

## الممارسة السلطوية وعلاقتها بالاستبعاد التنظيمي

دراسة ميدانية بالشركة ذات أسهم للحديد و  
الصلب Bordj Steel برج بوعريريج

مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

\* د. بتقة ليلي

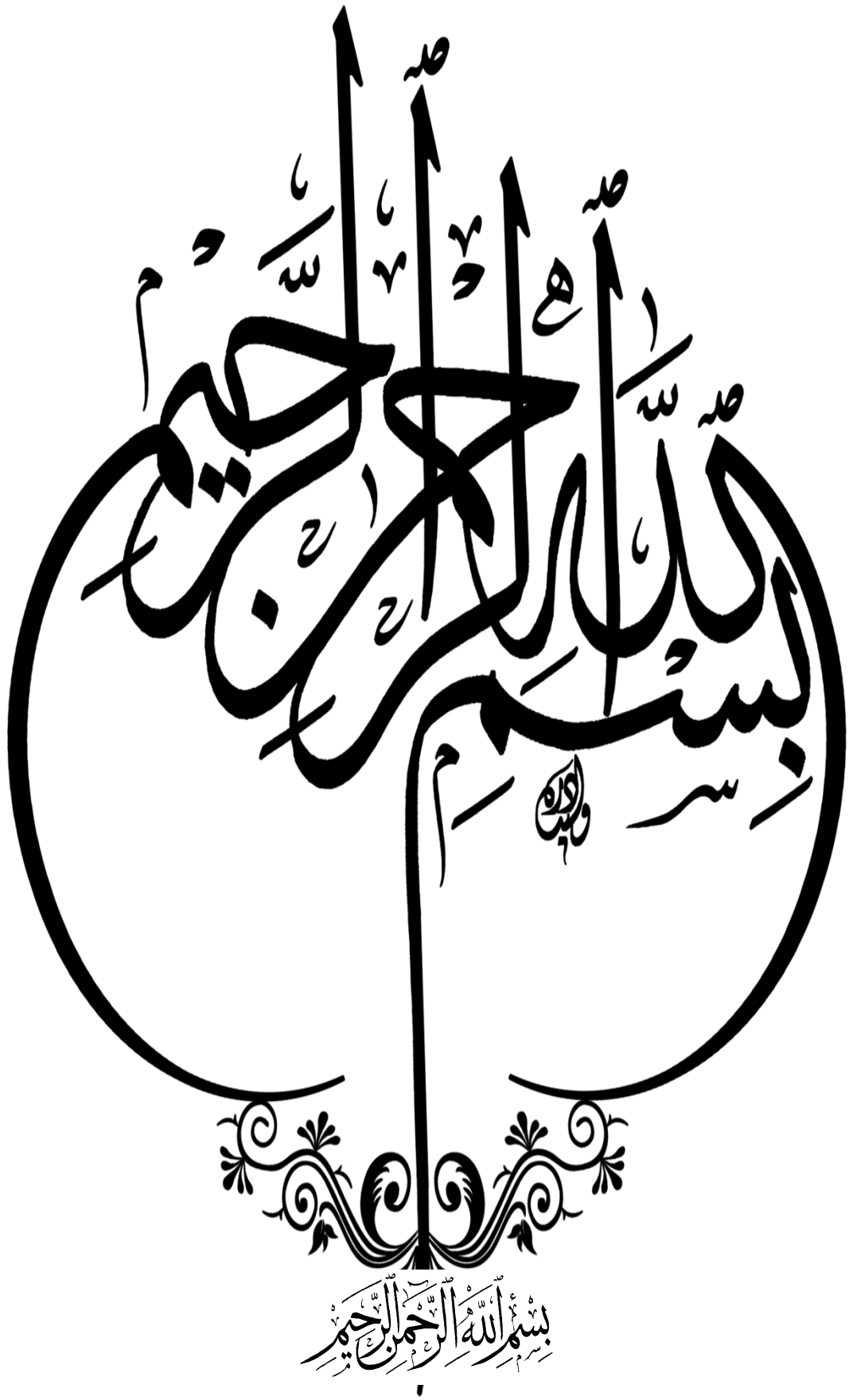
إعداد الطالبة:

● سعدي أمينة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
	محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
	محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
	محمد بوضياف - المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020



# شكر وتقدير

أولا الحمد لله الذي به تتم الصالحات ، وما توفيقى إلا بالله  
ثم أوجه الشكر الجزيل والعرفان إلى أساتذتي الفاضلة  
الدكتورة بتقة ليلي المشرفة على الرسالة والتي قدمت لي  
النصح والإرشاد طيلة فترة الإعداد فكان لرحابة صدرها  
وأسلوبها المتميز أثر كبير في المساعدة على إتمام هذا العمل  
وأود أن أقدم كلمة شكر واعتزاز لكل من الأستاذ قجة رضا  
والدكتور بداوي محمد سفيان اللذان أعطا من جهدهما الشيء  
الكثير واللذان مد لي يد العون والمساعدة وتركوا بصمة علي  
جبين العطاء

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة  
أو دعوة صالحة

أمينة

# إهداء

إلى أبي الذي علمني أن " رأس مالك هو عملك ، وعدوك هو جهلك "   
علمني أن " العلم هو الوسيلة الوحيدة التي ترفع بها مراتب الإنسان إلى   
الكرامة والشرف "

إلى أبي دوما

إلى التي يؤلمني تعبها ، يكسرني حزنها، يرهقني خوفها ، فمهما كانت نعم   
الدنيا من حولك جميلة تظل هي أحلاها

إلى أمي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره، أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله   
إلى كل من علمني حرفا كل باسمه

إلى الذين لا يتقبلون تعسف الإدارة وتعنتها بخضوع وخنوع

إلى الذين يدافعون عن حقوقهم وحياتهم ولا يتهاونون في محاسبة

المسؤول عند إساءة استعمال السلطة

إلى النزهاء في كل الإدارات

أمينة

## ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع الممارسة السلطوية وعلاقته الاستبعاد التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية لمعرفة واقعها وفهم وكشف محكات الاستبعاد التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة برج ستيل تحديدا من أجل القضاء على السلبات التنظيمية وتفعيل آليات الإدماج والاحتواء وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وكان ذلك بطرح تساؤل

رئيسي:

-ماهي العلاقة بين الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي للعامل في المؤسسة ميدان الدراسة؟

وفي سبيل التحقق من الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المطروحة في هذا الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي، واعتمد على استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المبينة، وطبق على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 62 عامل.

وبعد عملية البحث والدراسة تم التوصل إلي نتيجة عامة مفادها بالنسبة لاستخدام السلطة علاقة بالتهميش التنظيمي تبين لنا بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " توجد علاقة بين التعسف في استخدام السلطة والتهميش التنظيمي " أي لا توجد علاقة.

أما بالنسبة لعلاقة بالتمييز بين العمال داخل المؤسسة فيتضح لنا بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " توجد علاقة بين اتخاذ القرارات والتمييز بين العمال داخل المؤسسة...." أي لا توجد علاقة.

من كل ما سبق يتبين لنا أن الممارسة السلطوية من خلال أبعادها ( استخدام السلطة، واتخاذ القرار ) ليست لها علاقة بالتمييز والتهميش وهي مؤشرات الاستبعاد التنظيمي هذا ما لم تؤكد الفرضية العامة القائلة: للممارسة السلطوية علاقة بالاستبعاد التنظيمي.

الفهرس	
	الفهرس
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ- ب- ج	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة	
06	تمهيد
07	1-الإشكالية
10	2- أسباب اختيار الموضوع
10	3- أهمية الدراسة
11	4- أهداف الدراسة
12	5-الفرضيات
13	6-تحديد المفاهيم
23	7-الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الممارسات السلطوية	
29	تمهيد
30	1-الممارسة السلطوية والإسهاب المفاهيمي.
30	1-1- ماهية السلطة
32	1-2-الممارسة السلطوية التنظيمية
35	2-نظريات المفسرة الممارسة السلطوية
35	1-2-نظرية تايلور: "فكرة الإدارة العلمية"
36	2-2- نظرية X.Y ماكجريجور دوجلاس
39	3-أنماط السلطة
40	1-3-النمط الديكتاتوري أو الاستبدادي

41	2-3-النمط الديموقراطي
43	3-3-النمط الترسلّي
44	4-أنماط السلطوية حسب فيبر
46	5-الممارسات السلطوية من منظور روبريت مثلز
49	6-تطور علاقات السلطة في المؤسسة
49	6-1-مرحلة العلاقات الاستبدادية
49	6-2-مرحلة العلاقات القانونية
50	6-3-مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين
50	6-4-مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات
50	6-5-مرحلة الإدارة المشتركة
50	7-مناقشة بحثية لواقع الممارسة السلطوية في المؤسسة الجزائرية
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الاستبعاد التنظيمي	
57	تمهيد
58	1-ماهية الاستبعاد التنظيمي
58	2- تطور مفهوم الاستبعاد
61	3 - أشكال الاستبعاد التنظيمي
63	4 - الدلالات الوظيفية لمفهوم الاستبعاد التنظيمي
64	5 - مظاهر الاستبعاد التنظيمي
64	5-1- التهميش
66	5-2- التمييز
67	5-3- عدم التمكين
70	6-المنطلقات التaylorية والاستبعاد الوظيفي
71	7- آليات مواجهة الاستبعاد
71	7-1- تنمية الممارسات الديمقراطية
72	7-2- تنمية مفهوم رأس المال البشري

73	3-7- تعزيز روح الانتماء والولاء لدى الأفراد
74	8 - العدالة التنظيمية في خلق ثقافة المواطنة التنظيمية
76	9- مناقشة بحثية لواقع الاستبعاد التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
82	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
85	تمهيد
86	I- منهجية البحث
86	1- المنهج
86	2- أدوات جمع المادة العلمية
87	2-1- الملاحظة
87	2-2- المقابلة
87	2-3- الاستمارة
88	3- الوسائل الاحصائية المستعملة في الدراسة
88	4- عينة الدراسة
88	4-1- العينة
89	4-2- عرض البيانات الأولية ومناقشتها
93	II- التعريف بميدان الدراسة
93	1 - المجال الجغرافي للدراسة
94	2-المجال البشري
95	3-المجال الزمني
الفصل الخامس : عرض البيانات وتحليل النتائج	
97	1-عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
101	2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
106	3-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
107	4- الاستنتاج العام

108	5-توصيات واقتراحات
110	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	بين الملامح الرئيسية لكل من نظرية x ونظرية y	38
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	89
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	90
04	توزيع أفراد العينة حسب الوضع المهني	91
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	92
06	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (7 و 25)	97
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (8 و 26)	97
08	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (9 و 22)	98
09	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (9 و 23)	98
10	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (12 و 25)	99
11	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (13 و 23)	99
12	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (14 و 22)	100
13	يوضح العلاقة بين التعسف في استخدام السلطة والتهميش التنظيمي	100
14	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (15 و 34)	101
15	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (17 و 36)	102

102	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (17 و 37)	16
103	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (18 و 32)	17
103	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (18 و 33)	18
104	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (19 و 36)	19
104	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (19 و 37)	20
105	توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (20 و 33)	21
105	يوضح العلاقة بين اتخاذ القرارات والتمييز بين العمال داخل المؤسسة	22

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
33	يوضح أوجه الممارسات السلطوية التنظيمية	01
44	يوضح أقسام السلطة التقليدية عند ماكس فيبر	02
89	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
90	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
91	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني	05
92	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	06

# مقدمة

لطالما صرف أصحاب الأعمال والباحثون جهودهم الأولى في البحث عن سبل زيادة الإنتاج ورفع أداء وقدرة المنظمة على التكيف مع الظروف الخارجية للتنظيم ولذلك انتهجوا مذاهب كثيرة أحيانا كانت متناقضة، فمن حيث اعتبار الإنسان والآلة شيئا واحدا إلى الاهتمام بحاجاته الجسمية إلى الانتباه إلى الجوانب الإنسانية إلى اعتبار الإنسان كائنا يجب إشراكه واستشارته لأن له مشاعره وأفكاره وطموحاته وبادراته وجوانب واسعة من إمكانية الإبداع والابتكار في حالة توفر الظروف المناسبة، وليحقق الباحثون وأصحاب الأعمال طموحاتهم في الزيادة والرفع من إنتاجية العامل والمنظمة يلجئون إلى تشجيع بعض العوامل مثل التعاون بين أعضاء التنظيم ويحاولون الابتعاد قدر الإمكان عن كل ما يعيق هدفهم.

ولقد كانت أغلب جهود الباحثين موجهة إما إلى دراسة التعاون داخل التنظيم فبحثوا فيه ونظروا له واعتبروا الاستبعاد ظاهرة سلبية خطيرة على استقرار واستمرار التنظيم، بينما اعتبر آخرون الاستبعاد عملية ضرورية لتحقيق التغيير الجذري بالمؤسسة ، وقد تأثر هؤلاء بخلفيتهم الإيديولوجية التي أبعدهم عن النظرة الموضوعية لكل من الاستبعاد والتعاوان.

وقد اهتم ماكس فيبر وفايول وسيمون وغيرهم بالتنظيم البيروقراطي، فنموذج ماكس فيبر البيروقراطي يهدف في جوهره إلى التأسيس للعملية التعاونية من خلال المبادئ التي وضعها والتي منها التخصص والسلمية وقواعد العمل المختلفة وهو بذلك يقدم نظاما متكاملًا وصارما، والأمر نفسه يسير على مبادئ فايول التي لا تتحقق إلا ضمن شروط والتي منها الانضباط ووحدة التوجيه والطاعة وروح الاتحاد، وحتى مدرسة القرار ترى بأن مشروعها لا يتحقق إلا بتظافر جهود باقي الأقسام داخل التنظيم، ويعمق التنظيم الحديث للمؤسسة هذا التوجه بإعطاء مرونة أكثر للعمليات التنظيمية وتبسيط الإجراءات والتقليل من الدرجات السلمية لتسهيل العمل وتشجيع الإطارات على المبادرة.

لكن ما يجلب انتباهنا هو أن التنظيم يتأسس في بدايته على فكرة تعاونية والتي لا يمكنه أن ينطلق إلا بها ولا ينجح في البداية - على الأقل - إلا بها لكن بعد فترة من التفاعل تتولد عمليات كثيرة داخل التنظيم ، فكيف يتولد الاستبعاد عن التعاون داخل التنظيم ؟ وماهي العوامل المتسببة فيه؟

ولم يكن الاستبعاد ظاهرة معترفا بها داخل التنظيمات باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها وهكذا كان عند بعض الفلاسفة وبعض علماء الاجتماع، وأرجعته المدرسة الكلاسيكية إلى خلل ما في الهيكل التنظيمي وفي توزيع المهام وفي أنماط الاتصال اعتبرت أيضا ظاهرة تهدد البناء والمؤسسات الاجتماعية المستقلة.

أما الماركسية فقد اعتبرت الاستبعاد ظاهرة تعبر عن مستوى الوعي الاجتماعي ووعي الطبقة المقهورة بوضعها الذي يدفعها إلى الثورة من أجل تغيير النظام القائم لذا فهي لا تعترف بالتنظيمات البيروقراطية لأنها تركز الرأسمالية وتكرس النظام الطبقي واستمرار الظلم الاجتماعي.

وبين هذا الاتجاه وذاك هناك من بدأ يتفطن إلى الاهتمام بهذه الظاهرة أو عن طريق تجاوز الحواجز الإيديولوجية والنظر إلى الواقع التنظيمي الموضوعي كما هو، فبعد بروز ظاهرة الاستبعاد بصفة مستمرة وجو سيميل مثلا اهتمامه إلى دراسته وناقش مختلف المفاهيم المتصلة به كالمنافسة والكراهية والعداوة، وقال بإيجابية الاستبعاد أو بسلبية حسب الظروف التي يمر بها التنظيم، وتأتي الماركسية الجديدة لتعطي الاستبعاد أبعادا أخرى فترجعه إلى تناقض المصالح والصراع على السلطة وليس على الثروة وبذلك تحاول أن تعطي بعدا إمبريقي لدراسة الاستبعاد التنظيمي.

والاتجاهات الحديثة هي أكثر إمبريقية فلقد اهتمت بالبحث في إشراك العاملين وبصالحهم المختلفة ومواقفهم وخصائصهم المختلفة التي منها الجنس والسن والأقدمية وضغوط العمل والعلاقات الاجتماعية الداخلية وبيئة العمل وأثر كل ذلك في عملية الاستبعاد وغيرها من العمليات الاجتماعية داخل التنظيم، واعتبرت الاستبعاد ظاهرة طبيعية داخل التنظيم يجب الاعتراف بها وتسييرها فيما بعد وليس محاربتها بقوة، بل هناك من ذهب إلى أبعد من ذلك فتكلم عن وظيفية الاستبعاد.

وقد حاول الاتجاه التوفيقى التخلص من الاتجاهات المتعصبة السابقة فجاء بنموذج التوازن الوظيفي واعتبر أن الاستبعاد يمكنه أن يؤدي إلى الجمود أو إلى التغيير كما أن الإجماع قد يؤدي إلى عدم التكامل أي إلى عكس ما نهدف إليه.

وفي دراستنا هذه نحاول البحث عن عوامل الاستبعاد التنظيمي في المؤسسة وعلاقته بالممارسة السلطوية؛ أي جملة العوامل التنظيمية والاجتماعية المتسببة في حدوث هاته الظاهرة ولدراسة الموضوع والإلمام بجميع جوانبه التي تخص الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول الفصل المنهجي تناول الاشكالية التي انطلقت منها الدراسة بشقيه النظري والميداني والفرضيات العامة

والجزئية ومفاهيم الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة وأسباب اختيار الموضوع والهدف من تقديم الدراسة، أما الفصل الثاني فتناولنا الممارسة السلطوية الفيبرية من اسباب مفاهيمي ، وكذا النظريات الكبرى التي تخدم الممارسة السلطوية معرجين على محددات بناء الممارسة السلطوية وكذا الأسباب التي تشجع الممارسة السلطوية.

أما الفصل الثالث فشملت على الاسباب المفاهيمي لظاهرة الاستبعاد التنظيمي وأبعاده الفكرية والانفعالية والسلوكية (الأدائية) وكذا المؤشرات الدالة على الاستبعاد التنظيمي، أما الفصل الرابع فتناولنه في العلاقة بين الممارسة السلطوية الفيبرية وعلاقتها بالاستبعاد التنظيمي للعمال داخل المؤسسة ، وكذا الدراسات التي تناولت مثل هذه الظاهرة وكيفية الاستفادة منها، أما الفصل الخامس فخصص للدراسة الميدانية حيث حددنا مجالات الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة والعينة وطريقة اختيارها وعرض وتحليل البيانات ثم استنتاجات الفرضية الجزئية والاستنتاج العام المتعلق بالعلاقة بين الممارسة السلطوية وظاهرة الاستبعاد التنظيمي في المؤسسة وبالتحديد مؤسسة ؟

# الجانب النظري

# الفصل الأول

---

## الإطار العام للدراسة

---

1- أسباب اختيار الموضوع

2- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- الاشكالية

5- الفرضيات

6- تحديد المفاهيم

7- الدراسات السابقة

---

تمهيد:

يمثل الإطار المنهجي جملة من الإجراءات التي يتبعها الباحث في دراسته والتي تحدد الوجهة العامة للبحث حيث يوضح الخطوط العريضة التي ستسير عليها الدراسة كما يعطي صورة بسيطة تبين مضمون ومحتوى الدراسة ويتبين ذلك من خلال إشكالية، وفرضيات الدراسة بالإضافة إلى مخطط الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة، أسباب ودوافع اختيار الموضوع وأخيرا أهمية موضوع الدراسة وأهدافها.

1-الإشكالية:

تقوم الحياة المعاصرة على التطبيق العلمي والواضح للعدل كمؤشر صادق على المساواة والاندماج الاجتماعي والاقتصادي لجميع الأفراد داخل المجتمع على مستوى الإنتاج والاستهلاك والعمل والتفاعل الاجتماعي ، وبطبيعة الحال فإن اللامساواة هي الاستبعاد والإقصاء والتهميش والحرمان من المشاركة ، فاللامساواة لا تعتبر خطأ فقط وإنما هي مصدر خطر يمكن أن يغذي الكراهية والتطرف ، ويقوض أسس التنمية الشاملة والمستدامة ، ويلحق ضررا بالغا بالتماسك الاجتماعي.

وفكرة الاستبعاد هي إعادة التسمية للفقر، فلم يعد يعرف بنقص المال لكن بنقص القدرة أو كما يقول "إماتيا كوماو سن" "فقر القدرة" ، فمن الواضح اليوم أنه ثمة علاقة بين الاستبعاد وبين الأعمال والموارد التي يحوزها الإنسان.

فالاستبعاد الاجتماعي هو نقيض المساواة والاندماج الاجتماعي، ويقصد به حرمان الأفراد من حقوق المواطنة المتساوية على كافة المستويات والحقول: كالمشاركة في الإنتاج والاستهلاك والعمل السياسي والمشاركة في الحكم والإدارة والتفاعل الاجتماعي.

من هذا المنطلق نجد أن "الاستبعاد التنظيمي" موضوع لفت انتباه العديد من الباحثين والعلماء من مختلف التخصصات، فلقد اهتم به الاقتصادي ، والنفساني وحتى علماء الإدارة ... وغيرهم، كما حضي أيضا باهتمام بالغ من طرف علماء اجتماع التنظيم والعمل كتخصص هجين ما بين ما هو اجتماعي وإداري تنظيمي، كذلك لكونه من الظواهر المرتبطة بالبناء المؤسسي والتي تؤثر فيه بالوجهتين (سلبا أو إيجابا).

فدراسة الاستبعاد التنظيمي يصدر من توجه إنساني متقدم يعلي من قيمة الفرد، ويجاهد كي لا يقع هذا الأخير (الفرد) ضحية النظم (المدير)، فإذا كان الاستبعاد التنظيمي من منطلق فرض القوة هو القائم؛ بمعنى أن صاحب الموقع الأعلى في الهرم التنظيمي يمارس استبعاد الآخرين ، سواء من أصحاب الأطر الدنيا أو ممن هم موازين له في المرتبة، اعتمادا على قوته وقدرته ونفوذه داخل المنظمة، فإن هناك سببا هاما يجب أن نأخذه بعين الاعتبار وهو السبب المرتبط بعقلية السيطرة والخضوع، فكلما ازداد الخضوع من طرف المرؤوسين زادت السيطرة من طرف الرئيس في معادلة طردية ، ليصبح معنى السيطرة عبر الإخضاع.

وهذا ما يطرحه العديد من الكلاسيكيين وبعض من السلوكيين حيث قدم " ماك غريغور دوقلاس" افتراضين متناقضين، أو ما يعرف بنظرية  $x y$  حول العلاقة بين القادة والاتباع معتمدا على هرم ماسلو للحاجات في عملية تحليلية.

نظرية x تنطلق من الفرضية القائلة في نظرية الإدارة العلمية، والقائلة بأن الإنسان كسول بطبعه، ولا يحب العمل ولا تحمل المسؤولية، فدافعيته للعمل تكون مادية، مما يثمن منطلقات الرقابة اللاصقة لدى القادة والتوجيه المباشر، فهذه فئة الأتباع تضع نفسها في دائرة مغلقة، وبعيدة عن روح الفريق والمبادرة والإبداع، ورضاهم عن العمل يكون بعد تحصيلهم للحافز المادي، رغم تمتعهم بإمكانيات أكبر من المطلوب لشغل المنصب، مما يطلب نمطا قياديا مهتما بالعمل، والميل إلى الإكراه والتهديد والرقابة الشديدة للعامل، ويدعم "ماك غريغور دوقلاس" نظريته هذه استنادا إلى هرم ماسلو للحاجات، حيث يشير أن هذا النوع من العاملين يحتاجون إلى إشباع الحاجات الفيزيولوجية، وحاجة الأمن، وهذه الحاجات تتحقق بتحقيق الحافز المادي.<sup>1</sup>

ومن هنا ندرك أن أحد أهم عوامل تضخم القوة حتى تصبح قوة استبدادية مسيطرة هو أن المرؤوس يتنازل عن قوته المتمثلة في القوة الجماعية، وهذه القوة قد تكون سياسية، اقتصادية، اجتماعية، قانونية، عقلية نفسية ... فالقوة هي عملية استخدام هذه الموارد المتاحة للتأثير في سلوك واتجاهات الآخرين، وقد يكون الاستخدام تعسفيا أو ديمقراطيا تشاركيا... فتسقط التنظيمات عندما تصبح أفكارها غريبة عن المجتمع، كما تسقط مع سقوط القدرة وانهايار الطاقة، من البديهي أن التنظيمات تتفتت وتشتت عندما تتقاتل ليس على تحقيق الهدف والمصلحة التنظيمية العامة، وإنما عندما تتقاتل على الغنائم والمكاسب والتصدر والسلطة. وفي هذا الإطار تشير نظرية العلاقات الإنسانية أن العمل من خلال الجماعة يقوم على أساس النظر إلى العاملين على أنهم أعضاء في الجماعة وأنهم يتأثرون بضغطها، لذا يجب التعامل مع الأفراد كوحدات منعزلة، والتوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء الجماعة يؤثر على الإنتاجية وليس ظروف العمل المادية، كما أن السلطة الرسمية تفيد العلاقات والاتصالات الرسمية بين الإداريين والعاملين.<sup>2</sup>

ومن خلال احتكاكي بالمجال التنظيمي، ما لاحظته ميدانيا يتمثل في عدة مظاهر للاستبعاد والتهميش، وفي معظم الدراسات السابقة يتفق جل الباحثين الذين تناولوا هذه الظاهرة في المؤسسات الجزائرية في العشرية الأخيرة على أن ظاهرة الاستبعاد استفحلت، خاصة إذا تعلق الأمر بتهميش الكفاءات من أجل عرقلتها لتولي مناصب إدارية ومناصب ثانية عالية، فالبعض من المسؤولين ينتقدون هذه الكفاءات والخبرات التي يتصف بها مجموعة من الموظفين، خوفا على منصبه فيحاول بناء حاجز قانوني لكي يعرقل هذه الكفاءات ويمنعها من أي تطور أو ترقية، وذلك بعدة أساليب منها: غلق الاحتكاك الوظيفي، خلق نوع من التهميش

<sup>1</sup> أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، د.ط، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981م، ص100.

<sup>2</sup> لوكيا الهاشي، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص82، 8، 84.

لإبعادها عن هذه المناصب بكل الوسائل القانونية ، ويستعمل صلاحياته ونفوده بإصدار قرارات خاصة بالمستبعد، وبهذا يمارس عليه سلطة إدارية لا عادلة

تماشيا مع هذه الإرهاصات التحليلية المبلورة لواقع الاستبعاد التنظيمي، يحدد السؤال الرئيسي كالتالي:

- هل الممارسات السلطوية المطبقة تؤدي إلى استفحال الاستبعاد التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية؟

ولتضمن معالم الوضوح في مجالها المنهجي والمعرفي نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يسهم التعسف في استخدام السلطة إلى زيادة تهميش العامل داخل المؤسسة الجزائرية؟
- هل التمييز في التعامل مع العمال يؤثر في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الجزائرية؟

يتخذ مفهوم السلطة عدة معاني وذلك حسب التخصصات وحسب العلماء وتوجهاتهم النظرية المختلفة

من الناحية السوسولوجية يمكن تعريف السلطة في ظل اتجاهين:

الاتجاه الأول : يعتبر السلطة على أنها ملكة واستعداد عند شخص معين، الاتجاه الثاني : يعطي للسلطة طابع العلاقات الاجتماعية. ومن خلال هذه التعاريف الشيء الذي يمكن استنتاج هو أن السلطة دائما تتوفر على التأثير ، سواء كانت فعل أو علاقة اجتماعية أو طبيعية ودائما تقضي خضوع البعض للآخر مهما كانت وسائلها وطرق ممارستها الشرعية أو اللاشرعية. ويذكر هنا بأن ابن خلدون قد تناول موضوع السلطة وأشار إلى أن الفرد لا يستطيع العيش بمفرده ، ولا بد من أن يحدث تعاون مع الآخرين لتحقيق الحاجات الضرورية، إلا أن التضامن لا يلبث أن يقل تدريجيا إزاء تنامي رغبات الفرد التي يسعى لتحقيقها مما يثير دوافع العداة والاضطهاد. هنا تظهر الحاجة لكبح جماح القوة التي تفتت التعاون بين الافراد. ويتولى فرد واحد من هؤلاء الأفراد مسؤولية كبح جماح تلك القوة الذي يملك زمام السلطة والقوة بيد من حديد فيمنع فرد من الاعتداء على الآخر، وبمعنى آخر تكون له السيادة والسلطة العليا.

في حين أن ماكس فيبر أشار إلى أن السلطة هي : قوة شرعية نظامية في مجتمع معين وتمتاز بأن صاحبها لدية الحق في ممارستها، وجوهر السلطة هو الطاعة الاختيارية لأوامر الفرد الذي يتمتع بالقوة. والأشخاص يعتبرون تحكم السلطة فيهم أمرا شرعيا، وعرض فيبر نماذج للسلطة، وهي الكارزمية والتقليدية والعقلانية القانونية لا مجال لعرضها هنا . ومن جانب آخر نجد بأن روبرت ميشيلز حلل وسائل احتكار السلطة من خلال التسلسل الإداري، والسيطرة على وسائل الاتصال، والاحتفاظ بأسرار التنظيم، والاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات. أما تالكوت بارسونز فأشار بأن السلطة هي الأسلوب السليم نحو تنفيذ القرارات وتطبيق النظام على أفعال الآخرين، ويعتبرها من عناصر القوة الثلاث المتداخلة إلى جانب العنف والنفوذ . ويذكر روبرت ماكيفر أن

الناس عندما يمتلكون السلطة، فأنهم يمتلكون الحق في وضع السياسات داخل التنظيم الاجتماعي وإصدار الأحكام، والتصرف بكفاءة، أو التوجيه.

لذا فإن للممارسة السلطوية غير العقلانية أثر بالغ في هشاشة البناء المؤسسي، مما يؤدي حتما إلى بروز ظواهر سلبية تعمل على تهديم البناء المؤسسي من الداخل ومن هذه الظواهر التهميش والإقصاء واللامساواة بين الموظفين والتعسف في استخدام السلطة، هاته الظواهر من شأنها قتل التنمية والتطور بالمنظمة من خلال تكريس استبعاد العمال من اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وعدم تنمية المهارات الفنية للعمل لديهم، فهم كفاعلين لا يفضلون أداء أعمالهم في ظروف سيئة يسودها التهميش والإقصاء وعدم الانسجام وسوء المعاملة من طرف ممارس للسلطة، مما ينعكس سلبا على الواقع التنظيمي الذي يعتمد على معالم الكفاءة والفعالية وذلك من خلال تفعيل آليات الممارسات السلطوية التنظيمية داخل السياقات التنظيمية للمنظمة.

## 2-أسباب اختيار الموضوع:

### 1-2-أسباب ذاتية:

- اختيار الموضوع انطلاقا من إحساس ومعيشة المشكلة.
- رغبة مني في دراسة موضوع يتماشى والواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية.
- موضوع الدراسة يتماشى مع التخصص.

### 2-2-أسباب موضوعية:

- نظرا لأهمية موضوع الدراسة
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بصورة وافية رغم انتشاره في كل المؤسسات الجزائرية.

### 3-أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية الدراسة الحالية من كونها محاولة رائدة لبناء نموذج نظري يصف:
- الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد في حل المشاكل المتعلقة بالبحث.
- الإسهام في تطوير المؤسسة (المنظمة) من خلال اتباع أفضل طرق القيادة والسلطة.
- تفيد العاملين على المستوى الشخصي ، من خلال التعرف على الأسباب والمرتكزات التي تؤدي إلى الاستبعاد التنظيمي داخل المؤسسة.
- للدراسة البحثية التي بين أيدينا أهمية علمية كبيرة ، حيث تعد من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري عامة وفي المؤسسات بوجه خاص، حيث أنها دراسة واضحة ضمن إطارها العلمي لأساليب الإدارة واكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات المعرفية ، حيث تعد أبعادها ومتغيراتها بمثابة ضوابط لسلوك الأفراد

(العمال) داخل المؤسسات والإدارات خاصة التي تسعى إلى تكمن أهمية هذه الدراسة في مفهوم الممارسة السلطوية في حد ذاته حيث يعتبر من المفاهيم الحديثة في مجال الإداري التنظيمي، بحيث نجد جل المنظمات الحديثة تسعى إلى تحقيقه ميدانيا من خلال توفير بيئة عملية ملائمة تساعد كبح التعسف في استعمال السلطة والاقصاء واللامساوة بين العاملين، أو كبح سلوكيات العمال كعدم التعاون، والامتناع عن المشاركة في الأفكار والآراء حول القضايا التنظيمية المختلفة، من خلال الخوف من فقدان الوظيفة، والإلتزام الاغترابي للعاملين في أداء مهامهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

فانتهاج سياسة الاقصاء والتهميش وعدم المساواة بين الموظفين يؤدي بالضرورة إلى تهديم الأسس التنظيمية بالمنظمة، لذا وجب على المنظمة أن تولي أهمية كبيرة وعناية خاصة بالموارد البشري الذي يساهم في تعزيز الممارسات السلطوية العقلانية وجعلها قادرة على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بها. فهذا ما تفتقر إليه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على امتداد مراحلها الاصلاحية، والتي كانت تهدف الى تحقيق التنمية الشاملة والنهوض بالاقتصاد الجزائري بعد الركود، إلا أن ذلك كان بعيدا كل البعد عن الواقع المعاش هاته المؤسسات، بسبب اهتمامها بالجانب الهيكلي والانتاجي، مما أبعد التفكير في الفئة العمالية، بالإضافة إلى تلك الممارسات السلطوية من طرف الجهات الوصية التي نتجت عنها معالم القهرية والبيروقراطية بكل أبعادها وارهاساتها السلبية، التي زادت من سوء الواقع التنظيمي والتي تجرعهما العاملين في ظل أحكامها القهرية والإكراه.

فغياب معالم الممارسات السلطوية العقلانية واستبعاد العاملين كثقافة ممارسة في المنظمات الجزائرية، زاد من اهتمام دارسنا لمعالجة هذا الموضوع للبحث والكشف عن مسبباته، والتأثيرات الناجمة عنه التي تجعل من الواقع التنظيمي واقعا يتضمن كل المعالم السلبية، التي تساهم في حد الكفاءة الفردية والجماعية للفئة الفاعلة، وبالتالي تغيب إرهاسات المقدره العمالية على العمل وانجاز الواجبات العملية بالشكل المطلوب، وهذا بدوره يضعف الفعالية الوظيفية والتنظيمية للمؤسسة في ظل المنافسات الشرسة، التي تهدف إلى تحقيق غاياتها المنشودة قصد البقاء والإستقرار.

في ثنايا هذه المنطلقات جاءت هذه الدراسة الموسومة ب: " الممارسات السلطوية المطبقة وعلاقتها بالاستبعاد التنظيمي للعامل داخل المؤسسة الجزائرية ".

