الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي

دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة

أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه ل م د في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية

إعداد الطالب: محمد سنينة

إشراف الأستاذ الدكتور: الفضيل رتيمي

السنة الجامعية: 2015-2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الممارسة السلطوية والاستبعاد التنظيمي

دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة

أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه ل م د في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والموارد البشرية

إعداد الطالب:

محمد سنينة

أمام اللجنة المشكلة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
سليم العايب	أستاذ	البليدة2	رئيسا
الفضيل رتيمي	أستاذ	البليدة2	مشرفا ومقررا
حسان هشام	أستاذ	الجلفة	عضوا مناقشا
فتيحةبن فرحات	أستاذة محاضرة أ	البليدة2	عضوا مناقشا
لطيفة طبال	أستاذة محاصرة أ	البليدة2	عضوا مناقشا
يوسف جغلولي	أستاذ محاضر أ	المسيلة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2015-2016

الإهداء:

أهدي هذا العمل إلى الوالدين العزيزين

، طاعة و رضوانا، حفظهما الله و أطال

في عمرهما و متعهما بالصحة و العافية.

و إلى زوجتي وأولادي .

و إلى روح المرحومة الدكتورة عجابي خديجة.

شكر و تقدير

شكري لله سبحانه و تعالى على أن منَ علي بالصحة والعافية ومكنني من إتمام هذه الدراسة.

و شكري و تقديري لكل من كان عون لي وأخص بالذكر المشرف للأستاذ الدكتور «**رتيمي الفضيل**» الذي لقيت منه كل العون و التوجيه و الاحترام.

و إلى فريق التكوين الذي سهر على إنجاح هذا المشروع

كما أتفضل بالشكر إلى كل إطارات و موظفي المديريات التنفيذية لولاية المسيلة

ملخص

يعد مفهوما العدالة والمساواة من اعم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في التنظيمات ومن أهم الأبعاد في دراستها، 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، كما أن غياب العدالة، واللامساواة يفتح الباب أمام مؤشرات أخرى كالتهميش، والإقصاء، والإبعاد والتي تعتبر كمؤشرات لمصطلح اجتماعي أخر ذو دلالة اقصائية، وحرمان، وأزمة ترتبط بالبنية التنظيمية والممارسة السلطوية وهو الاستبعاد الاجتماعي في إطاره التنظيمي.

من هذا المنطلق أردنا في هذه الدراسة رصد الأفعال الصادرة عن المسؤولين تجاه مرؤوسيهم من خلال السلطة المخولة لهم، ومدى ارتباطها بالسيطرة، والجبر، فرض الإرادة والتحكم والضبط أو بالولاء، والامتثال، والطاعة، والتعاون، والتأثير المتبادل، حيث يكمن في الأول الاستبعاد وفي الثاني الاحتواء.

نظرا لكون ظاهرة التذمر واضحة لدى موظفي القطاع العام وخاصة الإدارات العمومية، حيث نجدهم يشتكون غالبا من ممارسات رؤسائهم لهم فإننا نرى أن المكان المناسب لإجراء هذه الدراسة هو المديريات التنفيذية للولاية، حيث يمكننا اختيار منها عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث، كون انه لكل مرؤوس رئيس فبذلك هناك علاقة بينهم تتمثل في تلك الممارسات الناتجة عن السلطة المخولة للرئيس، ما يترتب علية نتائج عن تلك الممارسات قد تتمثل في الاستبعاد أو الاحتواء وهذا موضوع دراستنا.

حيث يعد هذا الموضوع ذو أهمية نظرا لأنه يشخص نمط المناخ التنظيمي السائد ومدى تأثيره على سلوكيات الأفراد في التنظيمات خاصة ضمن المتغيرات و التطورات المتسارعة التي نشهدها . فنحن من خلال ذلك نهدف إلى محاولة فهم وتفسير علاقات السلطة التي تنمو داخل هذه المؤسسة وما يترتب عليها من مشكلات وظواهر تنظيمية كالاستبعاد التنظيمي.

للوقوف على هذه الظاهرة كانت الدراسة ميدانية استعملنا فيها المنهج الوصفي، واستمارة الاستبيان لجمع البيانات ثم تفريغها وتحليلها باستعمال نظام spss، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلات الاستطلاعية كتقنيات مساعدة.

وقد خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

بالنسبة لاتخاذ القرار تبين لنا النمط السائد في ذلك هو النمط الديمقراطي حيث هنا مشاركة واسعة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات ولو بشكلها الشفوي، مما أتيح فرصة المشاركة لدى العاملين مكنتهم من تقليص الفجوة بينهم و رؤسائهم، هذه المشارك صنعت لدى

العاملين قناعة وولاء وتعاونا والتزام، إذا فالممارسة السلطوية هي التي تتيح فرصة المشاركة من عدمها، وهي التي تساهم في الاحتواء أو الإقصاء.

أما بالنسبة لنمط الاتصال فهو نمط مرن يسهل سبل الاتصال في جميع الاتجاهات، مما قضى على مظاهر التهميش والتمييز بين العاملين، وسهل انتقال المعلومات في الاتجاه الصاعد والنازل ما مكن العاملين من تأدية واجباتهم وتنمية مهاراتهم، فللنمط الديمقراطي للاتصال دور في التقليل من التهميش والتمييز والإقصاء، عكس النمط الأوتوقراطي الذي عزز من هذه الظواهر.

وبالنسبة إلى الرقابة المباشرة السائد فيعمل من خلالها الرؤساء على توجيه مرؤوسيهم إلى طرق العمل المثلى، وكيفية تفادي الأخطاء وتصحيحها، هذا ما مكن العاملين من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، وبالتالي عدم حرمانهم من التدريب المطلوب لتنمية مهاراتهم، عكس التشدد الذي يخلق جو من التوتر وبالتالي الاستبعاد.

فهرس المحتويـــــــــــــــات

العنـــــــــــــــــــوان	الصفحة
إهداء.....	
شكر وتقدير.....	
ملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول.....	
مقدمة	11- 14
الجانب النظري	
الفصل الأول / الإطار النظري للدراسة	
تمهيد	17
المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع	18
المبحث الثاني: أهمية وأهداف الدراسة	18
المبحث الثالث: الإشكالية	19
المبحث الرابع:فروض الدراسة	22
المبحث الخامس: تحديد المفاهيم	24
المبحث السادس: الدراسات السابقة	41
المبحث السابع: صعوبات الدراسة	55
الفصل الثاني/ السلطة التنظيمية ماهيتها ومظاهرها	
تمهيد	57
المبحث الأول: ماهية السلطة التنظيمية	58
المطلب الأول: مصادر السلطة التنظيمية	59
1. سلطة القانون	60
2. سلطة الشخصية	61
3. سلطة الخبرة	61
4. سلطة المعلومة	61
5. سلطة التشجيع والإكراه	62
6. سلطة التفويض	63
7. سلطة الوظيفة	63

8. سلطة الارتباط	63
المطلب الثاني: أنواع السلطة التنظيمية	68
1. .السلطة التنفيذية	68
2. السلطة الاستشارية	69
3. السلطة الوظيفية	70
4. سلطة التفويض	71
المبحث الثاني: القيادة والسلطة	73
المطلب الأول: تعريف القيادة	73
المطلب الثاني: القيادة بين التوريث والاكتساب	74
المطلب الثالث: العلاقة بين الصلاحيات والقيادة	74
المبحث الثالث: مظاهر السلطة التنظيمية	76
المطلب الأول: اتخاذ القرار	76
المطلب الثاني: طبيعة الاتصال	80
المطلب الثالث: المراقبة والتوجيه	82
المبحث الرابع: الممارسة السلطوية والعدالة التنظيمية	85
المطلب الأول: سلطة المكافئة وعدالة التوزيع	87
المطلب الثاني: سلطة القانون وعدالة الإجراءات	88
المطلب الثالث: سلطة الشخصية وعدالة التعامل	89
خلاصة الفصل	90
الفصل الثالث / سوسيولوجيا الممارسة السلطوية في ظل المقاربات التنظيرية	
تمهيد	92
المبحث الأول: سوسيولوجيا السلطة	93
المطلب الأول: النمط الأوتوقراطي	94
المطلب الثاني: النمط الديمقراطي	96
المطلب الثالث: النمط الترسلي الحر	98
المبحث الثاني: المدخل الخلدوني لظاهرة السلطة	100
المطلب الاول: العلاقة بين القرابة والعصبية والسلطة	102
المطلب الثاني: السلطة والسياسة عند ابن خلدون	103
المبحث الثالث: التحليل الماركسي للسلطة	105

المبحث الرابع: السلطة عند ماكس فيبر	107
المبحث الخامس: التحليل الوظيفي لظاهرة السلطة	111
المبحث السادس: التحليل الرمزي للسلطة	115
المطلب الاول: السلطة العنف والهيمنة	115
المطلب الثاني: الرأسمال الثقافي	117
خلاصة الفصل	119
الفصل الرابع / الاستبعاد التنظيمي	
تمهيد	121
المبحث الأول: تطور مفهوم الاستبعاد	122
المبحث الثاني: ماهية الاستبعاد التنظيمي	125
المطلب الأول: أشكال الاستبعاد التنظيمي	126
المطلب الثاني: الدلالات الوظيفية لمفهوم الاستبعاد التنظيمي	128
المبحث الثالث: مظاهر الاستبعاد التنظيمي	130
المطلب الأول: التهميش	130
المطلب الثاني: التمييز	133
المطلب الثالث: عدم التمكين	134
المبحث الرابع: اليات مواجهة الاستبعاد.....	137
المطلب الاول: تنمية الممارسة الديمقراطية	138
المطلب الثاني: تنمية مفهوم راس المال البشري	139
المطلب الثالث: تعزيز روح الانتماء والولاء لدى الافراد	141
المطلب الرابع: ترسيخ فكرة العدالة، وخلق ثقافة المواطنة التنظيمية.....	145
خلاصة الفصل.....	150
الجانب الميداني	
الفصل الخامس / منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة	
تمهيد.....	153
المبحث الأول: المقاربة النظرية	154
المبحث الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة	158
المطلب الأول: منهج الدراسة	158
المطلب الثاني: مصادر وأدوات وتقنيات جمع البيانات	159

المبحث الثالث: التعريف بميدان الدراسة	161
المطلب الأول: التعريف التنظيمي لولاية المسيلة	161
المطلب الثاني: عينة المديريات التنفيذية المعنية بالدراسة	164
المطلب الثالث: التعريف التنظيمي للمديريات الممثلة	164
المبحث الرابع: عينة الدراسة لموظفي المديريات التنفيذية	172
المطلب الأول: التعريف بنوعية العينة	172
المطلب الثاني: طريقة اختيار العينة	173
المبحث الخامس: خصائص عينة الدراسة	174
الفصل السادس / عرض وتحليل البيانات الميدانية	
المبحث الاول: عرض و تحليل بيانات الفرضية الأول.....	180
المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية	200
المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة	212
المبحث الرابع: النتائج في ظل الفرضيات	225
الاستنتاج العام.....	236
خاتمة	238
المراجع.....	240
الملاحق	–

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنـــوان	الصفحة
01	المديريات التنفيذية لولاية المسيلة	163
02	يبين عينة المديريات المعنية بالدراسة	164
03	يبن عدد موظفي مديرية التنظيم و الشؤون العامة لولاية المسيلة	165
04	يبن عدد موظفي مديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة	167
05	يبن عدد موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة	168
06	يبن عدد موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة	169
07	يبن عدد موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة	170
08	يبين عدد موظفي مديرية الصحة لولاية المسيلة	172
09	يوضح توزيع افراد العينة على المديريات المختارة	174
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	174
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	175
12	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	176
13	توزيع العينة حسب الرتبة	176
14	توزيع العينة الأقدمية في العمل	177
15	يوضح العلاقة بين المشاركة في صنع القرار وجو العمل السائد	180
16	يوضح العلاقة بين طريقة تعامل الرئيس مع آراء المرؤوسين، وطبيعة العلاقة بينها	182
17	يوضح مدى تأثير طريقة إصدار الأوامر وكيفية تنفيذها في رد فعل العمال تجاهها، وما يترتب عنها لدى المنفذين	185
18	يبين العلاقة بين فعالية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين ...	187
19	يوضح مدى وجود ومستوى الصلاحية الممنوحة للمرؤوسين.....	190
20	يوضح مدى علاقة تفويض السلطة بتمكين العاملين	191
21	يبين العلاقة المشاركة في صنع القرار، وتعزيز قدراتهم	194
22	يبين مدى تلقي المرؤوسين لقرارات مفاجئة	196
23	يوضح تأثير القرارات المفاجئة	197
24	يبين العلاقة بين جماعية العمل، وطبيعة العلاقات	198

25	يبين علاقة الاتصال النازل بحجب المعلومة	200
26	يبين نمط الاتصال الصاعد و تأثيره على تعامل الرؤساء مع شكاوي مرؤوسيهم	202
27	يبين طبيعة الاتصال من خلال طريقة العمل بين الرئيس ومرؤوسيه	204
28	يبين علاقة الاتصال الأفقي بالتمييز بين الموظفين	205
29	طبيعة الاتصال النازل في حالة التقصير	208
30	يبين طبيعة الإشعارات	209
31	يبين علاقة الاتصال الصاعد، بالتهميش	210
32	مدى وجود رقابة يومية ومباشرة وكيفياتها	212
33	يبين علاقة متغير الرتبة ونمط الرقابة بتمكين العاملين من أداء مهامهم	213
34	يبين العلاقة بين تعامل الرئيس عند حدوث الأخطاء ومدى حصول المرؤوسين على التدريب المطلوب	217
35	يبين تأثير ميدان العمل على تطوي مهارات العاملين وعلاقته بتركيز رقابة	219
36	يبين مدى اهتمام الرئيس بتوجيه مرؤوسيه عند حدوث مستجدات	222
37	يبين العلاقة بين صرامة للرؤساء في التعامل مع مرؤوسيهم، وكفاءة ادائهم	223

مقدمة:

يعتبر الدور الذي يقوم به أصحاب السلطة واحد من الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة، وتعتمد فعالية الجماعة في جزء كبير منها على درجة تآزر وتوجيه أنشطة الجماعة نحو الحصول على الهدف، وإذا كانت الكفاية الإنتاجية والارتفاع بمستوى الأداء من الأهداف الأساسية لأي مجتمع ينشد التقدم والرقي والارتفاع بمستوى معيشة أفراده، فان هذا يعتمد على وجود أفراد داخل الجماعة يقومون بدور التوجيه لمجموعة أخرى تقوم بدور التنفيذ، والهدف في النهاية هو تحقيق ما يهدف إليه المجتمع وما يتوقعه من هؤلاء الأفراد لتحقيق التقدم المنشود والأهداف والغايات المرجوة.

ويعتبر رضا الأفراد عن السلطة التي يعملون معها وتحت رئاستها له اكبر الأثر في تنفيذ ما يصدر عن تلك السلطة من قرارات وبذلك لا تتعطل المصالح ولا تتعارض الأهداف، لذلك ومما سبق يدفعنا التساؤل عن الأسباب التي يمكن أن يستشعر الفرد معها التوافق أو عدم التوافق داخل جماعة العمل وفي بيئات العمل الرسمية.

هذه البيئات أو التنظيمات التي تعتبر ككيان اجتماعي ومجتمع مصغر، فيه من مظاهر التفاعل الاجتماعي الكثير. ولا يخفى أن التنظيم أصبح جزءا رئيسيا يرتبط بحياة الإنسان –تلبية لاحتياجاته– من ولادته إلى وفاته في حركة سريعة لنمو تنظيمي هائل يبدأ بالوحدات الصغيرة إلى أكبر تنظيم في المجتمع وهو الدولة إلى التنظيمات الهجينة و العابرة للقارات. وكلها تدخل تحت مسمى التنظيم، الذي يعرف بنظامه الهيكلي من العلاقات البين شخصية....حيث يتمايز الأفراد من ناحيةالدور، والمكانة، والسلطة التي توصف بها التفاعلات الشخصية في نهاية الأمر.

كما أن الاهتمام بالعدالة والمساواة له العديد من الأسباب أبرزها :الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم و التهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالممارسة الديمقراطية للسلطة والعدالة 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 هذه العدالة.

إن مشكلة السلطة تعتبر مسألة جوهرية في النشاط اليومي للتنظيمات، وخاصة إذا حادت تلك السلطة عن الأهداف المسطرة، وقد يرجع ذلك إلى الطبيعة البشرية في حب التملك والجاه، وكذلك لما تتيحه مراكز السلطة من امتيازات متعددة قد تكون مادية أو اجتماعية أو حتى ثقافية، كلها قد تجعل ممارسة السلطة تنحرف عن أهدافها الحقيقية؛ كل هذه العوامل تأثر بها جهاز السلطة داخل مؤسساتنا، بالإضافة إلى ما خلفته المؤسسة العمومية وحركة التصنيع بصفة عامة من آثار في المجتمع الجزائري، "حيث أراد المنظرون لعملية التصنيع تحديث المجتمع الجزائري عن طريق المؤسسة، وذلك بواسطة الثقافة التنظيمية، إلا أنهم اغفلوا أن المؤسسة هي نسق مفتوح تتأثر بالقيم السائدة في المجتمع وبالتالي هي في تفاعل مستمر مع محيطها مادام هذا الأخير يحتضنها"[1]

هذا التحول الذي ظل يؤثر في نشاطات مؤسساتنا وجهازها الإداري، حيث ولسنوات طويلة كان يشتغل تحت الوصاية، وحتى في ظل الاستقلالية لا تزال وفي بعض المسائل الأساسية تابعة لها كالقوانين والتشريعات وغيرها، مما جعلنا نهتم بدراسة ممارسات تلك الأجهزة الإدارية وما يترتب عنها بالنسبة للعاملين، هذا ما يجمع بين مفهومين أساسيين في التنظيمات وهما: السلطة والاستبعاد التنظيمي.

---

[1] – بو عبد الله لحسن: البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بادارة المؤسسة، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، الجزائر 1992، ص188.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لنحاول من خلالها الاقتراب من واقع المؤسسة العمومية الجزائرية، وما يدور فيها من ممارسات، وتصورات، وعلاقات تنظيمية، وهدفنا في ذلك محاولة فهم وتفسير علاقات السلطة التي تنمو داخل هذه المؤسسة وما يترتب عليها من مشكلات وظواهر تنظيمية، وذلك باستخدام مفهوم الاستبعاد التنظيمي، وعليه قسمنا هذه الدراسة إلى جانبين الأول نظري والثاني ميداني ، وبالنسبة للجانب النظرية تناولنا فيها اربع فصول، وحاولنا من خلالها الإلمام بكل الجوانب النظرية للبحث ومفاهيمه وهذه الفصول هي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة، مبينين من خلاله الإشكالية والفرضيات واهم المفاهيم، بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي اشتركت في جوانب من موضوعنا.

الفصل الثاني: تعرضنا فيه إلى ماهية السلطة التنظيمية من خلال التعرف على أشكالها، ومظاهرها، وأنماط ممارستها في ظل النظريات التي تناولتها ، بالإضافة إلى تناولنا لعلاقة السلطة بالعدالة التنظيمية.

الفصل الثالث: تناولنا فيه سوسيولوجيا الممارسة السلطوية في ظل المقاربات التنظيمية، فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة مفهمو السلطة كظاهرة اجتماعية وسياسية من خلال عرض مختلف المقاربات الموجودة في هذا الاتجاه مثل التحليل الوظيفي، والرمزي، والخلدوني والماركسي وغيرها.

الفصل الرابع: تطرقنا فيه إلى ظاهرة الاستبعاد التنظيمي من خلال أبعاده التنظيمية، كالتهميش، والتمييز، وعدم التمكين،وماهية الأشكال التي تبين هذه الأبعاد، بالإضافة إلى الآليات التي من خلالها نستطيع مواجهة هذه الظاهرة.

أما الجانب الميداني الذي عرض فيه نتائج و بيانات الدراسة الميدانية التي قمنا بمختلف المديريات التنفيذية لولاية المسيلة، والتي قسمناها إلى فصلين هما:

الفصل الخامس: وبينا فيه، المقاربة النظرية، وميدان الدراسة، ومنهجية البحث، والخصائص المهنية والاجتماعية لعينة الدراسة.

الفصل السادس: وتمت فيه تحليل البيانات الإحصائية والقراءة السوسيولوجية لمختلف بيانات فرضيات البحث، بالإضافة إلى عرض النتائج والخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

خطة الفصل

تمهيد

المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع

المبحث الثاني: أهمية وأهداف الموضوع

المبحث الثالث: الإشكالية

المبحث الرابع: الفرضيات

المبحث الخامس: تحديد المفاهيم

المبحث السادس: الدراسات السابقة

المبحث السابع: صعوبات الدراسة

تمهيد:

ينطلق الباحث الاجتماعي في دراساته من جملة من التساؤلات، والسعي لإيجاد إجابات علمية و موضوعية، وذلك عن طريق التقصي العلمي في شكل فرضيات تكون بمثابة الإجابة المؤقتة التي تخضع إلى المنطق العلمي، تلك هي مميزات البحث العلمي عموما والبحث الاجتماعي خصوصا، حيث ننتقل من سؤال البحث الأولي من الجانب المميز بالعمومية والتجريد إلى الجانب الملموس للبحث، بمعنى أننا كلما تقدمنا في المجال العلمي لسؤال الانطلاق كلما اتخذت المفردات التي استعنا بها الصفة الملموسة الدقيقة، ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لنطرح فيه إشكالية البحث وتحديد أبعادها، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية المستعملة، بعد تحديدنا للأهداف المرجوة منه، و اقتراح الأسباب التي أدت إلى إشكالية البحث المطروحة في شكل فرضيات.

المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أسباب اختيارنا للموضوع فيمايلي:

– نظرا لأهمية موضوع الدراسة

– موضوع الدراسة يتماشى مع التخصص

– قلة الدراسات في هذا الجانب وخاصة منها المعالجة لظاهرة الاستبعاد التنظيمي

– رغبة مني في دراسة موضوع يتماشى والواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية

المبحث الثاني: أهمية و أهداف الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في طبيعة الموضوع الذي نعالجه والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، وبشكل عام فان النقاط التالية تبرز أهمية هذه الدراسة بشكل واضح ، وتتمثل فيمايلي:

– أهمية تشخيص نمط المناخ التنظيمي السائد و مدى تأثيره على سلوكيات الأفراد في التنظيمات خاصة ضمن المتغيرات و التطورات المتسارعة التي نشهدها .

– قلة الدراسات التي تعالج ظاهرة الاستبعاد الاجتماعي في إطاره التنظيمي

– أما أهداف هذه الدراسة فتكمن فيمايلي:

– محاولة تسليط الضوء على نمط المناخ التنظيمي في المؤسسة ميدان الدراسة.

– محاولة فهم وتفسير علاقات السلطة التي تنمو داخل هذه المؤسسة وما يترتب عليها مشكلات وظواهر تنظيمية

– محاولة الوقوف على النمط السلطوي المتبع في المؤسسة ميدان الدراسة

– محاولة الوقوف على أسباب ظاهرة الاستبعاد التنظيمي في المؤسسة ميدان الدراسة

– محاولة معرفة الدور الذي يلعبه المديرين من خلال ممارساتهم في التقليل من ظاهرة الاستبعاد التنظيمي.

– محاولة معرفة طبيعة الاتصال ونظام الحوافز وعلاقته بظاهرة الاستبعاد التنظيمي

– محاولة التقدم بعدد من التوصيات وذلك من اجل تعزيز الجوانب الايجابية والتقليل من الجوانب السلبية في التنظيمات و الإدارات العمومية.

المبحث الثالث: الإشكالية

تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من اجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات، والسياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات، تتمثل في الموارد البشرية، الآلات، الأموال، الموارد والمعلومات .

ومع استمرار وتنامي عملية التطوير والتطور في علم الإدارة والتنظيمات، تؤكد الدراسات على أن العنصر البشري يبقى هو المحرك الأساس لأداء جميع الوظائف، حيث تتوقف كفاءة وفعالية أداء المنظمة على فعالية هذا العنصر، الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه، وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، بحيث يتحقق الرضا والولاء بصفة دائمة لجهة عمله، إذ أن كفاءة العاملين وولائهم لمنظماتهم وتنامي الطاقات الإبداعية لديهم من العوامل الرئيسية لانجاز أهداف المنظمات بشكل متكامل[1].

ومن بين الموضوعات التي حضيت باهتمام واضح في الآونة الأخيرة، موضوع المناخ التنظيمي الذي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل الإجراءات والأساليب والنظم والقيم السائدة في المنظمات، وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية التي يتفاعل معها أفراد المنظمة بما يكون ادراكاتهم واتجاهاتهم ويحدد سلوكهم الرامي في مجمله إلى

---

[1]/ مصطفى محمود ابوبكر: **التنظيم الإداري في التنظيمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص40

تحقيق أهداف المنظمة[1]، والتي تعمل أيضا على ترسيخ العدالة والمساواة بين أفرادها.

حيث يعد مفهوما العدالة والمساواة من اعم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في التنظيمات ومن أهم الأبعاد في دراستها، "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، كما أن غياب العدالة"[2]، واللامساواة يفتح الباب أمام مؤشرات أخرى كالتهميش، والإقصاء، والإبعاد والتي تعتبر كمؤشرات لمصطلح اجتماعي أخر ذو دلالة اقصائية، وحرمان، وأزمة ترتبط بالبنية التنظيمية والممارسة السلطوية وهو الاستبعاد الاجتماعي في إطاره التنظيمي[3].

نقصد هنا بالممارسة 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، وان ممارسة السلطة تستدعي قيام الحكم على الأوامر الشرعية والامتثال الطوعي لها.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، التأثير المتبادل حيث يكمن منطق شرعية القوة، وبين المنطقين يتجلى في الحد الأول الاستبعاد وفي الثاني الاحتواء والتمكين.

---

[1]/ هالة احمد عبد القادر: **المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، 1987، ص24

[2]/ عادل محمد زايد: **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006،ص12

[3]/ محمد عاطف غيث: **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص27 بتصرف

حيث يعد الاستبعاد التنظيمي حرمانا مستمرا وليس شأنا عارضا، فهو أزمة متعددة الأبعاد والمكونات تنطوي على الحرمان من المشاركة في الاهتمام بالشأن التنظيمي ومن عمليات التفاعل الجماعي، فهو بذلك إحساس يتولد عن ممارسة المديرين على مرؤوسيهم من تسلط واستغلال وتهميش، ناهيك عن التمييز بين فرد وآخر، أو مجموعة وأخرى، وهي كلها سلوكات تدير ثقافة معينة، رغم أن الهوية التنظيمية المتحكم بها كثير ما يتم تقديمها كمشروع شمولي، إلا أنها لاتصل الى التحكم التام بالواقع التنظيمي؛ حيث تتراكم السلوكات غير المرغوبة في محاولات التأثير لتقديم هوية متحكم بها، فتخرج كانفعالات لا يمكن السيطرة عليها، فيتناسب الاستبعاد طردا مع تلك القوة التي يحاول التحكم بها في الهوية التنظيمية[1].

على الرغم من التطور البحثي والنظري والأكاديمي في بيان العلاقة السوية التي ينبغي أن تكون بين المديرين والموظفين، إلا أن معظم المؤسسات ما تزال تحكم مرؤوسيها على فرضية مفادها أن المرؤوس متهم بالتقصير والتقاعس والتهرب من الواجبات. وعند استعراض اللوائح والقوانين والنظم الموجودة في كثير من المؤسسات يرى المراقب سلطة وسيطرة مبالغ بها ويعبر المدير عنها بصيغ كثيرة من الأمر والنهي بحق العاملين، تفترض بالمرؤوس سوء التصرف، وهذا بطبيعة الحال ناتج عن عدم الثقة.

كما أن التجاهل لحق المرؤوسين في معرفة ما يدور في المنظمة من حولهم، يخلق مساحة واسعة من الفراغ المعرفي والمعلوماتي يلف ذهنيتهم وأنساقهم المعرفية. فما لا يعرفه عن نوايا مديره وخططه وآماله وطموحاته وأهدافه يفوق بمئات المرات ما يعرفه. فهو لا يعرف إلا ما يخص

---

[1]/ Jerzy .K, Monika K : **Organizational Exclusion and Denial within Experience Economy**, Organization the critical journal of organization theory and society, vol 17,no 2, usa, 2010, p.2

ويتعلق بإطار عمله المحدد الذي يتيح له إنجاز أكبر كم من المنتجات وتحقيق أكبر كم من المبيعات يفوق أضعاف الأجر الذي يتقاضاه من مديره.

وينجم عن هذه الممارسات شعور العامل بضآلة دوره في المؤسسة التي يعمل بها، وبأنه فقط مستخدم يمكن الاستغناء عنه في أي لحظة تنتهي الحاجة الملحة له. وهذا الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بالعداء المعلن أو غير المعلن بين الطرفين والشعور بأن كل طرف يريد استغلال الطرف الآخر وكسب أكبر قدر ممكن منه، وهذا يؤدي بدوره إلى حالة من عدم الثقة والأمان بين كل طرف، مما يعطي المرؤوس إحساس بأنه مستبعد من قبل رؤسائه .

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على نمط السلطة السائد والممارسة الناتجة عنه وعلاقته بالاستبعاد التنظيمي ، وعليه يمكن طرح التساؤل التالي:

هل للممارسة السلطوية علاقة بالاستبعاد التنظيمي؟

ومنه تتفرع التساؤلات التالية:

- هل فعالية القرار والمشاركة في صنعه تؤدي إلى تقليل من ظاهرة التهميش والتمييز؟
- هل ضعف الاتصال يعزز من ظاهرة الاستبعاد التنظيمي؟
- هل التشدد في الرقابة المباشرة يؤدي إلى عدم تمكين وحرمان العاملين ؟

المبحث الرابع: فروض الدراسة

من خلال الإشكالية والتساؤل المطروح يمكننا طرح الفرضية الرئيسية كمايلي:

- للممارسة السلطوية علاقة بالاستبعاد التنظيمي

ويمكن تجزئة هذه الفرضية العامة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى:

- تؤدي فعالية القرار والمشاركة في صنعه إلى التقليل من ظاهرة التهميش والتمييز بين العاملين.

مؤشرات الفرضية:

اتخاذ القرار: – فعالية القرار

– المشاركة في صنع القرار

– إبداء الرأي وطرح الأفكار

– التفويض والإثراء

الاستبعاد: – التمييز

– الإقصاء

– التهميش

الفرضية الثانية:

- يؤدي ضعف الاتصال إلى تعزيز ظاهرة الاستبعاد.

مؤشرات الفرضية:

الاتصال: – مدى سهولة وصول المعلومة ووضوحها

– طريقة إصدار الأوامر

– سرعة معالجة التقارير الصاعدة

– تعدد المستويات الإدارية

الاستبعاد: – الشعور بالتهميش

– الحرمان

– الإقصاء

الفرضية الثالثة:

– هناك علاقة بين الرقابة المتشددة وحرمان العاملين من التمكين.

مؤشرات الفرضية:

الرقابة: – الملاحظة المباشرة

– تعامل الرئيس عند حدوث أخطاء

– تركيز الرقابة (عمل، عمال)

– مدى اهتمام الرئيس بتوجيه مرؤوسيه

الاستبعاد: – التسلط

– عدم التمكين

– مدى حصولهم على التدريب المطلوب

المبحث الخامس: تحديد المفاهيم

بداية يجب أن نشير إلى أن تناولنا لأي مصطلح من المصطلحات، أو مفهوم من المفاهيم السوسيولوجية، ما هو إلا لغرض البحث والدراسة والتحليل من أجل الوصول إلى ماهية ذلك المصطلح أو المفهوم، حتى نستطيع أن نحدده بشكل علمي، وذلك لغرض استخدامه في تحليل وتفسير ودراسة الظواهر الاجتماعية، إلا أن ذلك لا يعني الفصل الكامل بين تلك المصطلحات والمفاهيم المختلفة، حيث أن تركيب وتعقيد الظاهرة الإنسانية بصفة عامة، والاجتماعية بصفة خاصة، يجعل تلك المصطلحات والمفاهيم كذلك مركّبة ومتداخلة، لا تتعارض في غالب الأحيان، بقدر ما تكون مكملة لبعضها البعض في تفسير النظم الاجتماعية.

كما تعتبر المفاهيم النظرية بمثابة العدسات التي تقوي النظر عند الباحث لفهم الظاهرة بطريقة أوضح والتعامل معها بكفاءة وفعالية ولذا يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية أمرا ضروريا في البحث العلمي، لان ذلك يساعد على توضيح الإطار النظري ورسم الإطار التحليلي لشرح وتفسير البيانات وكذا الكشف عن العلاقة المتبادلة بين المتغيرات قيد الدراسة، كما يعد ذلك خطوة

أساسية ومنهجية في البناء العلمي المتكامل للبحوث المعاصرة أو البحوث السوسيولوجية.

وبما أن المفهوم هو رؤية تجريدية يشكل تحديده أساسا نظريا هاما لأي محاولة علمية، قد يبدو ثابتا ظاهريا، لكن معناه يتمدد مع تعدد تناوله، ولذلك يفترض منهجيا وضع إطار يوجه الدراسة بما تتناسب مع المفهوم، أو اختيار المفهوم تناسبا مع إشكالية الدراسة، وتبعا لذلك نستعرض المفاهيم بالشكل التالي: التنظيم، السلطة، الممارسة السلطوية، الاستبعاد التنظيمي، الرقابة، الفعالية، التمكين، التوجيه، الحرمان، التهميش، التمييز، الاحتواء.

1. مفهوم التنظيم:

– التنظيم لغة:

"التنظيم من نظم ينظم تنظيما: اللؤلؤ أو الشعر نظمها، والأمر رتبه".[1] وهذا ما يدل على مضمون التنظيم من تآلف ترتيب و تنظيم،كما يعرف التنظيم بالاتساق والاستقامة تنتظم في حلقة واحدة تنم عن وضع الأمر في صورته المنطقية والمعقولة في شكل تراتبي متساند، وهذا ما يتضح في المنجد الابجدي حيث "التنظيم من نظم تنظما اللؤلؤة ونحوه: اتسق والأمر استقام"[2] من اتساق واستقامة .

كما أن "التنظيم في أوسع معانيه عكس الفوضى بحيث يخضع لعمليات مرتبة ذات قواعد مضبوطة ومنظمة وهادفة، غايته تحقيق أسباب وجوده بكفاءة وفعالية".[3]

يدل الاشتقاق اللغوي على الترتيب و الاتساق، ويضفي التعريف نوع من الدقة في وصف هذا الترتيب الذي تحكمه قواعد هي في ذاتها تخضع لنظم وترتيب واتساق.

---

[1]– علي بن هادية وآخرون، **القاموس الجديد للطلاب**، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ،1991، ص 1231

[2]– **المنجد الأبجدي**، دار المشرق ش م م، بيروت، لبنان 1967، ص292

[3]– صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، ، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص14.

- التنظيم اصطلاحا:

توجد مسميات كثيرة ومختلفة للتنظيم، ولكن يبقى جوهرها واحد، حيث لا يقف الاختلاف النظري عند مستوى الفهم، وإنما حتى على مستوى التسمية " فقد يستخدم البعض مصطلح البيروقراطية للإشارة إلى المعنى الذي يقصد بمصطلح التنظيم، وقد يميل البعض الآخر إلى استخدام مصطلحات محددة مثل المؤسسة أو المنظمة، ولكنها تشير أيضا إلى المعنى الذي يتضمنه مصطلح التنظيم".[1]

وقد عرف عديد من العلماء التنظيم و صاغوه بدلالات مختلفة لا يتسع المجال لذكرها، ولكن سيتم الاقتصار على بعض منها بما يلاءم الدراسة.

تستخدم عبارة التنظيم للتعبير عن الجهد الإنساني المبذول من اجل تحديد الأهداف المرغوبة، بهذا يمكن النظر للتنظيم من منظورين، الأول من حيث الشكل "فالشكل أو هيكل التنظيم يعني الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومنسقة ليصلوا إلى هدف محدد" [2]. والثاني من حيث المضمون "فهو عملية جمع الناس في منظمة(مؤسسة) وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعون أن يصلوا إلى هدف محدد".[3] فهنا يشير التعريف إلى تلك الوظائف التي تتم من خلالها العمليات التنظيمية.

كما يعرف "على انه نظام يعمل على تنسيق أطراف العمل للحفاظ على وحدة الجماعة، لان الأفراد يتفاعلون فيما بينهم من اجل البقاء والتكيف مع المؤثرات الخارجية والداخلية"[4]، وهنا يبين

---

[1]– طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ، 1993، ص 8.

[2]– رابح كعباش: مرجع سابق، ص27

[3]– علي محمد عبد الوهاب : **السلوك الإنساني في الإدارة** ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1976 ، ص82

[4] –madeleine grawitz: **lexique des sciences sociales**, d2, Dalloz, paris,1983,p272

على أن التنظيم هو الآلية التي يتم من خلالها التنسيق للحفاظ على تفاعل الأفراد في الجماعة، تلك الجماعة التي هي نسق فرعي تسعى إلى تحقيق هدفها، هذا ما تعرض له ماكس فيبر لمفهوم التنظيم من خلال دراساته للبيروقراطية.حيث عرف التنظيم بأنه "نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز".[1] مع اقتضاب هذا التعريف إلا أنه يحمل أبعادا واسعة وأساسية منها أن التنظيم يعد كيانا ينشأ بقصد وباستمرارية، وذلك بحسب النشاط المختار ولفظ التنسيق يفيد التساند بين الأجزاء وهو عند فيبر يتم وفق قواعد ولوائح وليس بصفة اعتباطية عشوائية. وإذا كان فيبر يشير للتنظيم من حيث شكله بوصفه نسقا، ويشاطره في ذلك كابلو، وشيستر برنارد ومارشال ديموك وغيرهم.

إذا كان بارسونر يعبر عنه بوصفه وحدة، فان بريثوس يرى التنظيم بأنه "نظام هيكلي من العلاقات البين شخصية....حيث يتمايز الأفراد من ناحية السلطة، والمكانة، والدور التي توصف بها التفاعلات الشخصية في نهاية الأمر....وتميل ردود الفعل المتوقعة إلى أن تتحقق، في حين يتناقص الغموض والعفوية"[2]. بهذا يضفي المعنى على صفة التفاعل الذي يعبر عن جملة من العمليات والعلاقات والتنسيق الواعي بين الأفراد من جهة وبين الأدوار حيث تتحدد السلطات من جهة أخرى، كما يعبر أيضا على ردود الأفعال لتلك العلاقات، وهذا ما يهم في هذه الدراسة أين يتكشف بعد التفاعل بين الفاعلين، هذا التفاعل الذي يأخذ أشكالا متعددة تبرز، كحالات ممارساتية.

---

[1]– عبد الله محمد عبد الرحمن، **علم اجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص10

[2]– ماتيوس، ايفانسيفن: **كلاسيكيا الإدارة والسلوك التنظيمي** ، ترجمة :هشام عبد الله ، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان ،1999،ص189

2- مفهوم السلطة:

السلطة لغة:

في الثقافة العربية يقدم لسان العرب في مادة "سلط" ما يلي: " السلاطة : القهر... والسلطان: الحجة والبرهان"[1].

وفي المنجد العربي نجد "السلطة: الملك والقدرة، والسلطة المركزية: الحكم الذي تتجه إليه كل أمور الدولة، الذي يشكل المرجع الأساسي، السلطة المختصة: الإدارة صاحبة الصلاحية" [2].

من خلال ما سبق يتضح لنا أن مصطلح السلطة يشير إلى القدرة وقوة الإجبار بالإضافة إلى أنها مرجع لكل الممارسات بكونها صاحبة ملك وصلاحية إصدار الأوامر.

ويقدم قاموس المصطلحات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية ثلاثة معان لمفهوم السلطة، "فهو يعتبرها من جهة بمعنى الحكم Autorité ثم بمعنى القدرة والقوة Pouvoir وبمعناها السياسي le Pouvoir politique"[3]، و يهمنا في هذا المقام المعنى الثاني ، ذلك أن المعنيين الآخرين مرتبطان بالتصور السياسي الصرف. فالسلطة في هذا المعنى هي ممارسة عمل قادر على توجيه أو إرغام الآخرين، و بذا ففهم السلطة بمعناها السوسيولوجي يركز على كونها قائمة على علاقات غير متساوية بين واقعين غير متشابهين يمارس أحدهما تأثيرا أو نفوذا على الآخر، وفي هذا المعنى نجد السلطة بشكل عام نَظْما خاصا أشار له العلماء بصياغات مختلفة نستعرض منها فيمايلي:

السلطة اصطلاحا:

---

[1]- ابن منظور . **لسان العرب**، ج3، دار المعارف، القاهرة، دس، ص 2065

[2]- **المنجد الابجدي**، مرجع سابق ، ص559

[3]- سامي ذبيان و آخرون . **قاموس المصطلحات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية** . ط1. رياض الريس للكتب والنشر، لبنان . 1990 . ص 260.

لقد كانت ومازالت السلطة التنظيمية محور إهتمام الكثير من الدارسين والباحثين في مجال التنظيم، باعتبارها أحد أهم ممارسات الضبط في التنظيم، وتتسم السلطة التنظيمية بالرسمية حيث تعرف بأنها "شرعية وهذا من خلال الوضع الهرمي الذي يمنح الحق في ممارستها بكل اقتناع ويمكن لشاغلها بأن يراقب ويستخدم كل مصادر التنظيم[1].كما انه يتبادر إلى أذهاننا عند تعرضنا لهذا المفهوم تعريف ماكس فيبر لها، كونه انطلق في دراسته للبيروقراطية من مفهومه للسلطة الذي قصد بها عموما "احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين"[2]،هذه الطاعة هي نمط العلاقة المطبق بين الطرفين (علاقة الرئيس بالمرؤوس) وهو لب الممارسة السلطوية.

كما يتفق في ذلك **داهل** في تعريفه الشهير "أن السلطة قدرة الشخص (أ) على التوصل إلى جعل شخص آخر (ب) يقوم بشيء ما لم يكن ليقدم عليه لولا تدخل (أ)"[3]، وهنا يشير إلى الإلزام والالتزام وهو نمط آخر من نمط العلاقات في الممارسة السلطوية، ولكن في خضم هذه العلاقة يتبادر إلى أذهاننا هذا التساؤل: لماذا يطيع الأفراد الأوامر؟. وهل السلطة تقوم على الفرض أم تقوم على الإقناع. أي منطق القوة أو منطق القناعة والإرادة؟.

هنا نرصد شكلين للسلطة، شكل القوة والإجبار وهذا يتجلى في الجانب الرسمي للتنظيم، حيث عرفت السلطة على أنها " القوة القانونية الشرعية التي لها حق إصدار الأوامر والقيام بالتنفيذ"[4]، أي أن السلطة قوة يؤكدها القانون، تخول لصاحبها حق اتخاذ القرارات، وإصدار الأوام، وفي

---

[1] \ Stebhen Robbins _ Timothy Gudge**: Comportements Organizational** , Pearson Education, France, 2014, P446.

[2]– السيد الحسيني: **علم اجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،1994، ص 46.

[3]– ح ب هوغ د–ليفيك، أموران وآخرون: **الجماعة السلطة والاتصال**، ط2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، 1996.

[4]– أحمد محمد الطبيب: **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**، ط1،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص114.

المقابل الحصول على امتثال الآخرين لتلك القرارات وتنفيذ ما يكلفون به، وهذا ما أكده **ماكس فيبر** في دمجه لمصطلح مهم يقوي السلطة و هو مصطلح الشرعية، فهي القادرة على جعل قرارات السلطة مقبولة و قائمة على أساس صحيح، وهذا يفضي إلى خلع طابع الالتزام الأخلاقي والقانوني على القوانين" السلطوية "الموجهة للخاضعين من طرف من يملك السلطة.

كما ترتبط السلطة بالعقوبة والجزاء، وذلك لتأكيد قوتها الشرعية حيث أكد الباحثان **لاسوال وكايلان** على أن السلطة التنظيمية هي "مجموعة من التأثيرات للممارسات الرسمية تستهدف السيطرة على أهداف وأفعال وعلاقات الآخرين وتنميط أساليبهم الحياتية بما يتوافق مع التنظيم ككل بالاستناد إلى العقوبات الرادعة"[1]. وساندهم في ذلك **محمد علي محمد** حين يرى في تحديده لمفهوم السلطة "بأنها تتمثل في اتخاذ الإجراءات الجزائية إضافة إلى الحرص على تنفيذها بالتأثير على الأفراد للخضوع لها." [2]

وهي أيضا "قوة نظامية، وشرعية في مجتمع معين، مرتبطة بنسق المكانة الاجتماعية، وموافق عليها من جميع أعضاء المجتمع وترجع أهمية السلطة إلى أنها توجه سلوك الأفراد بصورة محددة لإنجاز الأهداف العامة ويتحقق ذلك من خلال بعض الميكانيزمات مثل التبادل والمصالح المشتركة والتضامن والقوة".[3]

أما الشكل الثاني: فهوة قدرة الإقناع من خلال العلاقات التبادلية، وهذا هو على الجانب غير الرسمي ، حيث تتجلى السلطة في قوة الشخصية والعلاقات الاجتماعية، وتقوم بتحديد انماط وشروط الكفاءة المهنية، وتميل الى ادخال ودمج القيم التي تعبر عنها وتمثلها[4]، كماحيث يراها

---

[1]– حسن ملحم: **التحليل الاجتماعي للسلطة**، منشورات حلب، المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد، الجزائر، 1993، ص14.

[2]– محمد علي محمد: **علم الاجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص303.

[3]– محمد عاطف غيث: **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص27 .

[4] -Pierre Bourdieu et ot: **le métier de sociologue**, ed5, mouton de gruyter, 2005,p 102

البعض على أنها" القدرة على فرض الإرادة على الآخرين والتأثير في نشاطاتهم وسلوكهم بوسيلة ما، بقوة الشخصية أو بالقانون أو بالعنف ومن ألوانها السلطة الأبوية، وسلطة الدولة، والسلطة الاقتصادية".[1]

ويستمد هذا الشكل من السلطة قوته من قدرة صاحب السلطة في التأثير وقوة الإقناع في قبول أوامره ثم تنفيذها بالإضافة إلى تفهم الطرف الآخر وقدرته على الاقتناع.

إذن وحسب هذا الطرح فان السلطة ترتبط في الكثير من الأحيان بمسميات: السيطرة، الجبر، الإلزام، فرض الإرادة، التحكم، القوة، في تشكيلة أولى تفيد التأثير على الآخرين بشيء من الإخضاع، وترتبط أحيانا أخرى ضمن دائرة الطاعة، الولاء، القبول، الامتثال، فيستشف الباحث فيها شكلا آخر من الطرح يلحق السلطة ضمن الشكل الطوعي والتوافق الإنساني للممارسة بين الفاعلين بشيء من الإقناع.

وعليه فان السلطة هي ممارسة علائقية، بين فاعلين، طرفاها رئيس ومرؤوس، تخول للأول صلاحية إصدار الأوامر واتخاذ القرار، وتفرض على الثاني الطاعة والالتزام.

3- مفهوم الاستبعاد التنظيمي:

الاستبعاد لغة:

في المنجد الأبجدي نجد كلمة استبعد- استبعادا : وجده أو عده بعيدا، وعنه ابتعد[2].

اما في منجد اللغة والإعلام استبعد الشيء أي وجده أو عده بعيدا. و البعد و البعدة، ضد القرب. يقال "بعدا له": دعاء عليه، أي أبعده الله"[3].

---

[1]- ناتاليا يفريموفا وتوفيق سلوم، **معجم العلوم الاجتماعية**، ط1، دار التقدم، موسكو، 1992، ص140 .

[2] - **المنجد الأبجدي**: مرجع سابق،ص 57

[3] **منجد اللغة والإعلام**، دار المشرق ش.م.م، بيروت لبنان، دس، ص43.

وما نجده في المعجم الفلسفي ل "لالاند" هو المفهوم المنطقي للاستبعاد exclusion، لغة هو الحصر والطرد و الرفع، فهو علاقة منطقية بين صنفين لا يوجد عنصر مشترك بينهما أو بين ميزتين لا يمكنهما الانتساب، في وقت واحد، إلى الشخص عينه [1].

من خلال ما سبق يتبين أن الاستبعاد يعبر عن الابتعاد والإبعاد ففي كلتا الحالتين فان الكلمتان تعبران عن ردة فعل لعلاقة بين طرفين ، وهو ما نراه في علاقة الرئيس بمرؤوسه من خلال الممارسة السلطوية، وهذا ما سنتعرف عليه أكثر في المفهوم الاصطلاحي.

الاستبعاد اصطلاحا:

إن اعتبار الاستبعاد "عملية اجتماعية" يقتضي النظر إليها وفق سلسلة سببية معينة تبدأ بالابعاد او الابتعاد، وتستمر بموجب عمليات اجتماعية أخرى تجسد نتائج متداعية فهو بذلك يقود إلى الحرمان و استمراريته. وفي هذا السياق فأن مفهوم الاستبعاد يركز الانتباه على العمليات التي تقود إلى الحرمان 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 أناس في مجتمعهم على أصعدة: الإنتاج، والاستهلاك، والعمل السياسي، والتفاعل الاجتماعي، و اللامساواة هي الاستبعاد أو الحرمان، أو الإقصاء عن هذه المشاركة."[2]

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 هرمياً، إذ إن علائقية الاستبعاد

---

[1]– اندريه لالاند: **الموسوعة الفلسفية**، ترجمة: خليل احمد خليل، ط2، منشورات عويدات ، بيروت، 2001،ص384

[2]– محمد عاطف غيث: مرجع سابق، ص27

ضمن الهيراركية الاجتماعية تفضي إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار منطق القوة الذي تبنى عليه عملية الاستبعاد، حيث تجدر الإشارة هنا إلى أن فكرة الاستبعاد ترتبط بفكرة القوة، بل إن الاستبعاد يمثل مؤشراً هاماً على ممارسة القوة، وإبرازها إلى 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 ألاستبعادي بمنزلة المحاولة التي تقوم بها جماعة لتؤمن لنفسها مركزا متميزا على حساب جماعة أخرى من خلال عملية إخضاعها".[1]

كما أن التمييز بين القدرة والرغبة في سياق تحليل الاستبعاد، يكشف عن المكون اللاأخلاقي لهذه لعملية، فالاستبعاد في جوهره نابع من قصديه الفاعل "صاحب القوة" ورغبته في انتهاك حق الآخرين أي حرمانهم منه، ولذلك يمكن وصف الاستبعاد بأنه فعل لا أخلاقي. و إن هذه اللااخلاقية التي تنبع من الرغبة في الاستبعاد تمثل المحرض الحقيقي لفعل الاستبعاد، وليس المقدرة على الاستبعاد. ولذلك من الضروري اقتران المقدرة بالرغبة حتى يتشكل الاستبعاد.

أما إبراهيم مدكور فهو "يربط الاستبعاد بالإنسان الذي يعيش حالة الاستلاب أو الاغتراب، بوضعية من يعيش بعيد عن الأهل، علاوة على الإشارة إلى المفهوم الماركسي الذي يبين كيف أن المستبعد اجتماعيا قد يمر بحالة شعور بفقدان الذات، ويصبح غريبا أمام أنشطته وأعماله، إلى درجة انه يكاد يفقد إنسانيته كلها، مما يدفعه إلى الثورة طلبا لذاته التي فقدها"[2].

وقد أشار إلى مختلف مظاهر الاغتراب أو الاستبعاد الاجتماعي. "فقد يكون الاغتراب سياسيا، عندما يصبح الفرد مجرد وسيلة أو لعبة لقوة خارجية عنه، تحت تأثير سلطة طاغية. وقد

---

[1] جون هيلز و آخون: **الاستبعاد الاجتماعي، محاولة للفهم**، ترجمة: محمد الجوهري، سلسلة عالم المعرفة، العدد 434، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2007، ص24

[2] . إبراهيم مدكور وآخرون: **موسوعة العلوم الاجتماعية**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975،ص 50

يكون الاغتراب اجتماعيا، ويحدث عندما ينقسم المجتمع إلى طوائف وطبقات، وتخضع الأغلبية للأقلية، ومنه الاغتراب الاقتصادي عندما تسود الرأسمالية وتستولي طبقة خاصة على وسائل الإنتاج كله، والحل هو الثورة وامتلاك دولة العمال لوسائل الإنتاج"[1].

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: أولهما أن الاستبعاد يؤدي إلى وجود فرص تعليمية ومهنية غير متكافئة، والثانية أن الاستبعاد يشكل–واقعيا– إنكار للفرص المتكافئة على صعيد المشاركة"[2]. فمبدأ تكافؤ الفرص يرتبط بالمساواة مباشرة إذ إعطاء كل فرد فرصة الظهور والمشاركة والاستفادة في التنظيم هو حق مشروع لكل منخرط وبالتالي الإخلال بنظام تكافؤ الفرص هو الاستبعاد، وهو يفرز تبعا لآليات تختلف بحسب موقع ذلك الاستبعاد. وتسمى آليات الاستبعاد.

وإذا كان المفهوم المتداول بين الباحثين يذهب إلى أن الاستبعاد يكون قسريا أو مفروضا، فان جون هيلز وآخرون يتحدثون في كتاب الاستبعاد الاجتماعي عن "الاستبعاد الاختياري الذي تمارسه بعض الفئات الاجتماعية خاصة الطبقات الغنية، فتنقطع بذلك عن بقية المجتمع. كما يشير هؤلاء الباحثون إلى تنوع هذا الاستبعاد من حيث مستوياته، فهناك المستوى الفردي، ثم المستوى الأسري، ثم مستوى المجتمع المحلي، ثم المجتمع القومي ثم المستوى العالمي".[3]

إذن للاستبعاد وجهان أحدهما إرادي ويتم فيه اختيار العزلة أو ما يسمى بالعزلة الاجتماعية الطوعية، أو الانفصال الطوعي أو الانكفاء على الذات نظرا للاكتفاء وعدم الحاجة، والثاني يمكن نعته بالإبعاد لا الاستبعاد لعدم توفر إرادة العزلة ولكن يتم الإقصاء بالحرمان من الحقوق والتمييز،

---

[1] .إبراهيم مدكور وآخرون:المرجع السابق، ص 51

[2]– جون هيلز و آخون: المرجع السابق ص10

[3]– المرجع نفسه، ص،ص.34،45

وفي كليهما تنتهك قيم اجتماعية إنسانية وهي العدالة والمساواة 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 المدرسة أو المعمل أو المجتمع "[1]

هذا ما يبرر رصدنا لهذه الظاهرة في التنظيمات، حيث يعتبر التنظيم نسق فرعي من نسق اكبر وهو المجتمع، ينطبق عليه ما ينطبق على المجتمع، حيث نرصد الاستبعاد كظاهرة تنظيمية ترتبط بمؤشرات ممارساتية كالسلطة، لها مرادفات كالتهميش والحرمان والإقصاء والتمييز وعدم المساواة وغيرها.

التعريف الإجرائي: فالاستبعاد التنظيمي هو عملية نفسية اجتماعية متعددة الأبعاد، تأتي وفق سلسلة سببية ناتجة عن ممارسات علائقية بدايتها اللامساواة، وتستمر وفق عمليات تنظيمية أخرى تجسد نتائج متداعية كالإقصاء والتهميش، وعدم التمكين.

4- الاحتواء:

بدا ظهور هذا المفهوم في ثمانينات القرن الماضي وذلك في مدخل الالتزام العالي (HC) **لولتون**، وفي 1990 قدم **لاولر** مدخل الاحتواء العالي (HIM) وهما مفهومان مترادفان ويعبران عن اهتمامهما بالإثراء الوظيفي، وكانت السمة الأساسية لهما هي تطويرهما لمبادئ تصميم العمل المحددة، والذي يمكن أن يعكس التخصصات الوظيفية الضيقة وتقسيمات العمل القديمة التي ترتبط بالتايلورية . إذ أن مثل تلك الأعمال من الممكن أن تزيد من اهتمام العامل، من خلال التمتع

---

[1] – Burstein, Meyer: **Lutter contre l'exclusion sociale des groupes vulnérables**, Document de recherche, Projet du PRP, canada, 2005, p11

بالاستقلالية اكبر من ممارسة عمل بتحدي اكبر.

لقد عبر (lawler, mohrman) عن احتواء العاملين بأنه "عملية مشاركة تستخدم الطاقة الكلية للعاملين وهي مصممة لتشجيع التزامهم بالنجاح التنظيمي"[1].

كما يعبر (cotton) عن الاحتواء" انه تشكيلة من الأساليب التي تصمم من اجل بلوغ هدف إعطاء العاملين توليفة ما من المعلومات، التأثير/ الحوافز".[2]

وعليه يمكن القول أن للاحتواء شقين، شق رسمي يتمثل في مجموعة الأساليب والقواعد المصممة مسبقا وهدفها تمكين العملين من أداء أدوارهم بشكل جيد، كبرامج حلقة النوعية، وتقاسم المكسب، أما الشق الثاني فهو الشق غير الرسمي الذي يشير إلى إجماع يظهر بطريقة عرضية، كالسماح للعاملين باتخاذ قرارات تتعلق بالعمل مثلا، ويكمن الاحتواء ضمن الممارسة السلطوية في التعامل المباشر وجها لوجه للرئيس مع مرؤوسيه وهو الاحتواء الآني والمباشر وهذا يكون له تأثير شخصي، كما يظهر بالشكل غير المباشر وهنا يكون ممثل للعمال ينوب عنهم ويتم احتواءه بدلا منهم.

التعريف الإجرائي: من خلال ما سبق يمكن القول إن الاحتواء يعني إشراك العاملين في الحياة التنظيمية، ليس فقط من خلال الأدوار الرسمية الموكلة لهم بل من خلال إيجاد طرق وأساليب ممارساتية تمكنهم من تلك المشاركة.

