

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: الاجتماعية والانسانية

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

واقع الإغلاق التنظيمي في المؤسسة الجزائرية


(دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية بالمسيلة)

إعداد الطالبة: عيسي فريدة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة محمد بوضياف	عزوز عبد الناصر
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف	بوساق هجيرة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف	بداوي محمد سفيان

السنة الجامعية : 2020-2021



شكر و عرفان

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

من هذا المقام أتقدم بخالص الشكر والاعتراف والامتنان لكل من ساهم


من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع، بداية بالأستاذة

المشرفة بوساق هجيرة، ثم شكر خاص وخالص للأستاذة

الأفاضل عزوز عبد الناصر، بلوم اسمهان، بداوي محمد سفيان،

تالي جمال، والدكتور كشيدة عبد القادر، والزميل حمزاوي محمد العيد

من جامعة أدرار.



أقدم خالص شكري لموظفي مديرية الادارة المحلية

على حسن تعاونهم

واستجابتهم لمتطلبات هذه الدراسة



إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه لمن كانا سراجين ينيران دربي، لمن جادا بالغالي والنفيس

لأصل لأعلى وأحسن المراتب، والديا الحبيين

أخواتي اللاتي تحملن معي ضغوط الدراسة بقلوب محبة وداعمة ومشجعة

وكن لي خير السند

إخوتي حفظهم الله

زملاء الدراسة ماستر دفعة 2020-2021 ذكوا وإنانا

الجيل الكلاسيكي والجيل الجدي معا

الدفعة المميزة بكل ما تحمله الكلمة من معنى

أهدي ثمرة جهدي هذا لكل باحث في حقل السوسولوجيا

وأتمنى من الله العلي القدير أن ينفع به كل من احتاجه



فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

2مقدمة
5الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
6أولا-تحديد الإشكالية وصياغتها
14ثانيا-أهمية الدراسة
141- الأهمية العلمية
152-الأهمية العملية
15ثالثا-أسباب اختيار الموضوع
151-أسباب ذاتية
152-أسباب موضوعية
16رابعا-أهداف الدراسة
17خامسا-مفاهيم لها علاقة بالدراسة
26الفصل الثاني الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس
28أولا-البناء المفاهيمي للإغلاق التنظيمي
34ثانيا-الإغلاق في المنطلقات الفبرية
37ثالثا-محددات بناء ثقافة الإغلاق التنظيمي

40	1-التزلف والنفاق الإداري.....
41	2-جماعة المصلحة.....
43	3-ثقافة الخنوع لدى الفئات المسيية.....
44	4-الاستبداد الناعم كآلية في بناء ثقافة الإغلاق التنظيمي.....
47	5-تعبئة التحيز المؤسسي.....
47	6-الممارسات الجامدة.....
49	7-العصبية الإدارية.....
52	8-الحواشي التنظيمية.....
53	الفصل الثالث: الاستخلاب التنظيمي نحو رؤية سوسولوجية جديدة.....
54	أولا-الاستخلاب التنظيمي التأسيس المفاهيمي.....
59	ثانيا-أشكال الاستخلاب التنظيمي.....
59	1-الاستخلاب الملق الناعم.....
60	2-الاستخلاب التعاقدية والأجري.....
64	ثالثا-الفئات المستهدفة بالاستخلاب التنظيمي.....
65	رابعا-السلطة في علاقتها بالاستخلاب التنظيمي.....
67	خامسا-موارد السلطة الاستخلابية.....
68	سادسا-استراتيجيات العملية الاستخلابية.....
71	سابعا-المقاربة النظرية للاستخلاب التنظيمي.....
74	الفصل الرابع: رؤية تأسيسية لمنع التنظيمي.....

75	أولاً-البناء المفاهيمي لمنع التنظيمي
80	ثانياً-أنواع المنع التنظيمي
82	ثالثاً-المقاربة النظرية لمنع التنظيمي
85	الفصل الخامس: الهدر التنظيمي
86	أولاً-الدلالة المفاهيمية للهدر التنظيمي
90	ثانياً-هدر الكفاءات الوطنية
91	ثالثاً-في العلاقة بين الهدر والقهر
93	رابعاً-صور الهدر التنظيمي ومستوياته
95	خامساً-الفئات المهذورة
96	سادساً-العامل المهذور داخل المؤسسة
97	سابعاً-الهدر المؤسسي
99	ثامناً-الهدر التنظيمي والقهر في نظرية الصراع عند دارندورف
104	الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
105	أولاً مجال الدراسة
108	ثانياً-المنهج المستخدم
109	ثالثاً-أدوات جمع البيانات
112	رابعاً-أسلوب اختيار مجتمع البحث
113	خامساً-خصائص مجتمع الدراسة حسب المحددات السوسيو مهنية
118	الفصل السابع: النتائج العامة للإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

119	أولاً-نتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء مؤشرات الإستخلاب التنظيمي.....
127	ثانياً-نتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء مؤشرات المنع التنظيمي.....
135	ثالثاً-نتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء مؤشرات الهدر التنظيمي.....
	الفصل الثامن: قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
142	
164	خاتمة وتوصيات.....

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

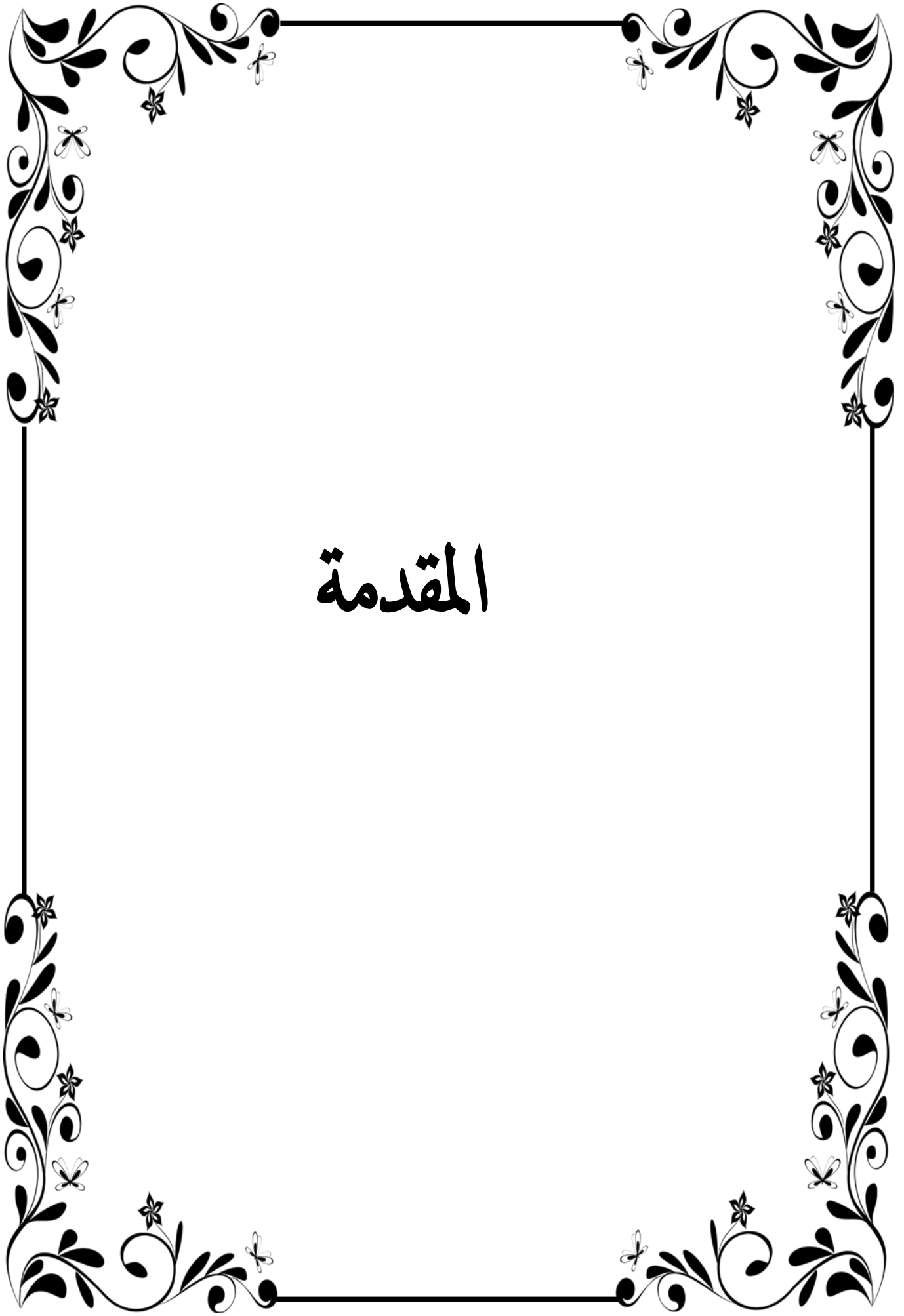
الرقم	الموضوع	الصفحة
01	يوضح توزيع الموظفين بمديرية الإدارة المحلية حسب المصالح	108
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن	113
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس والخبرة المهنية	114
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	114
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	115
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخضوع في السلطة	115
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب تفويض السلطة	116
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب تفويض السلطة والوظيفة الحالية	117
09	يوضح طبيعة علاقة الموظف بالمسؤول	119
10	يوضح طبيعة العلاقة مع الزملاء	119
11	يوضح الالزام بالتنفيذ الحرفي للأوامر والتعليمات مع ذكر سبب	120
12	يوضح القوة والمعنى في ظروفات دارندورف	121
13	يوضح اشتراط المسؤول تنفيذ العمل مقابل السماح بقضاء المصالح الخاصة	121
14	يبين وعد المسؤول موظفيه بالمكافأة	122
15	يبين محاولة المسؤول إغراء موظفيه بسلطته ونفوذه للتأثير عليهم	122
16	يبين هامش الحرية في أداء العمل	123

123	يوضح توريط المسؤول لموظفيه بعمل غير قانوني	17
124	يوضح تهديد المسؤول بفصل الموظف عن العمل أو العقاب عند حدوث خلاف بينهما مقارنة بطبيعة العلاقة مع المسؤول	18
125	يبين الاستدعاء للعمل أيام الراحة والعطل القانونية	19
125	يبين العمل بعد انتهاء الدوام	20
125	يوضح الشعور بالعمل في المصلحة بدون رغبة المسؤول	21
126	يوضح مساعدة المسؤول في تصحيح الأخطاء المهنية لموظفيه	22
126	يوضح الحواشي التنظيمية للمسؤول	23
127	يوضح التودد للمسؤول على غير العادة لقضاء المصالح الخاصة "التزلف"	24
127	يوضح وجود الاتصال المتبادل بين المسؤول وموظفيه مع السبب في حالة عدم وجوده	25
129	يبين نسبة ارتباط عملية المشاركة في اتخاذ القرارات مع الخبرة المهنية والوظيفة الحالية	26
129	يوضح السماح بالتعبير عن النفس	27
130	يوضح مدى السرية في العمل	28
130	يوضح التكليف بمهام لا يمكن القيام بها	29
131	يوضح التعرض لكثرة الاستفسارات عند أي تقصير	30
131	يوضح تأجيل العطل السنوية للموظفين بدون سبب	31
132	يبين الاستفادة من الترقية وسبب في عدم الاستفادة حسب الخبرة المهنية	32
133	يوضح الاستفادة من الدرجات	33

134	يوضح الاستفادة من الدورات التكوينية وأسباب عدم الاستفادة بناءً على الخبرة المهنية	34
135	يوضح ممارسة الاكراه في أداء الأعمال بالارتباط مع وصف طبيعة العلاقة بالمسؤول	35
136	يوضح توبيخ المسؤول للموظف أمام زملائه والسبب في ذلك في حالة الاجابة بنعم	36
136	يوضح صعوبة التفاهم مع المسؤول ارتباطا بطبيعة العلاقة به	37
137	يوضح أخذ المسؤول رأي موظفيه بعين الاعتبار	38
137	يوضح قبول المسؤول للمهام المكلف بها موظفيه	39
138	يوضح الاعتراف بالمهام المنجزة من طرف الموظفين	40
138	يوضح تسليط الرقابة المشددة على الموظف عكس زملائه	41
139	يوضح التعرض للإجراءات التعسفية حتى بدون تقصير	42
140	يوضح الشعور بتحكم المسؤول والمعاملة كالألة	43
140	يوضح تدخل المسؤول في الأمور الشخصية لموظفيه	44
140	يوضح تباهي المسؤول بمنصبه وسلطته على موظفيه	45

فهرس الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	أسس تشكل الثقافة الإغلاقية وأهدافها	30
02	أبعاد الإغلاق التنظيمي	34
03	تدرج العملية الإغلاقية من المنظور الفييري	36
04	محددات بناء ثقافة الإغلاق التنظيمي	39
05	آلية العملية الإستخلابية	58
06	أشكال الإستخلاب التنظيمي	64
07	مصادر السلطة المستخلبة والفئات المستهدفة	68
08	جوانب وأسس تصنيفات المنع التنظيمي	81
09	قوى التسلط القهرية المسببة لهدر العامل	89
10	العلاقة بين الهدر والقهر	92
11	أشكال الهدر والفئات المستهدفة	96
12	يوضح القوة والمعنى في طروحات دارندورف	102
13	الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية بالمسيلة	106



المقدمة

المقدمة

مقدمة:

إن المتفحص للثقافة المؤسساتية وثقافة المسؤولية وثقافة الأنا الجمعي، يلحظ تبلور فكر خاطئ في التعاطي مع مؤسسات الدولة الخدمية ذات الصبغة العامة في خدمة شرائح واسعة من المجتمع لتتحول وكأنها مؤسسات خاصة يعبت فيها من يمارس ثقافة الإلغاء والإغلاق.¹

الإدارة العمومية هي مرفق عمومي تتحقق بواسطته السياسة العامة للدولة، تستمد قوتها وديناميتها من النظام العمومي ككل. غير أن النظرة السلبية التي تكونت حولها والتي علقت في تصورات وأذهان الأفراد داخلها أورثت فكرا أو تصورا خاطئا، وكأن الإدارة العمومية ملك خاص. وأسفرت عن نسق إغلاقي، يقوم على استغلال المناصب الوظيفية لتحقيق المصالح الخاصة بدل السعي لتحقيق المصلحة العامة للإدارة والتنظيم ككل، هذا بدوره خلق فجوة تفصل بين الإدارة وسعيها لتقديم خدماتها بأكمل وجه وبين إجراءات التنظيم التي تكفل ذلك، فكرست بذلك الرداءة والتخلف الإداري بسبب تحول الإطارات غير المسؤولة والفاشلة إلى المراكز الإدارية وممارستها لسياسة الإغلاق.

والإغلاق التنظيمي يمارس من أحد أطراف العلاقة التنظيمية داخل هاته الإدارة على الطرف الآخر، حيث يصبح أداة الهيمنة القصدية وإثبات الذات ونفي الإرادة عن المغلق عليه، وبدل أن تسود لدى المغلق ثقافة النقاش والحوار والاختلاف وتبادل المنافع تنعدم وتحل محلها ثقافة العبودية والسيطرة والنفعية والمصالح أحادية الطرف وغير المتبادلة. فينتج عن ذلك حالة تفكك تصيب الروابط السوسيوتنظيمية نتيجة الصراعات والصدمات التي يخلقها فعل الإغلاق.

وبذلك يعتبر الإغلاق التنظيمي مشكلة مركبة ومعقدة تطرح مشكلات جزئية عديدة تتعلق بمضمونه والعلاقات السوسيوتنظيمية المختلفة القائمة فيه على أساس الطبقة والتفاضل والمحابة وسوء توزيع القوة والنفوذ والموارد النادرة في التنظيم. ولا يفهم إلا كنعق لاندماج التنظيمي. بحيث

¹ - عبد الكريم يوسف، محمد: ثقافة الإلغاء في السياسة الحديثة ، <https://elsada.net/127515>

المقدمة


يحصر الآخر ويسد في وجهه أبواب التميز والاستقرار والاندماج داخل المنظمة، من خلال ممارسة أشكال الاستخلاب والمنع والهدر والهيمنة الرمزية والتعنيف الجسدي، مسببا له التزاما اغترابيا وأسرا وظيفيا وسوء تكيف مهني. كما قد يكون في حالة المقاومة وعدم الرضوخ دافعا قويا للانجاز والسعي إلى تغيير المنصب أو الوظيفة إلى وظيفة في منظمة أخرى، أو تحسين المؤهل العلمي للصعود في سلم الترقية للتخلص من الوظيفة التي مورس عليه من خلالها الإغلاق والتحول إلى مصلحة أو وظيفة أكثر أمانا واستقرارا وحصانة من الوظيفة الأولى، تمتاز بالمرونة والحيوية في العمل وتسمح بالتعبير داخل التنظيم والاستفادة من فرص المنفعة والمشاركة في تحقيق الأهداف العامة.

وتأسيسا على ذلك وللوقوف على الدلالة المفاهيمية للمتغير المدروس وتحديد أبعاده الهادفة إلى احتكار المنفعة والاستفراد بالموارد النادرة واقتناص الفرص لحرمان الفئات المغلق عليها واستبعادها وإقصائها، جاءت هاته الدراسة الموسومة بواقع الإغلاق التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، حيث شملت على جانبيين النظري والميداني تضمنا معا ثمانية فصول، حيث جسدت الفصول النظرية في سياق أهداف ومنطلقات الدراسة الوقوف على واقع الإغلاق التنظيمي انطلاقا من الفصل الأول الذي شمل على المقاربة النظرية للدراسة أين تناول تحديد الإشكالية وصياغتها، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، كما ضمن مفاهيم لها علاقة بالدراسة. أما الفصل الثاني فتضمن البناء المفاهيمي للإغلاق التنظيمي ولوجا إلى المقاربات النظرية التي عالجت الظاهرة باختلاف منطلقاتها ومحدداتها السوسيوتنظيمية، مرورا بالوقوف على العوامل الكامنة وراء بناء وتكريس ثقافة الإغلاق التنظيمي. ثم جاء الفصل الثالث تحت عنوان الاستخلاب التنظيمي نحو رؤية سوسولوجية جديدة تناول التأسيس المفاهيمي للاستخلاب التنظيمي وأشكاله معرجا على الفئات المستهدفة بالاستخلاب التنظيمي مرورا باستراتيجيات العملية الاستخلابية وأخيرا المقاربة النظرية للاستخلاب التنظيمي. بينما جاء الفصل الرابع بعنوان رؤية تأسيسية لمنع التنظيمي ليناقدش في محتواه البناء

المقدمة

المفاهيمي للمنع التنظيمي مروراً بتحديد أنواع المنع التنظيمي ثم الوقوف على المقاربة النظرية لهذا البعد. وفي الفصل الخامس المعنون بالهدر التنظيمي تم تناول الدلالة المفاهيمية للهدر التنظيمي ثم عنصر هدر الكفاءات الوطنية وحدد العلاقة بين الهدر والقهر كما أوضح صور الهدر التنظيمي ومستوياته وما هي الفئات المهذورة وشرح كيف يهدر العامل داخل المؤسسة وكيف تهدر المؤسسات، وفي الأخير تناول المقاربة النظرية أيضاً لهذا البعد.

أما التوجهات العملية للجانب الميداني فقد كانت بمثابة محاولة للمقاربة التنظيرية التي ترمي إلى ربط أبعاد الإغلاق التنظيمي إنطلاقاً من أهداف الدراسة ومؤشرات كل بعد التي غدت كترسيمة منهجية لإرساء الفصول الأمبريقية. فاحتوى الفصل السادس على المقاربة المنهجية الميدانية من خلال تحديد مجالات الدراسة في سياقاتها المكانية، الزمنية والبشرية، في خضم المنهج الوصفي مقننا في أدوات جمع البيانات منها الملاحظة المباشرة ودليل الملاحظة، استمارة المقابلة ودليل المقابلة الحرة. لتقوية الرؤية الهيكلية لواقع الإغلاق التنظيمي. ثم الفصل السابع تحت عنوان النتائج العامة للإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد، تضمن بدوره قراءة لنتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء مؤشرات الإستخلاب التنظيمي، ثم قراءة نتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء مؤشرات المنع التنظيمي وأخيراً قراءة نتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء مؤشرات الهدر التنظيمي. ثم احتوت الدراسة على الفصل الثامن الذي تضمن "قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة. فخاتمة الدراسة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and swirling lines, framing the central text.

الفصل الأول
المقاربة المنهجية للدراسة
النظرية

أولاً-تحديد الإشكالية وصياغتها:

لم يكن التنظيم كفكرة حكرًا على المجتمع الحديث، ولا اكتشافًا ابتدعه الإنسان المعاصر، وإنما انتقل من الإمكان إلى الإنجاز في مجتمعات كثيرة عبر التاريخ، وهو ينتقل في المجتمعات المعاصرة من الإنجاز إلى الإبداع بما تضمنه من تطور مستمر في جوانبه المختلفة.

ومع التنامي المتسارع للطابع التنظيمي للمجتمع في العصر الحديث المرتبط بانتشار الشركات الدولية العابرة للحدود والقارات والتطور الرهيب لتكنولوجيا الاتصال التي أتاحت عمليات التواصل في كل أطراف العالم بشكل غير مسبوق مما عرض التنظيمات المحلية للتأثيرات الثقافية العالمية، وتناقض معاييرها في الكثير من الأحيان للمنظومات الثقافية والحضارية المحلية. وغالبًا ما يؤثر ذلك في بنية هاته التنظيمات ويجعل أداءها مضطربًا وغير مستقر وفاعليتها غير ناجعة، وقد تمتد آثار ذلك على بنية المجتمع كله.

هاته التنظيمات تشهد تغيرات متسارعة نتيجة لتلك العوامل والمتغيرات والتحديات التي تواجهها، فهي تعمل ضمن بيئة ديناميكية وسريعة التغير على المستوى العالمي والمحلي تؤثر في إدارتها وتنظيمها وسلوك أفرادها. لا تعيش في فراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها الكثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه معين، وهي تحتاج للتكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها لأجل نموها وتقدمها واستمراريتها وتميزها بأدائها، انطلاقًا من تحليل هاته البيئة لتحديد الفرص الموجودة فيها لاستغلالها والاستفادة منها، ورصد التهديدات لتحديدها أو مواجهتها أو تحويلها إلى فرص متاحة، وكذا فحص البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة لاستغلالها واستثمارها، وعناصر الضعف لمعالجتها. بهدف التكيف مع البيئة التي تعمل بها، وتطوير ميزة تنافسية تفرد بها عن غيرها من التنظيمات الأخرى تؤهلها للتنافسية والتفوق الأدائي.

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

وفي سعيها للكشف عن أبعاد هذا التنظيم المختلفة من خلال بحث مستوياته وتتبع العلاقات والعمليات الاجتماعية فيه واستكشاف الظواهر التنظيمية التي تحدث داخله تبغي من وراء هذا البحث تفعيل وترشيد وعقلنه هاته الأبعاد، تحفل دراسات علم الاجتماع التنظيم بتراث نظري غني واسع، يقدم الباحثون الاجتماعيون فيه تصورات نظرية متعددة لأسس تحليل النظم وكيفية معالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات بصورة عامة، ومشكلات العمل بصورة خاصة.

حيث يأخذ الباحثون في دراستهم وتحليلهم لمسائل التنظيم اتجاهات مختلفة، منها ما يتعلق بالاتجاهات النظرية التقليدية في علم الاجتماع ومنها ما يرتبط بالتطور اللاحق للدراسات والاتجاهات النظرية الحديثة التي شهدت نموا مطردا منذ بدايات القرن العشرين والتي استفادت كثيرا من تطور التنظيمات الاجتماعية نفسها. الأمر الذي هيا تربة خصبة لدراساتهم فكانت بمثابة مختبرات لتحليل فرضياتهم وإغناء نظرياتهم، فوجدوا في تحليل هاته النظم ما يعينهم على تجاوز مشكلات التنظيمات سواء ما تعلق منها بالإداريين أو العاملين في المؤسسات مما يؤدي بالضرورة إلى تطوير الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح.¹

ففي دراسته للفعل الاجتماعي الذي جعل منه موضوعا رئيسيا لعلم الاجتماع تناول ماكس فيبر الإغلاق في العلاقات الاجتماعية القائم على منع وتحديد المشاركة فيها أو تعليق هاته المشاركة على شروط، معتبرا القوة كل إمكانية لإنفاذ الرغبة الخاصة ضد رغبة الراضين لها بغض النظر عما تركز عليه تلك الامكانية، كما أطلق تسمية الصراع على العلاقات الاجتماعية إذا انطلق الفعل من نية تنفيذ الإرادة الذاتية مع وجود مقاومة من الشريك أو الشركاء. معتبرا الصراع السلمي غير العنيف

¹ - الأصفر، أحمد، عقيل، أديب: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، دراسات في علم الاجتماع، منشورات جامعة دمشق، سنة 2012-

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

تنافسا عندما يأتي في صورة محاولة ذات شكل سلمي للحصول على سلطة التصرف في فرص وامكانيات يرغب فيها الآخرون أيضا.¹

أما في تحليله للنسق السلطوي فقد اعتبر السلطة كقوة مميزة تستخدم من خلال أنساق نظامية وتنظيمية بالغة التعقيد والأهمية، ومحددة بقواعد عقلانية، حتى يتم الاستخدام الأمثل للطاقت الرشيدة، إذ أكد أن العقلانية هي السمة الأساسية للمجتمعات ومن هذه النقطة جاءت تحليلاته للتنظيمات كفضاء لممارسة السلطة ونشرها لتحقيق المشروعية بين الجميع. وهذا ما افتقرت إليه المسيرة التنموية لتنظيمات القطاع العام- والإدارة العمومية- في إطار تسيير مركزي لم يعد ناجح في دفع عجلة التطوير الاقتصادي ... تمخضت عنه البيروقراطية السالبة بكل أشكالها.²

ويؤكد ووالاس وولف في مؤلفهما الموسوم بالنظرية الاجتماعية المعاصرة: "إن العناصر الأساسية لنظرية الصراع وضعها اثنان من الرواد العظام في علم الاجتماع هما: ماركس وماكس فيبر. وهما يلتقيان في مسألتين مثلتا مركز اهتمامهما، وهما الطريقة التي تحدد فيها المواقع الاجتماعية قوة أقل أو أكثر لشاغليها، وكذلك دور الأفكار في خلق الشرعية للموقع الاجتماعي الذي هو عبارة عن تعبير لوضع قوة معين".³

أما رالف دارندورف فقد اهتم بتفسير الصراع بتأكيد أن الصراع المستمر على التوازن والاستقرار يفضي إلى اليوتوبيا، محتفظا بالوظيفية إلى جانب الصراع معتبرا أن إحداهما قادرة على تفسير ظواهر لا تستطيع الأخرى تفسيرها، ثم تناول نظرية القهر التي تذهب إلى أن كل مجتمع يرتكز على قهر بعض أعضائه للبعض الآخر. كما يرى في تحليله لعنصر السلطة بأن الترابط القسري هو ما

¹ - ماكس: مفاهيم أساسية، ترجمة هلال صلاح، منشورات المركز القومي للترجمة، العدد 1675، الطبعة الأولى، سنة 2011، ص ص 72-92

² - بلوم، اسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2011-2012، ص 12

³ - الحوراني، محمد عبد الكريم: تأويل الاستغلال في نظرية علم الاجتماع، العناصر التكميلية لنظرية سوسيولوجية في الاستغلال، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2011، ص 40

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

يجعل التنظيمات الاجتماعية متسقة، يعني في كل تنظيم اجتماعي هناك بعض المواقع مدعمة بالحق بممارسة السيطرة على المواقع الأخرى من أجل القهر الفعال، وهذا يعني أن هناك توزيع تفاضلي للقوة والسلطة.¹

أما إريك أولن رايت في حديثه عن الاستغلال عند ماركس فيؤكد أن "القضية المركزية بالنسبة لهذا الأخير تتمثل في الكيفية التي تحدد فيها الطبقة كلا من فرص الحياة والاستغلال". فمصدر الاستغلال عند ماركس يتمثل في ملكية وسائل الإنتاج، والمستوى الذي يجري فيه هو الطبقات الاجتماعية. وحسب كونوي في مقاله الموسوم بالماركسية والرأسمالية يرى أن مفهوم الاستغلال عند ماركس يتضمن لا تبادلية المنفعة كما أنّ لا تبادل المنفعة عنده ليست شرطا كافيا للاستغلال، حيث يدرك ماركس بأنه من الممكن أن تكون هناك حالات استغلالية وبنفس الوقت لا تتطوي على منفعة متبادلة.²

بينما يرى بيتر بلاو أن أجزاء المجتمع هي الجماعات وليست الفاعلين وأفكارهم وأفعالهم... وأن دراسة الأشكال المختلفة للتمايز بين الناس، والعلاقات المتبادلة بينهم، وشروط إنتاجها ومغزاها، هي المهمة المميزة لعلم الاجتماع. حيث كان بلاو مهتما بكل من التمايز (التفاضل) في الأوضاع الاجتماعية، والعلاقات المتبادلة بينهما، وفيما يتعلق بهذه العلاقات يرى أن هناك عاملين يرتبطان بالأوضاع الاجتماعية أولهما الروابط الاجتماعية المختلفة بين الناس، وثانيهما عملية الحراك الاجتماعي الذي يعرفه تعريفا واسعا ليشمل تحركات الناس بين الأوضاع الاجتماعية. وقد فرق بلاو بين نمطين من الأوضاع الاجتماعية؛ نمط الجماعة التي تتحدد على أساس المعالم الإسمية (التمييز بين الناس دون ترتيب المجموعات الفرعية المختلفة، وكل مجموعة فرعية لها حدود متميزة _الجنس

¹ - عبد الكريم الحوراني، محمد: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفية والصراع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2008، ص 79- 95

² - عبد الكريم الحوراني، محمد: تأويل الاستغلال، مرجع سابق، ص 31- 32

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

والاسم_ضمن هذه المعالم الاسمية) والنمط الثاني هو المكانة التي تتحدد على أساس المعالم المتدرجة (التمييز بين الناس بناء على أبعاد المكانة وتحدد التمايزات في سياق التدرج) كما ميز بين شكلين من التمايز(التفاضل) أولهما اللاتجانس الذي يشمل توزيع السكان على جماعات متعددة في ضوء المعالم الإسمية، والثاني اللامساواة التي تتحدد بتوزيعات المكانة في ضوء المعالم المتدرجة. وتنص نظرية بلاو على أن البناء الاجتماعي الأكبر يفرض قيودا على التفاعل بين الأشخاص، وذلك بإتاحة الفرص لهذا التفاعل أو الحد منها.¹

وتأسيسا على ما سبق تعد السلطة من الموضوعات الديناميكية المهمة والمعقدة داخل التنظيم حيث نالت نقاشات واسعة ومتعدد من قبل المتخصصين في مجالات القيادة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، فقادة المنظمات دائما ما يسعون لفرض نفوذهم وسيطرتهم على مختلف موارد المنظمة، بالطرائق المشروعة تارة وغير المشروعة تارة أخرى، من أجل التأثير على التابعين في تنفيذ الأهداف المطلوبة، وتأتي عملية التأثير هذه من خلال استخدام تكتيكات واستراتيجيات متعددة للتأثير على الآخرين وتوجيههم باتجاه تنفيذ الأهداف المطلوبة.²

ومن هاته الاستراتيجيات كان الاغلاق التنظيمي الذي يشكل في المقابل باثولوجيا تنظيمية يعاني منها الفاعلين فتؤثر على أدائهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها وعلى مساهم المهني والوظيفي معا. كاشفة عن منظومة مفاهيمية قوامها الرغبة في السيطرة وحب التملك، يُضمن في ثناياه صفة قسدية وعمدية الفعل المتشكلة في الممارسات التسلطية الهادفة إلى إنتاج أنساق ايديولوجية تكرر مظاهر الاستغلال والاستبعاد والحرمان والإقصاء والقهر والاستخلاب والاستبعاد للفئات المغلق عليها، التي ليس لها في هذا الوضع إلا خيارين أحلاهما مر؛ إما مقاومة التسلط المفضي إلى الإغلاق

¹ - خلف عبد الجواد، مصطفى: قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، سنة 2002، ص 345 -

350

² - الحدراوي، رافد حميد عباس: استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، مج 39،

ع1، مارس 2019، ص 24

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

وبالتالي الولوج في صراعات وصدامات بينها وبين الفئه المغلقة خاصة إذا كانت موازين القوى بين الطرفين متكافئة أو متقاربة، أو أنها ترضخ للأمر الواقع وتخضع لها مستسلمة لمصير الاستغلال والاضطهاد والعبودية إن صح القول.

تعتبر المؤسسة الجزائرية -سواء الصناعية (عمومية أو خاصة) أو الإدارة العمومية- جزء لا يتجزأ من المجتمع الجزائري ولا تعيش بمعزل عنه، فهي تستمد أبعادها وسماتها منه، تمر بما يمر به من أزمات وتتخبط فيما يتخبط به من مشكلات بسبب أزمة الذهنيات والعقليات. وبيت الداء فيها يكمن في تلك الممارسات السلطوية التي تفرض أو تحتم على الفئات الفاعلة فيها الانقياد والانصياع للفئات المسييسة.

حيث تتفق الكثير من الدراسات السوسيوتنظيمية الجزائرية على أن المؤسسة الاقتصادية، خلال سنوات ما بعد الاستقلال عرفت عدة مراحل في تطورها، انطلاقاً من الأشكال التنظيمية المتعددة التي عرفتتها. ففي مرحلة التسيير الذاتي وبعد مغادرة المستعمرين الفرنسيين للجزائر تاركين وراءهم مخلفات من إدارات ومصانع ومزارع ومتاجر، قاصدين بذلك خلق فراغ يهدم البناء الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، أين قام العمال والفلاحون الجزائريون بتسيير تلك الوحدات حتى لا تتوقف العملية الإنتاجية، تبعها إصدار الدولة لنصوص قانونية لإضفاء صفة الشرعية والتنظيم على هذه التجربة، وقد تميزت المرحلة بمركزية الإدارة رغم أنه كان من مبادئها حق العامل في تسيير المؤسسة التي يعمل بها من خلال المشاركة واتخاذ القرار، أين كانت الإدارة تفرض سلطتها وكان على العمال التنفيذ فقط، مشكلة نوعاً من التناقضات التنظيمية خلقت تذبذباً لدى العمال وبرود حماسهم للعمل، مما دفع المسيرين إلى تغيير نهج التسيير، فكانت مرحلة التسيير الاشتراكي وما تبعها من مراحل تسيير أخرى كانت كل مرحلة تتأثر بالسلبيات التي خلفتها المرحلة التي سبقتها وتسفر بدورها عن سلبيات أخرى يكون لها لاحقاً تداعياتها على المرحلة التي تليها.

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

فالمتمتع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست الاقتصاد الوطني، يلحظ بأنها لم تحقق الأهداف المتوخاة منها، بل زادت من حجم الأزمة التي تحيط بالواقع التنظيمي الجزائري والتي نشأت في إطار تسيير مركزي... فغدت السلطة في سياق هذه التحويلات "كباثولوجيا" تنظيمية متأصلة داخل البنية التنظيمية، استدمجها العديد من المنظرين ورواد الدراسات السوسولوجية الجزائرية، كإطار مرجعي قننت باثولوجيا تنظيمية مكبلة بالقيود المركزية والتعقيدات البيروقراطية، التي قضت على كل مبادرة لتشكيل ديمقراطية لاتخاذ قرار عقلاني. فالسلطة كظاهرة تنظيمية سلوكية، اجتماعية تستمد أسسها ومصادرها من ذاتية وشخصية ممارسيها بصفاتهم، امكانياتهم وقدراتهم التنظيمية.¹

كما أثبتت الكثير من الدراسات السوسولوجية المحلية للمؤسسة الجزائرية أن الموارد البشرية لهاته الأخيرة بقيت رهينة النظرة السلطوية في تسييرها، من خلال ظهور اتجاه اهتم بالدراسة والبحث في الأوساط الصناعية حديثة النشأة مثل دراسات الباحثين السوسولوجيين أمثال الكنز علي، غريد جمال، شيخي سعيد، اليابس جيلالي... إلخ التي يمكن اعتبارها نواة مركزية ساهمت في انطلاق العديد من الأبحاث والاستكشاف للأسباب الكامنة وراء اختلال توازن المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.

أما الإدارة العمومية الجزائرية التي تعتبر الوسيلة التي تستخدمها الدولة لتوفير الخدمات العمومية للمواطنين وتنفيذ السياسة العمومية للدولة وتحقيق رفاهية المجتمع انطلاقا من تلبية احتياجات ومتطلبات أفراد المجتمع والمساهمة في زيادة كفاءة وفاعلية الحكومة، فهي المؤسسة القاعدية التي يرتكز عليها المجتمع لتحقيق الاستقرار والأمن والعدالة الاجتماعية على مختلف المستويات. ورغم أن

¹ - بلوم، اسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 8-3

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

الحكومة الجزائرية ترصد امكانيات ضخمة وتبذل مجهودات كبيرة لترقية الخدمة العمومية لمختلف إداراتها إلا أنها لا تزال تعاني من الكثير من المشكلات التي أثرت على سمعتها ومستوى خدماتها.¹

جاءت دراسات أخرى كثيرة لتقف على واقع تسيير الإدارة العمومية الجزائرية-التي هي مجال هاته الدراسة- والتي أثبتت بدورها أن أكبر مشكل تعاني منه هو البيروقراطية السلبية المرتبطة بالتعقيدات الإدارية والروتين والجمود عكست ضعف أداء الإدارة وقلة فعاليتها في ممارستها لمختلف وظائفها، فكان ضعف التسيير الناتج عن الرواسب الثقافية والذهنيات والعقليات المتحجرة والجامدة للمسيرين، التهرب من المسؤولية، الولاء للمسؤول لا للوظيفة، محدودية الكفاءات وضعف العملية الإشرافية في متابعة وتقييم أداء المورد البشري، الإنفراد والإرتجالية في القرارات، اللامبالاة بالنسق العلائقي السوسيوتنظيمي، وإهمال العملية الإتصالية، التعسف في استخدام السلطة والنفوذ، استغلال النفوذ لاقتناص الفرص وتقييدها والاستحواذ على المنفعة العامة، تغلب المنفعة الخاصة على مصلحة الإدارة، ضغوطات السلطات الوصية وأصحاب النفوذ وجماعات المصلحة، الجمود والتزمت واللامرونة في الأوامر والتعليمات، سواد الممارسات التسلطية والقيم والاتجاهات التقاوية السلبية وانعدام الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في إغلاق تنظيمي كامل أو جزئي على الأطراف الأخرى. هذا الواقع رافقه ظهور سلسلة من الاختلالات والمعضلات التنظيمية مثل استغلال الإدارة لأغراض شخصية، واستخلاب الموارد البشرية واستعبادها ومنعها من الحصول على الفرص، هدر الطاقات والمؤسسات الوطنية، التي بدورها أثرت سلبا على فعالية الإدارة وعدم قدرتها على التطور والنمو والازدهار.

¹ - منزر، سماية، بولقواس، زرفة: الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، سنة 2020، ص 33

الفصل الأول _____ المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

وارتكازا على المنطلقات السابقة جاءت هذه الدراسة للاقتراب من واقع التنظيم في المؤسسة الجزائرية للكشف عن ظاهرة الإغلاق التنظيمي والوقوف على أبعادها ومحددات بناء ثقافة الإغلاق داخلها. وعليه فإننا نبلور اشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو واقع الإغلاق التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية؟

ولتضمنين معالم الموضوع في سياقها المنهجي، ومن ثم المعرفي نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو واقع الاستخلاف التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية؟

ما هو واقع المنع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية؟

ما هو واقع الهدر التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية؟

إن هاته التساؤلات تتم عن واقع باثولوجيا الإغلاق التنظيمي وامكانية وجودها في ثنايا المؤسسة الجزائرية وتمثلاتها من خلال أبعاد الدراسة.

ثانيا- أهمية الدراسة:

إن أهمية البحث تتوقف على أهمية الظاهرة التي تتناولها الدراسة وإثارته للفضول العلمي لديه لاستكشاف الموضوع وسبر أغواره وإعطائه حقه من البحث، وعلى قيمته العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج وإضافات علمية يمكن الاستفادة منها، وحقائق يمكن الاستدلال بها في الدراسات والأبحاث اللاحقة. ومن هذا المنطلق جاءت أهمية هذه الدراسة في النقاط الأساسية التالية:

1-الأهمية العلمية:

- أهمية الموضوع كظاهرة سوسيولوجية تنظيمية تشهدا المؤسسة الجزائرية تستدعي البحث والدراسة لاسيما مجال الدراسة الميدانية.

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- حداثة موضوع الدراسة وعدم تطرق الباحثين للكتابة فيه والتحري عنه رغم إمكانية ملاحظته في واقع التنظيم من خلال الكثير من المؤشرات الميدانية، فمحتوى الدراسة العلمية يضيف الكثير من المعرفة الجديدة وغير المكتشفة سابقا حوله.

2- الأهمية العملية:

- تكمن الأهمية العملية للموضوع المدروس في انعكاساته السلبية سواء على الفئات الفاعلة أو المؤسسة أو المجتمع ككل من خلال تعرض العامل لشتى الممارسات التسلطية التي تنتافى وقيم العمل وأخلاقيات المهنة هادفة إلى استغلاله واستبعاده من الساحة التنظيمية المفضية إلى هدر الطاقات والكفاءات الوطنية والإمكانات التنظيمية؛ مما يؤدي إلى ضياع قيمة الكفاءة؛ وبالتالي خلق حالة مرضية في التنظيم إذا لم ندرك أبعادها ستضر بالعملية الإنتاجية مما يضر بالاقتصاد الوطني.

ثالثا- أسباب اختيار الموضوع:

إن عملية اختيار أو تحديد موضوع معين دون غيره للبحث العلمي والدراسة ليست محض الصدفة والعفوية؛ بل هي نابعة عن اختيار قصدي من الطالبة واقتناع تام به انطلاقا من عدة أسباب تقوم على أساسين هما:

1- أسباب ذاتية:

الميل الذاتي والرغبة الملحة لدراسة الظاهرة موضوع البحث من خلال محاولة استبانة خفاياه ومضامينه ببحث ماهيته، أبعاده وآثاره، رغم العلم بالصعوبة المعرفية والنظرية كون الموضوع بهذا المفهوم (الإغلاق التنظيمي) غير متناول في حدود الإطلاع من قبل ولا يتوفر على دراسات سابقة - جزائرية أو عربية- عدا الدراسات التي لها صلة بالموضوع مثل دراسات الصراع، السلطة، الاستبعاد، القيادة... إلخ

2- أسباب موضوعية:

1- ملامسة الظاهرة المدروسة للواقع التنظيمي لفئات كبيرة من العاملين في معظم المؤسسات الجزائرية -سواء في القطاع الاقتصادي (عمومية أو خاصة) أو الإدارات العمومية على حد سواء - من خلال الممارسات السلبية التي تعاشها يوميا والتي تطرح التساؤل عن نوعية القيم والثقافة والممارسات والسلوكيات السائدة فيها، كما أن ما تعانیه التنظيمات الصناعية من فجوات مرتبطة بتطبيق الأنشطة التنظيمية، تفسيره يرتبط بموجهات من الضروري البحث عنها.

2- قلة الكتابات السوسولوجية في الموضوع والافتقار للدراسات المعمقة فيه، خاصة في التنظيمات الصناعية الجزائرية مع أهميته، زاد من ضرورة الخوض البحثي فيه والكشف عن مضامينه، بالرغم من أن العديد من الدراسات قد تناولت العنصر البشري داخل المنظمات بالدراسة والتحليل واستخلصت أهمية دراسة منظومة القيم ووظائف السلوكيات والممارسات المشكلة للأنساق العلائقية السوسيوتنظيمية، إلا أن الإدارات في التنظيمات على أرض الواقع لم تهتم بالقدر الكافي بمنظومة القيم والنسق السوسيوثقافوي والنسق العلائقي السوسيوتنظيمي وأثرها الفعلي على سير العمل التنظيمي.

رابعا-أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تصبو إليه كآلية لكشف الغموض الذي يحيط بها، خاصة وأن قيمة الدراسة فيما تضيفه على صعيد المعرفة العلمية من إجابات على تساؤلات تهم الحقل العلمي، وفي هذا السياق نبور الأهداف المحورية التالية:

1- استكشاف ماهية الاغلاق التنظيمي ومحدداته والدراسات الامبريقية والمقاربات النظرية التي تناولت الظاهرة بالبحث والدراسة والتحليل والاستفادة من التراث النظري لاستكمال الإجابة عن تساؤلات الدارسة.

الفصل الأول _____ المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

2- محاولة بناء تصور نظري للإغلاق التنظيمي من خلال تحديد أبعاده ومؤثراته.

3- محاولة الوقوف على واقع الإغلاق التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من خلال المنطلقات النظرية التي تناولت الجوانب المرتبطة بالظاهرة المدروسة.

4- محاولة الوقوف على آلية حدوث ظاهرة الإغلاق التنظيمي بناءً على الأبعاد التي تم تحديدها في الدراسة.

5- محاولة التعرف على المحددات الكامنة وراء بناء ثقافة الإغلاق التنظيمي في السياق الاجتماعي والاقتصادي انطلاقاً من تصور أن المؤسسة نسق مفتوح وليست نسق مغلق.

6- محاولة الوقوف امبريقياً على موجبات الإغلاق التنظيمي من ممارسات سلطوية تسلطية قهرية مفضية للصراع والاستغلال أو حالة الخضوع والخنوع.

7- الكشف عن العلاقة القائمة بين القيم والممارسات والفعل داخل التنظيمات واقعياً، وضرورة استثمار هذه العلاقة لفهم سلوك العاملين وضبطه وتوجيهه التوجيه الأمثل.

8- معرفة بعض الآثار المترتبة عن الإغلاق التنظيمي سواء كعامل محبط للفئة الفاعلة في التنظيم ينتج عنه اختلال وظيفي لهاته الفئة يؤدي اغترابها واحساسها بفقدان الأمان ودوران في العمل أو كمحفز لطلب التغيير والبحث عن مخارج لكسر قيود هاته الباثولوجيا التنظيمية والخروج من تحت رحمة المغلقين.

9- محاولة بناء تصورات نظرية حول الإغلاق التنظيمي لفتح مجالات مستقبلية لدراسة الظاهرة موضوع الدراسة من جوانب مختلفة وربطها بمتغيرات أخرى والبحث في درجة التأثير والتأثير فيما بينها.

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

10- تسليط الضوء على السلوك التنظيمي والنسق السوسيوثقافوي وقيم العمل السائدة - باعتبارها عوامل متكاملة يؤثر بعضها في بعض- تؤثر في أهداف المؤسسة ومخرجاتها والعلاقة بينها مدخل تفسيري لعدد من المشكلات التي يعاني منها التنظيم الجزائري.

خامسا- مفاهيم لها علاقة بالدراسة:

1- القوة:

وظف بيتر بلاو مفهوم القوة في التبادل الاجتماعي في أطروحته التبادلية انطلاقا من مفهوم القوة الذي جاء به فيبر، الذي يشير إلى قدرة أحد الفاعلين في علاقة على فرض إرادته من خلال موقعه حتى لو كان ذلك رغم المقاومة، فالشخص الذي يسيطر على الخدمات التي يحتاجها الآخرون يحقق قوة عليهم وذلك يجعل اشباعهم لحاجاتهم الضرورية متوقف على طاعتهم.¹

ومفهوم فيبر للقوة تبناه أيضا رالف دارندورف فيشير إلى إمكانية أحد الفاعلين في علاقة اجتماعية فرض إرادته من خلال موقعه رغم مقاومة الآخرين، وذلك بصرف النظر عن الأسس التي تركز عليها هذه الإمكانية، حيث يرى الفرق بين القوة والسلطة في أن القوة ترتبط بالضرورة بشخصية الأفراد بينما تتمركز المواقع والأدوار التي ترتبط بالتوقعات التي تكون مستقلة عن الأشخاص.²

2- العنف :

هو فك الارتباط العلائقي وما يرافقه من برود عاطفي يخلق غربة كبيرة بين المعتدي وضحيته، يسلم عنها مشاركتها له في الانسانية بعد قمع مشاعر الحب والمشاركة، تنفجر مشاعر الحقد

¹ - الحوراني، محمد عبد الكريم: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص53

² - نفس المرجع، ص 97 .

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

الذي يفتح باب العنف على مصراعيه، وحتى يتجسد هذا العنف في فعل تدميري يمس الآخر، لا بد له من عملية شرعنة (جعله مشروعاً يقوم على حق المعتدي في ارتكابه) تغطي المعتدي وتزيل عنه المسؤولية بوضعها على الضحية.¹

ويعرفه أسعد علي وطفة بأنه الإفراط في استخدام القوة من أجل قهر الآخر والهيمنة عليه، وهو كل فعل يخالف طبيعة الشيء ويكون مفروضاً عليه من خارجه، وكلمة العنف violence مشتقة من الكلمة اللاتينية vis التي تعني في سياقها التاريخي اللاتيني حمل القوة تجاه شخص آخر أو شيء ما، ويقع العنف في دائرة المفاهيم الإشكالية فيما يتعلق بتعدد معانيه ودلالاته وتعيناته واتجاهاته في مجال الفكر والواقع، ويتطلب الأمر في كل معالجة لمسألة العنف وفي كل مقاربة لمفهومه الوقوف على التنوع الكبير في توظيفاته السوسيولوجية والإيديولوجية في مجال العلوم الانسانية، وهو يأخذ أوضاعاً متنوعة بتنوع النظريات والرؤى.²

3- القهر:

يعني في التعريف القاموسي الغلبة والأخذ من فوق، وبدون رضی الشخص الآخر، وبالتالي فالإنسان المقهور هو ذلك المغلوب على أمره، الذي تعرض لفرض السطوة عليه من قبل المتسلط عنوة، أما في تعريف التخلف الاجتماعي فيتمثل القهر في فقدان السيطرة على المصير إزاء قوى الطبيعة واعتباطها وقوى التسلط في آن واحد.³

4- جماعة المصالح:

¹ - حجازي، مصطفى: التخلف الاجتماعي مدخل إلى سيكولوجية الإنسان المقهور، المركز الثقافي العربي، المغرب، الطبعة 9، سنة 2005، ص193

² - وطفة، أسعد علي: من الرمز والعنف إلى ممارسة العنف الرمزي قراءة في الوظيفة البيداغوجية للعنف الرمزي، جملة شؤون اجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، السنة 26 العدد 104 - شتاء 2009، ص63.

