

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل

بعنوان:

التحرش المعنوي في المنظمة

دراسة ميدانية بمقر ولاية الجزائر

إشراف الأستاذ:

أد: الهاشمي مقراني

إعداد الطالب:

عبد الحق فيدمة

السنة الجامعية: 2017 – 2018

الإهداء

إلى روح عمتي.....

كلمة شكر

أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف الأستاذ
الدكتور الهاشمي مقراني على التسهيلات والتوجيهات التي
قدمها لي كما، أتقدم بالشكر إلى السيد رئيس ديوان ولاية
الجزائر

رئيس ديوان ولاية البليدة

السيد عبد القادر سوفي إطار بولاية البليدة
السيد خير الدين إبراهيم إطار بوزارة العمل والتشغيل
السادة إدارات مديرية الصناعة والمناجم لولاية مستغانم
"أمال خرباش، عبد القادر عسري، محمد بلطرش"
كما أتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة الذين ساعدوني
في عملية الترجمة

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة

من قريب أو من بعيد

فهرس الموضوعات

الاهداء

كلمة شكر

فهرس الموضوعات

فهرس الأشكال

مقدمة..... أ

الباب الأول

الدراسة النظرية

الفصل الأول : الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة

- أولاً: أسباب اختيار الموضوع..... 6
- ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة..... 7
- ثالثاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها..... 8
- رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة..... 10
- خامساً: المقاربة النظرية..... 16
- سادساً: الدراسات السابقة..... 17

الفصل الثاني: الاقتراب النظري

- المبحث الأول: نظريات التنظيم والتحرش المعنوي..... 28
- أولاً: النظرية البيروقراطية والتحرش المعنوي..... 30
- ثانياً: النظريات السلوكية والتحرش المعنوي..... 31
- ثالثاً: نظريات التوازن..... 40
- المبحث الثاني: السلوك والفعل الاجتماعي في المنظمة..... 43
- أولاً: تعريف السلوك و الفعل الاجتماعي..... 43
- ثانياً: التحرش المعنوي سلوك أم فعل اجتماعي؟..... 44

المبحث الثالث: إستراتيجية السلوك والفعل الاجتماعي في المنظمة.....45

أولاً: السلوك في المنظمة مرده استعدادات نفسية.....45

ثانياً: الوضعية التنظيمية والمهنية تؤثر على سلوك الأفراد.....47

ثالثاً: سلوك الأفراد في المنظمة هو فعل عقلائي وإستراتيجي.....48

رابعاً: إطار السلوك التنظيمي.....50

المبحث الرابع: الثقافة والقيم كإطار لفهم التحرش المعنوي في المنظمة.....51

أولاً: الفعل الاجتماعي والثقافة.....52

ثانياً: السلوك التنظيمي و قيم العمل:55

الفصل الثالث: سوسيولوجية التحرش المعنوي

المبحث الأول: التحرش المعنوي: التعريف والاشكال و الاسهامات النظرية.....62

أولاً: تعريف التحرش المعنوي.....64

ثانياً: دوافع و أشكال التحرش المعنوي.....69

ثالثاً: أهم التحليلات و الإسهامات النظرية في تفسير التحرش المعنوي.....75

المبحث الثاني: التحرش المعنوي في التشريعات القانونية.....80

أولاً: التحرش المعنوي في التشريعات الأوروبية.....80

ثانياً: أركان جريمة التحرش المعنوي:.....85

ثالثاً: إشكالية تجريم التحرش المعنوي في تشريع العمل الجزائري؟.....88

المبحث الثالث: سيكولوجية العمل لفهم التحرش المعنوي:.....89

أولاً: العقد النفسي في العمل مفهومه و مصادره:.....90

ثانياً: العقد النفسي في المنظمات الحديثة:.....91

ثالثاً: الاخلال بالعقد النفسي والتحرش المعنوي:.....93

رابعاً: التوافق المهني والتحرش المعنوي:.....96

المبحث الرابع: التحليل النفسي الاجتماعي لوضعية تحرش معنوي:.....98

أولاً: استراتيجة ممارس التحرش المعنوي.....98

ثانياً: الديناميات النفسية لوضعية تحرش معنوي.....103

110.....ثالثا: الديناميات الاجتماعية لوضعية التحرش المعنوي

الفصل الرابع: الصراع والتحرش المعنوي

118.....المبحث الأول: ماهية العلاقات الاجتماعية ونشوء فعل الصراع

118.....أولا: العلاقات الاجتماعية و الصراع

122.....ثانيا: أسباب الصراع

132.....ثالثا:تحليل الصراع في المنظمة:

134.....رابعا:العصبية التنظيمية والصراع:

139.....المبحث الثاني: الصراع إدارته وأساليب معالجته:

140.....أولا : إدارة الصراع:

143.....ثانيا: مداخل إدارة الصراع:

146.....ثالثا: تمرحل الصراع والتحرش المعنوي:

150.....المبحث الثالث: نتائج الصراع والتحرش المعنوي

150.....أولا: العنف الأصلي

151.....ثانيا: العنف الرمزي

154.....ثالثا: الإحباط و انخفاض الروح المعنوية

الفصل الخامس: الاتصال والتحرش المعنوي

158.....المبحث الأول: الاتصال والصراع الاجتماعي

158.....أولا: تعريف الاتصال

165.....ثانيا: الاتصال التنظيمي:

172.....ثالثا: معوقات الاتصال:

179.....المبحث الثاني: العجز التصالحي كحالة لفهم تعثر وسوء عملية الاتصال

179.....أولا: مفهوم العجز التصالحي

180.....ثانيا: الحالات الثلاثة للعجز التصالحي

183.....ثالثا: الأعراض النفسية و الاجتماعية للعجز التصالحي

الفصل السادس: السلطة والتحرش المعنوي

المبحث الأول: السلطة والمفاهيم المرتبطة بها	189
أولاً: مفهوم السلطة	189
ثانياً: أنواع السلطة	196
ثالثاً: مصادر السلطة في المنظمة	198
رابعاً: مظاهر السلطة في التنظيم	201
المبحث الثاني: نظريات السلطة في المنظمة	204
أولاً: البيروقراطية و السلطة	205
ثانياً: نظرية السلطة الرسمية	207
ثالثاً: نظرية القبول والسلطة	208
رابعاً: نظرية الفاعل	209
المبحث الثالث: ممارسة السلطة، تفاعلاتها والتحرش المعنوي	214
أولاً: سيكولوجية السلطة و طبيعة العلاقة بين الرئيس و المرؤوس	214
ثانياً: التحليل الرمزي للممارسات السلطوية عند بياربورديو	216
ثالثاً: السلطة الأوتوقراطية والتحرش المعنوي	217
رابعاً: السلطة التنافية والتحرش المعنوي	219

الفصل السابع: ممارسات تسيير الموارد البشرية والتحرش المعنوي

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية, مدخل عام	223
أولاً: تعريف الموارد البشرية	223
ثانياً: مهام إدارة الموارد البشرية	227
ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية	230
رابعاً: العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية	232
خامساً: الأسس النظرية في تسيير الموارد البشرية	235
سادساً: خصائص تسيير الموارد البشرية في المنظمة الإدارية	238

المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية.....	241
أولاً: العدالة و العدالة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية:.....	247
ثانياً: ممارسات الاعدالة في تسيير الموارد البشرية والتحرش المعنوي.....	251
ثالثاً: أثر غياب العدالة في ممارسات تسيير الموارد البشرية و التحرش المعنوي.....	254

الباب الثاني

الدراسة الميدانية

أولاً: اجراءات الدراسة الميدانية.....	258
ثانياً: تعريف ميدان الدراسة:.....	262
ثالثاً: عرض المقابلات.....	267
رابعاً: تحليل المقابلات على ضوء محاور المقابلة.....	303
خامساً: عرض نتائج المقابلات ومناقشتها.....	343
سادساً: النتائج العامة للدراسة.....	354

خاتمة.....	360
------------	-----

المراجع.....	361
--------------	-----

الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

الشكل رقم 1 أهمية دراسة تطور الفكر التنظيمي	29
الشكل رقم 2 الاستعدادات النفسية وسلوكات الأفراد داخل المنظمة	47
الشكل رقم 3 آلية السلوك عند هزبرغ في المنظمة	48
الشكل رقم 4 آلية إستراتيجية الفاعل حسب كروزي	49
الشكل رقم 5 المكونات الرئيسية للنسق القيمي للعامل	54
الشكل رقم 6 انعكاسات سوء التكيف مع القيم المتناقضة داخل التنظيم	59
الشكل رقم 7 الدوافع الفردية للتحرش المعنوي	71
الشكل رقم 8 أشكال التحرش المعنوي	75
الشكل رقم 9 الديناميات النفسية والاجتماعية لوضعية التحرش المعنوي	115
الشكل رقم 10 مصادر الضغوط في محيط الأفراد	125
الشكل رقم 11 مصادر الصراع داخل التنظيم	126
الشكل رقم 12 مداخل إدارة الصراع	144
الشكل رقم 13 مهام إدارة الموارد البشرية	229

مقدمة

مقدمة:

ارتبطت ظاهرة التحرش المعنوي في البداية بظهور المصنع في المجتمعات الغربية وأدى التطور السريع لحركة التصنيع إلى استغلال الطبقة العاملة بشق الوسائل من أجل تحقيق أكبر إنتاج وفائدة في غياب الاعتبار للجوانب الإنسانية والاجتماعية وأفرز هذا الإهمال العديد من المشاكل والاضطرابات العمالية وإفراز بعض الظواهر السلوكية كالعنف والعدوانية والتحرش وتعززت هذه الوضعية بعد ظهور التaylorية التي هي الأخرى أهملت الجانب السلوكي في التنظيمات من خلال مبادئها في العمل كالصرامة والانضباط.

ومع ظهور الأقطاب الصناعية الكبرى والتجمعات العمالية الواسعة يؤكد كل من جورج قويدمان وبيار نافيل أن الأقطاب الصناعية عرفت أشكالاً عدة من العنف والعدوانية والظواهر السلبية، نتيجة الممارسات التعسفية في حق العمال، هذا ما أدى إلى الدعوة إلى تحسين ظروف العمل في مطلع الخمسينات والاهتمام بالجانب السلوكي والإنساني وتجسد ذلك من خلال التشريعات لتوفير الحماية للعامل مادياً ومعنوياً ومساعدته نفسياً واجتماعياً للإندماج في العمل، غير أن ظروف العمل لم تتحسن كثيراً وزادت تعقيداً مع سيطرت النموذج البيروقراطي في التنظيمات الإدارية.

وفي الجزائر عرفت الإدارة الجزائرية منذ الاستقلال عدة برامج هدفت إلى الإصلاح إلا أن الممارسات التعسفية التي ارتبطت بالمرحلة الاستعمارية في ظل النظام الكولونيالي القائم على الاستغلال، ويؤكد في هذا الصدد ناصر جابي أن الإدارة الاستعمارية كانت تمارس شتى أنواع التحرش ضد المواطنين الجزائريين لاختصاصهم واستغلالهم قدر الإمكان واستلاب حقوقهم، وغلق كل الأبواب والوقوف أمام كل محاولات التحرر المطالبة بالحقوق العدالة مع المعمرين

وبعد الاستقلال ظهرت الإدارة الجزائرية مفككة وفاقدة للموارد والكفاءات مع استمرار الذهنية الاستعمارية في التسيير نتيجة سيطرت بعض الفئات بالقوة على المنظمات.

لذلك فظاهرة التحرش المعنوي قديمة قدم المنظمات وفي الجزائر هي متعلقة بنموذج التسيير ونمط تسيير الموارد البشرية القائم على وجه الخصوص وبالخيارات السياسية للدولة الجزائرية والتي أثرت على أنماط التسيير وفي سلوك المسير الجزائري. هذا إلى جانب تداخل العوامل التنظيمية مع ثقافة المجتمع الجزائري لما تضمنته من علاقات تقليدية أثرت على سير المنظمات.

وفي دراستنا نحاول معرفة عوامل التحرش المعنوي في المنظمة والكشف عن الممارسات المختلفة للظاهرة بالاضافة الى اشكالها و دينامياتها النفسية والاجتماعية ,وجاءت الدراسة النظرية لتتناول الاطار المنهجي في الفصل الاول و الاقتراب النظري في الفصل الثاني الذي تناولنا فيه مختلف المداخل النظرية في تفسير السلوك التنظيمي أما الفصل الثالث تناول تعريفات التحرش المعنوي المختلفة والاسهامات النظرية والوضعية القانونية والديناميات النفسية والاجتماعية للظاهرة و تناول الفصل الرابع الصراع أسبابه ومراحله و نتائجه وعلاقته بالتحرش المعنوي أما الفصل الخامس جاء ليتعرض للاتصال ومعوقاته وعلاقته بموضوع الدراسة, وفي الفصل السادس تعرض للسلطة وأشكالها ونظرياتها وإشكالية ممارستها وعلاقتها بالتحرش المعنوي وصولا الى الفصل السابع والذي جاء ليقاوم عدم العدالة في ممارسات تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالتحرش المعنوي وجاء الجانب الميداني ليتناول إجراءات الدراسة الميدانية وعرض المقابلات ثم تحليلها وعرض نتائجها مع المناقشة وصولا الى عرض النتائج العامة للدراسة.

الباب الأول

الدراسة النظرية

الفصل الأول

الإطار الإشكالي والمفاهيمي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

تولد اهتمامنا بالموضوع بحكم تجربتنا المهنية القصيرة في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تيسمسيلت لفترة لم تتجاوز ستة أشهر، لقد صادف التحاقنا بالديوان مرحلة عصبية مرت بها المنظمة نتيجة نزاعات بين الموظفين والإدارة انتهى في القضاء، حيث لاحظنا فراغ فادح على مستوى المصالح بسبب تسريح عدد معتبر من الموظفين بالإضافة إلى الجو السلبي والمشحون نتيجة ما أفضى إليه النزاع بين الإدارة والعمال إلى جانب السلوكات الاستفزازية التي المعلنة والخفية وهذا راجع حسب رأينا إلى إفرازات الوضعية الصراعية ويمكن القول أن التحاقنا بالتنظيم هي مرحلة ما بعد الصراع.

لقد كان في خضم هذا المناخ السلبي المكهرب محاولات البحث عن السند المعنوي بمختلف الوسائل الظاهرة والخفية من إعادة التوقيع أو الانتقام أو الحفاظ على مكاسب مرحلة ما بعد الصراع و بدا ذلك جلياً حتى من خلال الاجتماعات الرسمية التي كانت تتطور إلى بعض المشاحنات والمناوشات الكلامية بين أطراف الصراع و في أحيان قليلة تصل درجة الصراع والشتيم والسب، وباعتبارنا عضو جديد في التنظيم كنا نلاحظ هذا باستغراب ونلق في نفس الوقت محاولة من بعض الأطراف لكسب ودنا و تقديم شروحات حول هذه الوضعية وجذور الصراع في التنظيم والأطراف المتسببة فيه.

إن هذه التجربة وعلى قصر مدتها كانت بمثابة دراسة استطلاعية مثمرة حول ظاهرة التحرش المعنوي وهذا كان دافعا قويا في تجسيد هذه الدراسة كما لاحظنا أن هناك:

- إهمال للجوانب السلوكية بشكل عام في التنظيم.
- تفكك كبير في العلاقات الاجتماعية و المناخ الاجتماعي .
- تبني الإدارة الردع والرقابة الشديدة وتطبيق النصوص بصرامة وإهمالها الطرق الودية والعقلانية في حل النزاع.
- ممارسة السلطة بتعسف وإكراه والإبتعاد عن العقلانية في التسيير بشكل عام.
- غياب الحوار واستحالة الاتصال في ظل غياب أية محاولة من طرف الإدارة لتحسين الوضعية من خلال بعث الاتصال وتحسين وسائله وقنواته.

لقد دفعتنا هذه التجربة المهنية لإنجاز دراسة أكاديمية تدخل في مجال تخصصنا سوسيولوجيا العمل والتنظيمات خاصة في ظل نقص الدراسات حول الظاهرة في الجزائر أو عدم تناولها الموضوع بشكل دقيق حيث توجهت جل الدراسات إلى التركيز على الجوانب البسيكولوجية أو الطبية من خلال البحث في تأثيرات الظاهرة على الصحة النفسية و العقلية للعامل أو التعرض لها في بحوث التحرش الجنسي في العمل أو أشكال العنف في العمل، هذا إلى جانب الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها والتي كانت مفيدة بالإضافة إلى استشارة أساتذة علم الاجتماع التنظيمات والتي كانت مشجعة ومحفزة في كثير من الأحيان .

ثانيا: أهمية وأهداف الدراسة

تندرج هذه الدراسة في علم الاجتماع التنظيمات و تستهدف تنظيم بيروقراطي مهم وهو الولاية بحيث تشكل الولاية أهم الإدارات العمومية في الجزائر من حيث وظيفتها وموقعها في النظام الإداري الجزائري، وتركز الدراسة على موضوع التحرش المعنوي الذي يشكل جانبا من الممارسات السلبية في التنظيم الجزائري الذي يعرف ضعفا مستمرا خاصة في ظل إهمال هذا الجانب في الدراسات ومن جملة ما تهدف إليه:

- محاولة فهم ظاهرة التحرش المعنوي في ظل بعض المتغيرات النفسية والاجتماعية والتنظيمية.
- محاولة الكشف عن الجوانب النفسية و الاجتماعية والسلوكية في المنظمة.
- البحث في العوامل المنتجة للتحرش المعنوي.
- محاولة توجيه اهتمام الباحثين للتركيز على موضوع التحرش المعنوي.
- محاولة تقديم اقتراحات علمية للتعامل مع الظاهرة.

ثالثاً: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

■ إشكالية الدراسة

يُوحى واقع المنظمة في الجزائر بوجود أزمة فعلية حسب ما يؤكد الأخصائيون والباحثون في هذا المجال تمثلت في الفشل في تحقيق الأهداف والتراجع الكبير في الفعالية والأداء وتقديم الخدمات والانتشار الواسع للظواهر السلوكية السلبية والتي زادت من تعقد هذه الأزمة، هذا رغم محاولات الإصلاح العديدة والتي فشلت حسب الكثير من الباحثين¹، حيث يرجع ذلك إلى أنّ محاولات الإصلاح لم تأخذ بالأسباب الحقيقية لهاته الأزمة حيث تعطي الأهمية في معظم الأحوال إلى الجوانب القانونية وكذا التكنولوجيا مهمة في ذات الوقت الجوانب السلوكية والتي يعتبرها ذات أهمية، ويترجم هذا الكلام ميدانياً من خلال التطور الرهيب للظواهر السلوكية السلبية كظاهرة التحرش المعنوي والتي عرفت انتشاراً واسعاً وأخذت أبعاداً خطيرة في الإدارة العمومية أو الخاصة .

ورغم التقرير الوطني لإصلاح أجهزة الدولة والذي تطرق للظاهرة إلّا أنّ هاته الممارسات السلبية بقيت سارية المفعول بل عرفت أبعاداً وأشكالاً أخرى² خاصة مع تعقدها نتيجة الطابع الرمزي الذي يميزها حيث تظهر في شكل سلوكيات تعسفية وممارسات ذات طابع انحرافي وإكراهات مادية ومعنوية تأخذ الصيغة الرمزية المؤثرة ، وتسيطر الرمزية على موضوع التحرش المعنوي وذلك من خلال التفاعلات الحاصلة بين العاملين وفي عدة مستويات منها المستوى النفسي الاجتماعي والمستوى التنظيمي والمستوى الثقافي، وتظهر هذه الرموز والمعاني مستندة إلى ثقافة الفاعلين في المنظمة والإتفاق الحاصل على هاته الرموز والمعاني من خلال الاتصال والممارسات اليومية الطولية الحاصلة في الإطار الرسمي أو غير الرسمي .

وتأتي هذه الدراسة لتثير إشكالية العوامل المؤدية للتحرش المعنوي والبيئة الاجتماعية والتنظيمية المساعدة على ذلك خاصة في ظل تعقد الظاهرة وتعدد أسبابها، حيث يرجع الباحث السويدي "هانز ليتمان"³ أنّ التحرش المعنوي هو نتيجة الوضعية الصراعية التي تعيشها المنظمة في

¹ - عبد القادر خضير ، التحرش المعنوي مطلوب أمام المشرع ، مقال صادر بجريدة الخبر بتاريخ 19 فيفري 2009 .

² - خليفة بوزبرة، السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية ، الملتقى الثقافي حول الثقافة والتسيير ، جامعة الجزائر 1992 ، ص 22 .

³ - Heinz leyman , Mobbing , « la persécution au travail » , Ed seuil , 1996 , p 13

ظل بحث الأفراد وإصرارهم للحصول على المصالح والامتيازات وبالتالي يلجؤون إلى استخدام كلّ الأساليب المتاحة وغير المتاحة لتحقيق أكبر عدد من المكاسب (رمزية، معنوية، مادية وسلطوية)، ويؤكد الباحث بأنّ التحرش المعنوي هو دائما موجود في حالة صراع لم يحل بطريقة جيّدة أو من خلال الوضعية التي تفرزها العملية الصراعية .

في حين يرى الباحث الفرنسي في علم الاجتماع "philippe rassy"¹ بأنّ سوء الاتصال عامل مهم في بروز التحرش المعنوي نتيجة فساد المناخ الاجتماعي وبالتالي سيطرة التأويلات السلبية والذاتية على العملية الاتصالية في ظل البحث الدائم عن المعلومات كونها تشكل سلطة للفاعلين وكذلك نتيجة سياسية العزل ورفض الاتصال والتحكم في مصادره والسيطرة على المعلومات مما يعرضها للتشويه ويؤدي ذلك إلى الشعور بالإحباط نتيجة العزلة والإقصاء والحرمان.

ونحن نرى أيضا أنّ المسؤول يستخدم السلطة التي فوضتها له الدولة بخدمة مركزه العام في أغراضه الشخصية حيث ينحرف بها لخدمة مصالحه واستغلال مركزه الوظيفي لاستهداف سمعة وكرامة ونفسية مرؤوسيه باستعمال طرق وأساليب تعسفية ذات طابع إكراهي من أجل إخضاع المرؤوس والذي يعتبر له منافساً على منصبه في إطار ما يعرف بالسلطة التنافسية²، حيث يكن الرئيس لمرؤوسيه حزازات شخصية "animosités personnelle"³، و مع تزايد الضغط على المرؤوس يتأثر بحدة هذا الضغط والذي يظهر من خلال أدائه حيث يتعثّر أو يحمل أخطاء تنعكس بدورها على مستخدمي المرفق العمومي فتصبح الخدمة العمومية محل احتجاج وبالتالي يتعرض الضحية إلى المساءلة والعقوبة .

هذا إلى جانب عملية تسيير المورد البشري التي تطرح ممارستها إشكالات متعددة تتعلق بغياب مقاربات علمية في التعامل مع المورد البشري و غياب العدالة في عملية الاشراف خاصة في المنظمات البيروقراطية التي تفتقد إلى الممارسات الحديثة في تسيير الموارد البشرية، لهذا فغياب العدالة و ثقافة الإشراف عند الرئيس تنتج استجابات متباينة وتفاعلات سلبية من طرف العاملين في مختلف الممارسات .

¹- Philippe Rassy , harcèlement moral dans l'entreprise , thèse de master en souvebegie des organisation univ de l'elie , france , 2002 , p 7 .

² -يشير مفهوم السلطة التنافسية إلى التنافس الشديد الذي ينشأ بين الرئيس والمرؤوس في العلاقة السلطوية.

³-عبد القادر خيضر، مرجع سبق ذكره.

لهذا جاءت دراستنا لتتناول العوامل المذكورة سابقا وتحاول معرفة مدى علاقتها بالتحرش المعنوي في المنظمة الإدارية الجزائرية، ومن خلال ما تقدمنا به نطرح التساؤلات التالية:

■ التساؤل العام

ما هي عوامل التحرش المعنوي في المنظمة؟ وكيف يفهم التحرش المعنوي نفسيا واجتماعيا وتنظيميا؟

■ التساؤلات الفرعية

1. كيف تسهم الوضعية الصراعية التي تعيشها المنظمة في ظهور التحرش المعنوي؟
2. هل يظهر التحرش المعنوي كلما ساءت عملية الاتصال خاصة في وضعية العجز التصالحي؟
3. هل هناك علاقة بين الممارسة السلطوية القائمة على الاكراه وممارسات التحرش المعنوي؟
4. هل عدم العدالة في ممارسات تسيير الموارد البشرية تؤدي إلى ظهور التحرش المعنوي؟

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

تعتبر عملية البحث في علم الاجتماع نتاج التعامل بين المستوى التصوري النظري والمستوى المشاهد الميداني، ولذلك أي دراسة تقوم على بناء كم مفاهيمي يحمل من التناقض المنطقي والواقعي ما يكفل له الصدق والمصداقية للتدليل على المشاكل المطروحة للبحث والمعالجة فالمفاهيم في علم الاجتماع هي لغة الاتصال بين المتخصصين ولذلك سنقوم بتحديد المفاهيم الآتية:

1. التحرش المعنوي

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد حول التحرش المعنوي في دراساتهم نتيجة لطبيعة الظاهرة و تغير خصائصها من منظمة إلى أخرى و نحن سنحاول عرض هذه التعاريف:

يعرفه هانز ليتمان (Heinz Leymann) بأنه : "سلوك يهدف إلى التحرر من قيود العمل وتفكيك شروط العمل بطريقة منظمة تصحبها هجومات صغيرة متكررة وسريعة"¹.

وتعرفه (M.F. HIRIGOYEN) بأنه : "جملة السلوكيات العدوانية التي تترجم بأنها تصرفات، كلام، أفعال وكتابة والتي تستطيع إلحاق الضرر بالشخصية والكرامة واندماج الشخص المادي والمعنوي في ضل تفكك شروط العمل والجو الاجتماعي"².

كما ورد تعريف التحرش المعنوي في قانون العمل الفرنسي على أنه:

"جملة التصرفات العنيفة والمتكررة الهادفة إلى تفكيك شروط العمل وإلحاق الضرر المعنوي والجسدي والتأثير على المسار المهني"³.

ومن خلال التعريفات التي سبقت وعلى ضوء الميدان وضعنا التعريف الإجرائي التالي:

هو "جملة السلوكيات العدوانية اللفظية والكتابية والرمزية والتي تأخذ طابع التكرار وتلحق ضررا بالشخصية والكرامة واندماج الشخص النفسي والمادي وتؤثر على مساره المهني وتحدث تفككا في شروط العمل".

2. الصراع

الصراع ظاهرة عرفت بها المجتمعات منذ القدم وانتقلت إلى التنظيمات، وهي تنشأ في عمومها عن تناقض المصالح وتعارضها داخل التنظيم⁴، وللصراع عدة تعريفات تناولته من عدة أوجه غير أننا نركز في اختيارنا للتعريف التي تناولته والتي تطرقت للسعي نوع المصلحة والنفوذ داخل المنظمة. فهو "نزاع مباشر مقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد وتعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف"⁵.

¹ -HEINZ LEYMAN, MOBBING. "La persécution au travail", SEUIL, 1996, p192.

² - M.F. HIRIGOYEN, Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien, SYROS, 1999, p231.

³ -Chapitre 5 de loi n° 2002-73 du 17-01-2002 de modernisation social, journal officiel édition de la république française 18 janvier 2002, pp 1043-1045.

⁴ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، سنة 1985، ص 173.

⁵ - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص 82.

ويعرفه آلان توران (Alain-T) الصراع بأنه "علاقة بين شخصين أو أكثر ذات طابع تعارضى يميل الطرفان أو أحدهما إلى إحكام سلطته على محيط العلاقات الاجتماعية"¹.

ويعرفه أحمد الخشاب بأنه "عبارة عن عملية اجتماعية يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه وأهدافه ومصالحه، ومنع الآخرين من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه"².

ومن خلال ما سبق نستنتج أن في كل الحالات يتطلب تحطيم الآخر والتفوق عليه فهو وسيلة لاسترجاع حق ضائع أو الدفاع عن النفس وتحطيم الآخر ونعني بالصراع في دراستنا.

أنه "العملية الاجتماعية التي تنتج عن تفاعل اثنان أو أكثر بهدف الحصول على مصالح متباينة أو تحقيق أهداف متعارضة ومنع الآخر من تحقيق ذلك بالوسائل الشرعية وغير الشرعية".

3. الاتصال

لا يمكن أن نتصور أي تنظيم مهما كان نوعه بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية، تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة، وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم حتى أنه اعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة.

وسنحاول إعطاء بعض التعاريف للاتصال :

يعرف هوكنز (Howkins) و بريستون (Preston) سنة 1981 عملية الاتصال بأنها "العملية التي من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، فهي عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة المرسله"³.

¹ -Alain (T), LAKLADOR, s et autres, Gestion des ressources humaines, canada, année 1993, p372.

² - ناصر قاسمي، الصراع وفعالية التسيير الإداري، دراسة الجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، 2004، ص 5.

³ - علي السلي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، بدون سنة ص 166.

الاتصال هو العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم¹.

ويعرف أيضا على أنه "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"².

وينظر بعض العلماء إلى العلاقات والتفاعلات (Transactions) التي تحدث في الاتصال على أنها محور التركيز، وهكذا يقوم أحد أطراف الاتصال لدراسة الطرف الآخر لكي يحدد كيف يصيغ أفكاره في رسالة يضعها في وسيلة معينة، وعلى هذا فإن الاتصال "وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب"³.

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصال من وجهة نظر رياضية فهي "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات"⁴.

اجرائيا هي تلك العملية التي تتم من خلالها نقل رسالة من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت بين فردين أو جماعتين أو بين فرد وجماعة، وتكون إما بوسائل الاتصال المتاحة أو عن طريق الرموز والإشارات والإيماءات".

4. السلطة

في القراءة التفاعلية للسلطة تبدو بمثابة علاقة لا متوازنة بين فاعلين على الأقل (الرئيس والمرؤوس) حيث ينفذ المرؤوس إرادة وتعليمات الرئيس ويستجيب لرغباته ومبادراته، ومن هذا المنطلق نتعرض لمفهوم السلطة في المنظمة، فهي "الحق في إصدار الأوامر للغير (التابعين) وبموجب هذا الحق

¹ - علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 179.

³ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة السابعة، 2004، ص 302، 304، 316.

يكون على التابعين والمرؤوسين الطاعة التامة لهذه الأوامر، كما أنه كلما اقتربنا من الهيكل التنظيمي زاد مقدار السلطة الممنوحة للمديرين والعكس تقل درجة السلطة كلما اقتربنا من القاعدة¹.

و بالتالي السلطة في مجملها تقتضي وجود قوة أو حق وواجب يفرضه أحد الأطراف على آخر وبمعنى آخر هي "فرض إرادة على إرادة أخرى"².

أو هي القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر للمرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات و تنفيذ الأعمال المكلفين بها.

لذا فإن ممارسة صاحب السلطة الذي يحتل مركز وظيفي أعلى للسلطة يحاول إرغام المرؤوسين على أداء العمل في أوقات محددة وفرض تعليماته و رغباته واتجاهاته، بمعنى ممارسة نوع من الإكراه المادي والمعنوي مما ينتج عدوانية وكراهية وحقد من المرؤوس على صاحب السلطة، وعلى هذا الأساس نعطي تعريفا إجرائيا للسلطة وهو الذي اعتمدناها في دراستنا.

هي "طلب الإذعان والولاء للرئيس من خلال علاقة العمل عن طريق الإكراه المادي والمعنوي".

5. تسيير الموارد البشرية

تفهم الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات.

أما تسيير الموارد البشرية يعرفها عبد الكريم درويش فهي مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمنظمة.

ويرى جورج هلسنكي أنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار و التدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات وصولاً إلى الإحالة على التقاعد.

¹ - جازية عنتر، أصول التنظيم والإدارة، دار النشر مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الثانية، سنة 1999، ص 298.

² - محمد السويدي، علم الاجتماع السياسي وميادينه وقضاياه، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، سنة 1990، ص 172.

كما تعرف على أنها الأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين بحيث يمكن الحصول على قصارى إمكانيات كل فرد وطاقته وقدراته بما يحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة و بالتالي يقدمون للمنظمة أفضل المزايا والجهود.

وتعرف اجرائيا على أنها:

" عملية الإدارة والتوجيه والإشراف والتحفيز للمرؤوسين بمهارة ودقة وذكاء مع مراعاة العدالة في تطبيق هذه العمليات مع المرؤوسين لتشكيل وحدة اجتماعية خدمة لأهداف المنظمة".

6. المنظمة

هناك عدة تعريفات للمنظمة غير أننا سنأخذ التعاريف التي أولت اهتماما لعلاقة الأفراد داخل المنظمة وتفاعلاتهم.

يرى محمد علي محمد بأنها "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يتحقق أهداف المعينة"¹.

ويعرفها علي محمد عبد الوهاب على أنها "عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقييم العمل بينهم وتوزيع الأدوار حسب قدرتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم معروفة للجميع"².

أما برنارد شايستر فيعرفها على أنها "نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري"³.

ويرى دافيد دانكرلي بأنها "بناء الأفراد المتفاعلين معا لتحقيق أهداف مشتركة"⁴.

ومن خلال ما سبق فالمنظمة نسق يجمع أفراد لأداء مهام وتحقيق أهداف وتتيح عن هذا علاقات تفاعلية فيما بينهم.

"المنظمة تجمع لأفراد تنشأ بينهم علاقات تفاعلية من خلال أداء العمل".

¹ -محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار الكتاب الجامعية، الإسكندرية، الجزء الأول، سنة 1972، ص 81.

² -بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1992، ص 14.

³ -جابر عوض وأبو حسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، دون طبعة، سنة 2003، ص 52.

⁴ -ماهر أبو العاطي علي، إدارة المؤسسات الاجتماعية مع نماذج تطبيقية من المجتمع السعودي، مكتبة الصفوة، مصر، ط1، سنة 2000، ص 67.

خامساً: المقاربة النظرية

تنطلق الدراسات السوسيولوجية من نظريات، فالنظريات الاجتماعية هي الأساس الصلب الذي تعتمد عليه الدراسات العلمية، إذ تسمح للباحث وتمكنه من توضيح وتوجيه مشكلة البحث وذلك من خلال ما توجي من تأويلات للواقع، والنظرية إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ثم يضعها للواقع، والنظرية إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ثم يضعها في نسق علمي مترابط، ولقد اعتمدنا في دراستنا لموضوع التحرش المعنوي على النظرية التفاعلية الرمزية .

تتحلى أفكار النظرية التفاعلية الرمزية في النظر للأفراد باعتبارهم الوحدة الأساسية للتحليل من خلال العلاقات التي تنتجها التي تفاعلاتهم في المحيط الاجتماعي وتسعى هذه النظرية إلى دراسة دور الفرد وسلوكه في المجتمع وداخل الجماعة التي ينتمي إليها مركزه في عملية التفاعل والتبادل الذي يحدث بين الفرد والجماعة أو المجتمع الذي والدور الوظيفي والسيكولوجي الذي يقوم به محيطه من خلال استجابته للمواقف الاجتماعية .

يتعلم الفرد الرموز والمعاني من المجتمع أو المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه فيتحقق تفاعل ذاته الجماعية مع الذات الجماعية للأفراد الآخرين ذلك من خلال الاتفاق على الرموز والمعاني التي يبنى عليها الفرد سلوكاته وتوقعاته لسلوك الآخرين أثناء تفاعله معهم ، باعتبار المنظمة عبارة عن شبكة من العلاقات المعقدة التي تنجم عن تفاعلات وسلوكات أعضائها أثناء قيامهم بالأعمال والمهام التي تجمعهم من أجل تحقيقها، فالرموز مسألة مرتبطة بالشخصية وبذات الإنسان لذا فالعناصر الأساسية التفاعلية الرمزية هي اعتبار الإنسان كائن له رموز وهي التي تشكل شبكة تفاعلاته مع الآخرين من جهة وتحدد الكثير من أفعاله السلوكية من جهة أخرى .

لهذا فإن قواعد الترميز في مسألة التحرش المعنوي ليس لها معاني محددة ولا يمكن نشوء هذه الرموز والإيماءات نتيجة تفاعل الأفراد وفقط بل من القواعد الرسمية والممارسات في إطار العمل الرسمي بل تنشأ أيضاً رموز ومعاني موازية في الإطار غير الرسمي ولذلك فهم هذه الرموز والمعاني يتطلب معاشة يومية للأفراد لاكتشاف مدلولاتها ومعانيها العميقة النابعة من ذات الفرد ومن ذات الجماعة والتي تظهر من خلال عملية الاتصال، بل أنّ معاشة يومية لمدة زمنية محدودة لا تكف وحدها ويتطلب ذلك مدة معتبرة نوعاً ما لفهمها ، ذلك أنّ عملية التفاعل تحددها عوامل ذاتية عديدة مثل العلاقات الاجتماعية وبيئة العمل وطبيعة الاتصال والعوامل النفسية والاجتماعية للأفراد .

سادسا: الدراسات السابقة

إن قواعد البحث العلمي تفرض على الباحث التعمق في قراءة ما كتب حول موضوع بحثه لأن ذلك يتيح له تكوين فكرة عامة حول الدراسات السابقة، والتي تناولت زاوية من موضوعه وبالتالي تساعد على إحداث مقارنة بين دراسته والدراسات السابقة والتي تعطيه ولو فكرة صغيرة على ما يريد تناوله من نقاط يتم التحقيق منهما ميدانيا.

لقد حصلنا على مجموعة من الدراسات كانت كلها أجنبية أقيمت في أوروبا وأمريكا حيث جمعناها ليتم عرضها ومناقشة نتائجها ومقارنتها مع دراستنا لنكتشف أهم النقاط التي ركزت عليها والتي أهملتها.

1:دراسة جامعية فرنسية

تناولت الباحثة ليلي صلاح الدين في أطروحة دكتوراه بعنوان التحرش المعنوي "تحليل سوسيولوجي" إشكالية ممارسة التحرش المعنوي واختلاف المقاربات النظرية في دراسة الظاهرة بحيث ناقشت الباحثة مختلف نتائج الدراسات سواء النفسية أو السوسيولوجية حول الظاهرة من حيث خصائصها وأشكالها و اقتراحات للحد منها حسب كل دراسة و توصلت الباحثة إلى نمذجة سلوكيات التحرش المعنوي والتي لم تتغير في مجمل الدراسات كما أن مفاهيم التحرش تتغير من باحث إلى آخر كما يختلف قبول التحرش عند الضحايا حسب معايير الجنس والأصل الاجتماعي والديني، وتضيف الباحثة أن التحرش المعنوي له علاقة بأساليب التسيير وتفكك ظروف وعلاقات العمل وبالميكيا فيلية السوسيو اقتصادية الممارسة في المنظمات، كما أن التحرش المعنوي اكتسب قيمة من تجاهل وسكوت المجتمع¹.

2:دراسة المكتب الدولي للعمل B.I.T

دراسة المكتب الدولي للعمل قدمت منظور عام للعنف في العمل، حيث أوردت المعطيات المتعلقة بالتحرش المعنوي، والتي ربطت ربطا مباشرا ومحددا بالظاهرة، هذه المعلومات لديها علاقة بأصناف السلوكيات العنيفة خاصة في قطاع النشاطات أين يكثر التحرش المعنوي.

¹ -Laila salah eddine .le harcelement moral au travail ;analyse sociologique.univairsite paris-descaetes.2008.p 433.

حسب "شابال" "ودي مارتينو" "Chapelle et Di Martino" يظهر جليا أن العنف والتحرش المعنوي في العمل يزيد وينتشر في الكثير من الدول، هذه الظاهرة لها علاقة ليس فقط بالتطور الرهيب في فقدان العمل وإنما كذلك حالة اللاأمن (l'insécurité) المحسوسة والملاحظة من طرف عدد متزايد من العمال والعاملات الذين تم استجوابهم وذلك في إطار المنافسة الشرسة بين المؤسسات¹.

يلاحظ التحرش المعنوي هذه الظاهرة حسب نتائج التحقيق الذي أقيم في 1994 من طرف النقابة الكندية للتوظيف العمومي والتي وضعها الباحثون كمرجع.

من بين الفئة المستجوبة أبدى 70% من العمال أن ظاهرة العنف اللفظي "l'agression verbale" ضد المستخدمين هو الأكثر شيوعا، وكذلك أساليب أخرى من السلوكات مثل التهكم "brimades" على شكل استفزازات هاته السلوكات تنقص من المعنويات وتحطم الروح المعنوية للعمال وجماعة العمل "saper le morale" ضمن وضعية تعذيب نفسي "Mobbing" من الدول كأستراليا والنمسا والدنمارك وألمانيا والسويد، وانجلترا والولايات المتحدة الأمريكية، وفي هذا الإطار الكثير من الأشخاص يلعبون أدوار خفية لتعذيب اضطهاد زملائهم في شكل ملاحظات سيئة ومتكررة وانتقادات متواصلة بدون توقف وبدون مبرر، عزل الضحية وتركه بدون اتصال جماعي وإعطائه معلومات مغلوبة.