4-أهداف الدراسة :

لكل بحث علمي هدف يصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يعتريه، ومن خلال المنطلقات السابقة للممارسات السلطوية المطبقة داخل المؤسسة الجزائرية، التي تشكل المرتكز الأساسي في هدم المعالم الفكرية عبر السياقات التنظيمية، إضافة إلى الاقصاء والتهميش وظيفيا، كأسلوب غير عقلاني يزيد من عزلة العاملين وتفكك البناء التنظيمي للمنظمة، وفي هذا المضمار نبور أهداف الدراسة كالتالي:

- محاولة الوقوف على أهم المؤشرات التي تساهم في الممارسات السلطوية المطبقة.
- معرفة مدى تطبيق الممارسات السلطوية داخل المؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن تأثير التعسف في استعمال السلطة على العمال داخل المنظمة.
- التعرف على تأثير الاقصاء والتهميش وعدم المساواة بين الموظفين داخل المؤسسة.
- تحديد حدود معينة لضمان سلامة العمل التنظيمي داخل المؤسسة.
- المساواة في المكانة (حسب الرتبة والتخصص) واعتبار التعاون مظهر تنظيمي ومصدرا هاما للتماسك داخل جماعات العمل (التنظيم).
- ترسيخ أهمية محاربة هذه الظواهر السلبية للنهوض بالمؤسسة.
- إثراء المكتبة الإدارية ببحث جديد قد يكون في المستقبل دافعا للعديد من طلبة العلم لإنجاز بحوث ودراسات مكتملة لبحثنا ومعمقة أكثر منا.

5- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- الممارسات السلطوية المطبقة تؤدي إلى استفحال الاستبعاد التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

الفرضيات الفرعية:

- التعسف في استخدام السلطة يؤدي إلى زيادة تهيميش العامل داخل المؤسسة الجزائرية.
- عدم المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى التمييز في التعامل بين العمال.

مؤشرات الفرضيات الفرعية:

مؤشرات الفرضيات الفرعية الأولى:

- للتعسف في استخدام السلطة علاقة بتهيميش للعامل داخل المؤسسة الجزائرية.

- لغياب العدالة في التعامل مع العمال علاقة بتهيميشهم داخل المؤسسة الجزائرية.

مؤشرات الفرضيات الفرعية الثانية:

- التمييز في التعامل بين العمال يؤثر في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الجزائرية.

- يؤثر التمييز بين العمال في تراجع مستويات الأداء التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

#### 6-تحديد المفاهيم والمصطلحات:

إذا كانت البحوث العلمية عامة والاجتماعية خاصة تهتم بمعالجة قضايا ملحة في المجتمع، تبعا لمنهجية معينة قصد الوصول إلى نتائج أكثر واقعية ومصداقية، فإن الباحث الاجتماعي لا يحقق أهدافه إلا إذا قام بمجموعة من الخطوات الضرورية التي تتطلبها الدراسة، لعل أهمها تحديد المفاهيم المتداولة في البحث مثلما هو الحال بالنسبة لصياغة الإشكالية ووضع الفرضيات وغيرها من الخطوات المنهجية.

لهذا فقد اشتمل البحث على جملة من المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالموضوع التي تعددت مصادرها واختلف تناولها بين علماء الاجتماع وعلماء النفس والتربية وذلك لعلاقتها الشديدة بتلك المبادئ و من هذه المفاهيم ما يلي:

#### 6-1-السلطة:

-لغة: ورد في لسان العرب تحت مادة سلط: "سلط، السلطة، القهر، وقد سلطه الله فتسلط عليهم، والاسم سلطة بالضم"<sup>1</sup>.

لمحاولة فهم دلالة السلطة "Authority" الذي اشتق لفضها من اللاتينية "Auctoritas" أو بالفرنسية "Autorite" بمعنى(حجة) والمصطلح اللاتيني الذي يوصف الشخص بكونه "actir" الذي ينتمي الثقة، وهو الضامن، القدوة والحجة والناصح والموسس، أما "authority/autorite" هي ذلك النمط من القيادة والامارة البشرية النابعة من نظام شرعي التي لا تستغني من حيث المبدأ، عن اكرامه والاقناع في آن واحد.<sup>2</sup>

عند الإشارة الى مصطلح السلطة "power" قد يحدد دلالاته مع مصطلح أخر للسلطة، "Authority" من حيث هاتان الكلمتان تستخدمان في اللغة الانكليزية بمعنى السلطة، لذا ينبغي إيضاح دلالة كل منهما، إن استخدام كلمة "power" هو للدلالة على السلطة في نطاقها العام والشامل، إذ تعني أيضا القدرة، الاستطاعة القوة، بينما يقتصر استخدامنا لكلمة "Authority" على ما هو تخصصي (سلطة سياسية أو عسكرية أو اقتصادية... الخ).<sup>3</sup>

ونجد أن القواميس أو المعاجم العربية تتعامل مع معظم اشتقاقات الفعل "سلط" بالمعنى ذاته تقريبا إذ تشير إلى القدرة والملك<sup>4</sup>، ويشير إلى الملك، الحكم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، تج: عامر أحمد حيدر، مج 7، منشورات محمد علي بيضون، دارالكتب العلمية، لبنان، ط1، 2003، ص361.

<sup>2</sup> احسان عبد الهادي النائب، مفهوم السلطة وشرعيتها إشكالية المعنى والدلالة، مقال منشور، قسم العلوم السياسية، كلية القانون والسياسة، جامعة السامانية، 2017، ص66.

<sup>3</sup> باري هندس: خطابات السلطة، تر: ميرفت ياقوت، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2005، ص 13.

<sup>4</sup> لويس معلوف، المنجد في اللغة، دارالمشرق، بيروت، 19، ص 344.

<sup>5</sup> جبران مسعود، الرائد: معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، بيروت، 1992، ص 447.

-اصطلاحاً: يقدم قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية معان عدة لمفهوم السلطة، فهو يعتبرها من جهة بمعنى الحكم ، ثم بمعنى القدرة وهو القوة.<sup>6</sup>

-تعرف السلطة بأنها: "مجموعة من القواعد العامة الملزمة والمستمدة من اللوائح والقوانين الوضعية وتخول لصاحبها حق إصدار قرارات لها صفة الإلزام والجبر بالنسبة للآخرين ، أو يخالف الضوابط التي تحكمها، أو يتخطى الأدوار المخولة له بموجبها وبمقتضى المنصب الذي يعلى قواعد الجماعة ومعاييرها وضوابطها النظامية ، الأمر الذي يسوغ إزاحته من منصبه ويبرر مساءلته وتوقيع العقوبة عليه".<sup>1</sup>

- السلطة هي السيطرة على العقل الفردي وسلوكه داخل الواقع التنظيمي من خلال نسق من القواعد المعيارية والأخلاقية التي تعمل على تكوين وتشكيل الشخصية الفردية التي تعهدت في إطار النظام الأخلاقي بطاعة النسق السلطوي، وهذا الأخير الذي بات أخلاقياً أساسه القواعد والمعايير الأخلاقية ، فالسلطة هي ذاتها الحياة الأخلاقية الذي تؤدي وظيفة هامة في تشكيل الشخصية وفي الحقيقة إن أكثر العناصر أهمية هي القدرة على التحكم فيها (الشخصية) أو المنع الذي يسمح لنا بوضع أهواءنا ورغباتنا وعاداتنا وإخضاعها للقانون".<sup>2</sup>

التعرف الإجرائي للسلطة:

تعتبر السلطة توجيه سلوك مجموعة من الأشخاص ، من خلال التأثير عليهم وفقاً لتطبيقات وأحكام تشريعية يحصل عليها الشخص بناء على موقعه في قمة الهرم الإداري.

تعد السلطة غير مشروعة في حال استخدامها للإجبار والاكراه والعنف أثناء تعاملها مع الأفراد الآخرين، وهذا ما يخالف القانون الدولي العام، لأن أساس السلطة هو وجود شرعية لها بناء على دستور الدولة أو القانون المتبع في مكان وجودها.

## 2-6- الممارسة السلطوية:

تعرف الممارسة السلطوية بتلك الأفعال الصادرة عن المديرين لموظفهم في إطار السلطة المخولة لهم- السلطة الشرعية- "التي تستوجب أن أعضاء التنظيم على استعداد للطاعة، ولاعتقادهم أن مصدر التوجيه والضبط شرعي سواء تمثل في شخص أو هيئة، وان ممارسة السلطة تستدعي قيام الحكم على الأوامر الشرعية والامتثال الطوعي لها"<sup>3</sup>. إلا أن تلك الأفعال التي تصدر عن القادة أو الهيئات أو المشرفين في إطار سلطاتهم المشروعة ترتبط بحدين أولهما السيطرة، الجبر، فرض الإرادة، التحكم والضبط، القوة، الإلزام وهنا يكمن

<sup>6</sup> سامي ذبيان وآخرون، قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ط1، رياض الريس للكتب والنشر، لبنان، 1990، ص 260.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، في القوة والسلطة والنفوذ، مركز الإسكندرية للكتاب ؟، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 76.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 127.

<sup>3</sup> كعباش رابع ، علم اجتماع التنظيم، قسنطينة، مخر علم الاجتماع والاتصال جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 4

منطق قوة الشرعية، والثاني الطاعة، الولاء، الامتثال، التعاون، التأثير المتبادل حيث يكمن منطق شرعية القوة، وهذان الحدان يعبران عن نمطين شائعين في ممارسة السلطة هما: النمط الاتوقراطي، والنمط الديمقراطي، فيما هناك نمط ثالث وهو النمط الترسلّي، هاته الأنماط سوف ندرسها بتعمق من حيث المداخل النظرية في الفصل الثاني.

### التعريف الإجرائي للممارسة السلطوية:

الممارسة السلطوية هي علاقة الحاكم بالمحكوم فعل وممارسة أو قوة وسيطرة أو هيمنة واستغلال، كما أنها تمارس في المجتمع بأشكال مختلفة، كما تعبر على القدرة في فرض الإرادة على الآخرين والتأثير في نشاطاتهم وسلوكهم بوسيلة ما، وتكون هذه الممارسة بقوة الشخصية أو بالقانون أو بالعنف، والتنظيمات جزء من هذا المجتمع فيكون تأثير تلك الممارسات إما احتواء أو استبعاد.

### 6-3-الاستبعاد:

1-الاستبعاد لغة: في المنجد الأبجدي نجد استبعد- استبعادا: وجده أو وعده بعيدا وعنه ابتعد.<sup>1</sup>

أما في منجد اللغة والاعلام استبعد الشيء أي وجده بعيدا. والبعد والبعدة، ضد القرب. يقال "بعدا له": دعاء عليه، أي أبعده الله.<sup>2</sup>

وما نجده في المعجم الفلسفي لـ " لالاند" هو المفهوم المنطقي للاستبعاد "exclusion" لغة هو الحصر والطرْد والرفع، فهو علاقة منطقية بين صنفين لا يوجد عنصر مشترك الشخص بينهما أو بين ميزتين لا يمكنها الانتساب، في وقت واحد، إلى الشخص عينه.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يتبين أن الاستبعاد يعبر عن الابتعاد و الإبعاد ففي كلتا الحالتين فإن الكلمتان تعبران عن ردة فعل لعلاقة بين طرفين، هو ما نراه في علاقة الرئيس بمرؤوسه من خلال الممارسة الادارية، وهذا ما سنتعرف عليه أكثر في المفهوم الاصطلاحي.

### -الاستبعاد اصطلاحا:

إن اعتبار الاستبعاد "عملية اجتماعية" يقتضي النظر إليها وفق سلسلة معينة تبدأ بالأبعاد أو الابتعاد، وتستمر بموجب عمليات اجتماعية أخرى تجسد نتائج متداعية فهو بذلك يقود إلى الحرمان واستمراره. وفي

<sup>1</sup> المنجد الأبجدي: دار المشرق، ش م م، بيروت، لبنان، 1967، ص 57.

<sup>2</sup> منجد اللغة والإعلام، دار الشروق، ش.م.م، بيروت، لبنان، د س، ص 43.

<sup>3</sup> أندريا لالاند: الموسوعة الفلسفية، ترجمة، خليل أحمد خليل، ط2، منشورات عويدات، بيروت، 2001، ص384.

هذا السياق فإن مفهوم الاستبعاد يركز الانتباه على العمليات التي تقود إلى الإقصاء، وهذا يقتضي عدم اللجوء إلى وصف ثابت للنتائج المترتبة، على الاستبعاد، وكذلك عدم ربط المفهوم بحالة محددة فقط. "إذ العلم الاجتماعي المعاصر وضع أيدينا على معنى ملموس للعدل ومؤشر صادق للمساواة: المساواة هي اندماج اناس في مجتمعهم على أصعدة: الإنتاج، والاستهلاك، والعمل السياسي، والتفاعل الاجتماعي، واللامساواة هي الاستبعاد أو الحرمان أو الإقصاء عن المشاركة".<sup>1</sup>

هذا ما يبين أن الاستبعاد يرتبط بالظلم الاجتماعي وهما مفهومان في ترادف مع معنى التهميش والحرمان والإقصاء والتمييز وعدم المساواة وغيرها وهذه كلها ظواهر تنظيمية، لكن بالمقابل ينبغي عدم إغفال علائقية المفهوم ضمن البنى المرتبة هرميا، إذ إن علائقية الاستبعاد ضمن الهيراركية الاجتماعية تقضي ضرورة الأخذ بعين الاعتبار منطلق القوة الذي تبني عليه عملية الاستبعاد، حيث تجدر الإشارة هنا إلى أن فكرة الاستبعاد ترتبط بفكرة القوة، بل إن الاستبعاد يمثل مؤشرا هاما على ممارس القوة، وابرازها حيز الوجود، والقوة صفة من صفات السلطة، فاستبعاد الآخرين وحرمانهم من حقوقهم يأتي من خلال رغبة صاحب القوة بتوظيف مقدرته على استبعاد الآخرين وحرمانهم، هذا ما أشار إليه ماكس فيبر الذي عرفه "بوصفه أحد أشكال الانغلاق الاجتماعي فقد كان يرى أن الانغلاق الاستبعادي بمنزلة المحاولة التي تقوم بها جماعة لتؤمن لنفسها مركزا متميزا على حساب جماعة أخرى من خلال إخضاعها".<sup>2</sup>

كما أن التمييز بين القدرة والرغبة في سياق تحليل الاستبعاد، يكشف عن المكون للأخلاقي لهذه العملية، فالاستبعاد في جوهره نابع من قصدية الفاعل "صاحب القوة" ورغبته في انتهاك حق الآخرين أي حرمانهم منه، ولذلك يمكن وصف الاستبعاد بأنه فعل لأخلاقي، وأن هذه اللاأخلاقية التي تنبع من الرغبة في الاستبعاد تمثل المحرض الحقيقي لفعل الاستبعاد، وليس المقدره على الاستبعاد. ولذلك من الضروري اقتران المقدره للرغبة حتى يتشكل الاستبعاد.

وبهذا المعنى يكون الاستبعاد نقيضا للاندماج والاستيعاب والاحتواء، وتؤكد في هذا السياق بريان باري " أن الاستبعاد الاجتماعي يتعارض مع مبدأ الفرص المتكافئة من ناحيتين على الأقل: أولها أن الاستبعاد يؤدي إلى وجود فرص تعليمية ومهنية غير متكافئة، والثانية أن الاستبعاد يشكل -واقعيًا- انكار للفرص المتكافئة على صعيد المشاركة"<sup>3</sup>، فمبدأ تكافئ الفرص يرتبط بالمساواة مباشرة إذ اعطاء كل فرد فرصة الظهور والمشاركة

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم اجتماع، دارالمعرفة الجامعية، الاسكندرية.. 2006، ص 27.

<sup>2</sup> جون هيلز وآخرون، الاستبعاد الاجتماعي، محاولة للفهم، تر: محمد الجوهري، سلسلة عالم المعرفة، العدد 434، المجلس الوطني للثقافة والفنون والادب، الكويت، 2007، ص 24.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 10.

والاستفادة في التنظيم وهو حق مشروع لكل منخرط وبالتالي الاخلال بنظام تكافؤ الفرص هو الاستبعاد، وهو يفرز تبعاً لآليات تختلف بحسب موقع ذلك الاستبعاد، وتسمى آليات الاستبعاد.

وإذا كان المفهوم المتداول بين الباحثين يذهب إلى أن الاستبعاد يكون إجباري أو مفروضاً، فإن جون هيلز وآخرون يتحدثون في كتاب الاستبعاد الاجتماعي عن "الاستبعاد الاختياري الذي تمارسه بعض الفئات الاجتماعية خاصة الطبقات الغنية، فتقطع بذلك عن بقية المجتمع، كما يشير هؤلاء الباحثون تنوع إلى هذا الاستبعاد من حيث مستوياته، هذا المستوى الفردي، ثم المستوى الأسري، ثم مستوى المجتمع المحلي، ثم المجتمع القومي، ثم المستوى العالمي".<sup>1</sup>

للاستبعاد وجهان أحدها إرادي ويتم فيه اختيار العزلة أو ما يسمى بالعزلة إذن الاجتماعية الطوعية، أو الانفصال الطوعي والانكفاء على الذات نظراً للاكتفاء وعدم الحاجة، والثاني يمكن تسميته بالأبعاد لا الاستبعاد لعدم توفر إرادة العزلة ولكن يتم الاقصاء بالحرمان والتمييز، وفي كليهما تنتهك القيم الاجتماعية الانسانية وهي العدالة والمساواة من الحقوق والتضامن وغيرها.

يتبين مما سبق أن مفهوم الاستبعاد الاجتماعي مفهوم شامل، لا يمكن ربطه بالفقر فقط أو البطالة أو حالة ذوي الاحتياجات الخاصة"، بل يمكن أن يتعرض له كل فرد أو جماعة في ظروف مختلفة تجعله يشعر بذلك الاغتراب أو الانقطاع عن الطرف الآخر، في الأسرة أو العمل أو المجتمع".<sup>2</sup>

هذا ما يبرر رصدنا لهذه الظاهرة في التنظيمات، حيث يعتبر التنظيم نسق فرعي من نسق أكبر وهو المجتمع، ينطبق عليه ما ينطبق على المجتمع، حيث يظهر الاستبعاد كظاهرة تنظيمية ترتبط بمؤشرات ممارساتية في العمل، لها مرادفات كالتهميش والحرمان والاقصاء وعدم المساواة وغيرها.

#### 4-6- الاستبعاد التنظيمي:

يمثل الاستبعاد التنظيمي سلوكاً تنظيمياً ويعبر عن فعل الفرد داخل المنظمة، وهذا السلوك ذاته يأتي نتيجة ممارسات علائقية، أي من خلال العلاقات التي ينشئها الفرد داخل جماعات العمل، أو مع زملائه في العمل، سواء كانت هذه العلاقات بشكل قصدي ومتعمد أو بشكل غير قصدي، حيث أن عملية توجيه السلوك

<sup>1</sup> جون هيلز وآخرون، المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> Burstein.Mayer : Lutter contre l'exclusion sociale des groupes vulnérables, Document de recherche, Projet du PRP, Canada, 2005

عن: سنيينة محمد : رسالة الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، علي تونسي ، الجزائر، 2015، ص 137.

في التنظيمات تطمح دائما إلى الارتقاء بالفرد من حالته الفردية إلى الحالة الاجتماعية وانسلاخه أو خروجه من فرديته وبالتالي تكيفه مع الظروف الاجتماعية والمواقف المختلفة التي يعيشها داخل الوسط الذي يعمل فيه أو داخل بيئة العمل، بعد أن يتمكن تدريجيا من تعلم الاستجابات اللازمة التي يستطيع بها مواجهة تلك الظروف والمواقف وبالتالي التفاعل معها بصور إيجابية مستمرة ودائمة لا تنتهي إلا بانتهاء حياته التنظيمية وما يكتسبه خلال تفاعله مع الآخرين، ذلك من أنماط سلوكية والقيام بالواجبات المرغوبة، إلا أن هذه النتائج مرتبطة بكيفية توجيه سلوك ذلك الفرد، وطريقة التفاعل معه.

كما يؤكد "مانهايم" على أن الأفكار والأيديولوجيات ما هي إلا انعكاس للظروف الاجتماعية والتاريخية التي تكون ثقافة الفرد وتشكل آراءه الفكرية لذا يعتقد أن كافة أنماط المعرفة ترتبط بموقع الفرد والأدوار التي يؤديها<sup>1</sup>، فلو أخذنا واحدة من المشاكل التنظيمية التي تعاني منها التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية خاصة في العالم العربي، ويتعلق الأمر بالانفرد بالقرارات وأنماط استعمال السلطة المفرطة وما تحدثه من انعكاسات خطيرة على الكثير من القيم التنظيمية والأخلاقية التي تنظم العلاقة بين أفراد التنظيم الواحد، مما يمثل ضغوطا على الأفراد، كونها تؤثر على القيم بوجه عام، فهي تضعف من القيم الداعية للعطاء أكثر وتدعم القيم الفردية وتزيد من شعور الأفراد بالاعتزاز عن المجتمع، ومن أخطر آثار هذه الضغوط الانسحابية السلبية واللامبالاة، وهذه صور الاستبعاد التنظيمي.

#### 5-6- التهميش:

لغة: تشتق كلمة "التهميش" من الفعل العربي "هَمَشَ" الشيء: جمعه، ويقال همَّ ش فلان: عضه، والمهمَّ ش إسم المفعول يدل على من وقع عليه فعل التهميش. وهمَّ ش الكتاب: وضع له الهوامش، أي وضع له حاشية يذلل بها سردا للمراجع أو لشروح معينة مرتبطة بما ورد في المتن ولكنها أقل أهمية...وتهمَّ ش الشيء: تآكل وتفكك وهو ما يحدث في حالة البثور والخراج ومنه أيضا "الهيميشة" الجراد إذا طُ بخ... ويقال للناس إذا كثروا بمكان فأقبلوا وأدبروا واختلطوا، رأيتهم يهتمشون ولهم "هَمَشَةٌ". ويقال إن البراغيث لتهمش تحت جنبي فتؤذيني باهتماشه"<sup>2</sup>.  
-اصطلاحا: يطلق مصطلح "التهميش الاجتماعي" للتدليل على الحرمان والتسلط على من يقع عليهم من الناس وبيئاتهم والمقصود به الإيقاع وإيذاء فئة أو شريحة أو مجتمع محلي أو إقليم معين داخل البلد أو خارج البلد،

<sup>1</sup> احسان محمد الحسن: -1 رواد الفكر الاجتماعي . . 67، ص 1991 دار الحكمة للطباعة

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، مادة "هامش"، دار صادر بيروت، مج3، ط3، لبنان، 1994

بفعل ما تفرضه القوانين الداخلية والخارجية أو تضافرها معا عبر عقوبات اقتصادية ودبلوماسية. ولكن قد تتظافر بعض العوامل الداخلية كأن تكون منطقة ما متخلفة اقتصاديا عن باقي المناطق في الوطن أو أن تتعرض تركيبها السكانية إلى نوع من الاضطهاد العرقي أو الديني وهنا يمكن لظاهرة التهميش أن تكون معيوشة. لذلك فالتهميش يحدث عبر الآتي:

- 1- الاستعمار الخارجي المباشر أو الوقوع تحت الحماية لدولة أخرى أجنبية لتسيير المجتمع بمعرفتها.
  - 2- غالبا ما تفرز مركزية الحكم وتفضي إلى ما يسمى بالاستعمار الداخلي حيث تتمتع جماعة ما أو إقليم أو طائفة وتستولي على السلطة والثروة في المجتمع على حساب باقي الأقاليم والمناطق وقاطناتها، أو عن طريق التعاون الوثيق ما بين الدول الاستعمارية واحتكاراتها وتأييد لها مع فئات تابعة لها داخل الوطن لتغلب مصالح طبقة معينة ومصالح الدول الاستعمارية على حساب المناطق في البلد ومجتمعه.
- فالتهميش إذن يتمثل في وضع الأشخاص أو الجماعات من المجتمع على هامش الأحداث وخارج سياق تاريخ المجتمع وبعيدا عن وتيرة الحراك الاجتماعي، فالشخص الذي يجد نفسه في حالة إقصاء وتمييز وعزل واستبعاد من المشاركة؛ فهو في وضع مختلف عن الوضع الاجتماعي العام أي بمعنى لا ينعم بما يستفيد به الآخرون في المجتمع الذي هو فيه لكنه ليس جزءا منه.

وقد عرف مصطلح التهميش ما جاء على لسان حامد البشير إبراهيم<sup>1</sup>: "التهميش يعني عدم قدرة المجتمع على تفعيل كل أفرادها بالدرجة التي يحققون فيها ذواتهم ويفعلون فيها مقدراتهم وقدراتهم ومواهبهم وطاقاتهم. وبالتالي فإن التهميش لا يعني ولا ينبغي أن ينحصر في النواحي الاقتصادية الضيقة بل ذو دلالات ثقافية واجتماعية وسياسية وحضارية ورمزية أيضاً (Symbolic) حيث أن التهميش في هذا المضمار يعني غياب الاعتبار (Recognition of Lack) وغياب المعنى (Meaning of lack) وغياب القيمة (Valueless) لجماعة ما".

وبالعامة الجزائرية يختصر قوله في كلمة واحدة كثيرة التداول في المجتمع الجزائري وهي "الحُقرة" و موضوعات التهميش الاجتماعي بأشكالها المختلفة جسدها بحوث الأنثروبولوجيا السياسية وكذلك دراسات علم الاجتماع التنموي. "فقد مال الأنثروبولوجيون على وجه الخصوص إلى دراسة الجماعات الهامشية وكان هذا

<sup>1</sup> انظر حامد البشير إبراهيم: التهميش في السودان بموقع الانترنت يوم 2014/10/27 الساعة 05:17.

[http://www.sudaneseonline.com/ar/article\\_12450.shtml](http://www.sudaneseonline.com/ar/article_12450.shtml)

الاهتمام يرجع في جانب منه إلى الفكرة القائلة بأن يدلنا على معرفة صورة ذلك المجتمع عن نفسه وصورته في أعين المجتمعات الأخرى، وما هي العناصر التي تشكل قيمه الثقافية الأساسية.<sup>1</sup>

ومعنى ذلك أن التهميش يعتبر مرآة عاكسة لحقيقة المجتمع كما أنه صورة من صور عدم الاعتراف بالحقوق السياسية والثقافية والاجتماعية المتمثلة في (الحق في التعليم، الصحة، الإسكان، والمشاركة...).

أما في حالة توافر هذا الاعتراف، فيعتبر الاستبعاد الاجتماعي صورة من صور العجز عن الوصول إلى المنظومات السياسية والقانونية اللازمة بجعل هذه الحقوق واقعا حيا.<sup>2</sup>

ويرى حبيب العايب: " أن هناك أربعة حدود فاصلة بين "المهمش" وغير "المهمش": الحد الأول؛ حدّ فاصل جغرافي مكاني . الحد الثاني؛ حدّ فاصل آخر يُعرّف معيارياً، إذا قرّر المجتمع معايير معيّنة، فإنّ كلّ من يطبقها يوصمون بالعار Stigmatisation بأنّ ممارساتهم غير عادية. الحدّ الثالث؛ ويرتبط بالأصل، الأصل الفضائي أو القبلي أو الديني أو الإثني... هذه الهامشيّة لا تتعلّق في حد ذاتها بالفقر أو الغنى، لكنّها قد تكون منتجة لفقر جماعيّ . الحد الفاصل الرّابع؛ هو التهميش على أساس اجتماعي-اقتصادي. وهذا الحد مرتبط مباشرة بوصول أو عدم وصول الأفراد أو المجموعات إلى الموارد الاقتصادية، وهنا تظهر فئات العاطلين عن العمل، وكلّ من لا يصلون إلى الموارد (التّعليم / الصحة / السكن، والأرض للفلاحين / ومياه الشّرب... إلخ) وهذه هي الفئة الهامشيّة الوحيدة التي يمكن إخضاعها إلى مقولة الكمّ، وقياسها، مع هامش خطأ محدود نسبياً.<sup>3</sup>

#### 6-6- الإقصاء:

لغة: "مشتق من فعل قَصَا، يَفْصُو، قُصُوا، وَقَصَا وَقَصَا وَقَصِيّ، يَفْصِي ي، ويقال قَصَا المكان: بعد، قَصَا الرجل عن القوم: تباعد، والمُقَصَى اسم مفعول يطلق على من وقع إقصاؤه أو استبعاده من نشاط أو عمل أو جماعة أو مجتمع أو من تاريخ أو فضاء أو حق طبيعي..

اصطلاحاً: يعرف الاستبعاد الاجتماعي أو الإقصاء الاجتماعي ، كمصطلح رسمي في الأدبيات الأجنبية، بأنه social exclusion، ويؤكد الباحثون الغرب ، بأن هذا المفهوم يصنف تحت قائمة المفاهيم التي لا يوجد لها تعريف ثابت ، حيث تتعدد التعريفات المختلفة لمفهوم الاستبعاد الاجتماعي ، وبالتالي ، وعلى الرغم من عدم وجود

<sup>1</sup> جوردن مارشال: ترجمة المجلس الأعلى للثقافة، "موسوعة علم الاجتماع"، المجلد الأول، القاهرة ج.م.ع 1998 ، ص 20.

<sup>2</sup> جون هيلز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>3</sup> عادل إبراهيم شالوكا، صحيفة الراكوبة بالسودان حول مفهوم التهميش وأشكاله يوم 2014/10/27 الساعة 35:15 <http://www.alrakoba.net/articles-35:15>

action-show-id-23330.html

تعريف ثابت ، ومستقر. أو حتى معيار متفق عليه دولياً، إلا أن اجتهادات الباحثين عنه، قد أكدت على أن المعيار الرئيسي في قياس ظاهرة الاستبعاد الاجتماعي ستكون " قصور المشاركة المجتمعية " ، حيث أن هذا المعيار الذي يرتبط ، بمشاركة المجتمع ، يتواجد بشكل صريح في متن جميع التعريفات، التي قدمها المتخصصون لتعريف الاستبعاد الاجتماعي.

وقد وُضع لهذا المفهوم مجموعة من التعريفات من قبل العلماء، والخبراء في مجال عمل الهيئات الحكومية و كذلك مجال عمل المنظمات غير الحكومية NGOs ، وغيرها من المجالات التي تتواجد بها الأفراد، ويكون لهم فيها حق المشاركة ، وبشكل عام ، يصف مفهوم الاستبعاد الاجتماعي، الحالة التي يكون فيها الأفراد، عاجزين وغير قادرين على المشاركة الكاملة participation ، في كافة مناحي الحياة الاقتصادية، والاجتماعية ، و كذلك السياسية وحتى المجالات الثقافية.

كما يشار إلى هذه الظاهرة على أنها العملية التي تؤدي تحتاج إلى مشاركة الأطراف المعنيين، كما في مجالات مرتبطة بتقديم مجموعة من الخدمات المختلفة، مثل الخدمة التعليمية، وخدمات الرعاية الصحية، وغيرها من المجالات الحياتية التي تعتمد على الأسس، والتي من شأنها أن تحقق رفاهية المجتمعات، فهم أكثر المعنيين الذين يحتم إدماجهم اجتماعياً، والاندماج الاجتماعي هو المفهوم المناقض لمفهوم الاستبعاد الاجتماعي، والذي يعرف في بيئة الادبيات الأجنبية بأنه social Inclusion.

هو يفيد أيضا الحرمان لا من العضوية ولا من النشاط فحسب، بل يتعداه إلى أن يحرمه منها جزئياً أو كلياً، فالطالب مثلا محروم من امتحان في مادة ما إذا تغيب عن حضورها أكثر من (6) غيابات دون مبرر في مادة أساسية ذلك ما يجعله مقصيا ويترتب عنه إعادة السنة كجزء له حسب القوانين الجامعية الجزائرية.

وتُخصّص فئات اجتماعية وخاصة تلك المستضعفة (المرأة، الشباب، البطال، العجزة...) من الدورة الاقتصادية لأنهم حديثو السن أو شابوا ولا يتوافرون على تجارب أو أنهم يضحمون سوق العمل أو أنهم يتبنون أيديولوجيات ويتخذون مواقف مناوئة لذوي القوة من السلطان.

فهو نوع من الاستبعاد المادي والمعنوي لنظرائنا من الناس لسبب أو لآخر. وهو ما يسري كذلك أن يستبعد أنظمة سياسية مناوئة عبر الحصار الاقتصادي الدبلوماسي وغيرهما، وبذلك يُلجأ إلى الاضطهاد وربما التصفيات الجسدية لهم ولقيادتهم، فقد حدث في الثورة الاشتراكية أن تم القضاء على الطبقة البرجوازية في المجتمع الروسي ومحاربتها، كما أنه تم إقصاء كل ذوي توجه شيوعي في البلدان الرأسمالية من السلطة والتعليم وغيرهما.

6-7-التعسف:

-لغة: هو أخذ الشيء على غير طريقته فيقال: عسفه عسفا أي أخذه بالقوة وعسف الأمر أي فعله بلا روية ولا تدبر، ويقال: عسف السلطان أي ظلم.<sup>1</sup>

-اصطلاحاً:

يعد مفهوم التعسف من المفاهيم الغامضة حيث يصعب تحديده بدقة. ولكن يمكن إدراكه من خلال عدة مظاهر وممارسات من أبرزها القرارات التي تسبب ضرراً للموظف أو المواطن العادي ، بل تمتد لتشمل ممارسات وسلوكيات في التعامل منها عدم القدرة على حل النزاع بين الأطراف المتنازعة، وعدم العدالة في التعامل والتهرب من المسؤولية ، كذلك يظهر التعسف في جوانب عديدة وأكثرها الإقصاء الناتج عن الخوف ربما من جهة أو عدم المواجهة من جهة أخرى. وقد يجد المتعسف بعض الأسباب إلى تدفعه لهذه الحالة.

أما الأسباب فهي متعددة يأتي في مقدمتها ممارسة المدير للسلطة بشكل مطلق بحجة تحقيق الصالح العام. وكذلك شخصية المدير ونظام القيم والمبادئ التي يؤمن بها ومستوى تعليمه ووعيه، وضعف القدرة على الاتصال السليم والديمقراطي. بالإضافة إلى عدم سماع الطرف الآخر والتمهيش ووجود نزعة انفرادية في إدارة الأمور وتقريب من يصغون له ويطبقون الأمور دون نقاش أو إعطاء مبررات عملية وعلمية.

كل هذه الأمور التي ذكرت تخلق آثاراً نفسية سيئة على الفرد والمجتمع حيث يقل مستوى ولائهم وانتماؤهم للمنشأة او المجتمع بصفة عامة ، ويزيد من حدة الضغوط النفسية عليهم ؛ مما يؤثر سلباً في أدائهم وتعاملهم مع الآخرين ليمتد أثره ليشمل أفراد مجتمع المستفيدين من هذه الخدمات ، لذلك من الضروري الاستناد إلى آليات وقوانين تمنع مثل هذه الأنواع من السلوكيات التعسفية وتعدّها تجاوزات تستحق العقوبة والمحاسبة التأديبية. فكل شخص يرى انه مدير لا يعني انه قادر على بسط نفوذه على حساب إرضاء نزواته النفسية والمرضية والتعسف الإداري في وقتنا الحالي شائع جدا لدرجة أن المواطن اصحب يراها حالة عادية لا تثير الاهتمام مثلها مثل الرشوة والخيانة وكل دولة لا تهتم لهذه الظاهرة هي معرضة لتفكك بشكل جزئي وكلي في حالة الاستمرار.