³ - حجازي، مصطفى: الإنسان المهذور، دراسة تحليلية نفسية اجتماعية، المركز الثقافي العربي، المغرب، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

يدل تعبير جماعة المصلحة على نشاط الجماعات غير الرسمية المتوغلة في بنية السلطة لتحقيق أغراض شخصية بالدرجة الأولى، مستثمرة مواقعها في السلطة، وهي تختلف عن جماعات المصلحة المهنية التي تقام على أساس التنظيم النقابي، أو العلمي أو الفكري، كنقابات العمال والأطباء والمحامين... إلخ¹

5- التعصب :

يعتبر مفهوم التعصب من المفاهيم التي تناولها الكثير من الباحثين والدارسين، وهذا ما أدى إلى تعدد المداليل والمضامين التي يشير إليها هذا المصطلح. فهو في اللغة من العصبية، ومعناها أن يدعو الرجل لنصرة قوته، والتألب معهم على من يناوؤهم ظالمين كانوا أو مظلومين. (ابن كثير 198) والعصبية عند جمال الدين الأفغاني ومحمد عبده (1983) من المصادر النسبية، نسبة إلى قوم الرجل الذين يعززون قوته، ويدفعون عنه الضيم والعداء، فالتعصب وصف للنفس الانسانية، تصدر عن نهضة لحماية من يتصل بها والذود عن حقه.² فالتعصب في المعنى اللغوي يعني الميل الشديد للمتعصب، وقد حمل مفهوم التعصب عدة معاني منها الحكم المسبق القائم على أساس القرارات والخبرات الفعلية، الحكم الذي يصدر عن موضوع معين قبل القيام باختيار وفحص الحقائق المتاحة عن هذا الموضوع بمعنى الحكم المتعجل، وله مفهوم إلاّ لصبغة الوجودية التي تتسم بالتميز التي تكون مصاحبة للحكم المسبق الذي ليس له أي سند يدعمه. كما يرى مجموعه من العلماء أن مفهوم التعصب يحمل معنى اتجاه سلبي غير عادل أو حكم خاطئ ضد جماعة ما ليس إلاّ لعضويتهم وانتمائهم لهذه المجموعة يتسم بالازدراء.³

1 - الأصفر، أحمد: مرجع سابق، ص 202

2 - زايد، أحمد: سيكولوجية العلاقات بين الجماعات، قضايا في الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات، عالم المعرفة، الكويت، سنة 2006، ص 57

3 - نفس المرجع، ص 58-60

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

هاته التعريفات تتفق على أن التعصب يرتكز على عاملين هما: عملية التوجه الاجتماعي سواء تجاه جماعات من الناس أو اتجاه أفراد، وذلك بسبب عضويتهم في جماعة خاصة. والتركيز على الجانب السلبي لتعصب الجماعة، والتعصب في العلاقات الاجتماعية يتمثل في أنه بمنزلة اتجاه يعد الشخص قبليا أو يجعله أكثر ميلا للتفكير والتصرف بطرق محابية أو غير محابية نحو جماعة معينة أو نحو أعضائها.¹

ويعرفه مصطفى حجازي في كتابه الانسان المهذور بأنه الرباط النفسي الأمتن الذي يعزز وحدة العصبية ويوحد بين أفرادها من خلال ذوبانهم في هوية (النحن).²

7- العصبية عند بن خلدون:

يقول ابن خلدون في مقدمته: "...أن الحضري إذا عظم تموله وكثر للعقار والضياع تأثله وأصبح أغنى أهل المصر ورمقته العيون وانسجت أحواله في الترف والعوائد زاحم عليها الامراء والملوك وغصوا به ولما لطباع البشر من العدوان تمتد أعينهم إلى تملك ما بيده وينافسونه فيه ويتحيلون على ذلك بكل ممكن حتى بحصوله في ربة حكم سلطاني وسبب من المواخذة ظاهر ينتزع به ماله وأكثر الاحكام السلطانية جائرة في الغالب إذ العدل المحض إنما هو في الخلافة الشرعية وهي قليلة البث قال صلعم الخلافة بعدى ثلاثون سنة ثم تعود ملكا عضويا فلا بد لصاحب المال والثروة الشهيرة في العمران من حامية تذود عنه وجاه ينسحب عليه من ذي قرابة للملك أو خالصة له أو عصبية يتحاماها السلطان فيستظل هو بظلها ويرتع في أمنها من طوارق التعدي وان لم يكن له ذلك أصبح نهبا بوجوه التحيلات وأسباب الحكم والله يحكم لا معقب لحكمه.³

¹ نفس المرجع، ص 61

² حجازي، مصطفى: الانسان المهذور، مرجع سابق، ص 50

³ - ابن خلدون: المقدمة، الجزء 2، ص 249-250

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

تعتبر من أهم الاسس التي تقوم عليها النظرية الاجتماعية لابن خلدون في تكوين المجتمع البدوي وتعتمد على التجمع بدل الفردية في حدوث الظواهر الاجتماعية.

وهي مفهوم عميق وأصيل ويمكن اعتباره تأسيساً حقيقياً مبكراً جداً لفكرة ومفهوم الكتلة التاريخية القادرة على التغيير واستلام السلطة والحكم بعد تخليصها من الآني والتاريخي والضيق والمتغير لمفهوم القبيلة والقرابة والدم وقراءتها كعصبية فكرية وإيديولوجية متغيرة وفق حركة المجتمع وتطوره.¹

8- الاستبعاد الاجتماعي:

يعرفه بشير ناظر حميد² الاستبعاد الاجتماعي بأنه انكار لحقوق الأفراد في الحصول على حقوق المواطنة، ساسياً واجتماعياً واقتصادياً وثقافياً، والتعامل معهم على أساس أنهم مواطنون من الدرجة الثانية، ولذا يشعر الأفراد بالعزلة والاضطهاد والتمييز، مما يؤدي إلى خلق فجوة بين أفراد المجتمع والنظام الحاكم.

كذلك يعرف مارتن فيشر الاستبعاد الاجتماعي بأنه يشير إلى عمليات بنائية تتركس التعطيل والخيبة والمنع.

ويساعد تحليل الاستبعاد الاجتماعي في تحديد المجموعات المحرومة من الوصول إلى حقوقها، والجهات الفاعلة أو المنظمات التي تمنع وصولها فهو يساعد في تركيز الانتباه على الاشخاص داخل المجتمع ممن حرّموا من الوصول إلى الموارد أو المؤسسات أو عمليات صنع القرار.³

¹ - القدس العربي، في نقد فكرة العصبية عند ابن خلدون، ص 2 [/https://www.alquds.co.uk/](https://www.alquds.co.uk/)

² - ناظر حميد، بشير: دراسات في علم الاجتماع، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، الطبعة الأولى، سنة 2014، ص115.

³ - عزوز، عبد الناصر، رحاب، المختار: الاستبعاد الاجتماعي، تعقد المفهوم، والأبعاد، مقال غير منشور، ص13

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

وغالبا ما يكون الاستبعاد الاجتماعي هو أثر لعلمية تمييز أو "التمييز" على أساس الهوية الثقافية والاجتماعية و/أو العنصرية، هذا التمييز يمكن أن يولد عمليات استبعاد قوية. ويمكن أن يكون منهجيا ومتعمدا ناتج عن سياسات مدمجة في المؤسسات الرسمية للدولة. ويمكن أن يلعب دورا هاما في فهم العمليات الاجتماعية مثل الصراع.

وقد تناول "لامارتيا سين" مفهوم الاستبعاد التلقائي الذي يحدث مثلا عندما تدفع أزمة اقتصادية بأعداد من السكان إلى خارج سوق العمل، والاستبعاد المفتعل الذي يحدث عندما ينكر على المهاجرين الحق في المواطنة وفي المشاركة السياسية الكاملة. كما يركز بشكل واضح على وجود علاقة عميقة بين الاستبعاد والحرمان.¹

9- السلطة:

يبين جان مينو أن السلطة هي ممارسة نشاط ما على سلوك الناس، أي القدرة على التأثير في ذلك السلوك وتوجيهه نحو الأهداف والغايات التي يحددها من له القدرة على فرض إرادته. ولن تكون وسائل السلطة في تحقيق ذلك استعمال الإكراه فحسب، فبإمكانها تأمين الطاعة وتحقيق الأهداف بواسطة الحظوة أو الصيت أو الموقع الاجتماعي وحتى بواسطة السلوك الذي يعدّه المجتمع سلوكا فاضلا فيرفعنا إلى مرتبة النموذج أو القدوة.²

أما ميشال فوكو³ فيرى أن السلطة الاجتماعية شكل من أشكال السلطة وهي القائمة في التجمعات الإنسانية ويعرفها بأنها التوصل من خلال علاقات تقام مع الآخرين إلى الحصول على خدمات الآخرين أو الظفر بطاعتهم، ومصادر هذه السلطة حسب فوكو متعددة كالثراء المادي،

¹ - نفس المرجع، ص15_17_18

² - فوكو، ميشال: المعرفة والسلطة، ترجمة عيادي، عبد العزيز، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، سنة 1994، ص 44

³ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

الفصل الأول ————— المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

والمركز الاجتماعي، الذي يحتله شخص ما، والذي قد يكون ناتجا عن شغله لوظيفة حكومية، وقد يكون مصدرها أيضا العلم والثقافة...تجعلهم يتمتعون بسلطة يمكنهم بواسطتها التأثير على سلوك الآخرين. لقد اهتمت ثلاث تيارات وركزت بحوثها على مفهوم السلطة وهي:

التيار الموضوعي: يتزعمه N.Poulanzas في كتابه الدولة والسلطة السياسية والطبقات الاجتماعية سنة 1973، ويعرف السلطة بأنها ظاهرة بنائية معارضة أو مسؤولية.

التيار الذاتي: ويرأسه S.Lukes بكتابه السلطة في 1974 ويركز على الأفراد والجماعات الممارسين للسلطة.

التيار العقلاني: ويتقدمهم E.Friedberg و M.Crozier بكتابهما (الفاعل والنسق، 1977) و A.Giddens (في كتابه بناء المجتمع، سنة 1982) و M.Fourault (في كتابه راقب وعاقب، سنة 1975) وغيرهم ممن يتصورون السلطة كثمرة التفاعلات ما بين البناءات من جهة والأفراد والجماعات من جهة أخرى، ويؤكدون أن التفاعل الذي يساعد على أخذ القرار بمعينة أداة كمية ناهيك عن التفاعلات بين كل فرد والأداة نفسها.¹

وعن كيفية ممارسة السلطة ذكر سالم القلموني أن جون كينيث جالبريث² حدد ثلاث كينيات تمارس بها؛ إما على القهر والإكراه (الكيفية القسرية) وإما على الاقناع والتلاؤم (الكيفية التلاؤمية) وقد تقوم على المال والعطاء (الكيفية التعويضية)، وقد تتدرج وفق هذه الأشكال والأساليب وفقا لما تريده السلطة، ووفقا لما يريده الناس من السلطة ووفقا أيضا لاشتراطات اجتماعية واقعية.³

¹ - خريش، عبد القادر: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، سنة 2011، ص 582-583

* - عالم اقتصاد امريكي له عدة مؤلفات في السياسة والاقتصاد من بينها كتاب "تشریح السلطة

³ - القمودي، سالم: سيكولوجية السلطة - بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة، مكتبة مدبولي للنشر، القاهرة، الطبعة 1، سنة 1999،

10- التحليل الاستراتيجي:

هو تركيب لكلمتين هما: تحليل ويقابله النظرية أي وجهة النظر المقدمة، ومصطلح إستراتيجية، كمصطلح حربي يعني فن لعلاقات القوة، إلا أن الاستراتيجية لها عدو متمثل في اللاتقيين الذي يتعلق بسلوك الحليف (هامش الشك في الخضم وما يتوقع منه من أفعال وردود أفعال) أو العدو، وبهذا تكون للتحليل الاستراتيجي رغبة في فهم السلوكيات المفترض فيها التمتع بالقصدية.¹

والتحليل الاستراتيجي عند كروزيه يهتم بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل الاستراتيجي عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وفق ضغوط المحيط والموارد المتاحة.²

11- الصراع :

يقترح روبنز ستيفن أن الصراع قد ينتج من الاتصالات المشوهة وغير التامة وما ينجم عنها من مشكلات، حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة ويشوبها الكثير من الغموض أو التشوه مما تحمل في داخلها مصادر الصراع، ويرى أن الظروف البنائية قد تقود أيضاً إلى الصراع مثال ذلك: كبر حجم التنظيم، عدم التجانس في العمالة، وأساليب الإشراف، ودرجة المشاركة التنظيمية، نظام الأجور، وأشكال القوة المستخدمة في ظل تلك الظروف، كذلك التغيرات السلوكية والشخصية تلعب دوراً هاماً في مجالات التفاعلات، والرضا عن الدور والأهداف الخاصة. يرى أيضاً أن الصراع قد ينتج عن التباينات القائمة بين الجماعات المهنية (مثل الفنيون المتخصصون أو الجماعات المتباينة من

¹ - طه الفرحاوي: التحليل الاستراتيجي عند ميشيل كزيبه، <https://www.rawafidpost.com/archives/13255>

² - خريش، عبد القادر، مرجع سابق، ص 576

الفصل الأول _____ المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

حيث النفوذ والسلطة داخل التنظيم) ومثال ذلك الصراع الذي يحدث بين الإدارة والعمال.¹الصراعات

في التنظيم إنما يولدها التفاوت بين الفئات التنظيمية

12- الذهنيات :

هي التصورات أو الصور التي تقوم في أذهان أفراد المجتمع عن مختلف طبقات السلم الاجتماعي وطريقة كل فرد في وضع نفسه على درجة من هذا السلم.² وفي هذه الدراسة تعني كل ما يتصوره الفرد داخل التنظيم عن كل العمليات التنظيمية من سلطة، تدرج هرمي، فاعلية مواطنة، أدوار وظائف ومكانة

¹ -محمد علام، اعتماد، مرجع سابق، ص 202

² - دوقرجيه، موريس: مدخل إلى علم السياسة، ترجمة الاتاسي، جمال، الدروبي، سامي، دار دمشق للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص84

الفصل الثاني

الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

"إن لم تكن معي فأنت ضدي"

أولاً- البناء المفاهيمي للإغلاق التنظيمي:

المفهوم رؤية تجريدية يشكل تحديده أساسا نظريا هاما لأي محاولة علمية، ولكن التزاع في التحديدات قد يجانب المفهوم الأساسي للدراسة فيشكل لبسا مفاهيميا يجرى المدلول من محتواه خاصة وأن المفهوم قد يبدو ثابتا ظاهريا ولكن معناه يتمدد من تعدد تناوله. ولذلك يفترض منهجيا وضع إطار يوجه البحث لما يتناسب مع المفهوم أو اختيار المفهوم تناسبا مع إشكالية البحث.¹

وتبعاً لذلك سيأخذ هذا المبحث شكلا تراتبيا يبدأ بالمفاهيم الأساسية للدراسة، ثم عرض كل مفهوم له علاقة بمتغير الدراسة وأبعادها بداية من التأسيس اللغوي فالاصطلاحي وصولاً إلى التحديد الإجرائي.

وقبل العروج إلى هاته المرحلة تجدر الإشارة إلى بعض الصعوبات التي قد تعترض جمع المعلومات والآراء المتعلقة بالمفاهيم الاجتماعية في أي بحث اجتماعي، أو إيجاد تعريف متفق عليه حولها² بالأخص مفاهيم الدراسة الحالية التي أغلبها لم يتم تناولها بالدراسة في الأبحاث المتعلقة بالتنظيم- على الأقل في نطاق بحث الطالبة- سواء العربية أو المحلية. ويمكن إرجاع ذلك للاعتبارات التالية:

- 1- تعدد الكتابات والدراسات في شتى صنوف العلم حول العديد من المفاهيم فاختلفت الآراء حولها حتى ليصعب الإلمام والإحاطة بمختلف جوانبها.
- 2- طرأت على المفاهيم الاجتماعية تحولات وتطورات كثيرة أضافت أبعاداً متعددة لمعناها بمرور الزمن وهذا نتيجة انتقالها في تشكلها من ميدان علمي إلى آخر ومن تخصص إلى شبيهه انتقالاً يبعث فهوماً جديدة للمصطلح كل مرة.

¹- العابد، ليندة: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج

لخضر، باتنة، سنة 2010-2011، ص 17

²- نفس المرجع، ص 18

الفصل الثاني الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

3- في نظرة أكثر عمقا نلّمح إلى انتقال المفهوم من علم إلى آخر لم يكن السبب الوحيد في تنوع تعريفاته، إذ حتى ضمن العلم الواحد والاختصاص الواحد تتباين الصياغات وتختلف التحديدات انعكاسا لاختلاف وتعدد اهتمامات وانتماءات المتأولين له حتى انعكس ذلك على محتواه.

4- لاستبانة المفاهيم الاجتماعية نتصادم بتباين آخر بحسب تنوع توظيف المصطلح واقعيا والذي يُدخل عليها نوعا من الاختلافات.¹

ومن هذا المنطلق حاولت الدراسة استعراض بعض تعريفات العلماء والمفكرين ثم بناء مفهوم إجرائي لمتغير الدراسة وأبعاده

في التعريف اللغوي للإغلاق تتفق معاجم وقواميس اللغة العربية على أنه مشتق من الفعل أَعْلَقَ، يَغْلِقُ إِغْلَاقًا، فَهُوَ مُغْلَقٌ.

فيقال أَعْلَقَ الباب ونحوه أي أَوْصَدَهُ، وَأَقْفَلَهُ عَكْسَ فَتْحِهِ. وَأَعْلَقَ الْمَنْشَأَةَ بِمَعْنَى أَوْقَفَ عَمَلَهَا وَاسْتَعْلَالَهَا، وَأَعْلَقَ الْحُدُودَ وَنَحْوَهَا أَي مَنَعَ عُبُورَهَا وَاجْتِيَازَهَا. وَيُقَالُ غَلَّقَ الْأَبْوَابَ: بِالْغِ فِي إِغْلَاقِهَا. وَإِغْلَاقٌ مَصْدَرٌ أَعْلَقَ: إِيقَافُ الْعَمَلِ فِي الْمَوْسَسَةِ أَوِ الْمَصْنَعِ مِنْ قَبْلِ السُّلْطَةِ أَوْ رَبِّ الْعَمَلِ، "تم إغلاق المعمل بعد إفلاس صاحبه."²

وفي تفسير الآية الكريمة 23 من سورة يوسف "وغلّقت الأبواب" أي أحكمت إغلاقها وبالغت في إغلاقها.³

والإغلاق في اللغة له مرادفات كثيرة منها التضييق والاقفال والصد والإيصاد والسد والتقييد. وفي التعريف الوحيد الذي صادفناه خلال عملية البحث والتقصي عن مفهوم الاغلاق الاجتماعي، يعرفه عزوز عبد الناصر (في مقال غير منشور حول الإستبعاد الاجتماعي) بأنه: "الطريقة

¹ - مرجع سابق، نفس الصفحة

² - أحمد مختار، عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، علم الكتب، القاهرة، المجلد الأول، ط1، سنة 2008، ص 1636-1636

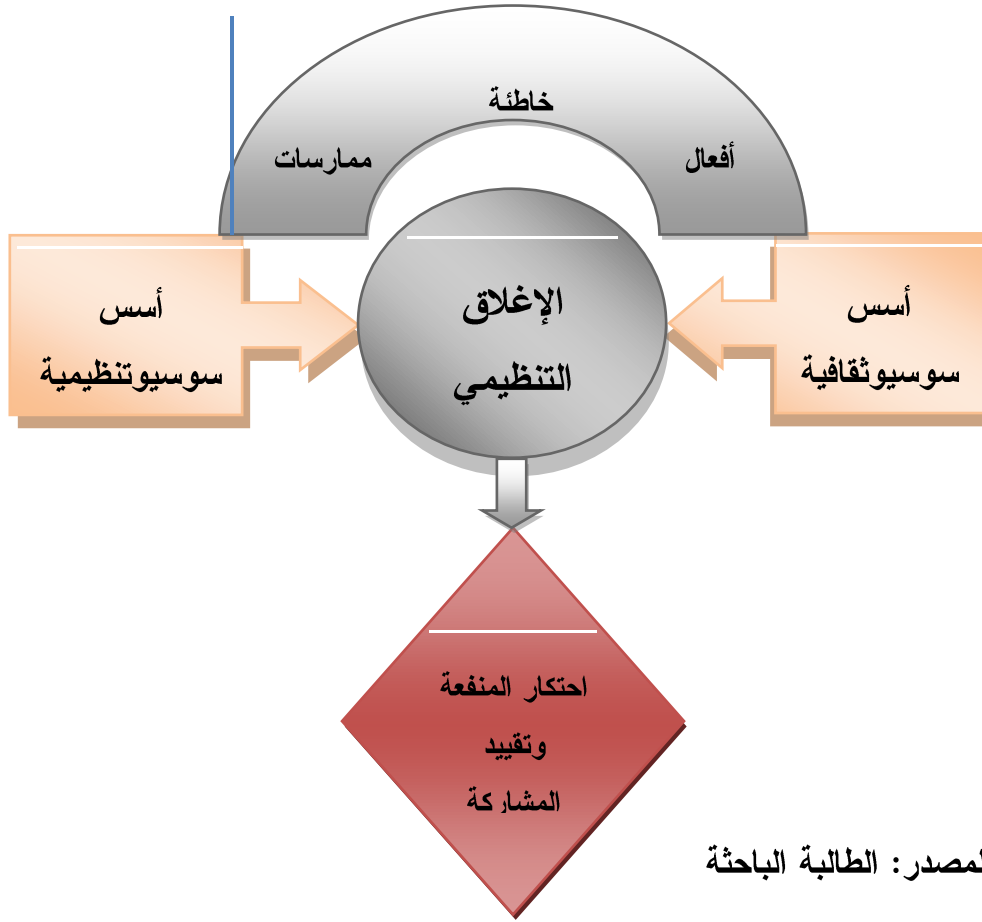
³ - معجم المعاني الجامع: تطبيق الهاتف الجوال.

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

التي تسعى من خلالها الجماعات الاجتماعية إلى أقصى قدر من المكافآت من خلال تقييد الوصول إلى الموارد والفرص لدائرة محددة من المستحقين، وهذا يتطلب الاحتكار لفرص معينة على أساس صفات جماعة ما، كما يمكن للدولة أن تسبب الاستبعاد الاجتماعي عندما تعتمد التمييز في قوانينها أو سياساتها أو برامجها، وهناك بعض الأنظمة الاجتماعية التي تحدد موقع الناس في المجتمع على أساس الوراثة.¹

وإذا أردنا وضع تحديد إجرائي لمفهوم الإغلاق التنظيمي نجده يركز على عناصر المنع والهينة الرمزية والهدر التنظيمي والاستخلاف. ومن هذا المنطلق يمكن تعريفه بأنه عملية تنظيمية متعمدة تنبني أسس سوسيو تنظيمية (القوانين التشريعات القواعد الأوامر والتعليمات) وسوسيو ثقافية (ذهنيات وتصورات الفاعل عن أن الوظيفة ملكية خاصة له يتحكم من خلالها بمن يحب) تتكون من جملة من الأفعال والممارسات الخاطئة غاية المغلق منها الهيمنة والاحتكار، تركز هاته العملية القطيعة وثقافة تغييب الآخر وإغائه، والتعظيم على إنجازاته وعدم الاعتراف بمجهوداته، والانتقاص من أدواره، في حالة من تقييد الحرية والمشاركة واحتكار الفرص وعدم تبادل المنفعة، من خلال السيطرة وفرض الأوامر والتهديدات المادية والرمزية للمُغلق عليه.

¹ - عزوز، عبد الناصر، رحاب، المختار: مرجع سابق، ص 11



المصدر: الطالبة الباحثة

الشكل رقم (01) يوضح أسس تشكل ثقافة الإغلاق وأهدافها

وفي هاته الدراسة البحثية نحن بصدد تناول الصفة القصدية المتعمد لفعل الإغلاق، من منطلق أن الإغلاق التنظيمي هو جملة من الأفعال الخارجية يمارسها أحد أطراف العلاقة التنظيمية على الطرف الآخر وهو أداة للهيمنة وإثبات الذات يتضمن فكرة القصدية والقسرية في الفعل الممارس وينفي عنه الإرادة والذاتية لدى الطرف المستهدف، فلا أحد يغلق على نفسه أو ينغلق على نفسه وإنما يُغلق عليه، فبدل أن تسود لدى المُغلق ثقافة النقاش والحوار والاختلاف وتبادل المنافع تتعدهم وتحل محلها ثقافة العبودية والسيطرة والنفعية والمصالح المتبادلة. مما يسبب حالة تفكك تصيب الروابط الاجتماعية والمهنية نتيجة الصراعات والصدمات التي يخلقها هذا الفعل. فممارس الاغلاق فاقد القيم والمبادئ مشوه الثقافة معاق الممارسات والسلوكيات.

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

يعتبر الإغلاق التنظيمي مشكلة مركبة ومعقدة تطرح مشكلات جزئية عديدة تتعلق بمضمونه والعلاقات السوسيو مهنية المختلفة القائمة فيه على أساس التكوين الطبقي وسوء توزيع القوة والنفوذ في التنظيم. حيث لا يمكن فهمه إلا كنفى للاندماج التنظيمي. فالإغلاق شكل من أشكال الأنومي التنظيمي يقع على العامل كفرد أو على مجموعة من العاملين الذين يقعون في قائمة الضد أو جسر العبور، بحيث يحصرهم ويسد في وجوههم أبواب التميز والنجاح والاستقرار والاندماج والتفاعل الايجابي داخل المنظمة، من خلال ممارسة أشكال الاستخلاب والمنع والهدر والهيمنة الرمزية والتعنيف الجسدي، مما يؤدي إلى آثار على العامل؛ قد تكون سلبية من خلال رضوخه واستسلامه لتلك الممارسات فينتج عنها الاحساس بالعزلة والاغتراب والاحتراق ودوران العمل وعدم الولاء للمنظمة وعدم الانتماء إليها وكسر الثقة في النفس وفي الآخر... مسببة لهم التزام اغترابي وأسر وظيفي. وقد تكون له آثار ايجابية فتكون حافزا ودافعا قويا للإنجاز والسعي إلى تغيير منصبه أو وظيفته إلى وظيفة أخرى وفي منظمة أخرى، أو تحسين كفاءاته العلمية للصعود في سلم الترقيّة للتخلص من الوظيفة التي مورس عليه من خلالها الإغلاق والتحول إلى مصلحة أو وظيفة أكثر أمانا واستقرارا من الأولى تمتاز بالمرونة والحيوية في العمل وتسمح بالتعبير داخل التنظيم. وينتشر الإغلاق التنظيمي في التنظيمات الاوتوقراطية التي لا تتيح الفرص لأعضائها لفهم التنظيم وآليات العمل والوظيفة، يرى محمد عبد الكريم يوسف أن المتفحص للثقافة المؤسساتية وثقافة المسؤولية وثقافة الأنا الجمعي، يلحظ تبلور فكر خاطئ في التعاطي مع مؤسسات الدولة الخدمية ذات الصبغة العامة في خدمة شرائح واسعة من المجتمع لتتحول وكأنها مؤسسات خاصة يعبث فيها من يمارس ثقافة الإلغاء والإغلاق.¹

¹ - عبد الكريم يوسف، محمد: ثقافة الإلغاء في السياسة الحديثة، <https://elsada.net/127515>

الفصل الثاني الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

فالإغلاق التنظيمي عملية تحدث وفق سلسلة سببية معينة تبدأ بالإغلاق وتستمر بموجب عمليات أخرى، تجسد نتائج متداعية لا يمكن ربطها بحالة محددة، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الإغلاق يرتبط بالقوة، بل ويمثل مؤشرا هاما في ممارستها.¹ فكلما كانت موازين القوة لصالح جهة معينة كانت الرغبة في السيطرة على الغير واستغلاله والإغلاق عليه أكبر.

ويكسر الإغلاق التنظيمي القطيعة ويرفض المختلف والاختلاف ويؤجج حالة التناقض والخلاف التي تصل إلى حدود الصراع أو النزاع في حالة من التباعد وعدم مد خيوط التواصل والتفاهم على مدى العلائقي المنظماتي (العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم) وبقدر ما كانت حدته داخل التنظيم كلما دل على التخلف والتقهقر في حين يعبر عن التقدم والتطور كلما قل أو انعدم. يغيب فيه التفاعل عقلا وضميرا من جهة الفاعل في العملية التنظيمية والانتاجية.

كما أن فعل الإغلاق يطال حريات الأطراف الأخرى داخل التنظيم، لأنه من سمات النفس البشرية في سعيها لتحقيق الذات تشكل أنواع من النزاعات والصراعات القائمة على التنافس، وضمان المصالح، في عملية علائقية تفاعلية بين المتضادين في السلوك والثقافة والفكر. وبالتالي يقل هامش حرية الآخر وفي بعض المواضع ينعدم ليجد المعلق عليه نفسه آلة في يد الفاعل يتحكم به كما يشاء في حالة من الخنوع والدونية والهوان الكياني.

أما فيما يتعلق بالأسباب المفضية للإغلاق التنظيمي فهي متعددة ويمكن اختصارها في النقاط

التالي:

- غياب التبادلية والتفاعلية بين أعضاء التنظيم.
- سواد المنافسة غير الشريفة في العمل وصراع الأهداف والمصالح.
- شخصنة العمل (جعله شخصي أو ملك خاص)

¹ - عزوز عبد الناصر، رحاب المختار: مرجع سابق، ص 10

الفصل الثاني الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

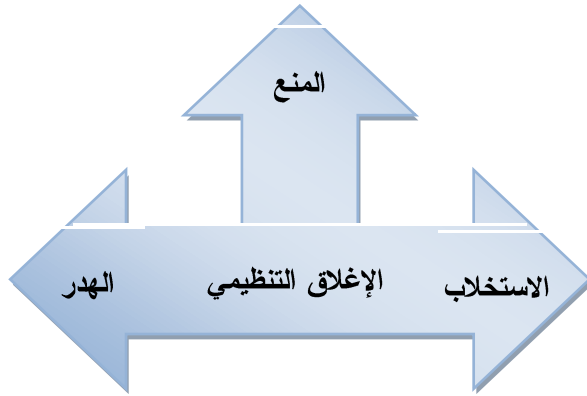
- اهمال القيم والمبادئ التي يؤمن بها أفراد المنظمة.
- استبداد وتسلط المسيس أو ضعف شخصيته.
- الحسد والغيرة من الآخر وزرع الفتنة والنميمة بين أعضاء التنظيم لكسر التعاون والتكافل الاجتماعي بينهم وخلق جو ملائم للصيد في المياه العكرة وقتل روح التعاون والاخلاص والانتماء بينهم.

وقد ضمنا في هاته الدراسة تصنيف أنواع الإغلاق التنظيمي في شكلين أساسيين الأول يتم بناءً على درجة الإغلاق فنقول إغلاق تنظيمي كلي أو تام -اقصاء واستبعاد تام- يمنع فيه المغلق عليه كليا من المشاركة أو إبداء الرأي حتى في المهام الموكلة إليه، مثل ما تذهب إليه التاييلورية المغلق عليه مجرد آلة عليه تنفيذ الأوامر فقط. ثم هناك إغلاق تنظيمي جزئي -التضييق- وهو ما يعرف بالبيروقراطية الكاذبة عند انطوني جيدنز، حيث يمنح المغلق عليه مجال ضيق للتصرف أو ما أطلق عليه ميشال كروزيه بهامش الحرية، حيث يمنح حرية قليلة للتصرف في بعض المهام دون غيرها خاصة تلك غير المهمة وغير الحساسة بدون المشاركة في اتخاذ القرار أو مع اتخاذ بعض القرارات التي ليست لها أهمية كبيرة.

أما التصنيف الثاني فينطلق مما يتضمنه الإغلاق التنظيمي من عمليات جزئية تعمل مجتمعة ككل أو ثنائية أو متفرقة في تكريس فعل الإغلاق؛ فكان لدينها المنع الذي يضمن الإقصاء والحرمان التام والاستبعاد لتقييد فرص المشاركة وتبادل المنفعة والاستحواد عليها والانفرادية بها، ثم الهدر التنظيمي الذي ضمن الممارسات القهرية القسرية وممارسات الهيمنة الرمزية التي تتأسس على العنف الرمزي، وهما يهدفان إلى كسر الوجود الكياني والمهني والفكري للمغلق عليه، ثم كان لدينا رابعا الاستخلاق التنظيمي الذي يعتبر الاضافة الأساسية والمهمة لهاته الدراسة السوسيوتنظيمية حيث تضمن

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

فعل استعباد وارتهان المغلق عليه ومحاصرته بالقانون والخداع والمكر والتحايل لاستغلاله وفق استراتيجيات بينها ويؤسسها المغلق على شخصيته.



المصدر: الطالبة الباحثة

الشكل رقم (02) يوضح أبعاد الإغلاق التنظيمي

ثم إن للإغلاق التنظيمي كغيره من الباثولوجيا التنظيمية التي تعاني منها الكثير من التنظيمات على اختلاف طبيعة نشاطها وشكلها القانوني له آثار كثيرة تقع على من أُغلق عليهم داخل المنظمة يمكن الإشارة إليها فقط وترك المجال للدراسات اللاحقة لتناولها والتعمق في دراستها، فكان منها الآثار السلبية كالاغتراب الوظيفي، دوران العمل بمعناه السلبي، صمت العاملين، عدم الولاء وغياب الأمان الوظيفي، الاختلال الوظيفي وسوء التكيف، الصراع التنظيمي... وغيرها الكثير. كما له آثار ايجابية على المغلق عليه فتكون حافزا له ودافعا للتغيير إلى الأفضل والتخلص من التبعية والخضوع والهوان والانكسار للمغلق والتحرر من العبودية إما بالترقية أو بتغيير المصلحة أو بتغيير الوظيفة في حد ذاتها للحصول على نوع من الحصانة التي تؤمنه شر المغلق.

ثانيا- الإغلاق في المنطلقات الفيبرية

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

في دراسته للفعل الاجتماعي الذي اعتبره فيبر الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع، وعرفه بأنه "صورة للسلوك الإنساني الذي يشتمل على الاتجاه الداخلي أو الخارجي الذي يكون معبراً عنه بواسطة الفعل أو الإحجام عن الفعل، إنه يكون الفعل عندما يخصص الفرد معنى ذاتياً معيناً لسلوكه، والفعل يصبح اجتماعياً عندما يرتبط المعنى الذاتي المعطى له بواسطة الفرد بسلوك الأفراد الآخرين ويكون موجهاً نحو سلوكهم." ¹ فنستنتج من ذلك أنه لفهم الظواهر السوسيوتنظيمية - حسب فيبر - ضرورة فهم الفعل الاجتماعي على مستويين؛ مستوى يتعلق بفهم الفعل التنظيمي للفرد في حد ذاته، ومستوى آخر يقوم على فهم الفعل التنظيمي الجمعي أي بين جماعات الأفراد على أساس أنماط السلوك الجماعي بينهم، وهو ما يترجم بمفهوم العلاقات الاجتماعية التي تعتبر بالغة الأهمية في الدراسات السوسولوجية للتنظيم.

والعلاقة الاجتماعية عند فيبر تعني تبادل الأفعال بين الأفراد على أساس فهم كل منهم للمعاني التي يضيفها كل فرد على سلوكه، إذا أن هناك مجرى للفعل لكن ذلك لا يعني بالطبع أن يكون المعنى الذاتي هو نفسه بالنسبة لكل الجماعات التي تتجه اتجاهاً متبادلاً في علاقة اجتماعية معينة. ²

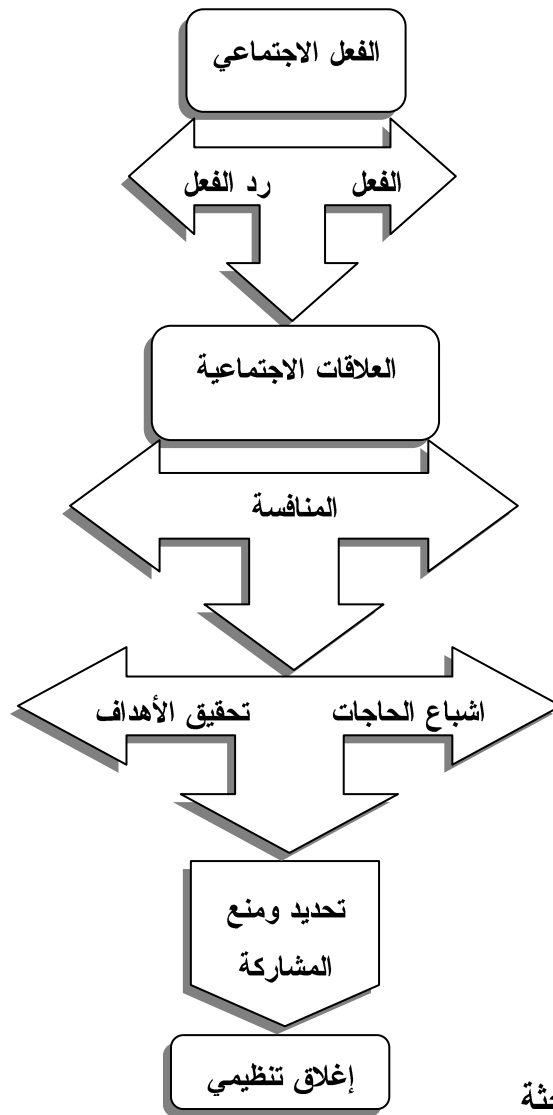
ثم إن فيبر لا يربط الفعل الاجتماعي بين الأفراد - في العلاقات الاجتماعية - بالعلاقة بين الوسائل والغايات وإنما يربطه باستمرار بنسق اجتماعي معين وبالظروف التي يتم في ضوءها تحقيق الغايات. فالعلاقة الاجتماعية هي سلوكيات تدر عن فردين أو أكثر داخل التنظيم ينتج عنها تواصلهم واحتكاكهم ببعض وتفاعل بينهم واندماجهم في بوتقة التنظيم، بغية إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف والمصالح، تبدأ بفعل من شخص ما، يكون له معنى ينطوي عليه لدى الآخر، ويليه رد فعل من الآخر، في حالة من التفاعل بينهما، تستلزم هاته العلاقة أدواراً تمارس ورموزاً سلوكية ولفظية للتعبير عن هذا

1- سوسولوجيا ماكس فيبر: <https://alameed70.wordpress.com/2015/05/25/>

الفصل الثاني الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

التفاعل أو التواصل، ثم أهدافا وغايات تسعى لتحقيقها، وهي تشكل ركيزة البناء الاجتماعي، وموضوعا شاغلا لفكر علماء الاجتماع وأساسا للدراسات السوسولوجية.

ويرى فيبر أن العلاقات الاجتماعية تعتبر مغلقة حيثما -وبقدر ما- يمنع أو يحدد محتوى معناها أو أنظمتها النافذة المشاركة فيها أو يعلق تلك المشاركة على شروط، ويمكن أن يكون السبب في جعل علاقة مفتوحة أو مغلقة سببا تقليديا أو انفعاليا أو عقلانيا قيميا أو عقلانيا غائيا.¹



المصدر: الطالبة الباحثة

الشكل رقم(03) يوضح تدرج العملية الإغلاقية انطلاقا من التصورات الفيبرية

¹ - فيبر، ماكس: مرجع سابق، ص 59

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

فالعلاقة اجتماعية في نظره يمكن أن تفتح أمام المشاركين فيها فرص تحقيق مصالح داخلية أو خارجية، إما من خلال الفعل التضامني أو من خلال توازن المصالح، وعندما يتوقع المشاركون بإعلانها تحسين فرصهم الشخصية إما كمًّا أو نوعاً أو تبعاً لمستوى ضمانها أو قيمتها.¹ فهي في محتواها الطبيعي تربط بين الأفراد والجماعات نتيجة تفاعلهم مع بعضهم بعضاً داخل التنظيم، ممَّا يفرز نوعاً من الاهتمامات والأهداف المشتركة، التي يتعاون الجميع من أجل تحقيقها. ومن غير المعقول تصور تنظيم يسعى للمنافسة والنجاح والتفوق في البيئة المحيطة به ما لم يسع بكل الطرق والوسائل إلى تنظيم العلاقات الاجتماعية السائدة بين أعضائه وتميئتها وضبطها. فالفعل التضامني يترجم بالتعرف على المشكلات التي يعيشها العاملون لحلها ومواجهة الصعوبات التي تواجههم، المساعدة على لعب الأدوار الفعالة وتعلم الامساك بزمام المهام والوظائف، القضاء على الاتكالية بينهم، تعزيز التقارب بين العاملين وبناء العلاقات السوسيو مهنية بينهم، التعرف على تطلعات الفئات الفاعلة، التوحد على أهداف تنظيمية واحدة، تجديد طاقاتهم وتطوير الابتكار والانتاجية لديهم...إلخ. أما توازن المصالح فيتضمن كفالة حقوق العاملين بغض النظر عن وظائفهم أو مراكزهم، ضمان حق التمثيل في التنظيم، التمكين من وسائل الاتصال بكل مستوياتها، ضمان الاستحقاقات والحقوق، التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات لتحقيق العدالة بينهم، العمل بالاتفاقيات الجماعية، التفاهم على ساعات العمل الإضافي والتعويض عنها، الترقيات ودورات التكوين والتدريب المهنية...إلخ. لكن في بعض الحالات غير الطبيعية عندما تفرغ العلاقات الاجتماعية من محتواها يحدث وأن تتصادم الغايات وتتعارض الأهداف وتتضارب المصالح بين أعضاء التنظيم فيما بينهم أو بينهم وبين المصلحة العامة للتنظيم، فتدخل العلاقات السوسيو تنظيمية في حالات من الصراع والنزاعات المصلحية التي يسعى كل طرف

¹ - نفس المرجع، ص 79

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

فيها للإغلاق على الطرف الآخر، بحيث يمنعه بشتى الطرق المتاحة من المشاركة في التنظيم وتحقيق المنفعة.

ثالثاً- محددات بناء ثقافة الإغلاق التنظيمي

لكل فرد في التنظيم نمط من التفكير والسلوك يهدف إلى تحقيق الذات، وتلبية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية والتنظيمية وضمان المصالح الشخصية أو التنظيمية، يقوم هذا النمط على قابلية هؤلاء الأفراد - سواء مسيسين أو فاعلين- على عقد علاقات تعاونية تبادلية تشاركية واسعة بينهم حتى وإن تباينت الرؤى واختلفت الأفكار بينهم، تتطلب بذل الكثير من محاولات الانسجام والتوافق المتبادل. لكن عندما تتناقض هاته القابلية وتعرضها المعوقات والصعوبات مثل الصراع والنزاع تنشأ القطيعة ويستفحل التناقض الفكري والثقافي والمنظمي وتنشب الخلافات ويخلق التباعد وعدم القدرة على مد جسور التواصل بين أفراد التنظيم.

تؤكد الكثير من الأبحاث والدراسات السوسولوجية النظرية والامبريقية، على وجود مجموعة من المعايير والمحددات السوسيوثقافية التي تتحكم في علاقات الأفراد داخل التنظيم، تتداخل فيما بينها وتكمل بعضها البعض، هاته المحددات والمعايير لها دور مهم في التأثير على بناء مختلف الأنساق السائدة في التنظيم بل وحتى بناء هويته الخاصة به داخل المجتمع الذي يتواجد فيه.

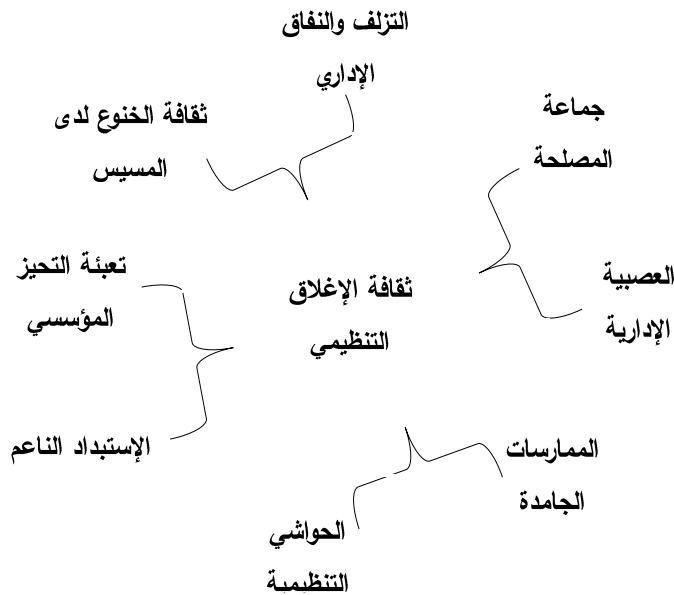
ثم إن التغيير في بنيات هذا التنظيم يضع أفرادها في تصادم أنساق اجتماعية وثقافية مضطربة قد يصل الأمر فيها إلى فقدان الهوية التنظيمية أو انغلاقها. يقول زكي الميلاد ما كان بالإمكان التعرف على فكرة المجتمع كمنعنى ومفهوم كلي ومركب بدون فكرة الثقافة، فالثقافة بدون مجتمع هي معنى بدون إطار، والمجتمع بدون ثقافة هو إطار بدون معنى، والإطار بدون معنى هو إطار بدون محتوى وليست له هوية وشخصية ثابتة و متماسكة.¹

¹ - الميلاد، زكي: المسألة الثقافية من أجل بناء نظرية في الثقافة، مكتبة مؤمن قريش، ط 2، سنة 2010 ، ص 233

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

يرى زكي الميلاد بأننا مالم نتخلص من إحساننا بالقصور وبعقدة النقص ومن ذهنية التبعية والتقليد، فالهوية المنفتحة حسب رأي وليد بوعديلة هي التي تحقق أكبر قدر ممكن من التوازن والتفاعل والتناغم بين مكوناتها الأساسية في حين الهوية المغلقة هي هوية نافية للاختلاف وطاردة للحوار، ومعادية للمساءلة، ورافضة للمجادلة، تميل إلى العنف القمعي مع المختلفين أو المخالفين¹.

من هنا تبدأ بوادر تكون ثقافة الإغلاق التنظيمي وهي ثقافة سلبية تخر العملية التنظيمية وتعيق تحقيق أهدافها، تسود في كل المستويات الهريرية ومرتبطة بالترج الهرمي للسلطة في التنظيم، تتنامى وتختلف فقط في درجة حدتها واستفحالها في داخل المؤسسة، مكرسة آفة الإغلاق متمخلة على المغلق عليهم مستعبدة لهم، مستعبدة إياهم هادرة وقاهرة لهم، للسيطرة عليهم واستغلالهم. مرتكزة على عوامل ومحددات تعمل مجتمعة أو منفردة على ذلك. فماهي هاته المحددات وكيف تؤسس لبناء ثقافة الإغلاق داخل التنظيم؟



المصدر : الطالبة الباحثة

¹ - بوعديلة، وليد: الهوية ... الانفتاح أم الانغلاق؟ المجلة الثقافية الجزائرية، مقال نشر بتاريخ: 2021/02/04.

<https://thakafamag.com/?p:44767>

الشكل رقم (04) يوضح محددات بناء ثقافة الإغلاق التنظيمي

1- التزلف والنفاق الإداري:

يتعبر أحد أهم هاته المحددات وهو سلوكيات وثقافة مدمرة لبيئة العمل وتؤدي بالمؤسسة للانهايار بعد فقدانها المصادقية والثقة بسبب تصرفات وسلوكيات المتزلفين والمنافقين ويقوم على صراع المصالح والأهداف بين الزملاء تجعل من تسميهم هاته الدراسة بفئة الحواشي التنظيمية تتقرب للمسؤول لكسر الفئة الأخرى والإغلاق عليها من خلال استبعادها وإقصائها وعزلها أو حصارها والتخيلب عليها لاستغلالها. فالتزلف في معناه يعبر عن التذلل والتقرب إلى الشيء بمهانة ومذلة للحصول على منفعة خاصة، حيث إن المتزلف يحاول الحصول على هدفه بكل الطرق والسلوكيات سواء كانت الحصول على مكانة متميزة لدى المسؤول أو مزايا وظيفية كالترقيات والمكافآت والمهمات الرسمية التي تكون من حقوقه الوظيفية، ويقوم المتزلف بأدوار مهينة ومضحكة ومقززة للحصول على هدفه ومن وجهة نظره أن الغاية تبرر الوسيلة. حيث أصبحت للأسف هذه الثقة سائدة في مؤسسات كثيرة جنيا إلى جنب مع النفاق الإداري الذي لم تعرفه مجتمعاتنا سابقا.¹ وله عدة مظاهر يتشكل بها نذكر منها:

- المصانعة والرياء التي تتمظهر أشكالها في التعبير الزائد عن الولاء والانتماء، فالمبالغة تعكس في الواقع زيفا وتملقا للسلطة وليس مشاعر حقيقية، إن المشاعر الحقيقية للانتماء والولاء النزيه يمكن أن نراها في وقتها وسياقها الطبيعي في أي موقف أو مناسبة ويمكن تمييزها عن الافتعال المصلحي والساذج الذي يثير النفور والامتعاض. كما هي في ظواهر التملق والتزلف المصلحي التي تبث رسالة معاكسة ثقافيا واجتماعيا لمفاهيم الإنتاج والإنجاز والاستقامة والعطاء والمواطنة الصالحة والكرامة.

¹ - شومر، هند: التزلف و النفاق الإداري، 2019/09/06 <https://www.alanba.com.kw/kattab>

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

- قيم الممارسة التي تقوم على القواعد غير الواضحة للسلوك المهني في التنظيم والاتجاهات اللافعالة والدعاوى المنفصلة عن كل ما هو ملائم في أسلوب العمل والانجاز.¹

2- جماعة المصلحة:

هذا النوع من الجماعات لا يعرف للالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية للتنظيم سبيلا، حيث تواجه في سعيها لتحقيق مصالحها وغاياتها عقبة منظومة القيم الأخلاقية الضابطة للسلوك الاجتماعي التنظيمي داخل المؤسسة. تتغذى من كل مظاهر التفكك لدفع أفراد التنظيم على الممارسات التي تخدم مصالحها.²

وتختلف جماعة المصالح من وجهة نظرنا عما يسمى بالجماعة الضاغطة أو جماعة الضغط، فهذه الأخيرة برأينا هي جماعة رسمية منظمة مثل النقابة العمالية، لها أسسها وقواعدها وقوانينها وقيمتها ومعاييرها الأخلاقية وتسعى لتحقيق أهدافها من خلال الحشد والضغط، قد تختلف أهدافها عن أهداف التنظيم بعض الشيء لكنها في النهاية تدافع عن قضايا تهم شريحة كبيرة من أفراد التنظيم، بينما جماعة المصالح التي تقصدها الدراسة فهي التي تحدث عنها أحمد الأصفر وأديب عقيل (في كتاب علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل) جماعات غير رسمية، تأخذ غالبا أشكالا تنظيمية تماثل في قوتها قوة التنظيم في المؤسسة ذاتها، بل وتزيد عليه. تنمي أهدافا متباينة مترابطة أحيانا، ومبعثرة أحيانا أخرى تبعا لطبيعة الجماعات وأشكال تنظيمها وأهدافها وغاياتها، القوة فيها لا تأتي دفعة واحدة تبعا لشدة الارتباط بين مصالح الأفراد المكونين لها، وتكون في الغالب متناقضة مع أهداف وغايات التنظيم.³

فهي تعني تشكيل غير رسمي وغير منظم داخل التنظيم، تجمعها المصلحة الخاصة فقط على حساب مصلحة بقية أفراد التنظيم أو حتى مصلحة التنظيم ككل، شعارها في ذلك "نفسى أولى". نراها

¹ - محمد جابر، سامية: الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث، دار المعرفة الجماهيرية، الإسكندرية، سنة 1987، ص 275

² - الأصفر، أحمد، عقيل، أديب: مرجع سابق، ص 205

³ - مرجع سابق، ص 202

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

حسب معاينة الواقع، ترتبط بحجم التنظيم وحجم العمالة فيه فكما كان التنظيم كبيراً مثل المصانع الكبرى والإدارات العمومية التي تملك موارد بشرية كبيرة وطبيعة نشاط المؤسسة التي تنشأ فيها، كلما لاءم تشكل وتوسع مثل هذه الجماعات. فالمؤسسات ذات النشاط التجاري أو التي تتابع مشاريع تنموية وحتى الإدارات المحلية وبعض المؤسسات التعليمية والصحية... إلخ فلو نأخذ مثلاً على ذلك مجالس البلديات النواب فيها بل وحتى الموظفون في المصالح التي لها علاقة بالصفقات والمشاريع نجدهم يشكلون جماعات مصالح لهم أهداف متضاربة تصل بهم إلى حد الصراعات والتصادمات وكلما كانت الجماعة ذات قوة وسلطة كلما أغلقت على الجماعة الأخرى وهكذا والنماذج في الإدارة الجزائرية كثيرة.

ثم إن هاته الجماعة تركز في انتشارها على بنية العلاقات الاجتماعية في داخل التنظيم، فهي تتطلب دائماً إعادة تكوين بنية النظام الاجتماعي وفق معايير جديدة، فوحدة المنظومة الثقافية والتنظيمية والتماسك الاجتماعي القوي والترابط العضوي بين أفراد التنظيم، كلها عوامل تصعب من تكون مثل هاته الجماعات، بينما تبعثر مكونات البنية الاجتماعية من ضعف تماسكها وتعدد معاييرها الثقافية والأخلاقية، تعدد أهدافها وتضاد القيم الأخلاقية داخل التنظيم تعتبر البيئة الخصبة لتشكيلها ونموها.¹

فهي من وجهة نظرنا جماعة من النوع الذي يصطاد في المياه العكرة تقتنص فرص تحقيق مصالحها بل وحتى تخلق جواً من التنافر والتعارض بين الأفراد أو بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم تصطنع الصراعات التي تخدمها تزعم التماسك بين الأفراد وتنمي الفتن والضغينة بينهم لتستغل فرصتها. "حيثما وجد ضعف الروابط الأخلاقية والدينية وضعف الضوابط القانونية التي تستطيع فئات كثيرة منها تجاوزها أو التحايل عليها"² (خلق ثغرات قانونية أو تكييف القوانين بالشكل الذي يخدم مصالحها، بل التحايل عليها لقضاء المصالح الضيقة) رغم أنها معايير يتم اللجوء إليها لتحقيق العدالة،

¹ - مرجع سابق، ص 207

² - نفس المرجع، نفس الصفحة

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

وعدم الاعتداء على الغير؛ يأخذ أشكالاً عديدة من العنف فقد يكون رمزياً أو جسدياً أو معنوياً. إضافة إلى غياب القيم المرجعية التي يمكن من خلالها الحكم على سلامة السلوك الإنساني واستقامته حيث يعطي بعض أفراد التنظيم قيمة عليا لمظاهر الثراء والسلطة بصرف النظر عن مشروعية ذلك من الناحية الأخلاقية والدينية والاجتماعية، وخير مثال على ذلك في بعض الإدارات وهو واقع معاش للأسف في الإدارة الجزائرية الموظف الثري الذي ينتمي إلى عائلة غنية أو لديه معارف في الإدارة العليا أو الذي لديه أقارب مسؤولين في مناصب حساسة تجد الكثير ممن يلتفون حوله سواء تزلفاً إليه ونفاقاً أو محاباة كلها لغرض تحقيق وقضاء مصالحهم الشخصية. كلها عوامل تساعد على تشكل جماعات المصلحة وتغلغلها داخل التنظيم. هاته الجماعة ولأجل الوصول إلى أهدافها تستطيع ممارسة الإغلاق على أي طرف في التنظيم قد يهدد مصالحها ويشكل عائقاً في وجهها.