5- الرقابة:

الرقابة " في اللغة الانجليزية لها معنى إيجابي فيراقب يعني يسيطر، أم في اللغة الفرنسية فكلمة يراقب تعني يشرف، وعند الحاجة يمنع"[1].

---

[1]- حسن فلاح ورد، عبد الله كاظم حسن: **ادارة الاحتواء العالي**، دراسة استطلاعية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، الجلد 12 العدد 1، 2010، ص87

[2]- المرجع نسه: ص87

"تعني الرقابة وبصفة عامة. التتبع، وضمان بأن قاعدة ما ملاحظة، أو قرار مطبق" [2].

إصطلاحا: يعرفها الصحن على أنها "الوظيفة التي تتيح التأكد من أن العمل الذي تم يطابق ما نتوقع أن يكون عليه، وهي تشمل تحديد معايير رقابة، قياس النتائج لمعرفة أي خروج عن المتوقع والتعرف على أسبابه والعمل على تصحيحه"[3] وهذا يبين ان الرقابة هي تتبع تطبيق قواعد ومعايير معينة لإنجاز عمل معين، قصد التأكد منه والعمل على تصحيحه، وهي عملية لها تداخل مع عمليات تنظيمية أخرى كالإشراف حيث تهدف الرقابة دائما الى وضع العامل في الطريق الصحيح للعمل.

وهذا ما يراه (هنري فايول) "بأنها تشتمل عل اكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفقا للخطط الموضوعة وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء، ومن ثم العمل على علاجها"[4]

كما تعرف على أنها "عملية منظمة ترافق أي مشروع مهما كانت طبيعته في جميع مراحله ابتداءا من التخطيط إلى التنفيذ وصولا إلى اكتماله لضمان السير الحسن وتفادي أي أخطاء أو عراقيل من شأنها أن تؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوب فيها، وذلك يكون أيضا باستمرار الرقابة على الأشخاص العاملين في المشروع لضمان عدم تقاعسهم في العمل وبذل الجهود المطلوبة منهم"[5]. فهي بذلك لا تقتصر على الرئيس والمرؤوس بل هي عملية إدارية تبدأ من أعلى هرم السلطة إلى ابسط عامل حيث يقوم بمراقبة نفسه وسلوكه وعمله وهي الرقابة الذاتية.

---

[1]– ر.بودون وف .بوركيو: **المعجم النقدي لعلم الاجتماع**، ترجمة د. سليم حداد، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات،الجزائر،1986،ص .386

[2].madeleine grawitz : **lexique des sciences sociales**,2[em]édition,dalloz,paris,1983,p 82

[3]–عبد الفتاح محمد الصحن، سمير كامل: **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعية، مصر 2001، ص11

[4]–محي الدين الأزهري: **الإدارة ودور المدير أساسيات وسلوكيات**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة 1993،ص292

[5]– جميل أحمد توفيق: **إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)**، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص.403

التعريف الإجرائي: الرقابة هي عملية الإدارية ترافق كل الوظائف من التخطيط حتى التنفيذ ، وهي التي تقوم بتتبع الأداء وتحسينه ،والعمل على تصحيحه عند وجود الأخطاء وذلك بعد تقييمه قصد تمكين العاملين من اداء واجبهم.

6- الفعالية:

الفعالية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة، ذلك أن العلاقة بينها وبين الإدارة وطيدة، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو، والفعالية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر، أي صفة ما يحقق الهدف المرسوم، فإذا كان محور القرارات المتخذة من قبل الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، فان الفعالية في طبيعة هذه القرارات هي صفة ما يحقق هذه الأهداف.

أضف إلى ذلك أن القيادة بسلطتها شديدة الارتباط بعملية التأثير، كونها تتضمن فن التأثير في السلوك البشري لتوجيهه نحو هدف، هذا ما يزيد من الاهتمام بالفعالية، التي تتضمّن في جوهرها مدلول التأثير. وعلى هذا الأساس فان علم الإدارة يؤكد باستمرار على أهمية توافر صفة الفعالية في القرارات والنشاطات والأشخاص والوسائل التي تتصل بالإدارة، فتجد هذا العلم يتحدث عن الأداء الفعال، وعن المنظمة الفعالة، والمدير الفعال، والقرارات الفعالة، والتنظيم الفعال، والبرامج الفعالة، ويرسم صورا لكل واحد منها، ويحاول أن يحدد مكونات هذه الفعالية، وأن يضع المعايير لقياسها، والأسس لتقييمها، والأساليب المقترحة لتحسينها وذلك لما تخلفه من اثر في سلوك العاملين.

التعريف الإجرائي: نقصد هنا بالفعالية القدرة على التأثير من خلال القرارات قصد تحقيق الأهداف وفق الوسائل والإمكانات المتوفرة.

7- التمكين:

لعل من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند Bowen and Lawler التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. إنَّ التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثُّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها[1]. من الواضح ان هذا التعريف يبن القيمة النفسية للتمكين، وذلك بادراك الفرد بما يمتلكه من قدرات تمكنه من احتلال مكانة في التنظيم من خلال تبيان هذه القدرات.

ويذهب البعض إلي أن التمكين يعني تشجيع الأفراد، والسماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية، لتحسين طريقة أداء وظائهم ليساهموا في أنجاز أهداف المنظمة، وهذا يحتاج إلي خلق ثقافة تشجع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروا أنهم يصنعوا الفرق، ويساعدهم ذلك بأن يحصلوا علي الثقة والمهارات، هذا التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ، من المديرين إلى المرؤوسين، كما انه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولا عن جودة ما يقرره أو يؤديه

التعريف الإجرائي: التمكين هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم.

---

[1] . د. يحيى ملحم: **التمكين مفهوم إداري معاصر**، ط2، المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة، دس، ص 18.

8- التوجيه:

عند النظر إلى التوجيه على انه عملية إدارية تمكن القائد من "قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من اجل تحقيق هدف مشترك"[1]. كما يعرف التوجيه على انه عملية ارشاد لنشاط الأفراد داخل المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تحقق أهدافها، وهي أيضا "الكيفية التي تمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بيت العاملين في المنظمة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة العمل المناسبة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم"[2].

التعريف الإجرائي: التوجيه هو الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

9- الحرمان:

يعتبر مصطلح "الحرمان " مبهم إلى حد ما ويفتقر إلى التعريف المحدد، كونه يتصل بعدة مجالات مختلفة، لذلك هناك العديد من العناصر المهمة التي يتم اكتشافها باستمرار من خلال الأبحاث التي تجرى على هذا الموضوع، وتشكل مفهوم الحرمان. ومع وجود الحرمان ، قد تكون فرص تواصل الفرد مع محيطه محدودة بسبب بعض العوامل من خلال الوضع التنظيمي القائم انخفاض الأجور، التعليم التدريب السيئ، انخفاض مستوى التكفل المهني والاجتماعي، فضلا عن الممارسات السلطوية المباشرة. وقد يشعر الشخص الذي يعاني من الحرمان بـ"الحرمان من القدرات

---

[1] . بشير العلاق: **القيادة الإدارية**، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص 89

[2] .ربحي مصطفى: **أسس الإدارة المعاصرة**، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان،2007، ص 175

الأساسية الوظيفية، الافتقار إلى الحرية، وربما يتضمن هذا الافتقار إلى الحرية انخفاض الفرص المتاحة للتطوير والترقية.

يبدو أن جزءًا من الغموض الذي يكتنف تعريف الحرمان الاجتماعي ينشأ عن تشابهه الظاهري بالاستبعاد، حيث يمكن ربط الحرمان بالاستبعاد أو المشاركة في حدوثه، وذلك عندما يحرم الشخص المستبعد من حق الوصول إلى الموارد التي تتيح له فرص التفاعل والرعاية النمو، ولكن بالرغم من تعرض الفرد للحرمان ، فهذا ليس معناه بالضرورة إصابته بمرض نفسي والافتقار إلى إدامة دورة الحرمان. فقد تتمتع مثل هذه المجموعات من الأفراد بنمو طبيعي كامل وتحتفظ بشعور قوي للتنظيم.

التعريف الإجرائي: الحرمان هو احد عوامل الاستبعاد، وهو ان يحرم الفرد من حقوقه في التكوين والتدريب، والرعاية، والمشاركة، التحفيز.

المبحث السادس: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: [1] تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر

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

---

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

– ماهي تمثلات العمال المنفذون للسلطة التنظيمية التي يمارسها الرؤساء المباشرون غير المباشرون؟

– هل هذه التمثلات موحدة أم مختلفة عند جماعة العمال؟

– ماهي محددات هذه التمثلات التي يبلورها العمال اتجاه سلطة الرؤساء؟ وماهي انعكاساتها على سلوك العمال؟

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

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

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

الفرضية الثالثة: تتحدد تمثلات العمال لسلطة الرؤساء في ضوء البيئة الاجتماعية للتنظيم

ومن خلال التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى عدة نتائج ، ومن هذه النتائج:

– تبين أن هناك اختلاف في تمثلات العمال لسلطة الرؤساء

– تختلف تمثلات العمال للسلطة باختلاف أنماط القيادة

– عدم إدراك العمال لمعنى أنماط القيادة

– هناك ظروف وعلاقات اجتماعية خاصة داخل المؤسسة تحدد مختلف المواقف

– هناك ترابط بين مؤشرات البيئة الاجتماعية الداخلية وتمثلات لسلطة رؤسائهم

– تتدخل بعض الخصائص الثقافية في تشكيل تلك التمثلات

استعمل الطالب المنهج الكمي قصد تحليل المعطيات الميدانية كما اعتمد على تقنية الاستمارة كأداة رسمية في جمع تلك البيانات، واستعان بالملاحظات والمقابلات التي تحصل عليها خلال مختلف الزيارات الاستطلاعية وكان هذا جليا في تحليلاته، وقد كان تشابهنا مع هذه الدراسة في معالجة مختلف مؤشرات ممارسة السلطة التنظيمية كاتخاذ القرار والاتصال والرقابة والتوجيه، حيث اعتبرها أبعاد للممارسة السلطوية هذا بالنسبة للمتغير المستقل أما المتغير التابع فهو عالج تمثلات العمال أما نحن فقد عالجنا نتائج تلك التمثلات أو ما توحي إليه تلك التمثلات، لذلك قد استفدنا منه في المادة النظرية وخاصة لموضوع السلطة، كما استفدنا من تحليله السوسيولوجي لمختلف البيانات من تصوره لواقع ممارسة السلطة وتمثلاتها في المؤسسة الجزائرية. إلا انه عالج موضوعه في مؤسسة صناعية، أما نحن فعالجناها في مؤسسة ذات طابع إداري حيث تكون ظاهرة الاستبعاد أكثر وضوحا.

الدراسة الثانية: [1] **الإطارات الصناعية مسارات وتمثلات للباحث عنصر العياشي.**

هذا البحث عبارة عن دراسة حالة استعملت فيها تقنية الاستبيان كأداة لجمع المعطيات، ويبلغ عدد العينة 200 إطار لم يشارك منهم إلا 76 ويتوزعون عبر ثلاث مؤسسات وهي:

– اسميدال

– مركب الحجار

– المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بعنابه

---

[1] – عنصر العياشي: **الإطارات الصناعية مسارات وتمثلات**،مجلة دفاتر، العدد2 ، مركز البحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران 2001

وقد تمت معالجة المعطيات بتوظيف المنهج الإحصائي، حيث اهتم الباحث في هذه الدراسة بفئة الإطارات كنخبة اجتماعية من خلال محاولة معرفة تمثلاتها لواقعها داخل المؤسسة والمجتمع فأول محور يتطرق إليه الباحث هو معرفة تمثلات الإطارات للبناء الاجتماعي داخل المؤسسة من خلال بعدين:

البعد الأول: موقف الإطارات اتجاه بناء القوة وتوزيع السلطة.

بحيث يتصور عدد كبير من الإطارات عن وجود تبعية إلى رؤسائهم وهذا ما يعبر عن وجود مركزية رغم أهمية مناصبهم، كما أكدوا على وجود عنصر المحاباة كعنصر مهم في احتلال مواقع القوة والسلطة داخل المؤسسة، ويشير الباحث أن هذه التمثلات تمارس تأثيرات قوية على طبيعة العلاقات مما يجعل الصراع هو السمة الغالبة.

البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار .

توصل الباحث إلى تحديد تمثلات تقر بسيادة أسلوب التسيير البيروقراطي القائم على حكم الأقلية وغياب المشاركة الواسعة لمختلف الفاعلين في المؤسسة، في ما يخص اتخاذ القرارات، فان الحكم النهائي على الأسلوب السائد لاتخاذ القرار الذي عبر عنه غالبية المستجوبين يؤكد الحاجة الملحة إلى تغييره، الشيء الذي يعني انه مرفوض وغير مقبول من قبل الغالبية من الإطارات الذين يعتبرونه مجحفا في حقهم لكونه يقصيهم من الميدان تماما.

يتبين لنا أن الباحث من خلال هذا المحور قد تناول السلطة التنظيمية من خلال توزيع السلطة والممارسة البيروقراطية وما تفرزه من استعمال القوة في السلطة، وهذا ما اثر على مختلف تمثلات المبحوثين، بالإضافة إلى اتخاذ القرار والمشاركة فيه، وهذا ما أفادنا في دراستنا وخاصة في مفهوم الممارسة السلطوية حيث نجد هذه الممارسة تتجلى في كيفيات اتخاذ القرار والمشاركة فيه .

أما المحور الثاني فهو محاولة تحديد تمثلات الإطارات عن المجتمع ويتجسد ذلك في ثلاثة مجالات وهي:

– **المجال الاقتصادي:** حيث عبرت النسبة الغالبة من الإطارات عن نقدها الشديد لنمط التنظيم الاقتصادي القديم الذي تميز بسيادة البيروقراطية وخنق المبادرة والإبداع لدى المسيرين والإطارات، وعموما رحبت في المقابل بالنمط الجديد القائم على تحرير، المؤسسات ومسيريها من قيود الأجهزة البيروقراطية، ولكن ذلك الترحيب لم يكن دون التحفظ بشأن طرق تطبيق النظام الجديد.

– **المجال السياسي:** غالبية الإطارات عبرت على استيائها تجاه النظام السياسي سواء في صيغته القديمة المعتمدة على الأحادية أو في صيغته الجديدة المعتمدة على التعددية السياسية بسبب الاعتقاد السائد لدى الإطارات بان كلاهما كانت له نتائج وخيمة على البلاد.

–**المجال الاجتماعي:** لقد كانت مواقف وأحكام المستجوبين شديدة وقاطعة حيث اعتبرت الغالبية من الإطارات أن وضعية المجتمع قد بلغت درجة عالية من التدهور بسبب حالة العنف التي اجتاحت البلاد وتردي الوضع الاقتصادي والاجتماعي لدرجة لم يسبق لها مثيل منذ الاستقلال مع تزايد معدلات البطالة بشكل سريع، واتساع رقعة التفاوت الاجتماعي وغياب العدالة، وزيادة مظاهر الظلم الاجتماعي والقهر والتسلط، بالرغم من ذلك لم يخفف المستجوبون تفاؤلهم حول المستقبل.

في هذا المحور تناول الباحث مؤشرات تخدم موضوع بحثنا من خلال نظرة هؤلاء الإطارات للمجتمع الذي هم جزء منه ومدى تأثيره عليهم وهنا يمس مفهوم الاستبعاد من خلال مؤشرات انعدام العدالة والتسلط واستعمال القوة..

الدراسة الثالثة:[1] **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري**

وهي رسالة دكتوراه دولة تناول فيها الباحث مشكلة الصراعات التنظيمية من الجانبين الايجابي والسلبي حيث يرى ان البحث في عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري يدفعنا إلى محاولة مناقشة العلاقة بين هذه الظاهرة وفعالية هذا التنظيم، لان عملية التسيير تتأثر بأي شكل من الأشكال بغلبة مؤشرات الصراع أو غيرها من العمليات الأخرى مثل المنافسة والتعاون داخل التنظيم، أو ربما حسب نمط تسيير الصراع ليكون وظيفيا أو لا وظيفيا بالنسبة للتنظيم، كما يرى انه لا يمكن فهم الطاهرة التنظيمية إلا من خلال ربطها بجملة من المتغيرات المحيطة بها في النسق الداخلي والخارجي معا، وقد اهتم في دراسته بعوامل الصراع الإداري وأثرها على الفعالية في تنظيم يتسم بالتعقيد والتوسع والانتشار وهو الجماعات المحلية التي لا تخلو من هذا التوجه، وعليه طرح التساؤلين التاليين: ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الجزائري؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟

وعليه جاءت فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تسهم في فعالية التسيير

الفرضية الثانية: كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

الفرضية الثالثة: كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

---

[1]- ناصر قاسيمي: **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير**، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، كلية العوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.

وللوصول إلى التحقق من صحة الفرضيات قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية بالإدارة المحلية للجزائر العاصمة، واستعمل المنهج الوصفي التحليلي مستعملا أداتي المقابلة والاستبيان وذلك قصد تكميم البيانات ثم تحليلها وصولا إلى النتائج التي كان أهمها: هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الصراع وتوتر العلاقات الرأسية والأفقية، منها تعطيل المهام الذي إما أن يكون متعمدا أو غير متعمد وبالتالي تكون له أهداف يرمي اليها، كل ذلك من عوامل الضغط والتوتر والصراع داخل التنظيم. يعني ذلك أن التسيير بصفة عامة بدلا ما يوجه لزيادة فعالية العمل التعاوني فانه يوجه للضغط على الآخرين وتوجيه العلاقات والانتقام من البعض، وكسب الولاء من جهات معينة داخل التنظيم، كما لوحظ أن اكبر جهود الرقابة موجهة إلى الرقابة على الحضور بينما الرقابة على نوعية العمل تأتي في المرتبة الثانية، كما بين أن من بين جملة المشاكل إنما ترجع إلى العوامل التالية:

– تناقض التعليمات وتداخل الصلاحيات

– مشكلة ضعف العلاقات الإنسانية والأخلاق في المعاملات مع المسؤولين ومع الزملاء على حد سواء.

– ضغوط العمل التي منها الرقابة وتوقيت العمل.

– عم القدرة على التوفيق بين حاجات التنظيم والمسؤوليات الاجتماعية.

– نقص العدالة في تقسيم العمل وفي الحوافز وغيرها.

وزيادة على ذلك فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التعاون رغم انه قرار فردي فانه لا يتحقق إلا ضمن شروط معينة منها العلاقات الإنسانية الجيدة، وعدم التهميش، وتقدير الجهود وإعطاء الحقوق التي يضمنها القانون، هذا ما يبين أهمية دور الرئيس في التأسيس لتقاليد تقوم على التعاون والتشجيع عليه.

في هذه الدراسة تناول الباحث موضوع الصراع داخل التنظيمات وهو احد العوامل الأساسية

التي تبين مختلف جوانب السلطة وممارستها وذلك من خلال القرارات المتخذة والتي قد تثير الصراعات بين العمال، كذلك استعمال القوة والنفوذ وظهور التكتلات داخل التنظيمات وهذا كله أعطى لنا نظرة على ما يحدث في التنظيمات الجزائرية وخاصة منها الإدارية والجماعات المحلية التي يغلب عليها التحزب وهو ميدان مشابه لميدان دراستنا مما ساهم في معرفة مختلف جوانب الميدان محل الدراسة، كما استفدنا من هذه الدراسة في بناء الاستمارة وذلك تشابه العديد من المؤشرات التي تناولناها.

<u>الدراسة الرابعة:</u>[1] التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية.

جاءت هذه الدراسة على ضوء أن الإبداع الإداري وتطوير أداء المنظمات الأمنية لن يأتي في ظل إدارات بيروقراطية تقوم على الرقابة والمركزية الشديدتين، وبالتالي فان الإبداع الإداري لن يتحقق إلا في ظل الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم على التفكير المستقل والاستفادة من قدراتهم الإبداعية وبالتالي تحسين أفكارهم وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات الأمنية التي تقدمها تلك المنظمات، وتكمن مشكلة البحث في معرفة علاقة التمكين بالإبداع الإداري من خلال التساؤل الرئيسي: ما علاقة التمكين بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بدراسة ميدانية بإدارتي السجون والدفاع المدني بمدينة الرياض، استعمل فيها المنهج الوصفي في وصف وتحليل هذه الظاهرة، على عينة طبق فيها أسلوب المسح العام لمجتمع البحث، مستعملا الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والتي من أهمها التعرف على معوقات التمكين ومعوقات الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الأربعة عشر

---

[1]- د. شائع بن سعد مبارك القحطاني: **التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية**، أطروحة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 1015

معوقا ، وأنها تعيق تمكين العملين في المنظمات الأمنية السعودية محل الدراسة وقد كانت أهم تلك المعوقات حسب آراء عينة الدراسة مرتبة ترتيبا من الأهم إلى المهم:

- تتصف عملية اتخاذ القرار بالمركزية
- المساءلة المشددة على الأخطاء
- محدودية فاعلية نظم الحوافز
- ندرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
- نقص الدعم والإمكانيات اللازمة لتشجيع وانجاز العمل الإبداعي

كما انه هناك معوقات أخرى تخص الإبداع الإداري وهي مرتبة تنازليا كمايلي:

- ضعف نظام التحفيز على الإبداع وعدم وجود معايير واضحة
- الانهماك في الأعمال الروتينية بحيث لا يجد العاملون متسعا من الوقت لتقديم الأفكار الإبداعية
- عدم تبني الإدارة للأفكار والمقترحات الإبداعية
- الخوف من النقد عند تبني الأفكار والحلول الإبداعية

في هذه الدراسة تناول الباحث التمكين وسبل الوصول إلى العمل به وما يترب علية من إبداع واحتواء للعملين، لذلك تطرق في احد تساؤلاته إلى معوقات التمكين وطرح التساؤل بالشكل الآتي: ماهي معوقات تمكين العاملين في المنظمات الأمنية؟ وتبين له أن هناك معوقات تحول دون التمكين وهي كما بيناها سابقا، هذا ما قمنا نحن بدراسته وأعطيناه مفهوم عدم التمكين من خلال ربطه بالرقابة والإشراف، وقد أفدتنا هذه الدراسة وخاصة في التناول النظري للتمكين وطرقة معالجته لنتائج هذه الدراسة، إلا انه استعمل مقاييس إحصائية غير إلى استعملناها وهذا ما تفرضه كل دراسة وأبعادها.

الدراسة الخامسة[1]: إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي

انطلقت هذه الدراسة مشكلة أن منظمات الأعمال تواجه تحديات كثيرة في بيئة تنافسية عالمية وهي في طموحها للتطور في آدائها التنظيمي، وتبحث عن طرق للأداء أكثر فاعلية، ومداخلاً لإدارة مواردها البشرية الأكثر ملاءمة، لذا اعتمدت التساؤل التالي:

هل هناك اثر للاحتواء العالي في الأداء التنظيمي؟

وعليه كانت الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية العامة: إن اعتماد الشركات إدارة الاحتواء العالي له اثر ايجابي في الأداء التنظيمي للشركة عينة البحث. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك اثر ايجابي للمشارك في اتخاذ القرار في الأداء التنظيمي
- هناك اثر ايجابي لامتلاك المعلومات والأداء التنظيمي
- هناك اثر ايجابي للمشاركة في العوائد في الأداء التنظيمي
- هناك اثر ايجابي لامتلاك المعرفة في الأداء التنظيمي

وكانت الدراسة تهدف إلى مراجعة الأدبيات الإدارية ذات العلاقة بموضوعي إدارة الاحتواء العالي والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى تبيان ما إذا كانت هناك علاقة بينهما في الشركة عينة ميدان الدراسة، وقد استعملت المنهج الوصفي التحليلي اعتمدت في ذلك على الموروث النظري في هذا الجانب، وتصميم استمارة استبيان للحصول على البيانات الميدانية قصد قراءتها وتحليليها، وتمثل مجتمع البحث في الشركة العامة للصناعات الكهربائية حيث تم توزيع 145 استمارة وتم جمعها باستخدام الأسلوب المباشر.

---

[1]- حسين فلاح ورد، عبدالله كاضم حسن: **إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي**، دراسة استطلاعية منشورة في، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد1، العراق، 2010.

وبعد التحليل الإحصائي للمعطيات الميدانية جاءت النتائج على النحو الآتي:

تأكد صحة الفرضيات التي انطلق منها الباحث والمتعلقة إدارة الاحتواء العالي وأبعاده في الأداء التنظيمي، كما أشارت الدراسة إلى اعتماد الشركة عينة البحث على أساليب إدارية متطورة تؤدي إلى دعم وتشجيع العاملين وتعزيز قدراتهم في المشاركة باتخاذ القرار، وتوفير المعلومات الكاملة والمناسبة لاحتياج المستفيدين منها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى الكشف عن رضاهم عن سياسة الحوافز والمكافآت التي تتبعها الشركة، اهتمامها بمسألة إدارة المعرفة هذا ما انعكس على الأداء التنظيمي.

اعتمادنا لهذه الدراسة جاء لأهميتها في معالجة مختلف مؤشرات التي تمس الممارسة السلطوية كاتخاذ القرار، طريقة الإشراف، وسياسة التحفيز وتوفر المعلومات وتدفقها، بالإضافة إلى معالجتها لمفهوم الاحتواء وهو احد المفاهيم التي تبنيناها في دراستنا فكانت الاستفادة منها وخاصة من الجانب النظري، ومعرفة ظاهرة الاستبعاد من خلال معالجة الاحتواء.

الدراسة السادسة:[1]

les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle

تتمحور هذه الدراسة على مفهومين: الصحة وبيئة العمل، حيث لا تعد الصحة مسألة ظرفية، لكنها مسألة تبادل مستمر بين الفرد والبيئة الصحية والاجتماعية، وفي علم النفس والديناميك النفسي، يعتبر كل من المجالان الوجدانيان "عرفان/ حرمان"، "سرور/ كدر" كعاملين مهمين في بناء الصحة النفسية التي تعتبر من أهم مخاطر الاستبعاد في الوسط التنظيمي، أما بيئة العمل فهي القادرة على تجنب هذه المخاطر.

---

[1]. Pierre Pavageau et ot: **Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle**, Conservatoire National des Arts et Métiers, Laboratoire d'ergonomie, Paris, France,2007

وقد أصبح تسيير المعلومات بشكل رقمي ومعالجتها وإيصالها تمثل كفاءة ذات ضرورة متزايدة مهما يكن المستوى الهرمي للموظفين، وفي الحقيقة لقد أصبح الاهتمام الإنساني المورد النادر الجديد في التنظيمات، نظرا للتحولات المتسارعة بسبب إقحام التكنولوجيا ومناهج جديدة يمكن أن يتولد عنها انفصالات، أي فقدان اتصال الفرد مع متطلبات الحالة أو مجموعة العمل، فالفرد يشعر بأنه لا يتبع ريتم تطور الحالة آو المجموعة، وتطرح صعوبة التكيف على أولائك الذين بنو كفاءات في بيئة أكثر استقرارا، وهم اكبر سنا، إلا أن التحليلات المختلفة تظهر وضعية أخرى، فالتقدم في السن لا يبدو كعامل غالب للاستبعاد، أما استعمال وإدخال التكنولوجيا الجديدة فيبدو كذلك، وعليه جاءت هذه الدراسة لتبين مخاطر الاستبعاد في ظل التغير التنظيمي.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المؤشرات، منها ما تتعلق بالصحة البدنية والعقلية، كمشاكل النوم، والحركة الجسدية، وتطور الكفاءة، الإعانة الاجتماعية، وبعد بناء استمارة الاستبيان وتحليل المعطيات جاءت النتائج بالنسبة لهذا الجانب، انه هناك مؤشرات عالية للمشكلات الصغيرة في الصحة البدنية بنسبة 75%، كما جاءت أقلية من المبحوثين تعبر على أن صحتها العقلية هشة، كما انه هناك مشاعر قلق عبروا عليها خاصة الذين يفضلون الطريقة القديمة (دون كومبيوتر).

أما فيما يخص عمل البيئة الاقدارية، فقد اعتمد الباحث على مؤشرات كالقرار الذاتي، والإبداع، والفعالية، وكانت النتائج على أن اغلب العملاء يرون أن إمكانية التعلم في العمل مرضية، حيث يعد الزمن وكثافة العمل احد العوائق في تشتيت الانتباه. أما مؤشر الأداء فهم يرون انهم لم يحققوا ما طلب منهم وبالتالي فهم غير مفيدين في العمل وبالتالي الشعور بعدم النجاح وعدم الاستعداد للتغيرات، وإذا حدث فهم بذلك يتعرضون للاستبعاد سواء القصري أو الإرادي.

وفي الأخير يرى الباحث أن عوامل خطر الإقصاء يمكن تقديمها بالنظر إلى التغيرات التنظيمية كمايلي: – سرعة التغيرات لمنظمة ما كانت جد ثابتة ومستقرة

– تغيير المهام يمكن أن يؤدي إلى خسارة الرغبة في العمل

– تكوينات قياسية وغير ملائمة

– إدارة صارمة غير متسامحة مع الفروق الضرورية في حالة التغير للنظام المعلوماتي.

تتناول هذه الدراسة المخاطر المترتبة عن الاستبعاد داخل التنظيمات وهو المفهوم الذي تناولناه كمتغير تابع، إلا انه تناوله من خلال آثاره الصحية الجسدية منا والنفسية على الأفراد الذين ينتابهم هذا الشعور من خلال التغيرات التنظيمية وخاصة التحول من العمل التقليدي إلى استعمال الإعلام الآلي، وقد أفادتنا هذه الدراسة كثيرا وخاصة في معالجتها لبعض عوامل الاستبعاد والذي يقترن مباشرة بالممارسات الناتجة عن السلطة الإدارية، كالاستعمال المفرط للسلطة واستعمالها كذلك طرق التدريب على الأعمال الجديدة وكيفيات توزيعها، وهذا كله يتماشى ودراستنا حول هذه الظاهرة بالإضافة إلى تشابه الميدان حيث تناولها في تنظيمات إدارية تنفيذية في إحدى الوزارات، إلا أن طبيعة المجتمع تختلف عن طبيعة مجتمعنا، لذلك لم نعتمد عليها كثيرا في تحليله لنتائج هده الدراسة ولكن استفدنا من طريقة العمل وأسلوب التحليل الإحصائي، بالإضافة إلى بعض المفاهيم التي تناولتها كالبيئة الاقدارية، والصحة النفسية .

الدراسة السابعة[1]:

Experiencing the Shadow: Organizational Exclusion and Denial within Experience Economy

[11]/ Jerzy .K, Monika K: op sit

تركز هذه المقالة على الجوانب المظلمة والخفية للأحداث الاقتصاد الخبرة في التنظيمات الاقتصادية. وضمن إطار هذه الجوانب هناك ما يسمى الظل[1]، وهو نمط أولي لرفض الذات، وتجميع العناصر المدمر وغير المرغوب فيها وهي لدرجة ما مكونة للوعي البشري، حيث لا يخلق الظل عن طريق الأفراد فقط بل المنظمات أيضا تفعل ذلك مما، خلق ظلالا كأثر جانبي من محاولات السيطرة وترتيب الهوية.

تقدم هذه المقالة قصص على دراسات ميدانية من وحي الأحداث للتنظيمات الاقتصادية لإظهار كيف نظموا تجربة تنتج من جانب الظل التجريبي هوية تنظيمية وإدارة في ضبط الاقتصاد الخبرة. كما يشير هذا البحث إلى ضرورة دمج الظل، لان سبب خطورته هو كونه مقموعا وغير معترف به، ويظهر نفسه في فترات لا يمكن التحكم بها، وبنتائج غير مرضية.

وكانت أهم النتائج التي وصلا إليها الباحثان وتهم دراستنا هو انه المبادئ والقيم غير المعبر عنها في الهوية التنظيمية وغير معترف بها عن طريق النفاق تؤدي إلى مشاعر الاستبعاد والاغتراب في كثير من الأحداث المدروسة، كذلك أقوى وأكثر المشاعر تكرارا والتي واجهت الباحثين كانت المتعلقة بالاستبعاد والاغتراب، ومشاعر التخلص من الوهم.

استفدنا من هذه الدراسة في معالجتها للجوانب الخفية في التنظيمات، والتي هي سلوكات غالبا ما تصدر من المسؤولين والرؤساء لمرؤوسيه وتكون غير معلنة او خفية وهذا ما اطلق عليه

---

* الظل: هو الجانب الأسفل من الشخصية.ومحصلة كل العناصر الفرديه والجماعية التي لا تتوافق مع الموقف الذي تتخذه الواعية (الشعور) .والظل هو الشيم الذي لايريد الفرد ان يكون عليه .ويكون الظل من نفس جنس الفرد ومن الممكن ان يظهر على هيئة الأحلام والأوهام او أن يتم اسقاطه ،ويقول يونج(يشخص الظل كل ما ترفض الذات الاعتراف بأنه فيها .ومع ذلك يقحم نفسه عليها مباشرة او مداورة.كأن يكون فيه صفات دنيا أو ميول اخرى لا تتوافق مع الذات) حسب يونغ.

الباحثان مفهوم الظل، حيث يعتبر الظل مفهوم نفسي جاء به كارل قوستاف يونغ، وينطبق على مكونات الشخصية في الإنسان.

المبحث السابع: صعوبات البحث

– صعوبات تتعلق بالجانب النظري حيث قلة المراجع وخاصة ما تعلق بمفهوم الاستبعاد التنظيمي الذي يعتبر مفهوم حديث ولم يعالج على حد علمي بشكل مباشر مما اضطرنا لتوسيع البحث في مراجع تشير إليه بشكل أو بآخر.

– صعوبة حصولنا على المراجع نتج عنه صعوبة استخراج مؤشرات المفهوم وذلك في بناء استمارة الاستبيان.

– أما فيما يتعلق بالميدان كبر حجمه أدى بنا إلى عدم القدرة على تغطيته بالكامل مما تعين علينا استعمال العينة على مرحلتين.

– صعوبة تقبل المسؤولين في ميدان الدراسة وخاصة ما تعلق بمفهوم الممارسة السلطوية، كون الغالبية من الفئة التي لهم هاجس من كلمة السلطة وربطها بالجوانب الأمنية مما اضطرنا إلى استعمال بعض المعارف الشخصية.

– عدم التعامل بجدية من قبل المبحوثين في ملئ استمارة الاستبيان إلا بعد استعمال بعض الزملاء من داخل التنظيمات المدروسة للاستعانة بهم.

الفصل الثاني: السلطة التنظيمية ماهيتها ومظاهرها

خطة الفصل

تمهيد

المبحث الاول: ماهية السلطة التنظيمية

المطلب الاول: مصادر السلطة التنظيمية

المطلب الثاني: أنواع السلطة التنظيمية

المبحث الثاني: القيادة والسلطة

المطلب الأول:تعريف القيادة

المطلب الثاني: القيادة بين التوريث والاكتساب

المطلب الثالث: العلاقة بين الصلاحيات والقيادة

المبحث الثالث: مظاهر السلطة التنظيمية

المطلب الأول: عملية اتخاذ القرار

المطلب الثاني: طبيعة الاتصال

المطلب الثالث: المراقبة والتوجيه

المبحث الرابع: الممارسة السلطوية والعدالة التنظيمية

المطلب الاول: سلطة المكافأة وعدالة التوزيع

المطلب الثاني: سلطة القانون وعدالة الإجراءات

المطلب الثالث: سلطة الشخصية وعدالة التعامل

خلاصة

تمهيد:

حمل مفهوم السلطة عبر العصور، الكثير من المخلّفات الميتافيزيقية، وحتى اللاهوتية، وبقي هذا التصوّر هو السائد المسيطر، الأمر الذي جعل الفكر السياسي هو المحتكر الوحيد، للحديث عن السلطة، إذ كان غالبًا ما تُعَرَّف السُلطة، بأنَّها سلطة الدّولة، أو السلطة السياسية، وأنَّها عبارة عن مؤسسات وأنظمة وأجهزة، تُخضِع المواطنين أو الرعايا لقوانينها داخل حدودها. لذلك فإن مفهوم السلطة بهذا المعنى يُشَكِّل نظاما من السيطرة، والهيمنة، التي تمارسه فئة ما على فئة أخرى، متّخذة بذلك صُورًا عدة ، منها صورة العنف تارة وصورة القانون تارة أخرى.

أو كما يرى آخرون بأنها تقوم على ثلاثة مفاهيم مترابطة، أولها يتعلق بتوزيع الموارد أيا تكن طبيعتها، وثانيها يكمن في القدرة على استعمال هذه الموارد، وهذا الاستعمال يقتضي أو يفترض ثالثها خطة أو استراتيجيه معينة...

و بصفة عامة فإن هذه العناصر (الموارد و الاستعمال ثم الإستراتيجية) تؤدي إلى التفكير في عملية النشاط المتبادل القائم على أساس علاقة غير متناسقة بين فاعلين على الأقل، يعتبرها ماكس فيبر قدرة "أ" على إلزام "ب" بفعل ما لم يكن يفعله من تلقاء نفسه. و بناء على هذه العلاقة نتناول في هذا الفصل السلطة التنظيمية وماهيتها من خلال التطرق إلى مصادرها وأشكالها، وكيفيات ممارستها.

المبحث الأول: ماهية السلطة التنظيمية:

إن الاهتمام الكبير والاستخدام الواسع لمفهوم السلطة في إطار الدراسات والأبحاث السوسيولوجية بين لنا بوضوح التداخل في استخداماته، وإحلاله بديلاً في بعض الأحيان لمصطلحات ومفاهيم أخرى، مثل الدولة، والحكومة، والقوة، والنفوذ، والسيطرة، حيث نرى أن بعض العلماء استخدم مفهوم السلطة كمرادف، بل وبديل في بعض المرات لمفهوم الدولة، في حين أن الدولة كيان سياسي يمارس السلطة عن طريق استخدام القوة المشروعة، فالسلطة لا تتوقف على استخدام القوة فقط، بل وعلى شرعيتها أيضاً، فرغم أن السلطة تعني في طبيعتها وجود علاقة أمرية بين آمر ومأمور، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن تفرض إرادة طرف على طرف آخر، وان ينصاع هذا الطرف الآخر للأوامر وحسب، عند ذلك تكون العلاقة علاقة قوة يسودها الإجبار والإكراه.

لكن القوة بصفة عامة ليست محور اهتمامنا في هذا الصدد، بل إن هناك نموذجا بالذات لعلاقة القوة يجب أن نهتم به، ذالك هو الذي نطلق عليه مصطلح (السلطة)، وهي علاقة القوة بين الحاكم والأفراد حين يمارس الحاكم القوة باعتبارها حقا مشروعا له، "كما يعتقد الأفراد أن من واجبهم طاعة الحاكم، والامتثال لأوامره، إذن فالسلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الحاكم والأفراد، ومن ثم تصبح مسؤولة عن الاستقرار النسبي لانساق السلطة المختلفة" [1].

كما أن ممارسة السلطة على أعداد كبيرة من الأفراد تقتضي وجود هيئة إدارية قادرة على تنفيذ الأوامر، وتحقيق الصلة الدائمة بين الرؤساء والمرؤوسين. "وهكذا حاول فيبر أن يصنف نماذج

---

[1]– محمد على محمد: **علم الاجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص80

السلطة وفقا لمعيارين هما: الاعتقاد في شرعية السلطة، ووجود الجهاز الإداري الملائم"[1].

وتوجد إشكالية التداخل بين مفهومي السلطة والنفوذ، فإذا كانت السلطة تعني القوة الشرعية، فإن النفوذ هو الاستطاعة والقدرة على التأثير، فالسلطة هي نفوذ مشروع بينما النفوذ هو سلطة غير مشروعة. لذلك فان السلطة مضمون عام يرتبط بالسياق الاجتماعي والسياسي وحتى الثقافي للمجتمعات، وتمظهرها كواقع يأخذ معالم وبوتقات مختلفة بدءا من اصغر تنظيم كالأسرة إلى أكبر تنظيم في المجتمع ألا وهو الدولة إلى سلطة القوى الاقتصادية في الإطار الحضاري كما هو مشهود حاليا، لكن تبقى السلطة نماذج ممارساتية في قوالب متعددة، المهم منها السلطة في الإطار التنظيمي.

وقد سبقت الإشارة إلى أن التنظيم كيان اجتماعي فيه جملة عمليات وتفاعلات، وأن السلطة هي علاقة تبادلية؛ إذ منطق السلطة كفعل له مبدأ يرتبط بالممارسة، وهو انعكاس للشخصية السلطوية وله مقصد يرتبط بالتأثير في الآخرين، وهو فعل علائقي يشترط وجود طرفين، ومن غير الممكن أن تكون السلطة دون أفراد تمارس عليهم، في ثنائيات: (ممارس السلطة– الأفراد)، أو (الآمر – المأمور)، (المؤثر–المتأثر) وغيرها وهي ازدواجية اجتماعية تترجم تنوعا وتدرجا وعلوا وفوارق.

المطلب الأول: مصادر السلطة التنظيمية:

يعتمد الكثيرون منا على قاعدة أو مصدر يمارس بها أو به نفوذه على الآخرين ليكسب طاعتهم وتلك القواعد تختلف من حالة إلى أخرى، ومن شخص إلى آخر وفق الزمان والمكان والمنصب الذي يشغله، وفي هذا الجانب يقول فيدلر "أن أي قائد في أي موقع له سلطات يتمتع بها وتلك السلطات لا بد أن ترتكز على واحدة أو أكثر من القواعد السبع" التي أوردها في أحد كتبه،

[1]– محمد على محمد:المرجع السابق، ص81

فعندما يمارس القائد سلطاته فإنه يتوقع أن يحصل نتيجة ذلك على طاعة ممن يرأسهم ولعل من المفيد أن أوضح أن القصد من كلمة قائد هو كل من يملك صلاحية إصدار الأوامر.

تستمد السلطة قوتها من الشرعية بالدرجة الأولى، فهي القادرة على جعل قرارات السلطة مقبولة وقائمة على أساس صحيح، كما أن عقلانية اتخاذ القرارات في ظل الانسجام والتعامل مع القواعد التنظيمية، والأخذ بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والاجتماعية للعامل يجعل لنسق السلطة دورا محددا لحركة وأداء أنشطة المؤسسة المختلفة، على أساس أنها" القوة القانونية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين و الحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها "[1]

من هنا يتضح أن كل من يملك سلطة حتى ولو كانت صغيرة أو بسيطة فإنه لابد أن يستند إلى واحدة من المصادر التالية :

1- سلطة القانون:

هذا المصدر تتميز به التنظيمات الإدارية حيث يرتبط بالجانب الرسمي كون أن هناك شريحة كبيرة من المسئولين يعتمدون على هذه السلطة، بل ويتفننون في إضفاء هالة كبيرة عليها أحيانا رغم أنها مرتبطة ارتباطا تاما بالمنصب الذي يشغله صاحب تلك السلطة فكلما ازدادت مكانة الشخص أو المسئول في مكان عمله كلما ازدادت سلطته وبالتالي يؤمن من حوله بأن مكانته تجبرهم على طاعته، كما أن السلطة هي قوة رسمية تستمد من خلال منصب إداري يعطي الحق في: - الحصول على الطاعة والامتثال من قبل المرؤوسين.

- اتخاذ القرارات تكون ملزمة للآخرين.

---

[1]- قيس محمد العبيدي: **التنظيم، (المفهوم، النظريات والمبادئ)**، الجامعة المفتوحة، طرابلس،1997، ص220

– يقوم المرؤوسون بانجاز العمل طبقا لما يريده المدير[1].

حيث تتمثل أو تتجسد الطاعة عند إصدار الرئيس أوامره وتعليماته وتوجيهاته (القرارات)، فيقوم المرؤوسون بتنفيذها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

2– سلطة الشخصية:

هذه السلطة ترتبط بجانبين اثنين الأولى جانب السمات الخارجي والظاهر، والثاني جانب التعامل مع الآخرين، وتعتمد هذه السلطة على امتلاك القائد أو المسئول لعدد من المميزات التي قد تثير إعجاب الآخرين إما بالشكل الخارجي كالملابس، أو طريقة السير، أو الإشارات، أو أسلوب الكلام وطريقته، وإما بالمضمون الداخلي والذي يرتبط بأساليب التعامل مع الآخرين، ومن هنا يقوم الآخرون بطاعة صاحب هذه الخاصية دون أن يشعروا بل وينساقون خلفه ويطيعونه فيما يقول، وقد نشعر باحترام أشخاص معينين تقع أعيننا عليهم لأول مرة دون أن نعلم سبب ذلك الإعجاب أو الاحترام، وهذا النوع من المصادر نجده يتشكل في الجماعات غير الرسمية.

3– سلطة الخبرة:

تعني أن يكون لدى القائد خبرة ومهارة ومعلومات تجعل منه قائدا لمجموعته حتى وإن كان لا يقع في أعلى السلم الوظيفي، ولكن نظرا لخبرته تلك فإنه يلقى الطاعة ممن حوله، مع العلم أن أصحاب الخبرة حتى وإن قل تعليمهم أفضل من أصحاب الشهادات أحيانا، هذا ما يسمى باستغلال الوضعية المهنية لتنمية الخبرات واكتساب المعلومات، وعليه يقترح صاحب الخبرة حلولا مناسبة يقوم تابعوه بتطبيقها، باعتبار الخبير أكثر كفاءة فان قراره يكون بالضرورة الأحسن.

4– سلطة المعلومات:

هي المعرفة التي يملكها الشخص، ومثال ذلك هو ما نراه في مراكز تدريب العسكريين حيث

---

[1]– عمر وصفي عقيلي: **الإدارة المعاصرة_ التخطيط، التنظيم، الرقابة**، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 341

يقوم بعض أصحاب الرتب الصغيرة بتدريب من هم أعلى منهم رتبا على بعض الأمور المتعلقة ببرنامج التدريب وهم راضون بما يفعله معهم من هم أقل منهم رتبة، وما ذاك إلا لأنهم يملكون المعلومة وبهذا يلقون الطاعة ممن يفترض أنهم قادتهم، ومن جهة أخرى يعارض **فوكو** التصور القائل بالفصل بين السلطة والمعرفة، فهو يقول: "إنه لا يمكن أن نفصل إطلاقا بين نشأة كل هذه المعارف يقصد العلوم الإنسانية و بين ممارسة السلطة"[1]، فالسلطة تنتج نوعا من المعرفة من أجل مزيد من الممارسة، بل إن المعرفة في حد ذاتها سلطة.

5- سلطة التشجيع والإكراه:

تعطي هذه السلطة الحق في فرض العقوبات ومنح المكافآت، فهناك علاقة بين السلطة والقوة، "فإذا كانت السلطة هي الحق في أن تدير وتوجه، حيث تبقى ساكنة ما لم تكن لدى الفرد أو الجماعة القوة لممارستها بأسلوب ينتج عنه تغير سلوك الآخرين، فالقوة تعتبر محرك السلطة."[2] ويكسب المسئول أو القائد أو الإداري سلطته من خلال قدرته على التشجيع المعنوي أو المادي لمن معه وهنا يؤمن العاملين معه أن طاعتهم له ستؤدي حتما إلى حصولهم على المكافأة والتشجيع، كما تقوم هذه السلطة على أساس الخوف من بطش القائد أو المسئول أو عقابه لأن عدم إطاعته ستؤدي حتما إلى العقاب.

حيث يتوفر المسؤول على جملة من الوسائل الإكراهية (البدنية، المادية، الإدارية،...) وقد يصل الإكراه إلى الإقصاء أو التسريح حيث يستعمل المسؤول القوة للحصول على الخضوع، وهو ما يراه BOURICAU .R.BODON,F أن المرجعية النظرية متضمنة على الأقل في كل علاقة

---

[1]- جيل دولوز : **المعرفة و السلطة(مدخل لقراءة فوكو)**، ترجمة: سالم يفوت ، ط1 ،المركز الثقافي العربي ،1987 ص 77

[2]- عمر وصفي عقلي: المرجع السابق، ص263

سلطة، غير انه لا يمكن اعتبار كل روابط السلطة مختصرة في روابط القوة لان الثانية موجودة ضمنيا في الاولى.[1]

6- سلطة التفويض:

يمكن لصاحب السلطة أن يفوض سلطته لشخص آخر يعمل تحت رئاسته وإشرافه.

7- سلطة الوظيفة:

السلطة علاقة وظيفية رسمية تربط المرؤوسين بالرؤساء فتوجد هذه العلاقة بحكم وظيفة صاحبها التي تحدد العلاقة بين المرؤوسين، حيث "تحلل السلطة التنظيمية بوصفها علاقة انطلاقا من التفاعلات الاجتماعية، حيث تستلزم دائما فاعلا أو عدة فاعلين اجتماعيين يؤثرون على الآخرين، وإنها تتضمن تفاعلات هي لقاءات مشروطة خاضعة لقيود تتعلق بطبيعة الفاعلين تولد ظواهر تنظيمية، حيث تتعين داخل البنى التنظيمية "[2].

8- سلطة الارتباط:

السلطة تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته، يتم هذا الربط بخط ينساب منه الأوامر والقرارات، هذا في الجانب الرسمي، أما في الجانب غير الرسمي فان سلطة الارتباط لا تكون لمن يحملها أي أهمية تذكر في الحياة العملية إلا أنه مرتبط بصاحب أهمية أو سلطة، وسلطته التي يتمتع بها ترتكز على ارتباطه بشخص له أهمية أو ذي نفوذ داخل أو خارج المؤسسة، وهنا يكون بإمكانه التأثير على الآخرين بالنيابة عن هؤلاء وكسب طاعتهم.

هذه العناصر مستمدة من خلال مجموعة من الأسس التي تقوم عليها السلطة، تستخدم لممارسة

---

[1] – عبد القادر خريبش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي، مجلة جامعة دمشق، المجلد27، العدد12 2011، ص 584

[2] – حسن ملحن: **التحليل الاجتماعي للسلطة**، منشورات حلب، المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد، الجزائر، 1993 ص70

النفوذ على الآخرين، وعلى حسب اتزيوني فان السلطة تقوم على ثلاثة أسس هي: [1]

– الوازع المادي والرمزي أو التحكم باستخدام القصاص أو التهديد.

– المكافأة المادية أو الرمزية.

– الإحاطة أو التحكم بالمعلومات.

"كما يوجد هناك تصنيف فرنش وراقن سنة 1959، الذي يعتمد خمس أسس للسلطة وهي:

الإكراه (الوازع القهري) – المكافأة – الخبرة – الشرعية والكاريزما (الافتتان)[2].

في خضم ما سبق نخلص إلى أن السلطة التنظيمية، هي فكرة مردها أنها حق شرعي رسمي يمتلكه شخص ما، هو الرئيس أو المدير من خلال وظيفته الإدارية الرسمية داخل المؤسسة، يكتسب عن طريقها القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة والامتثال في تنفيذ ما يطلب منهم من أجل انجاز عمل ما وتحقيق أهداف المؤسسة.

لكن عند تتبعنا لنظريات التنظيم نجد أن اغلب الباحثين أجمعوا على أن للسلطة ثلاثة مصادر مختلفة، تتمثل أساسا في العرف والعقل، وكذلك في الرئاسة الريادية حيث يذكر **بول كلا فال** أنه: "بموجب العرف يمكن أن تؤول السلطة إلى فرد معين أو عائلته دون سواها، عن طريق الممارسات السابقة في مجتمعات لا ترغب في التغيير، فتجعلها شرعية بحكم المبادئ الدينية أو الاجتماعية... كما يمكن أن يكون مصدرها العقل أي أن الفكر هو القادر على الوصول إليها (السلطة)، بحيث يجد فاعليته في التأكيد على الاستقلال الذاتي وفي قوة العقل، أما الرئيس القيادي فهو القادر

---

[1]– ج ب هوغ، دليفيك أموران: **الجماعة، السلطة و الاتصال**، ترجمة نظير جاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،1991 ص68

[2]– المرجع نفسه: ، ص 66.

بالتدرب على السلطة أن يستخرج شرعيته الجديدة ويبرز بتحركه الخاص سلطته "[1]، فهو القائد الموجه الذي يعيد قولبة المجتمع حوله في حركة كبيرة من الإثارة والحماس فيثبت الطاعة والاحترام.

و في نفس السياق يذكر **ماكس فيبر** من خلال دراسته السوسيولوجية الواسعة في التنظيمات البيروقراطية أن للسلطة ثلاثة مصادر[2]:

السلطة التقليدية مصدرها التقاليد المقدسة والمعتقدات الثقافية التي يرثها الفرد من الإله أو يخولها له، بحيث يحاول دائما الإبقاء على نظامه الاجتماعي، فالمحكمين يرتبطون بولاء شديد للحاكم ولنظامه المقدس الذي لا ينتهك، أما السلطة الروحية فمصدرها الإلهام، من أشخاص ذوى شخصيات ملهمة يمثلون مصدر التغيير في النظم المستقرة التقليدية، ويعتبر القانون مصدر آخر للسلطة القانونية والذي ينتج عن وجود معايير اجتماعية ذات صفة رسمية ، ينظم السلوك من اجل تحقيق أهداف محددة.

من خلال المصادر السابقة يمكن أن نخلص إلى أن صاحب السلطة ذا المصدر الروحي الملهم يطاع لذاته ولشخصية، وبناء على صفات ومزايا خاصة به، وهذا ما نجده في الشخصيات الدينية كالأنبياء أو الشخصيات السياسة مثل زعماء سياسيين أو شخصيات حربية كالأبطال، إذ يمثلون مصدراً للتغيرات نظرا لإمكانياتهم ولمواهبهم الخارقة وخصائصهم القيادية، ولكن ينتهي مصدر هذه السلطة بوفاة القائد الكارزماتي، وقد تتحول إلى سلطة تقليدية في حالة وريث شرعي للقائد أو تسلك مصدرا آخر يتمثل في القانون، حيث يفرض إتباع مبادئ موضوعية وقواعد ثابتة يكون لها الامتثال، من خلال التعرف على المصادر الرئيسية للسلطة يمكن استخلاص وجود

---

[1]– بول كلافال: **المكان والسلطة**، ترجمة: شمس الدين عبد الأمير، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت لبنان، 1990، ص31.

[2]– السيد الحسيني: **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص 48.

شكلين أساسيين للسلطة هما الشكل الرسمي والشكل غير الرسمي.

1- الشكل الرسمي:

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

وتعتبر الرسمية من أهم متغيرات البناء التنظيمي إذا تشير إلى درجة الالتزام بالقواعد الرسمية المكتوبة في الإجراءات والتعليمات والاتصالات، وهي تشمل درجة تحديد الأوضاع بطريقة ملموسة في المؤسسة، كذلك العلاقات وبناء السلطة والتدرج الهرمي، أي التحديد الواضح للسلطة التنظيمية والتأكيد على الاتصالات المكتوبة من خلال قنوات رسمية، كل هذا في ضوء القواعد المكتوبة، فالرسمية متغير تنظيمي يقوم على وجود قانون، ومنه فهذه السلطة يخول صاحبها فرض العقوبة والمكافأة للحصول على الطاعة والامتثال كوسيلة للرقابة والسيطرة على العمل، "حيث يكون العقاب فعالاً إذا اتبعه طوف المرؤوسين من أجل البقاء كأعضاء في المؤسسة ، وتكون المكافأة فعالة إذا كان هناك توقع وحاجة لديهم من أجل الحصول عليها"[1].

من خلال ما سبق يمكن تجسيد السلطة الرسمية في عنصرين هما المكافأة (الحوافز) والعقاب، باعتبار السلطة الرسمية كذلك بأنها "شرعية وهذا من خلال الوضع الهرمي الذي يمنح الحق في ممارستها بكل اقتناع، ويمكن لشاغلها بان يراقب ويستخدم كل مصادر التنظيم"[2].

"كما نجد أن الأفراد لزماً عليهم الطاعة للذين يقبضون على زمام هذه السلطة لأنهم نصبوا رسميا ويمارسون سلطهم بناء على نصوص قانونية محددة، فالطاعة توجه هنا إلى القاعدة

---

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص335.

[2]–Stephen Robbins _ Timothy Gudge.: **Comportements Organizational**_, Pearson Education, France, 2006,P 440.

القانونية"[1]، فالسلطة الرسمية أداة تنظيمية تنظم العلاقات بين العمال والإدارة وتعتمد على الوظيفة وقواعد قانونية من أجل تحقق الأهداف، فغايتها بناءها وليست وسيلة سيطرة وإكراه، حيث تتوقف على الإقناع أولا وقبل كل شيء.

2- الشكل غير الرسمي:

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

"تحدد السلطة الشخصية أي غير الرسمية بمصادر مختلفة تتمثل في الخبرة، الاحترام، إعجاب الغير، والجاذبية، ولا تعترض أن يحتل صاحبها وضع رسمي في التنظيم كالخبراء التكنولوجيين أو الباحثين الأكفاء والمفكرين حيث لديهم سلطة واضحة لا تتعلق بالتسيير"[2]، فلا تكتفي السلطة الرسمية في تحقيق أهداف المؤسسة، بل لابد من وجود أهداف أخرى غير رسمية تتمثل في تحقيق حاجات المؤسسة والعاملين بها على حد سواء، وتجدر الإشارة إلى أن الشكلين السابقين للسلطة الرسمية وغير الرسمية يكملان بعضهما البعض، فالرئيس القائد يحتاج إلى سلطة رسمية تعطيه القوة والنفوذ لكي يكافئ ويعاقب ويحصل على الطاعة كما يحتاج إلى سلطة غير رسمية تجعله مقبول من قبل الآخرين.

هذا ما يتوافق مع تمييز هنري فايول بين هذين الشكلين من السلطة،حيث يرى بأن هناك

---

[1]- حسن ملحم، مرجع سابق، ص26.

[2]- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق، ص337.