6-8-المؤسسة الاقتصادية:

هي "مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة وفق شروط : القصدية، المكان- في طريقه إلى الزوال، القيم والحاجات، العلاقات. وقد وردت عدة تعاريف " للمؤسسة " نذكر منها تلك

<sup>1</sup> علي بن هادية، القاموس الجديد، الشركة التونسية للتوزيع ، ط1، 1979، ص 672.

المعتمدة في المجال الاقتصادي، ففي الماضي كانت المؤسسة "تتميز بعمليات السوق إذ عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة وبالعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال، وقد تطور هذا الوضع إلى ثلاثة اتجاهات (اتساع الحجم، كثرة المنازعات الاجتماعية، تعقد أنماط التسيير)"<sup>1</sup>.

فتعريف المؤسسة يختلف عند معظم الخبراء، إذ يعرفها مكتب العمل الدولي أنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.

- و"المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج"<sup>2</sup>.

- وهي "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها"<sup>3</sup>.

- وهي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"<sup>4</sup>.

إن المتأمل لهذه التعاريف يلاحظ جليا أنها ركزت على الطابع الاقتصادي الإنتاجي وأهملت بذلك الطابع الخدماتي، كما أهملت توضيح طبيعة أو نوع المؤسسة.

### التعريف الإجرائي للمؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل: إنتاج/تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

### 7-الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى:

دراسة سنيينة محمد بعنوان الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية المسيلة. أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة، 2016، تحت اشراف الدكتور الفضيل رتيبي

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص24.

<sup>2</sup> عمر صخري : اقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص ص24-25.

<sup>3</sup> زكي حنوش : الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الجزائر، 1981، ص 5.

<sup>4</sup> عمر صخري: مرجع سابق، ص4.

استخدم الباحث مدخل العلاقات الانسانية للكشف عن أنماط ممارسة السلطة التنظيمية وعلاقتها بالاستبعاد التنظيمي، حيث انطلقت الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للممارسة السلطوية علاقة بالاستبعاد التنظيمي؟
- كما انبثقت عن هذا الاخير مجموعة من التساؤلات الفرعية متمثلة فيما يلي:
- هل فعالية اتخاذ القرار والمشاركة في صنعه تؤدي إلى التقليل من مظاهر التهميش والتمييز؟
- هل ضعف الاتصال يعزز من ظاهرة الاستبعاد التنظيمي؟
- هل التشدد في الرقابة المباشرة يؤدي إلى عدم تمكين وحرمان العاملين؟
- وقد تمثلت فروض الدراسة في التالي:

- تؤدي فعالية اتخاذ القرار والمشاركة في صنعه إلى التقليل من مظاهر التهميش والتمييز بين العاملين.
- يؤدي ضعف الاتصال إلى تعزيز ظاهرة الاستبعاد.
- هناك علاقة بين الرقابة المتشددة وحرمان العاملين من التمكين.

ولتحقيق هذه الفروض استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، واستعانبت باستمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الإمبريقية، طبقت هذه الاستمارة على عمال مديرية التربية لولاية المسيلة، اذ تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها ما يلي:

- أن النمط السائد في عملية اتخاذ القرار هو النمط الديمقراطي، بحيث أن هناك مشاركة واسعة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات ولو بشكل شفوي، مما أتيح فرصة للمشاركة لدى العاملين مكنهم من تقليص الفجوة بينهم وبين رؤسائهم، هذه المشاركة صنعت لدى العاملين قناعة وولاء وتعاون، والتزام، إذن فالممارسة السلطوية هي التي تتيح فرصة المشاركة من عدمها وهي التي تساهم في الاحتواء والاقصاء.

- أن نمط الاتصال هو نمط يسهل سبل الاتصال في جميع الاتجاهات، مما قضى على مظاهر التهميش والتمييز بين العاملين، ويسهل انتقال المعلومات في الاتجاه الصاعد والنازل، ما مكن العاملين من تأدية واجباتهم وتنمية مهاراتهم. فالنمط الديمقراطي للاتصال دور في التقليل من التهميش والتمييز والاقصاء عكس النمط الاوتوقراطي الذي عزز من هذه المظاهر.

- أن نمط الرقابة المباشرة السائدة نمط ديمقراطي، يعمل من خلاله الرؤساء على توجيه رؤوسهم ها، إلى طرق العمل المثلى، وكيفية تفادي الاخطاء وتصحيحها، وهذا ما مكن العاملين من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، وبالتالي عدم حرمانهم من التدريب المطلوب لتنمية مهاراتهم، في نفس الوقت كان للرقابة الذاتية

وخاصة لدى فئة الوسطى، لها نفس الدور، ما يبين أن للنمط الحرفي ممارسة الرقابة دور في تمكين العاملين واحتوائهم.

وهكذا فقد تثبتت الدراسة صدق الفرضية العامة ويبين أن الممارسة السلطوية من أبعادها اتخاذ القرار، الاتصال، الرقابة والتوجيه، لها علاقة بالتمييز والتهميش وعدم التمكين وهي مؤشرات الاستبعاد التنظيمي.

تشابه دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة الأولى في كون أن كلا الدراستين تناولت أثر الممارسة السلطوية المطبقة على استبعاد العمال داخل المؤسسة الجزائرية، وكذا بعض المؤشرات الدالة على هاته الممارسة .

بينما تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في المتغيرات حيث اعتمدنا في الدراسة الحالية على متغير الاستبعاد التنظيمي على أساس أنه متغير مستقل على عكس هذه الدراسة، التي وظفته على أساس أنه متغير تابع، واختلفنا في الأبعاد المتناولة وبعض المؤشرات التي تم النزول بها إلى الميدان.

بالرغم من ندرة الدراسات التي تناولت موضوع الاستبعاد التنظيمي إلى أنه تم الاستفادة من هذه الدراسة حيث تم الاعتماد عليها في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، إضافة إلى الاستفادة من بليوغرافيا هذه الدراسة بحيث تتم عملية الوصول إلى المراجع التي تصب في موضوع هذا البحث الحالي، كما استفدنا من هذه الدراسة في بناء الاستمارة وكذا المنهج المستخدم في الدراسة.

#### الدراسة الثانية:

دراسة الطالبة سميرة لغويل المعنونة بـ " البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والإمبريقية " دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012/2011، تحت إشراف الدكتور أحمد بوذراع ، استخدمت الباحثة مدخل البيروقراطية من الناحية الإمبريقية والتي تعد خلا وظيفيا يحتاج التعرف على مظاهرها وتقديم آليات لمواجهتها وإدارته ، وكان التساؤل الرئيسي كالتالي:

- كيف يمكن اكتشاف الوظائف الظاهرة والكامنة للبيروقراطية في التنظيمات؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية تمثلت في:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات العينة حول

البيروقراطية والسلطة.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات العينة حول البيروقراطية واتخاذ القرارات.
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والاتصال.
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والأداء.
- وقد تمثلت فروض الدراسة في التالي:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والسلطة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات العينة حول البيروقراطية واتخاذ القرارات.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والاتصال.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين متوسطات العينة حول البيروقراطية والأداء.
- ومن أجل التحقق من هذه الفروض استخدمت الطالبة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على نوعين من الملاحظة الملاحظة المنظمة الملاحظة المباشرة دون المشاركة. كما استعانت باستمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الإمبريقية، حيث طبقت هذه الاستمارة على عمال المصالح الولائية لولاية تبسة، إذ تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها ما يلي:
- إن السلطة في هذه التنظيمات هي سلطة الفجوات القانونية وسلطة المنصب وسلطة المعلومات وسلطة التحالفات ومعياري تقسيمها هو الجانب القانوني والسوسيومتري (العلاقات الاجتماعية).
  - إن القيادة في هذه التنظيمات لا تميل إلى تفويض السلطة، ويدافعون على ذلك بأن لهم القدرة على الإشراف والمتابعة.
  - طول خطوط الإشراف والسلطة وتعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى البيروقراطية.
  - كثرة التعقيدات الناتجة عن تعدد المكاتب والتعليمات.

- انعدام وجود الثقافة التنظيمية من خلال السلطة أو اتخاذ القرار أو الاتصال وهذا ما يؤثر على الأداء. وأوجه التشابه بين دراستنا والدراسة السابقة الثانية تتمثل في أنهما تناولتا موضوع التعسف في استخدام السلطة وتأثيرها في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وكذا في المنطلقات النظرية للممارسة السلطوية. بينما تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الأبعاد المتناولة وبعض المؤشرات التي طبقت في الدراسة.

وقد ساعدتنا هاته الدراسة في إثراء الجانب النظري لدراستنا، إضافة إلى الاستفادة من الخطوات المتبع في الدراسة والتي تصب في موضوع هذا البحث الحالي، كما استفدنا من هذه الدراسة في بناء الاستمارة وكذا المنهج.

---

# الفصل الثاني

## الممارسة السلطوية

---

1- الممارسة السلطوية والإسهاب المفاهيمي

2- نظريات المفسرة الممارسة السلطوية

3- أنماط السلطة

4- الأنماط السلطوية حسب فيبر

5- الممارسات السلطوية من منظور روبرت مشلز

6- تطور علاقات السلطة في المؤسسة

7- مناقشة بحثية لواقع الممارسة السلطوية في المؤسسة

الجزائرية

---

تمهيد:

لقد أدت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المجتمعات الغربية خلال الثورة الصناعية وبعدها إلى تشجيع عدد من المفكرين والباحثين للخوض في دراسة المشاكل التي بدأ تظهر في البيئة التنظيمية والصناعية، صببت معظم هذه المحاولات في خانة إيجاد مقترحات تساهم في الاستثمار الأمثل لمختلف الموارد البشرية والمادية قصد زيادة الإنتاج أو توفير بيئة عمل أكثر إنسانية للأفراد، وقد ظهرت في بدايات القرن العشرين اتجاهات هدفت إلى تأطير الأفكار والممارسات التنظيمية، بما فيها الممارسات السلطوية على شكل نظريات،

تعتبر السلطة في مجال العمل من المرتكزات الهامة والدعامات الأساسية التي تلعب دورا رئيسيا للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أدائه لما يتناسب وتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة من طرف القائمين على شؤون المؤسسة، وقد حظي مفهوم السلطة باهتمام الباحثين والمفكرين في مختلف التخصصات كعلم السياسة وعلم الإدارة وعلم الاجتماع عمل وتنظيم على وجه الخصوص، وقد اختلف استخدام مفهوم السلطة من باحث إلى آخر كما ارتبط بعدة مفاهيم كالمسؤولية والقوة والنفوذ والسيطرة.

يبقى إذن المفهوم العلائقي للسلطة يمتاز ببعده النظر في تحديد المفهوم الفعلي (الواقعي) والإنساني لهذه الظاهرة، إذ يكتسي هذا المفهوم صبغة شمولية حيث ينادي بأن الأفراد يقبلون القرارات والأوامر من الآخرين، بمعنى يسمحون للآخرين بالتأثير على سلوكياتهم في ظل ظروف معينة ذكرها لنا هوف Hougue وآخرون، سنحاول في الصفحات التالية هيكلة بعض ما يتعلق بالممارسة السلطوية في شكل مباحث.

1- الممارسة السلطوية والإسهاب المفاهيمي.

1-1- ماهية السلطة:

توصف السلطة بأنها القدرة والقوة والطاقة الممارسة والاستطاعة سواء المادية أو الذهنية، الادارية والمعنوية<sup>1</sup> وأحيانا بموجب مفهوم الرقابة والتوازن.<sup>2</sup>

ترجع بدايات التفكير حول قضايا الحكم والصراع من أجل السلطة إلى الأعمال الفلسفية الأولى التي دارت محاولاتها الفكرية والقانونية حول مسائل محددة بتسيير ومراقبة الحياة العامة لمجتمعات المدينة أو الدولة، مما يعني أن الإنسان قد اكتشف مبكرا أهمية وجود سلطة تعمل على حل النزاعات وإقرار العدل بين أفرادها، مع حرصها على توزيع المهام والموارد بعدل وهذا ما جعل "جورج بالندييه" يستدل على أقدمية السلطة إلى المجتمعات البدائية، لأن الحاجة إلى السلطة كانت ولا زالت تعني حفظ المجتمعات من أسباب الفوضى واقرار النظام، ويؤكد على أن السلطة مهما تعددت الأشكال التي تطبع طرف اشتغالها فقد عرفت كل المجتمعات الإنسانية حتى البدائية منها، فهي دوما في خدمة نسق اجتماعي لا يمكنه الحفاظ على نفسه دون تدخل كل من العادات أو القوانين، ومن خلال توافق آلي مع القواعد.<sup>3</sup>

انطلق علماء الاجتماع والسياسة في الولايات المتحدة الأمريكية عند تحديدهم لمدلول السلطة من مفهوم النفوذ، ولذلك عارض عالم الاجتماع الأمريكي أريك روي كل الذين فهموا السلطة بأنها القوة التي يمارسها البعض أو استخدام العنف لأن ذلك حسب قوله "يحد من فكرة السلطة ويمنحها تأكيدا خاطئا، فجوهر السلطة ليس أنها قوة أو عنف، ولكنه تأثيرا للذين يتمتعون بالسلطة على أحكام وأفعال الآخرين دون اللجوء إلى العنف".<sup>4</sup>

غير أن هناك من الباحثين من أبعد عن مفهوم السلطة جانب الإكراه للنفوذ، ومن ضمن هؤلاء العلماء "روبرت دال" الذي عرف النفوذ بوصفه "علاقة بين فاعلين يتمكن بواسطتها احدهم من دفع الآخرين إلى التصرف بطريقة مختلفة، كما قد يفعلونه دون هذه العلاقة".<sup>5</sup>

وهذا في حين أنه عرف السلطة بأنها حالة خاصة من ممارسة النفوذ، تنطوي على خسائر قاسية بالنسبة لمن يفرض الامتثال، ولا يبتعد "هارولد لاسويل" عن هذا المعنى حيث يعرف السلطة من خلال النفوذ

<sup>1</sup> سامي ذبيان وآخرون، قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، رياض الريس للكتب والنشر، لندن، 1990، ص 260.

<sup>2</sup> عبد الوهاب الكيالي، موسوعة السياسة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ج 3، بيروت، 1990، ص 215.

<sup>3</sup> روبرت أدال، التحليل السياسي الحديث، ترجمة علي أبو زيد وعلي الدين الهلالي، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ط1، 1993، ص 10.

<sup>4</sup> أريك روي، مقدمة في دراسة السلوك والمؤسسات السياسية"، تر: عبد الهادي الجوهري، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ج 2، 1985، ص 137.

<sup>5</sup> روبرت أدال، مرجع سابق، ص 49.

فيعتبرها حالة خاصة من ممارسة النفوذ، فهي العملية التي تؤثر في سياسة الآخرين، بواسطة التهديد أو الاستخدام العقلي للحرمان القاسي اثر عدم الامتثال للسياسات المقررة.

وفي ضوء هذه التعريفات تصبح السلطة تمثل شكلا محددًا من أشكال النفوذ وهي الأشكال التي تتضمن القهر والإكراه.

واستنادًا لمفهوم النفوذ عرف "دوفرجه" السلطة بقوله: السلطة هي هذا الشكل من النفوذ أو القدرة الذي تقيمه معايير ومعتقدات وقيم المجتمع الذي تمارس فيه".<sup>1</sup>

وبهذا حاول المختصون قياس النفوذ من خلال الدراسة الميدانية والكشف عن أثره على صناعة القرار سواء على المستوى المحلي أو الوطني.

كما تبرز وجهة أخرى يمكن الخوض فيها من أجل تحديد ماهية السلطة، فالسلطة هي ظاهرة اجتماعية ترتبط بالقوة، إذ أن القوة تنخرط وتتغلغل داخل كافة جوانب المجتمع هذا ما أحدث تباينًا في الاتجاهات عند محاولة تحديد مدلولها، حيث يعرفها "توم بوتومور" على أنها: " قدرة الفرد أو فئة اجتماعية على انتهاج سبيل في العمل على اتخاذ وتنفيذ القرارات إذا اقتضت الضرورة ضد مصالح لتحقيقها والمحافظة عليها".<sup>2</sup>

أما دهرندروف فقد اعتبر القوة خاصية طارئة تكون للأفراد من كونها للبناءات الاجتماعية، وأنها علاقة اجتماعية واقعية في حين أن السلطة علاقة شرعية، كما يؤكد على غرار كثير من الباحثين والمفكرين بأن اللجوء إلى القهر والعنف يصبح نادرًا في المجتمعات التي تكون فيها الأنظمة السياسية شرعية. ولذلك فالسلطة هي القوة المقبولة اجتماعيًا، فهي حق لبعض الأفراد لممارسة القوة واصدار الأوامر والتعليمات، وواجب من جانب الآخرين الامتثال والطاعة.<sup>3</sup>

فالسلطة التي تجد قبولًا لدى أفراد المجتمع تستغني عن استخدام القوة القهرية إلا نادرًا، وهي تتضمن بالأساس شكلا من أشكال القوة وهي القوة الشرعية والنظامية.

ويلاحظ بأن مفهوم النفوذ يسمح لنا بالتعرف على مواقع الذين يستحوذون على بعض أشكال القوة، ويؤثرون بالتالي على قرارات السلطة.

<sup>1</sup> موريس دوفرجه، علم اجتماع السياسة، تر: سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 1991، ص 125 .

<sup>2</sup> توم بوتومور، علم الاجتماع السياسي، تر: وميض نظمي، دار الطليعة، بيروت، ط 1، 1986، ص 7 .

<sup>3</sup> محمد علي محمد، أصول الاجتماعي السياسي، السياسة والمجتمع في العالم الثالث، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ج 2، ص 19 .

كما أن تمحور السلطة حول مفهوم القوة يسمح لنا بالتمييز بين الأشكال التعسفية والقهرية لاستعمال القوة في حال غياب الشرعية واهتزازها وبين الأشكال القائمة على الامتثال للأوامر.<sup>1</sup>

كما يؤكد "فوكو" أن السلطة هي استراتيجية أكثر منها ملكية وذلك من خلال قوله: "فهي تمارس أكثر مما تملك، ليست حقا تحتفظ به لنفسها الطبقة السائدة وتحتكره بل هي مفعول مجموع مواقعها الإستراتيجية".<sup>2</sup>

ومن بين تعريفات للسلطة سيستوقفنا التعريف الذي وضعه المفكر الفرنسي "ريمون أرون" وقال فيه: "السلطة هي المقدرة على الفعل أو التدبير"، ويتخذ هذا المفهوم بعده الحقيقي عند ممارسة الفرد سلطته على الآخرين، أما التعريف الثاني فيقول: "إن السلطة هي العلاقة التي يسعى من خلالها كل فرد أو مؤسسة إلى تسخير الأفراد والمؤسسات الأخرى للعمل طبقا لإرادتهم".<sup>3</sup>

تلعب السلطة دورا جوهريا أساسيا في التأثير على سلوك الفرد العامل في مجال العمل وذلك من خلال توجهه الى تنفيذ تعليمات وقرارات القائمين على شؤون المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسوم، وقد اختلف الباحثون والمفكرون الكلاسيكيون والمحدثين حول مفهوم موحد للسلطة، وذلك لإختلاف أوجه النظر وأدوات الإجراءات البحثية في دمج أبعاد تنظيمية، التي تعزز أهمية الممارسات السلطوية التنظيمية، باعتبارها مفهوم يحمل في طياته تراثا ضخما وثقيلًا من التراكمات النظرية والعملية التي عبرت مراحل عديدة منذ وجود الكيان البشري ثم الكيان التنظيمي.

#### 2-1- الممارسة السلطوية التنظيمية:

ممارسة من اسم "مَرس" و"مَمَارَسَة": عالجه وازوله، وَمَارَسَ الأمور والأعمال وَمَمَارَسَة للأمور، المَمَارَسَةُ البيع والشراء بغير مزايدة ولا مناقصة.<sup>4</sup>

أما السلطة التنظيمية في الحقيقة هذا مفهوم يتكون من كلمتين سلطة وتنظيم، مما يعني السلطة الممارسة داخل التنظيم والتي لها أهداف معنية واجب تحقيقها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نور الدين زمام: السلطة وإشكالية التنمية بالبلدان النامية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة دولة في علم الاجتماع بجامعة الجزائر، 2001/2002، ص 174.

<sup>2</sup> جيل دلوز، المعرفة والسلطة، مدخل لقراءة فوكو، ترجمة: سالم يفوت، المركز الثقافي الغربي، ط 1، بيروت، لبنان، الدار البيضاء، المغرب، 1987، ص 31.

<sup>3</sup> حمدي الكنسي، السلطة وطول العمر، مكتبة جزيرة الورد، ط 1، بدون بلد، 2010، ص 11

<sup>4</sup> مجمع اللغة العربية، المعاجم والقواميس، الناشر: مجمع اللغة العربية، بدون بلد، 2009، ص 578

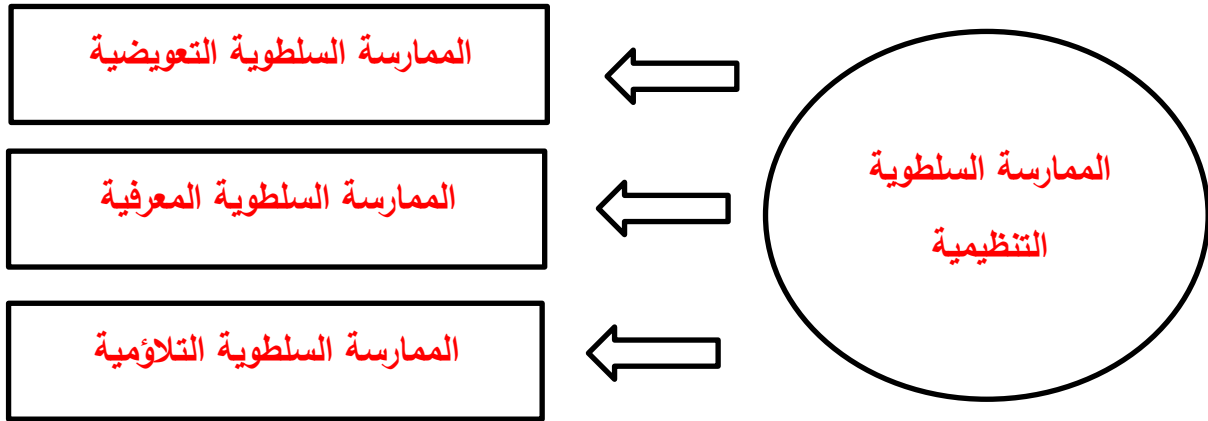
<sup>5</sup> محمد خالدي، تمثيلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، رسالة نيل ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2006، ص 123.

طالما أن الممارسات السلطوية التنظيمية تشكل مجموعة من العلاقات والنظم المتشابكة التي يتداخل فيها ما هو تعويضي بما هو معرفي بما هو تلاؤمي، والتي يتم من خلالها التأثير على سلوك الفئات الفاعلة كمنطلقات دافعة للعمل.

يعتبر "جون كينيث جالبريث" في كتابه (تشریح السلطة) أن لممارسة السلطة أوجه عديدة وكيفيات ثلاثة أساسية، لا تخرج عنها السلطة وقد تنتقل فيما بينها بحسب الظروف والأحوال وهذه الكيفيات هي الكيفية القسرية، الكيفية التعويضية الكيفية التلاؤمية<sup>1</sup>، وفي قوله تعالى ((هلك عني سلطانيه))<sup>2</sup> معناه ذهب عني حجتی.

هذه الكيفيات مختلفة ومتباينة ويعتمد كل وجه منها على إمكانيات وقدرات ووسائل تختلف من وجه لآخر، وتؤدي كذلك الى نتائج وغايات مختلفة<sup>3</sup>.

لذلك هناك أوجه أساسية لممارسة السلطة التنظيمية من خلال الكيفيات الهيكلية الأنماط السلطوية بممارسات المختلفة التي يعتمد عليها كل نمط سلطوي، الشكل التالي يوضح ذلك: الشكل رقم (01): يوضح أوجه الممارسات السلطوية التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبة

انطلاقاً من أن الممارسات السلطوية التعويضية تنبع من أسلوب الحوافز المادية والإغراء، المادي واستخدام المكافآت المادية وتقنين الإجراءات الرسمية، التي تظهر في إطار ربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط رسمية، كما تقوم الممارسات السلطوية المعرفية على تمكين العاملين بإعطائهم مزيداً من الإستقلالية وصنع القرارات وتدعيم المهارات الفنية للعمل، لأن ذلك كفيل بإحساسهم بأن عملهم له معنى وقيمة وأهمية.

<sup>1</sup> سالم القمودي، سيكولوجية السلطة، بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة، ط 1، مكتبة المدبولي، القاهرة، 1999، ص 38.

<sup>2</sup> سورة الحائة، الآية 29.

<sup>3</sup> سالم القمودي، مرجع سابق، ص 38.

كما أن الممارسات السلطوية التلاؤمية تعتمد على أسس الإقناع والحوار بتنمية مهارات الذكاء الإنفعالي، وهذا ما تؤكد عليه منطلقات الأنسنة باستخدام العمل بروح الفريق وحرية التعبير والرأي والإتصال المفتوح بين الرئيس والعاملين، وتسمى السلطة عندئذ باسم الدرجة التي تعمل فيها أو كيفية التي تمارس السلطة وفعالها، وتكون السلطة تعويضية عندما تعتمد على الثروة والمال والمكافآت والهبات والهدايا، وتكون السلطة تلاؤمية عندما تعتمد على الحوار وتبادل الرأي وتسعى إلى التوافق مع الآخرين واحترام حقه في التعبير وكرامته.<sup>1</sup>

لقد شكلت منطلقات "الفيبرية" الترسيمية المفاهيمية في إطار تكريس الممارسات السلطوية وتقنينها، بمثابة البوادر الأولى في فهم المعنى لديناميكية السلطة ومعالجتها من ناحية سوسيو تنظيمية على أساس أنه ربط في تحليله للتنظيم البيروقراطي بمفهوم السلطة، حيث كان ماكس فيبر weber الأول بين جميع علماء الاجتماع الكلاسيكيين الكبار الذي عزل بشكل واضح جدا مفهوم السلطة والذي عمل جهده لمعالجته<sup>2</sup>، حيث أن مفهوم السلطة عند فيبر بقول "احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين".<sup>3</sup>

وقد صنفها فيبر إلى ثلاثة سلطات تعبر عن أشكال التنظيم، وذلك حسب الاختلاف الجوهرى على مستوى الشرعية وهي: السلطة الملممة الكاريزمية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية. إن ممارسة السلطة تفترض وجود طابعا شرعينا لهذه الممارسة، من خلال الامتثال للأوامر الشرعية والتكيف معها وبالتالي السلطة علاقة شرعية بين السيطرة والخضوع.

الذي أكد على السلطة "الفيبرية" العديد من المنظرين السوسولوجيين، منهم "دارن دوراف" حيث ميز بين السيطرة والخضوع وهما الثنائية التي تولد الصراع، فالسيطرة تعني المشاركة في ممارسة السلطة أما الخضوع فيشير إلى الحرمان من السلطة، وبهذا انطلق من علاقات السلطة أو السيطرة في تكوين نظرية عامة في الصراع، فالسلطة عنده عبارة عن احتمال طاعة أشخاص معينين لقائد جماعة معينة.<sup>4</sup>

إن للممارسات السلطوية التنظيمية، لتضمن معالم النمط السلطوي (السلطة المعرفية، التعويضية والتلاؤمية) تعد كتركيبة بنيوية لحاجات الفاعل والعاكس لدوافع السلوك في مختلف المواقف القيادية، فالأسس السلطوية، أسس الإقناع والحوار، أسس الخبرة ومهارات الذكاء الإنفعالي تعد القاعدة الركينة المبلورة لتوجيه وتحريك السلوك، وتضمن الامتثال داخل التنظيم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

<sup>1</sup> سالم القمودي، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> ر.بودون، ف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 372.

<sup>3</sup> الحسيني السيد، نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 46.

<sup>4</sup> طاهر حسو الزبياري، النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 222.

2-نظريات المفسرة الممارسة السلطوية:

1-2-نظرية تايلور: "فكرة الإدارة العلمية"

إن فكرة الادارة العلمية والتي اخذت ضجة كبيرة في اذهان مسيري أعمال المصانع حيث يقول تايلور في جوهر نظام الادارة العلمية للعمل يعني ثورة كاملة في أذهان العمال. ثورة كاملة بمعنى كيفية تصورهم لواجباتهم اتجاه مستخدميهم النظام يعد كذلك بمثابة ثورة كاملة لدى الإداريين في المصانع. حسب تايلور فان فكرة تنظيم الانتاج تمده حسبه إلى التوضيح أن مصلحة المستخدمين والعمال يمكن أن تكون متقاربة عوض أن تكون متنافرة.

حيث يقول أنه عوض أن يتصارع هؤلاء على كيفية تقسيم القيمة المضافة لما لا يقومون بالاتحاد فيما بينهم من أجل رفع هذه القيمة المضافة وتحسين نصيبهم منها ويرى أنه بإمكانه أن يجمع بين طموح المستخدمين والعمال في آن واحد مما من شأنه أن يحقق رفاهية واستقرار اجتماعي دائم.

كان تايلور حقا قادرا على السيطرة الشبه كلية على تقنيات الانتاج، وكذا على معظم المسائل الادارية والمتعلقة بالمستخدمين مثل تقسيم المهام وتحديد مستوى كل مهمة والقدرة على المراقبة الجيدة. وليستمر هذا التقدم ينبغي حسب تايلور اجراء دراسة علمية للعمل التي ينبغي أن تصل إلى التنظيم العلمي للعمل TOS انطلاقا من هذه الطريقة في تنظيم الانتاج يعتقد تايلور أن مصالح العمال والمستخدمين يمكن أن تكون متقاربة وليست متنافرة. ويمكن أن نقول أن الإدارة العلمية هي:

- احداث ثورة عقلية لدى الإدارة العلمية والعمال وإحلال الأساليب العلمية من المفاهيم القديمة.
- استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.
- العمل على توظيف جو من التعاون بين العمال والادارة.
- التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها على وظيفة التنفيذ.
- تطبيق مبدا التخصص في وظائف الاشراف.

أ-المبادئ التي جاء بها تايلور:

-التقسيم الأفقي للعمل: يقوم هذا المبدأ على تقسيم العمل إلى وحدات اختصاص في المهام وفي دراسة الوقت اللازم لإنجاز المهام وهذا من أجل التوصل إلى أحسن الطرق للعمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نظرية المنظمة للدكتورة خليل محمد حسن الشماع، دار الشباب، الإسكندرية. J.M.plane : Théories des organisations.

-التقسيم العمومي: يقصد به الاختيار العلمي للعمال عن طريق دراسة خبرتهم أي عن طريق اختيار العمال المنضبطين والعمال المبدعين للعمل. وهو المبدأ الذي اعتمده تايلور من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

-نظام الأجرة والمردودية: تتمثل في إعطاء مكافئات في العمل وهذا بغرض رفع درجة الانتاجية عن طريق تحفيز العامل حيث يسعى إلى فرض الأجرة بالقطعة حيث أن هذه الطريقة ترفع بصورة معتبرة درجة تحفيز العمال ومضاعفة مجوداتهم لأنهم سيقومون برفع أجورهم من هذا العمل.

-مبدأ المراقبة في العمل: انطلاقاً من هذه المبادئ السابقة الذكر كل تصرف وكل حركة يقوم بها العامل في اطار عمله نجدها مراقبة وهذا ما أدى إلى وضع داخل المصانع ما يسمى بالمراقب الذي توكل له مهمة مراقبة العمال في العمل.

## 2-2- نظرية X.Y ماكجريجور دوجلاس:

قام دوجلاس ماكجريجور بتقديم نظريتي (y - x) وذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة وقد وضع ذلك في كتابه " الإنسان في العمل"، حيث وضح أن نظريتي y - x أحدهما تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية (X) القيادة المتسلطة المتهممة بالإنتاج والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته.

### أولاً-مبادئ نظرية X.Y ماكجريجور دوجلاس:

#### أ-مبدأ إدارة التحكم والسيطرة (مفهوم نظرية x):

- يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين .
- يهيمن على سير العمل .
- لا يثق إلا بنفسه وبآرائه .
- يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب .
- يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل .
- يعمل بحزم تجاه التلكؤ بالعمل ، أو قلة الإنجاز .
- لا يقبل النقد من الآخرين .

#### ب-مبدأ إدارة تفويض العاملين (مفهوم نظرية y):

- يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ، ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع .
- يشجع المبادرات والإبداع في العمل .
- يدرب ويوجه العاملين .

- يكون مثلاً يحتذي به .

- يعترف بالعمل الجيد ويقيمه .

- يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية .

- يشجع العمل الجماعي .

ثانياً-محتوى نظريتي (y-x) بالنسبة للإنسان :

- الإنسان كسول بطبيعته، ويكره العمل. العمل وبذل الجهد أمر طبيعي للإنسان.

- الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية. الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية.

- الإنسان لديه دافع الإنجاز هي العمل الإنسان لديه قدرة من الانضباط والدافع لإنجاز العمل.

- الإنسان موضوع فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والأمان. الإنسان لديه احتياجات متعددة يشبعها.

- يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد واستخدام السلطة الرسمية والحوافز الأجرية. يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين.

- النظرية لا تهتم بالإنسان وتعتبره مهملًا ولا يستحق العمل والتوجيه وغير مسئول ولا يتحمل المسؤولية ويحاول التفلت منها وليس له إنماء لها وهي تهتم بالجانب المالي على الجانب الإنساني اهتمامها بالإنسان ودوره الفاعل في إنجاز العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة بالمؤسسة ودور المؤسسة بالعناية بالفرد والاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون الذي يخدم مصلحة الطرفين.

ثالثاً-نظرة (x,y) للعمل من حيث التشاؤم والتفاؤل :

عناصر الاختلاف نظرية (x) الاتجاه التشاؤمي نظرية (y) الاتجاه التفاؤلي.

- النظرة إلى العمل: العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا بد منه) . العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة .

- المقدرة على الابتكار: معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار، ويميلون إلى الحلول التقليدية في موجهتها. القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً، ومعظمهم لديهم القدرة على الابتكار.

- حجم العمل: معظم الأفراد يميلون إلى الحد الأدنى من المطلوب إنجازه الذي يعفيهم من المساءلة عند عدم الإنجاز. معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل .

- الطموح وتحمل المسؤولية: معظم الأفراد غير طموحين، وليسوا على مستوى المسؤولية، ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة. معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرين بالثقة .

- مستويات التحفيز: يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية، والأمان (التحفيز المادي). يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة، التقدير، وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).