3- ثقافية الخنوع لدى الفئات المسييسة:

المقصود بها الدونية والهوان الكياني لدى المسؤول المغلق عليه، وهي الشعور بالضعف والانكسار أمام القوي وفقدان الثقة تجاه الآخر أو اللجوء للآخرين لطلب الاستقرار والأمان الوظيفي، والتلذذ في ذلك رغم توفر عوامل القوة لدى الخانع، فتزداد الأزمة تفاقماً والإغلاق التنظيمي حدة، والهوان بالكيان (الانكسار الكياني) تجذراً، حيث يصل إلى مستوى الشيء الذي يمكن ممارسة أي شيء عليه، وهنا تنهار حدود الأخلاق والحرمان ويصبح كل شيء مباح في حالة تحرك أواليّة الاستسلام والخضوع على خلفية من الشعور "بانعدام القيمة المتعلم"، فالكيان اللاشيء يقبل أن يمارس عليه أي شيء، كما يتدهور لممارسة أي شيء.

فالمسؤول الذي لديه الجاهزية والاستعداد للتفاعل الايجابي مع تلك الأدوات (التزلف والتملق والنفاق) والكلمات المؤثرة على نفسيته، والانخداع بأساليب كثيرة من هذا النوع، ما ينتج عنه طاقات

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

وطنية مهدورة تم تهميشها وقتلها وظيفيا، بسبب إدارة فاشلة تغلب الأهواء والرغبات والمصالح الشخصية على المصالح العامة، وما ينتج عنها من عبث وظيفي.¹

4- الاستبداد الناعم كآلية في بناء ثقافة الإغلاق التنظيمي:

السلطة من المنظور الفيبري تبحث عن الشرعية والاعتراف بها، ليس بمعرفتها والتعرف عليها فقط، بل بتجسيدها وممارستها، بتوازنها واختلالها، بتخفيها وتجليها في صلب العلاقات الاجتماعية². كما يؤكد رالف دارنورف بأنه حيثما كانت السلطة كانت علاقات السيطرة والخضوع.

من هذا المنطلق فالاستبداد هو التفرد بالسلطة أو ممارسة التسلط المفرط؛ أي الحكم بسلطة اعتباطية مطلقة وقمعية، والمستبد هو الذي يتحكم في شؤون الأفراد بإرادته لا بإرادتهم، وأنه صفة للحكومة المطلقة العنان التي تتصرف في شؤون الرعية كما شاء لا خشية حساب ولا عقاب مُحَقِّقِينَ.
(الكواكبي الأعمال الكاملة، 1995)³

وتقوم علاقة المستبد في التنظيم على ثلاث أسس؛ إما التقريب والحضوة والمفاضلة للقلة العصبية التي تخدم نفوذه، وإما محاربة القلة المقاومة والتي تشكل تهديدا لسلطة المستبد ونفوذه من خلال الإغلاق عليها بإقصائها واستبعادها من الساحة، وإما التفاوت بين التقريب والاستبعاد، والاهتمام والتجاهل للبقية تبعا لتغيرات لعبة المصالح وتغير توازناتها⁴.

وتقوم حاشية المستبد بتعزيز نزوة السطوة والسيطرة ونرجسية المستبد، فهم لا يقتصرون فقط على العمل بما يريد، بل يفكرون فيما يمكن أن يريد، يحاولون الحدس بما يفكر به ليسارعوا لإرضائه، ينتبهون لكلماته وما يبدر عنه من إشارات أو نظرات يحولهم إلى مجرد أدوات رصد

¹ - بن سليمان، عبد الله: الأسر الوظيفي وحقوق الإنسان، مقال نشر بجريدة العرب الاقتصادية الدولية بتاريخ : 2010/07/08
<https://www.aleqt.com>

² - فوكو، ميشال: المعرفة والسلطة، مرجع سابق، ص 46

³ - حجازي، مصطفى: الإنسان المهدور، مرجع سابق، ص 77

⁴ - نفس المرجع، ص 78-79

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

وتحسس لرغباته والتنافس في التقاطها والإسراع في تنفيذها، والتفنن في ذلك ابتغاء مرضاته. ويترك لهم المستبد في ذلك مقدارا كبيرا من المبادرة كي يبدو الأمر وكأنه لا دخل له فيه، فهم يبتكرون طرائق جديدة دائما لمرضاته. مستلبين ذواتهم كليا في ذاته المعظمة لأنهم يعلمون جيدا أنه قادر على كل شيء وأنه لا حق ولا واجب يجبرانه على شيء بالمقابل. لكن حتى هؤلاء هم دائما في وضعية الخطر ولا يدرون متى تنزل بهم نقمته، مما يدفعهم إلى مزيد من تعظيمه والرضوخ له طمعا في نعمه، وخشية من انتقامه، كما أن ذلك سيفتح سجل الصراع بينهم على مصراعيه للتقرب منه والتفاني في خدمته مما يجعله فوق الجميع ويصعد من سطوته وتسلطه عليهم.¹

وتختلف أساليب فرض السيطرة والتسلط والسطوة، وتتكامل فيما بينها، وتكاد تشكل نظاما محكما للضبط الذي يصل حد الإخضاع التام، ويتجاوزه وصولا إلى التعلق الرضوخي بالمستبد والإعجاب به، وهو ما يُؤزَل سطوته وسيطرته. عددها حجازي في النقاط التالية: "منها أولا الترويض وتكنولوجيا تعديل السلوك وضبطه، من خلال مبدأ الاقتران الشرطي بين السلطة والتهديد بناء على آلية الردع المفضية للعجز والاستسلام ومبدأي الترويض الخارجي المبني على آليات التهديد والتلاعب والترويض الذاتي المبني (الرضوخ الداخلي الذاتي) على التعايش مع صورة الذات المغلوبة على أمرها (يزرع في نفس المغلق عليه الدونية روح الانهزام وبأنه أقل قيمة، والضعف واللاحيلة، بأنه لا طاقة له بالمجابهة...) مبدأ النفير والتجنب، ثانيا **التعلم الاجتماعي** من خلال المحاكاة ترويج الدعايات والشائعات بين أفراد المجتمع لإثارة مشاعر اللاطمأنينة والأمان (العقوبة التي تنزل بالمتناول على المستبد عبرة لمن لا يعتبر) **ثالثا التحكم الناعم** يقول سكينر فيه: "فليس ثمة إخضاع كامل، كالإخضاع الذي يحفظ مظهر الحرية، لأن المرء بتلك الطريقة يأسر الإرادة ذاتها" حيث يكون بمقدور المتسلط التأثير في الأفراد كما يشتهي في عملهم باستخدام أسلوب التعزيز من خلال التحكم في الحاجات

¹ - نفس المرجع، ص 86-78

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

الكبرى والأساسية للفرد أو سحب التعزيز بإنزال العقاب، كذلك أسلوب التعلق الرضوخي الذي يتجاوز الخضوع والتبعية المحضة إلى الإعجاب والتماهي بالمستبد والإفتتان بقوته والصورة المشرقة من خلال التفخيم وتجميل المستبد للنفاد إلى قلوب الأفراد يتقنن بها وكلاؤه والطامعين في قربه من جماعة الحواشي، والتحكم الناعم الأكثر فاعلية وتأثيراً على المدى البعيد.¹

كذلك المسيس الأوتوقراطي الذي يتخذ التسلط والاستبداد كمنهج يتبعه في التعامل مع العاملين في سبيل تحقيق أهدافه الشخصية أو حتى أهداف التنظيم، فالمدير المتسلط أو المتحكم يعمل على جمع كل السلطات في يده، يؤدي الصغيرة والكبيرة في العمل بنفسه يملئ الأوامر والتعليمات ويصر على إطاعتها من طرف مرؤوسيه ويتبع في ذلك الإشراف المحكم أو الوثيق عليهم، عدم الثقة بهم، يطبق عليهم قاعدة العصي لمن عصى من خلال العقاب والتهديد والخصومات والحرمان من المكافآت على من يخالف أوامره ظننا منه أنها الأسلوب الامثل لإخضاعهم وطاعته. كل ذلك يثير لدى المرؤوسين مشاعر الخوف والقلق واللامان مما يولد صراع بين الطرفين يؤدي للإغلاق.²

إن الاستبداد في العصر الحالي تجمل بمظاهر الحرية في القول والتعبير والمشاركة، لكن جوهره الذي يقوم على التحكم والإخضاع لم يتغير، من خلال آليات خفية تبرز فيها سياسة المرونة للتماشي مع التيار لأجل استيعاب أفضل وأكثر إحكاماً له. موارد خفية آلية الضبط والقمع والتلاعب الأكثر تطوراً. التهميش والحصار والاقصاء والحرمان كسياسة للترويض والتطويع من خلال تزيين مغريات الامتثال. والتطويع الذاتي من خلال لعبة الانصياع كما وصفه حجازي بهدف خداع السلطة لاقتناص فرص الغنيمة والفائدة، هذه الأخيرة ما كانت من المستبد أو المستلط سوى فتات في شرك الاستيعاب والتطويع الذي يمارسه الاستبداد الناعم عليهم.³

¹ - مرجع سابق، ص 90-102

² - بنت حمد الشبل، نورة: القائد الأوتوقراطي، مقال نشر بجريدة الرياض، العدد 13549، بتاريخ 2005/06/29،

<https://www.alryadh.com>

³ - حجازي، مصطفى: الانسان المهدور، مرجع سابق، ص 123

5- تعبئة التحيز المؤسسي:

يشير هذا المفهوم إلى مجموعة مهيمنة من القيم والمعتقدات والطقوس وإجراءات مؤسسية التي تعمل منهجياً وباستمرار لمصلحة جماعات أو أشخاص على حساب آخرين هذه العملية تجري بدون قرارات واعية من طرف أولئك الذين يمثلون الوضع القائم.¹ فحينما تقصر بعض النظم الاجتماعية في أداء وظائفها من أجل اشباع الحاجات الاجتماعية لجماعة ما على حساب الجماعة الأخرى ينتج عن ذلك ما أسماه ميرتون بالاختلال الوظيفي. حيث يرى " أن التشريعات التي وضعت لصالح الطبقة الرأسمالية هي وظيفية لهذه الطبقة لأنها تلبى حاجات نسقها وأجزائه بينما تكون لا وظيفية للعمال لأنها تعرقل عملية تلبية احتياجاتهم. فالمشكلة إذن هي بتفسير الوظيفي واللاوظيفي وهذا يتمثل صعوبة التوصل إلى المحصلة الوظيفية للنسق وإلى تحديد الوحدات التي يمكن أن يكون العنصر أو البناء وظيفي لها.²

6- الممارسات الجامدة:

البنى والتنظيمات الاجتماعية مثلما تساهم في الحفاظ على الأجزاء الأخرى للنسق الاجتماعي للمجتمع، أيضاً يمكن أن تكون لها انعكاسات سلبية تسبب الخلل الوظيفي، الذي يقول عنه ميرتون: "أن كل عنصر من عناصر المجتمع أو عملية من عملياته تقوض النظام الاجتماعي أو تؤدي إلى تهديد استقراره"، وقد أعطى مثال ذلك الاختلالات الوظيفية للبيروقراطية حيث رأى أن الالتزام الحرفي بالقواعد البيروقراطية يمكن أن ينال الأسبقية على أهداف المنظمة الأساسية وبالتالي سيؤدي إلى خلل وظيفي في المنظمة التي تتمسك بالقواعد حرفياً مع أنه قد توجد حلول أخرى أفضل للمنظمة.³ فالجمود في اللوائح والتعليمات والنظام السائد داخل التنظيم وعدم مرونته أو تكيفها لصالح المسؤول أو

¹ - عزوز عبد الناصر، رحاب المختار: مرجع سابق، ص 11

² - عيسى عثمان، إبراهيم: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، سنة 2008، ص 68

³ - نفس المرجع، ص 69

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

حضوره المقربين ضد الفئة المستهدفة يؤدي إلى نتائج سلبية وغير عقلانية في سلوكيات العاملين، كالمعارضة، النزاعات، التنافس غير المشروع، الصراعات... بين المسؤول ومرؤوسيه أو بين المرؤوسين المهمشين أو المقصيين وبين زملائهم المفضلين والمقربين من المسؤول.

في هاتين النقطتين تحدث ميرتون عن تكييف القوانين والتشريعات لصالح المسيسين وخلق ثغرات فيها تستغلها لتحقيق أهدافها وغاياتها وللسيطرة على فئة العمال في المقابل تجميدها أو تطبيقها الحرفي لقمع تلك الفئة فهي تلعب دورا مهما في ممارسة التمخبل على الفئة الضعيفة دون غيرها من الفئات الأخرى. والجمود وعدم المرونة في العمل وفي القواعد التنظيمية البيروقراطية المتجذرة في المؤسسة الجزائرية بكل أشكالها وعلى جميع المستويات الهيراركية فيها. كما تشير الممارسات الجامدة عند عزوز عبد الناصر إلى "الفجوات بين القواعد وتنفيذها"، أين تقوم المؤسسة بشكل غير رسمي بإدامة الإقصاء عندما يعكس العاملون في القطاع العام تحيزات مجتمعهم من خلال وضعهم؛ بهذه الطريقة يتم إضفاء الطابع المؤسسي على نوع من التمييز.¹

لقد اكتشف الفن جولدنر من خلال دراسته الامبريقية في مصنع الجبس بأمريكا -سيتم تفصيلها لاحقا في بعد الاستخلاب- بأن القواعد البيروقراطية العقابية أو الجزائية (تفرض القواعد على الأفراد، وتستمد شرعيتها من جانب الهيئة الإدارية المتواجدة في البناء التنظيمي نفسه) تستخدم من طرف الرؤساء والمرؤوسين لأهداف مختلفة، ففي حين يستخدمها الرؤساء بهدف العقاب، يستخدمها المرؤوسين من أجل المساومة. فهي تنطوي على معوقات وظيفية أو صراعات كما أشار لذلك ميرتون

¹ - مرجع سابق، ص 11

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

عندما تحدث عن الاختلالات الوظيفية للبيروقراطية الفيدرالية. كما تحدث جولدنر¹ عن القواعد البيروقراطية المزيفة.²

7- العصبية الادارية:

"نحن لا نولد متعصبين، لكننا نصبح كذلك نتيجة ظروف نفسية واجتماعية وثقافية معينة"

العصبية ليست وليدة هذا العصر بل لها جذور قديمة قدم الانسان، حيث ارتبطت بمفاهيم أخرى كالتمييز العرقي والطائفي والديني... وهي اتجاهات ومعتقدات تعصبية تساهم في تشكل الفوارق وتعدد الطبقات الاجتماعية. وهي مكتسبة تمثل الميل للقيم والمعايير التي يتعلمها الفرد من الأسرة والمدرسة والمنظمة التي يعمل بها، تنمو معه تدريجيا بشعور الفرد بأن له خصوصية ثقافية وتاريخية واجتماعية واقتصادية تجعله مختلف عن الآخر، تتشكل عندما يلاحظ مظاهر تباعد جماعته عن الجماعة التي تتعصب ضدها، ويرمونها بصفات النقص والدونية، فيكون بذلك هياً لملاحظة الفروقات وإدراك ما يهدد أمنه ومكانته داخل مجتمعه.

قدم ميرتون في عام 1949 مثلاً، وهو أنه قد يكون مالك أحد المطاعم متعصباً وعنصرياً، ولكنه لا يمارس التمييز العنصري في مطعمه في حين أنه على العكس من ذلك قد يكون أحد زملائه من أصحاب المطاعم الأخرى غير متعصب ولكنه يمنع الزنوج أو الآسيويين من الدخول إلى مطعمه تحت تأثير الضغط الذي يمارسه عليه الزبائن أو حسب الوضع القائم.³

ويمكن جذر التعصب في وهم اعتقاد المتعصب فرداً أو جماعة بامتلاكه وحده الحقيقة كاملة وبشكل ثابت ونهائي مطلق، لتكون النتيجة أن الآخر فرداً أو جماعة هو الجزء المناقض والمختلف

¹ - هيالتي تفرض القواعد واللوائح التنظيمية من جهات أو هيئات خارجية، بمعنى أن لا دخل لإدارة التنظيم أو عماله في وضع أو تحديد القواعد التنظيمية والسياسية الخاصة بالمنظمة. سيتم شرحها بالتفصيل في بعد الاستخلاف التنظيمي.

² - حسين القرشي، غني ناصر: المداخل البنائية الوظيفية في دراسة التنظيم - الفن جولدنر - بيتر بلاو، 2015/12/04، <http://www.uobabylon.edu/uobcolleges/lecture>.

³ - فيريول، جيل : معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة محمد الأسعد أنسام، دار ومكتبة الهلال بيروت، الطبعة الأولى، سنة 2011، صص

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

بشكل كامل ومطلق.¹ وإن من كثرة مظاهر التعصب أن يعتبر الأفراد أنفسهم يمتلكون أرقى المقامات، ويظنون بأن لهم أولوية وتميز عن غيرهم فيحتكرون المهن والوظائف الحساسة والرفيعة ويتركون الوظائف الدونية للناس البسطاء وأصحاب العصبية الأخرى.

ثم إن الدولة في بعض الأحيان تقوم بممارسات مبنية على الولاءات والانتماءات بدل الكفاءات، فتعيد بشكل ضمنى تأكيد العصبية القبلية داخل النسق الوظيفي، عبر توزيع الوظائف الحساسة أو الوظائف السياسية، حتى أن هذا التوزيع سيؤثر لاحقاً على توزيع السلطة والمناصب والترقيات والمكافآت عبر التدرج الهرمي داخل التنظيم الذي يرتبط سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة بتلك المناصب العليا، وليس من الضروري أن يكون معلناً، أو تفرقة معلنة، وإنما تلاحظ الجماعات أدق التفاصيل، فمثلاً حينما يعين أفراد في مناصب معينة حساسة ولنضرب مثلاً تعيين مدير عام لإدارة ما سيقوم بدوره بتعيين عصبته وحواشيه في المناصب التي يراها مهمة، الذين يخدمون مصالحه ويشكلون له درعا واقياً وجماد دعم يستند إليه عند الضرورة، أو عند تعيين وزير أو مدير عام من منطقة ما يقوم هو أيضاً بتعيين عصبته وحواشيته الجهوية في المناصب الحساسة وهكذا يقاس على بقية التنظيمات مهما تنوعت أهدافها ونشاطاتها وتوجهاتها. هنا سنشعر إذا كان هذا التعيين مبني على تكافؤ الفرص أو التمييز العصبي والجهوي، في المواقع الوظيفية تتعامل الإدارات على مختلف مستوياتها سواء كانت وزارة أو مؤسسة ما فيما بينها بذهنية العصبية فيما يعرف بالعصبية الإدارية، وليس على أسس وظيفية، تتصارع المالية مع شؤون الموظفين، أو مواقع الانتاج من مواقع الخدمات، تماماً كما تتصارع مضارب القبائل فيما بينها، ولقد وصلت العدوى إلى الجامعات، التي تتصارع كلياتها وأقسامها ووحداتها بالذهنية العصبية نفسها. في كل مكان يتحول المعيار من الأداء والإنتاج إلى الولاء والموالاة، هاته البنية العصبية تتغلغل في جل النسيج المنظمي وتتحكم في حركته ودينامياته

¹ - الجباعي، جاد الكريم وآخرون: التعصب وعلاقته بالانطراف والعنف، مداد مركز دمشق للأبحاث والدراسات، دمشق، سوريا، سنة 2017،

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

وعلاقاته وتفاعلاته. مجسدة فيما أطلق عليه علماء الاجتماع من تعبير "البدوقراط" في توصيفهم لحالة الإدارة في الخليج، وبدلاً من أن تأتي الحداثة وفعاليتها كي تتجز عملية التحضر والتمدن، إذا بها تستوعب من قبل العصبية التقليدية المسكة بزمام السلطة الرسمية والأهلية بسواء، كي تُوظف في خدمة تعزيز قوة هذه العصبية.¹

فالعصبية الإدارية من هذا المنطلق تشكل عائقاً فعلياً في تجسيد التنمية، لأنها تتضمن الكثير من القوى المقيدة لإطلاق الطاقات البشرية والصحة التنظيمية للمؤسسات، بغض النظر عما تحمله من صراعات ونزاعات وتصادمات داخل التنظيم، باعتبارها تقوم على الأحادية ولا تقبل التنوع ولا التشارك ولا تعترف بالاختلاف فهي تقبل الأفراد داخل التنظيم لكنها ترفض استقلالهم مما ينتج عنه سطوة العصبية وصراعها مع الآخر والتنكر له، معتمدة في ذلك على آلية الإغلاق التنظيمي على كل الأطراف التي تشكل تهديداً لها أو تضر بمصالحها داخل التنظيم وخارجه. حيث يقوم نظام السلطة فيها على الفرض، لا تتمتع بالحوار، الكلام فيها إملاء فوق يفرض فيها السمع والطاعة والتبعية، فالتابع فيها يستوعب كلام السلطة ويعيد إنتاجه في سلوكه وتفاعلاته، وبالتالي فهو لا يفكر ولا يناقش أو يتساءل كي ينتج معرفة جديدة. والقرب أو البعد من دائرة السلطة يوفر لأعضائها الحماية والرعاية تبعاً لدرجة الولاء للسلطة ومع درجة الطاعة والتبعية، ولا تتساهل العصبية مطلقاً مع من يحاول التمرد أو المواجهة أو النزوع للاستقلال، لذا عليه إثبات ولاته المتجدد باستمرار.²

والتعصب الإداري يقضي على التناقضات الداخلية ويوصل الباب أما التنوع والتفاوت والاختلاف؛ معززا بذلك يقين قطيعة صواب الجماعة وسمو كيانها والفخر في الانتماء إليها، إلا أنه يوقع الفكر والوعي في الانغلاق ويحول دون انطلاق طموحات الاستقلال والتغيير والتجاوز. على أن الأخطر من ذلك يشكل لحمة العصبية داخلياً هو إرساء للقطيعة مع الخارج، النقيض وليس المخالف،

¹ - حجازي، مصطفى: الإنسان المهودر، مرجع سابق، صص 44-45

² - مرجع سابق، ص 48، 50

الفصل الثاني = الإغلاق التنظيمي البناء والتأسيس

العلاقة معه علاقة صراع وجود، والنظرة إليه نظرة تهديد، كما هو تعصب لتمايز الجماعة عن الخارج إلغاء إمكانات اللقاء والقواسم المشتركة بين الداخل والخارج وتتحول العلاقة مع الخارج إلى علاقة "نحن" في مقابل رموز مجسدة للتهديد، ومن هنا فالصراع المفتوح على الوجود هو نمط العلاقة الغالب.¹

8- الحواشي التنظيمية:

هي الفئة المقربة من المسؤول وعصبته هي من أفراد التنظيم تتفاعل معهم وتندمج بينهم تهتم لأمر الجماعة وتشارك في العمل بل وأحياناً تسارع فيه وتنافس عليه وتخدم الفريق وتظهر للجميع سعيها لأجل المصلحة العامة كأنها جزء لا يتجزأ منه لكنها في حقيقة الأمر ما خفي وراءها كان أعظم، فهي بمثابة المخبر أو الجاسوس الذي ينقل للمسؤول كل شاردة وواردة بكل دقة وتفصيل عن الفئة المستهدفة - فردا كانت أو جماعة - سواء بقصد أو بغير قصد، وهي في الغالب تتعمد ذلك قصد نيل رضى المسؤول والحضو بمكانة مميزة لديه وما يتبعها من مكافآت مادية ومعنوية، مفضلة مصلحتها الخاصة على مصلحة المجموعة، بل وحتى مصلحة التنظيم ككل. كما هي بمثابة مولد للصراع من خلال بث الفتنة والخلافات بين أعضاء الفريق وقد يصل دورها في ذلك حد التحريض على المسؤول بغرض معرفة رأي البقية فيه وموقفهم منه ومعارضة أوامره وتعليماته وقراراته، أو زرع الفتنة بين الزملاء لخلق الصراع والنزاعات بينهم ومنعهم من التفاعل الايجابي بينهم وبث الانقسام والتفرقة بينهم، مما يولد بيئة خصبة ملائمة للمستخلب لتحقيق الأهداف الشخصية لذلك المغلق أو المسؤول. فالحواشي التنظيمية هي بمثابة المتخلبات في العملية الكيميائية للاستخلاب حيث يكون دورها اقتناص الأفراد المزعجين للمسؤول الذين يشكلون عائقاً له في تحقيق أهدافه ومصلحه الشخصية، وهي مثل الربيطات تلتف حول المُستخَلَبين لإيقاعهم والإغلاق عليهم.

¹ - نفس المرجع، ص 50

الفصل الثالث

الاستخلاف التنظيمي نحو رؤية

سوسيولوجية جديدة

"قديمًا كان الرقيق يُباعون ويُشترىون،
أما الآن فإن البشر يُؤجرون.
ولا يوجد فرق كبير بين أن تبيع نفسك،
وأن تؤجر نفسك."
نعوم تشومسكي

أولاً- الاستخلاب التنظيمي التأسيس المفاهيمي

في التعريف اللغوي للاستخلاب يقال: خَلَبَ الشيء خَلْبًا أي أخذَه بِالْمِخْلَبِ، ويقال خَلَبَ النبات: قطعه، وخَلَبَ الجلد ونحوه: أي خدشه بظفره أو شقه، والحية فلانا: أي عضته، واستَخَلَبَ الشيء والنبات أي خَلَبَهُمَا، ويقال برق خَلْبٌ وبرق الخَلْبِ يشبه به من يعد ولا ينجز، والخَلَابَةُ هي الخديعة برقيق الكلام والحديث.¹

ويقال أنشب مخالبه فيه إذا تعلق به، اغتالته مخالبا الموت، وفلان بين مخالبا طائر: بمعنى القلق وعدم الاستقرار، ووقع في مخالبا العدو: أي تحت قبضته وسيطرته. والمِخْلَبُ في اللغة أيضا المنجل الساذج الذي لا أسنان له، والخَلْبُ السحاب يومض برقه حتى يرجى مطره ثم يخلف وينفثع. وقد جاء في مختار الصحاح والصحاح في اللغة وتاج العروس نفس المعنى للكلمة، فالخَلَابَةُ الخديعة باللسان، ورجل خَلْبُوت أي خَدَّاع كذَّاب، وخَلَبَ النبات واستخَلَبَهُ أي قطعه وفي الحديث "تَسْتَخْلِبُ الخبير" أي نطق النبات ونأكله.²

وفي المثل إذا لم تَغْلِبْ فاخْتَلِبْ أي فاخدع، والخَلْبَةُ الخداعة من النساء، قال الشاعر: وشر الرجال الغادرُ الخَلْبُوتُ، والمِخْلَبُ للطائر والسباع بمنزلة الظفر للإنسان.³

وقد جاء في تاج العروس: استَخَلَبَ النبات أي قطعه وحصده وأكله، وفي حديث النبي صلى الله عليه وسلم قال: "إذا بَايَعْتَ فقل لا خَلَابَةَ" أي لا خداع، ومن المجاز أنشب فيه مخالبه أي تعلق به.⁴

1 - المعجم الوسيط ، ص 675

2 - قاموس مختار الصحاح (تطبيق على الهاتف المحمول)

3 - معجم الصحاح في اللغة (تطبيق على الهاتف المحمول)

4 - تاج العروس (تطبيق على الهاتف المحمول)

والاستخلاب في الكيمياء هي تشكل رابطة كيميائية واحدة أو أكثر بين ربيطة عديدة الأسنان وذرة فلر مركزية مفردة هذه الربيطات هي مركبات عضوية، وتسمى مُتَمَخِّلِيَات كما تسمى أيضا عوامل احتجاز، تشكل الربيطات معقدا تَمَخِّلِيِي مع المادة، والمعقدات التَمَخِّلِيِيَة تختلف تماما عن المعقدات التساندية ذات الربيطات أحادية السن التي تشكل رابطة واحدة فقط مع الذرة المركزية. والمُتَمَخِّلِيَات هي "مركبات كيميائية تشكل جزئيات معقدة ذوابة مع شوارد معدنية محددة فتُعَطِّلُها ولا تمكنها من التفاعل مع العناصر أو الشوارد الأخرى وتشكل راسبا." وأتى اسم التكالب والتمخلب من الكلاب أو المخلب، فالربيطات تلف حول الذرة المركزية مثل كلابات جراد البحر.¹ فالتمخلب عملية كيميائية بين معدن ومادة أخرى تقتنصه بمخالبها فيصبح رهينة يسهل انقيادها.

وواقع الكلمة نجده عند الحيوانات المفترسة والطيور الجارحة عندما تنقض على فريستها تُنَشِب وتغرز مخالبا فيها عند الحركة وتطبق عليها وتمنعها من محاولة الهرب تحضيراً لها للافتراس، أما في الكيمياء فنجدها عملية تحدث في حالات التسمم بمادة ما يقومون في المختبر بزرع عنصر آخر ليحاصر تلك المادة السامة ويعزلها ويمنعها من الانتشار في الجسم ثم يقوم بإخراجها. كذلك هو واقع حال الاستخلاب التنظيمي، هو أشبه بتلك العمليات وسبيله في ذلك هو القانون وشروط العمل؛ بالتزمت في تنفيذها وتطبيقها والتحايل عليها وخلق الثغرات التي تخدم المصالح الخاصة على حساب المصلحة العامة للتنظيم.

يرى كارل ماركس بأن المجتمعات الانسانية تقوم جوهريا على العبودية، حيث ينقسم البشر

بطبيعتهم إلى فئتين: فئة مالكة وفئة مملوكة، ويرى أن المجتمع والعبودية ولدوا معا.²

¹ - استخلاب: <https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=50334221>

² - عرفة، اسماعيل : هل الموظفون هم عبيد العصر الحديث، مقال نشر بتاريخ 2018/04/09 <https://www.aljazeera.net>

والاستخلاب من منظور الباحثة الشكل الحديث الذي يعبر عن عبودية العصر الحديث في لباسها المتحضر الذي يعبر عنه بمفهوم لطيف رقيق سمي بالوظيفة، حيث أصبح الانسان يؤجر نفسه لصاحب العمل، يقول ديفيد جريبر أستاذ الانثروبولوجيا في مدرسة لندن: "عوضا عن أن الناس كانوا يشترطونا ويؤجروننا، أصبحنا نؤجر أنفسنا بأنفسنا."¹ وبدل أن ينعت بالعبد أصبح اسمه موظفا، هو استعباد معنوي نفسي على الضحية. لأن الصفة المميزة للعصر الحديث هي استغلال الانسان لأخيه الانسان.

وهو في مفهومه الاجرائي عملية قسدية ارتهانية اقتناصية خفية يقوم فيها أحد الفاعلين في العلاقة التنظيمية- و هو في الغالب المسؤول أو المدير- تقوم على الحصر والتطويق للفئة المستهدفة وإحكام القبضة والسيطرة عليها بهدف استعبادها وسلب حريتها وكرامتها لاستغلالها وحرمانها من حقوقها المهنية فتُصيرُ كالسجين يعمل برأي غيره ولحسابه، إما بقوة القانون أو بالخدعة والمكر، هاته العملية تتشكل بموجب وسائل وأدوات ووسائط تركز العلاقة الاستخلابية وتدعم استمراريتها (كالقوانين واللوائح التنظيمية، الحواشي التنظيمية، المكافآت الوهمية والوعود الكاذبة بالمكافآت).

فالاستخلاب هو حصار مضروب على الفكر والثقافة والسلوك يرمي لمحاصرة الكفاءات الثقافية والصناعية داخل التنظيم فيُحيد دورها ويُرْمى بها في أقباص الالهال وتطوق بأسوار الإغلاق التنظيمي.

وفعل الاستخلاب نابع في جوهره من تعمد الفاعل بنية مضمرة على الفعل، حيث تكون الرغبة هي المحرك والدافع الحقيقي في اقتناص الآخر وحصره وتطويقه والتأسد عليه بهتك حقوقه والتقصير في أداء الواجبات تجاهه واستباحته وهدره في محاولة لعزله اجتماعيا ومهنيا ووظيفيا، مع اقترانها

¹ - مرجع سابق

بالاقتدار والقوة الناتجة عن ملكية الوسائل (الوسائل المادية، السلطة والنفوذ والقوانين) وغياب الوازع الأخلاقي والديني الذي يمثل الإطار العام لمكونات الدافعية للفعل والخروج عن كل الضوابط الاجتماعية.

فالمسؤول يحاول الاستئساد على مرؤوسيه في بحثه عن السلطة والقوة التي تصاحب المنصب أو العمل على توسيع نطاقها وزيادتها، حيث يعمل على انتزاع الاحترام والتقدير منهم عنوة، ويستمر في استهدافه لهم اذا ما استشعر إذعانهم ورضوخهم له وروحهم الإنهزامية تجاه استئساده عليهم وفرض سيطرته واستبعادهم أو استغلالهم بينما المرؤوسيين المستخلبين يطيعون وهم في حالة الارتعاد والذعر وبدافع الخوف والهلع من سطوة المُستخْلِيب وعقابه وليس بدافع الولاء والانتماء فيصبحون في هاته الحالة قادرين على أداء أو تنفيذ أعمال لم يكونوا قادرين على تنفيذها في الحالات العادية والواعية. فيندمجون في تطبيق الأمر أو الفعل حتى يتناسوا أنفسهم وآراءهم وقناعاتهم في حالة من تغييب للآخر وتغريبه عن نفسه وعن فريق عمله وعن منظمته ككل.

ويأخذ الإستخلاب شكلين أساسيين؛ فإما أن يكون استخلاباً مَلَقاً (إبداء من الود ما ليس في القلب) ناعماً في شكل خداع متناغم يبنى على التحايل والمكر والنفاق والتحذلق (بمعنى التكلف، التظاهر وادعاء ما لا يكون موجوداً)

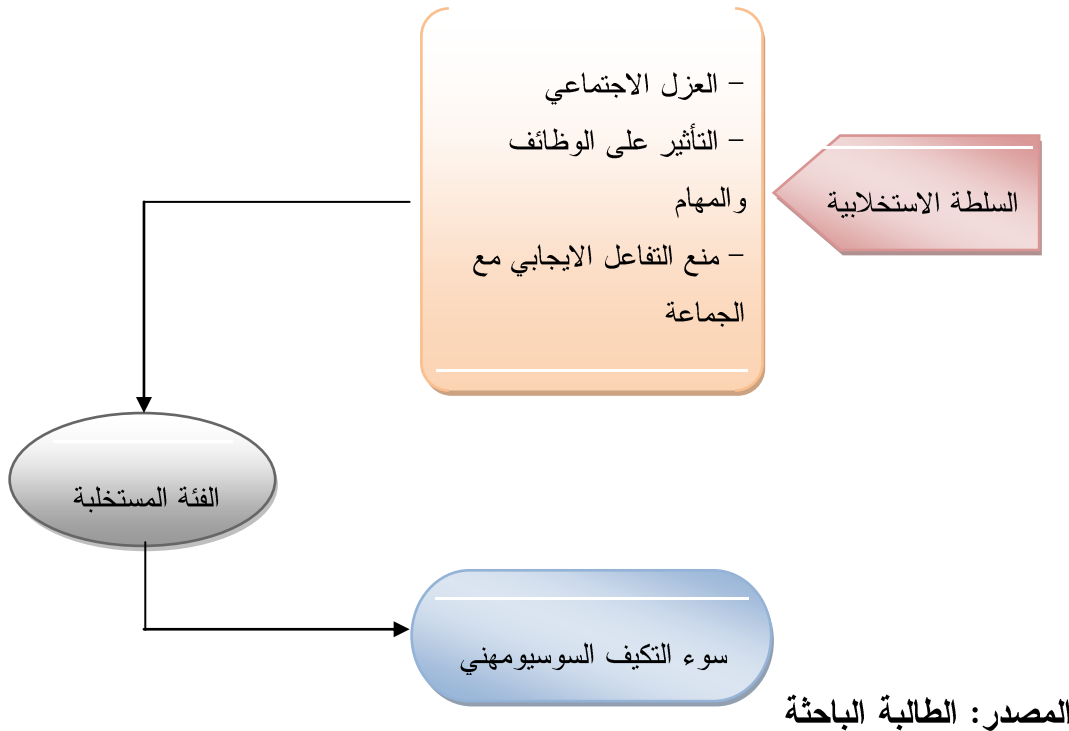
فالاستخلاب المَلِقُ الناعم مخفي عن الأنظار، لا يمكن اكتشافه إلا في صميم العملية الانتاجية، حيث يتمتع العامل بحرية شكلية تحاط بعلاقة استغلالية من المُستخْلِيب -هامش الحرية الذي تحدث عنه ميشال كروزيه في نظرية التحليل الاستراتيجي-.

وإما أن يكون استخلاباً جامد، متحجراً ولاذعاً في سلوكاته تجبرياً قمعياً في ممارساته، حيث يكون بالقوانين والتعليمات، يكون بزرع المخبرين والمتجسسين على الفئة المستهدفة (المستخْلِيب) أو

الفصل الثالث ————— الاستخلاب التنظيمي رؤية سوسولوجية جديدة

وضع أحدهم لينغص عليه عمله ويفسد عليه راحته في أداء مهامه ووظائفه ويحاصره كلما أراد التحرك أو تطوير وتنمية قدراته وزيادة معارفه وخبراته (الجمود في تنفيذ قوانين وتشريعات العمل، تكيفها للمصلحة الخاصة - خلق الثغرات القانونية)

يهدف الاستخلاب إلى حصر الفئة المُستخَلَبَة لعزلها عن فريق العمل والتأثير على وظائفها ومهامها، وتقويضها أو منعها عن الحركة والتفاعل الاجتماعي الإيجابي مع الجماعة وإدخالها في حالة من سوء التكيف السوسيو مهني داخل التنظيم.



المصدر: الطالبة الباحثة

الشكل رقم (05) يوضح آلية العملية الاستخلابية

فأحيانا يتعامل الفاعل مع الضحية كما تتعامل الحيوانات المفترسة مع فريستها ما بين الشد والحصر والارخاء أحيانا لتحس الضحية بأنها تستطيع الفرار فيعاود المفترس التمخبل عليها. ينطبق

على بعض الفاعلين في التنظيمات من ممارسات الشد والارخاء فيمارس عليه بعض الأفعال تارة خانقة وتارة أخرى خفيفة هدفها إتعاب الفئة المستهدفة بالاستخلاب والتفنن في تعذيبها نفسياً وتحطيم معنوياتها وتكريس الروح الانهزامية والاستسلامية لديه (في تمخلب منقطع) وتهيبته للرضوخ، فيفضي هذا الفعل لملل الضحية وانهزاميته والرضى بالأمر الواقع أو إلى تحفيزه للبحث عن حل أو بديل آخر للخروج من الوضع القائم مثل دوران العمل أو الدراسة للحصول على الترقية وبالتالي رفع المكانة داخل المنظمة وما يتبعها من قوة وسلطة والتي تضي عليه نوعاً من الحصانة إن صح التعبير.

ثانياً- أشكال الاستخلاب التنظيمي

1- الاستخلاب الملق الناعم:

هو ممارسات تمويهية تتمظهر في أسلوب خداعي ماكر يسعى من ورائه المُستخَلِب إلى تقريب البعض ممن يشك في ولائهم واخلاصهم له، بإغرائهم بالمناصب والترقيات وإبهارهم بالمركز والسلطة ووعدهم بمكافآت خيالية أو وهمية تسيل لعاب المستهدفين لتقريبهم منه، وجعلهم تحت رقابته. فهي تهيبتهم للإستحواذ والسيطرة عليهم وتوريطهم في ممارسات تجعلهم جزءاً من السلطة عليهم ما عليها، كأن يتم تكليفهم بأعمال غير اعتيادية لحساب السلطة، أو أعمال غير قانونية ضد الطرف الآخر (المعارض) الأمر الذي يربطهم بالسلطة حتى أنهم لا يستطيعون بعد ذلك الانفكاك منها أو مما لحقهم من أعمال وممارسات قاموا بها، ونتائج ترتبت عنها، بل لا يجدون أمامهم إلا أن يستمروا فيما هم فيه، ولا يجدون إلا الخضوع والطاعة، فيجبرون أنفسهم على الولاء للسلطة والإخلاص لها لأنهم صاروا جزءاً منها؛ ما يمسخها يمسهم، وما يسيء لها يسيء إليهم شاءوا ذلك أم

أبوا، بعد أن يفقدوا بسبب انحيازهم إلى جانب السلطة وتورطهم في ممارساتها قدرتهم على المحافظة على سلامة موقفهم أو على حيادهم على أقل تقدير.¹

والإغراء عن طريق عرض المكافآت المادية والمنح المعنوية التي تتضمن قيمة رمزية ومنح هامش حرية واسع للفرد ذي القابلية للخضوع، إعلاءً للمنفعة الفردية من أجل إخضاع هذا الفرد وكسب ولائه وإخلاصه مقابل ما يمنح له من إغراءات مادية قد تصل إلى حد شراء الذمم. "المال أفضل أداة من العنف لتمتعه بالمرونة من خلال تقديم بذكاء مكافآت مادية متدرجة ومتنوعة -الرشاوى والعمولات- ويمكن استغلاله في اتجاه إيجابي أو اتجاه سلبي نظرا لمرونته الكبيرة، فهو يمثل سلطة من نوعية متوسطة."²

المهم في النهاية أن يصل المُستخَلَب إلى إخضاع الفرد وإذعانه وطاعته لصاحب السلطة والتزام الصمت حيال كل الممارسات غير القانونية وغير الشرعية التي تبدر عنه. فيبقى هذا الفرد مشغولا بمكاسبه وحرية عن الانشغال بالسلطة وممارسيها، بينما تحقق هاته الأخيرة أهدافها ومصالحها وإخضاعها للآخر وإغائه أو تغييبه وتهميشه عن الأهداف والمصالح الكبرى للمنظمة بدون عنف أو إكراه.

والخبث والخداع والإغراء الذي يتصف به بعض أفراد التنظيم تنشأ عن الممارسات التنظيمية التي تقيم بين الأفراد التفاوت والاستغلال، وتمنح بعضهم السيطرة على البعض الآخر واستخلابه. مثلما يفعل الصياد عندما يربط الطعم في المصيدة أو الشبكة ليؤهم الفريسة بوجود الطعام وعند الاقتراب تنطبق المصيدة على رقبتة أو يقع في الشبكة.

¹ - القمودي، سالم: سيكولوجية السلطة - بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة، مكتبة مدبولي للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، سنة

1999، ص 23

² - توفلر، الفن: تحول السلطة، ترجمة الريدي، لبنى، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، الجزء الاول، سنة 1995، ص 33

2- الاستخلاف التعاقدى والأجري

""عقد العمل النموذج الحديث لصك العبودية ""

2-1-1- الاستخلاف التعاقدى

2-1-1-1- الاستخلاف ما قبل التعاقدى:

تعرض عقد العمل في تنظيمات العصر الحديث للمأسسة فصار يمثل مركب للاضمحلال والعبودية، وفي هذا السياق تقول بلوم اسمهان أن عقد العمل الراسم المعرفي والفكري لمركب الاضمحلال والذي يحمل في مضامينه وعاء ثقافية الاستغلال وحقل الخضوع بل الخنوع أي في إطار الطوعية المقيدة طالما أن الأنساق السلطوية تمثل معيار للحرية والقيود أي حرية المسيس وتقييد نطاق حرية وإشباع التابع لتخلق نسق شخصي متدني الدافعية وذو ثقافية مشوهة حول المنظومة الأدائية والتعبيرية.¹

يعتبر عقد العمل والقوانين والتشريعات التنظيمية في هذا الشكل إحدى أهم الوسائل أو العوامل المؤدية للاستخلاف، يقول هوجسن: "على الرغم من موافقة العامل على العقد بشكل طوعي تقني، فإن العامل لديه خيار قليل لكي يُستخدم من قبل أحد الأشخاص في مكان العمل، فالبديل هو الفقر أو الجوع. فالخوف من الجوع هو القوة التي تدفع العامل لأن يقبل سلطة الرأسمالي. ويقول رودبيرتس بهذا الخصوص: "وهكذا، على الرغم من أن عقد العمل بين العامل وصاحب العمل، إتخذ مكان العبودية، إلا أن العقد بشكل رسمي... جعل من الجوع بديلا جيدا للوسط." فالخيار القليل في مثل هذا الوضع هو إما أن يعمل العامل تحت وطأة شروط المستخدم وإن كانت مجحفة في حقه وإلزامية العقد الذي رغم قانونيته إلا أن تطبيقه يمسه الكثير من التلاعب في بعض الأحيان (إحدى صورته إبرام عقد

¹ - بلوم، اسمهان: ثقافية الصمت المنظمة سوسولوجية العناصر المعرفية والتكميلية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد

حمة لخضر، الوادي، العدد 1، مجلد 8، مارس 2020، ص 44

عمل يحدد كل شهر واحد أو شهرين أو ثلاث، كذلك عقود تشغيل الشباب والشبكة الاجتماعية، عقود ما قبل التشغيل والمساعدة على الإدماج المهني، فقط نستثني من هذا الوضع المؤسسات أو الشركات التي نشاطها يأخذ الطابع الموسمي مثل المؤسسات الفلاحية التي يرتبط نشاطها بمواسم الجني والحصاد على سبيل المثال لا الحصر) أو أن يجد نفسه مكبلاً بقيود البطالة القائلة للأمال المحطمة للطموح فيبقى جائعاً في بطنه كما جائعاً في أحلامه.¹

حيث أضحى العقد (عقد العمل) في ظل الرأسمالية صيغة مُأسسة وذات شرعية معلنة للاستغلال بموجب الإطار القانوني المنظم للتعاقد بين صاحب العمل والعامل والذي يجعل منهما طرفين متساويين، يقول كول بهذا الخصوص: "يعتبر صاحب العمل والعامل، في نظر القانون، طرفين متساويين في العقد المدني، لكنهما لا يمثلان طرفين متساويين أبداً في حقيقة الأمر. فالعامل مضطر لخدمة صاحب العمل بموجب العقد وصاحب العمل مدعو للسيطرة على العامل، وهكذا فإن العلاقة بينهما ليست متساوية بالضرورة."² وهذا ما أشرنا إليه سابقاً بالتحايل والثغرات القانونية.

2-1-2- الاستخلاف ما بعد التعاقد:

يحدث الاستخلاف ما بعد التعاقد من خلال استغلال الفئة الفاعلة ضمن ظروف الإنتاج في العملية الاستخلافية بعد صياغة العقد حيث يخضع العامل لسلطة صاحب العمل. ويعيش تحت نظام سلطوي تتحكم فيه إرادة الآخر، حيث يتسم العقد بعدم التحديد التام فيما يعرف باستغلال السلطة.³

لكنها لا توجد في الإدارات العمومية التي يصعب فيها حدوث مثل هذه الممارسات لوجود الرقابة أو صبغة الحماية القانونية لعقد العمل لكن تكييف قوانينها وتعليماتها حسب المصلحة الخاصة شيء وارد و أكديد في كلا القطاعين، ثم أن الاستخلاف الملق الناعم يكثر في الإدارات العمومية

¹ - الحوراني، محمد عبد الكريم: تأويل الاستغلال في نظرية علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 36

² - مرجع سابق: نفس الصفحة

³ - نفس المرجع، ص 37

ومؤسسات القطاع الاقتصادي أكثر منه في القطاع الخاص لأن المسؤول لا يملك غالبا الحجة أو التبرير لفصل أو عقاب الضحية (لا يستطيع إتهامه إلا بحجج ثابتة وتبريرات قوية فقد يملك المُستخَلَب شخصية قوية ويستطيع الدفاع عن نفسه قد تصل إلى المحاكمة، بينما في القطاع الخاص لا يستطيع الضحية إثبات الاستغلال أو الفعل الواقع عليه لأن المسير لديه طرق كثيرة للتحايل على القانون ومفتشية العمل بحيث يستطيع إتهام الضحية بأي تقصير أو تجاوز يؤدي للفصل. وعليه فالاستخلاب التنظيمي بشكل عام يأتي بعد ترصد وتحين فرص المحاصرة والاستغلال. فالاستغلال حسب ماركس يشكل علاقة اجتماعية تضع مصالح إحدى الفئات ضد الأخرى، حيث ترتبطان في تفاعلات مستمرة:" فالاستغلال يعتمد على اقتطاع الجهد المبذول في العمل ضمن تفاعل اجتماعي مستمر".¹

تعتمد هاته العلاقة على استبعاد الفئات المُستخَلَبَة عن كل ما يوصلها إلى المصادر المادية وتمكن المُستخَلَب من اقتطاع الجهد المبذول في العمل للمُستخَلَبين من خلال استراتيجيات ودفاعات تحافظ على استقرار العلاقة الاستخلابية لصالحهم وتحول دون تغييرها.

2-2- الاستخلاب الأجرى:

تمثل الأجور وساعات العمل عاملا مؤثرا جدا في عملية الاستخلاب، حيث أن الكثير من المستخدمين يستغلون حاجة العامل للعمل وارتفاع نسبة البطالة، وعدم توازن قانون العرض والطلب في سوق الشغل المحلي، فيقدمون على انتهاك الأجور وعدم احترام الحد الأدنى للأجر القاعدي، أو عدم تطابق أجر المنصب في مؤسسة ما عن غيره في نفس المنصب في مؤسسة أخرى، ولا شروط العمل التي حددها القانون، ولا ساعات العمل القانونية، والأجر المفروض دفعه عن ساعات العمل

¹ - نفس المرجع، ص 39

الاضافية، في ظل نقص أو غياب الرقابة القانونية أو التآمر معها أو عدم الامتثال لها بحكم الحصانة التي تتمتع بها بعض هاته المنظمات.

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن بعض مؤشرات الاستخلاب الجامد والقمعي (التعاقدية) قد نجدها في المؤسسات الاقتصادية الخاصة؛ ففي القطاع الخاص مثلا نجد بعض المسؤولين يجبرون

العامل الامضاء على عقد العمل واستقالته معا تحضيرا له للسيطرة والتحكم فيه وفي حالة مقاومته لأي

الإستخلاب التنظيمي

فعل من المسؤول أو رفضه أي عمل مخالف أو الانصياع لأوامره وإن كانت مجحفة يجد نفسه مهددا

بالطرد من العمل والتسريح القسري، أسط تحايل وأشده تأثيرا فرض **الإستخلاب التعاقدية** مع عقد العمل

ليبدو الأمر وكأن المعنى استقال من تلقاء نفسه وبالتالي يتجنب متابعة **الأجور** هيئات مراقبة

التشغيل، إنه تهيئة **الإجوة** العامل لل**الإغراء** والانصياع والاستسلام للأمر الواقع، وهو من وجهة نظرنا **الإستخلاب**

من أشع صور الاستخلاب التنظيمي. العمل الإضافي الإجباري **التعاقدية** الدائم بالفصل، تأجيل **الأجور** **المادي** **المعنوي**

المكرر، انتهاك الأجور وعدم الإلتزام بالحد الأدنى للأجر القاعدي دون النظر للخبرة والإنجازات

السابقة، عقود ثلاثة أشهر وتكرارها للتهرب من أي حق للموظف، عدم التسجيل بالضمان الاجتماعي.

لكن يصعب فيه إثبات الكثير من التحايلات لوعي ومعرفة المسؤول الجيدة بالقواعد والقوانين وقدرته

على إخفاء أدوات الفعل الاستخلابي.