"سلطة تأسيسية وهي الرسمية والتي تحصل عليها عن طريق القانون، وأخرى شخصية غير رسمية تعود إلى طاقات الفرد وقدراته في الذكاء والقيادة وما يقدمه من خدمات للغير"[1].

المطلب الثاني: أنواع السلطة التنظيمية:

تتوزع السلطة في المؤسسة من خلال مستويات مختلفة، يتبادل التأثير بينها، كما يختلف توزيعها حسب نوع التنظيم المطبق ديمقراطياً كان أو بيروقراطياً، "فالسلطة التشريعية في المؤسسة تقوم بإصلاح أو تعديل القواعد التي تنظم العمل، وتقرر المركز وتحدد الأجور... والسلطة الإدارية تتكفل بالتدابير العلمية وتحرك عمل المؤسسات بفعالية، والسلطة القضائية تعاقب على مخالفات القواعد المطبقة"[2]، هذا التوزيع للسلطة يضمن بطريقة متكاملة ومتوازنة الممارسة الصحيحة لها، ومن حيث درجة الرسمية تكون توزيعها على الأنواع التالية:

1.السلطة التنفيذية:

يعد هذا النوع من أهم السلطات في المؤسسة "فهي أساس العلاقة بين الإدارة والعمال، وتسمي كذلك بالسلطة الآمرة، حيث يعني ما يخوِل للمديرين والمشرفين لاتخاذ القرارات والإجراءات وأمر مرؤوسهم بالعمل وتوجيهم"[3]، فيمكن لصاحب السلطة التنفيذية من أمر الآخرين وإلزامهم واتخاذ القرارات وتنفيذها، ومنه فهي التي توجه الآخرين وتطالبهم بتنفيذ التعليمات.

كما تشكل خطا مباشرا من السلطة بين الرئيس والمرؤوسين عبر المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، فتُعرِف المرؤوسين بمسؤولهم المباشرة، وقد تسمى كذلك "السلطة التشغيلية

---

[1]– جورج فريدمان وبيار نافيل: **رسالة في سوسيولوجيا العمل**، ج2، ترجمة حسين حيدر، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص103

[2]– المرجع نفسه، ص. ص، 98 .99

[3]– ناصر دادي عدون: **اقتصاد المؤسسة** ، ط2، دار النشر،الجزائر، 1998، ص227

المباشرة فيصبح بها رئيسا لمستوي ادني ومرؤوسا لمستوى أدنى ومرؤوسا لمستوى أعلى"[1].

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

2.السلطة الاستشارية:

وتعرف بأنها "سلطة التخطيط والنضج والمساعدة والتوجيه دون حق إصدار الأوامر والرقابة، إلا في حالة إصدار المدير الاستشاري أوامره على الأفراد الذين يعملون تحت رئاسته"[2]، وتقدم هذه السلطة المشورة قبل اتخاذ القرارات، حيث تكون بقرب الإدارة العليا والمدير العام ويمثلها إما فردا هو المستشار، أو وحدة إدارية قد تكون في مستوى إداري أدنى، "وهذا النوع من سلطة غير ملزم وينحصر في تقدير المشورة الفنية المتخصصة، وإما قد تكتب طابع الإلزام لثقة المدير واقتناعه للخبرة الفنية والكفاءات المستشارة "[3].

كما تظهر هذه السلطة بشكل أكثر كلما كبر حجم المؤسسة، ففي المؤسسة الصغيرة يمكن لشخص واحد وهو المدير في قمة الهرم أن يتولى تنسيق جهود العاملين فيها، وتعتبر سلطة رمزية اتجاهها من الأسفل إلى الأعلى وتكون درجة تأثيرها على السلطة التنفيذية في مدى إقناع المدير الآمر بالرغم من أن الفرق بين السلطة التنفيذية والاستشارية واضح من الناحية النظرية، إلا أنه غير ذلك في الحياة العملية، نتيجة تداخل السلطتين مما يصعب تحديد ما إذا كان بعض الوظائف تنفيذي أو استشاري، لأن بعض المديرين يمارسون السلطتين معا، وهذا ما نجده مثلا في الإدارة

---

[1]– عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ص 340.

[2]– .عادل حسن وآخرون: **تنظيم وإدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر، ص ص237. 274.

[3]– سعيد محمد المصري: **التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)**، الدار الجامعية للنشر، مصر 1999، ص179.

القانونية والعلاقات العامة والأفراد، ولإزالة هذا الغموض يجب تحليل نوع السلطة التي يمنحها الرئيس إلى مرؤوسه والعكس صحيح[1]، تجدر الإشارة بان النظام البيروقراطي أقل استفادة من هذه السلطة.

3. السلطة الوظيفية:

يصدر صاحب السلطة الوظيفية والتي تدعى كذلك بالسلطة التخصصية قرارات وأوامر في نطاق تخصصه حتى وان كان يعمل تحت رئاسة شخص آخر، فمبدئيا هي سلطة آمرة لكن جزئياً محددة بعامل التخصص، كما تخضع لمبدأ تقدير مبررات وأسباب وكيفية العمل وتوقيتها، وهي غير معنية بالتدخل في جوانب تحديد المهام والأشخاص والأماكن إلا في الظروف والحالات النادرة، أما ما نلاحظه أكثر هو خضوع هذا النوع إلى مبدأ مستوى السلطة حيث تنحصر في مستوى تنظيمي واحد[2]، بمعنى أن يكون لصاحبه الحق في إصدار أوامر لشخص آخر أو مسؤول دون أن يتعدى الأمر إلى مرؤوسي هذا المسؤول.

ومنه تتوزع السلطة الوظيفية "بحكم شغل الموظف لوظيفة معينة يتميز بها عن غيره من الموظفين الآخرين وله بعدان في مجال السلطة بعد منصبي والثاني بعد استشاري"[3]، فالبعد الأول يمثل سلطة منصبه ملزمة بالنسبة للتابعين داخل مجال الوظيفية كالعمال التابعين لمصلحة الموارد البشرية الذين يخضعون للسلطة رئيس هذه المصلحة، أما البعد الثاني فهو شبه ملزم بالنسبة لبقية أقسام ومصالح المؤسسة التي تحتاج إلى الخبرة التخصصية.

وغالبا ما تتخلى المؤسسة على هذه السلطة، فلا نجدها ضمن توزيعها ويعود ذلك إلى ازدواجية السلطة في إصدار الأوامر، فمثلا عامل الصيانة يتلقى أوامر من مدير الإنتاج وأوامر

---

[1] عادل حسن وآخرون، مرجع سابق، ص280.

[2] . ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص221.

[3] . سعيد محمد المصري ، مرجع سابق، ص178.

أخرى من مدير الصيانة مما يحدث له ارتباك خاصة إذا كان هناك تضارب بين الآمرين.

4.سلطة التفويض:

تعتبر عملية تفويض السلطة، عملية تنظيمية يقوم بها الرئيس بإعطاء أحد المرؤوسين بعض سلطاته حتى يستطيع المساعدة في إتمام بعض الأعمال للمؤسسة وهي عكس الإشراف والتوجيه، فكلما اتسع مبدأ التفويض كلما انخفض استخدام مبدأ الإشراف[1]، حيث يحدد الرئيس أو المدير طبيعة ومفهوم ومقدار السلطة التي سيفوضها إلى مرؤوسيه، إلا أن مقدار السلطة أي حجمها يتغير بتغير المسؤوليات، فالمدير العام لمؤسسة خاصة مثلا يملك جميع السلطات، مقارنة بالمؤسسة ذات الأسهم أين يشارك أصحاب الأسهم المدير في السلطة. ويمكن أن تأخذ عملية التفويض شكلين هما:

شكل شفهي وآخر كتابي، ففي الشكل الأول يقوم المدير بتكليف مرؤوسيه بإنجاز عمل معين وإعطاءهم السلطة اللازمة لهذا الأداء بطريقة شفهية ضمن مقابلة بينهما أو استعمال الهاتف، ورغم أن هذا الشكل سهل وسريع إلا أن صورة التفويض وحدوده لا تكون واضحة لدى المرؤوسين، وبالنسبة للشكل الكتابي فتتم العملية بموجب مذكرة رسمية صادرة من الرئيس يتم فيها تحيد وتوضيح نطاق السلطة التي يمكن للمرؤوس أن يتصرف ضمنها، لذا يعتبر هذا الشكل أكثر استعمالا في المؤسسة لكثرة وضوحه ودقته[2].

كما يعتبر التفويض من العمليات الأساسية في التنظيم، فلا يمكن تصور تمركز السلطة كلها في قمته، ويعتبر تكليف المرؤوسين بتأدية عمل معين بمثابة تفويض بسلطة كافية لإنجاز هذا العمل، ومن أهم أسباب التفويض هي"توسيع نطاق العمل حيث يلجا الرئيس إلى ذلك، ويركز على

---

[1] . عادل حسن وآخرون، مرجع سابق، ص284.

[2]– المرجع نفسه ، ص40.

الأمور والقرارات ذات الأهمية الكبيرة"[1]، كما تسمح هذه العملية لمديري المستويات الدنيا وحتى المرؤوسين بالاستعداد للترقية من خلال اكتسابهم خبرة وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات.

ويمكن للرئيس إلغاء هذا التفويض بما أنه هو صاحب السلطة إذا لم يكن المفوض كفؤا سواء لقلة خبرته أو سوء استخدامه لها (السلطة)، ويطلق على هذا التصرف باسترجاع السلطة، ومن خلال هذا يمكن استنتاج أن الرئيس لا يفوض كل سلطاته إلى التابعين له، بل جزء فقط لأنه في كل الحالات ليس بمقدرته القيام بكل المهام والإلمام بجميع التخصصات فتنشئ بذلك مستويات إدارية جديدة داخل الهرم التنظيمي.

ومع الطرح البنائي الوظيفي يمكن معرفة النتائج الوظيفية وغير الوظيفية لعملية تفويض السلطة حول تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن اختلاف مجالات المؤسسة ومصالحها تؤدي إلى صراع حول الأهداف، مما يتطلب اتخاذ القرارات في ضوء الإستراتيجية العامة والأهداف الأخرى الخاصة بالأقسام والوحدات، فينتج عن ذلك تفاوت بين الأهداف الرسمية والانجاز الفعلي مما يفرض مستوى آخر خاص من التفويض، وهو ما يؤكده **سلزنيك** حول فكرة تفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، "فالمؤسسة تواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الإدارية، وهذا يفرض بالضرورة دائما على السلطة حيث يتخذ التفويض طابعا ثقافيا، وللتفويض نتائج إيجابية تتمثل في زيادة التدرب على الوظائف المتخصصة واكتساب خبرة تمكن مواجهة المشكلات وعلاجها، كما يزيد من نمو الأقسام الفرعية والوحدات وتنوع اهتماماتها ومصالحها"[2].

---

[1]– سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 202،

[2]– السيد الحسيني: **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، مرجع سابق، ص 90.

المبحث الثاني: القيادة والسلطة

إن القيادة ليست الاستلاء على السلطة بقدر ماهي عملية تسيير للأجهزة العليا ولأفراد المؤسسة، وبالتالي هي من الأدوار التنظيمية الهامة، لان خطورة هذا الدور تحدد مدى نجاح أو فشل أي تنظيم، لهذا الغرض ركز بعض الباحثين في دراستهم واهتمامهم على مفهوم القيادة.

المطلب الأول: تعريف القيادة:

مفهوم القيادة تطور مع تطور الزمن فهو يختلف اختلافا جذريا عما كان سائدا، فاليوم القيادة موجودة في كل المجالات من عسكرية وصناعية وإدارية واجتماعية وبالتالي تطور دور القائد من التسلط إلى التنسيق مع الآخرين واخذ آرائهم والتفتح لانتقاداتهم وملاحظاتهم. وإذا أردنا إعطاء تعريف للقيادة فإننا نجد أنفسنا تائهين بين مئات التعارف للعلماء والباحثين فنحن نكتفي بذكر بعضها لفهم معنى العام وربطه بمفهوم السلطة، حيث تعتبر هذه الأخيرة أوسع واشمل من القيادة بل هي تحتويها.

فيعرفها زكي محمد هاشم بقوله "القيادة مصطلح يشير إلى العملية التي يقوم بواسطتها الفرد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار أو مشاعر أفراد آخرين أو في سلوكياتهم"[1].

كما يعرفها اتزيوني ETZIONI "هي مهارة ترتكز على الخصائص الشخصية للقائد من اجل إحداث التبعية الطوعية للمرؤوسين داخل مجال واسع من المواضيع "[2].

من خلال هذين التعريفين نستنتج أن القيادة تحتوي على بعدين، التوجيه والتأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وطريقة هذا التأثير تختلف من

---

[1] – مراد بوعباش: **العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية**، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، 1992، ص135

[2] –Pierre Collerette: **pouvoir, leadership et autorité dans les organisation**, p2, l'université du Québec, kanada, 1995, p154

قائد لآخر تبعا لإيديولوجيته وأسلوبه القيادي .

المطلب الثاني: القيادة بين التوريث والاكتساب

يرد هذا السؤال دائما عندما تطرح مشكلة تكوين القادة، فبعض الأشخاص يرفضون ذلك من اجل التعبير صراحة عن فكرة مفادها أن القيادة هي خاصية فطرية.

إن ذلك لا يستدعي إنكار أن بعض الأفراد يتوفرون على مميزات شخصية تجعلهم مفضلون على الآخرين. فالبعض منه يولدون بطباع وبملكة، فمنذ البداية الأولى في حياتهم يظهرون كفاءات اجتماعية تفي لمتطلبات الحياة التي يعيشونها ويوجد في هذا الاتجاه نظرية تدعم هذه الفكرة هي نظرية السمات التي تقول بان هناك صفات أو خصائص معينة لا بد من توفرها في القادة، كالذكاء، القدرات الجسدية والعقلية العالية وسداد الرأي وغيرها.

لكن من جهة أخرى يجب قبول الفكرة القائلة بأن القيادة ليست قانون قطعي يتميز بها أشخاص معينون، فالكل يمكنهم ممارستها لكن بدرجات وفي ظروف مختلفة، إذا كان من المسلم به أن الموارد والخصائص الشخصية تلعب دورا بارزا في ظهور القادة فذلك لا يمنع من أن هذه الموارد في حاجة إلى تطوير وتكوين.

المطلب الثالث: العلاقة بين الصلاحيات والقيادة

المشكلة هذه مطروحة بقوة خاصة لمن يشغلون مناصب عليا أو ذات مسؤولية، فهؤلاء الأشخاص يمارسون وظائف إدارية، وبالتالي تحول إليهم مجموعة من الصلاحيات وانطلاقا من هذه الأخيرة يمكنهم ممارسة التأثير بطريقة رسمية على مرؤوسيهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى القيادة خاصية غير رسمية وليست مرتبطة بوظيفة معلنة.

إذا فالميسر الذي يمارس دورا قياديا سوف يزيد وينمي صلاحيته التي يمتلكها و هذا يعطيه إمكانية الاختيار بين صلاحيته الرسمية وقيادته لممارسة التأثير، فهذه أولويات للأشخاص الذين

يشغلون وظائف إدارية تمكنهم من إعطاء شرعية لممارسة صلاحيتهم وبالتوازي مع تنمية وتدعيم لقيادتهم وبالتالي يمكنهم الحصول على وجهين من التأثير[1] .

في الحقيقة يمكن القول في عرضنا لهذه الفكرة أننا استخدمنا مفهوم الصلاحية كمرادف لنظيرتها بالفرنسية Autorité لأنها مثل القيادة تبقى بعدا من أبعاد السلطة Pouvoir. ولكن لماذا يلجا الرؤساء لتوظيف قيادتهم بدلا من اللجوء إلى الصلاحيات؟.

في الحقيقة يمكن القول أن القيادة هي المصدر الرئيسي للتحفيز على العمل داخل التنظيمات. هذا من جهة، ومن جهة أخرى يلجأ بعض المسيرين إلى استعمال القيادة نظرا لوظيفتها الايجابية في تجنيد الأشخاص بدلا من الصلاحيات، فالقيادة تكون أكثر فعالة إذا فصلناها عن مفهوم الشعبية، فالأولى تركز على موارد الشخص والثانية تستند إلى الشهادة التي يقدمها الأفراد المحيطون بالقادة والرئيس.

فنحن بإعطائنا الأولوية للقيادة لا نقصي مدى أهمية الصلاحيات فهي وظيفة لها خصائصها وظروف ممارستها داخل التنظيمات. وما يجب فهمه هو أنها نوع من التأثير لكن له حدود، ومع تطور البحوث في مجال التنظيمات، وخاصة دراسة العلاقة بين الثقافة الإنسانية داخل المؤسسة، وفي بعض الحالات يلجأ بعض المسيرين إلى توظيف قيادتهم بدلا من الاستناد إلى صلاحيتهم، لان الأمر يتعلق بنمط العلاقات أكثر تناسبا مع الأشخاص ومع ذلك لا يمنع من اللجوء إلى صلاحيات لها شرعية معترف بها .

بعد هذه التوضيحات فيما يخص القيادة والصلاحيات، نحاول القيام بتوضيح العلاقة بين السلطة والقيادة داخل التنظيم: فمن الجانب اللغوي هناك فرق كبير بين المفهومين، فالقيادة هي الهيئة العليا في الهرم الإداري و التنظيمي، أما السلطة فهي مجموع الحقوق والصلاحيات التي

---

[1]–Pierre Collerette: op cit, p180

تعطى للشخص، قد يكون في الجهاز القيادي أم في أي مستوى للقيام بعمله.

لكن من حيث الجوهر فيمكن أن نقول أن أصحاب القيادة هم دائما أصحاب السلطات ويستعملون مركزهم لبث سلطتهم وفي هذه الحالة يرى بعض الباحثين انه بإمكان الرؤساء أصحاب القيادة أن يستغلوا مزايا منصبهم، ويستشهدوا بلوائح وتقاليد لا تتصل باحتياجات المؤسسة، فمن هذه الحالة تصبح السلطة عملية قهر، تستعمل من طرف هؤلاء القادة للوصول إلى مآربهم.

المبحث الثالث: مظاهر السلطة التنظيمية

من المعروف أن التنظيمات المعقدة تتكون من وحدات بسيطة ومنظمة، وأنها لا تنمو إلا من خلال تلك الوحدات المنظمة، وقد يكون من المنطقي التسليم بأنه مهما كانت طبيعة السلطة فإنها من صلب وحدة التنظيم البسيط[1]، كما أن فعالية التنظيم تكمن في فعالية العمليات التنظيمية ومظاهرها، والسلطة إحدى مظاهر التنظيم الأكثر اهتماما من قبل الباحثين حيث أن الكل يرمي إلى البحث عن أهم المتطلبات الكفيلة بجعل السلطة التنظيمية عقلانية ورشيدة تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي خلال دراستنا هذه نسعى إلى إبراز أهم هذه المتطلبات والمنطلقات التي يمكن من خلالها الحكم عن عملية السلطة التنظيمية أنها فعالة ورشيدة، ولمعرفة ذلك ينبغي الوقوف على أبعاد السلطة والتي تتمثل في كيفيات اتخاذ القرار، وطبيعة الاتصال، بالإضافة إلى الرقابة والإشراف والتوجيه .

المطلب الاول: اتخاذ القرارات

تلعب عملية اتخاذ القرارات دورا مهماً في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة في أي منظمة والتي تقدمها السلطة التنظيمية، على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات تمثل مظهراً من مظاهر هذه

---

[1]– ماتيسون، ايفانسيفن: مرجع سابق، ص223.

الأخيرة، فغالباً ما ينسب إلى عملية اتخاذ القرارات النجاح أو الفشل لصاحب السلطة بالمؤسسة، حيث يعرف المدير النتائج من خلال قراراته الصائبة والجيدة، لذلك يعتبر اتخاذ القرار "أهم وسيلة للمدير للاطلاع بمهام وظيفته المتمثلة في إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، ومن هنا يتعين على المدير أن يتخذ القرارات الناجمة عن التصرف الإداري وذلك لأهمية أثر تلك القرارات على سلوكيات المرؤوسين"[1].

كما تعد عملية اتخاذ القرارات من بين أصعب وأخطر العمليات الإدارية في مجال التنظيم، "وذلك لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية والمادية، ويقاس في ضوئها كفاءة الرؤساء وقدراتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور، وتزداد صعوبة اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمات وحساسية مهامها ومدى اتصال أهدافها بالجمهور ..."[2]، وعليه تختلف القرارات المتخذة باختلاف المؤسسات في حجمها وأهدافها وطبيعتها، وهو ليس موضوع دراستنا، بل ما يهمنا في هذه الدراسة هو كيف نتخذ قرارا فعالاً ورشيداً في خضم جملة من البدائل المتاحة؟

إن مسألة اتخاذ القرارات هي عملية في مجملها تدبير وتحليل واستنتاج مبني على حقائق واضحة والمهم فيها أن تكون نتيجة كل قرار متخذ متطابقة أو على الأقل مقتربة أكثر من الأهداف المسطرة من قبل، فالرئيس الذي يناقش مختلف المسائل مع مرؤوسيه ويعطيهم الفرصة لإبداء الرأي ويشجعهم على تقديم الاقتراحات، فإنه لا بد وأن يلاقي مساندة وتضامنا قويين منهم عند تنفيذ القرار المتخذ، بعكس الرئيس الذي لا يبالي بآراء مرؤوسيه ويتخذ قرارات بنفسه دون إعلامهم أو مناقشتهم فيها.

في خضم ما سبق فان القواعد التنظيمية تشكل النسق المعياري المحدد لكل ممارسات

---

[1]– صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 78.

[2]– المرجع نفسه ، ص 79.

السلطة في الواقع التنظيمي، من خلال تحديدها لكل المبادئ والمنطلقات الموجهة للفعل الاجتماعي بطريقة عقلانية تفي بالأغراض والأهداف التنظيمية، فإن القرارات الواضحة والمحددة والعقلانية الرشيدة تعد من أهم متطلبات السلطة التنظيمية، مما يتطلب البحث عن خصائص النسق المعياري التنظيمي من أجل تحقيق عقلانية لممارسات السلطة التنظيمية.

حيث تعد خاصية الواقعية أول خاصية للنسق المعياري التي تجعل هذا النسق يأخذ في عين الاعتبار الواقع الذي سيطبق فيه القرار من حيث العمل ونوعه وطرق أدائه، وبذلك فإن هذه الخاصية تنزل القاعدة التنظيمية من العالم الرمزي التجريدي لواقع يحمل متغيرات ومؤشرات اجتماعية تؤثر على فعالية القاعدة في إحداث الضبط التنظيمي، وهو ما يدخل في إطار تحديد الخاصية الثانية للنسق المعياري التنظيمي المتمثلة في المرونة أي قابليتها للتعديلات بما يتماشى والواقع التنظيمي وطموحات الأفراد، فإنجاز الأفراد لأعمالهم في جو تحدده العلاقات الاجتماعية والتعاونية لا يتحقق إلا بإخضاع القواعد التنظيمية إلى تعديلات جوهرية كفيلة بامتثال العامل وسعيه نحو الأداء الفعال الذي يتطلب من جهة أخرى دقة النسق المعياري وعدالته في خضم الفصل بين الحقوق والالتزامات، لتطبع الارتباط بين العامل وعمله، وبتوفر مختلف هذه الخصائص والقواعد التنظيمية تصبح السلطة التنظيمية أداة تعمق التفاعل بين الفرد والعمل في التنظيم، "لهذا فإن الإنجاز المنظم، المحكوم بقواعد محدده وواضحة، ووجود نسق سلطة الرئاسة يؤديان إلى أداء العمل بطريقة متسقة تحقق الأهداف التنظيمية"[1].

باستعمال القواعد التنظيمية تكون قيمة النتائج باهرة لأعضاء المؤسسة في علاقات السلطة ماداموا يتحكمون ويعون استعمال القواعد، ولهذا قامت التنظيمات الكبرى بأنسنة أعضائها استنادا إلى أن أحسن التصرف ينبع دوما من المعرفة الكاملة بالقواعد. وهذا ما يؤكد أن التنظيمات الكبرى

---

[1]– محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 95.

لا تحتاج إلى مدبرين بكفاءات وخبرات عالية بل إلى الإتمام والفحص والمراقبة والثابتة والمنتظمة[1]

باعتبار أن العامل هو المرجع الواقعي والأكثر مصداقية في تحديد شرعية القرارات وأساليب تنفيذها، لذلك فإن قبوله لهذه القرارات والأساليب يعد مؤشر له وزنه في منح الفاعلية لممارسات السلطة التنظيمية وعليه لا يمكن للسلطة في اتخاذها للقرارات التنظيمية التغاضي عن ظروفه الاجتماعية والتنظيمية لأن الإحجام عنها كفيل بخلق جو من الصراعات والتوترات يحددها عدم قبول القرارات الإدارية وعدم الاعتراف بشرعية السلطة التنظيمية، وفي هذا الإطار حلل"**بيتربلاو**" هذه الظاهرة في ضوء فكرة الحاجات الأساسية للأفراد وميكانيزمات إشباعها في الواقع لتنظيمي " فذهب إلى أن التدخل العقلي لوضع قواعد رسمية تشبع حاجات ظاهرة يؤدي إلى حاجات جديدة غير متوقعة مما يترتب عليه تدخل عقلي جديد "[2].

ويؤخذ بعين الاعتبار العامل ومتطلباته الكفيلة بجعل لكل فرد منطقة للقبول يقبل داخلها الأوامر بدون أن يشك في سلطته، وهذا ما أشار إليه **برنارد** حينما أقر بأن كفاية التنظيم تتوقف على مدى قبول الأفراد للقرارات ولممارسات السلطة التنظيمية ويتحقق هذا في خضم توافر مجموعة من الشروط هي:

- إذا أمكن للشخص فهم الاتصال.
- إذا اعتقد أن قراره لا يختلف مع هدف التنظيم وفي وقف إصدار هذا القرار.
- إذا أمكن له التوفيق بين هدف التنظيم و مصلحته الشخصية.
- إذا كان قادرا أن يستجيب و يذعن لهذا الهدف عقليا و فيزيقيا[3].

في الأخير ومن خلال ما سبق فإن القرارات السليمة التي تلقى قبولا من طرف العمال، هي

---

[1] -Michel Crozier, Erhard Fiedberg**, l'acteur et le système**, paris, coll. Point, 1981,p 221

[2] – محمد علي محمد: المرجع السابق، ص 114.

3.علي عبد الرزاق جلبي: **علم اجتماع التنظيم**، دار المعرفة، الإسكندرية، 1997، ص 140.

القرارات المهتمة بالجوانب الإنسانية، فالقرار لكي يكون مفيدا وعلميا يجب أن يتوافر فيه بعدان :

– التكيف الموضوعي للقرار.

– درجة تقبل الغير لهذا القرار.

المطلب الثاني: طبيعة الاتصال

الاتصال عملية أساسية في الاجتماع الإنساني، وهي آلية للتفاعل داخل التنظيم وأداة لنقل المعلومات والوقائع والأفكار، وهي ركيزة للفهم المتبادل، كما أن للاتصال التنظيمي اتجاهات يكمل أحدها الآخر، ولا يتحقق الهدف من الاتصال إلا باستخدام تلك الاتجاهات في مجموعها.

حيث يرى شيستر برنارد "أن السلطة هي شكل من أشكال الاتصال (أمر) في منظمة رسمية والذي بمقتضاه يقبل المساهم (العضو) ذلك الأمر لأنه يوجه عمل المساهم؛ أي انه يحكم أو يقرر ما يجب عليه عمله، أو مالا يجب عليه عمله في المسائل التي تتعلق بالمنظمة".[1]وتبعا لهذا التعريف فان السلطة تشتمل على وجهين: الأول ذاتي أو شخصي وهو قبول الاتصال (الأمر) على انه ملزم، والثاني موضوعي وهو شكل الاتصال الذي بفضله تم قبول ذلك الأمر، وينظر شيستر برنارد إلى التنظيمات باعتبارها أنساق تعاونية قائمة على أساس الاتصال، الرغبة في الإسهام والهدف المشترك، وفي هذا السياق نظر للسلطة على أساس أنها "تشير إلى طبيعة الاتصال في التنظيم، والتي يفضلها ويقبلها عضو التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به ومن ثم فإنها تنطوي على جانبين[2]:

– جانب ذاتي : يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذي سلطة.

– جانب موضوعي: يشير إلى طابع الاتصال الذي بفضله تكون السلطة مقبولة".

---

[1] ماتسون ،وافانسيقن: مرجع سابق، ص225

[2]/ علي عبد الرزاق جلبي: مرجع سابق، ص 139.

وبهذا حدد شيستر برنارد عقلانية ممارسات السلطة في ضوء نسق الاتصال الذي ينبثق من السلطة التنظيمية، التي تعتبر مركزا للمعلومات والاتصالات الكفيلة بتحديد تعاون الأفراد وقبولهم للقرارات الإدارية، فبدون نسق الاتصال لا يضمن التنظيم البعد التعاوني الكفيل بتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا في إطار توفر مجموعة من العوامل التي تتحكم في نسق الاتصال باعتباره نسق للسلطة الموضوعي: [1]

– ينبغي أن تكون قنوات الاتصال معروفة بالتحديد، أو بعبارة أخرى يجب أن تكون خطوط ومستويات السلطة موضوعه بالتحديد عن طريق تعيين كل فرد في وضع محدد بواسطة الإعلانات العامة و غيرها.

– إن السلطة العقلانية تتطلب قنوات اتصال رسمية ومحددة بالنسبة لكل عضو في التنظيم.

– يجب أن يكون خط الاتصال مباشر وقصيرا بقدر الإمكان.

– ينبغي أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يشغلون مراكز الاتصالات كالرؤساء والمشرفين كفاءة عالية.

– يجب أن يتم عادة استخدام خط الاتصال بالكامل، بمعنى أن يمر الاتصال من الرئيس إلى القاعدة خلال كل مرحلة له في خط السلطة و تسلسلها.

وعليه يمكن القول أن كل المفاهيم المعروفة والمتعلقة بالتنظيم لا تتحقق إلا بوجود شبكة اتصالات واضحة، لان الاتصال هو الأساس في اتخاذ القرار وتنفيذه من جهة، ومن جهة أخرى فان بلورة المعطيات مع الأهداف لا تتحقق إلا في ظل هذه الشبكة، فهو بذلك مجموعة الأفعال التنظيمية من اجل إعطاء صورة حسنة للمؤسسة من الداخل والخارج[2].

---

[1] / علي عبد الرزاق جلبي: المرجع السابق ، ص 143.

[2] Abdelkarim bouhafs**: la communication dans l'enterprise**, office des publications universitaires, alge ,2014, p100

وبهذا فإن عقلانية القواعد التنظيمية ودورها في ترشيد السلطة يبقى رهين مجموعة من المتطلبات يحددها نسق الاتصال الفعال، حيث يذهب الباحث عبد الغفور يونس في كتابه نظريات التنظيم والإدارة إلى أن "هناك على الأقل إجراءين لهما صفة العمومية لتقييم فعالية نظام الاتصال، ويتناول الإجراء الأول مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم، ويشير الإجراء الثاني إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية ... لقد أثبتت نظرية الروابط التنظيمية بإقناع، أنه كلما انخفض عدد الروابط التنظيمية بين مراكز القرارات، كلما زادت فعالية الاتصال في التنظيم"[1]، إلا أنه ليس من الضروري أن ينتج الاقتناع غير الرسمي نتيجة تخفيض عدد الروابط التنظيمية.

وفي الأخير فإنه لا يمكن النظر إلى تأثير إحدى المتطلبات التنظيمية المجسدة لعقلانية السلطة التنظيمية في إطار منعزل عن بقية المتطلبات الأخرى، فتحقيق هذه العقلانية يتحقق في إطار العمل المتكامل لمختلف المتطلبات والمظاهر التنظيمية.

المطلب الثالث: المراقبة والتوجيه:

تتماشى الرقابة ومفهومها وأغراضها وأهدافها مع النشاط الإداري والاقتصادي، وما يرتبط به من عوامل إنتاج، كما ترتبط ارتباطا كبيرا بالحجم فكلما كبر حجم المشروعات والمؤسسة كلما زاد عدد العاملين وتعددت المسؤوليات وزاد تقسيم العمل، تطلب العمل رقابة أكثر لتحقيق حسن استخدام الأصول والأموال والقوى البشرية بما يعود على رأس المال والمؤسسة بالعائد المناسب، ولهذا فالرقابة مطلوبة على المستوى الكلي والجزئي، كما أصبحت من وظائف الإدارة رقابة أعمال العاملين ومحاسبتهم على أخطائهم وتصحيح هذه الأخطاء، وأصبحت الحاجة ماسة إلى من يراقب

---

[1]– عبد الغفور يونس: **نظريات التنظيم والإدارة الفعالة**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص220.

هؤلاء العمال وكيفية مراقبتهم.

"والرقابة هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها تحقق المديرين من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح".[1]

وليست الرقابة اصطياداً لأخطاء العاملين، وممارسة سبل السيطرة للتحكم غير المُجدي في أفراد المنشأة، ولكنها وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المنظمة، فمراقبة الموارد البشرية هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأة، وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف، والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه.

وتعتمد الرقابة الفعّالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، وعلى ذلك يمكن النظر إلى الرقابة على أنها "إحدى الوظائف الإدارية المهمة التي يتميز بها صاحب السلطة التي أوكلت له مهمة المراقبة، والتي تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد وسلوك الأفراد إزاء تحقيق أهداف المنشأة وتثبيت قواعدها".[2]

ويعرف " والتر بكلي *Walter Buckley* السلطة :"هي التوجيه أو الرقابة على سلوك الآخرين لتحقيق غايات جمعية ، معتمدة على نوع ما من أنواع الاتفاق والتفاهم "، وهكذا تتضمن السلطة الامتثال الطوعي الذي هو حالة سيكولوجية تعبر عن تنسيق أو تطابق في التوجه نحو الهدف لدى كل من الطرفين ، الممارس للسلطة ، والممتثل لها ، أي أن الرغبة في الوصول إلى الغايات والأهداف المجتمعية تجعل هناك نوع من التوافق في الوصول إلى المصلحة العامة العليا،

---

[1]– ربحي مصطفى عليان: **أسس الإدارة المعاصرة**، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص204

[2]– عبد المجيد عبد الفتاح المغزى: **الإدارة(الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمديري القرن21)** المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2006،ص482

وهذا ما يجعل الجهة الآمرة، أي التي بيدها السلطة ، تضمن امتثالا طوعياً ممن يشملهم الطرف الثاني ، أي الجهة المأمورة ، ويأتي ذلك من دوافع نفسية للجماعات الاجتماعية التي تسعى إلى ضمان مصالحها في إطار هذا السياق.

وتعكس المستويات التنظيمية حجم المسؤوليات والسلطات التي يمارسها المديرون، ومدى تأثيرات قراراتهم على المستوى التنظيمي الذي يعملون في إطاره، وبالتالي على مستوى المؤسسة ككل، حيث نميز بذلك "ثلاث أنواع من الرقابة: الرقابة على مستوى المؤسسة، والرقابة على مستوى التخصص، والرقابة على مستوى الأفراد".[1]

ويمارس أصحاب السلطة الرقابة إما بالاعتماد على الأشخاص أو بالإشراف المباشر على العمل واستخدام ما أتيح لهم من أجهزة إدارية مساعدة، كالرقابة الداخلية التي هي "نوع من الممارسات السلطوية الرقابية التي تعطي الأفراد والمجموعات حق المحاسبة الذاتية على الأعمال التي كلفوا بها وانجازها ضمن توقعات الأداء المسموح به، كما تتطلب الرقابة الذاتية درجة كبيرة من الثقة والتعاون ويمكن أن يكتب لها النجاح في حالة منح الرؤساء مرؤوسيهم الثقة وأعطوهم فرصة إثبات ذاتيتهم وشرحوا لهم مهام المؤسسة وطموحاتها وزودوهم بالموارد الضرورية لانجاز الأعمال".[2]

أما الرقابة الخارجية فهي نوع آخر من ممارسة السلطة الرقابية التي تشدد على دور الرؤساء في تطبيق قواعد وإجراءات العمل، فهذا النظام هو القاعدة التي يجب أن يتقيد بها الأفراد والمرونة هي الاستثناء، "وإذا كانت ممارسة سلطة الرقابة الخارجية تفرض النظام على الأفراد وتحاسبهم

---

[1] –كامل بربر: **الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين**، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت،2006، ص334

[2] .حسن إبراهيم بلوط: **المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، لبنان، دون سنة، ص468

على مدى تقيدهم بقواعده وإجراءاته فان الرقابة الداخلية تشجع على مبدأ الالتزام العفوي أو الالتزام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف ومقاييس أداء العمل وتقلل من أهمية تطبيق النظام والاعتماد عليه بحجة انه قد يقتل روح التعاون والمبادرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين"[1].

كما أن التوجيه يعتبر مظهر من مظاهر السلطة كونه يرتكز على عناصرها من خبرة ومسؤولية، وباعتباره الوظيفة الثالثة من وظائف المدير بعد التخطيط والتنظيم، "وفي ميدان الرقابة تميز التوجيه بأنه وظيفة مركبة، تنطوي على العديد من الأنشطة الذهنية والمعنوية للإنسان، بجانب كونها وظيفة صعبة لأنها تتعامل مع العنصر الصعب ، في الإدارة العامة وهو الإنسان الكائن الذي يتميز بعدم ثبات ثوابته."[2]

المبحث الرابع: الممارسة السلطوية والعدالة التنظيمية

من الظواهر الشائعة في كثير من منظمات العمل، تذمر بعض الموظفين و قلقهم من أسلوب تعامل رؤسائهم معهم، وعجز هؤلاء الموظفين عن مواجهتهم أو التعبير عن إحساسهم بالاحتراق النفسي و الشعور بالظلم وعدم تحقيق العدالة، إلا مع أصدقائهم المقربين، لتستمر الأوضاع في تلك المنظمات على حالها، وتظل بيئة العمل مشوبة بالقلق مما يفقد العاملين إحساسهم بالعدالة والمساواة، وتكون النتيجة بالتالي أداء قاصرًا لا تتوفر فيه مقومات الجودة وحسن العطاء، وانسب علاج لهذه المشكلة هو توعية القائد الإداري بحقيقة دوره ومسؤوليته في التعامل مع مرؤوسيه ومعالجة نواحي قصوره وتنمية العلاقات بين الطرفين بشكل يضمن روح التعاون وتحقيق الأداء الجيد في إطار بيئة عمل يسودها الشعور بالأمان و الولاء والعدل والمساواة.

---

[1] حسن إبراهيم بلوط :المرجع السابق، ص469

[2] عبد العزيز بن جيتور: **أصول ومبادئ الإدارة العامة**، ط1، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص180

لذلك يأتي اهتمامنا في الربط بين أنماط الممارسات السلطوية والشعور بالعدالة التنظيمية، كون إحساس الموظفين بالعدالة مرتبط بمجموعة متنوعة من العوامل يبرز في مقدمتها أساليب رؤسائهم في التعامل معهم، ومدى قدرتهم على بناء أجواء الثقة والصراحة والتواصل، والتي تسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح، إضافة إلى ذالك "تعتبر العدالة التنظيمية احدي محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لان تلك العدالة تعكس الطريقة التي تحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير مع المستويين الوظيفي والإنساني."[1]

أيد هذه الفكرة (بول تريفور، وسمس) الذين أشاروا في دراسة لهم إلى أن "العاملين الذين يحسون بالعدالة من مديريهم، يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء، حتى لو لم يطلب منهم ذلك، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة، كما أن ممارسة المديرين للعدالة تنعكس سلوكيا على الأداء الوظيفي للعاملين، وزيادة دافعيتهم ورغبتهم في العمل، وزيادة مستوى الولاء التنظيمي عندهم"[2].

وعليه يمكن القول، إن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر وحتى يصبح مكون العدالة فعالا، لابد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في

---

[1] زيد عادل محمد:**العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2006، ص16

[2] عامر علي حسين العطوي: **اثر العدالة التنظيمية على الاداء السياقي**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، العدد01، المجلد 10، جامعة القادسية، العراق، 2000،ص5

كافة مجالات العمل؛ وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.

هذه الجوانب كلها تبقى من صلاحيات المسؤولين وذلك من خلال تعاملاتهم مع مرؤوسيهم، وبما أن العدالة التنظيمية تشير إلى الطريقة التي يعامل بها المرؤوسين من قبل رؤسائهم فإنها بذلك لها مظاهر ترتبط بأسس السلطة وممارساتها.

المطلب الأول: سلطة المكافأة وعدالة التوزيع:

"تعرف سلطة المكافأة بأنها السلطة التي على أساسها تمنح المكافآت للأفراد نتيجة جهد مبذول أو عمل طلب منهم القيام به"[1].هذه المكافآت التي تعتبر المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد. وقد حددت ثلاث قواعد لعدالة التوزيع لتلك المخرجات على العاملين[2].

– قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافئات على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض اكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

– قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق ، القابلية .... الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافئات ، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد ، وإذ حصل الأخير فان باقي الموظفين سيشعرون

---

[1]– ماتيسون، ايفانسيقش: مرجع سابق، ص259

[2]– عامر علي حسين العطوي: المرجع السابق، ص6

بان هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.

– قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى .

المطلب الثاني: سلطة القانون وعدالة الإجراءات

هنا يتبع صاحب السلطة الإجراءات القانونية والتي بنيت على أساس العدالة بين الأفراد والمعتمدة من قبل التنظيم في إطار السلطة المخولة له في التعامل مع المخرجات وطرق توزيعها على العاملين حتى يحقق رضاهم، ويشعرهم بعدالة تلك الإجراءات، "حيث يقصد بالعدالة الإجرائية مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافئات عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية)، وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل، أو العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافئات التي تعتبر مهمة للموظفين"، وقد حدد ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي[1]:

– قاعدة الطريقة الثابتة: وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصهم قرار معين، دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين.

– قاعدة طمس المحاباة: وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار.

– قاعدة الدقة: وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة ، وان تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن.

---

[1] –راتب السعود، سوزان سلطان: **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأردن**، مجلة جامعة دمشق، المجلد25، العدد1، دمشق 2009، ص 45

– قاعدة القابلية للتصحيح: والتي تعني توفر الفرص لأجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار.

– قاعدة التمثيل: وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصهم إجراءات قرار معين.

– قاعدة الأخلاقية: وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد.

المطلب الثالث: سلطة الشخصية وعدالة التعامل

تشير سلطة الشخصية إلى الطريقة التي يتعامل صاحب السلطة مع مرؤوسيه وذلك من خلال التأثير عليهم سواء ببعض السمات الشخصية أو من خلال عدالته في التعامل مع مرؤوسيه، حيث تعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو المصداقية والاحترام والدبلوماسية، وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار، لذلك أشاروا العديد من الباحثين إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي:

عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات، إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل ويتبادل فيه المدير المعلومات مع المرؤوسين، أما عدالة المعلومات فتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكيد مثل تقديم المدير شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم.

بمعنى آخر عدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم.

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 إلي احد المرؤوسين، ناهيك عن حق اتخاذ القرار.

حتى تستمد هذه القوة والصلاحيات يجب ان 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 مسئولا ، وهكذا تكون المسئولية رهينة بالسلطة وقرينة لها، ففي كل تنظيم نجد تناسبا للسلطة والمسئولية، 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.

لكن السلطة بشكل عام وكمفهوم سوسيولوجي أثير بمختلف اتجاهات وتناولته مختلف النظريات، وفق سياقات تاريخية محددة، هذا ما نحاول طرحه في الفصل اللاحق.

الفصل الثالث: سوسيولوجيا الممارسة السلطوية في ظل المقاربات التنظيرية

خطة الفصل

تمهيد

المبحث الاول: سوسيولوجيا السلطة

المبحث الثاني: المدخل الخلدوني لظاهرة السلطة

المبحث الثالث: التحليل الماركسي للسلطة

المبحث الرابع: السلطة عند ماكس فيبر

المبحث الخامس: التحليل الوظيفي لظاهرة السلطة (جورج بلاندييه)

المبحث السادس: التحليل الرمزي للسلطة (بيير بورديو)

خلاصة

تمهيد:

السلطة ظاهرة عرفتها المجتمعات القديمة، لتتطور بتطورها حتى الوصول إلى الصورة التي نلاحظها في مجتمعاتنا المعاصرة. ولم يكن البحث في نطاق السلطة مجردا بل ذهب الاهتمام نحو شرعيتها فتأكد على أن الشرعية تكتسب ولا تفرض إضافة إلى أنها مؤقتة تحتاج إلى تجديد مستمر ولهدا يطرح داما السؤال :لأي سبب اختص بعض الأفراد بممارسة السلطة دون غيرهم.

من خلال هده الفكرة أردنا في هدا الفصل التطرق إلى السلطة كظاهرة اجتماعية وإنسانية وأنها مرتبطة بحياة المجتمعات ولا يمكن بأي حال من الأحوال غض الطرف عنها، وباعتبار علم الاجتماع يدرس الظواهر الاجتماعية هو كذلك يهتم بهده الظاهرة من خلال دراسات وأبحاث مختلف العلماء القدامى و المعاصرين بالتطرق إلى تلك العلاقات التي تربط بين من يحكمون ومن ينفذون فكل تجمع بشري صغيرا كان أم كبيرا، ثابتا أم متغيرا، يوجد أولئك الذين يأمرون إلى السلطة شرعية تجسد السيادة أو الإرادة الشعبية ، تظل (سجينة) منافذ ومخارج لا قانونية ولا شرعية ، رغم أنها تحاول إيهام الأفراد بغير ذلك.

يمكن القول كذلك أن علاقات السلطة هي جزء مهم من العلاقات الإنسانية فمهما كان مفهومها، ومهما كانت طرق ممارستها وكانت نتائجها تبقى متواجدة في المجتمعات وما علينا إلا الاعتراف بذلك لان نكرانها هو نكران لطبيعة البشر .

المبحث الأول: سوسيولوجيا السلطة

لقد انطلق فوكو من أرضيّة متحركة لعلائق القوى، التي تُولَدُ دونما انقطاع، وبهذا المنظور، فليست السلطة بالضرورة هي رأس الهرم وحسب، وليست هي نابعة دائمًا من الأعلى، فهي ليست فوقية دائما، بل هي "محيطة" تأتي من كلّ صوب ، وذلك بسبب أنها متولّدة، تتفاعل في كل لحظة، فالكائن يقع تحت سلطة مكوَّنَة من شبكة علائقية من مجموعة سلطات متفاعلة فيما بينها بشكل دائم ومستمر[1].

فالفرد محكوم بسلطة الإدارة التي يعمل بها، وسلطة منظومته العقائدية التي يؤمن بها، وسلطة العادات والتقاليد التي يمارسها، وسلطة الأسرة التي ينتمي إليها، وسلطة الدولة التي يعيش فيها، وهكذا فالإنسان محكوم بسلسلة من السلطات المحيطة به بشكل دائم، ومستمر، ومتفاعل ومركب في آن واحد، ومجموعة هذه التفاعلات تشكِّل 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، تتكوّن منها أجهزة الإنتاج وتعمل من خلالها، وتُشكِّل المؤسسات الحامل للانقسامات والنزاعات والرابط بينها . والسلطة بهذا الاعتبار ليست إلا حركة، بواسطتها تُحوّل القوى فتخفف من حدَّة قوى لحساب قوى أخرى، أو تزيد من حدّة 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.

---

[1]– جيل دلوز: **المعرفة والسلطة، مدخل لقراءة فوكو**، ترجمة: سالم يفوت، المركز الثقافي العربي، بيروت، 1987، ص 77

ويمكن القول أن السلطة بهذا المعنى ليست "منصبًا" أو شيئًا ملموسًا، 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 أحدى مستوياته بكل تعقيداته وتعدده وغليانه.

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 ، وان ممارسة السلطة تستدعي قيام الحكم على الأوامر الشرعية والامتثال الطوعي لها"[1].إلا أن تلك الأفعال التي تصدر عن القادة أو الهيئات أو المشرفين في إطار سلطاتهم المشروعة ترتبط بحدين أولهما السيطرة ، الجبر ، فرض الإرادة، التحكم والضبط ، القوة ، الإلزام وهنا يكمن 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 الترسلي، حيث نستعرضهم حسب ما جاء في المداخل النظرية كمايلي:

المطلب الاول: النمط الاتوقراطي

من البديهي أن علاقات السلطة تفترض وجود طرفين يمثل أحدهما رئيسا و يمثل الآخر مرؤوس، لكن طبيعة هذه العلاقة تختلف من أسلوب إلى آخر. هذا النمط أي الأسلوب الاتوقراطي أو ما يسمى بالاستبدادي أو الديكتاتوري، تكون العلاقة فيه بين طرفي الإنتاج (الإدارة مثلا والعمال) علاقة جافة تتضمن قيام الإدارة بإصدار الأوامر، أما العمال فهم مجبرون على التنفيذ فلا

[1]– رابح كعباش: مرجع سابق، ص44

مجال بعد ذلك لتبادل وجهات النظر أو الأخذ و الرد والمناقشات.

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

كما انه 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 آمر، فيصبح بذلك المجال ضيقا أمام الاتصالات الصاعدة من العمال إلى الإدارة، مع أن" قنوات الاتصال الصاعد يعطي فرصة ظهور الديمقراطية التنظيمية، حيث تسمح الإدارة للمستويات الدنيا بالتعبير عن احتياجاتها النفسية والاجتماعية، مما يخفف من حدة التوترات والصراعات الداخلية".[2]

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

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

---

[1]– بوفلجة غيات: **مبادئ التسيير البشري**، ، دار الغرب للطباعة و النشر وهران، الجزائر، د س، ص115.

[2]– محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 446.

[3]– إبراهيم عبد العزيز شيحا: **أصول الإدارة العامة**، منشأة المعارف، الإسكندرية،1993 ، ص392

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

إذن 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 شكاوى المرؤوسين، لخوف المرؤوسين من رؤسائهم مما يجعلهم يتجنبون الاحتكاك، وهذا ما قد فرز عدة مساوئ لهذا النمط منها: "أن الإدارة لا تعطي أهمية للمنفذين، ولا تستفيد من خبراتهم مما يؤدي عادة إلى عرقلة تنفيذ الأوامر وظهور الصراعات بين الإدارة والعمال".[2]

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

المطلب الثاني: النمط الديمقراطي

يؤكد الباحثون أنه "نمط يتفادى سلبيات النمط التسلطي، ويسمح بإشراك العمال في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في مختلف قضايا التنظيم، إذ لم يبق القائد هو الآمر والناهي الذي يقوم بكل شيء بمفرده" [3].

---

2 – إبراهيم عبد العزيز شيحا: المرجع السابق ، ص392

[2]– المرجع نفسه ، ص 313.

[3]. بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 60

فالنمط الديمقراطي 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 وخططه وأهدافه، وتكون علاقات التنظيم مبنية على أساس موضوعي، بحت 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"[1]. 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، وكما أن من أهم "سمات القائد الديمقراطي أن ينظر إلى شخصه على أنه منسق لأعضاء منظمته، وأن يعطي لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومواقفهم، وأن يظهر بمظهر الممثل لهم والأمين على مصالحهم لا كرئيس... ويكون على القائد أن يعمل على التركيز على رفع روحهم المعنوية وعلى خلق قنوات اتصال فعالة في التنظيم نحو تحقيق أهدافه برشد وبكفاءة"[2] 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."[3]

---

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا: المرجع السابق، ص313.
2. المرجع نفسه، ص60
3. مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص146.

إضافة إلى ما ينطوي عليه هذا النمط من قدرة على احتواء أفراد التنظيم من مشاركة للأفراد في القرارات وهو عكس الاستبعاد الموضح في النمط السابق، لذلك يرى ن- روس N- 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 و الكفاءة الإنتاجية تقضي بوجه عام ألا يمارس المديرون سلطتهم إلا بعد استشارة تامة مع من يعينهم الأمر."[1]

ومنه فان نمط النمط الديمقراطي في ممارسة السلطة يقوم على ثلاث ركائز هي :العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسًا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تقوم على إشباع حاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم.

وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامته،والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسيات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادرتهم في تخطيط أعمالهم وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين، والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية،وتشجيع روح المبادأة والإبداع والابتكار، وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين والقائد الديمقراطي لا يتسلَّط في عمله وإنَّما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، وهو يطلِع مرؤوسيه على المشكلات.

المطلب الثالث: النمط الترسلي الحر

أما فيا يخص النمط الحر الترسلي فهو النمط الذي تترك فيه للآخرين حرية التصرف أو

---

[2]. طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق ، ص60

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

ويطلق عليها أيضًا الممارسة الحرة وغير الموجهة والمتساهلة و يقوم هذا النمط من الممارسة على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعلَ ما يشاء، وفيها يتنازل الرئيس لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، لا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يؤثِّر فيهم.[1]

ويرجع استخدام هذا النمط من الممارس السلطوية إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبًا لتوجيه جهود الأفراد ونشاطهم، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجًا ثابتًا[2].

وتتضح نمط الممارسة الفوضوية فيايلي:

–اتجاه الرئيس إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

–اتجاه الرئيس إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة.

– اعتقاد الرئيس الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة و تقييم النتائج ووضع الحلول للمشكلات.

---

[1] .ياغي محمد عبد الفتاح:**درجة الرضا الوظيفي للعاملين**، بدون دار النشر،الأردن، 1996، ص132

[2] .كنعان نواف:**القيادة الإدارية** ، ط1،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص 212

- إتباع الرئيس سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب الممارسة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديًا إلاَّ إذا جعل بابه مفتوحًا لمرؤوسيه حتى يسهل لهم سبل الاتصال به، لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها أو يصعب عليهم حلها،

فالرئيس هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل[1].

ولكن لا يمكننا فهم السلطة وعلاقاتها جيدا دون الرجوع إلى مختلف تحليلاتها من قبل المداخل النظرية والمنظرين على اختلافهم.

المبحث الثاني: المدخل الخلدوني لظاهرة السلطة

يعتبر ابن خلدون السلطة ظاهرة طبيعية في البشر ويعطيها بعدا سياسيا في دراسة العمران البشري عندما يقرنها بالتطورات التي تلحق بهذا العمران بنوعيه البدوي و الحضري، فهو يعرف السلطة بقوله " فحقيقة السلطان انه المالك للرعية القائم في أمورهم، فالسلطان من له رعية، والرعية من لها سلطان، والصفة التي من حيث إضافته إليهم هي التي تسمى الملكة، وهي كونه يملكهم، فإذا كانت هذه الملكة من الجودة بمكان حصل المقصود من السلطان"[2] فهكذا علاقة الحاكم بالمحكوم هي علاقة سلطة وإلا غاب فعل الحكم. فالمجتمع يشعر بدرجات من الوعي بين جميع أعضائه، وإذا لم تكن هناك سلطة تسحق البدو، فان هؤلاء يظلون تابعين لوسطهم هذا الوسط الذي يتميز بالغلبة والثار والاعتداء من اجل ضمان العيش .

قبل الخوض في تحليل ظاهرة السلطة عند ابن خلدون يجب أن نعود أولا إلى المقدمة التي

---

[1]– كنعان نواف: المرجع السابق، ص 212

[2] – عبد الرحمان ابن خلدون: **المقدمة**، دار الجيل، لبنان، ص 208

تحدث فيها ابن خلدون عن مختلف العلاقات الإنسانية التي تحدث في مجتمعات عايشها وعارفها، وهذا في إطار علم العمران " كان هذا العلم مستقل بنفسه، فانه ذو موضوع وهو العمران البشري والاجتماع الإنساني، "[1] هذا العلم الذي يحتوي على عديد من المسائل المتعلقة بحياة المجتمعات كنظرية العصبية، والدولة بوصفها نظرية سياسية في الاجتماع الإنساني ، تختلف عن النظريات السياسية التاريخية مثل النظرية اليونانية، فابن خلدون يجد أساسه الأول في النظرية السنية للخلافة متجاوزا النظر في الأسس التي يجب أن يكون عليها الحكم مركزا على الطريقة التي مورست بها السلطة معتمدا على التاريخ كمادة أولية لنظريته السياسية. والتاريخ عن ابن خلدون ليس عبارة عن أحداث بل هو معرفة طبيعة الأحداث مركزا عن السبب الذي يجعل الدولة تقوم ثم تزدهر ثم تنحط، "والدولة عند ابن خلدون عبارة عن جهاز ينظم العمران البشري ويحافظ على وجوده"[2].

ولم يكتف ابن خلدون بهذا بل قام بالتفريق بين ثلاث أنواع من الملك أو السلطان [3] .

- فهناك ملك طبيعي وهو حمل الكافة على مقتضى الغرض والشهوة

- والملك السياسي وهو حمل الكافة على مقتضى النظر العقلي في جلب المصالح الدنيوية ودفع المضار .

- الخلافة الدينية، وهي حمل الكافة على مقتضى النظر البشري في مصالحهم الأخروية والدينية الراجعة إليها .

ويخص ابن خلدون أو ينعت الدولة العربية الإسلامية بأحد هذه الأنواع فحسبه الدويلات

---

[1] – عبد الغني مغربي: **الفكر الاجتماعي عند ابن خلدون**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 130

[2] – محمد حمداوي: **القرابة والسلطة عند ابن خلدون**، وقائع الملتقى: أي مستقبل للانثروبولوجيا في الجزائر، منشورات مركز ألكراسك، وهران، 2002

[3] – عبد الرحمان ابن خلدون: المرجع السابق، ص 226

العربية كانت في جوهرها وتركيبها وحركتيها الداخلية دولة طبيعية أي دولة عصبية، أما من خلال مظاهرها فكانت دولة دينية بدرجات مختلفة؛ وفي هذا الاتجاه يرى عبد القادر جغلول أن ابن خلدون لما حلل النظم الحكومية لدويلات المغرب العربي خصها باشتراك ثلاثة أنواع من السلطة وهي: [1]

-السلطة القبلية

-السلطة الدينية

-سلطة الدولة : مع الميل الذاتي لسلطة الدولة التي تتلاشى في كل مرة .

