتها



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات المتوفرة حول الموضوع.

هذا التدني، والسقف المحدود، والأفق الضيق، لم يتمثله العاملون بمحض إرادتهم، إنما تم عبر سياقات عديدة، جعلتهم يتمثلون معاني الخضوع، وحيف مضامين العدالة، ودونية المكانة، والإستغلال، دونما مقاومة تذكر، إن ما يجرى تثبيته في نفوس العاملين وإعادة تكوينه، هو سلطة وقوة تُمارس بإستمرار حولهم وعليهم، يترتب عليها تركها تعمل بصورة آلية في ذاتيتهم، من خلال إخضاعهم لإلزامات مضبوطة ودقيقة تؤمن تطويع دائم ومستمر للذات، عبر ترسيمات الطوعية كما يطلق عليها ميشال فوكو، والأدهى ومن المفارقات أنها ليست عبودية، تقوم على امتلاك وشراء الأجساد كما كان يحدث في السابق، لكنها أعمق وغير مكلفة وتُحصّل منافع أكثر من الاستعباد، لأنها طوعية ومُستمدجة بتعبير بيار بورديو.

عبد الكريم الحوراني في كتابه المهم "النظرية المعاصرة في علم الاجتماع"، يتكلم عن القوة * من حيث أنها حرية وقيد في آن واحد، يتأسسان من خلال الفاعلين، في حدّي العلاقة بين المهيمنين والمهيمن عليهم، فبينما ستكون

* يمكن الرجوع الى كتاب عبد الكريم الحوراني "النظرية المعاصرة في علم الاجتماع" (أنظر الصفحات، ص ص، 270-294)، أو النظر الى كتاب ميشال فوكو "المراقبة والمعاقبة" (أنظر الى الصفحات، ص ص، 235-255 فأكثر).

الحرية الى جانب أصحاب القوة أو المهيمنين، سيكون القيد هو مآل الخاضعين، وتتجلى تمايزاتها في طرق الاشباع، فهي ستمنح أصحاب القوة قدر واسع من حرية الاختيار والاشباع، في حين يفرض القيد على الخاضعين دائرة ضيقة من الاختيار وطرق الاشباع، لأنهم سيكونون تحت رحمة الفئة الأولى، وحتى تحقيق الغايات ستقسم هي الأخرى الى ما يسميها نظام غايات عليا في مقابل نظام غايات دنيا، النظام الأول سيكون مرتبطاً بحاملي القوة، فتنمظهر الغايات في مستوى تفكيرهم، وما يمكن أن يحققوه، فهم ينظرون الى ما تحت أيديهم على أنه من الضروري أن يكون أكثر مما عند الآخرين، بينما ستكون أقصى غايات الخاضعين المحافظة على ما تحت أيديهم، رغم أنه أقل مما لدى الآخرين، وليس فقط مختلف عنه، وهذا معناه بالاسقاط على المنظمة، أن الفاعلين الذين يملكون القوة ومصادرها سيكون نطاق ومجال الاشباع عندهم واسع، وسوف يستحذون على كل الموارد في المنظمة بمختلف أشكالها، بينما تنحسر مساحات الاشباع عند العاملين في مستوياتها الدنيا، وغالباً سيكتفون بالعائد المالي المقابل لقوة عملهم وجهدهم. وحتى لو أدرك العاملون تشوهات هذه العلاقة وتعسفها، ومع الطوعية والاذعان والاكراهات المفروضة عليهم، لن تتعدى في أكثر الحالات تمثلات عدم الرضا، يطلق الحوراني على شاغلي الأدوار والمكانات مسمى الفاعل الموضوع والفاعل المؤثر، والأول يؤدي دوره بسلبية وفقاً لإقتضاءات الطاعة التي يفرضها الأخير أو يحتاجها، بحيث يغدو موضوعاً للفاعل المؤثر يتلاعب به ويتحكم فيه لأنه يمتلك القدرة والوسائل والموارد التي تؤهله لفعل ذلك، وهذه المعادلة كمثيلاتها في هذه العلاقات قائمة على التفاضل والتمايز في الاشباع بالنسبة للطرفين المتفاعلين، لكن مصلحة الطرف الخاضع في الاشباع غالباً تكون أكثر إلحاحاً مع عدم توافر البدائل، بينما سيغدوا هو في ذاته موضوعاً إشباعياً للفاعل المؤثر، لكن أكثر شيء مؤثر في هذه العلاقة هو تقديم الذات - ذات الخاضع - كشكل من الملكية، "ولذلك، فإن المفارقة بين صورة توقعات الدور، ومضمونها المرتبط بالتصرف الفعلي للفاعلين، هي بمثابة الآلية المنتجة لاغتراب الفرد عن دوره، وعن ذاته كذلك (الحوراني، 2008، ص 293).

فصاحب القوة يتصرف في ضوء ما هو متوقع حصوله من الخاضع، لأنه يدرك تماماً أن يستحوذ على مصادر القوة (عقاب أو ثواب)، بينما الخاضع والمذعن يعيش في ضبابية من التوقع تدفعه الى استجداء حقه باعتباره هبة يقدمها له صاحب القوة، "هناك سمة أخرى للمقهورين وهي الاستخفاف بالذات، والتي تنبع من استيعابهم لوجهة نظر القاهرين، فهم يسمعون كثيراً أنهم لا يجيدون شيئاً، ولا يعرفون شيئاً، ولا يستطيعون تعلم أي شيء، وأنهم مرضى وكسالى غير منتجين، وفي النهاية يقنعون أنفسهم بصحة هذه التأكيدات (فيري، 2022، ص 50)، وهذا كله يتبدى في صورة الالتزام لكلا الطرفين، فبينما يكون التزام صاحب القوة التزام مصلحة، وتحصيل عوائد (مكانة، سلطة، موارد بمختلف أنواعها)، نجد التزام الطرف الثاني، التزام خضوع وإذعان، أو بمعنى أدق التزام اغترابي.

اذن مفاعيل القوة (أنظر الى الجزء المعنون بالقوة بين ثنائية المؤسسة والتسييس، والجزء المعنون بالسلطة الرمزية)، سوف تعمل عملها وسوف تولّد خضوع، يتأسس من خلاله شخصية، تجمع بين الاكتفاء بالحد الأدنى من الاشباع وانعدام اللذة والشغف، أو ما يسمى بالاستغراق الاشباعي، أي تصلب الطموح وضموره في أدنى مستوياته، لأن التفاعل يحدث في إطار منافسة خادعة، جرى فيها ترويض الخاضعين، بما استدمجوه من ترتيبات وترسيمات (أنظر الى الجزء المعنون بـ انتظامات الهابتوس)، في حقل الخضوع هذا والذي يُبين التمايزات، ستكون حافزية العاملين في أدنى مستوياتها، وهذا بالضبط هو "إغتراب الحافزية، أي الميل للتوافق مع ترتيبات الاشباع في حدوده المتدنية، مع افتقاد القدرة على تجاوز هذه الحالة، وضبابية الوعي حولها (الهوراني، 2008، ص 304)، فيميلون الى التصلب، والابتعاد عن التغيير، والاكتفاء بالقدر الضئيل من كل شيء، وطالما أنهم لا يعرفون أسباب حالتهم، فسيقبلون باستغلالهم، فيصبح "العمل بمنزلة الحكم بالاسترقاق على مساجين، ضمن آلية واسعة وتسلسل إداري (كليج، 2003، ص 21).

I. القولية الذاتية للعاملين:

كما تقدم وحددنا فإن اغتراب الحافزية هي الاكتفاء بالحد الأدنى من الاشباع، وهي بذلك تتضمن موقف سلبي تجاه الذات، تتأسس من معرفة راسخة بضالة المقدرة ومعها الأهمية الذاتية، فمغتربي الحافزية يعتبرون أنفسهم جزء ضئيل جدًا من شيء أكبر منهم، وهم دائمي الشعور بأنهم غير مُلاحَظين، "يُشار بواسطة مثل هذه المفاهيم السلبية الى نوع من السلوك غير العادل، من حيث أنه وقبل أن يطل الذوات في حريتهم في العمل أو إلحاق الأذى بهم، فهو يجرح الفكرة الإيجابية التي كونوها عن أنفسهم (هونيث، 2015، ص 239)، لذلك يسعى أصحاب القوة والسلطة من أجل احكام سيطرتهم على العاملين الى تشكيل وقولية ذاتيتهم، وتنميطها وجعلها على استعداد دائم للتقيد والعمل بما يُطلب منهم، هي اذن "إرادة قولية للذاتية وللأفراد أكثر من إرادة استخدام كفاءتهم المهنية (لينهارت، 2020، ص 29)، وحتى يستقيم لهم الأمر فإنهم يسعون الى:

- تغيير جذري للعاملين عن طريق ما اصطلحت عليه عالمة الاجتماع الفرنسية دانيال لينهارت في تحقيق فقدان الذاكرة *، بزرع صفات وخصال ملائمة - ملائمة طبعاً للمسؤولين والنافذين في المنظمة - وهم بذلك لا يكتفون

* تحقيق فقدان الذاكرة يقصد به التفرغ الممنهج للتاريخ الطويل الذي يختزنه العامل كخارطة ارشادية، تتضمن خبراته ومؤهلاته، ومهاراته، والتي تُكسبه قاعدة صلبة يستطيع أن يفاوض من خلالها، ويحقق كيانه واستقلاليته، فيجري تجفيف منابع هذه العلامات الارشادية، وإحلال أخرى مكانها، وحتى تلقى المقبولة والاعتراف من قبل العاملين بجري تغليفها بعبارات انسانية تدغدغ عواطفهم، أو من خلال اسباغ الصفة العلمية على هذه العلامات، كما كان يفعل تايلور، حتى يتم استدماجها عن قناعة وبلا تفكير، فمن ذا الذي سيحاجج ويجادل في صرامة العلم وحياديته (أنظر الى الجزء المعنون بـ الاختباء وراء العقلانية والعلم لتطويع العاملين)، لكن في واقع الأمر هي مفاعيل دقيقة، بتعبير ميشال فوكو، يجري بها تطويع العاملين وضمان اذعانهم، وفي الحقيقة أن تحقيق فقدان الذاكرة ليس بالأمر المستجد، فقد كان تجار العبيد يستعملون هذا الأسلوب، حتى يضمنوا خضوع العبيد وعدم تمردهم، بإحلال ذاكرة جديدة مكان الأصلية التي كان يرى فيها العبد نفسه حرًا وسيد نفسه.

بجملة القواعد والإجراءات المكبلة والمقيدة للعاملين، بل يسعون الى محو ذاكرتهم أو تعديلها في أحسن الأحوال بما يتوافق والاتجاهات التي يرسمونها.

- تهميش الخبرة المهنية والكفاءة، من خلال اخضاعهم لسلسلة معينة من الحركات والقواعد، بالموازاة مع ذلك يتم تعظيم صفات إنسانية ملائمة للتوجه الجديد، من قبيل التضحية، والثقة، والإخلاص، حتى يضمنوا ولاء والالتزام العاملين باستدماج تلك المعايير والقيم الإنسانية.

- من خلال التوجه الأول الذي يسعى الى زرع وتثبيت خصال إنسانية ملائمة، والنزاع التدريجي للخبرة التي يتمتع بها العاملين، فلا يُنظر اليهم كمحترفين، بل كذوات إنسانية عادية، بذلك تسعى الإدارة ومن خلالها المسؤولين الى وضع سياسات تبدو في ظاهرها إنسانية تساعد العاملين على إيجاد معنى لعملهم والالتزاماتهم، لكن في حقيقتها هي تقنيات ممنهج للكفاءة والخبرة التي يتمتع بها هؤلاء، والتي تمثل مصدر اعتزاز وقوة بالنسبة لهم، وكل هذا يجري من أجل توجيه الخيارات التي تتوافق وتتناغم مع أصحاب السلطة الفعلية، بغية فرض وادامة سيطرتهم، وتأبيد هيمنتهم بتعبير بورديو، فعند نزع كفاءة وخبرة العاملين يصبحون عزّل بلا سلاح، ومن ثم يسهل تطويعهم وتوجيههم للاتجاه الذي يرسمه أصحاب السلطة والقوة.

وهذا بالطبع له انعكاسات شديدة الوطأة على العاملين، لأنه سوف يفقدون ثقتهم بأنفسهم، ويصبحون في موقع تابع أعمى يسترشد الطريق والسبيل من خلال العلامات التي يضعها أصحاب السلطة في طريقهم، وهذا ما يزيد في اغترابهم، "وعلى هذا النحو، مثلما أن هناك انساناً عاطلاً، توجد أيضاً ذوات عاطلة، وبسبب استبعاد النسق الصناعي الموجه نحو المنفعة للذات، أو لبعض جوانبها، أو الحط من تقديرها، فإنه نشأ لدى كثير من البشر إحساس غامض بالضياح (غولدرن، 2004، ص 146)، فيصبح العمل محض حركات ميكانيكية رتيبة، فتتغير نظرتهم للعمل، فهو لا يحقق لهم وجودهم الصميمي، وهو لا يمثل تحدياً لهم يفرضون من خلاله وبه كفاءاتهم ومهاراتهم، التي خَبروها وإخترنوها عبر سنون طويلة من العمل الجاد والجهد، فيصبح العمل في نظرتهم محض أجر وعائد مالي يتلقونه، فيكتفون بهذا الحد المتدني من الاشباع السلبي، وهذا بالضبط هو أساس اغتراب الحافزية.

فنظرتهم أصبحت لا تتعدى تحقيق هذا الاشباع، فلا معنى لمهارة، وخبرة، وابداع، يجري تجاهلهم، ودفنهم بتأدية حركات رتيبة ذات إيقاع مكرر، يستطيع أن يقوم بها أي عامل مبتدأ، أو حتى هاوي، وبذلك يضرب أصحاب السلطة والقوة عصفورين بحجر واحد، من جهة يضمنون التزام واذعان العاملين، ومن جهة أخرى نزع مؤهلاتهم وخبراتهم، تُعفيهم من تقديم المكافآت والاستحقاقات المناسبة، بتأكيدهم أنها صفات طبيعية يمتلكها أي واحد، "كلما ازداد الإصرار

على إنسانية المستخدمين، كلما تضاءلت جدية اعتبارهم خبراء في عملهم، ولهم كلمة مسموعة في الخيارات التنظيمية والاستراتيجية لشركتهم (لينهارت، 2020، ص 60).

اذن المقصد الذي يتضمنه هذا الأمر هو أنه لا يمكن الاعتماد على العاملين، في إيجاد معنى لعملهم، حتى لا يقرروا بأنفسهم المعنى الذي يريدونه، بل ينبغي التحكم وراء الستار في إيجاد المعنى الملائم لتوجهات المهيمنين، وهذا التوهين والتهوين من شأن وقدرة العاملين سوف ينعكس لا محالة على نظرة العاملين سواء لأصحاب السلطة والقوة بإضفاء هالة من التعظيم والاستحسان لهم ولقدراتهم وأسلوب قيادتهم، أو بالنظرية الدونية التي سوف ينظرون بها الى ذواتهم كذوات خاضعة، ليس لها من الأمر شيء، وبالتالي القبول بالحد الأدنى من الاشباع في كل الأمور، حتى المعنوية، فلا تتجاوز حافزيتهم موطأ أقدامهم ونعالهم، وهذا بالضبط ما أكد عليه عالم الاجتماع أكسل هونيث من أن أي محاولة للسيطرة والهيمنة على جسد شخص آخر رغماً عنه، وعن ارادته، بتطويعه لصنوف من الاذلال المنهج، سوف تقود الى تحطيم علاقته مع ذاته، لأن هذه التعديات لا تتلخص في الألم أو التعب، بل تترافق مع شعور الدونية والخضوع دون مقاومة لإرادة ذوات أخرى، "لدرجة تفقد معها هذه الضحية الإحساس بوجودها الواقعي الخاص (هونيث، 2015، ص 242).

وهذا ما يحقق صدقية المفارقة بدلالاتها الرمزية التي تنتظر للمنظمات كالألات، كما يقرر فريدريك لالو، ففي الآلة ذات المسننات والتروس، حركة ودورة صغيرة من الترس الكبير في الأعلى، تدير الكثير من التروس الصغيرة، بينما لا يمكن للترس الصغير في القاع حتى المحاولة، لأنه سيصطدم بضالته وهوانه، في مقابل قوة ومثانة الترس الكبير في الأعلى.

هذا التخفيض والتهوين من قيمة العاملين متشعب وكبير لدرجة أنه يصيبهم بالعجز وقلة الحيلة، بدأ مع هنري فورد * وفريدريك تاييلور، وهذا الأخير رغم أنه نجح في ضخ زيادات كبيرة في الإنتاج، وتحسين العائد المادي للعاملين، لكن المقابل كان رهيباً، وهو سلب العاملين تحكمهم في العمل، وإخضاعهم باسم العلم لمبادئ تقنن حركاتهم وسكناتهم للاستفادة القصوى منهم، وحتى مدرسة العلاقات الإنسانية، بداية من التون مايو، لم تنحو بتعبير عالم الاجتماع الفرنسي جيل ليبوفتسكي الساخر، بتوصياتها واقتراحاتها "بتجميل محلات العمل"، وتقوية روح الجماعة الا "أن السيطرة

* هنري فورد أول من ابتكر نظام العمل بالسلسلة، كان يروج لنفسه على أنه عقلائي يسعى الى تعويض ما يمنحه من نقود وزيادات في الأجور - كانت الأجور في مصانع فورد مرتفعة مقارنة بمثيلاتها، من أجل استبقائهم - بمقولته الشهيرة "عليك ضمان أنك حصلت على عامل جيد مقابل نقودك" وكان يزعمه مهتماً برفاهاية عماله، حتى أنه أسس قسم لعلم الاجتماع في مصانعه، وظف فيه مستشارين كانت مهمتهم الذهاب لبيوت العاملين والتأكد من التزامهم بشروط النظافة والنوم وغيرها، بل وصل به الأمر الى حثهم حتى على التوفير، ومن لم يستوفي هذه المعايير، كان يُخفض في راتبه حتى الى النصف، لكن كل هذا لم يكن يحجب امتنانه لعماله، وتحويلهم الى روبوتات بلا روح، عكس ما كان يروج له في صحيفته الموجهة لعماله، والذين كانوا يُستغلون بوتيرة أشد وأفدح من باقي المصانع الأخرى، لدرجة أنه سُمي الخلل والهوس الذي كان يخلفه العمل عنده بمرض الفوردي.

العلمية على الأجساد تفوقت على حكم الأرواح، والانضباط الآلي على استبطان القيم، والمنشطات المادية على مختلف التحفيزات النفسانية (ليوفتسيكي، 2018، ص 188).

بمعنى آخر لقد جرى توهين العاملين ونزع ما كان يمثل قوة وأرضية صلبة يقفون عليها - الخبرة والمؤهلات - وباسم العلم تارة وتارة باسم العلاقات الإنسانية، جرى نزع صفة الاحترافية منهم في مقابل النظر اليهم كذوات إنسانية هشة، بمخاوفها، وآلامها، وبرغباتها التي قُزمت هي الأخرى مع تقزيم حافزيتهم وتغريبها، لأنهم كانوا - الفئة المهيمنة - يعرفون جيدًا أن تطويع العاملين واخضاعهم باعتبارهم ذوات بشرية سيكون أيسر وأسهل منه، عند النظر اليهم كمحترفين يدركون جيدًا ماذا يفعلون.

والنتيجة هي ما أكد عليه ايريك فروم وتتبأ به، ذوات مُغرَبة، تُقاد بسهولة وبإستمرار، فهي مشغولة بوعي وبدونه في عوالم استهلاكية، تحاول جاهدة من خلالها تغطية وملئ الخواء الذي تحس به، وطرد هاجس العزلة والتغريب الذي تشعر به، "فأغلبية الناس موظفون، وبالتالي فإنهم تابعون الى رؤسائهم البيروقراطيين لم يبيعوا قوة عملهم فقط، بل يبيعون في المزاد العلني شخصياتهم (إبتساماتهم، أدواقهم، وصدقاتهم حتى (فروم، 2003، ص 112).

II. تغريب الوعي:

يؤكد عالم الاجتماع الألماني ايريك فروم (من رواد مدرسة فرانكفورت)، أن تغريب الانسان قد تم على مستويات مختلفة، لكن أشدها وطأة وتأثيرًا هو اغتراب الانسان عن وعيه، بتقيده بسلاسل غير منظورة، تبيع له القيود معلبة بغطاء من الحرية الزائفة، فهو حر، لكنه مرتعب من حريته يؤكد فروم، لقد تغلغل الحساب المادي في كل أجزاء ومفاصل الحياة الإنسانية، فأصبح الانسان بذلك مقالة ورأسماله عمله، بل حياته في كليتها، فتحول العمل من تحقيق لذاته الى سلب لها، لقد تغربت حافزيتة للعمل اذن، فهو بذلك "ليس اشباعًا لحاجة إنسانية، وإنما هو مجرد وسيلة لاشباع حاجات خارجية (حماد، 2005، ص 94)، وبذلك أصبح العمل لا يطاق لأنه فقد سحره وألقه.

كيف يُطلب من العاملين أن يعملوا ويبدعوا، إن كان وعيهم بواقعهم وأحوالهم مُغيب، بل ومزيف، وكيف سيكون تصورهم ومنظورهم، إن كان إيمانهم بمعنى وقيمة ما يقومون به ضعيف، بل وحتى منعدم، فقد تم تجريدهم من طبيعتهم الحقيقية، بأنهم يؤدون وظيفة اعتبارية في المجتمع، ينتج معها قيمة تُضاف الى ما ينتجونه من سلع وخدمات، فهم مستخدمين وليسوا فاعلين نشطين، هم ليسوا مسؤولين الا على الجزء الصغير الذي يصنعونه، أو الدور الممل الذي يقومون به، هذا الأفق المحدود، سيجعلهم يحصرون رغبتهم في عائد العمل وليس قيمته، فيصبح "خلو من الكرامة والأهمية، فلا عجب أن يزيد هذا الأمر من قيمة العمل القدر، والتباطؤ، والحيل الأخرى للحصول على الصك المالي ذاته بالعمل الأقل، ولا عجب أن يؤدي هذا الأمر بالعمال أن يكون شقيًا ومستاءًا، لأن الصك المالي بالأجر ليس كافيًا ليؤسس عليه المرء احترامه لذاته (فروم، 2009، ص 297)، وهم بذلك لا يستطيعون التخلص

من هذه المعادلة الصعبة، كيف سيفعلون إذا كانوا هم بالأساس غير واعين بإذعانهم وارتهانهم، فعبارة "صاحب العمل والعامل" توجز القصة كلها يقول فروم.

حليم بركات في كتابه "الاغتراب في الثقافة العربية" يرى أن الأفراد، ومن بينهم العمال، ينزعون الى الرضوخ للأمر الواقع، بسبب العجز الممزوج باليأس، وانتفاء القدرة على التغيير، فيتماهون بقبول ظاهري، يجبرهم على الصبر لمآلات الأمور، والتي قد تأخذ ثلاث بدائل.

- الانسحاب، عندما يدركون أنه لن يكون بمستطاعهم بأي شكل من الأشكال تغيير الواقع، ولا حتى الاستمرار في التعاطي معه، سواء في المنظمات أو غيرها، فيختارون الانسحاب، والذي يتجلى في عدة صور حسب الظروف والمعطيات والإمكانات.

- الخضوع ويكون بالتكيف ولو مظهرياً، في انتظار تبدل أو تغير قد يحصل، وهو كبديل الانسحاب قد يكون مؤقتاً، لكنه قد يكلف الجنوح الى سلوكيات مستهجنة كالتملق، والمداهنة حتى تتجلي الأمور.

- وأخيراً بديل المواجهة، ولكن هذا الخيار إن كان بصفة فردية، فإن ثقله يكون خفيف أو حتى منعدم، ويؤكد بركات أن هناك "عوامل سياسية واجتماعية وثقافية ونفسية في المجتمع العربي تضطر الانسان المغترب الى اختيار اللجوء الى سبل التكيف أو الانسحاب أو الرضوخ ... (بركات، 2006، ص 84).

بينما يذهب عالم الاجتماع يان سبورك - سبق التطرق اليه - الى أن عالم اليوم يتجسد كقدر محتوم، ورغم ما تعتريه من نواقض واختلالات على جميع الأصعدة المادية، أو الوجدانية، وهو يرى أن هناك أربع وسائل للتعاطي مع هذا العالم.

- بالتماهي معه وتعظيم الاستفادة منه قدر المستطاع.

- عمل ترتيبات معينة معه بالجنوح الى أضعف ضرر.

- السعي الى تحسينه وتحسين سبل العيش فيه.

- وأخيراً هو حال مغتربي الحافزية، الانسحاب قدر المستطاع، مع تخفيض تكاليف تحمله بأقل ما يمكن، وهكذا هم يخلقون رباطاً اجتماعياً بينهم من خلال أعمال واعية بالخضوع لقوانين تُفرض عليهم، وليست ارادتهم في أن يكونوا أحراراً بل ارادتهم في التكيف مع هذا الواقع الخارجي هي التي ترشد أعمالهم (سبورك، 2009، ص 134).

جورج زيمل يقرر أن الرأسمالية والفردانية حولت العمل بصورة منقطعة بمختلف مضامينه الى شيء غير مأمون، باخضاعه لتراتبية عرضية زادت في هشاشة العاملين، وضعضعت ثقتهم وأمنهم، فمع كل تدني للأسعار يسارعون الى خفض أجور ومرتببات العاملين، وعند أي صعوبة اقتصادية يلجؤون الى طردهم، "يجادل ميلز بأن

الشدائد المادية وضروب الحرمان التي كان يعاني منها العمال في الماضي، أُستبدلت اليوم بضيق وتوعك سيكولوجي متجذر في اغتراب العمال عما قاموا بإنجازه (ولاس، وولف، 2012، ص 188).

اذن مآلات هذا الوضع المتوعك بتعبير سان سوليو، تقود كل شخص الى التوقع داخل ذاته، فيسلك مسلك الغريب والمتغرب عن الآخرين حتى الأقربين، فهو موجود في ذاته ولذاته فقط، وهذه التمظهرات، كما يؤكد عالم الاجتماع الأمريكي ريتشارد سينيت "تؤدي الى تشكل نموذج طبع مميز في المجتمع الحديث، طبع لا يمكنه إدارة الأشكال المتطلبة والمعقدة للانخراط الاجتماعي، وبالنتيجة ينسحب منه، يفقد هذا الشخص رغبة التعاون مع الآخرين، ويصبح ذاتاً غير متعاونة (سينيت، 2016، ص 228)، التوقع والعزلة والانسحاب من أبرز مؤشرات وتجليات اغتراب الحافزية.

فمغتربي الحافزية لا يسعون بأي شكل من الأشكال الى الإنجازات التي تؤمن قيمتها الاجتماعية الاعتراف لهم، وبهم، فهم أصبحوا لا يتماهون الا مع ذاتيتهم الخاملة، بعيداً عن أي تأثر أو تأثير، وبذلك اكتفوا بعزلتهم، يتجرعون معاناتهم وآلامهم، التي لا يستطيع أحد أن يحس بها سواهم، فهي أمر شخصي لا يمكن وصفها وقياسها وتحديد طبيعتها وشدتها للآخرين، لأنها هي في كل الأحوال لن تتجاوز حدود أجسادهم وذواتهم، فتظهر في وعي الآخرين، كما يؤكد على ذلك الأنثربولوجي وعالم الاجتماع دافيد لوبرتون في كتابه "تجربة الألم"، فالذين يتألمون هم في منفي الذات وغربتها، "الألم ليس سوى كلمة، وهي لا تتذكر شيئاً من قساوتها حين تسعى للإفصاح عن نفسها بالكلام، اللدغة حين تقال أو تكتب، ليست هي اللدغة التي تمزق الأحشاء ألماً، فيما أن هذه الأخيرة محبوسة في ذاتها، فهي تنفلت من إمكان التسمية أو التوصيل (لوبرتون، 2017، ص 36)، وبذلك يتضاعف إحساس مغتربي الحافزية فهم بالكاد مرئيون، يلجون الى المنظمة والى العمل ويخرجون كأنهم لم يدخلوا، لا يلحظ وجودهم أحد، ولا يهتم بوجودهم أحد.

ومن المفارقات العجيبة لمغتربي الحافزية أن العمل يمثل لهم سجن ومنفى وفي نفس الوقت مآل ومهرب يسعون اليه "الشغل بالنسبة للبعض مثلاً يتحول الى مُسكن يمكنه أن يخرجهم لحظياً من الهالة المؤلمة عبر الزج بالفرد في مشاغله، والحفاظ له على الاعتراف به اجتماعياً (لوبرتون، 2017، ص 54)، وهذا أقصى ما يستطيعون تحقيقه.

مصطفى حجازي وفي ثنائيته الرائعة "الانسان المهودر" و"الانسان المقهور" يؤكد أن عالم الهدر المميز لواقعنا يجسد معاناة لكل أصحاب الكفاءة والامتياز فهم يرون ويلحظون مظاهر التردّي والعفن، لكنهم يظلون مكتوفي الأيدي، لأنه ليس بوسعهم عمل شيء حيال نظام التقاهة الجارف بتعبير آلان دونو، فيمتثلون آلية الاستسلام من أجل السلامة، ويعدد صفات الانسان المقهور في عصر الهدر، والذي وقع أسير الدونية، والرضوخ والتبعية، والسلبية

المفرطة، والحافزية المغترية، فبمقدار ما تتضخم ذات المهيمن، تنكمش ذات الخاضع، فهو لا يقوى على المجابهة، بل لا يسعى اليها أصلاً، يتجنب كل جديد، وكل وضع غير مألوف، طموحاته محدودة، غارقاً في بؤسه، متقبلاً مصيره، "ومن هنا يتجلى الهدر الإنساني باعتباره أكثر جذرية من القهر، ففي هذه الحالة الأخيرة، هناك اعتراف بكيان الانسان رغم القيام بترويض ارادته وصولاً الى اخضاعه (حجازي، 2005، ص 20).

III. الحيوان العامل والانسان الصانع:

تؤكد الفيلسوفة وعالمة الاجتماع حنة أرندت أن العمل كان يُنظر اليه بعين الاحتقار في العصور القديمة، لأنه كان حكراً على العبيد، الذين كانوا ضمن ممتلكات ومقتنيات مالكيهم، وكانوا هم من يقومون بالعمل في الحقول وغيرها، فكان العبيد يتمثلون العمل مرغمين تحت نير العبودية أولاً والضرورة * ثانياً، الضرورة التي تلبى أدنى احتياجاتهم للبقاء على قيد الحياة، وبالتالي "أن نعمل كان يعني أن نكون عبيداً للضرورة، وهذه العبودية كانت محايدة لشروط الحياة البشرية، لأن البشر وهم تحت سيطرة ضرورات الحياة كانوا يستطيعون اكتساب حريتهم، وذلك فقط عبر السيطرة على من يخضعونهم للضرورة بواسطة القوة (أرندت، 2015، ص ص، 216).

ولأن العمل في أساسه وفي معناه هو أسمى من توفير الحاجات الضرورية للحياة، والتي وإن كانت أساسية للعيش، فإنها مع ذلك ليست هي المقصد من العمل، لذلك يشعر العامل بإغتراب حافزته عندما يحصرها في هذا الأفق الضيق، وفي هذا المعنى المادي المشيء والمجرد، تؤكد أرندت في كتابها "الوضع البشري" أن العصر الحديث قد قلب كل المعطيات رأساً على عقب ومعها النظام التقليدي للفعل والعمل حين جعل العمل هو أساس ومنبع لكل قيمة ومبدئ، ولم يجري التمييز بين من تقول عليه الحيوان العامل، والانسان الصانع، وعوض ذلك جرى تصنيف العمل بين المنتج وغير المنتج، ثم بين المؤهل وغير المؤهل وصولاً الى العمل اليدوي والعمل الفكري.

فالحيوان العامل تقوده حاجات جسده، وهو لا يستعمل هذا الجسد بحرية كما يستعمل الانسان الصانع يديه، بإعتبارها أدواته الأولية، فجسد العامل اليوم ومن خلال تطويعه وارتثانه واخضاعه لحركات دقيقة ومحسوبة أصبح لا يملكه ولا يتحكم فيه - على الأقل خلال ساعات العمل - بينما الانسان الصانع يديه هما عدته الخاصة، يستعملهما كيفما يشاء، وحينما يشاء، وبالطريقة التي يرى فيها أنه ينتج منتجاً ذا قيمة، يتحكم فيه من بدايته الى نهايته.

* الفيلسوف اليوناني أرسطو كان يعتقد أن الضرورة العبودية، ومن ثم فإن الخلاص منها يكون بامتلاك العبيد الذين يعملون من أجل هذه الضرورة، أما أفلاطون فإنه كان يرى أن سكان الأرياف والبوادي ومن خلال قيامهم بأعمال الحقول وغيرها، فإنهم يصنفون مع الحيوانات ولا يرقون الى مصاف البشر، وكان أرسطو يؤكد أنه ما دام أن العبيد لا تتم مشاورتهم، ويؤخذ برأيهم، وليس بمقدورهم اتخاذ قرار مستقل، وتعوزهم القدرة على التوقع وعلى الاختيار، فإنهم يظلون أسرى لاحتياجاتهم الضرورية فقط، لكن أليس هذا حال أكثر العاملين في المنظمات اليوم !!!

"ان العبودية تصبح الشرط الاجتماعي للطبقات العاملة لأنها كانت تعتبر الشرط الطبيعي للحياة (أرندت، 2015، ص 140)، وهذا معناه أن العاملين اليوم ومن خلال سعيهم المحموم لتحصيل العوائد المالية مقابل بيع قوة عملهم لا يختلفون عن عبيد العصور القديمة، فكلاهما يسعى من خلال العمل الى تحقيق الضروريات الأولية، وهي بذلك تركز على الحيوان العامل الذي يبيع قوة جسده وعمله، لقاء حد أدنى من الإشباع، "كانت الطبقة العاملة مجبرة على بيع طاقة العمل/الابداع لديها بثمن بخس، وعلى الوقوع فريسة لإنكار الكرامة الإنسانية المصاحبة لذلك البيع (باومان، 2017، ص 213)، فحين يلتبس العاملون معنى متضمن للعمل الذي يقومون به، فتطلعاتهم إنما تنأت من كونهم بشر، وبالتالي دوافعهم نحو العمل تتخطى دوافع البحث عن تلبية الحاجات الفيزيولوجية، وإشباع الحد الأدنى من متطلبات العيش، فالجنس البشري كما يقرر باولو فريري، مختلف عن الحيوانات، فهذه الأخيرة لا يمكنها أن تتمثل العالم وهي مستغرقة فيه، بينما يستطيع البشر فعل ذلك بجعلهم العالم الذي يتمثلونه، موضوعاً يسعون لفهمه والعيش فيه، "ككائنات مُحولة وخلاقة، لا ينتج البشر في علاقاتهم الدائمة مع الواقع سلعاً مادية فقط - أشياء ملموسة - ولكن أيضاً مؤسسات وأفكار ومفاهيم اجتماعية (فريري، 2022، ص 96)، باختصار إنهم يتركون أثراً ينبأ عنهم.

وبذلك فإن الانسان الصانع سيّد نفسه، وسيّد فعّاله، بينما الحيوان العامل أسير ضروريات حياته الخاصة، عالم الاجتماع ريتشارد سينيت يورد قصة لأحد المخابز في بوسطن بالولايات المتحدة توجز الأمر وتوضحه على أكمل وجه، يقول سينيت أن عمل الخباز كان عملاً شاقاً، لأن سخونة الأفران العالية كانت تلهب الجلد، ومضرب العجين الثقيل كان يرهق العضلات، والعمل الليلي بما يتضمنه من بعد عن العائلة وسهر كان يزيد من وطأة العمل وقسوته، ولكن رغم كل هذه الظروف كان الفرن يشغل بكل طاقته، يقول سينيت لكن حينما قام مجموعة من الأشخاص بشراء هذا الفرن القديم، قاموا بتجديده وميكنته، بتركيب آلات تعمل بالأررار، وأصبح إنتاج كل أنواع الخبز تتم بضغطة صغيرة على الزر المناسب، فلم يعد هناك من داعي عن التكلم عن ظروف العمل الشاقة والمرهقة، لكن الذي حدث واسترعى انتباه عدسات عالم الاجتماع ريتشارد سينيت السوسيولوجية، أن الخبازين الذي ظلوا يعملون في المخبزة حنوا واشتاقوا الى انتاج الخبز بأيديهم مرة أخرى، لا أن يكونوا مجرد مشغلين للماكينات، ويحكي عن أحد الخبازين الذي أخبره، بأنه وبمجرد عودته الى البيت ليلاً، كان يقوم بإعداد بعض المخبوزات بيديه، حتى يستعيد الشعور بتحقيق ذاته وكبريائه، لأنه كان فيما مضى يحس بأنه يترك أثراً، وبذلك ورغم أن العمل أصبح سهلاً ومحتملاً إلا أن حياة هذا الخباز ومن معه لم تعد محتملة، لأنهم لم يعودوا مسؤولين عن انتاج أيديهم، فهم أصبحوا مشغلين للمخابز وليسوا خبازين، وبذلك وباستعارة عبارات حنة أرندت نزلوا من درجة الانسان الصانع الذي يترك أثراً، الى دركة الحيوان

العامل الذي تستعبده الضرورة "قفي حالة الانسان الصانع جعل العالم أكثر نفعا وأكثر جمالاً، وفي حالة الحيوان العامل جعل الحياة أيسر وأطول (أرندت، 2015، ص 230).

اذن لا يسعى الحيوان العامل الى ترك أثر بل الى توفير ضروريات ومتطلبات الحياة فقط، وهو بذلك يجسد اغتراب الحافزية في سلبيتها المتأصلة، التي تقضي الى مجتمع العمل الذي يصفه بيونغ شول هان في كتابه "مجتمع الاحتراق النفسي" بأن السيد يصبح فيه عبداً عاملاً، ويغدو كل شخص سجيناً وحارساً، مجنئاً عليه وجانيّاً "لا يسعى المرء الى أن يظن أن العمال الحيوانيون، أولئك المميزون لعصر الحداثة المتأخرة، والذين يعانون من اضطرابات عصبية لا حدود لها (شول هان، 2021، ص 36)، إنها سلبية قاتلة يقول شول هان، إنها تعبير عن اللامبالاة، التي تطبع مصير العاملين.

يُنظر الى العمل إذن عند مغتربي الحافزية بأنه من أجل البقاء، أي البقاء الحيواني، لأن الانسان والحيوان يشتركان في السعي الى الضروريات التي تلبي احتياجات البقاء، وهذا هو الجزء الحيواني في الانسان، بينما إذا أراد أن يسموا فوق هذا التوصيف فإنه يسعى الى ما هو أبعد من هذه الضروريات، وهذا البقاء الحيواني أو الفيزيائي لا يتطلب تحفيزاً كبيراً، لأنه في الأصل في أدنى المراتب، وهذا ما أشار اليه عالم الاجتماع الألماني جورج زيمل بتأكيديه أن الاضطراب الى الحاجات الأولية الحياتية، تجعل فضاء العمل يسترعي الانتباه، وهذا ما تركز عليه الآلة الدعائية الرأسمالية حتى يبقى الإنسان يدور في فلك الاستهلاك فقط، "وكلما أصبحنا من ناحية عبيد عملية الإنتاج، غدونا من ناحية أخرى عبيد المنتجات (زيمل، 2020، ص 619).

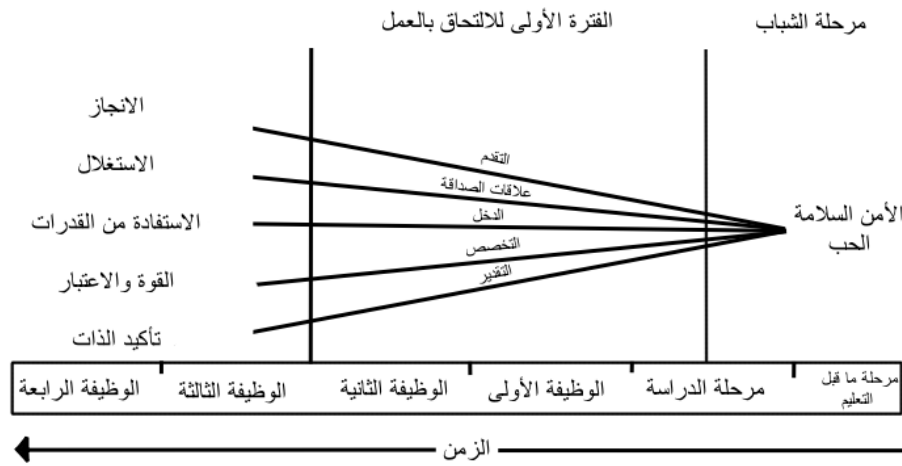
بالعودة الى أرندت، فقد قدمت توصيفاً دقيقاً وعميقاً حين أكدت قائلة "قفي هذا العصر بعدما أصبح العمل انشغالاً للطبقات الحرة، لكي تجلب لهم فقط الزامات الطبقات المستعبدة (أرندت، 2015، ص 151)، وهذا بالضبط ما أدركه كارل ماركس بجلاء، حينما كان يؤكد على الزامية تحرير الإنسانية من العمل، فقد كان مقصده أكبر من العبارة وأبعد، حيث كان يقصد التحرر من نير الضرورة.

IV. اغتراب الحافزية والعوامل الصحية لـ هيرزبيرغ.

بداية وقبل التطرق الى نظرية فريدريك هيرزبيرغ، ينبغي الإشارة الى أن شخصية كل عامل تؤثر بشكل كبير على الحاجات التي يسعى الى اشباعها، وبالتالي تختلف دافعية كل واحد عن الآخر، وهذا معناه أن المحفزات التي توجه السلوك تتباين بدورها حسب شخصية وطبيعة كل واحد، هذا من جهة، ومن جهة أخرى بنية المنظمة وثقافتها لها دور حاسم كذلك في الحافزية، فعندما تكون البنية المنظورة التي يرصدها العاملون تعتمل فيها الألاعيب والمراوغات السياسية كما سبق وأن تطرقنا الى ذلك في التسييس التنظيمي، فإنها تنقسم بدورها بين من يرى فيها فرص وامتيازات، وبين من يرى فيها سجن ومنفى اضطراري، والصنف الأول مدفوع بحافزية تعظيم الفوائد، بينما الثاني أقصى ما يطمح اليه توفير ضروريات البقاء، أي حافزية مغتربة.

وقد تتغير كذلك أنواع الحاجات التي يسعى إليها كل واحد، ومن ورائها المحفزات، بتغير المراحل والأشواط التي يقطعها كل عامل في حياته المهنية ومساره الوظيفي، فعندما يلتحق الأفراد بالعمل وينتظموا في المنظمة يتركز اهتمامهم في البداية في التعرف الى طبيعة العمل، وفرص التقدم فيه، ومن خلال تفاعلهم مع بعضهم يبدؤون في تكوين العلاقات والصدقات وغيرها، مع حرصهم على تنمية مهاراتهم وخبراتهم، ثم ومع استقرارهم في العمل تتطور حاجاتهم ويمتد أفقهم الى كسب التقدير والاعتراف سواء من زملائهم أو رؤسائهم للإنجازات التي يسعون الى تحقيقها من خلال علمهم، لأن طبيعة الانسان الاجتماعية متجذرة ومتضمنة في الاعتراف والتقدير الذي يحصلون عليه من الآخرين، والشكل يوضح سيرة تطور هذه الحاجات:

الشكل رقم 18 : تطور الحاجات المتعلقة بالعمل



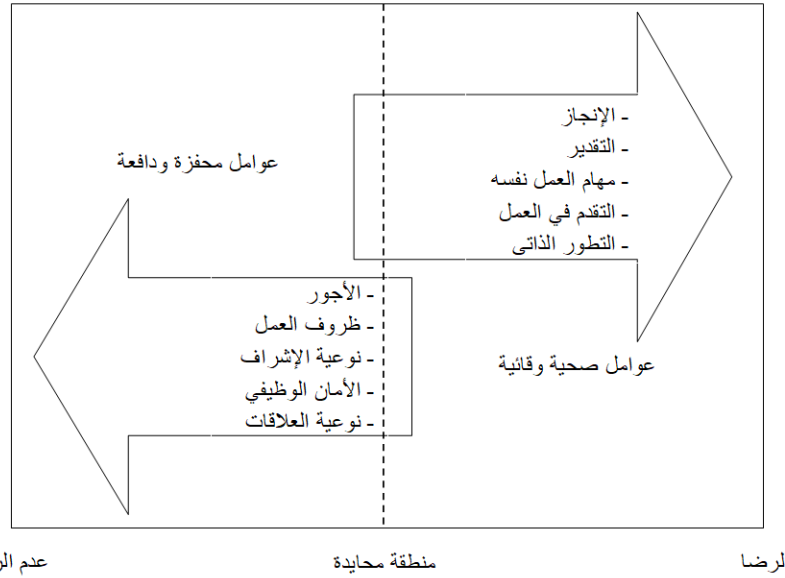
المصدر: (سيزلاقي، والاس، 1991، ص 413).

لكن ومع هذه السيرة، هناك من يبقون في أماكنهم لا يبرحونها، وفي الغالب الأعم هم أنفسهم من إختاروا أن يكونوا على الهامش، وهذه السلبية والدونية هي ما تتأسس عليه اغتراب الحافزية.

بالعودة الى نظرية فريدريك هيرزبيرغ، والتي ضمنها في كتابه "الدافعية للعمل"، والتي كانت نتاج أبحاث قام بها مع فريقه على مئتي مهندس ومحاسب، تمخضت أبحاثه على نتيجتان:

الأولى: أن هناك محددات خارجية للوظيفة، في حالة عدم توفرها، تقل دافعية العاملين، وعدم رضاهم، لكن في المقابل لا يتأسس وجودها بوجود الدافعية والرضا، هذه المحددات أطلق عليها مسمى العوامل الصحية أو الوقائية. والثانية: تتضمن مجموعة محددات داخلية تتعلق بالوظيفة، تساعد على تقوية دافعية العاملين ورضاهم، لكن بغيابها لن ينتج عدم الرضا والدافعية، وهي العوامل الدافعة، إذن المجموعة الأولى من العوامل وجودها من شأنه أن يقي من حالة عدم الرضا وغياب الدافعية، والعوامل الثانية وجودها من شأنه أن يجعل العاملين أكثر رضا ودافعية، وهي موضحة في الشكل.

الشكل رقم 19 : العوامل الدافعة والعوامل الصحية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات المتعلقة بالنظرية.

تذهب دراسات كثيرة بالتأكيد أن هيرزبيرغ قام بتقليص مستويات هرم ماسلو الخمسة الى مستويين فقط تقابل فيهما العوامل الدافعية أو المحفزة المستويات العليا للحاجات في الهرم (تأكيد الذات، الإحترام، والتقدير)، بينما تقابل العوامل الصحية المستويات الدنيا في الهرم (الحاجات المادية والفيزيولوجية)، وقد أوضح هيرزبيرغ "أن العناصر التنظيمية التي يشرف عليها المدراء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، مثل المكافآت المالية، والأوضاع البدنية (العوامل الصحية)، ضرورية، ولكنها غير كافية لتأمين حوافز طويلة الأجل لدى الموظفين (غارث، 2004، ص 100)، وهذا معناه أن العوامل الوقائية والصحية لا تتصف بفاعلية طويلة المدى، لأن تحقيقها لا يمثل تحدياً كبيراً بالنسبة للعاملين، ولا يتمثلها الا مغتربي الحافزية الذين يقنعون بالحد الأدنى الاشباعي، أو صنف الحيوان العامل بتعبير حنة أرندت، بينما من يمتلكون حافزية عالية، بغض النظر على الطرق التي يسلكونها، تجدهم يبحثون عن أكثر من مجرد اشباع الحاجات، إنهم يسعون الى الاعتراف والتقدير.

اذن الفاصل بين مرتفعي الحافزية ومغتربيها هو التقدير "ذلك أن هذا التقدير وبحسب وظيفته نفسها لا ينطبق الا على الصفات والقدرات التي يتميز بها أعضاء المجتمع عن بعضهم بعضاً، فلا يمكن لشخص الحكم على نفسه بأنه "مُقدر" الا إذا شعر بالإعتراف به عبر إنجازات لا يمكن لغيره أن يؤديها عنه (هونيث، 2015، ص 299). وهذا التقدير يمنح صاحبه القدرة على الاستمرار في مهام تتصف بالتحدي والاشباع الذاتي، والانجاز النوعي (عوامل محفزة ودافعة)، بينما الذين يعانون من التوهين الذاتي لا يتعدى نطاق آمالهم وأحلامهم تجسيد العبارة الشهيرة "من اليد الى الفم" كما تقرر أرندت، أي توفير الضروريات لا غير (عوامل صحية أو وقائية)، "في الواقع ترى بعض البحوث أن مرتفعي تقدير الذات يتابعون أهدافهم بغرض تحقيق الامتياز، بينما يبحث المنخفضون عن مجرد الوصول للمطلوب (سوان، 2018، ص 1060)، وهذا بالأساس ما جعل فريدريك هيرزبيرغ يرفع شعار (العوامل الصحية) ليست كافية*.

* دراسات عديدة قام بها ما يعرف بالعلماء السلوكيين ومن بينهم فريدريك هيرزبيرغ يرون أن العمل في طبيعته يولد الدافعية، وهو بذلك يمثل تحفيزاً لمن يسعى من خلاله الى ابراز وجوده، على أن يتضمن قيمة ومعنى، وبأنه مفيد سواء للمنظمة أو للمجتمع ككل، وبذلك يُحدث نوع من التوافق والتماهي بين ما يشعر به الفرد من وجوب تحقيق الذات الفردية، وما يتطلب تحقيقه إجمالاً في المجتمع.

ثالثاً: الصمت التنظيمي بين الصمت الخضوعي والصمت المسيس.

تأسيساً على ما تقدم، وبتقصي المسار التتبعي الذي حاولنا فيه، بإعمال الخيال السوسيولوجي النفاذ برؤية سوسيولوجية معمقة الى ما دون ظواهر الأمور، الى آليات التطويع التي تجعل العاملين يركنون الى اذعان ميكانيكي رتيب، رأينا كيف تتغلغل مفاعيل القوة والسلطة بنعومة الى العاملين، فيستدمجونها ويستدمجون معها معايير التمايزات والتراتبية على أنها أمر طبيعي، مما يضفي المقبولية والشرعية على أساليب السلطة، وهذا ما يزيد من قوتها وتأبيدها (أنظر الى تسييس القوة، والى السلطة الرمزية).

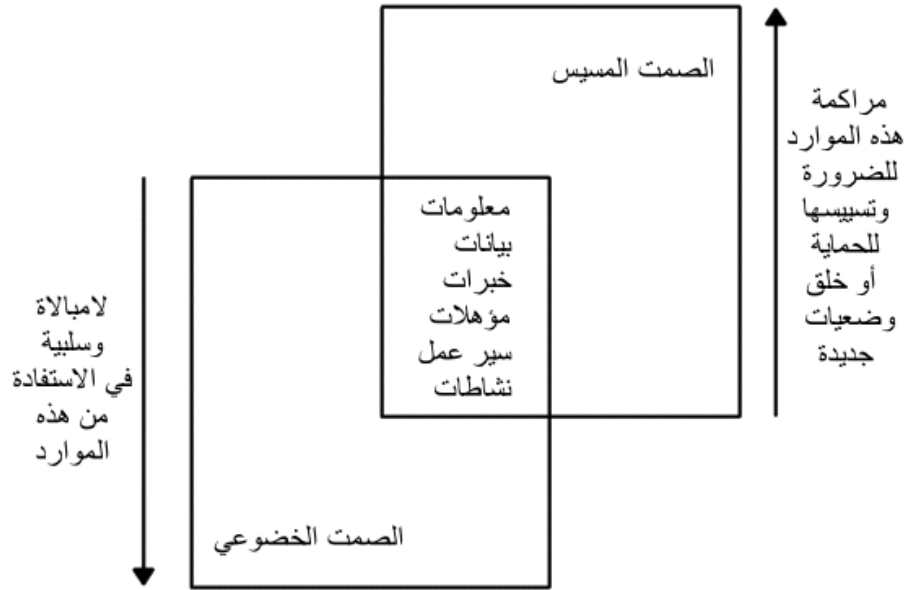
ورأينا كيف أن الهيمنة تُمارس من خلال دروب معقدة وتختبئ وراء مجموعة من أشكال المنطق (حركات مدروسة، فضاء مكاني محسوب، زمن انضباطي... وغيرها مما تقدم ذكره)، فتتموضع بطرق مواربة لكنها مقبولة في ظاهرها، متعسفة ووحشية في باطنها وحقيقتها، لأنها تسلب الخاضع وعيه، بل تزيفه وتغربه، فلا يتبين حقيقة خضوعه وارتثانه، فينحو في غالب الأحوال الى سلبية زائدة، والى التزام اغترابي، يكون فيه العاملون حاضرين بأبدانهم غائبين بأذهانهم، ما يدفع بهم الى حافزية مغربة، كما تقدم وذكرنا (أنظر الى اغتراب الحافزية بين عمل الأجساد وأثر الأيادي).

فيبخسون ذواتهم، ويبخسون العمل الذي يقومون به، فيغدو محض اشباع، وأي اشباع، إنه في أدنى مستوياته، يجعل العاملين، كما تؤكد حنة أرندت - سبق وتطرقنا اليها - لا يتمثلون قيمة وأي أثر لعملهم، فينزلون الى مستوى الحيوان العامل، الذي لا يروم الا تلبية حاجاته الحيوانية (مأكل ومشرب ومأمن)، فيطوع ويُقاد الى حيث يريد المهيمنين ممارسي التسييس التنظيمي.

اذن تسييس بيئة العمل لا تُفقد العاملين ارادتهم وحريتهم فقط، بل غربت حتى ذواتهم وكيانهم، فأصبحت المنظمة في نظرهم، منظمة سجّانة بتعبير ايريك فروم، مكبلين فيها بأغلال الضرورة والحاجة، في جو موبوء كهذا من الطبيعي أن يجنح العاملون الى سلوكيات مثل الصمت التنظيمي، فيتكتمون عن أي معلومات، وأي نشاطات قد تفيد في سير العمل وانتظامه، فهم ومن خلال الاكراهات والالزامات، يمثلون الخضوع وليس القبول، وبالتالي يجنحون الى الصمت وليس المشاركة، لكن قد يتحدد صمتهم ضمن مساران*، صمت خضوعي يزيد من وطأته العاملين فيغتربون ويتشظون أكثر، أو يسعون بكل جوارحهم وقواهم الى تسييس هذا الصمت فيحقق لهم بإخفائهم للمعلومات وتحسينها لوقتها حماية لهم أولاً، وكنوع من التنفيس وتحقيق الذات والاستقلالية ثانياً، كما يبين الشكل:

* في الأدبيات التي تناولت الصمت التنظيمي يُقسم الى ثلاثة أبعاد في العادة هي صمت الاذعان، وصمت الحماية، وصمت الموالاة الاجتماعية، لكن في دراستنا تناولنا الصمت من خلال بعدي صمت الاذعان وصمت الحماية بما يخدم التوجه الذي نروم الى تجسيده.

الشكل رقم 20 : الصمت التنظيمي بمحددته الخضوعي والمسيب



المصدر: إعداد الباحث اعتمادًا على الأدبيات المتوفرة.

I. الصمت التنظيمي مفاهيم ودلالات:

عندما تنقلص مدلولات الأفعال التي يقوم بها العاملون الى مجرد أهداف مرمزة ورقمية، يُرغمون على الوصول اليها، يحتجب مدلولها الحقيقي، وتختفي معها قيمة ومعنى ما يقومون به، فهم يتقيدون بالإجراءات الممعية تحت مسميات متطلبات العمل والمهنة، لكنهم في الغالب يكونون في هذه السيرة رغماً عنهم، فهم يذهبون الى مقرات عملهم، ويتحاشون الصدام، والمواجهة، بل يريدون ألا تتم ملاحظتهم، ولا الإشارة اليهم، وبذلك يغلفون هذا الانخراط بقدر من الخضوع الظاهر، لكنه خضوع في كل الأحوال وليس قبول، "لقد بين فيبر أنه بمقدار ما، تتضمن كل علاقة سيطرة، حدًا أدنى من إرادة الامتثال (هيبو، 2017، ص 20).