- التوجيه: لا بد من إشراف المباشر والدقيق، والضغط بالقوة؛ لتحقيق الهدف. يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصياتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

جدول رقم(01): بين الملامح الرئيسية لكل من نظرية x ونظرية y

نظرية x (الاتجاه التشاؤمي)	نظرية y (الاتجاه التفاؤلي)
العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا بد منه)	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة .
معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها .	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً، ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يفهمهم من المساءلة عن عدم الانجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل .
معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية، ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عم لهم في كل خطوة .	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة .
يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية الأمان (التحفيز المادي)	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)
لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف .	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصياتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب .

3-أنماط السلطة:

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

فالفرد محكوم بسلطة الإدارة التي يعمل بها، وسلطة منظومته العقائدية التي يؤمن بها، وسلطة العادات والتقاليد التي يمارسها وسلطة الأسرة التي ينتهي إليها، وسلطة الدولة التي يعيش فيها، وهكذا فالإنسان محكوم بسلسلة من السلطات المحيطة به بشكل دائم ومستمر ومتفاعل ومركب في آن واحد ومجموعة هذه التفاعلات تشكل له واقعه. وبهذا التوصيف فإن التركيبات المجتمعية لا تقوم على الثنائية الضدية، فالمجتمع لا ينقسم إلى أقوياء وضعفاء، رؤساء ومرؤوسين، بل هناك مجموعة علائقية لقوى متنوعة متعددة، تتكون منها أجهزة الإنتاج وتعمل من خلالها، وتشكل المؤسسات الحامل للانقسامات والنزاعات والرابط بينها.

والسلطة بهذا الاعتبار ما هي إلا حركة بواسطتها تحول القوى فتخفف من حد قوى لحساب قوى أخرى، أو تزيد من حدة قوى، أو تعمل على قلب الموازين بفعل الصراعات التي لا تتوقف؛ إذن السلطة هي الاستراتيجيات التي تؤثر في القوى وتجسد أهدافها وتتبلور من خلال مؤسسات الدولة وأجهزتها كما تتبلور في القوانين وكافة أشكال الهيمنة المجتمعية الأخرى.

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

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

<sup>1</sup> ربح كعباش، علم الاجتماع التنظيم ، مخبر علم الاجتماع الاتصال، الجزائر، 2006 ، ص 44 .

الديموقراطي، فيما هناك نمط ثالث وهو النمط الترسي (الفوضوي) كما أن هناك أنماط أخرى تطرق إليها ماكس فيبر سنذكرها فيما يلي:

### 3-1- النمط الديكتاتوري أو الاستبدادي:

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

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

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

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

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

هذا إلى جانب أن النمط الأوتوقراطي وتبنيه من بعض الرؤساء يولد لدى المرؤوسين شعورا بالخوف وتجنب الاحتكاك " فالمرؤوس يشعر دائما بأن الرئيس يملك قوة ومكانة من شأنها أن تؤثر في مستقبله الوظيفي

<sup>1</sup> بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر، ص 115.

<sup>2</sup> محمد على محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص 446.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 392.

(الترقية)، وهذا الشعور قد يجعل المرؤوس يحجم عن إيصال كثير من المعلومات لرئيسه حتى ولو كان لها تأثيرها الفعال في تحقيق أهداف المنظمة".<sup>1</sup>

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

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

### 2-3- النمط الديموقراطي:

يؤكد الباحثون أنه " نمط يتفادى سلبيات النمط التسلطي، ويسمح بإشراك العمال في اتخاذ القرارات وابداء آرائهم في مختلف قضايا التنظيم، إذ لم يبق القائد هو الأمر والنهي الذي يقوم بكل شيء بمفرده".<sup>3</sup>

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

اللامركزية وتفويض السلطة وقلة المستويات الإدارية أي قصر خط السلطة فينعكس ذلك على طبيعة الاتصالات صاعدة ونازلة، كما أن من أهم "سمات القائد الديموقراطي أن ينظر إلى شخصه على أنه منسق لأعضاء منظمته وأن يعطي لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومواقفهم، وأن يظهر بمظهر المثل لهم والأمين على مصالحهم لا كرئيس... ويكون على القائد أن يعمل على التركيز على رفع روحهم المعنوية وعلى خلق قنوات اتصال

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا ، المرجع السابق، ص392.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص313.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص60.

<sup>4</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، المرجع السابق، ص313.

فعالة في التنظيم نحو تحقيق أهدافه برشد وبكفاءة<sup>1</sup>. ولذلك على عكس النمط السابق هذا النمط يتيح تدفق المعلومات بين أرجاء التنظيم ولذلك " نوع الاتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة، فكلما كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال العمودي من أسفل إلى أعلى قليلا وصعبا وكان الاتصال العمودي من أعلى إلى أسفل كثيرا ويقتصر على إصدار الأوامر"<sup>2</sup>.

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

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

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

### 3-3- النمط الترسلّي:

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

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، المرجع السابق، ص 60.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص 146.

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، دس، ص 6.

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

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

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

<sup>1</sup> ياغي محمد عبد الفتاح، درجة الرضا الوظيفي للعاملين، الأردن، 1996، ص132.

<sup>2</sup> كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، الأردن، 1992، ص 212.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص212.

4-1 الأنماط السلطوية حسب فيبر:

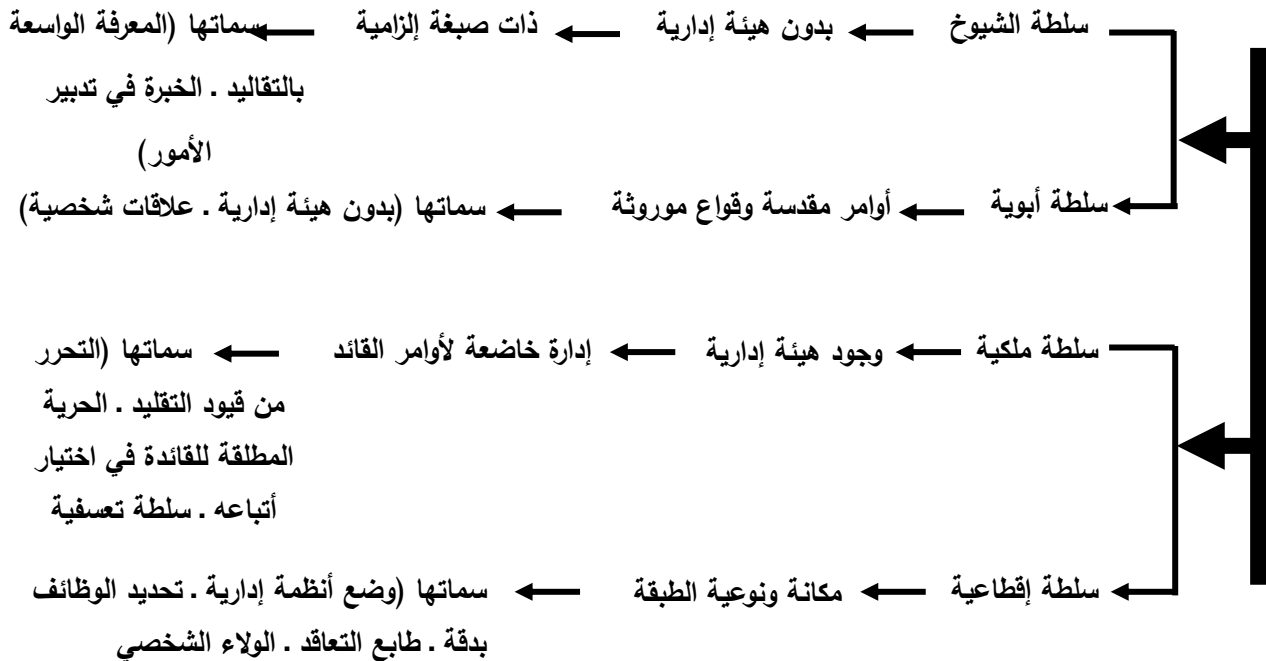
كما حدد فيبر " ثلاثة أنماط أو نماذج أساسية تتمثل فيما يلي:

أ-السلطة التقليدية: تقوم هذه السلطة على الاعتقاد بقدسية التقاليد القديمة المتوارثة، بعيدا عن صيغ العقلانية التي يبلور غيابها تنظيم بنية العمل في إطار شخصي، يفتقد للمعايير القانونية التي تركز مفهوم العقلي للاقتدار كآلية فعالة لاختيار الفاعلين وضبط وتنميط سلوكهم التنظيمي.

يتضح هنا أنه لا وجود للوظائف في ضوء القواعد التقليدية وإنما هناك مكانات (مراتب) شخصية تحدد أصحاب السلطة الشرعيين، تربط صلة خضوع شخصي برؤسائهم.<sup>1</sup>

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

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



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

<sup>1</sup> علي السلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص 63.

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

ويشير "بندكس" إلى أن فيبر يعرف السلطة العقلانية بأنها الاعتقاد بالعقلانية لنماذج من القواعد المعيارية، وأن مفهوم العقلانية نفسه يحمل عدة معان فيمثل أسلوب معين من التفكير وادراك العالم الواقعي بمزيد من الرؤية والمقومات المجردة كما يمثل أسلوب معين في الحياة وشرعية هذا النمط من السلطة تكون من خلال ممارسة القوة ذات الطابع السياسي والتي تعتمد على القواعد القانونية، ذات الصفة اللاشخصية، بل يكون الامتثال والخضوع حسب تلك القواعد المعيارية<sup>1</sup>.

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

ج-السلطة الكاريزمية أو الملهمة: تعني كلمة كاريزما "Charisma" في اللغة الإغريقية الرحمة الإلهية، وأول من استعملها "أرسنت ترولتش" ثم ماكس فيبر الذي كان يعني بها قابلية الشخص على القيادة والإلهام بفضل قوة شخصيته وعبقريته وعقيدته<sup>2</sup>.

فالكاريزمية تقوم على الاعتقاد المطلق لقدسية معينة أو استثنائية لبطولة مثلا أو صفات شاذة تفوق قوة الشخص العادي<sup>3</sup>.

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

<sup>1</sup> مولود زايد الطيب، علم الاجتماع السياسي، منشورات جامعة السايح من ابريل، بنغازي، 2007، ص 82-85.

<sup>2</sup> إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، لبنان، 1999، ص 526.

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 2.

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

ويؤكد فيبر أن الهالة لا تصمد لفترة طويلة ولا تمتد بعيدا حيث أن القيادة الكاريزمية تمضي في النجاح إذا كان عدد أتباعها ومؤيديها قليلا، الأمر الذي يحدث في بداية الحركة الدينية أو الإصلاحية أو الثورية التي يتزعمها القائد الكاريزماتي وبعد نجاح أو استقرار هذه الحركات يزداد عدد مؤيديها وأنصارها، فتحتاج إلى أجهزة إدارية وأموال وقوة عسكرية، وما إلى ذلك من أنظمة بيروقراطية رسمية تفقد القيادة صفاتها السابقة وتتحول إلى قيادة دستورية شرعية. كما اعتقد أن معظم التغيرات الكبرى في تاريخ المجتمع الإنساني كانت نتيجة لأفراد ذوي إمكانيات كاريزمية قادر على إخضاع أعداد كبيرة من البشر.<sup>1</sup>

#### 5- الممارسات السلطوية من منظور روبرت ميشلز:

الاوليجاركية هي حكم سياسي تنحصر فيه السلطة بين أيدي عدد قليل من الأفراد أو الأسر وليست الاوليجاركية، الشكل المبالغ فيه للأرستقراطية فحسب، وليست حكم عدد قليل من الأسر الأرستقراطية في الزمن الماضي، بل هي ظاهرة حديثة العهد تركت بصمات بعيدة الأثر على المنظمات الإرادية. وتعتبر المنظمات الاختيارية، ولا سيما النقابات، بحكم أنظمتها، منظمات ديمقراطية، وهي تركز، حسب المعنى التقليدي للكلمة، على مشاركة أعضائها في إدارة الشؤون واتخاذ القرارات. ولكن، ما يصاغ على الورق، لا يحدث دائما في الواقع، وفي الحقيقة تتحول هذه المنظمات الديمقراطية، لتصبح في الممارسة أشكالاً حقيقية من أشكال الاوليجاركية.

وكان روبرت ميشيلز (Robert Michels) (أول من درس دراسة منهجية ظاهرة الاوليجاركية في المنظمات الاختيارية. وهو، إذ يستخلص وجود "قانون الاوليجاركية الحديدي"، الذي لا تفلت منه أي منظمة ديمقراطية، يفتح الطريق أمام الكثير من الباحثين الذين أثبتوا في غالبتهم ملاحظاته وتأكيداته الرئيسة. فلماذا إذن تتحول المنظمات الديمقراطية إلى منظمات أوليجاركية؟ وقد درس ميشيلز (Michels) وآخرون غيره هذه الظاهرة، وسجلوا العوامل التالية:

أ-تسمح المنظمات الكبيرة الحجم للمسؤولين النقابيين باحتكار السلطة: تميل النقابات، شأنها شأن غيرها من المنظمات الكبيرة الحجم، إلى التمتع ببنية بيروقراطية. والبيروقراطية لصيقة بمشكلة الإدارة، وبضرورة أن تكون النقابات مسؤولة عن أعضائها وعن اتفاقاتها مع أرباب العمل، وبالحاجة إلى العثور على معادل لبنية إدارة

<sup>1</sup> أسامية محمد فهد، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، 1966، ص ص 54-55.

الأعمال والحكومة وبرغبة العمال في القضاء على تعسف أرباب العمل ونزواتهم، وبرغبة القادة النقابيين في تقليص المخاطر التي يمكن أن تهدد استقرار مناصبهم في مواقع المسؤولية.

ويتمثل ثمن هذه البيروقراطية في تزايد السلطة على مستوى المسؤولين في رأس المنظمة وتضائلها على مستوى الأعضاء العاديين. وفي ظل تزايد السلطة في رأس المنظمة تخضع مصادر كل معارضة منظمة للرقابة والتقليص.

تكاد مهمة الرقابة، على وسائل الاتصال الرسمية في المنظمة النقابية، تقتصر على المسؤولين النقابيين. فحق الأعضاء في التعبير الحر لا يشكل وسيلة رقابة على السلطة الإدارية، طالما أن القادة يراقبون الخطابات العامة للأعضاء، والإدارة، وجهاز المستخدمين، وطالما أنهم يراقبون الصحافة النقابية. وبما أنه لا يتوافر في تناول الأعضاء إلا وجهات نظر الإدارة حول الشؤون النقابية، يتعذر التعبير الفعلي حتى عن استياء عارم يمكن أن يؤدي إلى معارضة منظمة.

في معظم النقابات، يتمثل عامل من العوامل الجوهرية التي تديم سلطة المسؤولين، في احتكار الإدارة شبه التام للمؤهلات السياسية، وانعدام هذه المؤهلات في أوساط الأعضاء العاديين.

وفي النقابة، تشكل الإدارة النقابية، والبنية السياسية نفسها، المصدر الرئيس للتدريب على القيادة. ويجب على المسؤول النقابي أن يصبح خبيراً في مجال التقنيات السياسية لكي يحافظ على مركزه، بينما العضو العادي نادراً ما تتسنى له فرصة اكتساب تقنيات وصلاحيات مماثلة، بل لا حاجة له إليها.

فنادراً ما يدعى للتحدث إلى مجموعة كبيرة، أو لصياغة أفكاره على ورق، أو لتنظيم أنشطة ضمن مجموعة. فكلما احتكر المسؤولون النقابيون المؤهلات السياسية يحولون دون تصاعد معارضة فعلية.

ب-رغبة القادة في البقاء في مكائهم: يسود تنازع أساسي بين القيم المرافقة لنظام الشرائح داخل المجتمع، والقيم الديمقراطية في الحركة النقابية. ويتدرج كل مسؤول نقابي، مع مراعاة بعض الاستثناءات، في سلسلة من المراكز، ليصبح مسؤولاً نقابياً. ويتمتع قائد نقابة كبرى بعائدات الطبقة الوسطى – العليا وامتيازها، وغالباً ما يمارس السلطة أكثر من أي شخص عادي ينتمي إلى هذه الطبقة. وتحمل المراكز العليا للقائمين عليها نوعاً من الأمان الوظيفي. ومن جهة أخرى، لا تؤمن الديمقراطية الأمان الوظيفي الدائم للذين يحكمون: فكلما انطبعت أنظمة الحكم بالديمقراطية، ازداد عدم الاستقرار. فعلى كل مسؤول، يشغل مركزاً عالياً في نظام ديمقراطي، أن يتوقع احتمال خسارة هذا المركز.

إن الجهود التي يبذلها القادة النقابيون للقضاء على الديمقراطية – وهنا إمكانية انهمامهم – في نقاباتهم، هي بالنسبة إليهم آليات تكيف ضرورية. فعدم استقرار منصب القيادة اللصيق بكل ديمقراطية،

والضغوطات على القادة للحفاظ على مراكزهم العالية - التي تفوق مراكزهم كعمال-، وكونهم يحافظون على مناصبهم في غالب الأحيان، لفرض رقابتهم على البنية التنظيمية، هذه الأمور كافة تساعد في قيام الأوليغاركية. ج-لا يشارك الأعضاء في السياسات النقابية: يتطلب تشكيل معارضة فعلية للقادة النقابيين، والإبقاء عليها مشاركة الأعضاء. وقلة هم الأعضاء الذين يظهرون اهتماما بالشؤون السياسية والنقابية، بينما يبقى معظمهم لا مباليا.

يتمثل أحد أسباب عدم مشاركة الأعضاء، الذي يتعلق بالمشكلة الإدارية، في كون المسؤولية النقابية تفرض إماما معمقا إلى حد ما (إداريا، وقانونيا، واقتصاديا، واجتماعيا، إلخ). إذ يرى الأعضاء في النقابة النموذجية وكيلا إداريا، يناط به عمل تقني، محدد، خاص بهم. على أثر هذا التحليل للعوامل التي تقف وراء قيام الأوليغاركية، يمكن تسجيل بعض الملاحظات حول العلاقة بين الأوليغاركية والمشاركة: إذا اعتبر عدم المشاركة عاملا من العوامل التي تعزز بروز الأوليغاركية، فلا يستبعد أن يأتي انعدام المشاركة ثمرة لهذه الأوليغاركية. أن بنية الأوليغاركية تشكل حاجزا حقيقيا يعيق مشاركة الأعضاء العاديين في اتخاذ القرارات.

تتخذ المشاركة في النقابات، لها مؤشرات كثيرة. وأشكال المشاركة التي لا تستسيغها البنية الأوليغاركية هي تلك التي تتصل اتصالا مباشرا بالنضال من أجل السلطة في المنظمة: أي الوصول إلى منصب في موقع المسؤولية النقابية، والمشاركة في اتخاذ القرارات خلال الاجتماعات، أو حتى مجرد المشاركة في الاجتماعات. يتوقف اتجاه العلاقة السببية بين الأوليغاركية والمشاركة، على الفكرة التي نكوها حول أسباب قيام الأوليغاركية. فإذا سمنا مع ميشيلز (Michels) بوجود "قانون الأوليغاركية الحديدي"، الذي يعمل في المجتمعات كافة وفي المنظمات كافة، علينا أن نسلم كذلك بأن الأوليغاركية - التي هي هنا ثابتة تاريخية وبالتالي متغير "مستقل" - هي التي تحدد درجة المشاركة، ويتم التشديد هنا على الأثر الذي تحدثه المنظمة على السلوك. أما إذا سلمنا بوجهة نظر الماركسيين، ولاسيما وجهة نظر بوخارين (Bukharin) القائلة إن الأوليغاركية ملازمة للنظام الرأسمالي، وتعزى بصورة أساسية .

حسب ميشيلز (Michels) نفسه - إلى "انعدام المؤهلات في أوساط الجماهير"، وبالتالي لا بد من أن يزول هذا الحكم بقيام نظام شيوعي، يغير الظروف الاقتصادية والثقافية، ففي هذه الحالة، نستطيع التصور أن عدم مشاركة "غير المؤهلين" يحدد الأوليغاركية في المنظمات. ومن هذا المنطلق يتم التشديد على الأثر الذي يحدثه المجتمع الكلي على السلوك وبالتالي على الأشكال التنظيمية. ولكن لا بد من أن نضيف في الحال أنه حتى من هذا المنطلق لا يستبعد أن تحدد الأوليغاركية المشاركة في مراحل لاحقة. ففي الواقع، يسود نوع من التفاعل بين المتغيرين.

فهما يكن اتجاه العلاقة السببية بين الأوليغاركية والمشاركة، ترتبط الأوليغاركية النقابية بدرجة متدنية من المشاركة. أيمكننا أن نتوقع إذا درجة عالية من المشاركة في ظل الديمقراطية النقابية؟

"استخدام اصطلاح البيروقراطية في الكتابات السياسية للإشارة إلى فكرة إساءة استعمال القوة وذلك باعتبار أن أعضاء التنظيم البيروقراطي لديهم قدر من القوة يتعدى النطاق المحدود لوظائفهم الرسمية. لقد دفع هذا التصور السياسي للبيروقراطية عددا من الدارسين إلى المبالغة في تأكيد الاتجاهات الاوليغارشية لتنظيمات، طالما أنهم يحللونها في ضوء فكريتي السيادة والقوة واذا كان فيبر قد اهتم في المحل الأول بدراسة أثر التنظيمات البيروقراطية في البناء السياسي للمجتمع، فإن روبرت ميشيلز قد ركز تحليله حول الجمعيات السياسية داخل التنظيمات الكبرى ذاتها، حيث حاول أن يعيد بناء منهج ماركس من جديد، لكي يؤكد الحاجة إلى مدخل أكثر شمولاً ذلك أن النظرة المكتملة للأشياء تنتج عن فعل قوى متعددة ذات طبيعة متباينة فلا شك أن النمو الاقتصادي عامل رئيسي في التغيير الاجتماعي، لكن ما أغفله ماركس أن هناك قوى أخرى تجعل تحقق الديمقراطية والاشتراكية على النحو الذي تصوره أمر بالغ الصعوبة، وتتألف هذه القوى فيما يرى ميشيلز من:

- طبيعة الكائن الإنساني

- طبيعة الصراع السياسي

التنظيم وأول نتائج هذه القوى أن الديمقراطية تحمل جوانبها الاوليغارشية، تلك هي القضية الأساسية التي طورها ميشيلز في مؤلفه الكلاسيكي "الأحزاب السياسية" وهكذا يؤكد ميشيلز صدق نظرية ميكافيلي فيما يتعلق بسيادة الصفوة وضالة فرص الديمقراطية وصعوبة وجود مجتمع غير منقسم إلى طبقتين العالم الحديث".<sup>1</sup>

6-تطور علاقات السلطة في المؤسسة:

يرى العالمان ميلر وفورم أن علاقات السلطة داخل التنظيمات تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجياً طبقاً للمراحل التالية:<sup>2</sup>

6-1-مرحلة العلاقات الاستبدادية:

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

6-2-مرحلة العلاقات القانونية:

يقوم المرؤوسون بالتقدم بالشكاوى والالتماسات التي تقبلها الإرادة وتعمل على حل مشكلات المرؤوسين وفقاً لنظام مقرر، ويحدث تفاوض بين الطرفين، وهناك من يسميها بمرحلة المساومة الجمعية على اعتبار أنها

<sup>1</sup> محمد علي محمد والخولي سناء، دراسات في علم الاجتماع الطبي، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 65.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 80-82.

أفضل الوسائل لحماية المصالح والحقوق وعلى أنها أولى متطلبات الديمقراطية في أي نظام التي لا تتحقق إلا من خلال المساومة الجمعية بين طرفي الإنتاج.

### 3-6-مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين:

فالإدارة تطلب المعلومات بانتظام من العاملين الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يتمتعون عن تقديمها. ويتدرج الموقف بين الطرفين بحيث تطلب الإدارة الرأي باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، كما يمكن للعمال تقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه، وبها يمكن التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بشؤون العاملين وحياتهم المهنية.

### 4-6-مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات:

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

### 5-6-مرحلة الإدارة المشتركة:

تقوم الإدارة في هذه مرحلة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع كما أنها تعرض على العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة، كما تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وادارته. ويهدف نظام اشتراك العمال في الإدارة إلى إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية باستمرار نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ داخل التنظيم والتخفيف من الصراعات ومشكلات العمل المختلفة، والانتفاع من قدرات الخلق والابتكار عند جميع العاملين داخل التنظيم، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية.

### 7-مناقشة بحثية لواقع الممارسة السلطوية في المؤسسة الجزائرية:

شهد التنظيم الجزائري من فترة الاحتلال الفرنسي إلى غاية يومنا، هذا عادة مراحل تنظيمية من أجل انتهاج سياسة رشيدة في تسيير المؤسسات، وتجنب العوامل التي تفرز سلوكيات سلبية تهدد النسق المنظمي، خاصة ما تعلق بالفئة المسيسة. كالمضايقات التنظيمية التي تؤثر سلبا على استقرار وانتماء العاملين للمنظمة. عرفت المنظمة الجزائرية في فترة الاستيطان الفرنسي ذو التوجه الرأسمالي. الباحث عن تحقيق أعلى معدلات الربح داخل المؤسسات الإنتاجية، على حساب العنصر البشري<sup>1</sup>، ولتجسيد هذه الغاية لجأت السلطات

<sup>1</sup> يوسف سبعون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، بدون سنة، ص 04.

الفرنسية، إلى إنشاء مؤسسات إدارية بيروقراطية تركز سلطة قانونية صارمة.<sup>2</sup> تخول للفئة الادارية التسلط. حيث عرفت الفئة العمالية الجزائرية التي حظيت بالمناصب الدنيا في السلم الهرمي للمناصب في المؤسسة بكل أشكال الاستغلال والسيطرة. من خلال فرض قوانين استثنائية ضد العمال الجزائريين، ناصة على تحديد ساعات العمل التي تتراوح بين 01 إلى 09 ساعة يوميا، حيث جاء في التقرير الذي قادمه ألفين ماسبيتول MASPETIOL.A مستشار الدول الفرنسية عام 1954 " ففي الجزائر هناك أكثر من ستة ملايين فراد لا يتجاوز دخلهم السنوي 200 فرنك فرنسي جديد، أي ما يزيد عن 40 دولار بأسعار تلك الفترة ... ويضيف، ومن ثم كانت تلك المعدلات من أضعف مستويات الدخل في العالم".<sup>1</sup>

وهذا ما دعم بروز قيم الاستغلال التي تكبح التفاعل والتأثير الإيجابي للفئة العمالية من خلال الاتصال الذي كان وسيلة لتحقيق التحكم والسيطرة والرقابة والتبعية والتسلط.<sup>2</sup> تكشف هذه المرحلة عن أشاد أنواع الإيذاءات النفسية والجسدية (القوانين الصارمة، القيادة الاستبدادية، عدم مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للعمال الجزائريين) التي تمارسها الادارة الفرنسية ضد الفئة العمالية الجزائرية.

بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها تعيش كل أشكال، الحرمان والفقر والامية. ما دفعها إلى اتباع التسيير الذاتي لمؤسساتها، حيث تميزت هذه المرحلة باتباع البنية البيروقراطية الموروثة عن المحتل الفرنسي، ما جعلها تتخذ الإجراءات العاجلة لشغل وظائف قيادية ولو على حساب الكفاءة والفعالية.<sup>3</sup>

رغم أن هذه المرحلة تركز مشاركة العمال في اتخاذ القرار. من خلال الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير يتم تعيينها عن طريق الانتخاب، ومنحهم حق ممارسة السلطة، وحرية التصرف، لكن حقيقة الواقع تكشف عن جملة من التناقضات. التي تشير إلى خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية، حيث يشير عبد الوهاب بوخنوفة في دراسته " لم يكن للجمعية العامة للعمال مشاركة في تسيير المنشأة كما نص عليه التسيير الذاتي، بل اقتصر دورها على مجرد المصادقة على القرارات دون سلطة محددة من السيطرة عليها، وترك لمدير المنشأة والهيئات المشرفة الأخرى سلطات واسعة في اتخاذ القرارات العامة" كما تقول الباحثة

<sup>2</sup> دراج فرياد وقجا رضا، المؤسسة و امتداد الرواسب الثقافية (قراءة تحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية في ظل المراحل التنظيمية، مجلة السراج في التربية و قضايا المجتمع، العدد 15، 2018، ص 133.

<sup>1</sup> يوسف سيعون، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> دراج فريد وقجة رضا، مرجع سابق، ص 133.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 134.

"جوليت" لقاد تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي الصناعي إلى ملاك جدد، حيث استمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم، وقوتهم من جماعات خارجية - الحزب والجيش- ليصبحوا معارضين لتوجهات العمال".<sup>4</sup>

فالتسيير الذاتي يكرس فكرة خضوع العامل لسيطرة قيادة بيروقراطية، تفتقر لمعيار الخبرة والكفاءة بإدارة وتسيير فرق العمل، حيث بقيت فرق العمل بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال.<sup>1</sup>

نظرا لفشل التسيير الذاتي في تفعيل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، ونتيجة لعملية التأميم للمؤسسات الإنتاجية ابتداء من 1966 انتهجت الجزائر سياسية أخرى في المجال التنظيمي وهو نظام الشركات الوطنية المعزز للمركزية من طرف الدولة.<sup>2</sup> هذه الملاحظة تعتبر امتداد للنمط البيروقراطي أين تجلت معالم المركزية في اتخاذ القرار بوضوح وافراط، ما عرقل الفئات المسيصة للمؤسسات العمومية في اتخاذ الإجراءات التي يبصرونها ملائمة ومناسبة<sup>3</sup>، فنظام الشركات الوطنية الذي كرس ضعف التفاعل بين الفئة المسيصة والفئة الفاعلة من خلال تهميش العمال في عملية المشاركة في التسيير.

كان لصدور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي هادفا أساسيا في إرساء وتفعيل المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات التي حاصرتها الأساليب الكلاسيكية للتسيير في جانب ضيق "تنفيذ المهام". لهذا جسدت بعض التحليلات "أن التسيير الاشتراكي بمثابة تكتيك لإعادة توزيع السلطة السياسية والاقتصادية، داخل المؤسسة"<sup>4</sup>. ويعرفه عباد اللطيف بن اشهبو: "التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس تسييرا ذاتيا ولا تسييرا مشتركا، إنه تجربة تحاول ابراز السلطة الاقتصادية للعمال اداخل المؤسسة، التي تعتبر في حاد ذاتها ككيانات للإنتاج، بحيث أعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومة، وهذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تمفصل لمصالح المجتمع الممثل بالدولة، بواسطة الإطارات المسيرين الذين تقوم بتعيينهم"<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> بلوم اسمهان، نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباغة و دار الشهاب للطباغة و النشر باتنة-، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع ، تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر، قسم علم الاجتماع، باتنة، الجزائر، 2011-2012، ص 75.

<sup>1</sup> بلوم اسمهان، المرجع السابق ، ص 76.

<sup>2</sup> يوسف سبعون، مرجع سابق، ص 12.

<sup>3</sup> دراج فريد و قجة رضا، مرجع سابق، ص 136.

<sup>4</sup> يوسف سبعون، مرجع سابق، ص 12.

<sup>5</sup> ناصر داودي عدوي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط 12 ، الجزائر ، د.س، ص 161.

تتوزع السلطة وفقا لهذا النظام على مجموعة من الهيئات بعضها يكون منتخبا من طرف العمال أنفسهم وهي اللجان الدائمة والمجلس النقابي وخليّة الحزب، أما مجلس المديرية فيكون مختلطا، حيث يتم انتخاب عضوين من العمال بينما تكون الأغلبية من الإدارة.<sup>6</sup>

قد يبرز التنظيم الرسمي في هذه المرحلة مشاركة العمال في التسيير واتخاذ القرار لكن ما هو موجود على أرض الواقع هو استمرار لرواسب التنظيم المركزي وممارسة السلطة السياسية، التي تتسم بفرديّة اتخاذ القرارات الإدارية.<sup>1</sup>

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

وانطلاقا من هذا فكرت الجزائر بطريقة أخرى في تسيير المنظمات وهي إعادة هيكلة المؤسسات التي عرفت تغيرا بنائيا في شكلها التنظيمي، الهادف من إعادة الهيكلة (العضوية والمالية) هو تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي على أساس أن حجم المؤسسات ومستوى المركزية المطبق فيها قاد أصبح في حاجة إلى توزيع الصلاحيات بين الوحدة الإنتاجية والمؤسسة والجهة الوصية.

إعادة الهيكلة تهدف نظريا إلى تدعيم اللامركزية، تدعيم المبادرة للمؤسسات ووحدات الإنتاج، العمل على علاقات تكاملية بين مختلف القطاعات، وتحقيق التلائم بين حجم المؤسسة وعملها واختصاصها. إلا أن الظروف الاجتماعية والاقتصادية خاصة (انخفاض أسعار الريع البترولي) في تلك الفترة لم تسمح بالتطبيق الفعلي لهذه التجربة بالإضافة إلى ضعف التسيير الراجع إلى غياب الإطار المسيرة المؤهلة مما أدى إلى غلق البعض منها.<sup>2</sup>

حاولت الجزائر الخروج من قيود المركزية التي افزتها البيروقراطية. والبحث عن الفعالية التنظيمية من خلال انتهاج سياسة استقلالية المؤسسات، وذلك بمنح المؤسسات الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة، وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس اللامركزية الإدارية. وبموجب قوانين الاستقلالية تكون الإدارة مسؤولة عن مجالات عديدة مثل: التوظيف، التكوين، الترقيات والتأديب. لكن ما أسفرت عليه هذه

<sup>6</sup> يوسف سبعون، مرجع سابق، ص 13

<sup>1</sup> دراج فريد و قجة رضا، مرجع سابق، ص 136.

<sup>2</sup> يوسف سبعون، مرجع سابق، ص 26-28.

المرحلة عدم فعالية المسيرين من الاداريين وتقنيين الذين يتولون مهمة القيادة والاشراف على جماعات العمل التي اهملت عملية التحفيز المادية أو المعنوية (كالتكوين والتدريب لصيانة الأجهزة) من أجل دفع العمال إلى إنتاجية أعلى ما جعل المنظمات خلال هذه المرحلة تعيش أوضاعا مالية متدهورة ولجئها إلى البنوك قصد طلب القروض.

تعد مرحلة الخصخصة أو اقتصاد السوق، التي فرضتها الظروف الخارجية والداخلية كاتجاه لتشجيع القطاع الخاص، من أجل رفع الإنتاجية والجودة لكن الخصخصة تعمل على الحط من كرامة الإنسان من خلال اعتمادها، على تخفيض عدد العمال والموظفين سعيا منها إلى تخفيض التكاليف والأعباء الاقتصادية اليومية ولا تكتفي بهذا الحد بل تذهب إلى حد تخفيض أجورهم ومزاياها التي يمنحها لهم قانون العمل. فنظرة أرباب العمل في المؤسسات الخاصة إلى العامل، كانت وفقا منطلقات الادارة العلمية التي تعتبر العامل كآلية مجرد من العواطف والاحاسيس وعليه أن يستجيب لأوامر صاحب العمل وبالتففيذ. هذا النمط التنظيمي الخاص يكرس المركزية والاستبداد نظرا لوفرة اليد العاملة في السوق.<sup>1</sup>

يكشف الواقع الفعلي لمراحل التسيير السابقة للمؤسسة الجزائرية عن تبلور المضايقات التنظيمية في استغلال القيادات للسلطة حيث يشير العياشي عنصر في دراسته إلى "مؤسسات الدولة عبارة عن أدوات يستخدمها أفراد مقربون في تحقيق مصالحهم ومطامعهم، ويبدو النظام السياسي على شكل إقطاعيات ومراكز نفوذ موزعة بين الأقرباء والحاشية والزبائن الذين يستعملهم الحاكم في استراتيجية عامة هدفها المحافظة على السلطة والامتيازات المرتبطة بها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلوم اسمهان ، مرجع سابق، ص 80

<sup>2</sup> العياشي عنصر، نحو علم اجتماع نقدي دراسات نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 163.