المطلب الاول: العلاقة بين القرابة والعصبية والسلطة

ترتبط ظاهرة السلطة عند ابن خلدون بعدة مصطلحات وردت في مقدمته منها القرابة، الملك، العمران، وفي الواقع هناك تداخل شديد ومتين بين تلك المفاهيم، فتتجلى العلاقة منذ اللحظة التي يبدأ فيها تعصب الجماعة أو القبيلة لدفع خطر خارجي يهددها، أو لجلب منعة من الغير، بالهجوم والمطالبة .

والالتحام يكون أولا على مستوى القرابة التي تكونها الجماعة "ذلك أن صلة الرحم طبيعي في البشر إلا في الأقل"[2]

وبالتالي التعصب يكون أولا داخل الجماعة ذات القرابة ثم يتوسع ليشمل جماعات أخرى، إذا فالقرابة هي مصدر العصبية داخل العصابة أو داخل الجماعات التي ترضخ للعصبية الأقوى التي تتولى الرئاسة وبالتالي السلطة[3] .

---

[1] – عبد القادر جغلول :**الإشكالية التاريخية في علم الاجتماع السياسي عند ابن خلدون**، دار الحداثة، بيروت 1984، ص

[2] – عبد الرحمان ابن خلدون: المرجع السابق، ص 89

[3] – محمد حمداوي: المرجع السابق، ص44

ومنطقيا تصبح مصدرا للسلطة، إذا فالعصبية هي تصور يقع بين البداوة و الحضارة وهو عقدة إشكالية ابن خلدون الخاصة بالانتقال من طريقة إنتاج لأخرى[1]. فنشأة السلطة تبدأ كوازع على مستوى القبلية البدوية في يد المشايخ نظرا لمكانتهم المحترمة عند الناس، وتتجسد هذه السلطة عند فتيان القبيلة اللذين يدافعون عنها، ويمثلون القرابة وغاية كل ذلك هو الملك والسلطان[2].

لاشك أن هذا التحول في العصبية من الشكل الخاص إلى الشكل العام يستدعي التوقف عند مفهومها، فهي لا تحمل خاصية مادية ولا وظيفية بل ثقافة اجتماعية تحتوي السلطة، فالانتقال من نمط عمراني إلى آخر مرتبط بديمومة العصبية، وهذا يعني استمرارية السلطة، فحسب ابن خلدون العصبية تنشأ وتتطور، وفقا لشروط أخلاقية ودينية واجتماعية وسياسية واقتصادية، فأصل العصبية هو العمران البدوي وبصورة مستمرة حتى مرحلة العمران الحضري الذي تتوفر في ثناياها الشروط التي تعمل على تفكيك تلك القوة المحركة للسلطة ولحياة الدولة، وفي هذا الصدد وحسب ابن خلدون أن العصبية تؤدي إلى تملك السيادة، والقدرة والطاقة على الحياة لا توجد إلا لدى القبائل التي تعرف عصبية قوية.

إن العصبية وحجها تستطيع بناء مجتمع منظم سياسيا وبالتالي السلطة تكون قوة، لكن ابن خلدون يشير إلى نقطة أخرى هي أن السلطة في المجتمع القوي لا تسعى إلا لغاية أساسية هي المحافظة على العصبية وجودا واستمرارا، بالرغم من أنها تقف عند سن معينة[3].

المطلب الثاني: السلطة والسياسية عند ابن خلدون

إن مشكلة ابن خلدون الرئيسية تكمن في فهم المصدر التاريخي لأساس السلطة السياسية

---

[1] – عبد الغاني مغربي: مرجع سابق، ص 139

[2] – محمد حمداوي: مرجع نفسه، ص45

[3] محسن ملحم ، مرجع السابق، ص 225

التي أبدعها الله كما أبدع الطبيعة، هذا يعني انه عندما حصل الاجتماع بين الأفراد حصلت في نفس الوقت مرحلة اجتماعية أو على وجه التحديد سلطة معينة[1]. إذا فالسلطة السياسية اهتدى إليها الأفراد من اجل التوفيق بين المصالح الإنسانية، واستمرار المجتمع، والفصل في الخلافات، وإحلال الأمن الاجتماعي، فيتولى هذه السلطة رجل قوي الشخصية شجاع يعرف بالتجربة والحكمة ويعتمد على أساس قوي في العصبية التي تؤكد سلطته، وبالتالي يربط ابن خلدون بين قوة الشخص الذي يختص بالسلطة، بقوة العصبية هذه الأخيرة تمتد لتصل إلى مستوى القبيلة التي تضم عصبيات مختلفة يظفر أقواها بالسلطة ويمكن أن تتحول إلى استبدادية وذلك راجع إلى الطبيعة الإنسانية بإتباع الأنانية والأهواء. وفي بعض الأحيان التنكر حتى للعصبية الأصلية وبالتالي تغيير الغاية التي ابتعت من وراء السلطة وهذا الأمر مآله طبعا الانقسام والفتن وبالتالي سقوط الدولة وزوال السلطة[2]

إن السلطة تمر بمسار أصله الأسرة ثم العشيرة ثم القبيلة حتى الوصول إلى مجتمع الدولة :

وإذا كانت السلطة في الأسرة تعود إلى فرد فإنها في مجتمع الدولة تعود إلى القبيلة صاحبة العصبية الأقوى والأرقى، خاصة وان القوة تجعل من صاحبها شريفا محترما وفي هذه الفكرة يختلف ابن خلدون مع ميكيافلي فهذا الأخير يحتم على صاحب السلطة أن يكون قويا ماكرا صاحب دهاء وليس من الضروري أن يكون أخلاقيا وشريفا بل يكفيه التظاهر بذلك، لكنهما يتفقان على أن هدف السلطة يتمثل في القضاء على الفوضى والاضطرابات والمحافظة على وحدة الحياة الاجتماعية .

---

[1]– نور الدين حقيقي: **الخلدونية، العلوم الاجتماعية وأساس السلطة السياسية**، ترجمة: الياس خليل، منشورات عويدات، بيروت، 1983، ص17

[2] حسن ملحم: مرجع سابق، ص 225

في الأخير يمكن أن نستنتج أن ابن خلدون لم يكن غافلا عما يحدث في مجتمعه من الظواهر مثل ظاهرة السلطة، فتحليله الموضوعي لهذه الأخيرة له أسس علمية متصلة بنظام وشبكة من المفاهيم المحكمة البناء.

المبحث الثالث: التحليل الماركسي للسلطة

الهدف من هذا العنصر هو معرفة كيفية تحليل ماركس لظاهرة السلطة وخاصة السلطة السياسية في المجتمع الرأسمالي وعبر التطور التاريخي للمجتمعات وذلك باستخدام منهجيته المعروفة بالمادية الجدلية، فقد نجد عبر مؤلفات ماركس مصطلح السيطرة (Domination) مرادفة للسلطة، فهذا المصطلح عند ماركس وعند تقاليد الفلسفة السياسية هو مصلح أساسي في التحاليل الرأسمالية، فالسيطرة أولا تتجسد مع التطور التاريخي وتتواجد كبنية في التطور السياسي، فمستوى تطور المجتمعات الرأسمالية هو نتاج للتاريخ الاجتماعي الذي أساسه تعارض الطبقات و علاقات السيطرة فهناك عبارة شهيرة لماركس وردت في كتاب البيان الشيوعي " تاريخ كل المجتمعات حتى يومنا هذا هو تاريخ صراع الطبقات"[1] فالصراع من اجل السلطة يقرا دائما صراع من اجل الهيمنة والسيطرة، فبالنسبة لماركس كل ممارسات السياسية وحتى ممارسة البروليتاريا تدور حول شيء واحد هو السيطرة وبالتالي هذه الأخيرة إن كانت في أول الأمر ذات وجه سياسي لكن عمقها هو اقتصادي، فمن خلال دراسته وتحليله للمجتمع الرأسمالي الذي يرى فيه أن السلطة السياسية تتجسد في البنية الفوقية، وتحدد شكلها السلطة الاقتصادية والاجتماعية والتي تسمى بالبنية التحتية[2] .

إن هذا النوع من السلطة الذي يتحدث عنها ماركس توظف نوع من الايديولوجيا التي

---

[1] –Flacher Bruno: **travail et intégration sociale**, éditions Bréal, France, 2002, p54

[2] – حسن ملحم: مرجع سابق، ص81

تستعملها الطبقة الحاكمة للمحافظة على النظام كما أن مصدر هذه السلطة هو السيطرة على وسائل الإنتاج .

وبالتالي السيطرة تعني علاقة طبقات وجها لوجه بين مالكي وسائل الإنتاج وبين مالكي قوة العمل، ويرى **انجلز** أن الجانب لاقتصادي للعلاقة هو الأهم من الجانب السياسي ، فالسيطرة تأخذ معنى الخصوم الاجتماعيين من اجل منطق واحد هو الصراع الاستراتيجي حول السلطة.

وعلاقة الإنسان بالطبيعة هي أول شكل ومكان لممارسة السلطة و أول شكل للسيطرة، فالعمل هنا لا يعتبر فقط كنشاط يحقق الرضا واحتياجات الإنسان ، ولكن هم نمط كنشاط يحدد الإنسان كسلطة طبيعية وبالتالي السيطرة السياسية ليست إلا استمرار للسيطرة الطبيعية بوسائل أخرى، والعمل بالنسبة لماركس هو علاقة اجتماعية أساسية، فهو يتجسد تاريخيا واجتماعيا كضرورة لتقسيم العمل، لكن مع اختلافات التقسيم تتجلى الاختلافات الطبقية فالمجتمع ينقسم إلى طبقات امتيازيه وأخرى غير امتيازيه ، مستغلة و مستغلة، مسيطرة ومسيطر عليها .

لكن تحليل رأس المال يتركز على مفهوم الملكية ، فهي من جهة حق الرأسمالي في امتلاك عمل الآخر من غير أجرة ، ومن جهة أخرى عدم قدرة العامل على امتلاك منتوجه. فهنا التقسيم بين العمل والملكية، وبالتالي إعطاء خاصية لنمط الإنتاج الرأسمالي. وبواسطة الملكية نفهم ازدواجية العمل: الإنتاج والسيطرة، والعمل هو في الوقت نفسه ملموس ومجرد، فهو اقتصادي وسياسي، فالنسبة لماركس، الدين، العائلة، الدولة، القانون، الأخلاق، العلم، الفكر... ليست إلا أنماط خاصة بالإنتاج، فالوعي الواقعي هو جزء من قوى الإنتاج بنفس المرتبة مع الوسائل التقنية، فالناس هم المنتجون لتماثلهم ولأفكارهم لكن الأمر هنا يتعلق بالناس الواقعيين[1].

فكما هو معروف بالنسبة لماركس إن الأصل في تحديد أي نظام اقتصادي واجتماعي هو

[1] -Gurvitch Georges**. La vocation actuelle de la sociologie** P.U.F paris, 1969, p50

علاقات مادية بالدرجة الأولى ، وبالتالي هناك سلطة مادية يشكلها النظام الرأسمالي وأساسها هو اقتصادي تلعب من خلاله عملية الإنتاج دورا حاسما في ترسيخ الطبقية الثنائية في المجتمع فالإنتاج ظاهرة اجتماعية وليس فقط تحويل مادي[1] .

إن ماركس انتقد بشدة أفكار ودراسات سابقيه التي كانت تتميز بنظرة مثالية للظواهر، فهو من وضع أسس التفكير المادي والذي فسر من خلاله كل الظواهر الاجتماعية مثل ظاهرة السلطة التي تنشأ بين تعارض مصالح الطبقات الاجتماعية فبالتالي فكرة تحليل السلطة هي فكرة سوسيولوجية لأنها تنظر للسلطة كعلاقة اجتماعية بين الطبقتين.

المبحث الرابع: السلطة عند ماكس فيبر

اكتشف فيبر من واقع تحليلاته لمفهوم القيادة تأثير القائد، فقد كان أول من استخدم لفظ «كاريزما» بعد اليونانيين وأسقط عليه مدلولا جديدا من ناحية كون اللفظ صفة يتميز من خلالها وبها فرد من طاقم العمل مما يجعله جديرا بإملاء توجيهاته على الآخرين ممن يتبعونه وينفذون توجيهاته[2].

وبما أن هذه الكاريزما تمنح القائد جدارة التفوق، فلذلك اعتبرها فيبر سلطة، واستهل موقفه التحليلي من السلطة بتقسيمها إلى ثلاثة أنواع، مستثنيا من بينها القوة التي تفرض على الأفراد

إتباع القائد، وهكذا كتب فيبر ذات مرة متناولا السلطة العقلانية والسلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية التي يتوافر من خلالها حضور إداري متفرد من نوعه للإنسان القائد .

يرى فيبر أن السلطة العقلانية هي الشكل السائد في المنظمات الحديثة، وتعتمد على نظام مكون من أهداف ووظائف ترتقي بأداء المنظمة، ويطبق هذا النظام عن طريق قواعد وخطوات

[1] -Ahmed henni: **le chikhe et le patron**, O.P.U Alger, 1993, p90
[2] -Renoud Sainsaulieu**: sociologie de l'entreprise**, 2ed, dalloz, paris, 1997,p53

محددة، فيما تكمن السلطة هنا في المنصب الذي يشغله الفرد وليس في الفرد ذاته. ومن هنا رأى فيبر أن البيروقراطية هي أفضل صيغ الإدارة التي تتوافر من خلالها آلية بدون نزوات شخصية اعتمادا على الآراء الصائبة للخبراء. وأما السلطة التقليدية في المؤسسات فهي ترجع إلى الفرد نفسه وليس المنصب، ويتوافر هذا الشكل في المنظومة العائلية للشركات، فهو نظام وراثي ويعتمد من خلاله القائد التقليدي على القرارات السابقة في الوصول إلى قراره أخرى[1] .

يرجع أصل النظام العائلي للشركات إلى النظام الإقطاعي وهو ممتد إلى اليوم في الشركات الحديثة، ومن الممكن أن نجد هذا الشكل من أشكال السلطة في الشركات التي تتبنى موقف «لقد اعتدنا ممارسة مهامنا بهذه الطريقة»، وتأتي العبارة ردا دفاعيا على انتقادات الموظفين الجدد. وأما السلطة الكاريزمية فهي تعتمد على الصفات الخاصة للفرد المنقطع النظير بين أقرانه وقت غيابه، لذلك من الصعب أن يجد هذا النوع من القيادة رمزا يخلفه في أداء مهماته.

السلطة هو مفهوم يرتبط بمجموعة من المؤسسات وهو مرتبط بما يصطلح عليه بالعنف المشروع و يحدد ماكس فيبر القوة بأنها طريقة أو فرصة الفرد بأن يفرض إرادته على الآخر وجعل هذه الإرادة تنتصر في قلب العلاقة الاجتماعية ويحدد السيطرة بأنها فرصة مصادفة أشخاص مستعدين للخضوع والطاعة، ففي كل سيطرة سياسية هناك علاقة أساسية بين طرفين حاكم ومحكوم

وهناك أسباب متعددة تتحكم في هذه العلاقة مثل : الاحترام والخوف والمنفعة والانتصار والعرف.

أما النفوذ كمفهوم هو أساسي لكل سلطة سياسية لأن كل سلطة سياسية هي سعي بالقوة إلى النفوذ الذي يجلب نوعا من الشعور بالأنفة والكبرياء، وكل قوة سياسية هي سعي إلى النفوذ لان

---

[1] -Renoud Sainsaulieu:op cit,p52

الوحدات والمؤسسات السياسية تلجأ إلى المنافسة أو الصراع والخصومة من أجل فرض نفوذها والسيطرة على الآخرين.

إن الهيمنة حسب فيبر شكل خاص من الفعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية. وهي علاقة قيادة وطاعة بحيث إن الذين يخضعون للقيادة ينفذون تعاليمها دون الالتفات إلى مضمونها. إن وجود أشخاص ذوي خصائص معينة تجعلهم في موقع يمكنهم من فرض هيمنتهم على الآخرين بشكل أو بآخر أصبح موضع سؤال عند فيبر، ولإيضاح هذا الواقع يطرح فيبر الأسئلة الآتية: ما هي الخصائص الشخصية التي يمتلكها سواء أولئك الذين يصدرون الأوامر أو أولئك الذين يخضعون لها فينفذونها والتي تجعل من هذه العلاقة –التي هي اجتماعية في جميع الأحوال– أمرا ممكنا؟

وربما نستطيع القول بأنَّ الإسهام النظري المهم أيضاً، عدا ما ذكر سابقاً لفيبر تتعلق بما كتبه في علم الاجتماع السياسي وأنواع السلطة التي تحلل وتفسر الطرق المختلفة للشرعية التي يتم فيها اتخاذ القرارات الجمعية الملزمة للمجتمع ككل[1].

إنَّ الأنواع الثلاثة للسلطة التي تكلم عنها فيبر هي السلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية والسلطة القانونية، وفي النوع الأوّل من السلطة (السلطة التقليدية) Traditional Authority، فإنَّ الشرعية تعتمد على الاعتقاد بقدسية التقاليد التي كانت موجودة، بغض النظر عن أساسها الفعلي أو الواقعي، وتلك التقاليد هي التي تقرر شرعية منْ هو في السلطة، فالسلطة الأبوية، أي سلطة الأب أو الزوج أو رب الأسرة على أفراد أسرته، وسلطة رئيس العشيرة أو القبيلة على أفرادها، وسلطة الأمير أو الملك التقليدي، كما في الملكية التقليدية التي ما زالت قائمة حتى اليوم في بعض البلدان

[1] عبدالرحمن عبد الله: تطور الفكر الاجتماعي، دار المعرفة، مصر، دس، ص 378 بتصرف

على أفراد شعبه تمثل أنواعاً مختلفة من السلطة التقليدية[1]، فالأساس الذي تعتمد عليه هذه السلطة هو اعتقاد الأفراد السائد بوجود قواعد معينة لها قدسية أو قوة روحية معينة بحيث تعرّض المخالف لها للغضب الإلهي، أو تعرّضه لنوع من العقاب الدنيوي، وهذه القواعد هي التي تجزم بضرورة خضوع الأفراد أصحاب السلطة سواء كانوا ملوكاً، أم أمراءا، أم أرباباً لأسر، أم رؤساء لعشائر أو قبائل للعقاب الإلهي أو الدنيوي.

أمّا (السلطة الكاريزمية) Charismatic Authority فهي تقوم على أساس وجود شخص يمتلك صفات استثنائية غير اعتيادية، وهذه الصفات يعتقد بها أفراد الشعب ويخضعون له على أساس هذا الاعتقاد، من هنا فالشرعية التي يتمتع بها حكم هؤلاء الأفراد تنبع من اعتقاد الناس بصفاتهم الخارقة التي قد تستمد جذورها من شيء غيبي، مثل الاعتقاد بالقوى الروحية التي يتمتع بها الحاكم أو التي قد تظهر بواسطة المعجزات أو بواسطة انتصاراته المتوالية في الحروب، أو في مختلف المجالات الأخرى التي هي في صالح أفراد الشعب[(2)]، ولكن مثل هذه السلطة قد تتلاشى إذا لم يكن هناك شيء من الدلائل على صحة الصفات الخارقة أو غير الاعتيادية التي يتمتع بها الحاكم، والأمثلة التي يوردها فيبر على ممارسي هذه السلطة تشمل الأنبياء والسحرة والقادة المشهورين، ورؤساء بعض الأحزاب لمن يتبعهم من الأفراد.

ويذهب فيبر إلى القول: بأنَّه لمّا كان هذا النوع من السلطة لا يستند إلى قواعد متفق عليها، سواء عن طريق العقلانية أم التقليدية، وإنَّما يستند إلى ما يظهر لأفراد الشعب بأنَّ صفات الحاكم هي صفات غير اعتيادية، لذا فإن هذا النوع من السلطة لا يتسم بالعقلانية، فهي سلطة لاعقلانية Irrational لأنها لا ترتبط ولا تنتمي للنظام الاجتماعي الذي تظهر فيه.

---

[1] – رابح كعباش: مرجع سابق، ص 50

[2] ابراهيم ابو الغار: **علم الاجتماع السياسي**، ط1، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة،1979، ص 54

وهناك النوع الثالث من السلطة الذي أشار إليه فيبر وهو "السلطة القانونية" التي تشير إلى نمط من السلطة يقوم على أساس عقلي رشيد مصدره الاعتقاد بقواعد أو معايير موضوعية وغير شخصية، يفوّض الذين يملكون مقاليد السلطة إصدار أوامرهم بهدف إتباع هذه القواعد والحفاظ عليها، وقد استخدم فيبر كلمة "بيروقراطية" للإشارة إلى هذا النمط من السلطة. حيث يستمد الحاكم سلطته من التزامه بالقواعد القانونية المعترف بها ، فهو بذلك يحتاج فقط الى قدرات ومهارات تؤهله لمركز او وظيفة معينة في السلطة[1].

أنَّ هذه النماذج المثالية لا تعني بأنَّها تتضمن جميع السلطات الشرعية الممكنة، فكثير من السلطات القائمة تحتوي على بعض عناصر السلطة الكاريزمية مع بعض عناصر السلطة التقليدية، أو هناك تراكيب متعددة ناتجة عن مزيج من عناصر السلطات الثلاث بالشكل الذي حدده فيبر.

إنَّ هدف فيبر من تقديمه لهذه الأنواع من النماذج للسلطة هو إيجاد وصياغة مفهوم نظري يمكن استعماله عندما نريد تحليل شكل أو نوعية السلطة القائمة في أي مجتمع من المجتمعات، فأي شكل من هذه الأشكال أو النماذج بشكلها النقي الذي حدده فيبر لا يتعدى كونه منطلق تجريدي قد لا يكون له أساس في الواقع، حيث إنَّ وظيفة النموذج المثالي لا تتعدى كونها أداة تجريدية يستعملها الباحث لغرض الدراسة والتحليل.

المبحث الخامس: التحليل الوظيفي لظاهرة السلطة

يعتبر **جورج بالانديه** G.Balandier من أهم المفكرين والمختصين في الانتروبولوجيا وان

[1] سعد مرسي بدر: الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص96

اغلب أبحاثه تدور حول المجتمعات الإفريقية. واهتم عبر دراسته المختلفة بظاهرة السلطة، ويحث كل باحث اجتماعي على تعريفها بطريقة ما .

يقسم الدراسات المتعلقة بموضوع السلطة إلى قسمين :

أ- **دراسات كلاسيكية** تركز على عدم وجود سلطة في المجتمعات قديمة مثل دراسات L.Morgan وF.Engels هذا الأخير الذي صرح في الدراسة حول قبيلة هندية في أمريكا الشمالية، بان الشيوعية قد سيطرت في المجتمعات البدائية ويربط ذلك بغياب الملكية الأمر الذي توصل إليه **انجلز** و**ماركس** كذلك.

ب- **دراسات حديثة** التي تهتم بالمجتمعات المعاصرة وتقر بوجود سلطة في كل هذه المجتمعات كل حسب اتجاهه.

يبين **جورج بالانديه** سبب هذا الاختلاف هو "أن الدراسات الكلاسيكية نفت وجود السلطة في المجتمعات القديمة انطلاقا من المقارنة بينها وبين المجتمعات الحديثة فعدم التشابه بينها من حيث البنية والتركيبة (المؤسسات..) هو أساس التحليل"[1] .

ومن هنا ينطلق **بالانديه** من فرضية أن كل المجتمعات تعرف ظاهرة السلطة وذلك من خلال تبيين وظيفتها، إذا السلطة مهما كانت الأشكال التي تمارس بها فهي موجودة في كافة المجتمعات[2].

ويوضح **بالانديه** أن هذه السلطة هي موجودة حتى وان لم تكن واضحة المعالم، وحتى لو لم يكن هناك جهاز دائم يحتكرها وان لم يكن هناك فرد يعطي أوامر مع وجوب طاعته من قبل الأفراد. إذن السلطة لا يمكنها الظهور فقط بالسيطرة الشرسة ولا بالدليل القانوني فهي لا توجد ولا

---

[1] حسن ملحم: مرجع سابق، ص35

[2] -G. BALANDIE, **Anthropologie politique**, P.U.F Paris, p43

يمكنها البقاء إلا بتغيير وضعها عن طريق إنتاج الصور، وبتغيير الرموز وتنظيمها في إطار خاص.[1]

هذه السلطة الغير واضحة هي شاسعة وعامة تتجسد في مجموعة من العادات، والقواعد التقليدية التي يجب احترامها في كل وقت، ومن قبل كل فرد. من هنا يستنتج بالانديه بان كل عدد من الأفراد يتوصل إلى العيش ضمن مجموعة ما، لابد أن يضعوا مجموعة من القواعد العامة للحياة يحترمها الجميع ويلتزم بالحفاظ عليها .

إن وظيفة السهر على الاحترام تلك قواعد والتقاليد يجب أن تعود إلى جهة معينة ضمن جماعة الأفراد ألا وهي السلطة. و يشير بالانديه من جهة أخرى إلى أن السلطة السياسية متواجدة بكل مجتمع فهي تحث على احترام القواعد التي تؤسسه وتدافع عنه، وتحد من تأثير المنافسة بين الأفراد والجماعات، كما يعرف بالانديه على أن كل " نسق للسلطة هو استعداد موجه لإنتاج التأثي، فالسلطة تركز على القوة والعنف ولها وجود شديد"[2] وبالتالي ظهرت في كل مجتمع لاستعمال تلك المكنز مات ضد التفكك والانقسام الذي يهدد بالفوضى .

في هذه النقطة يختلف مع ماركس الذي أكد على غياب السلطة في المجتمع البدائي ويربط ظهورها بالمجتمعات التي تعرف تمايزا طبقيا، بحيث الطبقة التي تملك وسائل الإنتاج هي التي تملك السلطة لكن بالانديه ينفي ربطها بالسيطرة الاقتصادية، ووصف السلطة في المجتمعات البدائية أنها تتميز بأساليب من الطقوس والاحتفالات التي يحاول بواسطتها المجتمع تأكيد وجوده.

يستدل **بالانديه** بان الأساطير والخرافات في هذه المجتمعات تلعب دور الذي تلعبه الاديولوجيا في المجتمعات المعاصرة، وهذه الطقوس يعتبرها **بالانديه** كإحياء وتجديد للنظام

---

[1]– G. BALANDIER: **le pouvoir du scènes**, éditions baland , paris, 1992, p116

[2] – ibid, p14

الاجتماعي، في هذا المقام يقول بالانديه " في كافة المجتمعات السلطة السياسية، لا يمكنها الغياب، فنجد مجتمعات نسميها تقليدية، السلطة لها علاقة بالمقدس وتفرض نفسها بقوة وبوضوح أو باختفاء، فالمقدس دائما حاضر داخل السلطة"[1]. في هذه النقطة يلتقي مع **بورديو** القائل برمزية السلطة وفي حديثه عن السلطة داخل المجتمعات المعاصرة يستعين بالانديه بتعريف "السلطة ليست صنف ذاتي، وليست صفة خاصة بالأفراد بل لها بعد ولها القدرة على إنتاج التأثير على الأشخاص والأشياء "[2] .

السلطة هي دائما في خدمة بنية اجتماعية لا يمكنها البقاء إلا بتدخل العرف أو القانون بطريقة تتطابق مع القواعد، ومن جهة أخرى يشير بالانديه السلطة الدائمة تؤدي إلى ظهور القوة ولكن هذه الأخيرة أصبحت في تلاشي... فالأشكال الحالية للسلطة تقتضي تأكيدا للكفاءة[3].

لكن مع تعمقه في التحليل ظاهرة السلطة يشير إلى ملاحظة هامة حول السلطة في المجتمعات الحديثة فهو يؤكد أن السلطة الحديثة لم تحد من الاستثمار الخرافي و الضروري لنشاطها، فهو يغير شكله، ويصبح ضرورة مطلوبة في أوقات الأزمات و أين يصبح "السحر السياسي" غير فعال.

يستنتج بالانديه أن الاستثمار الخرافي يبقى ضرورة سياسية، لكن مع التحولات السريعة للأوضاع الوطنية و الخارجية تجعله صعبا ونتائجه غير موثوق بها .

نلاحظ في الأخير كيف استعان **بالانديه** بالتحليل الوظيفي لدراسة ظاهرة السلطة في كافة المجتمعات، فهي تظهر وتتقوى بتزايد المساواة وفي نفس الوقت هي شريط لتصبح في يد الدولة، إذا وظيفة السلطة هي القضاء على الفوضى والتفكك وبالتالي يلتقي بالانديه مع ماركس في فكرة

---

[1] -G. BALANDIE, **Anthropologie politique**, op cit, p43
[2] - ibid, p42
[3] - ibid, p108

أن مصدر السلطة هو اللامساواة لكنها يختلفان في غاية السلطة فالتحليل الوظيفي للسلطة يهدف إلى القضاء على اللامساواة، أما التحليل الماركسي حين يتحدث عن السلطة في المجتمع الذي هو أصلا الرأسمالي فهدفها ووظيفتها تتمثل في الحفاظ على اللامساواة[1] .

المبحث السادس: التحليل الرمزي للسلطة

لقد استثمر بورديو في سوسيولوجيته العديد من المعارف المتعلقة باللسانيات و السيميولوجية والابستيمولوجيا بل حتى بعض الجوانب البيولوجية، والهدف من ذلك هو محاولة تفكيك الخطاب السلطوي وفهمه من خلال رمزيته، وذلك بتفسير وتحديد العلاقة القائمة بين خصائص الخطاب، وصفات من يلقيه وسمات المؤسسة التي تسند إليه أمر الإلقاء، ويدرس بورديو هذه السلطة من حيث هي بنية تخضع العالم لبنيات تؤدي وظيفتها السياسية من حيث هي أدوات لفرض السيادة وإعطائها صفة المشروعية التي تساهم في ضمان هيمنة طبقة على أخرى . إلا أن هذه السلطة لا تقوم بعملها إلا إذا اعترف بها كأمر طبيعي وليس كقوة، فهي لا تحكم ولا تأمر إلا بمساعدة من تحكمهم.

المطلب الاول: السلطة العنف والهيمنة:

إذن السلطة عند بورديو لا يمكنها أن تحكم إلا بالتنسيق مع من يقع عليهم الحكم، هذا يعني بفضل مساعدة المكنزمات الاجتماعية القادرة على إنتاج هذا الاشتراك القائم على التجاهل الذي هو مبدأ كل سلطة، نفهم من هذا أن هذه السلطة الرمزية بالرغم من طابعها التحكيمي لكنه خفي، تملك الطاعة بدون اللجوء إلى القوة[2]

---

[1] – حسن ملحم: مرجع سابق، ص 42

[2] –ADDI lahouari. **Sociologie et anthropologie chez pierre Bourdieu**, Edition de couverte, paris,2002,p58

في نفس الاتجاه بورديو يوظف مفهوم آخر وهو العنف حيث أقام له نموذجا وربطه مع نمط الهيمنة، وبالتالي حاول تعريف المجتمعات عن طريق نوع من أنواع العنف فهو يصف هذه المجتمعات بواسطة معيار سياسي، ويفسر وجود نوعين من السيطرة :

– تكون العلاقات الاجتماعية شخصية، وتتجسد في صورة إنسانية، وهنا تعتبر المجتمعات تقليدية.

– تكون العلاقات متحررة من الأوهام، وهي ذات طابع مؤسساتي وهنا تعتبر المجتمعات حديثة.

فبواسطة هذا التمييز حاول بورديو بناء نموذج للهيمنة وبالتالي للسلطة بواسطة معيار نوع العنف (مرة رمزي ومرة مادي) لكنه لا يستطيع، فداخل علاقات السلطة السياسية العنف هو رمزي بصفة عامة وجسدي (أو مادي) بصفة خاصة أكثر من ذلك يستلزم أن في المجتمعات الحديثة هي أكثر مادية (جسدية) أكثر منها رمزية الشيء الذي طرح مشكلة العنف – رمزي أو مادي – داخل المجتمع الحديث، من هنا المكانة السياسة تضع تناقضا أساسيا في كتابات بورديو وتتعلق بالمجتمع الفرنسي الذي حلله بواسطة العنف الرمزي المتولد عن طريق مؤسساته .

فالعنف الرمزي مصدره هو رأس المال الاجتماعي الذي يتخذه سلطة خفية و شرعية عند مالكها وبالتالي هذا العنف هو الوسيلة التي يعاد إنتاج الهيمنة عن طريق الاستثمار الذي هو اجتماعي أكثر منه اقتصادي فالهيمنة عند بورديو كذلك رمزية أو خفية فهو ينظر إلى المجتمع انه مبني على أساس التعارض بين المهيمنين و المهيمنين[1]. فالمصطلح يعوض الاستغلال عند ماركس، ويمكننا فهم هذا المصطلح بواسطة مفهوم السلطة عند ميشال فوكو .

لكن مفهوم الهيمنة واسع من مفهوم الاستغلال عند ماركس الذي ينحصر في الصراع الطبقي. فالهيمنة عند بورديو تمارس على الفكر أكثر منها على الجسد، فهي يمكن أن تشمل

[1] حسن ملحم: المرجع السابق: ص 164

العلاقة بين المعلم والتلميذ، رئيس المصلحة والعمال، بمعنى أن كل حقل هو فضاء للهيمنة والصراع والسلطة والعنف لكن كل ذلك يتم بطريقة رمزية[1].

المطلب الثاني: الرأسمال الثقافي

" لابد من التذكير بوجود رأسمال ثقافي وهذا الرأسمال يوفر أرباح مباشرة...وأرباح تمايز، والتي تنجم عن ندرته، أي واقع توزيعه غير المتساوي"[2]، اذا كان الرأسمال الاقتصادي هو مجموع العائدات والثروات الاقتصادية للفرد وإذا كان الرأسمال الاجتماعي هو الثروات الناتجة عن إقامة شبكة مستقرة من العلاقات التفاعلية والتعارفية فإن الرأسمال الثقافي هو رأسمال رمزي يحظى بتقدير معنوي من قبل أفراد المجتمع ويتكون من المؤهلات والقدرات التي يحصل عليها الفرد نتيجة التعليم والرغبة في المعرفة والبحث المتواصل والاجتهاد العلمي والتجربة التاريخية المتراكمة والعمل الجماعي الدؤوب والمثابر.

على هذا النحو إن الرأسمال الثقافي هو مصطلح سوسيولوجي بلوره بورديو وأضافه إلى مصطلحات الرأسمال المادي والرأسمال الاجتماعي والرأسمال الاقتصادي ويعني به مجموع المنابت

والينابيع والمصادر الثقافية التي ينهل منها الفرد وتتوزع إلى العادات والتقاليد والأعراف والسرديات والأساطير والرمز والدين والفنون. كما يفيد جملة المؤهلات الفكرية التي ينتجها المحيط الأسري والنظام التربوي وتشكل أحد أدوات التحكم والتوجيه والتأثير في الفرد ويتم مراكمتها عبر الزمن وتمريرها من شخص إلى آخر عن طريق المحاكاة والمشاركة والتقليد ويمكن كذلك نقلها من جيل

---

[1] -CHQNTIER Christian, Olivier, Fontaine, **le vocabulaire de Bourdieu**, éditions Ellips,Paris, 2003,p33

[2] Pierre Bourdieu, **Questions de sociologie,** édition originale de Minuit, Paris, 1984, Cérès Productions Tunis, 1993.p.10

إلى آخر عبر آلية إعادة الإنتاج واحترام النفوذ.

بناء على ذلك ان الرأسمال الثقافي يحصل عليه المرء بعد مراكمة للتجارب المتنوعة ومثابرة في العمل ويعطيه نوعا من الامتيازات في المجتمع ويتوزع الرأسمال الثقافي إلى ثلاثة عناصر هي شكل متجسد في الهابيتوس الثقافي وتكمن وظيفته في جعل الإنسان كائنا اجتماعيا ومشاركا في الفضاء العام، وشكل مموضع في مستوى ثان يتكون من منافع ثقافية وخيرات رمزية مثل الكتب والآثار الفنية والأدوات الرقمية وتتمثل مهمتها في حزن وحفظ العناصر الثقافية، وشكل مؤسساتي في مقام ثالث ويتمثل في العناوين المدرسية والمتاحف والمكتبات ودور الثقافة والمسرح والسينما وتتمثل مهمته في عرضه للمنتوجات الثقافية للفرجة والتقبل والتداول التوزيع والاستعراض والاستهلاك وبالتالي تتحول هذه المؤسسات إلى سوق ثقافي.

هكذا يقوم بيير بورديو بتعريف الطبقة الاجتماعية وتمايزها عن غيرها وفق حجم وبنية الرأسمال الثقافي الذي تمتلكه، وبالتالي هناك طبقة اجتماعية تكون قادرة على امتلاك نظرية مجردة بينما تحوز طبقات شعبية أخرى على منتوجات متعينة ومعطيات تجريبية لا تدوم بل تنقضي بمجرد استهلاكها من قبل المتلقين.

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن السلطة موجودة بوجود الاجتماع الإنساني، فكل مدخل من المداخل السابقة يرى الفعل السلطوي من منظوره فيرى ابن خلدون أنها علاقة الحاكم بالمكوم، ويرى ماركس انه عند تكلمنا على السلطة نتكلم عن السيطرة لأنها وسلة لصراع القوى، بين مالكي وسائل الإنتاج وبين مالكي قوة العمل، أما ماكس فيبر فيعالج السلطة وفق العلاقات الاجتماعية، ويربطها بالهيكل التنظيمي للتنظيمات ومجموعة من المفاهيم الأخرى كالقوة والسيطرة والهيمنة،في حين أن الاتجاه الوظيفي فيرى أن السلطة هي دائما في خدمة بنية اجتماعية لا يمكنها البقاء إلا بتدخل العرف أو القانون بطريقة تتطابق مع القواعد، ومن جهة أخرى يشير بالانديه إلى أن السلطة الدائمة تؤدي إلى ظهور القوة ولكن هذه الأخيرة أصبحت في تلاشي، وفيما يخص بورديو فهو يتشابه مع تفسير ماركس لحد ما حيث يرى أن السلطة تكمن في هيمنة الطبقة السياسية على البقية ولكن هذه الهيمنة ليست واضحة بل هي رمزية فقط تتجلى العلاقة القائمة بين الحاكم والمحكوم، أي قبول الامتثال للأوامر.

كل هذا التناول بالنسبة للسلطة من قبل المداخل النظرية تركز عل كونها فعل وممارسة أو قوة وسيطرة أو هيمنة واستغلال، كما أنها تمارس في المجتمع بأشكال مختلفة، والتنظيمات جزء من هذا المجتمع فيكون تأثير تلك الممارسات إما احتواء أو استبعاد، هذا الأخير الذي نتعرف عليه في الإطار التنظيمي من خلال الفصل اللاحق.

الفصل الرابع: الاستبعاد التنظيمي

خطة الفصل

تمهيد:

المبحث الاول: تطور مفهوم الاستبعاد

المبحث الثاني: ماهية الاستبعاد التنظيمي

المطلب الاول: أشكال الاستبعاد التنظيمي

المطلب الثاني:الدلالات الوظيفية لمفهوم الاستبعاد التنظيمي

المبحث الثالث: مظاهر الاستبعاد التنظيمي

المطلب الاول: التهميش:

المطلب الثاني:التمييز

المطلب الثالث: عدم التمكين

المبحث الرابع: آليات مواجهة الاستبعاد

المطلب الاول: تنمية الممارسة الديمقراطية

المطلب الثاني: تنمية مفهوم رأس المال البشري

المطلب الثالث: تعزيز روح الانتماء و الولاء لدى الأفراد

المطلب الرابع: ترسيخ فكرة العدالة، وخلق ثقافة المواطنة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

إنّ المتأمل لتاريخ البشرية يتضح له أن ما استبد بالأمم و الشعوب من تحولات وأزمات ومشكلات كان في معظمه ناتجا عن الانفراد بالسلطة وغياب مشاركة المواطنين وأحجامهم عن المشاركة في صنع القرار، ولذلك فقد غدت مشاركة المواطنين في إدارة شؤون بلادهم هي الضمانة الوحيدة لترشيد السياسة العامة وصواب القرار السياسي وحكمته وتحقيقه للصالح العام.

والاستبعاد الاجتماعي اصطلاح تم تداوله في الأوساط السياسية والثقافية وفي علم الاجتماع بكثرة في العقد الأخير من القرن العشرين، وقد اتسع استعمال هذا التعبير بصفة خاصة مع نشر تقارير الأمم المتحدة حول التنمية البشرية، لأن المعايير التي يراعيها هذا التقرير هي التي يلاحظها علماء الاجتماع والاقتصاد في الحديث عن هذا الاستبعاد ودواعيه وأسبابه، ومظاهره واليات مواجهته، هذا ما نريد التطرق له في فصلنا هذا حيث نسقط مفهوم الاستبعاد الاجتماعي كظاهرة عامة تخص المجتمع ككل إلى ظاهرة تنظيمية لها تداعيات سلوكية داخل التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية، كما لها علاقة بظواهر أخرى.

المبحث الاول: تطور مفهوم الاستبعاد

تكشف المراجعة المتأنية لتاريخ الثورات الاجتماعية عن أن الاستبعاد الاجتماعي وما ترتب عليه من حرمان، وظلم، وقهر، واستغلال قد مثل شرطا ضروريا– وليس كافيا– لتحريض الفعل الثوري وتكثيفه لدى الشعوب، فمن الثورة الإنجليزية عام 1689، إلى الثورة الأمريكية 1963 إلى الثورة الفرنسية 1789، إلى ثورات الفلاحين عبر العالم، ومرورا بالثورة البلشفية 1917، وصولا إلى الثورة الجزائرية عام 1954 ثم إلى الثورة الإيرانية 1979، وانتهاء بالثورات العربية المعاصرة تتجلى "ثنائية الاستبعاد الرأسي" بوضوح تام؛ حيث النظم والطبقات الحاكمة المغلقة، والمترفة، والمرفهة على حساب شعوب محرومة، ومضطهدة، ومسلوبة الإرادة والحرية، الأمر الذي ولد الامتعاض، والاستياء، والحقد، والكراهية عبر الزمن، ومن ثم توالت الظروف والأحداث التي هيأت الثورة على الوضع القائم.

ويُعزى تحديد مصطلح الاستبعاد تاريخياً إلى فيبر في وصفه بأنه أحد أشكال الانغلاق الاجتماعي، فقد كان يرى أن الانغلاق ألاستبعادي بمثابة المحاولة التي تقوم بها جماعة لتؤمن لنفسها مركزاً متميزاً على حساب جماعة أخرى من خلال إخضاعها.[1]

ويبدو أن الاستعمال الحديث لمصطلح الاستبعاد الاجتماعي قد نشأ في فرنسا على أثر الاضطرابات الاجتماعية والاقتصادية التي مرت بها دولة الرفاهية في منتصف السبعينات، هذه الاضطرابات التي ساهمت في بزوغ مفاهيم مثل الفقر، والبطالة والطبقة الدنيا وهي مفاهيم في مجملها ترسم التطور في مصطلح الاستبعاد الاجتماعي الذي ظل موضع جدل في فرنسا خلال فترات طويلة وتحددت معالمه على أثر الأزمة الاقتصادية والتي أعقبها أزمات سياسية واجتماعية

---

[1] .جون هيلز وآخون: مرجع سابق، ص 23

متتالية في فرنسا، "ويُعزى إلى رينيه لونوار– مسئول في الحكومة الفرنسية– وَضع وتأسيس المفهوم الحديث للاستبعاد الاجتماعي في عام 1974 وقد شمل تعريفه آنذاك 10% من سكان فرنسا، والاستبعاد في رؤيته لم يقتصر على الفقراء فحسب، بل شمل فئات مهمشة أخرى منها، المعوقون، والمسنون، والأطفال المعرضون للاستغلال، وأدت أبحاث أجريت في الثمانينيات والتسعينات إلى توسيع نطاق تعريف الاستبعاد الاجتماعي ليشمل مجموعات أو أفراد وعوامل جديدة مثل مصدر الرزق والعمالة الدائمة، والسكن، ومستوى الاستهلاك والتعليم، ومستوى المهارات، ورأس المال الثقافي، وحالة الرفاهة والمواطنة، والمساواة في القانون، والمشاركة الديمقراطية، والحصول على السلع العامة، والأمة أو العرف الغالب والمستوى الاجتماعي والإنساني، وتحقيق الذات ومستوى المعرفة".[1]

وأما في المملكة المتحدة فقد بدأ استعمال المصطلح داخل مناخ سياسي لم يكن يعترف فيه السياسيون من حزب المحافظين بوجود الفقر إلا أنه في تسعينيات القرن العشرين شاع استعماله على مستوى القارة الأوروبية، ما أدى عمليا إلى أن يسهم اتساع نطاق الاستبعاد الاجتماعي في جعل الرؤى المتصلة بأسبابه الرئيسية تختلف اختلافا ملحوظا، ويميل الأمريكيون إلى استعمال مصطلحات أخرى غير مصطلح الاستبعاد الاجتماعي ومنها مصطلح (التجويت) أي الانعزال في أحياء مغلقة أو شبه مغلقة (الجيتو) والتهميش والطبقة الدنيا، "ومن الملاحظ أن هذا المفهوم قد يتسع لدى البعض بحيث لا يرتكز على الدخل المتدني فقط بل يتسع ليشمل الاستقطاب

والتفاوت وعدم المساواة، وقد يضيق ليصبح محصوراً في الحوار حول الفقر".[2]

وقد ساهم الجدل المثار حول هذا المصطلح في جعل الرؤى المتصلة بأسبابه الرئيسية تختلف

---

[1] . جون هيلز وآخون: المرجع السابق: ص 24

[2] . جون هيلز وآخون: المرجع السابق ، ص ص، 25،26.

اختلافاً ملحوظاُ وبرزت في هذا المجال ثلاث مدارس فكرية: "الأولي المدرسة التي تضع سلوك الأفراد والقيم الخلقية في المقام الأول (كما هي الحال في قضية الطبقة الدنيا)، الثانية المدرسة التي تؤكد على أهمية دور المؤسسات والنظم ابتداء من دولة الرعاية إلى الرأسمالية والعولمة، الثالثة المدرسة التي تؤكد على أهمية التميز ونقص الحقوق المنفذة فعلاً".[1]

ويدل هذا المفهوم على السبل التي تُسد فيها المسالك أمام أعداد كبيرة من الأفراد للانخراط الكامل في الحياة الاجتماعية الواسعة وبهذا المعنى فإن هذا المفهوم أوسع نطاقاً من فكرة الطبقة المسحوقة علاوة على أنه يشير إلى صيرورة عملية تتمثل في آليات الاستبعاد، فعلى سبيل المثال فإن الفئات الاجتماعية التي تعيش في أوضاع سكنية متردية تُرسل أبناءها إلى مدارس متدينة المستوى، وتشح فرص العمل التي يعيش فيها وتكون محرومة من الفرص اللازمة لتحسين أوضاعها مقارنة بالفئات الأخرى.[2]

ويثير مصطلح الاستبعاد الاجتماعي مسألة "الفعل" و"الفاعل" و"العامل الاجتماعي" المؤثر في عملية التغير الاجتماعي، فالمفهوم بحد ذاته يعني أن ثمة عاملاً 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 إلى عوامل هيكلية أو خارجة عن أرادة 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

---

[1] . محمد الجوهري: **الاستبعاد الاجتماعي صوره وأشكاله**، المؤتمر السنوي العاشر، السياسة الاجتماعية وتحقيق العدالة الاجتماعية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر 26 – 29 مايو 2008، ص 270.

[2]. أنتونى جيدنز: **علم الاجتماع**، ترجمة: فايز الصباغ ، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة، 2009، ص 395.

لهم وجهة نظر أو موقفاً محدداً تجاه هذه المجالات، وتبين هذه الملاحظة إن لظاهرة الاستبعاد الاجتماعي جوانب وأبعاد كثيرة يتعلق أكثر بطبيعة التفاعل بين الفعل والمسؤولية البشرية من جهة ودور القوى الاجتماعية في تشكيل ظروف الناس وأوضاعهم من جهة أخرى.[1]

المبحث الثاني: ماهية الاستبعاد التنظيمي:

مما لا شك فيه أن الاستبعاد التنظيمي يعبر عن فعل أو سلوك تنظيمي و أن السلوك نفسه يتأتى من خلال ممارسات علائقية سواء كانت عن قصد او عن غير قصد، حيث ان عملية توجيه السلوك في التنظيمات تطمح دائما إلى الارتقاء بالفرد من حالته الحالية إلى حالة اجتماعية تؤدي إلى اندماجه مع المجتمع وانسلاخه من فرديته وتكيفه للظروف الاجتماعية والمواقف المختلفة، بعد أن يتمكن تدريجياً من تعلم الاستجابات اللازمة التي يستطيع بها مواجهة تلك الظروف والمواقف والتفاعل معها بصورة ايجابية مستمرة ودائمة لا تنتهي إلا بانتهاء حياته التنظيمية وما يكتسبه خلال تفاعله ذلك من أنماط سلوكية والقيام بالواجبات المرغوبة؛ الا ان هذه النتائج مرتبطة بكيفية توجيه سلوك ذلك الفرد، وطريقة التفاعل معه.

ويؤكد "مانهايم" "على أن الأفكار والإيديولوجيات 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".[2] فلو أخدنا واحدة من المشاكل التنظيمية التي تعاني منها التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية خاصة في العالم العربي ويتعلق الأمر بالانفراد بالقرارات وأنماط استعمال السلطة المفرطة وما تحدثه من انعكاسات خطيرة على الكثير من القيم التنظيمية

---

[1] – أنتونى جيدنز المرجع السابق ، ص 397

[2] – إحسان محمد الحسن:**رواد الفكر الاجتماعي**،دار الحكمة للطباعة و النشر، بغداد، 1991،ص67

و الأخلاقية التي تنظم العلاقة بين أفراد التنظيم الواحد، ما تمثل ضغوطا مدمرة على الأفراد، كونها تؤثر على القيم بوجه عام، فهي تضعف من القيم الداعية للعطاء أكثر وتدعم القيم الفردية وتزيد من شعور الأفراد بالاغتراب عن المجتمع. ومن اخطر أثار هذه الضغوط الانسحابية السلبية واللامبالاة، وهذه صورة من صور الاستبعاد التنظيمي.

المطلب الأولى: أشكال الاستبعاد التنظيمي

"يعكس مفهوم الاستبعاد التنظيمي في ارتباطه بالممارسة العلائقية نوعين من الاستبعاد احدهما إرادي، والآخر قهري، وقد يضاف عنصر آخر وهو قابلية الاستبعاد في كلا الطرفين، في الأول استبعاد إرادي أي قبول للعزلة، وفي الثاني قبول للإبعاد ولآلياته لضعف أو خضوع" [1].

هذا ويعتبر أنتوني غيدنز من السباقين للفت الانتباه لقضية الاستبعاد الاجتماعي حيث"نبهنا إلى وجود شكلين للاستبعاد في المجتمعات المعاصرة بلغا درجة فائقة من الوضوح والتبلور، الأول هو استبعاد أولئك القابعين في القاع، و المعزولين عن التيار الرئيسي للفرص التي يتيحها المجتمع. أما الشكل الثاني–عند القمة– فهو الاستبعاد الإرادي، أو هو ما أسماه غيدنز "ثورة جماعات الصفوة، حيث تنسحب الجماعات الثرية من النظم العامة، وأحيانا من القسط الأكبر من ممارسات الحياة اليومية. إذ يختار أعضاؤها أن يعيشوا بمعزل عن بقية المجتمع. وبدأت الجماعات المحظوظة تعيش داخل مجتمعات محاطة بالأسوار، وتنسحب من نظم التعليم العام، والصحة العامة...، الخاصة بالمجتمع الكبير".[2]

---

[1]–ليندة العابد: **الممارسة السلطوية والاستبعاد الاجتماعي في الإطار التنظيمي:** الملتقى الدولي الأول حول المجتمع العربي بين الاستبعاد والاحتواء الاجتماعي في ظل المتغيرات المعاصرة، جامعة المسيلة، 21–11–2011، ص12

[2] جون هيلز وآخرون: مرجع سابق ص 08

إذن للاستبعاد وجهان أحدهما إرادي ويتم فيه اختيار العزلة أو ما يسمى(العزلة الطوعية، أو الانفصال الطوعي) أو الانكفاء على الذات نظرا للاكتفاء وعدم الحاجة، والثاني

يمكن نعته بالإبعاد لا الاستبعاد لعدم توفر إرادة العزلة ولكن يتم الإقصاء بالحرمان من الحقوق

والتمييز، وفي كليهما تنتهك قيم اجتماعية إنسانية وهي العدالة والمساواة والتضامن وغيرها.

هذا ما يخص فيما يخص أنواع الاستبعاد، أما فيما يخص الأبعاد التي يأخذها الاستبعاد التنظيمي فهي ثلاث أبعاد بعد مادي وآخر اجتماعي والبعد الثالث نفسي. فالاستبعاد المادي هو انعكاسا لما يحصلون 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 نفس الشركة أو في شركات أخرى أو هؤلاء الذين يقومون بنفس الأعباء الوظيفية ويتساوون معهم في الخبرة ومستوى التعليم ومدة الخدمة بالشركة.

أما البعد الاجتماعي للاستبعاد فهو يشير إلى حرمان الفرد عن 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. كما أن الأفراد في هذه الحالة لا يستطيعون الاتصال بمسؤوليهم، أو المشاركة في عملية صنع القرار على مختلف مستوياتها، أو التعبير عن همومهم ومطالبتهم. وفى أوضاع كهذه تتقطع الصلة بين الفئة المقصاة من جهة، والسيرورة التفاعلية الاجتماعية برمتها من جهة أخرى، وتنقطع السبل بينهم وبين الموارد الضرورية والمعلومات والفرص. لذلك قد تُحرم كثير من الجماعات من فرص الوصول والمشاركة بكثير من الامتيازات والبرامج التدريبية والتكوينية، بالإضافة إلى قتل روح التعاون والابتكار.

لذلك يرى (De Haan) [1] أن الاستبعاد الاجتماعي حالة تفكك تصيب الروابط الاجتماعية وبذلك يكون نقيضاً للاندماج الذي يحقق التماسك الاجتماعي فالاستبعاد يضع الفرد في وضع إجحاف 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.

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 يشعر به العامل بأنه مستبعد وهذا ما يؤثر سير العمل وبالتالي يعود بالضرر على العامل بصفة خاصة وعلى المنظمة بصفة عامة.

وعموما "عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا 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"[2].

المطلب الثاني: الدلالات الوظيفية لمفهوم الاستبعاد التنظيمي

إن أسوأ ما يقدمه التنظيم لاعضاءه هو الاستبعاد التنظيمي الذي يفقد تفاعل الفرد مع

---

[1] – سهير صفوت عبد المجيد: **الاستبعاد الاجتماعي –المفهوم– والدلالات**–،الملتقى الدولي الأول حول المجتمع العربي بين الاستبعاد والاحتواء الاجتماعي في ظل المتغيرات المعاصرة، جامعة المسيلة، 21–11–2011.

[2] – هيثم الفقهاء ، غادة العبدالات ، **أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية** ، مرجع سابق ص

مجتمعه لذا فأن مصطلح الاستبعاد التنظيمي تبدو أثاره في ما يلي:

أ_ يمثل الاستبعاد التنظيمي مصدراً لتهديد التماسك بين الأفراد والجماعات في التنظيم، "كون الاستبعاد في فعله يؤدى إلى الصراع ويولد شعوراً بالاغتراب لدى الذين يتعرضون له"[1].

ب_ الاستبعاد التنظيمي انتهاك للعدالة التنظيمية: العدالة التنظيمية هي نوع من تكافؤ الفرص والاستبعاد التنظيمي يتعارض مع مبدأ تكافؤ الفرص من ناحيتين الأول يؤدى الاستبعاد التنظيمي إلى وجود فرص تكوينية ومهنية غير متكافئة، والثاني يُشكل الاستبعاد التنظيمي على نفس المتصل إنكارا للفرص التكافئية في ما يتصل بأمور التحفيزية وهكذا يكون الاستبعاد التنظيمي شكلاً من أشكال الظلم الحياة التنظيمية حيث أنه يعد حرماناً من الفرص التي ينبغي أن تكون متاحة للمجتمع.

ج_ الاستبعاد وتقويض التضامن الاجتماعي: من البديهي أن الاستبعاد التنظيمي سواء اتخذ شكلاً طوعياً أو قهرياً يقوض التضامن الاجتماعي ويمثل تهديداً جسيماً له ذلك لأن "الاستبعاد وخاصة القهري يساهم في تنمية الكره لدى هذه الفئة، وعلى الرغم أن الاستبعاد الاختياري أو الطوعي قد يكون مريحاً لأولئك الذين يعزلون أنفسهم في شكل جماعات تستفرد بسلطة القرار. فإن هذا الاستبعاد يعد شراً أيضاً وخطراً يهدد التضامن الاجتماعي"[2] فهذه الفئة بانعزالها وهى التي تدير الشئون التنظيمية، تكون قد أدارت ظهرها لمشاكل أفراد التنظيم الأخرى مما يعنى مزيد من الاستبعاد والحرمان.

---

[1]– انتونى جيدنز، **الطريق الثالث تجديد الديمقراطية الاجتماعية**، ترجمة: أحمد زايد، محمد محي الدين، مراجعة: محمد الجوهري، المجلس الأعلى للثقافة المشروع القومي للترجمة، مصر: 1999 ، ص 140.

[2]– محمد الجوهري، : مرجع سابق، ص 145.