"Faire constamment des remarques negatives sur cette personne au la critiques sons arret , l'isoler en la laisant dans contact sociale et médire au diffuses des fausses information sur elle".²

حسب هانز ليمان في قاعدة "Mobbing" دائما هناك صراع، إذا لم يحل بطريقة جيدة فالإمكانية تكون كبيرة للبحث عن كبش فداء في عملية الصراع وهنا يمكن ل Mobbing أن يتأصل في المنظمة³.

ويظهر حسب شابال ودي مارتينو أن اللاحياء "l'intimidation" والتهكم يظهر بنسبة 8% بالنسبة لقطاع الخدمات و13% في الإدارة العمومية و10% في قطاع البنوك والخدمات الأخرى، في

¹- D. Chapelle, v, di martine, Violence at Work, international labor officiel, Genève, 1998, p98.

Adresse Internet : <http://www.vpod.ethz.ch/f/mobf.htm>

²- Travail, Magazine de l'oit, n° 26, sep/oct 1998, P 7.

³- D. Chappell .v. DI Martino, OP.CIT, P103.

هذه القطاعات البائعون يمثلون الشريحة الأكثر عرضة لسلوكيات التحرش المعنوي¹، كذلك المستخدمين هم يعتبرون مادة أولية للتهكم والسخرية بالمقارنة مع العمال الأحرار، وكذلك أصحاب عقود العمل المحددة هم الأكثر عرضة لخطر التحرش المعنوي، وتعتبر النساء الأكثر عرضة حسب شابل ودي مارتينو خاصة بسبب كثرتهم في الوظائف الخطرة، بعض التحقيقات التي أقيمت في بعض الدول أظهرت نسبة كبيرة من العاملات اللاتي واجهن أشكال جديدة من التهكم والسخرية في العمل، 10% من العمال المستجوبين في فنلندا و53% من العمال في إنجلترا و78% كانت لديهم شهادات².

بالنسبة لتكلفة التحرش المعنوي في العمل "le coûts de le harcèlement" تمثل مصاريف معتبرة في المؤسسة على سبيل المثال في ألمانيا.

التكلفة المباشرة للفعل في المؤسسة التي تحوي 1000 عامل قدرت ب 112000 \$ كتكلفة غير مباشرة شابل ودي مارتينو يؤكدان على أن التحرش المعنوي في العمل يأتي من مجموعة من الأسباب (الشخص، شروط العمل، تفاعلات العاملين، تفاعلات العاملين والزبائن، تفاعلات الإدارة والمستخدمين الشخص لا يعتبر المسؤول الوحيد والواقع يجب اتخاذ مخطط عام وشامل لمواجهة الظاهرة³.

في الأخير الإجابة على أسئلة التحرش المعنوي في العمل يجب أن تأتي من تسيير الموارد البشرية، الحكومة والنقابة وكذلك العمال المهنيين الفاعلين في صحة العمل، مؤسسات الصحة العقلية والصحية العامة، كذلك العاملين في الأمن لهم دور في تطبيق إستراتيجيات من أجل التنبؤ بالظاهرة.

باختصار الأهداف والنتائج المتوصل إليها يجب أن تصل إلى خلق نموذج تعليمي وقائي وهذا ما أكد عليه الباحثان شابل ودي مارتينو.

¹- Ibid, P104.

²- Organisation internationale du travail, la violence sur le lieu de travail, un problème mondial, communiquée de presse, 1998.

Adresse internet : [http://www.oit.org/public/french/235 press/pr/1998/30.htm](http://www.oit.org/public/french/235%20press/pr/1998/30.htm).

³-Travail, op, cit, P8.

3. دراسة جامعية كندية

تعتبر هذه الدراسة حول التحرش المعنوي دراسة نوعية قدمت من طرف مهنيين ومهنيات عام 1996 في الكيبك "Québec" في منظور الباحثين التحرش المعنوي يأخذ ثلاثة مفاهيم، الملاحظ أو المرئي والذي يأخذ طابع مبرمج ومكثف، وغير مرئي ضعيف، والعنف الراقى ضعيف وغير مرئي والذي يظهر الأكثر تأثيراً على الأشخاص والذي يصعب اكتشافه وتشخيصه بسبب شكله وعدم رؤيته نسبياً، ولذلك المحيط العمالي يعرف صعوبة فيما يتلقونه ولا يستطيعون جلب مساندة¹.

الباحثون شخصوا اثنا عشر سلوكاً عدوانياً انطلاقاً من السلوكات الخفية إلى السلوكات حد لمريئة، يظهر مناسباً تسميتها بعد أن تم تشخيصها وتمثل في:

- العزل.
- رفض الاتصال إلا بالوسيلة.
- الخطاب الجزئي.
- رفض المساعدة المهنية.
- الشك في الكفاءة وعدم التأهيل.
- نقص اللباقة والاحترام.
- التحرش الإداري.
- المراقبة الزائدة.
- التهديد.
- الإقصاء.
- التبخيس.
- الملامسة الجنسية.

السلوكات العنيفة تدخل في إطار أسلوبين مختلفين من الإستراتيجيات في ظل مناطق الضعف وازدواجية التعارض.

¹- Nicole moreau, violence au harcèlement psychologique au travail , gouvernement du Québec, ministère de travail, direction des études et des politiques, 1999, P9

في الحالة الأولى يستطيع أن يكون بتأثير واستهداف ملفات ومكاسب ذات أهمية للمتابعة من أجل تطبيق المراقبة الزائدة أو وضع كفاءات محل شك، وكذلك السؤال في الحالة الثانية لإعطاء تعليمات متناقضة التي حتما تعود إلى نتائج سلبية.

بالنسبة للباحثين هناك ثلاثة أساليب للمسيرين في الغالب يستعملون سلوكات عنيفة، سواء غير الأكفاء الذين لديهم صعوبات للاستجابة لطلبات الدعم المهني يعارضون كل التعليمات المعطاة من طرف الرؤساء أو المساندين والمضطهدين الذين يبالغون في الإخضاع الإجباري للتابعين لهم، أو الطموحين الذين يريدون أن يصبحوا أصحاب سلطة ونفوذ.

هؤلاء المسيرين يستعملون العنف المؤسسي في أساليب متدرجة والتي ترتبط نسبيا بسلطة المنصب، والتي تتجسد في سلوكات متزايدة في السلطة القانونية والشرعية أو السير بتوظيف سلطة المنصب والتي تهدف إلى الدفع إلى ارتكاب أخطاء في القانون الظاهري والخفي للمؤسسة.

تأثير كبير يظهر على الأشخاص الضحايا خاصة على مستوى صورتهم فالضحايا يلاحظون الإقصاءات وكذلك فيما يخص صحتهم العقلية والجسمية وحتى الحياة الشخصية هي أيضا تتشوه بتلقي عنف تحرش معنوي في مكان العمل.¹

الإستراتيجيات المطبقة من ضحايا التحرش المعنوي تستطيع تلخيصها في أربع فئات:

- عقلانية المراقبة ومحاولة تبسيط المعلومات.
- البحث عن مساعدة في إطار إعادة الاعتبار داخليا وخارجيا.
- رفض العصيان و العنف والتأكيد على الحرية الذاتية.
- التخلص والانسحاب.

كل الإستراتيجيات المطبقة تمثل إيجابيا تقليل المعاناة أو توقف التحرش المعنوي في كل شهر ولكن التضامن يظهر الوسيلة الأنجع من أجل التخلص من تحرش الرؤساء باعتبار أن العمال هم بحاجة إلى زملائهم في نفس الدرجة المهنية.

¹- Nicole moreau, opcit, P, P 11, 14.

4. دراسة أمريكية

في هذه الدراسة طرح الباحث الأمريكي هورنستاين "Hornstein" إشكالية التحرش المعنوي الذي يظهر نتيجة التدرج الوظيفي "hiérarchie" حيث توصل ان نسبة مهمة من المستجوبين حوالي 40% شخصوا الوضعيات القلقة وغير المستقرة كعامل أساسي للسلوك التحرش، هؤلاء الضحايا يقدمون أقل من واجبه من السلطة.

هاته السلوكات شخصها هورنستاين كالتالي:

1. التغليب والمراوغة والوهم حتى خارج أوقات العمل.
2. الأنانية التي تقود إلى توبيخ الرؤوسين من أجل التضحية بهم.
3. المجاهبة والمعاملة المزدوجة للمستخدمين.
4. فضح وشتم الضحية.
5. اللامبالاة والخروج عن القيم والمعايير.

هورنستاين استطاع الكشف عن ثلاثة أنواع من الرؤساء المتحرشين، فالأوائل يعملون على إظهار سلطتهم بشكل فجائي عن طريق المراقبة وكذلك قيادة الآخرين لأخذ بعين الاعتبار نواياهم.

المتقنين يستطيعون استخدام السب والشتم والتهكم والعنف اللفظي في ظل استحالة رد فعل من طرف الرؤوسين وتكون أهداف هذا النوع من المسيرين إلى الحط من معنوياتهم بإظهار كفاءتهم.

المتحكمون يلجؤون إلى العمال المضطهدين فهم أهدافهم بالدرجة الأولى فهم ينظرون إليهم (إلى العمال الضحايا) كأشياء ووسائل لا يستحقون العناية والاعتراف.

« object and instrements commet be abused : they can only be used effectively- or else be useles »¹.

1- H.hornstein, brutal bosses and their prey, how to identify and over come abuse in the work place, reverhead books, new York, 1996 ; P116.

كريستوف دوجور "C.Dejaurs" كذلك يحدد في هذا السياق بأن مبدأ الاعتراف للمرؤوس ليس مطلب هامشي فمبدأ الاعتراف يشكل تجنيد ذاتي للذكاء والشخصية في العمل ويساعد العامل على إثبات وجوده وبناء هويته.

وأورد هورنستاين أيضا أن هذه الوضعية الحادة المليئة بالضغوط تؤثر على معنويات المرؤوسين وتؤدي إلى أمراض قلبية في بعض الحالات الخاصة مع طول فترة التحرش المعنوي حيث يصاب الضحايا بنوع من الاكتئاب والاضطرابات الذهنية تصل أحيانا حد الانفصام الذي يصيب شخصية العامل.

في الأخير يظهر مهما إبراز أن السلوك التعسفي المتكرر لبعض الرؤساء يستطيع أن يكون من تنظيم العمل حيث تظهر فيه الثقافة التقليدية الأوتوقراطية.

كنتيجة لا يستوجب أن يكون هناك تعبير رمزي في الصدف أو نتائج سلوكيات تعسفية لبعض الرؤساء، قليلا ما تشوه المنظمة في سياق الرغبة في تشجيع التعاون والعدالة، وكذلك المعنى الكبير للمجموعة زيادة إلى ذلك إذا كانت التصرفات التعسفية لبعض الرؤساء تتيح ثغرة في نظرة اعتيادية خاصة، يظهر معقولا أن التكوين جد المكثف مع السياق الحالي يؤثر على المحيط سلبيا¹.

الدراسات الأمريكية والكندية تطرح في سياق آخر إشكالية أساليب السلطة من منظور وظيفي في المنظمة، فاليكات ديستانق "Valiquette distingue" جاءت بفكرة السلطة المكافئة "le pouvoir gratifiant" وتعني القدرة على خلق تكافؤ في السلطة التي تسمح بالمتابعة والعقاب وأثارت فاليكات بأن الشخص الذي يتوسط السلطة يجب أن يكون له دور في مراقبة الجهة الذاتية للشخص الذي يستخدم السلطة وهذا يظهر في المجتمعات المشجعة على الإبداع الإداري².

كنتيجة لدراسة التحرش المعنوي أصبح منبوزا لحالة من تأثيرات مهمة ليس فقط على الأشخاص ولكن على مجموعة العمل والمنظمة من خلال ما سبق أن معظم الدراسات الأجنبية

¹- H.hornstein, brutal bosses and their prey, Op-cit, P - 123, 126.

خلصت على أنه من الصعب التحكم في الظاهرة فهي جد معقدة والوقوف ضدها ليس مرده نمط تسير الموارد البشرية أو الصراع أو الشخص فقط بل كل ما يتعلق بالمنظمة وحتى محيط المنظمة.

5. دراسة جامعية فرنسية

أجريت الدراسة بجامعة ليل سنة 2008 واهتم الباحث بأسباب انتشار ظاهرة التحرش المعنوي في المؤسسات الفرنسية حيث تعرض في دراسته إلى واقع المؤسسات الفرنسية التي اتجهت نحو الفساد الإداري وانطلق الباحث من سؤال عام: ما هي عوامل التحرش المعنوي في المؤسسة؟

و اعتمد الباحث فرضيتان محورتان:

1. ان سوء الاتصال يؤدي إلى التحرش المعنوي.
2. ان نمط تسير الموارد البشرية يسهم في ظهور التحرش المعنوي.

وبعد التحقيق الميداني توصل الباحث إلى نتائج مهمة منها أن:

1. نقص وسوء الاتصال يؤدي إلى التحرش المعنوي.
2. نمط تسير الموارد البشرية يسهم في ظهور التحرش المعنوي وتوصل أيضا إلى أن:

التحرش المعنوي في المؤسسة الفرنسية يكون في أغلب الأحيان من المؤسسة أي الإدارة هي من تساهم في ظهوره، كما أكد أن التحرش المعنوي يؤدي إلى هجرة الكفاءات من المؤسسة ويؤثر على اندماج المورد البشري في مؤسسته.

وبذلك وضع مقترحات لبيئة عمل ضد التحرش المعنوي:

1. اقتراح نموذج بيروقراطي مفتوح.
2. تفعيل نظام تسير الموارد البشرية والاهتمام بالكفاءات تحسين وتفعيل شبكة الاتصال كآلية ضد التحرش المعنوي¹.

¹- Harcèlement moral, la grande confusion, seyrig l'entreprise, 09/2003. Irquétant bric à brac, F, rey, liosons, sacrales 10, 2003. Site : www.harcèlement.org

■ مناقشة وتقييم

بعد عرض الدراسات السابقة حول موضوع التحرش المعنوي سنحاول مناقشة وتقييم ما تناولته وما توصلت إليه هذه الدراسات بالمقارنة مع ما تناولته دراستنا وسنركز هذه المناقشة على الجوانب الآتية:

1. الاهتمام الذي لقيه موضوع التحرش المعنوي في الدراسات الجامعية بشكل عام.
2. مدى الاهتمام الذي أعطته هذه الدراسات لعوامل الصراع الاتصال والسلطة.
3. الجانب القانوني ومدى الأهمية التي خطي بها في هذه الدراسات.
4. نوعية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

من مجمل الدراسات التي اعتمدناها كدراسات سابقة لم نجد الكثير منها في الجامعات ومعاهد البحث، رغم محاولات البحث العديدة وهذا مرده في نظرنا إلى حداثة البحث حول الموضوع وبشكل عام وعدم تركيز الباحثين الجامعيين عليها نظرا لغياب دراسات المستقلة في شكل تحقيقات ميدانية والتي كانت كثيرة حيث أن الكثير من المؤسسات والهيئات الدولية والجمعيات في شؤون العمل أعطتها أهمية بالغة وبالرجوع إلى جامعاتنا الجزائرية فالدراسات حول الظاهرة غائبة بشكل كامل.

أما الأهمية التي أعطتها هذه الدراسات لعوامل (الصراع، الاتصال، السلطة) فلاشك أن موضوع الصراع كان حاضرا في الكثير من الدراسات إن لم نقل كلها نظرا لعلاقته الكبيرة بالظاهرة ونفس الشيء عندما نتحدث عن الاتصال كونه محور العمليات في المنظمة لهذا ظهر في معظم الدراسات، أما موضوع السلطة فبالرغم من أهميته في التنظيمات إلا أن هذه الدراسات لم تتعرض إليه على الإطلاق ربما نظرا لشساعة مفهوم السلطة في التنظيم وصعوبة ربطه بموضوع التحرش المعنوي.

إن هذه الدراسات لم تتجاهل إشكالية الحماية من التحرش المعنوي وأثارت الحماية القانونية في قانون العمل وقانون الوظيف العمومي في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، حيث أصرت على تجريم الظاهرة وتحديد أهم ملامحها من خلال النصوص القانونية وتحديد كيفية رفع الدعوى وتحديد الشواهد ومن أجل متابعة المتسببين في إلحاق الضرر بالموظفين في ميدان العمل.

وهي النقطة المهمة التي نهتينا إليها هاته الدراسات حيث تطرقنا إليها في دراستنا بمقارنة النصوص القانونية في دول الاتحاد الأوروبي وفي الجزائر مع طرح الإشكالية تفعيل الحماية والنصوص القانونية في قانون العمل الجزائري لضحايا التحرش المعنوي في المنظمات الجزائرية.

وبالوصول إلى نوعية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات فنستطيع القول أنها كانت في غاية الأهمية حيث كانت سندا لنا في البناء النظري لدراستنا ونهتينا للعديد من الجوانب واستطاعت أن تقدم نتائج إيجابية عموما حول الظاهرة حيث حصرنا أهم النتائج في النقاط الآتية:

1. تحديد مفهوم وتعريف التحرش المعنوي.
2. تحديد أهم أشكاله في المنظمة.
3. تحديد أهم أسبابه مثل الصراع بالاتصال ونمط تسيير الموارد البشرية.
4. تحديد الشكل الحماية القانونية لضحايا التحرش المعنوي.
5. اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح ضد التحرش المعنوي.

وبالإضافة إلى هاته النقاط كانت هذه الدراسات مهمة إلى حد بعيد كونها وضعت دعامة نظرية لا بأس بها سهلت على الباحثين مواصلة البحث حول الظاهرة من أجل تحقيق تراكم معرفي في الموضوع من شأنه أن يجيب على الأسئلة العديدة المطروحة في هذا الموضوع، لاسيما وأن البحث حول التحرش المعنوي حديث جدا، لهذا كانت لهاته الدراسات أهمية بالغة في هذا الميدان في ظل غيابها في جامعتنا في كل من حقل علم النفس وعلم الاجتماع خاصة.

لاشك أن للدراسات السابقة أثر بالغ على أي دراسة إذ تمكن الباحث من عدم الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها السابقون، كما تسهل عليه بناء الموضوع وتنبيهه إلى الجوانب التي أهملها.

وبالنسبة لدراستنا، أوصلتنا الدراسات السابقة إلى العديد من النقاط المهمة وأعطتنا الإجابة على الكثير من الإشكاليات التي ظهرت أثناء إجرائنا للدراسة حيث اعتمدناها بشكل كبير ووظفناها في الوصف والتحليل في دراستنا الميدانية.

الفصل الثاني

الاقتراب النظري

تمهيد:

تتمحور عناصر هذا الفصل حول أهم النظريات التنظيمية التي تساعدنا على فهم التحرش المعنوي كظاهرة مرتبطة بالتنظيم بالإضافة أنها تفهم على المستوى النفسي والاجتماعي تفهم كذلك على المستوى التنظيمي وبما أننا نستهدف التنظيمات البيروقراطية سنتطرق للنموذج البيروقراطي في التنظيم بالإضافة إلى النظريات السلوكية والتي حتما ستساعدنا على فهم السلوك في المنظمة.

إن دراسة التحرش المعنوي في المنظمة مرتبط بفهم السلوك والفعل الاجتماعي في المنظمة وفهم إطار هذا السلوك وأبعاده لأن التحرش المعنوي يأخذ طابع فردي وجماعي، لذلك سنتعرض لمفهوم السلوك في إطار الشخصية وإلى دراسة الفعل الاجتماعي لأن فهم السلوك يكون في إطار الجماعة كون الفرد في تفاعل مستمر ودائم، وتهدف من وراء هذا إلى تشخيص سلوكيات وأفعال التحرش المعنوي من خلال معايير داخلية للفرد وإعطاء اعتبار أكبر لقوة وتأثير الفعل الاجتماعي.

مما لا شك فيه أن محاولة إعطاء تفسيرات وفهم السلوك والفعل الاجتماعيين على مستوى المنظمة عملية مهمة غير أنه لا يمكن أن نتجاهل الجانب القيمي والثقافي باعتبار الثقافة والقيم الوعاء الرمزي الأصل لأي سلوك أو فعل اجتماعي، لهذا سنتطرق للقيم الثقافية عند الفرد والثقافة الاجتماعية و تأثيرها على السلوك.

المبحث الأول: نظريات التنظيم والتحرش المعنوي

إن دراسة نظرية التنظيم تحقق للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء:

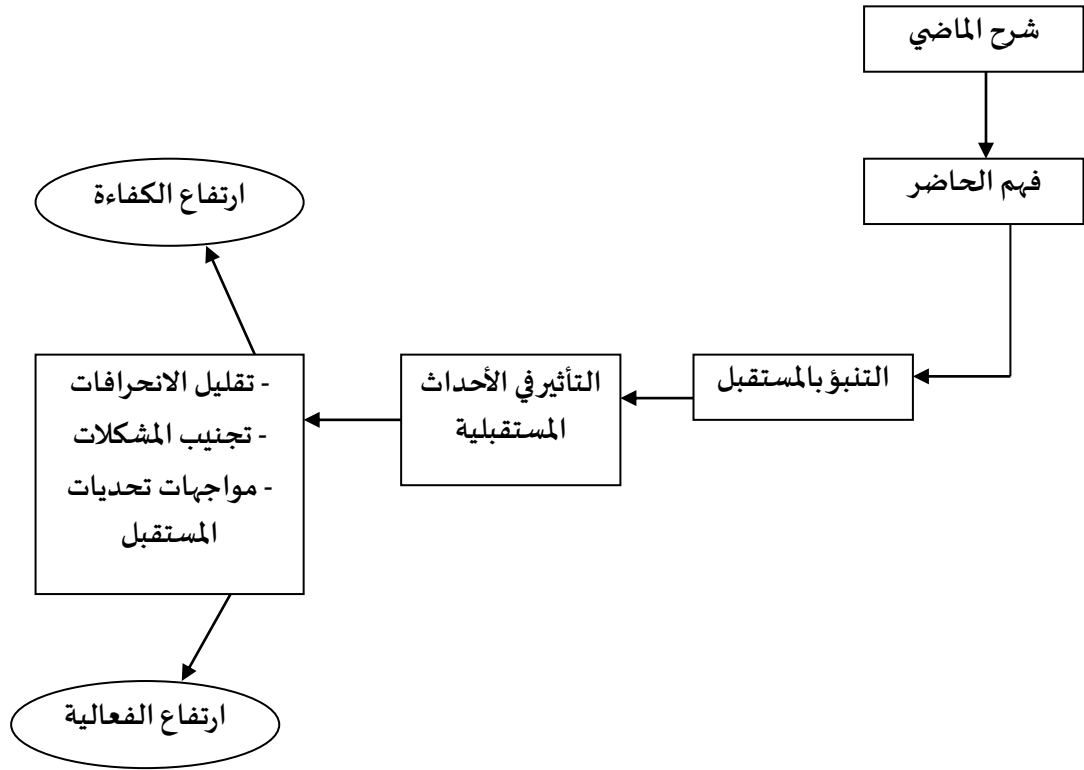
- كيفية الربط بين المتغيرات
 - كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية
 - كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.
 - إمكانية التنبؤ بتأثيرات معينة ارتكازا على أسباب أو شواهد معينة.
- وإذا كانت الدراسة التاريخية للمنظمة، ثم دراسة نظرية التنظيم يحققان الأهداف السابقة فإن دراستهما مع لابد أن تتيح عنه مزايا يمكن إجمالها في الآتي:

– تقديم فهم أوضح وتقدير أفضل لمواقف وتطورات حالية

– تسهيل التنبؤ بالأحوال المستقبلية

ويمكن تلخيص الأهمية النسبية لدراسة المنظمة وتطور الفكر التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم 1 أهمية دراسة تطور الفكر التنظيمي



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، دون طبعة، 1995، ص 37.

إن الفكر التنظيمي في تطوره مر بمدارس متعددة نشأت في ظروف تاريخية مختلفة، وبما أن موضوع دراستنا يتمحور حول ظاهرة التحرش المعنوي باعتبارها ذات طابع سلوكي، ومن هنا سنلجأ إلى ذكر النظريات التي قد تمس موضوع دراستنا، والتي أعطت أولوية في دراسة السلوك في المنظمة، بمعنى التي دعت إلى السلوك الإنساني والاهتمام به كمدخل لتطوير التنظيمات، لكن هنا دون تجاهل النظرية البيروقراطية في التنظيم وذكر أهم مبادئها باعتبارها تسيطر على معظم تنظيماتنا.

لذا سنتطرق لها ثم نستكمل التحليل بالنظريات الأخرى.

أولاً: النظرية البيروقراطية والتحرش المعنوي

كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر الذي عاش خلال الفترة (1864-1920)، والذي أنصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة، وقد انبثق من تحليله مفهوم البيروقراطية أو حكم المكتب الذي قصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة، ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي¹:

- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها.
 - سلسلة واضحة من إصدار الأوامر.
 - اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.
 - اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الإثنيين معاً.
 - تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية.
 - الفصل بين ملكية المؤسسة وإداراتها.
 - خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الحقيقيين أثناء أدائهم لمهامهم.
- ولم يكن هدف فيبر صياغة منظمة مثالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن للبيروقراطية أن تمكن للرئيس من الهيمنة على المرؤوسين، فحق الرئيس في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية (سلطة) قانونية، لأنه حصل على موقعه وصلاحياته في المؤسسة على أساس الاختيار والترقية، التي تعبر قانونية لدى بقية الأعضاء، وإذا كانت البيروقراطية تعني في يومنا الإجراءات الطويلة والروتينية (الرقابة) والبطء في مسار العمل الإداري، وتعقيده غير المبررة وعدم الكفاءة، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من طرف ويبر عندما أطلق تسميته الأولى، فقد كان يرى أن المؤسسة البيروقراطية، التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم، قادرة على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة، وذلك يعود إلى امتلاك المؤسسة للمعرفة الفنية، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه².

¹ -محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 157.

² -عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 34.

لقد انصب اهتمام فيبر على المؤسسة الكبيرة المتكونة من آلاف الأفراد، وكان مولعا بدراسة تنظيم الجيش البروسي والدولة البروسية، وشخصية بسمارك و وليم الثاني واستنباط القواعد من كيفية إدارة الجيش والدولة.

لقد تعرضت النظرية البيروقراطية في التنظيم لنقد شديد خلال السنوات الماضية، حمل لواء من الدارسين، و وجهت نظر هؤلاء أن النظرية التقليدية محدودة الجدوى في دراسة المنظمة وفهمها والتعرف على حقيقة التفاعلات الجارية بداخلها، حيث أنها لم تعبر العنصر البشري أي اهتمام وأهملت قيمه واتجاهاته بل بالعكس من ذلك فهي تقوم على إجبار جميع الأعضاء للانضباط والرقابة أثناء أداء المهام وذلك بتمكين الرؤساء بالسيطرة على مرؤوسهم وإرغامهم على القيام بالأعمال بدون أي اعتبار لسلوكياتهم أو رغباتهم فهو ليس لهم الحق في شيء إلا لقيام بالأعمال وتنفيذ الأوامر بطريقة تعسفية وبصرامة.

إن السلطة القانونية التي تحدث عنها فيبر في نظريته، لم تكن كما تخيلها، فممارستها أعطت مفاهيم أخرى وطرحت إشكاليات عدة، حيث ظهر التعسف في استعمالها وظهرت مشاكل عديدة على مستوى المنظمات البيروقراطية بالدرجة الأولى سلوكية، ولما نتكلم عن التحرش المعنوي فالكثير من الدراسات أثبتت أن الخلل يكمن في معظم الأحيان في نمط التسيير البيروقراطي والذي لا يتيح أي فرصة للمرؤوس أن يؤدي كلمة في طريق بالتعبير عن آرائه ومناقشة رئيسه والمشاركة في القرارات وخيارات المنظمة وهذا ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.

لاشك أن دراسة العنصر بكل ما يتصل به من تنسيق وتعاون واتصالات وسلطة، وقيم واتجاهات وعادات ومعتقدات وسلوك منطقي وغير منطقي، كل هذه العوامل هي التي تجعل للنظرية قيمة حقيقية، لأنها تأخذ في حساباتها الجوانب السلوكية.

ثانيا: النظريات السلوكية والتحرش المعنوي

يتفق العديد من الباحثين على أن نتائج دراسات هاوثورن تشكل أساس نظرية العلاقات الإنسانية في دراسة السلوك التنظيمي، والمقصود بدراسات الهاوثورن مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت بين 1927 و 1932 في الشركة الغربية للكهرباء بمدينة هاوثورن قرب شيكاغو.

وكان الهدف الأول لهذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية العمال في الأداء، وتعتبر تلك الدراسة كنموذج لنوع الدراسات التي كانت تجري في إطار المدرسة الكلاسيكية آنذاك.

وقد فشلت تلك الدراسة في إقامة أي علاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، ولكن أهم نتيجة إيجابية لتلك الدراسة تمثلت في وضع إطار نظري جديد للسلوك التنظيمي في المصانع، وذلك كتبني مبدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى، وقد تبلور الاهتمام في أفكار إلتون مايو في 1945 حيث أكد في كتابه المسمى "المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية"، بأن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية بالرغم من أهمية الأخيرة.

وهكذا فإن الاهتمام قد تحول من تمجيد الروح الفردية إلى التركيز على الناحية الاجتماعية وقد برز هذا التحول في المبادئ الرئيسية التي دعت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية، ومهما يكن فإن هذه المدرسة لم تبني مبادئها على نتائج دراسات هاوثورن فقط كما تشير أغلب الدراسات، وإنما تبلورت مبادئها بالإضافة إلى ذلك عوامل اجتماعية واقتصادية محلية وعالمية مثل الأزمة الاقتصادية العالمية وانتفاضات العمال وإضراباتهم المتكررة ونشاط النقابات، وتعجز المدرسة التaylorية على حل المشاكل التنظيمية والسلوكية المطروحة في ميدان العمل، وقد أكد بريمرمان 1974 وهو أحد الماركسيين الأمريكيين بأن كل هذه العوامل المذكورة قد ساهمت في التشكيك في عجز المدرسة التaylorية عن إيجاد الحلول للمشاكل النفسية الاجتماعية لتنظيم العمل في الغرب¹.

إن السلوكيين يفترضون بأن السلوك يعتمد على التعزيز، أي ربط بذل الطاقة (الجهد) بالمكافأة أو الجزاء حيث يفترض بأن الأداء المبيوع بالمكافأة بتحسين أما إذا كانت المكافأة لا تعتمد على الأداء فإن هذا الأخير لا يتحسن.

في الحين الذي تبدو فيه آراء النظرية السلوكية بسيطة وواضحة، فإن تطبيق هذه الآراء في الميدان الصناعي والتنظيمي مازال في طوره الأول، بل أن النتائج التي توصل إليها من خلال البحوث الميدانية القليلة التي أجريت في هذا الإطار تبدو متناقضة، ذلك لأن بعض الباحثين مثل ديسي (1972) قد بين أن مكافأة الأفراد قد تؤدي إلى نتيجة عكسية إذا كان هؤلاء الأفراد يقومون بعملهم

¹ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص

نتيجة دافع يشعرهم بجزء داخلي، فالتعزيز في هذه الحالة يقضي على الدافع الداخلي مما يؤدي إلى نتائج سلبية، فالاتجاه السلوكي يقدم وجهة نظر موقفية أكثر تعقيدا وفي الوقت الحاضر ينظر إلى السلوك الإنساني باعتباره أداة هامة يمكن أن يستخدمها المدراء في تحقيق معدل عالي من الفعالية.

1. نظرية التوقع

حسب هذه النظرية فإن اتخاذ سلوك معين تتوقف على قوة التوقع بأن الجهد المبذول سيؤدي فعلا إلى نتيجة مرغوم فيها، أي مدى جاذبية النتيجة بالنسبة للفرد، بمعنى عكس التنبؤ بمدى دافعية أي شخص لبذل الجهد بمعرفة قيمة الشيء المحصول عليه.

استعملت نظرية التوقع قيمة في مجال علم النفس التنظيمات حيث صممت نماذج عديدة تهدف إلى رفع من مستوى الدافعية وتعتبر نموذج فروم من النماذج التي نالت اهتماما كثيرا من حيث تطبيقاتها و حسب هذا النموذج فإن سلوك العامل هو نتيجة تفاعل ثلاث عناصر:

أ. القيمة:

والتي تدل على الاتجاه الايجابي أو السلبي الذي يكتنه الفرد نحو النتيجة التي يتحصل عليها.

ب. الوسيلة:

يشير هذا المفهوم إلى العلاقة المدركة بين نتيجة الجهد المبذول ونتيجة أخرى فالعامل يدرك أن الجهد الذي يؤدي فعلا إلى أداء جيد وبأن ذلك الأداء يساعد فعلا بالحصول على الترقية المستمدة في هذه الحالة يمكن القول بأن العمل الجيد يتمتع بدرجة عالية من الوسيلة.

ج. التوقع:

يشير هذا المصطلح إلى مدى الاحتمال الذي بموجبه يتحصل العامل على المستوى المطلوب من الأداء بعد قيامه بجهد معين، أي أن العامل يطرح على نفسه السؤال المتعلق بجدوى الجهد المبذول من حيث تحقيق الأداء، يبدو جليا من نموذج فروم بأن الدافع لبذل الجهد في العمل يتوقف على ثلاثة عناصر تتحد في شكل معادلة والتي تنص على أن الدافع لبذل الجهد هو حصيلة ضرب كل من التوقع والوسيلة والقيمة.

جاء بعد فروم باحثون آخرون حاولوا تجنب الانتقادات الموجهة لنموذج فروم ومن أشهر هؤلاء قرائن (1969) و لولر (1971)، حيث أدخلوا تعديلات تتلخص في¹:

- التمييز بين المكافآت الداخلية والخارجية.
- تأثير الوسيلة بعامل التعزيز وبأن الوسيلة أي العلاقة بين الأداء والمكافآت تختلف حجم تعزيز تلك العلاقة.
- تأثير التوقع بمتغيرات شخصية مثل تقدير الذات والخبرة السابقة للعامل في عمله هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد واصل لولر بحوثه واقترح في سنة 1973 نموذج معرفي للدافعية، و في هذا النموذج بين لولر أهمية بعد معرفي هام في الدافعية يتمثل في درجة رضا العامل من عمله إلى جانب نمطط الإشراف والرواتب.

2. نظرية الإنصاف:

تدخل هذه النظرية في إطار النظريات المعرفية والتي تؤكد على حاجة الإنسان إلى توازن معرفي لأن عدم التوازن يجعل الإنسان في حالة قلق وتوتر، وجاءت نظرية الإنصاف المقترحة من طرف أدامس (1965) لتؤكد ما جاء به أصحاب نظرية التنافر المعرفي²، فهي تنص على أن درجة الجهد المبذول من طرف العامل في عمله تتوقف على إحساس العامل بالمعاملة التي يتلقاها من المنظمة فالفرد حسب هذه النظرية يقارن باستمرار نفسه مع زملائه الذين لهم نفس المؤهلات والكفاءات فإذا وجد الفرد بأنه نسبة القواعد المتحصل عليها الآخرين هي أقل فإنه يشعر بتوتر ويجعله يغير في سلوكه حتى يخفف من التوتر، والنتيجة تكون في تلك الحالة انخفاض في مستوى الجهد المبذول ويحدث ذلك كلما اختل التوازن بين المتدخلات والعوائد.

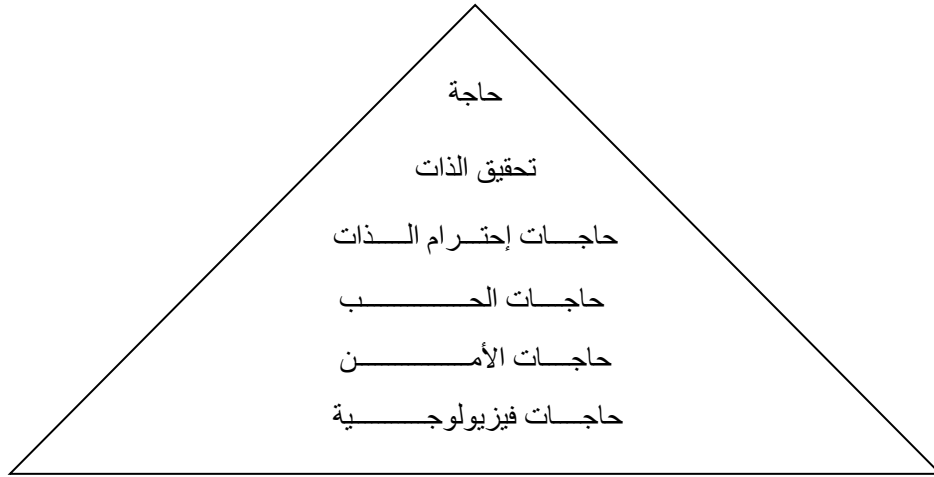
¹- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد الأردن، 2010، ص 295.

²-مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 69.

3. نظريات الحاجة:

أ. نظرية السلم الهرمي للحاجات: (أبراهام ماسلو)

يعتبر أبراهام ماسلو رائد نظرية الحاجات حيث نظم حاجات الإنسان تنظيماً هرمياً ذلك وفق ضرورة الحاجة وأهميتها، فالحاجات الفيزيولوجية مثلاً كالحاجة إلى الأكل والشرب أولى من الحاجة إلى إحترام الذات يرتب ماسلو (1954) الحاجات إلى خمسة أنواع¹:



هرم ماسلو للحاجات:

المصدر: بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، وهران، الجزائر، دار الغرب، 1998، ص 48.

أ. الحاجات الفيزيولوجية: وتتمثل في الحاجات الأساسية الضرورية للإنسان وتشبع هذه الحاجات بالغذاء والماء والنوم وغير ذلك.

ب. حاجات الأمان: وتتمثل في حاجة الإنسان إلى جو من الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياة أو استقرار الإنسان، وتأتي هذه الحاجة حسب ماسلو في الدرجة الثانية بعد الحاجات الفيزيولوجية.

ج. حاجات الحب: وتتمثل في رغبة الفرد أن يكون محبوباً من طرف الأشخاص المحيطين به سواء كان ذلك في محيط العمل أو الأسرة أو المجتمع بصفة عامة.

¹ - ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 80.

د. حاجات احترام الذات: تبدو هذه الحاجة في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم لتنظيمي أو بين الأقران وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والإنجاز بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات باكتساب مهارات وإضافة معلومات.

هـ. حاجات تحقيق الذات: وتتمثل هذه الحاجات التي تشمل أعلى الهرم في تحقيق الفرد ما يصبوا إليه بحيث يحقق إشباعاً لرغباته وحاجاته السابقة ولا يمكن أن يتحقق هذا المستوى من الإشباع إلا بعد إشباع كل الحاجات السابقة والوصول إلى مستوى عالٍ من الوعي بالذات.

ويؤكد ماسلو بأن ترتيب هذه الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الأولوية فلا يمكن مثلاً أن يسعى الفرد لإشباع حاجات الأمن قبل إشباع الحاجات الفيزيولوجية، وهكذا ولتطبيق هذه النظرية في ميدان المنظمات فإنه ينبغي للقائد أن يدرس أو يعرف الحاجات التي يسعى العامل لإشباعها، حتى يوجه نشاط العامل وفق هذه الحاجات كما يمكن للمشرفين أن يضيعوا برنامجاً منظماً لدوافع العمل بحيث يعرفون الحاجات العامة الملحة للعمال في مختلف المراحل مما يجعلهم على توفير المحيط الملائم لإشباع هذه الحاجات ذلك أن ربط الحاجة بالعمل يؤدي إلى تحفيز العمل على الإنتاج أكثر و لتحسين نوعية الإنتاج للعمل بهمة لتحقيق أهداف المعينة.

ب. نظرية الدرفر (Alderfer):

كبديل للمستويات الخمسة التي وضعها ماسلو اقترح ألدرفر سنة (1969-1972) نظرية جديدة تفترض للفرد ثلاث حاجات أساسية بدلا من خمس وهذه الحاجات هي¹:

- حاجات الوجود: وهي حاجات مادية تشبع بواسطة الطعام والشراب والأجر والمكافآت وغير ذلك.
- حاجات القرابة: وتتمثل في إنشاء العلاقات مع الأقارب وزملاء العمل والمشرفين والمرؤوسين.
- حاجات النمو: وتظهر في قيام الفرد بعملية الإبداع في مجالات تخصصه بالإضافة إلى العمل على تحقيق الترقية ونمو الشخصية بصفة عامة.

¹ - مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 52.