ففي كل الأحوال، يجنحون الى سلوكيات كالصمت التنظيمي، حتى وإن كانت دائرة البدائل ضيقة، سواء بخضوع تام، أو محاولة استغلال الهوامش بما تبقى من إرادة حية، وتظهر غالبًا ردود أفعالهم، من خلال معاشتهم اليومية وتمثلهم لظروف العمل، فيتعرفون بسرعة على الاستراتيجية أو الطريقة التي يستخدمونها، لكن في كل مضامينها يميلون الى حجب المعلومات، والاحجام عن المبادرة والمشاركة في حلحلة المشاكل التي قد تعترض المنظمة وسير العمل فيها بشكل منتظم وفعال، وهذا هو جوهر الصمت التنظيمي، فقد أوضح كل من (Pinder & Herlos, 2001, p 348) " أن ظاهرة صمت العاملين قد تأخذ معانٍ مختلفة، إعتماذاً على الدوافع الكامنة، فإنها تتميز في شكلين، مثل "السكون" و "الإذعان"، من حيث الصمت الساكن يتمثل بالاغفال المتعمد، في حين الإذعان

هو الاستسلام وتقبل الأمور بطريقة قسرية (العنزي، صبر، 2017، ص 6)، وهذا ما يعضد ما نرمي اليه، فقد يتحدد إذن الصمت بالاذعان وهو صمت خضوعي، أو بالسكون وهو الصمت المسيس لأن السكون هو كمون مؤقت يكون استباقي بغرض الحماية الذاتية، في الجدول أدناه أهم التعريفات التي تناولت الصمت التنظيمي:

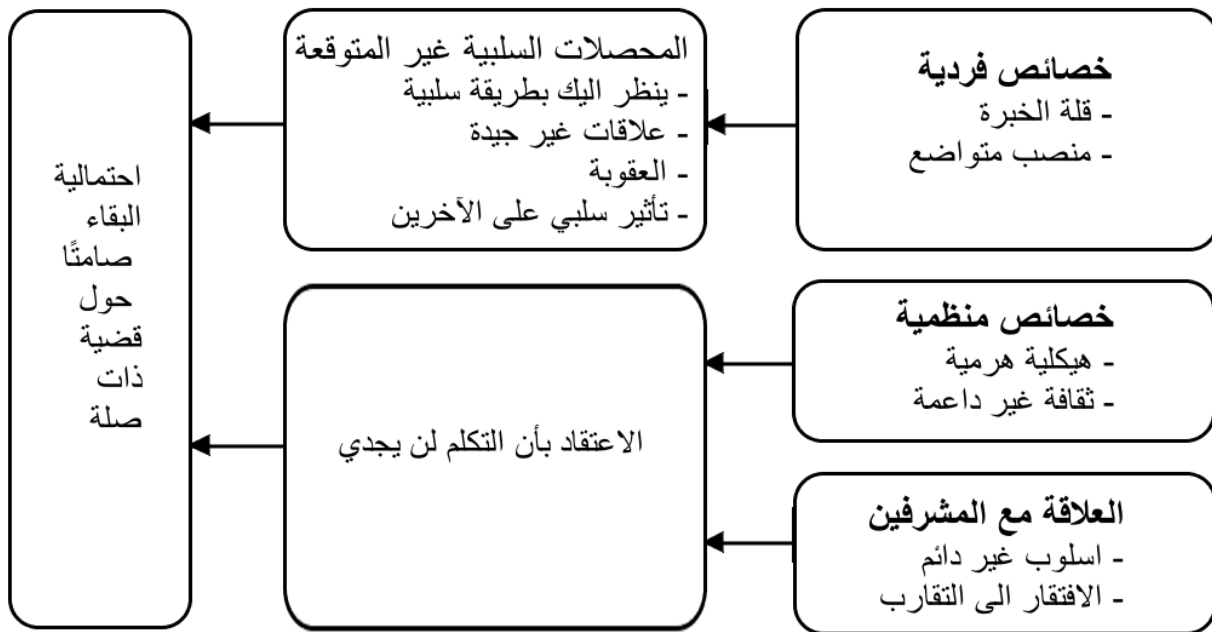
الجدول رقم 8 : بعض تعريف الصمت التنظيمي

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1	Morrison & Milliken, 2000	ظاهرة اجتماعية من خلالها يحجب العمال أرائهم واهتماماتهم حول مشكلات المنظمة المحتملة نتيجة الاعتقاد أن أرائهم ليست ذات قيمة في منظماتهم وخوفهم من النتائج
2	Pinder & Harlos, 2001	حجب أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي للفرد، عن التقييمات السلوكية والعاطفية والمعرفية بشأن الظروف التنظيمية ولا سيما للأفراد الذين يكونون قادرين على إحداث التغيير في العمل
3	Tulubas & Celep, 2012	الحجب المتعمد للمعرفة والأفكار والاقتراحات والآراء والمشورة المتعلقة بالقضايا التنظيمية وتجنب التعبير عنها لفظياً أو تحريراً
4	Koyluoglu et al., 2015	التحدث قليلاً أو اتخاذ إجراءات قليلة جداً على المستوى الجماعي عندما تواجه المنظمة مشكلات خطيرة.
5	Civelek al ., 2015	تجنب مواجهة المشكلات في المنظمة إذ أن الأفراد يبقون صامتين بسبب المواجهات والشعور بالحرج والتهميش والشعور باللامبالاة والقلق ومختلف المخاطر المتصورة
6	Gulluce & Erkilie, 2016	عدم مشاركة العاملين عمداً في القضايا المتعلقة بالعمل والمعلومات والآراء والأفكار والمقترحات مع الإدارة من أجل الحفاظ على أنفسهم
7	Jassim & Karji, 2017	سلوك جماعي يحجب فيه العاملين معرفتهم ومعلومات تهم مشرفيهم بصورة متعمدة لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في منظماتهم

المصدر: الباحث اعتماداً على الأدبيات المتوفرة.

إذن العاملين كذوات بشرية من خلال الوضعيات التي يجدون أنفسهم فيها، سوف يجنحون الى التفكير في وضعياتهم، ثم يبنون التصرف المناسب لكل وضعية وهم يسلكون مسلك الصمت التنظيمي لأن الكلام كفعل لم يعد قادراً على تحويل واقعهم، كما يقرر باولو فريري، فهو - أي الكلام - عندما يُفرغ من بعده النشاط*، أي عندما يصبح كلام من أجل الكلام فقط، ولا يُغير، "فإن التفكير يختل أيضاً تلقائياً وتتحول الكلمة الى صياغة متلاشية، الى لفظية والى كلام فارغ، ومنفصل، تصبح كلمة فارغة وكلمة لا يمكن أن تتدد بالعالم، ولأن التثديد مستحيل اذا لم ينطوي على تحويل، كما لا يمكن أن يكون هناك تحول في الرؤية دون فعل (فريري، 2022، ص 81)، وهذا ما يتمثله العاملون فهم يدركون أن كلامهم غير مسموع، ولن يغير من واقع الأمور شيء وهذا تقريباً ما يوضحه الشكل:

الشكل رقم 21 : العوامل المسببة للصمت التنظيمي والمحصلات المتوقعة



المصدر: (Karcioglu, AliogluLLari, 2013, p 320، غليظ، 2019، ص 596).

* جون لانغشو أوستن في كتابه "الفعل بالكلمات" يميز بين الكلام التقريري والكلام الأدائي، ويؤكد أن بعض المقولات هي أفعال، وأخرى تقتصر على اعطاء معلومات، وهذا هو الأسلوب الذي يعتقده العاملون في المنظمة من خلال تسييس الصمت، ويؤكد أوستن، أن تصرفاتنا هي أفعال، وأن هناك كلمات تحمل بعد نشاط، وطبيعة عزم وهي ما يطلق عليه الاقصاص الانجازي الذي يترتب عنه نتائج معينة "يتضمن تصرف الاقصاص الانجازي دائماً بعض النتائج، كما عندما أقول كنت أقوم بـ، و بواسطة قيامي بـ، يأتي التصرف دائماً بعدد ما من النتائج (أوستن، 2019، ص 146).

II. الصمت الخضوعي:

يسمى في كثير من الأدبيات التي تتناول الصمت التنظيمي، بـ صمت الإذعان، وهو يحيل بصفة آلية الى التمثل السلبي، واللامبالاة، فحتى وإن وقعت تحت أيدي تمثلي هذا السلوك معلومات أو بيانات، أو حتى مجموعة مهارات، يستطيعون توظيفها في تحسين مواقعهم، فإنهم لا يبالون، هذه الانعزالية والسلبية الزائدة تؤثر عليهم وتؤثر على المنظمة وسير أعمالها في آن واحد، فهم بحسب وصف، (pinder, Herlose) "أشخاص منعزلين، غير مستعدين لبذل جهد في التكلم، أو محاولة تغيير الوضع في منظماتهم، وأن الصمت هو صفة رئيسية للإهمال والتقاعد والقبول السلبي من قبلهم للوضع الراهن (سعد خليل، 2019، ص 13)، جهودهم اذن معطلة، وتطلعاتهم محصورة في أفق ضيق، العجز متجذر فيهم بصورة عميقة، لدرجة أنه يفقدون حتى شرف المحاولة لتغيير واقعهم المزري.

يتساءل فريدريك غرو في كتابه "العصيان من التبعية الى التمرد" سؤال عميق، لماذا يطيع المذعن؟، ثم يقدم إجابات مقتضبة، لأنه لا يستطيع إلا أن يفعل ذلك، لأنه أقل قوة، وأقل اقتدار، لأنه لا يستطيع أن يعصي، فتكلفة العصيان عنده مرهقة، ومكلفة "المذعن يطيع طاعة عمياء، فلا يعلم شيئاً عن غاية ما أمر به، ولا عن مآله وهدفه ومعناه، ربما لا يريد أن يعلم شيئاً عنه، ينفذ ويعمل لحساب ومصلحة شخص آخر، دون مقاصد خاصة، ويترك الإرادة والقرار يقعان تحت مسؤولية شخص آخر، هو المنفذ وليس صاحب القرار (عزو، 2019، ص 50)، هناك اذن علاقة متخللة متجذرة تركز الى حكم سلبي تجعله يتشرب التصاغر والانحناء، فهو - أي الإذعان - طاعة ولكنها طاعة اكرائية خالصة، سنحاول مقارنة هذه الطاعة هذه المرة من زاوية أخرى حتى تكتمل أركان وعناصر الرؤية الواضحة.

1- توليد الطاعة والإذعان:

رغم أن الطاعة أمر ضروري في بُنى الحياة الاجتماعية، وهي مطلب أساسي لإشتغال وسير المنظمة، يتنازل من خلالها كل منتسب الى المنظمة ضمناً عن استقلاليتها المطلقة، لإرادة خارجية، تحتكر باسم السلطة أو القانون هذا الامتياز، لكن يكون هذا في الحالات العادية وفي إطار أوامر وتوجيهات غير مشخصة، وبالتالي تصبح طاعة اثبات، يستجيب من خلالها كل المنتسبين الى اللوائح الممعية، لكن ضروب الطاعة العمياء التي تلغي استقلالية الفرد بصفة نهائية وتجعله رهينة في أيدي الآخرين يوجهونه أينما يريدون، هذه الأخيرة التي كانت محل رصد وتتبع من بعض السوسيولوجيين النابهيين (زيغمونت باومان، حنة أرندت، أولريش بيك، رواد مدرسة فرانكفورت وغيرهم).

ستانلي ميلغرام*، في كتابه الشهير "كيف تصنع الطاعة" يتساءل أين يمكن أن يوجد مفتاح التحكم بالبشر، والذي ينقلهم من الوضع المستقل الى الوضع المنهجي؟ الذي ينفذون من خلاله الأوامر والتوجيهات دونما اعتراض "وعلى وجه الخصوص فإن الشخص الذي يدخل في منظومة السلطة ستصبح تصرفاته خالية من السمة الشخصية لأهدافه الخاصة، بل أصبح يرى نفسه وكيلاً لتنفيذ رغبات شخص آخر (ميلغرام، 2022، ص 193)، وبهذا تحدث تغيرات جذرية في سلوكه وأدائه الداخلي، ضروب الطاعة هذه تبدأ كما يقرر ميلغرام عبر مراحل:

- في الأسرة، حيث يتم غرس الشعور باحترام السلطة الوالدية، منذ الصغر، فعندما يؤمر الصغير بتمثل سلوك أخلاقي معين، فهو يقوم بأمرين في آن واحد، الالتزام بالمحتوى الأخلاقي، والأمر الثاني طاعة الأوامر الرسمية، التي يمثل جوانبها أحد الوالدين.

- الاعداد المؤسسي، يحدث بانتقال الطفل الى نظام سلطة المؤسسة التربوية، وهنا لا يتعلم أبجديات القراءة والكتابة فقط، بل يتعدى الأمر الى تعويده على الطريقة المناسبة للعمل ضمن أسلوب تنظيمي معين (صفوف، توقيات دقيقة...الخ).

- بعد سني المدرسة وحتى الجامعة، قد يتوظف في منظمة ما، وهي بدورها تجعله يستمدج موقف الطاعة والخضوع كمطلب أساسي للتناغم مع متطلبات الوظيفة والعمل.

إذن الإعداد المؤسسي وهذا هو الذي يهمننا يتم بمجرد ولوج الشخص الى المنظمة للعمل، كنا، قد تكلمنا في مواضع سابقة عن بعض آليات ومفاعيل التطوع التي تشكلت مع تشكل المجتمعات الصناعية كما يؤكد ميشال فوكو (أنظر الى الجزء الذي يتكلم عن ميكروفيزياء السلطة، والجزء الذي يتكلم عن الاختباء وراء العلم في الالتزام الاغترابي، واغتراب الحافزية)، كثير من العلماء والمفكرين أكدوا أن التطوع بدأ مع تقسيم العمل (ماركس، رايت ميلز، جورج

* عالم نفس اجتماعي أمريكي، قام بتجربة مشهورة، لا يوجد كتاب يتناول الطاعة ودورها المعقدة في جميع التخصصات الاجتماعية والسلوكية والادارية، الا وتكلم عنها وأشار إليها، توصل ميلغرام من خلال تجربته الى نتائج مرعبة، حاولت الدوائر الأكاديمية بكل الطرق المشروعة والمبتوية، دحضها والانتقاص من قيمتها العلمية، أجرى هذه التجربة بجامعة ييل، على أربعين شخصاً من الذكور، يعملون بمهن مختلفة ولديهم مستويات تعليم متفاوتة، أخبروهم أنهم يشاركون في دراسة للتذكر والتعلم والتحقق من تأثير العقاب في التعلم، جعل المشاركين يلعبون دور المعلم، بينما المتعلمين كانوا على علم بالتجربة، وكانوا يمثلون دور الضحية على جهاز الكرسي الكهربائي، وأوعز للمشاركين الذين إختارهم بإحداث صدمات كهربائية تبدو حقيقية تماماً، في أجساد المتعلمين تساعدهم على التذكر، كلما أخطئوا، وقبل أن يقوم ميلغرام بالتجربة كان قد سئل العديد من العلماء والباحثين عن توقعاتهم، فكانت اجاباتهم واثقة بأن المشاركين سيرفضون التعاون عندما تزداد قسوة العملية التي يؤمرون بتنفيذها، لكن النتائج جاءت مخالفة لكل التوقعات، حيث مضى أغلب المشاركين الى إلحاق الأذى بالمتعلمين، الى درجات متقدمة وصادمة، وأبانت عن وحشية غير طبيعية، لأشخاص طبيعيين جداً، وهذا ما جعل ميلغرام يؤكد أن الوحشية جزء لا يتجزأ من بنية السلطة والطاعة المألوفة في حياتنا اليومية، وأن الانسان من خلال ضروب العمل والانقياد مستعد أن يفعل أشياء يندى لها الجبين.

يمكن الرجوع الى كتاب ستانلي ميلغرام المعنون بـ "كيف تصنع الطاعة" فقد تكلم بإسهاب عن التجربة، أو كتاب زيغمونت باومان "الحداثة والهولوكوست، ص ص، 248-263.

زيمل وغيرهم)، ثم تلت هذه الموجة مجموعة من علماء الاجتماع الذين ركزوا كذلك على تقسيم العمل الذي أسهم في تطويع وتغريب العاملين (على رأسهم علماء اجتماع مدرسة فرانكفورت بداية من أدورنو، ماركيز، إيريك فروم وغيرهم وصولاً الى زيغمونت باومان)، حيث أن تنميط العمل وتقسيمه عبر ممارسات نظامية، وتوزيع الأدوار الدقيقة، جعلت العامل يحس بالضالة، فهو غير متمكن من رؤية العمل بصورته الكاملة الا فيما يتعلق بالجزء الصغير المسؤول عنه، ومن زاوية أخرى تقسيم العمل يخلق مسافة بين العاملين أنفسهم ومسافة شاسعة بينهم وبين المسؤولين والاداريين الكبار، هذه المسافة في المنظمات الكبيرة تزداد حدة، حتى أن أكثر الإداريين لا يعرفون العاملين وربما لم يروهم قط، وهذا معناه أنهم وعند اتخاذ أي إجراءات حتى وإن كانت تعسفية، ستبدو طبيعية وروتينية فهم هنا يتعاملون مع أرقام مجردة وأسماء لأشخاص لم يروهم ولم يحتكوا بهم، وبالتالي في أحسن الأحوال سيعاملونهم في صورة إحصاءات تكممها النتائج والأرقام، ورسوم بيانية لا بد من ضبطها، حتى وإن كان المقابل بشر مثلهم، فإزالة رقم أو مجموعة أرقام لن يحرك فيهم أي نوازع بشرية أو أخلاقية على الأرجح، فما يهم هو تقدم سير العمل لا غير.

وهناك نقطة أخرى نقطن اليها زيغمونت باومان وهي مسألة إحلال المسؤولية التقنية مكان المسؤولية الأخلاقية، فما يهم هو المعايير التقنية التي تحكم سير العمل، بعيداً عن كل تأطير أخلاقي، فيجري التعبير عن كل عمليات العمل بعبارات تقنية محضة، ومحايدة، ففصل عامل أو مجموعة من العمال هو مسألة تقنية مجردة، "يبدأ التجريد من الإنسانية، بفضل خلق المسافات بين الذات والموضوع، أو الفاعل والمفعول، عندما يمكن أن تُختزل أهداف العملية البيروقراطية الى مجموعة من المقاييس الكمية (باومان، 2014، ص 184).

الأمر الآخر هو التراتبية الهرمكية التي تربط العامل أو الموظف، فلا يستطيع أن يتصرف من تلقاء نفسه إلا بالرجوع للسلطة التي تخول له التصرف، فيُعزل عن أفعاله ويستسلم لهذه التراتبية التي تقولبه وتهينه لأنه "عندما يدخل الأفراد في حالة من التحكم الهرمي، يتم كبح الآلية التي تنظم الدوافع الفردية والتنازل عنها لمكون المستوى الأعلى (ميلغرام، 2022، ص 190)، هذه الضرورة الهرمية هي آلية تطويع تفقد الفرد استقلاليتها لصالح البناء الهرمي فيستدمج هذا التطويع باعتباره ضرورة تنظيمية لا غبار عليها.

وهناك أمر آخر في هذا الإعداد المؤسسي هو نظام الترقيات والمكافآت حيث يتم تسييسها (أنظر الى الجزء المتعلق بالتسييس التنظيمي)، لتخدم أغراض معينة وعلى رأسها توليد الطاعة، ففي الترقيات مثلاً يتم ضرب عصفورين بحجر واحد، من جهة يُحفز الشخص الذي تتم ترقيته، ومن جهة أخرى هذه الترقية تضمن دوام واستمرارية استدماجه للتراتبية الهرمية التي منحتة هذا الحافز.

2- الصمت الخضوعي كمحدد للتبادل الاجتماعي:

في نظريات التبادل الاجتماعي (بيلاو، إيمرسون، كوك، أوبرين)، يتفقون جميعاً على أن الوحدة الأساسية في التحليل هي التبادل، لكن هذا الأخير لا يكون دائماً بنفس القيمة والميزان، فلا يمكن للأطراف المتفاعلة أن يتبادلوا الموارد بكل صنفها، بطريقة عادلة، لأن هذا التبادل يخضع لمتغيرات عديدة وعلى رأسها اتجاه القوة، فهو الذي يحدد قيمة وكمية ونوعية التبادلات، بيتر بيلاو الذي يركز على المواقف التنظيمية يرى "حيث أن أولئك الذين يحتاجون إلى النصيحة والخبرة، لا يملكون شيئاً ملموساً لمبادلتهما، لكنهم يستطيعون تقديم الانصياع، ويشير الاستعداد للإذعان لمطالب الآخر، هو مكافأة اجتماعية عامة، بما أن السلطة التي تعطيها له هي وسيلة معممة موازية للمال، حيث يمكن استخدامها لإحراز أنواع مختلفة من الأهداف (غرانوفيتز، 2021، ص 228)، بمعنى أن العاملين وفي المقابل تلقّهم للتوجيهات التي ينتظمون من خلالها في عملهم، لا يملكون ما يبادلونه غير الانصياع والخضوع للاستغلال*.

وقد حدد بيتر بيلاو أربع خيارات يستطيع أن يتمثلها من يدخل في علاقة تبادل غير متكافئة:

- البحث عن بدائل أخرى للموارد ذات القيمة من جهات فاعلة أخرى، تسمح لهم بالتخفيف من وطأة السيطرة الاحتكارية.
- البحث عن المساعدة، أو تكوين تحالفات مع جهات أخرى، وهذا معناه بروز قوى فاعلة جديدة يمكنها أن تثنى تواجدها بتقديم هذه الموارد والمكافآت.
- أن يتزهدوا في هذه الموارد ويواصلوا عملهم ونشاطاتهم بالإستغناء عن هذه الموارد والمكافآت.
- وأخيراً وهذا في الغالب ما يتمثله العاملون، الحصول على الموارد والمكافآت بمبادلة الخضوع والانصياع وضرور الطاعة.

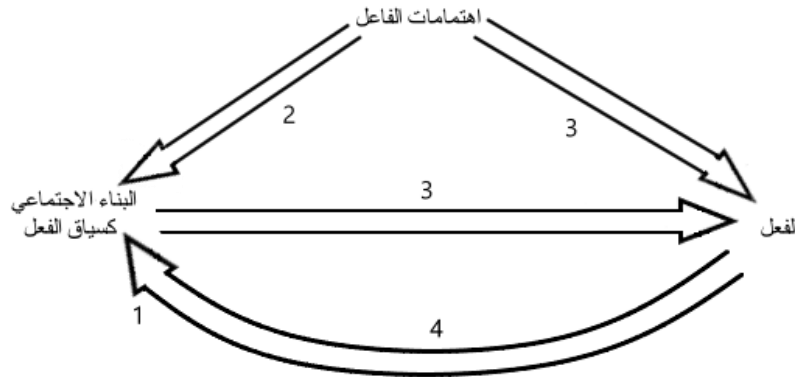
أما ريتشارد إيمرسون فيركز على الاعتمادية واتجاه القوة من خلالها، فقوة أحد أطراف التبادل على الذين يدخلون في هذه الصيغة تتحدد بإعتمادية الطرف أو الأطراف الأخرى، على الطرف الأول، وبالتالي تتضمن القوة "مستوى التكلفة المحتملة التي يمكن للفاعل أن يقنع بها فاعلاً من أجل أن (يقبلها)، بينما تتضمن الاعتمادية مستوى التكلفة المحتملة التي سيستقبلها فاعل في علاقة (ريتزر، ستينسكي، 2021، ص 588)، وفي المجمل تتحدد شبكة التبادل عند إيمرسون بثلاث مسلمات**:

* كارل ماكس كان السباق لكشف اجحافات هذه التبادلات، حيث كان يؤكد على أن الرأسماليين بإعتبارهم المسيطرين على وسائل الإنتاج والموارد المتعلقة به، كانوا في وضع مريح يسمح لهم بإستغلال الطبقة العاملة التي لم تكن تملك إلا قوة عملها وانصياعها، كنظير للتبادل فتبيع قوة عملها بأبخس الأثمان.

** للإستزادة يمكن الرجوع الى كتاب "النظريات الحديثة في علم الاجتماع" لصاحبيه، جورج ريتزر وجيفري ستينسكي في الصفحات، ص 564-570، أو في كتاب "القوة التنظيمية" لمؤلفه مؤيد السالم، أنظر الصفحات، ص 34-35.

- الفاعلين الذين تمثل لهم التبادلات منفعة، يميلون الى التصرف العقلاني.
 - عندما يشعر الفاعلون بالاكْتفاء تبدأ التبادلات بفقدان نفعيتها.
 - المنافع التي يحصلها الفاعلون في التفاعلات الاجتماعية تعتمد على ما يستطيعون توفيره عند مبادلتها.
- أما في نظرية التبادل الاجتماعي الأكثر تكاملاً كما تسمى، فقد إهتم كل من كوك، وأوبرين، وكولوك، بالتبادل على مستويين، المستوى الجزئي الذي يركز على السلوكيات الاجتماعية، والمستوى الكلي الذي يتأسس على مستوى البناء الاجتماعي، ويحددون أن قوة نظريتهم تتضمن التكامل بين هاذين المستويين، لكن رونالد بيرت كان له إسهام يضاف الى هذا الإتجاه، وهو يقترح أن مكانة وموقع الفاعلين المتولدة عن تقسيم العمل في المنظمة تحدد بما يقيّمونه من منافع تبادلية بالنظر الى ظروفهم الشخصية أولاً، وظروف الآخرين ثانياً، كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم 22 : النموذج التكاملي لرونالد بيرت



المصدر: (ريتزر، ستينسكي، 2021، ص 583).

إنّ الفاعلين يكون لهم أهداف لكنها مقيدة بالبناء الاجتماعي الذي يحدد سياق أفعالهم وسياق نقاط توافقهم الاجتماعية، وهذا يتضمن تحديد المنافع التي يجب تحصيلها بالمبادلات، وفي الوقت نفسه، البناء الاجتماعي يقيد الفاعلين بدرجات متفاوتة من حيث قدراتهم التبادلية (قدرات حاملي القوة تختلف عن الخاضعين لها)، وبالتالي فإن المبادلات هي محصلة مشتركة لفاعلين يتبعون مصالحهم واهتماماتهم، حيث أن البناء الاجتماعي - المنظمة - يحدد كل المصالح وكذا القدرة والقوة في تحصيلها، وأخيراً فإن المبادلات يمكن أن تعدل البناء الاجتماعي في حد ذاته، من خلال توليد قيود جديدة يواجهها الفاعلون.

في المحصلة فإن كل أشكال نظرية التبادل الاجتماعي تتفق في مضامينها ومراميها على أن الخاضعين إن لم تتوفر أمامهم مصادر وموارد يبادلونها، فلن يتبقى أمامهم إلا مبادلة خضوعهم وانصياعهم لأصحاب القوة.

III. الصمت المسيس:

البعد أو النوع الثاني الذي نستلهمه في تتبع مسارات الصمت التنظيمي هو، ما يطلق عليه الصمت الدفاعي، أو صمت الحماية، وهو إذ يتمثله العاملون فإنما يكون عن وعي ودراية، وهو في العادة سلوك استباقي، يحاول العاملون أن يوظفوا ما يقع تحت أيديهم من معلومات وغيرها، لحماية أنفسهم أولاً، وتعزيز مواقعهم ثانياً، فهو إذن سلوك مسيس لأنه يهدف الى تحقيق غاية ما "الصمت السياسي هو صمت انسان حذر، يعرف كيف يتقادى الأمور، ويتصرف بحيلة، لا يفتح نفسه دوماً، ولا يقول دوماً ما يفكر فيه، ولا يفسر دوماً سلوكه ومراميه (لوبروتون، 2019، ص 106).

فهو في مضمونه سبيل ينتهجه العاملون للمقاومة، أكثر من كونه سعي للتحكم، وهو في كل الظروف استخدام سلبي للفرص أكثر من كونه تجسيداً هجومياً لها، لأنه يبحث من خلال فرص توافر المعلومات وغيرها، لبناء دفاعات وتحصينها، للوذ بها عند الحاجة، وصد هجمات المتنفذين.

هو بمعنى آخر قوة سفلية كما يرى ريتشارد هال، "هذا النمط نادر في المنظمات... فقرة من هم في أسفل الهرم في المنظمات يمكن أن تكون مصدرًا للإحباط والاستغراب... (هال، 2001، ص 281)، لأنها تكون غير متوقعة، وغير محسوبة، في منظمات تدعي العقلانية، وبذلك فإن العاملين بهذا التوقع والتوضع داخل المنظمة، يسمح لهم بأفضل الحركات المباشرة وغير المألوفة، من خلال تكديس الموارد التي بحوزتهم (معلومات، خبرات، تحكم في سير العمل... الخ)، واستخدامها وقت الضرورة، سيكون العوض الصامت، الذي يبادلونه، مسيس يهدف في أحسن الأحوال الى تواجدهم في منطقة الحياد، لأنه في جوهره دفاعي.

هذا الصمت المسيس يعني أنه سلوك يمكن أن يتأثر، لكن بدرجة محدودة، وقد يركن أصحابه الى الطاعة والاذعان لكن ليس بدرجة التطابق والتماثل مع ما يتوقعه أصحاب السلطة في المنظمة، فممارسيه يسعون الى تحقيق ولو جزء من الاستقلالية والاعتراف، عكس الصمت الخضوعي الذي يتمثل ممارسيه السلبية الزائدة واللامبالاة والخضوع في أدنى درجاته.

ستيفن أكرويد وبول طومبسون - سبق التطرق إليهما - يقترحان براديغم تفسير يركز على تنظيم الذات*، فمن الواضح أن العاملين يطورون استراتيجيات لصيانة هويتهم المعطوبة، بالاعتماد على التنظيم غير الرسمي، على اعتبار صعوبة تجسيد هذه الاستراتيجيات في التنظيم الرسمي، لأنه بقواعده الممعيمة يحد من حركاتهم، ويضطرهم

* تنظيم الذات هو "اللافتة التي نستخدمها للتعبير عن نزعة الجماعات لصياغة المصالح وبناء الهوية والتطوير الاستقلال الذي يستند الى هذه الأنشطة (أكرويد، طومبسون، 2002، ص 80)

الى الإذعان والانصياع، فيربطون بين مصالحهم الخاصة، وبين هذا الانصياع، كنوع من الحفاظ على هويتهم الذاتية من الذوبان، وكنوع من التنفيس، حتى يجسدوا استقلاليتهم، فقد تكون "أشكال السلوك مثل التظاهر بالعمل، الغياب، أو الاختلاس من الأمور الملاحظة بصفة عامة، ومع ذلك يجب أن تُرى من خلال ربطها بعمليات تنظيم الذات التي تقوم عليها والتي تجعل حدوثها ممكناً (أكرويد، طومبسون، 2002، ص 81)، فأصحاب الخبرة مثلاً من العاملين يسعون الى الاستقلالية وإيجاد هوية لهم من خلال توقعهم من المسؤولين الاعتراف لهم بقيمة مهاراتهم وخبراتهم.

لكن هذه الاستقلالية التي يتمتع بها أصحاب الخبرة قد لا تقوت أصحاب السلطة، الذين يمارسون التسييس التنظيمي، فبحنكتهم ودهائهم، يمكن أن يستفيدوا من هذا الوضع بأن يمنحوا هذا الاستقلال النسبي لأصحاب الخبرة والمهارة، ويخففوا عليهم ضغط الاشراف المباشر، بجعلهم يراقبون أنفسهم بأنفسهم، وبذلك يحققون هدفان مرة واحدة، ضمان القيام بالعمل على الشكل المطلوب والمرغوب، وتحقيق الإذعان بأيسر الطرق وأخفها كلفة.

وفي كل الأحوال فإن العاملين في المنظمة، ممن يسلكون مسلك الصمت المسيس سيقاومون بعدم استيعابهم هذا الاكراه والخضوع بشكل تام، وسيمارسون بما لديهم، وبما تحت أيديهم من موارد في شكل خبرات ومؤهلات ومعلومات، يعتقدون أنها ملائمة ويخطون خطوات استباقية، يحددون بها استقلاليتهم وهويتهم الذاتية كنوع من المقاومة السفلية "يغدو الصمت شكلاً للمعارضة، حين يتم السكوت بشكل اعتباطي لترجمة رفض ما، أو مقاومة شخصية لشخص ما، أو لوضعية معينة (الوبروتون، 2011، ص 25)، لكن هذه الاستراتيجية والوضعية قد تقضح رؤيتهم المسيسة للوضع، وتجعلهم تحت أعين ومراقبة أصحاب السلطة.

1- السياسة التحتية:

يقترح جيمس سكوت في كتابه "المقاومة بالحيلة" تشكيلة عريضة من طرق المقاومة يطلق عليها، السياسة التحتية للجماعات الخاضعة، ويؤكد أنها موجهة للذين لا يجرون على إعلان هويتهم بوضوح، فيموهون نشاطاتهم بالكيفية التي تتساق مع ما يريده أصحاب السلطة، ويرى أن الخاضعين ملزمين دوماً بأداء أدوار متوقعة منهم تكرر للتمييزات التراتبية، ففي المنظمة والعمل مثلاً يرى "أن الخاضعين ينفقون زمناً من حياتهم أطول من الزمن الذي ينفقه المسيطرون، في مجال تدريب أنفسهم على ضروب الأداء، وما التبديل الذي يطراً على جلسة ووضعية ونشاط العاملين في مكتب ما، حين يظهر المراقب بشكل مفاجئ، سوى مثال واضح على كل هذا (سكوت، 1995، ص 47-48)، وهذا معناه أنه حتى المراقب ورغم أنه في النهاية، هو كذلك يخضع لضروب من الطاعة للتراتبية الأعلى منه، إلا أن تصرفاته تكون على درجة من الأريحية والتأهب أقل من الخاضعين، لأنه هو من يحدد ويتحكم في اللقاء،

بمعنى آخر أن السلطة التي يحوزونها تمنح لهم بعض الحرية والاستقلالية، تجعله حتى أكثر إهمالاً في مراقبة أدائه، بينما الخاضعين يقعون تحت طائلة ضغط مراقبة أدائهم وتصرفاتهم في حضرة أصحاب السلطة بشكل مبالغ فيه. ويؤكد في موضع آخر أن الخضوع حين يكون شديد الوطأة، ينعكس حتى على لغة التواصل والخطاب، فقد نجد مثلاً في المنظمة أن بعض العاملين في حضرة أصحاب السلطة والناظرين، يتلعثمون وتتغير ملامحهم، وتنعكس التمايزات وتتبدى في تصرفاتهم وطريقة كلامهم، فقد يخاطب أحد العاملين مسؤولاً بصيغة الجمع فيقول له "أنتم" رغم أنه فرد واحد، وهذا من باب التخميم لشأنه ومقامه، بينما في المقابل يخاطب المسؤول، العامل بصيغة "أنت" من باب التبخيس والتبعيض، فلا توجد ندية حتى في صيغة الخطاب والتواصل "إن الاعتداد بالنفس الذي يرتبط عادة بالقبض على السلطة، يمكنه بالمعنى الملموس للكلمة أن يحتوي على عدم الرقابة على الذات، بينما من الواضح أن الطاعة تتطلب، تعريفاً، انتباهاً لكل ما يصدر عنها، واستجابة لمزاج، القابض على السلطة ولمتطلباته (سكوت، 1995، ص48).

كل هذا، كما بينا في مواضع سابقة (أنظر الى الالتزام الاغترابي)، يرسخ لنمط سلوكي عند العاملين، هو التماهي بالالتزام والتماهي بالعمل، فيصبح عملهم وأدائهم الذي يبدو لمن هم في الأعلى أنه يتساوق مع المطلوب، هو في الأسفل محض تلاعب وتماهي، ويصبح من الطبيعي في بيئة مثل هذه أن يلجأ العاملون الى "تزييف المعلومات أو إخفاؤها، وينتشر الحقد والضغينة، وتسود السلبية، ونتيجة لذلك، فإن فرص التطوير والازدهار تذهب هباءاً ويسود السلوك الذي يهتم بالمصالح الشخصية (مارفيلاس، 2009، ص 34)، فمثلاً يستطيع في المنظمة العاملون المسؤولون عن الجرد، والاحصائيون الذين لهم علاقة مباشرة بموارد المنظمة، تورية المعلومات، أو إظهار ما يناسبهم، هذا الإخفاء أو التلاعب المتعمد للمعلومات والبيانات، يوظف من قبلهم كاستراتيجيات استباقية لما قد يحصل.

ينتج من خلال هذا المنطق - كما تقدم - أن استراتيجيات الصمت المسيس، مع غموض قوانين العمل، وثغرات التطبيق الفعلي للمعايير والإجراءات، كلها تتيح الكثير من الفرص، وهو ما يغذي هذه الممارسات، ويجعلها تتمفصل في هذه الفجوات، وبذلك يستطيع العاملون تغليف ممارساتهم بطابع تقني محسوب يكتم المعلومات التي يريدون إظهارها، مما يسمح بنوع من الاستقلالية توسع المسافة بين الجانب القسري والضبطي، الذي يفرض تبعية هرمية انضباطية، والتقييد بنظم الطاعة، فيصبح التكميم أداة إثبات وبناء واقع يُراد منه أن يكون جديداً ويخدم مصلحة العاملين ويحميهم عند الضرورة.

وفي هذا الاجراء والممارسة التقنية التي تبدو غير ميسية، يُشرع انتظام آخر، من خلال تواترات السلطة، فيقلبون الطاولة، أو يزيحونها ولو قليلاً - العاملين - باسم الأرقام المجردة والمحايدة، في وجوه أصحاب السلطة المتعسفين، وهكذا تدخل مبادئ كالتكميم والتقويم والتدقيق موارد مهمة، وتحول بذلك علاقات السلطة من خلال مسار مدروسة ناحية العاملين الذين يشكلون بذلك درعاً يحميهم وقت الحاجة "من العاملين من يتجنب تقديم كل المعلومات عن سير العمل، ويفضل أن تبقى التفاصيل في المستوى الأفقي أي بين المرؤوسين (قاسمي، 2017، ص 186)، فمن الواضح أن هذه الخيارات التي تبدو في ظاهرها غير ميسية تخلق مساحات جديدة بين الفاعلين داخل المنظمة، تعيد من خلالها رسم وتشكيل دفاعات تحتية مهمة.

2- الصمت الميس كموه للإختيار العقلاني:

واحدة من أهم نظريات علم الاجتماع المعاصر، أرسى دعائمها جيمس كولمان، الذي كان دوماً يجادل بأن تركيز علم الاجتماع ينبغي أن يكون على النظم الاجتماعية، لكن بتفسيرها عن طريق الأفراد المتفاعلين داخلها، المسلمة الرئيسية التي تتأسس عليها نظرية الاختيار العقلاني هي أن الفاعلين يعتمدون التصرف بعقلانية تجاه غاية أو هدف معين، فيضعون نصب أعينهم هذا الهدف والذي على ضوءه تتحدد اختياراتهم وتفضيلاتهم.

بمعنى أن السلوك لا بد أن يتضمن جلب منافع أو إشباع حاجات، بالإسقاط على المنظمة فإن العاملين تتأسس تصرفاتهم العقلانية في موقف معين على ضوء ما يريدون تحقيقه، وهم يعلمون جيداً مقدار الموارد والخدمات والنشاطات المتاحة أمامهم، ويدركون ترتيب أولويات الحاجات التي يريدون إشباعها أو تحقيقها، لهذا سيحاولون ترتيب بدائل الاختيار المتاحة أمامهم بحسب التفضيلات التي يحدونها.

اذن هناك جانب نفعي جلي في نظرية الاختيار العقلاني "حيث تشير النظرية الى أكفاً وسيلة للوصول الى هدف معين في موقف معين، وتجدر الإشارة الى أن أبرز اسهامات هذه النظرية، تعلقت بطرق بناء الأنساق السياسية (كريب، 1999، ص 102)، وهذا معناه أن العاملين في ضوء الصمت الميس، يعرفون وضعهم جيداً وموقعهم في المنظمة، ويدركون جيداً أهمية المعلومات أو الموارد التي تحت أيديهم، وبالتالي يتمثلون البديل المناسب حسب طبيعة الموقف الذي سيواجهونه، وحسب كمية وأهمية الموارد التي يحوزونها، وكما تقدم وذكرنا سيحاولون خلق توازنات تبقيهم في وضع مريح، إذن تحدث "التواترات اتجاه التكتيكات المتوازنة من خلال التابعين أو المرؤوسين والتي تتضمن (تيرنر، 2019، ص ص، 151-152):

- تقليل قيمة موارد المكافأة للمرؤوسين.

- بحث المرؤوسين لمصادر بديلة للموارد المسيطر عليها.

- زيادة قيمة الموارد المقدمة للمرؤوسين.

- الحد من الموارد الممنوحة للإداريين الكبار من قبل المرؤوسين.

وهذا معناه أن العاملين سيسعون الى تحقيق التوازن من خلال تعظيم الموارد والمعلومات التي عندهم، وحجبها على أصحاب القوة، للحد من هيمنتهم وسيطرتهم، فلو لم تكن الموارد ذات قيمة ومحدودة، لما جرى اختيار البدائل المناسبة لتحصيلها، "يميل علماء الاقتصاد وعلماء النفس، وحتى علماء الاجتماع، الى اعتبار الاختيار سمة طبيعية لممارسة العقلانية، نوعاً من أنواع الخصائص الثابتة للعقل والمعروفة باسم القدرة على ترتيب الخيارات المفضلة، والعمل باستمرار بناءً على هذه التفضيلات الهرمية (ايلوز، 2020، ص 43).

IV. بين دوامة الصمت وصافرة الإنذار.

يصبح للصمت قيمة إذا كان مغذياً لمعنى معين، ويكون نتاجاً وتجسيداً في آن واحد لإرادة قوية، ودون ذلك فهو فراغ، والعاملون يتمثلون سلوك الصمت التنظيمي كما تقدم، خضوعاً أو مقاومة، فإذا كان النافذون في المنظمة يسيرون القوة وموارد المنظمة لتحصيل مصالحهم، فإن من في قاع المنظمة يسيرون الصمت لحماية أنفسهم، أو كموقف خضوعي لا يملكون منه بداً.

فهو كموقف إذن يمكن أن يقول أكثر مما تترجمه الكلمات، كما يؤكد عالم الاجتماع دافيد لوبرتون، لأن "الكلام غالباً ما يكون إحتكاراً أو أولوية في صالح مالك السلطة أو السلطة التراتبية، ففي مؤسسة ما يرتفع توزيع وقت الكلام أو الصمت بالمسافة الاجتماعية التي تفصل مختلف أعضائها (لوبرتون، 2019، ص 103)، وتلك مصيبة أخرى تضاف لما يعانيه العاملون، فحتى الكلام والصمت يحكمهما النظام التراتبي ونظام التمايزات (أنظر الى الجزء المتعلق بالسلطة الرمزية)، فالذي بيده السلطة إذن بيده كذلك سلطة بدأ الكلام أو إنهائه (نقصد هنا بالكلام والصمت كل ما يتعلق بالأوامر والتوجيهات)، ومن ثم يتجسد الاستعمال الرمزي والسياسي للكلام لأنه هنا يعتبر بمثابة رأس مال رمزي يمتلكه صاحب السلطة، ويمارس به ومن خلاله عنفاً رمزياً على الخاضع، الذي يتمثل نفسه ذاتاً صغيرة حقيرة، وهذا ما يزيد في هالة المهيمن وتأثيره، ويزيد في غموض شخصيته التي يغذيها خضوع وارتهاق المهيمن عليهم.

فيقع العاملون في ضبابية الموقف وفي منطقة رمادية، فهم بتمثلهم لسلوك الصمت التنظيمي، يسعون لحجب المعلومات التي تقع تحت أيديهم، وقد يغطون على نشاطات وسلوكيات تكون مضرّة بالمنظمة وفعاليتها، إذا شعروا أن هذا الموقف هو الغالب عند عموم العاملين، فيحتفظون بالمعلومات التي قد تمثل أهمية خوفاً من العزلة الاجتماعية بين أقرانهم، وهذا هو جوهر دوامة الصمت، هذا من جهة، ومن جهة أخرى هم يوازنون بين المكاسب التي سيحققونها

أو الخسائر التي سيحدثونها عند إبلاغهم عن المخالفات والمعلومات التي يحوزونها، وهذا ما يسمى إطلاق صافرة الإنذار، فهم بين موقفين أحلاهما مر.

1- دوامة الصمت:

تؤكد اليزابيث نويل نيومان وهي عالمة اجتماعية وسياسية ألمانية في نظرية دوامة الصمت على مضمون المسلمة التي تركز عليها النظرية "أن الفرد لا يعلن عن رأيه الحقيقي، بل يفضل الاحتفاظ به، وعدم البوح به للآخرين إذا شعر بأن غالبية الأفراد لهم رأي مختلف (الحاج، 2020، ص 120)، وهذا معناه أن الفرد أو الجماعة لا يتمثلون ولا يعبرون عن رأيهم إذا علموا وشعروا أنه مخالف لرأي الأغلبية، خوفاً من العزلة الاجتماعية وبأن يكونوا وحيداً منعزلين، تباين هذه الآراء والأفكار مع المجموع يدفعهم الى التزام الصمت إيثاراً للسلامة، والنظرية في مضمونها قائمة على مجموعة من الفروض:

- يؤثر الأفراد الصمت إذا كان رأي الأغلبية مخالفاً لما يعتقدونه.

- لكل إنسان طبيعي خوف متأصل من العزلة الاجتماعي لأن الإنسان بطبعه اجتماعي.

- يمتلك الأفراد حاسة تمكنهم من تبيين الآراء والاتجاهات الغالبة.

النظرية إذن هي شكل من أشكال المعيرة والضبط الاجتماعي من خلال تفاعل عوامل نفسية واجتماعية يستمدجها الأفراد وتجعلهم ينتظمون وينحون لهذا السلوك، تقول نيومان أن "الجهد الذي يبذله الفرد في مراقبة محيطه يعتبر ثمناً بخساً بالقياس الى الخطر المتمثل في فقد حبه الناس، واحترامهم، أو أن يصير الفرد عرضة للنقد والاحتقار والوحدة (لوصيف، بلعموري، 2017، ص ص 14-15)، بالإسقاط على المنظمة، وكما تقدم فإن العاملين، وتحت وطأة المعاناة والارتهاق وصنوف الإذلال التي يلاقونها، من تسلط وعنت المسؤولين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، خوفهم من العزلة عن باقي العاملين إن هم خالفوا معايير وآراء الجماعات التي ينتمون إليها، كل هذا يعزز ويدعم ويرسخ سلوك الصمت التنظيمي ويصبح خياراً لا مفر منه.

إضافة الى السياق الثقافي والمجتمعي الذي يرسخ هكذا أفعال، فبينما قد نجد سلوك مثل التبليغ والاعتداد بالرأي الفردي حتى ولو خالف الجماعة سلوك محبب في المجتمعات التي تشجع على الفردانية، فإن هذا السلوك مستهجن عند المجتمعات التي تعظم من شأن الجماعة كمجتمعنا، "التوافق هو فعلياً نتيجة عمل اجتماعي مستمر، وعمليات تحالف ثابتة، ينجم عنها حسب نيومان، مفهوم تكاملي للرأي العام، الذي يستجيب لضغوط تدعوه الى الاتفاق مع الآخرين، والتي تعتمد على عنصر الطبع الاجتماعي للفرد الذي يدفعه الى تجنب الانعزال (بوغازي، 2018، ص

(88)، هذه التظاهرات والتوافقات مع سياقات المجتمع ومعاييرها هي ما يطلق عليها الكونفورميا*، حيث ترتبط مع دوامة الصمت في استدماج الأفراد وادعائهم التوافق مع الأغلبية.

2- صافرة الإنذار:

يمثل سلوك الإبلاغ، أو إطلاق صافرة الإنذار، وفي أدبيات أخرى نفخ الصافرة، للعاملين في الوضعيات التي تكلمنا عنها، والتي تجعل العمل بالنسبة لهم يجمع بين ثنائية الخضوع والتقيد بمتطلبات العمل، حتى ولو كانوا يرونه حيفاً وظلماً واقعاً عليهم، وكذا الزامية واكراهات الجماعة والخوف من العزلة الاجتماعية، يمثل كل هذا ضغطاً رهيباً عليهم، يجعلهم يتمثلون سلوك الإبلاغ أو ما يسمى إطلاق صافرة الإنذار كبديل أخير في تعاملهم مع السلوكيات الملتوية التي قد يلحظونها، ف "يقوم بعض العاملين من خلالها بإفشاء معلومات عن حالات غير أخلاقية يعلمون عنها، ويعتقدون بتورط بعض العاملين أو المنظمة، أو وحدة من وحداتها في ممارسات غير قانونية وسلوكيات غير أخلاقية (سرمد، الحياي، 2012، ص 90)، فقد يؤدي الجnoch الى هذا السلوك - رغم أنه سلوك محمود - إضافة الى العزلة الاجتماعية كما تقدم، قد يؤدي الى جملة من المضايقات التي يتعرض لها من يقوم أو يقومون بالإبلاغ، وهذه المضايقات قد تكون من أقرانهم من العاملين، أو حتى من بعض المسؤولين الذين يرون فيها تهديد لمصالحهم ولشبكة نفوذهم، وبذلك "يصبحون هدفاً للمضايقات غير الرسمية، مثل تكليفهم بأداء مهام غامضة تتسم بالملل والضجر، أو أقل شأنًا، بالإضافة الى مطالبتهم بإنجاز الكثير من الأعمال، وتكليفهم بمطالب استثنائية أخرى (كوبر، 2019، ص 223)، إذن ضريبة الإبلاغ غالية ومكلفة في كل الأحوال.

سلوك هذا المسلك، أي إطلاق صافرات الإنذار، والتبليغ عن المخالفات يؤكد تيري كوبر** أنه يعبر عن أربع وجهات نظر يتم من خلالها تبني هذا القرار:

- هي تشير وتحيل الى علاقات القوة، بين من يرتكبون المخالفات وبين من يطلقون صافرات الإنذار، وبالتالي تؤثر الطبيعة التراتبية الهرمية، والعوامل الشخصية، سواء بالنسبة للمبلغ أو المبلغ عنه.

* محمد الدروبي في كتابه "وعي السلوك، الكونفورميا وأنظمة الوعي" أكد أن دوركايم استخدم المفهوم ذاته لكن بتعبير مغاير وهو الضمير الجماعي، الذي هو حسيطة تراكمية للقواعد التي ينتظم من خلالها سلوك الأفراد مع المجتمع، وهي كذلك - أي الكونفورميا - تتقاطع مع العقد الاجتماعي الذي يتأسس على اتفاق جماعي بين الأفراد على عقد اجتماعي معين ينتظمون من خلاله، وهي إذن "انعكاس لدرجة معينة من الوعي الجماعي في صيرورته التاريخية، ومناهج السلوك التعايشي الممكنة، والذي يفرض سيادته على أفراد المجتمع تحت ضغط التهديد بالعزل الاجتماعي للذين يخرجون بعيداً عن الإطار الالتزامي المقبول (الدروبي، 2007، ص 65)، وبدورنا نرى أن هذا المصطلح يتقاطع في جوانب كثيرة مع مصطلح الهابتوس في نظرية الممارسة لبيار بورديو (أنظر الى الجزء المعنون بالهابتوس وانتظام الممارسة).

** للإستزادة أكثر يمكن الرجوع الى كتاب "الإداري المسؤول، مدخل أخلاقي للدور الإداري" (أنظر الصفحات، ص ص، 219-220).

- تشرب من يقومون بإطلاق صافرات الإنذار لمعاني كالعدالة والقيم المتصلة بها أمر حاسم في إتخاذ مثل هذا القرار.

- يمثل سلوك إطلاق صافرة الإنذار ظاهرة اجتماعية إيجابية لا بد من النظر اليها وتعزيزها.

- وأخيراً أن من يقوم بإطلاق صافرة الإنذار، والإبلاغ عن المخالفات، يستند الى ايمانه واعتقاده الجازم بأن هذه المخالفات لا بد من كشفها والإبلاغ عنها.

لكن توجد نقطة ينبغي الإشارة اليها وهي أن إطلاق صافرات الإنذار ربما ترتبط بدوافع انتقامية، وتصفية حسابات، لذلك هي في العادة تكون محفوفة بالمخاطر، خصوصاً إذا كانت الأدلة غير كافية.

رابعاً: غياب الاستغراق الوظيفي وتداعي مضامين العمل.

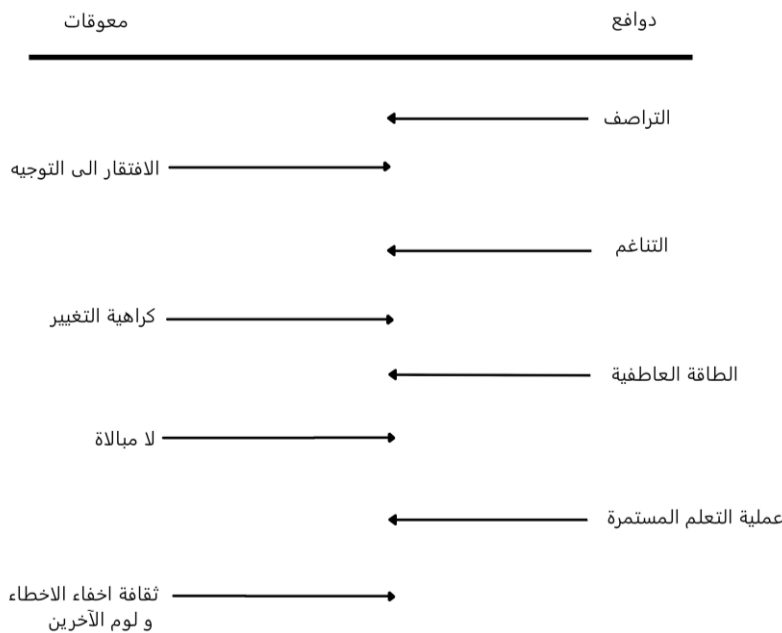
بنتج سيرة الإخضاع والتوهين والتهمين الممارس ضد العاملين (أنظر الى القولية الذاتية، ميكروفيزياء السلطة، تأييد الهيمنة...الخ)، نتج عن هذه الصياغة الممنهجة مسارين متوازيين، مسار توليد الطاعة الاكراهية ومعها مسار توليد بائولوجيات نفسية واجتماعية، انعكست على تمثل العاملين للعمل، فتداعت مضامينه الواحدة تلو الأخرى، فأصبح ارتباطهم بالعمل محض مشاركة متماهية بالالتزام اغترابي، لا يلتصقون به ومن خلاله أي معنى لعملهم، فتغربت حافزيتهم، وانحسر أفقهم الى ما دون ضروريات البقاء، فتمثلوا الصمت التنظيمي بتبليد، وحسرة، فلا يتفاعلون مع نشاطات وسيرة العمل إلا فيما يبقوهم بعيدين عن المساءلة، فأصبحوا منفصلين عن عملهم، يتصرفون بطريقة آلية، بينما أفكارهم ووجدانهم في مكان آخر، فهم أبعد من أن يكونوا مستغرقين في عملهم.

غياب هذا الاستغراق والاندماج مع العمل تساق مع إخضاع الأرواح، بعدما استقام لهم إخضاع الأجساد، وهو الشكل الجديد للإستلاب والإغتراب، كما يؤكد عالم الاجتماع الإيطالي بيفو بيراردي في كتابه "الروح في العمل، من الإستلاب الى الاستقلال الذاتي"، إنهم يتجهون بخطى متسارعة الى إفقار العالم الداخلي للعامل، "... ليس فقط في الإفقار المادي المنبثق عن إنهيار الضمانات الاجتماعية، بل كذلك في إفقار الوجود والتواصل (بيراردي، 2020، ص 97)، ومن المفارقات أنهم يسعون بكل السبل - كما سبق وأن ذكرنا - الى تقزيم وتبخيس الجانب العاطفي، والإعلاء من شأن قيمة الجانب العقلاني، ثم يريدون من العاملين بأن يكونوا مستغرقين في عملهم، منخرطين في أدائهم، رغم أن الاستغراق ومعه الالتزام، في أكثر مضامينهما يعتمدان على الجوانب العاطفية، وعلى رأسها حب العمل.

فإختلال الجوانب العاطفية له بالغ الأثر، لأن الخبرات النفسية من المنظور السوسيولوجي من حاجات ودوافع تنتج وتعيد انتاج الحياة الاجتماعية، وما خبراتنا الذاتية، إلا إنعكاس للبنى الاجتماعية، تقرر عالمة الاجتماع الفرنسية إيفا إيلوز، ولعل هذا ما جعلها تؤكد أنه لا يمكننا في جميع الأحوال أن نترك لعلم النفس وحده، مهمة تفسير وتحليل الجوانب العاطفية، لأن في جعبة علم الاجتماع الكثير ليقوله في هذا الميدان، "إننا في أمس الحاجة الى تحليل الحياة الداخلية تحليلاً غير سيكولوجي، خاصة وأن السوق الرأسمالية والثقافة الاستهلاكية ترغمان الفاعلين الاجتماعيين على النظر الى قرارة أنفسهم، لا بوصفها المجال الوحيد من وجودهم فحسب، بل قرارة تمثل الاستقلالية والحرية والمنفعة بجميع أشكالها، وقيمها المرجعية (إيلوز، 2022، ص ص 15-16)، فالكفاءة العاطفية يمكن ترجمتها الى منفعة اجتماعية، تتجسد في تقدم مهني أو وظيفي تجعل العاملين مستغرقين بحب وإقتناع في عملهم أو وظيفتهم لتجسيد هذا التقدم إن تهيأت لهم البيئة المناسبة.

وتؤكد إيفا إيلوز * في موضع آخر من كتاب آخر أن الاختيار ورغم أنه موسوم بالعقلانية، إلا أنه يتضمن تسلسلاً هرمياً بين التفكير العقلاني والعواطف، وبذلك فإن كثيراً من الترتيبات الاجتماعية هي ترتيبات عاطفية، تغييرها ينعكس بالسلب على تمثل العاملين لعملهم، وهذا ما أكد عليه بوب غارات بقوله "المنطق الاقتصادي، والأنظمة العقلانية ينبغي أن تتوازن مع العمليات الاجتماعية والعاطفية، قبل أن تتشكل منظمة فعالة، فكل جانب يتفاعل مع الآخر استجابة سلبية أو إيجابية (غارات، 2004، ص 10)، هذا التوازن ضروري لتوليد طاقات داخلية لدى العاملين، فالإستغراق طاقة داخلية يتمثلها العاملون فيتحدون ويندمجون مع عملهم، وبغياب هذه الطاقة يغيب الاستغراق. ويرى بوب غارات في موضع آخر من كتابه "إثنتا عشرة مقدرة تنظيمية" أن أحد مسببات المقدرة التنظيمية، تتضمن خمس قيم عاطفية حددها غولمان، (ضبط النفس، الطاقة، الإصرار، التفاؤلية، التعاون مع الآخرين)، وتعكس هذه القيم ما يسمى بالإدارة الذاتية للعاملين، وبعبسها بحسب دانيال غولمان دائماً، تترتب عقبات عاطفية في وجه المقدرة التنظيمية (الاندفاعات اللاعقلانية، التراخي، التداعي، الوهن، الانعزال الاجتماعي)، والشكل يبين أكثر هذه التفاعلات:

الشكل رقم 23 : الدوافع والمعوقات الرئيسية لقدرة المنظمة



المصدر: (غارات، 2004، ص 104).

* تؤكد في ثلاثيتها الشهيرة "لماذا يجرح الحب في زمن الحداثة" وكتاب "نهاية الحب"، سوسيولوجيا العلاقات السلبية" وكتاب "حميميات باردة، تشكل الرأسمالية العاطفية"، على ما اصطلحت عليه الرأسمالية العاطفية، أين أصبحت العواطف مشيئة، يمكن تشمينها وتقييمها وفحصها، بل وحتى المساومة عليها كما وتقديرها، وهذا ما أطلق عليه زيغومونت باومان في كتبه مصطلح تمدية العلاقات، أي أن المعيار الذي يحكم العلاقات ويثمنها هو المادة وليست المشاعر والأحاسيس.

إن الأدبيات الإدارية والسلوكية الجديدة أصبحت تركز أكثر من أي وقت على تشجيع استخدام الطاقات العاطفية، لأن آثارها لا تمتد الى التميز في الأداء فقط، بل تنعكس على صحة العاملين النفسية، فيوظفون مهاراتهم وطاقاتهم بأقصى ما يستطيعون، لدرجة تجعلهم مستغرقين في عملهم، فهم يسعون في الأساس خلف نداءاتهم الداخلية، فالعاملين في المنظمة ولأنهم مخلوقات بشرية، فإن مضامين العمل بالنسبة لهم تتحدد من خلال الاهتمامات والافتراضات الأولية التي يبنونها، فتتداخل في الحالات الطبيعية غاياتهم الفردية مع الغايات التنظيمية وتصل الى حد التوافق والتماهي وعندها تتجسد المنظمة كحقيقة اعتبارية في نظرهم.