د- الاستبعاد التنظيمي يساهم في تأجج الصراع : مما يشكل خطورة، "فالتمايزات الاجتماعية والمادية الفردية التي يحدثها الاستبعاد التنظيمي من شأنها توفير التربة الخصبة للصراع، وحشدالتوترات بأنواعها خاصة من قبل المستبعدين مما يؤدى إلى عدم الاستقرار التنظيمي" [1].

المبحث الثالث: مظاهر الاستبعاد التنظيمي:

إن الاستبعاد الاجتماعي يعبر في مضمونه عن عملية وفعل اجتماعي تحركه آليات تكشف عن وجود عدم مساواة بين أفراد المجتمع الواحد والحرمان من التمتع بشكل متساو بخيرات وثمار هذا المجتمع وهو ما يعني ضرورة تحديد مجتمع معين للكشف عن حدوث مظاهر الاستبعاد لأنه في الوقت ذاته يعد أمرا نسبيا.وعليه فمظاهر الاستبعاد في التنظيمات تتمثل فيمايلي:

المطلب الاول: التهميش

يتخذ القادة الإداريون من سياسة الباب المغلق أسلوبا أو نمطا في تسيير شؤون المنظمة، وهم يعزفون عن مقابلة مرؤوسيهم إلا في النادر، وهذا الأسلوب قد يجعل المرؤوسين يعدلون عن إيصال كثير من المعلومات التي قد يكون لها أهميتها في تسيير شؤون المنظمة إزاء ما قد يجدونه من مضايقات في عملية الاتصال وعدم الترحيب بها من جانب الرؤساء."[2].

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

1- سهير صفوت: **المسؤولية الاجتماعية للشباب في حماية الأمن الثقافي والاجتماعي**: المؤتمر العالمي للشباب والمسئولية الاجتماعية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، منظمة الأمم المتحدة، مجلد 3، 2010، ص 03،11.

2-إبراهيم عبد العزيز شيحا: مرجع سابق، ص392.

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

قد يكون التهميش مقصودا في حالات محدودة جدا، ويتم بدوافع ذاتية ، ولكن ليس من الموضوعية أن يعطى قاعدة عريضة وتحصر أسبابه بهذه الدوافع الغير شرعية، 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 جام 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 يأتي:

1- آلية المشاركة في صنع القرارات عبر معطيات خصائصه الوظيفية والشخصية.

2- وهناك عوامل موضوعية تتعلق بطبيعة الهياكل التنظيمية للمؤسسات ، وبالأنظمة واللوائح والأصول والقواعد التي تحكم عملها وتنظمه، ويؤخذ على بعضها ما يأتي:

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).

جـ -ضيق مستوى الإشراف، وضعف التواصل، والشعور بعدم العدالة التنظيمية، بسبب طول الهياكل التنظيمية وقلة عدد مستوياتها.

---

[1]- إبراهيم عبد العزيز شيحا: المرجع السابق : ص 392

3- ويوجد عوامل ذاتية تتعلق بالصفات الشخصية للأفراد، وقدراتهم على المنافسة من أجل تلبية الطموح واثبات الذات، والتعبير عن الإرادة، ورغبة الوصول إلى قمة الهرم الوظيفي في المؤسسات، دون التفكير بأن في تلك القمة مواقع محدودة العدد، ويتطلع إليها الكثير من الأقران 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 المُضيَعة، 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 شكاوى المرؤوسين، لخوف المرؤوسين من رؤسائهم مما يجعلهم يتجنبون الاحتكاك، وهذا ما قد فرز 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".[1]

ولان الفرد المهمش هو الذي يتقدم النزاع، ويرفض النمط السائد، ويتمرد على السلطات المؤسساتية، فهو بذلك يدخل طوعا في انشقاقات ويخلق نماذج حياة بديلة[2]. لان الصراع الذي ينتج غالبا عن نظرة التعالي والاحتماء في السلطة التي تعيق وجود ولاء تنظيمي لدى العاملين وارتباطهم بمؤسساتهم نظرا لعدم توحد الأهداف بين الإدارة والعمال، وعدم توفر نظام فعال للاتصال وخاصة الاتصالات الصاعدة.

---

[1] المرجع نفسه :ص313

[2] Cédric frétigné: **sociologie de l'exclusion**, l'harmattan, paris,1999, p58

ويظهر الاستبعاد داخل التنظيم في مستوى انتقال المعلومة من أعلى إلى أسفل حيث أن غياب المعلومة عن المستويات الدنيا من التنظيم وتهميش هذه الفئة يخلق قطيعة وفجوة بين المستويات الأعلى إلى الأدنى وهذا ما يسمى باحتكار المعلومة، بغض النظر عن طبيعة تلك المعلومة. وهذا حرمان للمستويات الدنيا، عن طريق الاستحواذ على مصادر المعلومة والتحكم في نظام الاتصال ولذلك "يرى الكثير من العلماء أن مشكلة الإدارة اليوم هي مشكلة اتصالات أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات".[1]

المطلب الثاني: 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 او اللامساواة في المعاملة.[2]

ويقصد به العمليات الاجتماعية والمؤسسية والقانونية والثقافية التي يتميز بين الناس على أساس صفات غير إرادية مثل الجنس، والدين، والإعاقة، والمكان 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 الكلام إلى لفظ البيروقراطية وهي بترجمتها تعبر عن سلطة المكتب، وتشير أيضا إلى التدرج والتخصص ولها وجهها الايجابي كما تصوره ماكس فيبر ولكنها تعبر عن جوانب سلبية أشار إليها روبرت ميرتون.

---

[1] نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الثقافة ، عمان، 1998، ص105

[2] -cédric frétigné: op cit, p157

وللأسف التنظيمات في واقعنا تقوم على الوجه المظلم للبيروقراطية، أي بمعناها السلبي وما يقترن بها من روتين وتعقيدات مكتبية، وكأن هذه القواعد والإجراءات المكتبية غاية في ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الأهداف. فغدت هي ذاتها كما يؤكد ذلك **روبرت ميرتون** معوقات حقيقية تستبعد فئة وتعمل مع فئة من منطلق الوساطة والمحسوبية أو ما يسمى بالتمييز.

الأمر الآخر المرتبط بهذا العنصر هو ما أشار إليه **روبرت ميشيلز** حيث ذهب إلى أن "قانون الأوليجاركية تعني حكم الأقلية وانسياب السلطة والقوة في المراتب هما من النتائج الحتمية للبيروقراطية المتزايدة في المجتمع من هنا جاءت تسميتها بالقانون الحديدي"[1].

إذن البيروقراطية أو سلطة المكتب هي معوق خطير لاحتكاك الطبقات الدنيا بالعليا في التنظيم إضافة إلى تحكم التكنوقراطيين في زمام المبادرة وتزاوج البيروقراطية مع النمط الأوتوقراطي من شأنه أن ينتج الاستبعاد بشكل كبير خاصة ما يثيره غياب الاتصالات واتساع الفجوة بين المستويات العليا والدنيا.

المطلب الثالث: عدم التمكين

ويقصد به مجموعة من عوامل التمييز أو ظروف الحرمان التي يعيشها الفرد أو المجموعة، متخذ من قدرته على تحقيق تغيير في ظروفه المهنية أو في المجال العام في التنظيم بأسره، "وحالة عدم التمكين لا تعود إلى مفهوم الانتماء فحسب، بل تعود إلى فقدان التماسك الاجتماعي

[1]– انتونيو غيدنز: مرجع سابق ، ص420

في النسيج التنظيمي"[1]، كما تظهر فكرة التمكين أو عدم التمكين واضحة من خلال ممارسة الرؤساء لسلطتهم.

فسلطة اتخاذ القرار عند تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، يوضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدورة يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين.

فبالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، وبالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. وعدم تفويض السلطة يعني الحد من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات على مستواهم وبالتالي عدم تمكينهم من ذلك، وعدم إعطاءهم فرصة لتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة.

ومن المعلوم أن مادة الاتصال ومحتواه يرتبط بالمعلومة التي تعد ركنا أساسيا في التنظيم، به يربط التنظيم بعضه ببعض وتعرف المعلومات بأنها: "نص أو رأي أو حقيقة أو فكرة معقولة أو مجموعة من النصوص، أو الأفكار يتم إنتاجها وتهيئتها بأشكال متفق عليها لكي يمكن استخدامها بعد ذلك"[2].

---

[1]– سهير صفوت عبد المجيد: **الاستبعاد الاجتماعي –المفهوم– والدلالات**–،مرجع سابق، ص8

[2]– أبو بكر محمود الهوش، **دراسات في نظم وشبكات المعلومات**، ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، طرابلس ، 1996 ، ص86.

لذلك فان في مستوى انتقال المعلومة من أعلى إلى أسفل يظهر مؤشر للتمكين من عدمه، حيث أن غياب المعلومة عن المستويات الدنيا من التنظيم يخلق قطيعة وفجوة بين المستويات الأعلى إلى الأدنى وهذا ما يسمى باحتكار المعلومة، ويؤدي احتكار المعلومة إلى عدم تمكن الموظفين في المستويات الدنيا من أداء عملهم بالشكل المطلوب مما يعطيهم فكرة أنهم غير موثوق فيهم، أو هم مستبعدون، وهذا حرمان للمستويات الدنيا عن طريق الاستحواذ على مصادر المعلومة.

هذا باعتبار أن احتكار المعلومة هي "حالة مركزة المعلومات في أيدي 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 المعلومات لما يكون هناك مصدر واحد فقط"[1]، وهذا ما نجده في النمط الاتوقراطي وخاصة في حالة مركزية القرار.

إذا فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية في عملية التمكين هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. وتعد المعلومة سلاحاً هاماٍ يعتمد علية الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار؛ لأنه وببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأً. فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع وبالتالي احتواء العامل بإعطائه تلك الحرية.

---

[1] ناصر قاسيمي: **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص9

هذا وبالإضافة إلى ما سبق، فانه ومن خلال تطبيق التمكين في العديد من المنظمات، فقد رصد علماء وباحثي الإدارة من المعوقات التي تصعب العاملين تطبيقه، وهي كلها لها علاقة بالسلطة وممارستها، سواءا من ناحية اتخاذ القرارات، أو من ناحية طريقة الاتصال، أو المراقبة والإشراف، وهي كلها عمليات تنظيمية وممارساتية. ومن بين هذه المعوقات:[1]

- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- عدم كفاءة نظام الاتصال داخل المنظمة
- سيادة البيروقراطية التي تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات، وتدفق السلطة والأوامر من الأعلى إلى الأسفل.
- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين، وعدم وضوح تلك الأهداف للعملين.
- 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 والاقتداء والبالغة في تقدير الماضي
- إعاقة الديرين أو القياديين للتمكين، أو عدم دعمه وتوفير مستلزماته

المبحث الرابع: آليات مواجهة الاستبعاد

من الضروري ربط مفهوم الاستعباد التنظيمي بفكرة المساواة الاجتماعية، العدالة التنظيمية بوصفهما لب عملية الاندماج ومن ثم نفيا للاستبعاد، وهي توفر بالضرورة اندماج الموظفين في

[1] شائع بن سعد مبارك القحطاني: مرجع سابق، ص ص، 60-63

مجتمعهم (التنظيم) على أصعدة: الممارسة الديمقراطية، والتوزيع العادل للمخرجات، والعمل التشاركي، والتفاعل الاجتماعي، و اللامساواة هي الاستبعاد أو التهميش، والتمييز أو الإقصاء عن هذه المشاركة، ما لم نفعل ذلك نكون بصدد خلط وقصور في الفهم على الصعيد التنظيمي والصعيد العلمي على السواء،إذا لا بد من تفعيل آليات الإدماج والاحتواء من خلال تنمية أنماط ثقافية وسلوكية تتعلق بـ:

المطلبالاول: تنمية الممارسة الديمقراطية

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار وجه من أوجه الممارسة الديمقراطية في العمليات التنظيمية، "والمشاركة في أبسط مدلولاتها تشير إلى: المساهمة والانهماك"[1] أي أن المشاركة بهذا المعنى تعني إتاحة الفرصة للعامل لإبداء رأيه ومقترحاته حول قرارات متعلقة بالتنظيم. وهي أيضا تقترن بمفهوم الديمقراطية التنظيمية، وهي ضمان وجود درجة من الحرية والاستقلالية في إبداء الرأي، ومنه في صناعة القرار الذي يُحتم تواجد بدائل مختلفة يمكن اختيار بديل منها وهذا ينتج قدرة على المبادأة والابتكار.

فالممارسة الديمقراطية تتيح نوعا من الحرية للأفراد، حيث يكون العمل في إطار من التعاون والاتساق إذ يباشر أعماله من "خلال جماعية التنظيم، وذلك حتى يحدث تفاعل خلاق بين سياسات التنظيم وخططه وأهدافه، وتكون علاقات التنظيم مبنية على أساس موضوعي، بحت سواء أكانت هذه العلاقات بين القادة وأعضاء التنظيم أو بين الأعضاء أنفسهم، لا على أساس

---

[1] –علي عسكر، جعفر بعقوب العريان: **السلوك البشري في مجلات العمل**، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1982، ص54.

شخصي فتكون الجزاءات الصادرة عن القيادة ثوابا أو عقابا، على أساس حقائق عقلية منطقية"[1]

أي اعتبار العامل قوة وعنصر حيوي من عناصر الإنتاج ولا ينظر إليه باعتباره سلعة أو آلة في التنظيم.

إلا أن ميشلز أوضح أن الديمقراطية الحقيقية مطلب عسير التحقيق في التنظيمات كبيرة الحجم، خاصة إذا كانت هذه الديمقراطية تعني مشاركة كل أعضاء التنظيم في العمل السياسي المتعلق بإصدار القرارات، "فمشاركة هؤلاء الأعضاء مستحيلة فنيا، لان الكثير منهم ينتمون إلى طبقتي العمال وصغار الموظفين، فضلا على أن كثيرا من مشكلات التنظيم تنطوي على تعقيد يفترض ضرورة وجود معرفة متخصصة وتدريب فني لا يتوافر لدى هؤلاء العمال والموظفين"[2].

المطلب الثاني: تنمية مفهوم رأس المال البشري

تمنح المؤسسات أو المنظمات الناجحة للعنصر البشري عناية خاصة أكبر من أي شيء آخر. وهذا البعد يحتاج إلى اهتمام ورعاية وجهد وإدارة ذات رؤية تتجه نحو احترام العنصر البشري واعتباره أهم عنصر من عناصر الإنتاج، ويرى Tom Peters و Waterman في البحث عن التميز، "بأن الشركات المتميزة يشيع فيها أكثر ما يشيع؛ احترامها للإنسان، وتقديره فوق كل شيء آخر. وهذا الاعتقاد لا ينشأ تلقائياً، ولا صدفة، إنما يحتاج إلى جهد مضنٍ ومساندة، ودعم من قبل محاور الشركة الأساسية مثل: نظام الشركة ونمطها الإداري وقيمها، وكل

---

[1] –إبراهيم عبد العزيز شيحا: مرجع سابق، ص313

[2] –السيد الحسيني: مرجع سابق ، ص. ص 62.63

بعد فيها يجب أن يعّزز البعد الآخر من أجل تحقيق نتائج غير عادية من خلال أناس عاديين"[1].

هذه الاعتبارات هي فقط التي تصنع مؤسسة بأفراد يمتلكون قراراتهم ويعملون بحماس ورغبة ويعملون بانتماء وشعور بأن المؤسسة مؤسستهم وأن الواجب واجبهم وأن المسؤولية مسؤوليتهم. ويرى Argyris "أن كثيرا 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 الإنساني في المؤسسة"[2]. ولكن المؤسسات المتميزة تفعل بالتأكيد شيئاً مغايراً فتعمد منذ نشأتها إلى إيلاء الجانب الإنساني كل اهتمام من خلال برامج التدريب والحوافز والمساواة الاجتماعية وتوفير بيئة الأسرة والتواصل المستمر وسياسة الباب المفتوح والاحتفال بالمبدعين، ومنح الجوائز لهم.

من جهة أخرى، يؤكد الرشدان مستشهداً ببعض الدراسات الغربية حول أهمية رأس المال البشري، من ناحية اقتصادية، فيقول: "وقد استخدم بسكاروبولص (G. Psacharopaulos) درجات الإعادة للنفقات التعليمية لمختلف مراحل التعليم، في حساب العائد الاقتصادي للتعليم لثلاثين بلدا في أوروبا الغربية وأمريكيا الجنوبية والشمالية وآسيا وأفريقيا، تختلف فيما بينها في مستوى النمو الاقتصادي، وقد توصل من خلال ذلك إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد على أن

---

[1] –Pfeffer, J: **Competitive Advantage through People**, Harvard Business School Press: Boston, 1994,p250

[2] –Argyris, C., Empowerment: **The Emperor's new Clothes**, Harvard Business Review May–Jun, 1998 p105.

الاستثمار في رأس المال البشري يعطي مردودا أفضل من الاستثمار في رأس المال المادي"[1].

المطلب الثالث: تعزيز روح الانتماء و الولاء لدى الأفراد

كيف تصنع المنظمة الولاء في أنفس العاملين ؟

ليس بصعب على أية منظمة الاهتمام بعامليها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية ، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف ، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر ، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظمتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من ولائهم لمنظمتهم، ويؤكد ديمومة واستمرارية ونجاح المنظمة في عملها وإنتاجها.

إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الانتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التدليل ، ولكنه عندما يطلع على حجم الإنتاج والانتشار والأرباح سيجد 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 (الراتب) ، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له

---

[1]– عبد الله الرشدان: **اقتصاديات التعليم** ، دار وائل للنشر، عمان ،2001 ، ص27.

نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة ، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات :

– الراتب التقاعدي

– برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.

– مكافئات المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والإنتاج .

– برامج الخدمات الاجتماعية .

– مشاريع الإسكان للموظفين .

– 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 المتنوعة .

- تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين:

وذلك في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين .

- التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين:

من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم ، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية ، فتسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا .

- حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب:

وذلك بالتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين ، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع ، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها .

- زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر

حاجز الفروقات الاجتماعية ، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد .

- التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها ، من ناحية التمسك بهم ، ومنحهم حقوقهم الكاملة و مساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج مدروسة ومخططة وذلك

لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أموراً عديدة منها على سبيل المثال :

- ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم .

– ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي.

– سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عامليها وتعايشهم مع أعمالهم بشكل اندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.

– سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة .

– طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقه .

– خسارة بالعلاقات الإنسانية التي كونها الموظف الكفء السابق مع بقية العاملين والتي من الأهمية بحيث يمكن اعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره .

– خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق إلى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها إلى المنظمة الجديدة إضافة إلى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.

– عدم استقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج إلى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي .

لو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدر فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفء؟؟ وتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى حقيقية اقتصادية وإدارية ؟ وعندها ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة أحدهم .

إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو

لشخص المنظمة أجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات بأقصى ما يمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين ، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله.

المطلب الرابع: ترسيخ فكرة العدالة، وخلق ثقافة المواطنة التنظيمية

يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكاتهم في العمل.

إذ يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها :"الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم و التهديد 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"[(1)].

كما تنبع أهمية ترسيخ فكرة العدالة التنظيمية من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية

---

[1] عمرو محمد أحمد عواد: **تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية** ، مجلة البحوث الإدارية ، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003 ، ص12

وخاصة منها التي تمس الأفراد مباشرة، والتي من أهمها ما يلي[1]:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية

-التواكل الاجتماعي

-ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء

-الثقة بالمشرف والثقة بالتنظيم ككل

-كمية وجودة الإنتاج

-الدافعيـة

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 الرضى، 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:

- فعالية الأداء

-تنمية شعور الفرد بالانتماء

-الاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته

لذلك نجد أن العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تتمثل في:

---

[1] عمرو محمد أحمد عواد: المرجع السابق، ص 13

- حساسية الفرد للإنصاف

-بيئة العمل

-العلاقات بين الأفراد في نفس المستوى وبين الأفراد ومسؤوليهم

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، والحالة الاجتماعية، والجهود المبذولة، والتعليم، والمهارة المطلوبة، ومدة الخدمة وغيرها)، مع مخرجاته والمتمثلة في (المكافئات والأجر والترقية الاجتماعية، والسلطة وغيرها)، وقد تتعدى إلى مقارنة مخرجات الأفراد فيما بينهم لذلك هناك عدة معايير للحكم على العدالة بمختلف أبعادها، فمثلا بالنسبة لعدالة التوزيع يمكن استخدام عدة معايير لتحديد ما إذا كانت النواتج عادلة أم لا، وتتمثل تلك المعايير فيما يلي[1]:

- معيار الإنصاف

- معيار التساوي

- معيار الحاجة

- معيار التوافق مع القانون أو السياسة الاجتماعية

- معيار الاتساق مع مكانة الفرد في الحياة

---

[1] -Dennis.W .Organ: **The motivational basis of organizational citizenship behavior**, Research in Organizational Behavior, Jai presse goc, sp (1990). p12.

أما فيما يخص معايير الحكم على عدالة الإجراءات فيمكن استخدام عدة معايير للحكم على ما إذا كانت إجراءات عملية التوزيع عادلة أم لا، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي[1] :

- معيار توازن مدخلات القرار
- معيار توازن قوة القرار
- معيار الضبط
- معيار الثقة
- معيار التمثيل
- معيار القابلية للتصحيح
- معيار الحيادية
- معيار التفاعل
- معيار الاتصال في اتجاهين

إن تعزيز فكرة العدالة تخلق ثقافة لدى الأفراد تخدم أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة حيث إحساس الفرد بالعدل والمساواة يعطيه ثقة في نفسه تجاه منظمته، وبالتالي يدفع هذا الإحساس العامل إلى السلوك التطوعي الاختياري سواء في مساعدة الآخرين في 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 "بأنه سلوك تطوع اختياري لايندرج

[1] –Dennis.W .Organ op cit, p43

تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها"[1].

[1] – Dennis.W .Organ op cit, p72

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الاستبعاد التنظيمي وذلك بالتطرق إلى مختلف أبعاده وأشكاله في التنظيمات، حيث تبين لنا انه لا يختلف عن الاستبعاد الاجتماعي ، فهذا الأخير هوظاهرة اجتماعية موجودة في المجتمع بصفة عامة أو على المستوى الماكرو ، أما الأول فهو ظاهرة تنظيمية يظهر في التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية، كما تعرفنا على ماهية الآليات المتخذة لمحاربتها

الجانب الميداني

الفصل الخامس

خطة الفصل

تمهيد

المبحث الأول: المقاربة النظرية

المبحث الثاني: منهج و تقنيات الدراسة

المبحث الثالث: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الرابع: طريقة اختيار العينة

المبحث الخامس: خصائص عينة الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الأسس المنهجية للدراسة الميدانية والذي سنتعرض فيه إلى المقاربة السوسيولوجية، وهي عبارة عن نظرية علمية تساعدنا على التحليل وبناء الموضوع حتى يكتسب طابعه العلمي، كما تمّ الاعتماد على جملة من الوسائل والتقنيات وجمع المعطيات، منها اختيار العينة وتحديد حجمها ونوعها والتي تضم موظفي المديريات الولائية لولاية المسيلة، و التعريف بها من حيث الفئات المهنية السوسيولوجية و تاريخ الإنشاء و التعريف القانوني بهياكلها، و كذا عدد المصالح والمكاتب ، كما اعتمدت الدراسة على مناهج وتقنيات بواسطتها يسهل علينا تحليل بيانات الفرضيات والتعليق على النتائج.

المبحث الأول: المقاربـة النظرية

لقد تعددت المداخل النظرية في دراسة التنظيمات الحديثة وذلك راجع إلى الاختلافات العلمية والنظرية والأيديولوجية للباحثين وذلك من اجل تسهيل عملية تسيير الأفراد والجماعات داخل التنظيمات، "فالجهود التي بذلت خلال القرن العشرين كانت اغلبها تركز على وصف ظاهرة السلطة أو من اجل إيجاد حلول فعالة لممارستها، فمنهم من اعتمد الخصائص البنيوية للتنظيم وآخرون اعتمدوا على الخصائص الوظيفية التي يقوم بها التنظيم، والبعض الآخر راح يحلل الاستراتيجيات التي يضعها الفاعلون داخل بنيات التنظيم، إلى غير ذلك من المداخل التي اعتمدت على بحوث وتحقيقات ميدانية"[1].

إلا أننا نرى أن من أهم مقاربة أو مدخل نظري يجب الاعتماد عليه في دراسة موضوع ممارسة السلطة والاستبعاد التنظيمي هو المدخل الذي يتناول سلوك الأفراد في إطاره الاجتماعي وهو مدخل العلاقات الإنسانية، الذي يفسر سلوك الفاعلين داخل التنظيم في ضوء العلاقات الرسمية وغير الرسمية المتبادلة بينهم، حيث يعتمد على فكرة مؤداها أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد.ومن ثم فان دراسة الأفراد ودوافعهم وأنماط سلوكهم والعلاقات الشخصية المتداخلة هو المدخل السليم لدراسة الإدارة.

ويعتمد رواد هذه المدرسة على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزهم ويدفعهم للعمل ويتفاوت هؤلاء الرواد في دراسة سلوك الأفراد فمنهم من يعتمد على علم النفس في تفسير هذا السلوك بينما يعتمد البعض الآخر على علم النفس الاجتماعي بافتراض أن الأفراد يعملون مع بعضهم البعض كجماعات لغرض أهداف الجماعة.

---

[1] –Pierre collerette: **pouvoir leadership et autorité dans les organisations**, presses de l'université de Québec, 1995,p60

وقد اهتم هذا الاتجاه بصفة خاصة بتطوير بناء منظم ومتكامل من المعرفة يسعى إلى تفسير سلوك الإنسان في التنظيمات مهما كانت مكانته في التسلسل الهرمي للتنظيم، وإذن فالعلاقات الإنسانية يقصد بها ذلك الاتجاه المحدد في الدراسة، الذي لا يعالج موضوعات من منظور التعقل والرشد فقط، بل يؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، فينظر إلى الفرد لا بوصفه عضوا في تنظيم عقلي رشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية، ظهرت في موقع العمل تلقائيا .

ويعتبر (التو مايو) أمريكي من أصل استرالي كان أستاذا لبحوث العلاقات الصناعية بكلية إدارة الأعمال في جامعة (هارفارد) ،من أوائل من تزعم حركة العلاقات الإنسانية من خلال ما قدمه هو وزملاءه من مساهمات رائدة أمكن التوصل إليها من سلسلة التجارب الشهيرة في مصانع (الهاوثورن) التابعة لشركة (ويسترن إلكتريك)، كما تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية وانفردت عن غيرها باهتمامها بالقيادة والروح المعنوية لدى العاملين فقد ربطت لأول مرة بين الإنتاجية وأساليب القيادة ورفع الروح المعنوية.تقوم هذه المدرسة على افتراض أن مطالب الفرد و المنظمة متطابقتان ونتج عن ذلك عدة نماذج للقيادة تناولها عدد من العلماء والباحثين أمثال لكرت رنسيس، وابرهام ماسلو، وفردريك هرزبرق وغيرهم.

وقد بينت البحوث أن تدريب المشرفين على القيادة الديمقراطية غالبا ما لا يحقق نجاحا ملحوظا نظرا للمقاومة التي تبديها الجماعات الأولية في هذا المناخ التنظيمي، "ومن ثم فمن الضروري أولا أن يصاغ بناء التنظيم وفقا لأسس العلاقات الإنسانية، فتتحقق اللامركزية وتتوافر المشاركة في اتخاذ القرارات، وان يكون البناء في جوهره انعكاسا للتساند المتبادل بين الجماعات الاجتماعية، بدلا من كونه بناء هرمي مجرد للسلطة، وبالتالي يتعين أن يتبنى التنظيم سياسة جديدة فيما يتعلق

بتفويض السلطة ونطاق المراقبة، بحيث تسمح هذه السياسة بوجود اتصالات قوية بين الجماعات المختلفة"[1].

ومن جهة أخرى انه لا ينبغي إغفال أعمال ماكس فيبر التي ما زالت تثير اهتماما متزايدا في شتى المجالات السوسيولوجية حيث يعتبر السلطة مفهوم يرتبط بمجموعة من المؤسسات وهو مرتبط بما يصطلح عليه بالعنف المشروع و يحدد ماكس فيبر القوة بأنها طريقة أو فرصة الفرد بأن يفرض إرادته على الأخر و جعل هذه الإرادة تنتصر في قلب العلاقة الاجتماعية و يحدد السيطرة بأنها فرصة مصادفة أشخاص مستعدين للخضوع و الطاعة، ففي كل سيطرة سلطوية هناك علاقة أساسية بين طرفين حاكم و محكوم و هناك أسباب متعددة تتحكم في هذه العلاقة مثل : الاحترام والخوف والمنفعة والانتصار والعرف.

هناك ثلاثة أنواع نماذج للسيطرة المشروعة في نظر ماكس فيبر؛ الأولى هي السيطرة الشرعية ذات طابع عقلي تقوم على أساس الاعتقاد بصحة و شرعية السيطرة داخل المؤسسات، لأن من يمارس هذه السلطة يمارسها طبقا للقوانين فهي ذات طبيعة عقلانية مبنية على الاعتقاد في مشروعية السيطرة و في شرعية الممارسين لهذه السيطرة، وهذا ما يتطابق مع موضوعنا في العلاقة القائمة بين الرئيس ومرؤوسه، والثانية هي السيطرة العرفية وتقوم على أساس الاعتقاد بقداسة الأعراف السائدة فهي ذات طبيعة تقليدية لأن من يصل إلى السلطة يصلها بفضل العادات والتقاليد القديمة المبنية على المعتقدات والأعراف أما الثالثة والأخيرة فهي السيطرة الكاريزمية أو الروحية تتميز بالقوة الخارقة والخاصة المقدسة لشخص الزعيم وبالنظام المبني على هذه القداسة التي تدفع الأعضاء إلى التسليم بالقيمة الخارقة لرجل أو لفرد يتميز بهذه السلطة.

---

[1]– محمد علي محمد: **علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1986 ص 155

أما فيما يخص مفهوم الاستبعاد فهو يعد أحد المفاهيم السوسيولوجية الحديثة التي تعبر عن أوضاع الفئات الاجتماعية التي لا تشارك في الأنشطة الأساسية للمجتمع الذي تعيش فيه وتحرم من الاندماج داخل نسيج المجتمع المحيط بها وفق أكثر التعريفات اتفاقاً وتوافقاً بين المهتمين بالاستبعاد الاجتماعي .

ويُعتبر عالم الاجتماع الشهير انتوني غيدنز رائداً في تطوير مفهوم الاستبعاد، إذ وجد أن صعود إحدى كفتي الميزان الاجتماعي يكون غالباً على حساب الأخرى، كما ميّز بين الاستبعاد الاختياري أو ما أطلق عليه "ثورة جماعات الصفوة"، التي تختار بملء إرادتها طريقة في العزلة تليق بمن يقفون في أعلى سلم الثروة، وبين العزلة الإجبارية التي يخضع لها الراقدون في القاع.

بيد أن تحديد معنى الاستبعاد، يتطلب تمييزاً أفضل بينه وبين الفقر، فالأول يتعلق بالحرمان من حقوق تدخل في صلب التعاقد الاجتماعي، وبالحرمان كذلك من حق المشاركة في اتخاذ القرار وصناعة المصير، أما الثاني فيرتبط عموماً بالإخفاق الاقتصادي وأزمات التنمية، ولو انه يتصل أيضاً بسوء السياسات وبالقرارات التي تتخذ تحت تأثير جماعات الضغط .بالتالي هناك علاقة لا يمكن تجاهلها بين الإقصاء الاجتماعي ومسائل حساسة عديدة لها طابع اقتصادي وسياسي في آن واحد، كالتمييز وعدم المساواة ونقص قنوات المشاركة، والاستقرار، فالمستبعدون يجدون أنفسهم غالباً عالقين في مصعد سياسي معطل، ولا يرون مناصا بعد حين من أن يطرقوا الأبواب بقوة، وبعد فترة أخرى سيقدمون على تحطيم الأبواب من دون أن يتمكن أحد من ردعهم.

في دراستنا هذه لا تختلف المفاهيم التي استعملها انتوني غيدنز على المفاهيم المستعملة حيث عالجنا الاستبعاد على مستوى الميكرو، أي في التنظيمات الاقتصادية والاجتماعية التي هي جزء من المجتمع ككل ينطبق عليه ما ينطبق على الكل.

من هذا المنطلق جاءت الخلفية التي انطلقنا منها لدراسة هذا الموضوع كون المناخ التنظيمي لا يكون مناخ ايجابي إلا في ظل نمط سلطة ديمقراطية وتفاعل بين أعضاء التنظيم يعمل على تحريك دوافع العاملين من اجل القيام بأعمالهم وإحساسهم بالولاء لمنظماتهم.

المبحث الثاني:المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الاول: منهج الدراسة

للقيام بأي بحث علمي منظم لا بد من الاعتماد على منهج معين ، وإتباع خطوات منهجية للوصول إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة ، فالمنهج هو " الأساليب والمداخل المتعددة للباحث ، التي يستخدمها في جمع البيانات اللازمة في بحثه ، والتي يصل من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو تنبؤات"[1]

وتوجد مجموعة من المناهج المتبعة في البحوث وهي تختلف باختلاف المواضيع ، لأن طبيعة الدراسة تفرض المنهج الذي يجب استخدامه ، ولما كان الهدف من موضوع دراستنا الكشف عن أنماط ممارسة السلطة التنظيمية ، ارتأينا أن أنسب منهج يمكن تناول الدراسة من خلاله هو المنهج الوصفي الذي يساعد على التوصل إلى معرفة دقيقة لعناصر الظاهرة أو الحالة المدروسة سواء في وصفها الفيزيقي أو خصائصها المادية أو المعنوية .

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا ، أو تعبيرا كميا فالأول يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع

---

[1] – لويس كوهين : **مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية** ، ترجمة كوثر حسين كوجك ، طبعة 1،دار العربية للنشر ، القاهرة ، مصر ، سنة 1990 ، ص :62.

الظواهر المختلفة الأخرى.[1]

مما سبق فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو "**المنهج الوصفي التحليلي** "، الذي يقوم عل تجديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه، وبالتالي إلى نتائج قابلة للتعميم[2]، نحاول من خلاله إلى جمع البيانات، وتصنيفها وتدوينها، وتحليلها وتفسيرها، من أجل محاولة قياس ومعرفة العوامل المؤثرة على إحداث الظاهرة موضوع الدراسة، ومحاولة استخلاص النتائج، ومعرفة كيفية تشكيل المعايير الموجهة للسلوك التنظيمي للظاهرة الثقافية موضوع الدراسة. [3]

حيث يتم استخدام هذا المنهج بتجميع المعطيات الميدانية، بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية لمعرفة الممارسات السلطوية من وجهة نظر المرؤوسين، كذلك لمعرفة مدى استبعدهم او احتواءهم وفق هذه الممارسات .

المطلب الثاني: المصادر والأدوات وتقنيات جمع البيانات

اعتمدنا على مصدرين أساسين لجمع المادة العلمية.

- **مصادر جمع المادة العلمية النظرية :**

تشمل المناجد ، المعاجم ، الكتب العلمية المختلفة ، والرسائل الجامعية.

- **أدوات جمع المادة العلمية الميدانية :**

ا.الاستمارة :

---

[1] – عمار بحوش ، محمود الذنيبات : **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**_.ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 1995 ، ص :129.

[2]–عثمان حسن عثمان: **المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية**، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 24.

[3]– المرجع نفسه: ص 29 (بتصرف).

تعتبر الاستمارة تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد ، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية ، وهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجَّه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة.[1]

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على تقنية الاستمارة ، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على المبحوثين لملأها، وقد تم بناء الاستمارة وفقا للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث، واحتوت على اربع محاور تضمنت تسعة وثلاثين سؤالا، احتوى المحور الأول على البيانات الشخصية لوصف عينة الدراسة من حيث السن والجنس والرتبة والمستوى التعليمي و الأقدمية في العمل ، ممثلة في الأسئلة من السؤال رقم01 إلى السؤال رقم 05 . أما المحور الثاني والممثل بالأسئلة من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 19 والتي تندرج تحت محور اتخاذ القرار وظاهرة الاستبعاد .أما محور الثالث عملية الاتصال وعلاقتها بالتهميش فيندرج تحت الأسئلة من السؤال رقم 20 إلى السؤال رقم 28 ، اما المحور الرابع فيتمثل في الاسئلة من 29 الى 39 والذي يتمحور حول الرقابة والتمكين.

وقد روعي في بناء الاستمارة التسلسل المنطقي للأسئلة وسهولة تحديد الإجابة الملائمة للسؤال ، والتقليل من عدد أسئلة البحث لمستوى لا يُخل بمتطلبات البحث من جهة ولا يدفع المبحوث للملل والتشتت الذهني من جهة أخرى.

ب.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

[1] – موريس أنجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة:بوزيد صحراوي وآخرون، ط 2،دار القصبة ، الجزائر، ص204.

الحصول على بعض البيانات.

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

ج.الملاحظة:

"تستخدم الملاحظة في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو المقابلة"[1]. وقد استخدمنا الملاحظة كأداة مساعدة في جمع البيانات للوقوف على طريقة تعامل الرؤساء مع مرؤوسيهم.

د. المعالجة الإحصائية:

اعتمدنا في معالجة البيانات الميدانية على برنامج spss حيث تم تفريغ البيانات وفق هذا البرنامج للحصول على الجداول المطلوبة ، والاختبارات الإحصائية حيث تم استعمالنا لاختبار كاي تربيع للوقوف على مدى علاقة بعض المؤشرات المستقلة منها والتابعة.

المبحث الثالث: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الاول: التعريف التنظيمي لولاية المسيلة

هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، وتنشأ هذه الأخيرة بموجب قانون، توكل لها مهام الآتية[2] :

- السهر على تلبية حاجات ورغبات المواطنين وهذا بتأمين الحقوق والواجبات.

---

[1]– رشيد زرواتي: **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط1 ، دار هومة ، الجزائر ،2002، ص 153

[2]– المرسوم التنفيذي رقم 94/215 المؤرخ في 1994/07/23 : المحدد لأجهزة وهياكل إدارة الولاية.

- تنفيذ القوانين والتنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون ومصالح الولاية.
- تقدم الحكومة تعليمات للوالي وهو بدوره يقوم بتوجيهها لمسؤولي المديريات والأسلاك المهنية التابعة لها، وهذا ما يبعث للتطور المحلي الاقتصادي والثقافي للولاية.
- التنسيق بين مختلف الأعمال والخدمات التي تقوم بها المديريات والأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.
- في إطار تكامل وانسجام الأعمال التي تقوم بها الجماعات الإقليمية تقوم الولاية بمد يد المساعدة الدوائر والبلديات.

يتولى الوالي مهام تسيير الولاية حيث ينشط و ينسق و يراقب عمل مصالح الدولة المكلفة بمختلف قطاعات الولائية (المجتمع)، قطاع الفلاحة، الصحة، التربية، السياحة، المجاهدين، التكوين المهني ...، حيث تنشأ على مستوى كل قطاع مديرية ولائية تعرف بمثابة المصالح الخارجية للوزارة بإشراف من الوالي تدعى من بالمديريات التنفيذية، حيث يبلغ عدد المديريات التنفيذية للولاية بـ: 37 مديرية ولائية مبينة كما في الجدول التالي[1]:

[1] الموقع الرسمي لولاية المسيلة

جدول رقم (01): المديريات التنفيذية لولاية المسيلة

الرقم	اسم المديريـــــــــة	الرقم	اسم المديريـــــــــة
01	مديرية التنظيم و الشؤون العامة	20	مديرية الغابات
02	مديرية الادارة المحلية	21	مفتشية العمل
03	مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية	22	مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار
04	مديرية التربية	23	مديرية التكوين المهني
06	مديرية السكن والتجهيز العمومي	24	مديرية السياحة والصناعة التقليدية
07	مديرية التجارة	25	مديرية المنافسة والاسعار
08	مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية	26	مديرية الضرائب
09	مديرية التكوين المهني	27	مديرية املاك الدولة
10	مديرية الشؤون الدينية	28	مديرية الحفظ العقاري
11	مديرية المجاهدين	29	الوكالة الولائية لمسح الاراضي
12	مديرية الصحة والسكان	30	مديرية الموارد المائية
13	مديرية النشاط الاجتماعي	31	مديرية الاشغال العمومية
14	مديرية الحماية المدنية	32	مديرية النقل
15	مديرية الشغل	33	مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
16	مديرية الشباب والرياضة	34	مديرية البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال
17	مديرية الثقافة	35	مديرية البيئة
18	مديرية التعمير والبناء	36	مديرية الطاقة والمناجم
19	ديوان الترقية والتسيير العقاري opgi	37	مديرية المصالح الفلاحية

المطلب الثاني:عينة المديريات التنفيذية المعنية بالدراسة:

من الجدول رقم (01) يتبين أن عدد المديريات التنفيذية لولاية المسيلة 37 مديرية موزعة على مختلف القطاعات، وعليه كان اختيارنا لعينة الدراسة على مرحلتين: الأولى هي اختيارنا للمديريات التنفيذية التي تجرى فيها الدراسة نظرا لعدم قدرتنا على تغطيتها كلها، لذلك اكتفينا بنسبة 15% الممثلة لست (06) مديريات، حيث تم اختيارها عشوائيا اخذين بعين الاعتبار للمديريات الأكثر تعاونا، وقد أفرزت الزيارات الميدانية التي قمنا بها على المديريات كما في الجدول التالي:

جدول رقم (02): يبين عينة المديريات المعنية بالدراسة

الرقم	اسم المديرية
01	مديرية التنظيم والشؤون العامة
02	مديرية التربية
03	مديرية النشاط الاجتماعي
04	مديرية الشباب والرياضة
05	الإدارة المحلية
06	مديرية الصحة والسكان

المطلب الثالث: التعريف التنظيمي لعينة المديريات الممثلة

سنعرض فيما يلي التعريف التنظيمي و الهيكلي مع ذكر عدد المصالح لعينة المديريات التنفيذية للولاية المسيلة حسب القوانين التنظيمية لها، أما من الناحية البشرية فإن الموظفين المعنيين بالدراسة هم رؤساء المصالح و رؤساء المكاتب والموظفين العاديين (اعوان الادارة)، لان كل موظف في المديريات عينة الدراسة يخضع لسلطة مرؤوسيه وبالتالي فهو معرض للاستبعاد التنظيمي.

1.مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية المسيلة[1]:

تتمثل مهمة مصالح المديرية في تنفيذ كل التدابير التي تضمن تطبيق النظام العام و احترامه كما تقوم بكل عمل من شأنه أن يقدم دعما إسناديا يمكن المصالح المشتركة في الولاية من السير سيرا منتظما، وتسهر على تطبيق التقنين العام واحترامه، وتضمن مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي، وتنظم بالاتصال مع الأجهزة والهياكل المعنية العمليات الانتخابية وتتولى التسيير الإداري للمنتخبين البلديين والولائيين، وتسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية، وتطبق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص، وتدرس منازعات الدولة والولاية وتتابعها، وتسهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب إشهارها، وتتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية أو الوضع تحت حماية الدولة وتتابع ذلك.

أما الهيكل التنظيمي للمديرية فيضم ثلاث مصالح منتظمة في مكاتب منتظمة، أما من الناحية البشرية فيبلغ عدد موظفي المديرية بالولاية 40 مفصلة كما يلي[2]:

جدول رقم(03): يبن عدد موظفي مديرية التنظيم و الشؤون العامة لولاية المسيلة

الرتبة الوظيفية	العدد
رؤساء المصالح	**03**
رؤساء المكاتب	**08**
أعوان إداريين	**29**
المجموع	**40**

[1] – المرسوم التنفيذي رقم95–265 المؤرخ في06 سبتمبر 1995يحدد صلاحيات مصالح التقنين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيميها و عملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 50، الجزائر ، 1995.

[2] – أنظر الملحق رقم2 .

02.مديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة:[1]

تضم مديرية النشاط الاجتماعي مصالح مكلفة بالنشاطات الاجتماعية مهيكلة في شكل مكاتب، تطور مصالح النشاط الاجتماعي وتنفذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات المرتبطة بالعمل الاجتماعي للدولة و ترقية حركة الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي، وبهذا تكلف على الخصوص بتطبيق التشريع والتنظيم في جميع الميادين المرتبطة بالحماية الاجتماعية، وتقيم بالاتصال مع السلطات المحلية جهزا إعلاميا يتعلق بتقويم الحاجات في مجال الحماية الاجتماعية وإحصاء الفئات المحرومة، وتتعرف على فئات الأشخاص المعوقين، وتؤطر تطبيق جهاز المساعدة والدعم المباشرين لصالح الفئات الاجتماعية المحرومة أو المعوقة، وترقي وتطور جميع نشاطات الإدماج الاجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين، وتتخذ أية مبادرات على مستوى المحلي ترمي إلى التكفل بالأشخاص المعوزين أو الذين يعاونون الحرمان، وتشط وتنسق وتقوم وتنفذ برامج الحماية الاجتماعية فيما يتعلق بمساعدة الأشخاص المسنين و المحتاجين و تربية المعوقين و إعادة تربيتهم و حماية و رعاية الطفولة المحرومة من الرعاية العائلية و الأحداث المعرضين للأخطار الانحراف الخلقي، وتنفذ جميع الإجراءات التي من شأنها ترقية التعبير عن التضامن الوطني في الميدان الاجتماعي لا سيما تطوير و مساعدة الحركة الجمعوية، و تشارك في تسيير الموارد البشرية الضرورية للمؤسسات و الهياكل المتخصصة في الولاية و تسهر على توفير الحاجات من المستخدمين في أحسن الظروف، و تنظم زيارات تفتيش منتظمة إلى المؤسسات في المستويين الإداري و التربوي.

وعليه يبلغ عدد مصالح مديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة بخمسة مصالح تحتوي على

---

[1] – المرسوم التنفيذي رقم 96–471 المؤرخ في1996/12/18 يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مصالح النشاط الاجتماعي في الولاية و سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 83، الجزائر ، 1996.

مكاتب منتظمة حسب مهامها[1]. حيث يبلغ عدد موظفيها 28موظف موزعين بين رؤساء مصالح ورؤساء مكاتب وأعوان إداريين كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم(04):يبن عدد موظفي مديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة

الرتبة الوظيفية	العدد
رؤوساء المصالح	05
رؤساء المكاتب	13
أعوان إداريين	10
المجموع	28

.

03.مديرية التربية لولاية المسيلة[2]:

تعبر مديرية التربية عن أهميتها من خلال وظائفها إذ تتولى تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي و التعليم الثانوي و التكوين على مستوى قطاع التربية و تنسيقها و متابعتها، و السهر بالاتصال مع الهياكل و الهيئات المعنية على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية و الموازية للمدرسة و السير الحسن لمؤسسات التربية و التكوين التابعة للقطاع، و اعدد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم و القيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية، و جمع الإحصاءات المدرسية و معالجتها و تحليلها و القيام بكل عمليات السبر و التحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية ، و السهر على احترام تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات و التجهيزات المدرسية و التربوية، و السهر

[1] – أنظر الملحق رقم (3)

[2] – المرسوم التنفيذي رقم 90–174 المؤرخ في09يونيو 1990 يحدد كيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 24، الجزائر ، 1990.

على تنظيم و المتابعة و المراقبة التربوية لمؤسسات التربية و التكوين الموضوعة تحت وصاية و زير التربية، و السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي.

تنظم هذه الوظائف في هيكل تنظيمي يضم ستة مصالح تضم مكاتب منتظمة الوظائف[1]، أما عدد موظفي المديرية فيبلغ 90 موظف موزعين كما في الجدول التالي:

جدول رقم(05): يبن عدد موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة

الرتبة الوظيفية	العدد
رؤساء المصالح	06
رؤساء المكاتب	19
اعوان اداريين	65
المجموع	90

04. مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة[2]

تختص مديرية الشباب والرياضة للولاية بتطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها، حيث تكلف بتطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفظاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها، إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها، وترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها، وتنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب

[1] – أنظر الملحق رقم (4)

[2] – المرسوم التنفيذي رقم06-345 المؤرخ في28 سبتمبر 2006 يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة للولاية و سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 61، الجزائر ، 2006.

والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال نع المصالح والهيئات المعنية للولاية، وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعة وترقية الممارسات الرياضية النسوية، و إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية، والسهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها و تسييرها.

أما من الناحية الهيكلية فتضم ثلاث مصالح في مكاتب منتظمة، و من الناحية البشرية يبلغ عدد موظفي المديرية 55 موظف موزعين كما في الجدول[1]:

جدول رقم(06): يبن عدد موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

الرتبة الوظيفية	العدد
رؤساء المصالح	03
رؤساء المكاتب	07
أعوان إداريين	54
المجموع	55

05. مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة[2]:

تتمثل مهمة مصالح الإدارة المحلية في تنفيذ كل التدابير التي تضمن تطبيق النظام العام واحترامه كما تقوم بكل عمل من شأنه أن يقدم دعما إسناديا يمكن المصالح المشتركة في الولاية

[1] – أنظر الملحق رقم (5)

[2] – المرسوم التنفيذي رقم95-265 المؤرخ في06 سبتمبر 1995يحدد صلاحيات مصالح التقنين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيميها و عملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 50، الجزائر ، 1995.

من السير سيرا منتظما،و تعد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية، كما تسهر على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة، وتدرس و تقترح وتضع كيفيات تسيير المستخدمين المعنيين لدى المصالح المشتركة في الولاية، تدرس و تطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم، وتجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها وتوزعها، وتقوم بكل دراسة وتحليل يمكنان الولاية والبلديات من دعم مواردها المالية وتحسينها، وتضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية، وترس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية وتوافق عليها.

أما الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة فيضم ثلاث مصالح في مكاتب منتظمة، حيث يتوزع عدد موظفي المديرية كما يلي في الجدول[1]:

جدول رقم(07): يبن عدد موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة

الرتبة الوظيفية	العدد
رؤساء المصالح	**03**
رؤساء المكاتب	**08**
أعوان إداريين	**47**
المجموع	**59**

60. مديرية الصحة والسكان[2]:

تسهر مديرية الصحة والسكان على تطبيق التشريعات و التنظيمات في جميع الميادين

[1] –أنظر الملحق رقم (6)

[2] .قرار وزاري مشترك، مؤرخ في 12ماي 1998، يحدد المخطط التنظيمي لمديرية الصحة، الجريدة الرسمية رقم 38 الصادرة في 3 جويلية 1998

المتعلقة بنشطات الصحة و السكان، وهي الممثل لوزارة الصحة داخل الولاية، لها مهام مختلفة نذكر منها:

إحياء وتنسيق وتطوير وتنفيذ برامج الصحة الوطنية والمحلية فيما يخص الوقاية العامة، وحماية الأمومة والطفولة الوسط الصحي، مراقبة النمو الديموغرافي والتنظيم الأسري، وكذا المراقبة الإنجابية، السهر على احترام تسلسل العلاج بتطوير كل النشطات التي تخص ترقية العلاجات القاعدية، تطوير كل أساليب الوقاية و مكافحة الإدمان، خاصة فئة الشباب، السهر على تقسيم متوازن للموارد البشرية، المادية والمالية دون المساس بالخصوصيات الممنوحة للمدراء المحليين و مسؤولي المؤسسات الصحية، تنمية كل نشاطات التواصل الاجتماعي لاسيما االتربية الصحية، التي لها علاقة بالجمعيات الاجتماعية المهنية وكل الأطراف المعنية، الحرص على وضع تجهيزات من اجل جمع، استغلال، تحليل ونقل المعلومات الصحية المتعلقة بعلم الأوبئة و السكان.

إحياء تنسيق وتقييم عمل الهياكل الصحية، السهر على تطبيق الإجراءات المتعلقة بصيانة الهياكل و التجهيزات الصحية وضمان تأطير الهياكل والمؤسسات العمومية والخاصة، تأسيس مخططات الاستعجالات التي لها علاقة مع السلطات المعنية، والمشاركة في تنظيم وتنسيق المساعدات في حالة حدوث كوارث مهما كانت طبيعتها، دراسة ومتابعة برامج الاستثمار في إطار التنظيمات و الإجراءات السارية المفعول ومتابعة وتقييم تنفيذ البرامج المتوقفة الخاصة بتحسين التكوين لموظفي قطاع الصحة والإشراف على السير الحسن للامتحانات و المسابقات المهنية الخاصة به.

أما الهيكل التنظيمي لمديرية الصحة السكان لولاية المسيلة فيضم اربعة مصالح في مكاتب منتظمة، حيث يتوزع عدد موظفي المديرية كما في الجدول اللاحق:

جدول رقم (08): عدد موظفي مديرية الصحة لولاية المسيلة

الرتبة الوظيفية	عدد الموظفين
رؤساء المصالح	04
رؤساء المكاتب	12
أعوان إداريين	26
المجمـــــــــــــوع	42

المبحث الرابع: عينة الدراسة لموظفي المديريات التنفيذية لولاية المسيلة:

المطلب الأول:التعريف بنوع عينة الدراسة:

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات و بيانات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتمكن الباحث في اتخاذ قرار أو حكم مناسب حيالها. إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جدا لأنه يساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع. وفي بعض الأحيان فإن الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة بخصوص مشكلة أو ظاهرة قد لا يمكِّن أو يساعد على دراسة جميع عناصر المجتمع، لذلك يلجئ الباحث في مثل هذه الحالات إلى استخدام أسلوب العينة بدلا من أسلوب المسح الشامل .

وتعرف العينة على أنها "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل"[1]. حيث تعد إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة حيث أنها : "تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في

[1]– رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص 191

الموارد البشرية والاقتصادية ، وفي الوقت دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته".[1]

وتماشيا مع مقتضيات موضوع الدراسة والذي يهدف إلى الإطلاع أنماط ممارسة السلطة التنظيمية وعلاقتها بالاستبعاد التنظيمي بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة والتي نراها تتناسب مع موضوع دراستنا نظرا لان كل فرد في المؤسسة له رئيس أي يخضع لسلطة من اكبر منه رتبة وبالتالي فكل أفراد المجتمع تمارس عليه نمط معين من ممارسة السلطة فلذلك كانت العينة العشوائية البسيطة هي الأكثر تمثيلا لمجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: طريقة اختيار العينة:

بالاعتماد نسبة 50% من مجموع موظفي المديريات المعنية والممثلة للدراسة والذي عددهم 314 يكون حجم العينة 157 موزعين كما في الجدول التالي:

[1] – بلقاسم سلاطنية ، حسان الجيلالي :**منهجية العلوم الاجتماعية** ،د ط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عين مليلة ، الجزائر، 2004، ص 118.

جدول رقم (09): يوضح توزيع افراد العينة على المديريات المختارة

الرقم	اسم المديرية	عدد الموظفين	نسبة العينة	عدد العينة
01	م. التظيم والشؤون العامة	40	%50	20
02	م.النشاط الاجتماعي	28	%50	14
03	م.التربية	90	%50	45
04	م.الشباب والرياضة	55	%50	28
05	م.الإدارة المحلية	58	%50	29
06	مديرية الصحة	42	%50	21
	المجموع	314	%50	157

وبعد توزيع استمارة الاستبيان على المبحوثين تم استرجاع 145 منها، لم نعتمد 9منها لعدم اكتمال الإجابات فيها، وعليه كانت النسبة الحقيقية للمبحوثين هي: 43,31% من مجتمع البحث.

المبحث الخامس: خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .

الفئـــات	التكـرار	النسبـة
ذكـــر	107	% 79.03
أنثـــى	29	% 20.97
المجمـــوع	136	% 100

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه والتي تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ، نجد أن نسبة الذكور تقدر بـ 79.03 % من

مجموع أفراد العينة ، مقابل نسبة الإناث والمقدرة بـ 20.97 %، والتي تعتبر منخفضة مقارنة مع ميادين عمل أخرى، وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسات، ويفرضه المجتمع على افراده، حيث تعتبر المنطقة محافظة وبالتالي عمل المرأة مع الرجل في مكتب واحد غير محبذ في المجتمع، بالاضافة الى توجه الانثى الى سلك التربية والتعليم، والقطاع الصحي بكثرة.

جدول رقم (11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن .

الفئـــات	التكـرار (n)	النسبـة	مركز الفئة (x)	x×n
[20 - 30]	33	% 24.20	25	825
[30 - 40]	44	% 32.25	35	1540
[40 - 50]	37	% 27.42	45	1665
[50 - 60]	22	% 16.13	55	1210
المجمـــوع	136	% 100	/	5240

حساب المتوسط العمري للعينة = $\frac{\text{مجموع}(n \times x)}{\text{مجموع}n}$ = 38.54 يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية ، حيث نجد أعلى نسبة هي 32.25 % في الفئة العمرية بين [30–40[سنة ، تليها الفئتان العمريتان [40–50[، و[20–30[بنسبتين متقاربتين هما على التوالي 27.42 % و 24.20 % ، بينما مثلت نسبة 16.13 % وهي أصغر نسبة الفئة العمرية بين [50–60] ، والمتوسط العمري لمفردات العينة هو 39 سنة بالتقريب.

يبين لنا الجدول أعلاه أن اليد العاملة في المؤسسة ليست حكرا على فئة عمرية معينة لأننا من البيانات الموجودة في الجدول تم حساب المتوسط العمري لمفردات عينة البحث يقارب سن 39 سنة

مما يوحي أن المؤسسة تستقطب عمالها من جميع الفئات العمرية .