وتتميز هذه النظرية التي تتدرج في تطور نظرية الحاجات باختصارها لنظرية ماسلو و بإضافتها مفهوما مخالفا في تغيير عملية انتقال الفرد من حاجة إلى أخرى ففي الوقت الذي يرى فيه ماسلو بأنه ينبغي للفرد إشباع المستوى الأدنى قبل الانتقال إلى المستوى الأعلى في عملية تصاعدية فإن ألدرفر يرى إمكانية نكوص الفرد من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى حيث إذ عدم إشباع حاجات النمو يؤدي بالفرد إلى التركيز على إشباع حاجات القرابة وهكذا.

ج. نظرية هرزبرغ:

أقترح فريدريك هرزبرغ سنة 1959 نظرية اشتهرت بالإنتساب إليه كما تسمى أيضا بنظرية العاملين ذلك لأنها تفترض بأن للفرد حاجات فطرية ينبغي أن تشبع وهذه الحاجات يمكن تصنيفها في مجموعتين¹:

– حاجات صحية: وهي الحاجات الأساسية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الإنسان وتمثل هذه الحاجات في ميدان العمل في الأجرة وظروف العمل، الأمن، زملاء العمل.....و غير ذلك.

– حاجات دافعة: تمثل حاجات أعلى مستوى من الحاجات الأولى وهي حاجات تميز الإنسان عن باقي الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو في مختلف المجالات بحيث تدفعه هذه الحاجات إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح من طرف العمل.

وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يدفعهم إلى العمل أكثر دون جهد كبير من طرف المشرفين، ولتحقيق هذه المهمة فإن هرزبرغ يقترح إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للعمال.

د. نظرية دوجلاس ماكجريجور (Y) et (X) (D.Mcgregor):

مهدت كتابات إلتون مايو الطريق لدخول المختصين في العلوم الاجتماعية والسلوكية مجال التنظيمات، حيث ركزت على العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية ونمط الاتصالات باعتبارها

¹- ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 80.

المحددات الرئيسية للإنتاجية وقد كانت تلك الأهمية في سياق العصر الذي جاءت فيه حيث تغيرت أحوال العاملين اقتصاديا و ثقافيا الأفضل بالمقارنة مع أوضاعهم في السابق وتناسب ذلك كله مع العصر إذ تحسنت الأوضاع الاقتصادية للعمال وأصبحوا من المتمتعين بقدر من التعليم وأصبحت الاتحادات العمالية قوية و تهتم بالحفاظ على حقوق العمال، و على مشاركتهم لأصحاب رأس المال في النتائج الإيجابية التي تحصلت عليها منظمات الأعمال، ولذلك كله أصبح الاهتمام بالنواحي الإنسانية طاغيا بل موضوعة يحتاج الجميع أن يتمشى معها.

و في تلك الظروف ظهرت نظريات تتحدث عن الافتراضات السلبية للمدراء حول الإنسان العامل و أهمها استبدالها بافتراضات إيجابية عن العمال.

ولفت النظر لضرورة الافتراضات السلبية و اعتبارها إساءة للعاملين و عاملا معيقا للإنتاج وقد حدد دوجلاس ماكريجور نمطين للافتراضات السائدة حول الإنسان العامل أحدها افتراضات سلبية رمز إليها (X) و افتراضات إيجابية رمز إليها ب (Y) يتمثل الشق الأول من نظرية (Y) بافتراضات سلبية حول الإنسان أهمها¹.

- يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل و مراقبته بشكل دقيق وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل.
- يكره العاملون تحمل المسؤولية و يفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.
- يعطي العاملون الأهمية الكبرى لعنصر الأمن الوظيفي وللخوف المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح.

أما الشق الثاني من النظرية (Y) فيستند إلى افتراضات إيجابية مغايرة للافتراضات السابقة تماما أهمها:

- يحب العاملون ممارسة الرقابة و الضبط الذاتي و يلتزمون بتحقيق الأهداف.
- تتوافر لدى العمال القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية.
- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية خلافة ولا تقتصر هذه القدرات فقط على الرؤساء.

¹ - عبد القادر بومخمم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، عدد جوان 2001.

وبناء على الافتراضات الإيجابية لماكريجور حول الإنسان فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المدراء و نمط إرادتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان وإن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الوظائف وتنمية العلاقات الإيجابية في العمل لجهوده في هذا المجال.

هـ. نظرية التفاعل:

تناولت نظرية التفاعل المتغيرات التي تفرزها الآثار البيئية و العلاقات الاجتماعية السائدة فقد طرح وليام فوت وايت (Whyte 1959) نظرية التفاعل وأسهم بذلك في إنضاج المفاهيم الفكرية التي توطرها من خلال ثلاث مكونات أساسية للنظام الاجتماعي والمنظمة وهي:

— الأنشطة: تمثل الأنشطة جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد عند تفاعلهم داخل المنظمة وهي تمثل المهمات الرسمية لكل فرد في المنظمة، سيما ما هو قابل للقياس منها.

— التفاعل: يتناول مفهوم التفاعل الآثار التي تتركها الاتصالات بين مختلف الأفراد العاملين في المنظمة من حيث عملية البدء بالاتصال و المدة التي يتطلبها و النتائج المترتبة عليه من ناحية درجة الاستجابة والآثار الناجمة عن التغير في السلوك.

— المشاعر: يعبر مفهوم المشاعر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي (البيئة) والجوانب الإدراكية من المشاعر التي يتصرف في ضوءها إزاء المنظمة أو العاملين بها، وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد أنماط السلوك الذاتي للفرد هي¹:

■ الإطار الفكري المبدئي الذي يتحكم في سلوك الفرد من خلال المبدأ أو العقيدة أو الفكرة التي يؤمن بها.

■ الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد.

■ الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الأفراد عند الشروع بالعمل.

و ترتبط هذه المفاهيم الثلاثة (الأنشطة، التفاعل، المشاعر) عضويا مع بعضها، بحيث أن أي تغيير أو تأثير في إحداها يمثل تغيير مترابط في الأخرى وينعكس في أنماط السلوك فالتفاعل الاجتماعي

¹ - محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 216.

حينما يتأثر بتغيير معين فإن الأنشطة والمشاعر إزاء المواقف المختلفة لابد أن تتأثر كذلك بنفس القدر الذي تأثرت به طبيعة التفاعل.

وهكذا نظر وايت إلى العلاقات السائدة في السلوك التنظيمي للأفراد بصورة غير عشوائية، وإنما كنمط أو نسق من الأبعاد السلوكية كما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من الأنشطة والتفاعلات والمشاعر تعد المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة.

وقد أكد وايت من خلال درسته للآثار البيئية على حقيقة أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء مع خارجها أو في داخلها، وهكذا يعد تفكير وايت منسجما ومتكاملا مع نظرية النظم ويخلق إطارا للتنبؤ بالسلوك الإنساني والسيطرة عليه في الحقول المختلفة للمنظمة.

ويمكننا القول أن المدرسة السلوكية قد ساهمت بشكل كبير في حل المشاكل السلوكية التي أفرزها التنظيم البيروقراطي، وذلك من خلال التركيز على العامل الإنساني والجماعة في المنظمة، فالمبادئ الخاصة بسلوك الجماعات والاتصال، تعطى الإدارة أساسا للتعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين وتساعد على تفهم أسس السلوك الإنساني وسلوك الجماعات، وبهذا فقد أعطت هذه المدرسة نوعا ما في نظرنا مدخلا في مواجهة سلوك التحرش المعنوي والذي تنشأ في نظرنا من إهمال هاته الجوانب التي ذكرناها سالفا، غير أن هذا لم يمنع من توجيه انتقادات لهاته المدرسة كونها ركزت على العامل الإنساني وأهملت الجوانب الأخرى.

ولما نتكلم عن التحرش المعنوي في بعض الحالات لا يظهر في إطار التفاعل بين العاملين فقط، حيث يمكن أن يكون صادرا من الإدارة نفسها وهنا نطرح إشكالية أخرى تتعلق بنموذج التنظيم الذي ربما قد يحدث الظاهرة في إطار العمل.

ثالثا: نظريات التوازن

تعتمد مبادئ هذه النظريات على الأسس التي وضعها الباحث الأمريكي فستنجر 1957 في نظريته المعروفة بنظرية التنافر الإدراكي.

تقدر هذه النظرية بأن الفرد يتميز بنوع من التماسك الداخلي في عواطفه وأفكاره وتصوراتهِ ومعتقداته، كما أن أفعاله تكون مجموعا متوازنا ومتجانسا، وإذا اضطرب الفرد إلى أن يؤدي عملا

يتعارض مع نسق قيمة مما يترتب عليه تصدع التوافق بين عواطفه وبين تصوراته بين آراء الآخرين تنشأ حالة التنافر الإدراكي وتسبب اضطرابات نفسية للفرد.

تلخص لاندي واترومبو 1976 هذه النظرية في ثلاثة أسس¹:

1. التناقض المعرفي الإدراكي يسبب للفرد ضغط نفسيا "قلق".
2. الضغط يقلق الفرد.
3. الفرد يسعى للتخفيف.

وفي هذا الإطار يمكننا القول أن سلوك التحرش المعنوي هو نتيجة هذا التنافر الإدراكي والذي يتسبب في إحداث الشك وعدم الثقة في تصورات الفرد، ويظهر هذا التنافر من خلال تناقض سلوكاته حيث يعيش الفرد ضغطا نفسيا مرده المحيط وما يجري فيه خاصة إذا كان يعاني من اللاعدالة في المنظمة، لذلك يصبح سلوك الفرد استجابة للوضعية التنظيمية والمهنية.

وتشير نظرية العدالة لأدم المنشورة سنة 1965² بأن الفرد في مجال العمل يقوم بمقارنة بنسبة جهده (جهد عضلي، عقلي، فني...) مع نسبة مردوده (أجره، مكافأة...).

والمقارنة لا تكون مقارنة مجردة لا تستند إلى أي معيار، بل يقارن الفرد جهده ومردوده بالنسبة إلى جهد ومردود الآخرين، إذ يضل الفرد يبحث عن تموقعه في مجموعة العمل والحفاظ على توازنه الذي يتصوره بتقسيم الوضع العام لسير العمل والتسيير وجماعة العمل.

فإذا أدرك الفرد بعد هذه المقارنة بأن معاملته من طرف المنظمة تتسم بالعدالة فإنه يكون في حالة توازن تفشي أما إذا أدرك بأنه لم يتصف من طرف المنظمة، فإن حالة من عدم التوازن والضغط النفسي تنشأ لديه، مما يدفعه إلى العمل على التخفيف على هذا الضغط وعلى إعادة التوازن، فالملاحظ أن عملية الإدراك الناتجة عن المقارنة التي يقوم بها الفرد عملية ذاتية، فالفرد هو الذي يقوم بمقارنة نسبة جهده إلى نسبة مردوده، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى تغلب العوامل الذاتية في

¹ - مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 69.

² - نفس المرجع، ص 70.

إصدار الأحكام، كما أن قيام الإدارة بتقسيم الجهد والمردود دون استشارة العمال قد يؤدي أيضا إلى نفس الأحكام التي يقوم بها العامل منفردا.

ومهما يكن فإن النموذج الذي يقدمه آدم يعبر نموذجا عمليا يمكن للمشرفين على أساسه تصور أسلوب عملي لإحداث التوازن النفسي لدى العمال إذا كانت هناك طريقة لتبادل الرأي والمعلومات وأسلوب التدخل السريع لمعالجة المشاكل في الوقت المناسب، غير أن نظريات التوازن في نظرنا أعطت تفسير بسيط للمشكلة، معقدة فالسلوك أو الفعل الاجتماعي في المنظمة له تجليات عدة، فالتحرش المعنوي كسلوك أو كفعل اجتماعي عندما نفسره بهذه النظرية لا تعطينا إجابات كثيرة، حيث أنه يصعب لتنبؤ بإدراك الأفراد لأنواع أخرى من الحالات، وكذلك يصعب التنبؤ بالتأثيرات المختلفة التي يحدثها حالات اللامعالية التي يشعر بها الفرد¹.

وكخلاصة لما تقدم من عرض أن أهم النظريات التي ذكرناها والتي رأينا فيها علاقة مباشرة لظاهرة التحرش المعنوي، يمكن القول بأنها قد اختلفت فيما بينها في كثير من الأمور، في مقدمة هذه الاختلافات طبيعة المداخل التي اعتمدتها كل نظرية والتفسيرات المختلفة التي اعتمدناها وإن كنا نرى بأن نموذج التعليم البيروقراطي باعتباره النموذج الذي يعتمد في المنظمات الجزائرية يشكل سببا بطريقة أو بأخرى في ظهور سلوك التحرش المعنوي فالنظرية السلوكية كانت الأقرب إلى موضوع دراستنا كونها أعطت مبادئ هامة من خلال النتائج التي توصلت إليها، والتي تساعدنا في فهم السلوك والعوامل الإنسانية والاجتماعية في المنظمة وتقدم لنا الكثير من الإجابات حول السلوك السلوك، كما أن نظرية التوازن هي الأخرى أعطت تفسيراً معقولاً لظاهرة التحرش المعنوي من خلال حالة اللامعالية و اللاتوازن التي تمس الفرد في المنظمة.

غير أن تفسير سلوك التحرش المعنوي في المنظمة في ظل تجاهل الهياكل التقليدية وخاصة هيكل السلطة وماله من دور وتوجيه السلوك يمثل إجحافا في عامل السلطة الذي يلعب دور أساسا في المنظمة ويؤثر على السلوك والأفعال الاجتماعية.

¹- مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 71.

المبحث الثاني: السلوك والفعل الاجتماعي في المنظمة

إن العلاقة بين السلوك والفعل الاجتماعي تطرح إشكاليات كبيرة للدراسة في حقل العلوم الاجتماعية، وذلك من عدة جوانب منها ما هو مرتبط بالحدود الإبستمولوجية لكل تخصص علمي يأخذ السلوك موضوع الدراسة كعلم النفس وعلم الاجتماع و الأنثروبولوجيا، ومنها ما هو مرتبط بالاختلاف في التصورات الذهنية والمذهبية داخل كل تخصص في حد ذاته، مما يجعل هناك فروق واختلافات حول مفهوم السلوك ومفهوم الفعل الاجتماعي.

أولاً: تعريف السلوك والفعل الاجتماعي

إن السلوك بصفة عامة هو ردود أفعال حركية يقوم بها الكائن الحي في حياته اليومية استجابة لمتطلباته الداخلية فطرية أو غير فطرية، واستجابة للظروف الخارجية المحيطة به.

تتمظهر هذه الاستجابات في نشاطات غير ملموسة كالتفكير والتأمل والإدراك... الخ، ونشاطات ملموسة كالكلام، والعمل، واللعب، والجري... الخ، كما أنه هناك من يصنف هذه الاستجابات ليس على أساس تمظهرها بل على أساس كونها فطرية وليدة الغرائز أو مكتسبة وليدة التعلم والتأهيل الاجتماعي والثقافي.

إن الإشكالية الأساسية المطروحة أمام المختصين والباحثين في دراستهم للسلوك البشري لا تكمن في طبيعة العناصر التي يتم تصنيف هذا السلوك على أساسها بل تكمن جوهرياً في الوقوف على المسببات والدوافع التي تحركه وتتحكم فيه لأن أي باحث في هذا المجال ينطلق من مسلمة أساسية هي أن الأسلوب الإنساني لا تحركه الصدفة والعشوائية وإنما هو خاضع على الأقل لمبدأين أساسيين¹.

1. مبدأ السببية

يعني أن السلوك البشري تحكمه أسباب وعلاقات وقوانين كامنة في طبيعة التصرفات والتغيرات الخارجية والداخلية الصادرة عن الفرد، ومهمة الباحث تتمثل في البحث والكشف عن هذه الأسباب

¹ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، الأردن، دار الفكر، 1994، ص 23.

والعلاقة الموجودة بين السبب والسلوك كنتيجة له¹، فإذا كانت النتيجة واحدة والمتمثلة في السلوك بغض النظر عن طبيعته ونوعيته فإن المسببات عديدة ومتنوعة حسب تعدد التوجهات النظرية في ميدان علم النفس بالدرجة الأولى.

2. مبدأ الدافع

أما الدافع فهو حالة داخلية يثير السلوك في ظروف معينة لتحقيق غاية معينة، وعليه فإن لكل سلوك دافع يقف وراءه ويقوده، فانطلاقاً من هذين المبدأين يصبح السلوك البشري قابل للبحث والدراسة بالنسبة للباحث والتوجيه والترشيد بالنسبة للمسير والموجه.

أما الفعل الاجتماعي فهو يشكل أصغر وحدة بتحليل في النظرية السوسيولوجية، وبدون فهمه لا نستطيع فهم السلوك وبالتالي لا نستطيع معرفة فشل أو نجاح أي إطار تنظيمي.

يرى ماكس فيبر أن الفعل الاجتماعي "يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما أن الفاعل أو القائم به يضفي عليه معنى ذاتياً"²، نستنتج من هذا الأخير أن السلوكات العفوية واللاشعورية لا تعتبر فعلاً اجتماعياً لأنها لا تدخل في نطاق التفاعل الاجتماعي حسب فيبر، وبالتالي على الباحث في علم الاجتماع ألا يكتفي بملاحظة ما يفعله الآخرون، بل عليه فهم المعاني الحقيقية والخفية وراء السلوك، وحتى يكون السلوك فعلاً اجتماعياً، على الأفراد أن يأخذوا بعين الاعتبار حضور الآخرين وتواجدتهم، كما أن الفعل الصادر من الفاعل لابد أن يحمل معنى أو إشارة أو رمز موجه للطرف الآخر، وحسب فيبر دائماً كي يصبح السلوك فعلاً اجتماعياً يجب على الأفراد المعنيين بالتبادل إدراك المعاني التي تتضمنها أفعالهم.

ثانياً: التحرش المعنوي سلوك أم فعل اجتماعي؟

لأشك أن السلوك والفعل الاجتماعي لا يخص إلا المجتمعات البشرية دون سواها لكن هل السلوكات تدخل ضمن نطاق الفعل الاجتماعي؟

²- إبراهيم العمري، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، الإسكندرية، دار الجامعة المصرية، بدون تاريخ، ص 19-21، 23.

²- محمد قاسم الفريوتي، المرجع السابق، ص 217.

إن السلوكيات البشرية هي سلوكيات شعورية تتميز بالقصدية أو أنها ذات أهداف معينة فمدرسة فرويد ترى بأن السلوكيات الشعورية لها منطلقات لا شعورية لا يتفطن الفرد لوجودها ولا يدركها، وبالتالي فهذه السلوكيات ليس فعلا اجتماعيا، ولكن هل هذا يعني أن السلوكيات البشرية الشعورية أفعالا اجتماعية، أو هل السلوكيات البشرية والشعورية الموجهة لأفراد آخرين دون إدراكهم للمعاني والرموز التي تتضمنها سلوكياتهم تعتبر فعلا اجتماعيا؟

كما ذكرنا سالفًا أن الفعل الاجتماعي من شروطه إدراك الأفراد المعنيين عند قيامهم بالسلوكيات، إدراك وفهم تام للمعاني التي تتضمن سلوكياتهم وهذا ما أكدته ماكس فيبر في تناوله للفعل الاجتماعي حيث أن كل أشكال السلوكيات الموجهة نحو الآخرين ويكون لها معنى ذاتي لدى الفاعل ويتضمن في نفس الوقت اتجاهات وأفعال الآخرين، أي أن الفعل الاجتماعي أساس العلاقة الاجتماعية وأساس التفاعل الاجتماعي كذلك، إذن فإن أي فعل اجتماعي هو من ضمن السلوك، وكل سلوك ليس فعلا لأن الفعل الاجتماعي يتضمن عنصر القصد والتفاعل مع الآخرين عن طريق المعاني.

المبحث الثالث: إستراتيجية السلوك والفعل الاجتماعي في المنظمة

يعتقد الباحث محمد بن عيسى المهدي أن تفسير السلوك البشري أو الفعل الاجتماعي داخل المنظمة هو موضوع لأربع مقاربات رئيسة هي:

- السلوك البشري يحكمه الاستعدادات النفسية والثقافية للأفراد.
- السلوك البشري داخل المنظمة هو إجابة لوضعية خاصة وواعية يقدمها الأفراد لها.
- الفعل الاجتماعي هو موقف إستراتيجي من طرف الفاعل.
- السلوك البشري داخل المنظمة هو نتاج لنسق ثقافي أو تفاعل ثقافي أو قدرة ثقافية حضارية¹.

أولاً: السلوك في المنظمة مرده استعدادات نفسية

حتى نتمكن من فهم السلوك البشري وتفسيره فلا ننطلق من الخصائص البنائية أو التنظيمية أو التكنولوجية للمنظمة، بل لابد أن نفهم ونبحث عن الخصائص المميزة لشخصية الأفراد

¹ - بن عيسى محمد مهدي، ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر، 2005، ص 36.

المتواجدين فيها، بصفهم كيانات فردية يتميزون بدرجة من الاستقلالية عن بعضهم البعض لدرجة أن العلاقة الاجتماعية التي تربطهم داخل المنظمة ليس لها أي تأثير يذكر على طبيعة السلوكات، ويوجهها حسب هذه المقاربة المميزات الشخصية لكل فرد، وبالتالي فإن الاستعدادات النفسية سواء الشعورية أو اللاشعورية هي التي تهيكل سلوكات الأفراد داخل المنظمة، وليس أمام النسق التنظيمي والتسييري في هذه الحالة، إلا أن يجند الأدوات والرسائل التي تمكنه من الغوص في شخصية الأفراد المنتمين إلى المنظمة من أجل تحديد السمات الطبيعية والشخصية التي يتميزون بها والتأثير فيها، وحسب هذه المقاربة فإن سلوكات الأفراد يحكمها علاقة ميكانيكية¹.

إن ربط سلوك الأفراد داخل المنظمة بالسمات الشخصية الذي يتميز بها هؤلاء تعتبر تفسيرات ساذجة تكذبها حتى الشواهد البسيطة لهذه السلوكات داخل المنظمة، إذ أن الشواهد تبين لنا جليا مثلا: أنه إذا كان رئيسا ومسيرا يتميز بشخصيته عنيفة ومتسلطة في الوضعية التي يمارس فيها السلطة على معاونيه أو مرؤوسيه هذا السلوك يتغير وبمجرد أن تتغير هذه الوضعية أي عندما يكون وضعية مرؤوس عندما يكون لطيفا ودودا أمام رؤسائه، وهذا ما نؤكدته نتائج الدراسات التي قام بها D. J. Ben² في فرنسا 1982 عند ملاحظته لمجموعة من الأفراد خلال فترة معينة وجد أن معامل الارتباط في السلوكات من جهة والخصائص أو المميزات الشخصية للأفراد من جهة ثابتة، لا تتعدى 30% الشيء الذي جعله يخلص إلى نتيجة مفادها أنه مهما كانت المميزات النوعية الشخصية للأفراد، فإنه تتحكم فيها الظروف الموضوعية التي تكون فيها هؤلاء الأفراد، أما التفسير الثاني لسلوكات الأفراد في المنظمة فهي عن طريق الاستعدادات النفسية، هي تلك التفسيرات التي تنطلق من الحوافز النفسية أو السيكلوجية كما هو الحال عند ماسلو.

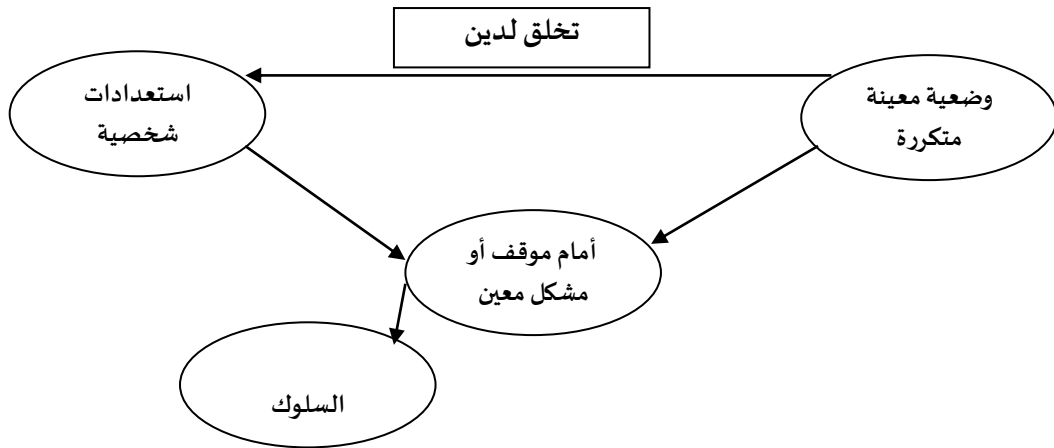
عمد كثير من الباحثين إلى تفسير سلوك الأفراد والمنظمة على هذا الأساس بمعنى أن تراجع في أداء العامل مرده عجز في إشباع الحاجات النفسية، هذا التصور ينطلق من اعتقاد خاطئ كون الفاعل هو مخير في اعتماد وسائل لإشباع حاجاته، وبالتالي تدخل عدة عوامل ثقافية وأخلاقية إلى غير ذلك، فمنها ما هو مرتبط بالعلاقة الاجتماعية ومتطلباتها، ومنها ما هو مرتبط بالتكنولوجيا ومقتضياتها، ومنها ما هو مرتبط بالنسق التنظيمي وعوائقه، كل هاته العوامل قد تؤثر سلبا على

¹ - بن عيسى محمد مهدي، المرجع السابق، ص 42.

² - نفس المرجع، ص 116.

الاستعدادات النفسية والأنماط الموجهة أو المحددة لسلوكات الأفراد داخل المنظمة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2 الاستعدادات النفسية وسلوكات الأفراد داخل المنظمة



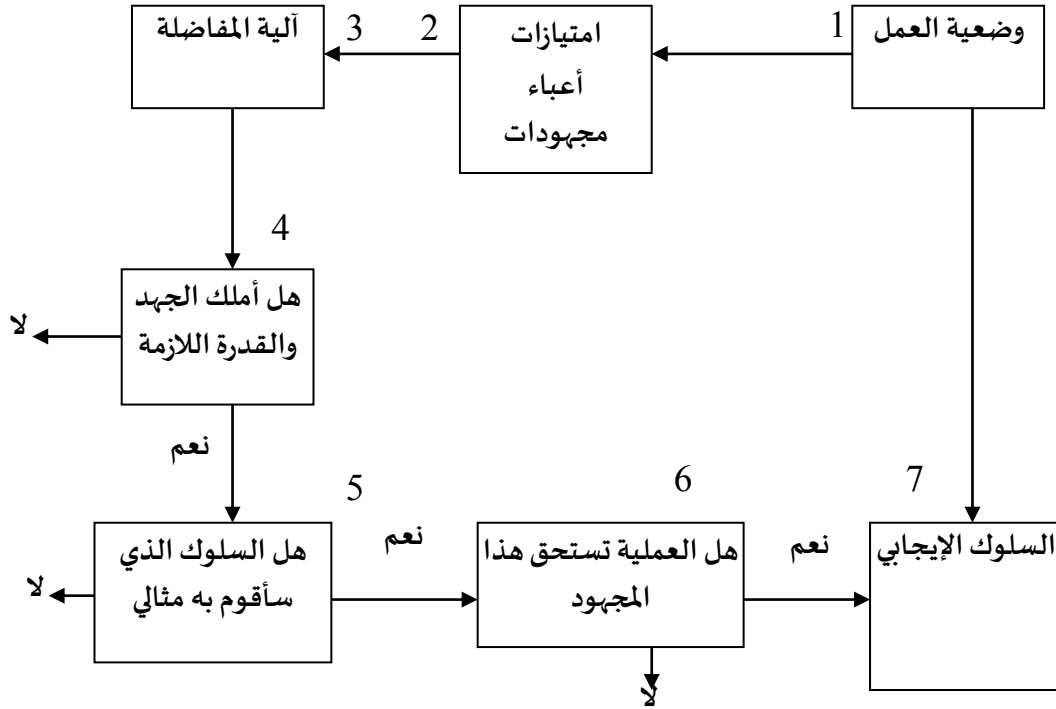
المصدر: بن عيسى محمد المهدي، المرجع السابق، ص 115.

ثانيا: الوضعية التنظيمية والمهنية تؤثر على سلوك الأفراد

السلوك ليس نتيجة استعدادات نفسية فقط، بل أنه نتيجة وضعية مهنية وتنظيمية للمنظمة التي ينمي إليها الفرد، حيث أن سلوك العامل إستراتيجي حسب طبيعة الوضعية التي يعيشها في المنظمة، كما أنه يتسم بالذكاء ويأخذ في اعتباره المصلحة المادية والمعنوية، فهو يفاضل بين عوائد منصب العمل وظروف العمل، باعتبار المنظمة تشهد تغيرات ووضعية مختلفة يتفاعل معها العمال على مختلف مراكزهم ومستوى تأهيلهم، وبالتالي عوامل الرضا تكون واقعية وملموسة مرتبطة بظروف العمل، ومن هذا المنطلق وضع هزربغ تصورا يعارض فيه تصور ماسلو حيث يرى بأن عوامل التحفيز لا تتضمنها الحاجة بقدر ما تتضمنها وضعية العمل، مثل العوائد المرتبطة بالظروف المحيطة بالعمل أو لمنصب العمل مثل الأجور والمرتببات والقيادة والإشراف وكذلك عوامل داخلية مرتبطة بمضمون العمل وشروط أدائه وتنفيذه مثل: مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، السلطة والمسؤولية وبالتالي العامل يقوم بمفاضلة في اتخاذ سلوكات عقلانية مناسبة وإستراتيجية في المنظمة مراعيًا فيها

مبدأ المنفعة والمقابل كما هو الحال عند الرجل الاقتصادي L'Homme Economicus¹. وكما هو موضح في الشكل الذي وضعه هزبرغ.

الشكل رقم 3 آلية السلوك عند هزبرغ في المنظمة



المصدر: بن عيسى محمد المهدي، المرجع السابق، ص 115.

ثالثاً: سلوك الأفراد في المنظمة هو فعل عقلائي وإستراتيجي.

يرى ميشال كروزي و فريدبرغ أن سلوك الأفراد داخل المنظمة ليس إجابة آلية لوضعية المنظمة المهنية والتنظيمية، وإنما هو فعل واع وعقلاني نابع من اختيارات هؤلاء، وأنه (السلوك) بمثابة إجابة يختارها ويقترحها هؤلاء للوضعية أو الإشكالية المطروحة عليهم، فمن هذا المنطلق السلوك فعل إستراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية، فالفاعل حسب كروزي² يتمتع باستقلالية جزئية عن النسق التنظيمي داخل المنظمة، وهذا يقتضي أن الفاعلين لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها، كما أن النظام الرسمي مهما كان دقيقاً وصارماً يحمل ثغرات تترك

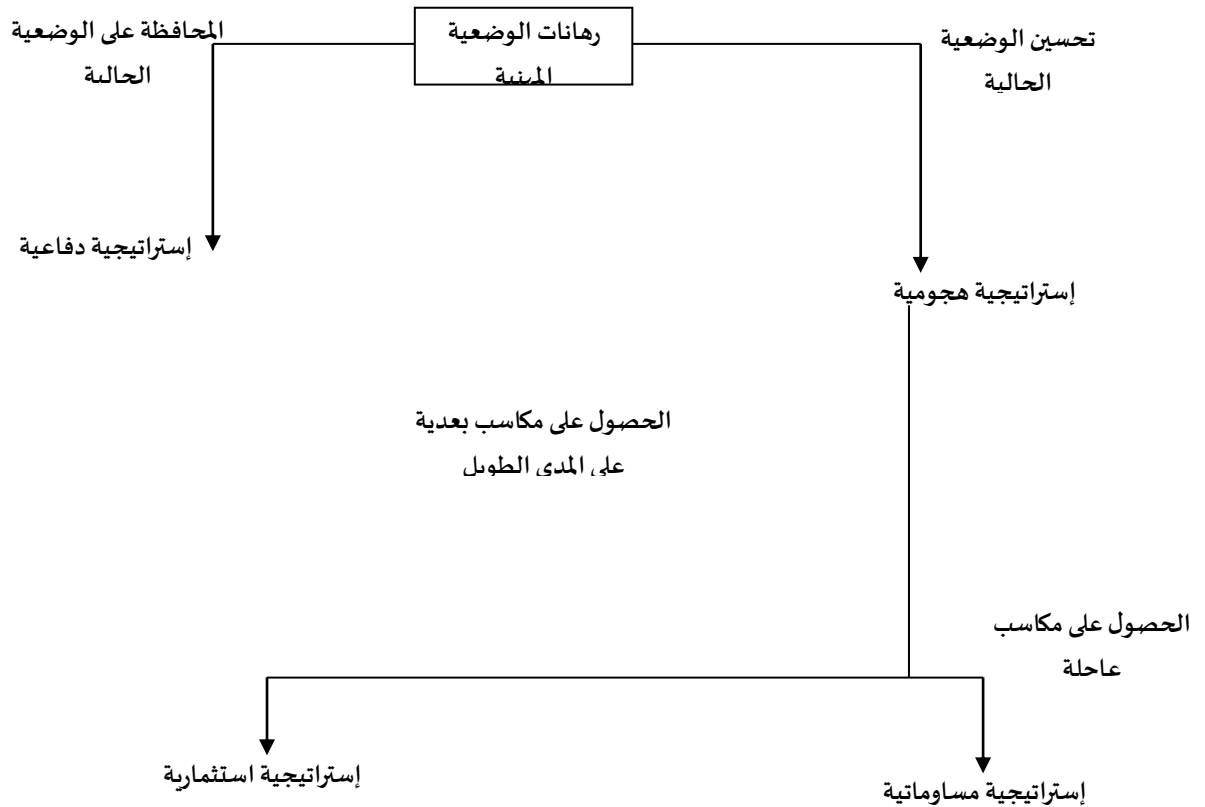
¹ - بن عيسى محمد مهدي، المرجع السابق، ص 122.

² - بن عيسى محمد مهدي، المرجع السابق، ص 124.

مجالاً للتحرك والمناورة للفاعلين لتحقيق أهدافهم، بمعنى آخر أن الفاعل يجابه أي وضعية من خلال محاولة تكيف إيجابي وعقلاني ومن وجهة نظره مع كل العوائق والفرص.

ويمكن حصر إستراتيجية الفاعل في إستراتيجيتين دفاعية وهجومية، أما الدفاعية فتستخدم عند الفاعل عندما يريد المحافظة على الامتيازات والمكاسب التي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه، من أجل المحافظة على الوضعية التنظيمية التي تخدمه، في حين أن الهجومية تبني من خلال الوضعية المهنية والتنظيمية التي هي متوفرة لديه من أجل المحافظة على امتيازات ومكاسب، كما هو الحال في الإستراتيجية الدفاعية، وتنقسم الإستراتيجية الهجومية إلى مساوماتية واستثمارية، الأولى من أجل الحصول على مكاسب فورية أما الثانية تكون فيها المكاسب على المدى البعيد ويمكن تصور الفعل عند الفاعل حسب هذه المقاربة كالتالي:

الشكل رقم 4 آلية إستراتيجية الفاعل حسب كروزي



المصدر: بن عيسى محمد المهدي، المرجع السابق، ص 130.

رابعاً: إطار السلوك التنظيمي

يمثل السلوك اليومي والفردى والجماعى الذى تنظمه القوانين واللوائح الرسمية للمنظمة ميدان الدراسات السيكولوجية التى تسعى من أجل الوصول إلى نظريات والقوانين تساعد على تفسير السلوك وفهمه والتنبؤ به¹، غير أن السلوك الفردى والجماعى لا يخضع للتنظيم الرسمى لوحده وهذا ما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، وعلى هذا الأساس فإن المشاكل المطروحة على أساس السلوك التنظيمى لا يمكن معالجتها أو فهمها على أساس نفسى فقط فالمقاربات النظرية تعددت حول دراية السلوك التنظيمى وقدمت دراسات امبريقية مهمة فى هذا الإطار، هذا بالإضافة أنه لا يمكن تجاهل الجوانب الرسمية التنظيمية والثقافية ... الخ

1. أبعاد فى دراسة السلوك التنظيمى:

أ. البعد النظرى والبعد الامبريقى:

يقصد بالبعد النظرى قيام باحث أو عدة باحثين فى ميدان من الميادين بتقديم اقتراحات منسجمة لتفسير ظاهرة أو توضيح ترابط بعض المتغيرات مع البعض الآخر مع تقديم تصور تام لكيفية قياس هذه المتغيرات، فالنظرية هى النموذج الذى ينظم مجموعة الحقائق والنتائج المتوصل إليها فى ميدان ما، حيث يقدم هذا النموذج تفسيراً منطقياً لمختلف العلاقات المرجوة هى مختلف الظواهر بالإضافة إلى وضع فرضيات لدراسة العلاقات الموجودة بين مختلف الظواهر²، فالنظرية تمكن الباحث من تقديم التفسير المناسب للظاهرة النفسية الاجتماعية بالرغم من عدم خضوعه للتجريب، لكن يجب أن يكون هذا التفسير أن يكون أقرب للتجريب والبحث الميدانيين، وإذا تحقق هذا الشرط فإن النظرية تكون مصدراً للبحوث العلمية.

أما البعد الامبريقى يقصد به قيام الباحث بالدراسة العلمية للعلاقات الموجودة بين متغيرات ما وأغلب البحوث الامبريقية وغيرها تتطلب تعيين المتغير المستقل والتابع، فالباحث الذى قدمه، وهذا هو أصل البحوث النفسية فى التنظيمات، حيث اتسمت بالامبريقية فى البداية لتتوجه بعد ذلك إلى

¹-مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص 94.

²- نفس المرجع، ص 95.

الجانب النظرية، وهذا مرده الجذور التاريخية لميدان السلوك التنظيمي عند أصحاب المدرسة الإنسانية.

ب.الموضوعية والذاتية:

دراسة السلوك التنظيمي يهدف إلى دراسة السلوك البشري في إطار منظم للحصول على معلومات ثابتة وصادقة عن هذا السلوك، وإذا كانت هذه المعلومات ثابتة وصادقة عن الظاهرة المدروسة عند استعمال نفس الأسلوب في الملاحظة والبحث، وإذا كان الهدف دراسة السلوك تحقيق الموضوعية فإن هذا الهدف لا ينبغي أن ينسي الباحثين العوامل الذاتية المرتبطة بهذا النوع من الدراسات، فقد تكون هذه العوامل الذاتية تطبيق الموضوع المدروس أو مرتبطة بالباحث نفسه، وبطبيعة اهتمام هذا الميدان بدراسة سلوك الأفراد في المنظمات فإنه ينبغي للباحث الاهتمام بالجوانب الموضوعية لهذا السلوك دون إهمال الجوانب الذاتية، ذلك لأن الأفراد في المنظمات غالباً ما يركزون اتجاهات انفعالية مشحونة بالعواطف، وفي هذه الحالة فإن على الباحث أن يهتم بنظرة الأشخاص واتجاهاتهم نحو موضوع ما بدلاً من الاكتفاء بدراسة الجوانب الموضوعية لقضية ما.

ونظراً لتعدد السلوك نتيجة تداخل وتفاعل العوامل الذاتية مع العوامل الموضوعية فإن أغلب الدراسات تكتفي بدراسة العلاقة بين متغيرين فقط أو عدة متغيرات محدودة وأن هذا الإكتفاء غالباً ما يقدم صورة مشوهة بعيداً عن العجز عن تصور شامل للظاهرة المدروسة، وغالباً ما تكون هذه بالمحاربة اليومية والسلوك في إطار تنظيم مدينة يؤدي إلى استنتاجات خاطئة ولتفادي هذا النقص فإنه للباحث تقدير العوامل الذاتية واعتبارها عند البحث واستخلاص النتائج كما يلتزم بالبعد الموضوعي للدراسة.¹

المبحث الرابع: الثقافة والقيم كإطار لفهم التحرش المعنوي في المنظمة

إن فهم الإطار الثقافي والاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير السلوك التنظيمي للأفراد وكذا فهم القيم التي يحملونها كأهمية الوقت، الرغبة في الإنجاز والإتقان والصدق...الخ، وتمثل هذه القيم عوامل نجاح أي عمل منظم، كما تختلف حسب اختلاف الثقافات، يساعد فهم وتحليل هذه

¹- مصطفى عشوي، المرجع السابق. ص 96.

القيم من طرف المسيرين على تحليل سلوكيات العمال والتنبؤ بها ومنه التحكم فيها، وكيفية تفسير المشكلات والاعتراضات التي يثيرها العمال ضد أي تغيير تقوم به المؤسسة في أنظمة العمل.

ومنه تتمكن الإدارة من رسم سياستها الناجعة بتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الكفاءة، وذلك بمعرفة دوافعهم المتعلقة بالإطار الثقافي والاجتماعي المحيط بالمنظمة¹.

كما أن معرفة النسق القيمي للقيم يساعد الرؤساء على وضع أساليب القيادة والرقابة وفق ما تتطلبه شخصية العامل الجزائري.