المصدر: إعداد الطالبة الباحثة

الشكل رقم (06) يوضح أشكال الإستخلاف التنظيمي

ثالثا- الفئات المستهدفة بالاستخلاف التنظيمي:

يستهدف الاستخلاف التنظيمي صنفين من الفئات العاملة إحداهما فئة مزعجة في حد ذاتها يجب إزاحتها عن الطريق لأن وجودها عائق في وجه الوصول إلى السلطة أو تحقيق الأهداف والمصالح الخاصة، وغالبا ما يمارس عليها الاستخلاف الجامد القمعي (التعاقدى، الأجرى)، وفئة تعتبر جسر للعبور يمارس عليها الاستخلاف الملق الناعم لأن السيطرة عليها وحصرها يخدم تلك المصالح بدلا من أن يضرها ويكون وسيلة تسهل تحقيق الأهداف (ليست هدف مباشر لكن لها علاقة بالهدف المباشر وتتعامل معه) أي ليس الغرض الفعلي من استخلافها إيقاع الأذى عليها وإنما استبعادها فقط للتفرد بالمنفعة أو إغراؤها لجعلها وسيلة لتلك المنفعة وإن طالها جزء منها (أي جزء من المنفعة).

و عملية الاستخلاف قد تكون بين طرفين متساويين في القوة والقدرة ولهما نفس الأهداف فينشأ عنها صراع المصالح وقد تكون أحادية الطرف؛ فئات في سعيها لتحقيق أهدافها تفترس الفئات الأضعف والأقل قوة كجسر لتحقيق أهدافها، وهنا ينتج عنها استغلال غير متبادل بالمنفعة.

وواقع المؤسسة الجزائرية انطلاقا من شبكة الملاحظة المباشرة وغير المباشرة يكشف عن الكثير من الممارسات الاستخلافية التي جاءت هذه الدراسة للكشف عن بعضها أو الكثير منها إن أمكن ذلك.

رابعا- السلطة في علاقتها بالاستخلاف التنظيمي:

لقد ركزت الإدارة البيروقراطية على الترشيح والعقلانية معتمدة كليا على التسلسل الرسمي للسلطة والأوامر المكتوبة الموثقة خطيا، وهذا ما أدى بالتالي إلى الجمود والروتين نظرا لمركزية

اتخاذ القرار وتطبيق القانون حرفيا وكبح روح المبادرة والابتكار وعدم تفويض السلطة للمرؤوسين، والذين يبحثون عن خلق تنظيم غير رسمي يوازي التنظيم الرسمي وذلك للخروج من حالة الروتين والبحث عن تحقيق أهداف شخصية.¹

وقد أشار ميشال فوكو أن السلطة ظاهرة اجتماعية، وهي بكل أشكالها السياسية أو غير السياسة في عمومها لا تقوم إلا في جماعة؛ وأن السلطة السياسية ليست وحدها تتمتع بخاصية الاجتماعية؛ وإنما يشاركها في ذلك السلطات القائمة في التجمعات الانسانية الأخرى؛ وهي ما أسماه بالسلطة الاجتماعية -ورد تعريفها في عنصر مفاهيم لها علاقة بالدراسة- حيث تتجلى قدرة السلطة في التأثير الفعلي على الأشخاص والوقائع؛ من حيث أن السلطة كما يعتبرها كل من ماكس فيبر و ج بيّتي **J. Beattie** أنها القدرة على إجبار الآخرين ضمن هذا النظام أو ذاك من العلاقات بين الأفراد وبين الجماعات... أو هي الإمكانية المتاحة لأحد العناصر داخل علاقة اجتماعية معينة، يكون قادرا على توجيهها حسب مشيئته. وهي تفعل ذلك بكل الوسائل المتاحة لها بهدف احترام القواعد والحث على طاعتها لتأمين الاستقرار وتجنب التحولات وأشكال الفوضى الممكنة، للحفاظ على مراتبية اجتماعية معينة يتدخل في تحديدها "الجنس، العمر، الموقع الاجتماعي، الاختصاص، والصفات الشخصية" أي أنها تحافظ على هرمية معينة وتعمل على إعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية التي تولد الهيئات والتبعيات.²

والسلطة تهيؤ للذين يملكونها منافع وامتيازات وتمنحهم القدرة والقوة للسيطرة والاضعاع لذلك ينشكّل حولها الكثير من الصراعات حول المصالح والأهداف. ولا يكون الصراع داخل التنظيم بين السلطة في حد ذاتها وبين العامل الخاضع لها وإنما يكون بينه وبين من يملك السلطة من الفئة

¹ - دودو نوري، نور الدين، محمدي، كمال: التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 1، العدد 3، ص 231

² - فوكو، ميشال: المعرفة والسلطة، مرجع سابق، ص 47

الفصل الثالث ————— الاستخلاب التنظيمي رؤية سوسيولوجية جديدة

المسيطرة، والتي هي أقلية تتحكم في الأغلبية، مما يولد التعارض بين من يأمر من وبين من يجب أن يطبقوا وينفذوا الأوامر.

فالسطة حسب سالم القموني من طبيعتها رفض المعارضة، والفرد من طبيعته معارضته لسطة ما، فالمعارضة جزء من واقع السطة ذاتها ومن واقع الخضوع ذاته، لأن النفس ترفض الخضوع وتأبى الانقياد ما لم يصاحبها يقين أو اقتناع بشرعية السطة كحق لأصحابها، وبشرعية الخضوع كواجب لتنفيذ هذا الحق.¹

ويرى رالف دارندورف أن علاقات السطة تسمح بتشكيل جماعات الصراع بشكل نظامي داخل التنظيمات، إن أهمية جماعات الصراع هذه تكمن في أنها تنتج عندما تمارس السطة؛ فعلاقات السطة هي دائما علاقات سيطرة وخضوع. وحيث ما وجدت علاقات السطة، فإن العنصر القيادي يتوقع اجتماعيا أن يسيطر بموجب الأوامر والتعليمات والتقدير والتحديات الواقعة على سلوك العنصر الخاضع.²

خامسا- موارد السطة الاستخلابية:

يسعى صاحب السطة لتحقيق أهدافه أو السيطرة من خلال ما يقوم به الخاضعون لسطته بناءً على موردين كما ذكره عبد القادر خريش وهما:

عنصر الإكراه حيث يتوفر المسؤول على جملة من الوسائل الاكراهية (البدنية والمادية والإدارية) قد تصل إلى حد الاقصاء أو التسريح حيث يستعمل القوة للحصول على الخضوع.

¹ - القموني، سالم: مرجع سابق، ص 10

² - الحوراني عبد الكريم، محمد: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 98

وعنصر الشرعية التي عرفها فيبر بأنها قدرة صاحب السلطة على تقبل قراراته، لذا فمن يعارض السلطة فإنه ينكر شرعيتها، ويمكن للمسؤول الحصول على طاعة تابعيه بواسطة التسلط لأنه استطاع أن يشرع كيفية تطبيق سلطته.¹

لكن من وجهة نظرنا لكي تحقق السلطة أهدافها يجب أن تحصل على شرعيتها والحصول على الشرعية إما أن يكون مصدره الإكراه والعقاب وإما أن يكون الإغراء والتحايل.

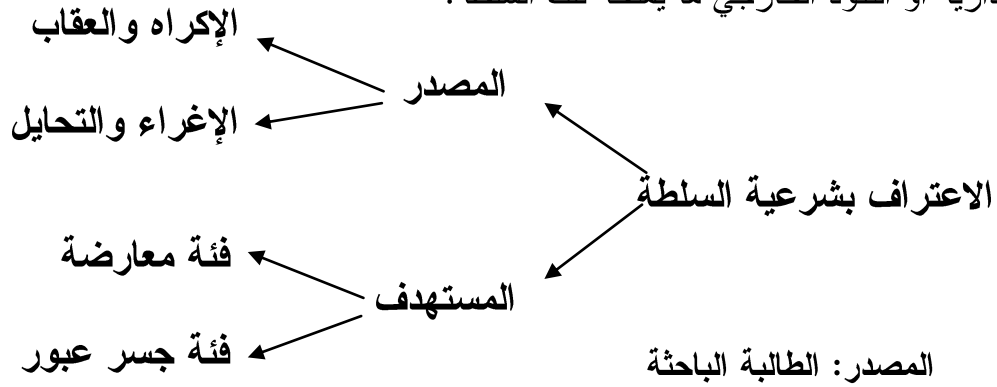
أين يعتقد بعض أصحاب السلطة أن الاعتراف بالشرعية لا يكون إلا بالسوط والعقاب والتخويف للمرؤوسين، وأن المنصب والسلطة الممنوحة من ورائه تمنحهم الحق في التسلط عليهم واستعبادهم كأنهم خدم لهم في بيوتهم، فيتماهوا في ممارسة كل أساليب وأشكال القهر والعنف والاستغلال، فإن لاقت هاته الممارسات خضوعا وانصياعا من الآخر فنعماً هي، أما إذا وجدت معارضة ومقاومة انتقل صاحب السلطة لاستخلاف معارضييه بناءً استراتيجية هجومية ترمي للإغلاق عليهم. أما العنصر الثاني فيتمثل في مواقف الإغراء والتحايل والتأثير بالسلطة والنفوذ لإقناع المرؤوسين بالالتفاف عليه ودعم مصالحه وأهدافه الخاصة صراحة وعلنياً أو خفية، الإغراء بشرعية نضاله والترغيب فيه تحت غطاء المصلحة العامة للتنظيم. مستعينا في ذلك بنظام رمزي يمكنه من ايجاد حلقة وصل بينه وبين المرؤوسين لاستخلابهم.

كما أن السلطة غير مرتبطة بمكانة هرمية الفاعلين، حيث نجد كل الفاعلين يملكون القدرة على الحركة، فقد يوجد داخل التنظيم رؤساء بدون سلطة حقيقية بينما قد يوجد أفراد وجماعات يتمتعون بسلطة كبيرة وبدون وضعية هرمية.

¹ - خريش، عبد القادر: مرجع سابق، ص 584

الفصل الثالث ————— الاستخلاب التنظيمي رؤية سوسيولوجية جديدة

فقد نجد داخل التنظيم عاملا بسيطا لديه من السلطة ما تفوق ما لدى المشرف وأحيانا المدير فقط لأنه منخرط في تنظيم نقابي له تأثير على ذلك التنظيم أو لأنه لديه من المعارف والعصبية الإدارية أو النفوذ الخارجي ما يمنحه تلك السلطة.



الشكل رقم (07) مصادر السلطة المستخلبة والفئات المستهدفة

سادسا- استراتيجيات العملية الاستخلابية:

خلافًا للاتجاهات النظرية الأخرى تقر نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه بأن التنظيم هو نتاج لأفعال الأفراد وليس العكس ومن ثم أعطى للفاعل موقعا استراتيجيا في الدراسات السوسيوتنظيمية المعتمدة على التحليل الاستراتيجي¹

فكل فعل مقصود يبني على تخطيط مسبق وتهيئة خاصة للظروف المناسبة له والأساليب التي تحققه والعوامل التي تساعد في ذلك، وبما أن الاستخلاب فعل مقصود -كما أشرنا لذلك سابقا في التعريف الاجرائي- اختياري، فهو يحتاج لاستراتيجية يتبعها المستخلب لنجاح فعله وتحقيق أقصى الأهداف والغايات.

1- الاستراتيجية:

¹ - دودو نوري، نور الدين، محمدي، كمال: مرجع سابق، ص 229

الاستراتيجية عند كروزيه هي عبارة عن سلوك ذو معنى يقوم به الفاعل، في إطار نسق من الأفعال التي ينتمي إليها، وهذا نتيجة لاختياراته، ويمكن تصنيفها إلى صنفين:

✓ استراتيجية دفاعية هدفها الحفاظ على الامتيازات أو المكاسب التي يقتنع المستخاب

بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه، فيستعمل كل ما لديه من أوراق رابحة (موارد) من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقى هو في موقع القوة.

✓ استراتيجية هجومية هدفها ليس المحافظة على الامتيازات والمكاسب ولكن من أجل

الحصول عليها والاستزادة منها انطلاقا من الوضعية التنظيمية والمهنية المتوفرة لدى الفاعل، وهي بدورها لها نوعان هما:

○ الاستراتيجية المساوماتية التي يسعى من خلالها الفاعل الحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل خذ وهات، كمثل ذلك السلوك الذي يقوم به العامل بأن يمتنع من القيام بمجهود أو عمل يرى فيه بأنه خارج عن حدود اختصاصه، أو خارج حدود متطلباته المهنية لكن يبدي استعدادا أن يقوم به بشرط أن يحصل على امتيازات إضافية آنية وفورية، أو على العكس أن يطلب الرئيس المباشر من مرؤوسه أن يقوم بعمل ما على أن يمنحه ترخيص معين كأن يتغاضى عن غياباته أو تأخراته عن العمل إلى غير ذلك.

○ الاستراتيجية الاستثمارية التي يكون فيها المقابل بعدي أو على المدى المتوسط أو البعيد وهي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعيه مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية للإطارات حيث عادة ما يقوم هؤلاء بسلوكات آنية تترجم استراتيجيتهم المستقبلية.¹

¹ - مرجع سابق، ص 229-230

يؤكد ميشال كروزي أن التمسك بحرفية القوانين قد تكون استراتيجية يستخدمها البيروقراطي

حماية لنفسه من التورط في حالات معينة انطلاقاً من ظاهرة البيروقراطية.¹

2- المناورة والتحضير للاستخلاب:

يرى ميشال كروزيه في نظرية التحليل الاستراتيجي أنه لا توجد أنساق اجتماعية مضبوطة ومراقبة تماماً، ولا يمكن لفاعليها- أفراداً أو جماعات- أن ينحصروا في وظائف مجردة ومشخصة ضمن القيود الثقيلة التي تفرض النسق لذلك على الفاعلين أن يستعملوا هامش حرياتهم بطريقة استراتيجية في تفاعلهم مع الآخرين... حيث بينت الملاحظات أن الفرد الحر عادة ما ينحرف عما ينتظر منه، ومن هنا يظهر مفهوم المناورة jeu على أنه آلية ملموسة يهيكل الفاعلون بفضلها علاقاتهم السلطوية ويضبطون حرياتهم، وهذا ما يثبت أن المدبر يختار جملة من الامكانيات ويتمتع بإستراتيجية عقلانية مدرجة في مناورة تستدعي الكشف عنها.²

3- تحالفات الفاعلين:

تحالف الفاعلين داخل المنظمة يرتبط باعتبارات مختلفة داخل التنظيم وخارجه، باختلاف تموقع هاته الأطراف في السلم الهرمي للسلطة، ومكانتها الوظيفية والمهنية داخل التنظيم، ودرجة نفوذها، وخارج التنظيم في البيئة المحيطة له والتنظيمات الاجتماعية الأخرى المؤثرة فيه. فقد يتحالف الفاعل المُستخَلَب مع بعض أعضاء المنظمة -فيما سمته الدراسة بالحواشي التنظيمية- على البعض الآخر، وقد يتحالف مع أصحاب السلطة في أعلى الهرم، كما تعتبر الجماعة الضاغطة من أصحاب النفوذ والثروة - سلطة المال- حليفاً غاية في الأهمية واستراتيجياً لنجاح أي استخلاب أو إغلاق تنظيمي من خلال الدعم والمساندة التي تمنح القوة والحصانة للفاعل وتحميه من أي رد فعل معاكس في حالات

¹ - مرجع سابق، ص 228

² - خرييش، عبد القادر: مرجع سابق، ص 590

الفصل الثالث ————— الاستخلاف التنظيمي رؤية سوسيولوجية جديدة

الصراع والنزاعات على المصالح، وتجعله يتغلب على كل منافسيه أو مزعجيه داخل التنظيم في مقابل خدمة مصالحهم وتحقيق أهدافهم.

ومن الرؤى الداعمة لذلك ما ذهب إليه ميشال كروزيه في أن نسق العلاقات يسمح بالتقاء الفاعلين غير أن الاختلافات الموجودة بينهم تجعلهم يتعارضون، ومن ثم يتحالفون مع غيرهم دون التزام رسمي، ولا يعد الالتزام نهائيا لاتسام التنظيم بالتعقيد والتقلب والتغيير. حيث يعتبرها نسقا مؤقتا يهتم بالأفعال الخاصة.¹

سابعا- المقاربة النظرية للاستخلاف التنظيمي في المنطلقات الجولدنرية

حاول ألفن جولدنر صياغة إطار نظري بسيط لدراسة التنظيمات مستعينا ببعض الأفكار التي تضمنها إطارا ميرتون وسلزنيك في إطار الإتجاه البنائي الوظيفي، عرضه في مؤلفه الشهير "أنماط البيروقراطية في الصناعة"، اهتم من خلاله بتوضيح النتائج المترتبة على استخدام القواعد البيروقراطية كوسيلة لضبط التنظيم، كما اهتم بتوضيح وسائل الضبط كيف تفرض لتحقيق التوازن بين الأنساق الفرعية في التنظيم ويمكن أن تؤدي في نفس الوقت لإحداث اضطراب في توازن النسق الكبير.²

توصل في إطاره النظري إلى التفرقة بين ثلاثة أنواع من البيروقراطية هي: الأول يتصف بالطابع الجزائي والعقابي وهي قواعد تتدعم بذاتها، وتمنح نفسها طابعا شرعيا دون أن يتفق عليها كل الأطراف المعنيين، الثاني يتصف بالطابع التمثيلي وهي قواعد يتفق عليها وتتأسس بطريقة ديمقراطية

¹ - مرجع سابق، ص 591

² - السيد، الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الخامسة، سنة 1985، ص 92-93

وتستند إلى تأييد جماعي من جانب الإدارة والعمال، أما الثالث فعرفه بالقواعد المزيفة لأنها تفرض من هيئة خارجية.¹

ففي دراسته لمنجم الجبس ومصنع لتصنيعه في إطار تصوري تعتمد منطلقاته الأساسية من مشكلة التعاقب في البيروقراطية عند فيبر ومشكلة الارتباط بين القواعد الرسمية والامتثال وذلك من خلال دراسة تتبعية تم تقسيمها وفق نمط الأحداث إلى أربع مراحل هي: مرحلة الاستقرار مرحلة عدم الاستقرار مرحلة محاولة إعادة الاستقرار مرحلة الاستقرار الجديدة.

غير أن دراستنا هاته ووجهت تركيزها على مرحلة عدم الاستقرار لأنها تقف على مسببات الضغط المفضية للاستخلاف، حيث بدأ جولدر خلال هذه المرحلة ملاحظة كيف تتبلور الاتجاهات البيروقراطية في ظل التعاقب المتمثل في إحلال مدير يتمتع بالقدرة على تنفيذ اللوائح والقواعد الرسمية، وكشفت ملاحظاته أن حالة عدم الاستقرار في العلاقات بين العمال والإدارة ظهرت نتيجة للأسباب الرئيسية التالية؛ التي أفضت بعد عامين إلى الاضراب العنيف الذي قام به عمال المنجم والمصنع:

- أن تعيين المدير الجديد تم من خارج التنظيم

- اتباع المدير الجديد للأساليب البيروقراطية كما تقضي اللوائح الرسمية في الإشراف على العمل، فقد أصدر المدير تعليماته للمشرفين على العمال بإعداد أكبر عدد من التقارير تتعلق بالعمل وسلوك العمال في العمل. كما أصدر المدير تعليمات صريحة بعدم التغيب عن العمل وحدد أساليب جديدة لعقاب كل من يخالف التعليمات. كما صدرت تعليمات تحظر على العمال الاستفادة بأدوات

¹ - نفس المرجع، ص ص 93-94.

العمل خارج حدود التنظيم، وحظر التدخين في مواقع العمل، ومن ثم بدأت سياسة المدير الجديد في تضيق الخناق على نمط التساهل البيروقراطي.¹

وأشار **جولدنر** من خلال مناقشته لنتائج مرحلة عدم الاستقرار إلى نمط من البيروقراطية اصطلح على تسميته البيروقراطية الكاذبة أو كما وصفها الحسيني السيد بالبيروقراطية الزائفة² ويصف هذا النمط القواعد المفروضة من جهات أخرى خارج التنظيم وتقابل بسخرية وعدم تقبل من قبل المطبق عليهم تلك القواعد أي مرفوضة المديرين والعمال على حد سواء. وأعطى جولدنر مثالا لهذا النمط البيروقراطي عندما أصدرت شركة التأمين تعليمات بعدم التدخين في مواقع العمل فتجاهلها العمال وسخروا منها.³

كما خلص في تفسيره للقواعد البيروقراطية الجزائية أو العقابية إلى أن النمط العقابي في الإدارة والذي ينشأ كاستجابة للضغط من أحد الطرفين لإجبار الآخر على الامتثال له، حيث في الدراسة حاول العمال الضغط على الإدارة من خلال تقليل نشاطهم وبالتالي انخفاض مستوى الإنتاج مما اضطر الإدارة لقبول اشتغال العمال لساعات اضافية مقابل أجر إضافي.⁴ فالرؤساء يستخدمونها لأغراض عقابية والمرؤوسين يستخدمونها كأداة مقاومة.⁵

وفي ضوء تلك النتائج ما نلتمسه هو مناورة العمال كطرف مستخلب- فاعل- لتحضير الإدارة للإغلاق عليها من خلال استراتيجية الهجوم والمقاومة والمساومة فما كان من الإدارة إلا الاستجابة لشروطهم، ولو أنها لم تكثرث لمطالبهم لزاد تصعيدهم للوضع ولمارسوا أشكالاً أخرى من الإغلاق على إدارتهم.


1 - محمد عَلم، اعتماد: مرجع سابق، ص 170

2 - الحسيني، السيد، مرجع سابق، ص 94

3 - مرجع سابق، نفس الصفحة

4 - نفس المرجع، ص 172

5 - الحسيني، السيد، مرجع سابق، ص 95

A decorative border with a repeating pattern of stylized leaves and small flowers, framing the central text.

الفصل الرابع
رؤية تأسيسية للمنع
التنظيمي

أولاً- البناء المفاهيمي لمنع التنظيمي:

لا يستطيع الفرد داخل أي تنظيم العيش بمعزل عن غيره، فهو يحتاج للجماعة مهما قل أو كثر عدد أفرادها، حتى يستمر في الحياة ليحقق أهدافه ويلبي حاجاته وبالتالي يكبر وينمو، ولتحقيق كل هذا لا بد أن يحدث له تعاون coopération مع أفراد آخرين في توفير الاحتياجات الضرورية للحياة السوسيوتنظيمية. إلا أن التضامن لا يلبث أن يقل تدريجياً إزاء طبيعة تنامي رغبات الفرد التي يسعى لتحقيقها مما يثير دوافع العداة والاضطهاد المفضية للصراع.

لاستمرار العملية التنظيمية، إذا ما أريد للفاعلين داخل المنظمة أن يمارسوا السلوك المناسب داخل البناء التنظيمي، فلا بد من الانشغال بتحسين وزيادة فاعلية الأنساق العلائقية، بدلاً من الانشغال بما يثير الخلافات والصراعات التعصبية بينهم، وتهيئة الظروف المناسبة لتحفيزهم على ذلك.

لكنه في بعض الأحيان وربما الكثير من الأحيان في إطار صراعات القوة والسيطرة وبسط النفوذ يواجه الفرد داخل التنظيم نوعاً من العقبات التنظيمية تمارسها الفئات الساعية لما سبق ذكره، لاحتكار الفرص ومنعها عن الآخر حتى لا يستفيد منها وبالتالي يصبح منافساً قد تصل به قدرته لحرمانهم منها، فكان المنع التنظيمي الذي يمثل أحد أشكال الإغلاق التنظيمي الممارس لأجل احتكار المنفعة. فما المقصود بالمنع التنظيمي؟ وكيف يتمظهر داخل التنظيم؟ وماهي الأهداف التي يسعى المانع لتحقيقها من خلال منعه للآخر؟

تأسيساً على ما سبق وفي المعنوى اللغوي للمنح تنفق كل المعاجم والقواميس العربية على أنه من الفعل مَنَعَ، يقال مَنَعَ يَمْنَعُ، مَنَعًا، فهو مانِعٌ، والمفعول مَمْنُوعٌ. منع الرجل جاره: نصره، أجاره وحماه "مَنْ يَمْنَعُكَ مِنِّي [حديث] - {أَمْ لَهُمْ ءَالِهَةٌ تَمْنَعُهُمْ مِنْ دُونِنَا} الآية. ويقال منع المكان: قوي وصار منيعاً محمياً، يتعذر الوصول إليه "حصن/ سدّ منيع- جيش منيع. ومنع الإقامة: (قانونية) حظر تواجد المحكوم، بعد الإفراج عنه، في الأماكن التي يعينها الحكم. ومنع جاره: أجاره، حماه، دافع عنه. منع عنهم الماء لتعطيشهم: لجعلهم في عطشٍ وظمًا. منع الحصن: تعرّس الوصول إليه، صار منيعاً. منع الشيء: اعتزّ وتعرّس. منع ساعده: قوي، اشتدّ. منع بات: صريح. منع التجوّل: حظر التجوّل. ومنع عنه الأكل: حرّمه إياه. منع فلان الناس: انقطع خيرُهُ عنهم بخلاً وتقثيراً.

"المنع: أن تحول بين الرجل وبين الشيء الذي يريده، وهو خلاف العطاء والاحتواء.¹

والمانع: من صفات الله تعالى له معنيان: أحدهما ما روي عن النبي، صلى الله عليه وسلم، أنه، قال: اللهم لا مانع لما أعطيت ولا مُعطي لما منعت، فكان عز وجل يُعطي من استحق العطاء ويمنع

¹ -معجم الوسيط، ص 889

من لم يستحق إلا المنع، ويعطي من يشاء ويمنع من يشاء وهو العادل في جميع ذلك، والمعنى الثاني من تفسير المانع أنه تبارك وتعالى يمنح أهل دينه أي يحوِّطهم وينصرهم، وقيل: يمنح من يريد من خلقه ما يريد ويعطيه ما يريد، ومن هذا يقال فلان في مَنَعَةٍ أي في قوم يحمونه ويمنعونه، وهذا المعنى في صفة الله جل جلاله بالغ، إذ لا منعة لمن لم يمنعه الله ولا يمتنع من لم يكن الله له مانعاً. وفي الحديث: اللهم مَنْ مَنَعْتَ مَمْنُوعٌ أَي من حَرَمْتَهُ فهو مَحْرُومٌ لا يعطيه أحد غيرك. وفي الحديث: أنه كان ينهي عن عقوق الأمهات ومَنَعٍ وهات أَي عن مَنَعٍ ما عليه إعطاؤه وطلب ما ليس له.¹

والمنع مفهوم حديث النشأة في حقل السوسيولوجيا بالنسبة لكثير من الباحثين، غير أن آلياته وتشكلاته ومضامينه تشكل محور الكثير من الدراسات الأجنبية والعربية خاصة في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل، منها الاستبعاد والاقصاء والحرمان من التفاعل الاجتماعي للأفراد أو المشاركة داخل المنظمة.

وهو العملية التي يحرم فيها ويستبعد من خلالها الأفراد أو الجماعات كلياً أو جزئياً عن المشاركة الكاملة في المنظمة التي ينتمون إليها. فهو في المقام الأول "تجريد ونفي" للآخر، المنافس، المزعج، المعارض، المقاوم ... مُفَقدا إياه الاستقلال الذاتي والقدرة على اتخاذ القرار، فهو يتم خارج الإرادة؛ بمعنى آخر استئصال الإرادة الناتج عن اصطدام الفرد بواقع مغلق يقصيه من حقه في المشاركة النسقية العادلة.

فالمنع التنظيمي يرتبط بالاستبعاد، والاستبعاد كما يراه خالد العتيبي يتعلق بالحرمان من حقوق تدخل في صلب التعاقد الاجتماعي والحرمان أيضاً من حق المشاركة في اتخاذ القرار وصناعة المصير. مرتبط أيضاً بسوء السياسات وبالقرارات التي تُتخذ تحت تأثير جماعات الضغط، وبالتالي هناك علاقة لا يمكن تجاهلها بين الإقصاء الاجتماعي ومسائل حساسة عديدة، كالتمييز وعدم المساواة ونقص قنوات المشاركة والاستقرار، فالمستبعدون يجدون أنفسهم غالباً عالقين في مصعد تنظيمي معطل.²

فهو يعبر عن الحرمان كآلية من آلياته تقوم على حرمان العامل الممنوع من أبسط الحقوق المهنية لدرجة أن تصبح هاته الحالة أمراً عادياً بالنسبة للعامل الممنوع فيصبح هنا الحق مكسباً. فالممنوع من الفرص والمنفعة هو مجرد منها.

¹ - معجم المعاني - معجم اللغة العربية.

² - العتيبي، خالد: الاستبعاد الاجتماعي، المرصد الوطني للتنمية البشرية، مقال نشر بتاريخ: 2012/08/07

كما يشير إلى التهميش الاجتماعي ضمن العلاقة الموجودة بين شخصين أو أكثر داخل داخل المنظمة ولو كانت كامنة سواء كان هذا المنع التهميشي مخططا له أو شبه مخطط، بناء على ما تعلق منها -العلاقة- بممارسات أو أفعال معينة أو حتى معتقدات أو حقول ثقافية...

فالمنع التنظيمي موازاة مع ما ذهب إليه بهالا ولاي يولد حالة من الحرمان تظهر نتائجها الأولية بصورة استقطاب اجتماعي فيما يتعلق بفجوات الدخل والمكانة والأدوار بين الفئات الفاعلة والفئات المسيسة، وكذلك التشظي الاجتماعي ونقص الحماية بالإضافة إلى أنه يخلق أزمة في التضامن الاجتماعي.¹

وهو يضمن في معناه التهميش الذي هو الاقصاء الممنهج من الحقوق المبنية على اللاعدل واللامساواة. وهو الحرمان الاجتماعي والابعاد على هامش المجتمع، وهو حرمان الأفراد بشكل منهجي من مختلف الحقوق والفرص والموارد التي تتوفر عادة لأعضاء مجموعة مختلفة، والتي هي أساسية لتحقيق التكامل الاجتماعي ضمن تلك المجموعة المعنية، وهو على المستوى الفردي إقصاء الفرد من المشاركة الفعالة في المنظمة.²

كما يضمن الاقصاء الذي يفيد أيضا حسب ما ذهب إليه قوندي سميرة بأنه الحرمان من العضوية ومن النشاط، سواء كان حرمانا جزئيا أو كليا فتقتصى الفئات العاملة وخاصة تلك المستضعفة من العملية التنظيمية.³

وتأسيسا على تعريفات المفاهيم المرتبطة بالمنع التنظيمي فإن المفهوم الإجرائي له ينصب على فكرة عدم المشاركة في المهام والأنشطة الأساسية للمنظمة التي يعمل فيها، والتي تكون خيارا مفروضا على الممنوع منها قسرا، حيث تستفيد السلطة المهيمنة داخل المنظمة من انقسامات العاملين وتفرقهم أو تعمل كإستراتيجية من المغلق في عملية المنع على بث التفرقة لإحكام السيطرة على الممنوعين تنظيميا من خلال دعم إنتاج المحددات المكرسة لمظاهر المنع، وذلك كما أشار إليه حيدر جراح من خلال ترسيخ مشروعية السلطة وتبرير التسلط مقابل التهميش والاقصاء والحرمان.

وعلى هذا الأساس وانطلاقا من عدم مصادفتنا أثناء البحث والتقصي، لأي تعريف مباشر أو معمق أو سطحي للمنع التنظيمي، وفي عملية بنائنا للمفهوم كانت فحوى التعريف الإجرائي له كالتالي:

1 - عزوز، عبد الناصر، رحاب، المختار: مرجع سابق، ص 13

2 - غاي، فاطمة: التهميش والإقصاء وأثره السوسيو- نفسية، الحوار المتمدن، مقال نشر بتاريخ 2018/03/13
<https://m.ahewar.org/s>

3- قوندي، سميرة: مفهوم التهميش الاجتماعي في المجتمع الجزائري: إشكاليات نظرية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار-عنازة، التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية عدد 47 - سبتمبر 2016، ص

المنع التنظيمي هو تقييد فرص المشاركة والاستبعاد منها والاقصاء من الحياة التنظيمية والحرمان من المنفعة المتبادلة، يكرس القطيعة العلائقية داخل المنظمة ويجذر اللامساواة واللاعادلة بهدف السيطرة والهيمنة التنظيمية والحفاظ على كل المكاسب المحصل عليها.

حيث يمكن اعتبار المنع التنظيمي بشكل عام عليا سببية مؤداها اللاعادلة واللامساواة في ملكية ما هو مرغوب فيه وله قيمة كالثروة والقوة والجاه والسلع ولهذا السبب يحاول كل طرف في عملية المنع أن يقوي مكانته وموقفه بتعظيم ما يملك من هذه الموارد النادرة المرغوب فيها، وتثبيت موقعه بكل طرق ووسائل السيطرة والقهر وتزييف وعي الآخر وإنتاج نمط ثقافي يعزز تميزه؛ أي يحاول إعادة إنتاج الوضع الذي يعمل لصالحه اعتمادا على الحرمان والاستبعاد والاقصاء للآخر، في المقابل ربما يحاول الآخر الفاقد لكل ما سبق ذكره تغيير الوضع القائم، والخروج من دائرة الخضوع والاستكانة والاستسلام.

فالمنع التنظيمي هو قمع للحريات والمبادرات وحجب للديمقراطية ومنع للحقوق، وانهايار للعلاقات السوسيوتنظيمية وهو أساس كل أشكال اللامساواة سواء في المكافآت المادية كالأجر والمردودية والعلاوات والتكوين والترقية والرسكلة... إلخ أو المعنوية كشرف المكانة والمنصب، وما يصاحبهما من حصانة أو الانتماء التنظيمي. وفي هذا الصدد يلفت جوردان الانتباه إلى ما تقوم به جماعة من الاستبعاد الفعّال لجماعة أخرى.

ويضمن في مفهومه: الاستبعاد والاقصاء، قمع حرية التعبير والمساواة، حجب الديمقراطية، القطيعة العلائقية وانهايار أنساقها، اللامساواة، اللاعادلة، اللااستقرار، كثرة العنف وقلة الفاعلية، السيطرة والهيمنة. فيتميز بتغول المانع لخدمة مصالحه الشخصية وأهداف ومصالح قوى التسلط التنظيمية التي ينتمي إليها، وارتباط الهيمنة فيه بالصراع والنزاع بوساطة العنف والترهيب والقهر كوسائل لبسط النفوذ والسيطرة، والاقصاء من الحياة التنظيمية، لجعل الممنوع مرتهنًا للظروف المهنية المُفقدة له القدرة على التحكم في وضعيته المهنية، والتي أنشأها المانع عنوة وعن قصد، وتسببت في الإضرار بالعلاقات السوسيوتنظيمية بتغذية الكراهية والعداء والمنافسة غير الشريفة. فالمنع التنظيمي هو القيود التي يُكبّل بها الممنوع والتي تحدد شكل التفاعلات الاجتماعية والمهنية وفرض الحوافز السلبية على الممنوعين ليتفاعلوا بأشكال معينة لا تخرج عن نطاق سيطرتهم. مثل فرض التعليمات والأوامر والتزمت في تنفيذ القوانين، هو أيضا العزل الوظيفي للموظف أو العامل وعدم المشاركة الفعلية في الحياة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار، هو تكليف الموظف بمهام تفوق قدرته وكفاءته لقتل فعاليته والقضاء على مردوبيته أو هو عدم التكليف بمهام ما أو كثرة التكليف بها لبث الملل وقتل الرغبة في العطاء والانجاز. كما هو اتصال مغلق على جميع الأصعدة؛ تنازليا أو تصاعديا أو أفقيا،

مع حجب المعلومات أو السرية الشديدة المحمية من الملاحظة كما أشار إليها لويس كوزر في تحليله للصراع والقوة.

يكون المنع التنظيمي من خلال:

- حدة الالتزام وفرض التقيد المطلق بالتعليمات الرسمية وتنفيذها واتباع الأساليب العقابية لحسم الصراعات داخل المنظمة.

- التحكم المكاني؛ بمعنى المكان الذي يذهب إليه من وقع عليه فعل المنع، (المصلحة، أو المكتب، أو الخروج خارج المنظمة...) أو التحكم الوظيفي من خلال الوظيفة التي يشغلها أو المهام التي يؤديها في هاته الوظيفة أو الأدوار التي يمارسها.

- جعل المراقبة أمرا طبيعيا فيما يعرف بالمراقبة اللصيقة والمستمرة لدرجة تعقب الممنوع وتتبع اتصالاته، قد يصل الأمر حد التجسس على حياته الخاصة والتدخل في خصوصياته كما يحدث في بعض المؤسسات وما أثبتته لنا شبكة الملاحظة؛ سواء خصوصياته مع نفسه أو مع الجماعة التي ينتمي إليها.

- التهيئة للتحكم والتوجيه بفرض الخوف لسوق الممنوع للامتثال والطاعة؛ بمعنى خلق استعداد لدى الممنوع لتلقي الأوامر، من خلال تعليمه وتدريبه قهريا على اتباع المانع والتماهي في ذلك.

- المنع هو حشد القوة لاستبعاد واقصاء الآخرين وحرمانهم من المنفعة والامتيازات والمكافآت فهو يستند على مدى قوة فرد أو جماعة ما على منع الفرد الآخر أو الجماعة الأخرى من الحصول على المكافآت، الامتيازات، المشاركة والتفاعل الايجابي بناءً على حدود ترسمها ومعايير تفرضها الفئة المانعة على الفئة الممنوعة لتبرير فعلها. والمنع كما يقول حيدر الجراح: "يسهم في تفسير حدود المساواة، واستراتيجيات الاغتصاب من قبل المانع، كما يسهم إلى تفسير أشكال السيطرة والعصبية الادارية والهيمنة التسلطية المشروعة المرتبطة بالمساواة".¹

ومن المشكلات التي ترتبط بدراسة المنع التنظيمي هي مشكلة التوزيع غير المتساوي للمكافآت داخل الجماعة التي تمارس الإغلاق التنظيمي، فكما ذهب إليه حيدر الجراح في أن حصول أصحاب المراتب الدنيا في المنظمة على المكافآت أمرا صعبا ومحل شك بل يكاد يكون معدوما ويضيف جراح أن ريموند ميرفي قدم أفضل عرض لنظرية الانغلاق في كتابه: الانغلاق الاجتماعي، نظرية الاحتكار والاستبعاد الصادر سنة 1988.²

ثانيا- أنواع المنع التنظيمي:

¹ - الجراح، حيدر: الانغلاق الاجتماعي، مقال نشر بشبكة النبا، 2016/02/28 <https://annabaa.org/arabic/annabaaarticles>

² - نفس المرجع

قبل الحديث عن أنواع المنع التنظيمي وأشكال يجدر التعرّيج أولاً على الجوانب التي يمكن أن يرتبط بها وهي جوانب ثلاثة تتمثل في:

أ - جانب متعلق بالتوزيع وإعادة التوزيع: حيث تعتبر عملية المنع المسؤولة عن الاستغلال واللاعادلة واللامساواة. فعندما يقوم الفاعل أو المانع بتوزيع الفرص والمنافع أو إعادة توزيعها فهو يقوم باستبعاد أطراف واقصائهم أو منحهم مجال ضيق جداً واستجلاب أطراف أخرى، بما يخدم مصالحه ويحقق له أهدافه ويمنحه المزيد من القوة والهيمنة والنفوذ.

ب - جانب أخلاقي: مرتبط بوضع الفئة الممنوعة والمحرومة بفعل الاقصاء والاستبعاد المفروض عليها.

ج - جانب متعلق باللاتكامل العلائقي: أين يولد المنع التنظيمي الخلافات والمنازعات والانقسام الجمعي ويهدد استقرار المنظمة. فالمنع يجسد عملية صراعية بين إرادة أصحاب القوة وإرادة الخاضعين، ويكرس التفاضل في القوة المؤسس على تحقيق أصحاب القوة المكاسب والامتيازات على حساب الخاضعين.¹

وتأسيساً على التحليل السابق قسمت هاته الدراسة المنع التنظيمي إلى صنفين أساسيين:

1- على أساس الفئة المستهدفة بالمنع:

حيث يأخذ شكلين:

1-1- منع القابعيين في القاع: وهم المحيدين، والمعزولين عن التيار الرئيسي للفرص التي تتيحها المنظمة، وهي فئة الشغيلة كثيرة العدد قليلة الحول والمال، الواقعة تحت رحمة الأقوياء.

1-2- منع من في القمة: وهو منع المعارضين والمنافسين أو ما سمّاه غيدنز "ثورة جماعات

الصفوة" وهي فئة عليا كثيرة القوة والنفوذ قليلة العدد تقع عليهم مسؤولية ممارسة بعضهم للقوة في

سعيهم لحماية مصالحهم الذاتية، مما يؤدي إلى منع غيرهم. أما فيبير فيرى بأنه أحد أشكال الانغلاق

الاجتماعي، والمنع الاستبعادي يعد بمنزلة المحاولة التي تقوم بها جماعة تنظيمية لتؤمن لنفسها مركزاً

تمتيزاً داخل المنظمة على حساب جماعة أخرى من خلال عملية إخضاعها على حد رأي فيبير.²

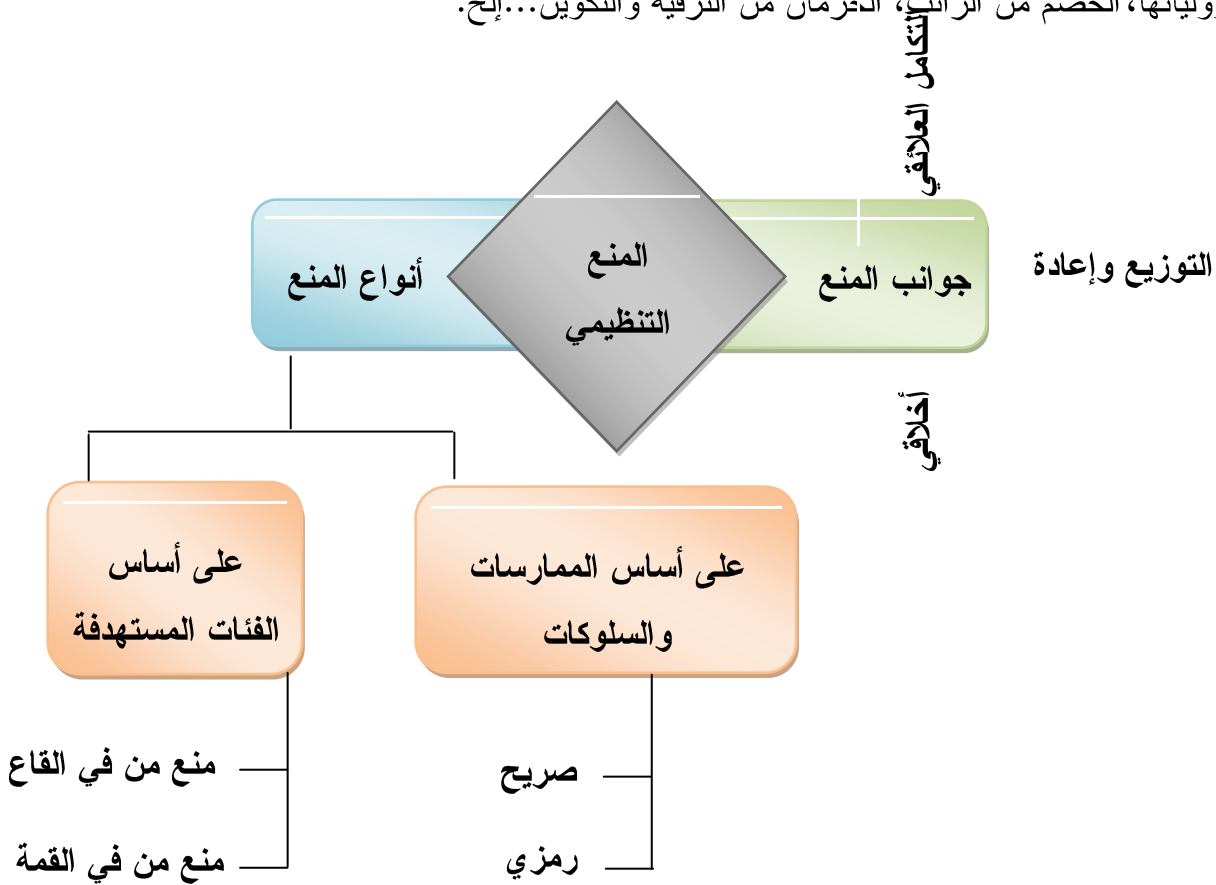
2- على أساس الممارسات والسلوكيات:

¹ - عزوز، عبد الناصر ، رحاب، المختار: مرجع سابق ، ص 13

² - نفس المرجع، ص 24

2-1- **المنع التنظيمي الصريح:** هو الذي يتمثل في الاستخدام المباشر والعلني للقوة، لمنع الممارسات التي لا تتفق مع رغبات وإرادة ممارس القوة، حيث يستمدّها من القوانين والتعليمات والأوامر التي تمنحه الشرعية لفعله والحصانة من أي رد فعل من الطرف الممنوع.

2-2- **المنع التنظيمي الرمزي:** فهو الذي يلجأ فيه المانع إلى القوة غير المباشرة لمنع الممارسات التي لا تتفق معه، وتتمثل في مجموعة من الرموز التي استخدامها يعمل كوسائط أو وسائل ضغط على السلوك المهني وتكريس القوة والمكانة¹، ومنها: الإشارات واللافتات واستخدام المعاني والكلام غير الصريح، الأمثال والحكم الشعبية ذات المعاني القوية، كذلك من أشكاله تفرغ الوظيفة من مهامها ومسؤولياتها، الخصم من الراتب، الحرمان من الترقية والتكوين... إلخ.



المصدر: الطالبة الباحثة

الشكل رقم (08) يبين جوانب وأسس تصنيفات المنع التنظيمي

¹ - علي الشافعي، فاطمة الزهراء: ثقافة العيب في حياتنا اليومية: دراسة في تمثيلات القوة، دار الأدهم للنشر والتوزيع، سنة 2012، ص

ثالثاً- المقاربة النظرية لمنع التنظيمي:

المنع من المنظور الخلدوني :

يقول ابن خلدون: "... ومن هنا تظهر الحاجة لكبح جماح القوة التي تميل لتفتت التعاون بين الأفراد والممثلة في تحقيق الرغبات الحيوانية للعدوانية والاضطهاد... ويتولى فرد من هؤلاء الأفراد مسؤولية كبح جماح تلك القوة الذي يملك زمام السلطة والقوة بيد من حديد فيمنع أي فرد من الاعتداء على الآخر، بمعنى آخر تكون له السيادة والسلطة العليا، وتلائم السيادة الطبيعة البشرية للفرد.¹"

تناول ابن خلدون الصراع في السلطة مقدماً بذلك نظرية في الصراع انطلاقاً من تفسيراته للظاهرة الاجتماعية ومفهومه للتضامن الاجتماعي (العصبية) باعتباره خاصية جوهرية في التنظيم، مشيراً لاجتماعية الفرد وعجزه عن العيش منفرداً، وخلال احتكاكه بأفراد التنظيم الآخرين وتعامله معهم لا بد من حدوث تعاون وتلاحم وتضامن بينه وبينهم في توفير الاحتياجات الضرورية للحياة السوسيوتنظيمية. غير أن هذا التضامن يبدأ يتناقص بالتدرج بسبب امتلاك مصادر القوة والسلطة والنفوذ لتسيطر في المقابل النزعة الفردانية والرغبات الخاصة لأفراد التنظيم التي يسعون لتحقيقها وتناميها لتخلق بدل التعاون التنافس، وبدل التفاهم التعارض، ولتصبح بذلك من مثيرات العداوة ودوافع الاضطهاد المفضي للصراع. فينتج عن ذلك داخل النسق التنظيمي نسق علائقي غير متماثل يقوم على التوزيع المتفاوت واللاعادل للموارد النادرة يؤدي بدوره إما للتعاون أو التنافس، فيصبح لدينا في التنظيم نوعين من الجماعات جماعات متوافقة متكافلة تتعاون فيما بينها لتحقيق المصالح واقتناص الفرص وجماعات أخرى تتنازع وتتصارع لتحقيق ذلك وتمنع ونقصي كل من يعارضها أو ينافسها أو يقاومها باعتباره يشكل خطراً عليها وعلى مصالحها الخاصة داخل التنظيم وربما حتى خارجه لأنها تعتبر كل آخر لا يخدم منفعتها الشخصية معادي يجب إرغامه واخضاعه أو عائق يجب التخلص منه أو وسلة يجب استغلالها.

يقول ابن خلدون: "طَوَّرَ الاستبداد على قوة الإنفراد دونهم بالملك وكبحهم عن التطاول للمساهمة والمشاركة. ويكون صاحب الدولة في هذا الطور معنياً باصطناع الرجال واتخاذ الموالى والصنائع، والاستكثار من ذلك، لجدع أنوف أهل عصبته وعشيرته المقاسمين له في نسبه، الضاربيين في الملك بمثل سهمه. فهو يدافع عن الأمر، ويصدهم عن موارده، ويردهم على أعقابهم أن يخلصوا إليه، حتى يُقَرَّ الأمر في نصابه."²

¹ - محمد عَلام، اعتماد: مرجع سابق، ص 192-193

² - نفس المرجع، نفس الصفحات

ثم ربط ابن خلدون الصراع على السلطة التنظيمية بالمصالح الخاصة، متحدثاً عن أمرين يتعلقان بالمسؤول أثناء ممارسته للمهام الإدارية؛ الأول خصائص المسؤول وكيفية التفرد بالسلطة التنظيمية التي تكفل تحقيق المصالح واصطناع الحواشي التنظيمية التي تخدم تحقيق تلك المصالح. فوصف كيف تتمركز السلطة في يد المسؤول وكيف ينتهج القهر والاضطهاد في معاملة المرؤوسين ليمنعهم من المشاركة في السلطة أو الوصول إليها مما يؤدي إلى ضعف احباط المرؤوسين وقتل عزيمتهم ورغبتهم في التفوق والابداع والابتكار. كما تحدث عن الآلية أو الطريقة التي يحاول بها المسؤول المتسلط تدعيم مركزه القيادي حتى يضمن السلطة الكاملة والاستمرار في مركز القوة، من خلال الإنفراد بالسلطة والنفوذ وكيف يعمل على منع من دونه من الوصول إليها أو الاستفادة من المنفعة، أو المشاركة في فرص الحصول على الموارد النادرة والتي أغلبها يكفلها التنظيم وقد يصل به الأمر حد جعل الحق مطلباً أو هبة ومنة منه لهم، وكذلك عن طريق اتخاذ الحواشي والتابعين من الموظفين الموالين له ليكونوا- كما أشرنا في عنصر محددات بناء ثقافة الاغلاق، الحواشي التنظيمية- العين التي يرى بها والأذن التي يسمع بها واليد التي يبطش بها والسلاح الذي يضرب به، فيكونوا جواسيسه ومخبريه عن كل ما يدور بين مرؤوسيه المعارضين أو المنافسين أو المقاومين له بل وحتى الخاضعين من غير الحواشي. ثم يتجه المتسلط بعد ذلك للسعي لتثبيت دور سلطته وحمايتها من التقهقر والزوال ضد أهل العصبة الإدارية الذين ساندوه ودعموه في عملية نضاله حول الموارد النادرة من قوة وثروة ومكانة، يسعى فيها إلى تحييد منافسيه، أو الإضرار بهم، أو التخلص منهم.

فالتسلط الإداري الناتج عن الاستخدام الاعتباري واللاعقلاني للقوة يدعم عدم الاتزان ويخلق حالات من الاضطراب والاختلالات حول بقاء الجماعة واستمراريتها وتلاحمها، فالسلطة التي تتسم بالقهر والاحافة يتجه مرؤوسيه نحو التكاسل والتراجع والتفوق، ثم إن تسليط العقوبات المرتبط بوطأة القوة التي يملكها المسؤول، يُحبط المرؤوسين ويثبط عزيمتهم بالأخص عندما يرتبط مع عدم السماح بالدفاع عن النفس أو المقاومة يؤدي إلى إهانتهم وإذلالهم والمساس بكرامتهم؛ أي فئة القابعين في القاع كما أشرنا إليه في عنصر تصنيفات المنع، فالتسلط ومنطق العقاب يعتبر الطريقة التي تحدّد فيها المواقع الاجتماعية قوة شاغليها، وكذلك دور الأفكار في خلق الشرعية للموقع الاجتماعي الذي هو عبارة عن تعبير لوضع قوة معين. وما يدعم هذا التحليل لنظرية الصراع ومنطلقات المنع التنظيمي عند ابن خلدون هو الاتجاه التحليلي للنظرية الذي ذهب إليه ناصر قاسيمي من خلال قوله: "وفي أثناء ممارسة المهام الادارية يشير ابن خلدون إلى خصائص سلوك الرئيس وأثره في سلوك المرؤوسين، فإذا كان سلوكه تسلطياً يتسم بالضغط والقهر ويحدث التراجع والضعف وردود فعل في مستوى هذه

الفصل الرابع رؤية تأسيسية للمنع التنظيمي

المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سوى ضعف أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل، ولا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم سوى إلى ضعف إرادتهم واحباطهم بل وإلى المساس بكرامتهم".¹

¹ - قاسيمي، ناصر: التحليل السوسيوولوجي نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 141

الفصل الخامس

الهدر التنظيمي

كأن شعار الصناعة الميكانيكية يقول: من يعمل عندي يحصل على أجر أعلى لكني أجعله يكره حياته.