جدول رقم (12): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكـــــــــرار	النسبـــــــــة
متوسط	05	%3.68
ثانوي	41	%30.15
جامعي	90	%66.17
المجموع	136	%100

لدى قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة هي نسبة الجامعيين وتقدر بـ: 66.17% تليها نسبة ذوو المستوى الثانوي بـ: 30.15%، أما اقل نسبة فهم ذوي المستوى المتوسط بـ: 3.68% ، إن ما يتضح على المستوى التعليمي لأفراد العينة انه يترتب من المستوى الجامعي إلى الثانوي إلى المتوسط كون أن طبيعة المديريات ميدان الدراسة تستوجب وجود موظفين لهم قدرات علمية تؤهلهم بان يقوموا بهام تتطلب القراءة و الكتابة و القدرة على تحليل القوانين و التسيير و اتخاذ القرار و الإشراف

جدول رقم (13): يبين توزيع العينة حسب الرتبة

رتبة المبحوث	التكـــــــــرار	النسبـــــــــة
عون اداري	100	%73.53
رئيس مكتب	26	%19.12
رئيس مصلحة	10	%07.35
المجموع	136	%100

من السابق أعلاه يتضح أن اكبر نسبة هم الأعوان الإداريين بـ: 73.53% ، تليها 19.12% تمثل رؤساء المكاتب، ثم نسبة 07.35% تمثل رؤساء المكاتب، تباين هذه النسب يبين الطابع الإداري للمؤسسات ميدان الدراسة مما يحتاج إلى الكثير من أعوان الإدارة .

جدول رقم (14): يبن توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

الاقدمية في العمل	التكـــــــــرار	النسبـــــــــة
اقل من 5 سنوات	46	%33.83
[5- 10[	19	%13.97
[11 – 15]	10	%07.35
اكثر من 15 سنة	61	%44.85
المجمـــوع	136	%100

من البيانات المدونة في الجدول يتضح لنا أن 44.85% من العينة لهم أقدميه في العمل تفوق 15 سنة، 33.83% لهم خبرة اقل من خمس سنوات، ثم تليها 13.97% خبرته لا تقل عن خمس سنوات ولا تتعدى الإحدى عشرة سنة، وفي الأخير نسبة 07.35% التي لها أقدمية محصورة بين]11-15] .

الملاحظ من هذه البيانات أن النسبة الأكبر هي التي تفوق خبرتها المهنية الخمسة عشر سنة، مما يدل ان المؤسسات ميدان الدراسة تعمد في أعمالها على ذوي الخبرة، فالاستمرار لمدة طويلة في نفس المؤسسة يحقق الاستقرار للموظف والمؤسسة في نفس الوقت، لكن يكسب ذلك الموظف سلطة اكبر نفوذ ،كثر، لذلك فقد يستعمل تلك السلطة وذلك النفوذ لصالح أو ضد الموظفين الأقل منه خبرة ومرتبة، خاصة وان الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات لهم نسبة مرتفعة أيضا، هذا ما

سنعرفه لاحقا.

كذلك نفسر ارتفاع نسبة الذين لهم اقدمية تفوق 15 سنة لتمسك هؤلاء الموظفين بوظائفهم وذلك حسبهم راجع لنظام الترقية الذي يتم غالبا حسب الأقدمية، وتطرقنا للترقية في تحليلنا لبيانات هذا الجدول كونها وبجميع أشكالها تعتبر بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته المهنية وحافزا ماديا ومعنويا يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والاستمرارية بالمرافق العمومية، وكونه له صلة مباشرة بالقرارات الإدارية التي تصدر عن المسؤولين في مختلف الرتب، كما تبين النظريات والدراسة الميدانية أن نظام الترقية القائم على معياري الجدارة و الأقدمية هي أكثر النظم تحقيقا لرضاء العاملين وذلك لكثرة مزاياه وقلة سلبياته. وبالتالي هي أحد أهم عوامل الرضاء الوظيفي التي تدفع الموظف لأداء أفضل، حيث يمثل نظام الترقيات أحد محفزات الأداء في المنظمات، فليس الأجر هو ما يسعى إليه الموظف، وإنما تحقيق مكانة اجتماعية وإستراتيجية أفضل في مجتمعه، فالترقية تعزز الاحتواء و تساهم في التقليل من الاستبعاد.

أما بالنسبة إلى الفئة الثانية التي تقل خبرتهم عن خمس سنوات فنفسرها على ان المؤسسات تلجأ إلى تشبيب موظفيها وذلك من خلال عمليات التوظيف المستمرة، وفي ظل توفر اليد العاملة ذات مستويات تعليمية عالية، وهذا ما لاحظناه سابقا.

الفصل السادس

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

المبحث الرابع: نتائج الدراسة

المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأول

جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين المشاركة في صنع القرار وجو العمل السائد

الحالة النفسية للعمل / المشاركة في صنع القرار	بارتياح		توجد توترات		المجموع	
يناقش الأمر معك	52	% 75.0	18	% 25.0	70	% 100
يستشيرك دون الأخذ برأيك	09	% 57.1	06	% 42.9	15	% 100
يقرر دون ان يستشيرك	20	%39.1	31	% 60.9	51	% 100
المجمـــوع	81	% 59	55	% 40.3	136	% 100

اختبار كاي تربيع: كاي تربيع المحسوبة Q^2=7.176 بدرجة حرية:rf=2 ، و كاي تربيع المجدولة:X^2=5.99 عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال البيانات العامة في الجدول أعلاه والتي نهدف من خلالها إلى تبيان العلاقة بين عملية صنع القرار ونمطها السائد ومناخ العمل السائد ، نجد الاتجاه العام لأفراد العينة يحسون بأنهم يعملون بارتياح بنسبة 59.7%، فيما 40.3% أجابوا بان هناك توترات في ميدان العمل .

أما على المستوى الجزئي فان أعلى نسبة هي 75.0% من فئة الذين أجابوا بان المسؤول يناقش الأمر معهم قبل أن يتخذ القرارات يحسون بارتياح في حين يمارسون مهامهم، تليها نسبة 60.9% ممن يرون أن مسؤوليهم يقررون من دون أن يستشيروهم يحسون بتوترات وخاصة مع رؤسائهم، ثم تليها 57.1% ممن يرو أنهم يستشارون دون الأخذ برأيهم مرتاحون في حين أن نسبة 42.9% منهم غي مرتاحون، أما اقل النسب هي 39.1%، 25.0% وهم يمثلون على التوالي الذين يرون أن رؤسائهم يقررون دون أن يستشيروهم وهم مرتاحون، وفئة الذين يشاركون في صنع

القرار وهم غير مرتاحون.

لدى قراءتنا لهذا الجدول نجد أن أعلى نسبة 75.0% ممن أجابوا على انه هناك مشاركة في صنع القرار تتم من خلال مناقشة البدائل مع رؤسائهم للوصول إلى قرارات تخدم المنظمة والأفراد معا يعطي شعور بالارتياح لدى العاملين، ويولد إحساس بعدم التهميش الذي هو مؤشر من مؤشرات الاستبعاد، وهذا دليل على أن المشاركة تصنع لدى المشارك قناعة وولاء وتعاونا والتزام. كما أن إتاحة فرصة المشاركة لدى العاملين تمكن من تقليص الفجوة بين العامل و الإدارة، لذلك فان المشاركة في صنع القرار تعني عدم تهميش العاملين من الحياة التنظيمية، وان هذا النمط هو نمط ديمقراطي في صنع القرا، وفي المقابل هناك 25% من هذه الفئة يرون انه هناك توترات وعدم ارتياح، وهذا قد يكون راجع لعوامل أخرى كنظام الحوافز، أو الصراعات الشخصية والتنظيمية.

أما ثاني أعلى نسبة 60.9% فهي فئة الذين يرون مسؤوليهم يقررون دون أن يستشيروهم في ذلك وهم لا يشعرون بارتياح في ميدان عملهم، يفسر هذا على أن هذا النمط في صنع القرار يعمل على تهميش الرؤساء لمرؤوسيهم مما يخلق نوع من التوترات بينهم ينتج عنها عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وفى هذا النمط ينفرد القائد بسلطة اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة بإرادته المنفردة دون مشاركة من المرؤوسين حيث يقوم بإجبار مرؤوسيه على تنفيذها، وهو بهذا يعمل على استبعادهم من المشاركة، وهذا هو النمط الاتوقراطي في اتخاذ القرار، وفي المقابل تمثل نسبة 30.1% من هذه الفئة مرتاحون في أماكن عملهم وقد فسرنا ذلك بحصول هؤلاء على مزايا أخرى تجعلهم يحسون بالارتياح وذلك من خلال تحقيق رغباتهم الشخصية من خلال استغلال المنصب وهذا ما لاحظناه خلال زياراتنا لهذه المؤسسة، بالإضافة إلى ما هو معروف في مثل هذه المؤسسات من استغلال لمناصبهم في تعاملهم مع الذين لهم علاقة بها.

أما الفئة التي ترى أصحابها أن مسؤوليهم يستشيروهم دون الأخذ برأيهم فنسبهم متقاربة بالنسبة

للإجابة على وضعهم النفسي في أماكن عملهم، وهذا أمر طبيعي فقد تختلف قراءة هذه المشاركة من فرد إلى آخر لان المشاركة في صنع القرار لا يعني بالضرورة الأخذ برأي من يستشار وهي مع ذلك تعتبر نمط من أنماط الديمقراطية التنظيمية.

إذن هناك علاقة بين عملية صنع القرار من خلال مشاركة العاملين لمرؤوسيهم والاستبعاد التنظيمي من خلال التهميش في مقابل الاحتواء، وهذا ما أثبته اختبار كاي تربيع حيث وجدنا Q^2 المحسوبة اكبر من X^2 المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05، بمعنى انه هناك علاقة بين المتغيرين.

جدول رقم(16):يوضح العلاقة بين طريقة تعامل الرئيس مع آراء المرؤوسين، وطبيعة العلاقة بينها

علاقة المرؤوس بالرئيس / فسح المجال لإبداء الرأي	ليست هناك خلافات		هناك خلافات		المجموع	
يفسح المجال للإبداء برأيي	48	% 53.7	42	% 46.3	90	% 100
لا يفسح المجال للإبداء برأيي	09	% 19.0	37	% 81.0	46	% 100
المجمـــوع	57	% 41.9	79	%58.1	136	% 100

اختبار كاي تربيع: كاي تربيع المحسوبةQ^2=6.832 بدرجة حرية rf=1، و كاي تربيع المجدولة X^2=3.84 عند مستوى الدلالة 0.05.

يبين الجدول أعلاه مدى فعالية الطريقة التي يتعامل بها الرئيس مع مرؤوسيه في التعامل مع الأفكار والآراء التي تطرح من قبلهم وعلاقتها بطبيعة العلاقة بينهم، فكانت البيانات المحصلة كمايلي:

على المستوى العام مثلت أعلى نسبة 58.1% ممن أجابوا انه هناك خلافات مع رؤسائهم، مقابل 41.9% أجابوا بأنه لا توجد خلافات بينهم، أما على المستوى الجزئي فان أعلى نسبة والتي تقدر بـ:81.0% من فئة الذين يرون أن رئيسهم لا يفسح المجال أمامهم للإبداء بآرائهم يقرون بأنه هناك خلافات تطبع العلاقة فيما بينهم، في المقابل 19.0% منهم يرون انه لا توجد خلافات، أما ثاني أعلى نسبة فهي تمثل فئة الذين يرون أن رئيسهم يفسح المجال أمامهم للإبداء بآرائهم ليست لديه خلافات معهم بنسبة 53.7% مقابل 46.3% يرون انه هناك خلافات. فبما يمكننا تفسير هذه النتائج سوسيولوجيا؟

على الرغم من تقارب النسب على المستوى العام بين من يرون انه هناك خلافات مع رؤسائهم من عدمها إلا انه هناك تفسير لها على المستوى الجزئي، حيث تمثل 81.1% أعلى نسبة من فئة الذين يرون أن مسؤوليهم لا يفسحون المجال لهم في النقاش وطرح الأفكار والآراء التي يطرحونها ترى أن هنا خلافات بينهم، وهذا يفسر نتائج هذا النمط في ممارس السلطة من قبل الرؤساء تكون العلاقة فيه بين الرئيس والمرؤوس علاقة جافة تتضمن قيام الأول بإصدار الأوامر، أما الثاني فهو مجبر على التنفيذ فلا مجال بعد ذلك لتبادل وجهات النظر أو الأخذ و الرد والمناقشات، وهذا ما يولد بعض الخلافات التي لا سبيل لحلها في ظل هذا النوع من التعامل حيث تتسع الهوة بين الطرفين ويحس الفرد بالإقصاء والتهميش من المشاركة في مختلف القرارات باعتبار أن اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية حسب هربرت سيمون، في حين أن نسبة 19.0% تصرح بأنه لا توجد خلافات وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالأولى.

أما فئة الذين يرون أن رؤسائهم يتيحون لهم الفرصة في النقاش وطرح الأفكار تجيب 53.7% بأنه لا توجد خلافات بينهم وهذا راجع إلى أن النقاش وطرح الأفكار تفتح المجال لحل المشاكل العالقة فيما بينهم وإيجاد حلول لمختلف القضايا هذا ما يعطي ثقة اكبر للعاملين ويحفزهم على

طرح الأفكار والآراء التي تخدمهم وتخدم المنظمة، مما يعزز العلاقة بين مختلف أعضاء التنظيم، ويتيح نوعا من الحرية للفرد وهو يعمل في إطار من التعاون والاتساق إذ يباشر أعماله من خلال جماعية التنظيم، وهذا ما يعطي شعور للفرد بأنه جزء من الجماعة (التنظيم) وبالتالي احتوائه.

في حين أن فتح النقاش وإعطاء الحرية الزائدة قد لا تخدم هذا النمط من السلطة كون الاختلاف في الرأي مع الإصرار عليه يولد صراع بين الأطراف وبالتالي خلافات بين الرؤساء ومرؤوسيهم، وهذه سمة في شخصية الفرد في مجتمعنا حيث الإصرار على الآراء التي تخدم مصالحهم الشخصية خاصة من جهة والإحساس بالقدرة على تسيير الأمور من جهة أخرى، وهذا ما عبر عليه بعض من قابلناهم خلال الدراسة الاستطلاعية وقد مثل نسبة 46.3% من هذه الفئة بأنهم على خلاف مع مسؤوليهم.

ومنه يمكن القول أن نمط ممارسة السلطة الديمقراطي والمشاركة في النقاشات وصنع القرارات تعمل على احتواء العاملين واندماجهم في العمل التنظيمي، في حين أن النمط الأوتوقراطي يساعد في تهميش الأفراد وإبعادهم من الحياة التنظيمية.

إذن هناك علاقة بين المشاركة في النقاشات وفتح المجال لإبداء الرأي، وعلاقة المرؤوسين برؤسائهم، وهذا بدلالة إحصائية عند إجرائنا لاختبار كاي تربيع حيث تبين أن كاي تربيع المحسوبة Q^2 اكبر من كاي تربيع المجدولة X^2.

جدول رقم(17): يوضح مدى تأثير طريقة إصدار الأوامر وكيفية تنفيذها في رد فعل العمال تجاهها، وما يترتب عنها لدى المنفذين

رد فعل العمال تجاه تلك الأوامر / طريقة إصدار الأوامر	التهرب والمراوغة		الاستجابة التامة		المجموع	
يصر على تنفيذها دون مناقشتها	35	% 61.5	22	% 38.5	57	% 100
يقوم بشرحها قبل تنفيذها	11	% 13.9	68	% 86.1	79	% 100
المجمـــوع	46	% 33.9	90	%66.1	136	% 100

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن 66.1% لا يجدون صعوبة في تنفيذ أوامر الرؤساء وبالتالي الاستجابة التامة لها بينما يرى 33.9% من العينة أنهم يتهربون من تنفيذ تلك الأوامر، أما على المستوى الجزئي فأعلى نسبة هي من فئة الذين أجابوا بان رؤسائهم يشرحون كيفية تنفيذ الأوامر ومناقشتها فهم بذلك لا يجدون صعوبة في الاستجابة لها حيث تمثلها 86.1%، في حين أن 13.9% من هذه الفئة يجدون صعوبة في التنفيذ، أما ثاني أعلى نسبة والتي تقدر بـ:61.5% من الفئة التي ترى أن المسؤولين يصرون على تنفيذ الأوامر دون مناقشتها يجدون صعوبة في تنفيذها، مما يضطرهم للمراوغة والتهرب، وفي المقابل 38.5% منهم ينفذون تلك الأوامر ، فهل هذا راجع إلى طريقة نقل القرارات إلى المنفذين أو إلى تعقد تلك الأوامر وبالتالي صعوبة تنفيذها مما ينبغي شرحها؟ وماذا ينجر على ذلك بالنسبة للعاملين؟.

في قراءتنا السوسيولوجية لبيانات الجدول أعلاه نجد إجابة لتساؤلاتنا السابقة، حيث مثلت نسبة 86.1% لـ 68 موظف وهي نصف العينة ممن يرون أن الرئيس يقوم بشرح القرارات ومناقشتها قبل

تنفيذها، أنهم يستجيبوا لتلك الأوامر، وهذا ما يوحي أن نمط الممارسة السلطوية السائد في المؤسسات نمط ديمقراطي يؤمن بالصداقة بين الرئيس ومرؤوسيه، وبين أعضاء التنظيم، وتؤثر في العادات والتقاليد بما يتلاءم مع الأهداف العامة للمنظمة، ويسمح بمشاركة العاملين لتحقيق الرضا النفسي، والإنتاجية المرتفعة حسب مدرسة العلاقات الإنسانية، فالمناقشة والمشاركة تعطي للعاملين قدر من الحرية في المشاركة في تحديد الأمور التي تؤثر فيهم وفي أعمالهم، فإن هذا سيؤدي إلى زيادة رضاهم وسعادتهم، والتقليل من مظاهر التوتر والقلق النفسي لدى المرؤوسين وزيادة ولائهم للمنشأة وتجنب ظهور وتكتل جماعات غير الرسمية، وبالتالي احتواءهم وكسب ولاءهم وهذا ما انعكس على رد فعل الموظفين في تلبية أوامر رؤسائهم، في المقابل مثلت نسبة 13.9% بعدد 11 عمال من العينة وهو رقم صغير جدا مقارنة بالأول من الفئة نفسها لا يستجيبوا للأوامر فيلجئون للمراوغة والتهرب وهذه صفة شخصية نجدها في بعض الموظفين.

وفي الفئة الثانية والتي ترى أن رؤسائهم يأمرونهم دون استشارتهم والسماع لهم نجد ثاني أعلى نسبة بـ:61.5% أجابوا بأنهم يلجئون إلى المراوغة التهرب في تنفيذ هذه القرارات، وهذا يعني أن تلك الأوامر لم تفهم وبالتالي يجدون صعوبة في تنفيذها، مما يولد شعور بحرمانهم والحد من قدرتهم على تحقيق تغيير في ظروفهم المهنية أو في المجال العام في التنظيم بأسره، وهذا ما سرح به بعض ممن قابلناهم، وهو نوع من الاستبعاد سببه تلك الممارسة في إصدار الأوامر؛ ينظر إليه المرؤوس على انه احتماء بالسلطة وتعالي من قبل الرؤساء التي تعيق وجود الولاء التنظيمي لدى العاملين وارتباطهم بمؤسساتهم، هذه النظرة لا تعطي أهمية للمنفذين، ولا تستفيد من خبراتهم مما يؤدي عادة إلى عرقلة تنفيذ الأوامر وظهور الصراعات بين الإدارة والعمال، وهذا بداية الاستبعاد بمختلف أشكاله، أما نسبة 38.5% من هذه الفئة فهم يستجيبوا لتلك الأوامر رغم عدم استشارتهم لها، ما نفسره على أن بعض الموظفين يحاولون المحافظة على مناصب عملهم وعدم خبرتهم

تجعلهم خاضعين لا يستطيعون مناقشة الأوامر التي يتلقونها، هذا نجده عند حديثي التوظيف خاصة، كما يفسر على انه نتيجة سعى بعض المرؤوسين للتقرب للقائد عن طريق تأييده في كل ما يصدره سعيا وراء كسب رضاه، قد صرح لنا به بعض الموظفين ايضا، كل هذا يعبر في الواقع عن فعل يراه صاحبه استراتيجي من اجل تحقيق مكانة في نظر رؤسائه وبالتالي الحصول على امتيازات.

ومنه نستنتج أن طريقة إصدار الأوامر من تنفيذها يؤثر في استجابة المنفذين من عدمها، وبمعنى آخر فان النمط الديمقراطي في تحديد القرارات وإصدارها الذي يتم في إطار العمل الجماعي الذي يولد نوع من الارتياح والرضا لدى العاملين وبالتالي اندماجهم في الجماعة واحتوائهم، أما النمط الأوتوقراطي في طريقة إصدار الأوامر فهي تنفر العاملين من الامتثال لها والتالي تخلق هوة بين الرؤساء ومرؤوسيهم ويعطي شعور بالتهميش وعدم التمكين وهي مؤشرات للاستبعاد التنظيمي.

جدول رقم (18): يبين العلاقة بين فعالية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين

تحقيق الأهداف الشخصية / فعالية اتخاذ القرار	تحقق أهدافي الشخصية		لا تحقق أهدافي الشخصية		المجموع	
فعالة ورشيدة	62	% 80.0	15	% 20.0	77	% 100
غير فعالة	11	%18.52	48	%81.48	59	% 100
المجمـــوع	72	%53.23	64	%46.77	136	%100

لدى قراءتنا لبيانات الجدول نجد الاتجاه العام للعينة منقسم بين نسبتين متقاربتين الأولى

53.23% ترى أن القرارات المتخذة تخدم تحقيق الأهداف الشخصية، والثانية 46.77% لا تخدم هذه الأهداف، أما من يرون أن القرارات المتخذة من قبل رؤسائهم غير فعالة فنسبة 81.48% لم تحقق حاجاتهم المادية والمعنوية، بينما 18.52% منهم يقرون بان حاجاتهم تتحقق، في حين أن من أجابوا على أن القرارات فعالة ورشيدة منهم 80.0% يرون أنها تخدم حاجاتهم وأهدافهم الشخصية، 20.0% لا تخدمهم. فهل فعلا لفاعلية اتخاذ القرار علاقة بتحقيق الحاجات والأهداف الشخصية للعاملين؟.

من المعروف أن كل فرد ينضم إلى تنظيم معين إلا وله حاجات يسعى إلى إشباعها، وقد تختلف من شخص إلى آخر، إلا أنها على العموم هي حاجات مادية وأخرى معنوية ونفسية، وحتى يتم ذلك ينبغي أن تتكاثف جهود جميع العاملين بالمنظمة في تفعيل مختلف العمليات التنظيمية منها عملية اتخاذ القرار، من هذا المنطلق جاء تحليلنا للبيانات الميدانية السالفة الذكر.

حيث أن المؤسسات عمومية ذات طابع إداري، فان الأعمال تكون في الغالب روتينية وان موظفيها يخضعون إلى نظام الوظيف العمومي فان القرارات المتخذة والتي لها علاقة بالجانب المادي للعاملين فهي معروفة مسبقا لان الأجر محدد قانونا، والحوافز معروفة حتى منحة المردودية والتي تمنح على الجهد المبذول تعطى كاملة للجميع حسب ما صرحوا لنا به، لذلك نستبعد القرارات التي تخص أهداف المنظمة لأنها محددة مسبقا، كذلك نستبعد الجانب المادي من تحقيق الحاجات لأنه معروف أيضا، فتبقى القرارات التي تمس الجوانب المعنوية والنفسية، وهنا نتكلم عن التقدير والاحترام ومراعاة ظروف المرؤوسين في اتخاذ القرار.

من البيانات السابقة تمثل نسبة 81.48% أعلى نسبة فئة من يرون القرارات غير فعالة، وبالتالي فهي لا تحقق حاجاتهم هذا يعني أن القرارات المتخذة لا تراعي المعطيات الواقية والمتمثلة في ظروف عمل المرؤوسين، ومتطلباتهم الإنسانية مما يجعلهم في خارج منطقة القبول التي يقبل

داخلها الأوامر بدون أن يشك في سلطة رئيسه، وهذا ما أشار إليه **شوستر برنارد** حينما أقر بأن كفاية التنظيم تتوقف على مدى قبول الأفراد للقرارات ولممارسات السلطة التنظيمية بالإضافة إلى المعطيات القيمية، وعليه لا يمكن للسلطة في اتخاذها للقرارات التنظيمية التغاضي عن ظروف العاملين الاجتماعية والتنظيمية لأن الإحجام عنها كفيل بخلق جو من الصراعات والتوترات يحددها عدم قبول القرارات الإدارية وعدم الاعتراف بشرعية السلطة التنظيمية، وهذا ناتج عن شعور الأفراد بالاستغلال دون مقابل وهو بدوره احد عوامل الاستبعاد التنظيمي.

أما ثاني أعلى نسبة 80.0% فهي تمثل الذين يرون القرارات المتخذة من قبل رؤسائهم فعالة، وان حاجاتهم الشخصية تتحقق، وهذا عكس ما تناولناه سابقا، حيث أن القرارات التي تبنى على معطيات واقعية من بينها وضعية الأفراد العاملين وحالتهم الاجتماعية والنفسية مع الأخذ بعين الاعتبار القدرة على تنفيذها تجد قبول من قبل منفذيها كون هذه القرارات قد تخدمهم وتحقق لهم بعض الحاجيات، مما يعطي العاملين شعور بان صاحب سلطة تلك القرارات مهتم بهم ويراعي شؤونهم المختلفة، ومنه يتحقق الرضا ويقوى الولاء وبالتالي الاحتواء والاندماج، وهذا ما لمسناه في الميدان من خلال بعض الزيارات التي قمنا بها ومقابلات بعض الأفراد.

وفيما يخص النسب المتبقية في قليلة بالمقارنة مع السابقة ومتقاربة فيما بينها، حيث مثلت الأولى 20.0% لم تتحقق حاجاتهم رغم أنهم يقرون بان القرارات فعالة وهذا راجع إلى بان حاجاتهم تفوق المعقول ا وان أهدافهم لا تتوافق مع أهداف المنظمة.أما الثانية 18.52% فهي تمثل الفئة التي تحقق حاجاتها رغم أن رؤيتهم للقرارات أنها غير فعالة، وهذه الفئة التي تستعمل طرق أخرى في تحقيق ما يريدون ومن بينها استعمال العلاقات الشخصية أو المكانة المهنية والإستراتيجية التي حققها من خلال تنمية مهاراته المهنية وهذا ما أشار إليه مشال كروزي، حيث يرى أن تصورات الفاعلين لتحقيق أهدافهم عبر هامش الحرية و ممارسة السلطة بفضل تحكمهم في منطقة الشك

ضمن عقلانية محدودة هي التي تدفعهم إلى تطوير عدة استراتيجيات في إطار العلاقات الغير متكافئة و ضمن نسق علائقي يحرك هذه الاستراتيجيات . و هو ما يسمى بـ (نسق الفعل الملموس أو الفعلي).

وعليه يمكننا القول أن فعالية اتخاذ القرار لها علاقة بالاحتواء والاندماج من خلال كيفية بناء تلك القرارات ضمن المعطيات الواقعية و القيمية للأفراد وعكسها يؤدي الى الاستبعاد، هذا بالنسبة لفعالية اتخاذ القرار أما بالنسبة لتفويض السلطة وإعطاء الحرية في التصرف، فهل له علاقة بالاستبعاد التنظيمي؟

جدول رقم(19): يوضح مدى وجود ومستوى الصلاحية الممنوحة للمرؤوسين

الاحتمـــــالات				**التكرار**	**النسبة**
	الأنــواع	**التكرار**	**النسبة**		
توجد صلاحيات ممنوحة	التصرف المطلق مع المراقبة	22	%28.57	**77**	**%56.45**
	اخذ الموافقة في كل مرة	37	%48.57		
	عدم الاهتمام بما افعله	18	%22.86		
	المجموع الجزئي	77	%100		
لا توجد صلاحيات ممنوحة				**59**	**%43.55**
المجمـــــوع				**136**	**%100**

من خلال بيانات الجدول يتبين أن 56.45% أجابوا بأنه هناك تفويض للسلطة في المؤسسة ميدان الدراسة يتوزعون كمايلي: 48.57% منهم وهي أعلى نسبة، الصلاحية الممنوحة لهم مشروطة بالرجوع إلى الرئيس لأخذ الموافقة في كل مرة وهذا نفسره على حرص المسؤولين للإشراف على عملية صنع القرار وتوجيه مرؤوسيهم للقرارات الصائبة وهذا من خلال تمكينهم في ذلك، أما 28.57% فان الصلاحية الممنوحة لهم صلاحية كاملة مع مراقبة الرؤساء لأدائهم، وفيما يخص

نسبة 22.86% فهم يرون أن رؤسائهم لا يلون اهتمام لما يفعلونه وهذا نمط السلطة الحر حيث يترك الفرصة للمرؤوسيهم لاتخاذ القرار على مستواهم بأنفسهم مع تحمل المسؤولية. أما نسبة 43.55% من العينة فهي ترى انه لا وجود لتفويض السلطة في المؤسسة، وهي نسبة تقارب النسبة الأولى وهذا راجع إلى تعدد المصالح وان كل مصلحة لها نمط معين .

جدول رقم (20): يوضح مدى علاقة تفويض السلطة بتمكين العاملين

تعزيز القدرات / تفويض السلطة	تعزز من قدراتي	لا تعزز من قدراتي	المجموع
يوجد تفويض في السلطة	% 87.8 79	% 12.2 11	% 100 90
لا يوجد تفويض في السلطة	%23.8 11	%76.2 35	% 100 46
المجمـــوع	%66.1 90	%33.9 46	% 100 136

من البيانات في هذا الجدول يتبين أن 66.1% يرى أن ميدان العمل يعزز من قدراتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بميدان عملهم، أما 33.9% المتبقية فهي ترى عكس ذلك أي أن ميدان العمل لا يحفز على تمكينهم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، على المستوى الجزئي للبيانات فتمثل 87.8% أعلى نسبة وهي معبرة على الذين يرون انه هناك تفويض للسلطة من قبل رؤسائهم يرون بأنهم قادرين على التصرف دون الرجوع إلى رئيسهم، أما 12.2% المتبقية منهم فإنهم يقرون على عدم قدرتهم على ذلك، في حين أن 76.2% من الفئة التي ترى أن رؤسائهم لا تترك لهم حرية التصرف في مجال عملهم، يرون أن الميدان لا يحفز على تنمية القدرات المهنية ، في حين أن 23.8% يرون عكس ذلك.

قبل أن نبدأ في تحليل البيانات نشير إلى أن تفويض السلطة في المؤسسات ميدان الدراسة هو تفويض شفوي غالب الأحيان، أما التفويض الكتابي فلا يتم إلا في حالات قليلة جدا، آو حالة المهام التي تتم خارج المؤسسة، وهذا ما تم إخبارنا به من قبل بعض الموظفين والمسؤولين، أما قراءتنا لهذه النقطة فهي تشير إلى مستوى الثقة المتبادلة بين الرؤساء ومرؤوسيهم لان التفويض الكتابي يصحبه تحمل مسؤولية نتائج القرارات لذلك يلجأ المسؤولين إلى ذلك الشكل من التفويض حتى يتفادوا مسؤولية تلك النتائج وما يترتب عنها أما الشكل الثاني (غير المكتوب) فهو مؤشر على العمل الجماعي من جهة وثقة الرؤساء بمرؤوسيهم من جهة أخرى، بالإضافة إلى بقاء الاتصال مستمر بينهم لمناقشة مختلف جوانب العمل مما يتيح الفرصة أكثر لتمكين العاملين في كيفيات صنع القرارات وحسن التصرف، فهو بذلك مؤشر من مؤشرات الاحتواء والاندماج بين مختلف الفئات المهنية.

وهذا ما بينته نسبة 87.8% من الفئة التي أجابت بأنه هناك تفويض للسلطة يتم من حين لآخر في المؤسسة، يرون أن ميدان العمل يساعد عل تنمية قدراتهم وتعزيزها وخاصة في عملية اتخاذ القرار، خاصة وان هذا التفويض يتعدى صنع القرار أي انه يعطى للموظف صلاحية التصرف ولكن بالرجوع إلى الرئيس في الأخير، وهذا ما بينه الجدول رقم، في حين 12.2% منهم يرون أن هذا الميدان لا يساعدهم على ذلك وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع الأولى، وفيما يخص الفئة الثانية التي ترى أن كل القرارات والسلطة متمركز في أيدي رؤسائهم، فان 76.2% يرون أن ميدان العمل لا يساعدهم على تنمية مهاراتهم وتعزيز قدراتهم . وهذا راجع إلى انحصار دور الموظفين في تنفيذ الأوامر دون التصرف فيها نظرا لاستحواذ رؤسائهم على كل القرارات.

هذا ما لاحظناه لدى تواجدنا في عين المكان حيث يتم تمرير كل من لديه مشكلة من الذين لديهم صلة بالمؤسسة إلى رؤساء المكاتب ورؤساء المصالح دون العمل على حل مشاكلهم أو تلبية

طلباتهم، وهذا ما ساعد في الحد من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات على مستواهم وبالتالي عدم تمكينهم من ذلك، وعدم إعطاءهم فرصة لتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة، وبالتالي استبعادهم من عملية صنع القرار، أما 23.8% من هذه الفئة فإنها ترى الميدان يساعدهم على تنمية مهاراتهم وهذا راجع إلى الأفراد أنفسهم حيث لا يكتفون بالتعلم من رؤسائهم فهم يعتمدون على العمل الجماعي مع زملائهم، وبالتالي ينمون مهاراتهم ذاتيا.

من هذا يتبين لنا أن نشر ثقافة التفويض ، ترسخ قيم جماعية العمل المؤسسي، القائمة على قاعدة التعاون والتنسيق والتكامل كقوة دفع ذاتية لتطوير وتحديث، وتعميم الفائدة على المؤسسة بصفة عامة من خلال تفعيل العمل الجماعي واتخاذ القرارات الصحيحة، وعل الفرد بصفة خاصة من خلال تمكينه من المهام المكلف بها وبالتالي مساهمته بصفة جيدة مما يجعله يتلقى التقدير والاحترام من قبل الآخرين، مما يقوي رضاه ويعزز انتمائه وبالتالي احتوائه، أما تمركز كل السلطات عند الرؤساء يقلص دورهم، يصبح محصورا في التحكم والتوجيه، أما المرؤوس فمتلقي ومنفذ فقط وهذا ما يعطي شعور بعدم الاستقلالية وحرية التصرف، كما أن وظيفته لا معنى لها كونها روتينية ولا تتوافق مع قدراته، وهذا ما يولد هوة بين الموظفين ورؤسائهم، فنقول انه إقصاء وتهميش من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم.

جدول رقم (21): يبين العلاقة بين المشاركة في صنع القرار، وتعزيز قدراتهم

تعزيز القدرات / فسح المجال لإبداء الرأي	يعزز من قدراتي		لا يعزز من قدراتي		المجموع	
يفسح المجال	60	% 77.92	17	%22.08	77	%100
لا يفسح المجال	21	%35.59	38	%64.41	59	%100
المجمـــوع	81	%59.56	55	%40.44	136	% 100

لدى قراءتنا لهذا الجدول نجد 59.56% يصرحون بأن قدراتهم تطور باستمرار موزعة كمايلي: 77.92% وهي اكبر نسبة ممن يقرون بأن رؤسائهم يفسحون المجال للإبداء بآرائهم في القرارات التي تخص مجال عملهم مقابل 35.59% ممن يرون عكس ذلك، أما 40.44% فقد صرحوا بان غير قادرين على اتخاذ القرارات في مجال عملهم، أي أن قدراتهم لا تسمح بذلك منهم 64.44% ممن يرون ان رؤساءهم لا يتركون لهم الفرصة لإبداء آراءهم فيما يخص عملهم، أما 22.08% يصرحون عكس ذلك.

من البيانات السابقة للمؤسسات ميدان الدراسة يتبين لنا انه هناك فئتان للرؤساء من حيث طريقة العمل مع مرؤوسيهم، فالأولى تأخذ بآراء موظفيهم وكان عددها 77 والثانية لا تأخذ بآرائهم وتمثل 59 وحدة ، وهما حجمان معتبران من العينة مما يسهل علينا معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين تعزيز القدرات، والأخذ بآراء المرؤوسين؟

أعلى نسبة من فئة الذين يقرون بان رؤسائهم يفسحون لهم المجال للإبداء بآرائهم في مجال عملهم، هم قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة التي تخصهم وتخص مجال عملهم، فالعمل التشاركي هو أسلوب يمكن الموظفين من تنمية مهاراتهم وتعزيز قدراتهم، وذلك من خلال الإشراف

المباشر وإعطاء الحرية أكثر للمرؤوسين في التعامل مع مختلف ظروف العمل مع المراقبة والتوجيه، وهذا ما لمسناه من ملاحظتنا لميدان العمل، وصرح به بعض الموظفين.

في المقابل نسبة قليلة من نفس الفئة يقولون أنهم غير قادرين التصرف في ابسط الأمور وأنهم لا يعملون إلا من خلال تعليمات رؤسائهم، وهذا راجع لأسباب مختلفة، قد تكون قدرات هؤلاء الأفراد محدودة، آو أنهم لا يبالون لما يجري في المؤسسة وهذا استبعاد له أسباب أخرى اجتماعية كعدم اقتناع الموظف بالوظيفة التي يشغلها، آو لطبيعة الخوف من اتخاذ أي خطوة لبعض الأفراد.

أما الفئة الثانية التي ترى بان رؤسائهم لا يتركون لهم المجال في الإبداء بآرائهم في مختلف جوانب عملهم فالنسبة الكبيرة منهم 64.41% ترى بان طريقة العمل لا تعزز قدراتهم ولا تنمي مهاراتهم، لان الموظف عندما لا يتصرف بحرية وعندما يعمل وفق التعليمات ولا يبدي رأيه في أساليب العمل وفي القرارات التي تهمه، تبقى خبرته محدودة جدا فهو بذلك لا يتمكن من اتخاذ القرار الصائب، من جهة أخرى فان هذا الأسلوب المنتهج من قبل الرؤساء يبين أنهم يتعاملون بتعالي على مرؤوسيهم، مما يخلق هوة بينهم تؤدي بالأول للابتعاد، وتؤدي بالثاني إلى الإحساس بالإقصاء والتهميش، وهي مؤشرات الاستبعاد.

وعليه فكلما كانت طريقة عمل تعتمد على المشاركة، والتعاون وفسح المجال لمختلف الفئات للإبداء بآرائهم كل في مجال عمله، كلما كان تعزيز للقدرات والتمكين من اتخاذ القرارات وتنفيذها، وكلما كان استحواذ الرئيس لصنع القرارات والأخذ برأيه وإغفال أراء مرؤوسيه، كلما كان الابتعاد للأول، والإقصاء والتهميش، وعدم التمكين للثاني.

نستنتج أن المشاركة في صنع القرار من خلال فسح المجال أمام العاملين للإبداء بآرائهم، لها علاقة بتعزيز قدراتهم، وتنمية مهاراتهم.

جدول رقم (22): يبين مدى تلقي المرؤوسين لقرارات مفاجئة

الاحتمـــــالات				التكرار	النسبـة
	الأنـواع	التكرار	النسبة		
اتلقـــــى قـــــرارات مفـــــاجئة	خصم من المرتب	41	%46.59	88	%64.71
	حرمان من الترقية	08	%09.09		
	عدم تسليم العلاوات	02	%02.27		
	تغيير مكان العمل	35	%39.78		
	قرارات في صالحك	02	%02.27		
	المجموع الجزئي	88	%100		
لا اتلقـــى قـــرارات مفـــاجئة				48	%35.29
المجمـــــوع				136	%100

يبين لنا الجدول اعلاه ان 64.71% يقرون بانهم تلقوا قرارات مفاجئة تجاههم تمثلت فيمايلي: 46.59% منهم خصم من المرتب، و39.78% تغيير مكان العمل، فيما كانت 09.09% حرمان من الترقية، وتساوت بـ: 02.27% كل من عدم تسليم العلاوات، وقرارات في صالحهم. بينما عبرت 35.29% من عينة البحث بعدم تلقي قرارات مفاجئة.

الهدف من هذه البيانات معرفة ما إذا كانت هناك قرارات مفاجئة تلقاها الموظفين من قبل قياداتهم وما نوعها حيث تكمن أهمية هذه المعطيات في عنصر المفاجأة وما تخلقه من توتر وتأثير نفسي عليهم، وتبين أن النسبة الأكبر 64.71% هي التي تلقت تلك القرارات تتوزع بنسب متفاوتة أولها خصم من المرتب، وهي عقوبة يلجأ إليها غالبية المسؤولين في مثل هذه المؤسسات نتيجة لغياب أو تقصير، وبعض الأحيان نتيجة مناوشات بين الرئيس ومرؤوسه، ثم تليها تغيير مكان العمل من مصلحة إلى أخرى أو من مكتب إلى آخر حسب ما قيل لنا أثناء الزيارات الميدانية، ولكن أن تكون تلك القرارات مفاجئة هو ما يؤثر بشكل او بآخر على نفسية الموظف

وأدائه، هذا ما سنتعرف عليه في الجدول اللاحق.

أما النسبة الثانية فهي تقر بأنها لم تتلقى قرارات مفاجئة، وبالتالي ليس عليها أي تأثير من هذا الجانب.

جدول رقم (23): يوضح تأثير القرارات المفاجئة

الاحتمـــــــــــــــــــالات			التكرار	النسبـة
	الأنــواع	التكرار	النسبة		
تـؤثــر	تأخير الانجاز	23	%28.75	80	%90.91
	عدم اتقان العمل	22	%27.50		
	التغيب	05	%06.25		
	التأخر	05	%06.25		
	التفكير في التغيير	25	%31.25		
	المجموع الجزئي	80	%100		
لا تـؤثــر				08	%09.09
المجمـــــوع				88	%100

لدى قراءة بيانات الجدول نجد 90.91% ممن أجابوا بأنهم تلقوا قرارات مفاجئة تأثروا بتلك القرارات، منهم 31.25% يفكرون في تغيير مكان العمل، 28.75% أثرت في تأخير انجاز مهامهم، و27.50% أصبحوا لا يتقنون العمل، بينما06.25% الكل من التغيب والتأخر، أما من أجابوا أنهم لم يتأثروا من تلك القرارات فكانت نسبتهم ضئيلة تقدر بـ: 09.09% .

من الواضح أن القرارات المفاجئة التي يتلقاها المرؤوسين والتي تخصهم وتخص مجال عملهم تؤثر بشكل سلبي عليهم، كونهم لم يشاركوا في صنعها مما يدل على انه ليس هناك عمل جماعي بينهم، بالإضافة إلى أن هذه القرارات اغلبها عقوبات يتعرض لها الموظف رغم إحساسه بأنه يقوم بعمله بشكل جيد، ولا يشرح له سبب ذلك مما يخلق توتر بينهم تؤثر سلبا على صيرورة العمل

بطرق مختلفة وهذا نتيجة شعور الموظف وهي كلها مؤشرات تدل على الاستبعاد.

جدول رقم (24): يبين العلاقة بين جماعية العمل، وطبيعة العلاقات

وجود التوترات / السماح بطرح الأفكار	توجد توترات		لا توجد توترات		المجموع	
يسمح لي بطرح الأفكار ومناقشتها	23	% 23.86	47	% 67.14	70	% 100
لا يسمح لي بطرح الأفكار و مناقشتها	59	%89.39	07	%10.61	66	% 100
المجمـــوع	82	%60.29	54	%39.71	136	%100

اختبار كاي تربيع: المحسوبة Q^2 = 18.415 ، والمجدولة X^2 =14.540 بدرجة حرية rf=4 عند مستوى الدلالة 0.001

لدى قراءتنا لبيانات الجدول نجد 60.29% أجابوا بأنها توجد توترات في ميدان العمل، موزعين على 89.39% ممن يرون انه لا يسمح لهم بطرح أفكارهم، و23.86% ممن يرون بأنه يسمح لهم بذلك، أما نسبة 39.86% التي تقر بعدم وجود توترات في ميدان العمل فهي موزعة كما يلي: 67.41% ممن أجابوا بأنه يسمح لهم بطرح أفكارهم، و 10.71% ممن يرون عكس ذلك.

من البيانات السابقة يتضح لنا انه كلما سمح للمرؤوسين بطرح أفكارهم في مجال عملهم ومناقشتها مع الرؤساء والزملاء كلما كانت العلاقات بينهم جيدة وخالية من التوترات، وهذه هي صفة العمل الجماعي التي تعمل على خفض التوترات واحتواءها قبل أن تكبر وتظهر وتتحول إلى صراعات، هذا بينته نسبة 67.14% التي صرحت أن طريقة العمل السائدة هي طريقة جماعية يسمح لنا فيها بطرح أفكارنا وان علاقاتنا جيدة فيما بيننا، وهذا تعبير عن ارتياحهم لوظائفهم.

أما النسبة المتقية منهم فقد أدلوا بأنها هناك توترات، وهذا راجع إلى حالات التمييز بين المرؤوسين، حسب ما صرحوا لنا بعضهم خلال الزيارات الميدانية، حيث جماعية العمل لا تخلوا من أخطاء يرتكبها المشرفين وذلك بتمييز البعض على الآخرين، وذلك بالأخذ بأفكارهم دوما دون الالتفات إلى الأفكار الأخرى رغم سماعها.

وفيما يخص الذين اجبوا بأنه لا يسمح لهم بطرح أفكارهم فنسبة 89.39% منهم ترى انه هناك توترات في علاقاتهم مع الآخرين وهذه صفة الأسلوب الأوتوقراطي في العمل حيث لا يأخذ الرئيس إلا بأفكاره لاغيا بذلك أفكار الآخرين وجماعية العمل، فيصبحوا يتقون التعليمات والأوامر مما يعطيهم شعور بتهميشهم.

إذا لجماعية العمل بطرح الأفكار ومناقشتها علاقة بطبيعة العلاقات بين الموظفين ورؤسائهم، وهذا ما أكده اختبار كاي تربيع، حيث كاي المحسوبة اكبر من كاي المجدولة عند مستوى الدلالة 0.001 وبدرجة حرية rf=04.

المبحث الثاني: عرض وتحليل الفرضية الثانية

جدول رقم (25): يبين علاقة الاتصال النازل بحجب المعلومة

الشعور بحجب المعلومات / طريقة إصدار الأوامر	يحجب		لا يحجب		المجموع	
يصر على تنفيذها دون مناقشتها	34	%58.62	24	%41.38	58	% 100
يقوم بشرحها قبل تنفيذها	16	%20.51	62	%79.49	78	% 100
المجمـــوع	50	%36.76	86	%63.24	136	% 100

لدى قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام لعينة المجتمع يرون أن رؤسائهم لا يقومون بحجب المعلومات عنهم بنسبة 63,24% ، تقابلها نسبة 36,76% يشعرون أن رؤسائهم يحجبون عنهم المعلومات عمدا، أما على المستوى الجزئي فان أعلى نسبة 79,49% تمثل الذين يرون أن المعلومات تنساب إليهم من أعلى، وهم فئة الذين اقروا بان رؤسائهم يقومون بشرح الأوامر قبل تنفيذها، في حين 20,51% يشعرون أن رؤسائهم يحجبون عليهم المعلومات.

أما الفئة التي ترى أن مسؤوليهم يصرون على تنفيذ الأوامر دون مناقشتها فمنهم 58,62% أجابوا بان المعلومات التي تنساب من الأعلى قد حجبت عليهم، مقابل 41,38% يرون عكس ذلك، فهل انسياب المعلومة من الأعلى له علاقة باتجاه الاتصال النازل فقط؟ أو نمط السلطة في الاتصال؟.

من الملاحظ لدى تحليلنا لهذه البيانات أن أعلى نسبة في الاتجاه العام 63,24% يرون أن

المعلومات تنساب بشكل عادى من الأعلى ولا يوجد حجب لها من قبل رؤسائهم، وهذا طبيعي في ظل ارتفاع عدد (78) من يرون أن تنفيذ القرارات لا يتم من خلال إعطاء الأوامر فقط بل من خلال شرحها وتبسيطها ومناقشتها لتتم عملية التنفيذ بشكل أسهل وهذه صورة من صور ممارسة السلطة ونمط من أنماطها، فكلما كان نمط ممارسة السلطة ديمقراطي، كان الاتصال العمودي من أعلى إلى أسفل لا يقتصر على إصدار الأوامر فقط بل يتعدى إلى شرح تلك الأوامر لتبليغ المعلومات بشكل جيد، إضافة إلى ما ينطوي عليه هذا النمط من قدرة على احتواء أفراد التنظيم من مشاركة للأفراد في القرارات وهو عكس الاستبعاد الموضح في النمط الاتوقراطي سابقا.

أما اعلي نسبة فهي ترى أن نمط ممارسة السلطة هو نمط ديمقراطي وهذا ما اتضح سابقا من طبيعة الاتصال النازل، وان رؤسائهم يقومون بتبليغهم وإيصال جل المعلومات التي تهمهم وتهم أعمالهم، وهذا يولد شعور للعاملين بأنه جزء من المنظمة من خلال علمه ومعرفته بما يدور في محيط عمله، وبالتالي اندماجه واحتواءه. في المقابل هناك نسبة قليلة ترى عكس ذلك .

وفيما يخص ثاني أعلى نسبة فهي من الفئة التي ترى القرارات تصدر في شكل أوامر وما على المرؤوسين إلا تنفيذها، وهذا نمط آخر في ممارسة السلطة والمتمثل في طبيعة الاتصال الصادر من القيادة إلى المنفذين، والذي يقتصر على إصدار الأوامر دون شرحها وتبليغها بشكل يصعب من تنفيذها إن لم نقل عدم القدرة على ذلك، وهذا شكل من أشكال عدم التمكين، حيث يظهر الاستبعاد داخل التنظيم في مستوى انتقال المعلومة من أعلى إلى أسفل سببه غياب تلك المعلومة عن المستويات الدنيا من التنظيم، مما يخلق قطيعة وفجوة بين المستويات العليا والدنيا وهذا ما يسمى باحتكار المعلومة، بغض النظر عن طبيعة تلك المعلومة. فهو بذلك حرمان للمستويات الدنيا عن طريق الاستحواذ على مصادر المعلومة والتحكم في نظام الاتصال.

في حين تمثل نسبة 41,38% من نفس الفئة يرون أن المعلومات التي تخصهم وتخص مهامهم

لا تحجب عليهم وأنها تصل لهم باستمرار وهذا أرجعناه إلى اعتماد هؤلاء على العلاقات الشخصية التي بنوها مع بقية أعضاء التنظيم مما يسهل لهم الحصول على تلك المعلومات وهذا ما يخلق نوع آخر من الاستبعاد، وذلك عن طريق تمييز البعض عن الآخرين في الحصول على المعلومات التي تمكنهم من تأدية واجبهم بشكل جيد.

من هذا يتضح لنا أن نمط ممارسة السلطة من خلال احد مظاهرها وهو طبيعة الاتصال النازل له علاقة بالاستبعاد التنظيمي، حيث يعزز النمط الاتوقراطي طاهرة التهميش، وعدم التمكين، ويساعد النمط الديمقراطي في الاندماج والاحتواء.

جدول رقم (26): يبين نمط الاتصال الصاعد و تأثيره على تعامل الرؤساء مع شكاوي مرؤوسيهم

تعامل الرئيس مع الشكاوي / تسهيل سبل الاتصال	لا يجيب عليها و يهملها		يجيب عليها فقط		يعمل على حلها ومناقشتها معك		المجموع	
يسهل	07	%6.54	26	%33.65	64	%59.81	107	%100
لا يسهل	15	%51.4	09	%32.4	05	%16.2	29	%100
المجمـــــوع	22	%16.18	35	%25.74	79	%58.08	136	% 100

من خلال البيانات يتضح لنا أن الاتجاه العام لمفردات العينة يرى أن رؤسائهم يتلقون شكاوي مرؤوسيهم ويعملون على حلها بعد مناقشتها معهم وهذا بنسبة 58,08% ، في حين أن 25,74% يرون أنهم يجيبون عليها فقط، أما 16,18% فيؤكدون انههم لا يجيبون عليها ويهملونها.

وفي ما يخص النسب الجزئية فأعلى نسبة 59,81% تمثل الذين يرون أن مسؤوليهم يعملون

على النظر في شكاويهم من خلال مناقشتها معهم، وهم من فئة الذين يقرون بأنه هناك تسهيل لسبل الاتصال مع الإدارة، أما 33.65% من هذه الفئة فهم يرون أن رؤسائهم يجبوا على انشغالاتهم دون مناقشة رأيهم في ذلك ، وفي ما يخص النسبة المتبقية 06,54% فأجيبوا اصحبها بأنهم رؤسائهم لا يعيرون اهتمام لشكاويهم ، أما فئة من يرون أن مسؤوليهم لا يسهلون سبل الاتصال معهم فمنهم 41,4% يرون أن شكاويهم لا تجد اهتمام من قبل مسؤوليهم، و 32,4% يرون أنهم يجيبوا دون مناقشة الأمر ، أما النسبة الباقية ترى أنهم يعملون على حلها مع مناقشة ذلك مع العاملين وهي تمثل 16.2%، فالمقصود بتسهيل سبل الاتصال، وما علاقة ذلك بتعامل الرؤساء مع شكاوي مرؤوسيهم؟

الملاحظ في هذه البيانات أن 107 مفردة من عينة المجتمع يرون بأنه هناك تسهيل لسبل الاتصال في المنظمة وهذا عدد كبير مما يدل أن طبيعة الاتصال الصاعد ذو نمط ديمقراطي، وهذا ما تبرره نسبة 59,81% من العدد السابق يقرون بان الشكاوي والطلبات التي ترفع لرؤسائهم يتم مناقشتها وإيجاد حلول لها، هذا يعني أن المسؤولين لا يتجاهلون آراء الفئات العاملة البسيطة والخاضعة لهم، يأخذون بعين الاعتبار وجهات نظر من هم أدنى رتبة منهم، هذا ما يحفز العاملين ويكسبهم ثقة بالنفس، وهو مؤشر من مؤشرات الاحتواء.

وعلى العكس من ذلك فان أعلى نسبة 51,4% من الذين يرون الاتصال العمودي في الاتجاه الصاعد يتم بشكل صعب نظرا لعدم تسهيله من قبل رؤسائهم، وهذا ما يعبر على النمط الاتوقراطي في ممارسة السلطة، حيث أجابوا بان انشغالاتهم وطلباتهم لا يجاب عليها، أي أنهم يتجاهلون آراء الفئات العاملة البسيطة والخاضعة لهم، ولا يأخذون بعين الاعتبار وجهات نظر من هم أدنى رتبة منهم، ولهذا فإن ارتباط إيصال المعلومات واتخاذ القرارات بالمناصب العليا كثيرا ما يتسبب في إيقاف المعلومات وغربلتها على مختلف المستويات، لذلك نقول أن ترشيح المعلومة وإنقاصها أو

إلغاؤها أو انتفاؤها هو إذن إقصاء اجتماعي من نوع آخر يضاف إلى ما يتضمنه الأسلوب الأوتوقراطي في ممارسة السلطة . وهو مرتبط بشكل مباشر بتعدد المستويات الإدارية. كما يظهر الاستبعاد في حالة الشكاوى أو التظلمات أو الطلبات، كون النمط التسلطي، 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 التنظيم، ومثال ذلك انقطاع شكاوى المرؤوسين، لخوف المرؤوسين من رؤسائهم مما يجعلهم يتجنبون الاحتكاك بهم.

جدول رقم (27): يبين طبيعة الاتصال من خلال طريقة العمل بين الرئيس ومرؤوسيه

الاحتمـــــالات				التكرار	النسبـة
	الأنــواع	التكرار	النسبة		
يحبذ العمل الجماعي	يشاركهم في العمل	57	%56.44	101	%74.26
	يفرض عليهم العمل الجماعي	26	%25.74		
	يتركهم يعملون دون تدخل	18	%17.82		
	المجموع الجزئي	46	%100		
لا يحبذ العمل الجماعي				35	%25.74
المجمـــــوع				136	%100

تبين البيانات المدونة في الجدول 74.26% يرون أن رؤسائهم يحبذون العمل الجماعي مع مرؤوسيهم منهم 56.44% يقرون بان هذا العمل يتم من خلال المشاركة المباشرة لرئيسهم في العمل، و25.74% ترى انه يفرض عليهم العمل الجماعي وهو يراقب، 17.82% يتركهم يعملون دون التدخل، أما 25.74% من العينة ترى أنهم لا يحبذون نمط العمل الجماعي. فما علاقة الاتصال بجماعية العمل بين الرئيس ومرؤوسيه؟.

في البداية نشير إلى آن البيانات في الجدول أعلاه تمثل إجابة المبحوثين على سؤال هل يحبذ رئيسك العمل الجماعي مع مرؤوسيه؟ إذا كان نعم كيف ذلك؟، وهدفنا من هذا السؤال معرفة طبيعة الاتصال حيث أن العمل الجماعي يسهل عملية الاتصال فيكون مباشرا، و سريع الوصول والرد مما يمكن من مناقشة مختلف القضايا والوصول إلى حل المشاكل في وقت قصير، وهذا هو النمط السائد في المؤسسات ميدان الدراسة حيث تبينه البيانات بنسبة 74.26% ممن يرون ذلك، حيث تبين نسبة 56.44% من هذه الفئة أن نمط السلطة السائد هو نمط ديمقراطي من خلال مشاركة الرؤساء العمل لمرؤوسيهم، وهو نمط يسهل العملية الاتصالية ويعززها في كل الاتجاهات.