أولاً: الفعل الاجتماعي والثقافة

إن محاولة تحديد العلاقة بين الثقافة والفعل الاجتماعي أمر في غاية الصعوبة كون الثقافة لوحدها من المفاهيم الأكثر تعقيداً في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، رغم أنها الأكثر تداولاً كموضوع للبحث والدراسة من طرف تخصصات عدة:

إننا عندما نتناول الثقافة وعلاقتها بالفعل الاجتماعي كون الثقافة عند الفرد الفاعل بالطرق والوسائل التي تمكنه من إشباع حاجاته البيولوجية والنفسية والاقتصادية والاجتماعية، وكذلك بطرق التعامل مع الوسط الطبيعي بواسطة اكتشافه واستغلاله للوسائل التكنولوجية بفاعلية حتى يستطيع أن يؤثر في الطبيعة، كما تمده أيضاً بالقيم والمعايير، كما تساعد على التكيف مع الوسط الاجتماعي والتفاعل معه، حتى يبقى المجتمع مجتمع وليس مجرد مجموعة من الأفراد، هذا إلى جانب أن الثقافة تعطي للفاعل القدرة والكفاءة على الفعل والتصرف في المواقف المستجدة وغير مألوفة، أي تمده بطريقة التعامل معها التي تعطي له ميزة خاصة على الأفراد الآخرين والمجتمعات الأخرى، كما تعتبر أيضاً مصدراً للخلق والإبداع بدرجات متفاوتة، هذا بدون تجاهل دورها في حل النزاعات والصراعات وآليات التماسك والتضامن والأهم من كل هذا طرق الاتصال والتواصل والرموز المشتركة².

¹ - بوعبدالله لحسن، البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، جامعة الجزائر، 1992، ص 187.

² - بن عيسى محمد مهدي، المرجع السابق، ص 81.

باعتبار الفعل الاجتماعي انطلاق من الشعور وإدراك الواقع، والمجتمع هو إطار للفعل والعلاقة التفاعلية بين الأفراد، وبالتالي الفعل الاجتماعي هو نتاج هاته المكونات (الثقافة، الإدراك، المجتمع).

1. أثر القيم الثقافية والاجتماعية في المنظمة

إن المجتمع يتكون من عدة نظم اجتماعية وهي النظام الاجتماعي وما يحتويه من قيم اجتماعية والعقائد والتقاليد والعادات وغيرها من العناصر، وكذا النظام التكنولوجي والنظام الجغرافي المتعلق بالمناخ وطبيعة ظروف الأرض، وكذا النظام السياسي من نوعه وأثره على التغيير وخط سيره.

كما تتأثر إدارة المنظمات بشكل كبير بقيم المجتمع، وذلك كون المنظمة نظاما مفتوحا تربطها علاقة تفاعل متبادل مع البيئة الخارجية، حيث أن قيم المنظمة ترتبط ارتباطا كبيرا بالقيم السائدة في المجتمع والتي تعتبر هذه الأخيرة نتاج المتغيرات البيئية الاجتماعية.

تشمل الأخلاق القواعد المقبولة في الكيان الاجتماعي حيث تلعب دور هام في تعديل السلوك وضبط العلاقات بين الأفراد.

إن مفهوم الأخلاق لديه تأثير ووزن على السلوك التنظيمي، فهو مطابق للأخلاق مثلما تسود القيم في نسق معين، فمفهوم الأخلاق تطور وانتشر كونه يتطلب على المؤسسات وأعضائها سلوكا على المستوى الأخلاقي، وللاهتمام بهذا الجانب التصوري عليه أن يتجسد في تحقيق الاتفاق مع هوية المؤسسة، فالأخلاق تؤسس اتفاق ضمني بين الإدارة والعمال وعليها تتجسد هذا الاتفاق المعنوي أو بمعنى آخر تجسيد شفافية حقيقية في التسيير والمعلومات... الخ، وهذا من شأنه دعم وإنشاء مناخ للثقة والاحترام المتبادل من خلال إرساء أخلاق محفزة في الإدارة، وهي تسمح باحترام الفروقات والاعتراف بالآخر وتشجع حرية التعبير.

كما تلعب دور أيضا في الممارسة الاقتصادية باحترام المنافس وتجنب الإشهار الكاذب، رفض الضغط والتأثير ويظهر دور الأخلاق جليا عند ماكس فيبر في كتابه "الروح الرأسمالية والأخلاق البروتستانتية" حيث تلعب الأخلاق دورا كبيرا في تحديث المجتمع الغربي وبإدخال قيم سامية على العمل وتجنب الفضائح الحديثة التي عرفت المجتمعات الصناعية الكبرى¹.

¹ - عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 9.

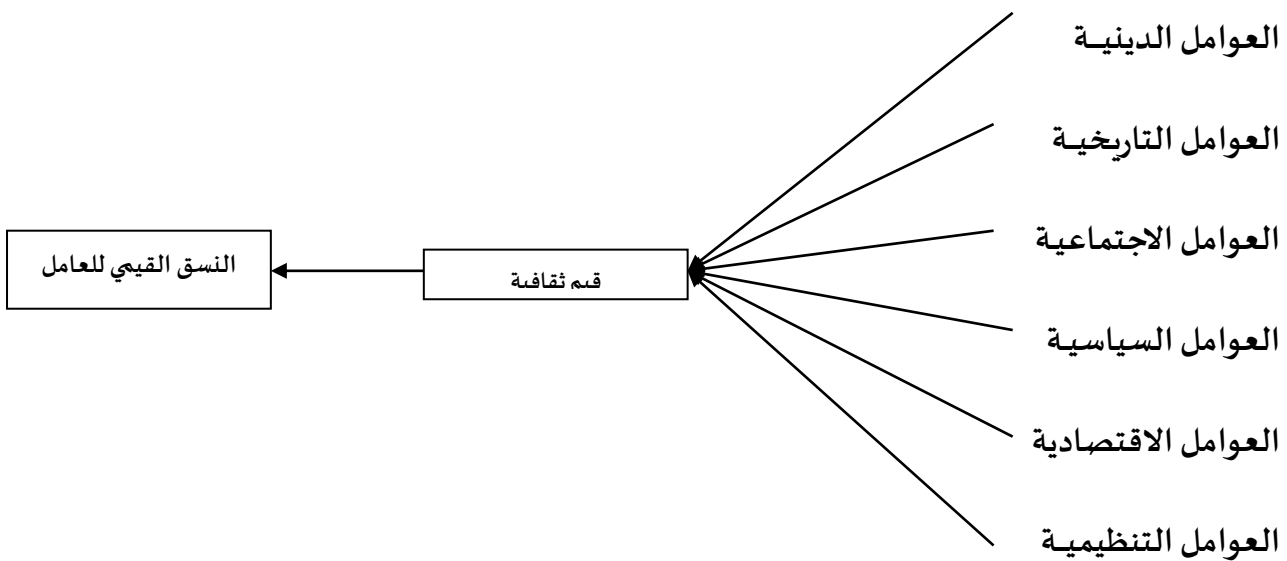
2. النسق القيمي للعامل:

تظهر القيم على أنها مجموعة مبادئ و ضوابط سلوكية أخلاقية، تحدد تصرفات الأفراد والمجتمعات ضمن مسارات معينة إذ تصبح في قالب ينسجم مع عادات وتقاليده وأعراف المجتمع.

لا تنطلق تصرفات العمال وسلوكياتهم من العدم وإنما تكون نتيجة مجموعة من التراكم أن من الأفكار ومعارف وخبرات تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حولهم من أمور مادية واجتماعية وحضارية، وبالتالي يكون الحكم على الأمور وتقييمها والتطرق إزاءها تبعاً لطبيعة تلك الأفكار، الأحكام والقيم، بحيث تنظم هذه القيم بطريقة منسجمة ومتناسقة في صورة نسق مترابط مما يكون نظرة شاملة لدى الفرد وتحدد تصرفات في كل المجالات، مما يؤدي إلى تكوين النسق القيمي للعامل والتي تختلف باختلاف العوامل المؤثرة في تحديد هذه القيم.

تشتمل العوامل المساهمة في تحديد النسق القيمي للعامل على العوامل الدينية والتاريخية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية، حسب توفيقية تباين هاته العوامل، تحدد سلوكياته وتصرفاته وطرق معاملاته.

الشكل رقم 5: المكونات الرئيسية للنسق القيمي للعامل



المصدر: بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص 20.

أما الدينية فيمثل في تقديس العامل واحترامه لمقدساته إذ أن أهم قاعدة ثقافية للعامل هي معتقداته الدينية التي تتمثل في الإسلام لهذا من الطبيعي تؤثر العامل بهذا المصدر القيمي المقدس فهو يتأثر بالحلال والحرام وينتج ذلك من جزاء وعقاب مما يسهم في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل.

وتظهر العوامل التاريخية من خلال الفترات الاستعمارية ومن حملته من غبن للإنسان الجزائري الذي كان يكدر من أجل العيش نظرا للاستغلال والاستبداد الكثيرين من طرف السلطة الكولونيالية بحيث كان معروفا بصبره وتحمله وإنتاجيته الكبيرة، غير أن بعد مرسله الاستغلال تحول نحو التكاسل والإنكار والتباطؤ في اتخاذ المهام وإهمال مسؤولياته وضعية الاستغلال أنتجت قيما جديدة عند الفرد الجزائري الذي كان يبحث عن التعويض من خلال الاضطهاد الذي عاناه لقرون.

هذا إلى جانب العوامل السياسية بحيث تؤثر من خلال طريقه الحكم والتنظيم فاللوائح التنظيمية والقوانين التي تتغير باستمرار وكذا طبيعة التنظيم الإداري وتوزيع السلطة كلما نتج استجابات قيمي عند الموظف الجزائري الذي هو مجبر على التكيف مع هذه التغيرات.

وتشكل العادات والتقاليد والتي تتطور عبر العصور كظاهرة اجتماعية مصدر القيم العمل مثل مكانة المرأة في العمل والاختلاط بين الجنسين في العمل والتي تظهر بكثرة في التنظيمات الجزائرية التي لا تنتج التنظيمات غير الرسمية وتظهر المحاباة والولاء للجهة والقبيلة في كثير من السلوكيات التنظيمية وعدم احترام السلم الإداري للتنظيم بسبب علاقات القرابة في التنظيمات

ثانيا: السلوك التنظيمي وقيم العمل:

يرى بوفلجة غيات بأن السلوك التنظيمي يتأثر بالقيم الثقافية السائدة في المجتمع الجزائري ولقد حظي موضوع القيم اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في علماء النفس التنظيمي¹، حيث اجتمعوا على أن القيم مجموعة من مبادئ و ضوابط سلوكية وأخلاقية تحدد تصرفات الأفراد والمجموعات ضمن مسارات معينة، إذ نضبطها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع، بحيث تتجمع عوامل متعددة في بناء هاته القيم عند الموظفين مثلا لتنشئة الاجتماعية والتربية والتاريخ والدين و

¹- بوفلجة غيات، التغيير التنظيمي وثقافة الفعل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 77.

السياسة والاقتصاد، إلى جانب عوامل تنظيمية أخرى يتم التفاعل فيها بينها داخل التنظيمات وقد تكون هذه العوامل منسجمة أو متناقضة.

أما الممارسات التنظيمية فيقصد بها التطبيقات التنظيمية والإدارية، كما هي في الواقع والتي تختلف عادة عما نجده في الكتب الأكاديمية والنظريات الحديثة في الإدارة مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية، نجدها بقوة في التنظيمات، نجدها بقوة في التنظيمات الجزائرية، فاختلاف قيم العمل بين أفراد مختلفة الثقافات يؤدي إلى فشل أساليب التسيير البشري التي لم ينبع من ثقافة المجتمع الأصلي.

وبالرجوع لثقافة المجتمع الجزائري من خلال تعابير مثل احترام الوقت وقدااسة العمل واتفاقه ومدى الالتزام التنظيمي واحترام اللوائح، وحيث لا يعطي الوقت أي اعتبار وتظهر من خلال تغيير المواعيد وعدم الالتزام بها وهذا يؤدي إلى عدم سير الحسن للتنظيمات ويظهر كذلك سلوك التحايل مثل الغيابات المتكررة بدون تبرير والتهرب من انجاز الأعمار و هذه السلوكيات تعكس نظرة العامل للعمل والتنظيم بشكل حيث هي مشوهة وغير أجابية رغم قدااسة العمل في الدين الإسلامي إلا أن الموظف الجزائري يميل إلى التقاعس والتكاسل والحضورية وهو ما يخلق الكثير من المشاكل في المنظمات.

ويؤكد بوفلجة غيات في هذا الصدد أن الموظفين يميلون إلى التقاعس والتهاون عن العمل وأن مجمل القيم التي يحملونها عن العمل مشوهة وسلبية وغير مشجعة، حيث تظهر سلوكيات التغيب والتمارض والإهمال والرداءة والتسيب والذي سببه في بعض الأحيان إلى تواطؤ بين المدراء والعمال ويكون هذا التواطؤ على حساب أهداف المنظمة وبدون تحقيق العدالة في المعاملة وفي الإشراف على العمال، حيث يشعر العمال ضد هاته الممارسة ويشعرون بالانتقاص كرامتهم ويعيرون ذلك بعدم الامتثال للأوامر وعدم التقيد بإجراءات العمل مع التخفيض من مستوى أذيتهم¹، إن هؤلاء المدراء والمشرفون في العمل يرتكبون هاته الأخطاء في تسيير الموارد البشرية سبب سوء التنظيم وحصولهم على مناصب إدارية عليا دون توفر شرط الكفاءة والخبرة الشخصية والقدرة على الاتصال وهكذا نجد أن هؤلاء المدراء يخلقون وضعيات تنظيمية صعبة هاته الممارسات متأثرين بالثقافة السائدة في المجتمع وقيم العمل السائدة فيه، بسوء التنظيم وعجز المدراء عن القيام بأدوارهم بسبب نقص الأجواء، إذ أنهم يتحملون المسؤوليات مع ضعف الإمكانيات وتداخل الصلاحيات وهذا يدفعهم إلى التهاون في

¹- بوفلجة غيات، المرجع السابق، ص 78.

أعمالهم واستغلال نفوذهم في خدمة مصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى، لهذا يحرصون عادة إلى الحفاظ على علاقات حسنة مع الجميع تجنباً للمشاكل، هذا بالإضافة أن غالبية التنظيمات الجزائرية تعاني من صعوبات الاتصال من يصعب أدوار المدراء هذا إلى جانب ازدواجية اللغة في المجتمع الجزائري باعتبار غالبية الإطارات تحصلوا على تكوين باللغة الفرنسية و أن الوثائق و التقارير غالبا بلغة الفرنسية و هو ما يصعب التواصل بين إطارات والموظفين الذين تكونوا غالبتهم باللغة العربية، لذلك يتجنب المدراء محاوراة الموظفين والاستماع إليهم مما يؤدي إلى انتشار الإشاعات و تعدد المشاكل والصراعات الناجمة عن سوء الاتصال، لهذا ت العظيمة ، التي عادة تكثر الاجتماعات لاستعادة ما تنتهي دون نتائج، مما يؤثر سلبا على السلوك التنظيمي للمنظمات الجزائرية .

1.تناقض القيم والسلوك:

ما يلاحظ في المجتمع الجزائري التناقض الكبير بين ما يحمله الأفراد في أنها تهم نظريا و ما يقومون به فعلا في الواقع، فإذا سألهم عن الوقت قالوا: الوقت من ذهب و إذا سألهم عن العمل قالوا العمل عبادة، و إذا سألهم عن إتقان العمل قالوا إن الله يحب من يتقن العمل، وهكذا فان لكل سؤال جوابه الذي يتناسب مع القيم السائدة نظرا من حب العمل والتغيب عن العمل والانضباط والغش والولاء للمؤسسة والتضامن وهي في الحقيقة قيم مهجورة في الواقع الفعلي و بقيت على مستوى التجريد والأفكار¹، بينما أصبح الملتزمون بها يشعرون بالاغتراب وأحيانا ينشأ صراع داخلي عندهم بين أن يلتزمون بهذه القيم أو يعملون بعكسها، وهذا من أهم ما تعاني منه التنظيمات الجزائرية سواء عند الرؤساء أو عند المرؤوسين فقد أصبح من الصعب مثلا أن ينطلق أي اجتماع في أي تنظيم جزائري دون أن يتأثر أغلبيةهم أو يتغيب بعضهم، وهذا لا يرجع إلى أسباب موضوعية إنما يرجع إلى خصائص النسق التنظيمي السائد والتقاليد التي تراكمت داخل إلى انفصام القيم في ذوات الأفراد بصفة تضل إلى دفع التنظيم إلى الإفلاس بعلم منه، فهل هذا السلوك متعمد أم هي اللامعيارية التي أصبحت القيمة السائدة بدل قيم الضبط المتعارف عليها.

إن الواضح أنه هناك عملية تفاعل نشط من تناقض صراعات أو انسجام، بين القيم والمعايير الثقافية داخل التنظيمات تتمثل صورة الصارخة في اختلاف المظاهر الثقافية والسلوكية بين المرؤوسين والرؤساء فمثلا نجد غالبية الرؤساء يتبنون الثقافة الغربية ويتعاملون باللغة الأجنبية، كما

¹- بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص 38.

نجد اختلاف الهندام عند الموظفين تارة نداء العبادة أو الحجاب أو تجنب ارتدائه... كل هذه المظاهر تثير حساسية ويتجنب المسؤولون والباحثون أثارها وهي تخفي وراءها اختلافات فكرية وعقدية عميقة تؤكد إلى صعوبة التعايش داخل التنظيمات والاتصالات واختلاف المتمثلات والتصورات.¹

تظهر تناقضات القيم في مجموعة من المشاكل التنظيمية والتي يصعب معرفة أسبابها القيمية وقد يؤدي سوء تكيف العمال مع الواقع الثقافي والقيمي للتنظيم بدفعهم إلى مجموعة من العمليات تندرج حسب درجة التناقض وقوة الضغوط من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات الإنسانية ثم الصراع والانسحاب وأقوى رد فعل وأخطره هو التخريب.²

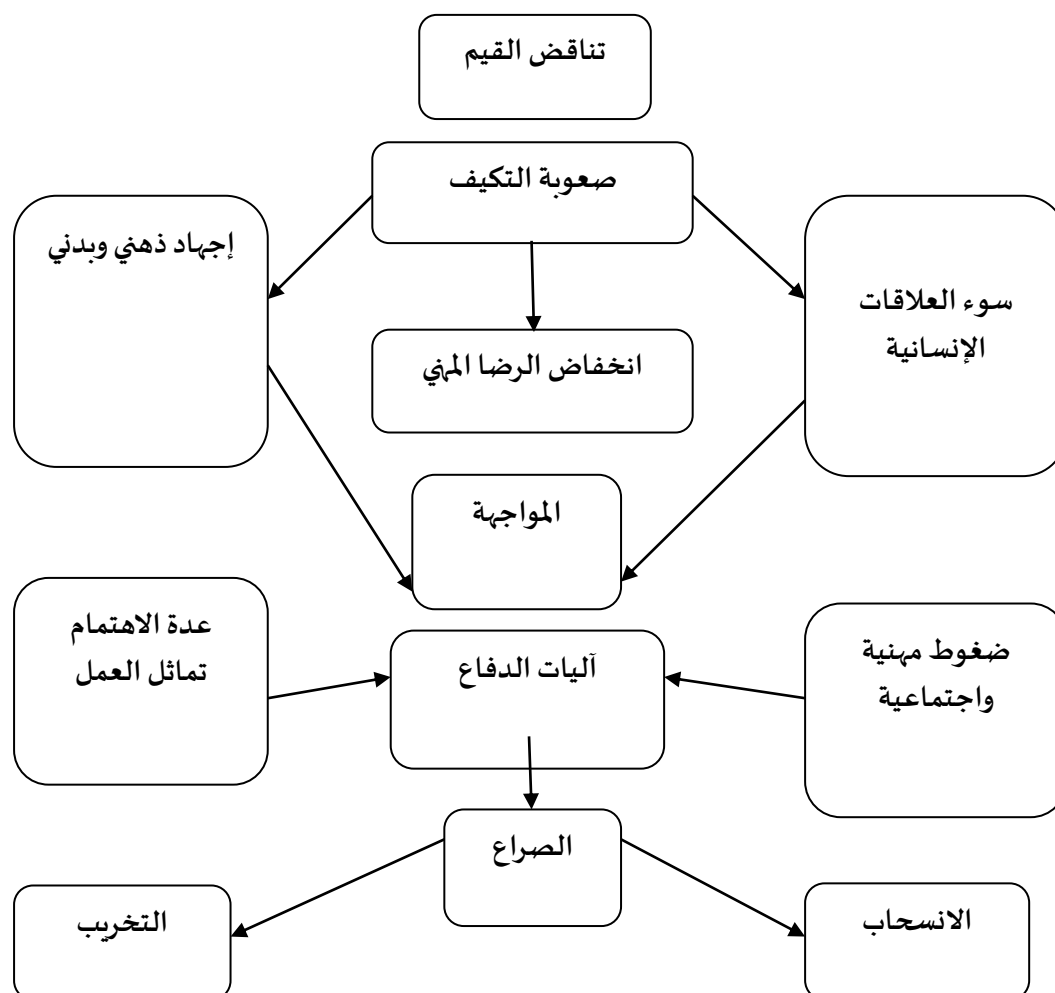
نتيجة للتناقضات والاختلافات بين القيم بين القيم تظهر صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل الضغوط من خلال القيم المعاكسة فكلما زادت الاختلافات والتناقضات زادت صعوبة التكيف وأدى إلى انعكاسات أوسع قدرة وأكثر قوة، ويظهر تلك التكيف من خلال سوء العلاقات الإنسانية وانخفاض الرضا المعنوي وتدني الروح المعنوية كذلك الاجتهاد الذهني والبدني فمشاكل العمل وانخفاض الرضا وتناقض القيم يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها الموظف، مما يؤدي إلى حالات اجتهاد ذهني وتعب بدني دون بذل جهد مبرر لذلك.

إن صعوبة العمل في التنظيم وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات المهنية يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية مثل الانسحاب من المؤسسة أو البقاء مع التغيب العمدي والتمارض والتكاسل وكذلك يظهر الصراع من خلال مواجهة المواقف بصورة عنيفة بالإضافة إلى سلوك التخريب ويكون كمرحلة وتصدي تدفع الموظف إلى تدمير أي شيء.

¹ - نفس المرجع، ص 37.

² - بوفلجة غيات، المرجع السابق، ص 41.

الشكل رقم 6: انعكاسات سوء التكيف مع القيم المتناقضة داخل التنظيم



المصدر: بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص 222.

خلاصة:

نستنتج مما تقدمنا به في هذا الفصل أن تعدد المداخل النظرية مهم لفهم ظاهرة التحرش المعنوي نظراً لتعقدها فهي تفهم بعدة مستويات تنظيمية نفسية اجتماعية ثقافية والملاحظ أن التنظيمات البيروقراطية كما تؤكد كثر من الدراسات لا تعطي الأهمية للجوانب السلوكية والإنسانية بشكل عام فهي دائماً تحاول فرض السلوك التنظيمي الرسمي وفق القوانين والنصوص الرسمية ولا تعطي اهتماماً لافتراضات هذه الرسمية.

كما أن وجود التنظيم في بيئة اجتماعية وثقافية مميزة ومتغيرة باستمرار يؤثر بمختلف الأشكال لكن الواقع هو تجاهل هذا التأثير فغالبية التنظيمات منغلقة تتميز بالجمود وترفض التكيف والتغيير الحصول على مستوى القيم والثقافة في المجتمع ويشكل غياب هذه المعطيات عند المسيرين والقائمين على التنظيمات عائقاً خلق الكثير من المشاكل النفسية والاجتماعية عند الأفراد والتنظيمية تظهر من خلال غياب الفعالية وكثرة الصراعات التنظيمية.

إن الفهم السوسيولوجي لأي ظاهرة يقتضي الأخذ بعين الاعتبار كل هذه العوامل خاصة عندما يتعلق الأمر بالتنظيمات فتعقد السلوك التنظيمي يفرض علينا تعدد المقاربات من أجل الفهم.

الفصل الثالث

سوسيولوجية التحرش المعنوي

تمهيد:

إن البحث في ظاهرة التحرش المعنوي في المنظمة يقتضي التعرف على التحرش المعنوي بالدرجة الأولى، وفي هذا الفصل سنعرض جملة من المعطيات للإحاطة بالظاهرة وإعطاء إطار عام لها من كل جانب، بداية لابد من عرض التطور الكرونولوجي للظاهرة في مختلف الدراسات العلمية بذكر أهم التعاريف متبوعة بأفعال وأشكال التحرش المعنوي حسب كبار الباحثين.

ولأن البحث حول التحرش المعنوي كان حديثا عمدنا إلى عرض الإسهامات الكبرى لأهم الباحثين والذين كان لهم الفضل في إعطاء الظاهرة طابعها العلمي، وصولا إلى مناقشة الجانب القانوني للظاهرة في التشريعات الأوربية وفي التشريع الجزائري مع طرح إشكالية تجريمها ووضع إطار قانوني لها في تشريع العمل الجزائري، وفي الأخير سنتطرق بالتحليل من زاوية نفسية اجتماعية للديناميات الأساسية لوضعية التحرش المعنوي.

المبحث الأول: التحرش المعنوي، التعريف الأشكال والإسهامات النظرية

إن ظاهرة التحرش المعنوي موجودة منذ زمن طويل نسبيا حيث كانت سببا في تدهور العلاقة بين العمال وإدارة المصانع كما كانت نتيجة التمييز في العمل بسبب الاختلاف في الجنس أو العرق أو الدين في التجمعات الصناعية الكبرى في الولايات المتحدة غير أن ظهوره كمصطلح في الدراسات العلمية مر بعدة مراحل و محاولات من أجل ضبطه وتحديد مفهومه .

لهذا سنحاول عرض تاريخي لمسار تطور مصطلح التحرش المعنوي في البحوث في كل من أوروبا وكندا وأمريكا، من أجل تقديم فكرة تساعدنا على فهم أكثر للظاهرة.

في الأدب الأنغلو فوني استعمل مصطلح التعسف الوظيفي على العمال¹ للتعبير عن نظام الإدارة على العمال واستلاب حقوقهم في مرحلة ظهور المجتمعات الصناعية، واستعمل المصطلح بصفة خاصة عند النقابات العمالية وبعد ذلك عند علماء اجتماع العمل، وبعد ذلك ظهرت تسمية إرهاب العمل "work place terrorism" للتعبير عن العدوان والعنف المعنوي والمادي الذي يميز

¹ - Laila salah eddine, le harcèlement morale au milieu de travail, analyse sociologique, thèse de doctorat université de Paris descartes, 2008, P36.

التجمعات العالية بقرب المصانع الكبرى في أمريكا وفي أوروبا، هذا العدوان الذي نتج عن اجتماع ثقافات متعددة لعمال المصانع.¹

أما في كندا فقد استعمل علماء الاجتماع هناك مصطلح العنف في مكان العمل "La Violence au milieu de travail" في حين استعمل علماء النفس مصطلح التحرش النفسي "harcèlement psychologique" في الدراسات العلمية للدلالة على الاضطهاد والمعاناة في مكان العمل.

بعد ذلك ظهرت في أمريكا بتسمية "work place bullying" كعبارة يفهم منها العدوان النفسي أو المعنوي في العمل حيث تعني كلمة bullying تهجم أو تحرش باللغة الفرنسية.

وقد استعمل مصطلح work place bullying في سياق التعبير عن التحرش المعنوي المدرسي في أمريكا والذي يطبق كثيرا العدوان والهجوم والتهديد الجسدي.²

وفي سنة 1993 في ألمانيا وإيطاليا وبالخصوص السويد ظهر مصطلح "mobbing"³ على يد الباحث السويدي هانز ليمان لأول مرة والذي يعني الرعب النفساني، المعاناة المستمرة أو الاضطهاد وبالرجوع إلى الفعل الألماني "mobben" يترجم على أنه تحرش وتهجم غير متوقف، هذا الفعل أصله من اللغة الإنجليزية من الفعل "to mob" والذي يعني يهاجم أو يجابه⁴ ويعتبر ليمان سابقا في دراساته حول التحرش المعنوي حيث حدد الملامح العامة للظاهرة في كتابه MOBBING الذي ترجم للفرنسية سنة 1996.

كما اقترب القاموس الفرنسي le nouveau petit robert كثيرا من التعريف الاصطلاحي للتحرش حيث ورد على أنه عنف معين بغض النظر عن الوسائل المستخدمة هادفا إلى تهيج الخصم نفسيا أكثر من إلحاق الأذى به ماديا، هذا التعريف يركز على الجانب المعنوي في سلوك التحرش بشكل عام وتميز القاموس بوضع تعريف للتحرش المعنوي حيث ورد على أنه سلوك مسيء احتقار تهديد متكرر يمارسه شخص على آخر من أجل تهيجه في ميدان العمل.

¹- L. Frank, H. Ulrich, le harcèlement moral au travail, direction général des études, Le parlement européen 2001, p8

²-ibid., p 9.

³- يفهم Mobbing على أنها العلاقة الاضطهادية التي يعيشها الموظف نتيجة الرعب النفساني والمعاناة من رئيسه.

⁴-Ismaïl A, en coll avec almoru B Harassment, bullying and violence at work, landres, 1999, p60.

وفي 1996 ظهر مصطلح التحرش المعنوي في كتابات فرانس ماري إيريجوان من خلال كتاب التحرش المعنوي: العنف المنحرف في الحياة اليومية LA VIOLENCE PERVERSE AU QOUTIDIEN

حيث ظهر مصطلح التحرش المعنوي على طبيعته النهائية ومنذ 1996 استعمل المصطلح في جميع الدراسات الأكاديمية في علم النفس وعلم الاجتماع العمل، ونحن في دراستنا لن نخرج عن هذا الأخير، حيث نستخدم مصطلح التحرش المعنوي.

من خلال استعراضنا لأهم مراحل تطور التحرش المعنوي نستطيع القول أن الظاهرة قديمة قدم التنظيمات غير أنها حديثة في البحوث والدراسات العلمية.

إن هاته النظرة التاريخية تترجم لنا صعوبة البحث حول الظاهرة من خلال صعوبة تحديد مفهومها، إنها ظاهرة معقدة تأخذ أشكال عدة كما سنعرضها فيما بعد.

أولاً: تعريف التحرش المعنوي

إن تعريف وتحديد مفهوم التحرش المعنوي في المنظمة هي في غاية الصعوبة نظراً لطبيعة الظاهرة ومميزاتها وأشكالها المتعددة، وكذلك كون الدراسة والبحث حول الظاهرة حديث هذا إلى جانب قلة الدراسات المرجعية التي اعتمدنا عليها نجد أن جل الدراسات اختلفت في تعريف الظاهرة، غير أنها اتفقت حول أشكالها، تقنياتها وأهم صفاتها خاصة مع وجود دراسات أكاديمية وسياسية وقانونية، فإلى جانب الدراسات الجامعية نجد دراسات ميدانية لمنظمات وهيئات دولية وكذلك مؤسسات قانونية.

لذلك حرصنا على تقديم مختلف التعاريف التي وردت إلى حد الآن سواء التي وردت في الدراسات الأكاديمية أو الأبحاث الميدانية لمختلف الهيئات وكذلك التعريف القانوني، حيث قسمناها كالآتي:

- تعاريف خبراء التحرش المعنوي (تعاريف أكاديمية).
- تعاريف هيئات ومنظمات دولية.
- تعاريف قانونية.

1. تعاريف خبراء التحرش المعنوي

بالنسبة لمانز ليمان خبير التحرش المعنوي، أستاذ علم النفس العمل بجامعة ستوكهولم نشر كتابه mobbing عام 1993 وترجم إلى الفرنسية عام 1996 ، يستخدم ليمان مفهوم mobbing لتعريف وضعية التحرش المعنوي ويرى بأنها "وضعية عمل خطيرة تهدد الأفراد وتمس كرامتهم وتؤثر على صحتهم النفسية والجسدية".

أو هي عملية مدمرة متكونة من مجموعة من الأفعال العدائية التي تبدو في ظاهرها غير مؤذية إلا أن تكرارها يولد نتائج ضارة حيث تتحقق من سلسلة الأفعال التي تستغرق وقتا طويلا ضد شخص أو مجموعة أشخاص.

ويفهم من mobbing على أنها وضعية هدامة تميزها تصرفات عدوانية تأخذ طابع التكرار تستمر وتطول حسب ليمان إلى غاية ستة أشهر على الأقل، ويستعمل ليمان المصطلح للدلالة على علاقة المتحرش والضحية لذلك يركز على عنصري الوقت و التكرار اللذان يمثلان عنصران مهمان لتكوين فعل التحرش فالأفعال المنفردة غير المتكررة أو التي لا تستغرق وقتا لا تقع ضمن نطاق التحرش المعنوي في العمل.

أما ماري فرانس إيريغويين أستاذة علم النفس والعمل عام 1996 أصدرت كتاب بعنوان le harcèlement "moral la violence perverse au quotidien" بأن التحرش المعنوي مجمل السلوكات والتصرفات التي تظهر على شكل (عدوان، كلام، حركات، كتابات) وتستهدف شخصية وكرامة العامل واندماجه المعنوي والمادي وتحدث تفكك في الجو العام للعمل¹، أو هو كل سلوك تعسفي يظهر عن طريق الأفعال المادية أو الأقوال أو الإيماءات أو الكتابة والتي من شأنها الإضرار بالأشخاص أو بكرامتهم أو سلامتهم المعنوية أو المادية أو تعريض مناخ العمل للخطر.

ونلاحظ أن الباحثة الفرنسية خلافا للباحث السويدي ليمان ركزت على النتائج التي تكون هدفا مباشرا من خلال التحرش المعنوي بالإضافة إلى تعرضها للأفعال المادية في عملية التحرش مع الإشارة لتفكك ظروف العمل كنتيجة من نتائج التحرش .

¹ -M. F. Hirigoyen, Le harcèlement moral au travail, op.cit, P 67.

في حين يعرفه ميشال دريدة "michell drida" رئيس جمعية "mots pour moux" والتي تأسست عام 1997 في ستراسبورغ يقترح تعريف آخر:

"التحرش المعنوي معاناة واضطهاد في مكان العمل تأخذ طابع الاستمرارية والتنظيم والتكرار من طرف شخص أو عدة أشخاص ضد آخرين بكل الوسائل المتاحة والتي لها علاقة بالتنظيم".

ويقترح كريستوف دوجور أستاذ علم النفس العمل في جامعة بروكسل وخبير التحرش المعنوي حيث يتعرض للأمراض التحرش المعنوي وعرفه انطلاقاً من إرادة تسييرية ويقول بأن التحرش "ينتج نتيجة إستراتيجية العزل والتفكيك لتقنيات تسييرية تستهدف تماسك واندماج الأفراد في محيط وجماعة العمل"¹.

ومع تزايد الاعتراف بواقع و خطر التحرش المعنوي في العمل في جميع الدول، ازداد الاهتمام بضبط تعريفات من شأنها استيعاب الاختلاف بين البلدان الأوروبية و برز هذا الاهتمام في أوروبا بشكل ملحوظ من خلال عدة هيئات أوروبية رسمية.

حيث عرفته الوكالة الأوروبية للأمن والصحة في ميدان العمل على أنه : « سلوك غير طبيعي مكرر و موجه ضد موظف أو مجموعة من الموظفين والذي من شأنه أن يولد خطر على الأمن والصحة، و يأخذ هذا السلوك شكل احتقار أو إضعاف الشخص المتحرش به أو تهديده أو التعامل معه بشكل غير عادل.

و يلاحظ أن كل التعريفات السالفة الذكر لم تختلف في إطارها العام على أن التحرش المعنوي ينطوي على سلوك متكرر يهدف إلى الإضرار بالأخر يمتد خلال فترة زمنية ما وإن لم تتفق على طبيعة الضرر الناتج عن فعل التحرش المعنوي.

من خلال التعريفات المقدمة لهؤلاء الخبراء نستطيع القول بأن معظم التعريفات ركزت على صفات التحرش المعنوي التي هي:

- مبرمجة ومستمرة ومتكررة.
- هادفة وسريعة.
- تمس الكرامة والشخصية.
- هدامة لظروف العمل.

¹- C.Dejours, « travail : usure mental », ED Bayard, 2001, P 88.

2. تعاريف هيئات ومنظمات دولية

■ المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي « C.E.S »

في دراسة ميدانية حول الظاهرة حدد خبراء المجلس تعريفاً للتحرش المعنوي هو كالتالي: "التحرش المعنوي يشمل كل السلوكات والتصرفات السريعة والمتكررة التي تهدف إلى إفساد الظروف الإنسانية، العلاقاتية أو المادية للعمل لشخص أو أشخاص كثيرين، والتي تأخذ طبيعة تهجمية على حقوقهم وكرامتهم وتلحق ضرراً بصحتهم العقلية والجسمية، و تؤثر على مسارهم ومستقبلهم المهني.

■ المجلس الوطني السويدي للأمن والصحة في العمل « C.S.C.T »

يعرف المجلس الوطني السويدي للأمن والصحة في العمل التحرش المعنوي مستخدماً مصطلح ¹ persécution والتي تعني المعاناة، الاضطهاد والاستفزاز المستمر "التحرش المعنوي حالة من الاضطهاد والمعاناة المستمرة تظهر في أشكال استفزازات وتصرفات ذات طبيعة مكروهة (غير مرغوب فيها) موجهة إلى العمال بطريقة سيئة (جارحة) تستطيع التأثير على مجموعة من العمال أو إقصائهم من جماعة العمل".

■ المنظمة الدولية للعمل « O.I.T »

تعرف المنظمة الدولية للعمل التحرش المعنوي من خلال التحقيقات الميدانية الكبرى التي قامت بها كالتالي: "الشخص الذي يتصرف ويسلك سلوك يهدف إلى تضييق وإهانة الآخر باستعمال وسائل حقدية وقاسية يحاول من خلالها إذلال شخص أو مجموعة من الأشخاص بالاستفزاز والإهانة والتهكم والانتقادات السلبية بشدة وبدون انقطاع".²

3. تعاريف قانونية

يحتوي القانون الدولي في المادة 26 من الميثاق الاجتماعي الأوروبي المنشور في فرنسا رقم 2000 بتاريخ 2000/02/04.

¹ - L. Frank, H. Ulrich, op.cit, p, p, 10, 13.

² - L. Frank, H. Ulrich, op.cit, p 15.

المادة رقم 26 بعنوان حق الكرامة بالعمل والتي تنص على : " تأمين النشاط الجماعي وحق كل العمال في حماية كرامتهم في العمل، بعد ذلك دخلت الأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني في استشارة مع المنظمات العالمية والعمال، من أجل تحريك وتحسين الإعلام للحماية من ظاهرة التحرش المعنوي في مكان العمل لأخذ كل المقاييس من أجل حماية العمال ضد هاته التصرفات والسلوكات الدنيئة والمذمومة ومحاربتها بطريقة مباشرة، هاته السلوكات المذكورة والموجهة ضد الموظفين في مكان العمل أو لها علاقة بالعمل، وضعت كل المقاييس من أجل تجريمها قانونيا".

المادة 26 من الملحق لهذا الميثاق تعتبر التحرش المعنوي شكل من أشكال التفرقة (التمييز) والمساس بمبدأ المساواة في المعالجة المادية للعمل.

ويعرف التحرش المعنوي في المادة الثانية بأنه: "شكل من أشكال التفرقة والتمييز فهو تصرف غير مرغوب فيه يستهدف كرامة الشخص ويخلق جو من اللاحياء ويفكك ظروف العمل".

وفي هذا السياق يعرف التحرش المعنوي في التشريع الفرنسي من خلال قانون التحديث الاجتماعي **Modernisation social** الصادر في 12-01-2000 في النظام العام للموظفين الوارد في قانون العمل¹.

وتنص المادة رقم 6: "أي موظف يتلقى استفزازات متكررة، تمس حقوقه وكرامته وتلحق ضرر بصحته العقلية والجسمية وتؤثر على مستقبله المهني".

حيث عرفته المادة 12-3-222 على أنه: «فعل التحرش بالأخر بواسطة سلوك متكرر يهدف إلى تدهور شروط العمل عن طريق الإضرار به أو بحقوقه أو بكرامته أو بصحته الجسدية أو العقلية أو إلى تعريض مستقبله المهني للخطر».

وقد ورد التعريف في قانون العمل وفي القانون الجنائي الذي حدد عقوبة المتحرش بعام حبسا و1500 أورو غرامة.

من خلال هذا العرض نستنتج أن التحرش المعنوي يستهدف مجموعة من السلوكات مثل تفكيك العلاقات الاجتماعية والشخصية وظروف العمل والتأثير على المستقبل المهني.

¹ - M. DEBEAUT, Le harcèlement morale au travail, Conseil Economique et Social, Paris, 2001, P67.