## خلاصة الفصل:

نخلص من هذا الفصل إلى أن السلطة هي حق إصدار الأوامر إلى الآخرين ، وحق التعرف أو عدم التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة أنها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والوظيفة التي يشغلها في المنظمة ، وبالتالي فتلك السلطة ليست مطلقة وإنما هي مقيدة بهدف يرجى تحقيقه من وراء ممارستها، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي الذي حددته الوظيفة، وتعطي السلطة لصاحبها حق الإشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ ، وأيضا حق تقييم العمل بعد تنفيذه ومن ثم إقراره أو تعديله أو إلغائه ، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذي اسند من قبل إلى أحد المرؤوسين، ناهيك عن حق اتخاذ القرار.

حتى تستمد هذه القوة والصلاحيات يجب أن تكون مستندة على مصادر تمكنها من تلك القدرة على إخضاع

المرؤوسين لأوامرها كالشرعية القانونية وقوة الشخصية، والقدرة والخبرة والمعرفة التي يمتلكها صاحب السلطة. والسلطة أيضا يمكن تفويضها، حيث يترتب على ممارسة السلطة أن صاحبها مسؤولا ، وهكذا تكون المسؤولية رهينة بالسلطة وقرينة لها، ففي كل تنظيم نجد تناسبا للسلطة والمسؤولية، كما أنها ترتبط بالعدالة، ذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة والمساواة، أو عدمهما في مكان العمل والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهو مرتبط بالممارسة السلطوية.

---

# الفصل الثالث

---

## الاستبعاد التنظيمي

---

- 1- ماهية الاستبعاد التنظيمي
- 2- تطور مفهوم الاستبعاد
- 3 - أشكال الاستبعاد التنظيمي
- 4 - الدلالات الوظيفية لمفهوم الاستبعاد التنظيمي
- 5 - مظاهر الاستبعاد التنظيمي
- 6- المنطلقات التaylorية والاستبعاد الوظيفي
- 7- آليات مواجهة الاستبعاد
- 8 - العدالة التنظيمية في خلق ثقافة المواطنة التنظيمية
- 9- مناقشة بحثية لواقع الاستبعاد التنظيمية في المؤسسة

الجزائرية

---

تمهيد:

يعبر الاستبعاد التنظيمي في مضمونه عن عملية واقع تنظيمي تحركه آليات تكشف عن جوود عدم المساوات بين العمال في المؤسسة، والحرمان من التمتع بشكل متساوي، أن أسوأ ما يقدمه التنظيم لأعضائه هو الاستبعاد التنظيمي الذي يفقد تفاعل الفرد مع بيئته التنظيمية، ويمدد تماسكه مع أفراد وجماعات العمل فيؤدي إلى الصراع ويولد الشعور باغتراب لدى الموظفين، فاستبعاد التنظيمي يعد خطر يهدد التنظيم .

ونظرا للتأثير الكبير للاستبعاد في التنظيم فقد حظي في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الادارة والسلوك التنظيمي، وكذا علم اجتماع المنظمات، فهو يعد محور هام في التنظيم ودراسته مطلب أساسي بالنسبة لعلمائه، وبما أن موضوعنا يتناول هذا المتغير فارتئينا أن نعطي فكرة وجيزة عنه، مبتدئين بالاسهاب المفاهيمي للاستبعاد تاريخي لتطور هذا المفهوم ثم شرحه وعرض أشكاله، ومظاهره واخيرا تقديم بعض الآليات لمواجهته.

1- ماهية الاستبعاد التنظيمي:

يمثل الاستبعاد التنظيمي سلوكاً تنظيمياً ويعبر عن فعل الفرد داخل المنظمة، وهذا السلوك ذاته يأتي نتيجة ممارسات علائقية، أي من خلال العلاقات التي ينشئها الفرد داخل جماعات العمل أو مع زملائه في العمل، سواء كانت هذه العلاقات بشكل قصدي و متعمد أو بشكل غير قصدي، حيث أن عملية توجيه السلوك في التنظيمات تطمح دائماً إلى الارتقاء بالفرد من حالته الفردية إلى الحالة الاجتماعية و انسلاخه أو خروجه من فرديته وبالتالي تكيفه مع الظروف الاجتماعية و المواقف المختلفة التي يعيشها داخل الوسط الذي يعمل فيه أو داخل بيئة العمل، بعد أن يتمكن تدريجياً من تعلم الاستجابات اللازمة التي يستطيع بها مواجهة تلك الظروف و المواقف وبالتالي التفاعل معها بصورة إيجابية مستمرة و دائمة لا تنتهي إلا بانتهاء حياته التنظيمية و ما يكتسبه خلال تفاعله مع الآخرين، ذلك من أنماط سلوكية و القيام بالواجبات المرغوبة إلا أن هذه النتائج مرتبطة بكيفية توجيه سلوك ذلك الفرد، و طريقة التفاعل معه.

كما يؤكد "مانهايم" على أن الأفكار و الأيديولوجيات ما هي إلا انعكاس للظروف الاجتماعية و التاريخية التي تكون ثقافة الفرد و تشكل آراءه الفكرية لذا يعتقد أن كافة أنماط المعرفة ترتبط بموقع الفرد و الأدوار التي يؤديها<sup>1</sup>، فلو أخذنا واحدة من المشاكل التنظيمية التي تعاني منها التنظيمات الاجتماعية و الاقتصادية خاصة في العالم العربي، و يتعلق الأمر بالانفراد بالقرارات و أنماط استعمال السلطة المفردة و ما تحدثه من انعكاسات خطيرة على الكثير من القيم التنظيمية و الأخلاقية التي تنظم العلاقة بين أفراد التنظيم الواحد، مما يمثل ضغوطاً على الأفراد، كونها تؤثر على القيم بوجه عام، فهي تضعف من القيم الداعية للعطاء أكثر و تدعم القيم الفردية و تزيد من شعور الأفراد بالاعتزاز عن المجتمع، و من أخطر آثار هذه الضغوط الانسحابية السلبية و اللامبالاة، و هذه صور الاستبعاد التنظيمي.

2- تطور مفهوم الاستبعاد:

نشأ مصطلح الاستبعاد الاجتماعي في فرنسا على اثر الاضطرابات الاجتماعية و الاقتصادية التي مرت بها دولة الرفاهية في منتصف السبعينات، هذه الاضطرابات ساهمت إلى حد كبير في ظهور مفاهيم جديدة مثل الفقر، البطالة، الطبقة الدنيا، وهي مفاهيم ترسم في مجملها التطور مصطلح الاستبعاد الاجتماعي، الذي ظل موضع جدل في فرنسا خلال فترات طويلة و تحددت معالمه على اثر الازمة الاقتصادية التي اعقبتها ازمت اجتماعية و سياسية متتالية في فرنسا. إذ يرجع الفضل إلى رينيه لونورا وهو مسؤول في الحكومة الفرنسية آنذاك، إلى وضع و تأسيس المفهوم الحديث للاستبعاد الاجتماعي في عام 1974 إذ شمل تعريفه 10 % من سكان فرنسا، و في مفهومه يرى بان الاستبعاد لم يقتصر على الفقراء فحسب، بل شمل فئات مهمشة أخرى منها، المعوقون،

<sup>1</sup> احسان محمد الحسن: رواد الفكر الاجتماعي، دار الحكمة للطباعة و النشر، بغداد، 1991، ص 67.

والمسنون، والاطفال المعرضون للاستغلال، والملاحظ من تعريف رينيه أن الفئات البسيطة وعديمة النفوذ التي لا حول ولا قوة لها هي المعنية بالاستبعاد.

غير أن مصطلح الاستبعاد يعود إلى الألماني ماكس فيبر في وصف الاستبعاد أحد أشكال الانغلاق الاجتماعي، إذ يرى بأن الانغلاق الاستبعادي بمثابة المحاولة التي تقوم بها جماعة لتؤمن لنفسها مركزاً متميزاً على حساب جماعة أخرى من خلال إخضاعها<sup>1</sup>. بمعنى جماعة معينة تكون مستغلة وتكون هي الأقوى لتمثل طاغية على جماعة أخرى وبالتالي تخضعها إلى سيطرتها ونفوذها.

واتسع نطاق تعريف الاستبعاد الاجتماعي من خلال الأبحاث التي أجريت في الثمانينات والتسعينات، ليشمل مجموعات وافراد وعوامل جديدة مثل مصدر الرزق، والعمالة الدائمة، السكن، مستوى الاستهلاك والتعليم، مستوى المهارات، رأس المال الثقافي، حالة الرفاهية والمواطنة، المساواة في القانون، المشاركة الديمقراطية، الحصول على السلع العامة، الأمة أو العرف الغالب والمستوى الاجتماعي والانساني، تحقيق الذات ومستوى المعرفة<sup>2</sup>، ويلاحظ هنا أن المفهوم قد تغير من البسيط إلى المعقد إذ أصبح الاستبعاد الاجتماعي لا يعني فقط الفئات المهمشة والبسيطة التي لا حول ولا قوة لها بل تطور إلى تعدى ذلك ليصبح مفهوماً أكبر وأوسع مما كان عليه.

أما في المملكة المتحدة فاستعمال المصطلح داخل مناخ سياسي لم يكن يعترف فيه السياسيون من حزب المحافظين بوجود الفقر إلا أنه في تسعينات القرن العشرين شاع استعماله على مستوى القارة الأوروبية، ما أدى عملياً إلى أن يسهم نطاق الاستبعاد الاجتماعي في جعل الرؤى المتصلة بأسبابه الرئيسية تختلف اختلافاً ملحوظاً، ويميل الأمريكيون إلى استعمال مصطلحات أخرى غير الاستبعاد الاجتماعي ومنها مصطلح (التجويت) بمعنى الانعزال في أحياء مغلقة أو شبه مغلقة (الجيتو)، والتمهيش والطبقة الدنيا، ومن الملاحظ أن هذا المفهوم يتسع لدى البعض بحيث لا يركز على الدخل المتدني فقط بل يتسع ليشمل الاستقطاب والتفاوت وعدم المساواة، وقد يضيق ليصبح محصوراً في الحوار حول الفقر<sup>3</sup>.

إذ ساهم الجدل المشار إليه حول هذا المصطلح في جعل الرؤى المتصلة بأسبابه الرئيسية تختلف اختلافاً ملحوظاً، حيث برزت في هذا المجال ثلاث مدارس فكرية، تتمثل المدرسة الأولى في المدرسة التي تضع سلوك الأفراد والقيم الخلقية في المقام الأول كما هو الحال في حالة الطبقة الدنيا، والمدرسة الثانية تؤكد على

<sup>1</sup> جون هيلز وآخرون: الاستبعاد الاجتماعي، محاولة للفهم، ترجمة محمد الجوهري، سلسلة عالم المعرفة، العدد 434، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت 2007، ص 23.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 24.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 25-26.

أهمية دور المؤسسات والنظم ابتداء من دولة الرعاية إلى الرأسمالية والعمولة، والمدرسة الأخيرة تؤكد على أهمية التمييز ونقص الحقوق المنفذة فعلا.<sup>1</sup>

كما يثير مصطلح الاستبعاد الاجتماعي مسألة "الفعل" و"الفاعل" و"العامل الاجتماعي" المؤثر في عملية التغير الاجتماعي، فالمفهوم بحد ذاته يعني أن، ثمة عاملا أو مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجة عن سيطرة الفرد أو الجماعة التي ترغمه على الانقطاع عن الأنشطة الاعتيادية للمجتمع الذي يعيش فيه، وقد يعود ذلك إلى صيغة النظام السياسي، أو تعليمات ومؤسسات ما، غير أن الاستبعاد الاجتماعي لا يعود على عوامل هيكلية أو خارجة عن إرادة الفرد أو الجماعة فحسب، بل قد ينجم عن انعزال فرد أو فئة ما عن الانخراط في التيار العام في المجتمع، فربما تختار بعض الناس العزوف عن المشاركة السياسية أو التعطل عن العمل لأن لهم وجهة نظر أو موقفا محددا تجاه هذه المجالات، وتبين هذه الملاحظة أن لظاهرة الاستبعاد الاجتماعي جوانب وأبعاد كثيرة بطبيعة التفاعل بين الفعل والمسؤولية البشرية من جهة، ودور القوى الاجتماعية في تشكيل ظروف الناس وأوضاعهم من جهة أخرى.<sup>2</sup>

نستكشف من خلال هذا العرض أن تطور مصطلح الاستبعاد الاجتماعي أن هذا الأخير مر بعدة مراحل ففي الأول كان ينظر إليه على أنه يعني الفقر، ونعني بالفقر هنا الفقر المادي، هذا بالنسبة لأوروبا أما بالنسبة لأمريكا فينظر للاستبعاد الفئات المنغلقة على نفسها وتتخذ مكان معين لها تنعزل فيه وتنغلق على العالم الآخر لتشكل فيما بعد تكتلات تسمى بالجيتو، ثم ادخلت مصطلحات أخرى لذا المفهوم ليشمل كل من الحرمان، عدم المساواة، التهميش، غير أن المفهوم كان موجود في الفكر الفيبري الذي سماه بالانغلاق الاستبعادي الذي يعتبر شكل من أشكال الانغلاق الاجتماعي. كما يمكن إسقاط مفهوم الاستبعاد على المنظمة فنقول على حسب رأي فيبر أنه يمثل قيام جماعة ما بتأمين مركز متميز لها على حساب جماعة أخرى من خلال الخضوع والخنوع لأصحاب السلطة أو هاته الجماعة التي تمثل مراكز القوة.

<sup>1</sup> محمد الجوهري: الاستبعاد الاجتماعي صورته وأشكاله، المؤتمر السنوي العاشر، السياسة الاجتماعية وتحقيق العدالة الاجتماعية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر، 26-29 مايو 2008، ص 270 .

<sup>2</sup> انتوني جيدنز: علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، مركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة، 2009، ص 397.

## 3 - أشكال الاستبعاد التنظيمي:

يعكس مفهوم الاستبعاد التنظيمي في ارتباطه بالممارسة العلانية نوعين من الاستبعاد احدهما إرادي والآخر قهري غير إرادي، وقد يضاف عنصر آخر وهو قابلية الاستبعاد في كلا الطرفين، في الأول استبعاد إرادي أي ان الفرد له قابلية للعزلة، وفي الثاني قبول للأبعاد ولآلياته إما لضعف أو خضوع.<sup>1</sup>

هذا ويعتبر انتوني غيدنز من السابقين للفت الانتباه لقضية الاستبعاد الاجتماعي حيث نبه إلى وجود شكلين للاستبعاد في المجتمعات المعاصرة بلغا درجة فائقة من الوضوح والتبلور، يتمثل الشكل الأول في استبعاد أولئك القابعين في القاع، والمعزولين عن التيار الرئيسي للفرص التي يتيحها المجتمع، أما الشكل الثاني فيأتي في القمة وهو الاستبعاد الإرادي، أو ما أسماه غيدنز ثورة جماعات الصفوة، حيث تنسحب الجماعات الثرية من النظم العامة وأحيانا من القسط الأكبر من ممارسات الحياة اليومية، إذ يختار أعضائها أن يعيشوا بمعزل عن بقية المجتمع. وبدأت الجماعات المحظوظة تعيش داخل مجتمعات محاطة بالأسوار، وتندسح من نظم التعليم العام، والصحة العامة، الخاصة بالمجتمع الكبير<sup>2</sup>، نلاحظ من خلال ما قدمه غيدنز أنه أوضح لنا شكلين متميزين من الاستبعاد الاجتماعي الأول يتمحور في الفئات الدنيا وهي الفئات البسيطة والفقيرة وبالتالي هي مستبعدة من طرف الآخرين وهذا يعني أن هذا النوع من الاستبعاد يكون تلقائي وليس عمدي أو إرادي، أما الشكل الثاني فيتمثل في الفئات العليا أو أصحاب الصفوة أو الطبقة البرجوازية ورغم نفوذها إلى أنها مستبعدة لكن الاستبعاد هنا يكون إرادي وليس تعسفي أو تلقائي والمقصود هنا أن جماعة الصفوة هم ذاتهم من يختار العزلة والابتعاد وبالتالي الاستبعاد يكون تحت محض الإرادة وليس عن طريق الخضوع أو الخنوع، وهذا ما يسمى بالعزلة الطوعية أو الإنكفاء على الذات نظرا للاكتفاء وعدم الحاجة عكس الأبعاد الذي لا تتوفر فيه إرادة العزلة ولكن يتم الاقصاء بالحرمان من الحقوق والتميز، وفي كليهما تنهك قيم اجتماعية إنسانية وهي العدالة والمساواة والتضامن وغيرها.

غير أن الاستبعاد التنظيمي يأخذ ثلاثة أبعاد، بعد مادي، بعد اجتماعي، والأخر نفسي، فالاستبعاد المادي هو انعكاس لما يحصل عليه العاملين من المنظمة مقارنة بما يعتقدون أنهم يقدمونه لها، أو ما يحصلون عليه من المنظمة، مقارنة بأشخاص آخرين يعملون في ظروف مماثلة لهم سواء في الشركة أو في شركات أخرى، أو هؤلاء الذين يقومون بنفس الأعباء الوظيفية ويتساوون معهم في الخبرة ومستوى التعليم ومدة الخدمة بالشركة.

<sup>1</sup> ليندة العابد: الممارسة السلطوية والاستبعاد الاجتماعي في الاطار التنظيمي، الملتقى الدولي الأول حول المجتمع العربي بين الاستبعاد والاحتواء الاجتماعي في ظل المتغيرات المعاصرة، جامعة المسيلة، 11-21-2011، ص12.

<sup>2</sup> جون هيلز وآخرون: مرجع سابق، ص 08.

أما البعد الاجتماعي فيشير إلى حرمان الفرد من المشاركة في مختلف الأنشطة التنظيمية، وتشيع هذه الظاهرة في التنظيمات غير الديمقراطية التي لا تتاح فيها للعاملين الفرص الكافية لفهم القضايا والأنشطة التي تمس حياتهم التنظيمية، كم أن الأفراد في هذه الحالة لا يستطيعون الإتصال بمسؤوليهم أو المشاركة في عملية صنع القرار على مختلف مستوياتها، أو التعبير عن همومهم ومشاكلهم ومطالبهم، وفي أوضاع كهذه تنقطع الصلة بين الفئة المقصاة من جهة، والسيرورة التفاعلية الاجتماعية من جهة أخرى، وتنقطع السبل بينهم وبين الموارد الضرورية والمعلومات الكافية والفرص المتاحة، لذلك قد تحرم كثير من الجماعات أو الأفراد من فرص الوصول والمشاركة بكثير من الامتيازات والبرامج التدريبية والتكوينية، بالإضافة إلى قتل روح التعاون والابتكار والابداع. وفي هذا يرى دي هان De Haan<sup>1</sup>، أن الاستبعاد الاجتماعي حالة تفكك تصيب الروابط الاجتماعية وبذلك يكون نقيضا للاندماج الذي يحقق التماسك الاجتماعي، فالاستبعاد يضع الفرد في وضع اجحاف مقارنة بغيره من الأفراد فيؤدي إلى المساس بحقوق الأفراد الاجتماعية، والاقتصادية والسياسية، ويضعف قدرته على الحصول على السلع والخدمات، ويعوق مشاركته كعنصر فاعل في المجتمع. ونلاحظ من خلال التعريف الذي أعطاه دي هان أن الاستبعاد يمس الروابط الاجتماعية بالدرجة الأولى إذ تتفكك العلاقات الاجتماعية من حالة الاندماج إلى حالة التفكك والانفصال إن صح القول، وبالتالي تؤدي إلى سوء الحالة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بالنسبة للفرد، مما يعني أنه يصبح في حالة ضعف أو قصور في الحصول على المعلومات وبالتالي السلع والخدمات، وبالتالي يصبح غير قادر على أداء دوره بشكل فعال في المجتمع أو حتى داخل مجال العمل، مما يعني أن الاستبعاد يشكل معيق وظيفي داخل التنظيم أي بمعنى أن الفرد لا يحصل على كافة المعلومات المتاحة من أجل سير العمل أو من أجل أداء عمل بشكل فعال، غير أنه لا يمكنه الإلمام بجميع متطلبات العمل بمعنى أن الاتصال لا يكون فعال ولا تكون هناك مشاركة في اتخاذ القرارات التي تعنيه في الجوانب العملية (المهنية) التي تعنيه في مستواه التنظيمي من السلم الوظيفي، وبالتالي يصبح الفرد غير مستقر في العمل وتنخفض الروح المعنوية لديه، ويشعر بعدم الرضا.

ويعتبر البعد النفسي للاستبعاد امتداد للبعدين السابقين، فعدم رضا العاملين على ما يحصلون عليه مقابل ما يبذلونه من جهد، وكذلك حرمانهم من المشاركة في مختلف الأنشطة التنظيمية يؤدي بهم إلى الإحساس بعدم الانتماء لتلك المنظمة وهو إحساس نفسي اجتماعي، إذ يشعر العامل بأنه مستبعد وهذا ما يؤثر على سير العمل وبالتالي يعود بالضرر على العامل بصفة خاصة وعلى المنظمة بصفة عامة، ومن الواضح أن البعدين الاجتماعي والمادي للاستبعاد يؤثران سلبا على نفسية الفرد وبالتالي يشكل البعد الثالث وهو البعد

<sup>1</sup> سهر صفوت عبد المجيد: الاستبعاد الاجتماعي- المفهوم- والدلالات، الملتقى الدولي الأول حول المجتمع العربي بين الاستبعاد والاحتواء الاجتماعي في ظل المتغيرات المعاصرة، جامعة المسيلة، 2011/11/21.

النفسي إذ يشعر العامل بأنه غير مرتاح في عمله ويصبح منعزل عن المحيط الذي يعمل فيه نفسيا وعاطفيا مما يرهقه ويتعبه ويضعف حالته النفسية، ويصبح منهكا عاطفيا.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولائه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.<sup>1</sup>

#### 4 - الدلالات الوظيفية لمفهوم الاستبعاد التنظيمي:

إن اسوأ ما يقدمه التنظيم لأعضائه هو الاستبعاد التنظيمي الذي يفقد تفاعل الفرد مع بيئته التنظيمية، لذا فإن الاستبعاد التنظيمي تظهر آثاره كالآتي:

أ- يمثل الاستبعاد التنظيمي مصدرا لتهديد التماسك بين الأفراد والجماعات في التنظيم، كون هذا الأخير في فعله يؤدي إلى الصراع ويولد الشعور بالاغتراب لدى أولئك الذين، يتعرضون له.<sup>2</sup>

ب- الاستبعاد التنظيمي انتهاك للعدالة التنظيمية: إذ نقول أن العدالة التنظيمية هي نوع من تكافؤ الفرص بين مختلف الأفراد الفاعلين في التنظيم مما يشكل المساواة بينهم، والاستبعاد التنظيمي يتعارض مع هذا المفهوم بمعنى يتعارض مع تكافؤ الفرص من ناحيتين، الناحية الأولى يؤدي الاستبعاد التنظيمي إلى وجود فرص تكوينية ومهنية غير متكافئة، والثاني يشكل الاستبعاد التنظيمي على نفس المتصل انكارا للفرص التكافئية فيما يتصل بالأمور التحفيزية وهكذا يكون الاستبعاد التنظيمي شكل من أشكال ظلم الحياة التنظيمية، حيث أنه يعد حرمان من الفرص التي ينبغي أن تكون متاحة لجميع أفراد التنظيم، الذين يعملون في بيئة تنظيمية واحدة.

ج- الاستبعاد وتقويض التضامن الاجتماعي: من البديهي أن الاستبعاد التنظيمي سواء اتخذ شكلا طوعيا أو قهريا، يقوض التضامن الاجتماعي ويمثل تهديدا جسيما له، ذلك لأن " الاستبعاد وخاصة القهري يساهم في تنمية الكره لدى هذه الفئة، وعلى الرغم من أن الاستبعاد الاختياري أو الإرادي قد يكون مريح لأولئك الذين يعزلون أنفسهم في شكل جماعات تستفرد بسلطة القرار، فإن هذا الاستبعاد يعد شرا أيضا وخطرا يهدد

<sup>1</sup> هيثم الفقهاء، غداء العبدالات: أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية، مرجع سابق، ص.

<sup>2</sup> انتوني غيدنز: الطريق الثالث لتجديد الديمقراطية الاجتماعية، ترجمة أحمد زايد، محمد معي الدين، مراجعة: محمد . الجوهري، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، مصر، 1999 ، ص 140

التضامن الاجتماعي"<sup>1</sup>. فهذه الفئة بانعزالها وهي التي تدير الشؤون التنظيمية، تكون قد أدارت ظهرها لمشاكل أفراد التنظيم الأخر، مما يعني مزيد من الاستبعاد والحرمان.

د- الاستبعاد التنظيمي يساهم في تأجج الصراع: مما يشكل خطورة " فالتمييزات الاجتماعية والمادية الفردية التي يحدثها الاستبعاد التنظيمي من شأنها توفير التربة الخصبة للصراع، وحشد التوترات بأنواعها، خاصة من قبل المستبعدين، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار التنظيمي"<sup>2</sup>.

#### 5 - مظاهر الاستبعاد التنظيمي:

إن الاستبعاد الاجتماعي يعبر في مضمونه عن عملية واقع اجتماعي تحركه آليات تكشف عن وجود عدم المساواة بين أفراد المجتمع الواحد، والحرمان من التمتع بشكل متساوي بخيرات وثمار هذا المجتمع، وهو ما يعني ضرورة تحديد مجتمع معين للكشف عن حدوث مظاهر الاستبعاد لأنه في الوقت ذاته يعد أمراً نسبياً، وعليه فمظاهر الاستبعاد في التنظيمات تتمثل فيما يلي:

#### 1-5- التهميش:

يتخذ القادة الإداريون من سياسة الباب المغلق أسلوباً أو نمطاً في تسيير شؤون المنظمة، وهم يعزفون عن مقابلة رؤوسهم إلا في النادر، وهذا الأسلوب قد يجعل المرؤوسين يعدلون عن إيصال الكثير من المعلومات التي قد يكون لها أهميتها في تسيير شؤون المنظمة إزاء ما قد يجدونه من مضايقات في عملية الاتصال وعدم الترحيب بها من جانب الرؤساء.<sup>3</sup>

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

هذا إلى جانب أن النمط الأوتوقراطي في التسيير وتبنيه من بعض الرؤساء يولد لدى المرؤوسين شعوراً

بالخوف وتجنب الاحتكاك بالمرؤوس يشعر دائماً بأن الرئيس يملك قوة ومكانة من شأنها أن تؤثر في مستقبله

<sup>1</sup> محمد الجوهري: مرجع سابق، ص 145

<sup>2</sup> سهير صفوت: المسؤولية الاجتماعية للشباب في حماية الأمن الثقافي والاجتماعي، المؤتمر العالمي للشباب والمسؤولية الاجتماعية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، منظمة الأمم المتحدة، مجلد 3، 2010، ص ص 03، 11.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحة: أصول الإدارة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 392

الوظيفي (الترقية)، وهذا الشعور قد يجعل المرؤوس يحجم عن إيصال كثير من المعلومات لرئيسه وحتى ولو كان لها تأثيرها الفعال في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

قد يكون التهميش مقصودا في حالات محدودة جدا، ويتم بدوافع ذاتية، ولكن ليس من الموضوعية أن يعطى قاعدة عريضة وتحصر أسبابه بهذه الدوافع غير الشرعية، لوجود أسباب أخرى له، موضوعية أو ذاتية تأخذ صفة الطبيعية أو الأمر الواقع، وهذه العوامل يقوم بتهميشها عادة عن دائرة تفكيره من يدعي بالتهميش، بدافع من الشعور بالظلم ويصب اتهامه الظني كله على سلوك رؤسائه أو زملائه، بتفكيره السلبي متجاهلا أي سبب آخر علما بأن التهميش له أسباب عدة أخرى غير مقصودة أهمها ما يلي:

- آلية المشاركة في صنع القرارات عبر معطيات خصائصه الوظيفية والشخصية.
- وهناك عوامل موضوعية تتعلق بطبيعة الهياكل التنظيمية للمؤسسات، بالأنظمة واللوائح والأصول والقواعد التي تحكم عملها وتنظمه، ويؤخذ على بعضها ما يلي

أ- تركيز السلطات وقوة اتخاذ القرار لدى فئة محدودة من التنظيم في قمته (شدة المركزية)  
 ب- تعزيز شعور الفرد بالعزلة، والحد من نضوج شخصيته، وعدم التفاعل بينه وبين رؤسائه (الشعور بعدم العدالة الإجرائية)  
 ج- ضيق مستوى الإشراف، وضعف التواصل، والشعور بعدم العدالة التنظيمية، بسبب طول الهياكل التنظيمية وقلة عدد مستوياتها.

د- ويوجد عوامل ذاتية تتعلق بالصفات الشخصية للأفراد وقدراتهم على المنافسة من أجل تلبية الطموح وإثبات الذات، والتعبير عن الإرادة ورغبة الوصول إلى قمة الهرم الوظيفي في المؤسسات، دون التفكير بأن تلك القمة مواقع محدودة العدد، ويتطلع إليها الكثير من الأفراد والكفاءات، ويحتاج الوصول إليها إلى منافسة شديدة وحركة صعبة باتجاه الأعلى.

فعلى الذين يحسون بثقل أوزانهم وضع ذلك في حساباتهم ويتحلون بشيء من الموضوعية، كي لا يصبح الشعور لديهم بالتهميش حالة مرضية مصدرها فقط الإحساس الذاتي بالكفاءة وامتلاك القدرات والمواهب المضیعة وسوء الظن بالآخرين.

هذا كله يندرج ضمن النمط الأوتوقراطي وما يتضمنه من عزلة الرؤساء وما يفرضه من أوامر على المرؤوسين، وتعدد المستويات الإدارية الشديدة يولد في الغالب خوف هؤلاء من رؤسائهم مما يحد من الاتصالات الصاعدة، ويؤثر سلبا في نظام الاتصال المعتمد في التنظيمات، ومثال ذلك انقطاع شكاوي المرؤوسين من

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحة ، المرجع السابق، ص 392

رؤسائهم مما يجعلهم يتجنبون الاحتكاك، وهذا ما قد فرز عدة مساوي لهذا النمط منها: "أن الإدارة لا تعطي أهمية للمنفذين ولا يستفيد من خبراتهم مما يؤدي عادة إلى عرقلة تنفيذ الأوامر وظهور الصراعات بين الإدارة والعمال".<sup>1</sup>

ولأن الفرد المهمش هو الذي يتقدم النزاع، ويرفض النمط السائد، ويتمرد على السلطات المؤسساتية، فهو بذلك يدخل طوعا في انشقاكات ويخلق نماذج حياة بديلة<sup>2</sup>. لأن الصراع الذي ينتج غالبا عن نظرة التعالي والاحتواء في السلطة التي تعيق وجود ولاء تنظيمي لدى العاملين وارتباطهم بمؤسساتهم نظرا لعدم توحيد الأهداف بين الإدارة والعمال، وعدم توفر نظام فعال ويظهر الاستبعاد داخل التنظيم في مستوى انتقال المعلومة من أعلى إلى أسفل حيث أن غياب المعلومة عن المستويات الدنيا من التنظيم وتهميش هذه الفئات يخلق قطيعة وفجوة بين المستويات العليا والمستويات الدنيا، وهذا من شأنه أن يخلق احتكار للمعلومة بغض النظر عن طبيعة تلك المعلومة في حد ذاتها، مما ينتج عنه حرمان المستويات الدنيا لهاته المعلومة، عن طرق الاستحواذ على مصادر المعلومات والتحكم في نظام الاتصال ولذلك يرى "الكثير من العلماء أن مشكلة الإدارة اليوم هي مشكلة اتصالات أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات".<sup>3</sup>

#### 2-5- التمييز:

يتم الخلط بين الاستبعاد والتمييز، حيث يمضي الاستبعاد وفق منطق قانوني قائم على التفريق ويعبر عنه بفعل الرفض أو بفعل المنح بينما يتمحور التمييز حول منطق اجتماعي قائم على التراتبية الهرمية التي تتخذ صورة الاستغلال أو اللامساواة في المعاملة.<sup>4</sup>

ويقصد به العمليات الاجتماعية والمؤسسية والقانونية والثقافية التي تميز بين الناس على أساس صفات غير إرادية مثل الجنس، الدين، الاعاقة المكان، وهذا التمييز يمكن أن يعوق الحراك الاجتماعي ويعرقل الحصول على الخدمات الاجتماعية مثل التعليم والرعاية الصحية، ويحول دون المشاركة السياسية ودخول سوق العمل، هذا على مستوى المجتمع ككل.

أما على المستوى التنظيمي فيقودنا الحديث إلى البيروقراطية التي تعني سلطة المكتب وتشير إلى التدرج والتخصص ولها وجه إيجابي يتجلى في تصورات ماكس فيبر الذي يرى بأن العقلانية والرشد تتجلى في الجانب الرسمي للتنظيم وفي تطبيق القانون واللوائح بشكل صارم ومنظم، كما تتجلى للبيروقراطية في صورتها السلبية

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شحبة ، المرجع سابق: ص 313

<sup>2</sup> سنيينة محمد: الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، علي تونسي، الجزائر، 2015 ، ص 185

<sup>3</sup> نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، 1998 ، ص 105

<sup>4</sup> سنيينة محمد: مرجع سابق، ص، 187

في رأي روبرت مرتون الذي انتقد النموذج الفيبري لبيين الجانب السلبي الذي أغفله ماكس فيبر، إذ يرى مرتون أن هناك وظائف في التنظيم ظاهرة وهي الوظائف المتوقعة في التنظيم، وهناك وظائف كامنة وهي وظائف غير متوقعة من التنظيم تميل إلى الطابع غير الرسمي، وهي التي من شأنها أن تشكل خلل وظيفي داخل التنظيم وبالتالي تشكل معيق وظيفي في نهاية المطاف، ولهذا يرى بأن البيروقراطية سلبية على عكس فيبر الذي اعتبر أن نموذج المثالي صالح في أي مؤسسة كانت لاعتماده على تطبيق القانون واللوائح بشكل صارم، وهذا التطبيق يعني العقلانية والرشد في التنظيم، وفي المقابل أيضا نجد رأي آخر ينظر نظرة سلبية للبيروقراطية وهو الرأي القائل بأن ماكس فيبر قد أخلط بين أنواع السلطة في ظل الممارسات، وصاحب هذا الرأي هو جولدن الذي يرى بأن السلطة القانونية تختلف باختلاف الممارسات، كما قسم السلطة البيروقراطية إلى ثلاثة أنواع وهي السلطة النيابية أو التمثيلية، السلطة العقابية أو الجزائية، وأخيرا السلطة المزيفة.