خير الله عصار

أولاً- الدلالة المفاهيمية للهدر التنظيمي:

يعدّ الهدر باختلاف أنواعه من الآفات التي تهدد المجتمعات بكل تنظيماتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وتمنع من تطورها، ويسبب سوء استغلال لكافة مواردها البشرية والمادية وعوامل الإنتاج الأخرى وبالتالي ضياعها سدى. فالمنظمات المتطورة أو التي تحاول تطوير نفسها تسعى إلى مواجهة كل أشكال ومستويات هذا الهدر لخلق مناخ تنظيمي يساهم في تحقيق كفاءة أعلى وإنتاجية أكبر على كافة الأصعدة. وذلك من خلال الدراسات النظرية والأبحاث الامبريقية للظاهرة وقياسها على أرض الواقع لاستكشاف آلية حدوثها ومدى تقيسها داخل التنظيمات واستخلاص أنجع الحلول للحد من استفحالها.

الهدر في المدلول اللغوي من الفعل هَدَرَ يَهْدِرُ هَدْرًا والمفعول به مَهْدُور هَدَرَ، أَهْدَرَ: بطل، ويقال هَدَرَ الشيء أي أبطله وأَهْدَرَ الشيء هُدُورًا: سقط. وتَهَادَرَ القوم: أبطلوا دماءهم بينهم وأباحوها.¹ والهِدْرُ: الساقط الباطل² يقال هدر فلان أي أبطله وأباحه وأهدر: تبدد وضاع³ ويقال أَهْدَرَ الوقت أي أضاعه وأهدر القوة أي أتلّفها، ويقال ذهب دمه هَدْرًا أي باطلا وذهب ماله أو سعيه هَدْرًا أي باطلا.⁴ يقال ذهب سعيه هَدْرًا أو دمه هَدْرًا أي باطلا والمهدور اسم المفعول من هَدَرَ⁵ وفي معجم الغني جاء هدر الثروة والمال: أي بددها، شتتها بدون فائدة. أهدر يهدر، مصدر إهدار، أهدر السلطان دم الزنديق: جعل دمه مستباحا، أباحه، أهدر حقه: أبطله وألغاه، أهدر كرامته: أي استخف به وأهانته، أدله.⁶

هَدَرَ يَهْدِرُ يَهْدِرُ، هَدْرًا وَهَدْرًا فهو هَادِرٌ والمفعول "مهْدُورٌ"، وَهَدَرَ الأموال: أضاعها وفقدها أهدر دمه: أباح قتله وأسقط فيه القصاص والدية، وذهب دمه هَدْرًا: لم يأخذ بثأره.⁷

1 - المعجم الوسيط، ص 977

2 - نفس المرجع، ص 978

3 - المنجد الأبيدي، دار المشرق، بيروت، لبنان، توزيع المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط 2، سنة 1967، ص 174

4 - علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط 7، سنة 1991، ص 1276

5 - معجم المعاني: تطبيق الهاتف المحمول

6 - معجم الفني: تطبيق الهاتف المحمول

7 - أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، عالم الكتب، القاهرة، المجلد 1 ط 1 سنة 2008، ص 2332-2333.

الفصل الخامس الهدر التنظيمي

تحدث خير الله عصار عن الهدر فيما معناه قائلاً: "كأن شعار الصناعة الميكانيكية يقول: من يعمل عندي يحصل على أجر أعلى لكني أجعله يكره حياته، وبالطبع إذا كره إنسان حياته فلا جدوى من الدراهم الكثيرة التي يصبها في جيبه."¹

بينما يعرف **مصطفى حجازي** الهدر الإنساني بأنه التكرار للإنسانية، وعدم الاعتراف بقيمته وحصانته وكيانه وحقوقه، أي هو التكرار وعدم الاعتراف بها وأخذ المتسلطين حق التصرف بها ومصادرتها أو مطاردتها والحرب عليها أو تهميشها والضييق بها. ولغويا يعني الإباحة وسحب القيمة وسقوط المكانة والوزن والسماح بالتالي بالتصرف في الشخص أو دمه بدون موانع. هدر الإنسانية باستخدام العنف والتخويف والتدمير، وإلحاق الأضرار الفادحة بالجوانب المختلفة لحياة الأفراد ومصادر رزقهم ونمط حياتهم.²

ودائماً عند **حجازي** قد يتخذ الهدر بشكل عام عدم الاعتراف بالطاقات والكفاءات أو الحق في تقرير المصير والإرادة الحرة وحتى الحق بالوعي بالذات والوجود، مما يفتح السبيل أمام مختلف ألوان التسخير والتحقير والتلاعب وإساءة الاستخدام، ويتراوح ما بين الحالات الفضة الصارخة التي تتخذ طابع هدر الدم والتصفية (التحرش الجسدي والجنسي) وبين حالات الخفية المقنعة بمختلف التبريرات، التي تسحب حق الاعتراف بإنسانية الإنسان وكيانه. فقد يكون هدراً مادياً أو معنوياً أو على مستوى الحقوق، إلا أنه يتم على خلفية الاستباحة؛ إذ يسقط الكيان الذي تم إبطال قيمته فيصبح مهدوراً أو قابلاً للهدر بدون شعور من يُقدّم على فعل الهدر هذا بالمسؤولية. يفتح بذلك المجال إزاء مختلف احتمالات التصرف في الإنسان المهدور أو طاقاته، أو حتى وعيه بدون الالتفات إلى النتائج، طالما اعتبر الإنسان باطلاً أو ساقطاً أو ليس بشيء.³

¹ - عصار، خير الله: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1982، ص 117

² - حجازي، مصطفى: الإنسان المهدور، مرجع سابق، ص 6

³ - نفس المرجع، ص 29

الفصل الخامس = الهدر التنظيمي

والهدر عند عبد الله حسن بحيث هو استخدام الشيء في غير محمله، أو عدم الاستغلال للأشياء

كما يجب أن تكون¹.

أما هدر الكفاءات فيعرف بأنه تولية إداريين من غير ذوي التخصصات المهنية في المناصب الإدارية والقيادية بدل الكوادر المهنية المتخصصة ذات المستوى العال من الكفاءة والخبرة، حيث أن هذا التعيين يقضي عليهم مهنيا بعدم المواكبة ويحول بينهم وبين إفادة غيرهم مما يشكل هدرا لتلك الطاقات وتضييع الجهود التي بذلت من أجل تهيئة تلك الكوادر المهنية التخصصية النادرة.²

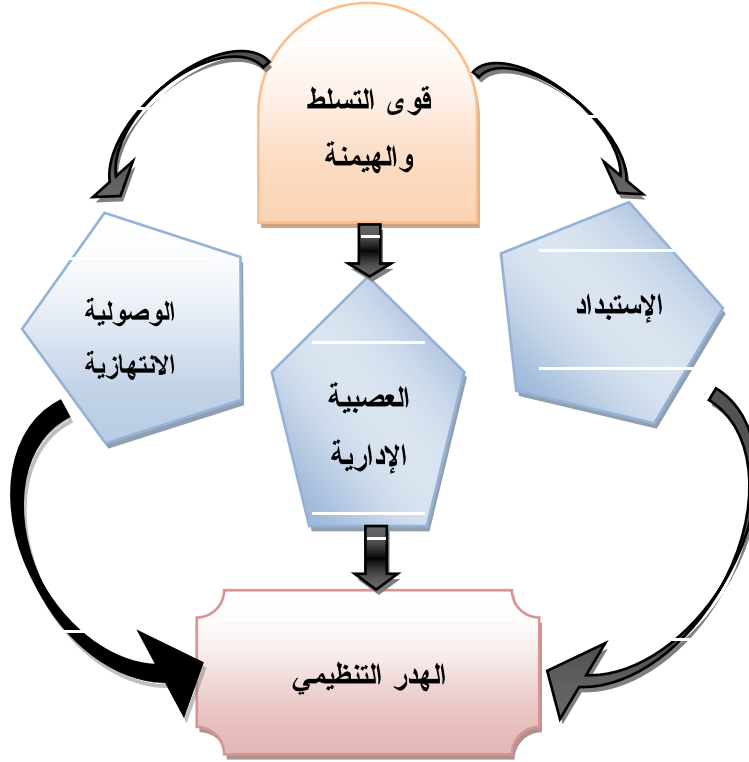
وقبل اللوج إلى التعريف الاجرائي للهدر التنظيمي تجدر الإشارة إلى أن الهدر المادي في المجال الاقتصادي والهدر التربوي في مجال التربية والتعليم قد عرفا الكثير من الأعمال البحثية والدراسات، حيث صادفتنا أثناء عملية البحث والتقصي، على خلاف نظيرتها في مجال الإدارة والتنظيم لم نصادف إلا القليل جدا منها يعد على الأصابع. ومن هذا المنطلق أسست الباحثة التعريف الاجرائي للهدر التنظيمي كالتالي: هو قهر العامل واستباحة كيانه، والتصرف فيه بدون موانع والتنكر لذاته وعدم الاعتراف بطاقاته وكفاءاته، وسحب قيمته واسقاط مكانته، باستخدام القهر المادي المتمثل في العنف والتخويف والتدمير، والقهر المعنوي بالاستخدام مختلف ألوان التسخير والتحقير والتلاعب والإساءة المعنوية، تغذية قوة واقتدار الفاعل وحصانته من المتابعة، لإلحاق الضرر بالحياة التنظيمية للعامل المهودر بدون شعور بالمسؤولية تجاه هذا الفعل، أو تعطيل قدراته وكفاءاته المهنية، أو استغلال طاقاته لصالح السلطة الهادرة. وهو شكل من أشكال التسلط وأداة من أدوات الهيمنة على الآخر التي تظهر سماتها في العلاقة المتوترة بين الطرفين (الهادر والمهودر). فالمهودر هو العامل الذي استباح كيانه وحرمته المهنيين ومحروم من حصانته ساقطة عنه وصار بدون قيمة انسانية أو مهنية، فأصبح قابلا للاعتداء عليه.

¹ - عبد الله حسن بحيث، محمد: الهدر وفق منهجية الكايزن - دراسة تطبيقية على هيئة التأمين الصحي لولاية الخرطوم، مجلة إدارة الجودة

الشاملة، تاريخ النشر 2019/01/20، ص 16 <http://journals.sustech.edu/>

² - منتدى الموارد البشرية : هدر الكفاءات التخصصية بالمناصب الإدارية <https://hrdiscussion.com>

يؤكد رالف دارندورف أنه حيثما كانت السلطة كانت علاقات السيطرة والخضوع.¹ فقوى التسلط القهرية التي ساهمت في هدر العامل تتمثل في الاستبداد والعصبية الادرية والوصولية (الانتهازية)



المصدر الطالبة الباحثة.

الشكل رقم(09) يمثل قوى التسلط القهرية المسببة لهدر العامل

- الاستبداد ويتمثل بأشكال مختلفة من الإقصاء والتهميش وتغييب الحريات والمشاركة والمساءلة، منع المبادرة وقتل روح التعاون والتضامن وإلغاء الطموح والتنمية والتطوير...
- العصبية الإدارية التي تقوم بشكلها المتطرف على إنكار حق الآخر بالوجود، تقدم الحماية والرعاية لأعضائها مقابل الطاعة والولاء، وهي عدوة الاستقلال الذاتي والتجروء على الفكر والابتكار والابداع.²

¹ - عبد الكريم الحوراني، محمد: تأويل نظرية الاستغلال في نظرية علم الاجتماع، مرجع سابق، ص49
² -سورية هدر الإنسانية تقرير يرصد الظروف الاقتصادية والاجتماعية في سورية تقرير الربيعين الثالث والرابع (تموز - كانون الأول

- الوصولية التي تقوم على الانتهازية والتسلق على ظهر الآخر للحصول على المنفعة الخاصة، رغم انعدام الأهلية وقلة أو انعدام الكفاءة لتلك المنفعة، استنادا على القاعدة الكيفيلية الغاية تبرر الوسيلة.

ثانيا- هدر الكفاءات الوطنية:

في الغالب في المؤسسات الجزائرية بكل قطاعات نشاطها، المؤسسات الاقتصادية الخاصة والعمومية والإدارة العمومية؛ خدماتية، تعليمية وصحية ... تقوم على سلطة قهرية هدرية، فلم تكن الأدوار بين فئاتها تشاركية بقدر ما كانت رقابية تعمل على تطويع الآخر وقمع حريته المهنية والوظيفية والفكرية من خلال فرض الهيمنة والتسلط عليه. مما أدى إلى فشل المنظومة المؤسساتية في معرفة حاجات التنمية المهنية والإبداعية والثقافية لمواردها البشرية، تسبب في هدر الوعي والأفكار والحد من الحياة السوسيوتنظيمية للمهدور، نتج عنه تحييد للطاقات وتجميد للمواهب المتميزة، وتضييع كل فرص الابتكار والتميز، وبالتالي هدر الطاقات والكفاءات.

وما يؤكد هذا الطرح ما ذهب إليه مصطفى حجازي بقوله "أن المتعارف عليه في مختلف أنظمة العمل أن تعمل الإدارات على غرس وتعزيز قيم الولاء والانتماء الوظيفي والمؤسسي في نفوس العاملين لديها للارتقاء بأدائهم، وزيادة انتاجيتهم. والاستفادة من خبراتهم العملية في تحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة، لكن ما يجري على أرض الواقع في بعض الإدارات المؤسسية مع بعض الكفاءات الوطنية يتنافى مع هذه القيم الإدارية لتعامل مسؤوليها مع بعض الكفاءات الوطنية بسياسات وممارسات تتنافى مع قيم العمل وأخلاقياته المهنية من حيث تجاوزهم للقوانين واللوائح الإدارية في التعامل معهم، وغلبة المصالح الشخصية والعشوائية والغرور المبني على الجهل الإداري عند إصدارهم للقرارات الإدارية المتعلقة بمصير هؤلاء الموظفين، دون التفكير في تأثيراتها السلبية على قيم الولاء والانتماء الوظيفي في نفوس العاملين من الجهة ذاتها -كما يحدث عند اتخاذ قرار بتنحية موظف من وظيفته دون سابق إنذار وتركه دون وظيفة محددة- أو إصدار قرار بإلغاء الوظيفة وترك الموظف عاطلا عن العمل لحين التوصل لحل الإشكالية التي أوجدت بقرار مرتجل. فمثل هذه الإجراءات العشوائية تضر بمصلحة العمل ومصير الموظفين حيث تفتقر لوائح هذه الجهات للإجراءات الإدارية الواجب التقيد بها في تطبيق الممارسات الإدارية ويغيب عن هؤلاء المسؤولين أهمية توفير بيئة آمنة جاذبة للموظفين ومنحهم فرصة تبادل الآراء والملاحظات حول سير العمل وطرق تنفيذه كأساسيات للعمل الناجح فلا

تحظى شكاوى الموظفين ومقترحاتهم بالاهتمام من قبل المسؤولين في الإدارات العليا ولا يتم التعامل معها بموضوعية ولا تأخذ المتابعة المستمرة دورها في معالجة الأخطاء عند حدوثها لتلافي الاستمرار فيها.¹

عوضاً عن جعلهم مجمدين أو منتقلين بين وظيفتين تختلفان في التخصص والمضمون، فسحب المتخصص من مجاله لنولييه إدارة الآخرين في مجال دون تمكينه من الكفاية الادرية بأبعادها المكتسبة، وهكذا قد نحجب الفرصة عن تخصص في الإدارة كعلم، ونحول بين المتخصص ومجال تخصصه فنكون قد أهدرنا ما استثمر فيه من مال، وقد يعاد بعد فترة للعمل في مجال تخصصه وقد حرم من مواكبة ما طرأ من مستجدات، مما قد ينعكس سلباً على نفسيات المتخصص، وقد يتأتى ذلك من مجرد سوء تقدير منه لتصرف لمح من زميل سابق أو مجرد مزحة ثقيلة لم يكن المقصود منها ما تصوره أو فهمه المتخصص. بالنتيجة فإن المعين مديراً دون تأهيل أو تمكين سوف يؤثر سلباً عبر أكثر من فعل وقد تتعثر جهوده في النهوض بتلك الإدارة بل وقد يجلب لها سوء الاختيار دون قصد جسماً ضعيف القدرات ويزيد من عجزها على النهوض بواجباتها الوظيفية خاصة في ظل غياب وجود نظام حقيقي يبين ومحدد الأبعاد لتوطين الوظائف المهنية المتخصصة والإدارية.²

ثالثاً- في العلاقة بين الهدر والقهر:

الهدر في مفهومه يستوعب القهر الذي يتحول إلى إحدى حالاته، غير أن الهدر أشد سطوة وأخطر من القهر لأن العامل المقهور هو ذلك الذي غلب على أمره من طرف القاهر، وبدون رضاه وتعرض لفرض السطوة عليه عنوة، أما هدر الانسان فيعني استباحة دمه وروحه بمعنى موته وغيابه للأبد، لذلك فإن هدر العامل يعني موته كعنصر فاعل، كفكر، كإرادة، وطاقة خلاقة في التنظيم، فيتحول إلى شيء أو وسيلة.

يهدر العامل عندما يهون وجوده وترخص قيمته وتسقط الحصانة عنه، فيصبح بذلك قابلاً للتصرف فيه أو يعترف به اعترافاً مشروطاً بإنسانيته، كما يحدث في علاقة العصبية الادارية بأعضائها هم مقبولون معترف بهم ومحميون ويحظون بالمنفعة، ما داموا يمتثلون لسلطة العصبية

¹ - لماذا هدر الكفاءات، مقال، بتاريخ: 2019/09/30 <https://www.raya.com>

² - منتدى الموارد البشرية : مرجع سابق

الفصل الخامس = الهدر التنظيمي

ورغباتها ومنطقها، يهدر فكره، تهدر طاقاته ووعيه وتهدر حقوق المكانة والانتماء والمواطنة لديه بحيث تصبح المواطنة نوعاً من المنة يُمنُّ بها على العامل، كذلك شكل آخر هو الهدر المتبادل في علاقات الصراع الثنائية والجماعية. يقول مصطفى حجازي: يتفاوت الهدر بين انعدام الاعتراف بإنسانية العامل كحد أقصى، وبين استبعاده وإهماله والاستغناء عن فكره وطاقاته، باعتباره عبئاً، أو كياناً فائضاً عن الحاجة. كما قد يتخذ الهدر طابع تحويل العامل إلى أداة لخدمة أغراض العصبية أو الاستبداد يضحى به في صراعات النفوذ باعتباره الوقود الذي يغذي اشتعالها أو هو الأداة التي تبجل وتطلب لسلطات المستبد وتخدم أغراض هيمنته وتوسع سطوة نفوذه.¹



المصدر: إعداد الطالبة الباحثة

الشكل رقم (10) يمثل العلاقة بين الهدر والقهر

الهدر التنظيمي هو نقيض بناء التمكين والاقترار وصناعة المصير، يضرب وجود العامل في المؤسسة ليحوله بدون قيمة أو معنى واعتبار وامتلاك. ومنعه من بناء هويته التنظيمية القوية الناجحة بقهره وإخضاعه، لأن الهوية القوية للعامل داخل المؤسسة تعني اللاتوافق واللاتفاق، والهدر يقهر التابعين لإخضاعهم ويقهر المعارضين أو المقاومين لإزاحتهم من طريق المنفعة والموارد النادرة داخل التنظيم. فيرى حجازي أن الهدر يستوعب القهر بحيث أنه لا يصبح ممكناً (أي القهر) إلا بعد هدر قيمة العامل واستباحة حرمة وكيانه في عملية الإخضاع والإتباع، كذلك فإن القهر حين يحدث في علاقة الاستبداد أو أي علاقة تسلط بالإرغام، فإنه يترسخ ويعيد إنتاج الهدر ذاته.

¹ - حجازي، مصطفى: الانسان المهودر، مرجع سابق، صص 15-16

الفصل الخامس الهدر التنظيمي

فالمسؤول يهدر المشرف والمشرف يهدر العامل الذي يشرف عليه، والعامل المهودر يلجأ إلى كل آليات الدفاع أثناء قهره أبرزها التماهي بالمسؤول المتسلط في سلوكه وأحكامه أين يجد نفسه يبحث عن وسيلة أو طريقة للدفاع عن نفسه وبقصد أو غير قصد يمارس نفس القهر على من هو أقل منه.¹

فالهدر والقهر يشتركان في تفاقم المأزق المتراكم بحيث يصبح الوجود غير قابل للاحتمال والمواجهة، مما يؤدي إلى بروز كل آليات الدفاع السلبية تكرر الهدر والقهر وتعيد إنتاجهما من خلال تعطيل طاقات المجابهة والتغيير والنماء والانطلاق، وبذلك يدخل العامل المهودر في حلقة مفرغة.² فيهرب من هدره وقهره بوسائل دفاعية سلبية تبدد طاقاته وحيويته لتحقيق نوع من التوازن المرضي له، حيث ينظر إلى ذاته باعتبارها عاجزا، وليس من سبيل امامه سوى الاستسلام لهذا المصير، واجتراره وإعادة إنتاجه وتكراره.

فحصار العامل المهودر فيما أسماه حجازي بالقمقمة، يفقده إرادته وكيانه وذاته أيضا، حيوته وقدرته على التحكم في مصيره، يدفعه للتنازل عن طموحاته وآماله إلى حد السعي لتوفير الحاجات الضرورية للحياة، والأمن والسلامة المهنية، لدرجة أن تصبح نوعا من المنة يمن بها عليه مادام يخضع للسلطة والقوة القاهرة الهادرة، إن العامل يُعاق ويُقهر بل ويُهدر على حد تعبير حجازي. فيقول "في حالة القهر هناك اعتراف بكيان الانسان رغم القيام بترويض إرادته وصولا إلى اخضاعه واتباعه. أما في الهدر فإن هناك سحبا للاعتراف أصلا بقيمة الكيان أو الطاقات أو الوعي أو المكانة".³

رابعا- صور الهدر التنظيمي ومستوياته:

يتمظهر الهدر التنظيمي في صورة انعدام الاعتراف بإنسانية العامل وهدر طاقاته وكفاءته،

ويتخذ أشكالا ومستويات متفاوتة، صنفها حجازي في كتابه إلى:

¹ - حجازي، مصطفى: الانسان المهودر، مرجع سابق، ص 16

² - نفس المرجع، نفس الصفحة

³ - نفس المرجع، ص 29

الفصل الخامس = الهدر التنظيمي

الهدر العام: يطال فئات واسعة من العاملين، تؤدي هذه الحالة في درجاتها القصوى إلى شكلين من الهدر التنظيمي أولاً: هدر الكيان وسحب كل قيمة منه وبالتالي استباحته مادياً ومعنوياً. والهوان بالكيان (الانكسار الكياني) حيث يصل إلى مستوى الشيء الذي يمكن ممارسة أي شيء عليه. فيصبح كل شيء مباح في حالة تحرك أواليّة الاستسلام والخضوع على خلفية من الشعور بانعدام القيمة المتعلم، فالكيان اللاشيء يقبل أن يمارس عليه أي شيء، كما يتدهور لممارسة أي شيء.¹ ثانياً: هدر الطاقات - كما أشرنا إليه في محددات بناء ثقافة الإغلاق - وهدر الوعي وهدر الفكر. هنا تدخل فئة العاملين من ذوي الفكر والطاقات المهدورة والوعي المهدور في المعاناة الوجودية في تذبذبها ما بين الاكتئاب والمرارة والتبدل، وبين التمردات الداخلية والحرب على الذات المعاقة في كينونتها، أما الكثرة التي تستسلم لهذا الهدر في طاقاتها وفكرها فإن وعيها هو الذي يهدر، أو هي بالأحرى تكتب الوعي بهدرها كي تحتفظ بشيء من توازن مقبول يجعل الحياة ممكنة. وقد تفرح بما حضيت به من فتات الغنيمة على مستوى المعاش، وتعلي من شأن مظاهر الرفاه المادي ومكاسبه، باعتباره أوج ما تصبوا إليه.²

الهدر النوعي أو الخاص: مما يشيع في الحياة التنظيمية، من أبرز أشكاله الهدر العلائقي (هدر العلاقات السوسيوتنظيمية)، وهناك الهدر الخاص يصيب المرأة العاملة، وكذلك الهدر الذي يصاحب الصراعات العلائقية التي تتخذ طابع لعبة -واحد صفر- (بمعنى أن هناك فائزاً واحداً على حساب خسارة الآخر).³

ففي صراعات علاقات العمل تنشط آلية الهدر من خلال أسطرة الآخر وتشيينه، حيث تحل نزوة العدوان والتفرقة محل نزوة الترابط والتوحد، يسحب التوظيف العاطفي ويحل محله التوظيف العدواني، فالمهدور في هذا المقام لا يشكل خطراً لأنه قرين أو شريك أو آخر مكافئ. بل بما يمثله من عبئ أو عقبة أو تهديد للوجود وتحقيق الذات والاستقرار. الهدر هنا متبادل؛ كل طرف يهدر إنسانية

¹ - مرجع سابق، ص 30

² - نفس المرجع، ص 31

³ - نفس المرجع، ص 33

الفصل الخامس — الهدر التنظيمي

الأخر في دلالاته وقيمته، التي تتحول من الايجابية إلى السلبية، وبالتالي يصبح الهم هو النيل منه، ويتحول الأمر إلى حالة من التهادر ذات المصير المتفاوت تبعا لمسار الصراع وجذرية التناقض.¹

على أنه قد يكون من أكثر علاقات الهدر شيوعا في الحياة التنظيمية العادية هو القبول المشروط الذي ينتشر في حالة القبول المشروط في علاقات الرؤساء بالمرؤوسين في العمل: أنا أقبلك واعترف بك ما دمت تخضع لإرادتي، وتكون أداة رغباتي ومخططاتي. في هذه الحالة يرهن الاعتراف بالآخر بامتثاله لإرادة الطرف الأقوى ومخططاته، وإلا فالحرب عليه هي البديل، وهدره في مكانته أو مصالحه أو حتى وجوده هو المصير المنتظر، إلا إذا قُيِّض له من وسائل القوة الذاتية ما يسمح بالمجابهة والرد، وصولا إلى انتزاع الاعتراف بالمكانة والكيان.²

خامسا - الفئات المهذورة:

يتجلى الهدر التنظيمي فيما أدرجه حجازي في كتابه (الانسان المهذور) من خلال التعامل مع الفئة المهذورة باعتبارها أداة، أو عقبة ومصدر تهديد أو عبئا وحملًا زائدا:³

أما الفئة الأداة داخل المنظمة فهي آلة يتحكم بها الهادر، يتلاعب بها حسب مصلحته ويتحكم في مصيرها لتثبيت سطوته ونفوذه، أو تازيلها بقدر ما سمحت بذلك الظروف السائدة في البيئة التنظيمية، أو يستخدمها لإظهار عظمته وتميز مكانته في حالة من التزلف اللارادي والإجباري منهم (يجبرهم على ممارسة فعل التزلف)، أمام منافسيه، (وما أكثرهم في التنظيم الجزائري). وعلى حد تعبير حجازي "العمال أداة العصبية لتعزيز شوكتها والحماس لها، العصبية تلتهم أبناءها كي تتغذى وتقوى، وبدون عملية الاتهام هاته فإنها قد تضعف وتذوي وقد تموت"⁴ والعمال أدوات الوصلية التي تحولهم إلى جسر عبور، تسعى للمرور عليه في اقتناصها لفرص الصعود للصعود للقمة أو استخدامها كما قال حجازي وقودا في صراعاتها للوصول إلى قمة الهرم السلطوي.

أما الفئة العقبة التي تمثل مصدر تهديد فهي فئة المعارضين المشككة في شرعية المستبد المقاومة للاستبداد السلطوي، المطالبة بحقوقها المهضومة والرافضة للهدر والاغلاق، فهي فئة الخارجين عن الطاعة والولاء باعتباره عقوقا يستحق الهدر،⁵ أو فئة المقاومين. فالسلطة تبحث دائما

1 - مرجع سابق، ص 36

2 - نفس المرجع، نفس الصفحة

3 - نفس المرجع، ص 38

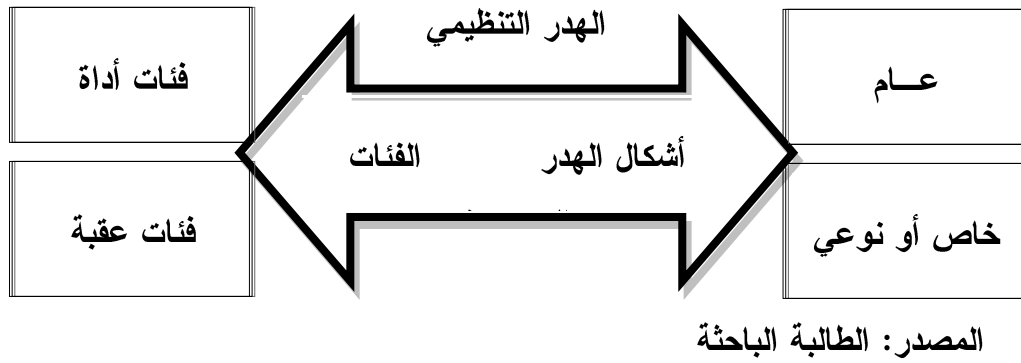
4 - نفس المرجع، نفس الصفحة

5 - نفس المرجع، نفس الصفحة

الفصل الخامس الهدر التنظيمي

عن الشرعية والاعتراف بها، حيث يختزل المستبد التنظيم في شخصه جاعلا منه مليكة له قابلة للتصرف فيه، وهذا ما لا يجده مع الفئة العقبة.

أما الفئة العبء فهي شريحة زائدة عن الحاجة في التنظيم، فئة ضعاف الشخصية، يسهل خداعها واستلابها، لا ينفع وجودها ولا يضر غيابها، تعمل تحت مظلة التبعية للهادر، وتعتبر عبئا عليه باحتياجاتها وحقوقها.



الشكل رقم(11) يوضح أشكال الهدر والفئات المستهدفة

سادسا- العامل المهودور داخل المؤسسة:

يأخذ هدر العامل داخل المنظمة التي يعمل بها شكلين؛ هدر لطاقاته وكفاءاته من خلال دفعه إلى توظيفها لخدمة التبعية وتعزيز النفوذ. كما يهدر كيانه من خلال ما يتوسله من وسائل دفاعية ترد عنه الظلم؛ حيث تصبح حمايته لنفسه هي الأساس أين لا تجدي نفعا اللوائح الوظيفية ولا القوانين، أمام تلك السلطة وذلك النفوذ، وهكذا تنشب الصراعات وتتشكل التحالفات في المنظمة. والتي بدورها تسهم في تشكل العصبية الادارية وظهورها على الساحة لتوجه الفاعل والعلاقات والسلوكيات مثل ما ذهب إليه حجازي مصطفى حيث أن بعض أصحاب النفوذ يقومون بتأجيج تلك الصراعات وتوسيع هوة الخلافات بين أفراد التنظيم، مما يجعل الجميع يبحث عن الارتباط به والتقرب إليه طلبا للحماية والتحصين"أن هاته الصراعات والتحالفات تجعل البنية العصبية تطفو على السطح وتوجه الفاعل والعلاقات والسلوكيات. ولا يندر أن يقوم صاحب النفوذ بإذكاء حدة هذه الصراعات بين الشلل، مما يدفع الجميع إلى الارتباط به والتقرب منه طلبا للحماية وتحصين الموقع. تصبح العلاقة رأسية تقوم على التبعية، وتنسف العلاقات الوظيفية للعمل الجماعي، والعمل في الفريق والانجاز، ومن خلال ذلك

الفصل الخامس الهدر التنظيمي

يمسك صاحب السلطة بالجميع ويرتهنهم لمشيئته وتعزيز سلطانه. وعند هذا الحد تتلاشى قوة المؤسسة وتعمل عند الحد الأدنى نت الانتاجية الضرورية للتغطية العامة.¹

ومن النماذج الواقعية التي صادفها حجازي أثناء عمله التدريبي على موضوع المهارات السلوكية في الادارة صادفته المئات من الحالات في مختلف البلاد العربية ولمدة عقدين من السنين، يتكرر فيها الإحساس بالهدر المعنوي بشكل رتيب لدى أفراد المؤسسة وعلى مختلف مستوياتهم الوظيفية (الإدارة العليا، وحتى الإدارة الإشرافية) حين يطرح موضوع الرضى الوظيفي في العمل، بعضهم لا يشكون من التقديرات المادية من مثل ذوي المواقع الوظيفية الجيدة. إنما هناك إحساس عام وشديد بالمرارة يظهر لديهم على شكل شعور بأنهم لا يجدون ذاتهم في عملهم. وحين نتعمق في التحليل يتضح أن هذا الاحساس بالمرارة والخيبة مرده إلى عدم الاعتراف بكيانهم، وانعدام تقدير مجهوداتهم وعطائهم، حيث يستوي الذين يعملون والذين لا يعملون. يشكون من تجاهل رؤسائهم لإنجازاتهم، ولكيانهم ذاته. مما يعكس في معاناة في موقع العمل تطفئ جذوة الحماس، وتثبط هم تحقيق الذات. إنهم ضائعون في المؤسسة حيث لا يوجد هناك من يقدر ويعترف، ويستمررون في أداء أعمالهم إنما بلا روح، وفي حالة من تدني المعنويات.²

أبرز ما يضر ويتأذى الدافع إلى الاعتراف والتقدير، والدافع لتحقيق الذات في العمل. ذلك أن العامل في عمله يريد أن يعطي وينجز، ويكبر ويتقدم في الترقية وفي تحمل المسؤوليات. ويريد أن يعترف بكيانه، وقدراته، وأن تتاح له فرصة المشاركة في القرار ورسم التوجه. والحصول على الحاجات المادية، والضمانات الوظيفية ضروري وحيوي، إنما إذا كان يوفر الأمان فإنه لا يوفر الرضى الوظيفي وتحقيق الذات من خلال الانجاز والعطاء، وانتزاع الاعتراف والتقدير لقيمة هذا الانجاز وذلك العطاء. لا يجد الواحد من هؤلاء ذاته في العمل، ولذلك فهو يجتر المعاناة والمرارة وخيبات الأمل، ويعيش غريبا في مؤسسته. وبذلك يتدنى الانتماء إلى الوظيفة وتراجع جذوة الحماس للأداء المميز، وتتفشى مشاعر اللاجدوى، ومعها الاستسلام والنكوص إلى مستوى الحاجات الأولية والرضى بتحقيقها. ويعيش وجوده كإنسان مهذور، وطاقاته مهذورة وكفاءة مهذورة، وعطاء مهذور) طالما قوبل بالتجاهل)، وتصاب الهوية المهنية بالوهن، ومعها تصاب الروح المهنية.³

سابعاً- الهدر المؤسساتي :

¹ - مرجع سابق، ص 66

² - نفس المرجع، ص 68

³ - نفس المرجع، نفس الصفحة

تشكل المؤسسات الوطنية نموذجا؛ واقعا عن هدر المؤسسات، من خلال تصارع القوى على اقتسام النفوذ والغنائم، في هذا السياق يقول حجازي "أن المؤسسات العامة تتحول مع العصبية المتصارعة إلى مجال لاقتسام النفوذ والغنائم، ولا يندر أن نجد في بلد ما أن قوة العصبية تتناسب مع مقدار وحجم وأهمية المؤسسات التي تسيطر عليها. كما يندر أن نجد مؤسسات، بل وقطاعات عامة، حكرا على هذه العصبية أو تلك، مفتوحة لتحقيق المغنم للمحظيين والمقربين من أعضائها، ومغلقة كليا أمام بقية العاملين الذين يدفعون دفعا إلى أحضان عصبياتهم كي ينالوا ولو قسطا ضئيلا من الحماية والمغنم."¹

إننا أبعد ما نكون عن المواطنة وحقوقها وواجباتها، مع نظام اقتسام الغنائم هذا. وتكون النتيجة فقدان هذه المؤسسات لوظائفها العامة (الإدارية، الخدمائية، أو الانتاجية)، مما يوقع المجتمع في الجمود والعطالة. يتم ذلك كله طبعا بشكل خفي في معظم الأحيان، هناك هياكل تنظيمية ولوائح معمول بها، ونظم علاقات وترقية غير رسمية تعمل في الخفاء، أو من خلال الأعراف التي تتنامى مع قوانين البلد ودستوره. إنها مؤسسات ملغومة بالبنى العصبية. وبدلا من أن تقوم المؤسسة على الكفاءة والانجاز والتميز في الأداء وعلاقات السلطة الوظيفية لخدمة الإدارة والانتاج، وبدلا من أن تقوم على حكم الكفاءة التي تبنى وتصنع، وتستند إلى المعرفة والاقتدار، تتحول المؤسسات إلى مراكز للولاء، وهو ولاء يقابله الحصول على النصيب من الغنيمه. يتم التعامل مع المؤسسة من خلال الذهنية الخراجية أي باعتبارها مرعى، بينما تترك المؤسسات الثانوية التي تشكل مرعى مجدبا للعصبية الأضعف والأقل شوكة، في هذه الحالة تهدر المؤسسات ويهدر الانسان سواء بسواء. نظام السلطة الحقيقي هو نظام وجاهة ومكانة. والمنصب هو لتحديد مدى الحظوة التي ينالها من يشغله تجاه السلطة المتحكمة في هذه المؤسسات. وبدلا من أن يوظف الشخص إمكاناته وطاقاته لخدمة الموقع الوظيفي الذي يشغله، إذا به يتخذ السلطة المخولة له وسيلة لتعزيز نفوذه الذاتي، ونفوذ العصبية التي ينتمي إليها، والتي كان لها الفضل أساسا بوضعه في هذا المنصب. وتتحول علاقات السلطة داخل المؤسسة، بالتالي إلى علاقات نفوذ بدلا من أن تكون علاقة أداء وظيفي. ويندفع صاحب كل موقع إلى تعزيز نفوذه، ونفوذ عصبيته، وتوفير المغنم له ولأعضائها. وهكذا تحل علاقات الولاء محل علاقات الأداء، حيث يحاول صاحب النفوذ أن يستقطب أكبر عدد من الموالين. ويتم تقريب الموالين بقدر شدة ولائهم ووفائهم. وتكون النعم والمغنم متناسبة مع شدة الولاء. وهكذا يتصرف صاحب النفوذ بالمنصب وكأنه ملكية خاصة، ويتحول همُّ صاحب النفوذ (صاحب حق التصرف فيه في مخياله وخيال تابعيه) إلى مراقبة الولاء وتقويمه بدلا

¹ - مرجع سابق، ص 65

من متابعة الأداء والتقويمه. يتم التساهل في التقصير بالأداء والانجاز مادام الولاء قويا ومضمونا، والتبعية قائمة، وسلوكيات التبجيل ناشطة. وأي تقصير في الولاء يكون حسابه عسيرا، حيث تخرج ملفات الفساد من الأدراج ويرفع عن المقصر الغطاء.¹

ثامنا - الهدر التنظيمي والقهر في نظرية الصراع عند دارندورف:

دارندورف أحد أهم رموز نظرية الصراع، وقد جاءت أفكاره بداية في كتابه الطبقة والصراع في مجتمع صناعي. حيث بدأ طرحه بافتراض علاقة التكامل والتناقض في أي بناء اجتماعي، وانصب اهتمامه وتركيزه على عمليات الصراع، معتمدا في تحليله لعلاقات الصراع على الجدلية، وفي الأغلب على مستوى التنظيمات الاجتماعية.²

إذ يرى أن القوة الممثلة في السلطة في التنظيمات الرسمية الكبرى مصدر لاحتمال الصراع، بعدما قسم البناء في التنظيم انطلاقا من النسق العلائقي إلى علاقات منظمة بين مالكي وممارسي السلطة في مقابل الخاضعين المنفذين لأوامر وقرارات الفئة الأولى. ثم ربط السلطة بالأدوار وتراتبها التسلسلي وإمكانية اجتماع بعضها في أوضاع معنية متماثلة. "قَالَأساس البنائي للصراع يوجد في تدرج الأدوار وترتيبها وتنظيمها، الذي يتضمن توقعات في السيطرة والخضوع." (دارندورف، 1959)³

ثم تناول نظرية القهر التي تذهب إلى أن كل مجتمع يرتكز على قهر بعض أعضائه للبعض الآخر. كما يرى في تحليله لعنصر السلطة بأن الترابط القسري هو ما يجعل التنظيمات الاجتماعية متسقة، يعني في كل تنظيم اجتماعي هناك بعض المواقع مدعمة بالحق بممارسة السيطرة على المواقع الأخرى من أجل القهر الفعال. وهذا يعني أن هناك توزيع تفاضلي للقوة والسلطة ينتج عنه وجود جماعة تملك القوة والسلطة، وجماعة خاضعة. وتتمثل شرعية هذا التوزيع للسلطة في القوانين والأنظمة، فكل منهما أوضاع مختلفة، وبالتالي مصالح مختلفة متناقضة بين من يملكون السلطة والخاضعين لها، وقد يكون في أدنى سلم ملكية السلطة في بعضها، وفي الوقت نفسه على رأس

¹ - مرجع سابق، ص 66

² - عبد الكريم الحوراني، محمد: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ص 93

³ - نفس المرجع، ص 94

التوزيع السلطوي في غيرها. وذلك كان يكون في أدنى السلم الوظيفي في وزارة، بينما يمثل رأس السلطة في أسرته.¹

يتألف التنظيم من مجموعة من الروابط المنظمة، ترتبط سلطة الدور فيها بتوقعات، ولأن مفهوم السلطة يتضمن شرعية تملك القوة وممارستها، فإن توزيعها يرتبط أيضا بتوزيع الحقوق والواجبات، يعزز الامتثال لهذه وجود نظام من الثواب والعقاب.² يقول قاسيمي ناصر مهما كانت الأطراف متحالفة أو متصارعة أو متنافسة فإنها تستعمل الأدوات القانونية لتحقيق أهدافها أو الدفاع عن مصالحها، فلعبة القانون هي سلاح كل الأطراف مهما كان الشكل الذي يستلما من خلاله هذا القانون، فالقانون الذي هو سلاح كل الأطراف قد يكون نقطة القوة عند البعض ونقطة الضعف بالنسبة للأطراف الأخرى، وفي أغلب الأحيان يكون القانون الأداة القوية بالنسبة للإدارة تستعمله لتخويف أعدائها وفي كل الحالات التي تشعر فيها بالخطر ولدى الإدارة كل الوسائل التي تمكنها من حمل الأطراف المتصارعة معها للتراجع من خلال التعليمات والمناشير والتذكير بقوانين العقوبات والتزامات العاملين، وبمجرد ما يشعر هؤلاء المتصارعون بتهديد بعض مصالحهم فإن احتمالات التراجع تبدأ في الظهور، ففي حالة الإضراب يمكن إصدار قرار يهدد بتوقيف الراتب أو اللجوء إلى العدالة مما يزرع حالة الشك ويقسم صفوف المضربين، إلا في الحالات التي تكون فيها الجماعة المضربة قوية وواعية ومستعدة لكل التضحيات.³

الذين يملكون السلطة يحاولون الإبقاء على الواقع القائم، بينما يحاول الخاضعون تغييره بما يتفق مع تحقيق مصالحهم ومتطلباتهم، وبهذا يبقى احتمال الصراع قائما، مادام هناك لا مساواة في توزيع القوة، وإن كان يمكن أن يكون كامنا في مراحل زمنية، مما أدى بدارندورف إلى الأخذ بمفهوم المصالح الظاهرة، والمصالح الكامنة، حتى تتحول الأخيرة إلى مصالح ظاهرة عند الوعي بها. فعملية الصراع إذا ترتبط بدرجة الوعي والتنظيم، وهي دائمة بدوام اللامساواة في توزيع السلطة، فحل بعض المشكلات والتناقضات، يولد دائما مشكلات وتناقضات جديدة. وهكذا يمكن رؤية عملية التغير كعملية أساسية مستمرة، نتيجة العلاقات الجدلية بين أطراف الصراع، في هذه الحالة بين من يمكنون السلطة والخاضعين.⁴

1 - مرجع سابق، ص 79 - 95

2 - نفس المرجع، ص 94

3 - قاسيمي، ناصر: التحليل السوسيولوجي، 227-228

4 - عبد الكريم الحوراني، محمد: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 95

والتوقعات تتضمن تحديدات للأفراد الخاضعين للسيطرة، وفضاءات مسموح بها لمن يسيطرون، ويوضح دارندورف أن تعريف السلطة يعتبر حاسما وحرجا، فالمدير الذي يحاول السيطرة على الناس خارج حدود سلطته ليصل إلى حياتهم الخاصة في إطار السلطة، فإنه يتعدى الخط الفاصل بين السلطة والقوة، فعلى الرغم من أنه يمتلك سلطة على الأفراد من موقعه، فإن سلطته تتخذ شكل قوة، عندما يذهب خلف الفضاءات الشرعية، وهذا النوع من التعدي موجود في مختلف علاقات السلطة.

ميز دارندورف بين السيطرة والخضوع، وهما الثنائية التي تولد الصراع، فالسيطرة تعني المشاركة في ممارسة السلطة – أما الخضوع فيشير إلى الحرمان من السلطة، أو الاستبعاد من ممارسة السلطة، إن الصراع ينشأ بين موقع السيطرة، ومواقع الخضوع، حيث أن مصالح هذه المواقع متعارضة في جوهرها وفي اتجاهها، ويؤكد أن المصالح هنا ترتبط بالأفراد، أي رغبتهم بفعل شيء ما، وليست خاصة للموقع، وهي بهذا المعنى تمثل مصالح كامنة تختلف عن المصالح الموضوعية (الظاهرة) المرتبطة بالمعايير المؤسسية.¹

أما القوة فتتمثل عند دارندورف انحرافا عن نظامية السلطة وهي خاصية أصيلة في الحياة الاجتماعية وذات ديمومة واستمرار، وهي عنده أطروحة أساسية ومشروعا نظريا متكاملا، فالطبقة تمثل تعبيرا عن جماعة قوة وتجسيدا لها، وصراع الطبقات هو صراع قوى ونتاج لتفاضل القوة، فالقوة ترتبط بالأوضاع الوظيفية (المواقع) والمصالح تندمج معها، وتقود إلى التغيرات البنائية ومن ثم فإن الأوضاع الجديدة هي أوضاع قوة متفاضلة.²

فيما الصراع التنظيمي يحدث نتيجة لغياب الانسجام والتوازن والنظام والإجماع داخل التنظيم. ونتيجة وجود حالات من عدم الرضا حول الموارد المادية والمعنوية مثل السلطة والنفوذ والموارد النادرة بين جماعات التنظيم، فيقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المؤسسة مسببا قهرا وظلما للفئة الأضعف في عملية الصراع. وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد أفعالهم وسلوكياتهم اتجاه هذا الصراع.³ فحالة التوازن والاستقرار تتطلب افتراض نوع من الإجماع حول الأهداف العامة ووسائل تحقيقها، فيعمل كل مجتمع على مأسستها بحيث يصبح تمثلها من قبل الأفراد من معايير تقييم

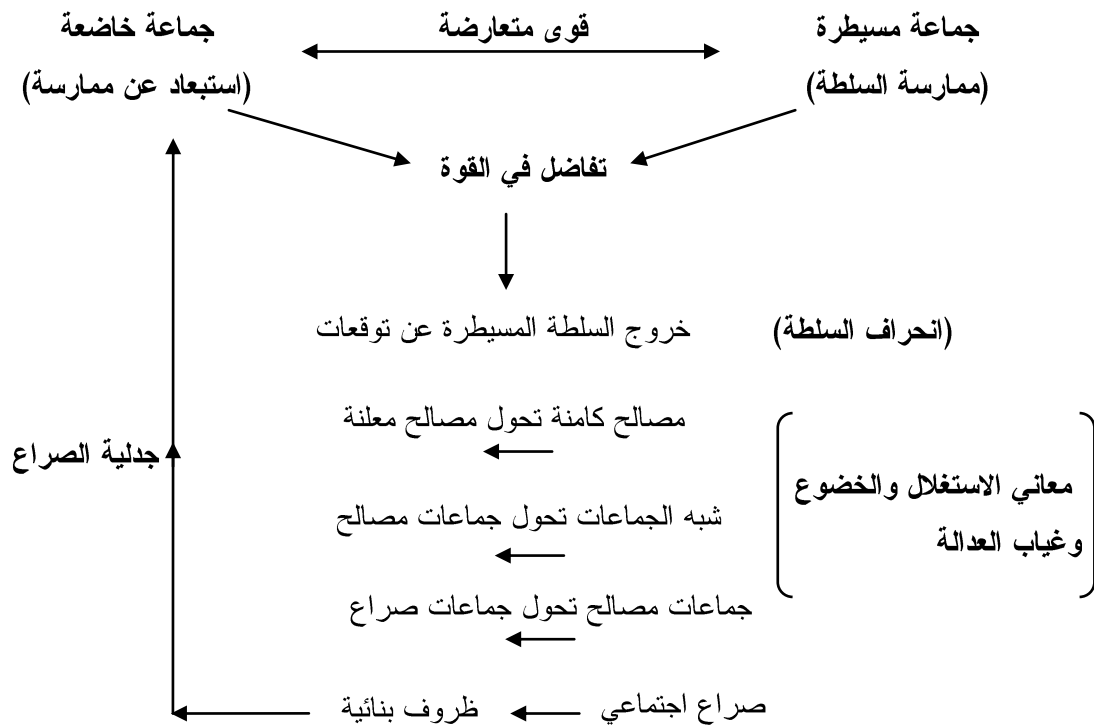
¹ - مرجع سابق، ص 99

² - نفس المرجع، ص 100

³ - فوجي أستوتك، نينك: الصراع الاجتماعي لـالف دهرندورف في رواية "سنونوات كابول" لياسمينه خضرا، دراسة اجتماعية أدبية، مذكرة للحصول على درجة سرجانا S1، كلية العلوم الانسانية، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج، اندونيسيا، سنة 2017، ص12

الفصل الخامس = الهدر التنظيمي

السلوك، ويتضمن معنى الاجماع وجود قاعدة ثقافية مشتركة، تعمل على تماثل المعتقدات والتوجهات. ويتحقق هذا على مستوى الأفراد من خلال عملية التنشئة، عوامل الضبط، ووجود نظام للثواب والعقاب.¹ فالعلاقات تتضمن التناقض بين وحدات النسق الاجتماعي، كما تتطوي تباين البناء الاجتماعي على جماعات مختلفة المصالح، وتباين في ملكية القوة، مما قد يترتب عليه قيام القهر والإخضاع.² فالمجتمعات تتمتع بحركية والصراع هو أحد ملامح هذه الحركية ومثلما أن هناك تناسق اجتماعي فثمة أيضا مجابهات وتوترات اجتماعية.³



المصدر: عبد الكريم الحوراني، محمد: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، سنة 2008، ص 101

الشكل رقم (12) يوضح القوة والمعنى في ظروف دارندورف

¹ - إبراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2008، ص 44


² - نفس المرجع، ص 92

³ - النظرية الاجتماعية المعاصرة، موسوعة المعرفة، <https://m.marefa.org>

يوضح النموذج أن التنظيم الاجتماعي عند دارندورف يتضمن نوعين من الجماعات هما الجماعة المسيطرة التي تمارس السلطة، والجماعة الخاضعة المستبعدة عن ممارسة السلطة، وهذا الوضع التفاضلي للقوة يؤدي إلى خروج الجماعة المسيطرة عن توقعات الدور المؤسسة في التنظيم مما يثير جملة من المعاني السلبية لدى الخاضعين كالشعور بالاستغلال والخضوع وغياب العدالة الأمر الذي يؤدي إلى تبلور جماعات مصلحة معلنة تأخذ شكل جماعات الصراع خلال فترة زمنية تحددتها الظروف البنائية للتنظيم وعندما يتشكل الصراع تتبثق ظروف بنائية جديدة، تتضمن بدورها قوى متفاضلة بسبب هرمية السلطة التنظيمية، وتعود دورة الصراع من جديد بصورة جدلية¹. فحل المشكلات والتناقضات حسب دارندورف يولد دائما مشكلات وتناقضات جديدة، وهكذا يمكن رؤية عملية التغيير أساسية مستمرة، نتيجة العلاقات الجدلية بين أطراف الصراع، في هذه الحالة بين من يملكون السلطة والخاضعين. أما في تفسير النظام فقد تناوله من خلال عملية المأسسة والتميط، والتي تضمنت إلزامية ما يتشكل من روابط منسقة ومنظمة. بافتراضه اللامساواة في توزيع القوة والسلطة بين مجموعات الروابط في البناء الاجتماعي، مفترضا تباين مصالحها، وبهذا يجعل من اللامساواة في السلطة والقوة في أي تنظيم المصدر الأساسي للصراع².