جدول رقم (28): يبين علاقة الاتصال الافقي بالتمييز بين الموظفين

تعامل الرئيس مع مرؤوسيه / طريقة عمل الرئيس		يفضلك على الآخرين		يعاملك كالآخرين		يفضل الآخرين عليك		المجموع	
عمل جماعي	يشاركهم في العمل	02	%05.41	32	%86.49	03	%08.10	37	%100
	يفرض عليهم العمل الجمعي	05	%20	14	%56	06	%24	25	%100
	يتركهم يعملون دون التدخل	00	%00	22	%100	00	%00	22	%100
عمل فردي		04	%07.69	30	%57.69	18	%34.62	52	%100
المجمـــوع		11	%8.09	98	%72.06	27	%19.85	136	%100

عند قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه يتبين أن الاتجاه العام لمفردات العينة يعاملون بنفس المعاملة من قبل رؤسائهم والمتمثلة في 72.06% ثم تليها نسبة 19.85% يرون أن رؤسائهم يفضلون الآخرين عليهم،

بينما نسبة8.09%يرون أنهم يفضلونهم على الآخرين.

أما على المستوى الجزئي فأعلى نسبة 100% من فئة الذين يرون رؤسائهم يحبذون العمل الجماعي وذلك بتركهم دون التدخل تمثل من يقرون بأنهم يعاملون كآخرين من قبلهم، تليها نسبة86.49% ممن أجابوا بان رؤسائهم يفضلون العمل الجماعي وذلك بمشاركتهم فيه يصرحون بأنهم يعاملوا كالآخرين، ثم نسبة 57.69% فهي تمثل الفئة التي ترى بان رؤسائهم يفضلون العمل الفردي، ويقرون بأنهم يعاملون كالآخرين.

أما 19.85% ممن يرون أنهم ليسوا من المفضلين فيتوزعون حسب طريقة العمل المتبعة بالشكل التالي، 34.62% يرون رؤسائهم يعملون بشكل فرديا، ويفضلون الآخرين عليهم، و36.4% ممن ترى أن العمل الجماعي مفروض عليهم ولكن غير مفضلين عند رؤسائهم، وهو ما تراه نسبة 8.10% من الذين أجابوا رئيسهم يشاركهم في العمل.

وفيما يخص النسبة المتبقية 8.09% التي ترى بأنهم مفضلين على الآخرين فهي مقسم حسب طريقة العمل الفري 7.69% ، وطريقة فرض العمل الجماعي20%، وطريقة المشاركة في العمل 5.41% . ، فما طبيعة الاتصال وما علاقته بالتمييز بين العاملين؟.

من الملاحظ أن 98 من مفردات العينة أي بنسبة 72.06% هي نسبة كبيرة تقر أن هناك مساواة في التعامل من قبل رؤسائهم، وهذا يشير إلى عدالة التعامل والمساواة بين العاملين وهي الطريقة التي يتعامل بها صاحب السلطة مع مرؤوسيه وذلك من خلال التأثير عليهم سواء ببعض السمات الشخصية أو من خلال عدالته في التعامل مع مرؤوسيه من خلال العملية الاتصالية التي تتم بينهم والتي تكون سهلة بسيطة تتخللها المصداقية والاحترام والدبلوماسية، وهي صفات تميز

العمل الجماعي في ممارسة السلطة، وهذا ما أكدته نسبة 86.49% من الذين أجابوا بان رؤسائهم يميلون إلى العمل الجماعي مع مرؤوسيهم، يقرون بمساواة التعامل من قبلهم.وهو نفس إجابة 100% ممن يرون أن رؤسائهم يتركون لهم حرية العمل دون تدخل وهذا نمط اخر في ممارسة السلطة وهو النمط الحر وهي طريقة في إرساء عدالة التعامل بين المرؤوسين.

في المقابل تمثل نسبة 57.69% من يرون انه لا وجود للعمل الجماعي من قبل رؤسائهم، وأنهم يعاملون كالآخرين، ولكن حسب ما لاحظناه خلال الزيارات الميدانية وما صرح لنا به بعض الموظفين أن رؤسائهم يتعاملون بنفس المعاملة مع مرؤوسيهم، وهنا يمكننا القول ان سبل الاتصال لا تنحصر في جماعية العمل فقط بل هناك سبل أخرى، اما النسب الباقية من هذه الفئة في ترى بانه هناك تمييز بين العاملين وهو مؤشر للاستبعاد، في حين أن التعالي والاحتماء بالسلطة توسع الهوة بين الرئيس ومرؤوسه مما يجبر بعض العاملين لاستعمال طرق ووسائل أخرى للتقرب من رئيسهم مما يميزهم بالتعامل معهم وإبعاد الآخرين وإقصائهم.

ومنه يمكننا القول العمل الجماعي بين الرؤساء ومرؤوسيهم يميزه طبيعة الاتصال في كل الاتجاهات وهو نمط ممارسة ديمقراطي حيث عدالة التعامل التي تضم نوعين من العدالة، عدالة العلاقات الشخصية وهي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه الرئيس، وعدالة المعلومات، وهي تبادل المعلومات مع كل المرؤوسين دون تمييز من خلال العملية الاتصالية بينهم، وبالتالي تعمل هذه العدالة على احتواء العاملين واندماجهم وهذا ما تبين من خلال قراءتنا للبيانات السابقة.

في المقابل غياب عدالة التعامل يفتح الباب واسعا أمام أسرة لفظية ترادفية كالتهميش والإقصاء والإبعاد وهذا من خلال استفراد الرئيس بالقرارات وابتعاده عن العمل الجماعي مع مرؤوسيه، وهو

ما يخلق مسافة بينهم تزيد من مدة الاتصال وصعوبته بالإضافة إلى انه يقتصر على الاتصال العمودي، وهذا ما يميز نمط الممارسة الاتوقراطي في ممارسة السلطة، ويكرس الاستبعاد من خلال تهميش وإبعاد العاملين .

جدول رقم(29): طبيعة الاتصال النازل في حالة التقصير

الاحتمـــــالات				التكرار	النسبـة
		الأنــواع	التكرار	النسبة		
الإشعار بالتقصير في العمل	يشعرني بالتقصير	كتابيا	18	%29.03	62	%45.59
		شفويا	44	%70.97		
		المجموع الجزئي	62	%100		
	لا يشعرني بالتقصير				74	%54.41
	المجمـــــوع				136	%100

يبن الجدول طبيعة الاتصال النازل في حالة الإشعارات التي يتلقاها الموظفين من رؤسائهم وفق العملية الرقابية وفي حالة التقصير في العمل، فلدى سؤالنا هل تلقيت إشعار بأنك تقصر في انجاز عملك؟. كانت الإجابة 54.41% لم يتلقوا أي إشعارات وهذا لأنهم يقومون حسبهم بأداء عملهم على أحسن وجه، في حين أن نسبة 45.59% تلقوا إشعارات بأنهم مقصرين في أداء عملهم، منهم70.97% كانت إشعاراتهم شفهية، و29.03% كتابية.

عدم تلقي الأغلبية إشعارات بالتقصير في العمل يبين أداء الموظفين مقبول من قبل رؤسائهم، أو أن طريقة العمل الجماعي المنتهجة من قبل بعض المسؤولين تذلل من صعوبات العمل، وتحفز الأفراد على التعلم وتطوير قدراتهم وهذا يعني تمكينهم من أداء أعمالهم، وبذلك احتوائهم.

أما تلقي نسبة معتبرة إشعارات بالتقصير في العمل، يعني انه هناك تقصير حقيقي، وبالتالي

فان طريقة العمل لا تحفزهم على تطوير مهاراتهم، وهو عدم التمكين من أداء مهامهم وهو مؤشر للاستبعاد، وهذا يكون خاصة في الإشعارات المكتوبة حيث تبليغ المرؤوس كتابيا يعني انه هناك مشكلا ما لان التوثيق مهم جدا في المؤسسات ولا يلجأ إليه في هذه الحالة إلا في وجود أدلة قاطعة، أو هو مجرد استفزاز وتخويف يمارسه الرؤساء لمرؤوسيهم، وهذا ما نجده في الاشعارات الشفوية، وما سنعرفه في الجدول التالي:

جدول رقم (30): يبين طبيعة الإشعارات

طبيعة الإشعارات	التكرار	النسبة
تقصير حقيقي	20	%32.26
مجرد استفزاز	36	%58.06
أخرى مختلفة	06	%09.58
المجموع	62	%100

حسب المبحوثين يبين الجدول أن طبيعة الإشعارات الخاصة بالعمل هي مجرد استفزازات وذلك بنسبة 58.06% وهي أعلي نسبة، ثم تليها نسبة ممن يرون أنها تقصير حقيقي وتقدر بـ: 32.26%، أما 09.58% فهي لأسباب أخرى مختلفة.

نستنتج من الجدول أن الإشعارات المتلقية هي مجرد استفزاز بنسبة كبيرة حسب المبحوثين، وهذا ما يبين طبيعة الاتصال النازل في هذه الحالة، حيث يعمد المسؤولين إلى تخويف مرؤوسيهم قصد السيطرة وانجاز الأعمال، وهو أسلوب من أساليب السلطة الأوتوقراطية، إلا أن نظرة الموظفين لهذه الإشعارات تختلف عن نظرة رؤسائهم، حيث يرون أنها استفزاز وأنهم يقومون بأداء أعمالهم على أحسن وجه، فيخلق ذلك نوع من التوتر بينهم ليتطور ويصبح في شكل صراع الغلبة

فيه للرئيس بحكم سلطته، مما يعطي شعور للمرؤوس بأنه غير مشكور مهما فعل، وبالتالي غير مرغوب فيه وهي حالة من حالات الاستبعاد.

الجدول (31): يبين علاقة الاتصال الصاعد، بالتهميش

طريقة وصول المعلومة / طريقة حل المشكلات	المسؤول		الزملاء		المجموع	
تتصل بالمسؤول المباشر	29	%64.44	16	%35.56	45	% 100
لا تتصل بأحد وتنتظر الأوامر	06	%40	09	%60	15	% 100
تعمل على حل المشكل مع زملاءك	27	%35.53	49	%64.47	76	% 100
المجمـــوع	62	%45.59	74	%54.41	136	%100

لدى قراءتنا لبيانات الجدول نجد في الاتجاه العام 54.41% أجابوا بأن المعلومات تصلهم من قبل زملائهم، يتوزعون على بنسب مختلف بـ: 64.47% ممن اقروا بان مشكلات العمل يعملون على حلها مع زملائهم، و60% ممن ينتظرون الأوامر دون الاتصال بأحد، 35..56% ممن يتصلون بالمسؤول المباشر لحل المشكلة.

أما 45.59% يرون أن المعلومات تصلهم من المسؤول يتوزعون على 64.44% من الفئة التي تتصل بالمسؤول المباشر عند حدوث مشكلات في العمل، و35.53% من الذين يعملون على حلها مع زملائهم ، و40% من الفئة التي لا تتصل بأحد وتنتظر الأوامر.

نتناول بيانات هذا الجدول لمعرفة العلاقة بين الاتصال الصاعد والتهميش من خلال احتكار المعلومة وصعوبة وصولها إلى المنفذين، حيث يرى 64.47% من الذين يعملون على حل مشاكل عملهم مع زملائهم، وذلك لصعوبة الاتصال مع رؤسائهم إما خوفا من العقاب، كما صرح به

البعض عند طرح سؤال لماذا؟، آو ليحافظ على صورته على انه لا يرتكب الأخطاء، أو لأن المشكل يستدعي الحل وان الاتصال بالمسؤول يستدعي وقتا أطول وإجراءات بيروقراطية معقدة، ان المعلومات التي تخصهم وتخص مجال عملهم تأتيهم فقط من عند الزملاء، لا من عند رؤوسائهم أو تأخذ مسارها الصحيح في التسلسل الهرمي، وهذا راجع إلى ممارسات السلطة القائمة على الإشراف عليهم، حيث يعمدون إلى احتكار المعلومة وخاصة إذا كانت في صالح مرؤوسيهم قصد تهميشهم، أو لامبالاة الرؤساء يجعل مرؤوسيهم يقعون في هذه الحالة، وفي بعض الحالات نجد المسؤول عن الجماعة يتعامل فقط مع البعض فتكون لديهم كل المعلومات التي تخصهم وتخص عملهم، بينما الآخرين لا يعلمون إلا من زملائهم، وهذا هو التمييز واللامساواة في ممارسة سلطة المعلومات.

أما ثاني أعلى نسبة فهي ممن يقرون أنهم يتشاركون مع رؤسائهم في حل مشكلات العمل، وان كل المعلومات والتعليمات يتلقونها منهم مباشرة، مما يسهل عليهم طريقة العمل ويمنحهم مهارات أخرى، فهم يعملون في جو عائلي كما صرح لنا به بعض المبحوثين، وما لاحظناه عند زياراتنا الميدانية، هذا كله يشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة ويقوي خاصية الولاء لها ويخلق ثقافة خاصة بهم، وهو الاحتواء.

وعليه نستنتج انه كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد صعب وبطيئ كلما كانت هناك قطيعة واحتكار للمعلومة، إذا الاتصال الصاعد له علاقة بالاستبعاد.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (32): مدى وجود رقابة يومية ومباشرة وكيفياتها

الاحتمـــــالات			التكرار	النسبـة
	الأنــواع	التكرار	النسبة		
توجد رقابة	رقابة بهدف التوجيه	42	%53.17	79	%58.09
	رقابة على الأداء لتصحيحه	28	%35.44		
	رقابة لتصيد الأخطاء	09	%11.39		
	المجموع الجزئي	79	%100		
لا توجد رقابة				57	%41.91
المجمـــــوع				136	%100

من الملاحظ أن اكبر نسبة 58.09% يجيبون بأنه هناك رقابة مباشرة للعاملين من قبل رؤسائهم، منها 53.17% يرونها بأنها رقابة بهدف التوجيه، و35.44% رقابة على الأداء، 11.39% رقابة لتصيد الأخطاء لمعاقبتهم، في حين أن 41.91% ترى انه لا توجد هناك رقابة.

من خلال قراءتنا لهذه البيانات يتبين لنا انه هناك نمطين سائدين في ممارسة سلطة الرقابة فالأول النمط الديمقراطي والمتمثل في 53.17% ممن أجابوا بنعم، حيث يرون الرقابة المطبقة من قبل رؤسائهم هدفها توجيههم إلى الأداء الصحيح، و35.44% يرون أنها رقابة على الأداء وذلك بغرض تصحيحه. الثاني النمط الترسلي الحر والمتمثل في من أجابوا بلا حيث يرون بأنه ليست هناك رقابة مباشرة عليهم وبالتالي فهم يعملون بدون قيود رقابية وهذا يميز النمط الحر في ممارسة السلطة، أما النمط الاتوقراطي في ممارسة سلطة الرقابة فهو يتمثل في 11.39% ممن أجابوا بنعم، وهي نسبة صغيرة مقابلة مع السابقتين، ونظرا لتقارب النسب بين النمطين الحر والديمقراطي

رأينا أن ندخل متغير الرتبة في الجدول اللاحق نظرا لاختلاف أنماط ممارسة السلطة من مستوى إلى آخر.

جدوا رقم (33): يبين علاقة متغير الرتبة ونمط الرقابة بتمكين العاملين من أداء مهامهم

الرتبة	انجاز المهام / وجود الرقابة		قادر على انجاز مهامي		أجد صعوبة في انجاز بعض المهام		المجمـوع	
عون إدارة	توجد رقابة	رقابة بهدف التوجيه	28	%75.68	09	%24.32	37	%100
		رقابة على الاداء	14	%58.33	10	%41.67	24	%100
		رقابة لتصيد الأخطاء	02	%25	06	%75	8	%100
	لا توجد رقابة		10	%71.4	04	%28.6	31	%100
	المجمـوع الجزئي		72	%71.74	28	%28.26	100	%100
رئيس مكتب	توجد رقابة	رقابة بهدف التوجيه	04	%100	00	%00	04	%100
		رقابة على الأداء	03	%100	00	%00	03	%100
		رقابة لتصيد الأخطاء	00	%00	01	%100	01	%100
	لا توجد رقابة		11	%61.11	07	%38.89	18	%100
	المجمـوع الجزئي		18	%69.23	08	%30.77	26	%100
رئيس مصلحة	توجد رقابة	رقابة بهدف التوجيه	01	%100	00	%00	01	%100
		رقابة على الأداء	01	%100	00	%00	01	%100
		رقابة لتصيد الأخطاء	00	00	00	%00	00	%100
	لا توجد رقابة		08	%100	00	%00	08	%100
	المجمـوع الجزئي		010	%100	00	%00	10	%100
المجمـوع العام			100	%73.53	36	%26.47	136	%100

لدى قراءتنا لبيانات الجدول نجد أن الاتجاه العام للعينة يرى بأنه قادر على انجاز مهامهم بشكل جيد بنسبة73.53%، مقابل 26.47% ترى بأنهم يجدون صعوبة في ذلك، أما على المستوى الجزئي

فتتوزع النسبة الأولى على المستويات الثلاثة كمايلي: 100% بالنسبة لرؤساء المصالح، 69.23% من رؤساء المكاتب، 71.4% من أعوان الإدارة، أما النسبة الثانية من الاتجاه العام فتتوزع كمايلي:30.77% لرؤساء المكاتب، 28.26% لأعوان الإدارة.

أما النسب الجزئية لكل مستوى فكانت بالنسبة لأعوان الإدارة تمثل النسبة 71.74% الذين أجابوا بأنهم قادرين على انجاز مهامهم بشكل جيد، تتوزع على الذين يرون انه لا توجد رقابة بنسبة 71.4% منهم، و 65.78% من الذين يرون أن رؤسائهم يعملون على رقابتهم قصد توجيههم، و58.33% ممن أجابوا يراقبونهم للوقوف على انجاز العمل، و25% ممن يرونها رقابة لتصيد الأخطاء قصد معاقبتهم. أما النسبة الثانية في الاتجاه العام التي تمثل الفئة التي ترى أنها غير قادرة على انجاز مهامها بنسبة 28.26% فهي تتوزع كمايلي: 75% ممن أجابوا هناك رقابة قصد تصيد الأخطاء، و41.67% ممن ترى أنها رقابة انجاز الأداء، 28.26% ممن يقرون أنها لا توجد رقابة، 24.32% ممن يرون أنها رقابة قصد التوجيه.

وفيما يخص المستوى الثاني وهم رؤساء المكاتب، فان الاتجاه العام ينقسم بين من يرون أنهم قادرين على انجاز مهامهم بنسبة 69.23% تتوزع بنسبة 100% لكل من الفئتين التي تريان أنها هناك رقابة، ولكن الأولى ترى أنها قصد توجيههم، والثانية ترى أنها رقابة للانجاز فقط، بينما 61.11% ممن ترى انه لا توجد رقابة. أما 30.77% الغير قادرة على انجاز مهامهم فنسبة 100% منهم ترى انه هناك رقابة ولكن قصد تصيد الأخطاء، 38.39% ممن ترى انه لا توجد رقابة.

المستوى الثالث الذي يمثل رؤساء المصالح ترى كلها بأنها قادرة على انجاز مهامها تتوزع على 100% ممن يرون أنها لا توجد رقابة، و100% ممن يرون أنها توجد رقابة تتمثل في التوجيه

والوقوف على الانجاز، فهل وجود الرقابة من عدمها له علاقة بتمكين العاملين؟ وما علاقته بالمستويات الإدارية؟.

إدخالنا للمتغير الرائز سببه تقارب النسب لدى قراءتنا لبيانات جدول علاقة طبيعة الرقابة بتمكين العاملين، لذلك أدخلنا متغير المستوي الإداري على اعتبار أن أسلوب الرقابة يختلف من مستوى لآخر وفق طبيعة الأشخاص المراقبين، فكانت النتائج تبين ان الرقابة تختلف من مستوى لآخر ففي مستوى أعوان الإدارة يصرح الأغلبية بأن رؤسائهم يقومون بمراقبتهم ومراقبة أعمالهم بشكل مباشر ومستمر وان تلك الرقابة تعمل على توجيههم وتصحيح أخطائهم، لذلك هم قادرون على انجاز أعمالهم، أي أن هذه الطريقة تمكنهم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، اما الذين يرون تلك الرقابة على أنها تهدف لتصيد الأخطاء، فالنسبة الأكبر منهم 75% تقر بعدم قدرتها على انجاز مهامها، وهذا يعبر على نمط الإشراف التسلطي الذي لا يساعد الموظف على اكتسابه مهارات جديدة وبالتالي عدم تمكينه من اتخاذ القرارات المناسبة.

أما الذين يرون انه لا توجد رقابة فنسبة 71.4% منهم ترى انها قادرة على انجاز المهم الموكلة إليهم، وهذا يفسر على أن الموظف ترك يعمل بحرية، فهو بذلك يكتسب سلطة على نفسه ويعطى بطريقة غير مباشرة سلطة ومسؤولية في مجال وظيفته، وهذا يفرض عليه رقابة ذاتية التي من خصائصها تطوير المهارات والقدرات لصاحبها وبالتالي تمكنه من انجاز مهامه، واتخاذ القرارات المناسبة في مجال عمله، وهذا نجده في نمط الإشراف الحر، حيث يتخلى صاحب السلطة عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة ، فكأنه قد فوض للتابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملة وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف والاكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها

كيفما تراه مناسباً، بمعنى تبني سياسة عدم التدخل، وترك المرؤوسين يتصرفون كما يرون هم بدون رقابة.

من الواضح أن النسب في الثاني والثالث حسب الجدول إما متساوية أو متقاربة بين الفئتين ممن أجابوا بأنهم قادرين على انجاز مهامهم والذي تمثل نسبهم الأعلى بالمقارنة بمن أجابوا عكس ذلك، تبين المعطيات أن نمط ممارسة السلطة السائد هو النمط الترسلي الحر، وهذا ما عبر عليه الأغلبية من رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب ، ونحن نفسر هذه الإجابة على أن النمط الحر في ممارسة السلطة يعطي للعاملين حرية التصرف مما يولد لهم إحساس بالمسؤولية يستوجب عليهم أداء مهامهم بالشكل المطلوب مما يضطرهم إلى العمل على تمكين أنفسهم من أداء أعمالهم وتطوير مهاراتهم بالاعتماد على أنفسهم والعمل مع أصدقائهم، هذا ما يميز المستويين السابقين.

وعليه يمكننا القول أن النمطين الديمقراطي، والحر في ممارسة سلطة الرقابة والإشراف لها علاقة بتمكين العملين من أداء مهامهم واتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم، وان النمط الاتوقراطي لا يساعدهم في ذلك، إذن للرقابة المتشددة علاقة بالاستبعاد التنظيمي.

جدول رقم (34): يبين العلاقة بين تعامل الرئيس عند حدوث الأخطاء ومدى حصول المرؤوسين على التدريب المطلوب

الحصول على التدريب / تعامل الرئيس	يتم تدريبي		لا يتم تدريبي		المجموع	
اللوم والعتاب	11	%31.43	24	%68.57	35	%100
توجيهك لتصحيحه	65	% 82.28	14	% 17.72	79	% 100
لا يبالي بما يحدث	12	%54.55	10	% 45.45	22	% 100
المجمـــوع	88	%64.71	48	%35.29	136	% 100

لدى قراءتنا لبيانات الجدول نجد في الاتجاه العام أعلى نسبة 64.71% تمثل من يرون أنهم يحصلون على التدريب المطلوب من رؤسائهم، تقابلها 35.29% من يرون عكس ذلك، أما على المستوى الجزئي، فأعلى نسبة هي: 82.28% من الفئة التي تقر بان رؤسائهم يوجهونهم لتصحيح أخطائهم عند حدوثها وهي ترى بأنهم يحصلون على التدريب اللازم لانجاز مهامهم، في المقابل 17.72% لا تحصل على التدريب المطلوب.

أما ثاني اكبر نسبة 68.57% من الفئة التي ترى أن رؤسائهم يلوموهم ويعاتبونهم على الأخطاء المرتكبة أثناء العمل، وهم لا يحصلون على التدريب المطلوب، تقابلها 31.43% من نفس الفئة ترى عكس ذلك، في حين الفئة الثالثة فنسبها تتقارب بين 54.55%، 45.45% ممن يرون أنهم يحصلون على التدريب المطلوب من عدمه على التوالي، فهل تعامل الرئيس مع مرؤوسيه عند حدوث أخطاء يؤثر على حصولهم على التدريب المطلوب ؟ وما علاقة ذلك

بالاستبعاد التنظيمي؟.

عند ملاحظتنا لعناصر مؤشر الرقابة يتبين لنا الأنماط الثلاثة في ممارسة السلطة حيث النمط الديكتاتوري من خلال التعامل باللوم والعتاب عند حدوث أخطاء أثناء العمل، باعتبار الرقابة من خلال هذا النمط هي اصطياداً لأخطاء العاملين، وممارسة سبل السيطرة للتحكم غير المُجدي في الأفراد العاملين، والنمط الديمقراطي من خلال توجيههم لتصحيح الأخطاء، والتوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، أما النمط الثالث فهو الترسلي، وهو الذي لا يبالي فيه الرئيس بما يحدث، إلا أن اكبر نسبة وهي: 82.28% ترى أنها تتحصل على التدريب المطلوب من قبل رؤسائهم من الفئة التي تمارس فيها الرقابة وفق النمط الديمقراطي، وهذا ما يبرر ما تناولناه في الفصول النظرية حيث تعمل رقابة الرؤساء المباشرة لمرؤوسيهم على توجيههم إلى تصحيح الأخطاء المرتكبة أثناء انجاز مهامهم وهو يعتبر تدريب ميداني يعمل على تمكينهم وتطوير مهاراتهم مما يعزز ثقتهم برؤسائهم ويولد الشعور بالانتماء للمنظمة وهذا هو الاحتواء .

أما ثاني أعلى نسبة 68.57% فهي من فئة من يرى رؤسائهم يلوموهم ويعاتبوهم عند حدوث أخطاء في العمل، حيث يعمد فيها الرئيس على الإجراءات السلبية انطلاقا من سلطته، حيث نجده يفرط في استخدام القوة والإكراه والتهديد والعقاب، ولا يتغاضى عن أي أخطاء حدثت، بل يرى ضرورة جعل مرتكب الخطأ عبره للآخرين، وهذا يعتبر عقاب معنوي له تأثيرات نفسية على المرؤوسين، حيث تنعدم الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه نتيجة لتشكيكه الدائم فيهم.. مما يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي مما يعود عليهم بالسلب على انجاز مهامهم معدم القدرة على تطوير مهاراتهم وبالتالي عدم تمكينهم، وهو ما عبرت عليه النسبة سابقة الذكر.

وفي ما يخص الفئة الثالثة حيث الرئيس لا يبالي بما يحدث لدى تنفيذ مرؤوسيه لأعمالهم فان النسب تتقارب، حيث ترى النسبة الأولى أنهم يحصلون على التدريب المطلوب، فيما ترى الثانية عكس ذلك، وهذا طبيعي وخاصة في هذا النمط من الرقابة، حيث العامل حر في تصرفاته مما يعطيه شعور بالاستقلالية والمسؤولية، فيبرهن الأول على انه قادر على مسؤوليته ويعمل على تطوير مهاراته من خلال العمل الجماعي مع أصدقائه أو بطرق أخرى، وبالتالي تمكين نفسه من انجاز أعماله بشكل جيد، والثاني لا يستطيع ذلك وبالتالي يرى أن رئيسه تخلى عنه، مما يولد له شعور بأنه ليس جزء من المنظمة وهو استبعاد طوعي في إطاره التنظيمي.

الجدول رقم (35): يبين تأثير ميدان العمل على تطوي مهارات العاملين وعلاقته بتركيز رقابة

تأثير ميدان العمل / تركيز الرقابة	يساعدني في تطوير مهاراتي		لا يساعدني في تطوير مهاراتي		المجموع	
تفاصيل العمل و كيفياته	20	%83.33	04	%16.67	24	% 100
نتائج العمل دون التفاصيل	29	% 50.88	28	% 49.12	57	% 100
كلاهما	37	%67.27	18	% 32.73	55	% 100
المجمـــوع	86	%63.23	50	%36.77	136	% 100

في قراءتنا لبيانات الجدول نجد أن 63.23% من عينة المجتمع يقرون بان ميدان العمل يساعدهم في تطوير مهاراتهم ، فيما يرى 36.77% منهم أن الميدان لا يساعدهم في ذلك، وتتوزع هذه النسب كمايلي: تمثل 83.33% ممن يرون أن رئيسهم يركز في رقابته عليهم على تفاصيل العمل وكيفياته، أجابوا بان ميدان العمل يساعدهم في انجاز أعمالهم بشكل جيد، فيما يقابلها 16.67% يرون أن

الميدان لا يساعدهم في تطوير مهاراتهم أما فئة من ترى أن رؤسائهم يركزون في رقابتهم على تفاصيل العمل ونتائجه فتمثل نسبة 27.27% منهم من أجابوا بان الميدان يساعدهم في تطوير وتنمية مهاراتهم، في حين 32.73% أجابوا عكس ذلك، فيما الذين يرون الرقابة المطبقة عليهم تركز غلى نتائج العمل فهم ينقسمون بين من يرى أن ميدان العمل يمكنهم من انجاز أعمالهم ومن من لا يرى ذلك بنسب متقاربة على التوالي، 50.88%، و49.12%. فهل نمط الرقابة لها علاقة بتطوير المهارات وتمكين العاملين؟.

للإجابة على هذا التساؤل ينبغي معرفة نمط الرقابة من خلال عناصر مؤشر تركيزها فيالميدان والمبينة في الجدول أعلاه حيث أن الذي يكرز في رقابته لمرؤوسيه على تفاصيل العمل وكيفياته هو نمط ديمقراطي باعتبار أن الاطلاع على تفاصيل العمل هو مشاركة فيه حيث وجود الرئيس في مختلف أوقات سير العمل مما يقربه من مرؤوسيه ويسهل عملية الاتصال ومناقشة مختلف القرارات فيما يخص العمل المراد انجازه، بذلك يوجه المرؤوسين إلى كيفيات العمل الصحيحة في الوقت المناسب، مما يغنيه عن مراقبة نتائج هذه الأعمال كونه يعتبر مشارك فيها، كما أن هذه المشاركة تمكن العاملين من انجاز أعمالهم بالشكل المطلوب، وهذا ما يكسبهم مهارات جديدة في كل مرة يتم فيها ذلك، وهذا ما عبرت عليه نسبة 83.33% في الجدول السابق.

أما بالنسبة للرقابة التي تركز على نتائج العمل دون التفاصيل فنجدها غالبا في نمط ممارسة السلطة الأوتوقراطي حيث المرؤوس مطالب انجاز الأعمال في وقتها المحدد ودون أخطاء في حين أن كيفية الانجاز لاتهمه، فيبقى على المرؤوس التصرف في ذلك، وذلك باللجوء إلى بعض الزملاء في حالة مواجهة صعوبات مما يمكنه من تجنب أخطاء العمل وفي نفس الوقت ينمي قدراته المهنية من خلال علاقاته مع الآخرين وهذا كله لتفادي العقوبات التي ستسلط عليه من قبل رئيسه

في حالة حدوث العكس ، أما البعض فيرى أن تركيز الرئيس على نتائج العمل يجعلهم في حالة ضغط مستمر كونهم يخافون من معاقبة رؤسائهم في حالة لم ينجزوا أعمالهم بشكل جيد، مما تنخفض الروح المعنوية لديهم ويُصبحون سريعي الانفعال وعدوانيين وهذا ما يؤثر على تنمية مهاراتهم وبالتالي عدم تمكنهم من انجاز أعمالهم بالشكل المطلوب، وهذا ما يفسر نتائج الفئة الثانية في الجدول السابق لكل من يرى أن الميدان يساعدهم على تطوير مهاراتهم، ومن يرى عكس ذلك.

وفيما يخص الرقابة التي تركز على تفاصيل العمل وكيفياته بالإضافة إلى نتائجه فهي تجمع بين النمطين، حيث يرى 67.27% أنهم يلقون المساعدة المطلوبة من خلال توجيههم من قبل رؤسائهم ومشاركتهم في مختلف مراحل العمل وبالتالي تمكينهم منه بالإضافة إلى مراقبة النتائج التي تجبر المرؤوس على بذل الجهد أكثر حتى يتفادى العقوبات التي قد يتعرض لها في حالة لم تكن النتائج بالمستوى المطلوب، أما النسبة المتبقية فهم يرون أن الميدان لا يساعدهم على تطوير مهاراتهم، وذلك لتشدد الرؤساء في عملية المتابعة والتوجيه مما يخلق لهم نوع من الخوف يؤثر على حالتهم النفسية مما يفقد المرؤوسين التركيز وبالتالي يصبحوا غير قادرين على انجاز أعمالهم، وهو ما اشرنا إليه سابقا.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن نتائج بيانات هذا الجدول تتوافق مع دراسة **ليكرت** وزملائه حيث توصلوا إلى نتيجة مفادها أن القائد الذي يوجه تركيز اهتماماته نحو العمال قد يحقق إنتاجية عالية عكس المشرف أو القائد الذي يوجه اهتمامه بالدرجة الأولى إلى العمل والإنتاج فانه لن يحصل على نتائج مرضية بالنسبة لإنتاجية العمال[1].

---

[1] محمد عبد الرحمن عبد الرحمن: **علم الاجتماع الصناعي**، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص127

جدول رقم (36): يبين مدى اهتمام الرئيس بتوجيه مرؤوسيه عند حدوث مستجدات

الاحتمـــالات				التكرار	النسبـة
	الأنـواع	التكرار	النسبة		
يتم توجيهي	تدريب ميداني	70	%57.85	**121**	**% 88.97**
	الاطلاع بنفسك	40	%33.06		
	دروس نظرية	11	%09.09		
	المجموع الجزئي	121	%100		
لا يتم توجيهي				**15**	**%11.03**
المجمـــوع				**136**	**%100**

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول رقم 36 يتبين لنا أعلى نسبة 88.97% تجيب بان رؤسائهم يوجهونهم إلى كيفية التعامل مع المستجدات في العمل في حالة حدوثها، هذا يبين اهتمام الرؤساء بمرؤوسيهم من خلال إعلامهم أولا بالمستجدات والثانية بالتوجه، ولكن يختلف هذا التوجيه من رئيس إلى آخر حيث يرى 57.85% منهم ان رؤسائهم يقوموا بتدريبهم ميدانيا وهذا ما يعبر على النمط الديمقراطي حيث يقوم الرئيس بمشاركة مرؤوسيه في انجاز تلك الأعمال وذلك بغرض تمكينهم من ذلك، أما 33.06% فهم أجابوا بأنهم يحثونهم على الاطلاع بأنفسهم مما قد يمكن العاملين من انجاز أعمالهم أو لا وهذا يعتبر نمط آخر في ممارسة السلطة من خلال الرقابة والإشراف. بينما ترى النسبة المتقية منهم 09.09% يكتفون بإعطائهم دروس نظرية فقط، وهذا لا يكفي لتمكينهم في انجاز أعمالهم.

أما نسبة 11.03% المتبقية من العينة فإنها ترى أن المشرف لا يعير الاهتمام لكيفية تعامل مرؤوسيه مع المستجدات في العمل، ولا يوجههم إلى ذلك، وهذا يعتبر استبعاد كون مستجدات

العمل تتطلب تقنيات ومهارات جديدة للتعامل معها وعدم الإلمام بهذه المهارات هو عدم تمكين من انجاز تلك المهام.

هذا النتائج مردها صرامة الرئيس أو المشرف في طريقة عمله وفي توجيهه لمرؤوسيه، ولكن تلك الصرامة في التعامل ليست دائما نتائجها أجابية بل قد تتحول إلى نتائج سلبية ومنها نفور الموظفين من تلك الطرقة، وهذا ما يتبين لنا في الجدول التالي:

جدول رقم (37): يبين العلاقة بين صرامة للرؤساء في التعامل مع مرؤوسيهم، وكفاءة ادائهم

تعامل الرئيس / تطوير كفاءة الأداء		تعمل على تطوير كفاءة أدائي		لا تعمل على تطوير كفاءة أدائي		المجموع	
صارم	تصيد الأخطاء	07	%25.93	20	%74.07	27	%100
	المتابعة الدقيقة للعمل	29	%82.86	06	%17.14	35	%100
	كلاهما	05	%62.5	03	%37.5	8	%100
غير صـــــارم		33	%50	33	%50	66	% 100
المجمـــوع		74	%64.71	62	%35.29	136	% 100

تبين النسب أن 64.71% ترى أن متابعة الرؤساء لهم تعمل على تطوير كفاءة أدائهم، في حين أن 35.29% ترى أن هذه المتابعة لا تعمل على تطوير أدائهم. أما على المستوى الجزئي فان هذه النسب تتوزع كما يلي:

بالنسبة للأولى فيها 82.86% ممن يرون أنها هناك صرامة في المتابعة تتمثل في المتابعة الدقيقة للعمل، تليها 62.5% ممن يرون أن الصرامة تكمن في المتابعة الدقيقة للعمل قصد تصيد الأخطاء، ثم 50% ممن يرون انه لا توجد صرامة في التعامل، بينما الباقي تمثل 25.93% ممن

يقرون أنها لتصيد الأخطاء فقط. أما النسبة الثانية على المستوى العام فهي تتوزع النحو التالي: 74.07% ممن يرون أن هذه الصرامة تتمثل في تصيد الأخطاء فقط، و17.14% ممن اقروا بأنها متابعة دقيقة للعمل، و37.5% ممن أجابوا كلاهما، أما الباقي فتمثل 50% ممن يرون أنها لا توجد صرامة في التعامل.

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا أن صرامة المشرفين في التعامل مع مرؤوسيهم تعمل في اغلب الأحيان على تطوير أدائهم، وهذا في حالة ما إذا كانت هذه المتابعة قصد الوقوف على كفاءة الأعمال المنجزة لتلافي الأخطاء التي قد يقع فيها الموظف وبالتالي تمكينه من أداء مهامه. في حين أن المتابعة التي تعمل على تصيد الأخطاء، وبعدها يقع اللوم والعقاب فإنها تحد من تطوير كفاءة الأداء كون صاحبها لا يلجأ إلى تصحيح تلك الأخطاء ولكن يلجأ للعقاب على فرضية أن الموظف متمكن من أدائه فعليه أن لا يخطأ، ا وان العقاب هو في حد ذاته وسيلة للتمكن من انجاز مهامه، ناسيا الأثر النفسي والاجتماعي والمادي الذي يخلفه العقاب على الموظف، وكل هذه التأثيرات هي مؤشرات للاستبعاد التنظيمي.

أما من يرون أن مسؤوليهم غير صارمين في متابعة أدائهم فهم منقسمون بين ممن يقروا ان كفاءة أدائهم لا تتحسن وهذا نظرا لاعتمادهم الكلي على مشرفيهم في توجيههم وتدريبهم وبالتالي عدم المتابعة يعني عدم تمكين وهو مؤشر للاستبعاد، نظرا لان عدم التمكين يعطي الموظف شعور بعدم القدرة والضعف، أما النصف الثاني فهم يرون أن أدائهم يتحسن، وذلك لإعطائهم الحرية أكثر في التصرف وبالتالي يلجؤون إلى زملائهم والى الأكثر خبرة منهم قصد تحسين قدراتهم، وهذا هو النمط الحر كما رأيناه سابقا.

المبحث الرابع: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1- نتائج الفرضية الأولى:

من خلال ما سبق من عرض وتحليل ومقارنة نتائج الفرضية الأولى نلاحظ أن ممارسة السلطة من خلال عملية اتخاذ القرار لها علاقة بالاستبعاد التنظيمي وذلك من خلال مؤشر التهميش والتمييز والاقصاء، وتتجلى تلك العلاقة فيمايلي:

تعتبر المشاركة في صنع القرار احد سمات الممارسة الديمقراطية للسلطة التنظيمية فهي بذلك لها نتائج تعود على المنظمة بصفة عامة وعلى الأفراد بصفة خاصة، فالمشاركة تنمي روح الاهتمام لدى الأفراد بما سيشاركون فيه والبحث عن مختلف جوانبه، وبالتالي تواجدهم الفعلي (الذهني والجسدي) في أماكن عملهم، وهذا يعبر عن ارتياحهم واحتوائهم، والعكس من ذلك فالقرارات الفردية للرؤساء تخلق هوة بينهم ومرؤوسيهم مما يؤجج التوترات الناتجة عن إحساس المرؤوسين بأنهم مهمشين وليس لديهم رأي وغير مرتاحين في مؤسستهم، هذا ما تبين لنا في الجدول رقم (15) حيث أعلى النسب تمثلت في أن من يرون أن هناك مشاركة في صنع القرار عبروا عن ارتياحهم في ميدان عملهم، والذين يرون أن القرارات تتخذ بصفة انفرادية يقرون أنهم غير مرتاحون وانه هناك توترات مستمرة في أماكن عملهم.

هذا ما بينته دراسة الصراع التنظيمي وفعالية التسيير، حيث وصلت في نتائجها إلى أن التعاون رغم انه قرار فردي فانه لا يتحقق إلا ضمن شروط معينة منها العلاقات الإنسانية الجيدة، وعدم التهميش، وتقدير الجهود، والمشاركة في صنع القرارات على مستواهم، مما يبين أهمية دور الرئيس في التأسيس لتقاليد تقوم على التعاون والتشجيع.

كما أن فسح المجال لطرح الأفكار وطريقة إصدار الأوامر وتنفيذها تعتبر من خصائص

ممارسة السلطة، وإحدى مميزات صنع القرار، حيث أن إفساح المجال للمرؤوسين لإبداء آراءهم لمختلف العمليات التنظيمية على مستوى أعمالهم، هي مشاركة في صنع القرارات اللاحقة وبالتالي تعطي هؤلاء الأفراد الثقة بالنفس وتنمي روح الانتماء للمؤسسة، كما أن شرح الأوامر الصادرة من الرؤساء ومناقشتها قبل تنفيذها تعتبر من متممات عملية اتخاذ القرار حسب **هربرت سيمون** فهي أيضا تعمل على تمكين العاملين في تنفيذ القرارات بصفة صحيحة، وبالتالي عدم إعجازهم عن تنفيذ المهام الموكلة إليهم، مما يعزز مكانتهم في المؤسسة ويعطيهم إحساس بأنهم جزء منها.

هذا هو الاحتواء الذي تم تناولته دراسة إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي، التي كانت احد فرضياتها أن المشاركة في صنع القرار له اثر ايجابي على الأداء التنظيمي، وقد تأكدت من صدقها، حيث بينت المؤسسة التي تعتمد أساليب إدارية متطورة تؤدي إلى دعم وتشجيع العاملين وتعزيز قدراتهم في المشاركة باتخاذ القرار وتوفير المعلومات الكاملة والمناسبة لاحتياج المستفيدين منها في الوقت المناسب، ينعكس بالضرورة على الأداء التنظيمي ويعزز رضا العاملين ويقوي ولاءهم.

كل هذا تأكد لنا من خلال قراءتنا لبيانات الجدول رقم (16) والجدول رقم (17)، حيث تبين في الأول أن فسح المجال لإبداء الرأي ومناقشته يقضي على الخلافات بين الرؤساء ومرؤوسيهم، وعلى العكس من ذلك فسد الطريق أمام الابتكارات والأفكار يزيد من تشنج العلاقات وبالتالي ظهور التوترات والخلافات بينهم، كون هذه الممارسات تهمش المرؤوسين وتستبعدهم من المشاركة الفعالة في التنظيم، أما الثاني فيبين أن شرح القرارات ومناقشتها قبل تنفيذها تنتج عنها استجابة تامة من قبل المنفذين، هذا يعني قبولهم لتلك القرارات؛ أما إصدار الأوامر دون مناقشتها وشرحها، يولد مراوغة وتهرب من التنفيذ وبالتالي عدم قبول تلك القرارات.

أما الجدول رقم(18) فهو يبين أن القرارات الفعالة تساعد في القضاء على ظاهرة الاستبعاد التنظيمي، والقرارات غير الفعالة تعزز من هذه الظاهرة، وهذا بنسب كبيرة، حيث تبنى القرارات الفعالة على معطيات ميدانية ومعطيات قيمية، ومن بين هذه المعطيات هي ظروف الموظفين المهنية والاجتماعية ومدى تحقق أهداف الأفراد، فتحقيق أهداف العاملين في المؤسسة يعني احتوائهم، وعدم تحقيق ذلك يعني تهميشهم هكذا تقرأ من قبلهم، وبالتالي فعالية القرار التي تمس العاملين لها علاقة بالاستبعاد التنظيمي.

أما فيما يخص تفويض السلطة والتي تعتبر من أهم القرارات التي يتخذها الرئيس في مجال عمله وحدود مسؤولياته، فهي تعمل على تمكين العاملين وزيادة مهاراتهم وهو مؤشر من مؤشرات الاحتواء في المقابل عدم تفويض السلطة يعني عدم قدرة العاملين على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب والرجوع للرئيس في كل مرة، وهذا يعتبر عدم تمكين لهؤلاء العاملين، وهو مؤشر للاستبعاد، ويتضح ذلك في الجدول رقم (20) حيث يرى من فوضت لهم الصلاحيات أن قدراتهم قد تعززت أكثر من السابق، في المقابل أن من لم تمنح لهم صلاحيات أكثر بقوا غير قادرين على اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

فالعمل التشاركي هو أسلوب يمكن الموظفين من تنمية مهاراتهم وتعزيز قدراتهم، وذلك من خلال الإشراف المباشر وإعطاء الحرية أكثر للمرؤوسين في التعامل مع مختلف ظروف العمل مع المراقبة والتوجيه، وهذا ما لمسناه من ملاحظتنا لميدان العمل، وصرح به بعض الموظفين.

في الجدول (21) نبين مؤشرا من مؤشرات اتخاذ القرار له علاقة بتعزيز القدرات وتنمية المهارات، وهو ترك المجال للمرؤوسين للإدلاء بآرائهم في مختلف القرارات التي تخصهم وتخص عملهم، لان الموظف عندما لا يتصرف بحرية وعندما يعمل وفق التعليمات ولا يبدي رأيه في أساليب العمل وفي القرارات التي تهمه، تبقى خبرته محدودة جدا فهو بذلك لا يتمكن من اتخاذ

القرار الصائب من جهة، ومن جهة أخرى يتولد إحساس لديهم بان رؤسائهم يتعاملون معهم بتعالي وتسلط، مما يخلق هوة بينهم تؤدي بالأول للابتعاد، بالثاني إلى الإحساس بالإقصاء والتهميش، وهي مؤشرات الاستبعاد.

بالإضافة إلى ذلك هناك نوع آخر من القرارات وهي القرارات المفاجئة التي لها تأثير مباشر على نفسية المرؤوسين كون خطورتها تكمن في عنصر المفاجئة وما تحمله تلك القرارات غالبا ما تكون عقوبات حسب ما صرح به المبحوثين في الجدولين (22)، (23) حيث يتبين لنا إلى أن هذه القرارات اغلبها عقوبات يتعرض لها الموظف رغم إحساسه بأنه يقوم بعمله بشكل جيد، ولا يشرح له سبب ذلك، مما أدى ذلك إلى تغيير سلوكهم تجاه عملهم قصد التأثير على الأداء بطرق مختلفة، وهذا نتيجة شعور الموظف بأنه مستهدف مما يخلق التوترات وعدم الارتياح، وهي كلها مؤشرات تؤدي للاستبعاد.

هذا ما تأكد في الجدول (24) الذي بين العلاقة بين جماعية العمل وطبيعة العلاقات، فكلما سمح للمرؤوسين بطرح أفكارهم في مجال عملهم ومناقشتها مع الرؤساء والزملاء كلما كانت العلاقات بينهم جيدة وخالية من التوترات، وهذه هي صفة العمل الجماعي التي تعمل على خفض التوترات واحتواءها قبل أن تكبر وتظهر وتتحول إلى صراعات، إلا أن العمل بالمشاركة لا يخلو من أخطاء قد يرتكبها الرؤساء، كالتمييز بين مرؤوسيهم أو تهميش احدهم، كما تبين لنا من نتائج بيانات الجدول.

مما سبق يتضح لنا أن الفرضية الأولى القائلة: تؤدي فعالية القرار والمشاركة في صنعه إلى التقليل من ظاهرة التهميش والتمييز بين العاملين محققة بنسبة كبيرة، وهذا ما نتفق فيه ببعض المؤشرات مع دراسة تمثلات السلطة التنظيمية لـ: محمد خالدي حيث عالج رد فعل العمال على أسلوب الرؤساء في القيادة ووجد أنها تختلف باختلاف نمط ممارسة السلطة حيث الرضا على

الأسلوب الديمقراطي الذي كان يمارسوه الرؤساء المباشرون ، واستعمال الحيلة وعدم الرضا على الأسلوب الاتوقراطي الممارس من قبل القادة غي المباشرين[1].

بالإضافة لما توصل الباحث عنصر العياشي، في دراسته: الإطارات الصناعية مسارات وتمثلات، إلى تحديد تمثلات تقر بسيادة أسلوب التسيير البيروقراطي القائم على حكم الأقلية وغياب المشاركة الواسعة لمختلف الفاعلين في المؤسسة، في ما يخص اتخاذ القرارات، فان الحكم النهائي على الأسلوب السائد لاتخاذ القرار الذي عبر عنه غالبية المستجوبين يؤكد الحاجة الملحة إلى تغييره، الشيء الذي يعني انه مرفوض وغير مقبول من قبل الغالبية من الإطارات الذين يعتبرونه مجحفا في حقهم كونه يقصيهم من الميدان تماما[2].

هذا ما بينته مدرسة العلاقات الإنسانية حيث يرى أصحابها بان اتخاذ القرار وثيق الصلة بموضوع السلطة إن لم يكن مرادفا لها، ذلك أن مراكز السلطة هي في نفس الوقت مراكز اتخاذ القرارات، وهنا ينبغي أن تراعى عدة اعتبارات كشرط أساسي لحسن العلاقات بين الأفراد القائمين بعمل من الأعمال، كون عملية اتخاذ القرار ذات شقين احدهما أنساني، والآخر هو العلم والخبرة.

02- نتائج الفرضية الثانية:

سعينا في تحليلنا لبيانات هذه الفرضية إلى تبيان مدى ما للاتصال من دور في استبعاد أو احتواء العاملين من خلال الممارسات السلطوية للرّؤساء على مرؤوسيهم، باعتبار أن الاتصال شكل من أشكال السلطة ، وقد كانت النتائج كمايلي:

بالنسبة لاتجاهات الاتصال فقد تناولنا الاتصال العمودي بشكليه الصاعد والنازل في كيفية تسهيل سبل الاتصال للمرؤوسين وما تأثير ذلك على التعامل مع شكاوي الموظفين فتبين لنا أن

---

[1]- محمد خالدي، مرجع سابق ، ص 204

[2] - عنصر العياشي: مرجع سابق، ص73

معظم المبحوثين يرون أن رؤسائهم يسهلون سبل الاتصال معهم وأنهم يعملون على حل مشاكلهم ومناقشة طلباتهم وأفكارهم، في حين أن الذين يرون أن عملية الاتصال مع رؤسائهم صعبة يقرون بان المشاكل التي ترفع لهم لا يجاب عليها ولا يعمل على حلها، والطلبات والأفكار تهمل ولا يعمل بها، وهنا يتجلى الاستبعاد في تجاهل آراء الفئات العاملة البسيطة والخاضعة لهم، ولا يأخذون بعين الاعتبار وجهات نظر من هم أدنى رتبة منهم.

في الاتجاه النازل يبين لنا الجدول رقم (25) أن طريقة إصدار الأوامر وكيفية توصيلها لأصحابها لها علاقة بإيصال المعلومة من المستويات العليا إلى المنفذين حيث يرى من أجابوا بان القرارات تشرح لهم قبل تنفيذها يشعرون بان المعلومات تصلهم وهي النسبة الأعلى، وعلى العكس من ذلك يرى البعض الآخر أن رؤسائهم يصدرون الأوامر دون شرحها وإبلاغهم كيفية تنفيذها، فهم يشعرون بان تلك المعلومات حجبت عنهم، وهنا يظهر الاستبعاد داخل التنظيم في مستوى انتقال المعلومة من أعلى إلى أسفل حيث أن غياب المعلومة عن المستويات الدنيا من التنظيم يخلق قطيعة وفجوة بين المستويات الأعلى إلى الأدنى وهذا ما يسمى باحتكار المعلومة، بغض النظر عن طبيعة تلك المعلومة. وهذا حرمان للمستويات الدنيا، عن طريق الاستحواذ على مصادر المعلومة والتحكم في نظام الاتصال.

هذا ما بينته دراسة إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي، حيث كان من نتائج الدراسة أن توفير المعلومة وسهولة انسيابها وتوضيحها للعاملين يعمل على احتواءهم ويحسَن الأداء التنظيمي.

أما فيما يخص الاتصال الصاعد فقد بينت النتائج أن تسهيل سبل الاتصال تقوض عملية الاستبعاد وتعمل على احتواء العملين، حيث نجد في الجدول (26) الرئيس الذي يسهل سبل الاتصال يعمل على مناقشة المشاكل العالقة لمرؤوسيه وحلها عكس من يصعب طريق الاتصال

فهو لا يبالي لمشاكلهم، وهذا النمط السلطوي الأوتوقراطي يكون الاتصال المعتمد في الغالب هو الاتصال ذو الاتجاه الواحد من أعلى هرم التنظيم إلى أسفله، أي الاتصال النازل، وما يتضمنه من أسلوب آمر، فيصبح بذلك المجال ضيقا أمام الاتصالات الصاعدة من العمال إلى الإدارة، مع أن قنوات الاتصال الصاعد يعطي فرصة ظهور الديمقراطية التنظيمية، حيث تسمح الإدارة للمستويات الدنيا بالتعبير عن احتياجاتها النفسية والاجتماعية، مما يخفف من حدة التوترات والصراعات الداخلية .

في الجدول رقم (31) يبين طبيعة الاتصال الصاعد، حيث يرجع نقص الاتصالات الصاعدة مقارنة بالاتصالات النازلة في الغالب إلى اعتبارات متعددة منها: قد يتخذ القادة الإداريون من سياسة الباب المغلق أسلوبا أو نمطا في تسيير شؤون المنظمة، وهم يعزفون عن مقابلة مرؤوسيهم إلا في النادر، وهذا الأسلوب قد يجعل المرؤوسين يعدلون عن إيصال كثير من المعلومات التي قد يكون لها أهميتها في تسيير شؤون المنظمة إزاء ما قد يجدونه من مضايقات في عملية الاتصال وعدم الترحيب بها من جانب الرؤساء. لذلك 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 بان الرئيس يملك قوة ومكانة من شأنها أن تؤثر في مستقبله الوظيفي، وهذا الشعور قد يجعل المرؤوس يحجم عن إيصال كثير من المعلومات لرئيسه حتى ولو كان لها تأثيرها الفعال في تحقيق أهداف المنظمة.

إذن عزلة الرؤساء وما تفرضه 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، لخوف المرؤوسين من رؤسائهم مما يجعلهم يتجنبون الاحتكاك، وهذا ما قد فرز 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.

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

ولا تكمن صعوبة انسياب المعلومة في الاتجاه العمودي كيفية تعامل الأفراد معها، لكن تعدد المستويات الإدارية يساعد في ذلك أيضا حيث اتساع الهوة بين العامل والإدارة يصعب على العامل الاتصال بالمستويات العليا لتدرج تلك المستويات ووجوب احترام قاعدة تسلسل المستويات وضرورة اتصال كل مستوى بالمستوى الأعلى الذي يليه مباشرة دون أن يتخطاه عند إجراء عملية الاتصال، أي أن العامل قد يعيقه تعدد المستويات الإدارية لوصول شكواه أو اقتراحاته و آرائه أو استفساراته.

ما سبق يقود مباشرة إلى لفظ البيروقراطية وهي بترجمتها تعبر عن سلطة المكتب، تشير أيضا إلى التدرج والتخصص ولها وجه الايجابية كما تصوره ماكس فيبر ولكنها تعبر عن جوانب سلبية. وللأسف التنظيمات في واقعنا تقوم على الوجه المظلم للبيروقراطية، أي بمعناها السلبي وما يقترن بها من روتين وتعقيدات مكتبية، وكأن هذه القواعد والإجراءات المكتبية غاية في ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الأهداف. فغدت هي ذاتها معوقات حقيقية تستبعد فئة وتعمل مع فئة من منطلق الوساطة والمحسوبية.

أما فيما يخص طريقة العمل فيبينه الجدول رقم (27)، ورقم (28) النسبة الأعلى أنهم يعملون بشكل جماعي مع رؤسائهم وان الاتصال بينهم يتم بشكل مباشر دون استثناء احد فهم بذلك لا

يشعرون بأي تمييز بينهم من حيث تعامل رئيسهم معم ، أما ثاني أعلى نسبة فهي ترى أن رئيسهم يعمل بشكل فردي وهو يركز في تعاملاته على أفراد دون الآخرين، فهم بذلك يشعرون بتمييز بينهم حيث يفضل رئيسهم بعض

الزملاء عليهم، وهنا يتجلى الاستبعاد من حيث نمط الاتصال المباشر.

من خلال ما سبق يتضح لنا صدق النظرية الثانية والتي مفادها: يؤدي ضعف الاتصال إلى تعزيز ظاهرة الاستبعاد. حيث نجد من خلال إجابات المبحوثين الاتصال السائد في المؤسسة ذو طبيعة ممارساتية ديمقراطية وان معظم العاملين عبروا على ارتياحهم لذلك، في حين أن الذين يرون أن طبيعة الاتصال المتبعة فيها صعوبات كثيرة وهو النمط الأوتوقراطي في الاتصال فهم يشعرون بعدم الارتياح والتهميش والإقصاء.

3- نتائج الفرضية الثالثة:

إن تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها حول هذه الفرضية يتفق نسبيا مع الطرح النظري لها، والذي مرده أن الرقابة الفعّالة تعتمد على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، وهذا ما تبين لنا في المؤسسة ميدان الدراسة، حيث تتم عملية الرقابة وخاصة المباشرة منها على توجيه وإصلاح الأخطاء قصد تفاديها مرة أخرى، مما يسهل أداء العاملين بشكل أفضل.