وإذا جئنا لأرض الواقع فنرى أن الوجه السائد في جل التنظيمات على العموم فهو الوجه السلبي للبيروقراطية بما يقترن بها من روتين وتعقيدات مكتبية، حيث شكلت هذه القواعد والإجراءات المكتبية غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الأهداف، حيث شكلت هذه الأخيرة معوقات حقيقية يرى روبرت مرتون تستبعد فئة وتعمل مع فئة أخرى من منطلق الوساطة والرشوة والمحسوبية وغيرها من وسائل غير ظاهرة وغير رسمية تتناف مع ما هو رسمي وهذا ما نسميه بالتمييز.

وفي رأي آخر نجد روبرت ميشلز يذهب في قانون الأوليغاركية الذي يعني حكم الأقلية وانسياب السلطة والقوة في المراتب هما من النتائج الحتمية للبيروقراطية المتزايدة في المجتمع من هنا جاءت تسميتها بالقانون الحديدي.<sup>1</sup>

والملاحظ من خلال ما تقدم أن البيروقراطية أو ما يسمى بسلطة المكتب من شأنها أن تكون معوق خطير ناتج عن احتكاك الطبقات الدنيا بالطبقات العليا في التنظيم إضافة إلى تحكم التكنوقراطيين في زمام المبادرة وتزواج البيروقراطية مع النمط الاوتوقراطي من شأنه أن ينتج الاستبعاد بشكل كبير خاصة ما يثيره غياب الاتصالات واتساع الفجوة بين المستويات العليا والمستويات الدنيا.

### 3-5- عدم التمكين:

يقصد بعدم التمكين مجموعة من عوامل التمييز أو ظروف الحرمان التي يعيشها الفرد أو مجموعة من الأفراد، تحد من قدرته على تحقيق تغيير في ظروفه المهنية أو في المجال العام في التنظيم بأسره، "وحالة عدم

<sup>1</sup> أنطونيو غيدنز: مرجع سابق، ص 420

التمكين لا تعود إلى مفهوم الانتماء فحسب بل تعود إلى فقدان التماسك الاجتماعي في النسيج الاجتماعي<sup>1</sup>. ويعني ذلك أن عدم التمكين لا يقتصر فقط على عدم الانتماء بل أكثر من ذلك إذ وتتعداه إلى التفكك الاجتماعي وعدم التماسك بين أعضاء التنظيم أو الجماعات، كما تتجلى فكرة عدم التمكين أكثر فأكثر بالنسبة لممارسات الرؤساء أو أصحاب السلطة داخل التنظيم.

كما أن تفويض السلطة للموظفين في الصفوف الأمامية يمكن من تمكين هاته الفئة من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، هذا طبعا في حدود المسؤولية والسلطة المفوضة لهم، كما يوضح ذلك أن فكرة التمكين تتطلب تغيير في الأنماط القيادية التقليدية الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى النمط القيادي الذي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري أن صح القول في أدوار العمل والعلاقة بين المدراء والمرؤوسين. أما عن دور المدير فيتطلب منه الثقة بمرؤوسيه وتفويض السلطة بدلا عن التحكم والتوجيه، وعن دور المرؤوسين فيتطلب منهم الحول دون اتباع التعليمات والقواعد والاجراءات التي ينص عليها التنظيم إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والمبادرة والتفكير الابتكاري والابداع، وعلى هذا الأساس نقول أن عدم تفويض السلطة ومركزية السلطة يعني الحد من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات على مستوياتهم وبالتالي عدم تمكينهم من ذلك، وبالتالي لا تكون لهم فرصة لتعزيز قدراتهم الابداعية والابتكارية.

كما للاتصال وما يحتويه من معلومة وكيفية انتقالها في المستويات التنظيمية المختلفة التي تعد ركنا أساسيا في التنظيم ككل، بحيث أن الاتصال وطرقه من شأنه أن يربط جميع الهياكل التنظيمية بعضها ببعض وكل أجزاء التنظيم، ونحن نعرف "أن المعلومة هي نص أو رأي أو حقيقة أو فكرة معقولة أو مجموعة من النصوص أو الافكار يتم انتاجها وتجهيتها بأشكال متفق عليها لكي يمكن استخدامها بعد ذلك"<sup>2</sup>، لذلك فإن في مستوى انتقال المعلومة من الأعلى إلى الأسفل يظهر مؤشر للتمكين من عدم التمكين، حيث أن غياب المعلومة عن المستويات الدنيا للتنظيم يخلق فجوة بين المستويات العليا والدنيا للتنظيم، وهذا ما يسمى باحتكار المعلومة، ويؤدي هذا الأخير إلى عدم تمكين الموظفين أو الفئات الفاعلة في المستويات الدنيا من أداء عملهم بالشكل المطلوب مما يعطيهم فكرة أنهم غير موثوق فيهم، أو يشعرون بأنهم مستبعدون، وبالتالي فهذا حرمان للمستويات الدنيا عن طريق الاستحواذ على مصادر المعلومات، على اعتبار أن احتكار المعلومات هو "حالة مركز للمعلومات في يدي شخص واحد أو جماعة معينة في العمل بغرض الحفاظ على القوة وعلى المصالح مع الحرص على عدم تسريبها إلى أطراف أخرى بغرض العمل بها أو الاستفادة منها، ويزداد احتمال احتكار

<sup>1</sup> سهير صفوت عبد المجيد: مرجع سابق، ص 8

<sup>2</sup> أبو بكر محمود الهوش، دراسات في نظم وشبكات المعلومات، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، طرابلس، 1996، ص 86

المعلومات لما يكون هناك مصدر واحد فقط"<sup>1</sup>، وهذا ما نجده في النمط الأوتوقراطي وخاصة في حالة مركزية القرار.

ومن خلال ما سبق نجد بأن الاتصال له وزنه في التنظيم وفي سير العمليات التنظيمية، وله ارتباط وثيق في تمكين وعدم تمكين العاملين، فالإتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة أو في الهيكل التنظيمي كله، إذ تعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظفون في عملية اتخاذ القرار وفي حل المشكلات التي تواجههم في العمل وفي مشاكل المستهلكين من جهة أخرى، ففي غياب صحة المعلومة أو تجديدها لا يمكن للأفراد الفاعلة التصرف بحرية، وذلك راجع لافتقارهم للمعلومة التي تمنحهم ثقة التصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن يكون التصرف المزمع فعله قد يكون خطأ، فالإتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع وبالتالي احتواء العامل بإعطائه حرية التصرف. ومن خلال تطبيق التمكين في العديد من المنظمات، فقد رصد علماء وباحثي الإدارة من المعوقات التي تصعب العاملين تطبيقه، وكلها لها علاقة بالسلطة وممارستها، سواء من ناحية اتخاذ القرارات، أو من ناحية طريقة الإتصال أو المراقبة والإشراف، وكلها عمليات تنظيمية وتعنى بالممارسات ومن بين هذه المعوقات:<sup>2</sup>

- الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- عدم كفاءة نظام الإتصال داخل المنظمة.
- سيادة البيروقراطية التي تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات، وتدفق السلطة والأوامر من الأعلى إلى الأسفل.
- اختلاف الأهداف لكل من الإدارة والعاملين، وعدم وضوح تلك الأهداف للعاملين.
- الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء، وخضوع العاملين لنظام مراقبة وسيطرة وتأديب.
- السرية في تبادل المعلومات.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- اتخاذ القرارات على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.
- سيادة قيم الطاعة والخضوع والامتثال والاقتراء والمبالغة في تقدير الماضي
- إعاقة المديرين أو القياديين للتمكين، أو عدم دعمه وتوفير مستلزماته.

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 9.

<sup>2</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015، ص 60-63.

## 6- المنطلقات التaylorية والاستبعاد الوظيفي:

تشكل اسهامات تايلور الدعائم الأولى للنظرية السوسيوتنظيمية. التي ساهمت ظروف المجتمع الأمريكي في تطويرها، حيث عرف هذا المجتمع انتشار ظاهرة التصنيع والمدن ، و اتساع رقعة الأسواق ومع ازدهار حركة التصدير، افرزت مشاكل تتعلق بالإنتاج وليس بالتسويق نظرا لتفوق الطلب على العرض، ومن هنا بدت ضرورة التفكير في إيجاد نظرية للتنظيم، تعمل على تحديد المتغيرات الأساسية التي تتحكم في السلوك التنظيمي<sup>1</sup>.

تكشف دراسة تايلور لسلوك العمال في إحدى شركات الحديد والصلب في أمريكا محل دراساته، أن العمال ينتجون أقل من طاقاتهم الإنتاجية<sup>2</sup>، لتجاوز هذه المشكلة التنظيمية وضع تايلور مجموعة من الافتراضات الرئيسية، من أهم هذه الافتراضات، أن الأفراد يتسمون بالكسل والخمول، ويسعون للقيام بالعمل بأقل جهد ممكن عندما يعملون عند الآخرين. ولإنقاذ الإنتاج من التدهور وتجنب الخسارة المستمرة للمنظمات توصل إلى مجموعة من الأفكار مركزا اهتمامه على الفئة العمالية المنفذة للأعمال وتمثل هذه الأفكار في:

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

-قياس العمل (دراسة الوقت أو الزمن): تعتبر من أهم معالم نظرية الإدارة العلمية، وأحد أفكارها وقواعدها الأساسية، ولقد حدد تايلور، أن نظام الرأسمالية والعمل فيها يحتم على ضرورة تعليم العامل ذاته والعمل على تدريبه ومحاكاته عموما للأفراد ذوي الخبرة العلمية، وغالبا ما يقوم العمال الجدد عامة بأعمال وأفعال غير ملائمة ومضيعة للوقت والجهد، ولذا يجب قياس عنصر الزمن لهذه الأفعال والأعمال.

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

-الحوافز: ضرورة تحديد طبيعة العمل للعمال وتوضيح كيف أن أي جزء من العمل يجب أن يتقاض عليه العامل أجرا محددًا، كما أن الأجور مرتبطة بطبيعة وحجم الأعمال التي يقوم بها ويسهم عموما في العملية الإنتاجية.

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

<sup>1</sup> بلعجوز حسين: نظرية القرار (مدخل إداري وكبي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 44-45.

<sup>2</sup> حمدي فوزي على: التنظيم والإدارة الحديثة الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1981، ص 20.

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

-القدرة الفردية: اهتم بتميز القدرات الفردية بين العمال أو بين المستويات الإدارية العليا والمهنية، وذلك من أجل توظيف هذه القدرات عند التخطيط للمهن والوظائف وعمليات الإنتاج مستقبلاً<sup>1</sup>.

تكشف التايلورية عن واقعية الاستبعاد لدى الفئات العمالية، ويتجلى ذلك من خلال التقاعس، الذي فسره على أساس طبيعة الفرد "الميل إلى الكسل والخمول في العمل". وللتحكم في السلوك التنظيمي للعمال، يجب تثن كل آليات الرقابة والتوجيه المباشر للعامل، تجنباً لارهاصات السلبية الاستبعاد التنظيمي على المنظمة.

#### 7- آليات مواجهة الاستبعاد:

من الضروري ربط مفهوم الاستبعاد التنظيمي بفكرة المساواة الاجتماعية، الدالة التنظيمية، بوصفها لب عملية الاندماج ومن ثم نفي للاستبعاد، وهي توفر بالضرورة اندماج الموظفين في مجتمعهم على أصعدة، الممارسات الديمقراطية، التوزيع العادل للمخرجات، العمل التشاركي، التفاعل الاجتماعي، اللامساواة ويعني الاستبعاد والتمهيش والتمييز والاقصاء من المشاركة، ما لم نفع ذلك بصدد خلط وقصور في الفهم على الصعيد التنظيمي والصعيد العلمي على السواء، إذا لا بد من تفعيل آليات الاندماج والاحتواء من خلال تنمية أنماط ثقافية وسلوكية تتعلق ب:

#### 7-1- تنمية الممارسات الديمقراطية:

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار وجه من أوجه الممارسة الديمقراطية في العمليات التنظيمية، والمشاركة في أبسط مدلولاتها تشير إلى المساهمة بمعنى إتاحة الفرصة للعامل لإبداء رأيه ومقترحاته حول قرارات متعلقة بالتنظيم، وهي أيضاً تقترن بمفهوم الديمقراطية التنظيمية، وهي ضمان وجود درجة من الحرية والاستقلالية في إبداء الرأي ومنه في صناعة القرار الذي يحتم تواجد بدائل مختلفة يمكن اختيار بديل منها، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الفاعلة داخل التنظيم وتنمية وتعزيز قدراتهم الابتكارية والابداعية، كما له أن يخلق نوع من الثقة ويعمل على رفع الروح المعنوية لديهم.

فالممارسات الديمقراطية تتيح نوعاً من الحرية للأفراد، حيث يكون العمل في إطار من التعاون والاتساق، إذ يباشر الأفراد داخل التنظيم أعمالهم من "خلال جماعة التنظيم، وذلك حتى يحدث تفاعل خلاق بين سياسات التنظيم وخططه وأهدافه، وتكون علاقات التنظيم مبنية على أساس موضوعي بحث، سواء أكانت

<sup>1</sup> عبد الرحمن عبد الله محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2113، ص 28-29

هذه العلاقات بين القادة وأعضاء التنظيم أو بين الأعضاء أنفسهم، لا على أساس شخصي فتكون الجزاءات الصادرة عن القيادة ثواباً أو عقاباً، على أساس حقائق عقلية منطقية<sup>1</sup>، بمعنى أن ينظر للعامل على أنه مصدر قوة وعنصر حيوي من عناصر الانتاج وجب على التنظيم الاستثمار فيه من أجل بلوغ غاياته وولوج المراتب التنافسية، ولا يستهان به أو يهمل على اعتبار أنه سلعة أو آلة داخل التنظيم.

غير أن ميشلز في تحليلاته أوضح أن الديمقراطية مطلب عسير ويصعب تحقيقه في التنظيمات كبيرة الحجم، خاصة إذا كانت الديمقراطية تعني مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق بإصدار القرارات، "فمشاركة هؤلاء الأعضاء مستحيلة فنياً، لأن الكثير منهم ينتمون إلى طبقتي العمال وصغار الموظفين، فضلاً على أن الكثير من مشكلات التنظيم تنطوي على تعقيد يفترض ضرورة وجود معرفة متخصصة وتدريب فني لا يتوافر لدى هؤلاء العمال والموظفين"<sup>2</sup>.

#### 2-7- تنمية مفهوم رأس المال البشري:

إن التنظيمات التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها بشكل فعال، هي التنظيمات التي تأخذ على عاتقها تنمية المورد البشري لديها وتكريس طاقتها لاستثمار في هذا الأخير على أنه المحرك الأساسي للعمليات التنظيمية وعلى أساسه تبنى التنظيمات وتقوم، فالعنصر البشري على غرار عناصر الإنتاج الأخرى، يحظى بعناية فائقة من طرف التنظيم، إذ يرى كل من Peters Tom و Waterman في البحث عن التميز، "بأن الشركات المتميزة يشيع احترامها للإنسان وتقديره فوق كل شيء آخر، وهذا الاعتقاد لا ينشأ تلقائياً ولا صدفة إنما يحتاج إلى جهد مضمّن ومساندة ودعم من قبل محاور الشركة الأساسية مثل: نظام الشركة ونمطها الإداري وقيمها، وكل بعد فيها يجب أن يعزز البعد الأخر من أجل تحقيق نتائج غير عادية من خلال أناس عاديين"<sup>3</sup>.

هذه الاعتبارات هي فقط التي تصنع مؤسسة بأفراد يمتلكون قراراتهم ويعملون بحماس ورغبة ويعملون بانتماء وشعور بأن المؤسسة مؤسستهم وأن الواجب واجبههم وأن المسؤولية مسؤوليتهم ويرى "Argyris"، إن كثيراً من المديرين يقولون بأفواههم بأنهم يولون الجانب البشري أكبر اهتمام وعناية، وواقع الحال يختلف اختلافاً كبيراً عن ذلك فهم في الممارسة أبعد ما يكونون عن احترام ورعاية الجانب الانساني في المؤسسة<sup>4</sup>، لكن المؤسسات المتميزة أبعد ما تكون تفعل بالتأكيد شيئاً مغايراً، فتعتمد منذ نشأتها إلى إيلاء الجانب الإنساني كل اهتمام من خلال برامج التدريب والحوافز والمساواة الاجتماعي وتوفير بيئة الأسرة والتواصل المستمر وسياسة الباب المفتوح والاحتفال بالمبدعين ومنح الجوائز لهم وغيرها.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شبحا: مرجع سابق، ص 313

<sup>2</sup> السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص ص 62

<sup>3</sup> سنيينة محمد مرجع سابق، ص 190.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 193.

من جهة أخرى يؤكد الرشدان مستشهدا ببعض الدراسات الغربية حول أهمية رأس المال البشري، من ناحية اقتصادية فيقول وقد استخدم بيسكاروبولس "G، pscharopaulos" درجات الاعادة للنفقات التعليمية لمختلف مراحل التعليم، في حساب العائد الاقتصادي للتعليم لثلاثين بلدا في أوروبا الغربية وأمريكا الجنوبية والشمالية وآسيا وأفريقيا، تختلف فيما بينها في مستوى النمو الاقتصادي، وقد توصل من خلال ذلك إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد على أن الاستثمار في رأس المال البشري يعطي مردودا أفضل من الاستثمار في رأس المال المادي".<sup>1</sup>

### 3-7 - تعزيز روح الانتماء والولاء لدى الأفراد:

إنه لا من المؤكد أن الاهتمام الذي توليه المنظمة بموردها البشري، وسعيها في تحقيق رغبته وحاجاته من شأنه أن يعزز من قدرتهم الوظيفية، ويرفع من الروح المعنوية لديهم، إذ أن هذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق الرفاهية الاجتماعية، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر، فما دامت المنظمة تحقق أرباحا عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف المنظمة فهم يستحقون إذن التحفيز المناسب وبما يقوي من ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها، يؤكد ديمومة واستمرارية ونجاح المنظمة في عملها ونتاجها.

إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الانتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضربا من التدليل، ولكنه عندما يطلع على حجم الإنتاج والإنتشار والأرباح سيجد أن ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك.

ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:

تعزيز التعويضات غير المباشرة: وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبله داخل المنظمة، حيث سيشعر الموظف أن المنظمة تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بنائها وليس مجرد آلة فيها، ومن أهم هذه التعويضات:

- الراتب القاعدي.
- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
- مكافئات المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والإنتاج.
- برامج الخدمات الاجتماعية.
- مشاريع الإسكان للموظفين.

<sup>1</sup> عبد الله الرشدان: اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 27

- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
- برامج التسليف بدون فوائد.
- خدمات المواصلات للمنظمة.
- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم.
- الخدمات الصحية.
- تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين: وذلك في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.
- إلتزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين: من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم، على اكتساب الدرجات العلمية العالية، فتسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات.
- حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب: وذلك بالتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين، والشق الأخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون بها.
- زيادة مستوى تحقيق العلاقات الانسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الاجتماعية، ممل يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.
- التعامل الايجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها، من ناحية التمسك بهم، ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الإلتزام لدى الموظفين بواسطة برامج مدروسة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الإلتزام عند العاملين فإنها ستفقد أمورا عديدة

#### 8 - العدالة التنظيمية في خلق ثقافة المواطنة التنظيمية:

يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الفئات الفاعلة في المنظمة لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو ادراك العاملين للعدالة في مكان العمل، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكهم في العمل.

إذ يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الاسباب أبرزها، الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد

كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة.<sup>1</sup>

كما تنبع أهمية ترسيخ فكرة العدالة التنظيمية من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية وخاصة منها التي تمس الأفراد مباشرة، ومن أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء.
- الثقة بالمشرف والثقة بالتنظيم ككل.
- قيمة العمل.
- الدافعية للإنجاز

إن إدراك فكرة العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر، هذا وفق شخصيته، حيث قد يلجأ بعض الأفراد إلى استبعاد أنفسهم من هذا المناخ الذي تسوده عدم المساواة، وبالتالي يصبح فرد سلبي داخل المنظمة قد يتصف بعدم الانتماء، ويشعر بعدم الرضا ولا يسعى كل من الأفراد والمنظمات التي تتحرى العدالة وتسعى إلى فكرة ترسيخها في أعمالها اليومية إلى تحقيق أهداف مختلفة، وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي:

- تنمية شعور الفرد بالانتماء.
- الاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته.
- لذلك نجد أن العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تتمثل في:
- حساسية الفرد للإنصاف.
- بيئة العمل.
- العلاقات بين الأفراد في نفس المستوى وبين الأفراد ومسؤولهم.

وحتى نستطيع ترسيخ فكرة العدالة التنظيمية يجب العمل على تطبيق المساواة بين أفراد التنظيم، حيث يميلون إلى مقارنة المدخلات لكل فرد والتي تعرف على أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل (العمر، الحالة الاجتماعية، الجهود المبذولة، التعليم، المهارة المطلوبة، مدة الخدمة، وغيرها) مع مخرجاته المتمثلة في (المكافئات والأجر، الترقية، السلطة، درجة المسؤولية، وغيرها) وقد تعدى إلى مقارنة مخرجات الأفراد فيما

<sup>1</sup> عمرو محمد أحمد عواد: تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003، ص 12

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 13

بينهم لذلك هناك عدة معايير للحكم على العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، فمثلا بالنسبة لعدالة التوزيع يمكن استخدام عدة معايير لتحديد ما إذا كانت النواتج عادلة أم لا وتمثل تلك المعايير فيما يلي:<sup>1</sup>

- معيار الانصاف
  - معيار التساوي
  - معيار الحاجة
  - معيار التوافق مع القانون أو السياسة الاجتماعية
  - معيار الاتساق مع مكانة الفرد في الحياة
- أما فيما يخص معايير الحكم على عدالة الإجراءات فيمكن استخدام عدة معايير للحكم على ما اذا كانت إجراءات عملية التوزيع عادلة أم لا، وتمثل هذه المعايير فيما يلي:<sup>2</sup>

- توازن مدخلات القرار.
- توازن قوة القرار
- الثقة
- التمثيل
- القابلية للتصحيح
- الاتصال في اتجاهين

إن تعزيز فكرة العدالة تخلق ثقافة لدى الأفراد تخدم أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، فإحساس الفرد بالعدل والمساواة يعطيه ثقة في نفسه تجاه المنظمة، وبالتالي يدفع هذا الاحساس العامل إلى السلوك التطوعي الاختياري سواء في مساعدة الآخرين الذين تواجههم مشاكل في العمل، أو المساعدة في الأعمال الموجهة للمنظمة وبالتالي مساعدة المنظمة في أعمالها، وهذا هو مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، الذي عرفه organ على " أنه سلوك تطوع اختياري لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها".<sup>3</sup>

#### 9- مناقشة بحثية لواقع الاستبعاد التنظيمية في المؤسسة الجزائرية:

تميزت الفترة التي خضعت لها الجزائر للاحتلال فرنسي، بوجود ثالث طبقات عمالية ذات علاقات مضطربة، بين فرنسي الأصل و الأوربيين من جهة، و مع الأهالي الجزائريين. حيث كان ينظر إليهم نظرة احتقار، كما أن الجزائريين في الفترات الأولى لم يعرفوا معنى لصراع الطبقات و المفاهيم التي تتعلق بالعامل و المصنع،<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سنيينة محمد: مرجع سابق، ص 137

<sup>2</sup> سنيينة محمد، المرجع السابق، ص 138

<sup>3</sup> نفس المرجع.

<sup>4</sup> زبيري حسين: ظروف بروز الحركات العمالية في الجزائر، مجلة دراسات التنمية و المجتمع جامعة، حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 02، 2016، ص5.

هذا ما جعلهم صامتين أمام وضعيتهم من أجل الدفاع عن أنفسهم وضمان لقمة العيش. لكن احتكاكهم بالطبقة العمالية الأوربية تكون لديهم ثقافة المجتمع الصناعي، فواجه الجزائريون التمييز الاجتماعي و التمييز في الأجور الذين أثاروا في نفوس الطبقة العاملة الجزائرية اليأس والغبن، فاتجهوا بعد صمتهم كدفاع عن أنفسهم إلى المواجهة المباشرة و العلنية بالتوقف عن العمل بأسلوب الإضراب (كإضراب 05 جويلية 1957، الإضراب المفتوح 28 جانفي 1958) كآلية للتعبير عن رفضهم للوضع المزري و الممارسة القاهرة التي يتلقاها العامل الجزائري في مكان عمله، ليس هذا فحسب بل اعلنوا الكفاح المسلح ضد المحتل الفرنسي.

الجزائر غداة الاستقلال وجدت نفسها أمام أوضاع متدهور على جميع المستويات: الفقر، الأمراض، الجهل و الأمية،... ما جعل الجزائري تتبنى سياسة التسيير الذاتي باعتباره تنظيم سعى إلى إضفاء المشاركة العمالية في التسيير كامتداد لشعبية الثورة عرف التسيير الذاتي "بأنه نوع من التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي يوفق بين مصالح العمال الذين ارتقوا من صف الأجير إلى صف المنتج الحر المسؤول، بمشاركتهم المباشرة في تسيير الوحدات الإنتاجية، و اهتمامهم المعنوي والمادي بثمره إنتاجهم، وبين مصالح المجموعة الوطنية بأخذ قسط من أرباح المنشأة لفائدة المجموعة"<sup>1</sup>.

شهدت هذه المرحلة وجود فئتين من الطبقة العمالية، فئة لها تكوين في العهد الاستعماري تتميز بالخبرة المهنية والتأهيل، وفئة حديثة ذات أصل ريفي زراعي. حظيت الفئة الأولى بتولي المهام الإدارية القيادية في أماكن العمل، في حين أن الطبقة الجديدة غالبيتها تفتقر إلى تأهيل وخبرة مهنية، ولم تمارس أي نشاط مهني من قبل. تناضل على مستوى القاعدة و تعارض الطبقة الأولى التي تنكرت لها، وقد نتج عن اتحاد هذه المجموعات صراعات بين الشباب والشيوخ، بين العمال المؤهلين و غير المؤهلين، بين الجدد و القدامى.<sup>2</sup>

تعكس هذه المرحلة سيادة قيم الصراع، رغم أن التسيير الذاتي أعاد الاعتبار للعامل الذي عانى من اضطهاد المحتل الفرنسي، و ساهم في اقحام العامل للمشاركة في تسيير المؤسسة كمنتج ومسير، إلا أن بروز التناقضات التنظيمية حال دون نجاح هذا النمط من التسيير نتيجة جهل نسبة كبيرة من العمال - عمال الفلاحة في الأصل- للأسس التنظيمية والوظيفية التي يقوم عليها هذا النظام، بالإضافة إلى الظروف المعيشية لدى العمال بقيت دون المستوى.<sup>3</sup> واهتمامهم كان ينحصر في المطالبة بتلبية أغراضهم العاجلة والمتمثلة في رفع

<sup>1</sup> حمداوي عمر : محاضرات مقياس التحليل السوسولوجي للمؤسسة الجزائرية، قسم علم الاجتماع، جامعة 19 ماي 1945 قالمة ، محاضرات موجهة السنة الثالثة علم الاجتماع تنظيم و عمل، 2016/2017، ص 54.

<sup>2</sup> بلعور الطاهر : تشكل الطبقة العاملة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 23، جوان 2005، ص 90

<sup>3</sup> حمداوي عمر، المرجع السابق، ص 55

الأجور وتحسين ظروف العمل مما يعكس قيم المطالبة لدى الفئة العمالية.<sup>1</sup>

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

تعتبر مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الجزائرية من أهم مراحل التنمية التي عرفتها الجزائر و حراكا جغرافيا ومهنيا لليد العاملة الزراعية من الريف إلى المدن الحضرية الصناعية، و شيدت الجزائر عددا من المصانع الضخمة، تمخض عنها ظهور عواصم صناعية فعلى سبيل المثال فقد أصبحت عنابة عاصمة للحديد والصلب وسيدي بلعباس للالكترونيك وأرزيو للبتروكيمياء وكنتيجة لهذه الحركة فقد انخفضت نسبة العمل الزراعي من 50.6 % سنة 1966 إلى 29.6 % سنة 1977 ثم إلى 17.5 % سنة 1987، وفي المقابل ارتفعت نسبة العمل الصناعي والعمل في البناء والأشغال العمومية ارتفاعا كبيرا، حيث شهدت هذه الفترة توظيفا كبيرا على مستوى المؤسسات الصناعية، و في تحليل لجمال غريد لليد العاملة على مستوى المصانع فقد ميز بين نوعين من العمال، نوع أطلق عليه مصطلح العامل الكلاسيكي\* والنوع الثاني العامل الشائع\*\*.

إن التسيير الاشتراكي وسيلة أو سياسة ذو وظيفة اجتماعية تتمثل في القضاء على البطالة وتحقيق أكبر قدر من التشغيل وتحسين ظروف العمل وتكوين العمال من أجل رفع الإنتاج، ومسايرة التطورات التي تحدث في المصنع من خلال إدخال آلات جديدة .

<sup>1</sup> زروال نصيرة: القيم الاجتماعية كعميق للمشروع التنموي الصناعي الجزائري، مجلة دراسات في التنمية و المجتمع ، جامعة بن بوعلي الشلف، الجزائر، العدد 03، بدون سنة، ص05.

\* العامل الكلاسيكي في بعض المؤلفات الأخرى يستعمل المركزي يمثل النموذج الاجتماعي العقلاني، ذو كفاءة، و رؤية واضحة، له نوع من الالتزام بقواعد المؤسسة التي ينتهي إليها، له قابلية التكيف و التأقلم مع المستجدات.(فكروني زاوي، بدون سنة، ص 233)

\*\* العامل الشائع استعمل مفهوم الشائع أول مرة في دراسة الصناعة و المجتمع SNS 1982 من طرف على كنزو وسعيد شيخي و جمال قريد يشير قريد أن الشائع غالبا ما يكون شابا من أصل ريفي و هو مازال يحافظ على ارتباطاته مع عالمه الأصلي حيث يوجد -في أحيان كثيرة-مقرسكناه. هو ملم - إلى حد ما- بمبادئ الكتابة و القراءة العربية و حامل لعناصر ثقافية يرتبها و ينظمها فهم مبسط للإسلام. وهو يجهد قواعد المؤسسة التي ينتهي إليها، يتميز بسلوك سلمي و بخضوع مبالغ فيه للتقاليد و الأعراف و الأكثر من ذلك باللامبالاة.(فكروني زاوي، بدون سنة، ص 233)

<sup>2</sup> فكروني زاوي : جدلية التقليدي و الحدائي، قراءة في تحليل " جمال غريد "لثنائية الثابت و المتحول في البنية الثقافية الجزائرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 03، بدون سنة، ص 389.

والواقع أثبت فشل هذا النمط من التسيير، لأن المؤسسات لم تحترم تطبيق جميع القرارات والتي ينص عليها ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسة من جهة، من جهة سيطرة العلاقات الشخصية والمحابة في مجال التوظيف والتكوين والترقية.<sup>1</sup>

و استناد إلى دراسة جمال قريد لمركب الحجار في عنابة يشير إلى: " فعندما يتقدم العامل إلى SNS بهدف التوظيف فهو يتقدم قبل كل شيء أملا في الحصول على منصب عمل دائم و أجر محدد. وعندما يقضون مدة زمنية لا بأس بها في المؤسسة، ترى أغلبيتهم يائسة داخل المؤسسة أي أنها تلتحق بورشاتها بصفة غير مسرورة، و بالإحساس نفسه تقوم هذه الأغلبية بعملها، كما ترفض الكلام عن العمل و عن المستخدمين خارج أوقات العمل فهي تشتغل لا لشيء إلا لأنها مضطرة على القيام بذلك ولأنها تفتقد للبديل".<sup>2</sup>

تكشف دراسة جمال غريد عن التهمك كارهاصات لمشاعر اليأس و الغبن و الصمت من خلال رفض الكلام وهذا هو الواقع الذي يعيشه العمال داخل المصنع فقد وجدوا أنفسهم أمام واقع يتخلف ما كانوا يعتقدون واحتفاظهم بهذا العمل لعدم توفر البديل الذي يضمن العيش بالكرامة لهم ولعائلاتهم. كما تكشف المؤشرات الإحصائية لمفتشية العمل سنة 1977 عن التهمك السلوكي للعمال من خلال عدم الانضباط حيث تم تسجيل زيادة في عدد حالات عدم الانضباط داخل تنظيمات العمل ترتب عنه زيادة حالات الفصل، حيث أكدت التقارير أنه ضمن 25 لجنة من لجان التأديب كانت أسباب الفصل ترجع إلى:

- 70 % لسبب ترك مكان العمل.
- 12% غيابات متكررة.
- 6% رفض العمل.
- 2% المشاجرة و استخدام وسائل العنف.
- 2 % عدم الالتزام بقواعد التسيير.
- 2% أسباب أخرى.<sup>3</sup>

تشير الدراسات خلال هذه الفترة إلى سيادة جو عدم التفاهم بين جماعات العمل المشاركة في التنظيمات بسبب وجود خالف ما بخصوص ظروف العمل أو بعض المشاكل السوسيو مهنية الأخرى. وبالتالي أصبح هذا الخلاف سببا مباشرا في عدم الانضباط و التهرب من العمل. و يعتبر هذا الإجراء بمثابة شكل من أشكال المقاومة الذي تستخدمه جماعات العمل كوسيلة للتأثير على بعض القرارات التي تصدرها الإدارة. بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الإضراب و الاحتجاج رغم منع النصوص القانونية للتسيير الاشتراكي لذلك فقد

<sup>1</sup> زروال نصيرة، مرجع سابق، ص 07.

<sup>2</sup> محمد بشير: علماء الاجتماع التنظيم و العمل الجزائر، دار كنوز للإنتاج و النشر و التوزيع، الجزائر، 2018، ص 35

<sup>3</sup> سبعون يوسف : علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجهوية قسنطينة، بدون سنة، ص 21

أوضحت المادة 61 من الدستور الصادرة بتاريخ 22 فيفري 1976 (تنظم علاقات العمل في القطاع الاشتراكي عن طريق الإجراءات القانونية طبقا للأشكال الاشتراكية للتسيير. أما بالنسبة للقطاع الخاص فإن حق الاضراب قد تم الاعتراف به ويجرى تنفيذه وفقا للقانون).<sup>1</sup>

انطلاقا من المشاكل التي ميزت المؤسسات الاقتصادية العمومية، خاصة منها الصناعية في المبيعات والمرتبطة بالتمويل والمردودية وكذا انتشار وسيطرة الجهاز البيروقراطي والعمل الإداري على بقية وظائف المؤسسة، قررت الجهات المسؤولة اتخاذ الإجراءات الضرورية لإعادة تنظيم المؤسسة، عن طريق سياسة إعادة الهيكلة وهي عملية تفكيك المؤسسات، التي تمتاز بالتمركز العالي من أجل تحقيق اللامركزية والانتشار الجهوي العادل، ولقد سمحت هذه العملية بمضاعفة عدد المؤسسات الاقتصادية<sup>2</sup>. لكن هذا المشروع تم في ظرف زمني قصير متزامن مع الأزمة التبرولية (انخفاض أسعار الريع البترولي)، ودون تحضير جيد لهذه المرحلة من ناحية الإطارات، المقرات، التجهيزات .