¹ - عبد الكريم الحوراني، محمد: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 101

² - إبراهيم عيسى عثمان: مرجع سابق، ص 95-98.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and swirling lines, framing the central text.

الفصل السادس
الاجراءات المنهجية
للدراصة الميدانية

أولاً- مجال الدراسة:

تمثل مجالات الدراسة سياقاً منهجياً أساسياً في أي بحث علمي، وتبلور المنطق الكامن خلف تشريح الواقع التنظيمي في أبنيته وفحواه، للوصول إلى الفهم المعمق والدقيق لحثيات هذا الواقع محل الدراسة، كترسيمة منهجية تكشف في خضم أبعادها" المكانية، الزمنية، البشرية" عن المحركات المكرسة التي تتماشى وأهداف الدراسة.

1-المجال المكاني:

يعكس هذا البعد النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، وفي خضم طبيعة الموضوع وأهدافه دعت الاجراءات المنهجية إلى إجراء الدراسة بمديرية الإدارة المحلية بالمسيلة، هي إدارة عمومية تقع بمركز المدينة وبالتحديد بمقر ولاية المسيلة، تتكون من ثلاثة مصالح رئيسية ولكل مصلحة مكاتب تابعة لها¹ وهي:

مصلحة الميزانية والممتلكات: وهي التي تختص بكل ما يتعلق بالنفقات لهذه المصلحة وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب هي: مكتب ميزانية الدولة، مكتب ميزانية الولاية، مكتب الممتلكات.

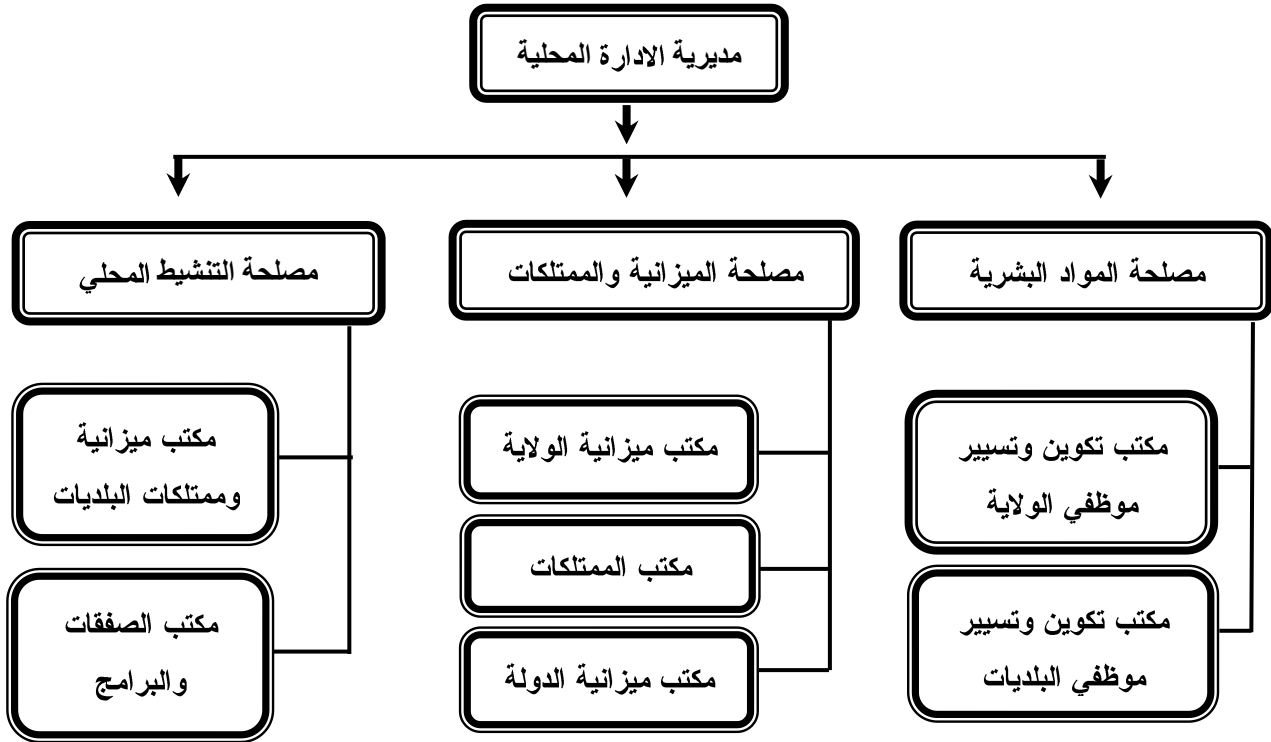
مصلحة الموارد البشرية: هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية والدوائر، والموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى محلي، وهي كذلك تتكون من مكتبين هما: مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية، ومكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات.

مصلحة التنشيط المحلي: تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر والبلديات التابعة للولاية والإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها وأموالها. وهي

¹ - حسب ما صرح به رئيس مصلحة الموارد البشرية تم استحداث مصلحة التخطيط منذ شهر مارس 2021 لكنها لم تباشر مهامها بسبب عدم تعيين الكادر الإداري المكلف بتسيير هاته المصلحة إلى غاية فترة إجراء الدراسة الميدانية.

الفصل السادس _____ الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بدورها تنقسم إلى مكتبين: مكتب وميزانية والممتلكات العقارية والمنقولة للبلدية ومكتب الصفقات والبرامج وينقسم إلى قسمين؛ صفقات تابعة للولاية (مسجلة في قطاع الداخلية أو ميزانية الولاية) ومراقبة الصفقات التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات إذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها أو لا.



المصدر: الموقع الالكتروني الرسمي لولاية المسيلة

الشكل (13) : يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية

2- المجال الزماني:

قصد التحري المعمق أثناء جمع البيانات، وللموضوعية في التحليل، وللوقوف بشكل دقيق ونافذ على حقيقة واقع الاغلاق التنظيمي في المؤسسة مجال الدراسة استدعت الضرورة البحثية والمنهجية إجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث على مرحلتين:

المرحلة الأولى: دامت أربعة أيام، يومي 07-08/04/2021 و11-12/04/2021 كانت

عبارة عن زيارة استطلاعية للمؤسسة المذكورة لأخذ الموافقة على ترخيص العمل الميداني وكذا

الفصل السادس ————— الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

التعرف على مجال الدراسة؛ طبيعة الهيكل التنظيمي وعدد المصالح، عدد الموظفين، توزيع المكاتب وظروف العمل، ثم قياس مدى ملموسية المؤشرات التي انطلق منها الجانب النظري للدراسة. كما مكنت الدراسة الاستطلاعية من تجريب الاستمارة مع عدد من الموظفين لهيكلتها مع ما يتماشى والمجتمع الأصلي قبل تطبيقها النهائي.

المرحلة الثانية: دامت عشرة أيام من تاريخ 2021/04/18 إلى غاية 2021/04/29

تضمنت رؤية هيكلية شاملة لأبعاد ومؤشرات الدراسة، ولتعميق الفهم تضمنت تطبيق إجراءات بحثية تمثلت في استمارة المقابلة ودليل المقابلة الحرة، إضافة إلى الملاحظة المباشرة ودليل الملاحظة. فقط تجدر الإشارة إلى أنها فترة قصيرة ولم تكن كافية للغوص في عمق واقع الظاهرة المدروسة لأنها تمت في أيام شهر رمضان المبارك كما تزامنت مع انتشار الموجة الثالثة لكوفيد 19 مما منع من الحصول على عينات أكبر لتعميم استمارات المقابلة خاصة وأنها مقابلات شخصية ومباشرة.

3- المجال البشري:

يتمثل التعداد الكلي لعمال مديرية الإدارة المحلية في سبعة وتسعون عاملاً، حسب ما أدلي به من مصلحة الموارد البشرية، منهم 75 موظفين إداريين من كلا الجنسين والذين يمثلون العينة المقصودة بالبحث في هاته الدراسة إضافة إلى 22 آخرين عمال مهنيين.

النسبة %	عدد الموظفين	المصلحة
2.67	2	مكتب المدير
30.67	23	مصلحة الموارد البشرية
45.33	34	مصلحة الميزانية والممتلكات
21.33	16	مصلحة التنشيط المحلي والإعلام الآلي

100	75	المجموع
-----	----	---------

الجدول رقم(1) يمثل توزيع الموظفين بمديرية الادارة المحلية حسب المصالح

ثانيا- المنهج المستخدم:

لا يمكن لأي بحث علمي أن يصل إلى النتائج المرجوة منه من دون السير على منهج معين يلائم طبيعة الدراسة وحيثيات البحث، فالمنهج عند ريمون بودون هو "مجموعة من الاجراءات المنهجية المتكاملة من أجل وصف الظاهرة، اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها السوسيولوجية، والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الواقع المدروس"¹. ولتحقق الدراسة أهدافها وتماشيا مع طبيعة الواقع البحثي وتوجهاته النظرية، وفي خضم هاته الحيثيات، دعت الاجراءات المنهجية والفنية لإتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف ظاهرة الإغلاق التنظيمي كما هي في الواقع، من خلال التقصي المعق والوصف والتحليل الدقيق لواقعها الذي يتجسد في الاستخلاف التنظيمي المنع التنظيمي والهدر التنظيمي.

ثالثا- أدوات جمع البيانات:

تفترض الاجراءات المنهجية أنه لبلوغ المصدقية والدقة في البحوث والدراسات العلمية يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول موضوع البحث، تماشيا مع هذه الحيثيات ومقتضيات المنهج المختار، وانطلاقا من هاته الترسيمة لجأت الباحثة إلى الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية الكفيلة بخدمة الأغراض العلمية لهاته الدراسة ولهذا المنهج. فكانت أداة شبكة الملاحظة المشاركة وغير المشاركة، الملاحظة المباشرة، دليل المقابلة الحرة، استمارة المقابلة.

¹- بودون، ريمون: مرجع سابق، ص 150-151 .

1- الملاحظة:

يعرفها **عمار بوحوش** بأنها "توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه".¹

لا تخلو أي دراسة سوسولوجية من استخدام أداة الملاحظة مهما كان موضوعها، أهدافها ومستوى تحليلها، فبناء إطار الملاحظة مطلب يفرضه تصورنا النظري من أجل الفهم العميق لحثيات الاشكالية... للتمكن من المطابقة الواقعية والنظرية لما تم جمعه من معلومات في السياق النظري؛ فأخذ الملاحظات المباشرة كدلائل حية تدعيمية لما يدلي به المبحوثين، لا تعدوا أن تكون أداة مرحلية، حkra على جانب من جوانب البحث، وإنما تصاحبه في مختلف جوانبه ومراحلها للتعلم في فهم وتفسير متغيرات الدراسة.² فالملاحظة تعتبر أداة فعالة وعملية أولية أساسية ومستمرة يتصل فيها الباحث بالواقع المراد دراسته، فهي تصور الظاهرة المدروسة مباشرة كما هي وتسمح برؤية المكونات الدقيقة لها وأخذ صورة حية عنها وتسجيلها بشكل دقيق وآني والرجوع إليها للتحقق من صحة النتائج المتوصل إليها. وقد اعتمدت هاته الدراسة في شقها النظري لجمع المعلومات والمعطيات الأولية عن الظاهرة المبحوثة لبناء المفاهيم والأبعاد انطلاقاً من المؤشرات على شبكة الملاحظة، وعلى الملاحظة المباشرة ودليل الملاحظة من خلال الدراسة الميدانية بمرحلتها أثناء معاينة ميدان الدراسة وأثناء إجراء المقابلة مع كامل أفراد العينة.

2- المقابلة:

المقابلة تقنية مباشرة تستخدم من أجل المسائلة بطريقة منعزلة، تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على المحبوث، حيث يرى موريس أنجرس بأنها أفضل التقنيات لكل من يريد

¹ - بوحوش، عمار وآخرون: مرجع سابق، ص 68

² - بلوم اسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 192

الفصل السادس ————— الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة إما للتطرق إلى ميادين مجهولة كثيرا أو للتعود على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر باستعمال تقنيات أخرى أو للتعرف على العناصر المكونة لموضوع ما والتفكير فيها قبل التحديد النهائي لمشكلة البحث أو زيادة على حصر الوقائع التعرف أيضا على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها.¹

ولسبر أغوار الواقع الأمبريقي للظاهرة المدروسة والغوص في خباياها والتعمق في تحليل وتفسير أبعادها دعت المعطيات البحثية والإجراءات المنهجية لاستخدام المقابلة مع أفراد العينة، واستخدام المقابلة الحرة غير المقننة عبر دليل المقابلة الذي تضمن أسئلة متخصصة غير مغلقة تخدم أهداف الدراسة وتساعد على تحليل العلاقات بين مختلف أبعاد الدراسة، وجه لكل من رئيس مصلحة الميزانية وممتلكات الولاية المعين قبل قرابة ثلاثة أشهر فقط من إجراء الدراسة الميدانية ورئيس مصلحة المستخدمين وتجدر الإشارة هنا لشغور منصب رئيس مصلحة التنشيط المحلي والإعلام الآلي والصفقات والبرامج قبل نفس المدة. وبناءا على ذلك تم إجراء أربع مقابلات تمت كالتالي:

- مقابلة رقم(1) تمت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ: 2021/04/18 من الساعة 09:30 إلى 10:00 سا

- مقابلة رقم(2) تمت مع رئيس مكتب بمصلحة التنشيط المحلي والإعلام الآلي مكلف بالنيابة لتسيير شؤون المصلحة نظرا لشغور منصب رئيس مصلحة بتاريخ 2021/04/18 من الساعة 12:00 إلى 12:30 .

- مقابلة رقم(3) تمت مع رئيس مصلحة الميزانية والممتلكات بالنيابة بتاريخ 2021/04/20 من الساعة 11:20 إلى 11:40.

¹ - أنجريس، موريس: مرجع سابق، ص197

3- الاستمارة:

" هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها".¹

تعد الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا في الأبحاث والدراسات السوسولوجية مما يتطلب من الباحث بذل جهد مضاعف أثناء صياغته لأسئلتها بشكل يصل إلى تحقيق الأهداف المبتغاة من دراسته، وهي كما يراها عمار بوحوش الدليل المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث، بعد أن يرسم مسارها ويحدد موضوعاتها ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث.² فهي تقنية مباشرة للاستطلاع العلمي ونموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي تسمح بالمساءلة المباشرة للمبحوثين قصد جمع أكبر قدر من المعطيات بشكل أكثر دقة وعمقا لإيجاد علاقات احصائية تسمح بالوقوف على فهم معمق وتحليل دقيق لواقع الإغلاق التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. لهذا الغرض استعانت الدراسة باستمارة المقابلة التي تم تطبيقها على جميع المبحوثين المستجيبين البالغ عددهم 20 مبحوثا، حيث تضمنتها الباحثة أربعة محاور تتماشى وأبعاد متغير الدراسة، مجموع أسئلتها خمسة وأربعون سؤالا تنوعت ما بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة. تضمن المحور الأول بيانات المحددات السوسيو مهنية مجموعة من الأسئلة حول الخصائص الاجتماعية والمهنية للمبحوثين، وقد تضمن سبعة أسئلة.

ثم المحور الثاني يتعلق ببيانات بعد الاستخلاف التنظيمي تضمن سبعة عشر سؤالا

أما المحور الثالث فقد تضمن بيانات بعد المنع التنظيمي ليطضمن بدوره ثلاثة عشر سؤالا

¹ - مرجع سابق، ص 204

² - بوحوش عمار وآخرون: مرجع سابق، ص 71.

في حين تناول المحور الرابع بيانات متعلقة ببعد الهدر التنظيمي ويتكون كذلك من ثلاثة عشر سؤالاً.

رابعا- أسلوب اختيار مجتمع البحث:

المعاينة هي مجموعة من العمليات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف.¹

إن نجاح أية دراسة ميدانية في أي بحث سوسيولوجي يتوقف بصورة أساسية على الاختيار الدقيق للعينة الممثلة لمجتمع البحث، الذي هو في هاته الدراسة مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة، حيث تبلور المعاينة في سياقها المنهجي مجموعة من العمليات التي تمثل آلية تسمح بانتقاء مفردات العينة من مجتمع البحث، فهي تحدد كيفية انتقاء الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة، ونظرا لخصوصية الظاهرة موضوع البحث، وطبيعة إشكالية الدراسة وأهدافها وأبعادها ومنهجها المعتمد ونظرا كذلك لمحدودية الوقت ومحدودية الإحاطة بمجتمع البحث المستهدف وقلة الامكانيات تم اختيار العينة القصدية المتمثلة في كامل موظفي مديرية الإدارة المحلية.

أما عن طريقة استخراج عينة الدراسة فقد تم حسابها بالطريقة التالية:

بما أن البحث استهدف فئة الإطارات والموظفين الإداريين البالغ عددهم 75 موظف وبما أن المقابلة تمت مع 20 مبحوث بالإضافة إلى رئيسي المصلحتين ورئيس المكتب المكلف بتسيير المصلحة الثالثة فقد أصبح إجمالي المبحوثين 23 وكانت نسبة تمثيلهم للمجتمع المبحوث مقدرة ب

30.66%

$$30.66\% = 75 / 100 \times 23$$

خامسا- خصائص مجتمع الدراسة حسب المحددات السوسيو مهنية

¹ - أنجريس، موريس، مرجع سابق، ص 301 .

الفصل السادس ————— الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بناءً على أغراض منهجية ومعرفية بحتة تسمح للباحثة بكشف الملامح العامة لأبعاد ظاهرة الإغلاق التنظيمي وتحديد سمات وملامح مجتمع الدراسة، تم تضمين المحددات السوسيو مهنية لمفردات عينة البحث.

		السن					المجموع	النسبة %	
		30-39	النسبة %	40-49	النسبة %	اكثر من 50 سنة			النسبة %
الجنس	ذكر	5	25	5	25	1	5	11	55
	انثى	6	30	2	10			9	45
المجموع		12	45	7	35	1	5	20	100

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن

من خلال القراءة الكمية للمعطيات الأمبريقية المسجلة جدوليا يتبين تقارب في جنس المبحوثين بفارق مبحوثين لصالح فئة الذكور وعددهم 11 بنسبة 55% عن فئة الإناث وعددهن 9 بنسبة 45%، هذا التقارب يعكس الخروج القوي للمرأة والمشاركة الواسعة لها في العمل الإداري الذي يتوافق مع القدرات الجسدية والعقلية لها لما يتميز به هذا الأخير من سهولة الأداء، وكون أن المرأة أكثر انضباطا وتحملا للمسؤولية وخوفا منها وإمكانية السيطرة عليها أكثر من الرجل حسب ما أدلى به أغلب المبحوثين أثناء المقابلة.

أما بالنسبة لأعمار المبحوثين فيلاحظ من المعطيات الجدولية ومن الملاحظة المباشرة أن أغلبهم من فئة الشباب أقل من أربعين سنة بنسبة 45% ما يقابلها 12 مبحوثا تليها الفئة العمرية أكثر من أربعين سنة بنسبة 35% التي يقابلها 7 مبحوثين، مما يعني أن المجتمع المبحوث هو مجتمع شبه فتي بسبب إحالة بعض الموظفين على التقاعد وتوظيف كوادر فتيّة وشابة. أما إذا ربطنا سن المبحوثين بجنسهم فنجد أن تقارب الجنسين في الفئة العمرية [30-39] بفارق مبحوث واحد لصالح الإناث، أما في فئة [40-49] فالذكور أكثر من الإناث بنسبة 25%، بفارق 3 مبحوثين، أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فمثلا مبحوث واحد مع غياب جنس الإناث.

		الخبرة المهنية					المجموع
		أقل من 5 سنوات	6-10	11-15	16-20	أكثر من 20 سنة	
الجنس	ذكر	1	3	5	1	1	11
	النسبة %	5	15	25	5	5	55
	انثى	1	4	4			9
	النسبة %	5	20	20			45
المجموع		2	7	9	1	1	20
النسبة %		10	35	45	5	5	

الجدول رقم (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس والخبرة المهني

جاءت المعطيات الامبريقية المسجلة في الجدول أعلاه لتحديد توزيع أفراد العينة حسب الجنس والخبرة المهنية، حيث أسفرت النتائج الملاحظة من الجدول أعلاه أن نسبة 45% من المجموع الكلي لعينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية ما بين [11-15] سنة تليها نسبة 35% لفئة [6-10] سنة. في حين أن الفئة الأقل خبرة تراوحت نسبتها ب 10%. كما توضح نفس المعطيات أن أكبر نسبة من الخبرة المهنية في فئة [15-11] سنة هي 25% لدى الذكور مقابل نسبة 20% عند الإناث، بينما نلاحظ العكس في فئة [10-6] سنة بنسبة 20% لدى الإناث مقابل 15% للجنس الآخر.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20	4	تقني سامي
35	7	ليسانس
30	6	ماستر
5	1	مهندس
10	2	اخرى
100	20	المجموع

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

في إطار تحديد المستوى التعليمي للمبجوثين أظهرت النتائج البحثية أن أكبر نسبة وهي 35% لديها مستوى ليسانس تليها مستوى الماستر بنسبة 30% بينما أقل نسبة وهي 5% فنجدها عند فئة

الفصل السادس _____ الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المهندسين.بينما نسبة 10% التي يقابلها مبحوثين فواحد لديه دكتوراه والثاني دبلوم الإدارة. فالمؤسسة في سياستها التوظيفية وطبيعة نشاطها تقتضي توظيف أصحاب التأهيل العلمي العالي بحكم أن الوظائف الإدارية في كل مصالح هاته الإدارة ذات درجة عالية من الأهمية والدقة والحساسية المتعلقة بالتسيير الإداري والمالي للجماعات المحلية بالولاية، بغية رفع كفاءتها وتحسين جودة خدماتها.

النسبة%	التكرار	الوظيفة الحالية
20.0	4	متصرف
25.0	5	مهندس
15.0	3	تقني
15.0	3	ملحق
25.0	5	عون مكتب
100.0	20	المجموع

جدول رقم(05)يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

فيما يتعلق بوظائف أفراد العينة كما هو موضح في المعطيات الجدولية أعلاه أظهرت النتائج أن أغلبها يشغل منصب مهندس بنسبة 25% وبنفس النسبة منصب عون مكتب، كما سجلنا أقل نسبة 15% يشترك فيها مناصبي تقني وملحق.

النسبة%	التكرار	الخضوع في السلطة
10	2	المدير
60	12	رئيس المصلحة
30	6	الاثنين
100	20	المجموع

الجدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخضوع في السلطة

أظهرت المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة 60% من مفردات العينة المقدره ب 12 فردا يخضعون لسلطة رئيس المصلحة في حين كانت نسبة 10% التي تقابلها فردين من العينة

الفصل السادس ————— الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

صرحت بأنها تخضع لسلطة المدير فقط مما يدل على التفويض التام لتسيير الموظفين من المدير لرؤساء المصالح. بينما 30% يخضعون لسلطة الاثنين معا، لكن هؤلاء المحبوثين أكدوا أثناء المقابلة أن سلطة رئيس المصلحة عليهم أكبر من سلطة المدير بحكم أنه المسؤول المباشر عليهم أما سلطة المدير عليهم فهي راجعة لبعض المهام المهمة والحساسة التي تستدعي متابعته شخصا عليها فقط.

النسبة%	التكرار	تفويض السلطة
15	3	غالبا
30	6	احيانا
5	1	نادرا
50	10	ابدا
100	20	المجموع

الجدول رقم (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب تفويض السلطة

تفويض السلطة والمسؤوليات والمهام في أي إدارة من بين أهدافها العمل على تفهم واستيعاب أفكار الآخرين والرغبة في إعطائهم فرصة لاتخاذ القرارات، كما هو أحد مؤشرات قياس الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه. فمن خلال المعطيات الأمبريقية المسجلة في الجدول أعلاه، تظهر النتائج أن نسبة 50% من المحبوثين صرحوا بعدم تفويض السلطة لهم مطلقا ونسبة 30% صرحت بتحفظ بأن المسؤول أحيانا فقط يفوض السلطة لكن في المهام العادية التي ليس لها أهمية كبيرة أما أقل نسبة سجلت وهي 5% بأنه نادرا ما تفوض لهم السلطة.

		تفويض السلطة							المجموع	النسبة %	
		غالبا	النسبة %	احيانا	النسبة %	نادرا	النسبة %	ابدا			النسبة %
الوظيفة الحالية	متصرف	1	5					3	15	4	20.0
	مهندس	2	10	1	5			2	10	5	25.0
	تقني			1	5			2	10	3	15.0
	ملحق			1	5	1	5	1		3	15.0
	عون مكتب			3	15			2	10	5	25.0
المجموع		3	20	6	30	1	5	10	35	20	100

جدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب تفويض السلطة والوظيفة الحالية

نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه أن نسبة تفوض السلطة غالباً كانت لدى فئة المهندسين الذين كان تخصصهم إعلام آلي وهي 10% ما يعادلها مهندسين، حيث تفوض لهم في أغلب المهام والمسؤوليات والقرارات، ويرجع السبب حسب ما أدلى به هؤلاء المبحوثين إلى طبيعة تخصصهم المتمثل في الإعلام الآلي، ووظائفهم وحساسية المهام الموكلة إليهم من إعداد البرامج والتطبيقات وتصلح الأجهزة... إلخ، حيث أدلو بأن هناك قرارات لا يمكن أن يتخذها سواهم وإن كان رئيس المصلحة أو حتى المدير، بينما بقية المهندسين كان مستواهم التعليمي ماستر لكن منصبهم يعادل منصب مهندس، كما سجلت نفس البيانات نسبة 15% من المبحوثين الذين كانت وظيفتهم عون مكتب تفوض لهم السلطة أحياناً فقط في بعض المهام أو الوظائف التنفيذية العادية غير ذات أهمية. في حين أكثر المدلون بعدم تفويض السلطة كانت وظيفتهم متصرف في حين توزعت نسبة 10% من عدم تفويض السلطة على كل من مهندس وتقني وعون مكتب.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and swirling lines, framing the central text.

الفصل السابع

نتائج الإغلاق التنظيمي

في ضوء الأبعاد

أولاً- نتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء مؤشرات الإستخلاق التنظيمي

النسبة%	التكرار	طبيعة العلاقة بالمسؤول
25.0	5	هيمنة وسيطرة
40.0	8	احترام
25.0	5	منفعة
10.0	2	هيمنة وسيطرة- منفعة
100.0	20	المجموع

الجدول رقم (09) يوضح طبيعة علاقة الموظف بالمسؤول

يعتقد بعض المسؤولين أن إدارتهم تتوقف على إعطاء التعليمات والأوامر من طرفهم، والقبول والتنفيذ والامتثال والطاعة من المرؤوسين، وبالتالي يصبح الموظف أو العامل ليس إلا آلة العمل والتنفيذ وحسب فيكونون بذلك مكرسين للعملية الاستخلاقية التي هدفها وغايتها محاصرة المرؤوسين والسيطرة عليهم. متغافلين عن أن العملية الإدارية في جوهرها تعتمد على العمل الجماعي الذي يقوم فيه جميع الأفراد بالتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة. وقد أسفرت المعطيات الامبريقية المسجلة في الجدول أعلاه أن 40% من أفراد العينة ما يعادل 8 مبحوثين قالوا بأن علاقتهم مع المسؤول علاقة احترام غير أنه لوحظ أثناء المقابلة على بعض المبحوثين مدحهم المفرط للمسؤول في نوع من التشدد له. بينما كانت نسبة 25% ما يعادل 5 مبحوثين نفسها لدى الذين علاقتهم بالمسؤول علاقة هيمنة وسيطرة والذين علاقتهم به علاقة منفعة ونسبة 10% مشتركة بين الذين كانت علاقتهم به علاقة منفعة ومصلحة.

النسبة%	التكرار	طبيعة العلاقة بالزملاء
15.0	3	علاقة استغلال
75.0	15	علاقة تعاون
10.0	2	علاقة غير
100.0	20	المجموع

الجدول رقم (10) يوضح طبيعة العلاقة مع الزملاء

تشكل العلاقات الاجتماعية ركيزة البناء الاجتماعي لأي تنظيم ينتج عنها تواصل أفراد الجماعة واحتكاكهم ببعض وتفاعلهم فيما بينهم واندماجهم في بوتقة التنظيم وهي تستلزم أدوارا تمارس

الفصل السابع ————— النتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

ورموزا سلوكية ولفظية للتعبير عن هذا التفاعل أو التواصل، ثم أهدافا وغايات تسعى لتحقيقها. ومن هذا المنطلق أظهرت البيانات المسجلة احصائيا في الجدول أعلاه أن نسبة 86.7% من المبحوثين وعددهم 13 علاقتهم بزملائهم علاقة تعاونية بينما سجلت البيانات نسبة 6.7% لكل من علاقة الاستغلال وعلاقة التعاون.

		في حالة الالزام					المجموع	النسبة %	
		حدد السبب							
		لا	النسبة %	التسلط والهيمنة	النسبة %	ضرورة العمل			النسبة %
هل يلزمك	غالبا			10	50	2	10	12	60
المسؤول	احيانا					1	5	1	5
بالتنفيذ									
الحرفي للأوامر والتعليمات	ابدا	7	35					7	35
المجموع		7	35	10	50	3	15	20	100

الجدول رقم (11) يوضح سبب الالزام بالتنفيذ الحرفي للأوامر والتعليمات

توضح المعطيات الامبريقية المسجلة في الجدول أعلاه درجة إلزامية الاوامر والتعليمات التي تصدر عن المسؤول، حيث صرح 7 من المبحوث بنسبة 35% بعدم إلزام المسؤول لهم على التنفيذ الحرفي لأوامره وتعليماته تاركا لهم الحرية في التصرف وأداء المهام، بينما 65% وعددهم 13 مبحوث صرحوا بإلزام مسؤولهم على التنفيذ الحرفي لأوامره وتعليماته بدون نقاش حتى وإن كانت لا تخدم العمل، وذلك من خلال الحوار المباشر أثناء المقابلة، ثم جاءت المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه لتبين بوضوح حسب آراء المبحوثين المقرين بإلزام المسؤول لهم بالتنفيذ الحرفي لأوامره وتعليمات، حيث كان بصفة عامة الاتجاه السائد في التبرير هو تسلط المسؤول وهيمنته واحتكار السلطة والتفرد بالرأي وخضوعهم لهم مكرهين بصفته مسؤولهم المباشر وتناديا للمشاكل والتصادمات معه، بنسبة 50% منهم بعدد 10 مبحوثين مقابل 15% ما يقابلها 3 مبحوثين فقط أرجعوا السبب إلى ضرورة العمل والمصلحة.

النسبة %	التكرار	المحاصرة بكثرة الأوامر والتعليمات والمهام
55.0	11	كثيرا
5.0	1	قليلا
5.0	1	نادرا
35.0	7	ابدا
100.0	20	المجموع

الجدول رقم (12) يوضح المحاصرة بكثرة الأوامر والتعليمات والمهام

تبين المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة 55% من المبحوثين أكدوا محاصرة مسؤولهم لهم بالأوامر والتعليمات والمهام في نفس الوقت فبينما هم ينجزون عملا أو ينفذون أمرا يكلفهم بغيره قبل انتهاء الأول. تقابلها نسبة 35% صرحوا بعدم المحاصرة.

النسبة %	التكرار	اشتراط المسؤول تنفيذ عمل ما مقابل السماح بقضاء المصالح الخاصة
20.0	4	غالبا
15.0	3	احيانا
65.0	13	ابدا
100.0	20	المجموع

الجدول رقم (13) يوضح أن يشترط المسؤول تنفيذ العمل مقابل السماح بقضاء المصالح الخاصة

قد يقول قائل أن الموظف عند توقيعه لعقد العمل يصبح ملزما بتنفيذ الأوامر والتعليمات وأنه ملزم بالانضباط ولا مجال للجانب الاجتماعي معه في العمل، ملغين بذلك انسانية هذا الموظف واجتماعيته وأن له مصالح خاصة خارج التنظيم لا بد له من قضائها، وقد يصادف في بعض التنظيمات مسؤولون ممن يحاصرون موظفيهم ويمنعونهم من قضاء مصالحهم الخاصة باشتراط تنفيذ أعمال أخرى مقابل ذلك متتاسين بذلك الجانب الانساني للموظف، ومن هذا المنطلق جاءت المعطيات الامبريقية المسجلة في الجدول أعلاه لتبين هذا الأمر فكانت نسبة 65% ممثلة بـ 13 من أفراد العينة صرحوا أن مسؤولهم لا يشترط فيهم تنفيذ عمل ما مقابل السماح لهم بقضاء مصالحهم الخاصة في مقابل نسبة مقابل 35% أجابوا بنعم وهي نسبة وإن كانت ضعيفة غير أنها تثبت وجود مثل هذا السلوك في التنظيم محل الدراسة .

الفصل السابع النتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

النسبة %	التكرار	الوعد بالمكافأة
5.0	1	يعد ويفي
10.0	2	يعد ولا يف
85.0	17	لا يعد
100.0	20	المجموع

الجدول رقم (14) يبين وعد المسؤول موظفيه بالمكافأة

يعتبر المسؤول الذي لا يعد بالمكافآت خاصة المعنوية منها أو يعد ولا يف مسؤولاً محبطاً ليس له علاقة بالتحفيز المعنوي للموظفيه ولا بجانب الدافعية للإنجاز. تبين المعطيات الإمبريقية المسجلة إحصائياً في الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين صرحوا بأن مسؤولهم لا يعدهم بأي مكافأة مهما كانت أهمية العمل المتقن ودرجة اتقانه نسبتهم 85% بعدد 17 فرداً من العينة.

النسبة %	التكرار	محاولة إغراء الموظفين بالسلطة والنفوذ للتأثير عليهم
25.0	5	غالباً
5.0	1	أحياناً
15.0	3	نادراً
55.0	11	أبداً
100.0	20	المجموع

الجدول رقم (15) يبين محاولة المسؤول إغراء موظفيه بسلطته ونفوذه للتأثير عليهم

في علاقات القوة العلاقة التي تتشكل بين القائد والاتباع يحتاج المسؤول دائماً إلى بذل جهد مضاعف من أجل جعل الاتباع يوافقون على سلطته ويقرون بشرعيتها ويأخذون بها، من خلال مواقف الإغراء والتأثير بالسلطة والنفوذ لإقناعهم بالالتفاف عليه ودعم مصالحه وأهدافه الخاصة صراحة وعلنياً أو خفية، الإغراء بشرعية نضاله والترغيب فيه تحت غطاء المصلحة العامة للتنظيم. وبموجب تلك الظروف أن -المسؤول حسب كوزر في نظريته للصراع - يطور نظاماً

الفصل السابع النتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

رمزيا يمكنه من ايجاد حلقة وصل بينه وبين الاتباع ليعرفوا من خلاله الموقف.¹ وانطلاقا من تلك المعطيات جاءت البيانات المسجلة احصائيا في الجدول أعلاه لتبين أن نسبة 55% من المبحوثين وعددهم 11 صرحوا بأن مسؤولهم لا يغريهم بسلطته ونفوذه للتأثير عليهم في المقابل صرح 5 منهم بنسبة 25% بمحاولة إغرائه لهم أما بقية أفراد العينة فقد تعرضوا للإغراء بنسب قليلة لكن في عموم الأمر يمكن اعتبارهم ضمن مجموعة وجود الإغراء لأن هدف الدراسة هو إثبات ذلك أو نفيه ونسبة ذلك.

النسبة%	التكرار	منح الحرية في العمل
20.0	4	كثيرا
35.0	7	قليلًا
15.0	3	نادرا
30.0	6	ابدا
100.0	20	المجموع

الجدول رقم (16) يبين هامش الحرية في أداء العمل

سجلت البيانات الامبريقية الموضحة في الجدول أعلاه أن 14 مبحوث من أفراد العينة الممثلين بنسبة 70% أدلى بأن مسؤولهم يمنحهم الحرية في تنفيذ المهام وأداء الأعمال غير أنها قليلة لدى 35% منهم أي أن هامش الحرية الممنوح لهم محدود في بعض المهام دون غيرها، حسب ما أدلوا به في تصريحاتهم أثناء المقابلة مقابل نسبة 20.7% يتمتعون بهامش كبير من الحرية من مسؤولهم، بينما أدلى 6 مبحوثين بنسبة 30% من أفراد العينة الكلية بعدم منحهم هذا الهامش وتقييد مسؤولهم لهم في أداء المهام وتنفيذها.

النسبة%	التكرار	توريط المسؤول لموظفيه بعمل غير قانوني
30.0	6	نعم
70.0	14	لا
100.0	20	المجموع

الجدول رقم (17) يوضح توريط المسؤول لموظفيه بعمل غير قانوني

¹ - عبد الكريم الحوراني، محمد: مرجع سابق، ص 106 .

الفصل السابع النتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

تبين معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 70% من أفراد العينة لم يحدث أن ورطهم مسؤولهم بعمل غير قانوني أو تكليفهم بمهام خارجة عن صلاحياتهم رفض أصحابها أداءها أو تنفيذها خفية عنهم، بينما نسبة 30% صرحوا بأنه سبق وأن ورطهم المسؤول بأعمال غير قانونية تمثلت في تنفيذ مهام ليست من صلاحيتهم رفض المسؤولون عنها تنفيذها.

	نعم	التهديد بالفصل عن العمل أو العقاب عند حدوث أي خلاف			المجموع	النسبة %
		طبيعة العلاقة مع المسؤول	النسبة %	لا		
هيمنة وسيطرة	5	25			5	25
احترام	1	5	7	35	8	40
منفعة	3	15	2	10	5	25
هيمنة وسيطرة - منفعة	1	5	1	5	2	10
المجموع	10	45	10	50	20	100

الجدول رقم (18) يوضح تهديد المسؤول بفصل الموظف عن العمل أو العقاب عند حدوث خلاف بينهما مقارنة بطبيعة العلاقة مع المسؤول

تبين معطيات الجدول أعلاه إن كان المسؤول يهدد موظفيه بالعقاب والفصل عند حدوث خلاف بينهما حول العمل فكانت النتائج كما هي موضحة تقاسم النسب بين من يتعرضون للتهديد بالفصل عن العمل حتى أنهم أشاروا أثناء المحادثة إلى كثرة التهديد على أبسط خلاف أو تصادم في الآراء، وبين من لا يتعرضون لهذا السلوك بنسبة 50% للفتن ما يقابلها 10 مبحوثين للجانبين، وعند قياس التهديد بالفصل والعقاب بطبيعة العلاقة مع المسؤول نلاحظ أن أعلى نسبة مسجلة وهي 35% من أفراد العينة الذين صرحوا بعدم تعرضهم للتهديد بالفصل والعقاب من طرف المسؤول عند حدوث أي خلاف بينهم كانت علاقتهم به علاقة احترام، بينما 10% منهم كانت تربطهم به علاقة منفعة ومصلحة، في المقابل بينت النتائج المصرح بها من طرف المبحوثين الذين تعرضوا لهذا السلوك من مسؤولهم بأن نسبة 25% منهم علاقتهم بيه علاقة هيمنة وسيطرة ونسبة 15% علاقة منفعة.

الفصل السابع النتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

النسبة %	التكرار	العمل أثناء ايام الراحة والعطل القانونية
50	10	نعم
50	10	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (19) يبين الاستدعاء للعمل أيام الراحة والعطل القانونية

تبين المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه تعادل نسب الاستدعاء للعمل أيام الراحة والعطل القانونية بين أفراد عينة الدراسة بنسبة 50% للجانبين، وبناء على المحادثة أثناء المقابلة تبين أن بعض الذين أجابوا بنعم لا يستفيد حتى من التعويض بيوم راحة آخر مع أنه حق قانوني أو يستفيد بصعوبة من هذا الحق.

النسبة %	التكرار	العمل بعد انتهاء الدوام
15	3	غالباً
45	9	أحيانا
10	2	نادراً
30	6	أبداً
100	20	المجموع

الجدول رقم (20) يبين العمل بعد انتهاء الدوام

بالنسبة لهذا المؤشر المتعلق بالعمل بعد انتهاء الدوام أظهرت النتائج أن 9 من أفراد العينة الممثلين بنسبة 45% من العينة الكلية يضطرونهم المسؤول لذلك أحيانا والبعض منهم صرح أنه حتى وإن كانت المهام المنفذة في ذلك الوقت يمكن تأجيلها وليست بالأهمية القصوى التي تستدعي العمل بعد انتهاء الدوام غير أن ذلك يحدث من باب التسلط عليهم وقهرهم، فيما صرح 6 منهم الممثلين بنسبة 30% لا يضطرونهم للعمل بعد انتهاء الدوام.

النسبة %	التكرار	الشعور بالعمل في المصلحة بدون رغبة المسؤول
40	8	نعم
60	12	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (21) يوضح الشعور بالعمل في المصلحة بدون رغبة المسؤول

الفصل السابع النتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

في بعض الأحيان يعين بعض الموظفين بأوامر فوقية أو تعيينات من السلطة العليا في مصلحة ما، يكون مسؤولها غير راغب في ذلك التعيين فيتسبب في خلافات وتصادمات بين الطرفين. من هذا المنطلق جاءت البيانات الاحصائية المسجلة في الجدول أعلاه لتبين أن 60% من أفراد العينة ما يعادل 12 مبحوث لم يشعرو بعدم رغبة مسؤولهم بوجودهم في المصلحة التي يشرف عليها بينما صرح 40% منهم ما يعادل 8 مبحوثين بشعورهم بعدم رغبته في وجودهم معه في المصلحة تحت مسؤوليته الامر الذي برره بعضهم بممارساته التسلطية القهرية ضدهم وبأنهم لا يخدمون مصالحه.

النسبة %	التكرار	المساعدة في تصحيح الأخطاء المهنية للموظفين
65.0	13	نعم
35.0	7	لا
100.0	20	المجموع

الجدول رقم (22) يوضح مساعدة المسؤول في تصحيح الأخطاء المهنية لموظفيه

توضح المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه المتعلقة بمساعدة المسؤول لموظفيه في تصحيح الأخطاء المهنية، أن نسبة 65% من أفراد العينة المبحوثة يقرون بمساعدته لهم وعند بعضهم يكون ذلك في الحالات النادرة فقط بينما نسبة 35% منهم لا يساعدهم ولا يكثرث أصلاً لذلك ولا يهيمه الامر تاركاً لهم تحمل المسؤولية. وعن سؤالهم إن كان المسؤول يحتفظ بهاته الأخطاء في ملفاتهم المهنية لاستخدامها ضدهم أدلى كل أفراد العينة أن ذلك لم يحدث مطلقاً فقط صرح بعضهم لعدم اكرثائه أصلاً لأخطائهم مادامت هاته الأخطاء لا تضر بمنفعته الخاصة.

النسبة %	التكرار	يقرب المسؤول بعض موظفيه إليه
75.0	15	نعم
25.0	5	لا
100.0	20	المجموع

الجدول رقم (23) يوضح الحواشي التنظيمية للمسؤول

الحواشي التنظيمية تمثل في نظرنا الآلية التي يستغلها المسؤول في تسهيل تحقيق مصالحه الخاصة والوسيلة التي يتجسس بها على الموظفين الذين يشكلون عقبة في وجه تحقيق مصالحه، هذا ما أشار إليه ابن خلدون في مقدمته حول ما يسمى في الوقت الحالي بالعصبة الادارية وكما أثبتته

الفصل السابع النتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

الواقع المعاش في الإدارة الجزائرية؛ أن المسؤول مهما كانت صفته أو منصبه أو درجة سلطته يعمل على بناء شبكة علاقات داخلية مع الموظفين الذين يحققون إما المصلحة والمنفعة الخاصة أو المصلحة العامة للتنظيم. وقد جاءت المعطيات الامبريقية لتكشف أن نسبة 75% البالغ عددهم 15 مبحوثا أقروا بأن مسؤولهم يقرب بعض إليه زملائهم ممن لديهم القابلية لخدمته وتسهيل المهام الادارية التي تخدم مصالحه الخاصة بل وحتى ممن يخدمون مصالحه الخاصة مباشرة على حساب غيرهم ممن ليس لديهم هاته القابلية، بينما جاءت نسبة 25% من العينة الكلية للدراسة لتثبت أنه لا يفعل ذلك.

النسبة%	التكرار	تودد الموظفين لمسؤولهم
80	16	نعم
20	4	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (24) يوضح التودد للمسؤول على غير العادة لقضاء المصالح الخاصة "التزلف"

جماعة التزلف والنفاق الاداري هي من وجهة نظر الباحثة كما أشارت إليه في الجانب النظري للدراسة هي من أهم محددات بناء ثقافة الإغلاق التنظيمي وأنه لا يوجد أي تنظيم يخلو من هاته الفئة مهما كانت طبيعته، وهذا ما تبينه المعطيات الامبريقية للدراسة ، حيث أسفرت النتائج الجدولية المبينة أعلاه أن نسبة 80% من عينة الدراسة وعددهم 16 فردا أكدوا تودد بعض زملائهم لمسؤولهم للحصول على الحضوة والحصانة لدى مسؤولهم بغرض تحقيق مصالحهم الخاصة أو تجنب تسلطه وسطوته الامر الذي أثبتته الملاحظة المباشرة لأفراد العينة المبحوثة من خلال سلوكيات وممارسات تزلفية نفاقية ظاهرة للعيان. بينما نسبة 20% من المبحوثين وعددهم 4 أدلوا بعدم تودد زملائهم لمسؤولهم.

ثانيا- نتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء مؤشرات المنع التنظيمي

	التكرار	في حالة الإجابة بلا أذكر لماذا؟					المجموع	النسبة%
		تجنب الصدمات	النسبة %	لأنه مزاجي	النسبة %	مع المدير لا يوجد بسبب ضغوط العمل مع رئيس المصلحة يوجد		
وجود اتصال	نعم	15					15	75
متبادل بينك وبين المسؤول	لا	2	10	10	6.7	1	5	25
المجموع		15	10	2	10	1	20	100

الفصل السابع النتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

الجدول رقم (25) يوضح وجود الاتصال المتبادل بين المسؤول وموظفيه مع السبب في حالة عدم وجوده

تبين المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة 75% وعدد 15 مبحوث قالوا بوجود اتصال متبادل بينهم وبين المسؤول أحيانا يكون غالبا اتصال مباشر في حين أكد 5 منهم فقط ممثلين بنسبة 25% منهم بعدم وجود الاتصال متبادل، وحسب المحادثة أثناء المقابلة أكد أحد المبحوثين أن الاتصال مع المدير ليس متبادل أي الأوامر والتعليمات عمودية نازلة فقط، بينما مع مسؤول المصلحة يكون اتصال متبادل وغير مباشر غالبا اما المبحوث الثاني فقد أكد أن الاتصال بينه وبين مسؤول المصلحة غير متبادل مبررا ذلك بتجنب المسؤول العمدي له.

النسبة%	المجموع	المشاركة في اتخاذ القرارات				النسبة%	الخبرة المهنية	الوظيفة الحالية	
		نعم	النسبة%	لا	النسبة%				
5	1	1	5			5	الوظيفة الحالية	متصرف	
5	1			1	5	5	الوظيفة الحالية	عون مكتب	
5	1			1	5	5	6-10	الوظيفة الحالية	متصرف
5	1			1	5	5		الوظيفة الحالية	مهندس
10	2	1	5	1	5	10		الوظيفة الحالية	تقني
10	2			2	10	10		الوظيفة الحالية	ملحق
5	1	1	5			5		الوظيفة الحالية	عون مكتب
5	1			1	5	5	11-15	الوظيفة الحالية	متصرف
15	3	2	10	1	5	15		الوظيفة الحالية	مهندس
5	1			1	5	5		الوظيفة الحالية	تقني
5	1			1	5	5		الوظيفة الحالية	ملحق
15	3	2	10	1	5	15		الوظيفة الحالية	عون مكتب
5	1	1	5			5	16-20	الوظيفة الحالية	متصرف
5	1	1	5	1		5	أكثر من 20	الوظيفة الحالية	مهندس

الفصل السابع النتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

100	20	60	2	40	9	المجموع
-----	----	----	---	----	---	---------

الجدول رقم (26) يبين نسبة ارتباط عملية المشاركة في اتخاذ القرارات مع الخبرة المهنية والوظيفة الحالية

تمثل المشاركة في اتخاذ القرار أحد السمات المهمة المعبرة عن ديمقراطية المسؤول وتشاركيته. تبين المعطيات الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه نسبة عدم وجود مشاركة المسؤول لموظفيه في اتخاذ القرارات مرتفعة مقارنة مع وجودها، حيث سجلت نسبة 60% ما يعادل 12 من المبحوثين المصرحين بعدم مشاركة مسؤولهم لهم في اتخاذ القرارات بينما نسبة 40% ما يعادل 8 مبحوثين منهم صرحوا بمشاركته لهم في اتخاذ القرار.

كما تبين القراءة المتأنية لنفس المعطيات أن نسبة 10% من مشاركة القرار كانت من نصيب بعض المهندسين وأعوان المكتب من ذوي خبرة [11-15] لكليهما، بينما جاءت نسبة 10% في عدم المشاركة من نصيب الملحق من ذوي الخبرة [6-10]، ثم توزعت نسبة 5% على أغلب الوظائف الأخرى في فئات الخبرة الأخرى.

النسبة %	التكرار	السماح بالتعبير عن النفس
15.0	3	غالبا
30.0	6	أحيانا
20.0	4	نادرا
35.0	7	أبدا
100	20	المجموع

الجدول رقم (27) يوضح السماح بالتعبير عن النفس

يؤثر غياب ثقافة العمل الجماعي أو ما يسمى بروح الفريق على الرضا الوظيفي للعامل، إذ تؤدي لامبالاة المسؤول برضى موظفيه لجهل الحالة المزاجية لهم، والذي يساهم بدوره في خلق علاقات سوسيو مهنية متوترة بنيه وبينهم، وبناء بيئة عمل سلبية وغير صحية تنظيميا، تنمي لديهم الشعور بالهدر الوجودي لهم داخل التنظيم. ولمعرفة درجة سماح المسؤول للمبحوثين في مجتمع الدراسة بالتعبير عن أنفسهم، يلاحظ من المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة 35% من أفراد العينة لا يسمح لهم المسؤول بالتعبير عن أنفسهم بينما نسبة 30% منهم صرحوا بسماحه لهم غالبا بالتعبير عن أنفسهم.

النسبة %	التكرار	السرية في العمل
65	13	نعم
35	7	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (28) يوضح مدى السرية في العمل

يرى كوزر أن قوة المسؤول ترتبط بعنصر السرية، وهي ركن أساسي لقيام القوة وديمومتها... لذلك نشاهد واقعا ضروبا مختلفة من علاقات القوة تتضمن التهديد عن بعد، والخوف من التهديد، وممارسة الضغوطات والهيمنة.¹

فمدى مشاركة المعلومات الإدارية أو حجبها ومدى دورانها على المكاتب والموظفين سواء ما تعلق منها بالوظائف والمهام والتعليمات والقرارات المهمة أو ما تعلق منها بالحقوق والحوافز والمكافآت، عامل أساسي لدرجة قوة المسؤول وذات أهمية في العملية الاتصالية بينه وبين مرؤوسيه، وسبب مهم لاستمراريتها كليهما وإرساء ثقافة المؤسسة ومحدد أساسي للمواجهة والتأقلم، وأحد مؤشرات التقارب وإعادة التأهيل المستمرة للقدرات الفكرية والتنظيمية للموظفين وبناء خبراتهم المهنية، في حين تمثل السرية في العمل وحجب المعلومات أحد مؤشرات الهيمنة والتسلط ومعوقات العملية الاتصالية ومكرسات الاستبعاد والتهميش للموظفين المفضي لمنع التنظيمي. وقد جاءت المعطيات المبينة في الجدول أعلاه لتبين السرية في العمل دخال البيئة التنظيمية المبحوثة، فأظهرت النتائج أن نسبة 65% من المبحوثين صرحوا بتعامل مسؤولهم معهم بسرية وحذر في العمل سواء من ناحية التعليمات أو المعلومات الوارد من الهيئات العليا خاصة تلك التي تتعلق بفائدة ومصالحه الموظف وفيها منفعة مهنية له في مساره المهني، بينما صرح ما نسبته 35% منهم بعدم سرية معهم في كل المسائل والمعلومات.