بعد أن عرضنا مختلف التعريفات حول ظاهرة التحرش المعنوي، نشعر في عرض مميزات الظاهرة وصفاتها ومختلف الأشكال التي تأخذها وتقنياتها، و هنا السؤال الذي سنطرحه هو: ما هو التحرش المعنوي ميدانياً؟

ميدانياً يمثل التحرش المعنوي كل السلوكات والتصرفات التي تأخذ طابع استفزازي ومتكرر تكون موجهة إلى تحطيم الضحية وتعذيبها نفسياً وخلق حالة من الفوضى في التنظيم أو هاته التصرفات لها نتائج حتمية مخيفة أحياناً ومرئية أخرى تستهدف حقوق العامل وكرامته وتحاول الحد من حريته، وتحاول إلحاق الضرر المعنوي والجسدي بصحته والتأثير على مستقبله المهني حيث يتم إرباكه باستمرار وتعكير جو العمل وعزله عن جماعة العمل والتحكم في وسائل الاتصال (الهاتف، الكمبيوتر، الوسائل...) .

إن سلوكات التحرش المعنوي تحمل في طياتها عدم الاعتراف بكيان الضحية أي عدم الاعتراف بإنسانيته كإنسان ثم كفرد عامل له كفاءة تربطه علاقات إنسانية واجتماعية بالأفراد في المنظمة.

إن هذا الشعور ظهر من خلال المقابلات التي أجريناها مع العديد من ضحايا التحرش المعنوي والذين أبدوا لنا عن مرارة وخيبة نتيجة تجاهل رؤسائهم أو عدم الاعتراف بهم، "إننا ضائعون" كما قال أحد العمال سبب تأثيره الشديد من سياسة رئيسه.

ثانياً: دوافع وأشكال التحرش المعنوي

1: الدوافع الفردية للتحرش المعنوي

على المستوى الفردي لا نجد سلوكات التحرش من الأفعال الجلية حيث هي عواطف في أغلب الأحيان غير معترف بها ويأبى العمال التصريح بشعورهم، وتظهر هاته العواطف من خلال تصريحاتهم، فالعامل قد ينتقد وضعية تنظيمية أو المدير أو رئيس مصلحة، لكنه لا يشعر بأن رغبة نفسية هي التي تحرك رغبته بمعنى سلوكه مرده استعدادات نفسية¹.

1- H. LEYMAN, op.cit, P79.

أ. رفض التشويه « Le Refus de l'altérité »

هذا التصرف يقع في حد التمييز (التفرقة)، ضرورة تعديل سلوك الذين هم غير مطابقين لمقاييس أو معايير الجماعة، بعزلهم أو استهداف اندماجهم.

ب. الغيرة، العداوة، المنافسة « La Jalousie, L'envie, La Rivalité »

الرغبة عاطفة طبيعية والتي صعب الاعتراف بها تحت تأثير الحجة، حيث يستهدف نظام التسيير أشخاص دون آخرين وبالتالي يقوم الأشخاص المتنافسون إلى اعتماد سلوكيات خادعة أو معلومات مكذوبة تكون دافع للتحرش في الكثير من الأحيان.

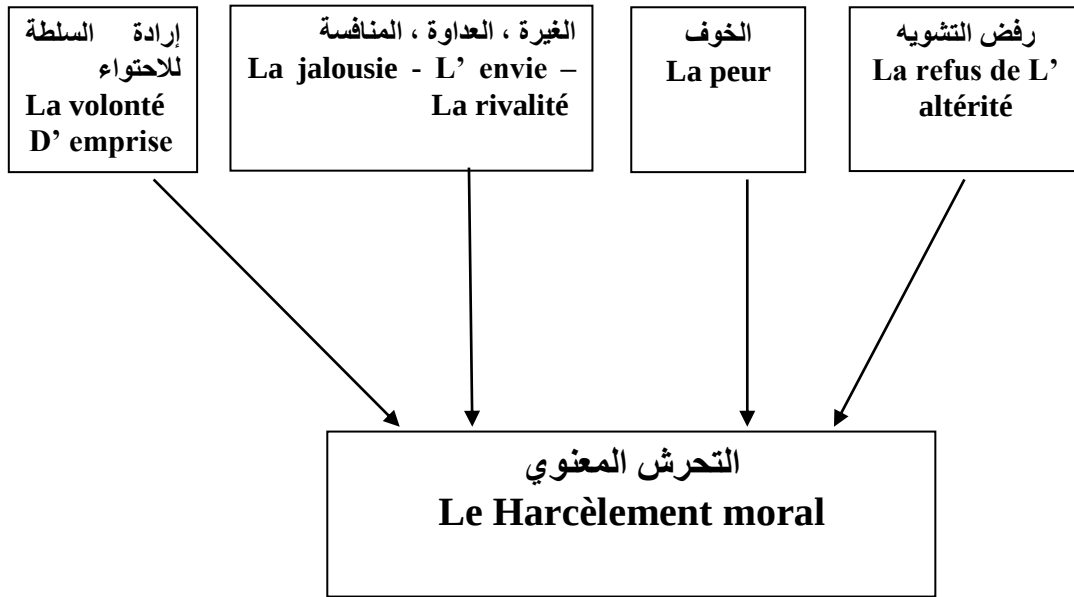
ج. الخوف « La Peur »

يلعب الخوف دور كبير على مستوى الفرد في ظهور التحرش خاصة مع اللامصداقية الحالية للمنظمات، بعض الأشخاص خوفا من فقدان الوظيفة أو فقدان سلطاتهم، يلجؤون إلى ممارسة التحرش كإستراتيجية لإعادة إنتاج نفوذهم أو سلطتهم.

د. إرادة السلطة للاحتواء والتعويض « La Volonté d'Emprise »

إن المحرك الحقيقي للتحرش هو إرادة التأثير التي يقودها الرئيس إلى الاحتواء والسيطرة على الآخر للحصول على النفوذ والسلطة والموقع والدرجة الاجتماعية في المنظمة.

الشكل رقم 7: الدوافع الفردية للتحرش المعنوي



المصدر: من وضع الباحث.

2: أفعال التحرش المعنوي « Les Actes »

قام هانزليمان بدراسة الأفعال والسلوكات الأكثر سلبية، والتي يمكن أن نؤهلها إلى أفعال تحرش معنوي وصنفها إلى خمسة أصناف، هذا من أجل التعرف على وضعية التحرش المعنوي في المنظمة، وكذلك كحجج تساعد الخبير على تحديد نوع التحرش الذي يعاني منه الضحية¹.

-الهجوم مع إمكانية التغيير

- أن يكون محدود في إمكانية التعبير.
- أن يكون متقطع.
- إمكانية التغيير مختصرة في بعض الزملاء.
- يتلقى العتاب والصراخ في مكتبه.
- يتلقى الإنتقاد السلبي في عمله.

1- H. LEYMANN, op.cit, p 80.

- انتقادات سلبية في مجال حياته الخاصة.
- التحرش التلفوني.
- تهديدات كلامية.
- تهديدات كتابية.
- رفض الاتصال من خلال نظرات وحركات غير لائقة.
- رفض الاتصال من خلال نفوذ وبدون كلام خارجي.

-استهداف العلاقات الاجتماعية

- الشخص المستهدف مجهول عند جماعة العمل.
- الشخص المستهدف ليس لديه سلطة.
- يحول إلى مكان بعيد عن الزملاء.
- الزملاء ليس لهم الحق في التكلم مع هذا الشخص.

-استهداف سمعته وكرامته عند الجماعة (صورة الشخص في لدى الجماعة)

- يغتاب وتطلق إشاعات ضده.
- الشخص يعاد إلى الوراء من خلال إهانته وإضعافه.
- الشك بقواه وصحته النفسية والعقلية .
- ربط التناقض بخضوعه لامتحان نفسي.
- الخلوة به والتمتمة في وجهه من أجل إضعافه.
- المساس بآرائه السياسية وتوجهاته الدينية.
- يغتاب في حياته الخاصة.
- الشك في وطنيته.
- الشخص المستهدف هو مرغم على أداء المهام التي ليست من اختصاصه من أجل إفقاده الثقة بنفسه.
- يخضع الشخص المستهدف إلى كلام أو عبارات مهينة ومؤثرة على نفسيته.
- يخضع للملامسات جنسية واقتراحات بممارسة الجنس.

-استهداف والتأثير على حياته المهنية

- غياب مهام الشخص المستهدف وغياب إنتاجيته.
- استهداف كفاءته وشكوك في تأهيله.
- يوجه إليه مهام وأعمال ليست من اختصاصه.
- الشخص يتلقى أعمال دون انقطاع.
- يوجه إليه وظائف و مهام غير نفعية.
- يسرح من المنظمة لأنه لا يشغل أي وظيفة.

-استهداف صحته الجسمية والعقلية

- إجباره على أداء أعمال غير صحية.
- تهديد بالرجوع إلى القوة الجسدية.
- تطبيق امتحانات وضغوط حقيقية التي تهدف إلى إعطاء دروس للشخص المستهدف.
- الخشونة وسوء التعامل الجسدي مع الشخص المستهدف.
- اتهامه بإتلاف أجهزة المؤسسة من أجل تخويفه بالعقوبة.¹

3: أشكال التحرش المعنوي

يأخذ التحرش المعنوي في المؤسسة أشكالاً ثلاثة كل شكل له أسبابه ومميزاته تحرش فردي، تحرش مؤسسي، تحرش عمودي وأفقي.

أ.التحرش الفردي "Le Harcèlement Individuel"

يطبق عن طريق شخصية مريضة أو ضعيفة بطريقة دنيئة وفاسدة وأنانية، يحاول إذلال وتحقير الآخر ويحد من سلطته الشخصية والجماعية حيث يأخذ طابع الإلحاح على الشخصية

1- H. LEYMANN, op.cit, p 82.

المتأخرة، ويصبح التعرف على هذا المشاكل مستحيلا نظرا لمحدوديته، غير أنه يظهر في شكل سلوكيات عدوانية مركبة وعدائية موجهة لإكراه الأشخاص في محيط عملهم¹.

ب. التحرش المؤسسي "Le Harcèlement Institutionnel"

يطبق من خلال إستراتيجية تيسير المستخدمين ويأخذ شكلين من خلال ممارسة تسييرية تهدف إلى خلق حالة من الفوضى و اللاتنظيم و اللااستقرار في قالب اجتماعي يمس مجموعة من الموظفين باستهداف كرامتهم ومحاولة تفكيك تماسكهم واندماجهم بالعمل (التيسير بالخوف، التيسير بالقلق Management par Stress)³

أما الشكل الثاني فيستهدف عزل الموظفين وإقصائهم من جماعة العمل ومحاولة تفكيك تماسكهم من خلال السن، الحالة الصحية ومستوى التأهيل، وتقوم بمراسلتهم عند الضرورة حسب الخدمة أو المهام للمصلحة العامة.

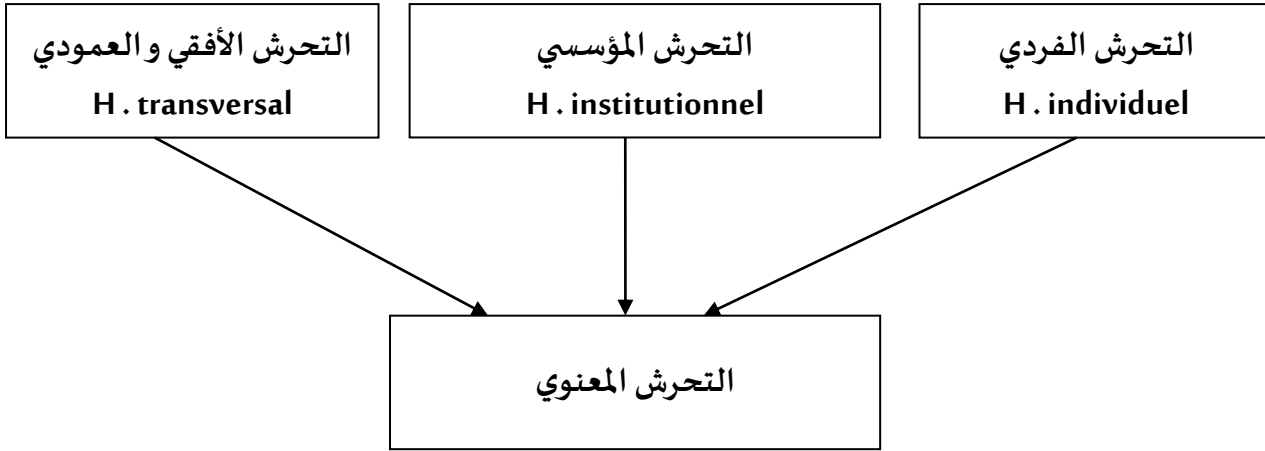
ج. التحرش العمودي والأفقي "Le Harcèlement Vertical et Horizontal"

يطبق التحرش المعنوي في هذا الشكل لتفكيك التنظيم وعلاقات العمل والعلاقات السوسيو مهنية، هذا الشكل يكون بين العاملين بدون تحقيق أو هيكل تنظيمي، يكتسب ديناميكية جماعية تظهر من خلال سلوكيات تستمد من القانون الأساسي للشخص في إطار علاقة العمل.

في هذه الوضعية المتحرش جزئيا يساهم في إطار جماعي مع الشروط الخاصة للعمل (ظروف الأمن وممارسة جيدة للوائح التنظيمية)³

³⁻⁽²⁾ L. Frank, H. Ulrich, op.cit, p, p, 118, 120, 122.

الشكل رقم 8 أشكال التحرش المعنوي.



المصدر: من وضع الباحث

ثالثاً: أهم التحليلات والإسهامات النظرية في تفسير التحرش المعنوي

سنحاول التطرق لأهم الإسهامات النظرية حول التحرش المعنوي بالرغم من أنها قليلة نتيجة حداثة البحث حول الظاهرة، إلا أنها تعتبر مهمة بنسبة كبيرة فهي فتحت المجال لمختلف الباحثين في حقل علم النفس، وعلم الاجتماع، لإنجاز بحوثهم وإعطاء وجهات نظرهم من أجل تفسير وفهم الظاهرة.

1: إسهامات هانز ليمان وفرانس ماري إيريجوين

أثار هانز ليمان إشكالية الاضطهاد في العمل حيث يقول: "كثير هم الأشخاص الضحايا الذين ثاروا ليصرحوا بأن مصطلح Mobbing ساعدهم على الفهم الجيد لوضعيتهم وتحليل ما تعرضوا له"¹.

أعمال ليمان وفريقه كانت لديها صدى معتبر خاصة في البلدان الشمالية الأوروبية بالإضافة إلى أعمال فرانس ماري إيريجوين حيث كانت لهذه البحوث دور كبير في التعريف بالظاهرة وإذاعتها إعلامياً خاصة في فرنسا والسويد وكذلك أعطت دفعة قوية لمؤسسي جمعيات الدفاع عن ضحايا العنف والتحرش المعنوي في العمل.

¹- H. LEYMANN, op.cit, P8.

ماري فرانس في كتابها "le Harcèlement Moral – la Violence Perverse au Quotidien"

هي الأخرى كانت لها مساهمات معتبرة وقدمت في كتابها ملامح التحرش المعنوي كونه شخصي ويطبق بهدف هدم الآخر والإنقاص من شأنه، وكذلك لتفضيل سلطته، ماري فرانس كذلك رافعت في العدالة الفرنسية من أجل تجريم الظاهرة وإعطاء ملامح الشخصية النرجسية (المضطهد)، هذا التحليل بالنسبة للباحثة اعتمدت فيه على شهادات الكثير من الضحايا الذين وجدوا في هذا الكتاب بعض الأشياء من تجربتهم الخاصة، في تحليلها أظهرت أن التحرش المعنوي كظاهرة إجمالية تناولت تحليل العلاقات الاضطهادية Relation Perverse في المؤسسة.

في هذا الكتاب هي لم تقر بأن الظاهرة لديها خصوصيات، لكن عندما تتطور في فضاء مهني تقترح في الغالب تعريفا وترى بأن التحرش المعنوي: "سلوك تعسفي والذي يترجم في شكل سلوكيات أفعال، حركات، كتابات باستطاعتها المساس بالشخصية والكرامة والاندماج النفسي والمادي لشخص ما ووضعه مهنيا في خطر وتفكيك جو العمل"¹.

رفض التشويه والعواطف مثل الغيرة والقلق، كذلك أسباب أساسية للتحرش المعنوي حيث وضعت هذه الأسباب قيد التحليل، وتناولت أيضا الإتصال كونه يلعب دور في هاته العملية من خلال التحكم فيه من طرف المتحرش وعزل الضحية.

و يؤكد ليمان أيضا أن المكانة المركزية التي يحتلها الاتصال في نظام Mobbing، حيث يعمل هذا الأخير على الحد من إمكانية الضحية في التعبير عن رأيه، ويعمل على عزله عن المعلومات، وعن محيط المنظمة، ويوضع في وضعية العدواني، وكذلك يستهدف وسائل اتصال في غالب الأحيان استفسارات الضحية، ولا تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المتحرش، فالعدوانيون يعطون ترجمات خاطئة لكل فعل يقوم به الضحية، وبذلك يختل التوازن بين المتحرش والضحية، لأن المتحرش يشغل في غالب الأحيان وضعية جيدة في الهيكل التنظيمي.

عملية الاتصال بين الضحية ومحيط العمل هي جد سهلة ومتحكم فيها من طرف المتحرش، فاتصالات الضحية يجب أن تمر على مكتب المتحرش (المضطهد)، كما يلجأ إلى رفض مساعدة الضحية والتحريض على ارتكاب أخطاء في العمل، وإيهامه بمعلومات ووعد كاذبة، تغليظه ونشر

¹- M. F. HIRIGOYEN, op.cit, P 7.3.

إشاعات عنه في حالة من الاتصال السيئ، هذه التشويهات في عملية الاتصال والإستراتيجية التي يعتمدها المتحرش قد سبقتها عدة حالات للصلح والتقارب خاصة من طرف الضحية، لكن دون رد فعل إيجابي من الطرف الآخر، وبالتالي يصبح وضع الضحية خارج شبكة الاتصال والعلاقات، حيث يجد نفسه بدون مساعدة ودعم اجتماعية.

علماء الاجتماع الأنغلوساكسونيين يرون في هذا الصدد أنه على الضحايا التغلب على وضعيات القلق¹، وبذلك هم يتبنون مقاربة ليमान والتي ليست بعيدة عن مقاربة إيريجوين في تحليلها حول الظاهرة، فتعريف ليمان لـ Mobbing لم يكن بعيدا عن تعريف نظيرته والتي ترى بأنه يعرف: "تسلسل على فترة جد طويلة ستعمل فيها تصرفات عدوانية معبر عنها من طرف شخص أو عدة أشخاص ضد شخص ثالث (المستهدف)، على امتداد ستة أشهر على الأقل المفهوم يطبق على العلاقات بين المعتدين والضحايا"².

كذلك ليमान في طرحه، العمل يأخذ طابع الشمولية والبعد الجماعي حاضر في أعماله فمصطلح Mobbing يعني الكثرة بالضرورة بالرجوع إلى أصل الكلمة Mobb فهو في الحقيقة يعني اضطهاد جماعي، في كتابه Mobbing وضع ليमान الجماعة بالدرجة الأولى مسؤولة عن التحرش المعنوي، كما تساءل أيضا حول تنظيم العمل والتسيير متجاوزا بذلك الإشكالية المركزة حول علاقات العاملين حيث يقترح تشخيص المورد المهم Mobbing في إقصاء تنظيم العمل الكلاسيكي من تصورات الرؤساء والمنفذين.

2: تحليل خبراء الوكالة الوطنية لظروف العمل "INACT"

تحليل أكثر حداثة قدمه داميان كري من الوكالة الجهوية لظروف العمل في فرنسا، حيث اشتغل في البحث عن أسباب الاضطهاد في العمل، وتوصل بأن مشاكل المنظمة تصعب من اكتشاف أفعال التحرش المعنوي في ضل عشوائية الروابط الاجتماعية، فنمط التسيير المتعدد الطموحات يهيمش هذه الاضطهادات والصراعات، بل أكثر من ذلك تجند الإدارة صراعات داخلية، وهي بذلك تنتج لون من ألوان التحرش وهو التحرش المؤسسي³.

¹ - M. F. HIRIGOYEN, op.cit., P89.

²- M. DEBEAUT, op.cit, P, P, 16, 19.

3: تحليل المجلس الاستشاري لحقوق الإنسان

يعتبر خبراء المجلس الاستشاري لحقوق الإنسان أن التحرش المعنوي في المنظمة يأخذ ثلاثة أشكال:

- التحرش المؤسسي والذي يطبق إستراتيجية تسيير خلق نزاعات عمالية بهدف تفكيك التضامن الذي يميز علاقات العمل.
- التحرش المهني المنظم ويطبق من طرف موظف أو عدة موظفين يتجندون دائماً ويستعملون اللوائح التنظيمية من أجل فصل ضحاياهم من العمل.
- التحرش الفردي ويطبق بهدف مجاني من أجل إحباط الآخرين والتباهي بالسلطة والتي تناولته ماري فرانس وسمته بالتحرش غير المرئي.

حسب خبراء المجلس التحرش المعنوي يقطع الطريق أمام الإقصاء التنظيمي (تميز متعدد الأهداف المذكور من طرف داميان كري)، من أجل تمييز التحرش أحياناً يكون بهدف مغادرة بعض الأشخاص سبب عدم احتياجهم في المؤسسة وكذلك بعض الأشخاص الذين ليس مثيل لهم في بعض الوظائف أو ما يعرف بالإطارات المزدوجة¹.

4. تحليل كريستوف دوجور وفرانسوا أوبولت "C. Déjours et F. Hobault"

كريستوف دوجور أستاذ علم النفس في المركز الوطني للفنون والحرف بباريس، له الكثير من الأعمال حول المعاناة في العمل بالخصوص في فرنسا وتناول فكرة تبديه اللاعدالة الاجتماعية في كتابه "Souffrance en France, la Banalisation de l'Injustice Sociale, Paris, le seuil 1998". وكذلك فرانسوا أوبولت أستاذ التنمية البشرية بجامعة باريس الأولى، لديهما رؤى متقاربة حول إشكالية التحرش المعنوي في العمل، حيث تنطلق مقاربتهم من فكرة المنافسة بين المؤسسات والحرب الاقتصادية القائمة بين القطاعات، وما تفرزه من سلوكات عدوانية وانحرافات سلوكية تأخذ ملامح التحرش المعنوي، ويرى أوبولت أن البعض يوزع على البعض الآخر مهام وأدوار تأخذ طابع تضعيف

¹-M. DEBEAUT, op.cit, P, P, 19, 24.

الجماعات وهدم التضامانات وتفكيك جماعة الانتماء، تحت تأثير منظمات جديدة للعمل، والتي تتطلع إلى النيابة عنهم أو الدفاع عن حقوقهم (وضعية منتخبين أحرار)².

في هذا السياق فكرة الإنتاج تأخذ مكان تبادل علاقة الزبون والممول التي يستوجب عليها أن تحل محل علاقة العمل بالتعاون بين أعضاء الجماعة.

إن إشكالية التحرش المعنوي لا تهمش في هذه الحالة بطريقة إعلامية فقط، بل بطريقة آلية، نتيجة سيطرة العقلية الإنتاجية وغياب علاقات التضامن والعلاقات الإنسانية، خاصة في ظل التغيير العميق لظروف العمل والمؤسسة في ظل النظام الرأسمالي، إن سيطرة العلاقات الإنتاجية في شكلها المبسط (زبون، موظف) تكون مناسبة للمتحرشين للقيام بمناورات لزيادة الضغط المعنوي والعذاب على الموظفين الذين يعانون من إحباطات أصلا جراء ضغوط العمل¹.

هذا النوع من التنظيم للعمل لا يقود بالضرورة إلى التحرش المعنوي، لكن يخلق ظروف عمل تساعد على تطوره بطريقة سهلة، ويتصادف مع نماذج الخطاب حول الحرب الاقتصادية La Guerre Economic.

هذه نظرية القلعة المسيجة "La Théorie de Forteresse Assiégé" تريح أو تموت والتي لا نجدها في قطاعات أخرى مثل القطاع العام، وبالتالي يصبح التنظيم المعتمد في القطاع الخاص وفي ظل المنافسة والتموقع الاقتصادي تبريرا لأشكال العذاب والاضطهاد الجديدة في العمل، تحت قالب الفعالية الاقتصادية وبالتالي قلب المعنويات.

حسب دوجور حالات التحرش المعنوي في طابعها الشخصي نادرة، ويرى بأن ظروف العمل تطور التحرش المعنوي في الأساس، وبالتالي يجب البحث عن تنظيم للعلاقات الاجتماعية في أماكن العمل، وأعطى ثلاثة عناصر كمحددات هي:

- تفكيك التضامن المهني.
- غياب قيم أخلاقية في المنظمة.
- صعوبة الوصول إلى ضغوط خارجية.

¹- M. DEBEAUT, op.cit., P 28.

المبحث الثاني: التحرش المعنوي في التشريعات القانونية

أولاً: التحرش المعنوي في التشريعات الأوروبية

إن الهدف من عرض وضعية التحرش المعنوي قانونيا في الدول الأوروبية للتعرف على مراحل تجريم الظاهرة والنقائص التي تحويها المواد القانونية كلمحة من أجل التعرض للظاهرة في التشريع الجزائري ومناقشة إشكالية وضع إطار قانوني للتحرش المعنوي في قانون العمل الجزائري.

1. بلجيكا

المادة العاشرة من القانون الملكي الصادر في 13 ماي 1999 الموجه إلى الموظفين البلجكيين: "الموظف يجب أن يعامل بكرامة ولطف من طرف الأشخاص الذين هم أعلى رتبة منه" القانون يجبرهم على الامتناع عن أي فعل كلامي أو غير كلامي تهجي على كرامة الآخرين.

في بلجيكا عرفت الفقرة الثانية من المادة الثانية من قانون الحماية ضد العنف و التحرش المعنوي والجنسي في العمل في أوت 2002 التحرش المعنوي على أنه «التصرفات الاستغلالية والمتكررة أيا كان مصدرها سواء داخل المؤسسة أو الشركة أو خارجها والتي تظهر على شكل سلوك أو كلام أو تهريب أو أفعال أو إيماءات أو كتابات تهدف إلى الإضرار بشخصية وكرامة العامل أو الموظف أو سلامته المادية والمعنوية أو بشخص آخر يخضع أحكام هذا القانون أثناء مزاولته العمل، أو تلك الأفعال التي تسعى إلى تعريض عملهم للخطر أو إلى خلق بيئة مخيفة أو خلق حالة من الكراهية أو الاحتقار أو الإهانة»¹.

إن النص المطبق في بلجيكا من القانون الجنائي لتجريم التحرش، عموما الحماية ضد التحرش المعنوي هي غير كافية، كما نسجل غياب مسؤولية رب العمل، وتتيح لرب العمل أن يكون فاعلا للتحرش المعنوي، وهذه النقطة تعتبر نقطة الضعف بالنسبة لهذا القانون، في حين نجد إجبارية الحماية من طرف رب العمل لكرامة العمل نقطة ايجابية في هذا القانون.

¹ -L. Frank, H. Ulrich, op.cit, p, 19, 20.

2. الدانمارك

في الدانمارك الفقرة السابعة من "Bekendtgørelse Om Arbydets Udforlse" (دعوة نسبة إلى تنفيذ العمل) مؤسسة على: "Loi sur l'Environnement de Travail"، "Low Om Arbejdsmiljø"، كان يجب أن ينفذ بطريقة لا تضر فيها الصحة العقلية للعمال معتبرين في ذلك الطابع الفردي أو الجماعي. الفقرة الرابعة من هذه الدعوة، النسبية إلى تنفيذ العمل تفرض على المستخدم نظام عام، العمل نفسه وتأثيراته على المحيط العملي يجب أن يكون منتظمين بطريقة لا تعرض أو تؤثر على صحة العمال، عدم احترام لهذه الأحكام تعرض صاحبها إلى غرامة أو سنتين سجنًا، حيث في الفقرة الرابعة و الثلاثين تابعها إلى الدعوة بتنفيذ العمل والفقرة الرابعة والثمانين كذلك أكدت على قانون محيط العمل².

3. ألمانيا

بموجب الفقرة الخامسة والسبعين من "Betriebsverfassungsgesetz"،

"Loi Régissant Certains Aspects Organisationnels Internes des Entreprises" (القانون الذي يحكم بعض الجوانب التنظيمية في المؤسسة)، المستخدم وعند الاقتضاء والجمعية الإدارية يجب أن يتابعوا ويراقبوا العلاج الأفضل للعمال، الفقرة الرابعة و الثمانين من هذا القانون توافق حق إيداع شكوى لدى المسؤول المعين من طرف المؤسسة إلى كل عامل يرى بأنه معاملة بظلم سواء من طرف المستخدم رب العمل أو من زملائه، هذه الفقرة توضح مع ذلك بأن تطبيق هذا الحق لا يستطيع أن يعطي أي مكروه بالنسبة للشخص المشتكي ومع ذلك الأشخاص الذين يشغلون منصب المديرية في المؤسسة كعمال أو المعنى الحقيقي Betriebsverfassungsgesetz الحماية لهذه الأحكام لا تطبق عليهم.

الفقرة الثالثة من "Arbeitsschutzgesetz"، "la Loi sur la Protection des Conditions de Travail"، هذا القانون يجبر المستخدم على أخذ المقاييس الضرورية ضمان أمن وصحة عماله في هذا المنظور، الفقرة الرابعة تذكر مقاييس مثالية نسبة إلى المنظمة العمالية، العلاقات الاجتماعية، أو إلى مختلف الشروط العمل، في حالة ما إذا لم يحترم المستخدم هذه التعليمات، العامل له الحق بإيداع شكوى، وفي غياب الفعل اللازم من طرف المستخدم يرأس السلطات الكفاءة (الفقرة السابعة عشر).

هنا كذلك تطبيق هذا الحق لا يعطي مكان لأي مكروه لدى الشخص المدعي القانون على حساب العمال، لا يطبق إلا في حالة التحرش الجنسي، أخيرا توجد اتفاقيات على مستوى المؤسسات التي تعطي بطريقة واضحة التحرش المعنوي، على سبيل المثال خرج مع عماله باتفاق موضوع على سلوك جماعي في العمل، هذا الاتفاق يمنع كل عامل تطبيق كل شكل من أشكال التحرش الجنسي أو التحرش المعنوي بالعمل، يوافق العمال كذلك القانون ويودع شكوى ويفرض على المؤسسة أن تتحرك كرد فعل بمقاييس لازمة¹.

4. فرنسا

في فرنسا قانون العمل يوضح في قراره 230-2 بأن المستعمل هو ملزم بأخذ كل المقاييس الضرورية لضمان أمن العمال وحماية صحتهم، قرارات كثيرة من العدالة تأسست على هذا القرار وعلى القرار العام 120-2.

يبين الوقت حادثة تشريعية تهدف إلى تدعيم حماية العمال من التحرش المعنوي بالعمل بنظام حماية، و وضعت عقوبات أخذت على هذا المنوال، هذا يجب أن تتحقق بمساعدة عدد من المراسيم الخاصة والتي أدمجت في نفس المرة في القانون الجنائي وقانون العمل تغيير ملاحظ مصادق عليه.

لشروط العمل من طرف المستخدم رب العمل يصبح معاقب، أكثر من ذلك المستخدم شخصا يستطيع أن يصبح ملزم بمسؤوليته على كل حالة تحرش معنوي الدائر في مؤسسته، ممثلو العمال يستغلون حق الإنذار كي يستطيع تسمية المستخدم بحالات التحرش المعنوي بالمؤسسة، كل عملية فصل التي تنتج عن تحرش معنوي يمكن أن تلغى، وفي حالة أن العامل ليس في معيار أخذ عمله مرة أخرى يعوض ماليا.

زيادة على ذلك، دائما حسب هذا الاقتراح للقانون، العامل الذي يشهد بوجود حالة تحرش معنوي في العمل، أو الذي سيقوم بإعلام لا يفصل ولا يهان وتحفظ حقوقه.

1- L. Frank, H. Ulrich, op.cit, P21.+

موضوع القانون يوضح أن ممارس التحرش سواء بحكم عليه بالسجن حتى عامين أو بغرامة مالية تتعدى التي لا تتعدى 76.000 أورو، من قبل يوجد بعض إمكانيات العقاب على أساس القواعد الموجودة في القانون الجنائي¹.

5. سويسرا:

قانون العقوبات المعدل في عام 2010 في المادة 222-33-2 عرف التحرش المعنوي على أنه ((فعل التحرش بالآخر بواسطة سلوك متكرر يهدف إلى تدهور شروط العمل أو الإضرار بحقوق الوظيفة أو كرامة الموظف أو تعريض صحته النفسية أو العضوية أو الذهنية إلى الخطر أو تعريض مستقبله الوظيفي إلى الخطر)) و يلاحظ أن هذا التعريف يطابق التعريف الوارد في القانون الفرنسي الذي لم يورد بدوره تعريفا محدداً التحرش المعنوي في ميدان الوظيفة و إنما أورد تعريفاً عاماً للتحرش في ميدان الوظيفة والذي عن طريقه نستطيع أن نستخرج العناصر المكونة للتحرش المعنوي في ميدان العمل، حيث عرفته المادة 12-3-222 على أنه: « فعل التحرش بالآخر بواسطة سلوك متكرر يهدف إلى تدهور شروط العمل عن طريق الإضرار به أو بحقوقه أو بكرامته أو بصحته الجسدية أو العقلية أو إلى تعريض مستقبله المهني للخطر».... فمن الملاحظ هنا هو أن هذا النص جاء عاماً بحيث يمكن أن يشمل على عناصر التحرش المعنوي وهي (التكرار، والإضرار، وحماية الكرامة... الخ².

و من الجدير ذكره هو أن الأستاذة السويسرية ماري دفود بلادران Marie Deveaud -«- Plédran تذهب إلى أن عدم التحديد يؤدي قبل كل شيء إلى عدم وضع مفهوم التحرش المعنوي في إطار ضيق مما يعيق إثباته بحجة أن عناصره غير منصوص عليها في متن القانون ولكن نعتقد في أن عدم التحديد يؤدي من جهة أخرى إلى اللجوء إلى الفقه للقيام بمهامه في تحديد تعريف التحرش المعنوي و لذلك كان الأفضل على المشرع الفرنسي أن يبادر بنفسه إلى وضع تعريف محدد للتحرش المعنوي تأكيداً لمبدأ الشرعية الذي يعد أساس القانون العقابي.

¹ -L. Frank, H. Ulrich, op.cit., P22.

² - علاء عبد الرحمن جبر السهلاوي، جريدة التحرش المعنوي في ميدان الوظيفة، مجلة العلوم القانونية، العدد 31، 2016، بغداد، ص 179-292.

6. إيطاليا

لحد الساعة يوجد اقتراحين موضوعين الذي سيكون لديهم تأثير للتحسين من أجل الحماية ضد التحرش المعنوي في العمل "La Disposizioni e tutela dei lavoratori della violenza e della persecuzioni psicologica".

"Projet de la Loi sur la Protection des Travailleurs Contre la Violence et le Harcèlement psychologique"

ينص القرار أو المادة الأولى: "هدف القانون العلم لحماية العمال ضد أفعال العنف والتحرش النفسي المرتكب من المستخدم نفسه (رب العمل) أو زملاء على مستوى السلم الوظيفي من الأعلى أو المساوي (نفس المستوى)".

القرار الثاني: "يوافق الضحية في الحق لطلب التوقف من كل فعل الذي يحتوي عنف أو تحرش نفسي".

حسب القرار الثالث من الموضوع القانوني: "إجبارية عامة لتبني كل المقاييس الضرورية لمنع العنف والتحرش المعنوي ستفرض على المستخدمين وكذلك رؤساء النقابة هؤلاء الأشخاص يصبحون مجبرين على نشر المعلومات التي تبين للعمال كيف يتصرفون بينهم، وإلى هؤلاء العمال سيوصلون هذه المعلومات.

في حالة إخبار بحالة عنف أو تحرش معنوي في العمل، المستخدم يصبح ملزماً بتفتيش الأفعال في حالة الاقتضاء وأخذ المقاييس اللازمة لوضع حد لها".

القرار الخامس: "يوافق على متابعات قضائية ليس فقط للعمال المتحرش بهم ولكن كذلك رؤساء النقابة زيادة، على ذلك العدالة لديهم السلطة لمتابعة مرتكب التحرش بتعريض كل الأضرار النفسية التي لحقت به".

في النهاية القرار السادس: "يسمح للعدالة بأخذ القرار في حالة تحرش معنوي للتوافق والإعلان بحكمهم على مكان العمل بطريقة تسمح لكل العمال بأخذ معلومة".

إذن موضوع القانون على حماية الأشخاص ضد العنف المعنوي و التحرش المعنوي في إيطاليا، يطلق على العمال وعلى كل شخص لخطورة الأفعال التي يتعرض لها الضحية، حيث حددت العقوبة من عام حبس إلى خمسة أعوام، وخلع من المتهم عدم الأهلية من الوظيفة العمومية، أو بغرامة مالية تتراوح ما بين 500 و 200 مليون ليرة أي ما يعادل 2.500 – 100.000 أورو.

ثانيا. أركان جريمة التحرش المعنوي:

من خلال مقارنة وضعيت التحرش المعنوي في مختلف التشريعات الأوروبية تعرفنا على النصوص العقابية حول الجريمة و التي أخذت مسارات مختلفة في تجريمها ووضع العقوبات لها نحاول التعرف لأركان جريمة التحرش والتي من خلالها يمكن تجريمها، بحيث الكثير من النصوص حاولت التجريم أو تسليط العقوبات من وجهات نظر متعددة لذلك إثبات أركان التحرش المعنوي كأى جريمة يمكننا من تسهيل عملية التجريم وفي ميدان العمل يصبح توفر هاته الأركان دليلا لوقوع جريمة التحرش المعنوي.

1. الركن المادي لجريمة التحرش المعنوي:

نقصد بالركن المادي للجريمة الفعل المادي للجريمة والذي يكون مجرم زمن ارتكاب الجريمة أي أن هذا السلوك يكون مجرما يعاقب عليه القانون وقت ارتكابه بنص نافذ في القانون¹ فلا يمكن اعتبار الفعل ماديا في عمل مخالف للقانون سابقا جرى إجازته أو إلغاء العقوبة المقررة على ارتكابه بقانون لاحق وجريمة التحرش المعنوي لا تخرج عن هذا السياق حيث نصت القوانين على عناصر أساسية مكونة للركن المادي لفعل التحرش المعنوي وهي:

أ. عنصر التكرار:

يشكل عنصر التكرار عنصرا أساسيا في فعل التحرش للتفريق بينه وبين مختلف الأفعال الأخرى التي قد تبدو فردانية أو استثنائية أو وليدة الصدفة أو طبيعية ناتجة عن تفاعلات سلوكية أخرى مرتبطة بالصراع مثلا أو لها علاقة بالسلطة التنافسية بين الرئيس و المرؤوس أو لها علاقة بالرقابة الإدارية من طرف الرئيس اتجاه المرؤوس، ولذلك تكرر فعل التحرش المعنوي يخرج عن

¹ - علاء عبد الرحمن جبر السهلاوي، المرجع السابق.

طبيعته و يجعله عملا عدائيا و تهجميا يستهدف الضحية و لم تعدد النصوص القانونية كما أوردنا عدد التكرار الذي يمكن من خلاله إثبات فعل التحرش وهنا يمكننا الرجوع إلى فحوى الأفعال التي تتكرر و طبيعتها فبالرجوع إلى الأفعال التي ذكرناها نستطيع استقراء وضعية التحرش المعنوي بدون تحديد لمرات تكرار الأفعال, بحيث يمكننا تصنيفها في خانة الأفعال العدائية و التهجمية باتجاه الضحية سواء استهدفت ظروف العمل أو الشخصية أو المسار المهني للضحية غير أننا نؤكد على عنصر التكرار بشكل عام وهو ما أكدته بعض المحاكم في معالجتها بعض قضايا التحرش المعنوي في فرنسا

ب. عنصر الزمن:

يعتبر العامل الزمني مهما جدا لتكوين فعل التحرش المعنوي في العمل بحيث أشارت بعض القوانين إلى العامل الزمني استنادا لبعض الدراسات حول التحرش والتي حددت مدة ستة أشهر, غير أن محكمة النقض في فرنسا في 2010 ومن خلال معالجتها قضايا التحرش أكدت أنه لا يوجد أي شرط للمدة الزمنية لفعل التحرش وفي هذا الإطار نستحضر آراء خبراء التحرش المعنوي مثل هانز ليمان و فرانس ماري ايريجوين و غيرهم و الذين أكدوا على طول المدة من ثلاث إلى ستة أشهر و هي كافية لإثبات فعل ووضعية التحرش المعنوي.