فعلى الرغم من اعتراف فئة رؤساء الأقسام، والأغلبية من رؤساء المكاتب بأنه لا توجد رقابة عليهم من قبل مسؤوليهم إلا أنهم قادرين على انجاز مهامهم بالشكل المطلوب، وهذا يفسر اكتسابهم للخبرة بالأقدمية، كما يفسر نمط ممارسة السلطة المتبع وهو النمط الحر، مما يفرز شكل آخر من الرقابة وهو الرقابة الذاتية، أما أعوان الإدارة فالنسبة الكبيرة منهم عبروا على أنهم هناك

رقابة، وان هذه الرقابة مكنتهم من انجاز مهامهم، إذن للرقابة دور في تمكين العاملين سواء كانت إدارية آو ذاتية.

وهذا ما يتفق مع دراسة محمد خالدي حول تمثلات العمال للسلطة حيث وجد أن فئة العمال تقل اقدميتها اقل من 5سنوات موافقة على مراقبة الرؤساء لهم لأنها مازالت في حاجة للتوجيه والتدريب، أما الفئة التي تفوق اقدميتها 30سنة فهي غير موافقة على رقابة رؤسائهم، وذلك لتمكنهم من أداء أعمالهم من جهة واكتسابهم خبرة طويلة من جهة أخرى.

أما تعامل الرئيس مع مرؤوسيه عند حدوث أخطاء في العمل فهذا يعتبر لب الرقابة المباشرة، حيث يلجأ الرئيس في نمط الممارسة الديمقراطي إلى تصحيح وتوجيه الأخطاء المرتكبة من قبل مرؤوسيه وبالتالي تمكينهم، وهذا ما اتفق عليه اغلب المبحوثين ممن اقروا بان نمط ممارسة الرقابة هو النمط السابق الذكر يرون أنهم يتحصلون بذلك على التدريب المطلوب الذي يمكنهم من انجاز أعمالهم، أما الفئة التي ترى أن رئيسهم يلجأ للمعاقبة والعتاب عند حدوث الأخطاء فإنهم عبروا عن عدم حصولهم على التدريب المطلوب وبالتالي عدم تمكنهم من انجاز أعمالهم، فيتعرضون للعقاب، هذا ما يؤثر عليهم سلبا ويعطيهم إحساس بأنهم مستهدفون، وهذا شكل من أشكال الاستبعاد، إذا فتعامل الرؤساء باللوم والعقاب مع مرؤوسيهم يؤدي إلى عدم تمكينهم وهو مؤشر للاستبعاد التنظيمي.

وفيما يخص تركيز الرقابة فهي تختلف من مصلحة إلى أخرى، حيث نجد من يرى أن رئيسه يهتم بتفاصيل العمل وكيفياته، ومن يرى انه يركز على كيفيات العمل ونتائجه، من يرى أن رئيسه يركز على النتائج دون التفاصيل، فالأول والثاني تقر الأغلبية منهم بان هذا النمط يمكنهم من انجاز أعمالهم، وينمي مهاراتهم، أما الفئة الثالثة فهم يرون بان هذا الميدان لا يساعدهم في تطوير مهاراتهم، وبالتالي عدم تمكينهم وهو مؤشر للاستبعاد.

وهذا ما بينه محمد خالدي حيث وجد أن النسبة الكبيرة من العمال يرون أن تركيز الرقابة كان موجه للعمال ولكن قراءته تختلف على قراءتنا لذلك فهو ربطه بالمستوى الدراسي وضعفهم في تقييم علاقتهم برؤسائهم، ونحن ركزنا على مدى استفادتهم من تلك المراقبة

من خلال ما سبق يتضح لنا صدق الفرضية التي افترضناها حول عملية الرقابة المتشددة في مساهمتها في حرمان وعدم تمكين العاملين.

إذا فالرقابة المباشرة والتوجيه كونهما مظهر من مظاهر ممارسة السلطة التنظيمية لهما علاقة بتمكين العاملين من عدمه وهو مؤشر من مؤشرات الاستبعاد التنظيمي.

- الاستنتاج العام:

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

بالنسبة لاتخاذ القرار تبين لنا النمط السائد في ذلك هو النمط الديمقراطي حيث هنا مشاركة واسعة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات ولو بشكلها الشفوي، مما أتيح فرصة المشاركة لدى العاملين مكنتهم من تقليص الفجوة بينهم و رؤسائهم، هذه المشارك صنعت لدى العاملين قناعة وولاء وتعاونا والتزام، إذا فالممارسة السلطوية هي التي تتيح فرصة المشاركة من عدمها، وهي التي تساهم في الاحتواء أو الإقصاء.

أما بالنسبة لنمط الاتصال فهو نمط مرن يسهل سبل الاتصال في جميع الاتجاهات، مما قضى على مظاهر التهميش والتمييز بين العاملين، وسهل انتقال المعلومات في الاتجاه الصاعد والنازل ما مكن العاملين من تأدية واجباتهم وتنمية مهاراتهم، فللنمط الديمقراطي للاتصال دور في التقليل من التهميش والتمييز والإقصاء، عكس النمط الأوتوقراطي الذي عزز من هذه الظواهر.

وفي ما يخص الرقابة والتوجيه، فان هذا الأخير في ظل الرقابة المباشرة كانت الهدف الأساسي لدى رؤساء المصالح، ورؤساء المكاتب في المؤسسات ميدان الدراسة، حيث تبين أن نمط الرقابة المباشرة السائد نمط ديمقراطي يعمل من خلاله الرؤساء على توجيه مرؤوسيهم إلى طرق العمل المثلى، وكيفية تفادي الأخطاء وتصحيحها، هذا ما مكن العاملين من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب، وبالتالي عدم حرمانهم من التدريب المطلوب لتنمية مهاراتهم، في نفس الوقت كان للرقابة الذاتية وخاصة لدى الفئة الوسطى لها نفس الدور، ما يبين أن للنمط الحر في ممارسة الرقابة دور في تمكين العاملين واحتوائهم.

من كل ما سبق يتبين لنا أن الممارسة السلطوية من خلال أبعادها (اتخاذ القرار، الاتصال، الرقابة والتوجيه) لها علاقة بالتمييز والتهميش وعدم التمكين وهي مؤشرات الاستبعاد التنظيمي هذا ما أكد صدق الفرضية العامة القائلة:

للممارسة السلطوية علاقة بالاستبعاد التنظيمي.

06. توصيات واقتراحات:

1. العمل على النهوض بمستوى نضج المرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، باعتبارها الخطوة الأولى لنجاح أي مؤسسة،
2. الابتعاد عن التسلط وذلك بانتهاج أسلوب الحوار والإقناع بدل فرض الرأي .
3. التشجيع على تقديم الأفكار الخلاقة لغرض تمكنهم من الاعتماد على أنفسهم في مواجهة مشاكلهم وحلها
4. انتهاج طرقة عمل تتيح المشاركة للموظفين وإمكانية التعبير عن أرائهم وتقديم مقترحاتهم أكثر تعزيز الثقة بين العاملين وإشعارهم بالأدوار التي يؤدونها
5. ضرورة توفر المعلومات في الوقت المناسب وبالدقة والوضوح والحرص على ملاءمتها لاحتياجات المستفيدين
6. الاهتمام بسياسة التحفيز والعمل على مراجعتها من فترة لأخرى لمالها من دور في احتواء العاملين .
7. إجراء دورات تدريبية على كيفيات الاتصال والتواصل
8. الاعتماد على الرقابة والإشراف المباشرين قصد تكوين الموظفين في مكان العمل
9. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على موضوع الاستبعاد التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى وعلى مجتمعات أخرى والوقوف على مخاطر هذه الظاهرة.

خاتمة

تناولنا للاستبعاد في التنظيم كان مقترنا بمتغير طبيعته تنتج حدي الاستبعاد أو الاحتواء وهو السلطة، و اختيارنا للتنظيم لم يكن شكلا عابرا وإنما يرتبط بما نشهده من نمو تنظيمي هائل إضافة إلى المعايشة وجلاء مؤشرات الاستبعاد في كل نموذج تنظيمي.

كون الاستبعاد الاجتماعي حالة اجتماعية تظهر في وحدات الاجتماع الإنساني بأشكال تختلف بحسب الإطار المحتضن لها وقد تتبدى في اصغر وحدة اجتماعية ألا وهي الأسرة إلى أكبرها وهي المجتمع وحتى في الإطار الحضاري في النموذج العالمي الواحد، كما يحدث من تصنيفات للعالم عالم أول وثان وثالث، مرورا بالتنظيمات كأساس اجتماعي وحضاري. التي تعتبر أحد محددات الاستبعاد بالمزاولة العملية والفعلية لها داخل التنظيم.

وفي سياق الدراسة تم الكشف عن ارتباط المتغيرين بالاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار والبيروقراطية وانسياب المعلومة وغيرها، وكخلاصة يمكن القول أن الاستبعاد موجود في كل بنية اجتماعية. وقد يكون كل واحد منا طرفا فيه، خاصة وان السلطة مرتبطة بكل سياق اجتماعي، وهي في الواقع أصبحت تفهم على أنها لصيقة بالفرد لا ظاهرة مصاحبة للمكان أو المركز أو الوظيفة التي يشغلها، فغدت الممارسات السلطوية تشتمل على مرجعية أيديولوجية وثقافية للأشخاص الممارسين لها، كما أصبحت تتصل بجوانب غير رسمية وأداة لتحقيق مصالح شخصية حتى اختلطت السلطة كوسيلة للتسيير بالملكية الشخصية للأجهزة التنظيمية ، وهي ممارسات توسع من دائرة الاستبعاد الذي يترجم واقعيا بالتمييز وعدم المساواة ونقص قنوات المشاركة والإقصاء والحرمان من تكافؤ الفرص والمنافسة على أساس من الكفاءة. وغدت السلطة في الأجهزة الإدارية تحكم وامتلاك وتوريث. فكان الإبعاد والابتعاد، ومن بعده استعباد.

لذلك تعتبر السلطة من أهم العمليات الإدارية، ومن أهم العوامل التسييرية كونها ترتبط بالمورد البشري الذي هو المحرك الرئيسي للتنظيم حيث يقول ماري باركر فوليت "ينبغي ألا نتعلم أين نضع السلطة، بل أن نعرف فقط كيف نمارسها ".

ويعتبر الاستبعاد التنظيمي احد الظواهر التنظيمية التي ينبغي تسليط الضوء عليه كونه يرتبط بالجانب النفسي الذي هو المحرك الرئيسي للمورد البشرى، وبالتالي له مخاطر على الفرد وأداءه.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

1. ابن خلدون عبد الرحمان: **المقدمة**، دار الجيل، لبنان، دون سنة
2. ابوبكر مصطفى محمود: **التنظيم الإداري في التنظيمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
3. الأزهري محي الدين: **الإدارة ودور المدير أساسيات وسلوكيات**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
4. أنجرس موريس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة:بوزيد صحراوي وآخرون، ط 2،دار القصبة ، الجزائر
5. بحوش عمار ، محمود الذنيبات : **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**_.ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 1995
6. بربر كامل: **الاتجاهات الحديثة في الادارة وتحديات المديرين**، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت،2006
7. بلوط حسن إبراهيم: **المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، لبنان، د س
8. بن جيتور عبد العزيز: **أصول ومبادئ الإدارة العامة**، ط1، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2000
9. بونوارة صالح: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، ، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
10. بوعباش مراد: **العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية**، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، 1992.
11. جغلول عبد القادر :**الإشكالية التاريخية في علم الاجتماع السياسي عند ابن خلدون**، دار الحداثة، بيروت 1984
12. جلبي علي عبد الرزاق: **علم اجتماع التنظيم**، دار المعرفة، الإسكندرية، 1997
13. جيدنز انتونى ، **الطريق الثالث تجديد الديمقراطية الاجتماعية**، ترجمة: أحمد زايد، محمد محي الدين، مراجعة: محمد الجوهري، المجلس الأعلى للثقافة المشروع القومي للترجمة، مصر: 1999
14. جيدنز أنتونى: **علم الاجتماع**، ترجمة: فايز الصباغ ، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، القاهرة، 2009
15. الحسن إحسان محمد:**رواد الفكر الاجتماعي**،دار الحكمة للطباعة و النشر، بغداد، 1991
16. حسن عادل وآخرون: **تنظيم وإدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر
17. حقيقي نور الدين: **الخلدونية، العلوم الاجتماعية وأساس السلطة السياسية**، ترجمة: الياس خليل، منشورات عويدات، بيروت، 1983
18. دادي عدون ناصر: **اقتصاد المؤسسة** ، ط2، دار النشر،الجزائر، 1998

19. دولوز جيل : **المعرفة و السلطة(مدخل لقراءة فوكو)**، ترجمة: سالم يفوت ، ط1 ،المركز الثقافي العربي ،1987

20. الرشدان عبد الله: **اقتصاديات التعليم** ، دار وائل للنشر، عمان ،2001

21. زرواتي رشيد :**منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط1 ، دار هومة ، الجزائر ،2002

22. زيد عادل محمد:**العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،2006

23. سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلالي:**منهجية العلوم الاجتماعية** ،د ط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،عين مليلة ، الجزائر، 2004

24. السيد الحسيني: **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعارف، القاهرة، 1985.

25. السيد الحسيني: **علم اجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،1994

26. شيحا إبراهيم عبد العزيز: **أصول الإدارة العامة**، منشأة المعارف، الإسكندرية،1993

27. الطبيب أحمد محمد: **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**، ط1،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ، 1999

28. عبد الرحمن عبد الله محمد ، **علم اجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003

29. عبد الرحمن محمد عبد الرحمن: **علم الاجتماع الصناعي**، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1999

30. عبد الوهاب علي محمد: **السلوك الإنساني في الإدارة** ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1976

31. عدون ناصر دادي: **اقتصاد المؤسسة** ، ط2، دار النشر،الجزائر، 1998،

32. العبيدي قيس محمد: **التنظيم، (المفهوم، النظريات والمبادئ)**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997
عثمان حسن عثمان: **المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية**، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 24.

33. عسكر علي ، جعفر بعقوب العريان: **السلوك البشري في مجلات العمل**، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1982

34. عشوي مصطفى ، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، ، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر ، 1992

35. عقيلي عمر وصفي: **الإدارة المعاصرة_ التخطيط، التنظيم، الرقابة**، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007

36. العلاق بشير: **القيادة الإدارية**، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.

37. عليان ربحي مصطفى: **أسس الإدارة المعاصرة**، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2007

38. غياث بوفلجة: **مبادئ التسيير البشري**، ، دار الغرب للطباعة و النشر وهران، الجزائر، دون سنة .

39. فريدمان جورج وبيار نافيل: **رسالة في سوسيولوجيا العمل**، ج2، ترجمة حسين حيدر، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985

40. الفقهاء هيثم، غادة العبدالات ، **أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية** ، مرجع سابق .

41. الصحن عبد الفتاح محمد ، سمير كامل: **الرقابة والمراجعة الداخلية**،د ط، الدار الجامعية، مصر 2001

42. قاسمي ناصر: **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001

43. كعباش رابح ، **علم اجتماع التنظيم**، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال جامعة منتوري قسنطينة، 2006

44. كلافال بول: **المكان والسلطة**، ترجمة: شمس الدين عبد الأمير، ط1،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1990

45. كنعان نواف ، **اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الثقافة ، عمان، 1998

46. كوهين لويس: **مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية** ، ترجمة كوثر حسين كوجك ، ط1،دار العربية للنشر ، القاهرة ، مصر ، سنة 1990

47. لالاند اندريه: **الموسوعة الفلسفية**، ترجمة: خليل احمد خليل، ط2، منشورات عويدات ، بيروت، 2001

48. لطفي طلعت إبراهيم ، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ، 1993

49. ماتيوس، ايفانسيفن: **كلاسيكيا الإدارة والسلوك التنظيمي** ، ترجمة :هشام عبد الله ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ،1999

50. محسن ملحن: **التحليل الاجتماعي للسلطة**، منشورات حلب، المطبعة الجزائرية للمجلات والجرائد، الجزائر، 1993

51. محمد علي محمد: **علم الاجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.

52. مدكور إبراهيم وآخرون: **موسوعة العلوم الاجتماعية**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975

53. المصري سعيد محمد: **التنظيم والإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)**، الدار الجامعية للنشر، مصر 1999

54. مغربي عبد الغني: **الفكر الاجتماعي عند ابن خلدون**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988

55. المغزى عبد المجيد عبد الفتاح: **الإدارة(الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمديري القرن21)** المكتبة العصرية المنصورة، مصر، 2006

56. ملحم يحيى: **التمكين مفهوم إداري معاصر**، ط2، المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة، دس.

57. مصطفى ربحي: **أسس الإدارة المعاصرة**، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان،2007.

58. نواف كنعان: **القيادة الإدارية** ، ط1،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1992
59. الهوش أبو بكر محمود ، **دراسات في نظم وشبكات المعلومات،** ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، طرابلس ، 1996
60. توفيق جميل أحمد: **إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)**،د ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
61. هوغ ج ب، دليفيك أموران: **الجماعة، السلطة و الاتصال،** ترجمة نظير جاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،د س
62. هيلز جون و آخون: **الاستبعاد الاجتماعي، محاولة للفهم،** ترجمة: محمد الجوهري، سلسلة عالم المعرفة، العدد434، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2007
63. ياغي محمد عبد الفتاح:**درجة الرضا الوظيفي للعاملين،** بدون دار النشر،الأردن، 1996
64. يونس عبد الغفور: **نظريات التنظيم والإدارة الفعال،** المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997

الرسائل الجامعية:

1. بوعباش مراد: **العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية،** رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 1992.
2. بلوم، اسمهان :المستويات التنظيمية واداء العمال، دراسة مقارنة لمؤسستين خاصة وعامة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2003
3. عبد القادر هالة احمد: **المناخ المؤسسي وتأثيره على الرضا الوظيفي،** رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، عمان، 1987
4. خالدي محمد: **تمثيلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة في الجزائر،** رسالة مكملة لنيل الماجستير، علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر ، 2006
5. قاسيمي ناصر: **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير،** رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، كلية العوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.
6. القحطاني شائع بن سعد مبارك: **التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية،** أطروحة دكتوراه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 1015

المجلات:

1. حسين فلاح ورد، عبدالله كاضم حسن: **إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي،** دراسة استطلاعية منشورة في، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد1، العراق، 2010.
2. خريبش عبد القادر: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي، مجلة جامعة دمشق، المجلد27، العدد12 .2011

3. راتب السعود، سوزان سلطان: **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأردن،** مجلة جامعة دمشق، المجلد25، العدد1، دمشق 2009.
4. العطوي عامر علي حسين: **اثر العدالة التنظيمية على الاداء السياقي،** مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية،العدد01،المجلد 10، جامعة القادسية، العراق، 2000.
5. عنصر العياشي: **الإطارات الصناعية مسارات وتمثلات**،مجلة دفاتر، العدد2 ، مركز البحث في للانثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران 2001
6. عواد عمرو محمد أحمد: **تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية** ، مجلة البحوث الإدارية ، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003 .

القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور . **لسان العرب،** ج3، دار المعارف، القاهرة، دس
2. بن هادية علي وآخرون، **القاموس الجديد للطلاب،** ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ،1991
3. بودون .ر. بوركيو .وف: **المعجم النقدي لعلم الاجتماع،** ترجمة د. سليم حداد، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات،الجزائر،1986،ص .386.
4. ذبيان سامي و آخرون . **قاموس المصطلحات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية** . ط1. رياض الريس للكتب و النشر، لبنان . 1990
5. غيث محمد عاطف: **قاموس علم الاجتماع،** دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006

المناجد:

1. **المنجد الأبجدي،** دار المشرق ش م م، بيروت، لبنان 1967
2. **منجد اللغة والإعلام،** دار المشرق ش.م.م، بيروت لبنان، دس
3. يفريموفا ناتاليا وتوفيق سلوم، **معجم العلوم الاجتماعية،** ط1، دار التقدم، موسكو، 1992

الملتقيات:

1. الجوهري محمد: **الاستبعاد الاجتماعي صوره وأشكاله،** المؤتمر السنوي العاشر، السياسة الاجتماعية وتحقيق العدالة الاجتماعية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر 29 مايو 2008.
2. حمداوي محمد: **القرابة والسلطة عند ابن خلدون،** وقائع الملتقى: أي مستقبل للانثروبولوجيا في الجزائر، منشورات مركز ألكراسك، وهران، 2002
3. صفوت سهير عبد الحميد: **المسؤولية الاجتماعية للشباب في حماية الأمن الثقافي والاجتماعي:** المؤتمر العالمي للشباب والمسئولية الاجتماعية، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، منظمة الأمم المتحدة، مجلد3، 2010.

4. صفوت سهير عبد المجيد: **الاستبعاد الاجتماعي –المفهوم– والدلالات–**،الملتقى الدولي الأول حول المجتمع العربي بين الاستبعاد والاحتواء الاجتماعي في ظل المتغيرات المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر 21-11-2011.
5. العابد ليندة: **الممارسة السلطوية والاستبعاد الاجتماعي في الإطار التنظيمي:** الملتقى الدولي الأول حول المجتمع العربي بين الاستبعاد والاحتواء الاجتماعي في ظل المتغيرات المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر 21-11-2011.

المراسيم والقرارات التنفيذية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 94/215 المؤرخ في 1994/07/23 : المحدد لأجهزة وهياكل إدارة الولاية.

2. المرسوم التنفيذي رقم95-265 المؤرخ في06 سبتمبر 1995يحدد صلاحيات مصالح التقنين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيميها و عملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 50، الجزائر ، 1995.
3. المرسوم التنفيذي رقم 96-471 المؤرخ في1996/12/18 يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مصالح النشاط الاجتماعي في الولاية و سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 83، الجزائر ، 1996.
4. المرسوم التنفيذي رقم 90-174 المؤرخ في09يونيو 1990 يحدد كيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 24، الجزائر ، 1990.
5. المرسوم التنفيذي رقم06-345 المؤرخ في28 سبتمبر 2006 يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة للولاية و سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 61، الجزائر ، 2006.
6. المرسوم التنفيذي رقم95-265 المؤرخ في06 سبتمبر 1995يحدد صلاحيات مصالح التقنين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيميها و عملها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، الجزائر ، 1995.
7. .قرار وزاري مشترك، مؤرخ في 12ماي 1998، يحدد المخطط التنظيمي لمديرية الصحة، الجريدة الرسمية رقم 38 الصادرة في 3 جويلية 1998

المراجع باللغة الفرنسية:

1. bouhafs Abdelkarim**: la communication dans l'enterprise**, office des publications universitaires, alge ,2014
2. lahouari ADDI**. Sociologie et anthropologie chez pierre Bourdieu,** Edition de couverte, paris,2002.
3. henni Ahmed: **le chikhe et le patron**, O.P.U Alger, 1993.
4. Meyer Burstein: **Lutter contre l'exclusion sociale des groupes vulnérables**, Document de recherche, Projet du PRP, canada,2005.
5. frétigné Cédric: **sociologie de l'exclusion**, l'harmattan, paris,1999
6. CHQNTIER Christian, Olivier, Fontaine, **le vocabulaire de Bourdieu**, éditions Ellips,Paris, 2003.
7. Bruno Flacher: travail et intégration sociale, éditions Bréal, France, 2002.
8. BALANDIE. G**: Anthropologie politique**, P.U.F Paris.
9. BALANDIER. G: le pouvoir du scènes, éditions baland , paris, 1992.
10. Gurvitch Georges**. La vocation actuelle de la sociologie** P.U.F paris, 1969.
11. grawitz madeleine: **lexique des sciences sociales**, d2, Dalloz, paris,1983.
12. Crozier Michel, Erhard Fiedberg**, l'acteur et le système**, paris, coll. Point, 1981
13. Bourdieu Pierre, **Questions de sociologie,** édition originale de Minuit, Paris, 1984, Cérès Productions Tunis, 1993
14. collerette Pierre: **pouvoir leadership et autorité dans les organisations**, presses de l'univeté de Québec, 1995
15. Pavageau Pierre et ot: **Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle**, Conservatoire National des Arts et Métiers, Laboratoire d'ergonomie, Paris, France,2007
16. Robbins Stephen _ Timothy Gudge.**: Comportements Organizational**_, Pearson Education, France, 2006.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Argyris, C., Empowerment: **The Emperor's new Clothes**, Harvard Business Review May-Jun, 1998 .

2. Dennis.W .Organ: **The motivational basis of organizational citizenship behavior**, Research in Organizational Behavior, Jai presse goc, sp (1990).

3. Pfeffer, J Competitive **Advantage through People**, Harvard Business School Press: Boston, 1994.

4. [1]/ Jerzy .K, Monika K : **Organizational Exclusion and Denial within Experience Economy**, Organization the critical journal of organization theory and society, vol 17,no 2, usa, 2010

الملاحق

ملحق رقم:1 **استمارة الاستبيان**

البيانات الشخصية :

1. **الجنس :** ..... **ذكر** ☐ **أنثى**..... ☐
2. **السن:** ..... **سنة.**
3. **الرتبة :** **موظف** ☐ **رئيس مكتب** ☐ **رئيس مصلحة** ☐
4. **المستوى التعليمي :** **متوسط** ☐ **ثانـوي** ☐ **جامعي** ☐
5. **الأقدمية في العمل:** **اقل من 5 سنوات** ☐ **من 5 سنوات إلى 10 سنوات** ☐
   من 11 سنة إلى 15 سنة ☐ **أكثر من 15 سنة** ..... ☐

المحور الأول: اتخاذ القرار

06.عندما يتخذ رئيسك قرارات في مجال عملك فهل؟

- **يناقش الأمر معك قبل أن يتخذ تلك القرارات**..... ☐
- **يستشيرك دون الأخذ برأيك في ذلك**..... ☐
- **يقرر دون أن يستشيرك**..... ☐

07.هل يفسح رئيسك المجال أمام العاملين للإبداء بآرائهم في العمل ؟.....**نعم** ☐ **لا** ☐

إذا كان نعم كيف ذلك؟.....

08.هل يسمح لك بطرح الأفكار في مجال عملك ؟ .....**نعم** ☐ **لا** ☐

09. هل يعطيك رئيسك صلاحية التصرف على مستوى عملك؟.....**نعم** ☐ **لا** ☐

إذا كان نعم ما مستوى تلك الصلاحية؟

- **بالتصرف المطلق في اتخاذ القرارات**..... ☐
- **اخذ موافقته في كل مرة**..... ☐
- **لا يهمه ماذا تفعل**..... ☐

10.هل تعتبر القرارات المتخذة والتي لها علاقة بك ؟

- **فعالة ورشيدة**..... ☐
- **غير فعالة**..... ☐

11.عند اصدار رئيسك للاوامر فهل؟

- **يصر على تنفيذها دون مناقشتها**..... ☐
- **يقوم بشرحها قبل تنفيذها** ..... ☐

12.هل تلقيت قرارات مفاجئة تجاهك؟ .....**نعم** ☐ .....**لا** ☐

اذا كان نعم هل هي: خصم من المرتب..... ☐ **- حرمان من الترقية**..... ☐ **- عدم تسليم العلاوات**..... ☐

اخرى اذكرها.....

قرارات اخرى في صالحك اذكرها.....

13.هل اثرت تلك القرارات في ادائك لعملك؟.....**نعم** ☐ .....**لا** ☐

اذا كان نعم من خلال: تأخير الانجاز.... ☐ **– عدم اتقان العمل**.... ☐ **– التغيب**.... ☐ **– التأخر**.... ☐

التفكير في التغيير..... ☐ **–اخرى**.....

14.هل تعمل بارتياح ؟.....**نعم** ☐ ..... **لا** ☐

إذا كانت الإجابة بلا لماذا؟.....

15 هل هناك توترات في علاقاتك مع الآخرين؟.....**نعم** ☐ .... **أحيانا** ☐ .....**لا** ☐

إذا كانت الإجابة بنعم آو أحيانا بين مع من؟

16.هل تستجيب لأوامر رئيسك دوما أو تتهرب وتراوغ؟..... . .**استجيب**☐.....**لا** ☐

لماذا؟.....

17.هل هناك خلافات مع مسؤوليك ؟.....**نعم** ☐ .....**لا** ☐

في كلتا الحالتين بين لماذا.....

18.هل ترى بان القرارات المتخذة تخدم أهدافك الشخصية ؟.....**نعم** ☐ .....**لا** ☐

19. هل ترى أن المهام التي تقوم بها تعزز من قدراتك في اتخاذ القرارات.....**.نعم** ☐ .....**لا** ☐

المحور الثاني: الاتصال

20.هل يحبذ رئيسك العمل الجماعي مع مرؤوسيه؟.....**نعم**☐ .....**لا** ☐

إذا كان نعم وضح؟

– يشاركهم في العمل..... ☐

– يفرض عليهم العمل الجماعي وهو يراقب..... ☐

– يتركهم يعملون دون التدخل..... ☐

21.هل يسهل رئيسك سبل الاتصال معه؟.....**نعم** ☐ .....**لا** ☐

22.إذا واجهتك مشكلة ما في مجال عملك كيف تتصرف؟ ولماذا؟

– تتصل بالمسؤول المباشر..... ☐ .....

– لا تتصل بأحد وتنتظر الأوامر..... ☐ .....

– تعمل على حل المشكل مع زملائك..... ☐ .....

23.هل تم إشعارك بأنك تقصر في انجاز أعمالك؟.....**نعم** ☐ .....**لا** ☐

إذا كان نعم هل من طرف: المسؤول شفويا..... ☐ **– كتابيا**..... ☐ **– الزملاء**..... ☐ **– أخرى**.....

24.في حالة إشعارك بهذا التقصير هل تراه؟

–تقصير حقيقي..... ☐ **– مجرد استفزاز**.... ☐ **– أخرى**.....

25.هل تشعر بان رئيسك يحجب عنك بعض الامتيازات عمدا؟.....**نعم** ☐ .....**لا** ☐

في حالة نعم ما نوعها ؟.....

26.هل تصلك المعلومات الجديدة الخاصة بالعمل من طرف:.....**المسؤول** ☐ **.الزملاء** ☐

27.كيف يتعامل رئيسك مع الشكاوي التي تهمك بشكل مباشر؟

– لا يجيب عليها ويهملها.....

– يجيب عليها.....

– يعمل على حلها ومناقشتها معك.....

28.مانوع تعامل رئيسك معك ؟

– يفضلك على الآخرين.....

– يعاملك كالآخرين.....

– يفضل الآخرين عليك.....

المحور الثالث: الرقابة والإشراف

29.هل توجد رقابة يومية لمسؤولك المباشر عليك؟.....نعم .....لا

إذا كان نعم فما نوعها؟

– رقابة بهدف التوجيه.....

– رقابة على الأداء لتصحيحه.....

– رقابة لتصيد الأخطاء.....

30.عند حدوث خطأ في العمل المنجز من قبلك كيف يتصرف المسؤول المباشر؟

– باللوم والعتاب.....

– يوجهك لتصحيحه.....

– لا يبالي بما يحدث.....

31.عند مراقبة رئيسك لعملك فهل يركز على؟

– تفاصيل العمل وكيفياته.....

– نتائج العمل دون التفاصيل.....

– كلاهما.....

32.هل رئيسك صارم في التعامل معك؟.....نعم .....لا

إذا كان نعم بين ذلك؟

– تصيد الأخطاء لمعاقبتك.....

– المتابعة الدقيقة للعمل .....

– كلاهما.....

33.عندما توجد أعمال إضافية فمن يكلف بها غالبا؟

– أنت وحدك.....

–أنت وزملاؤك.....

– زملاؤك فقط من دونك.....

34. هل يتم تدريبك للقيام باحتياجاتك الوظيفية؟.....نعم .....لا

إذا كان نعم كيف ذلك؟.....

35. هل متابعة المسؤول المباشر لك تعمل على تطوير كفاءة أداءك؟.....نعم ☐....لا ☐

– إذا كانت الإجابة بنعم وضح ذلك؟

– بالعمل التشاركي معه..... ☐

– بالعمل التوجيهي..... ☐

– بالعمل الجماعي مع الزملاء..... ☐

36. في حالة ظهور مستجدات في العمل هل يعمد المشرف إلى توجيهك للتعامل معها؟.....نعم ☐.....لا ☐

–إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك بـ:

– تدريبك ميدانيا..... ☐

– إعطاؤك دروس نظرية..... ☐

– يحثك على الاطلاع بنفسك..... ☐

37. - هل ميدان العمل يساعدك على تطوير مهاراتك؟.....نعم ☐ .....لا ☐

في حالة نعم كيف ذلك؟.....

38.هل تعاني من التعطيل المتعمد لأعمالك اليومية؟

في حالة الإجابة بنعم فهل عن طريق:

– عدم تزويدك بالوسائل..... ☐

– عدم تصليح وسائلك..... ☐

– عدم إعطائك المعلومات الضرورية..... ☐

– أخرى.....

39. هل تشعر بانك قادر على انجاز مهمك؟..... .نعم ☐ لا ☐

40. هل تشعر بالرضا تجاه الوظيفة التي تقوم بها؟ .....نعم ☐.....لا ☐

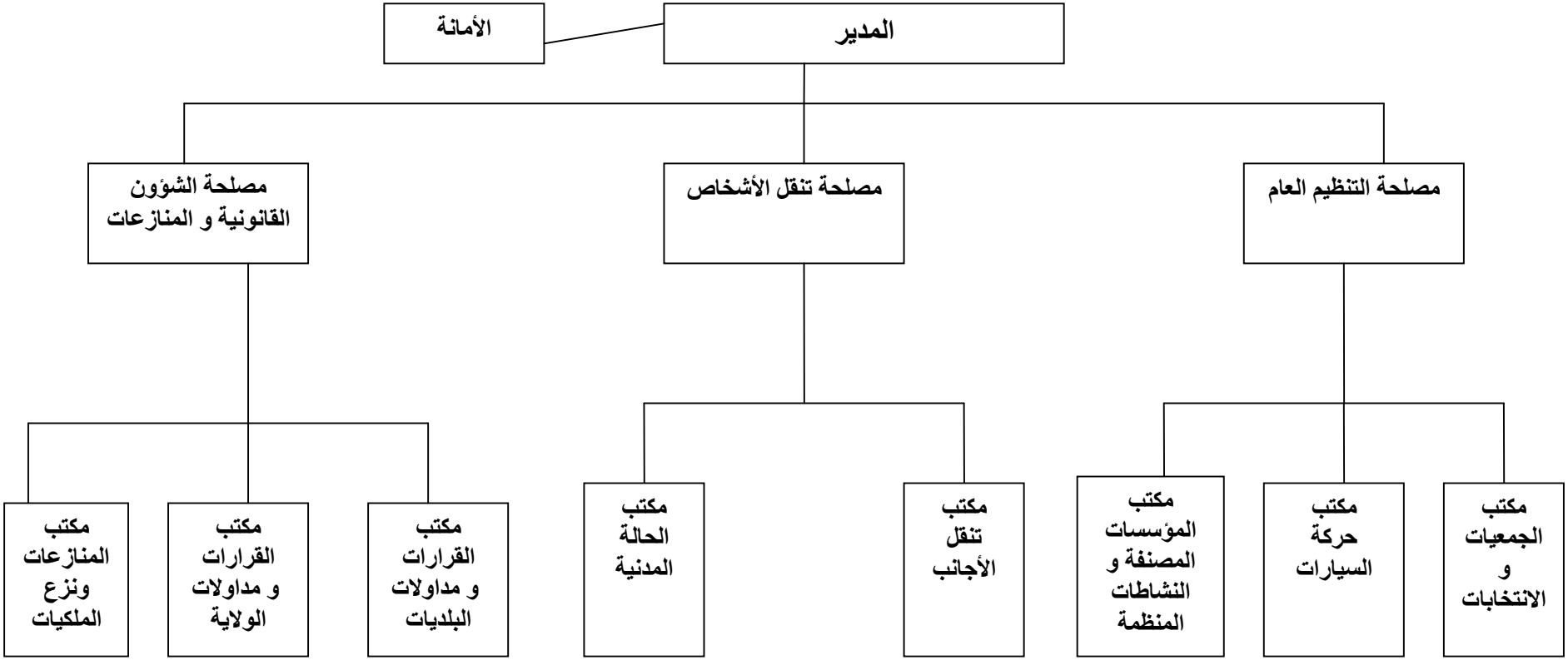
في كلتا الحالتين لماذا؟.....

.....

.....

ملحق رقم:02

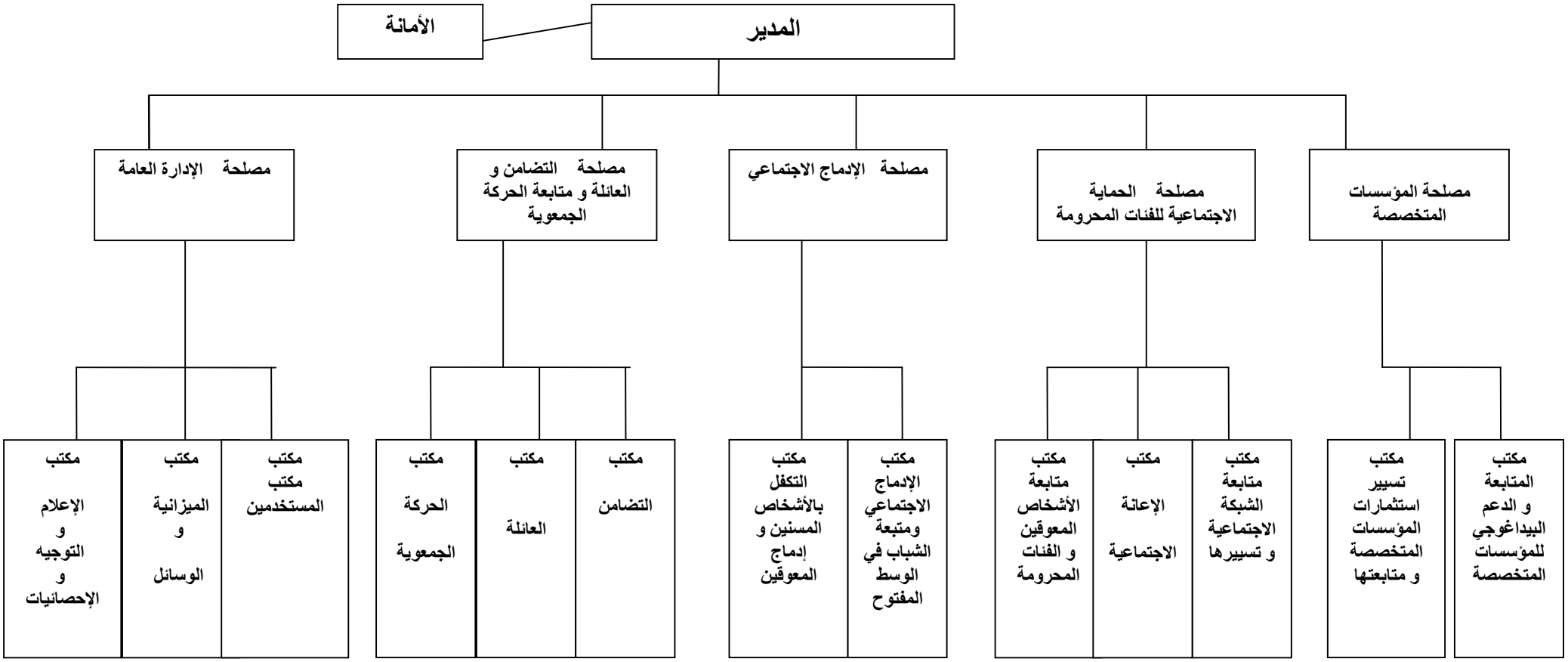
الهيكل التنظيمي لمديرية التنظيم و الشؤون العامة لولاية المسيلة



المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 يحدد صلاحيات مصالح التقنين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيمها و عملها، الجريدة الرسمية ،العدد50، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1995.

ملحق رقم:03

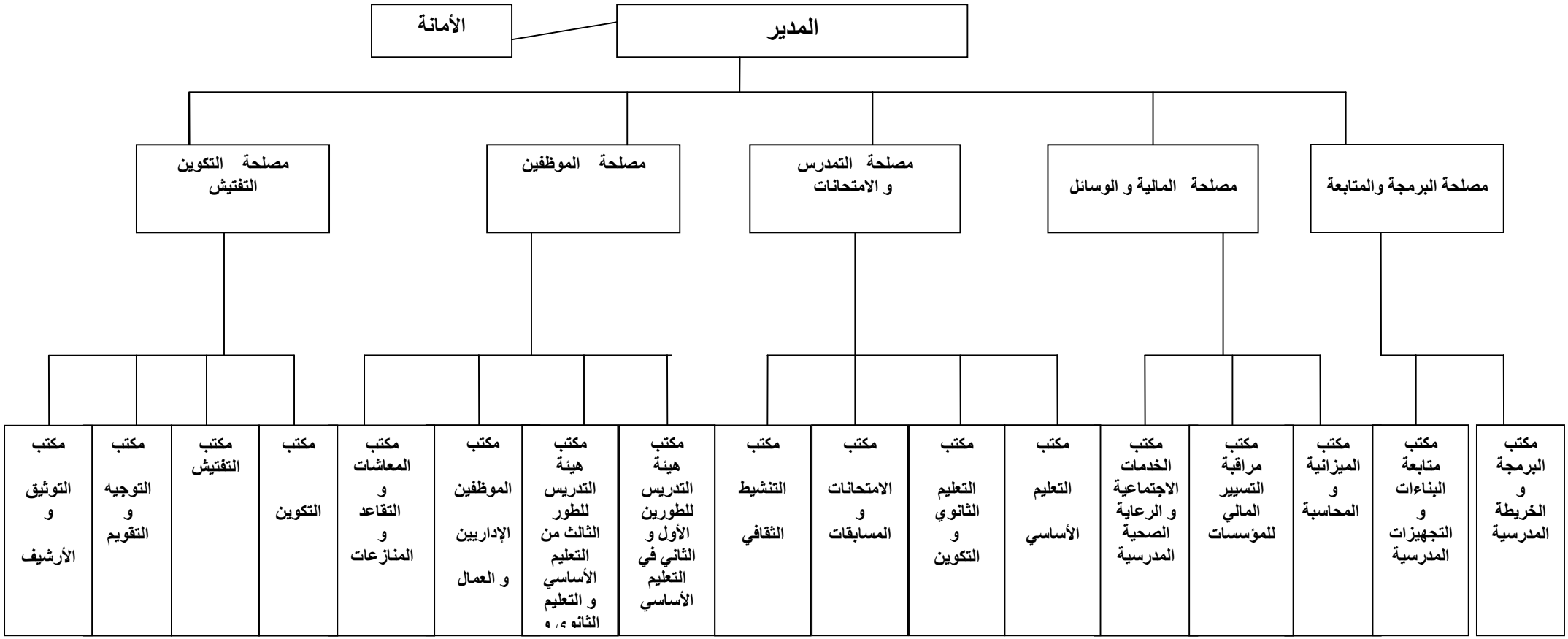
الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة



المصدر: قرار وزاري مشترك يتضمن تنظيم مديريات النشاط الاجتماعي في الولاية،المؤرخ بتاريخ: 1998/03/17، الجريدة الرسمية ،العدد 22، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1998

ملحق رقم:04

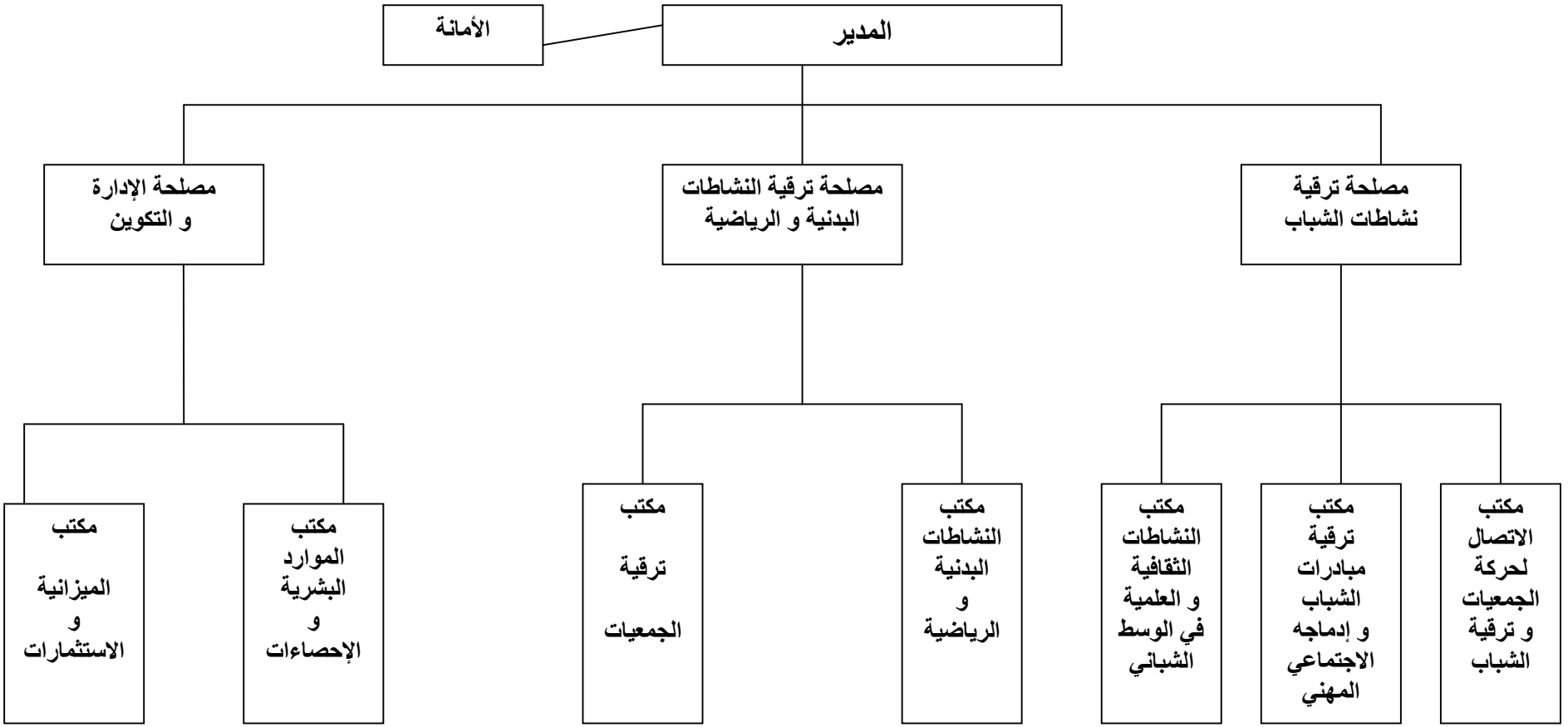
الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية المسيلة



المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 90-174 مؤرخ في09 يونيو 1990 يحدد كيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها ، الجريدة الرسمية ،العدد 24، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1990.

ملحق رقم:05

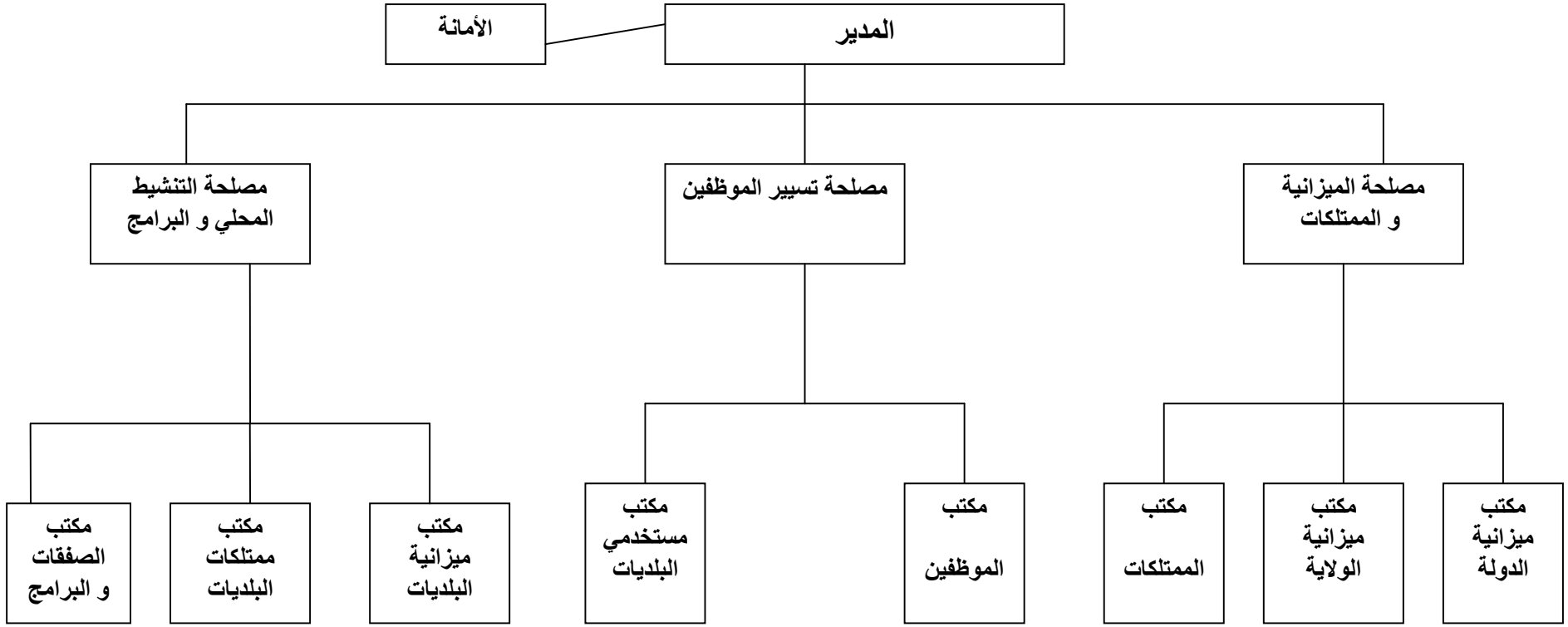
الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة



المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 06-345 مؤرخ في 28 ديسمبر 2006 يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة للولاية و سيرها، الجريدة الرسمية ،العدد 61، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2006.

ملحق رقم:06

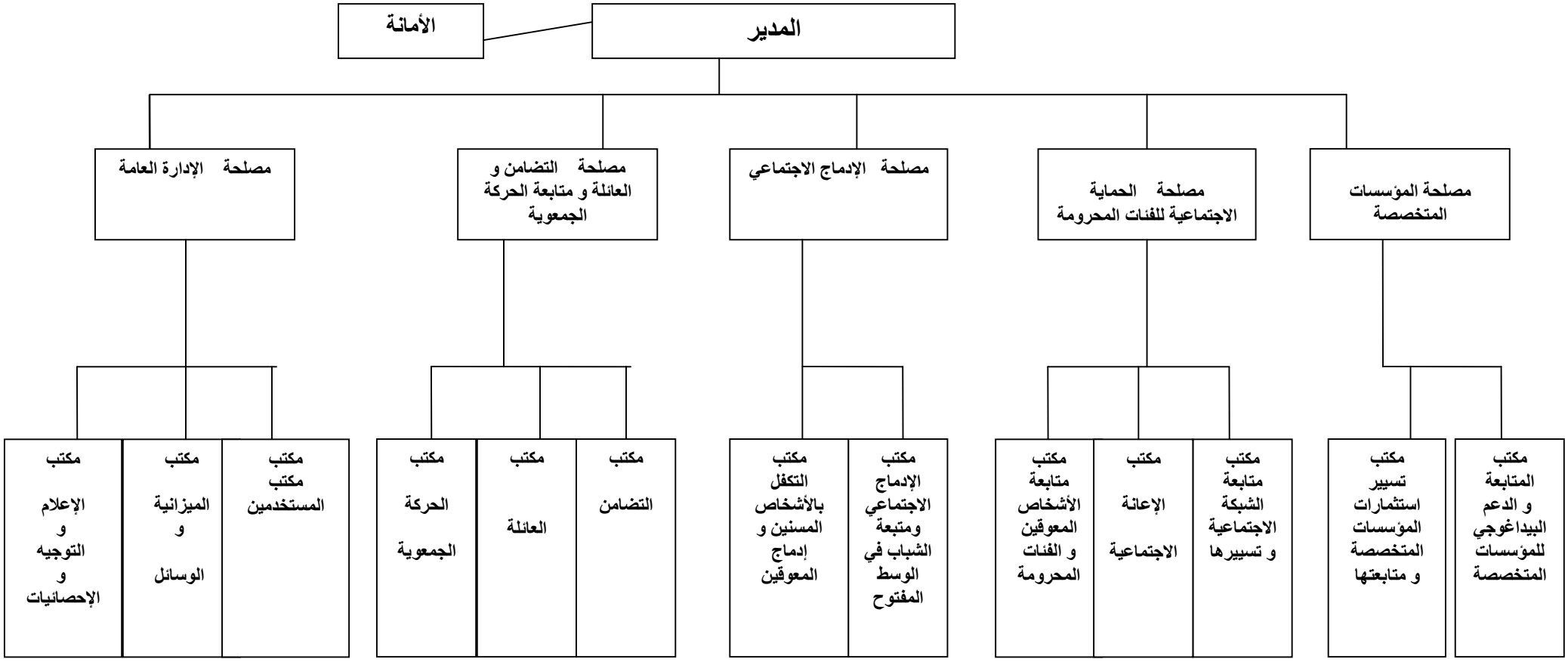
الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة



المصدر: مرسوم تنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 يحدد صلاحيات مصالح التقنين و الشؤون العامة و الإدارة المحلية و قواعد تنظيمها و عملها، الجريدة الرسمية ،العدد50، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1995.

الملحق رقم:07

الهيكل التنظيمي لمديرية الصحة والسكان لولاية المسيلة



المصدر: قرار وزاري مشترك يتضمن تنظيم مديريات النشاط الاجتماعي في الولاية،المؤرخ بتاريخ: 1998/03/17، الجريدة الرسمية ،العدد 22، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1998

Sommaire

les deux concepts de justice et d'égalité sont considérées parmi les concepts les plus généraux qui constituent le pilier de la valeur au sein des organisations et entre les dimensions les plus importantes dans son étude en raison de l'importance de l'effet que le sentiment des travailleurs de la justice et de l'égalité ou de leur absence dans le lieu de travail pourrait provoquer, ce qui peut conduire à une baisse de la performance organisationnelle, indépendamment de la force du reste d'éléments administratifs du processus. En outre, l'inégalité et l'absence de justice ouvert la porte à d'autres indicateurs tels que la marginalisation, l'élimination et l'exclusion qui sont des indicateurs à un autre terme sociologique avec une signification eliminitive, la privation et une crise liée à la strucure organisationnelle et la pratique autoritaire: l'ecxlusion sociale dans son cadre organisationnelle.

De ce point nous avons cherché dans cette étude de surveiller les actions des superiors envers leurs subordonnés par le pouvoir dont ils sont investis, et comment elle est corrélée avec la domination, la coercition, l'imposition de la volonté et de contrôle. Ou la loyauté, la conformité, l'obéissance, la coopération et l'interaction. Dans le premier se trouve l'exclusion alors que dans le dernier l'inclusion.

En raison du fait que le phénomène de mécontentement est clair pour les employés du secteur public et surtout les administrations publiques, où l'on trouve souvent se plaindre de pratiques de leurs supérieurs, nous voyons que la bonne place pour mener cette étude est les départements exécutifs de la Wilaya, où nous pouvons choisir à partir d'un échantillon aléatoire de la communauté de la recherche, le fait que chaque subordonné est dirigé par un supérieur donc il ya une relation entre eux qui est des pratiques qui résulte de l'autorité des supérieurs, les résultats découlent de ces pratiques peuvent être l'exclusion ou l'inclusion et cela est l'objet de notre étude.

Ce sujet est important car il diagnostique le modèle de climat organisationnel dominant et ses effets sur le comportement des individus dans les organisations en particulier au sein des variables et les développements rapides nous assistons.

Pour observer ce phénomène, nous avons mené une étude de terrain dans lequel nous avons utilisé une approche descriptive, et un questionnaire pour recueillir des données, puis les télécharger et les analyser en utilisant le système SPSS, en plus de l'observation et les entretiens exploratoires comme des techniques aidants.

L'étude a conclu aux résultats suivants:

Pour la prise de décision, il montre que le modèle dans ce cas est le modèle démocratique où il ya une large participation à la prise de décisions, en plus de la délégation de pouvoirs, même sous une forme orale, ce qui fait à la disposition des employés la possibilité qui leur a permis de participer à réduire l'écart entre eux et leurs supérieurs, Cette participation a créé la conviction, la loyauté, la coopération et l'engagement chez les travailleurs. par conséquent, la pratique autoritaire est ce qui permet ou interdit la possibilité de participer, et ce qui contribue à l'inclusion ou l'exclusion.

Quant au style de communication, il est un modèle flexible qui facilite les moyens de communication dans toutes les directions, ce qui a éliminé les manifestations de la marginalisation et de la discrimination entre les employés, et a facilité le transfert de l'information dans l'ordre croissant et décroissant qui a permis aux employés de exercer leurs fonctions et développer leurs compétences, car le modèle démocratique de comunication a un rôle dans la réduction de la marginalisation, la discrimination et l'exclusion, à la différence de style autocratique qui a renforcé ces phénomènes.

Pour le controle direct dominant, les supérieurs agissent au travers pour diriger leurs subordonnés aux façons idéales de travail, et comment éviter les erreurs et les corriger, ce qui a permis aux travailleurs d'accomplir leur travail correctement, et donc ils ne sont pas privés de la formation nécessaire pour développer leurs compétences, par opposition à la rigueur, ce qui crée une atmosphère de tension et donc l'exclusion.