النسبة %	التكرار	التكليف بمهام لا يمكن القيام بها
50	10	نعم
50	10	لا

¹ - عبد الكريم الحوراني، محمد: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ص 105

الفصل السابع الناتج الإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

100	20	المجموع
-----	----	---------

الجدول رقم (29) يوضح التكاليف بمهام لا يمكن القيام بها

تبين المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه تساوي نسبتي التكاليف بمهام لا يمكن القيام بها بنسبة 50% من المبحوثين وعددهم 10 لكلا الاجابتين، مع الإشارة إلى أن بعض المجيبين بنعم سبق وأن كلفوا بمهام لم يكن باستطاعتهم تنفيذها فيما تم الإشارة إليه في التعليق على الجدول رقم 43 المتعلق بالتعرض لإجراءات تعسفية التي كان من بينها التكاليف بمهام مكاتب أخرى رفض أصحابها تنفيذها لتعارضها مع القانون أو للمصلحة العامة للمنظمة.

النسبة%	التكرار	كثرة الاستفسارات عند أي تقصير
65	13	نعم
35	7	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (30) يوضح التعرض لكثرة الاستفسارات عند أي تقصير

حسب المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه، أدلى 13 مبحوث من أصل 20 الممثلين بنسبة 65% أنهم يتعرضون لكثيرة الاستفسارات من المسؤول حتى على أبسط الأمور وأهون تقصير أو تأخير غير المتكرر أو التأخير غير المتعمد في تنفيذ المهام غير ذات أهمية قصوى، بينما أدلى 7 منهم بنسبة 35% منهم صرحوا بعدم التعرض لكثرت الاستفسارات وأنه نادرا ما يحدث ذلك.

النسبة%	التكرار	تأجيل العطل السنوية بدون سبب
40	8	نعم
60	12	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (31) يوضح تأجيل العطل السنوية للموظفين بدون سبب

تبين المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة 40% من المبحوثين تعرضوا لتأجيل تعسفي لعطلهم السنوية لأسباب عادية وحتى الذين أجلوها بسبب ضرورة المصلحة لتاريخ آخر عندما حان وقتها تلقوا صعوبات وعراقيل من المسؤول في الاستفادة منها حسب المقابلة التي أجريت مع هؤلاء المبحوثين، في حين أن نسبة 60% منهم صرحوا بأنهم يستفيدون من عطلهم

الفصل السابع ===== النتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

السنوية في آجالها التي حدودها وأنهم لم يتعرضوا لتأجيلها مع المسؤول أو لأي صعوبة في الاستفادة منها.

الفصل السابع النتائج العامة للإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

الخبرة المهنية	الاستفادة من الترقية		ذكر السبب في حالة الاجابة بلا										المجموع ع	النسبة %	
			المحابة	النسبة %	المحابة وزيادة الضغط	النسبة %	عدم استيفاء المدة القانونية	النسبة %	قليل لي عدم توفر المناصب	النسبة %	النسبة لا اعلم السبب	النسبة %			
اقل من 5 سنوات	لا						1	5				1	5	2	10
6-10	الاستفادة من الترقية	نعم	1											1	5
	لا			1	5			2	10				3	15	6
11-15	الاستفادة من الترقية	نعم	2											2	10
	لا					2	10			4	20	1	5	7	35
16-20	لا									1	5			1	5
أكثر من 20	نعم		1											1	5
المجموع				1	5	2	10	3	15	5	25	5	25	20	100

الجدول رقم (32) يبين الاستفادة من الترقية والسبب في عدم الاستفادة حسب الخبرة المهنية

الفصل السابع ————— النتائج العامة للإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

تبين المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين لم يستفيدوا من الترقية بلغت نسبة 80% مقدرة ب 16 فردا العينة المبحوثة كما توضح نفس المعطيات المجدولة احصائيا أعلاه أن نسبة 35% من المبحوثين الذسن لم يستفيدوا من الترقية هم ممن لديهم خبرة تراوحت بين [11-15] سنة تليها نسبة 30% منهم تراوحت خبرتهم ما بين [6-10] سنوات. بينما نسبة 20% ما يعادل 4 مبحوثين فقط من استفادت من الترقية،

كما تبين نفس المعطيات أسباب عدم الاستفادة من الترقية حسب ما أدلى به المبحوثين أثناء المقابلة، إذ سجلت نسبة 25% من عينة الدراسة أخبروا بعدم توفر المناصب ومثلها بنفس النسبة لا يعلمون السبب وراء عدم استفادتهم، بينما 15% تمثل السبب عندهم في عدم استيفاء المدة القانونية، و10% كان لسبب المحاباة وزيادة الضغط.

النسبة %	التكرار	الاستفادة من الدرجة
85	17	نعم
15	3	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (33) يوضح الاستفادة من الدرجات

توضح المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة 85% من أفراد العينة المبحوثة قد استفادوا من الدرجات بتعداد 17 موظف في المقابل ثلاثة منهم بنسبة 15% لم يستفيدوا منها.

الفصل السابع **النتائج العامة للإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد**

في حالة الإجابة بلا أذكر المانع										الاستفادة من التكوين	الخبرة المهنية
النسبة %	المجموع	النسبة %	لم يستدعوني	النسبة %	لا يوجد تكوين خاص بمنصبي	النسبة %	لا أدري	النسبة %	اخبرت بعدم وجود فرص		
5	1								1	نعم	أقل من 5 سنوات
5	1					5	1			لا	
10	2								2	نعم	6-10
25	5	10	2	5	1	5	1	5	1	لا	
20	4								4	نعم	11-15
25	5	10	2			10	2	5	1	لا	
5	1								1	نعم	16-20
5	1								1	نعم	أكثر من 20
100	20	20	4	5	1	20	4	10	9	المجموع	

الجدول رقم (34) يوضح الاستفادة من الدورات التكوينية وأسباب عدم الاستفادة بناءً على الخبرة المهنية

الفصل السابع نتائج العامة للإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

توضح القراءة المتأنية للمعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة عدم الاستفادة من الدورات التكوينية مرتفعة بـ 55% عندي فئتي الخبرة المهنية [6-10] و [11-15] عن نسبة الاستفادة المتمثلة في 45% حيث توجد أعلى نسبة فيها مقدرة بـ 20% عند فئة الخبرة المهنية [11-15]، كذلك أوضحت نفس المعطيات أسباب عدم الاستفادة فأكد 4 مبحوثين بنسبة 20% أن السبب هو عدم استعدادهم وبنفس النسبة صرح آخرون بجهلهم السبب. وفي أثناء المقابلة صرح بعض المبحوثين الذين استفادوا من التكوين أنهم استفادوا منه بدون رغبة رئيس المصلحة.

ثالثاً- نتائج الإغلاق التنظيمي في ضوء مؤشرات الهدر التنظيمي

النسبة %	المجموع	النسبة %	هيمنة وسيطرة - منفعة	النسبة %	منفعة	النسبة %	احترام	النسبة %	هيمنة وسيطرة	وصف طبيعة العلاقة
										بالمسؤول
40	8		2	10	2			20	4	غالبا
20	4			10	2	5	1	5	1	أحيانا
5	1					5	1			ندرا
35	7			5	1	30	6			أبدا
100	20		2	25	5	40	8	25	4	المجموع

الجدول رقم (35) يوضح ممارسة الإكراه في أداء الأعمال بالارتباط مع وصف طبيعة العلاقة به

تبين الشواهد الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة ممارسة الإكراه على المبحوثين تقدر بـ 65% منها نسبة 40% منهم يمارس عليه الإكراه غالبا مقابل نسبة 20% يمارس عليهم الإكراه أحيانا، بينما قدرت نسبة عدم ممارسة الإكراه في العمل على المبحوثين بـ 35%. هاته المعطيات المتعلقة بممارسة الإكراه عند ربطها بطبيعة العلاقة بالمسؤول نلاحظ أن نسبة 20% الذين يمارس عليهم الإكراه غالبا كانت تسلط عليهم السيطرة والهيمنة من طرف المسؤول وجاءت نسبة 10% من ممارسة الإكراه في العمل عند المبحوثين الذين علاقتهم بالمسؤول علاقة منفعة وعلاقة هيمنة وسيطرة ومنفعة بنفس النسبة. أما الذين لا يمارس عليهم الإكراه في العمل المقدرين بنسبة 30% كانت تربطهم علاقة احترام بالمسؤول.

الفصل السابع **النتائج العامة للإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد**

		في حالة الإجابة بنعم لماذا؟					النسبة %
		التكرار	النسبة %	التقصير في العمل	النسبة %	لا اروق له	
التوبيخ أمام زملاء	نعم	11	55	3	15	8	40
	لا	9	45				
المجموع		20	100	3	15	8	40

الجدول رقم (36) يوضح توبيخ المسؤول للموظف أمام زملائه والسبب في ذلك في حالة الاجابة بنعم

عندما يوبخ المسؤول الموظف أمام زملائه عن تقصيره أو اهماله أو حتى لأسباب عادية لا تستدعي ذلك فهو في الحقيقة يقصد اهانتته والتقليل من قيمته بل وحتى التسخير منه وقهره. لذلك رمت هاته الدراسة الامبريقية الوقوف على حقيقة وواقع هذا المؤشر في الادارة الجزائرية، فأظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن نسبة 45% من المبحوثين المقدر عددهم ب 9 لم يتعرضوا لمثل هاته الممارسات من طرف المسؤول بينما 55% منهم و عددهم 11 محبوبت تعرضوا لها حيث صرح بعضهم أن مسؤوله يتعمد إهانته والتقليل من قيمته أمام زملائه لكسره في أعينهم وقهرهم. وعند بحثنا عن السبب وراء ذلك تبين أن نسبة 40% لأنه لا يروق له رغم عدم التقصير في العمل

		طبيعة العلاقة بالمسؤول								المجموع ع	النسبة %
		هيمنة وسيطرة	النسبة %	احترام	النسبة %	منفعة	النسبة %	هيمنة وسيطرة -منفعة	النسبة %		
صعوبة التفاهم مع المسؤول	غالبا	4	20	1	5	2	10	1	5	8	40
	احيانا	1	5			2	10	1	5	4	20
	نادرا										
	ابدا			7	35	1	5			8	40
المجموع		5	25	8	40	5	25	2	10	20	100

الجدول رقم (37) يوضح صعوبة التفاهم مع المسؤول ارتباطا بطبيعة العلاقة بالمسؤول

الفصل السابع النتائج العامة للإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 40% ما يعادل 8 مبحوثين صرحوا بصعوبة التفاهم مع مسؤولهم في أغلب الأوقات، ويرجع السبب في ذلك حسب بعضهم إلى الطبيعة المزاجية في شخصية المسؤول، وبنفس النسبة وعدد المبحوثين صرحوا بعدم وجود أي صعوبة في التفاهم معه. وتجدر الإشارة في هذا المقام أن المبحوثين موزعون على المصالح الثلاثة وأن كل مسؤول مصلحة يختلف في شخصيته عن الآخر. وعند ربط المؤشرين ببعض نلاحظ أن أكبر نسبة 35% التي يقابلها 7 مبحوثين ممن علاقتهم بالمسؤول تقوم على الاحترام ولا يجدون صعوبة في التفاهم معه مقابل نسبة 20% التي يقابلها 4 مبحوثين ممن كانت علاقتهم بالمسؤول قائمة على الهيمنة ويجدون صعوبة في التفاهم مع المسؤول.

النسبة%	التكرار	يأخذ رأيك حول العمل بعين الاعتبار
45	9	نعم
55	11	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (38) يوضح أخذ المسؤول رأي موظفيه بعين الاعتبار

جاءت المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه لتبين مدى أخذ المسؤول برأي موظفيه بعين الاعتبار فكانت النتيجة أن 9 من أفراد العينة ونسبتهم 45% يأخذ رأيهم بعين الاعتبار بينما 11 منهم بنسبة 55% لا يؤخذ برأيهم وان كان صائبا وفي محله معبرين عن ذلك بقولهم أن رأيه هو الذي يطبق بدون نقاش أو تعديل.

النسبة%	التكرار	عند انجازك للمهام المكلف بها
80	14	يقبلها بدون اعتراض
30	6	يرفضها ويطلب اعادةها
0	0	لا ينظر إليها مطلقا
100	20	المجموع

الجدول رقم (39) يوضح قبول المسؤول للمهام المكلف بها موظفيه

توضح البيانات المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة 80% ما يعادل 14 مبحوثا صرحوا بقبول مسؤولهم للأعمال التي ينجزونها بدون اعتراض بينما 20% منهم ما يعادل 6 مبحوثين فقط صرحوا برفضها وطلب إعادة أعدادها من جديد.

النسبة %	التكرار	الاعتراف بالمهام المنجزة
30	6	يعترف
50	10	لا يكثرث
20	4	يحتقر ويسخر
100	20	المجموع

الجدول رقم (40) يوضع الاعتراف بالمهام المنجزة من طرف الموظفين

يعتبر الاهتمام بانجازات الموظفين والاعتراف بما يؤدونه من مهام ووظائف من بين المحفزات المعنوية لأجل دفع الموظفين لبذل المزيد من المجهودات وينمي داخلهم الشعور بالأهمية والقيمة المهنية لهم، أما غيابه فيسبب لهم الشعور بالهدر الفكري لهم. جاءت المعطيات الكمية في الجدول أعلاه لتظهر أن أكبر نسبة 50% ما يقابلها 10 من أفراد العينة المبحوثة صرحوا بأن مسؤولهم لا يكثرث بمهامهم المنجزة بينما 4 مبحوثين ونسبتهم 20% أقرروا باحتقار مسؤولهم وسخريته من مهامهم وانجازاتهم أما باقي المبحوثين عددهم 6 ونسبتهم 30% فقد أقرروا بالاعتراف.

النسبة %	التكرار	تسليط الرقابة على الموظف عكس زملائه
35	7	غالبا
20	4	احيانا
10	2	نادرا
35	7	ابدا
100	20	المجموع

الجدول رقم (41) يوضح تسليط الرقابة المشددة على الموظف عكس زملائه

الإشراف ووظيفة إدارية يمارسها المسؤول على الموظفين تحت سلطته لتحسين مهاراتهم وقدراتهم لكنه في حالة الإغلاق التنظيمي يصبح وسيلة من وسائل القمع والتسلط والتأسد على الموظفين، من خلال مراقبتهم بل وتشديد الرقابة على بعضهم حسب ما تستدعيه أهداف المسؤول وغاياته. وانطلاقا من المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه يلاحظ أن 7 أفراد من العينة المبحوثة بما يمثل نسبة 35% من المبحوثين الذين يشعرون غالبا بتسليط رقابة مشددة من مسؤولهم عليهم

الفصل السابع ————— النتائج العامة للإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

ونفس النسبة سجلت على الذين لا يشعرون بذلك بينما سجلت نسبة 20% ما يعادل 4 مبحوثين من الذين يشعرون بذلك أحيانا.

الفصل السابع النتائج العامة للإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

		في حالة الإجابة بنعم أذكر بعضها														
		الحرمان من الترقية، كثرة الاستفسارات، الاهانات	النسبة %	الخصم من الراتب التهديد بالتحويل كثرة الاستفسارات	النسبة %	تأجيل العطلة السنوية، الخروج في عطلة بدون مقررة والخصم من الراتب	النسبة %	تحويل وخصم من الراتب كثرة الاستفسارات	النسبة %	كثرة الاستفسارات وأحيانا الخصم من الراتب لأسباب عادية	النسبة %	وضعتي تحت التصرف بدون سبب قانوني	النسبة %	المجموع	النسبة %	
التعرض لإجراءات تعسفية من مسؤولك حتى بدون تفصير	نعم	10	5	1	5	1	5	1	5	5	25	1	5	10	50	
	لا	10												10	50	
Total		20	5	1	5	1		1		5		1		20		

الجدول رقم (42) يوضح التعرض للإجراءات التعسفية حتى بدون تفصير

تأخذ الممارسات التسلطية من المسؤول ضد موظفيه أشكالاً مختلفة لها تأثيرها على الجانب النفسي والاجتماعي لهم، ومن بين هاته الأشكال التعرض للإجراءات التعسفية حتى بدون تفصير تحت طائل الظلم والاستبداد، ولمعرفة واقع هاته الممارسات جاءت المعطيات الامبريقية المضمنة في الجدول أعلاه لتبين أن نصف المبحوثين بنسبة 50% وعدددهم 10 قد تعرضوا لإجراءات تعسفية ضدهم ومن بين هاته الإجراءات: الحرمان من الترقية، كثرة الاستفسارات، الاهانات، الخصم من الراتب التهديد بالتحويل، تأجيل العطلة السنوية، الخروج في عطلة بدون مقررة والوضع تحت التصرف بدون سبب قانوني.

الفصل السابع **النتائج العامة للإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد**

النسبة %	التكرار	الشعور بتحكم المسؤول والمعاملة كآلة
60	12	نعم
40	8	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (43) يوضح الشعور بتحكم المسؤول والمعاملة كآلة

توضح الشواهد الإمبريقية المجدولة أعلاه أن نسبة 60 % ما يعادل 12 من أفراد العينة يشعرون بأن مسؤولهم يتحكم فيهم ويعاملهم كأنهم آلة، بينما 40% ما يعادل 8 منهم لا يشعرون بذلك معبرين عن ذلك بأن همه سير العمل تحت أي ظرف أو أي حالة كان عليها الموظف.

النسبة %	التكرار	تدخل المسؤول في الأمور الشخصية لموظفيه
15	3	نعم
85	17	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (44) يوضح تدخل المسؤول في الأمور الشخصية لموظفيه

تبين المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه أن نسبة 85% من المبحوثين وعددهم 17 قد صرحوا بأن مسؤولهم لا يتدخل بأمورهم الخاصة معللين ذلك من خلال المقابلة بعدم اهتمامه بالأمور الشخصية للموظفين، بينما صرح ثلاثة فقط منهم بتدخله بدون تحديد أسباب واضحة لذلك.

النسبة %	التكرار	تباهي المسؤول بمنصبه وسلطته على موظفيه
35	7	نعم
65	13	لا
100	20	المجموع

الجدول رقم (45) يوضح تباهي المسؤول بمنصبه وسلطته على موظفيه

توضح المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه مدى تباهي المسؤول على موظفيه بسلطته ونفوذه لتحسيسهم بالدونية والتبعية له، فقد سجلت النتائج أن نسبة 65% ما يعادل 13 من

الفصل السابع ————— النتائج العامة للإغلاق التنظيمي في ضوء الأبعاد

المبحوثين لا يرون أن مسؤولهم يتباهى عليه بمنصبه وسلطته في حين أقر 35% فقط منهم بحدوث ذلك.

الفصل الثامن

قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

في ضوء الدراسات السابقة

الفصل الثامن=====قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعضهم، مما يولد بدوره صراعات تهدف أطرافها أو الطرف القوي فيها صاحب المصلحة

والحاجات الخاصة للإغلاق على

الفصل الثامن—————قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

الأطراف الأخرى، وهو الجانب الذي ركزت الدراسة الحالية الموسومة بواقع الإغلاق التنظيمي بحثها وتفصيلها حول إثبات هاته الظاهرة ومدى تجزرها والوقوف على أبعادها والعوامل المؤدية إلى حدوثها وتشكلها داخل أروقة الإدارة الجزائرية ووراء أبواب مكاتبها.

فالإدارة العمومية الجزائرية تعتبر أداة تتحقق بواسطتها السياسة العامة للدولة، ولا تعمل من فراغ؛ فهي تعتبر جزءا هاما من النظام الإداري الجزائري تستمد قوتها وديناميتها منه لذلك فإن النظر في أزمة الإدارة العمومية الجزائرية لا يتم إلا إذا وضعت في إطار النظام العمومي ككل.

والناظر للوضعية التي هي عليها والتغيرات التي تشهدها كغيرها من أنظمة المجتمع الأخرى نتيجة التحولات الاقتصادية التي مرت بها البلاد ككل، يلاحظ أنه من أهم إفرزات هذا النسق الإداري استغلال المنصب الوظيفي لتحقيق المصالح الخاصة بدل السعي لتحقيق المصلحة العامة للإدارة والتنظيم ككل، مما أسفر عن فجوة تفصل بين الإدارة وسعيها لتقديم خدماتها بأكمل وجه وبين إجراءات التنظيم التي تكفل ذلك، فكرست بذلك الرداءة والتخلف الإداري بسبب تحول الإطارات الفاشلة إلى المراكز الإدارية. فالفعالية الإدارية حسب عماري عمر¹ هي رهن القيم التي يتطلبها السلوك الإداري، والأحكام الفردية العشوائية، والولاءات والمواقف السلبية المعبرة في البيروقراطية السلبية المتبعة.¹ والذي بدوره أسفر عن باثولوجيات إدارية كثيرة منها ما تعلق بالنسق السلطوي ومنها ما تعلق بالنسق العلائقي ومنها ما تعلق بالنسق القيمي والثقافي للمنظمة. كان الإغلاق التنظيمي الذي هو موضوع هاته الدراسة أحد أشكالها.

هذا وتسعي الدراسة الحالية الموسومة بواقع الإغلاق التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية للوقوف على وجود ظاهرة الإغلاق التنظيمي في الإدارة الجزائرية والكشف عن مدى تجزرها في

¹ -عماري، عمار: بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية في الجزائر وسبل إصلاحها للاندماج إيجابيا في الحركة العالمية، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، بدون سنة، ص10

الفصل الثامن—————قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

تثاياه وفي بنائه وأنساقه من خلال تحديد مدى وجود المؤشرات المتعلقة بكل بعد من أبعاد متغير الدراسة، فالشواهد الامبريقية للدراسة الميدانية أثبتت كنتيجة عامة وجود ظاهرة الإغلاق بالمؤسسة موضوع البحث، كما بينت درجة الوقوف على كل مؤشر من مؤشرات النظرية امبريقيا بناءا على النتائج التالية:

- في خضم الشواهد الامبريقية أظهرت الدراسة للمعطيات تقارب جنس المجتمع المبحوث بفارق مبحوثين لصالح فئة الذكور، هذا التقارب يعكس الخروج القوي للمرأة والمشاركة الواسعة لها في العمل الإداري الذي يتوافق مع القدرات الجسدية والعقلية لها لما يتميز به هذا الأخير من سهولة الأداء، وكون أن المرأة أكثر انضباطا وتحملا للمسؤولية وخوفا منها، وإمكانية السيطرة عليها أكثر من الرجل حسب ما أدلى به أغلب المبحوثين أثناء المقابلة. وأن أغلبهم من فئة الشباب مما يعني أن المجتمع المبحوث هو مجتمع شبه فتي بسبب إحالة بعض الموظفين على التقاعد وعملية التوظيف التي تولي أهمية لعامل سن التوظيف.

- يعتبر مؤشر الأقدمية في العمل من أهم المؤشرات لقياس الخبرة المهنية للعامل، وهي تنبني على المدة التي يقضيها الموظف في عمله داخل المنظمة، ولها دور كبير في اكتساب العامل القدرة على التكيف مع محيط عمله ومعالجة المشكلات التي تواجهه، كما تعمل على بناء اتجاهاته وعلاقاته ودرجة إلتزامه وتحديد انتمائه وولائه لمنظّمته، الأمر الذي يعكس مدى رغبته في البقاء فيها. وقد أظهرت الدراسة متوسط الخبرة المهنية للمجتمع المبحوث أغلبها عند الذكور. وهو ما يتفق مع دراسة النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي(2010،2011) التي أكدت على أن لها دلالة خبرة متراكمة ورسوخ قيمي ومعرفي وممارساتي كما تتم عن ألفة وعلم بمحيط العمل.

الفصل الثامن—————قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ومرؤوسيه بينما غيابها يؤشر لاضطراب وتوتر في العلاقات وغياب الاندماجية والتوافقية داخل المؤسسة. ومن بين أهدافها الوقوف عن قرب على أدائهم لمهامهم وكذا انشغالاتهم ومتطلباتهم الإدارية والعمل الجماعي من خلال العمل على تفهم واستيعاب أفكار الآخرين والرغبة في إعطائهم فرصة لاتخاذ القرارات، كما هو أحد مؤشرات قياس الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه. وعليه خلصت الدراسة عند قياس الخضوع للسلطة وتفويض المهام إلى أن نسبة الخضوع لسلطة رئيس المصلحة (المسؤول في الدراسة) أكبر منها لسلطة المدير الأمر الذي يعكس التفويض التام لتسيير الموظفين من المدير لرؤساء المصالح. ومن الجهة الأخرى أثبتت وبنسبة كبيرة عدم تفويض السلطة من المسؤول نحو موظفيه والانفراد بها لنفسه أو المقربين منه من جماعة الحواشي والعصبة. وفي الحالات التي يتم فيها التفويض حسب الوظيفة فتراوحت الأسباب ما بين طبيعة التخصص ووظائفه المتمثل مثلا في الإعلام الآلي، وحساسية المهام الموكلة إليهم من إعداد البرامج والتطبيقات وتصليح الأجهزة... إلخ، الذي يتطلب قرارات لا يمكن أن يتخذها سوى المهندسين وإن كان رئيس المصلحة أو حتى المدير أو يتم التفويض أيضا في بعض المهام أو الوظائف التنفيذية العادية غير ذات أهمية. ما يتقارب مع ما توصلت إليه دراسة نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية (2011-2012) التي أكدت انهيار السلطة كمقولة اجتماعية وتنظيمية وتذبذب العملية التفويضية وتأرجحها بين التهرب من المسؤولية وتوثيق العلاقات الانسانية، فإرساء مثل هذه العملية الاجتماعية يؤدي إلى النهوض بالأفراد العاملين وتطوير شخصيتهم وفتحها وإفشاء السلم الاجتماعي داخل الواقع التنظيمي العام. "فلقد أصبح من الضروري حاليا الانتقال من مفهوم سلطة الخضوع إلى مفهوم سلطة التفاوض التي تقوم على المعارف وأن اكتسابها لا يكون على أساس الوضعية الهيكلية في سلم التنظيم وإنما على أساس الكفاءات" (يوسف عنصر، 2006، ص155)

الفصل الثامن—————قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

- يعتقد بعض المسؤولين أن إدارتهم تتوقف على إعطاء التعليمات والأوامر من طرفهم، والقبول والتنفيذ والامتثال والطاعة من المرؤوسين، وبالتالي يصبح الموظف أو العامل ليس إلا آلة العمل والتنفيذ وحسب، فيكونون (المسؤولين) بذلك مكرسين للعملية الاستخلاية التي هدفها وغايتها محاصرة المرؤوسين والسيطرة عليهم. متغافلين عن أن العملية الإدارية في جوهرها تعتمد على العمل الجماعي الذي يقوم فيه جميع الأفراد بالتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة. لقد أظهرت نتائج الدراسة نسبة أكبر من المتوسط تعبر عن سوء العلاقة بين المسؤول وموظفيه التي تراوحت بين الهيمنة والسيطرة وبين علاقة المنفعة مقابل علاقة الاحترام. وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي (2015-2016) التي أقرت بوجود تأثير لمستوى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتفق مع ما توصلت إليه دراسة نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية (2011-2012) التي أكدت النمط السلطوي قهري بعيدا عن الممارسات العقلانية التي هي متطلبات يملها السياق الاجتماعي الاقتصادي والثقافي الذي تتواجد فيه المؤسسة. وأن الأسس القهرية التي ينمطها رب العمل تعمل على ترسيخ المزيد من الضبط كآلية فعالة لكنها ستعبر عن وجود جماعة معزولة بنائيا داخل التنظيم الواحد. التي عبرت عنها الدراسة الحالية بالفئات المغلق عليها. ويتفق كذلك ما توصلت إليه دراسة التي أكدت نتائجها نفي العمال المبحوثين تماما وجود علاقات إنسانية جيدة داخل المؤسسة وبأنها لا تزال تمثل المكان المقدس للمسير المخصص لإعادة إنتاج علاقات القوة الراهنة، والذي يرى وجوب استبعاد عنه كل ما هو ليس إنتاجا للخيرات، فبالنسبة للسلطة التنظيمية داخل المؤسسة يمثل ظهور علاقات العمل بها تحولا في علاقة العامل المنتج برب العمل.

الفصل الثامن—————قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

والمشاركة فيه، حرية البحث والوصول إلى المعلومات من خلال طرح الاستفسارات حول القرارات والأهداف، وهي تعني أن يعمل ويمارس مهامه ويؤدي وظائفه دون ضغوط في حيز معين، وفي حقيقة الأمر وفي الحالات العادية لا يمكن لأي تنظيم أن يخلو من تلك الضغوطات لأنها ترتبط بشكل مباشر بالقوانين واللوائح والتعليمات والسياسات الإدارية لتلك المؤسسة وهو الحيز الذي أشرنا إليه آنفاً، يكون الموظف مجبراً على اتباعها وتطبيقها متأرجحاً بين التمتع التام والتمتع الجزئي بحريته بناءً على جدية المسؤول وتزمته في تطبيقها. ففي مثل هذه الحالات غير العادية تتشكل تلك الضغوطات من سوء الإشراف والتسيير والممارسات التسلطية للمسؤول وحبه للسيطرة على الموظفين ليجد هذا الأخير نفسه مقيداً بكثرة التعليمات والأوامر المجحفة في حقه الخانقة لحرية فينتج عنها ممارسة الوظائف وأداء المهام تحت طائلة الإكراه والإرغام وربما مقت للوظيفة والإدارة ككل في حال استمرار الوضع لمدة طويلة. وللوقوف على واقع هاته الممارسات جاءت نتائج الدراسة لتظهر أن مدى التمتع بالحرية في تنفيذ المهام وأداء الأعمال تجاوز المتوسط بنسبة 70% من المبحوثين غير أنها قليلة لدى 35% منهم؛ أي أن هامش الحرية الممنوح لهم محدود في بعض المهام دون غيرها، حسب ما أدلوا به في تصريحاتهم أثناء المقابلة مقابل نسبة 20.7% من مجموع المبحوثين الكلي يتمتعون بهامش كبير من الحرية من مسؤولهم بحيث يسرون أمور مكاتبهم ووظائفهم ومهامهم كما يرونه هم مناسباً وبدون ضغط أو تدخل من المسؤول أو فرض رأيه في الأمر. كما خلصت النتائج إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين المبحوثين عند وقوعهم في أخطاء مهنية يقرون بمساعدة مسؤولهم لهم لتصحيحها والقليلين فقط أقروا بعدم مساعدته لهم وعدم اكترائه أصلاً لذلك وعدم اهتمامه للأمر تاركاً لهم تحمل المسؤولية. وفيما تعلق باحتفاظ المسؤول بهاته الأخطاء في الملفات المهنية للموظفين لاستخدامها ضدهم صرح جميع المبحوثين بعدم حصول ذلك لعدم اكترائه أصلاً لأخطائهم مادامت هاته الأخطاء لا تضر بمنفعته الخاصة. وما يصب في

الفصل الثامن—————قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

نفس الاتجاه إثبات الدراسة وبنسبة كبيرة نوعا ما عدم توريط المسؤول لهم بعمل غير قانوني أو تكليفهم بمهام خارجة عن صلاحياتهم رفض أصحابها أداءها أو تنفيذها خفية عنهم، بينما النسبة القليلة المتبقية صرحوا بأنه سبق وأن ورطهم المسؤول بأعمال غير قانونية تمثلت في تنفيذ مهام ليست من صلاحيتهم رفض المسؤولون عنها تنفيذها. أما عن ممارسة التهديد بالعقاب والفصل من طرف المسؤول مع عدمه، كانت النتيجة تعادل نسبي الوقوع من عدمه، وعند ربطه بطبيعة العلاقة بالمسؤول تبين أن أقل من نصف الباحثين الذين تعرضوا لمثل هذه الممارسات كانت تجمعهم بالمسؤول علاقة سيطرة وهيمنة وعلاقة منفعة وعلاقة سيطرة وهيمنة ومنفعة.

- أظهرت نتائج الدراسة تقارب نسب الاستدعاء للعمل أيام الراحة والعطل القانونية وعدمه، غير أنها أثبتت كذلك عدم الاستفادة من التعويض أو صعوبة الاستفادة منه لدى بعض الباحثين الذين سبق استدعاؤهم ليثبت بدوره وجود إغلاق يمارس على الموظفين إلى درجة معتبرة بأبعاده الثلاثة

الاستخلاف بأن حاصرهم وتأسد عليهم بقوة القانون وعقد العمل الذي يفرض عليهم الإمتثال للأوامر والتعليمات أو الخداع باللعب على الضمير المهني للموظف، والمنع بحرمانهم من التمتع بحق قانوني وهو العطلة أو يوم الراحة واستبعادهم وإقصائهم من الاستفادة من التعويض الذي هو يوم أو يومي راحة يكفلها قانون ولوائح العمل، والهدر عندما استباح عطلة هذا الموظف وأهدر وقته وراحته النفسية وحرمه من تجديد طاقته لاستقبال أسبوع عمل جديد وأهدر تعويضه فسبب له من وراء كل هذا قهرا الهدف من ورائه الإغلاق على الموظف واستغلاله. أما بالنسبة للعمل بعد انتهاء الدوام فأثبتت النتائج أن نسبة كبيرة من الباحثين يضطرون للمسؤول للعمل بعد انتهاء الدوام حيث صرح بعضهم أن الأمر يمارس حتى في حالات الأعمال القابلة للتأجيل وللتعليق على ذلك يكفي

الفصل الثامن قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

التي تخدم مصالحه الخاصة بل وحتى ممن يخدمون مصالحه الخاصة مباشرة على حساب غيرهم ممن ليس لديهم هاته القابلية، وهو ما يتوافق مع ما ذهب إليه ابن خلدون في تناوله لنظرية الصراع على السلطة كما أشرنا إليه في عنصر المقاربة النظرية لبعد المنع التنظيمي وإن لم يكن مؤشرا أساسيا فيه تكفي الإشارة إليه في هذا المقام. كما يتوافق مع ما توصل إليه أحمد هني (الموروث الثقافي المحلي وطبيعة العلاقات الاجتماعية) الذي يرى أن ارتباط المراتب في الدول النامية ومنها الجزائر بتوظيف بعض الأحيان الأجراء من حيث علاقتهم بصاحب رأس المال في القطاع الخاص أو حتى العمومي، حيث أن علاقة الأجر تشتغل حسب نمط الجمعية، وأن رأسمال المنتج هو رأسمال شبكة العلاقات الاجتماعية، وحتى يتحقق الاستثمار داخل المؤسسة داخل هذه الشبكة، يبحث رئيس المؤسسة على وضع أعضاء الجماعة في الأماكن المهمة والاستراتيجية التي تخول لهم اتخاذ القرار حسب مصالح الجمعية. وفي نفس السياق أثبتت دراسة ناصر قاسيمي الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري (2004-2005) أن العلاقات في الإدارة تعتمد على مبدأ الولاء والحماية كقيمتين عاليتين تسود جماعات العصبية الإدارية والذي ليس له جماعة أو عصبية فإنه يكون بعيدا عن الحماية وتضيع حقوقه الأساسية ومنها الترقية كأقل ما يمكن للموظف أن يستفيد منه، ويتم تعويض المقاييس الرسمية للترقية بمقاييس غير رسمية هي التقرب والولاء و"الشئنة" (الذي عبر عنه مبحوثي دراستنا الحالية بالمحابة والمحسوبية) وعلى أساس ذلك يتحدد التعاون داخل العصبية الواحد والصراع خارج العصبية. فهاته الدراسة لم توافق فقط النتائج الميدانية للدراسة الحالية بل وتوافقت معها حتى في الجانب النظري حيث ذكرنا أن العصبية الإدارية التي تحدث عنها قاسيمي من أهم محددات تشكل ثقافة الإغلاق كما كان الحرمان من الترقية أحد مؤشرات المنع التنظيمي الذي يمارسه المسؤول تجاه موظفيه خارج عصبته أو المعارضين له.

الفصل الثامن—————قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

الخاصة على حساب منفعة الإدارة ككل. وهو ما لم يتفق في جانب نسبة وجود الاتصال من عدمه في نتيجة عكسية مع ما توصلت إليه دراسة النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية: صنع القرار نموذجاً الواقع وآليات الإصلاح (بدون سنة) التي اظهرت نتائجها أن نسبة صعوبة الإتصال بالقادة تفوق متوسط المبحوثين ويرجع السبب في ذلك إلى عدم تخصيص أوقات للمقابلات لانشغالاتهم الكبيرة وكذا غياب وسائل سهلة وسريعة للإتصال. كما يتفق في جوانب مع دراسة الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري التي أكدت أن عيوب الاتصال انعكست على مستوى الفعالية كما انعكست سلبيات على العلاقات الانسانية التي يشتكي أكثر من نصف العينة من سلبيتها، حيث لوحظت عيوب الاتصال في تعطل المعلومات وتشوهها واحتكارها وأن الاتصالات لا تتم إلا في حالة الحاجة إلى الموظفين وإلى جهودهم في الحالات الاستعجالية أما الاتصالات المتعلقة بمصالحهم فنادرة. وهذه المسببات تتفق إلى حد كبير مع ما ادلى به بعض المبحوثين في الدراسة الحالية. وذهب في نفس السياق أحمد هني في دراسته الموروث الثقافي المحلي وطبيعة العلاقات الاجتماعية حيث يقول أن العامل الذي لا يشعر بالراحة النفسية أثناء عمله، غالبا ما يكون سببه العلاقة السيئة التي تجمعها برئيسه المباشر، خاصة إذا كانت استمرت طول الوقت، نظرا لكونها صادرة عن مسؤول بإمكانه التأثير في مساره المهني. وفي عملية البحث في العلاقة مع المسؤول وما يترتب عنها من صعوبة في التفاهم معه في مجتمع البحث، خلصت الدراسة الحالية إلى أن معدل صعوبة التفاهم مع المسؤول في أغلب الأوقات هو أقل من معدل عدم الصعوبة ورغم قلة النسبة غير أنها تثبت لحد لا يستهان به وجود هذا المؤشر الذي له دور كبير في عدم استقرار العمل وتوتر العلاقات السوسيوتنظيمية بين أفراد الإدارة، وبالنسبة لهاته الفئة يرجع السبب في ذلك حسب بعضهم إلى الطبيعة المزاجية في شخصية المسؤول، كما لاحظنا من خلال الحوار أثناء مقابلة بعض المبحوثين عدم رضاهم التام تلك المزاجية. وتجدر الإشارة في هذا

الفصل الثامن—————قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

المقام أن المبحوثين موزعون على المصالح الثلاثة وأن كل مسؤول مصلحة يختلف في شخصيته وأسلوبه في التسيير عن الآخر.

-أما المشاركة في اتخاذ القرار فهي تمثل أحد السمات المهمة المعبرة عن ديمقراطية المسؤول وتشاركيته. فمن المفروض كل ما زادت أقدمية الموظف في العمل زادت وتطورت خبرته وبالتالي صار مؤهلا للمشاركة في اتخاذ القرار بحكم أن خبراته وكفاءته واحترافيته تكسبه القدرة على مناقشة الأوضاع ودراستها وتحليلها ليجاد الحلول أو المساهمة في تطويرها. حيث خلصت الدراسة الحالية إلى أن نسبة عدم وجود مشاركة المسؤول لموظفيه في اتخاذ القرارات أعلى من نسبة المشاركة، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة سلوك وتصرفات العمال الصناعيين في ظل التحولات السوسيواقتصادية (2013-2014) من إلى عدم إغارة المؤسسة المبحوثة الأهمية لعنصر مشاركة العمال في اتخاذ القرار وعدم إشراكهم في العملية وتعبير لعمال المبحوثين عن سخطهم من ذلك، بينما أثبتت دراسة الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية (2008-2009) عكس ما توصلت إليه الدراستين الأوليين من أن المشاركة في سيرورة القرارات في المؤسسة محل الدراسة هي عامل حيوي لرفع مستويات الانتماء والولاء لدى العمال بالمؤسسة وهي استراتيجية من استراتيجياتها العامة. كما خلصت دراستنا إلى أن نسب المشاركة في اتخاذ القرار توزعت بالتقارب بين فئتي [11-15] و [6-10] مما يدل على أن الأقدمية وحدها لا تكف للمشاركة في اتخاذ القرار بل قد تدخل عوامل أخرى مثل مستوى المؤهل العلمي والتكوين والسن الذي يمثل الطاقة والحيوية، كذلك بعض الخصائص العقلية والفكرية لدى بعض الموظفين خاصة ونحن في عصر التكنولوجيا التي تسهل الكثير من المهام الصعبة وتيسرها، حيث يتقنها الجيل الجديد أكثر من الجيل القديم. كما أظهرت النتائج مدى أخذ المسؤول برأي موظفيه بعين الاعتبار كان بنسبة أقل بقليل من متوسط المبحوثين الذين يأخذ برأيهم في مقابل عدم

الفصل الثامن—————قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

أهمية في العملية الاتصالية بينه وبين مرؤوسيه، وسبب مهم لاستمرارية كليهما وإرساء ثقافة المؤسسة ومحدد أساسي للمواجهة والتأقلم، وأحد مؤشرات التقارب وإعادة التأهيل المستمرة للقدرات الفكرية والتنظيمية للموظفين وبناء خبراتهم المهنية، في حين تمثل السرية في العمل وحجب المعلومات أحد مؤشرات الهيمنة والتسلط ومعوقات العملية الاتصالية ومكرسات الاستبعاد والتهميش للموظفين المفضي للمنع التنظيمي. وقد جاءت نتائج الدراسة لتثبت تعامل المسؤول مع مرؤوسيه بسرية وحذر في العمل سواء من ناحية التعليمات أو المعلومات الوارد من الهيئات العليا خاصة تلك التي تتعلق بفائدة ومصالحة الموظف وفيها منفعة مهنية له في مساره المهني. هذا وقد تعارضت نتائج هاته الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية: صنع القرار نموذجاً الواقع وآليات الإصلاح (بدون سنة) أن نسبة المشاركة في اتخاذ القرار كبيرة جداً قدرت بـ 88,88% مقارنة مع عدمها غير أن المعلومات المشاركة المعبر عنها بنسبة 31,25% متعلقه غالباً بالجديد في العمل فقط وهذا راجع للخبرة المهنية للعمال التي منحتم القدر الكافي من المعلومات الروتينية الكافية لتسيير شؤون وظائفهم ومهامهم.

- تمثل معايير الجودة الشاملة إطاراً مرجعياً لكل العمليات الإدارية وإجراءات العمل المختلفة، لأنها مجموعة من الإجراءات العملية لتحقيق جودة الخدمة والسلوك في آن واحد لذلك كان لا بد من تنظيم جميع آليات العمل وفقها، بل تعتبر المحرك الأساسي لتعاملات المؤسسة الداخلية والخارجية. من هاته الإجراءات العملية التكوينية لإطارات وموظفي الإدارة حيث أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع نسبة عدم الاستفادة من الدورات التكوينية بمعدل أعلى من المتوسط بقليل فقط، كما تركزت نسبة عدم الاستفادة في فئتي الخبرة المهنية [6-10] و[11-15]، فيما أظهرت نفس النتائج أن أسباب عدم الاستفادة تراوحت ما بين عدم الاستدعاء والجهل بالسبب لغير المستفيدين. كما

الفصل الثامن—————قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

كما تعكس هذا الاتجاه نسبة ممارسة الإكراه في أداء المهام التي بينتها الدراسة بنسبة أكثر من المتوسط وعند ربط ممارسة الإكراه بطبيعة العلاقة بالمسؤول توصلت إلى أن أكبر نسبة إرتبطت بعلاقة السيطرة والهيمنة تليها علاقة المنفعة وعلاقة الهيمنة والسيطرة والمنفعة معا. وكذلك درجة الشعور بتحكم المسؤول والمعاملة كآلة، حيث صرح أكثر من نصف الباحثين بتكون هذا الشعور لديهم معللين ذلك بأن همه الوحيد هو سير العمل وظهوره بمظهر مشرف أمام المدير أو خدمة مصلحته الخاصة وإن كان على حساب إنسانية هذا الموظف ومشاعره وإحساس بالظلم والضييم والقهر والهدر الوجودي والفكري. أما نسبة تدخل المسؤول في الأمور الخاصة بمروؤسيه فقد عبرت نسبة كبيرة جدا من الباحثين بعدم حدوث ذلك معللين ذلك أثناء المقابلة بعدم اهتمامه بالأمور الشخصية للموظفين وعدم خدمتها لمصالحه الخاصة. وما يعكس هذا الاتجاه كذلك توبيخ المسؤول للموظف أمام زملائه عند تقصيره أو إهماله أو حتى لأسباب عادية لا تستدعي ذلك فهو في الحقيقة يهدف لإهانته والتقليل من قيمته بل وحتى التسخير منه وقهره. وهو ما أثبتته نتائج هاته الدراسة بنسبة كبيرة نوعا ما للتعرض لمثل هذه السلوكيات القهرية فكان الدافع وراء ذلك الإهانة والتقليل من القيمة أمام الزملاء لكسره في أعينهم وقهره لأنه لا يروق له رغم عدم التقصير في العمل. أيضا غياب ثقافة العمل الجماعي أو ما يسمى بروح الفريق الذي يؤثر على الرضا الوظيفي للعامل وهي من سمات الإشراف السيئ، إذ تؤدي لامبالاة المسؤول برضى موظفيه لجهل الحالة المزاجية لهم، والذي يساهم بدوره في خلق علاقات سوسيو مهنية متوترة بينه وبينهم، وبناء بيئة عمل سلبية وغير صحية تنظيميا ومفخخة بالصدمات الموقوتة التي تتوقف على أبسط خلاف، ومناخ تنظيمي مضطرب ومتوتر ومفعم بالاغتراب والشعور بعدم الأمان وعدم الرضى وعدم الاستقرار لدى الموظفين، وينمي لديهم الشعور بالهدر الوجودي لهم داخل التنظيم. ولمعرفة درجة سماح المسؤول للباحثين في مجتمع الدراسة بالتعبير عن أنفسهم، يلاحظ من المعطيات المسجلة

الفصل الثامن—————قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

في الجدول أعلاه أن نسبة 35% من أفراد العينة لا يسمح لهم المسؤول بالتعبير عن أنفسهم بينما نسبة 30% منهم صرحوا بسماحة لهم غالبا بالتعبير عن أنفسهم.

يعتبر الاهتمام بانجازات الموظفين والاعتراف بما يؤدونه من مهام ووظائف من بين المحفزات المعنوية لأجل دفع الموظفين لبذل المزيد من المجهودات وينمي داخلهم الشعور بالأهمية والقيمة المهنية، أما غيابه فيسبب لهم الشعور بالهدر الفكري والإلتزام الإغترابي والشعور باللامان الوظيفي. ولقد أثبتت نتائج الدراسة عدم اكتراث المسؤول بما ينجزه موظفوه من أعمال بنسبة كبيرة تجاوزت المتوسط بكثير بل وباحتقاره وسخريته من مهامهم وانجازاتهم مقابل نسبة قليلة للاعتراف. أما فيما يخص قبول الأعمال المنجزة بدون اعتراض فقد كانت نسبتها مرتفعة مقارنة مع عدم قبولها وطلبي إعادة إعدادها من جديد.

يعتبر أيضا المسؤول الذي لا يعدد بالمكافآت خاصة المعنوية منها أو يعد ولا يف مسؤولا محبطا ليس له علاقة بالتحفيز المعنوي للموظفيه ولا علاقة له بجانب الدافعية للإنجاز. ففي الدراسة الميدانية أظهرت النتائج نسبة كبيرة أعلى من المتوسط بكثير تعكس غياب التحفيز لدى المسؤول باستخدام الوعد بالمكافأة مهما كانت أهمية العمل المتقن ودرجة اتقانه. وفي هذا تتفق النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة ناصر قاسيمي حول الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري حينما تحدث عن التعاون بين الجماعة أن التعاون لا يتحقق دون توفر جملة من العوامل التي منها الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المسؤول المباشر الذي عليه أن يشعر الموظف المجتهد بأنه يقدر جهوده وأنه يختلف عن غيره من الذين يبذلون جهودا أقل، وهناك من يتعاون خوفا من الرقابة وخوفا من العقاب، وهناك من يتعاون بمحض إرادته، وهناك من يتعاون بدوافع عصبية معينة، أو بدافع المصلحة، ويبقى على الرئيس أن يتعرف على دوافع كل موظف ومحفزات التعاون لديه كي يتعامل معها ويوجهها نحو خدمة أهداف التنظيم.

الفصل الثامن—————قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

غير أنه في حالة الإغلاق التنظيمي موضوع الدراسة المسؤول لا التسيير الحسن لمصلحته ولا يهيم التعاون بين مرؤوسيه ولا يكثر كثيرا إليهم ولا يهتم لعلاقاتهم ولا إلى ضغوطهم ومعوقات فعاليتهم وأدائهم واندماجهم لخدمة مصلحة الإدارة العامة، وإنما هدفه الأساسي هو كيف يغلق على فئة القمة من المعارضين أو فئة القاعدة من الخاضعين للحصول والاستحواذ على المنفعة والموارد النادرة والاستفراد بها والحفاظ على ملكيتها أطول وقت ممكن.

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورفع المستوى الأدائي لموظفيها لا بد له من عدة عوامل تعمل مجتمعة على ذلك، من أهمها طرق وأساليب ممارسة السلطة التي تعتبر من المرتكزات الأساسية للتأثير على سلوك الموظفين لتغيير الأداء بما يتناسب وتحقيق الأهداف والسياسة العامة للمؤسسة. ومن أشكال السلطة التي تعرفها الإدارة الجزائرية تلك التي تترجم بممارسات تسلطية استبدادية قاهرة من المسؤول ضد موظفيه قصد إخضاعهم وردعهم، لتأخذ أشكالا مختلفة لها تأثيرها على الجانب النفسي والاجتماعي لهم، ومن بين هاته الأشكال التعرض للإجراءات التعسفية حتى بدون تقصير تحت طائل الظلم والاستبداد، ولمعرفة واقع هاته الممارسات جاءت نتائج الدراسة الامبريقية الراهنة لتكشف أن نسبة التعرض لهاته الممارسات أقل من المتوسط بقليل ومن بين هاته الاجراءات: التعرض لكثرة الاستفسارات التي مثلت أكثر من متوسط الباحثين الذين تعرضوا للاجراءات التعسفية ضدهم على أبسط الامور وأهون تقصير أو تأخير غير متكرر أو التأخير غير المتعمد في تنفيذ المهام غير ذات أهمية قصوى، وبمعدل أقل من المتوسط أظهرت النتائج التأجيل التعسفي للعطلة السنوية للموظفين والصعوبة في الحصول عليها، شكل آخر من أشكال الممارسات التسلطية للمسؤول أسفرت عنه الحرمان من الترقية بنسبة كبيرة نوعا ما سلبية قدرت بـ 80% من مجتمع البحث تركزت أغلبها لدى أصحاب الخبرة ما بين [11-15] سنة تليها فئة [6-10] سنوات ورغم تحسين أغلبهم لمستواهم ورفع تأهيلهم العلمي فيما جاءت الأسباب وراء

الفصل الثامن—————قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ذلك والتي صرح بها المبحوثون متوافقة النسب بين عدم توافر المناصب وجهل السبب الحقيقي، من بينها أيضا المحاباة والحرمان قصدا منها لزيادة الضغط على الموظف المحروم قصد انهائه وقهره وإهداره في ذات المنصب أطول مدة. أما عن الاستفادة من الدرجات فقد أسفرت النتائج نسبتها كبيرة ايجابية باستفادة أغلب الموظفين منها. وفي هذا تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية-سطيف (2013-2014) التي بينت أن التدرج الوظيفي الصاعد المتمثل في الترقية يتم بصورة غير موضوعية بنسبة 71,3% من المبحوثين ولا تعود إلى عامل الخبرة المهنية بل اعتبارات أخرى. كما كشفت أن نسبة كبيرة من العمال لم يسبق لها وأن استفادت من الترقية رغم امكانياتهم المهنية وأقدميتهم في العمل مرجعين السبب إلى عدم النزاهة في تقييم امكانيات كل عامل ودخول عوامل أخرى كالمحاباة والمحسوبية في هذه العوامل وهو ما يتفق تماما ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية.