كما شهدت هذه المرحلة توترات و اضطرابات خطيرة عبرت من خلالها الفئات العمالية عن رفضها للواقع التنظيمي المتردي الذي أصبحت تعاني منه المؤسسات الصناعية الجزائرية فقد جاءت ردود أفعال الطبقة العمالية متباينة بين رفض العمل والتغيب أحيانا، واللجوء إلى الاضراب أحيانا أخرى.<sup>3</sup> ما يمكن قوله عن هذه المرحلة عدم الالتزام بتطبيق القوانين بالإضافة إلى استعمال طرق لإتوائية في التوظيف والترقية.<sup>4</sup>

في إطار توجه الدولة الجزائرية إلى التركيز على الجانب الاقتصادي اتجهت إلى إحداث التغيير الجذري و الاتجاه نحو الانفتاح الاقتصادي عن طريق تطبيق استقلالية المؤسسات بما يكفل تحقيق الفعالية والكفاءة في التسيير، وتمكين المؤسسات من التصرف في مواردها المادية المتاحة، وكذا التوزيع الأمثل للكفاءات البشرية كمحاولة جديدة لإرساء الآليات العلمية والتقنية وتفعيلها في المؤسسات العمومية. و بالتالي جاء مشروع استقلالية المؤسسات ليغير أمورا عديدة شكلت عائقا أمام فعالية وتطور المؤسسات العمومية، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تحمي العمال من الطرد و التسريح، وتمنح للجميع الأجر و العلاوات، وتقدم العديد من الخدمات الاجتماعية، بدأت المؤسسات المستقلة التي تعاني عجزا ماليا في إلغاء هذه الخدمات الخاصة بعائلات العمال، أما بالنسبة للتكوين فقد نقصت وتيرة التكوين للخارج لعدم وفرت وسائل الدفع الخارجية من عملة صعبة وعقود تكوين، فاقصر التكوين على المستوى المحلي و لم يكتفي مشروع الاستقلالية بحرمان العمال من

<sup>1</sup> سبعون يوسف ، المرجع السابق، ص 24

<sup>2</sup> زروال نصيرة، المرجع السابق، ص06.

<sup>3</sup> سبعون يوسف، المرجع السابق، ص 28-29.

<sup>4</sup> زروال نصيرة، المرجع السابق، ص07.

الخدمات الاجتماعية و الأجور و العلاوات التي كانوا يحصلون عليها مهما كان أداؤهم، بل تجاوز ليحرمهم من الأمن المهني، حيث تميز هذا النظام الجديد بعقلانية أكبر فيما يتعلق بعدد العمال داخل المؤسسة، وقد فرضت هذه العقلانية عدة إجراءات لتحقيق التوازن بين حجم العمالة و احتياجات المؤسسة، عن طريق تجميد التوظيف الزائد عن حدود استيعابها وإنهاء مهنة منخفضة الأداء منهم، التقاعد المسبق مقابل مكافأة، أو التسريح الجماعي للعمال، مما جعلهم يعيشون حالة من التوتر والقلق خوفا من فقدان مناصبهم في أي لحظة كما عرفت هذه الفترة انتشار بعض أنواع العمل المؤقت، أو عقود ما قبل التشغيل.<sup>1</sup>

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

- استغلال عمال وموظفين وتقنيين والتحاييل عليهم وحرمانهم من كل الامتيازات وحتى تهديدتهم بالطرد من العمل من طرف مديري الشركات الخاصة للعمال الصناعية<sup>2</sup>.
  - تعمل الخوصصة على الحط من كرامة الإنسان، من خلال اعتمادها على سياسة تخفيض العمال والموظفين سعيا منها إلى تخفيض التكاليف و الأعباء الاقتصادية اليومية، ومع ذلك فهي لا تكتفي بهذا الحد، بل تذهب إلى حد تخفيض أجورهم ومزاياهم التي يمنحها لهم قانون العمل .
  - المؤسسات الرأسمالية الاحتكارية ترفض فكرة توفير حتى أدنى قدر من الحاجيات الأساسية للعمال وموظفيها من أفراد الطبقات الدنيا والوسطى كالغذاء والسكن.... الخ و في المقابل يتسابقون و يتنافسون من أجل زيادة معدلات الربح و تراكم الفائض.
- و في هذا الإطار يقول العياشي عنصر (نصادف في كثير من الوحدات الصغيرة عمالا غير مصرح لهم بالعمل نتيجة محاولة أرباب العمل التهرب من الضرائب وعدم دفع مساهمتهم إلى صندوق الضمان الاجتماعي).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمداوي عمر، المرجع السابق، ص 60.

<sup>2</sup> يوسف سبعون، المرجع السابق، ص 39

<sup>3</sup> العياشي عنصر، المرجع السابق، ص 130.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نرى أن أهمية الاستبعاد التنظيمي تتعاظم في الوقت الراهن، نتيجة العديد من الممارسات السلطوية في عدم المشاركة في اتخاذ القرار، التهميش، والتمييز داخل التنظيمات، والتي تتطلب إعادة النظر في عملية تسيير التنظيمات.

كما تجدر الإشارة إلى أن الأهمية الكبيرة التي تعطى لدراسة موضوع الاستبعاد التنظيمي في الوقت الراهن، إنما يرجع لاشتقاقه من الاستبعاد الاجتماعي، وانطلاقاً من مضمون هذا الفصل يتبين لنا أنه لا يختلف عن الاستبعاد الاجتماعي فهذا الأخير هو ظاهرة اجتماعية موجودة في المجتمع بصفة عامة أو على مستوى الماكرو، وأما الاستبعاد التنظيمي فهو ظاهرة تنظيمية يظهر في التنظيمات الإدارية والاقتصادية.

كما فرضت التحديات الاقتصادية واقعا الزاميا على الجزائر من خلال البنك الدولي وصندوق النقد الدولي المسيطر عليهما الدول الرأسمالية، هذه الدول استطاعت فرض القطاع الخاص بحجة تحرير النشاط الاقتصادي من القيود البيروقراطية. هذا الواقع العالمي فرض على الدولة الجزائرية التوجه إلى اقتصاد السوق . بالإضافة إلى فشل التجربة الجزائرية التنموية، مما أفرز العديد النقاط السلبية على العامل الجزائري نذكر منها استغلال العمال والموظفين وحرمانهم من الامتيازات ووصول الأمر حتى تهديدهم بالطرد من العمل من قبل مديري الشركات الخاصة ، كذلك الحط من كرامة العامل، وذلك باعتماد سياسة تخفيض العمال وذلك بغية تخفيض الأعباء الاقتصادية اليومية، كما ذهبت إلى حد تخفيض أجورهم ومزاياهم التي يمنحها لهم قانون العمل.

---

# الجانب التطبيقي

---

---

# الفصل الرابع

---

## الإجراءات المنهجية للدراسة

---

### I- منهجية البحث

1- المنهج

2- أدوات جمع المادة العلمية

3- الوسائل الاحصائية المستعملة في الدراسة

4- عينة الدراسة

### II- التعريف بميدان الدراسة

1- المجال الجغرافي للدراسة

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

---

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحث، من أجل أن يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما أنها تساعد في تدعيم الجانب النظري ميدانيا، وذلك في التحقق من صدق أو كذب الفرضيات التي طرحها الباحث، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها في إنجاز هذه الدراسة، حيث اعتمدنا مجالات الدراسة ممثلة في المجال المكاني والزمني، والمجال البشري، كما وضحنا المنهج الذي اعتمدناه في الدراسة، والأدوات التي اعتمدناها في جمع البيانات من المبحوثين حيث كانت الاستمارة الأداة الأساسية في جمع المعلومات واستقائها من المبحوثين، بينما استخدمنا الملاحظة والسجلات والوثائق كأدوات مكملة لها، كما قمنا بتحديد العينة التي تم اختيارها كعينة تمثيلية لمجتمع البحث في ضوء ما يتطلبه البحث وكيفية اختيارها، فضلا عن الأساليب الإحصائية التي تساعد في حساب التكرارات والكشف عن العلاقة بين المتغيرين.

## I- منهجية البحث:

## 1- المنهج:

يعتبر المنهج طريقة تصور وتنظيم البحث وهو ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما وهو يتدخل بطريقة أكثر أو أقل في مراحل البحث<sup>1</sup>، حيث يعرفه يوسف عبد الحميد طبابجة كمصطلح علمي يعني الطريقة أو الطريق الذي يهتدي به الباحث، باستخدامه مجموعة من المبادئ والوسائل والأساليب والأدوات والقواعد في مختلف مراحل البحث وذلك من أجل الكشف والوصول إلى نتائج وحقائق واضحة وصحيحة.<sup>2</sup>

نظرا لاختلاف المناهج وتعدد أنواعها وجب على الباحث أن يعتمد المنهج المناسب وطبيعة وأهداف الدراسة، فالواقع أن عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة لا تأتي اعتباطيا أو جزافيا، بل هناك ما يحدد طبيعة المنهج ويجعل الباحث يختار من بين المناهج المختلفة المناسب منها لدراسته، والحاكم هنا في اختيار نوع المنهج هو طبيعة الظاهرة محل الدراسة وخصائصها المميزة لها بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الموضوع والأهداف التي يسعى الباحث إليها من خلال هذه الدراسة، فجملة هذه العناصر هي التي تبين أو تفرض على الباحث المنهج الذي يتلاءم مع موضوعه والذي سيختاره في أن يكون بمثابة الطريق الذي يسير عليه في إجراء دراسته.

وبما أن الدراسة الحالية تندرج ضمن الدراسات الوصفية لذلك اعتمدنا المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الواقع الأمبريقي للظاهرة، أو دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، من خلال وصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كميا أو كيفيا.

وعليه فإننا نعتد في الدراسة الراهنة الموسومة ب: الممارسة السلطوية وعلاقتها بالاستبعاد التنظيمي لدى العمال بمؤسسة برج ستيل، المنهج الوصفي باعتباره المنهج الذي يقوم على جمع البيانات من الواقع، ثم تنظيمها وتحليلها لتقديم وصف دقيق للظاهرة، والتعرف على متغيراتها المختلفة وأسبابها والعوامل ذات العلاقة بها، ثم استخلاص النتائج من خلال تحليل العلاقات بين أبعاد الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي.

## 2- أدوات جمع المادة العلمية:

تعتبر أدوات جمع البيانات من الأدوات الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي بحث علمي مهما كان نوعه، خاصة في الظواهر الاجتماعية، إذ أنه بدونها لا يستطيع الباحث أن يصل إلى حقائق عن الظاهرة توصله إلى إيجاد التفسيرات للحلول السليمة.

<sup>1</sup> موريس انج رس، ترجمة بوزيد صبح اروي واخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصة. للنشر، الج اثر، 2006، ص99.

<sup>2</sup> يوسف عبد الحميد طبابجة، منهجية البحث تقنيات ومناهج، ط1، دار الهادي، بيروت، لبنان، 2008، ص32.

## 1-2- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والحقائق عن الظاهرة المدروسة، ومن خلالها يستطيع الباحث مشاهدة ظروف المبحوثين والاطلاع على مشكلاتهم وسلوكهم وعلاقاتهم، دون تدخل أية قوى خارجية في ذلك، باعتبار أن الملاحظة هي توجيه حواس الإنسان وانتباهه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر. لكشف صفاتها وخصائصها من أجل كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة.<sup>1</sup>

ومن أجل الفهم العميق لحيثيات الإشكالية، ولكون الملاحظة تفيد في جمع البيانات التي تتصل بسلوك الفرد الفعلي في بعض المواقف الواقعية، التي يمكن ملاحظتها دون عناء، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة من واقع عملي بمؤسسة الحديد والصلب Bordj Steel برج بوعريج باعتبارها أداة مفيدة في عملية البحث، حيث مكنتنا من معرفة ظروف العمل الداخلية، وكيفية أداء العمل وغيرها، وإلى معرفة المناخ السائد في المؤسسة من خلال السلوكيات الصادرة عن الأفراد داخل المؤسسة، كما أفادتنا في التعرف على طبيعة العلاقات بين الإطارات ومرؤوسهم، وكيفية التعامل مع بعضهم البعض من ناحية الاتصال وإصدار الأوامر وتلقيها والسلوك الواقع عند انجاز العمل.

## 2-2- المقابلة:

تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات الميدانية، فهي تستخدم لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية، فهي تفاعل لفظي يتم بين الباحث والمبحوث بغرض الحصول على بعض البيانات.

وقد استعملنا في دراستنا هذه المقابلة كأداة مساعدة وذلك لدى قيامنا بمختلف الزيارات لميدان الدراسة، حيث أن أسئلتها موجهة إلى العمال بالمؤسسة قصد معرفة أنماط ممارسة السلطة في المؤسسة.

## 3-2- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات شيوعاً في البحوث الاجتماعية، على اعتبار أنها تركز على طرح مجموعة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المبحوثين الاجتماعية والمهنية والعائلية، وبآرائهم وبمواقفهم من آراء أو رهانات إنسانية واجتماعية وبتوقعاتهم، وبمستوى معرفتهم أو وعيمهم. بالنسبة إلى حدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهتم الباحثين.<sup>2</sup>

كما أنها عبارة عن دليل يشتمل على قائمة أو مجموعة من الأسئلة المحددة والمرتبطة ترتيباً منهجياً معيناً، وتتضمن عدة مواضيع فرعية ومقصودة، تتعلق بموضوع البحث، بهدف الحصول على المعلومات والبيانات

<sup>1</sup> عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجازنر، 1995، ص 71

<sup>2</sup> كفي ريمون وفان كمبهودلوك، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجعالي، صيدا، بيروت، المكتبة العصرية، 1997، ص 226

المنتظرة من البحث<sup>1</sup>، وسبب استعمالنا الاستمارة هو درجة الأهمية التي تكتسبها في البحوث الأمبريقية، بالإضافة إلى الكمية الهائلة من المعلومات المجمععة عن طريقها، كما أنه يمكن أن تكون معظم أفراد العينة المبحوثة ترفض استعمال الاستمارة بالمقابلة خوفاً من المواجهة المباشرة، والتصريح بالمعلومات بصفة مباشرة. حيث اعتمدنا على الاستمارة كأداة أساسية في البحث، وقد احتوت على ثلاثة محاور أساسية مقسمة كالآتي:

**المحور الأول خاص الخلفية الاجتماعية والاقتصادية :** ويضم 05 أسئلة من 1 إلى 5، تبين خصائص العينة وهي الجنس، المستوى التعليمي، الوضع المهني ، الاقدمية ، الوضعية قبل الالتحاق بالمؤسسة.

**المحور الثاني خاص بالممارسة السلطوية :** ويتكون من عنصرين مقسمين كالآتي:

- بيانات حول التعسف في استخدام السلطة ، وتضم 09 سؤال، ابتداء من السؤال رقم 6 وصولاً إلى السؤال رقم 14.

- بيانات حول اتخاذ القرارات ، وتضم 07 أسئلة ، من السؤال رقم 15 إلى غاية السؤال رقم 21

**المحور الثالث خاص الاستبعاد التنظيمي داخل المؤسسة:** ويتكون من عنصرين مقسمين كالآتي:

- بيانات تتعلق التهميش التنظيمي ، وتضم 09 أسئلة من السؤال رقم 22 إلى السؤال رقم 30 .

- بيانات تتعلق بالتمييز بين العمال داخل المؤسسة، وتضم 10 أسئلة من السؤال رقم 31 إلى السؤال رقم 40

**3-الوسائل الاحصائية المستعملة في الدراسة:**

تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية حيث تم استخدام جداول التكرارات الاحصائية لاستخراج المؤشرات الأساسية SPSS ، بواسطة النسب المئوية. كما استخدمنا كـ 2 لحساب الفروق في التكرارات بالنسبة لإجابات المبحوثين.

**4-عينة الدراسة:**

**4-1-العينة:**

تشكل العينة في البحوث العلمية عموماً والبحاث الاجتماعية خصوصاً أحد الدعائم الأساسية في استقاء المعلومات والمعطيات من الواقع الأمبريقي، فالعينات تسمح بالحصول في الكثير من الحالات على المعلومات المطلوبة مع اقتصار ملموس في المورد البشري والمورد الاقتصادي، دون أن يؤدي إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته.<sup>2</sup> وتماشياً مع موضوع الدراسة الذي يبحث في العلاقة بين الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي ، وبناءً على الوقائع الميدانية التي التمسناها في مؤسسة الحديد والصلب Bordj Steel برج بوعريـج ، وقفنا على اختيار فئة

<sup>1</sup> صالح بن أحمد العساف، البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، ط1 ، السعودية سنة . 1995 ، ص342

<sup>2</sup> فضيل دليوا: أنواع المعاينة في العلوم الاجتماعية سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999 ، ص142

العمال في المؤسسة، حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، في انتقاء مفردات العينة. حيث تمثل مجتمع البحث في 359 وحدى احصائية اخترنا منها نسبة 10 % وحسب العلاقة التالية:  $62 = 100 / 10 \times 620$  ومنه فان حجم العينة المطلوبة يقدر ب 62 وحدة احصائية مما يعني 62 مبحوثا.

#### 2-4- عرض البيانات الأولية ومناقشتها:

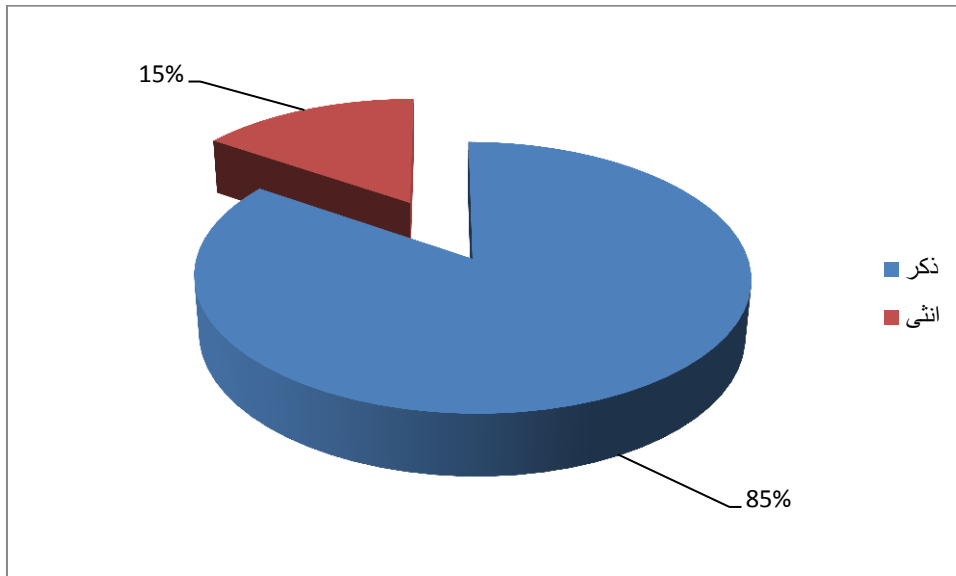
إن الهدف من جمع البيانات العامة للمبحوثين هو التعرف على خصائص مجتمع البحث ، إذ يعتبر القاعدة الأساسية والمرجعية في تقسيم وتحليل محتوياتها المنتقاة ميدانيا، حيث تساعد في نفي أو إثبات فرضيات البحث المعرفة بخصائص ومجتمع البحث تفيدنا في الإطلاع على المؤشرات العامة التي تخدم أهداف الدراسة بشكل أو بآخر وشملت الجدوال التالية:

الجدول (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	33	%85
أنثى	6	%15
الإجمالي	39	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (85%) من أفراد العينة هم فئة الذكور مقابل (15%) من أفراد

العينة هم من فئة الإناث ، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

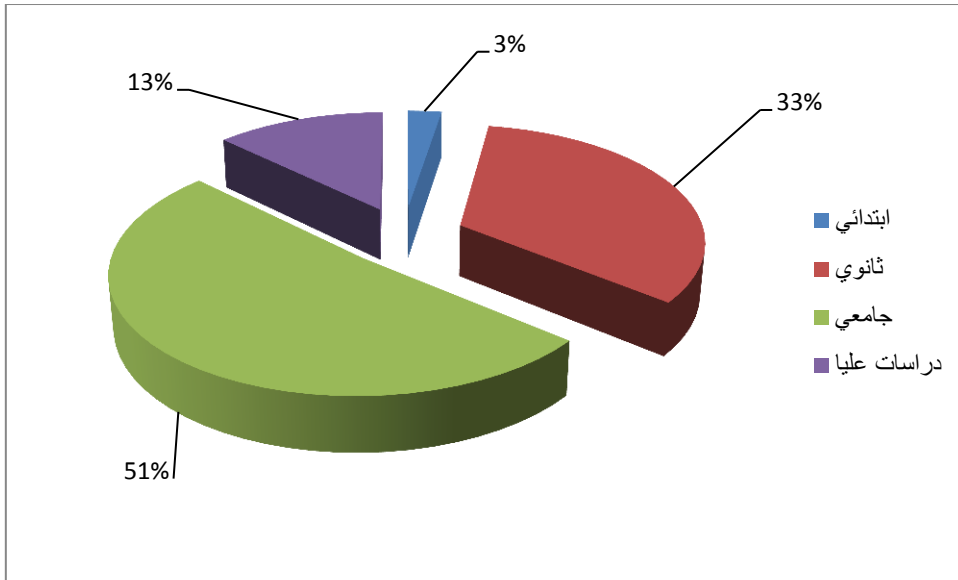
ويمكن تفسير هذا على أساس طبيعة المؤسسة ونوع العمل والوظائف الموجودة داخل المؤسسة محل الدراسة، والتي يكون فيها نسبة الذكور أكثر اختصاص وكفاءة من الإناث، ومن جهة أخرى طبيعة والمجتمع ونظرتة

لعمل المرأة خاصة في مثل هذه الأماكن، فثقافة مجتمعنا الجزائري تنظر نظرة سلبية لعمل المرأة في مثل هذه المؤسسات الصناعية الكبرى مما أتاح فرصة للذكور أكثر من الاناث للعمل في هذا النوع من المؤسسات خصوصا.

الجدول (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
3%	1	ابتدائي
33%	13	ثانوي
51%	20	جامعي
13%	5	دراسات عليا
%100	39	الإجمالي

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (51%) من أفراد العينة والمتمثلة في 20 فرد، لهم مستوى جامعي، ويشكلون الأغلبية، تليها نسبة (33%) من إجمالي العينة والممثلين في 13 فرد من ذوي المستوى الثانوي، وتليها نسبة (13%) ممثلة في 05 أفراد من ذوي المستوى دراسات عليا، وأما أصحاب المستوى الابتدائي فيمثلون نسبة (3%)، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (03)



الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

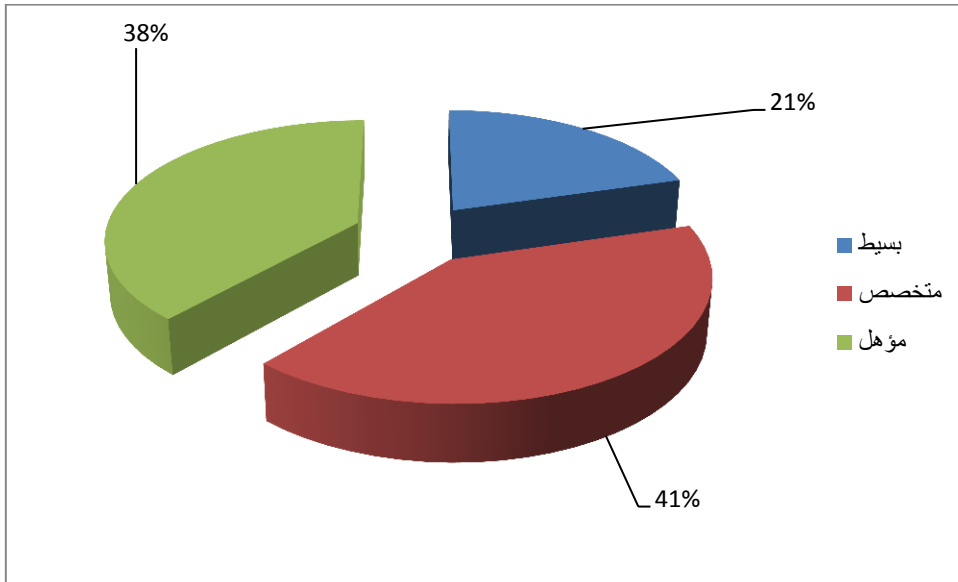
من خلال البيانات الاحصائية الجدول أعلاه تبين أن أغلبية العمال من ذوي المستوى الجامعي، تليها فئة الثانويين وتقل نسبة عند ذوي المستوى الدراسات العليا والابتدائي، إذ يمكن تفسير ذلك إلى طبيعة الوظائف والمهام أو طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة ميدان الدراسة، فهناك نشاطات تحتاج إلى مستوى عالي من

المستوى التعليمي بقدر ما تحتاج إلى مستوى التخصص أو الكفاءة المهنية، وبمعنى آخر طبيعة النشاط الممارس يحتاج إلى قدرات ذهنية وكفاءة فنية ، بينما نفس النسب الواردة عن المستوى دراسات عليا إلى كون المؤسسة مؤسسة إبداعية بالدرجة الأولى ولهذا فهي تحتاج إلى يد عاملة ذات قدرات ذهنية عالية أما بالنسبة للمستوى الابتدائي فالمؤسسة حديثة وتعتمد في إنتاجها على آلات حديثة ومعقدة تتطلب مستوى أعلى لتشغيلها ، ولهذا نجد أن نسبة الابتدائيين ضعيفة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى.

الجدول(04): توزيع أفراد العينة حسب الوضع المهني.

الوضع المهني	التكرارات	النسبة المئوية
بسيط	8	21%
متخصص	16	41%
مؤهل	15	38%
الإجمالي	39	100%

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن نسبة (41%) من إجمالي العينة يمثلون الأغلبية الذين هم متخصصون ، تليها نسبة (38%) هم عمال مؤهلين ، وأخيرا ما نسبته (21%) هم عمال ذو تأهيل بسيط ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني

من خلال هذه القراءة الإحصائية يمكن تفسير النتائج المدرجة في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال هم ذوي وضع مهني متخصص وكذا مؤهل بالمؤسسة ويمكن القول هنا أن المؤسسة تعتمد على يد عاملة متخصصة

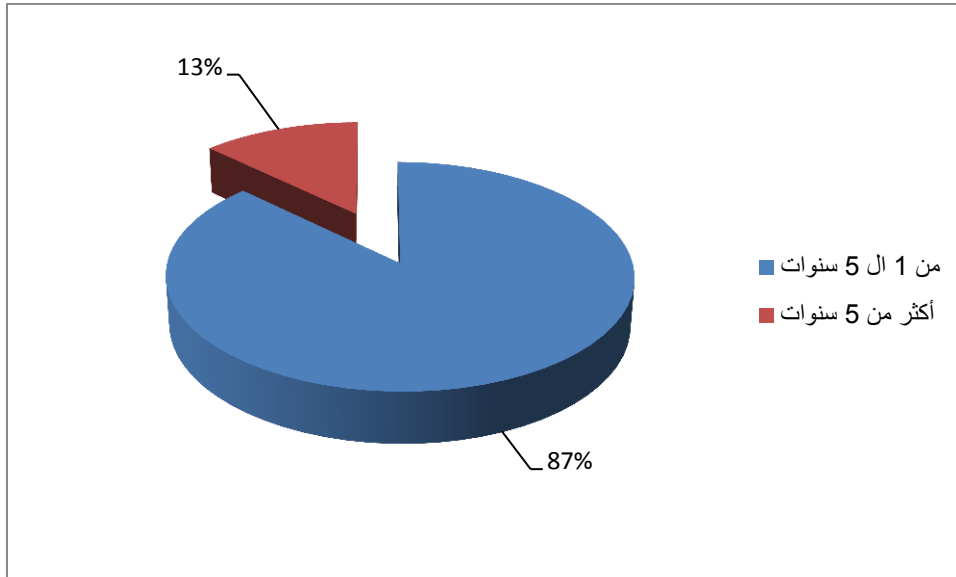
ومؤهلة في هذا المجال، وبالمقابل نجد أن الأفراد الباقين بالمؤسسة يمثلون نسبة لا يستهان بها إذ يعود السبب إلى شغلهم مناصب غير مرتبط بالمؤهل المهني مباشرة.

الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
من 1-5 سنة	34	87%
أكثر من 5 سنة	5	13%
الإجمالي	39	%100

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية الجدول أعلاه أن نسبة (87%) من إجمالي العينة يمثلون الأغلبية

الذين لهم أقدمية من 1-5 سنوات، تليها نسبة (13%)، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم ( )



الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

من خلال هذه القراءة الإحصائية يمكن تفسير النتائج المدرجة في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال هم حديثي التوظيف أو من الموظفين الجدد بالمؤسسة وذلك راجع لحدثة نشأة المؤسسة والتي لا يتعدى عمرها ستة سنوات، وبالمقابل نجد أن الأفراد القداماة بالمؤسسة نسبيا يمثلون نسبة قليلة بها إذ يعود السبب إلى الخبرة الموجودة لدى هؤلاء الأفراد إذ لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن الكفاءات وذوي الخبرة على أساس أنها مؤسسة تسعى للمنافسة في هذا السوق، لذلك كان لابد عليها المحافظة على مردها البشري.

## II- التعريف بميدان الدراسة:

تعتبر بيانات معينة للدراسة من التحديات القائمة لدى الباحث، ولقد حددنا في هذه الدراسة مؤسسة الحديد و الصلب Bordj Steel برج بوعرييج كأنموذج للدراسة، وسنستعرض هنا مجالات الدراسة المعبرة عن المؤسسة، والمجال البشري فيها، والمدة التي استغرقتها الدراسة.

### 1- المجال الجغرافي للدراسة:

-التعريف بالمؤسسة: نظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية من جهة وبمعدل النمو المتزايد للطلب على منتجات الحديد والصلب من جية أخرى، تأسست مؤسسة الحديد و الصلب Bordj Steel في 2014، الدخول الفعلي في الانتاج في جانفي 2014، وهي مؤسسة تابعة لمجمع كوندور الذي ينشط في العديد من النشاطات التجارية، مؤسسة Bordj Steel ذات مسؤولية محدودة تنشط وفقا لأحكام القانون التجاري، تنشط في مجال الإنشاءات المعدنية، وتبلغ المساحة الإجمالية للشركة 100.00 م<sup>2</sup> منها 30.000 م<sup>2</sup> مغطاة.

يبلغ رأسمالها 20 مليار سنتيم ، بدأت العمل بوحدة واحدة المتمثلة في الألواح المعدنية والتي ضمت 100 عامل ثم تلتها وحدة الألواح العازلة، بعدها أسست وحدة ثالثة وهي وحدة الغلفنة، ليصل عدد عمال المؤسسة إلى 359 عامل في مدة 8 سنوات ما بين عمال وإداريين.

والتي كانت موزعة زمنيا على النحو التالي :

- 2012 : تأسيس شركة الحديد و الصلب Bordj Steel
- 2013 : بداية يونيو أشغال بناء وحدة الهيكل المعدني
- 2014 : بداية يونيو أشغال بناء (هندسة مدنية) وحدة الألواح العازلة، يوليو بدء إنتاج وحدة الإطار المعدني ، سبتمبر بدء العمل في وحدة الغلفنة بالغمس الساخن
- 2015 : سبتمبر بدء إنتاج وحدة الألواح العازلة، بداية أشغال البناء في وحدة الغلفنة بالغمس الساخن
- 2016 : أكتوبر بداية الإنتاج في وحدة الغلفنة بالغمس الساخن، ديسمبر الحصول على شهادة ISO 9001vs 2015 ، افتتاح المجمع المعدني Bordj Steel من قبل وزير الداخلية بدوي نور الدين.
- 2019 : بدء إنتاج وحدة الغلايات

### -الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتمثل المهمة الرئيسية لمؤسسة Bordj Steel في مجال الإنشاءات المعدنية، هذا الهدف يترجم تطبيق برنامج انتاجي يحقق كل سنة باستعمال وسائل مادية ومالية وبشوية.

تضم المؤسسة عدد إجمال من العمال يبلغ 359 عامل موزعين على المصالح التالية:

الإدارة :

- المديرية العامة : المدير العام + 02 عمال
  - مديرية الإنتاج : مكونة من رئيس المديرية + 2 عمال
  - مكتب الدراسات : المسؤول عن المكتب + 09 عمال
  - مصلحة التسويق : مسؤول + 16 عامل
  - مصلحة الأمن الداخلي: رئيس الأمن + 22 عامل للأمن يعملون بالتناول (ليلا ونهارا)
  - مصلحة الأمن و الوقاية الصناعية : مكونة من مسؤول + 11 عامل
  - مصلحة مراقبة الجودة : رئيس المصلحة + 16 عامل (مفتش + مراقب دولة)
  - مصلحة تسيير المخازن : رئيس المصلحة + 27 عامل
  - مصلحة الموارد البشرية: المستخدمين + الوسائل العامة مكونة من مسؤول المصلحة و 25 عامل.
  - مصلحة المالية والمحاسبة : مكون من رئيس المصلحة + 09 عمال
  - مصلحة التموين : مكونة من رئيس المصلحة + 08 عمال
  - مصلحة الصيانة : مكونة من رئيس المصلحة + 16 عامل
  - مصلحة الإعلام الآلي: المدير العام نفسه + 02 عمال
  - وحدة الإنتاج: لكل وحدة مسؤول رئيس الوحدة + رئيس خط الإنتاج + العمال العاديين
    - وحدة الهياكل المعدنية : تضم رئيس الوحدة + 99 عامل
    - وحدة الألواح العازلة : تضم رئيس الوحدة + 26 عامل
    - وحدة الغلفنة : تضم رئيس الوحدة + 55 عامل
- موقع المؤسسة:

تقع مؤسسة الحديد و الصلب Bordj Steel بقرية مشتة فطيمة بالمدخل الجنوبي لولاية برج بوعريج BP11 بلدية الحمادية ولاية برج بوعريج، بالقرب من المنطقة الصناعية الجديدة ببلدية الحماية.

## 2-المجال البشري:

من خلال استطلاعنا الميداني والذي يمثل مؤسسة الحديد و الصلب Bordj Steel برج بوعريج وبعد التقرب من مختلف مصالحها وبالضبط مصلحة المستخدمين، حاولنا جمع المعلومات من مصلحة المستخدمين حول القوى العاملة المتواجدة في هذه المؤسسة في الوقت الحالي، حيث حصلنا على كل المعلومات فيما يخص الجانب البشري.

## 3- المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية، أو الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة الميدانية مؤسسة الحديد و الصلب Bordj Steel برج بوعرييج ، حيث تمت هذه الدراسة عبر مرحلتين أساسيتين متمثلة في الآتي:

المرحلة الأولى: قمنا فيها بجولة استطلاعية قصد التعرف على المؤسسة وطبيعة الأنشطة فيها، وكذا طرح الموضوع على المسؤولين، ومعرفة ما إذا كنا نستطيع تطبيق هذه الدراسة في هذه المؤسسة، وكان ذلك بتاريخ 24 ماي 2021 ، حيث تعرفنا على مدير المستخدمين الذي لم يبخل علينا بالمعلومات والنصح والتوجيه، حيث زدنا بالمعلومات والوثائق التي تعرف المؤسسة وطبيعة نشاطها، وكذا تاريخ تأسيسها.