ج. صفة الجاني والمجني عليه:

اتفقت النصوص التي عالجت التحرش على أن يكون المتحرش أو المتحرش به موظفا أو مكلفا بخدمة عامة لكنها لم تحدد صفة معينة لهم حيث يمكن أن يصدر التحرش من رئيس ضد مرفؤوس أو من موظف زميل للمجني عليه أو من أي شخص يمكن أن يسبب ضررا للمجني عليه وفق ما هو منصوص عليه في القوانين المذكورة ولذلك فالسلطة التشريعية والقضائية التي حاولت تجريم التحرش المعنوي تركت جانب من المرونة في النصوص في صفة الجاني و المدة الزمنية لتيسير إثبات الجريمة ولتوسيع دائرة التجريم بما يحقق فاعلية ملموسة في معالجة الظاهرة¹ وهذا ما ذهبت إليه محكمة النقض الفرنسية في حكم صادر بتاريخ في 06.09.2011 المتعلق بشكوى موظف ضد مديره

¹ - علاء عبد الرحمن جبر السهلاوي، المرجع السابق.

في العمل و ذهبت المحكمة إلى توسيع التعريف المرتكب للتحرش المعنوي يجب أن يخضع للمعنى الواسع حيث يمكن أن يكون رئيس أو مرسوم أو زميل أو موظف .

وفي هذا الإطار المشرعون الجنائيون في كل من فرنسا و سويسرا و بلجيكا وضعوا عقوبات متقاربة نوعا ما حيث نصت المادة 442 من قانون العقوبات البلجيكي على الحبس منت 15 يوم إلى سنتين وغرامة من 50 إلى 3000 يورو و كذلك في فرنسا العقوبة مشابهة إلى حد كبير .

د. الضرر:

إرادة الضرر لا ترقى أن تكون سببا مباشرا للاعتراف بالتحرش المعنوي وإنما يمكن إثباتها عن طريق الأفعال التي يقوم بها الجاني و التي تتصف بالتكرار في فترة زمنية محدودة ومن شأنها الأضرار بظروف العمل أو تعريض المستقبل المهني للخطر أو تهديد حقوق العامل وعلى رأسها الكرامة، وهذا ما أكدته معالجة مجموعة من المحاكم الفرنسية في معالجاتها لقضايا التحرش المعنوي.

2. الركن المعنوي لجريمة التحرش المعنوي:

الركن المعنوي ضروري للإرادة الأثمة التي وجهت سلوك الجاني المخالف للقانون ولقيام المسؤولية الجنائية لمن يصدر عنه فعل من الأفعال التي يعاقب عليها قانون العقوبات فالإرادة الأثمة هي حلقة الوصل بين الجريمة كواقعة مادية لها كيان خارجي وبين الإنسان الذي صدرت عنه والذي يعتبره القانون وبالتالي مسؤولا ويمكن وصفه أنه مجرم، وأن جريمة التحرش المعنوي في العمل تمثل جريمة عمدية يتشكل الركن المعنوي فيها من القصد الجنائي هذا القصد الجنائي هو قصد عام يتكون من العلم والإرادة والوعي بالفعل الجاني وسلوكه الإجرامي مع علمه بأن ما يقوم به هو مخالف لأهداف المنظمة واللوائح التي تنظمها والتي تحتم خلق ظروف ايجابية مناسبة في العمل لزيادة الأداء، وإرادته في إحداث الضرر النفسي بحق المجني عليه، فإذا كان فعل الرئيس ناتجا عن تقصير في المهام من طرف المرسوم أو عدم كفاءة في التعامل مع المرسومين بما ينسجم وأجواء العمل دون أن يقصد ضررا ضد المرسومين فلا يمكن تحقق الجريمة.

ثالثا: إشكالية تجريم التحرش المعنوي في تشريع العمل الجزائري؟

رأينا سابقا أن التشريعات الأوروبية وانطلاقا من دراسات التي أجريت حول الظاهرة توصلت إلى وضع إطار قانوني، وهنا نتساءل هل هناك نصوص قانونية عالجت ظاهرة التحرش المعنوي في التشريعات الخاصة بالعمل في القانون الجزائري؟.

لم يتطرق أي نص قانوني في التشريع الجزائري بخلاف قوانين وتنظيمات بلدان أخرى نصت عليه صراحة وجرمته في نصوص عقابية رغم انتشاره الواسع في الإدارة العمومية خاصة، ورغم التقرير العام للجنة الوطنية لإصلاح أجهزة الدولة قد تطرقت إليه، إلا أن هاته الممارسة تبقى بقوة في التنظيمات الإدارية فكثير من المسؤولين يستعملون السلطة التي فوضتها لهم الدولة لخدمة الصالح العام ينحرفون بها للإساءة لكرامة المرؤوسين مستعملين أساليب وطرق تعسفية لدفع المرؤوسين للخطأ أو الإخضاع المذل.

إن الضغط النفسي الذي ينجر عن التحرش المعنوي المتكرر قد يؤدي إلى نتائج غير محدودة على الضحية، وعلى المسؤول في آن واحد، فالعامل اليومي يتأثر بحدة هذا الضغط الذي يظهر من خلال أداء الخدمة المقدمة من طرف الضحية، بحيث تتأثر إنتاجية الموظف وعلى مدى اندماجه، فأجواء العمل تنتج حالة من الكراهية والتوتر في العمل، بالإضافة إلى ذلك تتعرض الضحية للمساءلة والعقوبة وبذلك يصل المتحرش لهدفه ويطبق العقوبة على الضحية والذي بدوره يبدي ردة فعل متهورة و عنيفة ناهيك عن الهروب ضمان من المواجهة سبب الأمراض العضوية التي تصيبهم نتيجة الضغط المتزايد وتظهر ذلك من خلال العطل المرضية المتكررة لضحايا التحرش التي أنهكت خزينة الدولة عن طريق صندوق الضمان الاجتماعي، بالإضافة إلى تدني الدافعية اتجاه العمل وتدني اللياقة المهنية بابتعاد الموظف كثيرا عن منصبه بحيث يصبح جاهلا لمستجدات العمل.

بالرجوع إلى قانون العمل الجزائري الساري المفعول قانون 90-11 في الفصل الثاني المتعلق بالآثار المترتبة عن عقد العمل وفي إطار الحق في الكرامة ورد نص قانوني بعنوان "الحماية المهنية"

"يترتب على قيام علاقة العمل حماية مهنية للعامل بالمؤسسة حيث يتمتع العامل كما هو الشأن في الوظيفة العامة في الأمن والترفيه والتكوين المهني فالعامل يقوم بمهامه بعيدا عنا يخل بأمنه من كل أشكال المهانة والتهديد والضغط مع ضمان التعويض عن ما لحق به من أضرار مادية ومعنوية.

إن القيام بعملية نقدية لهذا النص القانوني والذي ورد بهدف الحماية والحق في الكرامة يتناول الآثار المترتبة عن علاقة العمل باعتباره يقر حق الأمن والحماية من كل أشكال الإهانة والتهديد والضغط لكنه لم يبرز أشكال الإهانة والتهديد والضغط ولم يحدد حجم الضرر الذي قد ينجم عنها.

وبالرجوع لمفهوم التحرش المعنوي قانونا نجد بعد هذا النص عن مفهوم التحرش المعنوي بحيث لم يورد أشكال الإهانة والضغط والتهديدات، كما لم يبرز صفة التكرار والزمن في هاته الضغوط وبفهم من هذا النص على أن هاته التصرفات قد تكون معزولة وغير متكررة فهي لا تعبر بالضرورة عن فعل التحرش المعنوي هذا إلى جانب عدم ذكر العقوبة التي تلحق بالجاني أو التعويض الذي يحصل عليه المجني عليه نتيجة الأضرار المعنوية والمادية، كما أن الجمع بين الضرر المادي والمعنوي يجعلنا نجزم أن المشرع الجزائري لم يستوعب بعد جريمة التحرش المعنوي بحيث هذا النص القانوني لم يشير إلى فعل التحرش صراحة أو على طبيعة الأفعال مثل استهداف الكرامة والمسار المهني والعلاقات والظروف العمل بالإضافة إلى عدم تفرقة من الضرر المادي والضرر المعنوي باعتبار الضرر المعنوي أهم ما يميز جريمة التحرش المعنوي.

ولذلك المشرع لم يضع حماية قانونية كافية لبيئة العمل كما لم يضع إطارا قانونيا لعلاقة الرئيس والمرؤوسين، وهذا يدل على أن جريمة التحرش المعنوي لم يعيها المشرع الجزائري مقارنة بالمشرع الأوروبي، من خلال حصرها في سلوكيات وتصرفات مسيئة في شكل إهانة أو ضغوط تأخذ الطابع الإستثنائي في معظم الأحيان.

المبحث الثالث. سيكولوجية العمل لفهم التحرش المعنوي:

من خلال التشريعات والقوانين تنظم عقود العمل حيث يظهر العمل في صورة عقد بين المنظمة والموظف فهو يتضمن تقديم الجهود والمهارات والقدرات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وفي المقابل المنظمة تكافؤ الموظف ماديا ومعنويا وهو ما يحتاجه الفرد.

نميز أن لعقود العمل جوانب مهمة لم تكتب فهي تتأسس على فهم وإدراك الموظفين للقوانين والمعاملات والنظم فهي بذلك تشكل عقدا نفسيا بين الموظف والمنظمة.

أولاً. العقد النفسي في العمل مفهومه ومصادره:

نوقش العقد النفسي في الستينات من القرن الماضي من طرف علماء التنظيم غير أنه لم يخص الأهمية اللازمة إلا أنه من خلال إدراك القائمين على التنظيمات أن علاقات العمل متغيرة وأن الإخلال بهذا الجانب يؤثر على علاقات العمل وعلى استقرار المنظمة.

إن أول من استخدم مصطلح العقد النفسي هو (Argyris, 1960) حيث وضع الأسس النظرية لمفهوم العقد النفسي حيث يعتقد أنه إتقان مفهوم ضمناً بين الفرد والمنظمة فيما يتوقع كل من الآخر¹، كما نجد (Levinson et al, 1962) يصف العقد النفسي أنه منتج للتوقعات المتبادلة التي يكون فيها أطراف العلاقة أنفسهم غير مدركين بصورة واضحة من يدير علاقة كل منهم للآخر، فهي ضمنية إلى حد كبير وشفهية، حيث تنسيق العلاقة بين الشخصية والمنظمة، ويرى Schein 1980 أن العقد النفسي يطبق على مجموعة غير مكتوبة من التوقعات وتعمل في جميع الأوقات بين الموظفين ومختلف الرؤساء في المنظمة.

يفهم العقد النفسي من خلال العلاقة التبادلية والتي تكون بين الفرد والمنظمة فهي تقوم على أن العلاقات الإنسانية ضرورية للبقاء، فالأفراد يشاركون في التفاعل لتلبية حاجياتهم وينتظرون معاملة بالمثل على شكل مكافآت والالتزام الموجود دليل وجود الروابط النفسية فهو مجموعة من المعتقدات الشخصية من الالتزامات المتبادلة بين الفرد والمنظمة وتأخذ مع الوقت طابع تعاقدية حيث يعتقد الموظف أنه ملتزم نحو المنظمة مقابل التحفيز والمكافآت من طرف المنظمة، إنه مجموعة من المعتقدات التي تستند على الإدراك الحسي الذي يتكون في أذهان الأفراد حول التزاماتهم نحو المنظمة والتزام المنظمة نحوهم.²

حسب الكثيرين من الباحثين فإن تكوين العقد النفسي يبدأ ما قبل انضمام الفرد إلى المنظمة حيث يبحث مسبقاً عن معلومات حول المنظمة مستعملاً بعض المقاييس لتقييم المعلومات وذلك لتحديد امتيازات المنظمة وبالتالي تكون هذه المرحلة بداية تشكل العقد النفسي، وبعد الانضمام

¹ - مبال محمود عامر، نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، الدار الجزائرية، ط 01، 2015، ص 44.

² - Rick Tallmar, 2001, Need ful Emplouer, Expectant and the development and impact of psychol ogical contractsin New Employer, p08.

للمنظمة يتفاوض الأفراد حول احتياجاتهم ورغباتهم وماذا سيقدمون للمنظمة مع البحث عن طبيعة المقابل من المنظمة.

نميز أن العقد النفسي يتغير مع مرور الوقت بتغير الاحتياجات فغالبا يكون العقد النفسي مبدئيا في البدايات فالمنتسبون الجدد للمنظمة يحملون نظرة إيجابية للمنظمة والعمل، وبعد زمن معتبر فإن الاعتقادات تتغير وتتجه نحو المثلث للواقع¹، وتشكل العلاقة بين الرئيس المباشر في العمل وشفافية المنظمة وكذا ظروف العمل محددات مهمة في طبيعة العقد النفسي وتطوره.

ويمكننا في هذا الإطار أن نميز بين مفهوم العقد النفسي ومفاهيم العقود الأخرى فنجد أن العقد النفسي والعقد المعياري يختلفان من حيث أن العقد المعياري يوجد عندما يتشارك جميع أعضاء الوحدة الاجتماعية في مجموعة من العقود النفسية المشتركة ويعتقدون في التشارك في مجموعة من الالتزامات التي تكون فكرا واحدا داخل الجماعة كما يعتقدون أنهم يستحقونه، وكما هم مدينون به للمنظمة وهنا الفرق حيث يفهم العقد النفسي على أنه ظاهرة على المستوى الفردي، كما نجد كذلك الفرق بين العقد النفسي والقانوني واضحا كون الأخير مكتوبا ومفروضا وواضحا وصريحا بينما العقد النفسي ضمني قد يغطي الجوانب الخفية في العقد القانوني وهذا يحولنا إلى نمط ثالث من العقود وهي العقود الضمنية والتي تفهم على أنها تظهر على مستوى من الترابط والاتفاق بين أطراف هذا العقد.

ثانيا. العقد النفسي في المنظمات الحديثة:

إن التغيرات الحاصلة في مجال التنظيمات على مختلف المستويات أثرت على مفهوم العقد النفسي حيث أخذ مفهوما مغايرا فعلى مستوى علاقة العمل تغيرت كثيرا ففي السابق كانت تقوم على أساس الولاء والتنظيم من قبل الفرد مقابل الأمن المهني، أما اليوم فالمنظمات بحاجة إلى أفراد يتمتعون بالمرونة والقادرين على تكوين وتجديد أنفسهم بحيث توقع الأفراد مقابل مشاركتهم في المنظمة في الاستقرار المهني فهذا المفهوم تغير باعتبار تطورات مفاهيم الإشراف على الموارد البشرية فالعقد النفسي الجديد يفهم على مستوى الفرد الذي يتعلم باستمرار وزيادة في المهام والمشاركة

¹ - Cyril van de ven (2007), Recruiting and Rention of Military perssonnel Final report of research Task groupe HFM-107 ?P172.

المستمرة في مختلف الأنشطة في المنظمة مع مستوى عال من الوعي الذاتي والاحترافية والمسؤولية الشخصية خاصة في ظل التغيرات المستمرة و المتسارعة سواء داخل المنظمة أو خارجها.

يتفق جملة من الباحثين على أن محتوى العقد النفسي يشمل الجوانب التنظيمية والوظيفية وفيما يخص بيئة العمل حيث يحاول الموظف بصفة دائمة التكيف مع هاته المتغيرات حيث يقدم الأجر العالي والترقية والمكافآت المالية والتدريب المستمر والتطور داخل المنظمة، كما يسعى إلى التحدي في مختلف جوانب الإشراف الجيد والتقدير والتغذية العكسية بالإضافة إلى احترام المنظمة وفهمها للوضع الشخصي للموظف وحسن التعاون المتبادل مع الزملاء ومناخ العمل الجيد والاتصال المفتوح والفعال.¹

ومن بين أهم الخصائص التي تمتاز بها العقود النفسية والتي ذكرناها سلفاً أنها شخصية نظراً لأنها تعبر عن فهم مفرد للشخص أو ترجمته للموافقة على الالتزامات التي يتضمنها العقد فالأفراد يقومون بتصنيف المعلومات بطرق منفردة لأنفسهم وقد تزيد أو تقلل العوامل المختلفة داخل عقول الأشخاص من ظهور معلومات معينة عندهم لديهم وبالتالي فكل فرد يحمل عقداً نفسياً مختلفاً إلى حد ما عن الآخرين على الرغم من أن ظروف الاستخدام والتعبير لمجموعة من الأفراد قد تكون متشابهة ومتماثلة فضلاً على أن كل طرف يعتقد أن ترجمته هي الصحيحة والسليمة حتى ولو كانت بنود هذا العقد مختلفة تماماً عن المنظمة.

كما تمتاز العقود النفسية على أنها توقعات ووعود فهي تتكون من وعود يقدمها طرف واحد مقابل وعد أو مجموعة وعود يقدمها له الطرف الآخر وهي بمثابة الإدراكات الحسية للأفراد لمجموعة من الوعود المتبادلة بين أنفسهم والأطراف الأخرى والتي تنشأ من ترجمة الفرد للاتفاقيات المكتوبة والشفهية ومن سلوكياتهم مع الطرف الآخر، فهي في النهاية بمثابة توقعات أو وعود يلتزم بها كل طرف أو عقود مرتبطة بالمفاهيم حيث يتم تصميم هذه الوعود من خلال الوعود التي تؤدي إلى قبول البنود ودفع التعويض لكل طرف من أطراف العقد.

R.tallman و يشير العقود النفسية كاتجاهات ويقدم النموذج ثلاثي الأبعاد للاتجاهات والذي يفترض أن الاتجاهات لها مكونات سلوكية وعاطفية وإدراكية ، وفي هذا النموذج تم تعريف الاتجاه

¹ - مياي محمود عامر، المرجع السابق، ط01، 2015، ص44.

بأنه استجابة لحافز سابق ويشمل العنصر الإدراكي المعتقدات وهياكل المعرفة والاستجابات الحسية والإدراكية والأفكار المتعلقة بالحافز ويشير العنصر العاطفي إلى الإستجابات العاطفية التي تتشكل من واقع المعتقدات والأفكار والخبرات والاهتمامات والتعبيرات المتعلقة بالتحفيز في حين يمثل السلوك الفعال التي يؤديها الفرد للوصول إلى الهدف.¹

ويمكننا حصر وظائف العقد النفسي بأنها تمثل ميزة التنظيمات الحديثة ويعمل على ربط الأفراد والمنظمة معا وتنظم سلوكهم كما يحافظ على علاقة العمل ويساعد في توقع أنواع المكافآت التي سيحصل عليها الموظفون من المنظمة مقابل استثمار الوقت والجهد في المنظمة، كما يساعد أيضا على التنبؤ بأنواع النتائج التي ستحصل عليها المنظمة من الموظفين، هذا إلى جانب أنه يمكن الجانب الإنساني من العمل بسهولة وأهمية خاصة في أوقات الأزمات.

ثالثا. الإخلال بالعقد النفسي والتحرش المعنوي:

يفهم الإخلال بالعقد النفسي في حالة تقديم التحفيز بما يقل عن المستويات التي تم الوعد بها أو تقديم الحوافز مما يزيد عن المستويات التي تم الوعد بها، فنقص التحفيز عن المستوى الذي وعد به يؤدي إلى عدم الارتياح وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا، وبالعكس فزيادة التحفيز يؤدي أيضا إلى عدم الارتياح فمثلا الحد من التدريب والتطوير يؤدي إلى عدم القدرة على أداء المهام في المستقبل بسبب التطور في العمل وبالتالي الشعور بعدم الارتياح والعجز وبالتالي عدم الرضا بينما الزيادة في التدريب والتطوير يؤدي إلى شعور الموظف بعدم الرضا لأن الوظيفة الحالية أصبحت أقل من مهاراته وإمكاناته، وفي كلا الحالتين يعتبر هذا إخلالا بالعقد النفسي ويحدث الإخلال بالعقد النفسي عند حدوث التعارض حيث عند ظهور سوء فهم بين الفرد والمنظمة ما يتعلق بالوعد، فالمنظمة تعتقد أنها قد التزمت بوعودها غير أن الفرد يدرك أن المنظمة قد فشلت في المحافظة والوفاء بالتزاماتها خاصة الوعود والتي تعني بأهمية قصوى من طرف الفرد حينما يكتشف أن المنظمة فرطت في التزاماتها بعدم أو الظروف خارجة عنها.

ووفقا لنظرية العدالة في المنظمة فإن الإخلال بالعقد النفسي راجع إلى التوزيع غير العادل للموارد داخل المنظمة أو تطبيق إجراءات غير عادلة أو التمييز بين الموظفين في بعض المواقف أو

¹ - مياي محمود عامر، مرجع سبق ذكره، ص 49

الحالات هذا ما يؤدي إلى اتخاذ أحد الأطراف موقفا سلبيا بعدم الالتزام بالعقد رغم قدرته على الالتزام به.

يجمع كثير من الباحثين أن عملية الإخلال بالعقد النفسي بين الفرد والمنظمة تؤدي إلى انهيار العلاقة الروحية والعاطفية بين الفرد والمنظمة ولهذا الانهيار نتائج وخيمة على مستويات متعددة على الفرد والمنظمة وكذا ظروف العمل وتشير نظرية التوقع لاريك فورم أن سلوكيات الأفراد في المنظمة مرتبطة بالكفاءات فالفرد يتصرف بطريقة معينة لأن هناك ما يحفزها على اختبار سلوك معين دون سلوكيات أخرى بسبب النتيجة التي يتوقع الحصول عليها من ذلك السلوك فالرغبة في النتيجة تحرك الفرد وتوجه استجاباته، ويذهب كريس اركيرس الى إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير أنماطه المختلفة في حقول المنظمة ويركز على عاملين:

- الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيسي في ميدان الأثر التنظيمي للسلوك القائم.
- التنظيم الرسمي والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقات الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة.

ويتهجه Argyris إلى تحديد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة وهي تتمثل في المتغيرات الواردة أدناه سواء كانت منفردة أو متفاعلة.

- العوامل الذاتية ترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنماطها السلوكية المحددة.
- العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة وكيفية التعامل بينها.
- العوامل التنظيمية الرسمية وتعلق متغيراتها بجميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في إطار تحقيق أهدافها.

وبالتالي ففهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمد على أساس فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي بالإضافة إلى عدم إهمال طبيعة شخصية الفرد وما ينبثق عنها من أنماط سلوكية متباينة.

وتتمثل الاستجابة العاطفية في مشاعر الغضب والاستياء والشعور بالخيانة والإهانة المعنوية مما يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي وتراجع سلوك المواطنة، هذا فضلا عن التغيب وإهمال العمل وتفضيل المصلحة الشخصية وفي هاته الوضعية تظهر كل السلوكات والمشاعر السلبية فيلجأ العامل للانسحاب ورفض الاتصال والبحث عن المنافذ غير الرسمية وغير الشرعية بتحقيق أهدافه وإشباع حاجياته ونتيجة علاقة الأفراد بمرؤوسهم نحو التعقد حيث يشوبها عدم الوضوح وشعور اللاتقة المتبادل حسب ضعف وسوء الاتصال أو سيطرة الاتصال غير الرسمي كبديل للاتصال الرسمي ويصبح التجنب والانزواء لإستراتيجية فعالة تتكيف مع الوضعية الاستثنائية والجديدة.

بالاستناد لنظرية التوقع فإن أولى مراحل انهيار العقد النفسي هي البدايات الأولى لوضعية تحرش معنوي قد تكون من طرف الرئيس باتجاه المرؤوس أو العكس أو حتى باتجاه الزملاء، وهذه الوضعية قد تفهم على أنها حالة مرضية تصيب العقد النفسي أو حالة نهاية العقد النفسي وتدخل المنظمة والأفراد في حالة لاستقرار تنظيمي على مستويات عدة فتغير المواقف والاستجابات عند جميع الأطراف وتظهر سلوكات التحرش المعنوي كتقنية جديدة للسيطرة والتأثير عند كل طرف وهنا نستعمل كل النفسيات مثل التمييز الممارس من طرف الرؤساء باتجاه المرؤوسين ومحاولة عزلهم ومنعهم من الاندماج وتدمير ظروف العمل وزرع الشك في أنفسهم في محاولة لاحتوائهم وجعلهم تابعين خاصة إذا تعلق الأمر بمطالبهم واحتياجاتهم من المنظمة.

فعلى مستوى الفرد يسعى لتوظيف كل الوسائل والطرق لتحقيق هذا الإشباع سواء بالتحالف مع أفراد يتشاركون في نفس الوضعية بمعنى يشعرون بنفس مشاعر الخداع والخيانة والظلم واللاعادلة أو يتفقون من حيث أنهم يواجهون طرفا واحدا رغم اختلاف أهدافهم لذلك فهم يتشاركون الخصم ويتشاركون أيضا في مجموعة المشاعر مثل كيفية التوافق والتعاون من أجل تحقيق المصالح وكذلك كيف يحصل التغلب على الخصم الآخر فيحصل بينهم اتفاق معنوي وانسجام يظهر من خلال طبيعة الاتصال بينهم ومشاعر التضامن وكذا البحث عن أشخاص نافذين داخل المنظمة أو خارجها للتأثير أكثر في إطار عملية الصراع وقد تأخذ هذه الوضعية فترة زمنية معتبرة قد تطول حسب قدرة ضحايا التحرش على المقاومة وعلى حسب قوة المتحرشين على حسم عملية التحرش بالتفوق والسيطرة على الطرف الآخر وإخضاعه وجعله تابعا نفسيا وتنظيميا.

رابعاً. التوافق المهني والتحرش المعنوي:

قبل التعرف على مفهوم التوافق المهني يجب أن يشير إلى مفهوم التوافق النفسي والاجتماعي كمدخل لفهم التوافق المهني حيث يشير مفهوم التوافق النفسي إلى ندرة الفرد على التوفيق بين دوافعه وواقعه في حالة نضج انفعالي ويظهر الفرد المتوافق نفسياً متحرراً من الميول والاتجاهات الصبغانية كالأنانية والانتكال على الغير والخوف وتحمل المسؤولية¹، كما يستطيع التعبير عن انفعالاته بصورة متزنة بعيدة عن العصبية بمعنى آخر التمييز بالرصانة الانفعالية ولا تتغلب لأتفه الأسباب.

أما التوافق الاجتماعي يعني قدرة الفرد على بناء علاقات اجتماعية متوازنة يميزها الاتصال العقلاني والفعال مع الآخرين حيث يشاركونهم مختلف المشاعر السلبية والإيجابية مع تميزه بامتلاك المهارات الاجتماعية التي تمكنه من الانسجام مع الآخرين، وهنا نلاحظ أن التوافق النفسي يساعد على كيفية بناء الفرد لتوافقاته النفسية في مجالات الحس والحركة والعقل والشخصية، أما التوافق الاجتماعي فهو كيفية توظيف الفرد لهاته التوافقات الذاتية في حياته الاجتماعية.

1. التوافق المهني:

يشكل مفهوم التوافق المهني أحد المظاهر المهمة في مفهوم التوافق بشكل عام، حيث يقضي الانسان الحديث معظم وقته في العمل ويشيع من خلاله حاجياته النفسية والاجتماعية والمادية، ويعرف التوافق المهني على أنه قدرة الفرد على الإنتاج المعقول في حدود تنظيم شخصيته من إمكانيات عقلية ومعرفية ومزاجية وجسمية واجتماعية وقدرات وميول واستعدادات مهنية²، ومن ثم فوضع الفرد في المكان المناسب تظهر عليه علامات الرضا، فالتوافق المهني يظهر من خلال قدرة الفرد على التكيف السليم والتلاؤم مع البيئة التنظيمية وعملية التكيف مطلوبة مع نظام العمل ومع المشرفين في المنظمة ومع زملائه من خلال العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بينهم، وما يجب تأكيده أن لسوء التوافق المهني مستويات مختلفة من حيث الشدة والحدة وإذا ظهر سوء التوافق عنيفاً انعكس ذلك على الفرد والمنظمة وعلى علاقات العمل حيث يظهر على الفرد سيء التوافق قلة الدافعية والانسحاب وكثرة أخطاء العمل وكثرة التغيب ورفض الانصياع للرؤساء بالإضافة إلى الإحباط الذي يصيبه.

¹ مجدي أحمد محمد، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، ط01، 2013، ص42.

² مجدي أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص47.

ويمكن فهم سوء التوافق على المستوى الفيزيولوجي من خلال عدم قدرة العامل على القيام بالجهد الجسماني اللازم في العمل بسبب افتقاده للنشاط والقوة والحيوية، كما يظهر عجزاً في مواجهة الصعوبات العادية المحيطة بها أما على المستوى السيكولوجي فيظهر الفرد عاجزاً على مواجهة الأزمات النفسية العادية التي تطرأ في ميدان العمل بسبب التفاعل مع بيئة العمل المتغيرة وهذا التغير يثير مشكلات على مستوى الانفعال والتفكير والسلوك، وعلى المستوى الثقافي والاجتماعي تشير أن تعقد المجتمع الحديث إلى تقليل فرص التكامل لشخصية الفرد وإلى ظهور احتمالات التفكك والدليل كثرة الأمراض النفسية والعصبية في الوقت الحالي لدى الأفراد.

2. سوء التوافق المهني، الانعكاسات، سلوك التحرش المعنوي:

إن بحث الفرد عن إشباع الحاجيات الأساسية نفسية أو مادية بصورة منتظمة ودائمة وما يعترض طريقه من معوقات مختلفة تعترضه تعقد مجهوداته المبذولة غالباً ما تنتهي إلى سوء التوافق مما يشكل قلقاً متزايداً لدى الفرد في المنظمة من أجل بذل مجهود زائد وتغيير في نشاطه إذا ما أراد التغلب على المعوقات ومواجهة الصعوبات وإذا زاد هذا القلق النفسي والمهني فإنه يؤدي إلى حالة لا استقرار نفسية واجتماعية في العمل تنعكس على وضعيته التنظيمية.

ويظهر سوء التوافق من خلال ضغط انفعالي كبير يؤدي إلى توتر نفسي مرضي وحالة من اللاتوازن في التعامل مع المواقف التنظيمية مما يؤدي إلى شد عنيف وعصبية بسبب انهيار وظائفه المكونة للشخصية، كما يظهر نتيجة احتكاك الفرد بمشاكل الاختبار والصراع والتنافس وتداخل الاهتمامات والمطالب وتشعبها.

إن الاضطرابات النفسية و الاحباطات والضغط دوافع توجه السلوك نحو الانحراف ويصبح سلوك التحرش المعنوي بديلاً في هاته الوضعية لاستلزام كل الشروط النفسية والتنظيمية خاصة في ظل الوضع الذي يتسم بالصراع الحاد، ويصبح سلوك التحرش المعنوي مبرراً بوضعية العزلة وعدم الأمن واليأس من خلال هذا التعارض بين دوافع الفرد وظروف المنظمة التي تتسم بالصراع الذي يغذي سلوكيات التحرش المعنوي من الأطراف التي تعاني في مجملها من الضغوط سواء كانت داخلية على مستوى الفرد أو خارجية مما يزيد في درجة الانفعالية والتعقد في السلوك مع ديمومة هاته السلوكيات في ظل قوة وتساوي أطراف الصراع.

المبحث الرابع: التحليل النفسي الاجتماعي لوضعية تحرش معنوي:

أولاً: استراتيجية ممارس التحرش المعنوي le harceleur

1. التحقير المعنوي

التحقير المعنوي Intoxication لون من ألوان التعذيب النفسي، وهو بدوره يهدف إلى الإذلال وصولاً إلى تحطيم الذات والتقدير الذاتي، بشكل يسلب إنسانية الإنسان وكيانه واحترامه وحرمة.

أقل أنواع التحقير شدة و إيلا ما هو التحقير اللفظي الذي يتخذ طابع الشتائم والسب وإطلاق النعوت اللاأخلاقية ضد العامل الضحية، خصوصاً سب الزوجة والأم لما لهما من حرمة أخلاقية خصوصاً في ثقافتنا؛ إن هذا اللون من ألوان التحقير هو حقيقة في منظمتنا وهو بشكل دومي يكاد يكون شيئاً عادياً.

في كل حالات التحقير بمناسبة أو بدون مناسبة وعلى مختلف الأصعدة، يتم النيل من كرامة العامل، هو ما يشكل تعدياً على إنسانيته؛ و تتعاون آثار هذا التحقير بحيث يتم حصار العامل من جميع الجوانب، وهي تضعه في وضعية يتعذر احتمالها إلا من قبل ذوي المناعة النفسية والشخصية القوية البقية فهو يحملون آثار الصدمات التي لا يمكنهم استيعابها بدون مساعدة نفسية اجتماعية.

إن الضحية هو دائماً ضحية في نظر المتحرش مهما فعل، وهناك دائماً سبب للنيل منه وإنزال الأذى به، وفيما يتجاوز هذا التدمير الكياني يتعرض الضحية إلى خطر يمس تكامله العقلي، فمن المعروف علمياً أن التهديد الشديد على المستوى النفسي والجسدي يؤدي إذا استمر فترة طويلة إلى ارتفاع مزمن في مستوى الكورتيزول¹ هرمون الشدة، الذي يقوم في الحالات الطبيعية تعبئة الجسم للصعود في وجه الأخطار والشدائد.

ويؤدي هذا الارتفاع المزمن إلى دمار الخلايا الدماغية في منطقة "قرن آمون" Hypo campus، المسؤولة عن عمليات التعلم والتذكر، كما يضعف قدرة الشخص على التمييز ما بين الضروري والمهم

¹ مصطفى حجازي، الإنسان المهدور "دراسة تحليلية نفسية اجتماعية"، المركز الثقافي العربي، بيروت، 2005، ص 145.

وبين غير المهم؛ ومن هنا نفهم التشويش وتدهور الكفاءة الذهنية على مستوى الاستيعاب والتوجيه إننا فعلا بصدد انهيار كرامة الإنسان وقدراته الذهنية.

2. التبخيس المعنوي:

يقصد بالتبخيس Stimulation لغة التقليل من قيمة الشيء، بحيث يصبح ثمنه أقل من قيمته الفعلية مقارنة مع شيء آخر. أما تبخيس الشخص هو التعامل معه بتحييز وتحامل واستخفاف، بحيث يصبح ما يقوم به وما ينجزه أو يفكر فيه غير معتبر في أعين الآخرين، بمعنى آخر التبخيس هو عدم تقدير الشخص أو معاملته بما لا يليق به أو بمقامه عمداً.

تتم عملية التبخيس عادة بين طرفين، وفي بيئة حاضنة أما الطرفان هنا فيرتبطان ببعضهما بكونهما ينتميان إلى تنظيم واحد، والعلاقة بينهما علاقة إشراف والإشراف لا يعني بالضرورة تفوقاً للمشرف، سواء على مستوى الكفاءة أو التاهيل، أما البيئة فتتكون من كل أعضاء المنظمة والذين يقفون إما متفرجين أو متواطئين أو معتقدين ألا حيلة لهم أو لا دخل لهم في علاقة التبخيس، الذي قد يكون البعض منهم أو كلهم ضحية له بل أكثر من ذلك، كما تم تبيانها من خلال العديد من الدراسات لبيئات العمل في علاقتها بالتحرش، يقف الكثيرون في صف المتحرش بالتماهي معه وتبرير أفعاله، معبرين بذلك عن درجة ما من الخوف والتردد وحتى الإحباط والاستسلام أكثر من كونهم معترفين بصحة فعل المتحرش. ومن هنا تصبح الوضعية غير السوية التي يواجهها بعض زملائهم منفرداً و منفرداً بهم فرصة لتقديم المبررات، وإعلان غضبهم على زملائهم بدل مساندتهم وتوجيه اللوم إلى المصدر من أجل إيقاف فعل التحرش.

إن ضحايا التبخيس يقدمون إجابات متباينة لتفسير سلوك التبخيس تكون غالباً بعيدة عن الموضوعية وتوحي إليك أن هناك حقائق تبرر هذا الفعل، ففهم العلاقة مرتبط بعملية التعامل مع المورد البشري خاصة عملية الإشراف ولذلك أسلوب الإشراف و الحق في الإشراف وثقافة المشرف معطيات تفسر هذه العلاقة فالإشراف بقدر ما يحيل على أساليب تسيير المنظمات بقدر ما يلقي بظلاله على قيم اجتماعية، كأخلاق العمل والنزاهة والشفافية في التسيير؛ وهو ما يعبر عنه الموظف كلما غاب الاهتمام بقضاياها أو اهتماماته، حين يذكر بضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، معبراً بذلك بوعي أو بغير وعي عن درجة التذمر وفقدان الثقة بمنظمة ما، وهذا وضع الكثير

من المنظمات بحيث نجد مشرفين في وظائف أكبر من حجمهم. وهؤلاء يميلون عادة إلى تبخيس غيرهم اعتقاداً منهم أن أحسن وسيلة لجلب الطاعة والولاء هو الرؤوس في وضعية مهينة ولم لا دفعه للاستقالة، سواء بمعنى ترك المنظمة أو اللامبالاة بما يجري بها، وهنا يطرح السؤال: ما إذا كان التبخيس أسلوب من أساليب التسيير.

يعتقد المشرف أن المسارعة إلى تبخيس الرؤوس، في خطوة استباقية وترصدية لكسبه واستيعابه نفسياً، لأن فاقد الشيء في هذه الحالة لا يعطيه، وإذا كان التبخيس مقابلاً للتقدير والاعتراف كثقافة مغايرة، فالاعتراف بما لدى الغير من إمكانيات وطاقات لا يمكن أن يجد طريقه إلا في منظمات تسهر على توظيف كل طاقاتها البشرية كل من الموقع الذي يمكنه أن يفيد به المنظمة وإن التبخيس وخاصة تبخيس الكفاءات هو سمة من سمات المجتمعات المتخلفة، يعتبر أعلى درجة التحقير واغتيال روح المجتمع، والنماذج صارخة ودالة على قطاعات في الشغل عامة وخاصة، حيث المشرفون أقل درجة كفاية ودربة وسلوكاً مواطناً من غيرهم، أي ممن هم مشرفون عليهم، وهو ما يشعل صراعاً خفياً أحياناً ومفتوحاً أحياناً أخرى في مسار معطل لقدرات المجتمع وانطلاقه، وتلك معادلة لا تفلت منها منظمة شغل مع حفظ الاختلافات والتمظهرات من منظمة إلى أخرى، بعضها نموذج صارخ لتبذير الكفاءات وليس تديرها وهذا أكبر أنواع التبخيس.

3. التعذيب النفسي

تهدف أساليب التعذيب النفسي Torture psychologique إلى تحطيم الضحية، وهي بالتالي أدوات غير مباشرة وهناك أساليب تعذيب نفسي مباشرة تحاول إرباك الضحية، و يشكل العزل في إحدى المكاتب بإحدى المصالح وسيلة تعذيب نفسي يصاحبها العزل عن الجو العام للمنظمة، والعزل كذلك يستهدف وسائل الاتصال وإبقاء الضحية في حالة وحدة تفجر لديه قلق المجهول، مما قد يحاك ضده فيتساءل ماذا يخطط لي؟ وماذا ينتظرنني؟ ماذا سأفعل؟ هل أتحرك أم أنتظر؟ في ظل كثرة الإشاعات فالضحية لا يملك المعلومة وليس له الحق في الاتصال أو المطالبة بالمعلومة، وهنا تتفجر الهواجس التي يمكن أن تعصف بنفسية الضحية، وتجعله يشعر بفقدان زمام الأمر من سيطرته، وتثار في نفسه أسوأ الاحتمالات والتي يولد في نفسه توتراً شديداً.

الهدف من التعذيب النفسي أيضا هو التحكم في عقل الضحية والتلاعب بإدراكها ويتم هذا التحكم بإحدى التقنيتين أو كليهما أو معا.

تقنية الضغط النفسي المكثف والكشف عن نقاط الضعف عند الضحية والتركيز عليها، وبالتالي يصبح عقل الضحية في حالة من الضبابية تجعله يخطئ ويعتقد بأن ما هو صحيح هو غير صحيح وما هو حقيقي هو خطأ وما لم يحصل قد حصل.

صادفنا الكثير من العاملين أثناء قيامنا بالمقابلات حيث لمسنا عندهم إحساس بالانقياد وانخفاض في المعنويات على مختلف مستوياتهم أنهم لا يجدون أنفسهم في عملهم وحين نتعمق في التحليل يتضح أن هذا الإحساس بالمرارة والخيبة مرده العوامل التي تحدثنا عليها سابقا والتي لا يعيها معظم العمال في جوهرها وأهدافها وكذلك إلى عدم الاعتراف بكيانهم وانعدام تقدير مجوداتهم وإنجازاتهم وكذلك إلى سلوكيات رؤسائهم في تحقيرهم وكذلك إلى سلوكيات رؤسائهم في تحفيزهم والحث من معنوياتهم.

4. التمييز والتحرش المعنوي:

يشكل التمييز العنصري Discrimination شكلا من أشكال التحرش المعنوي من خلال ما يتركه من أثر معنوي ورمزي كبير على الضحية في العمل على مستوى الشخصية وكذا علاقات العمل، فسلوك التمييز والذي يأخذ أشكالا متعددة يشكل وجها آخر للتحرش المعنوي، حيث تشير دراسة للمكتب العالمي لمناهضة العنصرية أن التمييز العنصري في العمل على أساس العرق أو الدين أو الجنس أو القدرة الجسدية يؤدي إلى تراجع ملموس على مستوى المردودية¹ وضحاياهم يفقدون القدرة على أداء عملهم بفعالية جيدة كما يؤدي إلى تدهور صحة الضحايا وتبعدهم عن العمل مما ينعكس على الأداء والإنتاجية بشكل عام.