فريدريك لالو في كتابه الذي تطرقنا اليه سابقاً "إعادة اختراع المنظمات" يرى أن لكل عامل غاية يسعى الى تحصيلها من خلال العمل، لكن ينبغي أن يصغي الى نداءاته الداخلية، ويطرح على نفسه أسئلة من قبيل:

- هل يحضر قلبي في العمل؟

- هل أشعر بأنني في المكان المناسب؟

فعندما لا يستثمر العاملون أحاسيسهم وعواطفهم في المنظمة وغاياتها، سيتحول العمل الى عبء يثقل كاهلهم، سيسعون الى التخلص منه ما استطاعوا الى ذلك سبيلاً، لذلك يرى فريدريك أن على المنظمات وبدل أن تكبح تطلعات ومشاعر منتسبيها، أن تساعد على استكشاف نداءاتهم الداخلية، وتأصيل ما أطلق عليه مسمى الملكية النفسية "في المقابل، ترتكز الإدارة الذاتية على حالة سيكولوجية يطلق عليها المختصون مسمى "الشعور بالملكية النفسية"، فكل فرد منا وليس فقط أولئك الذين يقعون في أعلى السلم الهرمي، سينهمك في عمله اليومي، بالإضافة الى اهتمامه بغاية المنظمة وثقافتها ونتائجها وسمعتها وغير ذلك (لالو، 2018، ص452)، وبذلك لا بد من إنضاج وصقل هذا الشعور من خلال كما يرى لالو:

- الغاية، لأنها إن لم تكن واضحة جلية فإن العاملين لن يتمثلوها ولن يستلهموها.

- المحاكاة، بإسقاط الاستثمار العاطفي في عمل وإنجازات العاملين، والتي تصب بدورها في مصلحة وغاية المنظمة.

- تعزيز شعور الثقة بقائد المنظمة الذي سيسعى الى تبني هذه الممارسات وتطبيقها.

كبح العاملين إذن، والسعي الدؤوب الى ارتهانهم سيجعلهم يتمثلون العمل على أنه صراع للبقاء، وأي بقاء، إنه من أجل تحصيل غايات بعيدة في مضامينها عن القيمة والمعنى والاعتراف، فيؤدون ما هو مطلوب منهم، بعيداً عن حبهم لهذا العمل والاستغراق فيه.

I. مصفوفة الاستغراق:

يرى مصطفى حجازي صاحب ثنائية "الانسان المقهور" و"الانسان المهدور" - سبق وأن تطرقنا اليهما - في كتابه "طاقات الحياة"، أن حالة الاستغراق*، عندما يتمثلها العاملون، تصبح أنشطتهم التي يقومون بها هدفًا في حد ذاتها، وليست مجرد وسيلة للوصول الى غاية، وأنه "يمكن أن تحدث حالة الاستغراق في أي نشاط يشدنا ويستوعبنا، وندفع اليه جوانيًا (بدون ارغامات خارجية، أو إملاءات)، وتعرف الأنشطة التي تقود الى حالة الاستغراق بأنها أنشطة مرغوبة في حد ذاتها (حجازي، 2012، ص 166).

وهذا معناه أن الاستغراق الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً، بما يحسه ويتمثله العاملون تجاه عملهم وتجاه المنظمة التي ينتسبون اليها، وبالتالي لا يمكن في كل الأحوال فرضه لأنه إحساس داخلي يرتبط أكثر ما يرتبط بالمفهوم الذاتي للعاملين.

فعندما يكون مكان العمل منزوع الروح، ومحبط وخالي من كل متعة، وعندما تضيق مساحات المشاركة، فلا تتبدى إلا في أشكال خضوع واذعان وطاعة اكرهية، من الطبيعي أن ينزع العاملون الى التحصن خلف ذواتهم ويرضون بالعيش في الصناديق التي وضعوهم فيها (المربعات التنظيمية)، فهم أضحو يعتقدون بعدم جدوى وجودهم من الأساس في هكذا منظمات إلا مرغمين تحت سوط الحاجة والضرورة، فأى تطابق واندماج سيتمثلونه مع أنشطة أصبحت في نظرهم محض حركات رتيبة، هم ملزمون بتأديتها كطقوس خالية من كل معنى، فتتسع المسافة حدة بينهم وبين ما يقومون به من نشاطات وعمل، وهذا هو جوهر غياب الاستغراق والذي بغيا به يتحدد مساق عملهم في جو من الرتابة والملل والإحباط والتوتر، فيكونون عرضة إما للإنسحاب، أو الاستسلام، وكلاهما مر.

يشير فريدريك لالو الى أن "المنظمات كما البشر، لديها حالات مزاجية نفسية، أن أعرف منظمات أو أقسام بداخلها، تعيش مزاجاً استسلامياً، استقالياً، وأخرى تضج بالخوف والاستياء، في مقابل أخرى تفيض بالطموح (لالو، 2018، ص 370).

فإذا كانت الأخيرة التي تفيض بالطموح، تجعل منتسبيها من العاملين ينخرطون في نشاطاتهم بتلقائية ومن دون بذل أي جهد، فيستغرقون في نشاطاتهم وأعمالهم، حتى يتلاشى احساسهم بأنفسهم، فإن الأولى التي تضج بالخوف تجعلهم مرتهنين، مقيدين بالسلاسل، يتلاشى إحساسهم ليس حباً وانغماساً واستغراقاً، إنما ألماً ومعاناة، وإذا كانت

* توجد تعريفات متباينة للإستغراق الوظيفي، تتقاطع بشكل كبير مع مفاهيم كالاتزام والانغماس، الاحتواء، لعل أوضحها بعد البحث في الأدبيات التي تناولت مفهوم الاستغراق والتي تكاد تكون نسخة مكررة عن بعضها، هذا التعريف الذي أورده سليمان الجمل في كتابه "الوصول الى التميز التنظيمي"، حيث عرفه Pollock 1997 بأنه "الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب مع العمل، بما يعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله، أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به (الجمل، 2019، ص 413).

الأخيرة تستوعبهم، فتغير حتى ادراكهم للزمن، فتمر الساعات كالدقائق، لا يحسون بها وبمرورها، فإن الأولى تجعل الزمن عذاباً يضاف الى عذابهم فالزمن إنما يختبر في الملل وليس في المتعة، كما يؤكد روديفر سافرنسكي في كتابه "الزمن ما يفعله بنا، وما نصنعه منه" ويؤكد يتيح لنا الملل اختبار الوجه المرعب لانقضاء الزمن، لكن على نحو متناقض، ففي الملل لا يريد الزمن بالذات أن ينقضي - انه يتوقف - ويتحدد على نحو غير محتمل (سافرنسكي، 2020، ص 19).

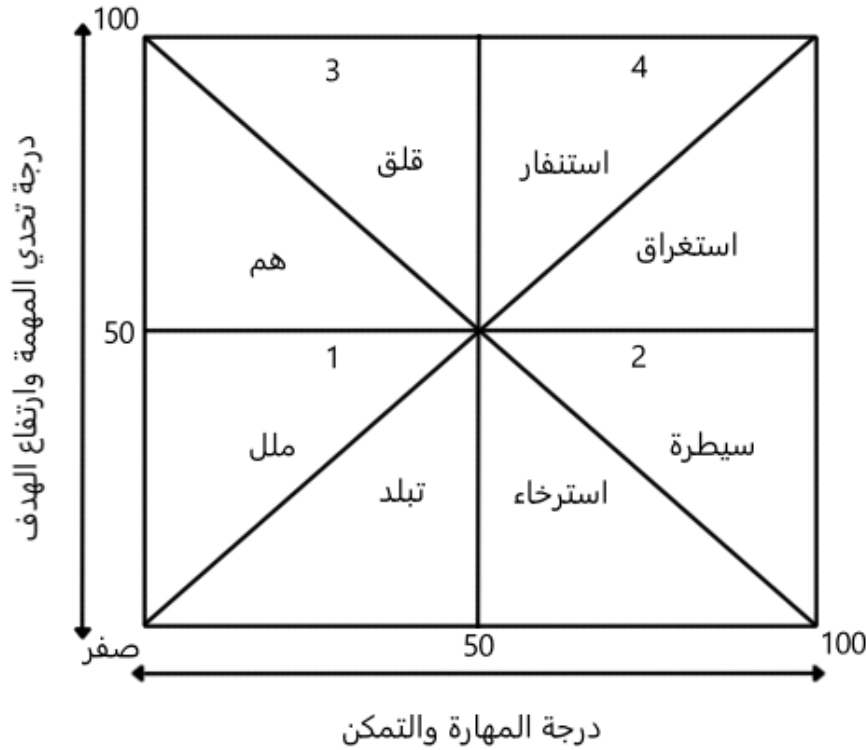
أما شروط الدخول في حالة الاستغراق * فيمكن تحديدها بـ :

- 1- انتظام الأفكار والمشاعر والممارسات في خط منسجم ومتناغم.
- 2- التراجع المباشر لآثار الممارسة والتقدم في العمل.
- 3- الانخراط في العمل بنشوة وتحفز عاليين (الوصول الى العمل باكراً والخروج منه متأخراً).
- 4- الانتباه مع دخول حالة الاستغراق، بحيث يصبحون متوحدين في نشاطاتهم، فلا تفرق بينهم.
- 5- الأهداف الواضحة والجلية، تجعل العاملين يتمثلونها بتحدي لإبراز قدراتهم.
- 6- دافعية داخلية تجعلهم يستغرقون في عملهم وينسون العالم حولهم وحتى أنفسهم.
- 7- التركيز المكثف حول ما يقومون به، يجعلهم يدخلون في حالة اندماج مستغرقة.
- 8- انجاز الأعمال والمهام المطلوبة حتى ولو كانت مضيئة.

اذن وكما يقال تعرف الأشياء بأضدادها، غياب الاستغراق الوظيفي عند العاملين، هو غياب لكل هذه الأركان والمقومات والشروط، فهم أي العاملين "وكثيراً ما سمعت عن فنيين يشار اليهم بأنهم ديدان تعمل (شيفرد، 2004، ص 163)، ومصفوفة الاستغراق كما في الشكل توضح الأمر بشكل جلي:

* يمكن الرجوع الى كتاب مصطفى حجازي "اطلاق طاقات الحياة" (أنظر الى الصفحات، ص ص، 167-168) أو كتاب سمير سليمان الجمل "الوصول الى التميز التنظيمي"، (أنظر الى الصفحات، ص ص، 415-417).

الشكل رقم 24 : مصفوفة تشيكلز نتيمها لاي في الاستغراق



المصدر: (حجازي، 2012، ص 169).

بالنظر الى المصفوفة، فإن المربع الأول يمثل فيه العاملون سلبية زائدة تجاه العمل ومتطلباته، فلا يقدمون إلا الحد الأدنى، فهو لا يمثل لهم تحدياً وليس هدفاً، إلا فيما يوفر حاجياتهم الضرورية (اغتراب حافزية وتبلد انجازي)، يجعلهم يشعرون بالملل والإحباط.

أما المربع الثاني فرغم أن العاملين يحوزون المهارات المطلوبة، إلا أنها لا تستثمر في عملهم، فهو لا يمثل تحدياً بل محض اشباع كذلك، فلا يرتبطون بعملهم ومنظمتهم إلا فيما يحصلونه من أجر، أو عوائد مالية. وفي المربع الثالث، مهارات ومؤهلات العاملين قليلة ومتدنية، لا تؤهلهم حتى الى الوصول الى الحد المطلوب منهم، فهم دائمي القلق، ويقعون تحت طائلة الضغوط، والاحتراق النفسي.

بينما في المربع الرابع، فالعاملين يتمثلون عملهم بدافعية قوية، فيستثمرون طاقاتهم ومؤهلاتهم في العمل على الوجه المطلوب وأكثر، ويدخلون في حالة من الاستغراق عند القيام بنشاطاتهم.

II. غياب التماسات المعنى:

عالم النفس النمساوي، فيكتور اميل فرانكل، مؤسس ما يسمى العلاج بالمعنى، يؤكد في كتابه "إرادة المعنى"، أن الانسان مدفوع بالدوافع، ولكنه منجذب بالقيم، ويرى أن "المعنى لن يكون سوى وسائل للتعبير عن الذات، وبالتالي شيء ذاتي في أساسه (فرانكل، 1998، ص 74)، بالإسقاط على العمل، فإن هذا معناه، أن العاملين عندما يلتحقون بالعمل لأول مرة، قد يكونون مدفوعين بتلبية احتياجاتهم الضرورية والأساسية، لكنهم يكونون مدفوعين أكثر الى إلتماس المعنى في عملهم، وأن يكون هذا العمل أكثر تحقيقاً وثراءً للمعنى في نظرهم، ثم مع مرور الوقت، بحسب طبيعة شخصياتهم، وحسب طبيعة عملهم وبيئته، تتحسر رؤيتهم وتختزل في العوائد المالية.

وهذا ما يفسر أن الكثير من الناس، لا يختارون المهنة أو الوظيفة بناءً على عوائدها المالية، بل ينظرون الى قيمتها الاجتماعية ومدى مقبوليتها، قد ينظرون الى ما تتيحه من روابط وعلاقات اجتماعية، من فرص متاحة للتطور والنمو الذاتي، هناك من ينظر الى مدى ملائمة العمل وأمانه، ومقدار الجهد الذي يتطلبه، الكثير ينظر الى مقدار الوقت الحر، المتاح، حتى يتسنى لهم ممارسة أنشطة أخرى غير العمل، بل هناك من قد يزهد بوظائف وأعمال ذات مردود مالي عالي، واختيار نشاطات أخرى أقل في عوائدها المالية، لكنها غنية بحزمة من المعاني التي توفر له الاحترام والتقدير والرضا.

الفيلسوف والسياسي والأمريكي روبرت نوزيك في كتابه "الفوضى، الدولة، اليوتوبيا" يرى في هذه النقطة أنه "غالبًا ما تندمج قضية العمل المرضي وذي المعنى بمناقشات احترام الذات، فالعمل المرضي، وذو المعنى يتضمن كما يقال (نوزيك، 2019، ص 308):

- فرصة لممارسة المرء لمواهبه وقدراته، في مواجهة التحديات والمواقف التي تتطلب مبادرة مستقلة، وتوجيهًا ذاتيًا (لذلك لا يكون العمل مملاً ومتكررًا).
- نشاط يعتقد أنه يستحق جهد الفرد صاحب العلاقة.
- عملاً يفهم فيه المرء دوره النشط وما يلعبه في انجاز هدف شامل ما.
- كونه أحيانًا، ولدى اتخاذ قرار بممارسة نشاطه، يتعين عليه أن يأخذ بالحسبان شيئاً ما يتعلق بالعملية الأكبر التي يشارك فيها.

لكن بالمقابل كيف يكون "المعنى" مكونًا جذريًا ومركزيًا في كل أفعال وأعمال ونشاطات العاملين، اذا كانت علل كالتوتر، والاستسلام، واللامبالاة، وصنوف الشقاء والامتهان اليومي، متوطنة في أماكن العمل، كيف سيلتمس العاملون معنى لعملهم ولحياتهم، في منظمة يعلمون يقينًا أنها لن تكافئهم ولن تنتظر اليهم، إلا كتروس، أو كأشياء

وأرقام، لا شك أنهم سيكفون عن كل محاولة لإيجاد أي معنى، خارج ما يوفره من متطلبات لبقائهم، فهم إذن لا يؤدون العمل لأنه يحمل معنى واعتبار "بل يؤدونه بدافع الحاجة الاقتصادية، أو لأنهم لا يتوقعون ببساطة أن يكون العمل ذا معنى أو ممتعاً، إن هؤلاء الأشخاص يرون في العمل نشاطاً قسرياً (روثلين، فريدر، 2012، ص 63).

من جهة أخرى، ورغم أنه لا مناص من وجود تباين في المكانات والأدوار التي يقوم بها كل المنتسبين الى المنظمة، فإن الأمر يتخطى العوائد المتدنية التي يحصلها العاملون الذين يقعون في أسفل التراتبية الهرمية، وينبغي أن لا يُنظر للأمر من الجانب المادي فقط، بل في التحدي الذي يفرضه استمماج المكانة المتدنية، وبالإحساس المتولد عنها، في نظر العاملين، فحتى التمايزات في العوائد المالية قد تولّد هذا الشعور بتدني المكانة وترسخه، فعادة تتحدد العوائد المالية من أجور ومكافآت، بالأدوار والمكانات، فتكون عوائد من هم في قمة التراتبية أكبر بأشواط عن من هم في ذيلها، قد يجادل البعض بأن ذلك أمر منطقي وعادل، فبقدر الاسهام يكون المكافئ، لكن هناك منظور آخر بدأ في التحدد، يرى أن كل الناس متساوون في القيمة، وأن المعيار لا بد أن يكون مدى الإخلاص والالتزام، سواء بالنسبة لمن هم في أعلى الهرم أو في قاعه (مثلا المنظور الياباني في الإدارة يتبنى هذا الطرح)، فربما يستحق الذين هم في قاع المنظمة أكثر لأنهم قبلوا بأعمال لا يلتفت اليها أكثر الناس أو يستهجنونها، وربما الذين هم في الأعلى وهذا أكيد، لم يصلوا الى ما وصلوا اليه، إلا على أكتاف ومجهودات من هم في الأسفل، وهذا ما ألمح اليه هربرت سيمون بقوله "وبنفس القدر، فإنه من الواضح أن الأشخاص الذين يقعون فوق هذا المستوى الأدنى، أو التنفيذي في الهرم الإداري، ليسوا مجرد أمتعة زائدة، فهم أيضاً يجب أن يكون لهم دور أساسي يؤدونه في عملية انجاز أهداف المنظمة (سيمون، 2003، ص 22).

إذن من شأن الإحساس بالمكانة المتدنية أن يعزز تقييم العاملين السلبي الكامن في ذواتهم، فينعكس على تمثلهم للعمل ونشاطاته، فهم في الغالب سيفكرون قبل أن يلتحقوا بمقرات عملهم، فيما سيواجهونه من مشاكل وإساءات، ومن مهام رتيبة متكررة خالية من أي معنى، فيزيد هذا همّاً الى همهم "إذا كان الفقر هو العقوبة المادية لمن يشغلون مكانة دنيا، فإن الإهمال وإشاحة النظر بعيداً هي العقوبات العاطفية التي وضعها عالم متغطرس، وأنزلها رغماً عنه بكل من لا يملك شارات الأهمية والاعتبار (دوبوتون، 2018، ص 27)، فإذا كان هذا الواقع القشيب هو ما يطبع يوميات العاملين، فأى معنى سيسعون لإلتماسه، فالمعنى يبقى مرتبط بالوضع كما يرى عالم الاجتماع يان سبورك، وبالتالي فإن الأعمال الاجتماعية تبقى محط كفاح وصراع في سبيل المكانة والوضع الاجتماعي الذي يمنح القيمة "وبالتالي فإن الفرد من خلال انتاج وضعه يقوم بخلق ذاته (سبورك، 2009، ص 173).

وبنفس القدر فإن العاملين لن يلتمسوا المعنى، ولن يبحثوا عن دلالاته في عمل يروونه منفى لهم، فكيف نطالبهم بالاستغراق في عمل هو كالكابوس عندهم، لا يتحررون منه، ومن وطأته الثقيلة إلا بدق أجراس نهاية دوامهم، فهم يعلمون في الأصل أن لا معنى لعملهم "إن الإنسان لا يستطيع أن يعيش إلا إذا عرف أن لحياته معنى، فنحن لا نتعامل مع الأشياء المختلفة باعتبار ما هي عليه، لكننا نتعامل معها من خلال ما تعنيه بالنسبة إلينا (أدلر، 2005، ص 19)، وهذا معناه أن المعنى الحقيقي يكون متضمن في كل أعمالنا وأهدافنا، وهذا ما لا يمكن تحقيقه في أفعال وأعمال هي كالقيد بالنسبة للعاملين.

III. الملل وتدني الروح المعنوية:

"لو أنني فقط كنت أستطيع أن أحس بشيء ما"، تترجم هذه العبارة كما يؤكد عالم الاجتماع جيل ليبوفتسكي القنوط الجديد الذي أصبح يطبع الكثير من الذوات، وهي تترجم أكثر، ما يعتمل في نفوس العاملين من رتابة وملل، تجعلهم لا يفقدون ارادتهم فقط، بل حتى كيانهم، بكل ما يعتمل فيه من نزوع طبيعي الى الحيوية والانطلاق، فهم لا يستشعرون أي تحدٍ سواء في العمل أو في ضروب وتصاريح الحياة الأخرى.

جون أردن مدير التدريب يقسم علم النفس والاجتماع بكاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، في كتابه "التعايش مع ضغوط العمل" يرى أن بيئة العمل الكاتمة على أنفاس العاملين، تجعل حتى طريقة وكيفية تفكيرهم تنزع الى نوع من السوداوية، وبالتالي تؤثر على ما يشعرون به وما يتمثلونه تجاه عملهم، وتجاه الأفراد الذين يتفاعلون معهم، فتزداد ضغوطهم ويزداد اكتئابهم حدة بما أطلق عليه مسمى أخطاء التفكير*، فيتمثل العاملون:

- فكر استقطابي أسود أو أبيض، جيد أو سيء، الجميع، أو لا أحد، ثنائيات لا منطقة رمادية تتوسط بينها.
- التعميم المفرط، حيث يعمم بعض العاملين أي تجربة أو حادث أليم، ويكونون من خلاله استنتاج عن العمل، أو الزملاء، أو حتى المنظمة بأكملها.
- التشخيص السلبي، بتفسير أي حركة، أو نظرة، أو تعليق بالمنظور السلبي.
- قراءة الأفكار، بالافتراض السلبي بأن كل ما يدور في أذهان الآخرين، وكل ما يجول بخاطرهم، هي أفكار سوداوية موجهة ضدهم.

- التصلب وعدم الليونة (ما ينبغي، وما لا ينبغي)، فلا يخرجون من هذه الثنائية.
- المساوية، حيث النظرة الى كل شيء وكل حدث وتفسيره على أنه مأساة ومشكلة كبيرة.

* للإستزادة أكثر يمكن الرجوع الى كتاب "التعايش مع ضغوط العمل، كيف تتغلب على ضغوط العمل اليومية" لصاحبه جون بي، أردن (أنظر الى الصفحات، ص 36-37).

- تحكم العواطف، حيث يأسسون آرائهم على طبيعة شعورهم، والذي يكون في العادة شعور سلبي انسحابي. "وكل أخطاء التفكير هذه تُعدك، كي ترى النواحي السلبية فقط في وظيفتك، وبتبنيك لأي من هذه الأخطاء، فإنك بذلك تحد من خياراتك، وترى على الدوام الحياة في العمل على أنها مقدر لها الفشل (أردن، 2008، ص 37). وعادة تنشأ الضغوط وتكبر ككرة الثلج، وقد تؤدي الى نتائج كارثية، لكن مع ذلك، لا يتم تلافيها ولا تلافي مسبباتها، الجدول يبين أعراض الضغوط على العاملين سواء، الجسدية، أو النفسية، أو حتى السلوكية.

الجدول رقم 9 : أعراض الضغوط الوظيفية

الأعراض الجسدية	الأعراض النفسية	الأعراض السلوكية
• الصداع	• التشاؤم	• الاحساس بعدم الراحة
• آلام الظهر	• النسيان	• الهياج
• فقد الشهية	• الملل - السأم	• التسلط
• الشره للأكل	• التردد	• الميل للوقوع في الحوادث
• شد في الكتف	• نفاد الصبر	• الانحراف عن المجتمع
• اسهال	• جمود الفكر	• العدوانية
• الأرق	• الاكتئاب	• الدفاعية
• الإرهاق	• التوتر	• الريبة
• نزلات برد	• غياب المنطقية	• عدم الاهتمام بالنظافة الشخصية
• عسر الهضم	• البلادة وجمود الحس	• الافتقار الى روح الدعابة
• الاضطرابات المعوية	• الشعور بالوحدة	• سهولة الاستثارة
• قصر النفس	• فقد الأمل	• سوء الأداء في العمل
	• الرغبة في الهرب	• تكرار التغيب عن العمل دون اذن أو سبب

المصدر: (أردن، 2008، ص 2)

لا شك أن بيئة العمل تلعب دورًا حاسمًا في تحسين مزاجية العاملين، ففي البيئة التي يشيع فيها الانسجام والتناغم بين منتسبيها، وجو المرح، يتسم العاملون فيها بروح معنوية عالية "فلم تعد عبارة" مقر العمل الممتع" جمعًا

بين متناقضين أو أمرًا مستحيلًا، فإستطاعة أي شخص أن يهيئ بيئة عمل تغلب عليها روح المرح، فكل البيانات الخاصة بكمية الإنتاج ومدى جودته تؤكد أن بيئة العمل المرحية يمكن أن تحدث تأثيرًا إيجابيًا على الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء وكذلك الرضا الوظيفي بين الموظفين (هيمسات، يركيس، 2010، ص 14) وعلى العكس من ذلك، فإن بيئة العمل الخائفة، والضاغطة ستتقل كاهل العاملين، وتدمهم بطاقة سلبية، مكتئبة، تقضي الى العجز، واللامبالاة، والملل، "يرتبط بالملل شعور بالخواء، فلا شغف لديك ولا عمل يشغلك، والمفهوم العام للملل هو أنه يعني الشعور بفقدان المهمة، أو انعدام الحماس والحيوية (روثلين، فيردر، 2012، ص 33)، بل هناك من ذهب الى التأكيد أن العاملين المصابين بالملل، قد يلجأون الى حيل التماهي والتظاهر بالعمل، فيقعون تحت ضغط أكثر، فلاهم ينهون أعمالهم ونشاطاتهم، ولاهم راضون عن أنفسهم وذواتهم.

يُوضع العاملون معنى سلبياً لعملهم فلا يرونه إلا كقيد ثقيل، لذلك تتبدى مظاهر الروح المعنوية* المنخفضة عليهم، من خلال تثاقلهم في تأدية نشاطاتهم وأعمالهم، في تعبيرات وجوههم المثقلة بالهموم، في تعليقاتهم الساخرة، في صمتهم المطبق، فتهدر طاقاتهم، وتُبدد وتتراكم داخلهم الاحباطات، الواحدة تلو الأخرى، وهذا بالضبط ما لاحظته سعد بشاينية وعائنه "لقد كشف البحث ودلت شواهد عديدة أنه بسبب إنهيار الروح المعنوية للأفراد والجماعات، تدهور إطار الحياة في العمل تمامًا، فكثرت التذمر والسخط والسخرية والسفسطة والكذب والغش والعمل المسفسف والتغيب والتمارض، والانصراف تمامًا عن ممارسة المسؤوليات والتنازع والصراعات واللهو في الورشات، وغيرها من السلوكيات السلبية (بشاينية، 2002، ص 178)، وهذه التظاهرات التي عاينها الباحث سعد بشاينية إنما كلها استنتاجات وتنفيص عن التوتر الذي راكمه العاملون، فيتبدى في سلوكيات مثل هذه، بل وأكثر، هذه المعادلة توصل الى حلها الفيلسوف الإداري بيتر دراكر بقوله "لا يمكن تحقيق نتائج أكبر من المدخلات، إلا في المناخ الذي يتميز بارتفاع الروح المعنوية (دراكر، 2013، ص 175)، فلا يمكن أن تطأ بقدمك على رؤوس العاملين، فتكتم على أنفسهم، ثم تطالبهم بالانطلاق، والانجاز، فكما يقال سياسة الشد من الأمام، أو الدفع من الخلف قد ولت، لا بد من نقلة نوعية بعيدة عن النظرة السلبية.

* الروح المعنوية يقصد بها "ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الانتاج وإجاداته، دون أن يعتريه مزيد من الاجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يهيئ للفرد الاقبال بحماس على التعاون (بربر، 1997، ص 17)، فهي في أساسها التزام أدبي يقدمه العاملون في شكل حماس وتقاني.

IV. غياب الاستغراق والصراع من أجل الاعتراف:

من خلال ما تقدم، أصبح جلياً أن العاملين الذين يفتقدون، أو يعوزهم محرك الدافعية الداخلية، لا يستشعرون أي تحدٍ في عملهم، ولا يبذلون أدنى اهتمام بالنشاطات التي يقومون بها، فهم أبعد من أن يكونوا مستغرقين في عملهم، متوحدين ومندمجين فيه، هذه السلبية تشكلت عبر مسارات طويلة من الإخضاع والتطويع، والإقصاء والحرمان، جعلتهم يستندمجون النظرة الدونية لذواتهم، ويرون أنفسهم في مرتبة أقل، بل دون الآخرين، انعدام احترامهم لذواتهم هو ما سيشكل هويتهم، وهو ما يجعلهم في صراع مرير من أجل نيل الاعتراف من المجتمع ككل ومن الجماعة التي يتفاعلون وينتمون إليها في المنظمة.

فبحسب أكسل هونيث، عالم الاجتماع الألماني وممثل الجيل الثالث لمدرسة فرانكفورت النقدية، فإن كل النزاعات الاجتماعية تتحدد بوصفها شكلاً من أشكال النضال من أجل الاعتراف، وهذا معناه أن الذوات الإنسانية تدين في هويتها لتجربة الاعتراف المتبادل، فلا معنى ولا قيمة لما يقوم به الإنسان، إن لم يحصل على الاعتراف من الآخرين بأن ما يقوم به ذا قيمة، وهذا ما يفسر السلبية الزائدة واللامبالاة التي يبديها العاملون، متجسدة في تغرب حافزيتهم، وغياب استغراقهم وتمثلهم لمضامين العمل والنشاطات التي يقومون بها، فقد انحسرت قيمة ومعنى ما يقومون به، إلى ما دون الضروريات، فيرون أنهم لم يقدموا اسهامات تؤمن لهم الاعتراف والتقدير من الآخرين، "إن الإنجازات التي تؤمن قيمتها الاجتماعية الاعتراف للفرد تظل متجذرة في الصفات الجمعية المميزة لشريحته، بحيث لا يتماهى بذاته معها في ذاتيته الفردية بوصفه المتلقي للتقدير، ذلك أن المجموعة بمجملها، ومن خلاله هي التي تصبح موضوع الاعتبار (هونيث، 2015، ص ص، 234-235).

وبالتالي تترافق تجربة التقدير الاجتماعي والاعتراف، مع شعور العاملين بالثقة في الإنجازات التي يحققونها، والقدرات التي يمتلكونها، والتي يعلمون أنها ليست خالية من القيمة، بنظر الآخرين، فإن لم يتحقق لهم ذلك سيدخلون إلى دائرة الإقصاء والتهميش، وسيناضلون طويلاً من أجل نيل اعتراف وتقدير الآخرين.

وهذا تقريباً ما أشار إليه بيتر دراكر في كتابه "ممارسة الإدارة" بقوله "يشعر الناس بالفخر اذا فعلوا شيئاً يستحق الفخر، ودون ذلك سيكون شعورهم بالفخر زائفاً ومدمراً، ولن يشعروا بالإنجاز إلا إذا أنجزوا شيئاً، ولن يشعروا بأهميتهم إلا إذا كان عملهم مهماً، والأساس الوحيد للشعور بالفخر والإنجاز، والمهم حقاً هنا هو مشاركتهم النشطة والمسؤولة في تحديد ما يمارسونه من عمل، وفي السيطرة على مجتمعهم في العمل (دراكر، 2013، ص 354)، وهذا ما يدل على أهمية العمل ومن خلاله الإنجاز، فقد تكون البطالة بمثابة نفي اجتماعي، فالقيم السائدة في المجتمع أصبحت تمثل الأساس في تأكيد قيمة العمل، وأصبح معيار للتقدير والمكانة، وهذا ما خلّص إليه أكسل هونيث في تحليله

المفصل للعمل "إن تنظيم العمل الاجتماعي يرتبط ارتباطاً كبيراً بالمعايير الأخلاقية التي تنظم النسق والتقدير الاجتماعيين في الوقت نفسه (بغورة، 2012، ص 187).

هونيث يؤكد في كتابه "الصراع من أجل الاعتراف، القواعد الأخلاقية للمآزم الاجتماعية"، أنه وبالعودة الى كتابات هيربرت ميد التي مهدت له الطريق لإستعادة الحدس الهيغلي - نسبة الى هيغل - ليجعل منه "الخيوط الموصل لنظرية اجتماعية ذات منحى معياري، تهدف مثل هذه النظرية لشرح سيرورة التحولات الاجتماعية نسبة الى المتطلبات المعيارية المدرجة بنيوياً في علاقات الاعتراف المتبادل (هونيث، 2015، ص ص، 169-170)، تحقيقاً على ذلك، فإن هونيث أسس لبديل نقدي لمدرسة فرانكفورت التي كان يرى أنها اختزلت الناحية الاجتماعية ولم تهتم بالجانب المعياري والأخلاقي كثير اهتمام، وهو بذلك يؤكد أن الصراع من أجل الاعتراف إنما يتأسس أكثر على الاحباطات التي يواجهها الأفراد من عدم تمكنهم من تحقيق الغايات والوعود التي يصبون اليها، وعدم تلبية المطالب التي تؤمن لهم الاعتراف الاجتماعي، وهذا معناه أن غياب هذا الشكل من الاستحقاق الاجتماعي، قد يصيبهم بضرر نفسي، وجملة من المشاعر السلبية، كالإحباط، والانعزالية، وهذا بالضبط ما يطبع شخصيات العاملين الذين يغيب عنهم تمثل الاستغراق والالتزام الحقيقي في العمل، ويشير هونيث في هذا السياق الى أن "تجربة الاعتراف من الناحية الاجتماعية شرط تحقيق هوية الشخص، وإذا لم يتحقق الاعتراف فإن المرء سيشعر لا محالة بالاحتقار، وهذا ما قد يؤدي الى إمكانية اندثار شخصيته وزوالها (بومير، 2012، ص 14).

في نظر أكسل هونيث يستطيع الأفراد، بحسب مواقعهم تحقيق ذواتهم، بالصورة الإيجابية التي يسعون اليها، من خلال التفاعل التداوتي (تفاعل ذات الفرد مع ذوات الآخرين)، بما يتضمنه هذا التفاعل من أشكال التعامل الاجتماعي التي تكسبهم وعي بذواتهم، ووعي بكيفية تحقيق ذواتهم على المستوى الاجتماعي، والمحدد الرئيسي لكل هذا هو الاعتراف، الذي يتكون من ثلاث مجالات وهي الحب، والقانون، والتضامن "بحيث يصل تراتب هذه الأشكال الثلاثة في الاعتراف الى تطور مطرد للعلاقة الإيجابية التي يقيمها الشخص مع ذات نفسه (هونيث، 2015، ص 173)، هذه المجالات هي نماذج معيارية، إن تحققت وتحقق معها الاعتراف المتبادل فهي قد تضع حداً للصراعات الاجتماعية.

- الحب وهو في نظر أكسل هونيث نموذج خاص من العلاقة التفاعلية، للاعتراف المتبادل، يمنح الفرد الثقة في ذاته، وهي تسبق سواء على الصعيد المنطقي أو الوراثي كل أشكال الاعتراف المتبادل، لأنه علاقة اجتماعية أولية "تمهد تجربة الحب التداوتية الطريق أمام الفرد لتقبل هذه الطبقة الأساسية من الإدمان العاطفي، ما يسمح له،

لا إختبارها وحسب، بل وإظهار حاجاته ومشاعره بهدوء، مؤمناً بذلك الشرط النفسي لتطور كل مظاهر احترام الذات (هونيث، 2015، ص 196)، فهو إذن يكسب الفرد ثقة إضافية.

- القانون * وينطوي على درجات، تبعاً لأهمية الدور والمكانة التي يتواجد فيها الفرد داخل المجتمع، لكنه في المجلد يضمن للفرد استقلاله الذاتي، على اعتبار أن الفرد يتقاطع مع الأفراد الآخرين في خصائص ومميزات الفعل الأخلاقي المسؤول عن فعّاله، فيضمن له القانون التمتع بحريته واستقلاليتيه المعترف بها اجتماعياً، والمكفولة قانونياً، لذلك عندما يدرك الفرد أنه لا يتمتع بجميع حقوقه المكفولة قانونياً، والمقبولة اجتماعياً فإنه سيشعر بالمهانة والإذلال والانتقاص "إن ما يميز هذه الأشكال من الازدراء التي يحرم فيها المرء من حقوقه، أو حينما يتعرض للتهميش أو الإقصاء من طرف الآخرين، هو أنها تدفع المرء الى الشعور بأنه لا يحظى بمكانة الشريك المتفاعل والمتمتع بكامل حقوقه مثل غيره من الشركاء في التفاعل (بومنير، 2012، ص ص، 11-12)، وبذلك كل حرمان من الحقوق هو عامل لفقدان احترام المرء لذاته لأنه نوع من الإقصاء الاجتماعي.

- التضامن ويتحقق من خلال علاقات الاعتراف المتبادل، فيحصل الفرد على التقدير والاحترام بالاسهامات والإنجازات التي تكافئ من طرف الآخرين بتقديم الاعتراف والتقدير عليها والاعتراف بها اجتماعياً، مما يزيد من رصيد ومكانة الفرد ذاتياً واجتماعياً، لأن الذوات كما يقرر هونيث بتضامنها تقيم فيما بينها رواية تقدير متناظرة، ويعطي مثلاً بالحروب والأزمات والتي تمثل حدث جماعي بإمكانه إقامة روابط تضامن عفوية، بدون تخطيط مسبق، وبذلك تتجاوز كل العوائق الاجتماعية التي تضع في العادة الحواجز والتمييزات في طريق التضامن الإنساني العفوي. إذن هذه المجالات التي سبق ذكرها (الحب، القانون، والتضامن)، في نظر هونيث هي أساسية، لتحصيل الاعتراف، حيث يكتسب الفرد في المجال الأول الثقة بالنفس، وفي المجال الثاني الاحترام، وفي الثالث التقدير الاجتماعي، لكن من الممكن أن تكون هذه المجالات كذلك موضوعاً للإذلال والمهانة، وتجربة عدم الاعتراف، فقد يكون ضحية سوء معاملة وامتهان في المجال الأول، ومن المحتمل أن يحرم حقوقه ومطالبه المشروعة قانونياً في المجال الثاني، وفي المجال الثالث قد يكون عرضة للإقصاء الاجتماعي والتبخيس وعدم التقدير اجتماعياً "إن ممارسات الإكراه والإذلال يمكن أن تصل الى مرحلة الإقصاء والابعد والحرمان من الحقوق، ويمكن أن تتحول الى بواعث وأسباب لصراع الأفراد والجماعات من أجل حقوقهم (بغورة، 2012، ص 173)، وهذه الأشكال من الإذلال على تميزها واختلافها تؤول الى نتيجة واحدة، يطلق عليها هونيث مسمى الاماتة، سواء النفسية أو الاجتماعية، وهي

* في ترجمة كمال بومنير لكتاب "أكسل هونيث، التشيؤ دراسة في نظرية الاعتراف" يستعمل كلمة الحق، بدل كلمة القانون، ويرى أن هونيث يعني بالحقوق مختلف الحاجات التي يسعى الأفراد الى تحقيقها، ليكتسبوا من خلالها العضوية المشروعة في النظم المؤسساتية.

أساس المآزم الاجتماعية "إن حالة الاعتراف التي يحرم الذل الشخص منها هنا، هي الأخذ بالاعتبار المعرفي للمسؤولية الأخلاقية التي تم الحصول عليها بصعوبة أثناء سير عملية التفاعل المكون لوضع مجتمعي (هونيث، 2015، ص 244) ويؤكد في موضع آخر أن من كانوا ضحية المعاملات السيئة، سيستدمجون هذه المعاملات ويقومون بتوصيفها في تجاربهم، مستخدمين كلمات وعبارات من قبيل، الإساءة، الإمتهان، الإذلال، وهي التعابير والكلمات التي تحيل في مدلولها إلى أشكال من الامتهان ونفي الاعتراف والتقدير الذي لاقوه.

الجدول رقم 10 : بنية علاقات الاعتراف الاجتماعي

تقدير اجتماعي	اعتبار معرفي	اهتمام شخصي	حالة الاعتراف
قدرات وصفات	مسؤولية أخلاقية	عواطف وحاجات	بُعد شخصي
جماعة القيم (التضامن)	علاقات قانونية (الحقوق)	علاقات أولية (الحب، الصداقة)	أشكال الاعتراف
فردنة مساواة	تعميم تحيين	القدرة على التطور	
تقدير الذات	احترام الذات	الثقة بالذات	علاقة عملية بالذات
الاهانة والشتيمة	حرمان من الحقوق وإقصاء	سوء معاملة وعنف	أشكال الذل
<<الشرف>> الكرامة	اندماج اجتماعي	اندماج طبيعي	أشكال الهوية المهدة

المصدر: (هونيث، 2015، ص 238).

بإسقاط محتوى نظرية الصراع من أجل الاعتراف على المنظمة، ومن خلال سيرورة الدراسة يتضح أن تجربة نفي الاعتراف تكون أكثر ما تكون مجسدة بالنسبة للعاملين في قاع المنظمة، فحتى وإن حققوا المشاعر الأولية من حب وود، سواء في محيطهم العائلي، أو بين نظرائهم من العاملين معهم، فإنه لا محالة ممزوج بمشاعر الإذلال والإمتهان والتطويع، من قبل المتنفذين الذين لا يدخرون جهداً في الإساءة اليهم، مما يفقدهم ثقتهم بأنفسهم، هذا بالنسبة الى المجال الأول الذي يتأسس على مشاعر الحب والود والتي تترجم في أشكال من الثقة بالنفس، بينما المكون الثاني للاعتراف وهو القانون، فيبدو في الظاهر أن حقوقهم مكفولة ومضمونة من خلال صيغ قوانين العمل، وقوانين سير المنظمة، لكن حتى القوانين كما يرى فوكو، تفسر بالأوليات الخفية التي تتحكم في العاملين، وليس بنصوصه الجافة التي تقاربهم بكليتهم دون تمييز أو تصنيف، وهو الأمر الذي تكشف عواره الرؤية السوسيولوجية الفاحصة، وبالتالي يحس العاملون بالإقصاء والإجحاف في المعاملة والتمييز، بينما يتحدد المكون الثالث للاعتراف، وهو التضامن، كتحصيل لغياب المكونين الأولان، فالتضامن يتأسس على الإنجازات والنشاطات التي يسهم بها العاملون، ويحققون بها الاعتراف والتقدير من الآخرين، لكن أي إنجاز سيباهي به العاملون إن كانوا غائبين بكليتهم عن النشاطات التي يقومون بها، فهم إن كانوا مستغرقين، فسيكون استغراقهم لا محالة في حلقة مفرغة من الملل والرتابة والإحباط، والتي تقتل فيهم كل ابداع وكل رغبة في الإنجاز.

الفصل الرابع:

تحليل علاقة التسييس التنظيمي

بالالتزام الاغترابي في ضوء الأدبيات

والممارسات وفي ضوء المنظمات الجرائرية

الفصل الرابع: تحليل علاقة التسييس التنظيمي بالانتماء الاجتماعي في ضوء الأدبيات والممارسات في ضوء المنظمات الجزائرية

تصميم استجابة واعية لأي مشكلة أخلاقية تظهر في المنظمة، يتطلب فحص الإطار التنظيمي والثقافي للمنظمة، وكذا الثقافة المجتمعية المؤطرة، فعادة الإطار التنظيمي، قد يشجع أو يعيق السلوك، مهما كان توجه هذا السلوك، فقد تُستغل مناطق الظل بتعبير كروزيه، لتعظيم المصالح الشخصية، وقد تمثل إكراهات وثقل، لتصلبها وجمودها لمن يبتغي التطوير والابداع، فهناك ضغط مستمر من جانب المنظمة وقواعدها الممعية على أعضائها، ومن جانب آخر هناك منظومة المصالح الشخصية التي يحملها كل منتسب للمنظمة وينتظر تحقيقها، وهنا تلعب الأخلاق والقيم المجتمعية دور الضابط الأخير، بعد القناعات الشخصية، وإكراهات وثقافة المنظمة، هذا المزيج من التفاعل، يتحدد تواتراته حسب المسار الذي يسلكه حامل هذه القيم، فإن نحى للإتجاه الإيجابي، فإن ذلك يدعم فاعلية واستمرارية المنظمة، وإن حاد للإتجاه السلبي، فقد يظهر ذلك جلياً في سلوكيات متعددة كالتسييس التنظيمي، والذي تكون انعكاساته شديدة الوطأة على كل المنتسبين للمنظمة، خاصة من هم في قاعها.

فقد أصبحت أخلاقيات العمل مختزلة في مقولات وعضية هي أبعد ما تكون عن الواقع، فالذي ينقص ليس الأفكار، ولا المفاهيم، بل واقع التطبيق، بما يتضمنه من خلل وتلاعب في التنفيذ، فالأساليب المتبعة تعكس ما يبدو على سلوكيات وتمثيلات العاملين لمعلم ونشاطاتهم التي يقومون بها، فالجنوح للأساليب المرضية، يقود بالضرورة الى منظمات معتلة (أنظر الى التسييس التنظيمي وباثولوجيا المنظمات)، مَيَز "كيتس دي فريس، بين خمسة أنواع من المنظمات والشخصيات، الدرامية، المشككة، الجافية، المكتئبة، القهرية (بينو، 2023، ص 162)، ففي الأولى يُمسرح المسؤولون تصرفاتهم بطريقة درامية، ويسعون الى لفت الانتباه بما يفعلونه، حتى أنهم يبالغون في مقدرتهم، وهذا سوف ينعكس على العاملين، لأنهم سوف يستغلونهم الى أقصى الحدود حتى يجملوا صورتهم القبيحة، بينما في المشككة، أين تنعدم الثقة، فإن مناخها يكون متخم بالشكوك، والجو السائد هو جو عدائي، وفي هكذا أجواء سوف تضيق الحلقات أكثر وأكثر على العاملين، أما في المنظمات الجافية، فتتأسس على الانتقائية في الاختيار، وإهمال التواصل الاجتماعي، وكالعادة سوف يدفع العاملون الثمن فتزيد هذه الأجواء والممارسات من عزلتهم، بينما في المكتئبة، أين يشعر المسؤولون بالعجز وقلة الحيلة، والقيمة، فإن هذه المعتقدات سوف تتجسد في تمثيلات العاملين السلبية، من فتور همة، ولامبالاة، وتدني وتغرب الحافزية وغيرها، لأن هذا النوع من المنظمات يعتقد في الإجراءات والقواعد الروتينية، ويخشى التغيير، فتصاب ويصاب معها العاملون بالركود والسلبية، وأخيراً المنظمات القهرية، حيث عنوانها هو الهيمنة والسيطرة الى أقصى الحدود، سيعاني ويتجرع العاملون كل صنوف الإذلال والارتهاق والتطويع، فهم الحلقة الأضعف في المعادلة، والمنظمة الجزائرية ليست بعيدة عن هذه التمثيلات، وهو ما سننترق له لاحقاً "هذه الوضعية أنتجت إخلالاً كبيراً بقيم العمل وعملت على تدهورها وانهارها، وهو ما سمح بتنامي العديد من القيم السلبية غير المنسجمة وتطلعات المؤسسة الجزائرية الناشئة بل وتعيق سير عملها الجاد (سيد، 2013، ص 52).

I. التسييس التنظيمي والأخلاق المؤطرة:

يؤكد محمد سبيلا أنه إذا كانت هناك أخلاق في السياسة فهي أخلاقيات الصراع، أو قواعد اللعبة، فالمجال يفرض مقتضياته ومتطلباته، وأخلاقياته على كل المنخرطين بوعي أو بدونه "والأخطر من ذلك ان المنظومة الاجتماعية تحارب استقلالية التصرف الأخلاقي، فالعقلانية الأدوات، تفضل القانون والمصلحة على سقاء الدافع الأخلاقي وعفويته من خلال عدد من الإجراءات، مثل توسيع المسافة الفاصلة بين الفعل وعواقبه.... فهذه المنظومة الاجتماعية الحديثة تحول الفعل الاجتماعي الى شيء محايد لا علاقة له بالخير ولا بالشر، والى شيء يمكن قياسه وفق معايير إجرائية لا وفق قيم أخلاقية (أبوجبر، 2017، ص ص، 161-162).

الفهم الحديث لعلاقة السياسة بالأخلاق كما سبق وأن أوضحنا يقوم على الفصل بينهما، وإذا ما استلهمنا تراث مكيافيللي الذي كان أول من نادى بالفصل بين السياسة والأخلاق نتلمس ولو قليلاً خيوط النظرة التي تؤكد أن أي مجال ينشط ويشغل بالتفاعل السياسي بما فيه المنظمة طبعاً، تحكمه بدوره أخلاقيات معينة هي أخلاقيات المجال والتي هي أقرب ما تكون الى قواعد لعبة سياسية، تتأسس على المكر والخداع، ورغم أن مكيافيللي رحل عن عالمنا لكنه لا يزال حياً كنموذج للدهاء والازدواجية وانتهاج سوء النية في كل الممارسات المسيسة، ومعتقد مكيافيللي الرئيس والذي يستلهمه من ينتهج دروبه ومسالكه هو أن مفتاح إدارة الشؤون والممارسات يكمن في ادراك قوة الظروف وقبول ما تمليه الضرورة، وتكييف السلوك وفق مقتضياتها "لأن هناك فرقاً شاسعاً بين الطريقة التي نعيش بها والطريقة التي يجب أن نعيش بها، وإن من يتخلى عما يقوم به لمصلحة ما يجب أن يقوم به يدمر نفسه، بدل المحافظة عليها (أوديه، 2015، ص 38)، (أنظر الى الجزء المعنون بـ المكيافيللية ودواعي الضرورة)، لكن يبقى دوماً السؤال مطروح حول مدى الاستخدام الشرعي للآليات النفسية والاجتماعية والاستغلال للأخلاقي للدناءة البشرية، لأن الفعل المسيس لا يتوجه الى المتطلبات المعيارية بل يشمل دوماً بعداً ذرائعياً، لأنه من المستحيل إهمال القوة بشكل كامل كما سبق وبيننا فهي أساس وروح وجوهر التسييس التنظيمي، لأن مستلهم هذا السلوك في العادة "يميل للحفاظ على سلطته، ستضطره الضرورة في كثير من الأحيان لأن يتصرف على نحو غادر وعديم الرحمة أو غير انساني (سكينر، 2014، ص 46)، ومضمون ذلك أنه غالباً سيجد نفسه مضطراً بحكم الضرورة الى التصرف على نحو يتعارض مع الأخلاق السوية، إذا كان يرغب في أن يحتفظ بمكان قوته "الجميع يعلم أن الحياة المهنية الناجحة لا تعتمد فقط على المهارات التي يمتلكها شخص ما، بل تعتمد قبل كل شيء على ما إذا كان بإمكان (الشخص الصمود، فالحياة المهنية تتطلب كل من التفكير التنافسي والبحث عن التدرج الوظيفي والمؤامرات والصراع (هيرمان، 2021، ص 88).

1- التسييس في قلب الهوبزية *

يعتبر هوبز أن البشر محتالون بطبيعتهم ومن ثم فإنهم يسعون الى السيطرة على الآخرين وفرض احترامهم عليهم، والحالة الطبيعية للبشرية وفقاً لهوبز هي حالة حرب تكون ضد الجميع، ويؤكد هوبز أن للأفراد "حقاً طبيعياً، للقيام بكل ما يعتقدون أنه ضروري للحفاظ على حياتهم، وفي حالة الطبيعة ليسوا مقيدين بالالتزامات الأخلاقية أو القانونية (لاغر سبيتز، 2021، ص 44)، ووفقاً لهوبز دائماً في الحالة الطبيعية يخضع التفكير البشري لبعض قوانين الطبيعة، وهي ضوابط تستند الى مبدأ بسيط مفاده أن الأفراد لن يقوموا بأي شيء من شأنه أن يُعرض بقائهم ووجودهم للخطر.

وقد ناقش السلطة ومفهومها بمعناها الكلي "بوصفها مجموع الوسائل التي يمتلكها الانسان ويوظفها للحصول على فائدة مستقبلية له، وهذه السلطة إما أن تكون أصيلة أو طبيعية، وإما أن تكون سلطة ذرائعية (أبو خاص، 2017، ص 50)، والسلطة الطبيعية تظهر من خلال السمات والصفات الشخصية للإنسان مثل القوة والمظهر ومجمل السمات الكاريزمية، بينما الذرائعية هي تلك التي يُحصل عليها من خلال الأولى، أو من خلال الحظ كالثروة والشهرة والعلاقات الاجتماعية البارزة، ومن هنا فإن السلطة في نظره "تمثل علاقة مكتسبة أو علاقة استحواذ، فهي تُمتلك عندما يخضع فرد أو مجموعة أفراد لها من منطلق الخشية منها، وليس اختيارها، وبذلك يضعون حريتهم وحياتهم تحت أمر هذه السلطة (أبو خاص، 2017، ص 50)، ومن هنا فإن الطبيعة الشريرة للإنسان لا تُكبح إلا بواسطة السلطة المطلقة** " فالسلطة المطلقة هي تلك المؤسسة التي لا يستطيع الفرد أن يعارضها، بما يراه حقائق تتنافى مع حقائقها، و بالتالي يتم إلغاء دور التداول الفكري في انتاج الحقيقة (الدروبي، 2007، ص 96)، وبذلك ينحصر حل هوبز للمشكلة الاجتماعية في تقديم السيادة والملكية كقوة فاعلة انقاذية، بعد ذلك تُدخل العقوبات على عدم التنفيذ تغييراً في التوازن التحفيزي للفاعل، لقد تم وصف ميثاق العقد الاجتماعي عنده بأنه ضروري بسبب استحالة وجود تعاون بشري ثابت من دون اكراه، "في قلب العقل الهوبزي تكمن فكرة المصالح، فالمصالح تحدد قيم العوائد، ومهمة العقل هي تعظيم الفوائد، فالفرد يُعرف على أنه حامل للمصالح، وغالبا ما يتم تعريف المصالح من خلال ما هو مرغوب فيه أو مفضل (لاغرسبتز، 2021، ص 87)، وهذا بالضبط - تعظيم الفوائد - هو جوهر كل سلوك ميسس يسعى مستخدمه الى تحصيل مصالحه دون الالتفات الى الوسائل والنتائج، والتي قد تكون بالقوة الناعمة

* نسبة الى توماس هوبز صاحب نظرية العقد الاجتماعي، مع جون لوك وروسو، له مؤلف مشهور هو "اللفيathan" أو التتين له تأثير بالغ على الفلسفة السياسية خاصة الغربية منشور سنة 1651، حيث سعى الى تأطير رؤية سياسية تستند الى مبادئ عملية شاملة، ورأى أن هناك حاجة الى إعداد تصور عن الدافع البشري. ** على النقيض من ذلك جون لوك ينفي أهمية السلطة في إيجاد وتنظيم المجتمع والأفراد وفق قوانين وإجراءات سلطوية قهرية.

الفصل الرابع: تحليل علاقة التسييس التنظيمي بالالتزام الاغترابي في ضوء الأدبيات والممارسات في ضوء المنظمات الجزائرية

أو بالاكراه، وبالتالي تصبح التقنيات والقواعد التي يجري انتاجها معتمدة على مبرراتها ومنطقها الداخلي، حيث تخضع للتلاعب والمراوغة، فهذا التوجه لا ينظر للمنظمة إلا "على أنها ميدان يتنافس فيه العاملون ويتحكم فيه الأقوياء، تستغل فيه الفرص وتضطنع المواقف وتتصارع الأفكار وتتناقض المصالح وترسم الخطط (السالم، 2009، ص183).

2- التسييس التنظيمي والسلوك المسؤول:

الوعي التنظيمي* بالمشكلات التي تعتور المنظمة يتطلب التفكير بصورة ممنهجة حول القيم والمبادئ المضمنة في خياراتنا أكثر مما نفع عند القيام بالاختيار استنادا على مرتكزات عملية أو سياسية فقط، ولا بد من التساؤل عند النظر الى القيم الضمنية عن مدى تطابقها واتساقها مع الواجبات وعن مسار المآلات والنهائيات التي تقود اليها، والالتزامات والأهداف المنوطة بمسؤوليات الوظيفة أو العمل الذي نقوم به، حتى يجري ترتيبها وتوجيهها وفق متطلبات كل قرار أخلاقي** خاص يقابلنا ويواجهنا أثناء أداء نشاطاتنا، لأنه "وبمجرد أن يصبح الأفراد جزءا من وكالة فإن كلاً من السياق التنظيمي والأوضاع البيئية سوف يؤثران على الخيارات المتاحة لهم عند مواجهة معضلة أخلاقية (كوبر، 2019، ص 141).

في كتابهما "القيم التنظيمية" قام كل من ديف فرانسيس ومايك وودكوك، بتتبع تطور القيم التنظيمية التي تمت عبر سبع مراحل رئيسية للتطور كما يقرران، بدءا من القيم التي سادت التفكير الإداري مع فريدريك تايلور وماكس فيبر وهي موجزة في الجدول:

الجدول رقم 11 : مراحل تطور القيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الاجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم / التوازن الفردي	الإنجاز ملك الإنجاز في القمة
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

المصدر: (فرانسيس، وودكوك، 1995، ص 28).

* يقصد به "القدرة على قراءة تيارات الحياة التنظيمية، وبناء شبكات القرار والاطلاع على السياسة والتجرب فيها (غولمان وأخرون، 2016، ص 19).

** الأخلاق والفضيلة تعني "أنواع السلوك المقبول الذي يُستمد من التقاليد الدينية والثقافية (بما في ذلك الثقافة التنظيمية، والطبقة الاجتماعية، والمجتمع أو الأسرة) وتتطوي على أنماط السلوك السليم المتوقع (كوبر، 2019، ص 02).