وفيما يعتبر التكليف بالمهام التي لا يمكن القيام بها إحدى الممارسات التسلطية والإجراءات التعسفية ضد الموظفين التي تهدف إلى ممارسة الضغط عليهم وإنهائهم جسديا وفكريا ونفسيا وشغلهم لأطول مدة ممكنة بهاته المهام وإلهائهم بها عن ملاحظة ما يجري بين مكاتب وأروقة الإدارة أو المطالبة بالحقوق، فعندما يغرق الموظف في المهام والوظائف لا يجد وقتا للمطالبة بالترقية أو التكوين أو قضاء مصالحه الخاصة خارج الإدارة، تكثر إلتزامته أو تكثر حجج تشديد المراقبة والمتابعة عليه وبالتالي موجبات الإغلاق عليه، وفي هذا الجانب بينت نتائج الدراسة توافق نسب التكليف بالمهام التي لا يمكن القيام بها مع عدمه عند المبحوثين.

من بين الممارسات التسلطية والإجراءات التعسفية التي أسفرت عنها الدراسة الحالية ضد الموظفين الاهانات، الخصم من الراتب التهديد بالتحويل، الخروج في عطلة بدون مقررة والوضع

الفصل الثامن=====قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

تحت التصرف بدون سبب قانوني وكان من بينها التكليف بمهام مكاتب أخرى رفض أصحابها تنفيذها لتعارضها مع القانون أو للمصلحة العامة للمنظمة. وهاته النتائج تتفق تماما مع ما توصلت إليه دراسة أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بالإدارة الجزائرية (سنة 2020، ص437) أنه كلما زاد النمط الديكتاتوري بالمؤسسة زاد مستوى الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من التزام لمواعيد العمل واحترام النظام الداخلي للمؤسسة والصرامة في تطبيق القوانين والنصوص، خضوع الموظفين للمساءلة أثناء حدوث الاخطاء...

خاتمة وتوصيات

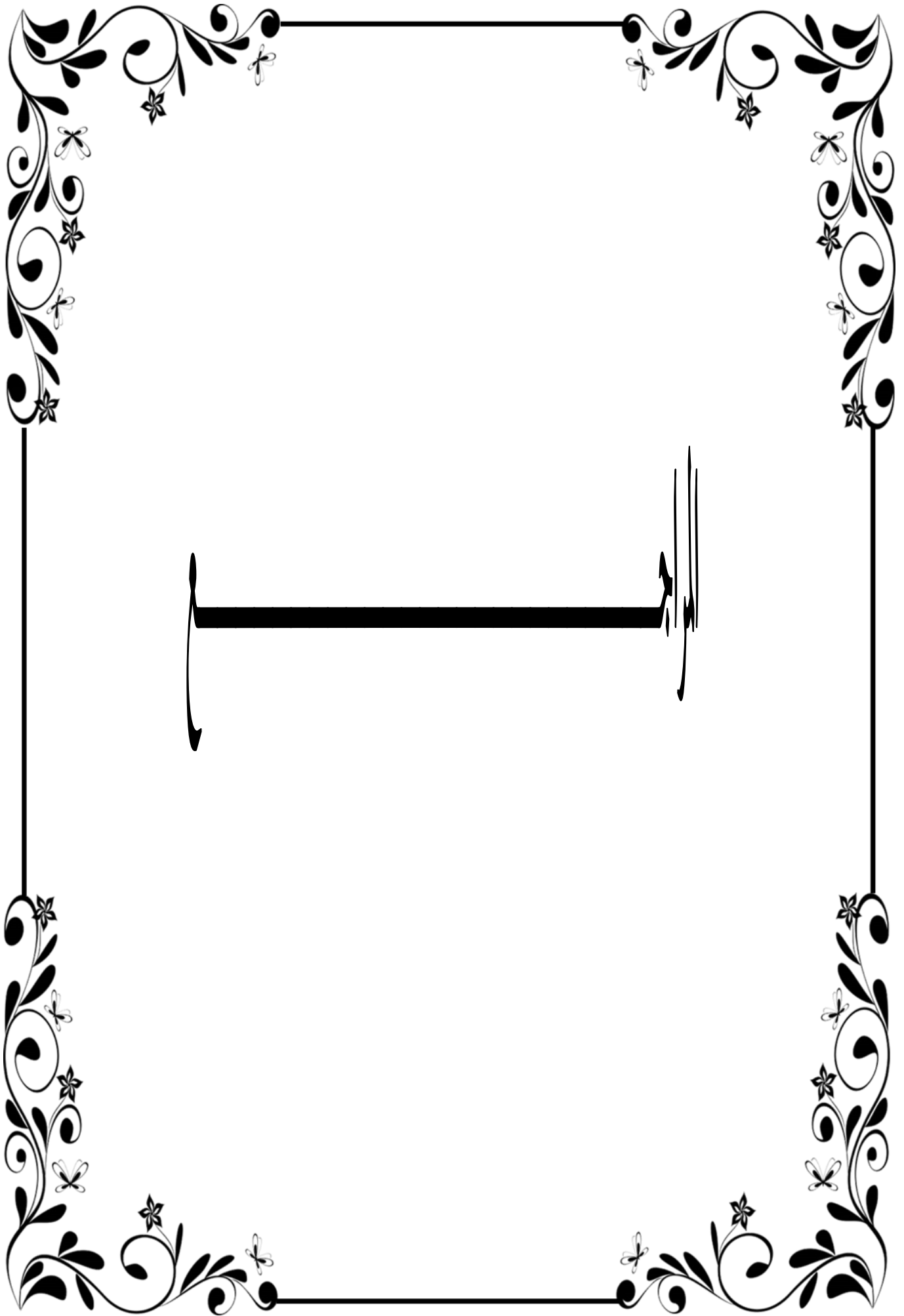
تعتبر هاته الدراسة رؤية سوسيوتنظيمية حديثة لواقع الإغلاق التنظيمي كظاهرة سلبية تميز معظم المؤسسات الجزائرية العمومية كانت أو الخاصة، حيث كانت محاولة تأسيسية لبناء تصور نظري لمفهوم الإغلاق التنظيمي وبناء أبعاده والوقوف على محددات تشكله، انطلاقا من أنه باثولوجيا تؤسس لهوية تنظيمية تقوم على أحادية الجانب وترفض أي تغيير في نظامها وثقافتها وممارساتها، تتغذى من الهيمنة والتسلط والاستبداد، ترفض الآخر وتغيبه وتكرس القطيعة معه، تنافي التجديد وتخلق الصراعات والنزاعات المهنية، تقيد الفرص وتحتكر المنفعة من خلال أشكال المنع والاستغلال، والاستبعاد والاستبعاد، الهدر والهيمنة الرمزية والاستغلال. فكانت في النهاية ليست محاولة فقط بل عبارة عن بناء تصوري فعلي وملموس مؤسس نظريا ومدعم امبريقيا بالشواهد الميدانية والحجج التي تضيء الأهمية العلمية لهذا العمل وتزيد الفائدة للقيمة المضافة من خلاله.

ثم إنَّ الدراسة الحالية الموسومة بواقع الإغلاق التنظيمي لدى المؤسسة الجزائرية قد توصلت إلى تحقيق كل الأهداف المتوخاة منها في بداية البحث، حيث تم استكشاف ماهية الإغلاق التنظيمي ومحدداته والوقوف على الدراسات الامبريقية والمقاربات النظرية التي تناولت الظاهرة بالبحث والدراسة والتحليل وتمت الاستفادة من التراث النظري لاستكمال الإجابة عن تساؤلات الدراسة. من خلال تسليط الضوء على السلوك التنظيمي والنسق السوسيوتقافوي وقيم العمل السائدة -باعتبارها عوامل متكاملة يؤثر بعضها في بعض- تؤثر في أهداف المؤسسة ومخرجاتها والعلاقة بينها، وباعتبارها أيضا مدخل تفسيري لعدد من المشكلات التي يعاني منها التنظيم الجزائري، حيث وقفت الدراسة امبريقيا على موجبات الإغلاق التنظيمي من ممارسات سلطوية تسلطية قهرية مفضية للصراع والاستغلال التي تقابلها حالة الخضوع والخنوع. وكذلك وقفت على آلية حدوث الظاهرة بناءً على الأبعاد التي تم تحديدها في الدراسة. تم بينت المحددات الكامنة وراء بناء ثقافة

خاتمة وتوصيات

الإغلاق التنظيمي في السياق الاجتماعي والاقتصادي انطلاقاً من تصور أن المؤسسة نسق مفتوح وليست نسق مغلق. كما كشفت عن العلاقة القائمة بين القيم والممارسات والفعل داخل التنظيمات واقعياً، لاستغلالها واستثمارها لفهم سلوك العاملين وضبطه وتوجيهه التوجيه الأمثل. وبالتالي يمكن القول كنتيجة عامة أن هاته الدراسة من منظورها الخاص قد وقفت إلى حد كبير على واقع الإغلاق التنظيمي في المؤسسة الجزائرية على أمل أن يتم إثبات ذلك من خلال النقد البناء والتقييم الجدي لها.

وفي النهاية قدمت الدراسة تصورات نظرية حول الإغلاق التنظيمي لفتح مجالات مستقبلية لدراسات وبحوث سوسيوتنظيمية نظرية وميدانية معمقة أكثر حول هاته الظاهرة السلبية موضوع البحث، للوقوف على واقعها الحقيقي ومدى استفحالها وتجذرها داخل المؤسسة الجزائرية وبين أنساقها العلائقية، ومن جوانب أخرى مختلفة، وكذلك ربطها بمتغيرات أخرى والبحث في درجة التأثير والتأثير فيما بينها، ومعرفة الآثار المترتبة عنها سواء كعامل محبط للفئة الفاعلة في التنظيم ينتج عنه اختلال وظيفي لهاته الفئة يؤدي إلى اغترابها وإحساسها بفقدان الأمان ودوران في العمل أو كمحفز لطلب التغيير والبحث عن مخرج لكسر قيود هاته الباثولوجيا التنظيمية والخروج من تحت رحمة ووطأة المغلقين. وبالتالي تساعد قدر الإمكان الجهات المعنية لكبحها وإيجاد أنجع الحلول والسبل للحد منها أو التخفيف من حدتها والذي بدوره يحقق أقصى درجة من الفعالية للمؤسسة الجزائرية وتأسيس هوية تنظيمية قوية وسليمة، تحسن أداء أعضائها وتزيد من انتمائهم وولائهم لها وبالتالي خلق صورة أو سمعة طيبة لها بين بقية التنظيمات.



قائمة المراجع

أولاً-القران الكريم

ثانياً- الحديث الشريف

ثالثاً- القواميس والمعاجم

1- معجم المعاني الجامع: تطبيق الهاتف الجوال

2- المعجم الوسيط تطبيق الهاتف الجوال

3- قاموس مختار الصحاح تطبيق على الهاتف المحمول

4- معجم الصحاح في اللغة تطبيق على الهاتف المحمول

5- معجم الغني: تطبيق الهاتف المحمول

6- تاج العروس تطبيق على الهاتف المحمول

7- معجم اللغة العربية.

8-أحمد مختار، عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، علم الكتب، القاهرة، المجلد الأول، ط1، سنة 2008

9- المنجد الأبجدي، دار المشرق، بيروت، لبنان، توزيع المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط 2، سنة 1967

10- معجم اللغة العربية المعاصر، أحمد مختار عمر، عالم الكتب، القاهرة، المجلد1، ط 1 سنة 2008.

11- علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، سنة 1991

12- فيريول، جيل: معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة محمد الأسعد أنسام، دار ومكتبة الهلال بيروت، الطبعة الأولى، سنة 2011

رابعاً- قائمة الكتب:

قائمة المراجع

- 13- ابراهيم عيسى عثمان: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2008
- 14- ابن خلدون: المقدمة، الجزء 2
- 15- الأصغر، أحمد، عقيل، أديب: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، دراسات في علم الاجتماع، منشورات جامعة دمشق، سنة 2012-2013
- 16- الجباعي، جاد الكريم وآخرون: التعصب وعلاقته بالتطرف والعنف، مداد مركز دمشق للأبحاث والدراسات، دمشق، سوريا، سنة 2017
- 17- الحسيني، السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 5، سنة 1985
- 18- الميلاد، زكي: المسألة الثقافية من أجل بناء نظرية في الثقافة، مكتبة مؤمن قريش، ط 2، سنة 2010
- 19- القمودي، سالم: سيكولوجية السلطة - بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة، مكتبة مدبولي للنشر، القاهرة، الطبعة 1، سنة 1999
- 20- أنجريس، موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للنشر، الجزائر، طبعة 2، سنة 2006
- 21- بشير، محمد: علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر الرعيل الأول، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، طبعة 1، سنة 2018
- 22- بوحوش، عمار وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، برلين ألمانيا، سنة 2019
- 23- بودون، ريمون: مناهج علم الاجتماع، ترجمة هالة شبؤون الحاج، منشورات عويدات، بيروت، ط 4، سنة 1988
- 24- توفلر، الفن: تحول السلطة، ترجمة الريدي، لبنى، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، الجزء الاول، سنة 1995

- 25- حجازي، مصطفى: **التخلف الاجتماعي مدخل إلى سيكولوجية الانسان المقهور**، المركز الثقافي العربي، المغرب، الطبعة 9، سنة 2005
- 26- حجازي، مصطفى: **الانسان المهودر**، دراسة تحليلية نفسية اجتماعية، المركز الثقافي العربي، المغرب، الطبعة الأولى، سنة 2005
- 27- خلف عبد الجواد، مصطفى: **قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع**، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، سنة 2002
- 28- دوقرجيه، موريس: **مدخل إلى علم السياسة**، ترجمة الاتاسي، جمال، الدروبي، سامي، دار دمشق للطباعة والنشر والتوزيع
- 29- زايد، احمد: **سيكولوجية العلاقات بين الجماعات**، قضايا في الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات، عالم المعرفة، الكويت، سنة 2006
- 30- محمد جابر، سامية: **الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث**، دار المعرفة الجماهيرية، الإسكندرية، 1987
- 31- محمد علّام، اعتماد: **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، مكتبة الانجلو المصرية ، ط1 ، سنة 1994
- 32- ناظر حميد، بشير: **دراسات في علم الاجتماع**، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، الطبعة الأولى، سنة 2014
- 33- عبد الكريم الحوراني، محمد: **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفية والصراع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2008
- 34- عبد الكريم الحوراني، محمد: **تأويل الاستغلال في نظرية علم الاجتماع**، العناصر التكميلية لنظرية سوسيولوجية في الاستغلال، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، سنة 2011
- 35- علي الشافعي، فاطمة الزهراء: **ثقافة العيب في حياتنا اليومية: دراسة في تمثلات القوة**، دار الأدهم للنشر والتوزيع، سنة 2012

- 36- عيسى عثمان، ابراهيم: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، سنة 2008
- 37- فيبر، ماكس: مفاهيم أساسية، ترجمة هلال صلاح، منشورات المركز القومي للترجمة، العدد 1675، الطبعة الأولى، سنة 2011
- 38- فوكو، ميشال: المعرفة والسلطة، ترجمة عيادي، عبد العزيز، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، سنة 1994
- 39- قاسيمي، ناصر: التحليل السوسيولوجي، نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2017
- المراجع الأجنبية:

40 -Ashforth,B(1997),petty tyranny in organization. Human relation.

خامسا- الرسائل الجامعية والأطروحات

1-أطروحات الدكتوراه:

- 41- الحدراوي، رافد حميد عباس: استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، مج 39، ع1، مارس 2019
- 42- العابد، ليندة: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2010-2011
- 43- بلوم، اسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2011-2012
- 44- بن نوار، صالح: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2004-2005

45- بونوة، علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي-دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016

46- دريدي، فاطمة: أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بالإدارة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر ببسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2017-2018

47- قاسمي، ناصر: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير التنظيمي دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، مذكرة دكتوراه علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، سنة 2004-2005

48- سماش، نادية: سلوك وتصرفات العمال الصناعيين في ظل التحولات السوسيواقتصادية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة TPL فرع تريفيلور وهران، مذكرة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة السانبا، وهران، 2013-2014

2- رسائل الماجستير:

49- فوجي أستوتك، نينك: الصراع لاجتماعي لرف دهرندروف في رواية "سنونات كابول" لياسمينه خضرا، دراسة اجتماعية أدبية، مذكرة للحصول على درجة سرجانا S1، كلية العلوم الانسانية، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج، اندونيسيا، سنة 2017

50- معاوي، سامية: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، سنة 2008-2009

51- بن منصور، رفيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية-سطيف، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013-2014

52- بن يحيى، عمار: مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والقطاع الخاص، مذكرة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010

53- بوزيان، راضية: النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية: صنع القرار نموذجاً الواقع وآليات الإصلاح، دراسة سوسيو-اقتصادية المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز -سونلغاز- لولاية عنابة، المركز الجامعي بالطارف، بدون سنة

سادسا: المقالات العلمية

54- العتيبي، خالد: الاستبعاد الاجتماعي، المرصد الوطني للتنمية البشرية، مقال نشر بتاريخ: 2012/08/07

55- بلوم، اسمهان: ثقافية الصمت المنظمية سوسولوجية العناصر المعرفية والتكميلية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 1، مجلد 8، مارس 2020

56- خريش، عبد القادر: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، سنة 2011

57- دودو نوري، نور الدين، محمدي، كمال: التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 1، العدد 3

58- عبد الله حسن بخيت، محمد: الهدر وفق منهجية الكايزن - دراسة تطبيقية على هيئة التأمين الصحي لولاية الخرطوم، مجلة إدارة الجودة الشاملة، تاريخ النشر 2019/01/20.

<http://journals.sustech.edu/>

59- عزوز، عبد الناصر، رحاب، المختار: الاستبعاد الاجتماعي، تعقد المفهوم، والأبعاد، مقال غير منشور

60- علي وطفة، أسعد: من الرمز والعنف إلى ممارسة العنف الرمزي قراءة في الوظيفة البيداغوجية للعنف الرمزي، مجلة شؤون اجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، السنة 26 العدد 104 - شتاء 2009

61- عماري، عمار: بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية في الجزائر وسبل إصلاحها للاندماج إيجابيا في الحركة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، بدون سنة

قائمة المراجع

62- غاي، فاطمة: التهميش والإقصاء وأثره السوسيو- نفسية، الحوار المتمدن، مقال نشر بتاريخ
<https://m.ahewar.org/s> 2018/03/13

63- منزر، سماية، بولقواس، زرفة: الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة
الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، سنة 2020

64- قوندي، سميرة: مفهوم التهميش الاجتماعي في المجتمع الجزائري: إشكاليات نظرية،
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار-عنابة،
مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية عدد 47 - سبتمبر 2016

سادسا- تقارير دولية

65- سورية هدر الإنسانية تقرير يرصد الظروف الاقتصادية والاجتماعية في سورية تقرير
الربعين الثالث والرابع (تموز - كانون الأول 2013) أيار 2014

سابعا- المحاضرات

66- عصار، خير الله: محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية،
الجزائر، سنة 1982

المواقع الإلكترونية

67- القدس العربي، في نقد فكرة العصبية عند ابن خلدون، <https://www.alquds.co.uk>

68- الجراح، حيدر: الانغلاق الاجتماعي، مقال نشر بشبكة النبا، 2016/02/28
<https://annabaa.org/arabic/annabaaarticles>

69- استخلاب: // 50334221 :tite <https://ar.wikipedia.org/w/index.php>

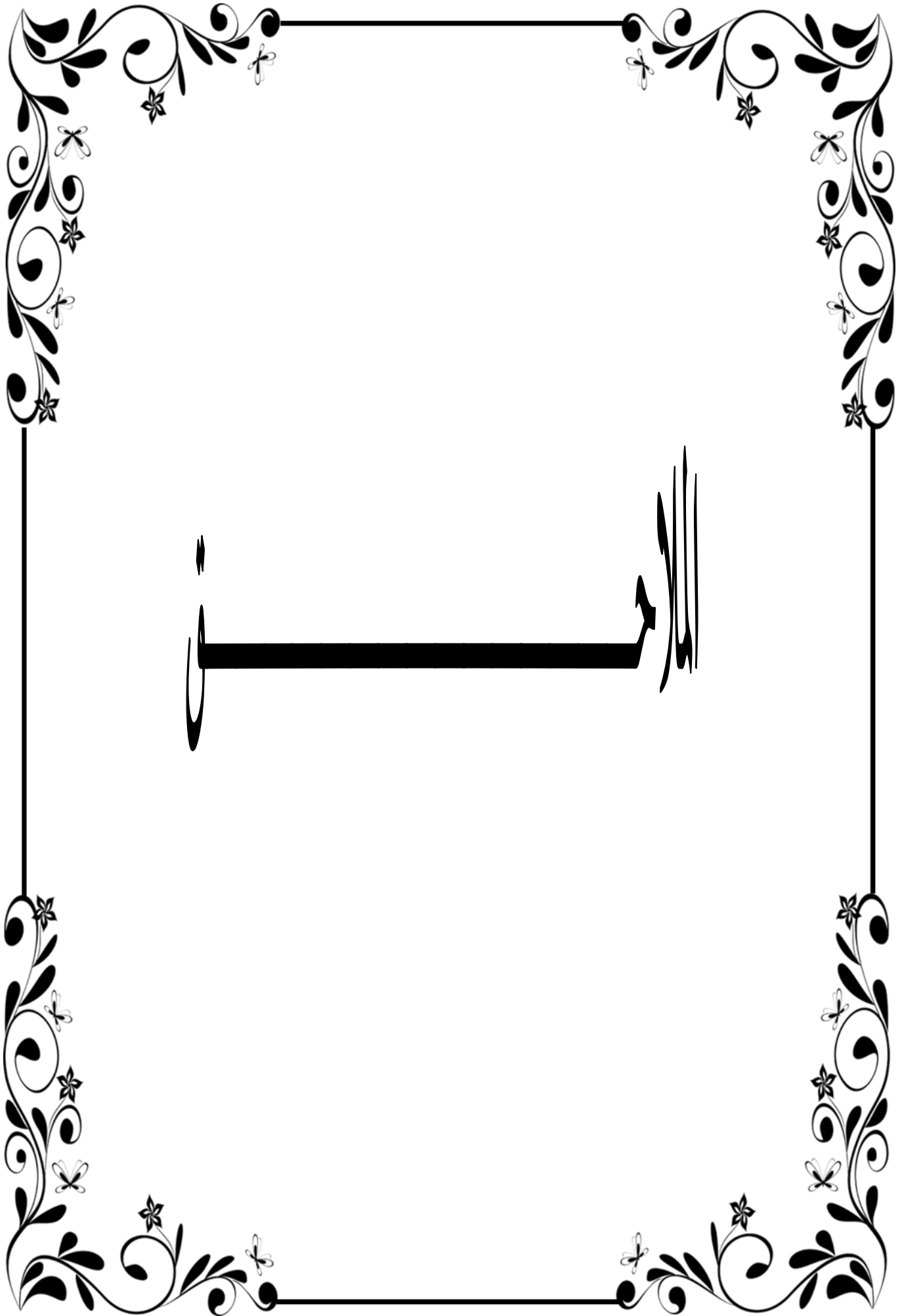
70- بنت حمد الشبل، نورة: القائد الاوتوقراطي، مقال نشر بجريدة الرياض، العدد 13549،
بتاريخ 2005/06/29 ، <https://www.alryadh.com>

71- بوعديلة، وليد: الهوية...الانفتاح أم الانغلاق؟ المجلة الثقافية الجزائرية، مقال نشر بتاريخ:
2021/02/04 ، <https://thakafamag.com/?p:44767>

72- بن سليمان، عبد الله: الأسر الوظيفي وحقوق الإنسان، مقال نشر بجريدة العرب الاقتصادية
الدولية بتاريخ: 2010/07/08 <https://www.aleqt.com>

قائمة المراجع

- 73- حسين القرشي، غني ناصر: المداخل البنائية الوظيفية في دراسة التنظيم - الفن جولدنر -
بيتر بلاو، 2015/12/04 ، <http://www.uobabylon.edu/uobcoleges/lecture>
- 74- طه الفرحاوي: التحليل الاستراتيجي عند ميشيل كرزييه،
<https://www.rawafidpost.com/archives/13255>
- 75- لماذا هدر الكفاءات، مقال، بتاريخ: 2019/09/30 www.raya.com
- 76- منتدى الموارد البشرية: هدر الكفاءات التخصصية بالمناصب الإدارية
<https://hrdiscussion.com>
- 77- عبد الكريم يوسف، محمد: ثقافة الإلغاء في السياسة الحديثة ، <https://elsada.net/127515>
- 78- عرفة، اسماعيل : هل الموظفون هم عبيد العصر الحديث، مقال نشر بتاريخ 2018/04/09
[https //www.aljazeera.net](https://www.aljazeera.net)
- 79- سوسيولوجيا ماكس فيبر : <https://alameed70.wordpress.com/2015/05/25>
- 80- شومر، هند: التزلف والنفاق الإداري، 2019/09/06
<https://www.alanba.com.kw/kattab>



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة المقابلة قبل التحكيم والتجريب

واقع الإغلاق التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية بالمسيلة

مذكرة لنيل شهادة الماستر ل م د في علم الاجتماع تنظيم وعمل

ملاحظة: معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

تحت إشراف الاستاذة
بوساق هجيرة

إعداد الطالبة
عيسي فريدة

السنة الجامعية 2020 - 2021

قائمة الملاحق

أولا : بيانات المحددات الاجتماعية والمهنية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- الخبرة المهنية : سنة
- 4- المستوى التعليمي : تقني سامي ليسانس ماستر أخرى
- 6- الوظيفة الحالية : عون مكتب متصرف إداري رئيس مصلحة مهندس تقني
- 7- لمن تخضع في السلطة ؟ المدير رئيس المصلحة
- 8- هل يفوض المسؤول السلطة ؟ نعم لا
- 9- على أي أساس يتعامل معكم المسؤول ؟ الاحترافية وإتقان العمل المصلحة العصبية والمعرفة
- 10- كيف تصف طبيعة علاقتك بالمسؤول ؟ علاقة هيمنة وسيطرة علاقة احتر علاقة مصلحة
- 11- كيف تصف طبيعة علاقتك بزملائك الإطارات ؟ علاقة استغلال علاقة تعاون علاقة مصلحة علاقة غير
- 12- هل يستغل المسؤول مركزه وسلطته لتحقيق أهدافه الخاصة؟ نعم لا
- 13- هل يلزمكم المسؤول بالتنفيذ الحرفي للأوامر و التعليمات ؟ نعم لا
- 14- في حالة الاجابة بنعم حدد السبب.....

ثانيا - بيانات متعلقة بالاستخلاق :

- 15- هل يشترط فيك مسؤولك أن تنفذ له عملا ما مقابل منحك المكافأة وقضاء مصلحتك الخاصة في العمل؟ نعم لا
- 16- هل يحاصرک المسؤول بكثرة الأوامر و التعليمات؟ نعم لا
- 17- هل يكلفك بالكثير من المهام في نفس الوقت؟ كثيرا قليلا
- نادرا أبدا
- 18- هل يغريك المسؤول ماديا ومعنويا ليستغلك في تنفيذ مصالحه؟ نعم لا
- 19- هل يعدك المسؤول بمكافأة ما و يفى بوعدده ؟ يعد ويفي يعد ولا يف لا يعد أبدا
- 20- هل يحاول المسؤول إغرائك بسلطته ونفوذه للتأثير عليك؟ نعم لا

قائمة الملاحق

21 - هل يتباهى عليك مسؤولك بمنصبه وسلطته ليحسسك بالتبعية؟ نعم لا

22 - هل يمنحك حريتك في العمل؟ كثيرا قليلا

نادرا إطلاقا

23 - هل يعتمد المسؤول تكليفك بمهام مميزة على غير العادة ليصرفك عن المصلحة أو المؤسسة

ككل؟ نعم لا

24 - في حالة الإجابة بنعم ما هو

السبب؟.....

25 - في حالة الإجابة بلا هل يحتكره زملائك المقربين منه؟ نعم لا

26 - هل سبق و أن ورطك مسؤولك بعمل غير قانوني؟ نعم لا

27 - هل سبق وأن تعرضت للتوقيف التعسفي؟ نعم لا

28 - هل سبق وأن تعرضت للمجلس التأديبي في عملك؟ نعم لا

في حالة الاجابة بنعم اذكر الأسباب

.....

29 - هل يهددك مسؤولك بفصلك عن العمل أو عقابك عند حدوث أي خلاف بينكما ؟

نعم لا

30 - هل يستدعيك مسؤولك للعمل أيام الراحة والعطل القانونية؟ نعم لا

31 - في حالة الإجابة بنعم هل يستدعيك: من باب ضرورة ملحة في العمل

من باب التسلط والسيطرة

32 - في حالة الإجابة بنعم هل تستفيد من تعويض؟ نعم لا

33 - هل يضطرك للعمل بعد انتهاء الدوام؟ نعم لا

34 - هل تعاني من تأخر روتيني لراتبك عن وقته المحدد؟ نعم لا

35 - هل تتعرض للتهديد بالطرد أو العقاب في حالة اعتراضك عن أداء مهمة ما أو تقصيرك في

عمل معين؟ كثيرا قليلا

نادرا أبدا

36 - هل تشعر أن وجودك في العمل أو المصلحة التي أنت فيها بدون رغبة مسؤولك؟

نعم لا

37 - هل تعارض أوامر مسؤولك؟ كثيرا قليلا

نادرا أبدا

38 - أيا كانت الإجابة أذكر

السبب.....

39 - هل يساعدك المسؤول في حالة وقوعك في خطأ مهني لتصحيحه؟ نعم لا

ثالثا: بيانات متعلقة بالمنع التنظيمي :

40 - هل يوجد اتصال متبادل بينك وبين المسؤول ؟ نعم لا

41 - في حالة الإجابة بلا أذكر

لماذا؟.....

42 - في حالة الإجابة بنعم هل هو اتصال ؟ مباشر غير مباشر

43 - هل استفدت من دورات تكوينية؟ نعم لا

44- في حالة الإجابة بلا أذكر المنع.....

45 - هل تتعرض للعزل الاجتماعي في المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم لا

46 - هل يشاركك المسؤول في اتخاذ القرارات ؟ نعم لا

47 - هل يسمح لك المسؤول بالتعبير عن نفسك؟ دائما أحيانا نادرا أبدا

48 - هل يهتم المسؤول بتحقيق مصلحة المؤسسة والموظفين؟ يهتم لا يهتم

49 - في حالة الإجابة بلا أذكر السبب.....

50 - هل يتعامل معك المسؤول بسرية وحذر في المسائل المتعلقة بالعمل؟ نعم لا

51 - هل يكلفك بمهام لا يمكنك القيام بها؟ نعم لا

52 - هل يحرمك المسؤول من الاستفادة من العطلة السنوية ويؤجلها بدون سبب؟

نعم لا

53 - هل يمنحك المسؤول المكافآت المادية على تميزك في أداء المهام؟ نعم لا

54 - هل تتعرض لكثرة الاستفسارات عند أي تقصير منك؟ نعم لا

55 - هل يقوم بالخصم من راتبك كلما تأخرت أو قصرت في مهامك أو أسأت التصرف ولو كان

عن غير قصد منك؟

56 - في حالة الإجابة بنعم من أين يخصم لك؟ الراتب فقط المردود

الراتب مع المردودية

57 - هل سبق وان استفدت من الترقية؟ نعم لا

58 - في حالة الإجابة بلا أذكر السبب.....

59 - هل تستفيد من الدرجات (الترقية الأفقية) ؟ نعم لا

- 60 - هل يسمح لك المسؤول بممارسة العمل النقابي؟
 نعم لا
- 61 - هل تستفيد أنت و زملائك من نفس الحوافز والمكافآت المشتركة (المردودية، الخدمات الاجتماعية، منح الزواج والوفاة والختان، أيام العطل المدفوعة الأجر الخاصة بالمناسبات)؟
 نعم لا
- 62 - هل تسلط عليك رقابة كثيرة ومشددة عكس زملائك؟ دائم أحي نادر أبدا
- خامسا: البيانات المتعلقة بالهدر التنظيمي:**
- 64 - هل يمارس عليك الإكراه في أداء المهام؟
 دائم أحي نادرا أبدا
- 65 - هل أنت مرغم على العمل في المصلحة التي أنت فيها؟
 نعم لا
- 66 - هل يفرض عليك تغيير المصلحة في فترات قصيرة؟
 نعم لا
- 67 - هل يوبخك المسؤول أمام زملائك لأنك؟ لا تروق ل بسبب خلافات شخصية
 لتقصيرك في عملك عدم احترامك له
- 68 - هل تجد صعوبة في التفاهم مع مسؤولك؟
 نعم لا
- 69 - هل تخاف من الاتصال بمسؤولك؟
 نعم لا
- 70 - في حالة الاجابة بنعم اذكر السبب
- 71 - هل تتعرض للتهديدات والضغوطات من طرف مديرك أثناء ادائك لمهامك؟
 نعم لا
- 72 - في الاجتماعات هل يمنحك فرصة للتعبير عن رأيك؟
 أحيانا دائما
- 73 - هل يأخذ رأيك حول العمل بعين الاعتبار حتى لو كان صائبا؟
 نعم لا
- 74 - عندما تطلب استقباله هل يستقبلك؟ مباشرة تنتظر كثيرا ثم يستقبلك
 تنتظر ولا يستقبلك
- 75 - عند انجازك للمهام المكلف بها هل يقبلها؟ بدون اعتراض
 يرفضها ويطلب إعادة اعدادها لا ينظر إليها مطلقا
- 76 - هل يكلفك بالمهام لأنها؟ ضرورية للمصلحة تزيد من خبرتك زكارة
- 77 - هل يعترف المسؤول بما تقدمه من إنجازات في عملك؟ يعترف لا يكثرث
 يحتقر ويسخر
- 78 - هل يقرب المسؤول بعض زملائك إليه؟
 نعم لا
- 79 - هل يتودد زملاؤك على غير العادة للمسؤول لقضاء مصالحهم؟
 نعم لا

- 80- هل تعرضت لإجراءات تعسفية من مسؤولك سواء قصرت أو لم تقصر في العمل؟
 لا نعم
- 81- في حالة الاجابة بنعم أذكر بعضها
- 82- هل يهتم مديرك عندما تتقدم إليه بشكوى أو الاعتراض عن أمر ما؟
 يهتم لا يهتم مطلقا
- 83- هل تعرضت للعقاب و الخصم من الراتب و المردودية لأسباب عادية؟
 لا نعم
- 84- هل تشعر أن مسؤولك يعاملك كأنك آلة يتحكم بها كما يشاء؟
 لا نعم
- 85- هل يتدخل مسؤولك في أمورك الشخصية؟
 لا نعم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة المقابلة بعد التحكيم والتجريب

واقع الإغلاق التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية بالمسيلة

مذكرة لنيل شهادة الماستر ل م د في علم الاجتماع تنظيم وعمل

ملاحظة: معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

تحت إشراف الاستاذة
بوساق هجيرة

إعداد الطالبة
عيسي فريدة

السنة الجامعية 2020-2021

أولا : بيانات المحددات الاجتماعية والمهنية

قائمة الملاحق

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الخبرة المهنية: سنة
- 4- المستوى التعليمي: تقني سامي ليسانس ماستر أخرى
- 5- الوظيفة الحالية: عون مكتب متصرف إداري رئيس مصلحة
- مهندس تقني
- 6- لمن تخضع في السلطة؟ المدير رئيس المصلحة الاثنين

ثانياً - بيانات متعلقة بالاستخلاف

- 7- هل يفوض المسؤول السلطة؟ نعم لا
- 8- كيف تصف طبيعة علاقتك بالمسؤول؟ علاقة هيمنة وسيطرة علاقة احترام
- علاقة مصلحة
- 9- كيف تصف طبيعة علاقتك بزملائك؟ علاقة استغلال علاقة تعاون
- علاقة مصلحة علاقة غير
- 10- هل يلزمك المسؤول بالتنفيذ الحرفي للأوامر والتعليمات؟ نعم لا
- 11- في حالة الإجابة بنعم حدد السبب.....
- 12- هل يحاصرك المسؤول بكثرة الأوامر والتعليمات والمهام؟ نعم لا
- 13- هل يشترط فيك مسؤولك أن تنفذ له عملاً ما مقابل السماح لك بقضاء مصلحتك الخاصة؟ نعم لا
- 14- هل يعدك المسؤول بمكافأة ما و يفى بوعده؟ يعد ويفي يعد و لا يف
- لا يعد أبداً-
- 15- هل يحاول المسؤول إغرائك بسلطته ونفوذه للتأثير عليك؟ غالباً أحيانا
- نادرًا أبداً
- 16- هل يمنحك حريتك في العمل؟ كثير قليلاً نادر إطلاقاً

- 17- هل سبق وأن ورطك مسؤولك بعمل غير قانوني؟ نعم لا
- 18- هل يهددك مسؤولك بفصلك عن العمل أو عقابك عند حدوث أي خلاف بينكما؟ نعم لا
- 19- هل يستدعيك مسؤولك للعمل أيام الراحة والعطل القانونية؟ نعم لا
- 20- هل يضطرك للعمل بعد انتهاء الدوام؟ غالباً أحياناً نادر أبداً
- 21- هل تشعر أن وجودك في العمل أو المصلحة التي أنت فيها بدون رغبة مسؤولك؟ نعم لا
- 22- هل يساعدك المسؤول في حالة وقوعك في خطأ مهني لتصحيحه؟ نعم لا
- 23- هل يقرب المسؤول بعض زملائك إليه؟ نعم لا
- 24- هل يتودد زملاؤك على غير العادة للمسؤول لقضاء مصالحهم؟ نعم لا

ثالثاً: بيانات متعلقة بالمنع التنظيمي :

- 25- هل يوجد اتصال متبادل بينك وبين المسؤول؟ نعم لا
- 26- في حالة الإجابة بلا أذكر لماذا؟.....
- 27- هل يشاركك المسؤول في اتخاذ القرارات؟ نعم لا
- 28- هل يسمح لك المسؤول بالتعبير عن نفسك؟ غالباً أحياناً نادر أبداً
- 29- هل يتعامل معك المسؤول بسرية وحذر في المسائل المتعلقة بالعمل؟ نعم لا
- 30- هل يكلفك بمهام لا يمكنك القيام بها؟ نعم لا
- 31- هل تتعرض لكثرة الاستفسارات عند أي تقصير منك؟ نعم
- 32- هل يحرمك المسؤول من الاستفادة من العطلة السنوية ويؤجلها بدون سبب؟ نعم لا
- 33- هل سبق وان استفدت من الترقية؟ نعم لا
- 34- في حالة الإجابة بلا أذكر السبب.....
- 35- هل تستفيد من الدرجات (الترقية الأفقية)؟ نعم لا
- 36- هل استفدت من دورات تكوينية؟ نعم لا
- 37- في حالة الإجابة بلا أذكر المانع.....

ثالثاً: البيانات المتعلقة بالهدر التنظيمي:

- 38- هل يمارس عليك الإكراه في أداء المهام؟ غالباً أحياناً نادراً أبداً

قائمة الملاحق

- 39- هل يوبخك المسؤول أمام زملائك ؟
 نعم لا
- 40- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟
- 41- هل تجد صعوبة في التفاهم مع مسؤولك؟ غالباً أحياناً نادراً أبداً
- 42- هل يأخذ رأيك حول العمل بعين الاعتبار ؟
 نعم لا
- 43- عند انجازك للمهام المكلف بها هل يقبلها؟ بدون اعتراض
يرفضها ويطلب إعادة اعدادها لا ينظر إليها مطلقاً
- 44- هل يعترف المسؤول بما تقدمه من إنجازات في عملك؟ يعترف لا يكثرث
يحتقر ويسخر
- 45- هل تسلط عليك رقابة كثيرة ومشددة عكس زملائك؟ غا احيي ناد أبداً
- 46- هل تعرضت لإجراءات تعسفية من مسؤولك حتى بدون تقصير في عملك؟
 نعم لا
- 47- في حالة الاجابة بنعم أذكر بعضها
- 48- هل تشعر أن مسؤولك يعاملك كأنك آلة يتحكم بها كما يشاء؟
 نعم لا
- 49- هل يتدخل مسؤولك في أمورك الشخصية؟
 نعم لا
- 50- هل يتباهى عليك مسؤولك بمنصبه وسلطته ليحسسك بالتبعية؟
 نعم لا

دليل المقابلة الحرة

دليل المقابلة الحرة الخاص برئيس مصلحة الموظفين

1- ماهو مستواك التعليمي؟

2- ماهو وضعك المهني؟

3- ماهي طبيعة آليات الضبط التنظيمية المكرسة في البنية التنظيمية؟

ماهي أهم الأسس التي تركز عليها سلطتكم الرسمية؟

ماهو موقع المشاركة العمالية في البنية التنظيمية؟

ماهي أهم المحددات المكرسة لعقلانية القرارات التنظيمية؟

لماذا لا يستفيد معظم الموظفين من العملية التكوينية؟

لماذا لا يستفيد معظم الموظفين من الترقية؟

كيف تتأكد العقلانية لنظام الحوافز؟

ماهو الأسلوب الذي تحبذه في ممارساتك السلطوية؟

ماهي الاستراتيجية التي تتخذها في حالة وقوع مرؤوسيك في أخطاء أثناء أدائهم لعملهم؟

كيف تنظر لعملية تفويض السلطات والمسؤوليات داخل الواقع التنظيمي؟

هل ترى أن تدعيم الصلات والروابط الاجتماعية بين الجماعات المهنية آلية ضبطية فعالة؟

دليل المقابلة الخاص برئيس مصلحة الميزانية والممتلكات بالنيابة

1 ماهو مستواك التعليمي؟

ماهو وضعك المهني؟

ماهي طبيعة آليات الضبط التنظيمية المكرسة في البنية التنظيمية؟

ماهي أهم الأسس التي تركز عليها سلطتكم الرسمية؟

ماهو موقع المشاركة العمالية في البنية التنظيمية؟

ماهي أهم المحددات المكرسة لعقلانية القرارات التنظيمية؟

كيف تتأكد العقلانية لنظام الحوافز؟

ماهو الأسلوب الذي تحبزه في ممارساتك السلطوية؟

ماهي الاستراتيجية التي تتخذها في حالة وقوع مرؤوسيك في أخطاء أثناء أدائهم لعملهم؟

كيف تنظر لعملية تفويض السلطات والمسؤوليات داخل الواقع التنظيمي؟

هل ترى أن تدعيم الصلات والروابط الاجتماعية بين الجماعات المهنية آلية ضببية فعالة؟

دليل المقابلة الخاص برئيس مكتب بمصلحة التنشيط المحلي

1ماهو مستواك التعليمي؟

ماهو وضعك المهني؟

ماهي طبيعة آليات الضبط التنظيمية المكرسة في البنية التنظيمية؟

ماهي أهم الأسس التي تركز عليها سلطتكم الرسمية؟

ماهو موقع المشاركة العمالية في البنية التنظيمية؟

ماهي أهم المحددات المكرسة لعقلانية القرارات التنظيمية؟

كيف تتأكد العقلانية لنظام الحوافز؟

ماهو الأسلوب الذي تحبزه في ممارساتك السلطوية؟

ماهي الاستراتيجية التي تتخذها في حالة وقوع مرؤوسيك في أخطاء أثناء أدائهم لعملهم؟

كيف تنظر لعملية تفويض السلطات والمسؤوليات داخل الواقع التنظيمي؟

هل ترى أن تدعيم الصلات والروابط الاجتماعية بين الجماعات المهنية آلية ضببية فعالة؟

دليل الملاحظة المباشرة

جوانب متعلقة بالاستخلاق التنظيمي:

1- الاستخلاق الملق الناعم: (طبيعة العلاقة بالمسؤول، طبيعة العلاقة بالزملاء، مدى الإغراء بالسلطة والنفوذ للتأثير عليك، مدى تقريب المسؤول بعض الزملاء إليه، التودد للمسؤول، الوعد بالمكافأة)

2- الاستخلاق التعاقدية: (تفويض المسؤول السلطة، مدى الإلزام بالتنفيذ الحرفي للأوامر والتعليمات، التهديد بالفصل عن العمل، المحاصرة بالتعليمات، العمل أيام الراحة وبعد الدوام، مدى منح حرية العمل، تصحيح الأخطاء المهنية)

جوانب متعلقة بالمنع التنظيمي:

3- المنع الصريح: (اتصال متبادل بينك وبين المسؤول يتعامل معك المسؤول بسرية وحذر في المسائل المتعلقة بالعمل يحرملك المسؤول من الاستفادة من العطلة السنوية ويؤجلها بدون سبب كثرة الاستفسارات)

4- المنع الرمزي: يشاركك المسؤول في اتخاذ القرارات يسمح لك المسؤول بالتعبير عن نفسك يكلفك بمهام لا يمكنك القيام بها، التسخير من الأعمال، الحرمان من الترقية الأفقية والعمودية، الحرمان من الدورات التكوينية)

جوانب متعلقة بالهدر التنظيمي

5- هدر الكيان والوجود: (التوبيخ أمام الزملاء، صعوبة التفاهم مع المسؤول، تسليط الرقابة الشديدة، التحكم بالموظف كآلة، التدخل في الأمور الخاصة، التباهي والتحسيس بالتبعية).....

.....

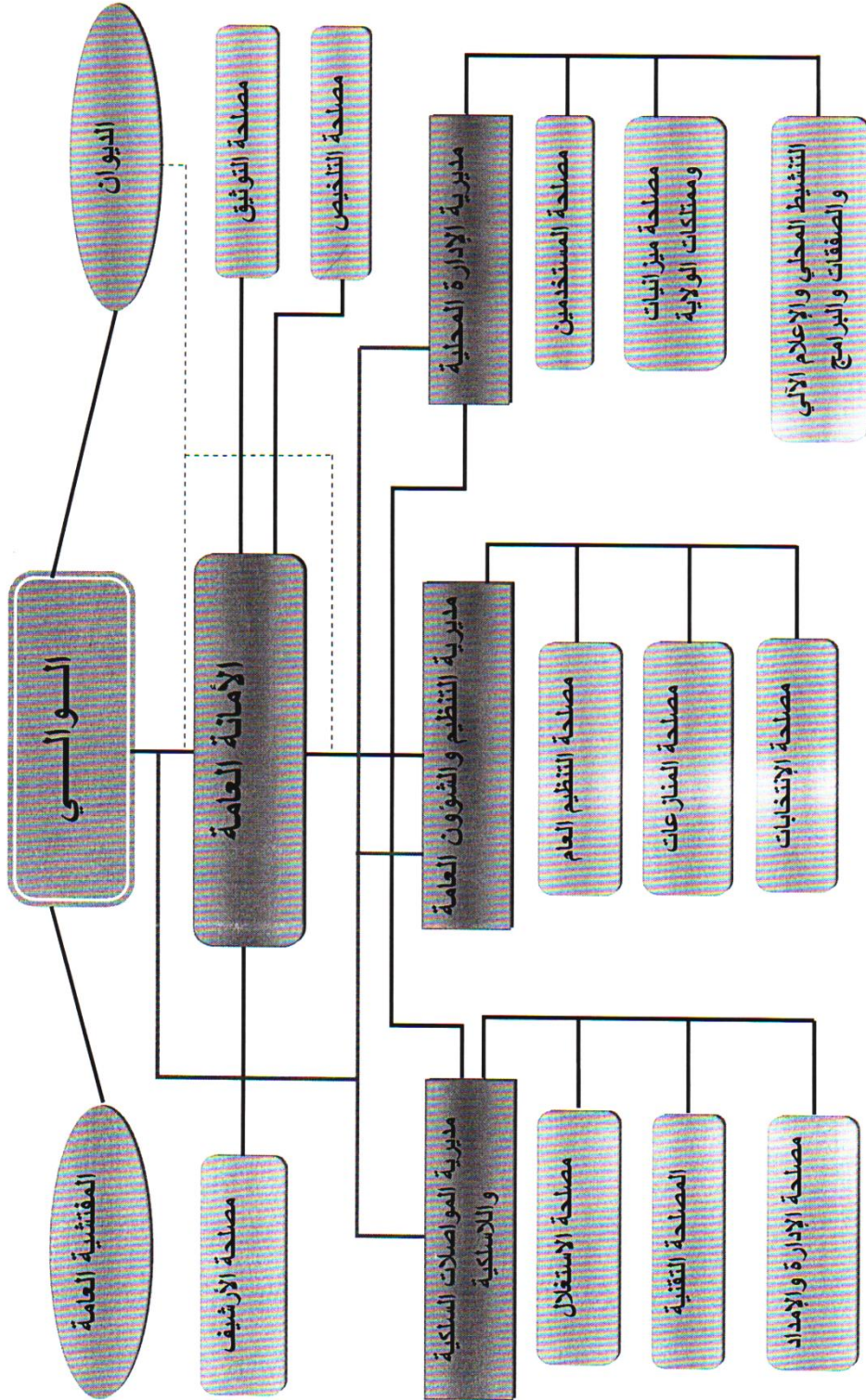
6- هدر الوعي والفكر: (مدى الإعتراف بالانجازات، مدى الأخذ بالآراء بعين الاعتبار، مدى الإكراه في العمل، قبول الأعمال المنجزة، التعرض للإجراءات التعسفية).....

.....

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الاستاذ	التخصص	الجامعة
1	عزوز عبد الناصر	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة محمد بوضياف المسيلة
2	بداوي محمد سفيان	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة محمد بوضياف المسيلة
3	تالي جمال	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة محمد بوضياف المسيلة
4	كشيدة عبد القادر	علم اجتماع تنظيم وعمل	مديرية الإدارة المحلية المسيلة
5	لعريبي احمد	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة أحمد دراية أدرار

الهيكل التنظيمي للولاية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم:

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): عيسى فريدة

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201654947

والصادرة بتاريخ: 2017/07/04

عن دائرة: بلدية ونونتر دائرة حمام الضلعة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها: واقع العلاقات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية لدراسات إدارية)

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمرعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2021/06/16

إمضاء المعني

[Signature]

شهادة صادقة من أجل إمضاء
السيد عيسى فريدة
الدرجة: 1.7 جوان 2021
ونوعه: ج

عن رئيس المجلس البلدي
ويتفويض عنه
رئيس مصلحة التنظيم والسكان العامة
بختي سمير





Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf

العلوم الإنسانية والاجتماعية
عمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

نوع: واقع الانغلاق التنظيمي في المؤسسات الجزائرية
- دراسة ميدانية لتقدير الادارة المحلية بالمسيلة -

الطلبة: عيسى فريدة
رقم التسجيل: 1997454789

رقم التسجيل:
رئيس قسم الاجتماع الشعبية: التخصص تنظيم وعمل
نا: بوساق كجيرة الرتبة: الأستاذ محاضر

1- رأني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-
2- وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص

فقته وامضاء المشرفة(ة):



الدكتور
جمال بن خالد

Web site : <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>
Face book : <https://www.facebook.com/FshsUinvMsila/>
Tél / Fax : +213 35 35 3044

الموقع الإلكتروني:
الفايسبوك:
هاتف / فاكس:



Université Mohamed Boudiaf M'sila
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de : Sociologie

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministre de L'enseignement Supérieur Et de La Recherche Scientifique



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماع
قسم علم الاجتماع

المسيلة في: 2021/ 04 /11

الرقم: 2020 /04

التماس مساعدة

إلى السيد: مدير الإدارة المحلية بالمسيلة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل م د LMD بجامعة المسيلة يشرفنا أن نلتزم من سيادتكم تقديم يد المساعدة للطالب(ة) المذكور(ة) أسمه (ها) أعلاه وذلك لتمكينه(ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والاتطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع البحث .

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الأزداد	التخصص
01	عيسى فريدة	1979/08/03 ونوغة - المسيلة	علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: واقع الإغلاق التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
الأستاذ المشرف: د / عزوز عبد الناصر.
وفي انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.



الدكتور:
جمال بن خالد



الهيئة المسقبة

عن الوالي وبتنويض منه
رئيس قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية
عبد الكريم شلال