¹ - انظر ناصر قاسمي، الصراع وفعالية النظام الإداري.

وتشير الدراسة أن التمييز في العمل ينتج ضغطا نفسيا متزايدا يأخذ طابع التحرش "MOBBING"، وقد يقترن هذا الضغط بضرر مادي في حال بلغ الضغط معدلات مرتفعة خاصة في ظل سكوت الضحية بسبب جهله الحماية القانونية أو خوفه على فقدان المنصب.¹

ويأخذ التمييز أشكالا متعددة ومختلفة حيث نجد بعض الرؤساء في العمل يميزون بين الموظفين على أساس العمر بحيث يفضلون الأقل سنا عوض الأكبر سنا لاعتقادهم أن الموظفين المتقدمين في العمر من الصعب تطويعهم والسيطرة عليهم، كما لا يمكن الاستفادة منهم كونهم أقل نشاطا وفاعلية بغض النظر عن الخبرة والتأهيل التي تميز الفئة المتقدمة في السن، لذلك يتحایل الرؤساء على التمييز بين الفئتين بشتى الطرق يعزلون من خلالها الموظفين الأكبر سنا ويتقربون من نظرائهم الأصغر سنا أو الجدد ويفتحون أمامهم فرص الترقية والتكوين شرط رضوخهم والسيطرة عليهم.

ونجد أيضا في هذا الإطار التمييز على أساس العرق فالتحرش المعنوي يصبح وسيلة للضغط على الموظفين الذين لا ينتمون إلى نفس عرق الرئيس، بينما يقوم بمحابة الأقرباء وأهل البلدة أو الدشرة وتسهيل مختلف أنشطتهم في التنظيم حيث تؤكد مجموعة من الدراسات خاصة التي تناولت موضوع الصراع في التنظيمات الجزائرية أن التمييز موجود بقوة على أساس العرق باعتباره أحد أوجه الصراع خاصة في الجماعات المحلية التي يتكون موظفيها من عمال أمازيغ وعرب، وتظهر المحابة في التوظيف والترقيات والزيادة في الراتب بعيدا عن مقاييس عادلة معتقدين أن الموظفين الذين ينتمون إلى نفس العرق أقرب إلى التفكير ويسهل التعامل معهم وقيادتهم.

ويشيع في التنظيمات أيضا التمييز على أساس القدرة الجسدية ويظهر من خلال عزل أصحاب الإعاقات أو العاهات أو ذوي الاحتياجات الخاصة بأنواعها رغم أن القانون الجزائري يعطي الحق الكامل لهاته الفئة في العمل ويرفض تمييزهم أو رفضهم بسبب الإعاقة مثل نقص النظر أو فقدانه أو السمع أو صعوبة النطق أو بعض الأمراض المزمنة التي قد تظهر عند بعض الموظفين، ونسمع كذلك في بعض وسائل الإعلام أن بعض الإدارات تتحایل في عدم توظيف بعض أصحاب الإعاقات أو من يعانون من أمراض مزمنة وحتى إن تم توظيفهم يتم عزلهم ورفض الاتصال الدائم معهم أو طلب

¹ -أيمن احمد الدويك، السلوك الانتهازي في العمل، دار الحلدونية، ط1، 2007، ص25.

انجاز بعض الأعمال منهم وفي حالات أخرى يتم تجاهل وضعية هؤلاء من خلال مطالبتهم بالانجاز مثل باقي الموظفين.

وفي الجماعات المحلية الجزائرية يشكل التمييز على أساس الإنتماء السياسي شكلا شائعا سواء أيام الانتخابات أو خارجها باعتبار أن تشكيلات المجالس المنتخبة تكون من طرف عدة توجهات سياسية لذلك فالوالي أو المدراء التنفيذيون يفضلون انتماءات سياسية معينة على حساب أخرى ويستعملون كل الوسائل الشرعية المتاحة وغير المتاحة لعرقلة منتخبين لا يتوافقون مع ميولاتهم السياسية بالرغم أن النظام السياسي يمنع هذه الممارسات خاصة من طرف الوالي أو المدراء ومنعهم من التحزب والإنتماء السياسي وهذا الشكل من التمييز يهدف إلى خدمة مصالح إنتماء سياسي موالي للنظام على حساب نفقات الدولة .

ثانيا: الديناميات النفسية لوضعية تحرش معنوي

1. التحرش المعنوي والقهر

يشير مصطلح القهر¹ في الدراسات علم النفس الاجتماعي عموما على أنه فقدان السيطرة على المصير وعدم التحكم في السلوكات والخيارات.

إن الإنسان المقهور هو ذلك الإنسان المغلوب على أمره الذي يفرض التسلط والاضطهاد عليه وعلى كيانه ووجوده²، لهذا فوضعية التحرش المعنوي هي مفروضة أصلا على الضحايا فهم تم اختيارهم كضحايا نظرا لامتلاكهم عوامل تساعد على التحرش وفرض الاستبداد عليهم، هؤلاء الضحايا يساهمون بقسط كبير في اكتساب هذا القهر بالتواطؤ مع استبداد واضطهاد المتحرش فالعامل طوال فترة التحرش يكتسب ديناميات وآليات الإنسان المقهور.

العامل المقهور يعيش في فضاء من العنف المفروض، عنف يأتي من المنظمة ويأتي من الأفراد فهو يعيش حالات دائمة من الإحباط والإقصاء كعقاب، الضحية يكتسب القهر أمام التسلط الذي

¹- ورد مصطلح القهر في دراسات علم النفس الاجتماعي و خصوصا في دراسات الدكتور مصطفى حجازي.

²- مصطفى حجازي، التخلف "مدخل إلى سيكولوجية الإنسان المقهور"، بيروت، 2003، ص 18.

يفرضه المتحرش فهو بلا قرار في مكان عمله بلا سلطة في المنظمة وبلا مكانة ولا قيمة له ولا حق له إلا ما منحه المتحرش من حرية وحقوق.

إن هذه الحالة تمتد زمنيا حيث يشكل الرضوخ والانصياع الفترة المظلمة من وقت العامل الضحية، وبالتالي يلجأ نتيجة قهره لمشاعر الإثم والعدوانية وتبخيس ذاته فهو يرى أنه يستحق هذه الوضعية في صفة عدوان ممارس على الذات يزيد من قهره و يؤزم وضعيته في المنظمة، فهو يعيش حالة فقدان متفاوت في السيطرة على مصيره، إذ أنه يفتقر إلى أدوات المجابهة وتتضخم عنده مشاعر العجز والقلق، حيث يعيش تهديدا دائما بصفة صريحة أو كامنة.

إن الإنسان المجهور يعيش حالة القهر اتجاه التحرش في شكل عنف مظهر يفوضه المتحرش فهو الذي يعطي ويمنع عن الضحية وفي ظل خذلان الزملاء في العمل يصبح هذا العامل لا حق له ولا مكانة له ولا قيمة إلا ما شاء المتسلط أن يتكرم به عليه، وبذلك علاقة التسلط والقهر تفرض عليه التبعية والرضوخ والتسليم بعقدة البعض، وهنا يبادر سلوكات التملق والطاعة والمبالغة في تعظيم الرئيس في العمل وفي المقابل تتضخم شخصية المتحرش بشكل مفرط ويجعل الضحية تابعا وأداة لخدمته وبقدر تضخم ذات المتحرش تفقد ذات الضحية أهميتها واعتبارها حتى تكاد تتلاشى إنسانيته، فالمتحرش يفقد التعاطف مع الضحية والإحساس بمعاناته.

في علاقة التحرش تحتاج دائما إلى تطعيم نرجسي حتى لا يظهر الحس الإنساني، وكي يستمر العنف والتعسف ويستمر التبخيس الذي يصيب إنسانية الضحية وبمقدار التبخيس والتحقير يصبح الضحية ضعيفا مستسلما منقادا وتابعا ليرسخ في ذهنه فكرة الضعف والعجز والقوة والتفوق عند المتسلط، فالقانون الذي يحكم علاقة القهر وانهيار الرابط الإنساني بين المتحرش والضحية وتصبح العلاقة تسلطية رضوخية.

إن الإنسان المجهور ينتج العدوانية والقهر و ترسخ لديه مشاعر الدونية Infériorité فيزدري ذاته ويخجل منها وينتقم عليها وفي هذه الحالة تزيد الميول الانتحارية الناتجة عن تراكم العدوانية ويظهر في طابع رمزي أو صريح ومن أبرزها القسوة على الذات، التعرض للإصابات، الأمراض... في حالة من الاستعداد للميول المرضية وعلى مستوى العمل يحاول الانتقام بأساليب خفية مثل: الكسل، التخريب، الحضورية في حالة من الرضوخ الظاهري والعدوانية الخفية.

هذه الوضعية يتبعها إحساس بالعجز أمام المصير المهدد دوماً وانعدام مشاعر الأمن مما تؤدي إلى مجموعة من العقد التي تميز حياة الإنسان المقهور منها عقدة النقص، حيث أن الدونية تميز نفسية الإنسان المقهور فهو يعيش التهديد بشكل دائم لأمنه ومستقبله وصحته ويفتقر إلى ذلك الإحساس بالقدرة على المجابهة فهو دائماً مغلوب على أمره يفقد الطابع الاقتحامي في السلوك فهو منسحب ومستسلم إما خوفاً أو يأساً من إمكانية الظفر والمقاومة ويصبح حبيس التوقع والانتظار مع فقدان الثقة بالنفس.

إن عقدة النقص تجعل الإنسان المقهور يعيش على الخوف من سلطة الرئيس فهو يتجه إلى فقدان الكفاءة في العمل والكفاءة الاجتماعية والمعرفية لذلك يتجنب التجديد والتغيير، كل جديد يشير فيه القلق بسبب إحساسه بالأمن وتتجلى عقدة النقص من خلال شعوره بالخجل والعار حتى من الوجود أنه يعيش جرحاً نرجسياً عميقاً، كرامته مخدوشة والبحث عن إعادة الاعتبار فالكرامة مهمة للإنسان المقهور، تنعكس معاناة الإنسان المقهور ومدى القهر والتسلط على تجربته الوجودية للديمومة على شكل تضخم آلام الماضي وتآزم في معاناة الحاضر وانسداد آفاق المستقبل والعجز أمام المتسلط وما يتبعه من عقدة نقص.

إن القهر والعجز وانعدام الضمانات المستمرة ماضياً وحاضراً تجعل المستقبل غامضاً ويفقد الإنسان المقهور الثقة بإمكانية الخلاص وتجعل درجة التوتر الانفعالي عالي وبشكل غير طبيعي مما ينتج ردود أفعال عنيفة وذات طابع انفعالي خالٍ من العقلانية والموضوعية، لذلك تزداد العدوانية المتراكمة وتصل درجة الانفجار فهو يضاعف الجهد من أجل قمع طاقته خوفاً من العدوانية الزائدة من خلال مزيد من الرضوخ الاستسلامي طلباً للأمن والسلامة، لهذا يفرق الإنسان المقهور في ضعفه وعجزه واستسلامه خاصة عند تفاعل عقدة النقص والعار مما يزيد حدتها ووطأتها لدرجة يصعب احتمالها، فكلما زادت حدتها زادت فقدانه للقدرة على الفعل والتأثير والمبادرة والمجابهة ويقع في التخاذل ويسيطر عليه الجمود والانطوائية.

إن هذه الوضعية وما تنتجه من آلام معنوية ومعاناة نفسية لا يمكن احتمالها إلى زمن معين فجميع وسائل التحرر لا تحل المشكلة بشكل جذري لذلك فالتوتر يصبح أصيلاً والعدوانية تتراكم بداخله في مرحلة اضطهاد، حيث يصبح الاضطهاد موقفاً وسطاً بين الرضوخ والتمرد وتكون سلوكيات الإنسان المقهور بين الاضطهاد الرضوخي والاضطهاد التمردية وتتوقف هذه المرحلة من حيث شدتها

حسب بيئة العمل وحسب التركيبة الشخصية للفرد المقهور، ويزداد التوتر الانفعالي للحالة النفسية للإنسان مع هذا الاضطهاد الذي رافقه رضوخ مازوشي وتبخيس ذاتي ويصبح تصريف التوتر العدواني الناشئ عن القهر قريبا وربما قد تصل إلى الآخرين بحيث أن هذا الإنسان يصبح غير قابل لتحمل التبخيس بشكل دائم بالإضافة إلى الفشل في تحقيق الذات.

يبحث الإنسان المضطهد دائما عن مخطئ يحمله العدوانية المتراكمة فهو يدين الآخرين ويضع اللوم عليهم لأنه لا يحتمل الشعور بالذنب فهو يصب عدوانيته على الآخرين وبالتالي ينقل العدوانية ويجعل الآخر رمزا لها ثم يبرر الاعتداء على الآخر ويصيفه بطابع الدفاع عن النفس وهو بذلك يدمر رمز السوء والعار لأنه كان سببا في الوضعية الاضطهادية وبمقدار ما تترسخ هذه النظرة عن المتحرش كعقبة يفقد إنسانيته تدريجيا.

في وضعية التحرش المعنوي ومن خلال الاضطهاد تسقط مشاعر الذنب والتبخيس الذاتي على الآخر لا المتسلط بل الشبيه الآخر المقهور وتوجه إليه العدوانية المتراكمة متخذة طابع الحقد والهدف تحطيم الصورة غير المقبولة عن الذات محاولا أن يعطي انطباع الإفلات من حالة القهر من خلال التعبير اللفظي والرمزي ومختلف التعبير غير المباشر الذي لا يتضمن مواجهة صريحة وهكذا يتأصل العنف في علاقة العمل وفي المنظمة بشكل عام.

إن ضحية التحرش المعنوي هو ضحية الاضطهاد والعنف المزمن والمنتظم، وفي نفس الوقت يلام على خشونته وتوتره وفي الحقيقة يراد منه الرضوخ، وفي بيئة التحرش يتخذ العنف مظاهر متنوعة بالإضافة إلى العنف ضد الزملاء ومن هذه المظاهر الحساسية الكبيرة لأدنى مظاهر الغبن والاستجابات المفرطة في شدتها وتصبح النزاعات مضخمة قد تنتهي بمأساة مصحوبة بالبك بالشك والحذر من الآخرين ويتم تعميم مشاعر وعلاقة الاضطهاد تعبئة نفسية موازية استعداد دائم للهجوم أو الرد في أي لحظة فالغضب والعنف حاضران دائما للانفجار.

تؤدي العلاقة الاضطهادية في وضعية التحرش المعنوي إلى العنف لا محاله خاصة اتجاه مصادر القهر فالعنف هي اللغة الوحيدة التي يفهمها المتحرش فهي رمز الحياد بالنسبة للضحية من أجل رد الاعتبار والانتصار على الخوف والاستكانة كما أن العنف ينسف مشاعر التنكر للذات وللجماعة ويصب كل الحقد عليها.

2. التحرش المعنوي والاكتئاب

تتجلى أعراض الاكتئاب Dépression الذي ينتج إثر التحرش المعنوي في صعوبة التركيز والسلبية العامة والأفكار التشاؤمية، وتتضمن الأعراض السلوكية الانطواء في مكان العمل وتجنب العمال الآخرين وفقدان الرغبة والدافعية للعمل وغياب معاني وقيم العمل التي يحملها العامل في ذهنه.

الاكتئاب ينتج أيضا نتيجة الخسارة أو الفشل في تحقيق الذات في العمل أو مشروع الاندماج وتحقيق الذات في المنظمة والتميز من خلال نموذج قيادي، فالعامل ضحية التحرش يعيش تحت شعار الشعور بالذنب، لذلك يشن المكتئب حربا على ذاته من خلال الشك في إمكانياته ولوم ذاته التي عجزت على الرد والاستجابة الفاعلة والتي توقف المتحرش عند حده فهو يعاني من جرح نرجسي عميق لذا يحاول تحطيم هذه الذات المهزومة.

إن هذا اللوم والرجوع إلى الذات له مخاطر فهو يعطل الطاقات والإمكانات ويصبح الضحية شخص غير فاعل في المنظمة، فهو ناقم على ذاته رافضا لها مادامت لا تستحق الاعتبار، وبذلك يدخل الضحية في حلقة مفرغة لأنه مهزوم، غير أن اكتنابه يزيد من هزيمته ويعطيها نوعا من الشرعية وبذلك تكتمل الهزيمة التي كانت خارجية في الأصل بالهزيمة الذاتية.

تترسخ هذه الحالة في نفسية الضحية مما يؤدي إلى تنامي مشاعر الانتقام والعدوانية والغضب لديه، تظهر من خلال رفضه لنموذج التسيير وطبيعة التفاعلات والعلاقات التي تربطه بزملائه وهو بذلك يساهم في عزل نفسه أكثر ويغلق كل المنافذ وفرص الاندماج من جديد.

3. التحرش المعنوي والإنقسام على الذات

نقصد بالإنقسام على الذات في هذا المجال أن يعيش العامل الضحية على مستويين من الوعي، المستوى الأول هو الصورة الاجتماعية التي يقدمها لجماعة العمل في المنظمة وتتصف بشيء من العقلانية وهي تتخذ شكل القناع الاجتماعي، أما المستوى الثاني فهو يخص الجانب الذاتي الداخلي وما يحمل من رغبات وأزمات وصراعات وقلق واحتقانات يتعذر التصريح بها لأنها تورط الضحية أكثر

وتهدد مكانتها في المنظمة¹، هذه المكانة التي هي مشوهة أصلاً، ويلعب الكبت (بالمعنى الفرويدي) دور مهم في أبرز حالات الانقسام على الذات، حيث تصبح تفاعلات الضحية على مستويين مستوى أول واعى يميل نحو العقلانية ومستوى لا واعى يتضمن مكبوتات والتي تثير القلق والاكتئاب في نفس الضحية².

إن الإنقسام يبرز من خلال توظيف الضحية كل العدوان في شخص أو جماعة مقابل توظيف كل الحب والاحترام لشخص أو جماعة أخرى إنها الحالة التي تنتج العنف وهي في الأصل نتيجة فقدان التوازن الذاتي بين السلوك والحاجات والأفكار والمدرجات في إطار وضعية تحرش معنوي مما يؤدي إلى التناقض وعدم التوافق والإنقسام على الذات.

الضحية لا يتحمل رؤيته في ثوب الضحية فهو ينقسم ذاتياً ويتنكر لمظاهر شخصيته أو يتخلى عنها ويسعى إلى إنتاج قناع أو صورة مصطنعة مقدمة لتصحيح صورته وكذلك مغالطة من لهم علاقات معه في شكل آليات دفاعية غير واعية.

4. التحرش المعنوي والإحباط:

يشكل الصراع بين الفرد في العمل وبيئته مصدراً رئيسياً للإحباط Frustration ويظهر السلوك المحبط في العمل من خلال العدوانية والنكوص و الإذعان ويشكل الغضب السلوك الذي يترجم كل هاته المشاعر حيث يتجه ضحية التحرش المعنوي نحو المتحرش باعتباره مصدر الإحباط وتظهر الهجومات المباشرة على الرئيس وقد يعتدي عليه ويسيء إلى سمعته لرد الاعتبار، ولكن دائماً ما تظهر المواقف التي لا يستطيع فيها أن يقوم بهذا الهجوم المباشر وفي أحيان أخرى يتجه إلى التخريب أو السب أو الشتيم أو كسر المكتب... الخ

إن الإحباط المتراكم لدى ضحية التحرش المعنوي يؤدي إلى الانهيار الذي قد يأخذ شكل الاكتئاب الذهاني أو محاولة الانتحار أو الأعراض السيكوباتية وتظهر هذه الأعراض عند الضحايا أصحاب الضمائر الحية، ويميل الضحية إلى ترك المحاولات البدائية لحل مشكلاته والنكوص إلى سلوك أكثر بدائية ويميل الضحية في العمل إلى الاستمرار في نمط من العمل ليست له قيمة تكميلية بنفس العمل يكرره بنفس الطريقة، كما يتجه المحيط إلى تجميد الاستجابات القديمة ويتخلى عن

(1) - مصطفى حجازي، الإنسان المهدور، مرجع سبق ذكره، ص 296.

الاستجابات الجديدة والأكثر فاعلية، و يؤدي الإحباط الدائم إلى الغباء والاستسلام وترك كل محاولات التكيف والكسل والخمول وتخريب الممتلكات وإتلاف التجهيزات

5. التحرش المعنوي والعدوانية

بعد عرض حالة الاكتئاب والانقسام على الذات لدى ضحايا التحرش المعنوي نستكمل التحليل بما تفرزه هذه الحالة من استجابات سلبية وتصرفات تتسم بالعدوانية تكون مقدمة لعنف قادم.

فحالة الاكتئاب تتضمن ردود فعل وغضب وتوتر وعنف، والواقع أن الغضب ليس فقط من أعراض الاكتئاب، بل أن الاكتئاب ما هو سوى الوجه الآخر للغضب الشديد المقموع والحرب على الذات، وحين يتعذر التعبير عن الغضب وانفجاره فإنه يتحول إلى الداخل ويتخذ شكل الاكتئاب والميل إلى الحط من قيمة الذات وتحطيمها، فمن يثور لا يكتئب ومن يكتئب فهو عاجز عن تفجير غضبه توخيا للآثار، فاستهلاك الغضب يتحول إلى اكتئاب وحقد وتصاعد للعدوانية التي تغذيه، هنا يزيد الاكتئاب ويتجذر وتصبح الضحية تفكر في تحطيم الذات (الانتحار كأقصى الاحتمالات)¹.

إن استجابة الغضب والعنف لا تعدو كونها استجابة حيوية، الغضب والعنف من مشاعر العدوانية والتي تشكل الترجمة النفسية للعدوان، ذلك أن الرضوخ والاستسلام رد فعل دفاعي بديل وليس أصيل فهو أحد تجليات التجمد الذي يشكل آلية دفاعية ضد الأخطار وقد يتخذ شكل الاستسلام أو شكل الغباء والتبلد وإلغاء المشاعر والأحاسيس المؤلمة، لذلك ما نلاحظه من سلوكيات السكون وقمع الحرية تساعد على مراوغة المتحرش والتبلد هو استجابة نفسية محظية لصرف المتحرش ومنع استفزازه، فالغضب والعنف هو مضمهر في حالات التحرش المعنوي والسكون والاستقرار الذي يبديه الضحية هو مصطنع ولا يعني بأي حال من الأحوال سكون واستقرار داخليين، فالتمرد وفرضية انفجار العنف موجودان والضحية ينتظر موقفا مناسباً لإطلاق العنان لعنفه نتيجة الاحتقان الشديد وقدرة التحمل لمدة طويلة، كما أن وضعية التحرش المعنوي تقتضي تعطيل الحوار ومع هذا الأخير يتهاوى النظام الرمزي المصاحب لإفلاس اللغة وبالتالي انهيار النظام الرمزي الذي يفجر العنف ويتعذر ضبطه عندئذ نستطيع القول أن التحرش المعنوي منتج للعنف بالضرورة والعنف بدوره يعيد إنتاج عوامل التحرش المعنوي.

¹ - مصطفى حجازي، المرجع السابق، ص 297.

ثالثا: الديناميات الاجتماعية لوضعية تحرش معنوي

1. التحرش المعنوي والمواطنة التنظيمية

يشير مفهوم المواطنة التنظيمية في المنظمة إلى مجموعة السلوكات المنتجة والإيجابية والتي لا تدخل ضمن واجبات العمل بل يطورها الفرد بنفسه بغية تحسين الوضع أو زيادة وتيرة الخدمات، فالأفراد المعاملون بطريقة عادلة من طرف رؤسائهم يظهرون هذا النوع من السلوكات التي تخدم النشاط الإداري جيدا.¹

غير أن وضعية التحرش المعنوي في المنظمة لن يكون هناك تعاونا بين أفراد الفريق الواحد أو بين الفرق فيما بينها، بل أن تفكك العلاقات داخل جماعة العمل هي ميزة وضعية التحرش المعنوي، فاللاعادلة في المعاملة وعدم الثقة في العلاقات تؤدي إلى غياب سلوكات المواطنة، فالعامل ينتج قيم ومعايير وسلوكات في العمل متأثرا بوضعية التنظيم على مستوى العلاقات والأداء.

الرئيس في العمل عوض المطالبة بتنمية الاتجاهات الإيجابية للأفراد في العمل والاتصال الداخلي ويصبح سببا رئيسيا في إصدار سلوكات عدوانية وعنيفة يهدف من ورائها إلى هدم التضامن بين جماعة العمل وتفكيك جو العمل والعلاقات السائد في إطار التحرش المؤسسي (شكل من أشكال التحرش المعنوي)، منتجا بذلك مبادئ وقيم ثقافية للتنظيم وأعضائه خاصة بتلك الوضعية فأعضاء التنظيم يتبنون ثقافة سلبية تحد من إبداعاتهم وتلغي سلوك المواطنة لديهم، حيث تهدر إمكانياتهم وطاقاتهم في حالة من التحرش الدائم والمستمر، فهم يتحالفون بطريقة آلية مع رؤسائهم لإرساء جو اللأمن في التنظيم واللاعادلة وغياب الثقة والاستقرار في العلاقات.

2. التحرش المعنوي والإغتراب

للتحرش المعنوي إسهام كبير في ظهور الإغتراب Aliénation في المنظمة فحالة الإحباط والإكتئاب التي تلازم الفرد في وضعية تحرش معنوي تسهم بقسط كبير في تكوين شعور الإغتراب، ويشير الإغتراب عموما إلى غياب الهدف بمعنى لا توجد أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها أو إنجازها، ويعني أيضا

¹ - رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية و سلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس التنظيم، جامعة الجزائر، 2007/2006، غير منشورة، ص 120.

فقدان المعاني ذلك أن المعاني لها دور أساسي في العمل، ويعني أيضا فقدان القوة أو القدرة على العمل أو الفعل ويستخدم أيضا عند غياب المعايير والضوابط الاجتماعية¹.

شعور الاغتراب يظهر مع حالة الاكتئاب والانقسام النفسي لدى الفرد و يتعزز وينمو مع زيادة حدة وضعية التحرش المعنوي أين يظهر الفرد مسلوب الإرادة والحرية في عمله، فاقدًا للسلطة في منصبه فهو خاضع لشخص أو فئة ما، لا يشعر بانتمائه ولا بوجوده لذلك يصبح سلبيا أمام المواقف المطروحة أمامه فهو غير قادر على تحقيق ذاته وفرض التغيير.

يتجلى الاغتراب أيضا في غياب الوعي عند الفرد أو وجود وعي زائف فهو يحمل في ذهنه تصورات و تمثيلات خاطئة أو غير مطابقة لواقعه لذلك فهو يخضع ويستلم ويبدو ذلك من خلال عجزه عن الخلق والإبداع وبالتالي ينتج اغترابا لنفسه كلما حاول التحرر،ويمكننا القول أن حالة الاغتراب يمكن أن تكون فردية وجماعية وتظهر الفردية في حالة وجود تحرش معنوي فردي وتظهر حالة الاغتراب الجماعية حالة وجود تحرش معنوي مؤسسي أين يكون العاملين في مواجهة الإدارة وضحية عنف الإدارة.

3. التحرش المعنوي والهدر

يظهر الهدر² في المنظمة على مستويات عدة، ويمكن أن يكون ماديا أو معنويا، فهو مفهوم واسع بحيث يستوعب القهر الذي تحدثنا عنه سلفا ويتحول القهر إلى إحدى حالاته والهدر يتفاوت من حيث الشدة و يستهدف أساسا وجود المرء كي يصبح كيانا بدون قيمة ودلالات ومعنى واعتبار في منصبه وفي محيطه.فإستراتيجية المتحرش في تعذيب ضحية وتحقيرها من خلال الإذلال والإكراه يجعل الضحية يكتسب ميزات الهدر الأساسية في حالة من اللاوعي وبلغ الهدر أعلى المستويات في ضل ضعف الضحية.

إن الصراع هو الميزة الجوهرية لوضعية التحرش المعنوي يستعمل فيه الأطراف المتصارعة كافة الوسائل المتاحة (السلطة، الموقع الوظيفي، الكفاءة...الخ) فبدلا أن يوظف الشخص مكانته وطاقته لخدمة الموقع الوظيفي الذي يشغله يتخذ من السلطة وسيلة لتعزيز نفوذه الذاتي ونفوذ الجماعة التي

¹ - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط1، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 297.

² - ظهر مصطلح الهدر في بحوث علم النفس الاجتماعي و في كتاب مصطفى حجازي الإنسان المهذور .

ينتمي إليها، لتتحول علاقات السلطة داخل المنظمة من علاقات أداء وظيفي إلى علاقات نفوذ وتموقع ويلجأ صاحب كل منصب إلى تعزيز نفوذه و نفوذ حلفائه وبالتالي يهدر العامل طاقته وكفاءته كما يهدر كيانه من خلال ما يخلقه من وسائل دفاعية ونتيجة لهذا الصراع الدائم ينهك ويفقد معنوياته وطاقاته، إذ لا حماية في ظل اللوائح التنظيمية وهنا يأخذ الهدر بعدا آخر من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ثم المؤسسي.

4. التحرش المعنوي والعدوانية

إن الإحساس بالقهر والعذاب في حالة الاضطهاد المستمر تولد نوايا واتجاهات نحو استخدام العنف لإعادة التوازن لعلاقة الاضطهاد، العنف الذي مصدره العدوانية التي تميز ضحية التحرش المعنوي بشكل عام فهي التي أخلت بالتوازن النفسي للضحية وتعدد أشكالها ودرجات شدتها ووجهتها.

تأخذ العدوانية شكلا عاديا أو خطرا حسب درجة الاضطهاد حسب حالة كل ضحية ففي الحالة تظهر الضحية من الضعف والطاعة والخضوع الخادع أما في الحالة الثانية تنفجر بشكل مباشر فهي تستهدف المتحرش بشكل مباشر وتفاجئه كما تأخذ طابعا رمزيا من خلال سلوك التمرد على القوانين والاعتداء على السلطة التي وضعها. والعدوانية في الحقيقة ليست إلا تعبيرا عن العدوانية المتزايدة التي تهدف إلى النيل من المتحرش وسلطته ورموزه وعلى نظامه وقيمه بشكل عام، وتظهر التعابير الرمزية بقوة مثل العدوان اللفظي هذا السلوك لا تخلو منه أية علاقة تحرش فالعنف الرمزي واللفظي تعبير عن العدوانية التي تميز الضحية، حيث يستحيل التعبير المباشر فمن خلاله يحاول النيل من المتسلط والخط من قيمته في حالة عكسية فهو بذلك يصرف درجة من هذه العدوانية وتخفف حدتها اتجاه الذات وهنا تدخل حتى سلوكيات التحايل والتحليل والاحتيايل في التعامل مع الرئيس المتسلط وهي تعطي انطباع التفوق الرمزي والذكاء والتعالي على المتحرش لنقل الاضطهاد والقهر للطرف الآخر، فالعنف الرمزي في علاقة التحرش تجعل الضحية تعترف بالخضوع وتحول العنف إلى شكل طبيعي تميز العلاقة وتحاول إخفاءه وتبديه.

5. السادومازوشية، القهر، التحرش :

نطاق التسلط والقهر يأخذ على المستوى اللاواعي بشكل العلاقة السادومازوشية هناك من ناحية طرف قاس، ظالم، مستبد ينزل الأذى والعذاب بضحيته.

لا يستطيع المتحرش أن يشعر بوجوده إلا من خلال التبخيس والتحقير والتعذيب المنهج، إنه لا يشعر بالقوة والتفوق إلا بالتأكد من ضعف الضحية وعجزها ورضوخها، علاقة الاضطهاد الكاملة تترجم السيادة الحقيقية يعيش المتحرش على تعزيز علاقة الاضطهاد بشكل دائم بل لا يشعر بوجوده إلا من خلال معاناة جسدية، معنوية عند الضحية¹.

إن وضعية الرضوخ والاستسلام للمهانة والإقرار بالعجز وبتحكم السادي تشكل حالة من المازوشية المعنوية وترتبط السادية والمازوشية معا في علاقة موضعية، وتغذي كل من العدوانية والعنف العلاقة السادومازوشية، فالسادي يعذب يعنف ليتجاوز مازوشيته الداخلية ويزداد التعذيب والتعنيف والتخسيس كلما أحس بالتهديد خوفا من حالة إرتداد العدوانية يعيش على نكرات ساديته بإلحاق الأذى بضحيته أما المازوشي فلا يستطيع تحمل ساديته ونتائجها لذلك يضخم الأخطار ويبالغ في التعذيب ويتباهى بالاضطهاد والتسلط المازوشي يعجز عن تحمل ساديته لذلك ينفلت عدوانيا.

6. التحرش المعنوي والعنف

يمثل العنف Violence في العمل ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد فهي ظاهرة تقتزن في الكثير من الأحيان في المنظمة بحالة التحرش المعنوي ويعرف العنف في العمل على أنه "نية إلحاق اضرار بوحدة وسلامة فرد آخر"²، مع إعطائه في حالة التحرش المعنوي الحجج الكافية للاعتقاد بأن صحته الذهنية والبدنية أو سلامته مهددة، ويمكن أن يكون العنف داخليا عندما يتعلق الأمر بأفراد التنظيم مهما كانت مستوياتهم الوظيفية، كما يمكن أن يكون خارجيا إذا كان أحد أطراف الصراع طرفا خارجيا عن التنظيم كالزبون، مستعملي المرفق العام، كما يمكن للعنف أن يكتسي عدة أشكال، مباشرة وغير مباشرة، نشيطة أو خاملة فالتحرش المعنوي هو مورد دائم للعنف.

إن الإحساس بالقهر والعذاب في حالة من الاضطهاد المستمر تولد نوايا واتجاهات نحو استخدام العنف لإعادة التوازن للعلاقة بين المتحرش والضحية.

يقترح الباحثون حول ظاهرة العنف في مكان العمل ثلاثة مستويات حيث يشتمل كل مستوى مجموعة سلوكيات أكثرهدما وخطرا (التخريب)، (الإهانة)، (الاعتداء).

¹- مصطفى حجازي، الإنسان المهدور، المرجع السابق، ص ****

²-رضا تير، مرجع سبق ذكره، ص 147.

ويظهر سلوك العنف في المنظمة عند ضحايا التحرش في ثلاث عوامل رئيسية:

- التعبير عن العداء ويضم السلوكات التي تكون مبدئياً شفوية أو رمزية في الطبيعة كالكلام عن الآخر في غيابه وإطلاق الإشاعات والتحدث بغضب عن التنظيم.
- العرقلة ويستعمل كافة الحركات والأفعال التي من شأنها إعاقة الآخر والحد من قدراته على أداء وظيفته أو التدخل في عملية تحقيق التنظيم لأهدافه كعدم منح الفرد الآخر وسائل العمل والضغط عليه وعدم إتاحة الفرصة له لتحقيق ما هو مطلوب منه.
- الإعتداء المفتوح ويشمل كافة المستويات المرتبطة بالعنف في مركز العمل كالإعتداء الجسدي وتخريب الملكية الخاصة والعامة.

7. التحرش والعنف الرمزي:

يرى بيار بوردو أن العنف الرمزي بأنه عنف خفي هادئ ومجهول من قبل ممارسيه وضحاياه في آن واحد.¹ العنف نتيجة منطقية حتمية لطبيعة المجتمع الشمولي التي تقولب جميع الأفراد في نمط واحد يشترك في نفس التصورات و المسلمات التي يتم تلقيها لهم عبر النشأة الاجتماعية والنظام التربوي والايديولوجيا ووسائل الاتصال مما يجعل قبول هذا العنف بل والتواطئ الجماعي لتميريه واعتباره أمراً طبيعياً ويسهل تحقيق الغايات التي وضع لها فعالية أكبر وجهداً أقل ومن هنا يمكن الوصول إلى أن العنف الرمزي هو أمر ملازم لكل المجتمعات²

إن علاقة التحرش المعنوي علاقة غير متوازنة بطبعها التسلط و الاضطهاد والعنف يحاول فيها المتحرش الطرف الأقوى السيطرة من خلال قوة رأس مال الرمزي حيث يمارس العنف الرمزي على الضحية التي تقبل هذا العنف و تنصاع للمسيطر بل تتواطأ معه، حيث يهدف العنف الرمزي إلى تركيع الضحية وجعله راضخاً بشكل كامل من خلال فرض قيمته و نمط حياته ولأسلوبه في العمل وتساهم الضحية في حالة التحرش المعنوي بشكل أو بآخر في قبول هذا العنف من خلال التماهي بالتسلط وبأسلوب حياته بشكل غريب و هي بذلك تأصل أو تنشر العنف الرمزي، فالضحية تجهل

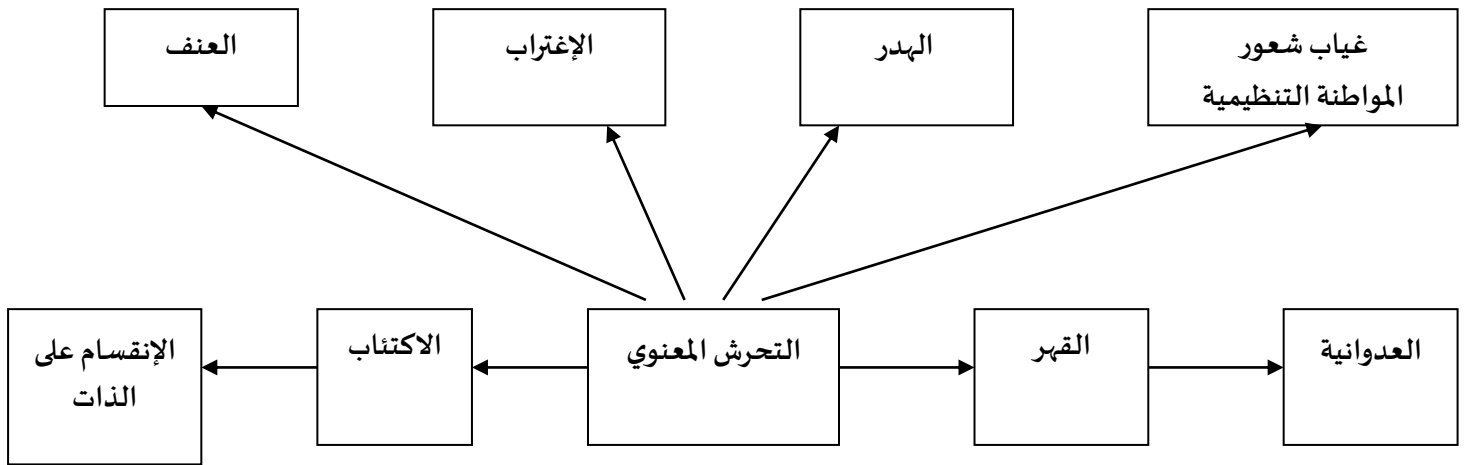
¹ - علي حرب أصنام النظرية وأطياف الحرية (نقد بورديو ونشوسكي) المركز الثقافي العربي، بيروت لبنان 2001. ص 220

² - شوفالييه ستيفان وشوفري كريستان، معجم بورديو، ترجمة، الزهرة إبراهيم الناي للدراسات والنشر والتوزيع دمشق، سوريا 2013، ص 164 .

الأدوات المعرفية التي تسمح لهما بإدراك عوامل الإكراه والاضطهاد في العلاقة التسلطية الاضطهادية التي يخضعون لها.

إن العنف الرمزي يؤثر على الضحية ويوهمه بأن ممارسه يحوز على الهيمنة والهيبة والشرف والقدرة على التحكم في العلاقة وهو بذلك يخلق القبول والاعتراف لدى الضحية بقوة المتحرش وصاحب السلطة باعتباره مالك لمزايا أكثر لذلك يمارس العنف الرمزي باستمرار للحفاظ على العلاقة الاضطهادية خاصة في مراحل الصراع من أجل التمتع والحفاظ على المكاسب والمصالح وإعادة إنتاج نفسها من أجل الهيمنة والتحكم في مجرى العلاقات.

الشكل رقم 9: الديناميات النفسية والاجتماعية لوضعية التحرش المعنوي



المصدر: من وضع الباحث.

خلاصة:

من خلال ما سبق من عرض في هذا الفصل يمكن أن نستخلص أن البحث حول التحرش المعنوي في ميدان علم النفس وعلم الاجتماع لازال فتيا وهذا ما يترجم قلة الدراسات، كما أن الدراسات القليلة التي كانت، لم تعطي أجوبة كافية على مختلف الإشكاليات التي تثيرها الظاهرة كون البحث حولها صعب ويتطلب إلماما بكل الجوانب.