الفصل الرابع: تحليل علاقة التسييس التنظيمي بالالتزام الاغترابي في ضوء الأدبيات والممارسات في ضوء المنظمات الجزائرية

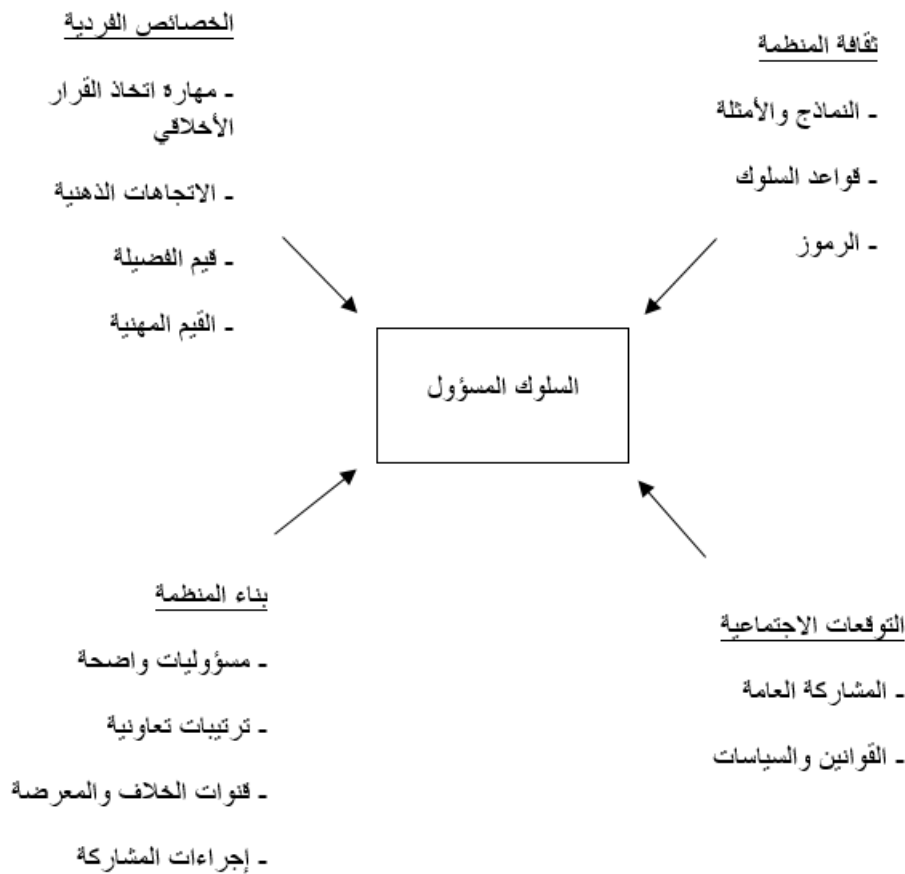
وقد أكدنا على أن القيم التنظيمية عبارة عن "معتقدات بخصوص ماهو أحسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم، وأن القيم تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك، وبالتالي فإن قيم أولئك الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة (فرانسيس، وودكوك، 1995، ص 17)، اذن ينبغي أن تكون القيم ذات صلة ببيئة خاصة، لأن السلوك الأخلاقي المستمد منها يركز على العمليات المعرفية، لكن هذه العمليات تتأثر بالخصائص الفردية والتنظيمية للظرف.

فيكتور تومبسون 1975 يوضح أن مشكلة التوصل إلى تحقيق السلوك الإداري المسؤول تكمن في البشر: "حيث أن لديهم الميول تجاه الاستقلالية الذاتية، والعمل على صياغة الأهداف وتكوينها، ولديهم - أيضا - الميول بصورة قوية لأن يقوموا بتطوير "نظم طبيعية" * عشوائية غير مخططة خاصة بهم تكون موازية لنظم المنظمة، وتسبب خلا في الوظائف الخاصة بالمنظمة (كوبر، 2019، ص 151)، فهناك مجموعة متعددة من العوالم المهمة المتعلقة بالسلوك الأخلاقي المنشود في المنظمات، وهي كما يؤكد علماء اجتماع التنظيم وعلماء الإدارة ترتبط بجزء منها بتشكيل المنظمة وطرق تكوينها الأولية، كما ترتبط بتكوين الأفراد وتكوينهم الأولي كذلك، ولهذا فمفتاح السلوك المسؤول يكمن في عدم التفریط في أي من الخصائص الفردية أو بناء المنظمة.

فلا يمكن تشكيل سلوك أخلاقي مسؤول على أساس متين، وتشجيعه والمحافظة عليه بمعزل عن البيئة الحاضنة لأن "الرقابة الداخلية المتمثلة في المميزات الشخصية يجب أن تكون بوجه عام متوافقة مع بناء المنظمة وثقافتها، ومع توقعات المجتمع، وتعتبر هذه العناصر أساسية لتصميم بيئة داعمة للسلوك الأخلاقي (كوبر، 2019، ص 182)، والشكل التالي يوضح هذه العناصر:

* يقصد بها التنظيمات غير الرسمية والتي هي الحياة العملية في المنظمة كما أكد الكثير من الباحثين، وفي المنظمات التي تعمل فيها الممارسات التسييسية، قد تتمكن التنظيمات غير الرسمية من التأثير بقوة، وتتجح حتى في احباط أي محاولات لتشجيع السلوك الأخلاقي، أو حتى على العكس من ذلك قد تشجع حتى السلوك غير الأخلاقي.

الشكل رقم 25 : عناصر السلوك المسؤول



المصدر: (كوبر، 2019، ص 183).

يؤكد بوب غارات في كتابه "اثنا عشرة مقدرة تنظيمية، تقويم الأفراد أثناء العمل" أن علينا أن نسعى الى إعادة التوازن الى المهمات والعمليات التنظيمية لصالح الجانب العاطفي والاجتماعي ومن أجل ذلك يؤكد أنه علينا أن نجابه عددًا من القوالب الجامدة عميقة الجذور، والتي كونت أساس تفكيرنا إزاء المنظمات، نريد أن نطور مفردات للقدرات التنظيمية تمحو تلك الافتراضات، هناك اعتقاد راسخ لدى المدراء بأن الناس ليسوا موضع ثقة ولا يعملون إلا بسبب الحاجة الاقتصادية، لذلك تخسر الكثير من المنظمات، لذي اخفاها في تحقيق التوازن المطلوب "المنطق الاقتصادي، والأنظمة العقلانية ينبغي أن تتوازن مع العمليات الاجتماعية والعاطفية قبل أن تتشكل منظمة فعالة، فكل جانب يتفاعل مع الآخر استجابة سلبية او إيجابية (غارات، 2004، ص 10).

الفصل الرابع: تحليل علاقة التسييس التنظيمي بالالتزام الاغترابي في ضوء الأدبيات والممارسات في ضوء المنظمات الجزائرية

فالمنظمات تعكس من خلال أنظمة التحكم ومن خلال مستوى ونوع الموارد، حتى الرمزية منها وتكوينات هذه الموارد المستخدمة، فضاء يسعى كل فاعل أو مجموعة فاعلين الاستفادة منه بقدر الإمكان، لذلك "في الواقع يعتبر التنسيق الآلية التي من خلالها تنجح التنظيمات في ضمان النجاح والاندماج الاجتماعيين، في حين أن السياسة تؤثر على حساب التنسيق وذلك بزعتها للنظام والاندماج الموجود (القرطبي، 2017، ص 173).

II. تسويق الالتزام باسم يد آدم سميث الخفية *

باسم اليد الخفية لآدم سميث أصبح الاقتصاد والمتحكمون في زمامه يسوغون لممارسات مجحفة، لا يتحمل وطأتها إلا العاملون في قاع المنظمات، ورغم أنهم يتبحرون ليل نهار، بأن العاملين هم عماد وأساس المنظمة، لكن الواقع مجافي لهذا الوهم الكلامي، فلا تزال الممارسات والسياسات والطرائق القديمة هي نفسها، حتى وإن ألبسوها لبوس العصرية والتحديث، فكما يقال فإن الأفعال والممارسات تتكلم بصوت أعلى من كل الكلمات، فما يقال ويُنظر ليس هو ما يعيشه ويعاينه العاملون حقاً، ولعل هذا ما حدى ببيتر دراكر دعوته للمسؤولين والمدراء أن يضعوا أنفسهم مكان الذين يتحكمون فيهم، فليس الخبر كالمعاينة.

لماذا يعمل الانسان؟ هل يعمل من أجل الأجر الذي يتقاضاه، أم يعمل لأنه يستمتع بالعمل ويحقق من خلاله ذاته؟ يتساءل الفيلسوف السياسي والاقتصادي الأمريكي فرانسيس فوكوياما في كتابه "الثقة، الفضائل الاجتماعية ودورها في خلق الرخاء الاقتصادي"، ويؤكد أن الإجابة التي سوف يوافينا بها الاقتصاديون ستكون، العمل شر لا بد منه، فالإنسان لو اتاحت له فرصة الاختيار، لأختار أن يتجنب عناءه، فهو إذن يعمل من أجل العوائد المالية التي يستعين بها لتدبير شؤون حياته، لكن هناك من يرى أن الانسان كائن منتج ومستهلك، ويستمتع بالسيطرة على الطبيعة وتطورها عبر العمل، فهو إذن قيمة إيجابية بصرف النظر عن عوائده.

لذلك عندما تم إفراغ العمل من مضمونه، وإجبار العاملين على تمثيل حركات رتيبة، وتجاهل مؤهلاتهم الفردية من خبرات ومهارات، وأصبحت كفاءتهم قائمة على سياسة العصا والجزرة فالحاصل " أن التحول من مرحلة انتاج الحرفة الى مرحلة الإنتاج بالجملة، وما ترتب عليه من انخفاض مهارة العمال وبالتالي متعتهم واحترامهم لذاتهم، قد

* اليد الخفية لآدم سميث، مصطلح استخدمه آدم سميث للتدليل على أن التزام الأفراد بالعمل، وبمصلحتهم الخاصة من خلاله ومن خلال التجارة، سيعود بالنفع على المجتمع وإن لم يدرك الأفراد ذلك، لأن كل فرد لا محالة مسكون بهاجس تعظيم عوائده الخاصة، وبذلك فإن جميع الأفراد بإنتهاجهم لهذا الأسلوب، إنما يعززون مصالح المجتمع والدولة ككل، حتى وإن لم تكن هذه الغاية في حساباتهم، فأبائهم الخفية ساهمت في حركية العمل والتجارة، لأن عمل كل واحد، يجر معه أعمال وصنائع الآخرين، وأعطى آدم سميث مثلاً في كتابه "ثروة الأمم" بشيء بسيط وهو مجز الصوف بقوله "المجز الذي يجز به الراعي الصوف، فلا بد من تضافر صنائع عامل المنجم، وباني الاتون لصهر الركائز، وبائع الخشب، ومحرق الفحم المستعمل في الصهر، وصانع اللبن، والبناء، والعمال القائمين على الأتون، وباني الطاحون، والحداد لإنتاجها (سميث، 2007، ص 21).

الفصل الرابع: تحليل علاقة التسييس التنظيمي بالالتزام الاغترابي في ضوء الأدبيات والممارسات في ضوء المنظمات الجزائرية

سلبهم حقاً مهماً من حقوقهم لا يمكن التعويض عنه برفع الأجور (فوكوياما، 2015، ص 393)، فتحقيق المتعة والرضا عن الذات، إنما يتحقق بدرجة الاستقلالية التي كانت تتيحها لهم حرفهم وأعمالهم، (أنظر الى الجزء المعنون بـ الحيوان العامل والانسان الصانع).

لكن كيف يتحقق الاستقلال الذاتي للعاملين؟ وكيف تتحدد حدود التزاماتهم لعملهم وللمنظمة التي يعملون بها؟ يقرر تيري كوبر* بأن الأمر يحتاج الى ثلاثة عناصر لتحديد التزامات العاملين ومن ثم مسؤولياتهم تجاه المنظمة: أولاً: لا بد من توصيف حدود للمنظمة، بتحديد سلطتها وهيمنتها على العاملين، ومن ثم تضمين هوية لهم تجعلهم قادرين على تجاوز تلك الحدود، بإبراز استقلاليتهم، وتأكيد ذواتهم.

ثانياً: وضع آليات تنظيمية وقانونية، ترسم حدود معينة، لهيمنة وسيطرة المنظمة، بما يحمي حقوق العاملين فيها، حتى يمارسوا استقلاليتهم الأخلاقية.

ثالثاً: تنمية الوعي الذاتي، تجاه كل من الواجبات والحقوق، وكذا احتياجات العاملين والتزاماتهم في المنظمة وحتى خارجها.

الانتماء طبيعة متجذرة في الانسان، فهو كائن اجتماعي بطبعه يميل دوماً الى الانتماء والانضواء تحت جناح جماعة ما، لذلك وحتى يتم استيعاب العاملين وتعزيز قوة انتمائهم للمنظمة، فلا يشعرون بالاغتراب فيها، ينبغي غرس بذور الالتزام الحقيقي كمرحلة أولى، وتعهده هذه البذور بالسقي والاعتناء، بترسيخ ممارسات تسترجع من خلالها ثقة العاملين، وكبداية عملية يمكن قياس واقع المنظمة وما يعتمل فيها، حتى يتم توجيه وإيجاد الحلول المناسبة.

إذن بالإدراك التكاملي لواقع المنظمة يمكن قياس الاتجاهات داخلها فقد كشف ويلبر مؤسس النظرية التكاملية أن لكل ظاهرة أربع تجليات، وأنه بالإمكان مقاربتها وفهمها من أربعة جوانب، أولاً يتعين علينا مقاربتها من الخارج بموضوعية من خلال الأبعاد الخارجية، الملموسة والتي يمكن قياسها (معايير تقييم الأداء، الأرقام والأهداف المستهدفة، سلوكيات فردية ظاهرة للعاملين من نشاط أو كسل...الخ)، إضافة الى استشعارها من الداخل من خلال الأبعاد غير الملموسة، (المشاعر، الأحاسيس، الأفكار...الخ)، ثم ننظر للظاهرة في بعدها الفردي أي الى العاملين كأفراد، وأخيراً النظر إليها في سياقها الجمعي، عندها نستطيع من خلال النظر الى جوانبها الأربع تحقيق ما يسميه ويلبر بالإدراك التكاملي للواقع.

* يمكن الرجوع الى كتاب تيري كوبر "الإداري المسؤول مدخل أخلاقي للدور الإداري" (أنظر للصفحات، ص ص، 259-260).

الفصل الرابع: تحليل علاقة التسييس التنظيمي بالالتزام الاغترابي في ضوء الأدبيات والممارسات في ضوء المنظمات الجزائرية

"إن الملاحظات القيمة لـ Wilber تعني، وذلك عند تطبيقها في المنظمات، أنه يتعين علينا النظر نحو (1) عقلية الناس ومعتقداتها وما تؤمن به، (2) سلوكيات الناس، (3) الثقافة التنظيمية، (4) الهياكل، العمليات والممارسات التنظيمية (لالو، 2018، ص 384).

الشكل رقم 26 : نموذج القطاعات الأربعة الخاصة بـ ويلبر

	المنظور الداخلي	المنظور الخارجي
المنظور الفردي	عقليات ومعتقدات الناس	سلوكيات الناس
المنظور الجمعي	الثقافة التنظيمية	أنظمة المنظمة، هياكل، عمليات، ممارسات

المصدر: (لالو، 2018، ص 384).

إذن من خلال اسقاط نموذج ويلبر نرى أنه عندما يلجأ المسؤولون وأصحاب السلطة الى تبني معتقدات سلبية تجاه العاملين في المنظمة (القطاع الأيسر العلوي)، من قبيل، أنهم غير جديرين بالثقة، ولا بد من إرغامهم، وارتهانهم وتطويعهم، وأنهم لا يتحفظون الا بالعوائد المالية، فإنهم بذلك وبتأثير أنظمة وهياكل المنظمة الجامدة والمتصلبة، وبتبني ممارسات كالتسييس التنظيمي من مراوغات وحيل ونفاق (القطاع الأيمن السفلي)، فإنه من الطبيعي أن تؤثر هذه العقليات والمعتقدات المسيسة والمجحفة في تمثل العاملين لعملهم ولنشاطاتهم، فتعكس على سلوكياتهم، فيتماهون ويتظاهرون بالعمل، وقد يسلكون مسلك الصمت التنظيمي فلا يشاركون ولا يتفاعلون مع أي معلومات أو أنشطة قد تفيد أو تضر بالمنظمة، هذا التفاعل السلبي سوف يزيد من تغرب حافزيتهم فلا تمتد رؤيتهم، إلا الى ما دون تلبية حاجاتهم، فتفتر همتهم ويغيب اندماجهم مع عملهم فلا يستغرقون الا مشقته ومعاناته (القطاع الأيمن العلوي)، والحاصل هو ثقافة تنظيمية متخمة بالخوف والشكوك، وعدم الثقة، والتنافس المحموم وتعظيم المصالح الخاصة على حساب باقي أعضاء المنظمة، بل على حساب المنظمة ذاتها، فتكون النتيجة إما استسلام وإما انسحاب وإنعزال (القطاع الأيسر السفلي).

الشكل رقم 27 : نموذج ويلبر بالإسقاط على الدراسة

	المنظور الداخلي	المنظور الخارجي
المنظور الفردى	عقليات ومعتقدات المسؤولين في المنظمة - توليد الطاعة بالإكراه والقسر - التحفيز المادي - غياب الثقة في العاملين - تسييس المكافآت والترقيات وغيرها	سلوك العاملين - تماهي بالالتزام - تحايل وتظاهر بالعمل - اغتراب وتدني الحافزية - صمت خضوعي ومسييس - غياب الاستغراق وتمثل مضامين العمل
المنظور الجمعي	الثقافة التنظيمية - المنافسة الصفريية - ثقافة الخوف والشك والارتياب - ثقافة عدم الثقة - ثقافة الاستسلام أو الانسحاب	أنظمة المنظمة، هياكل، عمليات وممارسات - الهيئاركية الجامدة - تقسيم العمل - التسلط - انحسار المعلومات - التسييس التنظيمي بكل أبعاده

المصدر: من اعداد الباحث.

III. الدولة المرضعة* وخلق ثقافة التواكل:

يُجمع أغلب الباحثين والمشتغلين بقضايا الاقتصاد الجزائري، وواقع المنظمات والعاملين فيها، وعلى رأسهم السوسيولوجيين الأوائل بداية من الرعيل الأول، أن التصور الغالب الذي كان يطبع ذهنيات المسؤولين، أن المنظمات الصناعية ستكون هي القاطرة التي تقود إلى التغيير، وبذلك كان يُراد لها التأسيس لواقع اجتماعي وثقافي واقتصادي جديد، أسوة بمثيلاتها في الدول الغربية، أين كانت بوابة الولوج نحو الحداثة.

فكانت المنظمات أمام رهانات وتحديات صعبة، جعلتها تقع تحت طائلة ضغط تحقيق مطالب لم تُنشأ في الأساس من أجلها، هذا التحول في الأهداف والمرامي كانت له انعكاسات وتداعيات على تسييرها وعلى طرق اشتغالها، لأن الرهان الأول والأخير كان على بقائها واستمراريتها في كل الظروف، حتى وإن تطلب الأمر أحيائها إكلينيكيًا. لأنها كانت تمثل تحديًا، ودرجًا لتنشئة اجتماعية جديدة يضطلع بها العاملون، لكن كانت الغلبة للثقافة المحلية الممتدة بجذورها والضاربة بأعماقها، "وأكثر من ذلك فإن الأبحاث الميدانية تبين بصفة لا تدع مجالاً للشك، بأن العمال داخل المصنع ذاته يتحددون اجتماعيًا تبعًا لهذه الأنماط التقليدية، وليس انطلاقًا من الأنماط العصرية التي يعمل المصنع جاهدًا لتلقينها لهم (غريد، 1997، ص 13).

إذن، تم في الغالب تحويل الاهتمام الرئيس للمنظمات إلى لعب دور اجتماعي، أكثر منه اقتصادي، وبالتالي كانت بعيدة كل البعد عن السعي وراء تحقيق الفاعلية، والنجاعة المطلوبة لضمان بقائها واستمراريتها، لأن الدولة برعايتها الأبوية كانت تتكفل بذلك، البعد عن التنافسية وطرق التعلم والتكيف، خلق ثقافة تواكل للمسيرين والمسؤولين وللعاملين على حدٍ سواء، فالبنسبة للفئة الأولى فإنها لن تكلف نفسها عناء التفكير والاجتهاد، مادام رهان بقاء واستمرارية المنظمات لن يكون نتيجة ادارتهم وتسييرهم، وأما العاملون فإن العوائد المالية مضمونة سواء عملوا بجد أو لم يعملوا، "إن غياب المنافسة واحتكار السوق الوطنية من طرف المؤسسات العامة، والاطمئنان عن مصادر التمويل والتمويل اللذين تضخهما الدولة وكذلك الحماية من الأزمات الاقتصادية والتدخل في رسم السياسة الاجتماعية للمؤسسة وغيرها من الأمور ... خلق وضعية باتت بموجبها المؤسسة وكأنها تعاني إعاقة (بشاينية، 2002، ص 125).

* هذا المصطلح ورد في كتاب "علم الاجتماع" لـ أنتوني غيدنز وهي تعبر حقيقة عن وضعية المنظمة الجزائرية العمومية حيث يقول غيدنز في معرض شرحه لمصطلح ثقافة التواكل أنه "مصطلح أشاعه تشارلز موراي لوصف الأفراد الذين يعتمدون على معونات الرفاه التي تقدمها الدولة ولا يابهون لدخول سوق العمل، وتُعتبر ثقافة التواكل نتيجة طبيعية لسياسات (الدولة المرضعة) التي تؤدي إلى تفويض طموح الفرد وقدرة الناس على مساعدة أنفسهم بأنفسهم (غيدنز، 2005، ص 145).

الفصل الرابع: تحليل علاقة التسييس التنظيمي بالانتماء الاجتماعي في ضوء الأدبيات والممارسات في ضوء المنظمات الجزائرية

العياشي عنصر يؤكد بأن المنظمات الجزائرية في الغالب الأعم منها، لم تكن تبحث عن انتاج الثروة، لذلك لم تخضع طرق ادارتها وتسييرها لمبدأ النجاعة الاقتصادية الذي يتأسس على قاعدة الالتزام بالنتائج والأهداف المسطرة، فلم تكن بالتالي تحت ضغط هاجس الفاعلية والكفاءة، لأن بقائها ليس رهن العمل المنتج ولكن كان يعتمد على عوائد الاقتصاد الريعي "يقلل ذلك من مكانة المؤسسة كوحدة لإنتاج القيم الاقتصادية في شكل سلع وخدمات، محولاً إياها الى وحدة لتوزيع الثروة الريعية على مختلف الفئات الاجتماعية (عنصر، 1999، ص 128)، وهذا طبعاً يرسخ إنتشار وتغلغل ثقافة الاتكالية وهذا ما ذهب اليه بشير محمد بقوله "لقد طبعت بدون شك هذه الفترة التاريخية الحديثة تصورات الأجراء، من خلال ما ترتب عنها من علاقات وتفاعلات يمكن حصرها في كلمة واحدة هي مطالبة المؤسسة بتقديم الخدمات الاجتماعية (بشير، 2017، ص 27).

لقد تحولت المنظمات الى أمكنة لتجميع الآلات والبشر بتعبير سعد بشاينية، فلا فاعلية، ولا روح، ولا نشاط فالجميع تخلوا عن مسؤولياتهم، فضيل رتيمي في كتابه "المنظمة بين التنشئة والعقلانية" يؤكد أن العوامل التي رسخت الممارسات السلبية، منها ما يعود الى تركيبة الفرد الجزائري النفسية، ومنها ما يعود الى القيم والأفكار والتقاليد الموروثة، إضافة الى السياسات العامة التي تركت أثرها على التركيبة الاجتماعية "إذ ظهرت اتجاهات مثل التواكل واللامبالاة، بشيوع ظاهرة عدم الانتظام والاهتمام... عدم تحمل المسؤولية، الدوران حول الذات، وغياب الالتزام، وعدم الاعتقاد بالقيم الأخلاقية مثل الولاء والانتماء والصدق والتعاون والانضباط والانتظام في العمل (رتيمي، 2009، ص238).

يإدراك أعضاء المنظمة أنهم بعيدون عن التقييم والتدقيق، ولا يساءلون عن النتائج المحققة، ولا عن الأهداف والأرقام المستهدفة، لأن أي عجز سوف يتم تغطيته من عائدات البترول، جعل العاملين يتمثلون سلوكيات مكبلة ومعيقة لسير المنظمة بل ومهددة لبقائها، محمد المهدي بن عيسى في دراسته التي أجراها على وحدة عتاد الخرسانة بالحراش والموسومة بـ "تحليل سيوسولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر" لاحظ أن العاملين في الوحدة، يتواجدون فعلياً في ما أطلق عليه مسمى وقت اللاننتاج، وقد بين أن الوقت الذي يتمثله العاملون في أماكن عملهم، يتحدد من خلال ثلاث أزمنة، الأول هو وقت العمل وهو المدة الزمنية التي يتقاضى عليها العاملون أجورهم من ساعة دخولهم حتى خروجهم حسب الجدول الزمني، والزمن الثاني هو وقت الانتاج والذي من المفروض أن يكون مطابقاً لوقت العمل، أما الزمن الأخير فهو وقت الدورة الانتاجية، أين يجري استغلالها الى أقصى حد في المنظمات التي تهتم بالوقت وبفاعلية الانتاج، لكن كما يؤكد مهدي بن عيسى العاملون ابتدعوا وقت رابع وهو وقت اللاننتاج، أين يكونون متواجدين وحاضرين قانونياً، لكن غائبين فعلياً، هذا التدهور المطرد جعل سعد بشاينية يصرح "ورأينا

الفصل الرابع: تحليل علاقة التسييس التنظيمي بالالتزام الاغترابي في ضوء الأدبيات والممارسات في ضوء المنظمات الجزائرية

كيف أن المؤسسة العامة حادت عن أهدافها الخاصة وتحولت في الغالب الى مؤسسة اجتماعية تدير مجموعة من السكان* (بشاينية، 2002، ص 198).

IV. ثقافة التسيير المتسودة:

يرى جمال غريد أن هناك من يحاول التسويق لمنظور العامل الصناعي الغربي، وفرض نمط اشتغاله وطريقة أدائه وتمثله للعمل، وكذا طريقة وأساليب تسييره، وتسيير المنظمة ككل، لكن كما يؤكد، لسوء حظ هؤلاء، جاءت التحقيقات الميدانية مخالفة تمامًا لتوقعاتهم، "وبالتالي فإن اللعب المفهوماتية الآتية من بعيد والمعطاة سلفًا، لهي مرشحة بأن تبقى أبد الدهر فارغة (غريد، 1997، ص 12)، ويقرر أن التحديث والتغيير المنشود عبر مسارات الحركة الصناعية كان في أساسه مفروض، ولم يكن وليد تجربة محلية، وهذا ما جعله يلقي صعوبة كبيرة في توليد المشروعات والمقبولية من المجتمع ومن الفئات العمالية بالخصوص.

وهو تقريبًا نفس الطرح الذي تبناه سفير ناجي، قائمة أخرى من قامات علم اجتماع التنظيم والعمل، حيث أكد بما معناه أن استيراد الوسائل الحديثة، بما فيها طرق الإدارة والتسيير اصطدمت بعقلية العاملين القديمة، أي أن المسألة تتعلق بالتنسيق بين قوة عمل ووسائل عمل، ترمي الى مخرجات ذات خصائص متطورة، لكن بفاعلين محليين ينتمون الى اقتصاد لم يستوعب العقلنة بعد، وفي تحليل عميق يستنتج أن فقدان العمل الزراعي لسمعته ومكانته، هو الخطوة الأولى للحط من قيمة العمل المنتج ككل، ويصر على أن التحول التكنولوجي لن ينجح إذا لم يستوعب العلاقات بين المعرفة المحلية التي هُمشت كثيرًا حسب رأيه، والمعرفة الدخيلة المستوردة.

بل يذهب الى أبعد من ذلك حين يؤكد دعوته الى تبني المعارف المحلية والأصيلة، التي تحتوي الكثير من المهارات والخبرات وطرق الابتكار والابداع في تنظيم العمل، تختزنها التقاليد الفلاحية التي تزخر بمخزون هائل من الأشكال الجماعية لتنظيم العمل وتنمينه، وجب تمحيصها وجعلها عناصر، حتى وإن كانت جزئية أو مرحلية لتنظيم طرق سير العمل، فهي نابعة من صميم التجربة المعاشة، وبالتالي فإن العاملين يمثلونها بدون صدام.

بينما تلميذ جمال غريد، بشير محمد يؤكد "إن مما لا شك فيه أن المؤسسة الجزائرية مؤسسة مستوردة في هيكلها المادي وكذا مختلف الأدوار التابعة لها، فهذه المؤسسة أنتجت تجارب البلدان المتطورة في العالم الغربي بخاصة (بشير، 2009، ص 103)، وبالتالي تغيير أدوار وعقليات الجزائريين، لن يكون بهذه العملية التبسيطية، التي لا تراعي المحيط والبيئة التي تستقبل هكذا أدوار وعقليات، أنتجت في غير مدارنا الفكري والاجتماعي، ويؤكد

* تأكيد الباحث سعد بشاينية على تسمية السكان بدل العمال، أتوقع أن له بعد سوسيولوجي مقصود، وهو انتقاء العمل النظامي العقلاني، الذي يحمل قيمة للعمل وللمنظمة، عكس كلمة السكان، التي تشير في مضمونها وتحيل الى صفة عامة ويحمل معها أصحابها غياب معنى التأهيل والمهارة.

الفصل الرابع: تحليل علاقة التسييس التنظيمي بالانتماء الاغترابي في ضوء الأدبيات والممارسات في ضوء المنظمات الجزائرية

في موضع آخر من كتاب آخر قوله "إذا كان من السهل نسبياً التحكم في العوامل التقنية والاقتصادية للإنتاج، يظهر أنه من الصعب بما كان التحكم في الجوانب السيكلوجية والثقافية للفاعلين بالمؤسسة (بشير، 2021، ص 72).

وفي نفس السياق يرى بوفلجة غياث في كتابه "القيم الثقافية وفعالية التنظيمات" أن القيم الثقافية الصناعية التي تنتشر بها المنظمات الجزائرية بعيدة عن المتطلبات التنظيمية الحديثة "وما زاد المشكلة تعاقماً، فشل المسيرين في فهم دوافع العمال، وإيجاد أساليب مكيفة في التسيير مسايرة للواقع القيمي للمجتمع الجزائري، وهو ما أدى الى مشاكل بشرية معقدة ومتعددة بهذه المؤسسات (بوفلجة، 2015، ص 19)، ويؤكد أن ضعف الاستجابة لمسارات التغيير، يتولد عنها آليات دفاعية حصرها في الانسحاب الذي قد يأخذ صورة ترك العمل، أو البقاء مع التظاهر والتماهي بالعمل، والآلية الدفاعية الثانية قد تكون الصراع، في شكل اضطرابات واختلالات، أما الآلية الأخيرة فهي التخريب، ويلجأ إليها العاملون كحل أخير للتوقف عن العمل ولو مؤقتاً.

في حين أن عنصر العياشي من خلال مقارنته التي تركز على تحليل موقع الإطارات، ودوره داخل المنظمة، توصل الى وجود تعارض حقيقي بين المكتسبات والمؤهلات التي حصلها الإطارات - خاصة الجامعيين - وبين واقع وطرق العمل السائدة، ورأى أن الإطارات يشعرون بالإقصاء والتهميش، وهذا ينعكس على معنوياتهم ومشاعرهم، وبالتالي إرتباطهم والتزامهم، وفي معرض حديثه عن العاملين، يقرر أنه لا بد من الالتفات لهم، فقد "تعني المشاركة أن يصبح العامل في أي منظمة فاعلاً نشطاً، وليس مجرد أداة تخضع لعمليات وسيرورات لا يعرف طبيعتها ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات التي تحققها مادية أو معنوية، وتقضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين ولو جزئياً بأهداف المؤسسة التي يعملون بها (عنصر، 1999، ص 112).

وغير بعيد عن هذا الطرح يخلص محي الدين شريط في دراسته لـ أعوان التحكم بمركب الحجار الى أن العمل قد تم تشويه معناه، وتحوير أهدافه، ويؤكد في موضع آخر، أنه قد تم وأد الكثير من تجارب وطموحات مسيرين كانوا شعلة من الحماسة والنشاط، وطلب منهم مسايرة أهداف لا تتماشى إطلاقاً مع أهداف المنظمات التي يشرفون عليها، ولا حتى مع إقتصاد البلاد، فأنماط التسيير المستوردة هيئت التربة لفئة من الممتلكين والوصوليين، والأدهى أنهم يوصفون بالذكاء والحيلة من قبل البعض (يعرفوا صلاحهم، قافزين)، هكذا تترسخ في ذهنيات الكثير، أشكال جديدة من التسويق لمثل هذه الممارسات، و للأسف هذا النوع من الإطارات والمسيرين هم من يحتل مراكز المسؤولية والقرار، بينما تهمش الإطارات العليا في زوايا النسيان والتهميش.

وهو المصير نفسه الذي يتمثله الإطارات العليا في الدراسة التي قام بها قيرة إسماعيل، وتوهامي إبراهيم والمعنونة بـ "أنماط الاغتراب لدى الشريحة العليا في البناء التنظيمي"، حيث أكدنا من خلال تناولهما لهذه الفئة التي تحتل أعلى

الفصل الرابع: تحليل علاقة التسييس التنظيمي بالانتماء الاغترابي في ضوء الأدبيات والممارسات في ضوء المنظمات الجزائرية

هرم التراتبية بمصنع البترول في سكيكدة، أنها تتعرض بدورها للتهميش من طرف الوصاية، وبذلك يسلكون نفس المسلك، فيهمشون بدورهم من هم أدنى منهم في سلم التراتبية، والمفارقة أنه يُطلب منهم ادماج وإشراك اليد العاملة في المنظمة، حتى لا تحس بالاغتراب والعزلة، بينما هم في الواقع يعيشون حالة اغتراب أسوأ "إنها تعاني من العزلة والانزواء على الذات، وتفتقد للقيم في وسط العمل، ولا تعطي معنى لوجودها رغم امتلاكها مركز القرار، إذ تشعر أنه ليس باستطاعتها فعل أي شيء مما أفقدها الإحساس بالانتماء والمواولة والإخلاص للمؤسسة (بشير، 2021، ص90).

إذن هذه النماذج المستوردة، أصبحت تمثل إشكالاً في حد ذاتها كما يرى بشير محمد، في تصور مطابق لأستاذه جمال غريد، لأنها لم تتم بمساهمة المعنيين ولا باستشارتهم، وبالتالي سيلفظها المجتمع والعاملين، فهي بعيدة عن النموذج الاجتماعي الثقافي المحلي، وهذا ما لاحظته نور الدين طوالي الذي رأى أن العاملين أصبحوا ملزمين بالاستثمار في مجموعتين من القيم المتناقضة والبعيدة عن بعضها، وبسبب تمثلها اليومي، تخلق هذه العملية مجموعة من التواترات والضغط على العاملين.

الحاصل أن أغلب السوسيولوجيين المهتمين بالعملية التصنيعية، وما رافقها من تواترات على جميع الأصعدة، أكدوا مظهرية وعوار الشعارات التي رفعت، من قبيل أن المصانع مفتاح في اليد، ثم شعارات أن المصانع منتوج في اليد*، سعيد شيخي أطلق مسمى العامل الجزائري الهجين، حيث الجسم عامل والرأس فلاح، وهي دلالة على أن عقلية العاملين لم تتبدل ولم تتغير رغم كل الجهود التي بذلت لإنجاح عملية الثقافة، بينما سفير ناجي اعتبر أن سلوكيات العاملين والمتجسدة في كثرة الغيابات، والمظاهر السلبية المصاحبة، إنما هي تعبير ضمني عن رفض العاملين للمنطق الصناعي المستورد برمته، بينما علي الكنز اكتفى بالتأكيد أن المنظمات، والعمليات التي تعتمل داخلها أصبحت تنحو تجاه ممارسات متعسفة لم تكن تظهر في السابق، أما جمال غريد فيرى أن العملية التصنيعية لم تحظى بالتأييد المجتمعي، وبالتالي الروح الصناعية كما يطلق عليها لم تتوطن في أي من المنظمات الجزائرية، وهو تقريباً التوجه الذي سار عليه من جاؤوا بعد هذه القامات السوسيولوجية، على غرار، بشير محمد، غياث بوفلجة، عنصر العياشي، وغيرهم كثير ممن لم يسعفنا المجال لذكرهم وذكر اسهاماتهم.

* مع شعار المنتج في اليد، يتكفل الشريك الأجنبي بكل عمليات الإنجاز من البداية والى غاية تسليم مفتاح المصنع الى أيدي المسؤولين، ثم أتت الصيغة الثانية بعد فشل الأولى، أين كان بائع التكنولوجيا هو المتحكم في زمام الأمور، وفي الصيغة الثانية أراد المسؤولون تلافي أخطاء التجربة الأولى، بأن يقوموا بعملية تحويل التكنولوجيا، فيكون المنتج في اليد، حيث لا يقبل ولا تتم الموافقة الا بعد خروج المنتج الذي تصنعه الآلات ويوضع في اليد.

الفصل الرابع: تحليل علاقة التسييس التنظيمي بالالتزام الاغترابي في ضوء الأدبيات والممارسات في ضوء المنظمات الجزائرية

في الحقيقة إن فيلسوف الحضارة مالك بن نبي كان السباق الى التأكيد على عبثية هذه العملية، مع تأكيده على ضرورة الانفتاح على الغرب، حيث كان يرى أن أي حضارة لن تبيعك الأشياء التي تنتجها، ومشتملات هذه الأشياء، أي لا يمكن أن تبيعنا روحها وأفكارها، فهذه الأمور إنما تُنتج وتستلهم حسب البيئة وخصوصية كل مجتمع "من هنا يأتي عقمنا الاجتماعي، فنحن حالمون ينقصنا المنطق (بن نبي، 1986، ص 96)، وهذا أنتج ما أطلق عليه مالك بن نبي رجل النصف ورجل القلة، والذي يكون دومًا في منتصف الطريق، ومنتصف الفكرة، وفي منتصف التطور، فهو ليس نقطة الانطلاق كرجل الفطرة، ولا نقطة الانتهاء كرجل الحضارة، إنه نقطة التعليق في التطور، وفي التاريخ وفي الحضارة "لأنه لم يكن مستعدًا إلا لنصف جهد، ونصف إجتهد، ونصف طريق (بن نبي، 1986، ص 76).

الفصل الخامس:

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً: مجالات الدراسة

الدراسة هي بناء متكامل ومتربط، والباحث حينما يهتم بتصميم دراسته نجده يحسب حسابه لكل الخطوات والمراحل بإعتبارها وحدات متممة لبعضها البعض، وعند كل مرحلة يقوم بتقديم الخطوة المناسبة ثم التي تليها وهكذا، وفي هذه المرحلة المتقدمة يتم تدعيم البناء النظري للدراسة بالإجراءات الميدانية، إبتداءً من تحديد مجالاتها بحدود واضحة من خلال ثلاث مجالات، هي تباعاً المجال المكاني أو الجغرافي، ثم الزماني، وأخيراً البشري، ف " لا يمكن تحسين المنتج السوسيولوجي دون تحقيق توازن معين بين الأعمال النظرية البحتة والأعمال الأمبريقية المستندة الى نظرية أو نظريات (رشيقي، 2022، ص 13).

فكل بحث اجتماعي وكل دراسة تصب في هذا الحقل ينبغي أن تتأسس من خلال المجالات التي تجسدها في الميدان، وكما يقرر سيرج بوغام فإن علماء الاجتماع ينزعون لمساءلة الميدان مستخدمين أساساً من الفرضيات مسبقة البناء.

I. المجال المكاني:

فرضت مجريات الدراسة وطبيعة الموضوع المدروس وخصائص المنهج المستخدم تحديد المجال الجغرافي للعينة المبحوثة من خلال التواجد بمؤسستين عامة وخاصة، تنشطان بتراب ولاية المسيلة، على أن هذا الاختيار لم يكن عرضياً لعدة إعتبارات، أولها، التقيد بالتعليمية التي تنص على ضرورة ربط الدراسات البحثية بالمحيط الذي تتواجد ضمنه الجامعة، لخلق الاستفادة من هكذا دراسات تنطلق من خصوصيات المنطقة وبيئتها، ثانياً، خصيصة المنهج المقارن وطبيعة المقارنة كأداة لأشكلة الموضوع والاحاطة بالظاهرة المدروسة من خلال مقارنتها في مجالين أو مكانين مختلفين، على أن يشتركا في نفس النشاط، وهذا الأمر ليس باليسير أن تجد في تراب الولاية مؤسستين عامة وخاصة لهما نفس المخرجات، أما السبب الاخير والأهم، فهو مدى ملائمة الميدان، وهكذا وبعد بحث ومعاينة كبيرين، استقر الأمر على المؤسسة العمومية مطاحن الحضنة، كميدان ملائم ومناسب للدراسة، مع التسهيلات المقدمة والتي تبلور اعتياد المؤسسة على إستقبال الباحثين والدارسين على اختلاف تخصصاتهم، في المقابل كان اختيار المؤسسة الخاصة صعب نوعاً ما، مع الأخذ في الإعتبار ضرورة وجود عدد معتبر من العمال وحجم المؤسسة، وكذلك الإصطدام بالعقلية المتشككة التي تطبع بعض أصحاب المؤسسات الخاصة تجاه البحث والتحقيقات الميدانية، وبعد بحث مضني ومعاينة للعديد من المؤسسات الخاصة، وقع الإختيار على مطاحن الإخوة زميخ لإجراء الدراسة المقارنة في سياق طبيعي غير مصطنع، فالأساس هو أن " يهدف البحث الميداني الى استطلاع أوضاع حياتية فعلية وأنماط سلوكية

وأَسباب التفاعل الاجتماعي، وبصورة أخص إلى مشاهدة الحياة بعيون أولئك الذين يعيشون في الميدان ومن منظورهم (سارانتاكوس، 2017، ص 362).

1. المؤسسة العمومية مطاحن الحُضنة:

تتواجد على الطريق الوطني المؤدي إلى ولاية برج بوعريّيج، على أطراف مدينة المسيلة، تبعد بحوالي ثلاث كيلومترات عن مصدر التوريد الديوان الجهوي للحبوب ومشتقاتها بالمنطقة الصناعية، تم تركيبها وبداية عملها سنة 1981م، وفي أكتوبر من عام 1997 أصبحت تابعة لشركة رياض سطيف وهي حاليًا تابعة لـ أقرود يف قسنطينة، المؤسسة تضم قسمين قديم تم إنجازه من طرف شرك بوهلير السويسرية عام 1982م، تضمنت قدراته الإنتاجية 100 طن في اليوم، وقسم جديد أنجز من قبل شركة إيطالية تسمى غو لفيتو بقدرة إنتاجية تبلغ 400 طن في اليوم. - تتركز مراحل الإنتاج بتحويل المواد الأولية (القمح الصلب واللين) إلى منتجات مصنعة وهي السميد الممتاز والعادي إضافة إلى دقيق الخبز ومخلفات الطحن (النخالة).

تبدأ بمرحلة التمرين الداخلي بنقل المواد الأولية من صوامع التخزين إلى المخازن المتواجدة بالورشات، ثم مرحلة التنظيف الأولي عبر مرور المادة الأولية (القمح الصلب واللين) عبر الآلات الخاصة بالتنظيف لتتقية القمح بنوعيه من الزوائد والشوائب، ثم مرحلة التنظيف النهائي حيث تتقل كميات من القمح بواسطة مضخات هوائية هائلة إلى أجهزة اهتزازية لها ميل محدود لدرجة الحبيبات إلى الأسفل، بعد ذلك يتم إضافة المياه بعد التنظيف التام حتى تصل الرطوبة إلى ما بين 15 إلى 16% وفق المعايير التقنية وحسب نوعية القمح (مستورد أو محلي)، لفصل الغلاف الخارجي للحبيبات، وتسهيل عملية الطحن، يتم إبقاء كميات القمح بعد ذلك لامتصاص المياه المضافة وتكون المدة حسب نوعية القمح وهي في المتوسط أربع ساعات للقمح الصلب وثلاث ساعات للقمح اللين، بعد ذلك تأتي عملية الطحن بكسر الحبيبات عبر آلات مخصصة لذلك، بعدها عملية الغرلة بمرور جزيئات القمح المطحونة عبر غربال مصنف حسب درجات المسامات، ثم يتم تجميع الأصناف الناتجة عن عملية الغرلة عبر مجاري مخصصة لكل صنف، بعد هذه المراحل تأتي مرحلة التوضيب، حيث يقوم العمال بوضع الأكياس على فتحات قنوات التوزيع بالضغط على الزر، فيتم التفريغ آليًا مع تحديد الوزن المطلوب، بعد ذلك تمر الأكياس المعبأة على آلة الخياطة مع وضع البيانات الخاصة بكل منتج، وأخيرًا يتم نقل المنتج إلى مساحات التخزين مع ملاحظة أدلى بها مدير الاستغلال وهي أن المنتج عادة لا يخزن بل يحمل مباشرة في الشاحنات التي تنتظر الدور وذلك لكثرة الطلب على المنتج.

2. المؤسسة الخاصة مطاحن الإخوة زميح:

تتواجد المؤسسة الخاصة مطاحن الإخوة زميح في مدينة بوسعادة وهي بدورها تنقسم الى وحدتين رئيسيتين، وحدة متخصصة في تحويل القمح الصلب ومنتجاته، تقع في طريق المعذر، ووحدة أكبر بقليل عن الوحدة الأولى متخصصة في القمح اللين تقع بمحاذاة المنطقة الصناعية، طريق بسكرة بمدينة بوسعادة، تأسست المؤسسة في أكتوبر من عام 2014.

تمر عملية الإنتاج بنفس المراحل في المؤسسة العمومية مطاحن الحضنة مع فارق العدد والمساحة، تبدأ العملية من وصول شحنات القمح سواء المحلي أو المستورد بنوعيه القمح الصلب واللين، حيث يوجه كل نوع الى الوحدة المخصصة لتحويله، وتفرغ في الصوامع المعدة لهذا الغرض، ثم تبدأ عملية الإنتاج بالتنظيف على مرحلتين كذلك، مروراً بإضافة المياه للوصول الى درجة رطوبة معينة، ثم عملية الطحن والغرلة والتوضيب ثم تفرغ المنتج عبر وضع الأكياس المخصصة على فتحات التوزيع، وبعد خياطتها ووضع البيانات اللازمة على كل منتج حسب النوعية والوزن، ينقل المنتج النهائي الى مساحات التخزين المخصصة بعدما أصبح جاهزاً للتسويق والاستهلاك، تبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة 1200 قنطار في اليوم.

II. المجال الزمني:

وهي المدة التي تبدأ بالنزول الى الميدان، وكانت على ثلاث مراحل.

المرحلة الأولى: وهي فترة استكشافية تم فيها معاينة العديد من المؤسسات قبل أن يستقر الامر على مطاحن الحضنة ومطاحن الإخوة زميح، استغرقت أكثر من ثلاث أسابيع، إبتداء من 23 فيفري الى 28 مارس 2021، مع العلم أن طلب إنجاز الدراسة تمت الموافقة عليه يوم 22 ديسمبر 2020، بعد أن وقع الاختيار على المؤسستين العامة والخاصة تم تقديم التراخيص*، إذ من المستحيل الولوج الى المؤسسة من دون إعلام مسبق للإدارة، خاصة وأن حلول محقق وباحث بها ينذر بإيقاع أثر في العمل ويحتاج الى تفرغ المستخدمين كما يقرر سيرج بوغام، وتجدر الإشارة الى أن الصعوبة لم تكن في تقديم تراخيص إنجاز الدراسة والموافقة عليها، بل في الجو المصاحب والإجراءات

*في المنظمات الكبيرة والتي تولي أهمية للبحث العلمي وتستفيد من مخرجاته، يعمدون الى القيام بتقويمهم الخاص لبنية البحث قبل إصدار الموافقة، بل ويتم تكليف أحد الموظفين بالانتقال الى مخبر الباحث والتحقق من بعض المعطيات (الحجم والموقع، والارتباطات الجامعية، صيت وسعة الجامعة...الخ)، ويتم السؤال حتى عن الباحث قبل الشروع في عمله والتأكد من الطابع الجدي والرسمي لما يقوم به.

الوقائية والتدابير المتخذة بعد إنتشار جائحة كورونا*، وانعكاساتها في التعاملات الحذرة، مع العلم أن الحالات بدأت في الانخفاض هذه الفترة (الموجة الثانية)، قبل أن تعاود الصعود والتذبذب في الموجات التالية.

المرحلة الثانية: وهي بداية المرحلة الفعلية لإنجاز الدراسة الميدانية وهي مرحلة استطلاعية جاءت بعد المرحلة الأولى الاستكشافية أين تم استكشاف ومعاينة الميدان الملائم واختياره، وتأتي هذه المرحلة بعيدة زمنياً على المرحلة الأولى لعدة اعتبارات على رأسها إفرزات جائحة كورونا والتدابير الاستثنائية من حظر وحجر، أين تعذر التنقل والاحتكاك المباشر بالميدان جراء تقييد الحركة وفرض التباعد الاجتماعي مع الانعكاسات التي طبعت العلاقات الاجتماعية بين الجزائريين " بعد مضي حوالي عامين على ظهور مرض كوفيد 19 بالجزائر، من خلال ما تم ملاحظته بشكل مقصود ومعايشته في الواقع وحصيلة القراءات يمكن الإشارة الى بروز ظاهرة مستجدة وهي نتيجة حتمية لقلّة التفاعلات واللقاءات المباشرة بين الافراد الجزائريين، حتى أنها أصبحت انتقائية في بعض الحالات (براهيمي، 2022، ص 1019)، إذاً وبعد عودة الحياة الطبيعية لمجراها وبعد عدة قراءات لتعميق الرؤية حول الموضوع، فكما سبق ذكره في أهمية الدراسة وأسبابها أن الموضوع جديد كلياً لم يتم التطرق الى معالجته، خاصة المتغير التابع، إذاً تم الرجوع الى ميدان الدراسة المختار بنظرة مختلفة يعززها كما يؤكد ريمون كيفي العمل الاستطلاعي الذي تقوم وظيفته " على توسيع منظورات التحليل، والإلمام بفكر المؤلفين الذي يمكن لأبحاثهم وأفكارهم أن تلهم الباحث، وإبراز وجوه من المسألة المدروسة ما كان لهذا الباحث قطعاً أن يفكر فيها بنفسه (كيفي، 1997، ص 135)، استغرقت هذه المرحلة أكثر من شهر بداية من " 1 ماي 2023 الى 06 جوان من نفس العام" تم التعرف خلال هذه الفترة على ميدان الدراسة في المؤسستين بشكل أكثر تفصيل، وتم اجراء العديد من المقابلات الحرة مع العمال والمشرفين، تم كذلك اختبار استمارة الاستبيان بتوزيع عدد منها (14 استمارة) في مؤسسة مطاحن الحضنة بالخصوص، وتم تسجيل عدة ملاحظات عن طريق الملاحظة المباشرة والمقنّعة.

المرحلة الثالثة: تمتد من " 19 جوان 2023 الى غاية 30 جويلية 2023 "، تم في هذه الفترة توزيع الاستمارة والقيام بأربع مقابلات نصف موجهة، وكذا تعميق الملاحظات من خلال التواجد في أماكن العمل الخاصة بالعمال.

* سجلت أول حالة إصابة بمرض كوفيد 19 بالجزائر أعلن عنها يوم 25 فيفري 2020 لرعية ايطالي، وفي 01 مارس 2020 تم الاعلان عن حالتين انتقلت لهما العدوى من قريب لهما مقيم بفرنسا.

III. المجال البشري:

المجال البشري في الدراسة يتضمن العدد الاجمالي للفاعلين في المؤسسات العامة والخاصة حيث:

- حسب الوثائق المقدمة من طرف مدير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية مطاحن الحضنة فإن العدد الاجمالي للعمال داخل المؤسسة هو: 222 عامل، موزعين كما يبين الجدول:

الجدول رقم 12 : عدد العمال الاجمالي في المؤسسة العمومية مطاحن الحضنة

76	عمال التنفيذ
88	عمال التحكم
58	إطارات وإطارات سامية
222	المجموع

- بالمقابل يبلغ العدد الاجمالي للعمال في المؤسسة الخاصة مطاحن الإخوة زميخ 68 عامل، موزعين كما

يبين الجدول:

الجدول رقم 13 : عدد العمال الاجمالي في المؤسسة الخاصة مطاحن الإخوة زميخ

36	عمال التنفيذ
18	عمال التحكم
14	إطارات
68	المجموع

ثانياً: المنهج المستخدم

تماشياً مع طبيعة الدراسة المقارنة والتي يعتبر اعتمادها وسيلة من وسائل تطوير الاشكالية العلمية الاجتماعية تم الاستعانة بالمنهج المقارن الذي أكد إميل دوركايم في كتابه "قواعد المنهج" على أنه نوع من التجريب غير المباشر، فإذا كان التأكد من الارتباطات السببية بين الظواهر في العلوم الطبيعية يتم عبر التجريب، فإن العلوم الانسانية والاجتماعية ومع صعوبة اجراء التجريب وتوفير بيئته المناسبة، فإن الطريقة المثلى هي التجريب غير المباشر الذي يوفره المنهج المقارن، ودائماً كان دوركايم يصر على أنه "ليس علم الاجتماع المقارن فرعاً مخصوصاً من علم الاجتماع، بل هو علم الاجتماع ذاته، عندما تتوقف المقارنة أن تكون وصفية خالصة وتطمح الى أن تعبر عن الوقائع (بوغام، 2012، ص 61)، بل ذهب فريمان الى " أن تأسيس المنهج المقارن في البحث يعتبر أعظم إنجاز فكري في عصرنا وأشار بصفة خاصة الى نتائجه في دراسة اللغة والدراسات الحضارية المقارنة (ناهدة، 2012، ص187).

- وهذا يقودنا الى تضمين مؤشرات الوحدة المعيارية للمقارنة، بمقارنة جوانب التشابه والاختلاف وابرازها من خلال دراسة موضوع التسييس التنظيمي وعلاقته بالالتزام الاغترابي للعاملين في المؤسسات العامة والخاصة:
- تسييس مصادر القوة الشرعية وتحويلها وانعكاساتها على تمثلات العاملين.
- إلزامات وإكراهات السلطة الرمزية المبلورة للتمايزات والتصنيفات وتضمينات تغرب الحافزية.
- ممارسات النفاق التنظيمي وتغير مضامين العمل والتماسات المعنى.
- فتوفر الدراسة المقارنة عدة جوانب يروم البحث والدراسة الى الاستفادة منها من خلال:
- تحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات النظرية الميدانية حول الموضوع.
 - تضمين قدرة الباحث على استخدام مؤشرات متنوعة، مستقاة من مجالين مختلفين في طبيعة الملكية مع ما تحمله من انعكاسات وقراءات سوسيولوجية على الفاعلين داخل كل مؤسسة واختلاف نظرتهم الى المؤسسة التي ينتمون اليها وبالتالي تمس حتى طبيعة الالتزام.
 - الاحاطة بجوانب الموضوع من خلال مقارنته في مجالين مختلفين.
 - تتيح المقارنة توظيف آراء الافراد المبحوثين، من عمال ومسؤولين، وإجراء المقارنة بينهما في سياق مجالي مختلف.
 - المقارنة كما هو معلوم تزيد من تبيان خصائص الأمور والأشياء عن طريق مقابلتها ببعضها البعض.

- يروم المنهج المقارن الكشف عن انتظامات القواعد والاجراءات التي تتحكم في مسار الموضوع المدروس، أين يمكن دراسة تمظهراتها في موقعين مختلفين عن بعضهما البعض في جوانب عديدة.
- تدعم المقارنة قدرة الباحث على إعطاء تفسيرات أكثر صدقية وأكثر دقة بإتاحة تفسيرات مختلفة لنفس المشاهدات إنطلاقاً من مجال كل مشاهدة.
- يتيح التحليل المقارن إمطة اللثام عن متغيرات ومؤشرات لا تظهر للعيان إلا بالمقارنة.
- ولعل هذا بعض مما قرره رايت ميلز في كتابه " الخيال العلمي الاجتماعي " عندما يؤكد أن "هذه الاجابات أو التفسيرات التي نعطيها هي غالباً، إن لم تكن عادة تتم في نطاق المقارنات، فعمليات المقارنة هي أمر مطلوب حتى يمكن فهم ما يمكن أن يمثل الظروف الجوهرية للشيء الذي نحاول فهمه (ميلز، 1996، ص 259).

ثالثاً: مصادر الدراسة وأدوات جمع البيانات.

I. مصادر الدراسة:

- من أجل بلورة تصور نموذج نظري وإمبريقي للدراسة بحيث يكون الانطلاق منه والعودة اليه، تم الاعتماد على ثلاث مصادر بصفة رئيسية وهي:
- إعمال الخيال السوسيولوجي لتصور الموضوع " فهناك خاصية غير متوقعة بشأنه، ربما لأن جوهره هو مزج الأفكار التي لا يتوقع أحد أنها قابلة للمزج (ميلز، 1986، ص 370)، وهو ما أتاح دراسة هذا الواقع الاجتماعي الذي يؤسس له الفاعلون في المؤسسات، ورصده وتحليله، وحتى مع نقده، وفقاً لمعايير تعلو حتى عن هذا الواقع يوفرها التراث النظري بزخمه، ويوفرها الخيال السوسيولوجي الذي بات الاعتماد عليه ضرورياً للإرتقاء بنوعية الفكر وتجويد الأعمال المنجزة في إطار حقل علم الاجتماع.
 - الاعتماد على الكتب والمراجع بشكل مكثف ودقيق، سواء في الجانب النظري من خلال المقاربات النظرية، أو تحديد وبناء المفاهيم التي يؤكد ريمون كوفي في كتابه " دليل الباحث في العلوم الاجتماعية " أن " هذه العملية هي أكثر من مجرد تعريف أو مصطلح تقني، إنها بناء مجرد يستهدف تفسير ما هو واقعي، ولهذه الغاية فإنها لا تتناول كافة الجوانب في الواقع المعني، بل تتناول فقط ما يعبر عما هو جوهري في هذا الواقع من وجهة نظر الباحث (كوفي، 1997، ص 149).

يتعلق الامر إذاً كما يؤكد كوفي بعملية مزدوجة هي عملية بناء وانتقاء، وفي الحالتين تم الاستعانة بكم هائل من الكتب والمراجع خاصة السوسيولوجية، وقد تم انتقاء مجموعة جديدة ومستجدة أغلبها طبعات جديدة طبعت في

2017 حتى 2023، لعلماء اجتماع لهم بالغ الاثر ولكن للأسف ليسوا معروفين بالقدر الكافي عندنا أمثال: زيجمونت باومان، ايفا ايلوز، بياتريس هيبو، حنة أرندت... وغيرهم، جميع كتبهم التي استعنت بها موثقة في قائمة المراجع، مع العلم أن أكثر من 70 % من الكتب مترجمة ترجمات حديثة في كبريات دور النشر العربية، تم الاستعانة كذلك بكتب علماء كان لهم باع كبير في إثراء نظريات التنظيم والإدارة والسلوك التنظيمي مثل ميشال كروزيه، ارهارد فريدبرغ، هنري منتسبرغ، إلتون مايو، ماكس فيبر، بيتر دراكر وغيرهم، كما تم الاعتماد بشكل أساسي ومقصود لإثراء الجانب النظري والميداني في التحليل على كتب ودراسات ومقالات عديدة لباحثين وعلماء اجتماع التنظيم الجزائريين أمثال، جمال غريد، علي الكنز، بوفلجة غياث، بشير محمد، عنصر العياشي، سعد بشاينية وغيرهم كثير، من خلال الدراسات التي أجروها على المؤسسات الجزائرية، في مختلف المراحل.

- الاعتماد على المصادر الميدانية التي توفرها الادوات البحثية، إضافة الى الوثائق والمستندات التي تم الاطلاع عليها.