تم تزويدنا بالوثائق التي تخص الموارد البشرية من حيث العدد وطبيعة الوظائف التي يشغلونها وكيفية توزيعهم على المصالح والوحدات، كما قمنا بإجراء مقابلات غير منتظمة مع بعض المسؤولين قصد طرح الموضوع عليهم واختيار مجتمع البحث الذي ستجرى عليهم الدراسة، بحيث تمت الاستفادة من آراءهم ومدى تقبلهم للموضوع المطروح. وفي نهاية هذه المرحلة تم تحديد مجتمع البحث، وضبط العينة التي سيتم من خلالها جمع المعلومات. ثم قمنا بإعداد الاستمارة وتحكيمها من طرف الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين في علم اجتماع تنظيم وعمل الذي أخذ نسبة من الوقت في الرد على تحكيم الاستمارة.

المرحلة الثانية: وتبدأ من 01 جاون 2021 إلى غاية 10 جاون 2021، قمنا بتوزيع الاستمارة بتاريخ غير أننا لم نتمكن من جمع كل الاستمارات في وقت واحد، بل تحصلنا عليها في شكل دفعات، ثم قمنا بعملية الفرز لمجموع الاستمارات وكانت كلها صالحة للتفريغ، وتم بداية التفريغ بتاريخ 13 جاون 2021

# الفصل الخامس

## عرض البيانات وتحليل النتائج

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

4- الاستنتاج العام

5- توصيات واقتراحات

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (7 و 25)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 25			
				لا	نعم	إيجابية	سلبية
غير دال	0.137	0.238	33	7	26	إيجابية	7س
			6	3	3	سلبية	
			39	10	29	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (06) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فردا على السؤالين رقم (7 و 25) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.238)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (8 و 26)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 26			
				لا	نعم	نعم	لا
غير دال	0.810	0.038	13	4	9	نعم	8س
			26	9	17	لا	
			39	13	26	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (07) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فردا على السؤالين رقم (8 و 26) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.038)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (9 و 22)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 22			
				لا	نعم		
غير دال	0.369	0.284	3	0	3	استبدادي	س 9
			8	2	6	ديمقراطي	
			25	2	23	قانوني	
			3	1	2	فوضوي	
			39	5	34	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (08) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فردا على السؤالين رقم (9 و 22) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.284)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (9 و 23)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 23			
				لا	نعم		
غير دال	0.376	0.282	3	2	1	استبدادي	س 9
			8	4	4	ديمقراطي	
			25	11	14	قانوني	
			3	0	3	فوضوي	
			39	17	22	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (09) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فردا على السؤالين رقم (9 و 23) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.282)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (12 و 25)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 25			
				لا	نعم		
دال عند 0,01	0.019	0.375	30	5	25	نعم	س12
			9	5	4	لا	
			39	10	29	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (10) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فردا على السؤالين رقم (12 و 25) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.375)، أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%).

الجدول (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (13 و 23)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 23			
				لا	نعم		
غير دال	0.582	0.088	6	2	4	نعم	س13
			33	15	18	لا	
			39	17	22	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (11) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فردا على السؤالين رقم (13 و 23) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.088)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (14 و 22)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 22		س 14	الإجمالي
				لا	نعم		
غير دال	0.976	-0.005	31	4	27	نعم	الإجمالي
			8	1	7	لا	
			39	5	34		

من خلال الجدول رقم (12) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فردا على السؤالين رقم (14 و 22) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.005)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: " توجد علاقة بين التعسف في استخدام السلطة والتمهيش التنظيمي ..... " وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (7، 8، 9، 12، 13، 14) من محور التعسف في استخدام السلطة، و(22، 23، 25، 26) من محور التهميش التنظيمي، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين التعسف في استخدام السلطة والتمهيش التنظيمي			
القرار	مستوى الدلالة	قيمة phi	أرقام الأسئلة المركبة
غير دال	0.137	0.238	السؤالين رقم (7 و 25)
غير دال	0.810	0.038	السؤالين رقم (8 و 26)
غير دال	0.369	0.284	السؤالين رقم (9 و 22)
غير دال	0.376	0.282	السؤالين رقم (9 و 23)
دال عند 0,01	0.019	0.375	السؤالين رقم (12 و 25)
غير دال	0.582	0.088	السؤالين رقم (13 و 23)
غير دال	0.976	-0.005	السؤالين رقم (14 و 22)

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها المركبة بالنسبة للأسئلة (7، 8، 9، 12، 13، 14) من محور التعسف في استخدام السلطة، و(22، 23، 25، 26) من محور التهميش التنظيمي، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه ليس لاستخدام السلطة علاقة بالتهميش التنظيمي "، حيث نلاحظ أن قيم إختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، باستثناء السؤالين رقم (12 و 25) كانت قيمة (PHI) دالة، مما يجرننا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " توجد علاقة بين التعسف في استخدام السلطة والتهميش التنظيمي....." أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

## 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

الجدول (14): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (15 و 34)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 34			
				لا	نعم	نعم	لا
غير دال	0.953	0.009	9	5	4	نعم	س 15
			30	17	13	لا	
			39	22	17	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (14) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فرداً على السؤالين رقم (15 و 34) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.009)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (15): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (17 و 36)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 36				
				التهديد بالعقاب	استفسار كتابي	استفسار شفهي		
غير دال	0.472	0.196	13	0	1	12	دائما	س 17
			26	1	5	20	أحيانا	
			39	1	6	32	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (15) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فردا على السؤالين رقم (17 و 36) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.196)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (16): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (17 و 37)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 37-102				
				استفسار+خصم	خصم	استفسار		
غير دال	0.764	0.118	13	7	2	4	دائما	س 17
			26	11	6	9	أحيانا	
			39	18	8	13	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (16) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فردا على السؤالين رقم (17 و 37) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.118)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (17): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (18 و 32)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 32			
				لا	نعم		
غير دال	0.442	0.205	5	2	3	دائما	س 18
			30	7	23	أحيانا	
			4	2	2	أبدا	
			39	11	28	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (17) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فردا على السؤالين رقم (18 و 32) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.205)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (18): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (18 و 33)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 33			
				لا	نعم		
غير دال	0.316	0.243	5	2	3	دائما	س 18
			30	22	8	أحيانا	
			4	3	1	أبدا	
			39	27	12	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (18) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فردا على السؤالين رقم (18 و 33) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.243)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (19): توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (19 و 36)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 36				
				استفسار شفهي	استفسار كتابي	التهديد بالعقاب	نعم	لا
غير دال	0.339	0.236	15	1	3	11	نعم	س 19
			24	0	3	21	لا	
			39	1	6	32	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (19) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فردا على السؤالين رقم (19 و 36) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.236)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (20) : توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (19 و 37)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 37				
				استفسار+خصم	خصم	استفسار	نعم	لا
غير دال	0.998	0.011	15	7	3	5	نعم	س 19
			24	11	5	8	لا	
			39	18	8	13	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (20) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فردا على السؤالين رقم (19 و 37) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (0.011)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الجدول (21) : توزيع مجتمع الدراسة حسب إجابات أفراد العينة على السؤالين رقم (20 و 33)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	الإجمالي	س 33		عقلانية	س 20
				لا	نعم		
غير دال	0.379	-0.141	35	25	10	عقلانية	س 20
			4	2	2	غير عقلانية	
			39	27	12	الإجمالي	

من خلال الجدول رقم (21) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (39) فردا على السؤالين رقم (20 و 33) أن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (-0.141)، أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على : " توجد علاقة بين اتخاذ القرارات والتمييز بين العمال داخل المؤسسة ..... وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (15، 17، 18، 19، 20) من محور اتخاذ القرارات، و(32، 33، 34، 36، 37) من محور التمييز بين العمال داخل المؤسسة، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح العلاقة بين اتخاذ القرارات والتمييز بين العمال داخل المؤسسة			
أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (15 و 34)	0.009	0.953	غير دال
السؤالين رقم (17 و 36)	0.196	0.472	غير دال
السؤالين رقم (17 و 37)	0.118	0.764	غير دال
السؤالين رقم (18 و 32)	0.205	0.442	غير دال
السؤالين رقم (18 و 33)	0.243	0.316	غير دال
السؤالين رقم (19 و 36)	0.236	0.339	غير دال
السؤالين رقم (19 و 37)	0.011	0.998	غير دال
السؤالين رقم (20 و 33)	-0.141	0.379	غير دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على المركبة بالنسبة للأسئلة (15، 17، 18، 19، 20) من محور اتخاذ القرارات، و(32، 33، 34، 36، 37) من محور التمييز بين العمال داخل المؤسسة، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه ليس لاتخاذ القرارات علاقة بالتمييز بين العمال داخل المؤسسة "، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " توجد علاقة بين اتخاذ القرارات والتمييز بين العمال داخل المؤسسة....." أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

### 3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

#### 3-1- نتائج الفرضية الأولى:

من خلال ما سبق من عرض وتحليل ومقارنة نتائج الفرضية الأولى نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه ليس لاستخدام السلطة علاقة بالتمهيش التنظيمي "، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، باستثناء السؤالين رقم (12 و25) كانت قيمة (PHI) دالة، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " توجد علاقة بين التعسف في استخدام السلطة والتمهيش التنظيمي....." أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

#### 3-2- نتائج الفرضية الثانية:

من خلال ما سبق من عرض وتحليل ومقارنة نتائج الفرضية الأولى نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه ليس لاتخاذ القرارات علاقة بالتمييز بين العمال داخل المؤسسة "، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الاحصائية (phi) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " توجد علاقة بين اتخاذ القرارات والتمييز بين العمال داخل المؤسسة....." أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

## 4- الاستنتاج العام:

لقد انطلق الباحث من إشكالية مفادها ما إذا كان الممارسة السلطوية يساهم في عملية الاستبعاد التنظيمي للعامل داخل المؤسسة، وللإجابة على الأسئلة المطروحة على مستوى الإشكالية، لقد تم صياغة فرضية عامة وفرضيتين فرعيتين، وبعد اجراء الدراسة الميدانية، وبعد مناقشة الفرضية الفرعية الأولى والثانية، تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن الممارسة السلطوية ليست لها علاقة بالتعسف في استخدام السلطة والتمهيش التنظيمي داخل المؤسسة كما أنه لا توجد علاقة بين اتخاذ القرار والتمييز بين العمال داخل المؤسسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدة تفسيرات، فيمكن أن تؤول إلى كون العمال هما حديثي الانتساب إلى المؤسسة أو حديثي التوظيف، ولا شك أن بداية التوظيف دائما تجعل العامل متخوف وتنتابه عدة هواجس خوفا من الفصل أو العقاب، ولذلك تجده يلتزم قدر المستطاع دون الحاجة إلى الرقابة حتى وهو غير راض عن العمل، كما يمكن أن نفسر هذه النتيجة بالالتزام الأخلاقي للعامل، ومن خلال تنشئتهم الاجتماعية حيث يكون في مثل هذه الحاجة المحرك الفعلي للسلوك والنشاط وفي نهاية المطاف الحل هو محرك باطني أخلاقي نابع من المثل والمبادئ التي يتشربها العامل خلال حياته.

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها لدى معالجتنا الإحصائية للبيانات الميدانية وتحليلنا لها في ظل المعلومات النظرية والدراسات السابقة نستنتج مايلي:

بالنسبة لاستخدام السلطة لعلاقة بالتمهيش التنظيمي تبين لنا بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " توجد علاقة بين التعسف في استخدام السلطة والتمهيش التنظيمي " أي لا توجد علاقة.

أما بالنسبة لعلاقة بالتمييز بين العمال داخل المؤسسة فيتضح لنا بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " توجد علاقة بين اتخاذ القرارات والتمييز بين العمال داخل المؤسسة....." أي لا توجد علاقة.

من كل ما سبق يتبين لنا أن الممارسة السلطوية من خلال أبعادها ( استخدام السلطة، واتخاذ القرار) ليست لها علاقة بالتمييز والتمهيش وهي مؤشرات الاستبعاد التنظيمي هذا ما لم تؤكد الفرضية العامة القائلة: للممارسة السلطوية علاقة بالاستبعاد التنظيمي.

## 5-توصيات واقتراحات:

- العمل على النهوض بمستوى نضج المرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، باعتبارها الخطوة الأولى لنجاح أي مؤسسة،
- الابتعاد عن التسلط وذلك بانتهاج أسلوب الحوار والإقناع بدل فرض الرأي .
- التشجيع على تقديم الأفكار الخلاقة لغرض تمكينهم من الاعتماد على أنفسهم في مواجهة مشاكلهم وحلها.
- انتهاج طريقة عمل تتيح المشاركة للموظفين وإمكانية التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم أكثر تعزيز الثقة بين العاملين وإشعارهم بالأدوار التي يؤديونها.
- الاهتمام بسياسة التحفيز والعمل على مراجعتها من فترة لأخرى لمالها من دور في احتواء العاملين .
- إجراء دورات تدريبية على كفايات الاتصال والتواصل
- الاعتماد على الرقابة والإشراف المباشرين قصد تكوين الموظفين في مكان العمل .
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على موضوع الاستبعاد التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى وعلى مجتمعات أخرى والوقوف على مخاطرها هذه الظاهرة.

---

خاتمة

---

## خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث التطرق إلى موضوع الممارسة السلطوية وعلاقته بالاستبعاد التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية برج ستيل برج بوعرييج، بهدف معرفة كيفية تأثير الاستبعاد التنظيمي القهري المماس من طرف اصحاب السلطة ومن الادارة، وكذا الاستبعاد الاداري ومصدره، وهذا انطلاقا من رغبتنا في القضاء على السلبيات التنظيمية الموجودة في الادارة الجزائرية عموما وتفعيل آليات الادمج والاحتواء وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

وللقيام بهذه الدراسة كان في بداية الأمر القيام بتقديم بعض الأطر المفاهيمية الخاصة بهذا الموضوع من خلال مراجعة انتقائية للأدبيات النظرية والميدانية، والتي كانت نادرة جدا، حيث واجهتنا صعوبات تتعلق بالجانب النظري وبالضبط في موضوع الاستبعاد التنظيمي الذي يعتبر موضوع حديث في التنظيم، ولم يعالج بشكل مباشر، فأغلبية الأفكار كانت عن الاستبعاد الاجتماعي وتم اسقاطه في التنظيمات الاقتصادية باعتباره ظاهرة تنظيمية حديثة وهذا ما جعلنا نعاني صعوبة في الجانب النظري أكثر منه تطبيقي.

ورغم الصعوبات النظرية المتعلقة بالاستبعاد فقد تناولناه في التنظيم واقترناه بموضوع الممارسة السلطوية، واختيارنا للتنظيم لم يكن شكلا عابرا، وإنما يرتبط بما نشهده من نمو تنظيمي هائل إضافة إلى المعاشية وجلاء مؤشرات الاستبعاد في كل أنموذج تنظيمي.

وفي سياق الدراسة تم الكشف عن عدم الارتباط بين المتغيرين الممارسة السلطوية لدى العامل بمؤسسة برج تسيل برج بوعرييج، وهذا ما لاحظناه في ميدان العمل . وفي الاخير نأمل أن تكون دراستنا قد ساهمت ولو بقدر ضئيل في دراسة موضوع من المواضيع الهامة التي يجب على المنظمة التركيز والاهتمام به، وأن تكون هذه الدراسة مصدر لصناعة تساؤلات بحثية أخرى في مجال التنظيم يعالجها باحثون في علم اجتماع تنظيم وعمل.

---

قائمة المصادر

والمراجع

---

قائمة المصادر والمراجع :

-القرآن الكريم

أولا- المعاجم والقواميس:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، تح: عامر أحمد حيدر، مج 7، منشورات محمد علي بيضون، دار الكتب العلمية ، لبنان، ط1، 2003م.
  - 2- جبران مسعود، الرائد: معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، بيروت ، 1992م.
  - 3- لويس معلوف، المنجد في اللغة، دار المشرق ، بيروت، 1997.
  - 4- محمد عاطف غيث، قاموس علم اجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006م.
  - 5- مجمع اللغة العربية، المعاجم والقواميس، الناشر: مجمع اللغة العربية، بدون بلد، 2009م.
  - 6- منجد اللغة والإعلام، دار الشروق، ش.م.م، بيروت، لبنان، د.س.
  - 7- المنجد الأبجدي: دار المشرق، ش م م، بيروت، لبنان، 1967م.
  - 8- سامي ذبيان وآخرون، قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ط1، رياض الريس للكتب والنشر، لبنان، 1990م.
  - 9- ر.بودون، ف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986م.
  - 10- علي بن هادية، القاموس الجديد، الشركة التونسية للتوزيع ، ط1، 1979م.
- ثانيا-الكتب:
- 11- أبو بكر محمود الهوش، دراسات في نظم وشبكات المعلومات، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، طرابلس، 1996م.
  - 12- إبراهيم عبد العزيز شيحا:أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993م.
  - 13- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، د.ط، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981م.
  - 14- احسان عبد الهادي النائب، مفهوم السلطة وشرعيتها إشكالية المعنى والدلالة، مقال منشور ، قسم العلوم السياسية ، كلية القانون والسياسة، جامعة السايمانية، 2017م.
  - 15- احسان محمد الحسن: رواد الفكر الاجتماعي، دار الحكمة للطباعة ، 1991م.
  - 16- إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت ، لبنان ، 1999م.

- 17- أندريا لالاند: الموسوعة الفلسفية، ترجمة، خليل أحمد خليل، ط2، منشورات عويدات، بيروت، 2001م.
- 18- انتوني جيدنز: علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، مركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة، 2009م.
- 19- انتوني جيدنز: الطريق الثالث لتجديد الديمقراطية الاجتماعية، ترجمة أحمد زايد، محمد معي الدين، مراجعة: محمد . الجوهري، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، مصر، 1999م.
- 20- أسامية محمد فهي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 1966م.
- 21- اريك روي، مقدمة في دراسة السلوك و المؤسسات السياسية "، تر: عبد الهادي الجوهري، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ج2، 1985م.
- 22- باري هندس : خطابات السلطة ، تر: ميرفت ياقوت، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2005م.
- 23- بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر.
- 24- بلعجوز حسين: نظرية القرار (مدخل إداري وكمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008م.
- 25- بلعيور الطاهر: تشكل الطبقة العاملة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 23، جوان 2005م.
- 26- جون هيلز وآخرون، الاستبعاد الاجتماعي، محاولة للفهم، تر: محمد الجوهري، سلسلة عالم المعرفة، العدد 434، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2007م.
- 27- جوردن مارشال: ترجمة المجلس الأعلى للثقافة، "موسوعة علم الاجتماع"، المجلد الأول، القاهرة ج.م.ع 1998م.
- 28- جيل دلوز، المعرفة والسلطة، مدخل لقراءة فوكو، ترجمة : سالم يفوت، المركز الثقافي الغربي، ط 1 ، بيروت، لبنان ، الدار البيضاء، المغرب، 1987م.
- 29- هيثم الفقهاء، غداء العبدالات: أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية.
- 30- زكي حنوش : الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، الجزائر، 1981م.
- 31- حمدي الكنسي، السلطة وطول العمر، مكتبة جزيرة الورد، ط1 ، بدون بلد، 2010م.
- 32- حمدي فوزي على :التنظيم و الإدارة الحديثة الأصول العلمية و العملية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1981م.
- 33- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، في القوة والسلطة والنفوذ، مركز الإسكندرية للكتاب ؟، الإسكندرية، مصر 2006م.
- 34- الحسيني السيد، نحو نظرية اجتماعية نقدية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985م.

- 35- طاهر حسو الزبياري، النظرية السوسيولوجية المعاصرة، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، 2016م.
- 36- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، دس.
- 37- ياغي محمد عبد الفتاح، درجة الرضا الوظيفي للعاملين، الأردن، 1996م.
- 38- يوسف سبعون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجهوية قسنطينة، بدون سنة.
- 39- يوسف عبد الحميد طبابجة، منهجية البحث تقنيات ومناهج، ط1، دار الهادي، بيروت، لبنان، 2008.
- 40- كفي ريمون وفان كمبهودلوك، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجعابي، صيدا، بيروت، المكتبة العصرية، 1997.
- 41- كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن، 1992م.
- 42- لوكيا الهاشي، نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 43- موريس دوفرجه، علم اجتماع السياسة، تر: سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1991م.
- 44- موريس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبة. للنشر، الجزائر، 2006.
- 45- مولود زايد الطيب، علم الاجتماع السياسي، منشورات جامعة السابع من ابريل، بنغازي، 2007م.
- 46- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986م.
- 47- محمد علي محمد، أصول الاجتماعي السياسي، السياسة والمجتمع في العالم الثالث، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، ج2.
- 48- محمد علي محمد والخولي سناء، دراسات في علم الاجتماع الطبي، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2015م.
- 49- محمد بشير: علماء الاجتماع التنظيم والعمل الجزائري، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018م.
- 50- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992م.
- 51- ناصر دادي عدوي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط12، الجزائر، د.س.
- 52- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001م.
- 53- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، 1998م.

- 54- سالم القمودي، سيكولوجية السلطة، بحث في الخصائص النفسية المشتركة للسلطة، ط 1 ، مكتبة المدبولي، القاهرة، 1999م.
- 55- سبعون يوسف : علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجهوية قسنطينة، بدون سنة.
- 56- السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994م.
- 57- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003م.
- 58- عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002م.
- 59- عبد الوهاب الكيالي، موسوعة السياسية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ج3 ، بيروت، 1990م.
- 60- عبد الرحمن عبد الله محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2113 م.
- 61- عبد الله الرشدان: اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر، عمان، 2001م.
- 62- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
- 63- العياشي عنصر، نحو علم اجتماع نقدي دراسات نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999م.
- 64- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .
- 65- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2004م.
- 66- عمر صخري : اقتصاد المؤسسة، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003م.
- 67- فضيل دليوا :أنواع المعاينة في العلوم الاجتماعية سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999 .
- 68- صالح بن أحمد العساف، البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، ط1 ، السعودية سنة ، 1995 .
- 69- رابح كعباش ، علم اجتماع التنظيم، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال جامعة منتوري قسنطينة، 2006م.
- 70- روبرت أدال، التحليل السياسي الحديث، ترجمة علي أبو زيد وعلي الدين الهلالي، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ط1، 1993م.
- 71- توم بوتومور، علم الاجتماع السياسي، تر: وميض نظمي، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1986م.
- ثالثا-المذكرات والرسائل الجامعية:
- 72- بلوم اسمهان، نسق السلطة التنظيمية و علاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة و دار الشهاب

- للطباعة و النشر باتنة-، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع ، تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر، قسم علم الاجتماع، باتنة، الجزائر، 2011-2012م.
- 73- سنيينة محمد : رسالة الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة البليدة2 ، علي تونسي ، جزائر، 2015م.
- 74- شانع بن سعد مبارك القحطاني: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2015م.
- 75- نور الدين زمام: السلطة وإشكالية التنمية بالبلدان النامية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة دولة في علم الاجتماع بجامعة الجزائر، 2001/2002م.
- 76- محمد خالدي، تمثيلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، رسالة نيل ماجيستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2006م.
- رابعا-الملتقيات والمؤتمرات:
- 77- سهير صفوت: المسؤولية الاجتماعية للشباب في حماية الأمن الثقافي والاجتماعي، المؤتمر العالمي للشباب والمسؤولية الاجتماعية، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، منظمة الامم المتحدة، مجلد 3، 2010م.
- 78- سهير صفوت عبد المجيد: الاستبعاد الاجتماعي- المفهوم- والدلالات، الملتقى الدولي الأول حول المجتمع العربي بين الاستبعاد والاحتواء الاجتماعي في ظل المتغيرات المعاصرة، جامعة المسيلة، 2011/11/21م.
- 79- ليندة العابد: الممارسة السلطوية والاستبعاد الاجتماعي في الاطار التنظيمي، الملتقى الدولي الأول حول المجتمع العربي بين الاستبعاد والاحتواء الاجتماعي في ظل المتغيرات المعاصرة، جامعة المسيلة، 2011-21-11م.
- 80- محمد الجوهري: الاستبعاد الاجتماعي صورته وأشكاله، المؤتمر السنوي العاشر، السياسة الاجتماعية وتحقيق العدالة الاجتماعية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر، 26-29 مايو 2008م.
- خامسا-المجلات والمحاضرات :
- 81- زروال نصيرة:القيم الاجتماعية كعميق للمشروع التنموي الصناعي الجزائري، مجلة دراسات في التنمية و المجتمع ، جامعة بن بوعلي الشلف، الجزائر، العدد 03، بدون سنة.
- 82- فكروني زاوي : جدلية التقليدي و الحدائي، قراءة في تحليل " جمال غريد "لثنائية الثابت و المتحول في البنية الثقافية الجزائرية، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 03، بدون سنة.
- 83- زبيرى حسين :ظروف بروز الحركات العمالية في الجزائر ، مجلة دراسات التنمية و المجتمع جامعة،حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 02 2016م.

- 84- عمرو محمد أحمد عواد: تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003م.
- 85- دراج فرياد وقجا رضا، المؤسسة و امتداد الرواسب الثقافية (قراءة تحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية في ظل المراحل التنظيمية، مجلة السراج في التربية و قضايا المجتمع، العدد 15 ، 2018م.
- 86- حمداوي عمر : محاضرات مقياس التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية، قسم علم الاجتماع ، جامعة 19ماي 1945 قالمة ، محاضرات موجهة السنة الثالثة علم الاجتماع تنظيم و عمل، 2016/2017م.  
المراجع باللغة الأجنبية:
- 87- Burstein.Mayer : Lutter contre l'exclusion sociale des groupes vulnérables, Document de recherche, Projet du PRP, canada, 2005
- مواقع الأنترنت:
- 88- حامد البشير ابراهيم: التهميش في السودان بموقع الأنترنت يوم 27/10/2014 الساعة 17:05.  
[http://www.sudaneseonline.com/ar/article\\_12450.shtml](http://www.sudaneseonline.com/ar/article_12450.shtml)
- 89- عادل إبراهيم شالوكا، صحيفة الراكوبة بالسودان حول مفهوم التهميش وأشكاله يوم 27/10/2014 الساعة 15:35.  
<http://www.alrakoba.net/articles-action-show-id-23330.html>
- 90- خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة ، دار الشباب، الإسكندرية. J.M.plane : Théories des .organisations

---

# الملاحق

---

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

### جامعة محمد بوضياف \_ المسيلة \_

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم: علم اجتماع

التخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل

إستمارة استبيان حول

## الممارسة السلطوية وعلاقتها بالاستبعاد التنظيمي

### للعامل داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بالشركة ذات أسهم للحديد و الصلب **Bordj Steel** برج بوعريبيج

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

إشراف :

د/ بتقة ليلي

إعداد الطالبة:

سعدي أمينة

ملاحظة: هذه المعلومات سرية و تستعمل إلا لأغراض علمية.

- ضع علامة (X) في خانة الجواب المناسب

السنة الجامعية : 2021/2020

أولا-البيانات الشخصية

## الملاحق

- 1-الجنس : ذكر  أنثى
- 2-المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 3-الوضع المهني: بسيط  متخصص  مؤهل
- 4-الأقدمية في العمل؟: أقل من 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات
- 5-هل عملت في مكان آخر قبل التحاقك بالمؤسسة؟: نعم  لا
- في حالة الإجابة ب (نعم) تسأل كم كانت المدة؟
- أقل من خمس سنوات  من 6 الى 10 سنوات  11 سنة فما فوق
- ثانيا-بيانات حول الممارسة السلطوية داخل المؤسسة:
- أ- بيانات حول التعسف في استخدام السلطة:
- 6-ما هو الأسلوب المعتمد من طرف المسؤول في المعاملة مع العمال؟
- الحوار والإقناع  التحفيز والدعم  الإكراه والقهر
- 7-كيف تصنف طريقة تعامل المسؤول مع العمال داخل مؤسستكم؟ إيجابية  سلبية
- 8-هل ترى أن كل مسؤول في مكانه المناسب؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة ب (لا) يسأل؟
- لأنه غير كفء  تم تعيينه بناء على شهادته فقط  تم تعيينه بمحابة
- في حالة أخرى ما هي؟
- .....
- .....
- 9-ما نوع النمط القيادي في مؤسستكم؟
- استبدادي  ديمقراطي  قانوني  فوضوي
- 10-هل يعقد رئيس الفرع اجتماعات دورية؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة ب (لا) لماذا؟
- .....
- .....
- 12-هل القرارات الصادرة عن المسؤول تخدم المصلحة العامة للمؤسسة؟ نعم  لا

## الملاحق

- في حالة الإجابة ب (لا) لما يعود ذلك؟

13- هل مسؤولك في العمل يستغل منصبه و نفوذه لتحقيق مصالحه الشخصية؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب (نعم) كيف ذلك؟

14- هل تستطيع التكلم عن مشاكل العمل داخل المؤسسة؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب (لا) إلى ما يعود ذلك؟

ردود سلبية من طرف الزملاء وعدم دعم الزملاء

التكلم عن مشكلتك يؤدي إلى تغيير موقعك الحالي

ب-بيانات حول اتخاذ القرارات:

15- هل تشعر بأن أفكارك غير مهمة لأن موقع منصبك منخفض؟ نعم  لا

16- هل سبق وأن شاركت المسؤول في اتخاذ قرار ما؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب (لا) ماهي الأسباب؟

- في حالة الإجابة ب (نعم) ما نوع القرارات التي تشارك فيها؟

17- هل المسؤول يتخذ قرارات صائبة؟ دائما  أحيانا  دائما

- في حالة الإجابة ب (لا) هل يعود ذلك إلى؟

عدم المشاركة في اتخاذ القرار  عدم تقدير أفكارك  عدم ترقية لمنصب أعلى

18- هل أنت راض بالطريقة التي تتخذ بها القرارات في مؤسستكم؟

دائما  أحيانا  أبدا

- في كل الحالات يسأل لماذا؟

19- هل سبق وأن حدث سوء تفاهم بينك و بين رئيسك حول مضمون أحد القرارات؟ نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم) هل كانت حول؟

## الملاحق

تغيير المناصب  العقوبات  المكافآت

- في حالة أخرى تذكر: .....

20- بماذا تتميز القرارات المتخذة في مؤسستكم؟ عقلائية  غير عقلائية

- في كلتا الحالتين يسأل لماذا؟ .....

21- هل تحتوي التقارير المقدرة من طرف الإدارة على معلومات واضحة؟

دائما  أحيانا  نادرا

ثالثا- بيانات حول الاستبعاد التنظيمي داخل المؤسسة:

أ- بيانات حول التهميش التنظيمي:

22- هل تشعر بالانتماء لمؤسستكم؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب (لا) إلى ما يعود ذلك؟ عدم تقدير أفكارنا  الاحترام من قبل المسؤول

23- هل ترغب في تغيير مكان عملك؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب (نعم) ما سبب ذلك؟

الشعور بأن المؤسسة تستغل مجهوداتك  الأجر لا يتلاءم مع الجهد

لا أشعر بالمساواة بيني وبين زملائي في المعاملة

- أخرى تذكر: .....

24- هل توافق على العمل ساعات إضافية دون مقابل؟ نعم  لا

25- هل يعتمد المسؤول إلى تنمية كوادرات العمل التي تخلفه بعد غيابه؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب (لا) إلى ما يعود ذلك؟

الخوف على منصبه  شعوره بأن لا أحد يستطيع  شغل منصبه

26- في حالة عرض عليك منصب رئيس مصلحة هل ستوافق على ذلك؟ نعم  لا

## الملاحق

- في حالة الإجابة ب (لا) لماذا؟ .....
- .....
- 27- هل تشعر بالقلق لأن وظيفتك لا تمنح لك فرصة الترقية؟  
 نعم  لا
- 28- هل تلقيت تكويناً قبل التحاقك بالعمل؟  
 نعم  لا
- في حالة الإجابة ب (لا) يسأل:  
 لست ضمن الفئة المعنية بالتكوين  
 التكوين يعطى للمقربين من المسؤول  
 لا يوجد تكوين في المؤسسة
- أخرى تذكر: .....
- 29- ما نوع التكوين؟ إداري  تقني
- أخرى تذكر: .....
- 30- ماهي مدة التكوين؟ 6 أشهر  سنة  سنتان  أكثر
- ب- بيانات حول التمييز بين العمال داخل المؤسسة:
- 31- هل توزع المهام على العمال حسب الاختصاص؟  
 نعم  لا
- 32- هل توزع المسؤوليات على الموظفين بطرق قانونية عادلة؟  
 نعم  لا
- 33- هل تسود تنظيمات غير رسمية على أساس الجهوية؟  
 نعم  لا
- 34- هل تشعر أن مؤسستكم لن تقدر عملك حتى لو بذلت كل الجهد؟  
 نعم  لا
- 35- هل تمنح لك وظيفتك فرصة الترقية؟  
 نعم  لا
- 36- ما هو الإجراء المتخذ من قبل المسؤول في حالة التأخر عن العمل؟  
 استفسار شفهي  استفسار كتابي  التهديد بالعقاب
- 37- ما هو الإجراء المتخذ من قبل المسؤول في حالة التغيب عن العمل؟  
 استفسار  خصم  استفسار + خصم
- 38- من يحظى بالاحترام داخل المؤسسة؟  
 العامل الكفاء  المجد (المثابر)  المسؤول الذي لديه سلطة

## الملاحق

39- كيف تتم الترقية في مؤسساتكم؟ على أساس:

الكفاءة والقدرة  على أساس الاقدمية (الخبرة)  المحاباة و المحسوية

40- هل من يعمل أكثر يصل لمنصب أفضل؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة ب (لا) لماذا؟.....

.....

نشكركم على تعاونكم



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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

### تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): سعيدة أحميدة

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1198011483015050001

والصادرة بتاريخ: 27-10-2016

عن دائرة: الحمادية

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها: مذكرة ماستر بعنوان: الممارسة السلطوية وعلاقتها بالسيادة التنظيمية للعامل داخل المؤسسة. (شركة الحديد والصلب، بوعريرج)

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2021/07/22

إمضاء المعني

فهرس الموضوعات:



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES  
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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: الممارسة السلطوية وعلاقتها بالإستبداد المنظمين للعامل  
داخل المؤسسة

إعداد الطلبة:

- 1- سعدي أحيدة رقم التسجيل: 1904389109  
2- رقم التسجيل:

القسم: علم اجتماع الشعبوية علم اجتماع التخصص علم اجتماع تنظيم وعمل  
إشراف: بيقية ليلي الرتبة: أستاذ مساعد

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-  
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص



موافقة وامضاء المشرفة(ة):

د. بيقية ليلي

الموقع الإلكتروني: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>  
الفايسبوك: <https://www.facebook.com/FshsUnivMsila/>  
هاتف/فاكس: +213 35 35 3044

جمال بن خالد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