II. أدوات جمع البيانات:

للاقترب أكثر من الواقع المدروس ومعاينة الميدان، تم استخدام أكثر من أداء بحثية تُعتمد في هكذا دراسات.

1- الملاحظة:

من أجل الفهم العميق لسلوكيات المبحوثين وتحليلها وتفسيرها، كان يتعين الوقوف على الأنشطة التي يقوم بها الفاعلون ومعاينتها ومعايشة ظروف وحيثيات أدائهم لمختلف الوظائف والأنشطة المكلفين بها، وكذا جوانب العلاقات البينية لذلك تم اللجوء الى نوعين من الملاحظة هما: الملاحظة المباشرة العلنية والملاحظة المقتّعة.

أ- الملاحظة المباشرة:

أين تم بناء إطار للملاحظة المباشرة بالاعتماد على دليل الملاحظة، لتوفير وصف تصويري لا تتيحه تقنيات البحث الأخرى من خلال التركيز على السلوك الانساني كما يحدث في الواقع " إن الملاحظة تتيح للباحث التعرف مباشرة على الوسط الفيزيقي والاجتماعي الذي تتم فيه الاحداث، وأفعال الأفراد، ويمكن القيام بها بشكل منفصل من خلال تفكيك سلوك (المبحوثين) الى أفعال بسيطة وأنشطة (مجموعة أفعال مترابطة) وأحداث (دليو، 2023، ص109).

ب- الملاحظة السرية أو المقتنعة:

يؤكد فضيل دليو في كتاب له بعنوان " البحوث الكيفية اجراءات تطبيقية " طبع في عام 2023، على أن الملاحظة السرية " توفر بيانات أكثر ثراء، فضلاً عن مشاركة وفهم أكثر كثافة لتجارب المشاركين الذين تمت ملاحظتهم (دليو، 2023، ص 111)، يتسائل عالم الاجتماع سيرج بوغام في كتابه " ممارسة علم الاجتماع " أيتوجب على الباحث أن يُعلم الأشخاص الذين يتعامل معهم أن حضوره بينهم يستجيب أولاً وقبل كل شيء الى غاية إنجاز تحقيق والى ملاحظة تصرفاتهم؟، " أيمن للأشخاص المُحقق معهم أن يقيموا من جانبهم هم علاقة اجتماعية اعتيادية مع مراقب يعرفون أنه يراقبهم؟، ألا ينذر ذلك باضطلاعهم بدور مختلف تحت نظر متفحص يقوم به ملاحظ خارجي، عبر محاولتهم مثلاً الظهور على أبهى ما يكونون، وكنم نزاعاتهم اليومية، والاقتصار على عرض ما لا يعكس حياتهم الاجتماعية الا بقدر سطحي؟ (بوغام، 2012، ص 102).

في الحقيقة كانت هذه الأسئلة وغيرها ماثلة أمامي دائماً، عند كل مرة أذهب فيها الى ميدان الدراسة، لذلك كنت أرغب في ملاحظة العمال على طبيعتهم دون توجس، حتى يتسنى لي على الأقل ملاحظة سلوكيات مثل (الحماس، التعب، التذمر، التكرار، الاهانات...الخ). لذلك تم اللجوء الى هذا النوع من الملاحظة، رغم أن اتخاذ القرار بممارسة الملاحظة المقتنعة عسير كما يؤكد سيرج بوغام، لكن " تكمن المزية الرئيسية للملاحظة المقتنعة في كونها تمكنا من ايجاد تناسب جيد بين المعانيات المجرة والواقع، ومن فهم دقيق للأدوار الاجتماعية (بوغام، 2012، ص 103)، بل يذهب الاكاديمي والباحث الاجتماعي الاسترالي سوتيريوس سارانتاكوس في كتابه الموسوم بـ " البحث الاجتماعي " الى التأكيد على أنه " لا يكون أفراد الدراسة مدركين دائماً أنهم تحت الملاحظة والمراقبة ولا يعلمون أنهم موضوع دراسة، إذ قد يغير أفراد الدراسة سلوكهم عندما يعرفون أنهم مراقبون، لذلك يحرص الباحث على اجراء الدراسة في سياق لا يشعر فيه الافراد بأنهم مراقبون (سارانتاكوس، 2017، ص 393).

إذن ومن خلال الملاحظة بنوعها تم التركيز على مختلف المؤشرات الدالة بواسطة التدقيق في عدة نقاط أهمها:

- ملاحظة مراحل عملية الإنتاج في كلتا المؤسسات، وأوجه التشابه والاختلاف بينهما.
- ملاحظة تصرفات العمال وكيفية اندماجهم مع الأنشطة التي يقومون بها (جدية وتفاني، إهمال، لامبالاة...الخ).
- محاولة الوقوف على الروح المعنوية والتي يمكن استنتاجها من خلال التعليقات العابرة والكلام العرضي بين العمال، أو بين العمال والمشرفين، بإعمال الخيال السوسيولوجي والنظر الى مادون الظواهر المعانية.

- ملاحظة مدى تحمس العمال أو العكس، عند تعاطيهم وتعاملهم مع الآلات والمنتج، والتعبير البادية على وجوههم.

- ملاحظة المعاملات البينية بين العمال ومشرفيهم وطريقة الإشراف.

فهذا الوصف التصويري لا تتيح تقنيات البحث الأخرى كما سبق وأن ذكرت لأن " بعض المكونات العاطفية لأوضاع مدروسة هي غالبًا صعبة الفهم بواسطة استمارة وذلك لعدم وجود مفردات مناسبة ومتوافقة مع كل الحالات، وكذلك لأن هذه الطريقة تسمح بسهولة بعمليات عقلية، يسيطر المستجوب على أجوبته إزاء أسئلة محددة على نحو أفضل بكثير من أن يسيطر على حديثه أمام باحث غير موجه (غيفليون، ماتالون، 1986، ص 95).

2- المقابلة:

يشجع استخدام المقابلة كأداة من أدوات البحث من طرف جميع المشتغلين في ميدان العلوم الاجتماعية " ويشجع استخدامها الأكاديمي في البحوث الكيفية بسبب فعاليتها في جمع المعلومات التفصيلية خاصة، ولأنها حسب "أنادون" توفر فرصة استكشاف موضوع معين بدلاً من تقييد الردود كما هو الحال في الاستبيان المغلق، فالمقابلة الكيفية أكثر مرونة وانفتاح من المقابلة الكمية (دليو، 2023، ص 125) كذلك تساعد في الكشف عن خبايا وجوانب قد تغيب على الباحث، يتم التطرق إليها عرضياً أثناء إجراء المقابلة، لذلك تم الاعتماد على نوعين من المقابلة هما:

أ- **المقابلة الحرة:** وتم اللجوء إليها بشكل أساسي في المرحلة الاستطلاعية مع رئيسا مطحنة القمح الصلب واللين في كلتا المؤسسات، ومع بعض المشرفين والعمال، ولبساطتها ومرونتها يتم التفاعل من خلالها بأريحية مما يتيح جمع القدر الوافي من المعلومات حول ميدان الدراسة وحول طبيعة العمل، وحتى عمليات الإشراف في مقابلات حرة مع العمال، وقد ساعدت كثيرًا في بناء الاستمارة من خلال وضع أسئلة لم تكن تخطر على البال، وحذف أسئلة أخرى بدى أنها غير مناسبة.

ب- **المقابلة نصف الموجهة:** وتم الاعتماد عليها لإجراء مقارنة بين بعض الإجابات على أسئلة موجهة ومفتوحة، للحصول أكثر على معلومات تبدو أحيانًا ذات طبيعة رسمية خاصة عند تعضيدها بأرقام معينة كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة، وقد تم تصميم مجموعة من الأسئلة في دليل مقابلة موجه لمدير الموارد البشرية، وآخر للمشرفين بالنسبة لكل مؤسسة، بمجموع أربع مقابلات.

- المقابلة الأولى: أجريت مع مدير الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن الحضنة بتاريخ: 2023/07/26، في حدود الساعة العاشرة ونصف صباحًا، استغرقت قرابة نصف ساعة.

- المقابلة الثانية: أجريت مع مشرف مسؤول عن العمال بمؤسسة مطاحن الحضنة، يوم 2023/07/26 على الساعة الحادية عشر صباحًا، استغرقت حوالي 45 دقيقة.

- المقابلة الثالثة: أجريت مع مدير الموارد البشرية لمؤسسة الإخوة زميخ يوم: 2023/07/30، على الساعة العاشرة والرابع، استغرقت حوالي 25 دقيقة.

- المقابلة الرابعة: تمت مع المشرف المسؤول عن العمال في مؤسسة مطاحن الإخوة زميخ يوم 2023/07/30، على الساعة الحادية عشر إلا ربع صباحًا، دامت حوالي نصف ساعة.

3- الاستمارة:

يؤكد رودولف غيفليون وبنيامين ماتالون في كتابهما " البحث الاجتماعي المعاصر " على أن الباحث لكي يبني استمارة يجب أن يعرف ما يبحث عنه بشكل دقيق ومفصل وأن يكون متأكدًا من أن الأسئلة التي يوظفها لها معنى بالنسبة لكل شخص تقدم له، بناءً على ما تقدم تم بناء الاستمارة والنزول بها الى الميدان لجمع البيانات اللازمة، لكن كانت هناك مجموعة من التساؤلات التي يفرضها طابع علم الاجتماع، الذي يسعى كما يؤكد بورديو إلى تفجير الأسئلة النقدية، خاصة مع الأسئلة التي تتناول موضوع يحمل نوع من الاستقزاز إن صح التعبير، وهذا ما تم معانيته في الاستمارة الأولى المجرية أثناء المرحلة الاستطلاعية، لذلك كان هاجس مدى توافق الأسئلة وملائمتها لطبيعة خصوصيتنا الثقافية، وهو الانطباع الذي حملته عالم الاجتماع الليبي مصطفى عمر التير في مقاله بعنوان " أوليات البحث في مجال علم الاجتماع في الوطن العربي " ضمن كتاب جماعي موسوم بـ " أولويات البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية والشرعية في العالم العربي " حيث أكد أن مجتمعاتنا ثقافتها " هي ثقافة تؤكد على توسيع دائرة خصوصية الفرد، إذ يحرص المواطن العربي على الاحتفاظ لنفسه بجوانب كثيرة تخص حياته وآرائه وميوله واتجاهاته لنفسه، والاحتفاظ بها بعيدا عن أعين الآخرين بمن فيهم ذوي القربى والمسؤولين الرسميين، مما قد يضطره الى اللجوء للكذب كوسيلة لتمتين الجدار الذي يحيط بخصوصيته (التير، 2020، ص 268)، ولعل هذا ما أكده عالم الاجتماع الفرنسي سيرج بوغام في كتابه " ممارسة علم الاجتماع " بقوله " يحفز التحقيق نوعًا من مسرحية الذات، ويحتل أن يعتبر الشخص المستجوب بعض المواضيع المطروقة تهديدًا، وأن يفضل إخفائها حتى لا يجد نفسه مضطرًا لتبرير موقف يحتل أن يثير عدم موافقة المحقق (بوغام، 2012، ص 119)، لكن رغم ذلك تبقى الاستمارة من أكثر الأدوات البحثية استعمالاً، يؤكد ريمون بودون ورينو فيول في كتابهما " الطرائق في علم الاجتماع " أنه " يمكن لعمليات السبر السياقية إذاً أن تلعب دورًا أساسيًا في عملية البحث الاجتماعي، فهي تسمح في واقع الامر بتحليل التصرف الفردي بإرجاعه الى بنيته الاجتماعية (بودون، فيول، 2010، ص 21).

لذلك كان السعي الدؤوب الى الوقوف على رؤية متفحصة لواقع وجود التسييس التنظيمي وممارسته، وكذا واقع الالتزام الاغترابي على مستوى التنظيمين، باللجوء الى استمارة تتضمن واحد وستون سؤالاً كانت مزيجاً بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة على حسب ما تقتضيه طبيعة السؤال، تم توجيهها الى مئة وأربعة مفردة من مفردات البحث، في كلا التنظيمين العام والخاص وتم تبويب الاستمارة بتضمين عدة محاور:

أولاً- محور يتضمن بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للمبحوثين.

ثانياً- محور يتضمن بيانات حول التسييس التنظيمي وبدوره تم تقسيمه الى ثلاث فروع تماشياً مع أبعاد المتغير، وهي تسييس القوة، والسلطة الرمزية، والنفاق التنظيمي.

ثالثاً- محور يتضمن بيانات حول الالتزام الاغترابي وتم تقسيمه كذلك الى ثلاث فروع حسب الابعاد المكونة له وهي: الصمت التنظيمي، اغتراب الحافزية، وغياب الاستغراق الوظيفي.

وقد تم تحكيم الاستمارة من طرف عدة أساتذة من أهل الخبرة والاختصاص في عدة جامعات، وبعد ضبطها تم النزول بها الى الميدان وتوزيعها.

4- التحليل الاحصائي:

بعد تجميع المعطيات من ميدان الدراسة (المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة) بواسطة الاستمارة، تم تفرغ المعطيات الكمية والكيفية (إجابات المبحوثين) وتحويلها الى معطيات كمية حتى تسهل قرائتها، ومقارنتها، ومن ثم تفسيرها، وترتيبها على شكل جداول، لاستكناه مدلولات الأرقام المستقاة، من خلال الاستعانة بالتحليل الاحصائي للمعطيات والذي يفرض نفسه في جميع الحالات، بالمزاوجة بين التقنيات الحديثة (برنامج الحزم الإحصائية spss)، والتقنيات القديمة الجداول البسيطة والمركبة، والتكرارات والنسب المئوية، كما يؤكد ريمون كيفي، ولوك كمبهود في كتابهما الشهير "دليل الباحث في العلوم الاجتماعية" باختصار، "تتجاوز التقنيات الأحدث بشكل طبيعي مع تقنيات أخرى أبسط وأقدم، فتغنيها ولا تحل محلها بالضرورة، هذه التقنيات البينانية، والرياضية، والاحصائية تعنى بشكل رئيسي بتحليل تكرارات الظواهر وتوزعها، وكذلك بالعلاقات بين المتغيرات، أو بين أنماط المتغيرات (كيفي، كمبهود، 1997، ص 262).

رابعاً: اختيار مجتمع البحث وخصائصه:

I. أسلوب الاختيار:

موضوع الدراسة، ومجتمع البحث في كلتا المؤسستين، وطبيعة المقارنة، اقتضت القيام بالمسح الشامل لجميع عمال التنفيذ والتحكم في المؤسسة الخاصة والبالغ عددهم 54 مفردة، ومع غياب عنصرين تم الاكتفاء بـ 52 مفردة، تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم، في المقابل كان عدد عمال التنفيذ والتحكم في المؤسسة العمومية أكبر منه في المؤسسة الخاصة حيث قدر عددهم بـ 164 عاملاً، تم اعتماد العينة القصدية باختيار 52 عاملاً منهم، أي بما نسبته 33 % حتى يتم التجانس بين العينتين.

II. خصائص مجتمع البحث:

من خلال التعرف على خلفية المبحوثين الاجتماعية والاقتصادية.

الجدول رقم 14 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الاجمالي	الجنس		الجنس		
	أنثى	ذكر	نوع المؤسسة		
52	5	47	التكرارات	عامة	نوع المؤسسة
100,0%	9,6%	90,4%	النسبة المئوية%		
52	3	49	التكرارات	خاصة	
100,0%	5,8%	94,2%	النسبة المئوية%		
104	8	96	التكرارات	الإجمالي	
100,0%	7,7%	92,3%	النسبة المئوية%		

تكشف المعطيات الميدانية وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم إجمالاً (104) مفردة ، ان عدد الذكور قدر بـ (96) مفردة في المؤسستين معاً، بنسبة 92,3%، أما الاناث فقد قدر عددهم في المؤسستين معاً بـ (8) مفردات بما نسبته 7,7%، وبالعودة الى عدد الذكور في المؤسسة العامة فقد قدر بـ (47) مفردة بنسبة 90,4%، أما الاناث فقد قدر عددهم بـ (5) مفردات فقط أي بما نسبته 9,6%، في حين أن عدد مفردات الذكور في المؤسسة

الخاصة قدر بـ (49) مفردة بنسبة 94,2%، وعدد مفردات الاناث (3) مفردات فقط، بما يوازي نسبة 5,8%، وهذا يتوافق مع عدة معطيات وعلى رأسها طبيعة النشاط الممارس في المؤسسات، وقد وقفنا على ذلك ميدانياً من خلال ملاحظة سير عملية الإنتاج بدءاً من عملية التنظيف وانتهاءً بالتوضيب والتحميل وكلها مراحل تتطلب جهد من نوع خاص، خاصة مع الضوضاء الكبيرة للآلات، وقد تم التطرق الى موضوع عمل النساء في عدة مقابلات حرة سواءاً مع المسؤولين أو العمال حيث أكدوا أن أغلبهن يعملن في الإدارة وفي مختبرات البحث والجودة، خاصة في المؤسسة العمومية مطاحن الحضنة، هذا من جهة ومن جهة أخرى وبالعودة الى نشرية الديوان الوطني للإحصاء* فإن النساء العاملات يتركزن أكثر في القطاع العام بما نسبته 64,1% مقابل 35,9% من النساء العاملات في القطاع الخاص، مع التأكيد أنهن يشكلن 19% من الطبقة الناشطة الاجمالية لسنة 2018، ورغم أنه رقم صغير نسبياً مقارنة بعدد الذكور، إلا أنه يمثل مؤشر هام على تغير ملامح العمل في الجزائر والجدول أدناه يؤكد ذلك

الجدول رقم 15 : يمثل نسبة الاناث المشتغلات لمجموع المشتغلين (قوة العمل %)

السنة	1966	1977	1987	2000	2006	2015
الذكور	95,0	94,1	91,2	87,1	83,12	81,8
الاناث	4,96	5,9	8,8	12,9	16,88	18,2
المجموع	100	100	100	100	100	100

المصدر: (العكروفي، بغزة، 2018، ص 367).

* الديوان الوطني للإحصاء، نشرة 2021 رقم 49.

الجدول رقم 16 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الاجمالي	السن				السن نوع المؤسسة		
	51 سنة فما فوق	من 41 سنة الى 50 سنة	من 31 سنة الى 40 سنة	30سنة فأقل			
52	12	8	26	6	التكرارات	عامة	نوع المؤسسة
100,0%	23,1%	15,4%	50,0%	11,5%	النسبة المئوية%		
52	3	11	23	15	التكرارات	خاصة	
100,0%	5,8%	21,2%	44,2%	28,8%	النسبة المئوية%		
104	15	19	49	21	التكرارات	الاجمالي	
100,0%	14,4%	18,3%	47,1%	20,2%	النسبة المئوية%		

المعطيات الامبريقية المجمعة تبين أن الفئة العمرية (من 31 سنة الى 40 سنة) قدر عددها بـ (49) مفردة بنسبة 47,1% في المؤسستين معًا، تليها الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بـ (21) مفردة، ثم الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة) بـ (19) مفردة وأخيرًا فئة (من 51 سنة فما فوق) بـ (15) مفردة، لكن عند النظر الى كل مؤسسة على حدى، فإن المؤسسة العامة نصف مفرداتها، (26) مفردة ينتمون الى الفئة العمرية (من 31 سنة الى 40 سنة) بنسبة 50%، وتليها الفئة العمرية (من 51 سنة فما فوق) بـ (12) مفردة وبنسبة 23,1%، بينما المؤسسة الخاصة نجد أن غالبية أفرادها كذلك ينتمون الى الفئة العمرية (من 31 سنة الى 40 سنة) بنسبة 44,2% وتليها الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة 28,8%.

النسبة الكبيرة لأفراد الدراسة في كلتا المؤسستين تؤكد على عنصر الاستقرار من جهة، خاصة اذا ربطناها بنسبة عدد المتزوجين والتي فاقت 76,7% في المؤسستين معًا، ومن جهة أخرى نلاحظ في المؤسسة العامة أن الفئة الثانية هي الفئة العمرية (من 51 سنة فما فوق) عكس المؤسسة الخاصة التي جاءت فيها الفئة العمرية (30 سنة فأقل) في الترتيب الثاني، وهذا يعود بالأساس الى قدم المؤسسة العامة التي تنشط منذ سنة 1981، مقارنة بعمر المؤسسة الخاصة الصغير والتي بدأت النشاط سنة 2014، كما أن المؤسسات الخاصة تحبذ العمالة الشابة.

التوزيع العمري في المؤسستين يتوافق نوعاً ما مع أرقام الديوان الوطني للإحصاءات، حيث نلاحظ من خلال الجدول أدناه أن نسبة الفئة العمرية (من 30 الى 34 سنة) و(من 35 الى 39 سنة) تمثل ما نسبته 32,20% من مجموع توزيع الفئات المشتغلة.

الجدول رقم 17 : توزيع المشتغلين والبطالين حسب فئة العمر - سبتمبر 2018

الوحدة: بالآلاف

البطالون	المشتغلون	فئة العمر	البطالون	المشتغلون	فئة العمر
66	1416	40 - 44 سنة	123	262	- 20 سنة
49	1204	45 - 49 سنة	377	962	20 - 24 سنة
36	952	50 - 54 سنة	466	1703	25 - 29 سنة
26	599	55 - 59 سنة	211	1850	30 - 34 سنة
-	360	60 سنة فأكثر	108	1692	35 - 39 سنة
1462	11001	المجموع			

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء، (نشرية 2021، ص 19).

الجدول رقم 18 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الاجمالي	الحالة الاجتماعية				الحالة الاجتماعية		
	أرمل	مطلق	متزوج	اعزب	نوع المؤسسة		
52	00	00	41	11	التكرارات	عامة	نوع المؤسسة
100,0%	00	00	78,8%	21,2%	النسبة المئوية%		
52	00	00	39	13	التكرارات	خاصة	
100,0%	00	00	75,0%	25,0%	النسبة المئوية%		
104	00	00	80	24	التكرارات	الإجمالي	
100,0%	00	00	76,9%	23,1%	النسبة المئوية%		

من خلال تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (104) مفردة، نلاحظ أن توزيعهم على المؤسستين معا جاء في الرتبة الأولى المتزوجين بـ (80) مفردة بنسبة 76,9%، أما العزاب فقد عددهم في المؤسستين معا بـ (24) مفردة بنسبة 23,1%، وفيما يلي توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية في كل مؤسسة على حدى:

بالنسبة للمؤسسة العامة: حجم المتزوجين قدر بـ (41) مفردة بنسبة 78,8%، أما حجم العزاب فقد قدر بـ (11) مفردة بنسبة 21,2%.

أما بالنسبة للمؤسسة الخاصة فبلغ حجم المتزوجين نسبة 75%، أما حجم العزاب فقد قدر بـ (13) مفردة بنسبة 25%، وهذا ما يفسر حالة الاستقرار النسبية في المؤسستين والتي ظهرت مؤشراتهما من خلال الدردشة التي قمنا بها في المقابلة الحرة مع عدد من العمال، حيث كانت غالبية اجاباتهم عن ظروف وسياقات العمل، أن الأسرة والأبناء وأعباء المصاريف تحتم عليهم العمل في كل الظروف.

الجدول رقم 19 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

نوع المؤسسة	المستوى الدراسي		المستوى الدراسي						
			بدون مستوى دراسي	ابتدائي	متوسط	تكوين مهني	ثانوي	جامعي	
نوع المؤسسة	عامة	التكرارات	0	00	6	15	15	16	52
		النسبة المئوية%	0,0%	00	11,5%	28,8%	28,8%	30,8%	100,0%
	خاصة	التكرارات	1	00	8	6	15	22	52
		النسبة المئوية%	1,9%	00	15,4%	11,5%	28,8%	42,3%	100,0%
	الإجمالي	التكرارات	1	00	14	21	30	38	104
		النسبة المئوية%	1,0%	00	13,5%	20,2%	28,8%	36,5%	100,0%

يتبين من خلال المعطيات الكمية أن أصحاب المستوى الجامعي يشكلون الأكثرية بنسبة 36,5% في المؤسساتين معاً، ثم يليهم أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 28,8%، ف خريجي التكوين المهني بنسبة 20,2%، بينما قدر عدد أصحاب المستوى التعليمي المتوسط بـ 13,5% و 1% بالنسبة لـ ممن لا يحوزون على أي مستوى دراسي. هذه المعطيات تعضدها أرقام الديوان الوطني للإحصاءات التي تؤكد على ارتفاع نسبة البطالة عند الجامعيين وبالتالي يقبلون بأي وظيفة متاحة حتى وإن كانت دون مستواهم التعليمي، وهذا ما استفسرنا عنه مديري الموارد البشرية* في المؤسساتين، عند طرح سؤال عن واقع عملية التوظيف، حيث أكدوا أن نقص الوظائف هو ما يدفع حملة الشهادات الى العمل في أي منصب، وقد جاءت تقريباً نفس المعطيات المتعلقة بالمستوى الدراسي متقاربة في المؤسساتين مع ارتفاع نسبة الجامعيين في المؤسسة الخاصة بـ 42,3% وهذا يؤكد كما قلنا قلة بدائل الوظيفة أمامهم.

* مقابلة مع مدير الموارد البشرية بمطاحن الحضنة يوم 2023/07/26 في حدود الساعة العاشرة، والمقابلة الأخرى مع مدير الموارد البشرية بمطاحن الإخوة زميح يوم 2023/07/30.

الجدول رقم 20 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني

الإجمالي	المستوى المهني				المستوى المهني		
	اداري	مهندس	تقني سامي	عامل مهني	نوع المؤسسة		
52	/	6	16	30	التكرارات	عامة	نوع المؤسسة
100,0%	/	11,53%	30,76%	57,70%	النسبة المئوية %		
52	/	3	10	39	التكرارات	خاصة	
100,0%	/	5,76%	19,24%	75%	النسبة المئوية %		
104	/	9	26	69	التكرارات	الإجمالي	
100,0%	/	8,65%	25,0%	66,35%	النسبة المئوية %		

بالنظر الى الجدول فإن غالبية مفردات الدراسة هم عمال مهنيون (69) مفردة من أصل (104) مفردة في المؤسساتين معاً، أي بما نسبته 66,35%، ثم التقنيون الساميون بـ (26) مفردة وبنسبة 25%، وأخيراً فئة المهندسين بـ (9) مفردات، وهو نفس الترتيب سواءً في المؤسسة العامة أو الخاصة مع فارق العدد فقط، حيث بلغت نسبة العمال المهنيين 57,70% في المؤسسة العامة، بينما تجاوزت النسبة في المؤسسة الخاصة فقدرت بـ 75% بمجموع (39) مفردة من أصل (52) مفردة مبحوثة، وهذه الشواهد الكمية تتقاطع مع المعطيات الخاصة بالمستوى الدراسي حيث يوجد عدد كبير من الجامعيين وأصحاب مستوى الثانوية الذين يشتغلون كعمال مهنيين بالخصوص في المؤسسة الخاصة، وهذا راجع كما قلنا لشح مناصب العمل، وهو الإشتغال الذي طرحناه على مدير الموارد البشرية* في مطاحن الإخوة زميخ، أو في المقابلات الحرة مع العمال المهنيين وعمال التنفيذ، حيث تبين لنا بالدرشة معهم أن عدد كبير منهم يحملون شهادات جامعية.

* مقابلة مع مدير الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن الإخوة زميخ يوم 2023/07/30 على الساعة العاشرة والرابع، واستغرقت حوالي 25 دقيقة.

الجدول رقم 21 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة

الإجمالي	سنوات العمل في المؤسسة					سنوات العمل في المؤسسة		
	21 سنة فاكثر	من 16 الى 20 سنة	من 11 الى 15 سنة	من 06 الى 10 سنوات	اقل من 05 سنوات	نوع المؤسسة		
52	13	7	18	7	7	التكرارات	عامة	نوع المؤسسة
100,0%	25,0%	13,5%	34,6%	13,5%	13,5%	النسبة المئوية%		
52	0	0	0	29	23	التكرارات	خاصة	
100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	55,8%	44,2%	النسبة المئوية%		
104	13	7	18	36	30	التكرارات	الإجمالي	
100,0%	12,5%	6,7%	17,3%	34,6%	28,8%	النسبة المئوية%		

تؤكد الشواهد الكمية في الجدول وبالنظر الى المؤسستين معاً، فإن من تتحدد سنوات عملهم (من 6 سنوات الى 10 سنوات) يمثلون 34,6% وهي أكبر نسبة، ثم تليها نسبة 28,8% للذين تتحدد مدة عملهم بـ (أقل من 5 سنوات)، لكن بالنظر الى كل مؤسسة فإن هناك تباين وإختلاف، ففي حين نجد في المؤسسة العامة أن الفئة الغالبة هي من تتحدد سنوات عملهم (من 11 الى 15 سنة) بـ (18) مفردة من أصل (52) مفردة بما نسبته 34,6%، تليها فئة (21 سنة فأكثر) بـ 25%، فإن المؤسسة الخاصة غالبية عمالها يتحددون في الفئة (من 6 سنوات الى 10 سنوات) بـ (29) مفردة بما نسبته 55,8%، ثم تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 44,2%، وهذا التباين راجع بالأساس الى قدم المؤسسة العامة كما أسلفنا، وحدثة نشاط المؤسسة الخاصة، والى نوع المؤسسة، فالعامة مملوكة للدولة وبالتالي العمل يكون الى أبعد حد مضمون ومستقر، حتى أن العمال لا يفكرون في ترك العمل ولا تبديله، عكس المؤسسة الخاصة التي تبقى فيها إجراءات وقواعد العمل تخضع لشخصية وأهواء صاحب المؤسسة، كما أن مكان تواجد المؤسسة الخاصة بمنطقة بوسعادة، حيث منطبق التوظيف يخضع لمعايير القرابة والعشيرة، وهذا ما توصلنا اليه من خلال المقابلات الحرة التي أجريناها مع بعض العمال المشرفين، ولعل هذا ما أكده عدي الهواري بقوله "إذ أول ما تبني عليهم علاقة الأجر، هم أناس ذوي ثقة كالأخوة، وأبناء العمومة، وناس القرية، في إنتظار أن تتأسس هذه الثقة على القانون (عدي، 1999، ص 123).

الفصل السادس:

علاقة تسييس القوة بتدعيم صمت

العاملين

أولاً: علاقة تسييس القوة بتدعيم صمت العاملين

الجدول رقم 22 : العلاقة بين إجراءات وقواعد العمل والالتزام بالأوامر والتوجيهات

الإجمالي	س 37 بدائل الاجابة		س8/س 37			
	لا	نعم				
26	3	23	التكرارات	بالوضوح	مؤسسة عامة	80 س بدائل
50,0%	5,8%	44,2%	النسبة المئوية%			
15	3	12	التكرارات	بالغموض		
28,8%	5,8%	23,1%	النسبة المئوية%			
11	1	10	التكرارات	وجود خروقات تنظيمية وقانونية		
21,2%	1,9%	19,2%	النسبة المئوية%			
52	7	45	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	13,5%	86,5%	النسبة المئوية%			
16	2	14	التكرارات	بالوضوح	مؤسسة خاصة	
30,8%	3,8%	26,9%	النسبة المئوية%			
27	0	27	التكرارات	بالغموض		
51,9%	0,0%	51,9%	النسبة المئوية%			
9	1	8	التكرارات	وجود خروقات تنظيمية وقانونية		
17,3%	1,9%	15,4%	النسبة المئوية%			
52	3	49	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	5,8%	94,2%	النسبة المئوية%			
42	5	37	التكرارات	بالوضوح	الإجمالي	
40,4%	4,8%	35,6%	النسبة المئوية%			
42	3	39	التكرارات	بالغموض		
40,4%	2,9%	37,5%	النسبة المئوية%			
20	2	18	التكرارات	وجود خروقات تنظيمية وقانونية		
19,2%	1,9%	17,3%	النسبة المئوية%			
104	10	94	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	9,6%	90,4%	النسبة المئوية%			

المصدر: س(08)، س(37)

السلطة في المنظمة كعملية تنظيمية واجتماعية، لا يمكن تجاهلها، فهي أساساً تحقق التوازن المنشود لسيرورة العمل، بما تفرضه من إجراءات وقواعد منظمة وضابطة لتفاعل الافراد، لكن هذه القواعد والإجراءات ورغم حضورها القوي، تُخرق أو توظف لتحوير اهداف المنظمة كما يقرر انزيوني، بتسييسها لتحصيل عوائد خاصة للفئة الفاعلة والمؤثرة، بينما يكون المطلوب من الفئة الثانية، الإذعان و الانصياع للأوامر، تحت مسوغ الالتزام، لرصد العلاقة بين طبيعة إجراءات وقواعد العمل الممعية ومدى التزام العاملين بها، تكشف المعطيات الميدانية ، أن غالبية إجابات المبحوثين بالنسبة للمؤسسة العامة يؤكدون أن إجراءات العمل واضحة وهو ما تؤكدته ثلاث وعشرون مفردة من أصل اثنان وخمسون مفردة بنسبة 44,2 % لصالح البديل (نعم)، تليها اثنتا عشرة مفردة بما نسبته 23,1% يرون أنها غامضة، في المقابل وعلى النقيض جاءت إجابات غالبية أفراد العينة في المؤسسة الخاصة لتؤكد أن إجراءات العمل تتسم بالغموض وهو ما تؤكدته سبع وعشرون مفردة بنسبة 51,9 %، تليها اربع عشرة مفردة بنسبة 26,9% أكدوا انها واضحة ، لكن في الحالتين الامتثال في المؤسستين للقواعد والإجراءات* مرتفع، رغم تأكيد نسبة منهم (19,2% و 15,4%) على التوالي في العامة والخاصة بوجود خروقات تنظيمية وقانونية، وهو الانشغال الذي تم طرحه في المقابلات الحرة مع العاملين، وعند الاستفسار عن طبيعتها، وعن كيفية معرفتهم بها، الكثير منهم ذكر التلاعب في تحديد أعباء العمل و توزيعه، والتكليف بمهام سواء صعبة أو اقل من المستوى، وأنظمة تقييم الأداء، وحتى المكافآت والترقيات، وهو ما سنتبينه في الجداول رقم (24) و (27)، من معايينتنا الميدانية لاحظنا ان سيرورة العملية الإنتاجية في مطاحن الحنونة، رغم كبرها واتساعها قواعد العمل فيها تبدو واضحة، بطريقة العمل المتسلسل من مرحلة التموين إلى مرحلة التوضيب والتخزين، خصوصاً في القسم الجديد المنجز من طرف الشركة الإيطالية، وهذا ما يدعم تأكيد المبحوثين فيها على وضوح إجراءات وقواعد العمل، إضافة إلى الخبرة المكتسبة من سنوات العمل بالمؤسسة وهذا ما تبيناه في الجدول رقم (20) ، حيث 38 مفردة من أصل 52 مفردة بنسبة 73,1% تمتد سنوات عملهم من 11 سنة إلى ما فوق 21 سنة ، على العكس من ذلك مطاحن الإخوة زميح خبرات المنتسبين لها تبدو متواضعة ، 55,8% من 06 إلى 10 سنوات ، و 44,2% أقل من 05 سنوات ، وهذا بالأساس يعود إلى حداثة إشتغالها بداية من سنة 2014.

* "شكلت القواعد التنظيمية النسق المعياري المحدد لكل ممارسات السلطة في الواقع التنظيمي من خلال تحديدها لكل المبادئ و المنطلقات الموجهة للفعل الاجتماعي والتنظيمي، بطريقة عقلانية تقي بالأغراض والأهداف التنظيمية، لهذا تعتبر القرارات الواضحة والمحددة من أهم متطلبات السلطة التنظيمية (بلوم، 2012، ص 72) .

الجدول رقم 23 : العلاقة بين القرارات المسييسة وإبداء رأي مخالف في الاجتماعات

الإجمالي	س 38 بدائل الاجابة		س9/س38			
	لا	نعم				
32	22	10	التكرارات	نعم	مؤسسة عامة	بدائل السؤال 9
61,5%	42,3%	19,2%	النسبة المئوية%			
20	16	4	التكرارات	لا		
38,5%	30,8%	7,7%	النسبة المئوية%			
52	38	14	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	73,1%	26,9%	النسبة المئوية%			
41	33	8	التكرارات	نعم	مؤسسة خاصة	
78,8%	63,5%	15,4%	النسبة المئوية%			
11	9	2	التكرارات	لا		
21,2%	17,3%	3,8%	النسبة المئوية%			
52	42	10	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	80,8%	19,2%	النسبة المئوية%			
73	55	18	التكرارات	نعم	الإجمالي	
70,2%	52,9%	17,3%	النسبة المئوية%			
31	25	6	التكرارات	لا		
29,8%	24,0%	5,8%	النسبة المئوية%			
104	80	24	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	76,9%	23,1%	النسبة المئوية%			

المصدر: س(9)، ص(38)

يوضح هربرت سيمون أن المهمة الفعلية لتحقيق مرامي المنظمة، يضطلع بنصيبها الأكبر من هم في قاعها، ويعطي مثال بالسيارة، التي لا تصنع من طرف المدير، لكن من قبل من يعملون في خط التجميع، وعلى هذا الأساس العاملون ليسوا مجرد أمتعة زائدة يمكن رميهم والإستغناء عنهم، بل يشاركون في وضع تصورات المنظمات الناجحة وصنعها، لكن هذه التصورات مجافية لواقع منظماتنا، التي تُسير في كثير منها وفق تصور إقصائي، تُسييس القرارات فيه لخدمة مصالح ضيقة، وهذا ما تظهره، ميدانيا الأرقام المكمنة في الجدول، حيث أكد غالبية المبحوثين بمجموع اثنان وعشرون مفردة وبنسبة 42,3% في المؤسسة العامة ان قرارات الإدارة مسيسة وتخدم مصالح خاصة ، وهو نفس التوجه الذي لمسناه في إجابات المبحوثين في مؤسسة مطاحن الاخوة زميح الخاصة وبنسبة اكبر 63,5% بمجموع ثلاث وثلاثون مفردة من اصل اثنان وخمسون مفردة ، اذن ما يظهره الواقع التنظيمي هو تحويل وتسييس لمصدر من مصادر القوة، واستغلال لمكون من مكوناتها الشرعية بطريقة غير شرعية، وهو ما ينعكس على العاملين، فيتمثلون سلوكيات سلبية كالصمت التنظيمي، كآلية تعبيرية تحمل في دلالاتها ومضامينها في أحسن الأحوال مشاركة متماهية، وخضوع وليس قبول* ، وهو ما أكدته إجابات المبحوثين في الجدول السابق رقم (21)، على الرغم من أن غالبيتهم ينفون عند سؤالهم: في حالة إبداء رأي مخالف أثناء اجتماعات العمل هل تخاف من ردود أفعال زملائك ورؤسائك في العمل؟ .

*"ان الاستعمال الخاطئ والقهري لمصادر القوة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية قد رتب تكاليف باهظة في جانب الفئات التابعة، التي لم تجد أمامها الا الخضوع والاستسلام، فتتوالت التكاليف ما بين عبء في الأدوار وظلم في الأجور، وحرمان من المكافآت، وظروف عمل غير مناسبة (بباح، هويدي، 2018، ص91).

الجدول رقم 24 : العلاقة بين خبرات أصحاب القرار والمشاركة في طرح الأفكار والمقترحات

الإجمالي	س 39 بدائل الاجابة		س10/ س39			
	لا	نعم				
بدائل السؤال 10	مؤسسة عامة	كبيرة	التكرارات	10	4	14
			النسبة المئوية%	19,2%	7,7%	26,9%
		متوسطة	التكرارات	12	14	26
			النسبة المئوية%	23,1%	26,9%	50,0%
		قليلة	التكرارات	7	5	12
			النسبة المئوية%	13,5%	9,6%	23,1%
	مؤسسة خاصة	كبيرة	التكرارات	29	23	52
			النسبة المئوية%	55,8%	44,2%	100,0%
		متوسطة	التكرارات	15	3	11
			النسبة المئوية%	15,4%	5,8%	21,2%
		قليلة	التكرارات	15	15	30
			النسبة المئوية%	28,8%	28,8%	57,7%
الإجمالي	مؤسسة عامة	كبيرة	التكرارات	5	6	11
			النسبة المئوية%	9,6%	11,5%	21,2%
		متوسطة	التكرارات	28	24	52
			النسبة المئوية%	53,8%	46,2%	100,0%
		قليلة	التكرارات	18	7	25
			النسبة المئوية%	17,3%	6,7%	24,0%
	مؤسسة خاصة	كبيرة	التكرارات	27	29	56
			النسبة المئوية%	26,0%	27,9%	53,8%
		متوسطة	التكرارات	12	11	23
			النسبة المئوية%	11,5%	10,6%	22,1%
		قليلة	التكرارات	57	47	104
			النسبة المئوية%	54,8%	45,2%	100,0%

المصدر: س(10)، س(39)

لتصميم استجابة فعالة من جانب المرؤوسين، يتطلب الأمر معرفة ما يدور ويعتمل في المنظمة، كشرط من شروط المشاركة الحقيقية، فهم حين قبلوا العمل قد قبلوا كذلك مبدأ الولاء والطاعة لما يصدر من أوامر وتوجيهات من قبل رؤسائهم، وبالتالي تتأسس جميع الالتزامات من منظور تمثلهم لهذه المسؤولية، وتجاه هذا المبدأ المحوري، الذي يرون من خلاله ويعتقدون في مشروعية وصوابية ما يصدر من أوامر، بناءً على الخبرات التي يمتلكها أصحاب القرار في المنظمة بمختلف ترتيباتهم و مستوياتهم التنظيمية، كمية وحجم هذه الخبرات ينعكس على صوابية ما يصدر عنه، وينعكس كذلك على استعدادات العاملين للمجاهرة بالمقترحات و الأفكار الي يرونها تصب في صالح سير العمل، أو الصمت والإحجام كخيار يرونها هو الأمثل، وهذا ما رأينا اختباره ميدانيا، أين جاءت إجابات المبحوثين مؤكدة في المؤسسة العامة بأعلى نسبة وهي 26,9% في خانة بديل متوسطة، ولصالح البديل (لا)، في حين أن إجابات المبحوثين في المؤسسة الخاصة جاءت متوائمة مع إجابات المبحوثين في المؤسسة العامة بالنسبة للبديل (متوسطة) لكنهم انقسموا في رؤيتهم للمشاركة في طرح الأفكار والمقترحات وبهذا 28,8% منهم يرون أن خبرات المسؤولين متوسطة وهم بذلك لا يشاركون، وبنسبة 28,8% يرون أن خبرات المسؤولين متوسطة كذلك، لكنهم مع ذلك يسعون للمشاركة في طرح الأفكار والمقترحات، لكن في المجمل ينحو المبحوثين إلى التزام الصمت بالإحجام عن طرح بدائل ومقترحات تقيد في سير العملية الإنتاجية في كلتا المؤسستين ، وهو ما سنقف عليه في الجدولين رقم (25) و(26) على التوالي، وهو ما أكدته الشواهد الكيفية في إجابات المشرفين على العمال عند سؤالهم: هل يبادر العمال الى طرح مبادرات واقتراحات لسير العمل؟ ، أين أكد المشرف على العمال في مطاحن الحضنة* ، أن الكثير منهم يفعل ذلك وأعطى مثال بعمال الصيانة الذين يتبعون مديرية الاستغلال، أين يقترحون مقترحات معينة لتلافي الأعطاب في آلات الدرفلة والغريلة وغيرها، بخلاف ما بينته الأرقام المكتمة في الجدول، بينما المشرف على العمال في مطاحن الإخوة زميح** ، أكد بالنفي وأنهم لا يفعلون ذلك إلا بمقابل.

* مقابلة مع المشرف على العمال في مطاحن الحضنة يوم 2023/07/26 على الساعة الحادية عشر، إستغرقت المقابلة حوالي 45 دقيقة.

** مقابلة مع المشرف على العمال في مطاحن الإخوة زميح يوم 2023/07/30 على الساعة الحادية عشر إلا ربع صباحاً ودامت حوالي نصف ساعة.

الجدول رقم 25 : العلاقة بين تسييس العلوات والتعويضات وتحقيق الامتثال وتجنب المواجهة

الإجمالي	س 42 بدائل الاجابة		س11/ س42			
	لا	نعم				
29	10	19	التكرارات	نعم	مؤسسة عامة	بدايل السؤال 11
55,8%	19,2%	36,5%	النسبة المئوية%			
23	12	11	التكرارات	لا		
44,2%	23,1%	21,2%	النسبة المئوية%			
52	22	30	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	42,3%	57,7%	النسبة المئوية%			
39	13	26	التكرارات	نعم	مؤسسة خاصة	
75,0%	25,0%	50,0%	النسبة المئوية%			
13	8	5	التكرارات	لا		
25,0%	15,4%	9,6%	النسبة المئوية%			
52	21	31	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	40,4%	59,6%	النسبة المئوية%			
68	23	45	التكرارات	نعم	الإجمالي	
65,4%	22,1%	43,3%	النسبة المئوية%			
36	20	16	التكرارات	لا		
34,6%	19,2%	15,4%	النسبة المئوية%			
104	43	61	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	41,3%	58,7%	النسبة المئوية%			

المصدر: س(11)، س(42)

من مصادر القوة الخمسة التي حددها كل من فرنش ورافن قوة العائد، أو ما يسمى في أدبيات أخرى قوة الثواب، وهي القدرة المتأتية من المنصب الرسمي الذي يشغله الفاعلون، والذي من خلاله يمتلكون الحق في تقدير المكافآت والعلاوات والتعويضات المستحقة، لكن قد يسييس هذا المصدر من القوة ويوظف لتحقيق عوائد خاصة، من خلال تطويع العاملين وتوجيههم بما يخدم توجهات من يتحكم في هذا المصدر، وهو الأمر الذي ينعكس على تمثل العاملين، الذي يتحدد بالسلبية واللامبالاة في صمت خضوعي واذعاني يؤثر عليهم قبل المنظمة، فيؤثرون في الغالب الخنوع والاستسلام، وهو ما وقفنا عليه من خلال الأرقام المجمعة إمبيريقياً من المؤسستين، فغالبية المبحوثين، تسع عشرة مفردة، وبنسبة 36,5 % وهي أكبر نسبة أكدوا أن العلاوات والتعويضات مسيسة، وهو ما يدفعهم الى سلوك مسلك الصمت الخضوعي السلبي، أين يكتفون بالمشاهدة وتجنب المواجهة* في المؤسسة العامة، في حين، وفي المقابل كانت النسبة أعلى في المؤسسة الخاصة أين قدرت بـ 50% أي ستة وعشرون مفردة، وهو ما تدعمه الأرقام المكتمة في الجدول رقم (21) أين كان الإمتثال للأوامر مرتفع في المؤسستين، وهوما تؤكد ذلك الشواهد الكيفية، أين أكد مدير الموارد البشرية لمطاحن الإخوة زميخ** الذي عمل لمدة تزيد عن ثلاث وثلاثون سنة في مطاحن الحضنة أن ميكانيزمات المكافآت والعلاوات مختلفة في القطاع الخاص، فهو يخضع لمزاجية صاحب المؤسسة رغم إقراره أن ما نسبته 10% من الفوائد السنوية توزع على كل أعضاء المؤسسة والباقي 90% يعاد لرأس مالها بينما في المؤسسة العامة مطاحن الحضنة إضافة إلى الأرباح السنوية التي تقسم بالتساوي على أعضاء المؤسسة، هناك تحفيزات لكل ثلاث أشهر على شكل منحة المردودية والمنحة الفردية والجماعية، كما يقرر مدير الموارد البشرية في المقابلة التي أجريت معه***.

* وهكذا فالمواجهة لها قوانينها الخاصة، وهي سلوك يلجأ اليه العاملون والجماعات لما يقتنعون بأن الاختيارات الأخرى لم تعد مجدية في تحقيق أهداف أو إيصال الرسالة التي يريدونها (قاسيمي، 2017، ص 189)

** مقابلة مع مدير الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن الإخوة زميخ يوم 2023/07/30 على الساعة العاشرة والربع، واستغرقت حوالي 25 دقيقة.

*** مقابلة مع مدير الموارد البشرية بمطاحن الحضنة يوم 2023/07/26 في حدود الساعة العاشرة.

الجدول رقم 26 : العلاقة بين العمل في جو من التهديد والتزام الصمت أثناء النقاش

الإجمالي	س 40 بدائل الاجابة		س 13/س 40			
	لا	نعم				
12	0	12	التكرارات	نعم	مؤسسة عامة	بدائل السؤال 13
23,1%	0,0%	23,1%	النسبة المئوية%			
40	17	23	التكرارات	لا		
76,9%	32,7%	44,2%	النسبة المئوية%			
52	17	35	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	32,7%	67,3%	النسبة المئوية%			
24	3	21	التكرارات	نعم	مؤسسة خاصة	
46,2%	5,8%	40,4%	النسبة المئوية%			
28	11	17	التكرارات	لا		
53,8%	21,2%	32,7%	النسبة المئوية%			
52	14	38	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	26,9%	73,1%	النسبة المئوية%			
36	3	33	التكرارات	نعم	الإجمالي	
34,6%	2,9%	31,7%	النسبة المئوية%			
68	28	40	التكرارات	لا		
65,4%	26,9%	38,5%	النسبة المئوية%			
104	31	73	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	29,8%	70,2%	النسبة المئوية%			

المصدر: س(13)، س(40)

طبيعة التفاعلات والترسيمات المختلفة للسلوكيات داخل المؤسسة سواء في القطاع العام أو الخاص، هي المحدد الرئيسي لمعظم الاختلالات التي تنتج من الاحتكاك والتفاعل بين الفاعلين الذين يتحددون في فئتين، فئة مالكة لزام السلطة والقوة، وفئة تابعة، يُراد منها الامتثال والاذعان، وعلى الرغم من أن هذا الأخير شرط أساسي كما يؤكد ماكس فيبر، تفرضه أنظمة المؤسسة ويتمثله العاملون لوجود دواعٍ عقلانية وتصورات شرعية، لكن قد يلجأ في كثير من الأحيان ممارسي السلوك المسييس الى أساليب القهر والتهديد، بتسييس مصادر القوة التي يحوزونها (القوة الشرعية، قوة الثواب والعقاب... الخ)، هذا الجو المتخم بالتهديد والوعيد له انعكاسات مباشرة على العاملين، تجعلهم يلجؤون الى استراتيجيات معينة كما يؤكد ميشال كروزيه وتلميذه ايرهارد فريدبرغ، قد تكون هجومية وقد تكون دفاعية، من هذه الاستراتيجيات الصمت التنظيمي بمحدديه الخضوعي في شكل لامبالاة وسلبية وعدم مشاركة، كما بيننا في الجداول السابقة، أو بتمثل الصمت المسييس بغرض حماية أنفسهم وجماعاتهم، وانتظار ما تؤول اليه الأمور، وهو ما أردنا الوقوف عليه ميانياً، حيث بينت الأرقام المكمنة لإجابات المبحوثين في الجدول ، أن الإتجاه السائد يؤكد على أنهم لا يعملون في بيئة تتسم بالتهديد، ومع ذلك يجنحون لإلتزام الصمت أثناء النقاشات الدائرة، بنسبة 44.2% بمجموع ثلاث وعشرون مفردة من العينة المبحوثة في مؤسسة مطاحن الحضنة العمومية ، مقابل واحد وعشرون مفردة وبنسبة 40,4% من أفراد العينة في مطاحن الاخوة زميح الخاصة يسيرون مع نفس الطرح ، وهو مايتوافق مع المنحى والاتجاه الذي أكدته غالبية المبحوثين في الجدول رقم (23) الذين إختاروا سلوك مسلك الصمت الخضوعي بتمثل عدم المشاركة بأي اقتراحات من شأنها ان تفيد في سير العمل أو خلاف ذلك.

الجدول رقم 27 : العلاقة بين تبادل المعلومات وحصرها وتعتمد حجب المعلومات الخاصة بالعمل من العاملين

س 15/ س 43	س 43 بدائل الاجابة			تستعملها في الوقت المناسب لحماية وضعك المهني والوظيفي	لتحمي مصالح جماعة العمل	ترى أنك غير قادر على التأثير في الوضع الحالي	الاجمعي
بدائل السؤال 15	مؤسسة عامة	نعم	التكرارات	12	9	19	40
			النسبة المئوية%	23,1%	17,3%	36,5%	76,9%
		لا	التكرارات	5	5	2	12
			النسبة المئوية%	9,6%	9,6%	3,8%	23,1%
		الاجمالي	التكرارات	17	14	21	52
			النسبة المئوية%	32,7%	26,9%	40,4%	100,0%
	مؤسسة خاصة	نعم	التكرارات	10	13	6	29
			النسبة المئوية%	19,2%	25,0%	11,5%	55,8%
		لا	التكرارات	15	6	2	23
			النسبة المئوية%	28,8%	11,5%	3,8%	44,2%
		الاجمالي	التكرارات	25	19	8	52
			النسبة المئوية%	48,1%	36,5%	15,4%	100,0%
	الاجمالي	نعم	التكرارات	22	22	25	69
			النسبة المئوية%	21,2%	21,2%	24,0%	66,3%
		لا	التكرارات	20	11	4	35
			النسبة المئوية%	19,2%	10,6%	3,8%	33,7%
		الاجمالي	التكرارات	42	33	29	104
			النسبة المئوية%	40,4%	31,7%	27,9%	100,0%

المصدر: س(15)، س(43)

من المعلوم أن القوة في المنظمة تتحصر أو تزيد بحسب توافر المعلومات، التي عدها كل من أندور سيزلاقي ومارك والاس من المصادر المهمة إضافة الى المصادر الخسمة المعروفة (قوة الشرعية، قوة الثواب، وقوة العقاب، القوة التخصصية، والقوة المرجعية)، ومن يمتلك المعلومات يمتلك الأفضلية في المفاوضات والمساومات، خصوصاً اذا كانت معلومات مهمة ونادرة، لذلك في العادة يسعى من يمارسون التسييس التنظيمي الى حصر دائرة المعلومات وتضييقها الى حد كبير، فتكون محصورة بين قلة من المسؤولين، وقد تشمل المعلومات مختلف البيانات الخاصة بأنشطة المنظمة، والمعلومات الخاصة بسير العمل والعمال، وكميات الموارد وغيرها، لكن وبما أن القوة في جوهرها إعتماضية، تجعل في حالات كثيرة الرؤساء يفقدون الصلة المباشرة بالمعلومات، ويكونون تحت رحمة رؤوسهم*، الذين يستخدمونها للتأثير أو لحماية مصالحهم أو مصالح جماعاتهم من خلال التحكم فيها أو حجبها، وهي من مضامين ومؤشرات صمت الحماية، أما اصطلاحنا عليه بالصمت المسيس، العلاقة بين تبادل المعلومات وحصرها من قبل المسؤولين وتعتمد حجب المتوافر منها من قبل الرؤوسين، هو ما سنقف عليه من خلال تحليل المعطيات الكمية المتوفرة لإجابات المبحوثين في المؤسستين، ففي المؤسسة العامة أكدت أربعون مفردة ونسبة 76,9% أن المسؤولين يعتمدون لتبادل المعلومات المهمة بينهم، وهو ما يجعلهم بدورهم يعتمدون حجب المعلومات الخاصة بسير العمل، لأنهم يرون أنهم غير قادرين على التأثير في وضعهم الحالي، وهو ما يراه ما مجموعه تسعة عشر مفردة ونسبة 36,5%، تليها اثنتا عشر مفردة بنسبة 23,1% من المبحوثين يرون أنهم سوف يستعملونها في الوقت المناسب، وأخيراً تسعة مفردات ونسبة 17,3% ترى أنها سوف تستعملها لتحمي مصالح جماعة العمل، في المقابل العينة المبحوثة في المؤسسة الخاصة تؤكد بنسبة 55,8% وبمجموع تسع وعشرون مفردة على الأمر، وترى خمسة عشر مفردة من مجموع اثنين وخمسين مفردة بما نسبته 28,8% أنها تعتمد حجب المعلومات لإستعمالها في الوقت المناسب، تليها ثلاث عشر مفردة بنسبة 25% أنها تستعملها لتحمي مصالح جماعة العمل، اذن هذه المعطيات تتوافق مع المعطيات المجمعة في الجدولين رقم (23) ورقم (25) فيما يخص جنوح غالبية مفردات البحث في المؤسستين الى الصمت التنظيمي، أما فيم يخص حصرية وسهولة الوصول للمعلومات ، فقد جاءت مخالفة للشواهد الكيفية التي أكدت إجابات مديرا الموارد البشرية في المؤسستين حول سؤالهم: هل مسارات المعلومات واضحة ويمكن لأي عامل الوصول إليها؟ حيث أكدا بالإيجاب أن المعلومات مكفولة لكل العاملين وفي كل وقت.

* ميشال كروزيه في كتابه الظاهرة البيروقراطية أعطى مثال عن الاستراتيجية التي كان يستخدمها أحد المحاسبين في إحكام سيطرته على رئيسه في العمل من خلال تحكمه في مقدار ونوعية المعلومات التي كان يده بها، والتي كانت ضرورية ولا يستطيع رئيسه أن يستغني عنها في إعداد تقاريره النهائية.

الجدول رقم 28 : العلاقة بين التلاعب بأنظمة تقييم الأداء والتعامل بحذر مع الرؤساء والزملاء

س 16 / س 41	س 41 بدائل الاجابة								
	تتجنب الخلاف والصراع معهم	حتى لا تتعرض للمساءلة	تتجنب الاضرار بمصالح بعض الأطراف	حتى لا تتقد بعض الامتيازات الشخصية					
سؤال 16 بدائل السؤال	مؤسسة عامة	نعم	التكرارات	18	1	4	2	25	
			النسبة المئوية%	34,6%	1,9%	7,7%	3,8%	48,1%	
		لا	التكرارات	19	1	7	0	27	
			النسبة المئوية%	36,5%	1,9%	13,5%	0,0%	51,9%	
	الإجمالي	التكرارات	37	2	11	2	52		
		النسبة المئوية%	71,2%	3,8%	21,2%	3,8%	100,0%		
		مؤسسة خاصة	نعم	التكرارات	21	2	4	3	30
				النسبة المئوية%	40,4%	3,8%	7,7%	5,8%	57,7%
	لا		التكرارات	17	1	3	1	22	
			النسبة المئوية%	32,7%	1,9%	5,8%	1,9%	42,3%	
	الإجمالي	التكرارات	38	3	7	4	52		
		النسبة المئوية%	73,1%	5,8%	13,5%	7,7%	100,0%		
		الإجمالي	نعم	التكرارات	39	3	8	5	55
				النسبة المئوية%	37,5%	2,9%	7,7%	4,8%	52,9%
	لا		التكرارات	36	2	10	1	49	
			النسبة المئوية%	34,6%	1,9%	9,6%	1,0%	47,1%	
الإجمالي	التكرارات	75	5	18	6	104			
	النسبة المئوية%	72,1%	4,8%	17,3%	5,8%	100,0%			

المصدر: س(16)، س(41)

في أدبيات الإدارة والتنظيم، يكون التقييم في أساسه قائماً على أدائية الأفراد العاملين، ويُشترط فيه الإحتكام الى معايير واضحة ومحددة، فلا يمكن تقييم العاملين مثلاً على أنشطة يجهلونّها، أو على آلات لم يتدربوا على كيفية التعامل معها، فهم على خلاف الآلات وبحكم طبيعتهم البشرية لا يقدمون إستجابات آلية وميكانيكية سلبية، بل يتفاعلون مع الأنشطة والأعمال التي يقومون بها، وطبيعة هذا التفاعل تستند في كثير من أوجهها الى التقييم المتبع في المنظمة، فهو بمثابة حكم على أهلية ومهارة وإحترافية من يصدر بحقهم، وعملية التقييم في كثير من جوانبها لا تكون دقيقة بشكل كامل، هذا الأمر له إنعكاسات مباشرة على العاملين، تجعلهم يسلكون سلوكيات حذرة ودفاعية، لإستقصاء العلاقة بين التلاعب وتسييس أنظمة تقييم الأداء وطبيعة تفاعل وتعامل العاملين في المؤسسات مع رؤسائهم أو حتى زملائهم، كشفت الأرقام المجمعّة إمبريقياً، أن سبع وعشرون مفردة بنسبة 51,9% في المؤسسة العامة مطاحن الحضنة من المبحوثين يؤكدون أنه لا وجود للتلاعبات في التقييم، فهم بذلك لا يرون وجود داعٍ لسلوك مسلك الحيلة والحذر، فهم أساساً يحاولون تجنب الخلاف والصراع بأعلى نسبة وهي 36,5% لكن توجد نسبة معتبرة من المبحوثين في المؤسسة العامة ترى خلاف ذلك، 48,1% بمجموع خمس وعشرون مفردة وهو الأمر الذي يدعوهم كما يرون الى التعامل بحذر لتجنب الخلاف والصراع بنسبة 34,6%، في المقابل المؤسسة الخاصة يرى غالبية المبحوثين فيها ثلاثون مفردة بنسبة 57,7% أن أنظمة التقييم مسببة ويتم التلاعب بها، وهم بذلك حذرون في تعاملاتهم في محيط المؤسسة سواء مع رؤسائهم أو حتى زملائهم، حتى يتجنبوا الخلاف والصراع معهم بنسبة 40,4%، الشواهد الكمية تدعمها الشواهد الكيفية في إجابات مدير الموارد البشرية لمطاحن الحضنة* عند سؤاله: ماهي المعايير المعتمدة في تقييم العمال في مؤسستكم؟ حيث أكد أنها تختلف من فئة الى أخرى، وفي الغالب هي واضحة تعتمد على نظام التنقيط على عشرة، والذي يقوم به المسؤول المباشر على كل فئة، ويراعى فيه كثرة الغيابات، والإنذارات وغيرها، بينما مدير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الخاصة الإخوة زميخ**، أكد بأن المعايير لا ترقى الى مستوى المؤسسة العمومية، وتخضع الى الشخصية.

* مقابلة مع مدير الموارد البشرية بمطاحن الحضنة يوم 2023/07/26 في حدود الساعة العاشرة.

** مقابلة مع مدير الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن الإخوة زميخ يوم 2023/07/30 على الساعة العاشرة والربع، واستغرقت حوالي 25 دقيقة.

ثانيًا: تحليل النتائج المتعلقة بمؤشرات الفرضية الأولى

لبحث علاقة التسييس التنظيمي بالالتزام الإغترابي، كنا قد افترضنا عدة فرضيات انطلقنا منها لبناء التصورات النظرية المهيكلة للدراسة، ونعود إليها لاختبارها ميدانيًا، من خلال الأرقام الكاشفة التي تبلور إجابات المبحوثين، واستكناه مدلولاتها، حرصنا قدر المستطاع أن تكون مؤشراتنا أكثر ملموسية للواقع المدروس، تأسيسًا على المعطيات المستقاة من الشواهد الكمية والكيفية لبحث علاقة تسييس القوة بتدعيم الصمت التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة، توصلنا من خلال الجداول الخاصة بمؤشرات الفرضية إلى أن:

- 1- العلاقة بين إجراءات وقواعد العمل من حيث درجة وضوحها أو غموضها، أو بما قد تتضمنه من خروقات تنظيمية وقانونية، وعلاقتها بمدى التزام العاملين في المؤسسات بالتعليمات والتوجيهات الصادرة عن رؤسائهم، كشفت عن وجود تباين في إجابات المبحوثين، ففي حين أكد غالبية المبحوثين في المؤسسة العامة عن وضوحها، رأى الغالبية في المؤسسة الخاصة أنها غامضة، لكن درجة الامتثال والالتزام بالأوامر والتوجيهات مرتفع في كلا التنظيمين.
- 2- العلاقة بين تسييس القرارات لخدمة مصالح الفئة المسيية وعلاقتها بمدى تمثّل العاملين للصمت الخضوعي في مؤشره، الخوف من ردود الفعل عند تبني رأي مخالف، أكد غالبية المبحوثين في المؤسسات أن القرارات مسيسة، ومع ذلك هم لا يلقون بالآل ردود أفعال زملائهم أو حتى رؤسائهم، إن حدث وإن كانت آرائهم مخالفة، وهذا يعود في كثير من جوانبه إلى المستوى التعليمي العالي الذي يتميز به غالبية المبحوثين في المؤسسة العامة 30,89% جامعيين، أما في المؤسسة الخاصة نجد نسبة الجامعيين فيها 42,3% من بين مختلف الفئات.
- 3- العلاقة بين الخبرات التي تمتلكها الفئة المسيية وكيف يقيمها العمال من جهتهم، وهل تؤثر في مبادراتهم ومشاركتهم الأفكار والمقترحات، يؤكد غالبية المبحوثين سواء في المؤسسة العامة أو الخاصة أنها متوسطة، وبذلك الإتجاه العام ينحو إلى التزام الصمت بالإحجام عن طرح أي أفكار أو مقترحات.
- 4- العلاقة بين تسييس العلاوات والمكافآت وتحقيق الامتثال وتجنب المواجهة من جانب العاملين، اتضح أن المبحوثين يرون أنها مسيسة، مما ينعكس على تمثّلهم السلبي في صمت خضوعي، يجعلهم يمشون بجانب الحائط كما يقال ولا يسعون إلى أي مواجهة يرون أنهم لا يمتلكون الآليات ولا الإمكانيات التي تسمح لهم بذلك، في إستدماج تطوعي، يعود في كثير من جوانبه إلى الخوف على مصدر الرزق خاصة أن النسبة الكبيرة منهم متزوجون 78,8% في المؤسسة العامة، و75% في المؤسسة الخاصة، إضافة إلى عامل السن، إذا استثنينا فئة أقل من 30 سنة فإن الغالبية 88,5% يتحددون بين فئة 31 إلى 51 سنة فما فوق في المؤسسة العامة، و71,2% في المؤسسة الخاصة.

5- العلاقة بين العمل في جو من التهديد، بالخصم من المرتب الى الحرمان من المكافآت والترقيات، وحتى الإيقاف عن العمل، والجنوح الى التزام الصمت أثناء النقاشات، الإتجاه الغالب يؤكد أنهم لا يُهدّدون، ومع ذلك في تباين واضح يلتزمون الصمت كخيار أثناء النقاشات، وحتى نسبة 32,7% من المبحوثين في المؤسسة العامة، و21,2% من المؤسسة الخاصة الذين يؤكدون أنهم لا ينحون الى التزام الصمت يعود سبب اختيارهم الى عدم جدية الإدارة في الإصغاء في كثير من جوانبه كما رأينا في خانة الاختيار.

6- العلاقة بين حصر المعلومات وتبادلها في الدوائر الضيقة للفئة المسيسة والجنوح لسلوك الصمت المسيس بتعمد حجب المعلومات التي تخص سير العملية الإنتاجية من قبل العاملين في التنظيم، جاءت في غالبيتها الأعم مؤكدة الأمر، تعمد حجب المعلومات هو سلوك استباقي يتمثله العاملون كنوع من رد الفعل أو التنفيس، خصوصاً كما أكدنا سابقاً أنهم في غالبيتهم يمتلكون مستوى تعليمي عالي (الأكثرية جامعيين)، وبالتالي يحملون توقعات من خلال درجة وعيهم، بإنخفاضها تنخفض درجة التزامهم.

7- تسييس أنظمة تقييم الأداء بالتلاعب بها وتوجيهها للوجهة التي تخدم مصالح الفئة المسيسة وعلاقتها بتمثل السلوكيات الحذرة في تعاملات العاملين مع زملائهم ورؤسائهم، جاءت الإجابات متباينة، فغالبيتها المبحوثين في المؤسسة العامة يرون أنه لا وجود للتلاعبات في التقييم وبذلك تعاملاتهم تكون بأريحية ووضوح مع أعضاء المنظمة، وهذا في الأساس راجع الى وضوح آليات وميكانيزمات التقييم في المقابل يرى غالبية المبحوثين أن هناك تلاعبات وأنها مسيسة وتحول الى اتجاهات ومسارب مدروسة، في المؤسسة الخاصة.

إذن في المجمل ومن خلال بلورة إجابات المبحوثين التوجه الغالب والأعم يؤكد صحة افتراضنا بأن لتسييس القوة علاقة بتدعيم صمت العاملين داخل المؤسسة، إذ على الرغم من أن المظهر السلوكي لمشروعية ما يصدر من قرارات وتوجيهات في المنظمة، يتحدد بمدى التزام العاملين، في صورة طاعة وامتنال، لإعتقادهم في مشروعية هذه القرارات، وأنها مقبولة وعقلانية وبعيدة عن الشخصنة، كما يؤكد ماكس فيبر، فمشروعيتها من مشروعية منصب وسلطة من يصدرها (أنظر للجزء الخاص بمشروعية القوة الفيبيرية، ص ص، 65...68)، تحوير القوة المأسسة وتسييسها بتحويلها الى خدمة مصالح ضيقة (أنظر الى الجزء الخاص بتسييس القوة، ص ص، 62...64)، له انعكاسات، يتساءل ألفن غولدر، كيف أن لإمتلاك القوة القدرة على تغيير قنوات البعض، بإستخدامها في غير موضعها في سقوط أخلاقي حر، وكيف تؤدي بمن لا يحوزونها الى الإكتفاء بما دون حقوقهم المشروعة، في ما اصطلح عليه مسمى التطبيع مع القهر.

إذن تسييس القوة كما بيننا في الدراسة النظرية، وكما تحققنا من ذلك في الدراسة الميدانية، يؤدي الى تخليق فجوة كبيرة في تمثل العاملين، تدفعهم الى الخضوع وليس القبول، وهو في أكثر جوانبه يقوم على درجات متفاوتة من القهر والإكراه والتطوع*، وبالتالي سينخفض أو يزول بإختفاء مسبباته، وقد يأخذ مساراً مختلفة اعتماداً على الدوافع الكامنة التي يمثلها العاملون، في شكل صمت خضوعي إذعاني يبادلونه، لا يملكون غيره، كما يرى بيتر بيللو وأصحاب نظرية التبادل الاجتماعي (أنظر الى الصمت الخضوعي كمحدد للتبادل الاجتماعي، ص ص، 151، 152)، وقد يمتد نطاق ومدى السخط، استتباعاً بقدر القهر، كما قال أحد عمال مطاحن الحنطة في تعليق عرضي "هوما عليهم ترقاق الكسرة وحنا علينا الماكلة مرتين"، وبالتالي قد يلجأون الى استراتيجيات معينة لتقليل حدة الممارسات في شكل صمت مسيس، كسلوك استباقي موجه لإختياراتهم، كما يؤكد جيمس كولمان في نظرية الإختيار العقلاني (أنظر الى الجزء المعنون بـ الصمت المسيس كموجه للإختيار العقلاني، ص ص، 156، 157)، وفي الحالتين المنظمة وأعضائها هم الخاسرون، يؤكد روي بيرسون في كتاب "معضلة القوة" أن "القوة تمنح سلطة لخصومها، وتثير المقاومة ضد نفسها، وتتطوي على دمار ذاتها (تيد، 2004، ص 358)، إذن ما توصلنا اليه يتفق ضمناً مع ما توصل اليه تلميذ جمال غريد بشير محمد، من خلال المعطيات الإمبريقية التي جمعها حول ثقافة التسيير في الجزائر، حيث أكد أن العاملين يمثلون سلوك الصمت "أشكون يدير عليك - من يأخذ برأيك؟ وبالتالي من الأجدر اتخاذ موقف تكتيكي "شوف وأسكت - لاحظ ولا تتكلم، قد يكون مربحاً في المستقبل القريب، إذ كثيراً ما نسمع أن الذي يتكلم كثيراً قد يصبح موضع حذر، "ألي يهدر بزاف يجيبها في راسو - كل فرد يتكلم كثيراً إلا ويعاقب (بشير، 2017، ص 39)، وهو ما أكدته بلوم اسمهان في دراستها "التنظيم الحديث للمؤسسة نحو رسمة لإدارة العقل الإداري والجاهزية المؤسسية" حيث أكدت قائلة "لعل العزوف العمدي من قبل الفئات الفاعلة من الإدلاء بأرائها وإقتراحاتها والتي تتخذ صور صمت إذعاني ودفاعي، تكاشف من خلالها الفئات الباحثة عن ترسيمات معرفية لواقعية ثقافية المضابقة المنظمة المنمطة بسلسلة من الإيذاءات النفسية المتكررة والموجهة لفئة الأتباع (بلوم، 2020، ص 43)، أما عن تسييس القوة فينتفك مع ما توصل اليه عنتر صلاح في أطروحته "الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية" الذي يقرر بعد تقصيه هذا الافتراض ميدانياً "لكن القوة قد تستخدم بشكل متعسف وذلك خدمة للمصالح وتحصيل الموارد النادرة، وهذا التعسف هو أسلوب سياسي غير أخلاقي مؤسس على شخصنة المؤسسة (صلاح، 2018، ص 179).

* نتبعنا في الدراسة مسارات التطوع والإخضاع، من عدة جوانب وزوايا (أنظر الى تأييد الهيمنة عند بورديو، ص ص، 78...81، مفاعيل السلطة وأولية الإنضباط عند فوكو، ص ص، 91...96، العقلانية الصورية وتتميط سلوك العاملين، ص ص، 124...127، القولية الذاتية للعاملين، ص ص، 139...142، توليد الطاعة والإذعان، ص ص، 155...157).

الفصل السابع:

علاقة السلطة الرمزية بترسيخ

اغتراب الكافرية

أولاً: علاقة السلطة الرمزية بترسيخ اغتراب الحافزية

الجدول رقم 29 :علاقة التعنيف بالميل الى العزلة

الإجمالي	س 46 بدائل الاجابة		س 17 / س 46			
	لا	نعم				
22	11	11	التكرارات	نعم	مؤسسة عامة	بدائل السؤال 17
42,3%	21,2%	21,2%	النسبة المئوية%			
30	18	12	التكرارات	لا		
57,7%	34,6%	23,1%	النسبة المئوية%			
52	29	23	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	55,8%	44,2%	النسبة المئوية%			
28	11	17	التكرارات	نعم	مؤسسة خاصة	
53,8%	21,2%	32,7%	النسبة المئوية%			
24	12	12	التكرارات	لا		
46,2%	23,1%	23,1%	النسبة المئوية%			
52	23	29	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	44,2%	55,8%	النسبة المئوية%			
50	22	28	التكرارات	نعم	الاجمالي	
48,1%	21,2%	26,9%	النسبة المئوية%			
54	30	24	التكرارات	لا		
51,9%	28,8%	23,1%	النسبة المئوية%			
104	52	52	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	50,0%	50,0%	النسبة المئوية%			

المصدر: س(17)، س(46)

بيار بورديو وميشال فوكو أحدثا ثورة مفاهيمية في مفهوم السلطة، فهما يؤكدان أنها مجموعة علاقات مطبوعة بالانتشار وعدم الاستقرار، وأنه لا يمكن حصرها، فهي لا تأتي على شكل واحد، ويتقاطعان في أمر مهم بخصوصها، فطالما بقيت آليات اشتغالها متوارية عن الأنظار، يتم تقبلها وإستدماجها، وهذا يعني التعامل معها بنمطها المادي الظاهر، والرمزي المتواري، فتطال بتأثيراتها كل أشكال الرموز والمعاني، التي يتم تمريرها على أنها أمر طبيعي وعادي، تشرعنه مواقع من يمتلكونها، فينخرط الخاضعين لها بتواطؤهم في عملية تطبيع تُشعرهم بالدونية وضعف القيمة، فتمارس عليهم عنفًا رمزيًا هو أشد من العنف الفيزيائي، لأنه يطال الذوات قبل الأجساد، التي تستدمجه في شكل إستعدادات (هابتوس) تنعكس على الحس العملي للعاملين في المنظمة، وهذا ما أردنا الوقوف عليه ميدانيًا في المؤسستين، من خلال إجابات المبحوثين عن تعرضهم للتعنيف في شكل تبخيص من القيمة (صراخ في الوجه، ألفاظ مهينة، سخرية وتهكم) وهل تنعكس هذه الأشكال من العنف الرمزي على تمثيلهم للعمل؟ فيميلون الى العزلة والإنطواء، وهي من المؤشرات النازمة لتغرب الحافزية عندهم، أين تؤكد الأرقام المستقاة من الجدول أن ثلاثون مفردة من أصل إثنان وخمسون في المؤسسة العامة ونسبة 57,7% يرون أنهم لم يتعرضوا للتعنيف من قبل مسؤوليهم أثناء العمل، لكن هذه النسبة تحمل تباينًا داخلها حيث أكدت اثنتا عشر مفردة بنسبة 21,2% أنهم يميلون للعزلة، في حين أن ثمانية عشر مفردة بنسبة 34,6% وهي النسبة الأكبر لا يميلون الى الإنعزال، في المقابل وعلى النقيض أكدت ثمانية وعشرون مفردة بنسبة 53,8% في المؤسسة الخاصة أنهم تعرضوا للتعنيف (ثلاث وعشرون مفردة منهم أكدت على الصراخ في وجوههم)، وهم بذلك يميلون الى العزلة والإنطواء بنسبة 32,7%، هذه النسب الكمية تدعمها الشواهد الكيفية، عند معاينتنا الميدانية أين لاحظنا أن التفاعل بين العاملين في مطاحن الحضنة خاصة في وحدتي الصيانة والتموين كان عاليًا، من خلال التعليقات والأحاديث الجانبية بينهم، في حين أن مطاحن الإخوة زميخ، كان المناخ السائد يوحى بالإنكفاء، وبنوع من التقيد حتى ون لم يكن ظاهرًا، فهو يتبدى في ممارسات العاملين التي تتسم بنوع من الحذر والجدية المصطنعة.

الجدول رقم 30 : العلاقة بين التكليف بمهام أقل من المستوى مع ما يشعر به العاملون أثناء العمل

س 19 / س 49	س 49 بدائل الاجابة				بالحيوية والحماس	يكون الأمر عاديًا	الروتين والممل	التنمر والتملل	تأثيرها
مؤسسة عامة	نعم	التكرارات	9	8	5	0	22		
		النسبة المئوية%	17,3%	15,4%	9,6%	0,0%	42,3%		
	لا	التكرارات	13	11	4	2	30		
		النسبة المئوية%	25,0%	21,2%	7,7%	3,8%	57,7%		
	الإجمالي	التكرارات	22	19	9	2	52		
		النسبة المئوية%	42,3%	36,5%	17,3%	3,8%	100,0%		
مؤسسة خاصة	نعم	التكرارات	11	17	13	0	41		
		النسبة المئوية%	21,2%	32,7%	25,0%	0,0%	78,8%		
	لا	التكرارات	3	5	3	0	11		
		النسبة المئوية%	5,8%	9,6%	5,8%	0,0%	21,2%		
	الإجمالي	التكرارات	14	22	16	0	52		
		النسبة المئوية%	26,9%	42,3%	30,8%	0,0%	100,0%		
الإجمالي	نعم	التكرارات	20	25	18	0	63		
		النسبة المئوية%	19,2%	24,0%	17,3%	0,0%	60,6%		
	لا	التكرارات	16	16	7	2	41		
		النسبة المئوية%	15,4%	15,4%	6,7%	1,9%	39,4%		
	الإجمالي	التكرارات	36	41	25	2	104		
		النسبة المئوية%	34,6%	39,4%	24,0%	1,9%	100,0%		

المصدر: س(19)، س(49)

علاقات القوة المتعسفة في السلطة الرمزية تترسخ في إدراك الخاضعين وتترافق دومًا مع المعنى، أي المعنى الذي يُراد منهم استدماجه، فهي كما يصفها بورديو تشجع على الجوهرية مختبئة وراء إقتضاعات التافه، أي أنها تترسخ في أذهان العاملين من خلال أوامر تافهة، أو مهمات بسيطة تكون في الغالب أقل من مستوى من تُطلب منهم، وقد يبدو الأمر عرضيًا وبسيطًا، لكنه أعمق بكثير، فهو عنف رمزي مموه، خطورته أنه ينطبع بكل هدوء في خطاطات إدراك العاملين، فيقبلون وضعياتهم رغم دونيتها على أنها أمر طبيعي، فتتداعى مضامين العمل وسياقاته، فيُفرغ من محتواه، وهو أساسًا ما أردنا اختباره إمبيريقيًا، حيث يرى 57,7% من مفردات البحث في مؤسسة مطاحن الحضنة العمومية أنهم لم يكلّفوا بمهمات وأعمال أقل من مستواهم الفعلي، لكن هذه النسبة تحمل تباينًا داخلها، يتمثل في أدائيتهم ف 25% منهم وهي أكبر نسبة لا يشعرون بأي حيوية أو حماس أثناء تأدية أعمالهم، تليها نسبة 21,2% منهم يرون أنهم يقومون بأعمالهم بنوع من الإعتياد فلا يمثل لهم أي شغف، في المقابل المبحوثين في مؤسسة الإخوة زميح كان لهم رأي مخالف، حيث أن غالبيتهم بـ 78,8% يرون أنهم كلفوا بمهام لا ترقى إلى مستواهم، وهذا ما انعكس على شعورهم واحساسهم بمضامين العمل الذي يقومون به، حيث النسبة الكبيرة 32,7% منهم ترى أنهم يقومون بأعمالهم بنوع من الإعتيادية، تليها نسبة 25% يرون أنهم يشعرون بالروتين والملل، هذه المعطيات أكدتها الشواهد الكيفية، ففي سؤالنا للمشرفين على العمال: من خلال الاحتكاك المباشر هل ترى العمال يقبلون على العمل بحماس؟ حيث أكد المشرف في مطاحن الحضنة*، بنبرة من السخرية، يتحمسون فقط عندما يقترب وقت القبض على الأجر، أما المشرف على العمال في مطاحن الإخوة زميح** فأكد بنوع من التذمر، نحن لا نحس بالحماس فكيف بهم، وهو ما اطلعت عليه في المقابلات الحرة مع بعض العمال أين أكدوا أنهم يقومون بأعمالهم بطريقة آلية وميكانيكية، وبما هو مطلوب منهم فقط، وهذا ما لاحظته ميدانيًا خصوصًا في المؤسسة الخاصة.

*مقابلة مع المشرف على العمال في مطاحن الحضنة يوم 2023/07/26 على الساعة الحادية عشر، إستغرقت المقابلة حوالي 45 دقيقة.

**مقابلة مع المشرف على العمال في مطاحن الإخوة زميح يوم 2023/07/30 على الساعة الحادية عشر إلا ربع صباحًا ودامت حوالي نصف ساعة.

الجدول رقم 31 : العلاقة بين التفاضل والتميز في المعاملة والسعي للحصول على ترقية

الإجمالي	س 51 بدائل الاجابة		س 20 / س 51			
	لا	نعم				
39	10	29	التكرارات	نعم	مؤسسة عامة	بدائل السؤال 20
75,0%	19,2%	55,8%	النسبة المئوية%			
13	3	10	التكرارات	لا		
25,0%	5,8%	19,2%	النسبة المئوية%			
52	13	39	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	25,0%	75,0%	النسبة المئوية%			
45	6	39	التكرارات	نعم	مؤسسة خاصة	
86,5%	11,5%	75,0%	النسبة المئوية%			
7	1	6	التكرارات	لا		
13,5%	1,9%	11,5%	النسبة المئوية%			
52	7	45	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	13,5%	86,5%	النسبة المئوية%			
84	16	68	التكرارات	نعم	الإجمالي	
80,8%	15,4%	65,4%	النسبة المئوية%			
20	4	16	التكرارات	لا		
19,2%	3,8%	15,4%	النسبة المئوية%			
104	20	84	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	19,2%	80,8%	النسبة المئوية%			

المصدر: س(20)، س(51)

ديفيد سوارتز (سبق وأن أشرنا اليه في الدراسة النظرية)، يرى أن الفاعلين في كل الحقول يتقاطعون في مجموعة من التخطيطات التصورية، وتكون بدايات تموضعها عبر المتقابلات التي تستخدم في التصنيفات والتميزات المختلفة، من قبيل (سلطة/خضوع، رئيس/مرؤوس... الخ)، وهذه المتقابلات عند استعمالها في اللغة العادية اليومية، تحيل بشكل آلي الى ثنائية المهيمنين والمُهيمن عليهم، بالإسقاط على المنظمة، فإن إستعمال هذه المتضادات كأدوات إتصال تحمل في سياقاتها معايير تمايز، من خلال المدلولات التي تحيل اليها (فمثلاً المتقابلة، خفيف/ثقيل، أو تخطيط/جهد بدني، تحيل بشكل مباشر الى قطبية الرؤساء والمرؤوسين، فلفظ خفيف، أو تخطيط تشير الى الوظائف الإدارية، بينما ثقيل، جهد بدني تشير الى الجهد العضلي وليس الفكري، وهو المجهود الذي يقوم به في العادة من هم في قاع المنظمة، إذن مفاعيل السلطة بتعبير فوكو مبنوثة في كل الإنحناءات والمستويات، بترسيخها للتميزات التي يستغلها ممارسوا التسييس التنظيمي لتعزيز مواقعهم، عبر آليات وميكانيزمات كالتمييز في المعاملة، والمفاضلة بين العمال بما يخدم توجهاتهم ومصالحهم، وهو ما تظهر تجلياته في تصلب وضمور طموحات العاملين في أدنى مستوياتها بالإكتفاء بالحد الأدنى من الإشباع، لكن هل ترسخ هذه الآليات من تمايز وتفاضل إغتراب الحافزية عند العاملين في المؤسسات، فلا يمتد أفقهم إلا إلى، ما دون ما يحصلونه من عوائد مالية؟ ما توضحه لنا الأرقام المستقاة من ميدان الدراسة، بداية من المؤسسة العامة أنه يوجد بالفعل تمييز وتفاضل في معاملات رؤسائهم لهم، بنسبة 75%، أي تسع وثلاثون مفردة من أصل إثنان وخمسون مفردة، في المقابل كان الأمر أكثر وضوحاً في المؤسسة الخاصة بتأكيد خمس وأربعون مفردة وبنسبة 86,5% أن هناك تمايزات، لكن هذه الممارسات لم تحد من سعي العاملين للحصول على ترقية، وهو ما تبينه نسبة 55,8% لصالح البديل (نعم) في مطاحن الحضنة، 75% في مطاحن الإخوة زميح.

الجدول رقم 32 : العلاقة بين التوبيخ عند التقصير والسعي لزيادة المهارات والمعارف

س 21 / س 48		س 48 بدائل الاجابة		الإجمالي	
		نعم	لا		
مؤسسة عامة	نعم	التكرارات	19	3	22
		النسبة المئوية%	36,5%	5,8%	42,3%
	لا	التكرارات	24	6	30
		النسبة المئوية%	46,2%	11,5%	57,7%
	الإجمالي	التكرارات	43	9	52
		النسبة المئوية%	82,7%	17,3%	100,0%
مؤسسة خاصة	نعم	التكرارات	7	0	7
		النسبة المئوية%	13,5%	0,0%	13,5%
	لا	التكرارات	41	4	45
		النسبة المئوية%	78,8%	7,7%	86,5%
	الإجمالي	التكرارات	48	4	52
		النسبة المئوية%	92,3%	7,7%	100,0%
الاجمالي	نعم	التكرارات	26	3	29
		النسبة المئوية%	25,0%	2,9%	27,9%
	لا	التكرارات	65	10	75
		النسبة المئوية%	62,5%	9,6%	72,1%
	الإجمالي	التكرارات	91	13	104
		النسبة المئوية%	87,5%	12,5%	100,0%

المصدر: س(21)، س(48)

ترى جوديث بتلر الفيلسوفة الأمريكية، من الجيل الثالث لمدرسة فرانكفورت النقدية أنه يجب النظر للإخضاع والتطويع، من زاوية تشكيل الذوات وصياغتها وفق القالب المطلوب، حتى يسهل إنقيادها، ويتم ذلك عبر ما سماه ميشال فوكو ميكروفيزياء السلطة، التي تستهدف ضبط وتطويع الأجساد، عبر ترسيمات ضغط وإكراه، تعاد مرارًا وتكرارًا، وهذه النشاطات والحركات المعادة جوهرها يشتغل في ذاتية العاملين بصورة ممنهجة، لها انتظاماتها وإيقاعاتها التي تعمل في اتجاهين، الإستفادة القصوى من الطاقات الإنتاجية والجهد البدني، وتطويعهم عبر مسارات مرسومة من خلال ما يفرض عليهم من أعمال ومهام مضبوطة، فتصبح أرواح العاملين فضاء متناقض، خارجي عبر العلاقة التي يرسمونها مع من يراقبونهم، وداخلي حين تفرض من الأعماق ضبط سلوكهم وفق الإنتضامات المطلوبة، الخروج عن هذا المسار التطويعي يُقابل بالزجر عن طريق التوبيخ وخلافه، وهو الأمر الذي يُفقد العاملين إعتدادهم وثقتهم بأنفسهم، فيصبحون في موقع التابع الأعمى الذي يسترشد الطريق بما يُوضع في طريقه، فلا معنى لمهاراتهم ومعارفهم طالما أن الطريق مرسوم، ميدان الدراسة هو ما سيحدد صحة هذه الافتراضات من عدمها، ما تظهره الدراسة الميدانية من خلال إجابات المبحوثين، أن ثلاثون مفردة من مفردات البحث في المؤسسة العمومية بنسبة 57,7% يؤكدون أنهم لم يتعرضوا لأي توبيخ في حال لم يقوموا بما هو مطلوب منهم، وهو ما أكدته كذلك وبنسبة كبيرة إجابات المبحوثين في المؤسسة الخاصة وبنسبة عالية 86,5% (في خانة البدائل في حالة الإجابة بـ نعم على السؤال: أسعى لزيادة مهاراتي ومعرفتي، إختار ثلاث وثلاثون مفردة في المؤسسة الخاصة البديل لتقدير نفسك)، وهذا ما انعكس على سعيهم لتطوير وزيادة معارفهم ومهاراتهم وبنسبة كبيرة ملحوظة في المؤسسة الخاصة 78,8%، وهو ما سنتبين مدى صحته في الجدول رقم (32) والجدول رقم (34)، وهذا ما تؤكدته الشواهد الكيفية التي استقيناها عند طرح التساؤل على المشرفين: من موقعك الإشرافي كيف تتعامل مع بؤادر التراخي والتكاسل من جانب العمال؟ أجاب المشرف على العمال في مطاحن الحضنة* أن نظام العمل المتسلسل الذي تتسم به المؤسسة، يجعلهم ينتظمون في أعمالهم بشكل آلي، وهو الأمر الذي أكدته المشرف على العمال في مطاحن الإخوة زميخ**، مع ترديده لعبارة "هنا الدعوة مزيرة".

* مقابلة مع المشرف على العمال في مطاحن الحضنة يوم 2023/07/26 على الساعة الحادية عشر، استغرقت المقابلة حوالي 45 دقيقة.

** مقابلة مع المشرف على العمال في مطاحن الإخوة زميخ يوم 2023/07/30 على الساعة الحادية عشر إلا ربع صباحًا ودامت حوالي نصف ساعة.

الجدول رقم 33 : العلاقة بين تحميل نتائج الإخفاق ومستوى أداء العاملين

الإجمالي	س 50 بدائل الاجابة			س 22 / س 50			
	إنجاز الحد الأدنى المطلوب	ما هو مطلوب بالضبط	بمهارة واحترافية				
29	2	17	10	التكرارات	نعم	مؤسسة عامة	بدائل السؤال 22
55,8%	3,8%	32,7%	19,2%	النسبة المئوية%			
23	2	9	12	التكرارات	لا		
44,2%	3,8%	17,3%	23,1%	النسبة المئوية%			
52	4	26	22	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	7,7%	50,0%	42,3%	النسبة المئوية%			
39	2	17	20	التكرارات	نعم	مؤسسة خاصة	
75,0%	3,8%	32,7%	38,5%	النسبة المئوية%			
13	0	5	8	التكرارات	لا		
25,0%	0,0%	9,6%	15,4%	النسبة المئوية%			
52	2	22	28	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	3,8%	42,3%	53,8%	النسبة المئوية%			
68	4	34	30	التكرارات	نعم	الإجمالي	
65,4%	3,8%	32,7%	28,8%	النسبة المئوية%			
36	2	14	20	التكرارات	لا		
34,6%	1,9%	13,5%	19,2%	النسبة المئوية%			
104	6	48	50	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	5,8%	46,2%	48,1%	النسبة المئوية%			

المصدر: س(22)، س(50)

رأس المال الرمزي يتجسد ويحضر في القطاعات الاقتصادية المفترض أنها أكثر عقلانية ورشادة كالمنظمات، فنُفرض لغة ومعاني من هم في السلطة، وحتى نظامهم الرمزي، على باقي أعضاء المنظمة، بحكم القوة والسلطة الموضوعية المشرعة من خلال المناصب الممعية في اللوائح التنظيمية، التي تضيف لهم عن طريق التراتبية رساميل نوعية تعزز من مواقعهم فتتيح لهم فرض منطقهم ورؤيتهم بما يخدم مصالحهم، فالتسمية الرسمية في المنظمة (من خلال مسمى المنصب) تعطيهم مؤهل رمزي معترف به قانونيًا وإجتماعيًا ورمزيًا، وهو ما يسهم في حجب ما يفعلونه عن البقية وتغليفه بالمكانة والسمعة والهيبة وغيرها (وهي ما توازي مصادر القوة التخصصية والمرجعية عند فرانز ورافن)، ما يدفع الخاضعين الى تقبلها وتقبل شروط الهيمنة معها كشيء مشروع، وهذا هو جوهر اشتغال السلطة الرمزية، فهي لا تُمارس دون مساهمة وتواطؤ من يخضعون لها، فيتعسف من يحوزون هذه القوة والسلطة، في إستعمالها، ويرون أن النتائج إن لم تكن مطابقة للتوقعات إنما مردها لإخفاق وتعثر المرؤوسين في تحقيق المطلوب منهم، وليس لسوء قيادتهم وإدارتهم، وهو ما يتبدى في إلترام وأدائية العاملين، فبينما يكون إلترام أصحاب القوة والسلطة، إلترام مصلحة وتحصيل منافع مهما كان شكلها، نجد إلترام الطرف الخاضع إلترام خضوع وإذعان ينعكس على الفاعلية ومستوى الأداء، وهو ما أردنا التحقق منه، فقد كشفت الأرقام المكمنة للمبجوثين أن الإلتجاه العام في المؤسسة العامة يؤكد بما نسبته 55,8% أنه يتم تحميلهم نتائج الإخفاقات المحققة في تأدية المهام والأعمال المطلوبة، وهو ما إنعكس على أدائيتهم، فلا يقومون إلا بما هو مطلوب منهم بالضبط بنسبة 32,7% وهي النسبة الأكبر بين بدائل الإختيار، بينما في المؤسسة الخاصة أكد غالبية المبجوثين كذلك وبنسبة 75% أنه يجري تحميلهم عبء الإخفاق، مع ذلك يقومون بأعمالهم بكل مهارة وإحترافية، بنسبة كبيرة 38,5%، تليها ما نسبته 32,7% يقومون بما هو مطلوب منهم فقط، الأرقام المرصودة في الجدول تتوافق مع المعطيات المجمعة في الجدول السابق رقم (31) خاصة في المؤسسة الخاصة أين رصدنا نسبة 78,8% منهم يسعون لزيادة مهاراتهم ومعارفهم.

الجدول رقم 34 : العلاقة بين سهولة الوصول للمعلومات والاكتفاء بالأجر المقدم

س 44 بدائل الاجابة		س 23 / س 44				
الإجمالي	لا	نعم				بدائل السؤال 23
31	22	9	التكرارات	نعم	مؤسسة عامة	
59,6%	42,3%	17,3%	النسبة المئوية%			
21	15	6	التكرارات	لا		
40,4%	28,8%	11,5%	النسبة المئوية%			
52	37	15	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	71,2%	28,8%	النسبة المئوية%			
38	24	14	التكرارات	نعم		
73,1%	46,2%	26,9%	النسبة المئوية%			
14	12	2	التكرارات	لا	مؤسسة خاصة	
26,9%	23,1%	3,8%	النسبة المئوية%			
52	36	16	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	69,2%	30,8%	النسبة المئوية%			
69	46	23	التكرارات	نعم	الإجمالي	
66,3%	44,2%	22,1%	النسبة المئوية%			
35	27	8	التكرارات	لا		
33,7%	26,0%	7,7%	النسبة المئوية%			
104	73	31	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	70,2%	29,8%	النسبة المئوية%			

المصدر: س(23)، س(44)

ميشال فوكو يرى أن المعضلة الكبرى لما يسميه التشريح السياسي للجسد هو الإستخدام الشامل لكل إمكاناته البدنية والمعنوية، واستنفادها بشكل كامل، فتوظف أدوات الضبط بإحتكارها لحيازة الإعتقاد في مشروعيتها، من خلال الإعتراف بها، ومن أدوات الضبط والتوجيه، المعلومات المتعلقة بسير العمل، حيث يجري توجيهها لمسارب واتجاهات معينة، قد تبدو في غاية البساطة واليسر، لكن في حقيقة الأمر هي أشد خطورة وتعسفًا، لأنها ببساطتها تمتلك القدرة على النفاذ للجسم، فتوطن التفاصيل الصغيرة لزيادة الكفاءة والأداء من جهة وممارسة السيطرة والتطويع عليه من جهة أخرى، لذلك من منظور فوكو يجري تقييد المعلومات وتوظيفها بطريقة ممنهجة، تُبَدِّهيمنة الممسكين بزمam القوة والسلطة بتعبير بيار بورديو، وهو ما ينطبع في أشكال من القصور الذاتي والسلبية، فيكتفون بالحد الأدنى من الإشباع في شكل عوائد مالية (أجور شهرية وغيرها) يتلقونها نظير جهودهم، وهذا بالضبط أساس وجوهر إغتراب الحافزية، لرصد هذه العلاقة ميدانيًا، تكاشف الأرقام المجمعمة أن واحد وثلاثون مفردة من مفردات البحث في المؤسسة العامة بما نسبته 59,6% يؤكدون أن المعلومات المتعلقة بالعمل غير مقيدة ومن السهل الوصول إليها عند الحاجة، وهو الأمر الذي يؤكد غالبة المبحوثين في المؤسسة الخاصة بثمانية وثلاثين مفردة من أصل إثنان وخمسون مفردة أي بنسبة عالية تقدر بـ 73,1%، أما مسألة إكتفائهم بالأجر المقدم لهم في العمل فالغالبية يرون أنه غير كافٍ بنسبة 71,2% و 69,2% على التوالي في المؤسستين العامة والخاصة مع ما تحمله هذه النسب من تباينات في داخلها، هذه المعطيات في شقها الخاص بسهولة المعلومات لا تتوافق مع المعطيات المجمعمة في الجدول رقم (26) الخاص بالفرضية الأولى أين أكد ما نسبته 76,9% و 55,8% في المؤسستين العامة والخاصة على التوالي أن تبادل المعلومات محصور ومقيد بين جماعة الفئة المسيسة، وهو ما سنحاول الإشارة إليه في تحليل الفرضية الثانية، من جهة أخرى تتوافق هذه المعطيات مع إجابات المبحوثين في الجدول رقم (30) في شقها الخاص بالسعي للحصول على الترقية، حيث أكد المبحوثون بالإيجاب وأنهم يسعون جاهدين لها.

الجدول رقم 35 : العلاقة بين المساعدة في حل مشكلات العمل والرغبة في الإنجاز

الإجمالي	س 47 بدائل الاجابة		س 24 / س 47			
	لا	نعم				
مؤسسة عامة	12	5	7	التكرارات	دائما	
	23,1%	9,6%	13,5%	النسبة المئوية%		
	24	5	19	التكرارات	أحيانا	
	46,2%	9,6%	36,5%	النسبة المئوية%		
	13	0	13	التكرارات	"نادرا ما يتم ذلك"	
	25,0%	0,0%	25,0%	النسبة المئوية%		
	3	0	3	التكرارات	لا تتم مساعدتك	
	5,8%	0,0%	5,8%	النسبة المئوية%		
	52	10	42	التكرارات	الإجمالي	
	100,0%	19,2%	80,8%	النسبة المئوية%		
مؤسسة خاصة	12	0	12	التكرارات	دائما	
	23,1%	0,0%	23,1%	النسبة المئوية%		
	23	1	22	التكرارات	أحيانا	
	44,2%	1,9%	42,3%	النسبة المئوية%		
	12	0	12	التكرارات	"نادرا ما يتم ذلك"	
	23,1%	0,0%	23,1%	النسبة المئوية%		
	5	0	5	التكرارات	لا تتم مساعدتك	
	9,6%	0,0%	9,6%	النسبة المئوية%		
	52	1	51	التكرارات	الإجمالي	
	100,0%	1,9%	98,1%	النسبة المئوية%		
الإجمالي	24	5	19	التكرارات	دائما	
	23,1%	4,8%	18,3%	النسبة المئوية%		
	47	6	41	التكرارات	أحيانا	
	45,2%	5,8%	39,4%	النسبة المئوية%		
	25	0	25	التكرارات	"نادرا ما يتم ذلك"	
	24,0%	0,0%	24,0%	النسبة المئوية%		
	8	0	8	التكرارات	لا تتم مساعدتك	
	7,7%	0,0%	7,7%	النسبة المئوية%		
	104	11	93	التكرارات	الإجمالي	
	100,0%	10,6%	89,4%	النسبة المئوية%		

المصدر: س(24)، س(47)

قوة وتعسف السلطة الرمزية هي قدرتها على جعل العاملين يتحملون عبء نظام مجحف بحقهم من جهة، ومساهمتهم في إعادة إنتاجه وتقويته من جهة أخرى، وهذا بقدرتها الهائلة على الإرتكان الى ممارسات وخطابات تظليلية تُشرعن قبولها عبر دلالات رمزية يشترك فيها كل من الفاعل والخاضع، يتمحور الأمر اذن برمته في إسباغ مشروعية التحكم، من قبل الفاعلين من الفئة المسيسة وتعزيز واجبات الطاعة والانقياد، بالإعتقاد في هذه المشروعية من جهة الخاضعين، وبذلك تفوض السلطة الرمزية للفاعلين المؤثرين الإستثمار في علاقات القوة والرساميل المتأتية من المواقع التي يحتلونها، الجهل بميكانيزمات التراتب هو ما يُبذ مسلك التواطؤ والقبول الذي ينعدم فيه الوعي بالإذعان من قبل العاملين، بإختصار ما يجري توطيده وتثبيته وإعادة إنتاجه، هو سلطة وقوة تمارس تعسفها بما يترتب عليها، من إخضاعهم للإلزامات مضبوطة، تؤمن التطويع الدائم والمستدام، فيجري الإستثمار في مناطق عدم التأكد واللايقين، لتعزيز المواقع والرساميل، فهي تعمل بإطراد مع القوة التي تمتد في غموض الإجراءات والقواعد، كل هذا له تداعيات يتشربها الخاضعون، تصبح معها الرغبة في الإنجاز والأداء العالي محض ترف، فلا معنى لإبداع وإنجاز يجري تجاهلها ودفنها بإخضاعهم لحركات رتيبة وإيقاع مكرر، وهو ما أردنا نقصيه في إجابات المبحوثين عن مساعدتهم في تخطي المشكلات التي تطرأ أثناء العمل، فتوزعت إجاباتهم في المؤسسة العامة على البدائل، أحيانا بـ 36,5% وهي أكبر نسبة، تليها نسبة 25% أكدوا أنه نادراً ما يتم ذلك، في المقابل المؤسسة الخاصة ساروا في نفس التوجه، حيث أكدت 42,3% من المبحوثين أنه أحياناً فقط ما يتم تقديم المساعدة، تليها نسبة 23,1% يرون أنه من النادر مساعدتهم، لكن في المؤسستين الرغبة في الإنجاز والأداء عالية (80,8% في مطاحن الحضنة و98,1% في المؤسسة الخاصة، مع ما تحملانه من تباين في داخلهما في غالبيته لصالح البديل (نعم)، هذه المعطيات في جانبها المتعلق بالرغبة في الإنجاز تتوافق مع المعطيات المجمعة حول السعي لزيادة المهارات والمعارف في الجدول رقم (31).

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بمؤشرات الفرضية الثانية

إستكمالاً لما بدأناه في الفرضية الأولى، وإنطلاقاً من الفرضيات التي سعيينا من خلالها للتحقق من علاقة التسييس التنظيمي بالإلتزام الإغترابي ميدانياً، بعد ما ثبت لدينا الأمر نظرياً، إقترضنا في الفرضية الثانية أن للسلطة الرمزية علاقة بترسيخ اغتراب الحافزية للعاملين، وقمنا بقياس مؤشرات كل بعد من خلال بلورتها في أسئلة نزلنا بها الى المؤسساتين، لبحث علاقة ما افترضناه، وقد ثبت لدينا من خلال تحليل معطيات الأرقام المجدولة أن:

1- علاقة التعنيف ببدائه (ألفاظ مهينة، صراخ في الوجه، سخرية وتهكم)، كشكل من أشكال العنف الرمزي التي تؤسس لشكل متدني من التراتب الاجتماعي، يستدمجه العاملون، فينعكس على تفاعلهم ونشاطاتهم، فيميلون الى الإنزواء والعزلة، بالمقارنة بين إجابات المبحوثين في المؤسساتين، هناك تباين وإختلاف واضح فعلى النقيض مما استقيناها من إجابات المبحوثين في مطاحن الحضنة العمومية، أكدت نسبة كبيرة من المبحوثين في المؤسسة الخاصة الإخوة زميح أنهم تعرضوا للتعنيف (صراخ في الوجه) وهو ما يتبدى في عزلتهم وإنكفائهم، وهذا ما لاحظناه بأشكال متفاوتة، وهذا يرجع بالأساس الى طبيعة ملكية المؤسسة وطبيعة المسؤولين فيها، فغالبية المشرفين والمسؤولين في المؤسسة تجمعهم صلة قرابة بمالك المؤسسة، وهذا ما أوعز به لي مدير الموارد البشرية، تحت نير الضرورة إذا ما علمنا أن 75% منهم متزوجون، كما رأينا في الجدول رقم (17)، فإنهم يعملون على مضض، أو كما قال أحدهم في تعليق عرضي "ما لقينا شعليها وين"، أي لم نجد عملاً آخر، وإلا كنا تركنا العمل هنا.

2- العلاقة بين تكليف العاملين بمهام أقل من مستواهم، وما يشعرون به أثناء تأدية مهامهم وأعمالهم، جاءت إجابات المبحوثين مؤسسة لنظرة مختلفة ومتباينة في التنظيمين، فعلى خلاف التنظيم العام يرى غالبية المبحوثين في التنظيم الخاص أنهم كلفوا بمهام أقل من مستواهم الفعلي، خاصة عندما نتبين أن غالبيتهم جامعيين كما بينت الأرقام المجمعة في الجدول رقم (18)، لكن، التجليات كانت واضحة لا حماسة وشغف في التنظيم العام، الإعتيادية الممزوجة بالملل في التنظيم الخاص.

3- العلاقة بين ممارسات التمييز والتفاضل في المعاملة وترسيخها للحد من الإشباع في شكل سعي للترقية لتحسين الوضعية المالية والاجتماعية من عدمها، جاءت إجابات المبحوثين في المؤسساتين متوائمة بشكل كبير، بتأكيدهم على سلوكيات التمييز والمفاضلة فيما بينهم، لكن هذه الممارسات لم تحد من سعيهم الى تعزيز مواقعهم ومكانتهم على موقع الخريطة التنظيمية في المؤسسة، خاصة إذا نظرنا الى المستوى العلمي الذي يؤهلهم لذلك فغالبيتهم جامعيين في كلتا المؤسساتين، الجدول رقم (18).

4- العلاقة بين التوبيخ عند التقصير، بإيفاء المطلوب منهم من مهام وأعمال، وهل ينعكس على شغفهم أو ضمورهم لزيادة إكتساب المهارات والمعارف، تطابقت الإجابات مع وضوح جلي في المؤسسة الخاصة الذين أكدوا بنسبة عالية 86,5% أنهم لم يتعرضوا للتوبيخ، بينما يسعون لزيادة المهارات والمعارف، وهذا خلافاً لما جاء في إجاباتهم المجدولة في الجدول رقم (28) في شقه المتعلق بالتعنيف.

5- العلاقة بين تحميل العاملين لنتائج الإخفاق المحققة في تأدية مهامهم وأعمالهم، ومستوى أدائيتهم بالجهد المطلوب أو بالتماهي، أكدت مفردات البحث سواء في مطاحن الحضنة أو مطاحن الإخوة زميح بالإيجاب، أي أنهم يحملونهم نتائج الإخفاق ويردونها إليهم بشكل مباشر، وهذا ما جعل الأكثرية في مطاحن الحضنة يكتفون بتأدية ما هو مطلوب منهم بدون زيادة أو نقصان، بينما في مطاحن الإخوة زميح أظهروا أنهم يأدون أعمالهم بمهارة وإحترافية، وهو نفس التوجه الذي لمسناه في إجاباتهم في الشق المتعلق بزيادة المهارات والمعارف في الجدول رقم (31) والبحث عن الترقية في الجدول رقم (30)، هذه المعطيات لها علاقة بمستوى تحصيلهم العلمي وبرغبتهم إمتلاك القدر الكبير من الخبرة والمهارات، في حالة بحثهم عن عمل في مكان آخر يعززون بها حظوظهم.

6- العلاقة بين سهولة الوصول للمعلومات الخاصة بسير العمل أو تقييدها وتوجيهها، وتدني حافزية العاملين في شكل اكتفاء بالأجور المقدمة، تشترك إجابات المبحوثين في نفس الرؤية سواء في المؤسسة العامة أو الخاصة، فلا تقييد أو توجيه للمعلومات الخاصة بسير العمل، ولا يكتفون بالأجر المقدم بل يسعون الى زيادته، وهو ماضهر في اجاباتهم في الجدول رقم (30) حول اجتهادهم لنيل الترقية في عملهم.

7- علاقة المساعدة من عدمها في حل المشكلات التي تظهر أثناء تأدية العمل، وإنعكاسها على رغبتهم في الإنجاز أو تصلبهم وتبلدهم الإنجازي كمؤشر ناظم لإغتراب الحافزية، تماثلت الرؤى وتطابقت في التنظيمين العام والخاص، فأحياناً فقط تتم مساعدتهم، أو نادراً ما يتم ذلك في مستوى ثانٍ، لكن رغم ذلك كانت رغبتهم في تحقيق ذواتهم عبر الإنجاز عالية، وهو ما يتطابق مع الشق الخاص بزيادة المعارف والمهارات في الجدول رقم (31).

هناك نقطتان مهمتان ينبغي الإشارة لهما، تتبديان في تحليل نتائج الجداول:

النقطة الأولى: تجليات ومظهرات العلاقة بين السلطة الرمزية وإغتراب الحافزية، تبدو أكثر جلاءً في المؤسسة

الخاصة، وهذا في نظرنا يعود الى عدة أسباب منها:

1- الخصائص الاجتماعية والاقتصادية التي تطبع المبحوثين في المؤسسة الخاصة، حتى وان بدت في

بعضها فروق بسيطة لكنها قد تصنع الفارق.

- السن، الفئة الأقل من 30 سنة، 28,8% في المؤسسة الخاصة، مقارنة بـ 11,5% في المؤسسة العامة.
- الحالة الاجتماعية، فئة العزاب 23,1% في المؤسسة الخاصة، مقارنة بـ 21,2% في المؤسسة العامة.
- المستوى الدراسي، 42,3% جامعيين، مقارنة بـ 30,8% في المؤسسة العامة.
- سنوات العمل، أقل من خمس سنوات 44,2%، مقارنة بـ 13,5% في المؤسسة العامة.
كل هذه الفروق في النسب تعزز تماثلهم للعمل ففي التنظيم العام وبحكم السنوات الطويلة في العمل كانوا أكثر استمجاًا لأوليات التطوع والإخضاع، أو ما اصطلح عليها ألفن غولدر التطبيع مع القهر، "وقد أظهرت بعض الدراسات أن خصائص الفرد، من حيث السن، وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم، والجنس، لها علاقة كبيرة بدوافع الأفراد وقيمهم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (شهاب، 2014، ص 82).

2- طبيعة ملكية المؤسسة وطريقة التسيير بها، لها انعكاسات كبيرة، العاملين في مطاحن الحنونة أكثر استقرارًا وأكثر أمانًا، "قرب العمل صاحب السلطة، الأمر والنهي، خاصة في المؤسسات الخاصة التي تغطي عليها السلطة الأبوية والمركزية في آن واحد، فلا مجال للمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات ولحرية التصرف (بلوم، 2012، ص 79).

3- نقطة أخرى وهي شديدة الأهمية، المكان وما يحمله ويبنه من إشارات سيميائية توحى بالتحكم والسيطرة، في التنظيم الخاص (سور عالي، فضاء ضيق ومتداخل، إدارة فخمة ومبالغ فيها مقارنة بمثيلتها في العمومية، صعوبة الإجراءات أثناء الدخول، النظرات المتفحصة والمتشككة) وهي كلها إشارات يستمدجها العاملون كأوليات إخضاع وتركيز للقوة والسلطة في ذوات العاملين (أنظر الى الجزء المعنون بـ المكان كفضاء للتطوع ص ص، 89...91).

النقطة الثانية: يبدو أن هناك توجه عام من الفئة المبحوثة في المؤسستين نحو تحسين وضعهم الاقتصادي والاجتماعي، في شكل عوائد مالية واجتماعية بالترقية، وحتى رمزية في شكل مكانة وسمعة، "بكلام آخر، إن المسألة لا تتعلق في النجاعة المادية للمصنع، بل في فعاليته كوسيلة انتاج للأماكن الاجتماعية (بشير، 2018، ص 92).

على الرغم من أن علاقات السلطة تبدو في ظاهرها واضحة جلية، من خلال جملة الإجراءات والقواعد التي تمعيها، لكن حقيقة السلطة كما يراها بورديو، وفوكو، مبنوثة في كل مفاصلها ومستوياتها، وفي كل جزئية من جزئياتها، وهي بذلك تُمارس بأساليب وتقنيات من الصعوبة بمكان التعرف عليها، وبذلك فإن الفئة المسيسة من خلال ممارسات كتنسييس القوة الشرعية وتحويلها الى مسارب تخدم توجهاتها، كما بيننا ذلك في الفرضية الأولى، إنما تستغل

مواقعها بإعتبارها مفوضة ومخولة، وبالتالي لها القدرة وقبلها الإمكانيات في ممارسة العنف الرمزي على باقي أعضاء المنظمة وخاصة العاملين، بحكم مواقعها كما أسلفنا، وبحكم الرساميل النوعية التي يحوزونها، فالسلطة الرمزية في جوهرها لا تعمل إلا من خلال إنتزاعها صك الإعتراف من قبل الخاضعين، وبذلك فإن منظوماتها الرمزية لا تظهر ولا تبدو للعيان في شكل قوة علنية، إنما تتأسس في مجال الإعتقاد والإعتراف بها، فتصبح بذلك كل الرساميل رأس مال رمزي يُعضد من قوتها وتعسفها المتواري عن الأنظار، مما يؤثر في المجال التنظيمي والاجتماعي لمزيد من التمايزات التي يستدمجها العاملون في شكل خضوع طوعي وإذعاني، وبذلك ما يبدو أنه إجراءات وقواعد تنظيمية عادية إنما يعمل في اتجاهين متعاكسين، كما أسلفنا في الجدول رقم (30)، زيادة قدرات العاملين الإنتاجية، وزيادة خضوعهم وارتهاونهم، لجهلهم بميكانيزمات الإذعان التي تجعلهم متواطئين في هذا المسلك، وهو ما أشارت اليه عالمة الاجتماع دانيال لينهارت أن العمال بتواطؤهم هم من يضخون الدم في شرايين النظام، فتتحو إرادتهم للخضوع والتكيف بدل أن تتجه للحرية، فالعلاقة إذن غير متوازنة وغير متساوية، فهي علاقة عجز، لأن كل جزئياتها وتفاصيلها معدة مسبقاً، فالعمال يُساهمون في إعادة إنتاج وتقوية نظام يأنون تحت ثقل وطأته، لإعتقادهم في مشروعيته (أنظر الى الجزء المعنون بالقلوبة الذاتية للعاملين، ص ص، 133...136).

إن ما يجري إذن تثبيته وتدعيم وتأثره في نفوس العاملين وإعادة تكوينه وإنتاجه، هو سلطة تمارس حولهم وعليهم قوتها وتعسفها، فتعمل بصورة متخفية وآلية في ذاتيتهم، بإخضاعهم للإلزامات الدقيقة، تؤمن التطويع المستدام عبر ترسيمات الطوعية بتعبير فوكو، فيستدمجونها بتعبير بورديو، فتُفرغ أسيقة العمل، وتختزل في اتجاه واحد وهو تأمين العوائد المالية (كما رأينا في الجدولين رقم 30 و33)، وهو ما سنتبين إتجاهه أكثر في الفرضية الثالثة، التي تنتظر الى غياب الإستغراق الوظيفي في شكل تغير مضامين ومعنى العمل، ومدى الارتباط بالمنظمة.

إذن هذا السقف المحدود تم عبر سياقات عديدة، أشرنا اليها بالتفصيل في الجانب النظري من الدراسة، لكن تجدر الإشارة الى أن المبحوثين في إختياراتهم التي عبروا عنها بسعيهم لزيادة المهارات، والرغبة في الإنجاز، هو نوع من الصراع لإفتكاك الإعتراف والتقدير بتعبير عالم الاجتماع أكسل هونيث، وبالتالي هو تأكيد على الاقتضاءات والإكراهات التي يواجهونها، فيسعون الى افتكاك التقدير والاحترام بالإسهامات والإنجازات التي تزيد في رصيدهم خصوصاً ذاتياً، عموماً ما افترضناه تحقق في كثير من مؤشرات.

الفصل الثامن:

علاقة النفاق التنظيمي بغياب

الاستغراق الوظيفي

أولاً: علاقة النفاق التنظيمي بغياب الاستغراق الوظيفي

الجدول رقم 36 : العلاقة بين لفت انتباه المسؤولين والحرص على سمعة المؤسسة

الإجمالي	س 60 بدائل الاجابة		س 26 / س 60			
	لا	نعم				
25	2	23	التكرارات	نعم	مؤسسة عامة	بدائل السؤال 26
48,1%	3,8%	44,2%	النسبة المئوية%			
27	0	27	التكرارات	لا		
51,9%	0,0%	51,9%	النسبة المئوية%			
52	2	50	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	3,8%	96,2%	النسبة المئوية%			
38	6	32	التكرارات	نعم	مؤسسة خاصة	
73,1%	11,5%	61,5%	النسبة المئوية%			
14	0	14	التكرارات	لا		
26,9%	0,0%	26,9%	النسبة المئوية%			
52	6	46	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	11,5%	88,5%	النسبة المئوية%			
63	8	55	التكرارات	نعم	الإجمالي	
60,6%	7,7%	52,9%	النسبة المئوية%			
41	0	41	التكرارات	لا		
39,4%	0,0%	39,4%	النسبة المئوية%			
104	8	96	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	7,7%	92,3%	النسبة المئوية%			

المصدر: س(26)، س(60)

الرغبة المحمومة في الصعود والارتقاء وتسلق السلم الاجتماعي في المنظمة أو المجتمع ككل في الغالب يكون وراء أكثر السلوكيات المستهجنة، ومنها النفاق التنظيمي، الذي يرفع ممارسوه شعار مكيافيللي الذي أورده في كتابه المطارحات بأن الناس إنما ترتقي من المراتب الدنيا الى المراتب العليا بالحيلة، فمارسوا التسييس يعلمون يقيناً أن رهانهم هو تحصيل أكبر قدر من المكاسب، وأن السبيل الى ذلك يكون بالتملق والتزلف، والتقرب الى من يمتلك مفاتيح القرار في المنظمة، ولفت إنتباههم، بأي شكل من الأشكال هذه الممارسات لها انعكاسات على العاملين في المنظمة، فهم يدركون هذه التصرفات ويدركون مبتغاها، لكن هل لهذه الممارسات والسلوكيات المستهجنة علاقة بنظرتهم للمؤسسة التي يعملون بها، وبمدى حرصهم على سمعتها خارج محيط عملهم؟ ما توضحه المعطيات الإمبريقية، في شكل أرقام ونسب ، أن سبع وعشرون مفردة من مفردات البحث في المؤسسة العمومية مطاحن الحضنة وبنسبة 51,9% ينفون وجود مثل هذه الممارسات ، لكن غير بعيد عن هذه النسبة، 48,1% يؤكدون أن رؤسائهم يحاولون لفت انتباه المسؤولين في المؤسسة نفسها، وهو ما عبرت عنه ثمانية وثلاثون مفردة من مفردات البحث في المؤسسة الخاصة وبنسبة 73,1% بشكل واضح وصريح، لكن رغم ذلك نجد أن المبحوثين في المؤسستين يحرصون على سمعة مكان عملهم، وفي هذا الشق تحديداً جاءت المعطيات المجمعة من الشواهد الكيفية متساوقة مع الأرقام الكممية، في المقابلات الحرة المختلفة مع العاملين، الذين أكدوا أن المؤسسة مصدر رزق يحرصون عليه، لكن للمشرف على العمال في مطاحن الإخوة زميخ*، رأي مخالف، عند سؤاله: هل ترى أن العمال متمسكون بالعمال هنا في المؤسسة؟ أجاب قائلاً: سوف يبدلونها عند أول فرصة تسنح لهم، في حين أن المشرف في مطاحن الحضنة**، يرى أن هناك من العمال من يتواجد بالمؤسسة منذ أكثر من ثلاثين سنة، فأصبحوا يألّفونها ويألّفون العمل فيها، خصوصاً مع العلاقات الاجتماعية التي كونوها من جماعات الأصدقاء وزملاء العمل.

* مقابلة مع المشرف على العمال في مطاحن الإخوة زميخ يوم 2023/07/30 على الساعة الحادية عشر إلا ربع صباحاً ودامت حوالي نصف ساعة.

** مقابلة مع المشرف على العمال في مطاحن الحضنة يوم 2023/07/26 على الساعة الحادية عشر، إستغرقت المقابلة حوالي 45 دقيقة.

الجدول رقم 37 : العلاقة بين المظهرية والاهتمام بالمؤسسة

الإجمالي	س 59 بدائل الاجابة			س 27 / س 59			
	لا تهتم بمحيط عملك ولا بمؤسستك	تهتم بما يحدث بالمؤسسة بشكل عام	تهتم بمحيط عملك بشكل خاص				
33	2	23	8	التكرارات	نعم	مؤسسة عامة	بدائل السؤال 27
63,5%	3,8%	44,2%	15,4%	النسبة المئوية%			
19	0	10	9	التكرارات	لا		
36,5%	0,0%	19,2%	17,3%	النسبة المئوية%			
52	2	33	17	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	3,8%	63,5%	32,7%	النسبة المئوية%			
41	0	19	22	التكرارات	نعم	مؤسسة خاصة	
78,8%	0,0%	36,5%	42,3%	النسبة المئوية%			
11	0	5	6	التكرارات	لا		
21,2%	0,0%	9,6%	11,5%	النسبة المئوية%			
52	0	24	28	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	0,0%	46,2%	53,8%	النسبة المئوية%			
74	2	42	30	التكرارات	نعم	الإجمالي	
71,2%	1,9%	40,4%	28,8%	النسبة المئوية%			
30	0	15	15	التكرارات	لا		
28,8%	0,0%	14,4%	14,4%	النسبة المئوية%			
104	2	57	45	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	1,9%	54,8%	43,3%	النسبة المئوية%			

المصدر: س(27)، س(59)

يؤكد إرفنج غوفمان أن الحياة بكل تعقيداتها هي خشبة حقيقية يسعى كل واحد فيها الى مسرحه أدائه، حتى يحافظ على صورة معينة يسعى جاهداً الى ترسيخها وتوكيدها في انطباعات الآخرين، لتحقيق مرامي معينة، قد تكون إجتماعية، أو مادية أو خلاف ذلك، بالإسقاط على المنظمة فإن من يمارسون النفاق التنظيمي، يحاولون جاهدين تسويق ذواتهم المظهرية الخادعة، بضبط إيقاعات أجسادهم وحركاتهم وكلامهم، وحتى تعابير وجوههم بما يتناسب والتأثير الذي يريدون إحداثه، والإنطباع الذي يرومون ترسيخه، فلا يتصرفون إلا بطريقة مدروسة ومحسوبة، تظهرهم بمظهر الأشخاص المثاليين، وهو ما يعمل على تشكيل وتوجيه إهتمامات العاملين بالمؤسسة وبما يحدث فيها، وهذا بالضبط ما جرى قياسه من خلال إجابات المبحوثين في المؤسستين، أين ترى ثلاث وثلاثون مفردة من أصل إثنان وخمسون مفردة مبحوثة في المؤسسة العمومية مطاحن الحضنة ونسبة 63,5% وجود المظهرية المزيفة بمظاهرها الكاذبة، في المقابل مفردات البحث في المؤسسة الخاصة مطاحن الإخوة زميخ، أكدوا على نفس الطرح بتوجه صريح، أكدت عليه واحد وأربعون مفردة من أصل اثنان وخمسون مفردة بنسبة عالية قدرت بـ 78,8%، أما بالنسبة لتشكيل إهتماماتهم، نرى أن النسبة الكبيرة من المبحوثين في المؤسسة العامة 44,2% بمجموع ثلاثة وعشرون مفردة يهتمون بما يحدث في مؤسستهم بشكل عام تليها نسبة 15,4% منهم يهتمون فقط بمحيط عملهم، في حين أن المبحوثين في المؤسسة الخاصة جاءت إهتماماتهم مختلفة، أين رأت إثنان وعشرون مفردة من مفردات البحث ونسبة 42,3% أن إهتماماتهم مركزة على محيط عملهم بشكل خاص، تليها نسبة 36,5% بمجموع تسعة عشرة مفردة يهتمون بما يحدث بمؤسستهم بشكل عام، عموماً توجه العاملين في المؤسستين يتفق مع ما لمسناه في الجدول السابق رقم (35) أين أكد المبحوثون حرصهم على سمعة مؤسستهم بنسبة عالية 96,2% في العامة و88,5% في الخاصة.

الجدول رقم 38 : علاقة تصيد الأخطاء بتكريس الجهد والوقت للعمل

الإجمالي	س 52 بدائل الاجابة		س 28 / س 52			
	لا	نعم				
11	2	9	التكرارات	نعم	مؤسسة عامة	بدائل السؤال 28
21,2%	3,8%	17,3%	النسبة المئوية%			
41	6	35	التكرارات	لا		
78,8%	11,5%	67,3%	النسبة المئوية%			
52	8	44	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	15,4%	84,6%	النسبة المئوية%			
35	1	34	التكرارات	نعم	مؤسسة خاصة	
67,3%	1,9%	65,4%	النسبة المئوية%			
17	2	15	التكرارات	لا		
32,7%	3,8%	28,8%	النسبة المئوية%			
52	3	49	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	5,8%	94,2%	النسبة المئوية%			
46	3	43	التكرارات	نعم	الإجمالي	
44,2%	2,9%	41,3%	النسبة المئوية%			
58	8	50	التكرارات	لا		
55,8%	7,7%	48,1%	النسبة المئوية%			
104	11	93	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	10,6%	89,4%	النسبة المئوية%			

المصدر: س(28)، س(52)

يملك المكيفيلليون قدرات عالية من الدهاء والحيلة، يوظفونها في الإتجاه الذي يعزز من حضورهم القوي، على خشبة مسرح المنظمة، وهم بذلك نادرًا ما يهتمون بالقواعد والإجراءات، إلا فيما يخدم مصالحهم ومساعدتهم، وهم أول من يسعى الى تكسيروها وتجاوزها إن كانت تقف حائلاً أمام تحركاتهم ومناوراتهم، إزدواجيتهم تتغذى أكثر ما تتغذى على أخلاقيات المنفعة، التي تبيح في نظرهم إستغلال كل ما يقع تحت أيديهم، مسترشدين بوصايا مكيفيللي لأميره، بإختيار الحيلة والشدة، بدل اللين، إن كان لا بد للمفاضلة، فالأولى تغرس الخوف والمهابة في نفوس الآخرين، وبذلك بدل المساعدة والنصح تجدهم يتصيدون الأخطاء والزلات التي تقع في نطاق العمل، ما تكشفه الأرقام المستقاة هو أن غالبية مفردات البحث في المؤسسة العامة بمجموع واحد وأربعون مفردة ونسبة 78,8% يؤكدون أن رؤسائهم في العمل لا يتصيدون أخطائهم، في المقابل كان للمبحوثين في المؤسسة الخاصة رأي مخالف تمامًا حيث أقرت خمس وثلاثون مفردة بنسبة 67,3% أنه يتم تصيد الأخطاء التي يرتكبونها خلال قيامهم بمهامهم وأعمالهم، لكن الملاحظ أن المبحوثين ورغم إختلافهم في الحكم على استغلال وتصيد أخطائهم، إلا أنهم يتفقون بشكل متطابق في تمثلهم لعملهم، بتكريسهم كل الوقت اللازم والجهود المطلوبة للقيام بما يطلب منهم بنسبة 67,3% في المؤسسة العامة و65,4% في الخاصة، وهم بذلك لا يخرجون عن التوجه الذي أكدوه في الجدول رقم (35)، والجدول رقم (36)، ما تم تسجيله في الملاحظة الميدانية لرصد ظروف العمل الاجتماعية من خلال طبيعة التفاعلات بينهم وطبيعة ممارستهم للأنشطة التي يقومون بها، هو ملاحظة نوع من الأداء الميكانيكي المتكرر، وهو راجع بالأساس الى طبيعة العمل، الذي يمتاز بالرتابة، وهو ما حاولت الإستفسار عنه في المقابلات الحرة معهم، أين أكدوا على أن حركاتهم أصبحت متناغمة مع ما يقومون به من كثرة التعود.

الجدول رقم 39 : العلاقة بين التشهير بالأخطاء ومدى توافق العمل مع رغبات العاملين

الإجمالي	س 55 بدائل الاجابة			س 29 / س 55			
	لم تجد عملا غيره	مهاراتك وقدراتك	رغباتك وميولك				
16	5	4	7	التكرارات	نعم	مؤسسة عامة	بدائل السؤال 29
30,8%	9,6%	7,7%	13,5%	النسبة المئوية%			
36	12	13	11	التكرارات	لا		
69,2%	23,1%	25,0%	21,2%	النسبة المئوية%			
52	17	17	18	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	32,7%	32,7%	34,6%	النسبة المئوية%			
18	7	6	5	التكرارات	نعم	مؤسسة خاصة	
34,6%	13,5%	11,5%	9,6%	النسبة المئوية%			
34	15	15	4	التكرارات	لا		
65,4%	28,8%	28,8%	7,7%	النسبة المئوية%			
52	22	21	9	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	42,3%	40,4%	17,3%	النسبة المئوية%			
34	12	10	12	التكرارات	نعم	الإجمالي	
32,7%	11,5%	9,6%	11,5%	النسبة المئوية%			
70	27	28	15	التكرارات	لا		
67,3%	26,0%	26,9%	14,4%	النسبة المئوية%			
104	39	38	27	التكرارات	الإجمالي		
100,0%	37,5%	36,5%	26,0%	النسبة المئوية%			

المصدر: س(29)، س(55)

ستانلي بينج يرى أن من يستلهمون طريق مكيا فيللي ويسترشدون بعلاماته الإرشادية، لا يحتاجون للاعتذار فهم دومًا على حق سواء أخطأوا، أو أصابوا، وهم بذلك لديهم الاستعداد أن يمشوا ويدوسوا في طريقهم على كل المبادئ التي يجاهرون بها في العلن، فهي هو مكيا فيللي في وصيته الثامنة عشر، يؤكد للأمير بأن لا يحافظ على العهود والمواثيق إلا بما يتوفق مع مصلحته، فالضرورة لها مقتضياتها ولها أحكامها، وهي من تفرض إلزاماتها وشروطها، حتى وإن كان المقابل إمتهان وإذلال للآخرين، ومن أكبر الممارسات المستهجنة والسلوكيات الممقوتة في المنظمة التشهير بالأخطاء التي قد يرتكبها العاملون، وقد يقعون فيها لأنها تمس في الأساس الصورة التي يكونونها وقيمونها مع ذواتهم بحسب أكسل هونيث، ميدانيًا تكشف الأرقام المجدولة في المؤسستين نفي المبحوثين التشهير بأخطائهم أمام الآخرين، وهذا ما أقرته ست وثلاثون مفردة من مفردات البحث بنسبة 69,2% في المؤسسة العمومية مطاحن الحضنة، وأربع وثلاثون مفردة بنسبة 65,4% في المؤسسة الخاصة مطاحن الإخوة زميخ، لكن كلا النسبتين تحملان تباينًا في داخلهما، ففي المؤسسة العامة أكدت ثلاث عشرة مفردة من أصل الست والثلاثون مفردة التي نفت التشهير بالأخطاء بنسبة 25% أن عملهم يتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم، تليها إثني عشرة مفردة بنسبة 23,1% تؤكد أنها لم تجد عملاً غيره، وإحدى عشرة مفردة بنسبة مقاربة كذلك 21,2% ترى أنه يتفق مع ميولهم ورغباتهم، في المقابل إنقسمت رؤى المبحوثين في المؤسسة الخاصة بمجموع خمسة عشر مفردة بنسبة 28,8% إختاروا التأكيد على أن العمل يتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم، وبنفس عدد المفردات والنسبة أكد آخرون أنهم لم يجدوا غير العمل الذي يقومون به، هذه المعطيات الكمية تتوافق مع الشواهد الكيفية المجمع من المقابلات الحرة مع العاملين، حيث كان الإتجاه العام في مطاحن الحضنة من خلال الدردشة معهم، أن العمل برغم ما فيه يتفق مع رغباتهم ومع قدراتهم، وهو ما لم نلمسه في الدردشة مع العاملين في مطاحن الإخوة زميخ الذين كانت إجابات أكثر إيتهم أنهم لا يجدوا عملاً غيره.

الجدول رقم 40 : العلاقة بين ادعاء الجدية والإخلاص ومدى الارتباط بمكان العمل

المتغير	س 58 بدائل الاجابة				س 30 / س 58			
	منعدم	ضعيف	متوسط	قوي				
بداية السؤال 30	41	1	2	28	10	التكرارات	نعم	مؤسسة عامة
	78,8%	1,9%	3,8%	53,8%	19,2%	النسبة المئوية%		
	11	0	0	8	3	التكرارات	لا	
	21,2%	0,0%	0,0%	15,4%	5,8%	النسبة المئوية%		
	52	1	2	36	13	التكرارات	الإجمالي	
	100,0%	1,9%	3,8%	69,2%	25,0%	النسبة المئوية%		
	46	2	3	30	11	التكرارات	نعم	مؤسسة خاصة
	88,5%	3,8%	5,8%	57,7%	21,2%	النسبة المئوية%		
	6	1	0	4	1	التكرارات	لا	
	11,5%	1,9%	0,0%	7,7%	1,9%	النسبة المئوية%		
	52	3	3	34	12	التكرارات	الإجمالي	
	100,0%	5,8%	5,8%	65,4%	23,1%	النسبة المئوية%		
الإجمالي	87	3	5	58	21	التكرارات	نعم	الإجمالي
	83,7%	2,9%	4,8%	55,8%	20,2%	النسبة المئوية%		
	17	1	0	12	4	التكرارات	لا	
	16,3%	1,0%	0,0%	11,5%	3,8%	النسبة المئوية%		
	104	4	5	70	25	التكرارات	الإجمالي	
	100,0%	3,8%	4,8%	67,3%	24,0%	النسبة المئوية%		

المصدر: س(30)، س(58)

يذهب كثير من المهتمين بالتنظيمات وبالعالم الشغل عمومًا، الى القول بأن المنظمات في كثير من أوجهها تتصف باللاعقلانية، وأن التناغم بين خطابات المسؤولين من مدراء وحتى مشرفين وبين فعالهم وقراراتهم تبقى بعيدة عن الوضوح والشفافية فهناك ازدواجية واضحة بين القول والفعل، وفي العادة من يمارسون سلوك النفاق التنظيمي يمتلكون قدرات وأسلوب تواصل معيّن، يجملون خطاباتهم بالعبارات الرنانة، ويجيدون مسرحية الأجواء من حولهم، فيعوضون إفتقارهم الداخلي لفضائل الأخلاق، بالتأكيد عليها وبالحرص على ضرورة التحلي بها، وهذا ما أكدته المعطيات المجمعة حيث أكدت واحد وأربعون مفردة من أصل إثنان وخمسون مفردة في مؤسسة مطاحن الحضنة العمومية وبنسبة كبيرة 78,8% بأن رؤسائهم في العمل دومًا يتحدثون عن الإخلاص والجدية والتفاني في العمل، في المقابل في المؤسسة الخاصة مطاحن الإخوة زميخ أكدت كذلك ست وأربعون مفردة وبنسبة 88,5% على نفس الأمر، لكن ببحث العلاقة بين التكلم عن التفاني في العمل والإخلاص فيه بربطها بمدى إرتباط العاملين بمكان عملهم، نلمس إتجاه المبحوثين في كلتا المؤسستين وبنسبتين متقاربتين على أن إرتباطهم متوسط، ثماني وعشرون مفردة بنسبة 53,8% في البديل (متوسط) لصالح البديل (نعم) في مؤسسة مطاحن الحضنة العمومية، تليها عشر مفردات بنسبة 19,2% يؤكدون أن إرتباطهم قوي، في حين أن ثلاثون مفردة بنسبة 57,7% يؤكدون أن إرتباطهم بمكان عملهم متوسط في المؤسسة الخاصة مطاحن الإخوة زميخ، تليها إحدى عشرة مفردة بنسبة 21,2% إرتباطهم قوي: هذه المعطيات تبدو غير متوائمة تمامًا مع المعطيات المجمعة في الجدول (35) في شقها المتعلق بالحرص على المؤسسة، وهو ما سنحاول تفسيره في تحليل مؤشرات الفرضية الثالثة ككل.

الجدول رقم 41 : العلاقة بين تبني الرؤساء للإنجازات ومعنى وقيمة العمل بالنسبة للعاملين

المتغير	س 53 بدائل الاجابة				س 31 / س 53			
	أمام الآخرين بشكل عام	لأصدقائك والمحيطين بك	لأسرتك وأقاربك	لك شخصيا				
بدائل السؤال 31	36	5	0	4	27	التكرارات	نعم	مؤسسة عامة
	69,2%	9,6%	0,0%	7,7%	51,9%	النسبة المئوية%		
	16	0	0	2	14	التكرارات	لا	
	30,8%	0,0%	0,0%	3,8%	26,9%	النسبة المئوية%		
	52	5	0	6	41	التكرارات	الإجمالي	
	100,0%	9,6%	0,0%	11,5%	78,8%	النسبة المئوية%		
	43	6	0	9	28	التكرارات	نعم	مؤسسة خاصة
	82,7%	11,5%	0,0%	17,3%	53,8%	النسبة المئوية%		
	9	0	0	0	9	التكرارات	لا	
	17,3%	0,0%	0,0%	0,0%	17,3%	النسبة المئوية%		
	52	6	0	9	37	التكرارات	الإجمالي	
	100,0%	11,5%	0,0%	17,3%	71,2%	النسبة المئوية%		
الإجمالي	79	11	0	13	55	التكرارات	نعم	الإجمالي
	76,0%	10,6%	0,0%	12,5%	52,9%	النسبة المئوية%		
	25	0	0	2	23	التكرارات	لا	
	24,0%	0,0%	0,0%	1,9%	22,1%	النسبة المئوية%		
	104	11	0	15	78	التكرارات	الإجمالي	
	100,0%	10,6%	0,0%	14,4%	75,0%	النسبة المئوية%		

المصدر: س(31)، س(53)

دروب النجاح في الوظيفة والعمل، وفي الحياة على إطلاقيتها، مثقلة بالصعاب والتحديات، وطالما كانت المكانة والوضع الاجتماعي محايثة للمنجزات التي من خلالها يسعى أصحابها الى تمييزها حتى تحقق لهم تحصيل مكاسب مادية، ورمزية، وإجتماعية، لكن هذه المشاق لا يستطيع تحملها وتحمل أعبائها من يسعون الى الإعتياش كالتفيليات على جهود وإنجازات الآخرين، فهم يرفعون شعار النجاح والترقي على حساب الآخرين، فينسبون كل إنجاز وتقدم في العمل إليهم، وكل تأخر وتعطل الى العاملين، كما ذكرنا في الجدولين رقم (37) و(38)، في مثل هكذا بيئة كيف ينظر العاملون الى عملهم، وهل يمثل معنى وقيمة كبيرة بالنسبة لهم؟ هذا ما أردنا إختباره ميدانياً، حيث بينت الأرقام المكتمة لإجابات المبحوثين في المؤسسة العامة، أن ست وثلاثون مفردة منهم ونسبة 69,2% يؤكدون على تبني رؤسائهم للإنجازات التي يقومون بها، وهو ما أكدته كذلك إجابات المبحوثين في المؤسسة الخاصة بأكثر وضوح، بثلاث وأربعون مفردة بما نسبته 82,7%، أما بالنسبة للشق الثاني معنى وقيمة العمل، النسبة الكبيرة 51,9% بمجموع سبع وعشرون مفردة في المؤسسة العامة يعتبرون أن العمل الذي يزاولونه يمثل قيمة ومعنى بالنسبة لهم، ثم أمام الآخرين بشكل عام بخمس مفردات ونسبة 9,6%، ولأسرته وأقاربهم بأربع مفردات بنسبة 7,7%، في المقابل المؤسسة الخاصة يرى العاملون فيها كذلك أنه يمثل قيمة ومعنى لهم شخصياً بنسبة 53,8% أي ثمانية وعشرون مفردة، تليها تسع مفردات بنسبة 17,3% يرون أنه يمثل قيمة ومعنى لأسرهم وأقاربهم، وست مفردات بنسبة 11,5% يهتمون بالعمل لأنه يمثل لهم قيمة أمام الآخرين بشكل عام، هذه المعطيات تدعمها المعطيات الكيفية من المقابلات الحرة التي أجريت مع العاملين في المؤسستين، فيما يتعلق بالشق الأول الخاص بتبني الإنجازات أين أكد الكثير منهم أنه عندما يتم الإيفاء بالطلبات المستعجلة والمتزايدة (خصوصاً مع زيادة الطلب على مادة الدقيق في أزمة كورونا) فإن المسؤولين بدءاً من رؤسائهم المباشرين ينسبون الفضل لأنفسهم بإستعمال صيغة "أنا" وعند التأخر أو بعض التعطل يستعملون صيغة "هم" ، أما شق معنى وقيمة العمل، في مطاحن الحضنة أكد الكثير خصوصاً من يمتلكون الأقدمية أنه كان يمثل معنى وقيمة كبيرة في السابق لهم ولأقاربهم وأمام الناس، لكن إنحسرت قيمته مع الوقت وأصبح إهتمامهم مركز على معناه بالنسبة لهم فقط، وهو ما صرح به غالبية العاملين في مطاحن الإخوة زميح ممن قابلناهم.

الجدول رقم 42 : العلاقة بين المدح والإطراء للمسؤولين والمبادرة في طرح المقترحات

س 34 / س 57	س 57 بدائل الاجابة						
	مقترحات جديدة للعمل	حل مشكلات العمل	نقد إجراءات العمل				
مؤسسة عامة	نعم	التكرارات	11	15	2	28	
		النسبة المئوية%	21,2%	28,8%	3,8%	53,8%	
	لا	التكرارات	7	14	3	24	
		النسبة المئوية%	13,5%	26,9%	5,8%	46,2%	
	الإجمالي	التكرارات	18	29	5	52	
		النسبة المئوية%	34,6%	55,8%	9,6%	100,0%	
مؤسسة خاصة	نعم	التكرارات	9	15	11	35	
		النسبة المئوية%	17,3%	28,8%	21,2%	67,3%	
	لا	التكرارات	8	8	1	17	
		النسبة المئوية%	15,4%	15,4%	1,9%	32,7%	
	الإجمالي	التكرارات	17	23	12	52	
		النسبة المئوية%	32,7%	44,2%	23,1%	100,0%	
الإجمالي	نعم	التكرارات	20	30	13	63	
		النسبة المئوية%	19,2%	28,8%	12,5%	60,6%	
	لا	التكرارات	15	22	4	41	
		النسبة المئوية%	14,4%	21,2%	3,8%	39,4%	
	الإجمالي	التكرارات	35	52	17	104	
		النسبة المئوية%	33,7%	50,0%	16,3%	100,0%	

المصدر: س(34)، س(57)

في المنظمات التي تستفحل فيها الأساليب الدرامية كما سبق وأشرنا إلى ذلك في الدراسة يجري التركيز فيها على لفت إنتباه المسؤولين الكبار، وإستمالتهم، فمارسوا النفاق لديهم معرفة بالطبيعة البشرية الضعيفة التي تحب من يمدحها ويطري عليها، ويعلي من شأنها، فحتى وإن كان أغلب المسؤولين يعرفون أن ما يقال في حقهم في كثير من جوانبه هو محض تملق وتزلف، إلا أنهم يسعدون بذلك، ويستكثرون منه، فهم من يفتح الباب لمثل هذه السلوكيات والتصرفات، التي يستغلها المنافقون أيما إستغلال فلديهم كما يقول غوفمان خزانة من الأقنعة والوجوه التي يرتدونها حسب ما تقتضيه الأمور والظروف، وعلى إعتبار أن المنظمة حقل من التفاعلات والتجاذبات الاجتماعية، فإن كل هذه الممارسات لها تأثير على سياقات العمل ومضامينه، فيبادر العاملون إلى طرح أو الإحجام عن المقترحات، وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضهم، أو حتى نقد إجراءات العمل ومسارته بغية تعديلها، لأنهم بالتماس المباشر مع العمل، وهم وحدهم الأدرى بمتطلباته وبمشاكله، هذا ما أردنا الكشف عنه من خلال المعطيات الإمبريقية المجمعة من المؤسستين، أين تماثلت وتطابقت إجابات المبحوثين في غالبيتها بالنسبة، الى إكثار رؤساهم في العمل من مدح وإطراء المسؤولين النافذين، بثمانية وعشرون مفردة بنسبة 53,8% في مطاحن الحضنة العمومية، وخمسة وثلاثون مفردة وبنسبة 67,3% في مطاحن الإخوة زميخ، يؤكدون على وجود مثل هذه الممارسات، مع ما تحمله كل نسبة من تباين داخلها فيما يتعلق بالشق الثاني من العلاقة، أين أكدت خمس عشرة مفردة وبنسبة 28,8% في مطاحن الحضنة، أنهم يبادرون الى طرح الحلول، تليها إحدى عشرة مفردة بنسبة 21,2% يقترحون إجراءات جديدة تصب في صالح سير العملية الإنتاجية، في المقابل كان المبحوثون في مطاحن الإخوة زميخ أكثر جرأة ووضوحاً، بتأكيد خمسة عشرة مفردة بنسبة 28,8% إنهم كذلك يحاولون إيجاد حلول لأي مشكلة قد تصادفهم، تليها إحدى عشرة مفردة بنسبة 21,2% ينتقدون إجراءات وطرق سير العمل، هذه المعطيات تتوافق مع منحى الاهتمام بالمؤسسة في الجدول رقم (36).

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمؤشرات الفرضية الثالثة

للتحقق من صدقية الفرضية الثالثة ومدى تحققها، يتبين من خلال تحليل المعطيات المستقاة من الجداول الخاصة بها أن:

1- علاقة سلوك لفت إنتباه المسؤولين كشكل من أشكال التزلف والنفاق التنظيمي بمدى حرص العاملين على سمعة مؤسساتهم، يظهر من خلال الجدول التوجه الجلي في مؤسسة مطاحن الإخوة زميح بتأكيدهم على وجود هذه السلوكيات المشينة وهو التوجه الذي لمسناه من خلال عدة مؤشرات سواء في الفرضية الأولى أو الثانية، وهذا ما أشرنا اليه في تحليل نتائج الفرضية الثانية بالتفصيل، في المقابل نفى أكثرية المبحوثين في مطاحن الحضنة العمومية وجود مثل هذه السلوكيات، لكن بنسبة ضئيلة 3,8% عن المبحوثين الذين أكدوا إستئصال سلوك لفت إنتباه المسؤولين من قبل رؤسائهم في العمل، لكن الحرص على المؤسسة وسمعتها كان عاليًا من خلال ما تبينه النسب في المؤسستين.

2- العلاقة بين مؤشر آخر من مؤشرات النفاق التنظيمي وهو تسويق المظهرية الكاذبة، والتلبس بلبوس الشخص المثالي وإنعكاساتها على تشكيل إهتمامات العاملين كمؤشر ناظم يدل على حضور أو غياب إستغراق العاملين واندماجهم وحبهم لمكان عملهم، كان هناك تطابق في إجابات المبحوثين المؤكدة على هذه المسرحة، وبفارق في النسب لصالح المؤسسة الخاصة يقدر بـ 15,3% وهو ما يعزز الطرح الذي سبق وأن أكدنا عليه، أما إهتمامات العاملين فتتوزعت في المؤسستين، في العامة الإهتمام كان بما يحدث في المؤسسة بشكل عام، بينما في الخاصة تركز إهتمامهم على محيط العمل بشكل خاص (الوحدات والأقسام).

3- علاقة تصيد أخطاء العاملين بتكريسهم للوقت والجهد اللازمين لسير العمل يظهر الإختلاف في توجهات العاملين في شق العلاقة الأولى، فبينما يؤكد المبحوثون في التنظيم الخاص مطاحن الإخوة زميح على الأمر، ينفيه المبحوثون في التنظيم العام مطاحن الحضنة، لكن يتفقون في الشق الثاني من العلاقة بنسبتين متقاربتين، ورغم أن لطبيعة العملية الإنتاجية من خلال العمل المتسلسل من مرحلة الى أخرى، لا يترك المجال لأي بوادر ظاهرة في عدم إتمام العمل، إلا أن هناك تفسيرات أخرى سنتطرق إليها في تحليل تكريس العاملين للوقت والجهد المناسب للعمل.

4- العلاقة بين التشهير بأخطاء العاملين أمام الآخرين، وإنعكاساتها على مدى توافق العمل مع رغباتهم، يظهر أنه يوجد تطابق في الرؤى بالنسبة لسلوك التشهير العلني بالأخطاء، بنفي المبحوثين للأمر في المؤسستين وهذا التوجه لمسناه في الجدول رقم (31) في الفرضية الثانية في الشق المتعلق بالتوبيخ على التقصير أمام الزملاء، وهذا يرجع الى التركيبة النفسية والاجتماعية للجزائريين الذين يرفضون رفضًا قاطعًا الإساءة بجميع أشكالها وألوانها

أمام الآخرين، لما فيها من إنتقاص كبير لهم وتقليل من شأنهم، وهو الأمر الذي يدركه جيداً أصحاب الفئات المسيية، وكما يقال في المثل الشعبي الجزائري "الكسرة والما والراس في السما" أي تقبل شظف وقساوة العيش لكن بشرط حفظ الكرامة، أما مؤشر توافقه مع العمل الذي يقومون به ، في مطاحن الحضنة التوجه العام يؤكد على توافق مضامين العمل مع ميولهم ورغباتهم، في حين أن المبحوثين انقسموا في مطاحن الإخوة وميح بين من يرون العمل يتفق مع ميولهم ومن يؤكدون أنهم لم يجدوا غيره، وهو تقريباً نفس التوجه الذي لمسناه في الجدول رقم (29) المتعلق بالشعور الملازم للعاملين أثناء القيام بأعمالهم ومهامهم في الفرضية الثانية.

5- العلاقة بين التلبس بلبوس الجدية والتفاني والإخلاص كمؤشر للنفاق التنظيمي تبعاً لمدى إرتباط العاملين بمكان عملهم كمؤشر تابع لغياب الإستغراق الوظيفي، هناك كذلك تطابق وتماثل في نظرة المبحوثين لإرتداء رؤسائهم لقناع الفضلية والإخلاص بتأكيدهم على الأمر وبنسبتين عاليتين 78,8% في مطاحن الحضنة العمومية، و88,5% في مطاحن الإخوة زميح الخاصة، وهو الأمر الذي إنعكس على درجة ارتباطهم بمكان عملهم، أين يرونها متوسطة في كلتا المؤسستين.

6- تبني الإنجازات المحققة وعلاقتها بالإنتماسات معنى العمل وقيمه في وجدان العاملين، أولاً هناك توجه عام في إجابات المبحوثين على شيوع ممارسات التسلق على أكتاف العاملين بتبني كل إنجاز وتقدم تعبوا في تحقيقه، وقد أختزل معنى العمل وانحسرت قيمته، إلا فيما يرونه يمثل معنى وقيمة لهم شخصياً، وبدرجة أقل لأسرهم وأقاربهم.

7- العلاقة بين إطرء ومديح المسؤولين والمبادرة في طرح إقتراحات، أو إيجاد حلول للمشكلات، ونقد إجراءات العمل من قبل العاملين، هنا كذلك نرى أن غالبية المبحوثين يؤكدون على إستفحال هذه الممارسات سواء في التنظيم العام أو الخاص، أما الشق الثاني فيتفق المبحوثون في تأكيدهم على المبادرة لإقتراح الحلول لأي مشكل قد يظهر في العمل، مع تقديم مقترحات جديدة تصب في صالح العمل من جانب المبحوثين في التنظيم العام، ونقد إجراءات العمل من قبل المبحوثين في التنظيم الخاص، وهي تتفق مع المعطيات المجمعة في الجدول رقم (23) إذا نظرنا الى قرار المشاركة في طرح الأفكار والمقترحات إجمالاً دون النظر الى العلاقة.

ما تظهره المعطيات الكمية والشواهد الكيفية هو صحة إفتراض وجود سلوكيات وممارسات النفاق التنظيمي، وتظهر بشكل جلي في التنظيم الخاص، المحكوم بمزاجية صاحب المؤسسة، وبالتالي معايير وعلاقات العمل تخضع لمدى القرب أو البعد من شخص صاحب العمل، ثم المحيطين به، وعلى العموم يوجد في كل منظمة شكل من أشكال النفاق التنظيمي بلا إستثناء "يستخدمون أداء موظفيهم لوضع أنفسهم في دائرة الضوء وإستخدام الدسائس بدم بارد

(بينو، 2023، ص 356)، أما عن علاقة النفاق التنظيمي بغياب الإستغراق والإندماج مع العمل، يجب التأكيد على أمر مهم وهو أن الإستغراق إحساس داخلي، لا يمكن فرضه بالقوة، ولا يمكن التحكم فيه، يصل اليه العاملون عندما يصبح ما يقومون به من مهام وأعمال أهدافًا يسعون الى التطابق معها، وليست وسائل لتحقيق مرامي أخرى، وبالتالي ما يتبدى في ظاهره أنه حرص ورغبة وميول للعمل، عند التعمق الى مادون ظواهر الأمور، وبتتبع مسارات إجابات المبحوثين من بداياتها، نتأكد أنها محض مشاركة متماهية، وليست حقيقية، فلا يمكن تحقيق التزام صميمي نابع من الوجدان الا في جو من الثقة والحرية والإحترام، وهو ما يتبدى في تغرب حافزيتهم الى أدناها في تحقيق الضروريات، الجدول (30) و(33)، في الفرضية الثانية، وهو ما يفسر درجة إرتباطهم المتوسطة بالمؤسسة الجدول رقم (39)، وغياب الاستغراق يتحدد كما ذكرنا في الدراسة النظرية (أنظر الى غياب الاستغراق وتداعي مضامين العمل، ص ص، 161...163)، بالإنسحاب، أو الإستسلام والعمل بآلية، بعمل المطلوب منهم، في حركات رتيبة ملزمون بتأديتها كطقوس خالية من أي معنى، الجدول رقم (38)، فتتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم بحكم التعود، أكثر من توافقها مع رغباتهم وميولهم، أو لم يجدوا بُدًا منها، وهو بالضبط ما يتطابق مع ما توصل اليه الباحث بوتشاشة محمد في دراسته "المستخدمون والعادة في العمل" من أن غالبية العمال إنما يقومون بنشاطاتهم بحكم العادة، وهو الأمر الذي أكد عليه عنصر العياشي بأن المشاركة لا تعني أن يصبح العمال مجرد أدوات طيعة ينفذون أهداف لا يعرفون طبيعتها ولا طبيعة مآلاتها.

أما إلتماس معنى وقيمة للعمل كمؤشر مهم يؤثر على غياب أو حضور الاستغراق الوظيفي، فيكون أكثر ثراء وإبرازًا لمعيار التقدير والمكانة الاجتماعية، التي تعزز الهوية الذاتية للعاملين، والتي تدين كما يؤكد أكسل هونيث لتجربة الإعتراف المتبادل، فأأي معنى لما يقومون به إن لم يحصل على الإعتراف من الآخرين على أنه ذو قيمة، فما تبينه الأرقام في الجدول رقم (40) أن التوجه العام للمبحوثين في إلتسامهم لمعنى وقيمة العمل محصور فيما يمثله لهم شخصيًا بنسبة 78,8% في التنظيم العام، و71,2% في التنظيم الخاص، وهذا ما يدل على خوفهم من البطالة التي تعتبر كما يؤكد هونيث بمثابة نفي اجتماعي (أنظر الى غياب الاستغراق والصراع من أجل الإعتراف، ص ص، 172...176)، وهذا يتوافق مع ما توصل اليه الباحث خطابي أحمد* في دراسته "التباين بين الحياة اليومية وحياة المصنع عند العمال الجزائريين" والذي خلص الى التأكيد على أن معنى العمل يتمثله العاملون في شكل تكسب للعيش والرزق، كغيره من الأعمال وهو ما يدل على ربطهم لعلاقة آلية مع العمل لا غير.

* أنظر الى كتاب بشير محمد المعنون بـ "دراسات وأبحاث في سوسيولوجيا التنظيمات والعمل في الجزائر".

عمومًا تحققت الفرضية الثالثة في كثير من مؤشراتنا، وما تم التوصل اليه، يتطابق الى حد كبير مع ما أكده سعيد شيخي "فهو لا يفسر عدم انغماسهم في العمل بافتقادهم للوعي المهني، بل يفسر ذلك برفضهم للظروف التي يتم بداخلها العمل، وأن رفضهم للعمل لا يكمن في حد ذات العمل، وإذا هم غير مرتبطين بالمؤسسة كما يتطلب الحال، فهم لا يعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام نظام غير نظامهم (بشير، 2018، ص 52).

الختام

قراءة سوسيولوجية للنتائج المتخفضة

عن الدراسة

الخاتمة: قراءة سوسيولوجية للنتائج المتخذة عن الدراسة

"شاق ولا محتاج" هذه العبارة ومثيلاتها أكثر ما تردد على مسامعي في التنظيم العام والخاص، سواء في المقابلات الحرة أو من خلال المعاينة بالملاحظة، في تعليقات العاملين العرضية، وهي بالتأكيد تختصر كل ما نريد أن نصل إليه في دراستنا، أو جزءاً منه، فبعض العبارات على بساطتها أعمق من تحليلات تختبئ خلف غموض المصطلحات، بل هي ببساطتها وتلقائيتها تختصر صمماً يستفيض بالمعنى، فهي أتعاب صامته يدفع ضربيتها العاملون، آلاماً وتعباً ومجهوداً، يقتات عليه من قيد أمانهم على ضآلتها.

فرغم أن الإنتاج السوسيولوجي يستمد مادته من الواقع العيني، إلا أن هذا الإنتاج في كثير من المرات يصبح بلا معنى، إذا لم يسهم في تغيير هذا الواقع الذي يدعي الإحاطة به وبأبعاده ومضامينه، فما يبدو من تحليل الواقع المدروس في المؤسستين، في ضوء التراث النظري المجمع، وبإستنتاج الشواهد الكمية المجدولة، والشواهد الكيفية المسجلة، أن تمثلات العامل الشائع التي تكلم عنها السوسيولوجي المغفور جمال غريد رحمه الله، ما تزال تلقي بظلالها رغم الفارق الزمني المعتبر بين الجيلين، على الأقل في بعض جوانبها، كالخضوع السلبي، والعلاقة الآلية الأدوات البعيدة عن العلاقة العضوية، التي لا تتحقق فعلياً إلا عندما يصبح كلام العاملين عن منظماتهم بصيغة "نحن" لأن راهن الحال يُظهر أن تمثلاتهم بقيت حبسية ذهنيات وممارسات تعيد إنتاج نفسها، عبر إفرازات البيئة الاجتماعية المحيطة، وترتيبات الثقافة المستقلة.

الدراسة إتجهت لدراسة وتحليل التسييس التنظيمي، المحكوم بإقتضاءات المصالح، التي تختق معها مساحة الأخلاقيات، إلا بما يحقق هذه الإقتضاءات المصلحية، بتوظيف إستراتيجيات هي توليفة من الممارسات، التي قد تتخذ من سلمية المنظمة وتراتبيتها مسوغاً، لتحويل القوة المأسوسة الممنوحة من المركز الوظيفي، بتسييسها نحو إتجاهات مصلحية ضيقة، وهو ما رأينا كيف انعكس على تمثلات العاملين والتزامهم، في شكل صمت تنظيمي إتخذ مسربان، صمت خضوعي إستدمجه العاملون عبر مسارات ودروب معقدة من الإخضاع والتطويع، أو صمت مسيس يجعلونه كدرع يحتمون به وقت الحاجة، فرغم كل الإكراهات وممكناتها يمتلك العاملون ضمن تقاطيع القوة وفائضها، سلطة قرار داخلية يجابهون بها تعسف السلطة وتغولها، وهذا ما أشار إليه ناصر قاسمي بأن العمال يفضلون حصر سلبيات العمل بينهم، ويتجنبون كشفها للمسؤولين في شكل تغذية راجعة، "يميل سلوك المرؤوسين في انشاء الاجتماع العام أكثر إلى السلبية وعدم المشاركة بجدية في عرض مشاكل التسيير (قاسمي، 2017، ص 169).

التوليفة الثانية من ممارسات التسييس، مفاعيل السلطة الرمزية التي تجسدها مواقع أصحاب الفئة المسيسة التي يحتلونهم، والرساميل التي يحوزونها، فتتحول الى رأس مال رمزي، يشرعنون به ومن خلاله قوتهم وسلطتهم، كونهم الأقدر على تحصيل الرهانات المتأتية من التمايزات والتصنيفات التي يراها العاملون أنها طبيعية وشرعية، وهو المسلك التواطؤي الذي يديم ويأبد كما يقرر بورديو هيمنة من يمارسون التسييس، فأليات الإخضاع تعمل بصورة متوارية في ذاتية العاملين كما يرى فوكو، وهو ما أشار اليه باولو فريري عند لقائه بأحد الفلاحين "نشعر بأننا أقل مرتبة من الرئيس لأن الأخير يبدو أنه الوحيد الذي يعرف، والوحيد القادر على التعامل مع الأمور (فريري، 2022، ص 50)، الإستخفاف بذواتهم نابع في أساسه من إستدماجهم لوجهة نظر المهيمنين عليهم كما يرى فريري، هذه الإلزامات والمفاعيل الدقيقة تُفرغ العمل من أي معنى ومضمون، إلا فيما يحقق ضروريات البقاء، هذا التغرب في الحافزية والحد الأدنى الإشباعي يُوجه كما تحققنا في المؤسستين نحو المضامين المادية أكثر ما يوجه، وقریباً منه أكدت خيرة عويسي* أن العمال لا يعترفون في دواخلهم بأن ما يُمارس عليهم هو عنف رمزي، لأنه متواري، وقد يتحدد بالتحكم في موارد ومقدرات المؤسسة كما يرى صلاح عنتر**.

المحدد الآخر للتسييس التنظيمي هي ممارسات النفاق الي أكدت الشواهد الكمية في التنظيمين إستفحالها بشكل طاعي، يقتاتون بها ويتسلقون من خلالها لتعظيم عوائدهم، في إزدواجية مفضوحة تسوغ لذوات مظهرية خادعة، تتأسس على ليّ عنق القواعد والإجراءات بما يصب في اتجاه مصالحهم، حتى ولو كان الثمن بشر يقاسمونهم جدران المؤسسة، يأنون تحت وطأة وثقل هذه الممارسات وغيرها، فتتبدى في تمثلاتهم الميكانيكية والآلية مع نشاطاتهم وأعمالهم، فتخفت جذوة العمل في نفوسهم، إلا فيما يسد إحتياجاتهم وإحتياجات أسرهم وعوائلهم، فيغيب إستغراقهم جزئياً أو كلياً، لأن حركاتهم ليست نابعة من وجدانهم فهم مستجبيون وليسوا مولدين لهذه الحركات، غياب إستغراقهم وإندماجهم تساق مع غياب الإعراف بما يحققونه وينجزونه، فيسعون جاهدين الى نيله وتحقيقه بمنجزات تحقق لهم الأمان والرضا الداخلي، وفي هذا الجانب تتفق الدراسة مع ما توصلت اليه عويسي خيرة في دراستها الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر، حيث العامل الذي "يحاول قدر الإمكان من إثبات ذاته التي تعاني من عدم الإعراف بها وبقدراتها الخلاقة وإبداعاتها، ورصدها في رواق العمل المسطر (عويسي، 2018، ص 530).

* أنظر الى "إدارة توقيت العمل للمؤسسة الجزائرية في ظل التحولات السوسيوثقافية للتنظيم" خيرة عويسي، ص 445.

** أنظر الى "الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية" عنتر صلاح، ص ص، 180-181.

فريدريك لالو، ذكر أنه يؤسس أحكامه على المنظمة وطبيعتها، بطريقتين "فمن أجل قياس صحتها على المدى القريب، أقوم بالاستماع لنوع المزاح - كوميديا سوداء، مزاح حي، غير موجود أصلاً - المنتشر في المنظمة، وألاحظ ما إذا كان الناس يصطفون في طوابير للخروج من المنظمة لحظة قرع جرس إنتهاء الدوام (لالو، 2018، ص ص، 381-382) بإسقاط هذه المعادلة من خلال المعاينة الميدانية وتسجيل تعليقات العاملين العرضية (ذكرنا العديد منها) في التنظيمين، وبإستنتاج مدلولات الأرقام المكمنة، يتضح أن العلاقة التي يقيمها العاملون مع مؤسستهم هي علاقة آلية بعيدة عن الإلتزام الحقيقي، وأن للتسييس التنظيمي علاقة بالإلتزام الإغترابي للعاملين في التنظيمين معاً، وبدرجة جلية في التنظيم الخاص، الذي أكد عالم الاجتماع الجزائري جيلالي اليابس رحمه الله أنه يمثل عبئاً على الاقتصاد الوطني وليس كما أريد له أن يسهم في تحريك عجلة التنمية، وتحمل البعض من الأعباء الاجتماعية، صحيح أنه يمتص نسبة معتبرة من البطالة، لكن بالنظر الى أن الدولة هي من تتحمل عبء إعداد العاملين على المستوى الكلي (رعاية طبية، ت مدرس، تأمين، إعانات عائلية، طب مجاني، تكوين عالي... إلخ) فيستفيد القطاع الخاص من توظيفه جاهزاً، على عكس دول كألمانيا مثلاً التي تساهم مؤسساتها الخاصة بجزء معتبر من التكوين والتأطير من البدايات الأولى للتوجيه، أما عن الطريقة الثانية التي ذكرها لالو في معادلته، لحظة خروج العاملين من المؤسسة، فيبدو أن ما يحصل يتجاوز بكثير الإصطفاف في طوابير عند الخروج كدلالة على التحرر من عبء العمل، فما تم ملاحظته خاصة في مطاحن الحضنة العمومية هو الخروج قبل نهاية الدوام.

كل المقترحات إذن بإتجاه أنسنة العمل، ليس لها معنى الا في خلق بيئة اجتماعية مختلفة كلياً، يكون فيها النشاط الاقتصادي جزءاً تابعاً وامتاً للحياة الاجتماعية، بإبتكار عقد اجتماعي جديد داخل المجتمع وداخل المنظمة، يسهم في توسيع المسؤولية الحقيقية للأفراد وفي جميع المستويات، وترسيم عقد ثقة بين المستخدمين والمسؤولين عنهم، وبالتالي تأسيس علاقة توفر مكاناً للإنسان، فمن المهم الوعي بمآلات المستوى الحالي الذي وصل اليه العمل وتقويض تحدياته، عبر خلق أنموذج صحي وسليم، ضمن سياق تنظيمي مرن، فهل يجب أن ننتج أناساً مرضى لي يكون لدينا اقتصاد صحي؟ نتساءل مع ايريك فروم.

فواقع الحال يؤكد أنه إذا توقف العمال عن العمل بحماس، فإن ذلك يجسد علامة لإعتلال مرضي يحتاج الى تدخل عاجل وإيجاد حل، والحل قد لا يكون دائماً مادياً، فالعمال والموظفون الذين يطاردون غاية ومعنى اعتباري، لا يكونون بحاجة للحث والتحفيز من الأعلى، فما يتجاوز أهمية الحوافز والمكافآت بالنسبة لهم، هو أن يكون العمل ذو معنى، وأن يصبح بإمكانهم التعبير عن نداءهم وعن أنفسهم ومواهبهم في العمل.

فما يتم اغفاله في العادة هو حقيقة أن المنظمة ككيان إجتماعي، تعتمد في كثير من آليات اشتغالها وسيرورتها على أسس من الأعراف والتقاليد الاجتماعية والثقافية التي يتشربها أعضائها، لذلك نحن في مسيس الحاجة الى صياغة شعور مجتمعي، وتعزيزه وتنميته بحيث يتساق مع الأهداف التي يُراد تجسيدها، أو بعبارة أخرى إعادة موضعة وتوطين لكل ماهو اجتماعي فيما يبدو أنه فعل اقتصادي، لأن اجتثاث البعد الاجتماعي وتجريده في رسوم رياضية وأرقام مكممة، يغطي على واقعة كونه ينطلق من البشر ويعود اليهم، وبالتالي مقاربته تكون اجتماعية في المقام الأول، فلا يقارب في دلالاته الاقتصادية فقط، بل في جوانبه الرمزية والاجتماعية، فحتى من يجنحون الى ممارسات كالتسييس التنظيمي، ورغم أن ما يبدو في الظاهر أنه دافع اقتصادي مشفوع بالرغبة في تحصيل العوائد المادية، إنما في حقيقته هو مظهر اجتماعي لنيل الاعتراف والتقدير وتحقيق الذات، والأمر عينه ينطبق على من هم في قاع المنظمة، فغياب الالتزام الحقيقي وتغربه بينهم إنما يعود في كثير من جوانبه كما أكدنا في الدراسة الى تداعي مضامين العمل في نظرهم، وتشوه علاقاته وتعسفها، فهم في صراع دائم من أجل تحقيق الإعراف، والذي بغيابه أصبحوا لا يتماهون الا مع ذواتهم الخاملة، فأى قيمة للعمل وللإنجاز إن لم يؤمن لهم الاعتراف والتقدير.

تفريغ محتوى العمل، واغراقه في المضامين المادية، وانتهاج سياسة العصا والجزرة تجاه العاملين، لتحقيق الأداء المطلوب، يعبر عن نوع من الامتهان، ويؤشر على مدلولات سلبية، تعني أن العاملين لا يقدمون الأداءات المطلوبة إلا بالإكراه، أو بالتحفيز المادي، يجعلهم يتمثلون حقيقة هذا الاتجاه، أو يكون على الأقل هذا ما تراه أعين المسؤولين عنهم بالضبط، وهذا يجر الى ترسيخ ثقافة معتلة تتأسس على مسلمة أن الأداء يكون بحسب الجزاء، وهذا يقود الى سلوكيات تؤثر على استقالة داخلية ومشاركة متماهية، تعبر عن نفسها من خلال اقتضاء الضروريات فقط، بتعبيرنا الدارج "على جال الخبزة"، فيصبح الخبز* ضرورة وغاية، وهو دلالة رمزية وصورة مجازية يتم توظيفها للدلالة على غاية اشباع الحاجات في أدنى مستوياتها، أو لتسويق ممارسات معينة، وهذه النظرة المختزلة سيظهر عوارها عند أول اختبار حقيقي تواجهه المنظمة.

فالقدره إذن على إعادة بناء جسور الثقة في منظماتنا، يستدعي تعميق الوعي بضرورة البدء بتخليق أعراف وممارسات إيجابية، يتبناها من يمسكون بزمام سير المنظمة، لأن السلوك يترسخ بالفعال وليس بالكلام، فلا معنى لأي خطابات مالم تتجسد على أرض الواقع، فإذا وضع المسؤولون الاستثناء لأنفسهم فإن من هم دونهم سيركزون

* بياتريس هيبو في كتابها "التشريح السياسي للسيطرة"، وفي معرض حديثها عن الأوضاع الاجتماعية في تونس، ذكرت بقولها "يستحضر الناس <<الخبز>> سواء لتفسير سلوك مدان أخلاقياً، أو لتبرير الفساد والاختلاسات، من أجل طلب الوظيفة، المساعدة أو الحماية، من أجل عدم الإدانة من أفعال الإتهام والوشاية والتآمر، أو من أجل شرعنة إنتفاضاتهم (هيبو، 2017، ص 34).

على هذا الاستثناء الذي منحوه لأنفسهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ورغم أهمية وضرة القواعد والإجراءات والقوانين، لكن يبدو أنها لا تستطيع أن تحل محل الثقة، بل إن المغالاة في وضع السياسات والضوابط الصارمة هي دليل على وجود اختلال، ودليل على أزمة ثقة، فإذا كان العاملون ليسوا بأهل الثقة، ولا يتحملون مسؤولياتهم، فهم بدورهم يرون أن الإدارة لا تقدر كفاءاتهم، ولا تثن مجهوداتهم، وبالتالي لا تستحق بذل الجهود والأداءات، إلا بما يبعدهم عن المساءلة والملاحظات، "في بنية من الثقة يمكن أن تتدفق المعلومات والمعرفة بحرية، إن الأشخاص الذين لا يثقون بزملائهم أو رؤسائهم أو مرؤوسيه، يخبئون المعرفة أو الدراية المهنية في درج مكتبهم أو في عقولهم، ولا يشاركونها مع المنظمة (بينو، 2023، ص 198)، مع التأكيد أن الثقة كما يذهب الى ذلك الكثير من المفكرين هشة، تتطلب الجهد والوقت لترسيخها، بينما يمكن تقويضها في لحظات بممارسات وسلوكيات غير مسؤولة وغير مدروسة، وهي مفتاح الالتزام الحقيقي ومثله، تتطلب موافقة طوعية، فكلما توطدت عراها، كلما تولد المزيد منها.

هذا على مستوى المنظمة، أما على المستوى المجتمعي، فإن الأمر يتطلب أكثر من ذلك "إنه يجب بادئ الأمر تصفية عاداتنا وتقاليدينا، وإطارنا الخلقي والاجتماعي مما فيه من عوامل قتالة، ورم لا فائدة منها، حتى يصفوا الجو للعوامل الحية والداعية الى الحياة (بن نبي، 1986، ص 80)، فما يعتل من ممارسات في المنظمة وغيرها، إنما هو إنعكاس لما يستدمجه أعضائها من ثقافة مجتمعية، فعندما يتصور ويعتبر أفراد المجتمع أن المؤسسات والأملاك، والمرافق العمومية، لا تعنيه ولا تهمة، بالعامية "يخي تاع البايك" فإن هذا يتطلب دق ناقوس الخطر، والبحث الجاد عن أسباب تمثالات أفراد المجتمع وهكذا تصورات، في حين أننا نستطيع استثمار الجوانب الإيجابية لتعزيز الانتماء، وتغيير صورة ونظرة أفراد المجتمع، فهذا الأمر يعد حاسماً، فإذا قاربنا مثلاً المجتمعات الآسيوية والمعروف عنها بأنها مجتمعات أسروية، فإن ثقافتهم تؤثر بشكل يكاد يكون كلياً في البنية الاقتصادية، رغم أننا نمتلك من القيم والمبادئ المستمدة من ديننا وتاريخنا ما يجعلنا نتفوق عليهم في الجوانب الأخلاقية والقيمية، ففي اليابان مثلاً حين يتقدم الفرد الياباني للعمل في منظمة ما، يحصل اتفاق ضمني بينهما، بأن تضمن له المنظمة العمل مدى الحياة، في مقابل ألا يبحث عن وظيفة أخرى في مكان آخر ولو بمقابل مجزي، ويكون الاتفاق ملزماً لدرجة أن صياغته الى عقد قانوني يعتبر أمراً مشيئاً، وفي حال قرر ترك العمل فيها، فإنه يُرفض من باقي المنظمات، أما الأمر الذي وجب التوقف

* أصل كلمة باييك عثماني، أخذت مدلولات سلبية، رغم أن بعدها التاريخي يعود الى الفترة القوية التي كانت تُسترجع فيها الأراضي من الغزاة الإسبان وإعادتها الى حضيرة الوطن، أين كانت الجزائر مقسمة الى ثلاث أقاليم رئيسية وهي باييك الشرق، وباييك الغرب، وباييك التطيري، فأى أرض يقال عنها بدارجتنا "تاع البايك" ثم تحريف المعنى والمقصد، فأصبحت تعني أنها لا تخصني، فهي ملك للدولة، وبالتالي لا أهتم لشأنها، سواء كانت مؤسسة، أو طريق، أو عمود إنارة، أو أي أمر آخر.

عنده مليًا، فإن العامل ورغم معرفته وإدراكه أنه لن يتم طرده إلا في الحالات النادرة، ورغم أن نظام التعويضات والترقيات عندهم يتحدد في العادة بالأقدمية فيما يبدو أنه يشجع على الاتكالية لأن الجهود والأداءات الشخصية والفردية ليست هي المحدد الفعلي، ورغم ذلك فإن أدائية وانتاجية العامل الياباني هي الأعلى بين معدلات الأداء والفعالية في العالم، وهذا يعني أن قوة ومثانة التزام العامل تجاه عمله وتجاه منظمته، كان نتيجة عملية تأهيلية اجتماعية، نُفشت تفاصيلها بعناية منذ الصغر، في محيط يدعم ويشجع هذه العملية.

والأمر الآخر الذي ينبغي الالتفات إليه، هو تنقية أطرنا الفكرية والعلمية من هيمنة المحمول الغربي الذي يؤسس لذرائعية تؤثت المجال الاجتماعي والثقافي، لقيم من قبيل الفردانية والمُتعية، كما أشرنا في بداية الحديث عن الالتزام الاغترابي تحت عنوان تذبذب الاطار المرجعي وتلاشي الرؤية الأخلاقية، وكسر احتكار المتروبول لإنتاج المعرفة السوسيولوجية المتعلقة بمجتمعات الأطراف بتعبير عالمة الاجتماع الأسترالية ريون كونيل، ففي نهاية المطاف يسعى الغرب الى الهيمنة من خلال مأسسة النظريات والمناهج البحثية من منطلق سبق الحضاري، لأن القيود الابستمولوجية التي نقارب من خلالها مجتمعاتنا بوعي أو بدونه، تتغذى وتخضع لواحدية الرؤية المغلفة بحسابات السوق، والتي أنتجت في غير مدارنا الفكري والاجتماعي، فالترميز المسعور للحياة الاجتماعية بأرقام ومقولات وعمليات تجريد توصف بالعقلنة، يؤسس لمعيار جديد أطلق عليه منظر الفكر ما بعد الكولونيالي، أشيل مبمبي الجنوب افريقي مسمى الصيرورة الزنجية للعالم، على اعتبار أن مسمى الزنجي يحيل الى المكانة المتدنية، ودلالة على الاقصاء والتحقير وصنوف الامتهان والعبودية، "إن الزنجي الممقوت والمهان الى أقصى حد ممكن هو نظام الحداثة الوحيد (مبمبي، 2018، ص 12)، فالبشرية حسب صائرة الى الزنجية كفكرة وكمثل، فالعمل المضني، واستغلال العاملين هو نوع من الزنجية، والإنتاج الاجتماعي للخضوع هو نوع من الزنجية، وتصعيد فكرة الاستهلاك المحموم هو نوع من الزنجية كذلك.

إذن مآلات الأمور، كما يقرر وزير الاستشراق السابق، بشير مصيطفى تبين أنه "لا يجب أن يكون الشخص نائمًا حتى يستيقظ الا في المضمون الأدبي، أما في المضمون السوسيولوجي فإن الشعوب التي لا تستشرف مستقبلها ولا ترسم غدها، تكون بمثابة المركبة التي تسير دون لوحة قيادة، أو المركب الذي يخوض البحر دون بوصلة (مصيطفى، 2020، ص 85).

وصایا و متقربات

وصايا ومقترحات:

قبل الولوج الى المقترحات والتوصيات، التي تبلورت منطلقاتها من القراءة النظرية المعمقة، ومن النزول الى الميدان المدروس، ينبغي التأكيد أن مكنم الخل دوماً يكون في التنفيذ، وليس في نقص الأفكار والمقترحات، فما يعوزنا هو المنطق التطبيقي والعملي كما يؤكد بن نبي، فهناك الكثير والكثير من الدراسات الجادة التي تشغل أرففاً مكدسة في مكتبات الجامعات، بداية من دراسات السوسيولوجيين الأوائل الذين أوصلوا وعبدوا الطريق حتى يُستفاد من أفكارهم وتصوراتهم في تغيير وتطوير وتنمية الاقتصاد والمجتمع، والمنظمات التي أريد لها أن تكون حاضنة التأهيل المجتمعي المنشود، لكن راهنية الحال تبين أن جميع أفكارهم ودراساتهم التي تعبوا في تحصيلها لم يأخذ بها، فما تم توصيفه من تمثلات وممارسات وسلوكيات مازال يعتدل بطريقة أو بأخرى، لذلك يبدو أن وضع خطة إستراتيجية قد تمثل تحدياً لأغلب الأكاديميين، وقبلهم من يملكون زمام تغيير الأمور.

وعليه هذه بعض المقترحات والوصايا، حتى وإن كانت مقتضبة، لكنها تأسست على الواقع العيني والتراث النظري المجمع:

- الممارسات المسيسة التي يلجأ إليها البعض لمحاصرة الموارد والعوائد بجميع أشكالها، تبين مدى الذكاء والقدرة التي يمتلكها هؤلاء لو أمكن السيطرة عليها وتوجيهها لخدمة أهداف المؤسسة.
- بعض السلوكيات التي يتمثلها العاملون (التغطية على زملائهم، إخفاء الحقائق التي قد تضر بعضهم...الخ) هي في حقيقتها تبين مدى التكايف والتعاون وروح الفريق، إن جرى توظيفها في المسارب الصحيحة.
- تعزيز المعنى الإعتباري للعمل، كمكون جذري يحقق الإعتراف الاجتماعي بقيمة ما يقوم به العاملون من أنشطة وأعمال يجعلهم في قمة عطائهم (مثال تغطية الطلب المتزايد على مادة الدقيق خلال جائحة كورونا، بالعمل المتواصل والدؤوب، لإحساسهم بأن نشاطهم مثنى إجتماعياً).
- وضع آليات رقابة صارمة في المؤسسات الخاصة التي أصبح همها تكثيف إستغلال قوة العمل، بالإتكاء على مسوغ إمتصاص البطالة.
- ممارسات كالإجبار والقهر، قد تولد طاعة لكنها إكراهية، وقد تولد إلتزام لكنه ظاهري.
- الإلتزام ضروري لكن لا يمكن فرضه، ولا يمكن شراؤه، بل يكون بغرس بذور المعاملة الطيبة، وتوفير جو من المشاركة الحقيقية.
- غياب الثقة هي مربط الفرس لإعتوار العلاقة بين المرؤوسين ورؤسائهم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر:

- القرآن الكريم.

المراجع:

أولاً: الكتب

1- الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم أبوخاص، جودة محمد. (2017). المنظور الفلسفي للسلطة عند ميشيل فوكو. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
2. أبوجبر، حجاج. (2017). نقد العقل العلماني. دراسة مقارنة لفكر زيغمونت باومان وعبد الله المسيري. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
3. ادلر، ألفرد. (1996). سيكولوجيتك في الحياة كيف تحياها. الأردن: دار الفارس للنشر والتوزيع.
4. أرندت، حنة. (2015). الوضع البشري. لبنان: جداول للطباعة والنشر والتوزيع.
5. أكرويد، ستيفن وطومبسون، بول. (2002). سوء السلوك التنظيمي. حقل معرفي جديد. مصر: دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع.
6. أمين، العالم محمود. (1972). ماركيز أو فلسفة الطريق المسدود. لبنان: منشورات الآداب.
7. أوستن، لانغشو جون. (2019). الفعل بالكلمات. البحرين: هيئة البحرين للثقافة والآثار.
8. أوهلال، أدريس. (2018). مدارس الفكر الاستراتيجي، العميان العشرة والفيل. بريطانيا: منشورات مجموعة الأكاديميات الدولية.
9. ايلوز، ايفا. (2021). حميمات باردة تشكيل الرأسمالية العاطفية. السعودية: صفحة سبعة للنشر والتوزيع.
10. ايلوز، ايفا. (2022). نهاية الحب، سوسيولوجيا العلاقات السلبية. السعودية: صفحة سبعة للنشر.
11. بابيلك، بول وهير، روبرت. (2021). ثعابين في بذلات العمل. السعودية: صفحة سبعة للنشر.
12. باومان، زيجمونت. (2014). الحداثة والهولوكوست. مصر: مدارات للأبحاث والنشر.
13. باومان، زيجمونت. (2016). الاخلاق في عصر الحداثة السائلة. الامارات العربية: هيئة أبو ظبي للسياحة والثقافة.

14. باومان، زيغمونت وليون، ديفيد. (2017). المراقبة السائلة. لبنان: الشبكة العربية للأبحاث والنشر.
15. باومان، زيغمونت وماي، تم. (2023). التفكير سوسيولوجيا. الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع.
16. بتلر، جوديث. (2021). الحياة النفسية للسلطة. نظريات في الاخضاع. سوريا: دار نينوى للدراسات والنشر والتوزيع.
17. بربر، كامل. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
18. بشير، محمد. (2009). مقدمة في علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي. الجزائر: دار كنوز للنشر والتوزيع.
19. بشير، محمد. (2017). الثقافة والتسيير في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
20. بشير، محمد. (2021). دراسات وأبحاث في سوسيولوجيا التنظيمات والعمل بالجزائر. الجزائر: دار كنوز للنشر والتوزيع.
21. بشير، محمد. (2018). علم اجتماع التنظيمات والعمل. الجزائر: دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع.
22. بغورة، الزواوي. (2013). مدخل الى فلسفة ميشيل فوكو. لبنان: دار الطليعة للطباعة والنشر.
23. بغورة، الزواوي. (2015). الخطاب بحث في بنيته وعلاقاته عند ميشيل فوكو. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
24. بلوم، اسمهان. (2020). التنظيم الحديث للمؤسسة نحو رسملة لإدارة العقل الإداري والجاهزية المؤسسية. الجزائر: ادليس بلزمة للنشر والترجمة.
25. بن صلاح، عادل وبن مترك القحطاني، محمد. (2007). علم النفس التنظيمي والإداري. السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية الريان.
26. بن نبي، مالك. (1986). شروط النهضة. سوريا: دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر.
27. بوخريسة، بوبكر. (2015). ماكس فيبر. الدولة والبيروقراطية. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
28. بوخريسة، بوبكر. (2017). سوسيولوجيا بيار بورديو. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
29. بودون، ريمون وفيول، رينو. (2010). الطرائق في علم الاجتماع. لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
30. بودون، ريمون. (2010). أبحاث في النظرية العامة في العقلانية. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.

31. بورديو، بيار. (1998). أسباب عملية إعادة النظر بالفلسفة. لبنان: دار الأزمنة الحديثة.
32. بورديو، بيار. (2002). بعبارة أخرى. مصر: ميريت للنشر والمعلومات.
33. بورديو، بيار. (2007). الرمز والسلطة. المغرب: دار توبقال للنشر.
34. بورديو، بيار. (2009). الهيمنة الذكورية. لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
35. بورديو، بيار. (2016). عن الدولة، دروس في الكوليج دو فرانس. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
36. بوغام أوديه، سيرج. (2015). مكيفيلي في النزاع والحرية. لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
37. بوغام، سيرج. (2012). ممارسة علم الاجتماع. لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
38. بويث، كارل. (2022). ماكس فيبر وكارل ماركس. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
39. بيراردي، فرانكو بيفو. (2020). الروح في العمل من الاستلاب الى الاستقلال الذاتي. مصر: أقلام عربية للنشر والتوزيع.
40. بينو، دانييل. ف. (2023). القيادة ما يهم فعلاً. سوريا: منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب.
41. تريمش، ماهر. (2004-2005). عالم الاجتماع مثقفاً. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. تونس: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
42. تشومسكي، نعوم. (2021). الربح على حساب الناس. الكويت: منشورات تكوين.
43. تورين، آلان. (1997). نقد الحداثة. مصر: المجلس الأعلى للثقافة.
44. تورين، آلان. (2011). براديجما جديدة لفهم عالم اليوم. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
45. توفلر، ألفن. (1990). صدمة المستقبل. المتغيرات في عالم الغد. مصر: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.
46. تيد، روبرت غير. (2004). لماذا يتمرد البشر. الإمارات: مركز الخليج للأبحاث.
47. جاكسون، جون وآخرون. (1988). نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة. السعودية: معهد الإدارة العامة.
48. الجمل، سمير سليمان. (2019). الوصول الى التميز التنظيمي. فلسطين: دار العماد للنشر والتوزيع.
49. جوبيو، ايمانويل. (2013). إعادة اختراع القيادة. مصر: مجموعة النيل العربية.
50. الحاج، كمال. (2020). نظريات الاعلام والاتصال. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.

51. حماد، حسن. (2005). الانسان المغترب عند ايريك فروم. مصر: مكتبة دار الكلمة.
52. الحوراني، عبد الكريم. (2008). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي صيغة توليفة بين الوظيفية والصراع. الأردن: دار مجدلاوي.
53. الدروبي، محمد. (2007). وعي السلوك، الكونفورميا وأنظمة الوعي. سوريا: دار كنعان للدراسات والنشر.
54. دليو، فضيل. (2023). البحوث الكيفية. إجراءات تطبيقية. الجزائر: ألفا للوثائق.
55. دهش جلاب، إحسان. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
56. دوبوتون، ألان. (2018). قلق السعي الى المكانة، الشعور بالرضا أو المهانة. لبنان: دار التنوير للطباعة والنشر.
57. دولوز، جيل. (1987). المعرفة والسلطة. مدخل لقراءة فوكو. لبنان: المركز الثقافي العربي.
58. دونو، آلان. (2020). نظام التقاهة. لبنان: دار سؤال للنشر.
59. ديرى، زاهد محمد. (2019). السلوك التنظيمي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
60. ر. ليري، مارك وه. هويل، ريك. (2018). المرجع في الفروق الفردية في السلوك الاجتماعي. مصر: المركز القومي للترجمة.
61. راينو، فيليب. (2009). ماكس فيبر ومفارقات العقل الحديث. الجزائر: منشورات الاختلاف.
62. رشيق، حسين. (2022). أولويات البحث السوسيولوجي في العالم العربي. قطر: مركز ابن خلدون للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
63. روثلين، فيليب وفيردر، بيتر. (2012). الملل الوظيفي. التغلب على مشكلة فقدان الدافع للعمل. مصر: مجموعة النيل العربية.
64. ريتز، جورج وستينسكي، جيفري. (2021). النظريات الحديثة في علم الاجتماع. السعودية: مكتبة العبيكان.
65. ريفولت، دالون ميريام. (2012). سلطان البديات. بحث في السلطة. لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
66. زيل، مارتين. (2015). 111 فضيلة 111 نقيصة. الامارات: مشروع كلمة
67. زياتن، إرفنج. (1989). النظرية المعاصرة في علم الاجتماع دراسة نقدية. الكويت: منشورات ذات السلاسل.
68. زيمل، جورج. (2020). فلسفة النقود. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

69. س، مارك، غرانوفيتز. (2021). المجتمع والاقتصاد إطار ومبادئ. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
70. سارانتاكوس، سوتيريوس. (2017). البحث الاجتماعي. قطر: المركز العربي للأبحاث والدراسات.
71. سافرانسكي، روديفر. (2020). الزمن ما يفعله بنا وما نصنعه منه. سوريا: فواصل للنشر والتوزيع.
72. السالم، مؤيد. (2009). القوة التنظيمية. الامارات العربية المتحدة: مكتبة الجامعة.
73. سبورك، يان. (2009). أي مستقبل لعلم الاجتماع. لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
74. سبيفاك، غاياتري. (2020). هل يستطيع التابع أن يتكلم. السعودية: صفحة سبعة للنشر والتوزيع.
75. سبيلا، محمد. (2010). للسياسة بالسياسة في التشريح السياسي. المغرب: أفريقيا الشرق.
76. سكوت، جون. (2009). خمسون عالمًا اجتماعيًا أساسيًا. المنظورون المعاصرون. لبنان: الشبكة العربية للأبحاث والنشر.
77. سكوت، جون. (2009). علم الاجتماع المفاهيم الأساسية. لبنان: الشبكة العربية للأبحاث والفكر.
78. سكوت، جيمس. (1995). المقاومة بالحيلة. كيف يهزم المحكوم وراء ظهر الحاكم. لبنان: دار الساقى.
79. سكينر، كوينتن. (2014). مقدمة قصيرة جدا. مكيا فيللي. مصر: مؤسسة هداوي للتعليم والثقافة.
80. سلون، تود. (2021). حياة تالفة. أزمة النفس الحديثة. الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع.
81. سميث، آدم. (2007). ثروة الأمم. العراق: معهد الدراسات الاستراتيجية.
82. سمير، عباس. (2012). الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
83. سوارتز، ديفيد. (2015). الثقافة و القوة. علم اجتماع بيار بورديو. الاردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
84. سيزلاقي، أندرو والاس ومارك جي. (1991). السلوك التنظيمي والأداء. السعودية: الإدارة العامة للبحوث.
85. سيمون، آي. هيربرت. (2003). السلوك الإداري. دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية. السعودية: معهد الإدارة العامة.
86. سينيت، ريتشارد. (2009). في مواجهة التعصب. التعاون من أجل البقاء. لبنان: دار الساقى.
87. شايغان، داريوش. (2016). هوية بأربعين وجهًا. العراق: دار التنوير للطباعة والنشر.
88. الشقيري، عبد المنعم. (2021). العقلنة عند ماكس فيبر. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

89. الشماع، خليل محمد حسن وخضير، كاظم حمود. (2007). نظرية المنظمة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
90. شهاب، إبراهيم فادية. (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. الاردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع.
91. شولتز، ماجكين واخريات. (2004). المنظمة المعبرة، الهوية، السمعة والعلامة التجارية للشركة. السعودية: مكتبة العبيكان.
92. شيفرد، ليندا جين. (2004). أنثوية العلم. العلم من منظور الفلسفة النسوية. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
93. صفار، محمد. (2017). تفكيك مفهوم القوة عند ميشيل فوكو. مصر: مكتبة الإسكندرية.
94. عبد الكريم حافظ، ناهدة. (2012). من الميثولوجيا الى العلم. دراسة في مناهج علم الاجتماع. لبنان: دار ومكتبة البصائر للطباعة والنشر والتوزيع.
95. عدي، الهواري. (1999). تحولات المجتمع الجزائري. فرنسا: la Découverte.
96. العزاوي، مهند. (2018). فن ومهارات التحليل السياسي. الأردن: الورق لنشر والتوزيع.
97. العنزي، سعد علي. (2016). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. العراق: الذاكرة للنشر والتوزيع.
98. عنصر، العياشي. (1999). علم الظواهر الاجتماعية. سوريا: دار طلاس.
99. العيادي، عبد العزيز. (1994). المعرفة والسلطة. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
100. غارات، بوب. (2004). اثنتا عشرة مقدره تنظيمية. تقويم الأفراد أثناء العمل. السعودية: مكتبة العبيكان.
101. غولمان، دانيال. (2016). عن إدارة الناس. السعودية: مكتبة العبيكان.
102. غياث، بوفلجة. (2015). القيم الثقافية وفعالية المنظمات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
103. غيفليون، رودولف وماتالون، بنيامين. (1986). البحث الاجتماعي المعاصر. مناهج وتطبيقات. لبنان: منشورات مركز الانماء القومي.
104. فرانكل، فيكتور إميل. (1998). إرادة المعنى. مصر: دار زهراء الشرق.
105. فرنسيس ديف، وودوك مايك. (1995). القيم التنظيمية. السعودية: الإدارة العامة للبحوث.
106. فروم، ايريك. (1972). الخوف من الحرية. سوريا: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

107. فروم، ايريك. (2003). الانسان المستلب وأفاق تحرره. المغرب: شركة نداكوم للطباعة والنشر.
108. فروم، ايريك. (2009). المجتمع السوي. دار الحوار للنشر والتوزيع.
109. فروم، ايريك. (2016). عن العصيان ومقالات أخرى. القاهرة: روافد للنشر والتوزيع.
110. فريري، باولو. (2022). بيداغوجيا المقهورين. تونس: منشورات الأفق.
111. فوكو، ميشال. (2019). حكم الذات وحكم الآخرين. لبنان: مؤمنون بلا حدود للنشر والتوزيع.
112. فوكو، ميشيل. (1990). ارادة المعرفة. لبنان: مركز الانماء القومي.
113. فوكو، ميشيل. (2022). المراقبة والمعاقبة ولادة السجن. السعودية: دار صفحة سبعة للنشر والتوزيع.
114. فوكوياما، فرانسيس. (2015). الثقة. الفضائل الاجتماعية ودورها في خلق الرخاء الاقتصادي. قطر: منتدى العلاقات العربية والدولية.
115. فونك، راينر. (2016). الأنا والنحن، التحليل النفسي لإنسان ما بعد الحداثة. لبنان: جداول للنشر والتوزيع.
116. فيبر، ماكس. (1990). الاخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية. لبنان: مركز الانماء القومي.
117. فيبر، ماكس. (2011). مفاهيم اساسيه في علم الاجتماع. مصر: المركز القومي للترجمة.
118. قاسيمي، ناصر. (2017). سوسيولوجيا التنظيمات. دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
119. قاسيمي، ناصر. (2017). التحليل السوسيولوجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
120. القرطبي، عبد الله. (2017) سوسيولوجيا المقاولات. المغرب: المطبعة والوراقة الوطنية.
121. الكردي، محمد علي. (1992). نظرية المعرفة والسلطة عند ميشيل فوكو. مصر: دار المعرفة الجامعية.
122. كريب، إيان. (1999). النظرية الاجتماعية من بارسونز الى هابرماس. الكويت: عالم المعرفة.
123. كليج، ستيوارت. (2002). المنظمات الحديثة. دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة. السعودية: مركز البحوث. معهد الادارة العامة.
124. كوبر، تيري ل. (2019). الإداري المسؤول، مدخل أخلاقي للدور الإداري. السعودية: دار جامعة الملك سعود للنشر.
125. كيد، وورين وآخرون. (2012). السياسة والسلطة. الامارات: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
126. كيري، باتريك وزاريت، أوسكار. (2002). أقدم لك مكيا فيللي. مصر: المجلس الأعلى للثقافة.

127. كفي، ريمون وفان كمبنهود، لوك. (1997). دليل الباحث في العلوم الاجتماعية. لبنان: المكتبة العصرية.
128. لاغرسبيتز، أولي. (2021). الثقة والأخلاق والعقل البشري. الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع.
129. لوبروتون، دافيد. (2014). سوسيولوجيا الجسد. مصر: روافد للنشر والتوزيع.
130. ليوفتسكي، جيل. (2018). أفول الواجب. الاخلاق غير المؤلمة للأزمة الديمقراطية الجديدة. لبنان: مركز نماء للبحوث والدراسات.
131. ليوفتسكي، جيل. (2018). عصر الفراغ. الفردانية المعاصرة وتحولات ما بعد الحداثة. لبنان: مركز نماء للبحوث والدراسات.
132. ليشته، جون. (2008). خمسون مفكرًا أساسيًا معاصرًا من البنيوية الى ما بعد الحداثة. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية.
133. لينهات، دانيال. (2020). كوميديا العمل الإنسانية. لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
134. مارفيلاس، آنا. (2009). كيف تقلل من الضغوط والصراعات داخل العمل. مصر: دار الفاروق للإستثمارات الثقافية.
135. ماركيز، هيربرت. (1988). الانسان ذو البعد الواحد. لبنان: منشورات دار الآداب.
136. مبيمي، إثيل. (2018). نقد العقل الزنجي. الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع.
137. المرزوقي، أبو يعرب وآخرون. (2020) أولويات البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية والشرعية في العالم العربي. قطر: مركز ابن خلدون للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
138. مساعدة، عبد المهدي. (2003). إدارة المنظمات. منظور كلي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
139. مصيطفي، بشير. (2020). الجزائر 2030 رؤية استشرافية. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
140. معمر، لحبيب. (2013). المقالة والثقافة، الجزء الثاني. المغرب: منشورات دار ما بعد الحداثة.
141. مكيافيلي، نيكولا. (1982). مطارحات مكيافيلي. لبنان: منشورات دار الآفاق.
142. مكيافيلي، نيكولا. (2004). الأمير. مصر: مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع.
143. مورغان، جارت. (2009). نظرية المنظمة المبدعة. السعودية: معهد الإدارة العامة.
144. مورينو، ليوناردو وآخرون. (2018). علم السياسة منظور عالمي. مصر: معهد البحوث والدراسات العربية.
145. ميلز، رايت. (1986). الخيال العلمي الاجتماعي. مصر: دار المعرفة الجامعية.

146. ميلغرام، ستانلي. (2022). كيف تصنع الطاعة. العراق: منشورات نصوص.
147. ناش، كات. (2017). علم الاجتماع السياسي المعاصر. السعودية: دار جامعة الملك سعود للنشر.
148. نوزيك، روبرت. (2019). الفوضى. الدولة. اليوتوبيا. سوريا: دار الفرقد.
149. هال. ه، ريتشارد. (2006). المنظمات. هياكلها. عملياتها ومخرجاتها. السعودية: معهد الإدارة العامة.
150. هربرت، أشيلر. (1999). المتلاعبون بالعقول. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
151. هوروكس، كريس وجفتيك، زوران. (2002). أقدم لك فوكو. مصر: المشروع القومي للترجمة.
152. هونيث، أكسل. (2015). الصراع من أجل الاعتراف. القواعد الأخلاقية للمآزم الاجتماعية. لبنان: المكتبة الشرقية.
153. هيبو، بياتريس. (2017). التشريح السياسي للسيطرة. لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
154. هيبو، بياتريس. (2019). التحكم البيروقراطي في تسيير الشؤون العامة في عصر التوليبرالية. لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
155. هيرمان، ايفا. (2022). المرأة الجديدة. مصر: دار تشويق للنشر والتوزيع.

2- الكتب باللغة الأجنبية:

1. ADLER, PAUL & Others (2014). sociology, social theory, and organization studies. United Kingdom: Oxford University Press .
2. Crozier, Michel & Fridberg, Erhard. (1977). L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective. France : Editions du Seuil.
3. FRIDBERG, ERHARD. (1997). le pouvoir et la règle. France : le Central National du livre.
4. Mintzberg, Henry. (1985). The organization as political arena, Journal of Management Studies. United Kingdom of Great Britain.
5. plane, jean Michel. (2008). theory des organization, France : Dunod.

ثانيا: الأطاريح الجامعية:

1. بلوم، اسمهان. (2011-2012). نسق 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، دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، باتنة.
2. بوغازي، فتيحة. (2017-2018). صحافة المواطن والرأي العام، دراسة من منظور دوامة الصمت، دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية علوم الإعلام والاتصال.
3. عنتر، صلاح. (2017-2018). الصلاح التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية. دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
4. عويسي، خيرة. (2017-2018). إدارة توقيت العمل للمؤسسة الجزائرية في ظل التحولات السوسيو ثقافية للتنظيم. دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور بالجلفة. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

ثالثا: المجلات:

1. بباح، سعد وهويدي، عبد الباسط. (2018). القوة التنظيمية الامتداد النظري والاسقاط الامبريقي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 25، جامعة الشهيد لخضر حمة الوادي، الجزائر.
2. براهيم، وريدة. (2022). فيروس كورونا 2 بالجزائر وانعكاساته الاجتماعية، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد (07)، العدد (01)، الجزائر.
3. الديوان الوطني للإحصاء رقم 49 نشرة 2021
4. سبعون، سعيد ودريوش، وداد. (2019). المؤسسة الجزائرية من السبعينات الى المرحلة الحالية: الكرونولوجيا والسوسيولوجيا، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (5)، العدد (14)، الجزائر.
5. سرمد غانم، صالح وسندية مروان، سلطان الحياي. (2012). العلاقة بين نفخ الصافرة والصمت التنظيمي، مجلة تنمية الرافدين، مجلد (34)، العدد (109)، العراق.
6. سعد خليل، أريج. (2019). التلازم بين أبعاد الصمت التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 1، العراق.

7. شافية، غليظ. (2019). واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 6، العدد 2، الجزائر.
8. العكروف، علي وبغزة، عادل. (2018). قراءة إحصائية تقييمية في سيرورة تطور عمل المرأة الجزائرية في قوة العمل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد (14)، الجزائر.
9. العنزي حمود، سعد علي وصبر، رنا نصر. (2017). سلوكيات أصوات العاملين: المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 100. المجلد 23. العراق.
10. لوصيف، سعيد. بلعموري، نعيم. (2017). محددات التعبير العلني عن الرأي: محاولة لإختبار نظرية دوامة الصمت في السياق الجزائري، مجلة بحوث العلاقات العامة. الشرق الأوسط. السنة الخامسة. العدد 17. مصر.
11. ولفرد ماير، جون وروان، برايان. (2023). مجلة. المنظمات المأسسة: البنية الرسمية بوصفها أسطورة وطقسًا، مجلة عمران، العدد 43، المجلد 11، قطر.

ملخص الدّراسّة

ملخص الدراسة:

مقاربة المنظمة في اختلال أدائها من موقعية التفاعلات بين أفرادها، قبل التطرق إلى فاعليتها وأدائها الاقتصادي، بترميز تجريدي يدّعي العقلنة، ضمن هذه الموضوعة، جاءت الدراسة لإستشكال موضوع مُسيج بكثير من العوائق أقلها الإنكار الضمني لوجود ممارسات على شاكلة التسييس التنظيمي، وما لها من تداعيات على تمثل العاملين والتزامهم، للانخراط في هذا الموضوع وتبيان مضامينه، أجريت الدراسة في تنظيمين عام وخاص، وتحددت إشكالياتها في طرح تساؤل رئيسي: ما علاقة التسييس التنظيمي بالالتزام الاغترابي للعاملين؟ للكشف عن حقيقة هذه العلاقة، دعت الضرورة الى اعتماد المنهج المقارن، ولجمع البيانات تم استخدام الملاحظة، والمقابلة، إضافة إلى الاستمارة والتحليل الإحصائي، وقد خلصت الدراسة الى عديد النتائج أبرزها:

- التزام العاملين اغترابي، وبالخصوص في التنظيم الخاص أين ظهرت مؤشرات بأكثر حدة ودلالة.
- شيوع الأساليب والطرق الملنوية، كتحوير القوة، وممارسة العنف الرمزي، وازدواجية المعايير، في التنظيم بدرجات متفاوتة.
- لدى العاملين في التنظيم الرغبة وروح المبادرة، لكن ممارسات الفئة المسيسة، وغيرها جعلت أفاقهم محصورة ومقزمة في تحقيق الضروريات في شكلها المادي.
- إحساسهم بأن عملهم مثن اجتماعيا يقوي التزامهم، وتحديدهم للصعوبات في سبيل تحقيق المعنى الاعتباري.

Study summary:

The organization's approach in its imbalance performance from the positionality of the interactions between its members, before talking about its effectiveness and economic performance, with an abstract notation that claims rationalization. Within this positioning, the study came to form a topic surrounded by many obstacles, the least of this obstacles is the implicit denial of the existence of practices such as organizational politicization, and their repercussions on Representation of employees and their commitment. To engage in this topic and clarify its implications, the study was conducted in two public and private organizations, and its problem was determined by asking a main question: What is the relationship of organizational politicization to the Alienated commitment of employees? To reveal the truth of this relationship, it was necessary to adopt the comparative approach, and to collect data, observation and interviews were used, in addition to the questionnaire and statistical analysis. The study reached many results, and the most notable are:

- The commitment of employees is Alienated, especially in the private organization, where its indicators appear most acute and significant.
- The prevalence of devious methods, such as distorting power, practicing symbolic violence, and double standards, in the two organizations in varying degrees.
- The workers in the two organizations have the desire and the spirit of initiative, but the practices of the politicized group and others have made their horizons limited and stunted in achieving necessities in their material form.
- Their feeling that their work is socially valued strengthens their commitment and their challenge of difficulties in order to achieve significant meaning.

Résumé de l'étude :

L'approche de l'organisation dans sa performance en déséquilibre à partir de la positionnalité des interactions entre ses membres, avant de parler de son efficacité et de sa performance économique, avec une notation abstraite qui se réclame de la rationalisation. C'est dans ce positionnement que l'étude s'est inscrite pour former un sujet entouré de nombreux obstacles, le moindre de ces obstacles est la négation implicite de l'existence de pratiques telles que la politisation organisationnelle, et de leurs répercussions sur la représentation des salariés et leur engagement. Pour aborder ce sujet et clarifier ses implications, l'étude a été menée dans deux organisations publiques et privées, et sa problématique a été déterminée en posant une question principale : quelle est la relation entre la politisation organisationnelle et l'engagement aliéné des employés ? Pour révéler la vérité de cette relation, il a été nécessaire d'adopter une approche comparative et, pour collecter les données, l'observation et les entretiens ont été utilisés, en plus du questionnaire et de l'analyse statistique. L'étude a abouti à de nombreux résultats, dont les plus remarquables sont : - L'engagement des salariés est aliéné, surtout dans l'organisation privée, où ses indicateurs apparaissent les plus aigus et significatifs. - La prévalence de méthodes surnoises, telles que la distorsion du pouvoir, la pratique de la violence symbolique et le double standard, dans les deux organisations à des degrés divers. - Les travailleurs des deux organisations ont le désir et l'esprit d'initiative, mais les pratiques du groupe politisé et d'autres ont limité leurs horizons et retardé la réalisation des nécessités sous leur forme matérielle. - Leur sentiment que leur travail est socialement valorisé renforce leur engagement et leur dépassement des difficultés pour obtenir du sens.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

قسم علم اجتماع

التأسيس التنظيمي وعلاقته بالالتزام الاغترابي دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العامة مطاحن الحضنة بالمسيلة والمؤسسة

الخاصة مطاحن الإخوة زميح ببوسعادة

دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث لـ.م.د .

علم اجتماع - تخصص تنظيم وعمل.

تحت اشراف:

من اعداد الطالب:

أ.د: بلوم اسمهان

مرهون امحمد

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم الا للأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2021 – 2022

أولاً: البيانات الاجتماعية والمهنية.

☐	أنثى	☐	ذكر	1- الجنس:
☐	متزوج	☐	اعزب	2- السن
☐	أرمل	☐	مطلق	3- الحالة الاجتماعية
☐	ابتدائي	☐	بدون مستوى دراسي	4- المستوى الدراسي:
☐	تكوين مهني	☐	متوسط	
☐	جامعي	☐	ثانوي	
☐	خاصة	☐	عامة	5- نوع المؤسسة
☐	تقني سامي	☐	عامل مهني	6- المستوى المهني
☐	اداري	☐	مهندس	

ثانياً: بيانات حول التسييس التنظيمي |تسييس القوة.

7- الأوامر والقرارات الصادرة عن المسؤولين هل تراها واضحة؟ ☐ نعم ☐ لا

8- القرارات والتوجيهات الصادرة هل تراها:

☐	- عادلة
☐	- عادلة نوعاً ما
☐	- غير عادلة

9- هل تتم مساومتكم من أجل تنفيذ الأوامر والمهام المطلوبة

نعم ☐ لا ☐

على الوجه الذي يرضي المسؤولين

10- برأيك هل يتم توجيه القرارات لتخدم المصالح الخاصة للمسؤولين النافذين في المؤسسة

نعم ☐ لا ☐

• في حالة الإجابة بـ نعم في رأيك يفعلون ذلك من أجل:

☐

- لتقوية نفوذهم

☐

- للحفاظ على مكانتهم الوظيفية

☐

- لخدمة مصالح مجموعتهم

☐

- لإضعاف منافسيهم

نعم ☐ لا ☐

11- هل تقوم بعملك في جو من الإكراه والتهديد

في حالة الإجابة بـ نعم ما نوع هذا التهديد؟

☐

- خصومات من المرتب

☐

- حرمان من المكافآت

☐

- حرمان من الترقية

☐

- إيقاف عن العمل

12- أخرى أذكرها

.....

نعم ☐ لا ☐

13- هل يوجد تبادل للمنفعة والمصالح بين المسؤولين

14- إجراءات وقواعد العمل هل تتسم ؟:

☐

- بالوضوح

☐

- بالغموض

☐

- وجود خروقات تنظيمية وقانونية

يتم التلاعب من خلالها

☐

لا

☐

نعم

15- برأيك هل يتم التلاعب بالقواعد التنظيمية والقانونية ؟

• اذا كانت اجابتك ب نعم في رأيك لماذا.....

☐

- التحكم أكثر في الموظفين والعمال

☐

- خلق نوع من الخضوع

☐

- حتى يتم الاستعانة بهم دائماً

☐

- تحقيق مصالح شخصية لهم

||.السلطة الرمزية

☐

لا

☐

نعم

16- هل تعرضت للتعنيف من قبل مسؤولك في العمل؟

• في حالة الإجابة ب نعم ما نوع هذا التعنيف:

☐

- صراخ في وجهك

☐

- ألفاظ مهينة

☐

- سخريه وتهكم

17- تعنيف من نوع آخر أذكره.....

.....

18- هل تم تكليفك بمهام وأعمال أقل من مستواك الفعلي؟ نعم ☐ لا ☐

19- يوجد تفاضل وتمييز في المعاملة (للموظفين/والعمال) من قبل المسؤولين

نعم ☐ لا ☐

20- هل يتم توبيخك عند كل تقصير في المهام والأعمال المطلوبة أمام زملائك

نعم ☐ لا ☐

21- هل يتم تحميلك نتائج الإخفاق المحقق في تأدية المهام والأعمال المطلوبة

نعم ☐ لا ☐

22- هل تجد سهولة في الوصول الى المعلومات المتعلقة بسير العمل؟

نعم ☐ لا ☐

• في حالة الإجابة ب لا في رأيك ما هو السبب

.....

23- أثناء تعرضك لموقف معقد أثناء العمل هل تتم مساعدتك على تخطيه؟

☐
☐
☐
☐

- دائما

- أحيانا

- نادرا ما يتم ذلك

- لا تتم مساعدتك

24- لغة التواصل معكم من قبل رؤسائكم فيها نوع من التعالي نعم ☐ لا ☐

|||. النفاق الإداري

25- في محيط العمل هل يحاول رئيسك في العمل لفت انتباه المسؤولين؟

☐ لا ☐ نعم

26- رئيسك في العمل هل يحب الظهور بمظهر الشخص المثالي والمناسب؟

☐ لا ☐ نعم

27- هل يتصيد رئيسك في العمل أخطائك؟ ☐ لا ☐ نعم

28- عند ارتكابك لأخطاء معينة في العمل هل يشهر بها رئيسك

في العمل أمام الآخرين ☐ لا ☐ نعم

29- رئيسك في العمل هل يتحدث دائما عن الإخلاص والجدية

والتفاني في العمل؟ ☐ لا ☐ نعم

30- هل يسعى رئيسك في العمل الى تبني الإنجازات

الإيجابية في العمل؟ ☐ لا ☐ نعم

31- هل يستفيد رئيسك في العمل من جهودكم ليحصل على التقدير والإطراء؟

- ☐ - دائما ما يفعل ذلك
- ☐ - أحيانا يفعل ذلك
- ☐ - نادرا ما يفعل ذلك

32- برأيك هل يسعى رئيسك في العمل الى كسب دعم وتأييد

زملاءه ومسؤوليه؟ ☐ لا ☐ نعم

33- هل يكثر رئيسك في العمل من المدح والإطراء للمسؤولين

☐ ☐

لا

نعم

النافذين؟

34- في رأيك يحرص رئيسك على حضور جميع الاجتماعات:

☐

- عندما يحضر اليها المسؤولين النافذين

☐

- حتى يظهر بمظهر الحريص والمهتم بالعمل

☐

- من أجل التقرب والتودد للمسؤولين

☐

- من أجل حب الظهور

35- من خلال تفاعلك مع رئيسك في العمل هل يبدو شخصاً:

☐

- واضح

☐

- مناور

☐

- غامض

ثالثاً: بيانات حول الالتزام الاغترابي:

أ. الصمت التنظيمي

☐

لا

☐

36- هل تلتزم التزاماً تاماً بالأوامر والتوجيهات الصادرة عن رئيسك؟ نعم

37- في حالة إبداء رأي مخالف أثناء اجتماعات العمل هل تخاف من ردود أفعال زملائك

☐

لا

☐

نعم

ورؤسائك في العمل؟

☐

لا

☐

نعم

38- هل تشارك بقوة في طرح الأفكار والمقترحات

• في حالة الإجابة ب لا ماهو السبب في رأيك؟

.....

☐
☐

39- عادة ما تلتزم الصمت أثناء النقاش؟

نعم

لا

• في حالة الإجابة بـ نعم في رأيك السبب يعود الى

- عدم الاهتمام واللامبالاة
- الخوف من عدم دعم الزملاء
- الخوف من النقد
- عدم جدية الادارة للإصغاء

☐
☐
☐
☐

40- في محيط العمل تتعامل مع زملائك ورؤسائك بمنتهى الحذر

والحيطة لكي:

- تتجنب الخلاف والصراع معهم
- حتى لا تتعرض للمساءلة
- تتجنب الإضرار بمصالح بعض الأطراف
- حتى لا تفقد بعض الامتيازات الشخصية

☐
☐
☐
☐

41- في محيط العمل هل تتجنب المواجهة مع أصحاب النفوذ في المؤسسة؟

نعم

لا

☐
☐

42- تتعمد حجب المعلومات الخاصة بسير العمل حتى:

- تستعملها في الوقت المناسب لحماية وضعك المهني والوظيفي
- لتحمي مصالح جماعة العمل
- ترى أنك غير قادر على التأثير في الوضع الحالي

☐
☐
☐

|| اغتراب الحافزية:

- 43- هل تكفي بالأجر المقدم لك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 44- الأجر المقدم لك هل تراه يتوافق مع ما تقدمه من عمل؟ نعم ☐ لا ☐
- 45- خلال تفاعلك في علاقات العمل هل تميل الى العزلة؟ نعم ☐ لا ☐
- 46- هل تشعر أن لديك رغبة للإنجاز والأداء العالي؟ نعم ☐ لا ☐

• عند الإجابة بـ لا ماهو السبب في رأيك؟

- 47- هل تسعى الى زيادة مهاراتك ومعارفك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

• في حالة الإجابة بـ نعم تفعل ذلك من أجل:

- التقدم في العمل ☐
- زيادة أجرك ☐
- للحصول على المكافآت ☐
- من أجل الحصول على التقدير من المسؤولين ☐
- لتقدير نفسك ☐

• في حالة الإجابة بـ لا ماهو السبب في رأيك؟

48- أثناء تأدية عملك عادة ما تشعر بـ:

- بالحيوية والحماس ☐
- يكون الأمر عاديًا ☐
- الروتين والملل ☐
- التذمر والتملل ☐

49- أثناء العمل تقوم بما هو مطلوب منك بـ:

- بمهارة واحترافية
 - ما هو مطلوب بالضبط
 - إنجاز الحد الأدنى المطلوب
- 50- هل تهتم وتسعى جاهدا من أجل الحصول على ترقية؟
- نعم ☐ لا ☐

|||. غياب الاستغراق الوظيفي

- 51- هل تكرر كل وقتك وجهودك للقيام بالعمل المطلوب؟
- نعم ☐ لا ☐

52- عملك له معنى وقيمة كبيرة بالنسبة الى:

- لك شخصيا
 - لأسرتك وأقاربك
 - لأصدقائك والمحيطين بك
 - أمام الآخرين بشكل عام
- 53- هل تهتم بالتأثير الإيجابي على زملائك في محيط العمل؟
- نعم ☐ لا ☐

54- العمل الذي تقوم به يتوافق مع:

- رغباتك وميولك
- مهاراتك وقدراتك
- لم تجد عملا غيره

55- خلال العمل هل تكون مشتت الانتباه بشكل:

- كبير ☐
- متوسط ☐

☐ - منعدم

56- في العمل هل تبادر الى طرح:

- ☐ - مقترحات جديدة للعمل
- ☐ - حل مشكلات العمل
- ☐ - نقد إجراءات العمل

57- ارتباطك بمكان عملك ومؤسستك هل تراه:

- ☐ - قوي
- ☐ - متوسط
- ☐ - ضعيف
- ☐ - منعدم

58- كعامل/موظف بالمؤسسة هل؟

- ☐ - تهتم بمحيط عملك بشكل خاص
- ☐ - تهتم بما يحدث بالمؤسسة بشكل عام
- ☐ - لا تهتم بمحيط عملك ولا بمؤسستك

59- هل تحرص على سمعة مؤسستك خارج محيط العمل

☐ نعم ☐ لا

60- تقوم بتصحيح الأفكار الخاطئة عند الآخرين عن مؤسستك

☐ نعم ☐ لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

قسم علم اجتماع

التسييس التنظيمي وعلاقته بالالتزام

الاغترابي للعامل

دراسة مقارنة لمؤسستين عامة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العامة مطاحن الحضنة بالمسيلة والمؤسسة

الخاصة مطاحن الإخوة زميح ببوسعادة

دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث لـ م.د علم اجتماع - تخصص تنظيم وعمل.

تحت اشراف:

أ.د: بلوم اسمهان

من اعداد الطالب:

مرهون امحمد

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم الا للأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2022 – 2023

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية.

☐	أنثى	☐	ذكر	4- الجنس:
☐	متزوج	☐	اعزب	5- السن
☐	أرمل	☐	مطلق	6- الحالة الاجتماعية
☐	ابتدائي	☐	بدون مستوى دراسي	4- المستوى الدراسي:
☐	تكوين مهني	☐	متوسط	
☐	جامعي	☐	ثانوي	
☐	خاصة	☐	عامة	5- نوع المؤسسة
☐	تقني سامي	☐	عامل مهني	6- المستوى المهني
☐	اداري	☐	مهندس	
☐				7- سنوات العمل في المؤسسة :
☐				
☐				
☐				
☐				
☐				

ثانياً: بيانات حول التسييس التنظيمي

1. القوة.

8- إجراءات وقواعد العمل هل تتسم ؟:

- بالوضوح

- بالغموض

☐
☐
☐

- وجود خروقات تنظيمية وقانونية يتم التلاعب من خلالها

نعم ☐ لا ☐

9- برأيك قرارات الإدارة تخدم مصالح فئة خاصة

10- ترى أن الخبرات التي يمتلكها أصحاب القرار في المؤسسة:

- كبيرة

- متوسطة

- قليلة

☐
☐
☐

11- يتم تقديم العلاوات والتعويضات من أجل تحقيق امتثال أكثر للأوامر

نعم ☐ لا ☐

12- برأيك هل يتم استغلال المنصب الرسمي لخدمة مصالح خاصة في المؤسسة

نعم ☐ لا ☐

• في حالة الإجابة بـ نعم في رأيك يفعلون ذلك من أجل:

- لتقوية نفوذهم

- للحفاظ على مكانتهم الوظيفية

- لخدمة مصالح مجموعتهم

- لإضعاف منافسيهم

☐
☐
☐
☐

13- هل تقوم بعملك في جو من التهديد

نعم ☐ لا ☐

• في حالة الإجابة بـ نعم ما نوع هذا التهديد؟

- خصومات من المرتب

- حرمان من المكافآت

- حرمان من الترقية

- إيقاف عن العمل

☐
☐
☐
☐

14- أخرى أذكرها

15- يتبادل المسؤولون المعلومات المهمة حول الميزانية

نعم ☐ لا ☐

16- برأيك هل يتم التلاعب بأنظمة تقييم الاداء ؟

نعم

لا

☐

• اذا كانت اجابتك ب نعم في رأيك لماذا.....

- التحكم أكثر في الموظفين والعمال

- خلق نوع من الخضوع

- حتى يتم الاستعانة بهم دائماً

- تحقيق مصالح شخصية لهم

☐
☐
☐
☐

||.السلطة الرمزية

17- هل تعرضت للتعنيف من قبل مسؤولك في العمل؟

نعم

لا

☐
☐

• في حالة الإجابة ب نعم ما نوع هذا التعنيف:

- صراخ في وجهك

- ألفاظ مهينة

- سخيرية وتهكم

☐
☐
☐

18- تعنيف من نوع آخر أذكره.....

19- هل تم تكليفك بمهام وأعمال أقل من مستواك الفعلي؟

نعم

لا

☐
☐

20- يوجد تفاضل وتمييز في المعاملة (للموظفين/والعمال) من قبل المسؤولين

نعم

لا

☐
☐

21- هل يتم توبيخك عند كل تقصير في المهام والأعمال المطلوبة أمام زملائك

نعم

لا

☐
☐

22- هل يتم تحميلك نتائج الإخفاق المحقق في تأدية المهام والأعمال المطلوبة

نعم

لا

☐
☐

23- هل تجد سهولة في الوصول الى المعلومات المتعلقة بسير العمل؟

☐
☐

لا

نعم

• في حالة الإجابة بـ لا في رأيك ما هو السبب

24- أثناء تعرضك لموقف معقد أثناء العمل هل تتم مساعدتك على تخطيه؟

- دائما
- أحيانا
- نادرا ما يتم ذلك
- لا تتم مساعدتك

☐
☐
☐
☐

25- لغة التواصل معكم من قبل رؤسائكم فيها نوع من التعالي

☐

لا

☐

نعم

|||. النفاق الإداري

26- في محيط العمل هل يحاول رئيسك في العمل لفت انتباه المسؤولين؟

☐

لا

☐

نعم

27- رئيسك في العمل هل يحب الظهور بمظهر الشخص المثالي والمناسب؟

☐

لا

☐

نعم

☐

لا

☐

نعم

28- هل يتصيد رئيسك في العمل أخطائك؟

29- عند ارتكابك لأخطاء معينة في العمل هل يشهر بها رئيسك

☐

لا

☐

نعم

في العمل أمام الآخرين

30- رئيسك في العمل هل يتحدث دائما عن الإخلاص والجدية

☐

لا

☐

نعم

والتفاني في العمل؟

31- هل يسعى رئيسك في العمل الى تبني الإنجازات

☐

لا

☐

نعم

الإيجابية في العمل؟

32- هل يستفيد رئيسك في العمل من جهودكم ليحصل على التقدير والإطراء؟

☐

- دائما ما يفعل ذلك

- أحيانا يفعل ذلك

- نادرا ما يفعل ذلك

-

☐
☐

33- برأيك هل يسعى رئيسك في العمل الى كسب دعم وتأييد

زملاءه ومسؤوليه؟

نعم ☐ لا ☐

34- هل يكثر رئيسك في العمل من المدح والإطراء للمسؤولين

النافذين؟

نعم ☐ لا ☐

35- في رأيك يحرص رئيسك على حضور جميع الاجتماعات:

- عندما يحضر اليها المسؤولين النافذين

- حتى يظهر بمظهر الحريص والمهتم بالعمل

- من أجل التقرب والتودد للمسؤولين

- من أجل حب الظهور

☐
☐
☐
☐

36- من خلال تفاعلك مع رئيسك في العمل هل يبدو شخصًا:

- واضح

- مناور

- غامض

☐
☐
☐

ثالثًا: بيانات حول الالتزام الاغترابي:

١. الصمت التنظيمي

37- هل تلتزم التزامًا تامًا بالأوامر والتوجيهات الصادرة عن رئيسك؟

نعم ☐ لا ☐

38- في حالة إبداء رأي مخالف أثناء اجتماعات العمل هل تخاف من ردود أفعال زملائك

ورؤسائك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

39- هل تشارك بقوة في طرح الأفكار والمقترحات

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بـ لا ماهو السبب في رأيك؟

نعم	☐	لا	☐
-----	--------------------------	----	--------------------------

40- عادة ما تلتزم الصمت أثناء النقاش؟

- في حالة الإجابة بـ نعم في رأيك السبب يعود الى

☐
☐
☐
☐

- عدم الاهتمام واللامبالاة
- الخوف من عدم دعم الزملاء
- الخوف من النقد
- عدم جدية الادارة للإصغاء

41- في محيط العمل تتعامل مع زملائك ورؤسائك بمنتهى الحذر والحيطه لكي:

☐
☐
☐
☐

- تتجنب الخلاف والصراع معهم
- حتى لا تتعرض للمساءلة
- تتجنب الإضرار بمصالح بعض الأطراف
- حتى لا تفقد بعض الامتيازات الشخصية

42- في محيط العمل هل تتجنب المواجهة مع أصحاب النفوذ في المؤسسة؟

نعم	☐	لا	☐
-----	--------------------------	----	--------------------------

43- تعتمد حجب المعلومات الخاصة بسير العمل حتى:

☐
☐
☐

- تستعملها في الوقت المناسب لحماية وضعك المهني والوظيفي
- لتحمي مصالح جماعة العمل
- ترى أنك غير قادر على التأثير في الوضع الحالي

||. اغتراب الحافزية:

نعم	☐	لا	☐
نعم	☐	لا	☐
نعم	☐	لا	☐
نعم	☐	لا	☐

44- هل تكفي بالأجر المقدم لك في العمل؟

45- الأجر المقدم لك هل تراه يتوافق مع ما تقدمه من عمل؟

46- خلال تفاعلك في علاقات العمل هل تميل الى العزلة؟

47- هل تشعر أن لديك رغبة للإنجاز والأداء العالي؟

- عند الإجابة بـ لا ماهو السبب في رأيك؟

لا ☐ نعم ☐

48- هل تسعى الى زيادة مهاراتك ومعارفك في العمل؟

- في حالة الإجابة بـ نعم تفعل ذلك من أجل:

- التقدم في العمل
- زيادة أجرك
- للحصول على المكافآت
- من أجل الحصول على التقدير من المسؤولين
- لتقدير نفسك

☐
☐
☐
☐
☐

- في حالة الإجابة بـ لا ماهو السبب في رأيك؟

49- أثناء تأدية عملك عادة ما تشعر بـ:

- بالحيوية والحماس
- يكون الأمر عاديًا
- الروتين والملل
- التذمر والتملل

☐
☐
☐
☐

50- أثناء العمل تقوم بما هو مطلوب منك بـ:

- بمهارة واحترافية
- ماهو مطلوب بالضبط
- إنجاز الحد الأدنى المطلوب

☐
☐
☐

لا ☐ نعم ☐

51- هل تهتم وتسعى جاهدا من أجل الحصول على ترقية؟

|||. غياب الاستغراق الوظيفي

لا ☐ نعم ☐

52- هل تركز كل وقتك وجهودك للقيام بالعمل المطلوب؟

53- عملك له معنى وقيمة كبيرة بالنسبة الى:

- لك شخصيا
- لأسرتك وأقاربك
- لأصدقائك والمحيطين بك
- أمام الآخرين بشكل عام

☐
☐
☐
☐

54- هل تهتم بالتأثير الإيجابي على زملائك في محيط العمل؟

نعم ☐ لا ☐

55- العمل الذي تقوم به يتوافق مع:

☐
☐
☐

- رغباتك وميولك
- مهاراتك وقدراتك
- لم تجد عملاً غيره

56- خلال العمل هل تكون مشتت الانتباه بشكل:

☐
☐
☐

- كبير
- متوسط
- منعدم

57- في العمل هل تبادر إلى طرح:

☐
☐
☐

- مقترحات جديدة للعمل
- حل مشكلات العمل
- نقد إجراءات العمل

58- ارتباطك بمكان عملك ومؤسستك هل تراه:

☐
☐
☐
☐

- قوي
- متوسط
- ضعيف
- منعدم

59- كعامل/موظف بالمؤسسة هل:

☐
☐
☐

- تهتم بمحيط عملك بشكل خاص
- تهتم بما يحدث بالمؤسسة بشكل عام
- لا تهتم بمحيط عملك ولا بمؤسستك

60- هل تحرص على سمعة مؤسستك خارج محيط العمل

نعم ☐ لا ☐

61- تقوم بتصحيح الأفكار الخاطئة عند الآخرين عن مؤسستك

نعم ☐ لا ☐

3- دليل المقابلة الحرة:

دليل المقابلة الحرة

I. دليل مقابلة خاص بمسؤولي مصلحة الموارد البشرية:

- 1- ماهو مستواك التعليمي؟
- 2- كيف تقيم واقع عملية التوظيف بالمؤسسة؟
- 3- ماهي المعايير المعتمدة في تقييم العمال في مؤسساتكم؟
- 4- ماهي آليات التحفيز التي تستخدمونها في مؤسساتكم؟
- 5- هل مسارات المعلومات واضحة ويمكن لأي عامل الوصول اليها؟

II. دليل مقابلة خاص بالمشرفين على العمال:

- 1- ماهو مستواك التعليمي؟
- 2- من موقعك الاشرافي كيف تنظر الى العمال؟
- 3- من موقعك الاشرافي كيف تتعامل مع بؤادر التراخي والتكاسل من جانب العمال؟
- 4- من خلال احتكاك المتواصل بالعمال هل يصرحون بكل المعلومات التي تخص سير عملية الإنتاج؟
- 5- هل يبادر العمال الى طرح اقتراحات ومبادرات لسير العمل؟
- 6- من خلال الاحتكاك المباشر هل ترى العمال يقبلون على العمل بحماس؟
- 7- هل ترى أنهم متمسكون بالعمل هنا في المؤسسة؟

كيف تقيم علاقتك بهم؟

دليل الملاحظة المباشرة

I. ظروف العمل التنظيمية والفيزيائية:

- 1- البنية المادية للمؤسسة (من ناحية الفضاء الواسع، الإضاءة، الضوضاء، النظافة...الخ).
- 2- سيرورة العملية الإنتاجية من التوضيب الى التخزين.
- 3- وضوح أو غموض إجراءات العمل.

II. ظروف العمل الاجتماعية:

- 4- طبيعة العلاقات بين العاملين فيما بينهم (تعاون، ضحك، تنافر، تباعد).
- 5- طبيعة العلاقات بين العاملين ومشرفيهم (إشراف مباشر ولصيق، صرامة، ليونة).
- 6- كثافة التفاعل (أحاديث، نكت، إنطواء وعزلة، صمت).
- 7- السلوكيات والممارسات (جدية، تكاسل، حماس، تفاني).