ولما نتكلم عن البحث الأكاديمي للظاهرة في الجزائر فتكاد تنعدم البحوث مع غياب بحوث مستقلة تناولتها لهذا صرح لنا إدارات وزارة العمل بأن غياب إطار قانوني للتحرش المعنوي في التشريع الجزائري مرده هذا الأخير.

كما نستخلص أيضا أنه ليس من السهل التعرف على الظاهرة واكتشاف دينامياتها رغم محاولتنا التعرض للديناميات النفسية والاجتماعية فهي ذات طابع نفسي اجتماعي وتواجهها وارتباطها بالتنظيم يصعب على الباحثين التعرف على طبيعتها كون هناك عوامل أخرى تؤثر عليها مثل الجانب التنظيمي والذي يظهر من خلال الممارسات والتفاعلات الجارية داخل المنظمة.

الفصل الرابع

الصراع والتحرش المعنوي

تمهيد:

في هذا الفصل المتعلق بالصراع سنتعرف على أسباب الصراع كظاهرة تعرفها كل التنظيمات دون استثناء و على المداخل النظرية في تحليل الصراع مثل نظرية التحليل الاستراتيجي والتفاعلية الرمزية و الظواهراتية و هي مداخل رأينا أنها تفيدنا في فهم الفعل الصراعى في المنظمة كما سنحاول فهم دور و طبيعة العصبية التنظيمية في عملية الصراع, غير أن فهم الصراع لا يمكن أن يكون دون فهم العلاقات الاجتماعية والتفاعلات الحاصلة والتي تنتج الفعل الصراعى ضمن هاته التفاعلات بحيث تبرز أهمية التفاعلات الناتجة في المنظمة كمصدر لأي عملية صراعية، فالتركيز على نتائج الصراع و الوضعية التي تفرزها الوضعية الصراعية تمكنا من فهم التحرش المعنوي كأحد نتائج هذه الوضعية .

المبحث الأول: ماهية العلاقات الاجتماعية ونشوء فعل الصراع

أولاً: العلاقات الاجتماعية والصراع

مثل مفهوم العلاقات الاجتماعية الوحدة الأولية التي يقوم على أساسها مفهوم المجتمع كما أنه كثيراً ما استعمل علماء الاجتماع عبارات مثل: شبكة العلاقات الاجتماعية للدلالة على مصطلح مجتمع.

لكن ما هو الدافع للحديث عن العلاقات الاجتماعية وملاحظة السلوك؟ إننا لا نتحدث عن وجود علاقة اجتماعية إلا عندما يدور الكلام عن سلوك أكثر من طرف واحد، فالعلاقة الاجتماعية كما عرفها بارسونز هي دائماً اتفاق ثنائي و لكننا لا نستعمل المصطلح في كل مرة نلاحظ فيها سلوك أكثر من شخص آخر، كما يتضمن هذا المصطلح وجود فهم ذاتي عند كل طرف لدلالة السلوك الآخر.

و قد حاول "راد كليف براون" Rad cliff brown أن يفسر ذلك بقوله: "تنشأ العلاقة التفاعلية بين كائنين عضويين أو أكثر عندما يوجد نوع من التوافق بين مصالح كل منهما أما نتيجة التقارب هنا لمصالحهم أو الحد من الصراعات التي قد تنشب نتيجة تباين مصالحهم، و إن استخدام مصطلح

مصلحة هنا كما يضيف براون بأوسع معانيه الممكنة للإشارة إلى كل نماذج السلوك التي نعتبرها سلوكا هادفا رشيدا¹.

و لكن ما هي المصلحة؟ وكيف يمكن أن نضع أحكاما قابلة للتحقيق عن مصالح أولئك الذين نلاحظهم؟

إننا إذا ما وافقنا "راد كليف براون" فيما يذهب إليه فإن المصطلح يستعمل للإشارة إلى غرض الفاعل أي رغبته في تغيير ظروفه للوصول بها إلى حد معين في المستقبل وهو أمر مفهوم تماما و لن نجد إلا أكثر السلوكين تعصبا هو الذي ينكر أن باستطاعتنا الاستدلال عن أحكام الأشخاص و سلوكهم على نحو يبرر لنا الحديث عن أغراضهم كما يضيف براون².

و لكن بمجرد معرفتنا أن سلوك عدد من الأفراد هو سلوك هادف لا يبرر بالضرورة الكلام عن وجود علاقات اجتماعية بينهم حتى و لو توافقت أغراضهم. بمعنى الوضع الذي يرغب (س) في تحقيقه هو نفسه الذي يود (ع) تحقيقه.

إن مثل هذا التقارب في المصالح لا يؤدي إلى قيام علاقات اجتماعية بين تلك الأطراف إلا إذا توفر وعي من جانب (س)، كما يحاول (ع) أن يؤديه و من ثم فإنه لا يمكن أن يقال أن هناك علاقة اجتماعية إلا عندما يوجد دليل على أن (س) يتوقع سلوك (ع) و ذلك قبل توفر أي دلائل من أعراض (س) و سلوك (ع) الفعلي.

و هذا ما أكدته ماكس فيبر عندما كتب تعريفه عن العلاقة الاجتماعية " سوف نستخدم مصطلح علاقة اجتماعية للدلالة على سلوك مجموعة من الفاعلين طالما كان سلوك كل منهم من حيث المضمون مقصود يأخذ بعين الاعتبار سلوك الآخرين و يسترشد به".

ومن ثم تقوم العلاقة برمتها على إحساس متكامل أن يكون هناك أسلوب معين للفعل الاجتماعي بمعنى مفهوم و مقصود إلى حد ما و لن نحاول فيما يتعلق بهذا التعريف أن نحدد أي أساس لهذا الاحتمال، إن العبارة الأخيرة لها دلالة هامة إذ هناك ثمة حالات لا يراعي فيها الأشخاص الآخرين فردا

¹ -A.. CORTEN , Valeur sociales et Economiques, éd seul, Louvain, paris,1987,p15.

² -A.CORTEN, op.cit, p. p, 18, 19.

ما و لكن هذا الفرد قد لاحظ الانتظام في سلوكهم هذا و يأخذه في اعتباره و هو ما يحدث في بعض أنواع النشاط الاقتصادي مثل "بحوث السوق" ويبدو أن عبارة فيبرتستبعد هذه الحالة وإن كان بالإمكان أن نضمها مفهوم العلاقة الاجتماعية.

لقد ارتأينا أن نشير لمفهوم العلاقات الاجتماعية في المنظمة لتفهم كيفية نشوء الصراع، وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول أن: "العلاقات الاجتماعية هي الروابط و الآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك فاعل، والاستجابة شرط أساسي لتكون علاقة اجتماعية ومعظم العلاقات الاجتماعية سببية ووظيفية". بالنسبة لنا أن العلاقات الاجتماعية هي نتيجة أو رد فعل لسلوك معين ويتعدى هذا الرد حدود الأفراد لتشمل المحيط الذي يوجد فيه الأفراد فقد تكون هذه العلاقة لأداء وظيفة كما تكون سبب في ظهور رد فعل معين. كما أن العلاقات تختلف في طبيعتها فيما ما يؤدي إلى التجمع والتآلف و تسمى بالعلاقات المجمعية و تسمى أحيانا العلاقات البناءة و قد تسمى بالإيجابية ومن أمثلتها التعاون ومنها العلاقات الهدامة **Destructive** ويطلق كذلك عليها العلاقات السلبية ومن أمثلتها الصراع.¹

إن هذا يعني ما يلي:

- أن جوهر العلاقات الاجتماعية هي وجود استجابة Réponse من فرد نحو آخر أو منظمة فإذا لم توجد استجابة لا توجد علاقة، بعبارة أخرى يحدث منبه يؤدي إلى استجابة في مجال اجتماعي.
- و قد تؤدي الاستجابة هذه إلى استجابة أخرى من الطرف المنبه و هذا ما يدفع بنا إلى القول أن العلاقات تعني التفاعل مهما كان نوعها.
- إن لكل عملية تفاعلية "منبهات" و "استجابات" يوجد نسق System يتشكل بحكم التكرار.

بعد تعرضنا لمفهوم العلاقة الاجتماعية علينا أن نقرر ما إذا كنا سندرج تحت مفهوم العلاقة الاجتماعية تلك الحالات التي يوجد فيها احتمال بأن سلوك (ع) في النموذج الذي عرضناه سابقا قد لا

¹ -R.LOWITE : Traite des sociologie primitive, éd Plom, 1978, p, p 124.

يتفق مع توقعات (س) أو رغباته و بعبارة أخرى، هل يجب على علم الاجتماع أن يقتصر على دراسة التعاون الاجتماعي أم يجب أن يشمل أيضا الصراع؟

إننا نجد على سبيل المثال أن معرفة (س) للسلوك يحتمل أن يصدر عن (ع) وقد يكون استنتاجا خاطئا و في تلك الحالة فإن أي تخطيط يقوم به (س) استنادا لمعرفته بـ (ع) قد يفشل أو في الحالات القصوى التي تكون فيها معلومات (س) عن (ع) باطلة تماما إذا كان (س) جاهلا كل الجهل بأمور (ع) فإننا نصل إلى الحالة التي أسماها بارسونز "الانحراف عن المعايير" أو نجد أيضا أنه في الوقت الذي يتوقع فيه (س) و يرغب فيه الشخص (ع) سلوكا معيناً و لنسميه (ر) بينما (ع) لا يعرف هذا أو قد يعرفه، لكنه مستعد للتضحية لمرضاة (س) و للمخاطرة بالنتائج المترتبة على مخالفة المعايير التي تحكم المواقف لأن سلوك (س) هذا لا يخدم أغراضه الخاصة و في تلك الحالة فإن (س) و (ع) قد يعبر عن موقف الصراع الكامل.

إن فعل الصراع يظهر عند فقدان المعايير فقداناً كاملاً، حيث يدور حوله توزيع الخبرات النادرة (الممتلكات و المنافع الاقتصادية و السلطة) و حول القيم والأفكار و قواعد اللعبة المتحكممة بنظام التفاعل داخل المنظمة و خارجها.

إن الصراع حسب مفهومنا مرتبط بتركيبة الرهانات، فبعض الصراعات تمتاز بتركيبة اللعبة التعادلية إذ في نهاية الصراع تكون خسائر أحد اللاعبين معادلة لأرباح خصمه.¹

إننا نبني تصوراتنا للصراع في المنظمة الجزائية على افتراض مؤداه أن هناك عدة أطراف (جماعات رسمية و غير رسمية وأفراد) لديهم مطامع وأهداف وقيم متعارضة وأن تحقيق هذه الأهداف تنطلق في كل الأحوال من تعاون الآخرين ذلك التعاون الذي يكون حلقة في سلسلة معقدة من التفاعلات كذلك فإن النموذج يفترض ضرورة وجود ضرب من التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة حتى لو أن الموقف الصراعى ليس قائماً بالفعل.

أما موقف الصراع فيمثل في حد ذاته مبرراً إضافياً للاعتماد على الوضع الاجتماعي القائم والملاحظ أن الفاعلين خلال عملية الصراع قد يتوقعون البحث عن الحلفاء داخل المنظمة وخارجها الذين يعينونهم على التغلب على الطرف الآخر.

¹ - R.LOWITE : opcit ,p126.

أما الحلفاء فسيكونون عادة من الذين يخسرون موقفا مماثلا داخل المنظمة من خلال مرحلة من مراحل الصراع ثم يجد نفسه خارج نطاق التحالفات بجماعات أخرى تظهر إلى حيز الوجود كي تشارك في الصراع، و يمكننا أن نجد أن أهداف و مطامع ومطامح الجماعات المتصارعة أوضح من مطامع الأفراد، أما طبيعة هذه الأهداف (الأهداف والمصالح والمطامع) فتتوقف على طبيعة الصراع داخل المنظمة الجزائية ومحيطها.

ثانيا: أسباب الصراع

من الصعب جدا القيام بعملية حصر أسباب الصراع ذلك أن أسبابه مخفية وغير رسمية ومتداخلة فمنها ما يرجع إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم ومنها ما يرجع إلى طبيعة البيئة التنظيمية ومنها ما يرجع إلى المهام التي يقوم بها التنظيم ذاته، لذلك سنلجأ في هذا السياق إلى أحدث الدراسات حول الصراع وأهمها مع التركيز على المدخل التفاعلي الرمزي في تحليل الصراع وصولا إلى نتائج الصراع.

1: الرقابة

يرى الباحث ناصر قاسمي في دراسة حول الصراع التنظيمي أن الرقابة سبب من أسباب الصراع¹، والرقابة مهمة يقوم بها التنظيم ذاته وتعتبر من السلوكات التنظيمية الرسمية التي تمارس بصفة سلمية وترتبط بطبيعة البيئة التنظيمية وأنماط القيادة وبأهداف التنظيم وبطبيعة نشاطه، وللرقابة حساسية بالغة لدى الخاضعين لها فهي تعني الكشف عن الأخطاء والحد من حرية التصرف ولذلك تثير الصراع وتؤثر في العلاقات بين العمال وتدعم طرف على الأطراف الأخرى، كما يعتبر تقسيم وتنظيم العمل أحد هذه العوامل فبعضهم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي كانت لغيره ود يعتمد الرئيس إلى تكثيف العمل على طرف ما وتخفيفه على آخر أو إسناد مهام موظف ما إلى غيره أو أنه يعمل على ضبط توقيت الدخول إلى العمل مما يثير غضب العاملين.

وتشير الدراسة أن الكثير من الإدارات الجزائية التي طبقت الرقابة بشكل أو بآخر واجهت الكثير من المشاكل من طرف العمال مثل جهاز ضبط الغيابات أو ورقة الإمضاءات أو تبريرات كتابية

¹ ناصر قاسمي، سوسيولوجيا الصراع، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 144.

للتأخر...الخ، حيث أفرزت هاته الإجراءات الرقابية مقاومة شديدة من طرف الموظفين الذين يقدمون كل مرة حججهم باستحالة الالتزام بالمواظبة الرسمية في العمل أو عدم مغادرة المكاتب أثناء العمل أو استقبال أشخاص خارجين عن التنظيم في مكاتهم، بحيث يرون في هاته السلوكات تقييدا لحريتهم في العمل وإهمالا للجانب الإنساني في العمل.

إن مختلف أنواع الرقابة تشكل إزعاجا لغالبية الموظفين خاصة إذا استخدمت بطرق غير عادلة مع الموظفين أو كانت فجائية وغير منتظمة أو حتى بدون أهداف تنظيمية، في المقابل يميل الموظفون إلى علاقات الثقة والاحترام المتبادل وتطبيق الرقابة بطريقة مرنة وعادلة فالموظف يسعى دائما أن يكون يكون مسؤولا وثقة الرئيس تزيد من أدائه وتجعله أكثر راحة في بيئة العمل خاصة في علاقاته مع الآخرين أو بأشخاص خارجين عن التنظيم.

2. إفرازات العلاقات الاجتماعية والطبيعية الرسمية للمنظمة:

يؤكد غالبية علماء اجتماع المنظمات أن الصراع في التنظيمات مسلم به، والصراع بشكل أهم خاصية من خصائص المنظمات فالملاحظة المستمرة والمعايشة اليومية تجعلنا نكتشف أشكال مختلفة للصراع غير أن مجملها يسير بطريقة مخفية وغير معلنة وتتسم بشكل عام بالطابع الرمزي وتشكل العوامل النفسية والشخصية عاملا مهما في الصراع حيث تمثل الغيرة من الآخر سببا خفيا من أسباب الصراع بسبب وجاهته أو مكانته في التنظيم أو علاقاته المتميزة مع الرؤساء...الخ خاصة من طرف الإناث اللواتي يبدن غيرة شديدة اتجاه الموظفين المقربات إلى الرؤساء والسلطة الرمزية التي يتمتعن بها مما تشكل كراهية الإناث عاملا موجودا بقوة عند بعض الذكور الذين يبدون تدمرا كبيرا من سلوكات بعض الموظفين وحصولهن على امتيازات معينة بغير استحقاق، بالإضافة إلى ذلك يشكل التمييز عاملا مخفيا للصراع عند الموظفين الذين ينحدرون من مناطق بعيدة عن التنظيم سواء في الشرق أو الغرب فمن خلال المقابلات الميدانية اكتشفنا أن بعض ضحايا التحرش المعنوي يعانون من سلوك التمييز العنصري بسبب الانتماء الجغرافي لمنطقة بعيدة عن التنظيم، هذا ويشكل الانتماء السياسي والإيديولوجي سببا كافيا لظهور الصراع خاصة مع اقتراب المواعيد الانتخابية وهي الفترة التي تزامنت دراستنا الميدانية دون أن نتجاهل التاريخ الشخصي لبعض الأشخاص والذي يشكل سببا كافيا لعزله وتجنبه ومهاجمته، وفي أحيان قليلة تصبح العلاقات العاطفية داخل المنظمة محركا لفعل

الصراع وهو ما اكتشفناه من خلال الدراسة الميدانية حيث تسببت علاقة إحدى الموظفات بأحد رؤساء المصالح في مشاكل كثيرة على مستوى التنظيم كانت أهمها إبعاد الموظف إلى تنظيم آخر.

3: طبيعة الثقافة الاجتماعية:

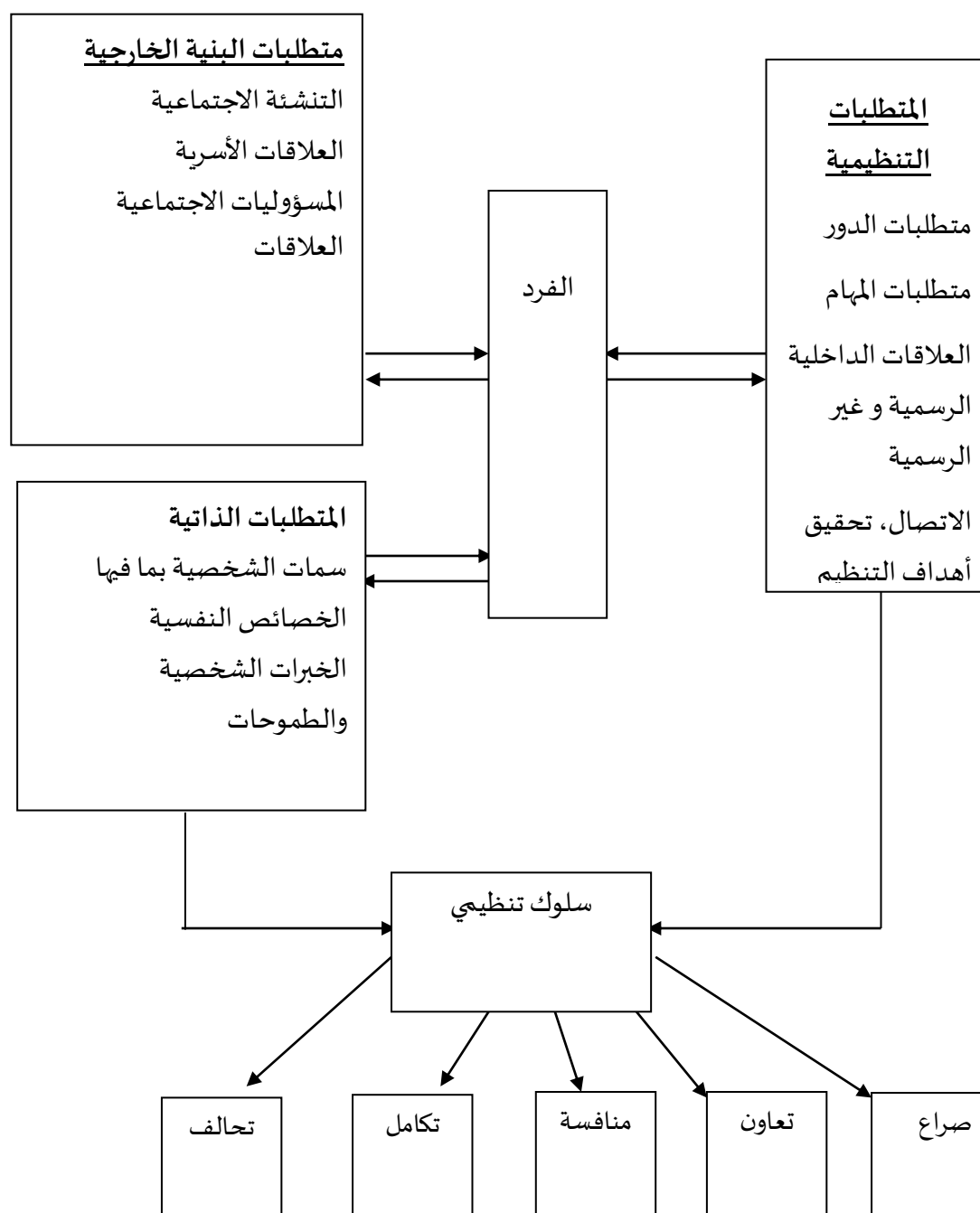
يحمل أعضاء التنظيم ثقافات اجتماعية مختلفة باختلاف مناطقهم الجغرافية فكل يحمل خصائص، فالظروف الأسرية الصعبة للعاملين تصبح سببا مقنعا لأي فعل صراعي نتيجة تجاهل الإدارة لمطالب العمال الاجتماعية، وبالتالي يعيش العمال داخل المنظمة ضغوط من طرف الرؤساء إما التهديدات عن طريق اللوائح التنظيمية أو الانتقام منهم عن طريق تكليفهم بمهام إضافية¹.

إن الثقافات الغربية التي يحملها العمال من خارج التنظيم غالبا ما تشكل بنية لثقافة هجينة في المنظمة وتؤسس الفعل الصراعي وتصبح هاته القيم الثقافية موجهة لسلوك الفاعلين في المنظمة وبذلك يصبح التمايز الثقافي عاملا مهما في نشوء الفعل الصراعي مثل اختلاف اللهجات أو الانتماء إلى مناطق جغرافية متباينة، وفي بعض الأحيان يصبح التعصب بالانتماء للقبيلة والعشيرة سببا في الصراع²، إننا كلما تكلمنا عن أسباب الصراع سنجد تداخلا كبيرا بين مجموعة من الأسباب المباشرة وغير المباشرة كلها تتفاعل فيما بينها وتشكل فعل الصراع فضلا عن تعارض الأهداف وتعارض الطرق للوصول إليها ومن بين الأهداف الحصول على الموارد النادرة والمصالح المتعددة في المنظمة خاصة في ظل غياب العدالة في توزيعها.

¹ - ناصر قاسبي، المرجع السابق، ص 145.

² - علي السلي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994، ص 67

الشكل رقم 10 مصادر الضغوط في محيط الأفراد



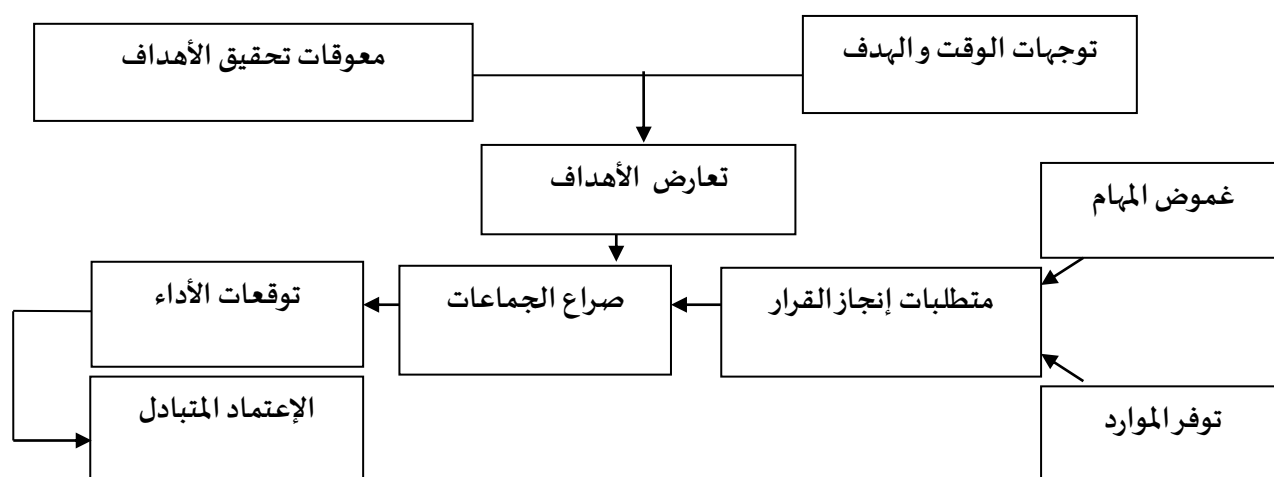
المصدر: ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

وحول أهم المصادر داخل المنظمة يرى الباحث ناصر قاسمي أن تحقيق الأهداف والطموحات تقف أمامها عوائق قصيرة المدى أو بعيدة المدى وتنشأ علاقة إنجاز الأهداف إذا كان تحقيق هدف جماعة ما يحول دون تحقيق أهداف جماعة أخرى¹.

ويضيف أن غياب معلومات مهمة وكافية بسبب ازدياد الغموض ودرجة الاحتياج إلى المعلومة قد يتصارع طرفان من أجل متطلبات اتخاذ القرار كما يمكن أن تتصارع الجماعات على الموارد التي تحتاجها مثل: توزيع الموارد بين المصالح والمكاتب المختلفة²، ويسبب الصراع عدم كفاية الموارد للقيام بالمهام أو غياب العدالة في تقسيم الموارد.

أما توقعات الأداء فهي مصدر ثالث ويعني الموقف الذي تؤثر فيه نشاطات بعض الجماعات على الأعمال اللاحقة، ويرتبط توقع الأداء بنوع الاعتماد المتبادل وهذا الاعتماد يزيد من احتمال الصراع بسبب فشل إحدى الجماعات في مهامها كما هو مطلوب أو الفشل في توقعات الأداء للجماعات الأخرى ويقترح الباحث المخطط التالي والذي يبرز فيه مصادر الصراع.

الشكل رقم 11 مصادر الصراع داخل التنظيم



المصدر: ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، 145

¹ - ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 144.

² - نفس المرجع، ص 145.

4. نمط اتخاذ القرار:

أشار "سيمون" إلى أن التنظيمات تقوم على مبدأ تقسيم العمل والتخصص حيث يساعد هذا المبدأ في اتخاذ القرار بالإضافة لأهميته في وضع الإستراتيجية التنظيمية من خلال مشاركتها في اتخاذ القرار¹ حتى تكون لها الفاعلية وتستطيع تحقيق أهدافها وضرورة اختيار الأفعال السلمية، ولدوره الرئيسي في الإدارة العقلانية الطابع العقلاني الرسمي وطابع الترشيح الذي يختار بدقة فائقة أهمية التخصص لدى الأعضاء وإعطاء الإشباع أهميته مع الاختيار الأمثل للوسائل والبدائل من طرف صانعي القرار².

ويرى "جولدر" أن تطبيق القرارات والإجراءات الصارمة في التنظيم يؤدي إلى تحويل الإنسان إلى آلة ويؤدي إلى إقصاء الجوانب الإنسانية والاجتماعية مما يؤدي إلى انغلاق التنظيم على ذاته، وهنا تظهر مشاكل الصراع بين متخذي القرار ومنفذه مما يؤثر على الرضا المهني العام للعاملين.

لذلك يدعو "جولدر" إلى العدالة بين الإسهام والمكافآت واتخاذ القرار داخل التنظيم، وبناء على هذا فإن الشعور بعدم الرضا والإشباع³ يهدد استقرار التنظيم لذلك يجب دعوة العمال للمشاركة في اتخاذ القرار تجنباً للصراع الذي يظهر نتيجة شعور العاملين بالإحباط من خلال تنفيذ القرارات وعدم المشاركة في صنعها فالصراع في هذه الحالة يصبح نتيجة هذا التجاهل ويظهر بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة في ظل تجاهل حاجاتهم الاجتماعية.

الصراع يؤثر في معظم الحالات على رضا الأفراد وأدائهم الجيد، ويخلق مناخ عمل غير مريح ومبني على الشك وعدم الثقة في الرؤساء خاصة هذا فضلاً عن ظهور العصب التنظيمية التي تصبح تبحث عن أهدافها وتجاهل أهداف المنظمة.

¹ محمد علي محمد عبد الرحمن وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، بارك، براون تشايلع، سميث، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1989، ص 170-171.

² نفس المرجع، ص 172.

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 84-85.

5. سوء الاتصال:

يشكل الاتصال التنظيمي عصب التنظيم حيث تعود الكثير من المشاكل التنظيمية والصراعات إلى سوء الاتصال الذي يظهر من خلال سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته فالاتصال السيئ يجعل الفرد معزولاً ولا يشارك في اتخاذ القرارات ومختلف العمليات الرئيسية في المنظمة بسبب فقدانه للمعلومة الرسمية.

إن الاتصال الغامض والمشوه يجعل المعلومات غامضة وصعب الوصول إليها خاصة في ظل الاتصال غير الرسمي الذي ينشأ لاعتبارات متعددة بحيث تسيطر وضعية الصراع من خلال انتشار المعلومات المغلوطة وظهور الإشاعة، هذا إلى جانب الفروقات العلمية والثقافية بين الأفراد والتي تؤثر في فهم الاتصالات وتوجيهها وتتضمن أشكال سلوكية غير مرغوب فيها كتحرير مجرى الاتصالات وتشويه مضامين الرسائل الاتصالية والمبالغة في تخطي السلطة هذا ويشكل غياب مسؤول عن الاتصال أو إدارة المعلومات سبباً إضافياً في تشوه الاتصالات خاصة في ظل ضعف الهيكل التنظيمي¹، بحيث تضعف الاتصالات وتصبح في الحد الأدنى مما يزيد من التوترات والمشاكل على كافة المستويات التنظيمية.

6. مشاكل بيئة العمل:

يرى "دالتون" أن الصراع ينشأ من خلال تعارض المصالح الشخصية² وقد خلص "دالتون" إلى أن الصراع ينشأ في الفروق الوظيفية بين الجماعتين أو الفرق في العمر والمستوى التعليمي والانتماء إلى جماعات المصلحة، هذا بالإضافة إلى أسلوب تقييم الأداء والذي ينتج العداء بين الرؤساء والمرؤوسين الذين لا يستوعبون هاته الأساليب بسبب ضعف ثقافتهم التنظيمية أو عدم فهمهم هاته الأساليب نتيجة ضعف مستواهم التعليمي، وتزيد حدة الصراع من خلال علاقات السيطرة حسب "رالف دارندروف" وتمهد هذه العلاقات الطريق إلى توليد قوى تعمل على تكوين قواعد واجراءات تحد من الصراع، وتتمثل هذه القواعد والإجراءات بإرادة أولئك الذين يشغلون مراكز القوة بغض النظر عن

¹ محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، ط01، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص99.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص138.

كيفية شغلهم حيث أن الصراع يحدث بين طبقة العمال والإداريين من خريجي الجامعات الذين سماهم "دارندروف" فئة التكنوقراطيين¹.

7. الفروق في القوة:

شكلت مجموعة من الدراسات تناولت نمط الإشراف لتقسيم العمل مثل دراسة "هوفستد"، حيث ضمت الدراسة العاملين من المستويات الدنيا والمدراء في المستويات العليا وقد خلص "هوفستد"² إلى وجود أربعة أهداف أساسية تؤدي إلى الاختلافات في القيم:

- التوزيع غير العادل في مراكز السلطة.
- تجنب عدم التأكد.
- الفروق الجماعية: حيث أن المبادرات الفردية تخرق الأعمال الجماعية داخل العمل وبالتالي يحدث توتر خاصة في المنظمات التي تؤمن بالقيم الجماعية.
- الثقافات المدعمة لقيم رجل امرأة: التمييز بين أدوار الرجل والمرأة وتدعيم سيطرة الرجل في حين أن المرأة لا فرق بينها وبين الرجل في الأدوار.

ويرى سيمل أن مصدر الصراع التنظيمي هو الاختلاف في مصالح الأفراد وتعارضها داخل المنظمة، ولتخفيف هاته المصالح يتم الاعتداء على مصالح الآخرين، فالأفراد الأقوياء يجبرون الأفراد الأقل قوة على الدخول في صراع غير عادل³، مما يدخل الأفراد في صراع باعتبارهم ممثلين للجماعات والأفكار العامة وأنهم يشعرون بالاحترام وأنهم لا يعاملون من أجل دوافع شخصية وهكذا يؤدي النضال من أجل مصلحة عليا والتجرد من الاهتمامات الفردية.

ويدعو "سيمل" إلى تركيز كل القوى من أجل عمل موجود في اتجاه واحد وميز بين الصراع الذي يكون المشترك فيه أفراد محددين والصراع الذي يشترك فيه الأفراد باعتبارهم ممثلين لجماعات أو تكتلات يحدد ثلاثة أسباب رئيسية للصراع:

¹ - أسامة علما، الصراع، أكاديميات السادات للعلوم الإدارية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 27.

² - زهير بوجمعة شلابي الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط 01، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 111.

³ - إبراهيم علي الملحم، علم الإدارة ورواها في العالم، سيرة ذاتية وإسهامات علمية وعملية بحوث ودراسات الرياض، بدون طبعة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 36.

– الصراع داخل الإدارة العليا: فظروف مزاولة عمل كل طرفين داخل المجلس وخارجه يؤدي إلى ظهور خلاف بين الفريقين، وقد ساعد على اتساع الخلاف بينهما عدم توافر الكفاءة الإدارية لدى بعض الأعضاء ووجود الأعضاء المعنيون في موقف ساندتهم مناصبهم الإدارية، ويضاف إلى ذلك تجربة اشتراك الموظفين في الإدارة تعتبر بمثابة المجلس وظهور توترات وصراعات.

– صراع بين أعضاء الهيئة الفنية والتسلسل الرئاسي: حيث يرتبط هذا الصراع بمجموعة من العوامل أهمها الفروق الوظيفية، الفروق في العمر، التعليم الرسمي، المكانة المهنية.

– صراع العمال والإدارة: هو صراع يمكن أن يكون كامناً منذ فترة سابقة، فالإدارة تهدف دوماً إلى استغلال طاقة العمال لتحقيق مجمل أهدافها، ومن العوامل التي أسهمت في وجود فجوة الصراع هو أن الإدارة لم تفلح في استقطاب العمال لصالحها وامتصاص انفعالاتهم.¹

ويبرز دارهندروف معضلة هي أنه رغم شرعية السلطة قد تكون هذه الرسمية ضمن ظرف زمني ومكاني لما يتفق ومصالح من يملكون القوة في الوقت نفسه لا تتفق مع مصالح الخاضعين مما يجعل قبول هؤلاء لها مسألة ظرفية يمكن أن تتدخل عوامل في تشكيل أوجه الصراع وطرق ووسائل التعبير عنه كوجود نظام طرق قانونية توطر بدائل شرعية لفعل الصراع كالمفاوضات واللجوء إلى القانون، الإضرابات وعدم وجود هذه البدائل الشرعية يمكن أن يؤدي إلى العنف.

ويميز "دارهندروف" بين السيطرة والخضوع وهما الثنائية التي تولد الصراع، فالسيطرة تعني المشاركة في ممارسة السلطة، أما الخضوع هو الحرمان من السلطة وبالتالي ينشأ الصراع بحيث تتعارض مصالح هذه المواقع في جوهرها وفي اتجاهها لأن المصالح ترتبط برغبة الأفراد بفعل شيء ما ولهذا تمثل مصالح كامنة تختلف عن المصالح الموضوعية المرتبطة بالمعايير المؤسسية.

ونستطيع القول أن رالف دارهندروف يرى أن تباين القوة المتمثلة في السلطة في التنظيمات الرسمية الكبرى كمصدر للصراع، فقد قسم البناء في التنظيم إلى علاقات منظمة بين من يملكون

¹ مجدي أحمد بيومي، محمد السلطي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل إلى علم الاجتماع الصناعي، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص 73-74.

السلطة وممارسوها مقابل الخاضعين المنفذين لأوامر وقرارات الفئة الأولى¹، فعملية الصراع إذا ترتبط بدرجة الوعي والتنظيم وهي دائمة بدوام اللامساواة في توزيع السلطة فكل المشكلات والتناقضات تولد مشكلات وتناقضات جديدة، وهكذا يمكن رؤية عملية التغيير كعملية أساسية مستمرة نتيجة العلاقات الجديدة بين أطراف الصراع وهي في هذه الحالة بين من يملكون السلطة والخاضعين لها، أي أن رغبة الإدارات في التمييز عن غيرها يذهب بعض المشرفين اعتماد أسلوب الديمقراطية بلا ضوابط، ويذهب البعض الآخر في اعتماد الأسلوب التسلطي وعدم إشراك العاملين وعدم منحهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وهذا ما ينتج الاختلافات السلبية في لمواقف والعلاقات.

8. الازدواجية والتداخل في الصلاحيات:

يحدث الصراع عندما يطلب من أكثر من فرد القيام بنفس العمل إضافة إلى ذلك التغيير في المواقع باستمرار وهذا التغيير المستمر في المناصب يسبب انزعاجا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي مما يؤثر على السير الحسن للمنظمة خاصة في التنظيمات الإدارية الجزائرية التي تخضع للتغيير كلما تغير المدير، بحيث يسعى كل مدير لتقريب أحسن الموظفين إليه أو ممن يبدون ولاء أو طاعة متزايدة وهذا يخلق صراعا خاصة عند الموظفين الذين تضرروا من عملية التغيير هذه، كما أ، نقص التنسيق والاختلاف في طريقة سير الأعمال فكل مسير له طريقة معينة في الإنجاز، وفي هذه الحالة يغيب سلوك التعاون ويحل محله الصراع باعتبار هذه الوضعية تشكل قلقا لغالبية العاملين بسبب تميزها بالغموض والاستقرار، وفي أحيان أخرى يلجأ بعض المدراء إلى خلق حالة من اللااستقرار في التنظيم عمدا من أجل تفكيك العلاقات الاجتماعية والإنسانية وجعل مناخ العمل أكثر غموضا واضطرابا لأسباب لها علاقة بنمط التسيير والتكوين الإداري للمدير، لذلك فالصفات الذهنية والإدارية للمسير تلعب دورا كبيرا في هذا الجانب بسبب اعتماد بعض المدراء نمط التسيير بالقلق (Management par stress).

¹ محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع "التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع"، ط1، مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص99.

ثالثا: تحليل الصراع في المنظمة:

1. التفاعلية الرمزية والصراع:

برز هذا الاتجاه في البداية عندما أسس فيبر الذي جعل من تحليل السلوك الإنساني ذو المعنى سقف اهتمامه حيث أصبح من الصعب تصور هذا السلوك في المجتمع أو التنظيم بمعزل عن أساسه النفسي المتمثل في القيم والمشاعر والرغبات والمقاصد والأهداف.

تفهم التفاعلية الرمزية تلك المحاولة التنظيمية والمنهجية التي تتطلع إلى فهم أكثر عمقا وأكثر ثراء عن السلوك الإنساني والعلاقات الاجتماعية بالاعتماد على الرموز التي يتبناها الفاعلون الاجتماعيون في مختلف النشاطات في التنظيم والتي أخذت معنى ودلالة بعد مسار زمني معتبر في النشاطات الرسمية مثل الاجتماعات أو الخرجات الميدانية أو بعض المناسبات الرسمية وغير الرسمية.

إننا عندما نحاول تحليل الصراع في التنظيم الجزائري يجب أن نضع أنفسنا موقف المدير والموظف محاولين فهم مقاصد السلوكات والتصرفات ومعانيها الخفية والمعلنة، ذلك أن التفاعلية الرمزية هي اعتبار الإنسان كائن له رموز وهي التي تشكل شبكة تفاعلاته مع الآخرين من جهة وتحدد الكثير من أفعاله من جهة أخرى، ليس لقواعد الترميز حدودا من حيث المعنى والهدف خاصة في ظل الجماعة غير الرسمية فكل علاقة غير رسمية ثنائية أو جماعية لها رموزها ومعانيها الخاصة بها والتي يصعب تفكيكها فهي تمارس اتصال غير رسمي مشفر وتوظف هاته الرموز للتعبير عن مختلف الوضعيات التنظيمية مثل القبول والرفض والاحتجاج والغضب والتجنب، وتأخذ هذه السلوكات صفة الفردية أو الثنائية أو جماعية مثل علاقة الرئيس بمرؤوسه أو الرئيس بجماعة التنظيم أو الموظف بزميله.

يشكل فهم الاتصال الرمزي والثقافة التنظيمية مؤشرا على تفكيك هذه الرموز والوصول إلى معانيها، الرموز التي يوظفها الفرد بحيث يعتقد جورج هيربريد (George Herbert Meed) أن العقل يستخدم هاته الرموز بتمييز الموضوعات في بيئته ويتدرب على تكرار مجموعة أساليب فعل بديلة ف اللاوعي اتجاه هذه المواضيع كرفض أساليب عمل غير ملائمة، هذه الأساليب مصدرها التنشئة الاجتماعية للأفراد في مرحلة الصبا.

2. التحليل الاستراتيجي والصراع:

من خلال كتابه الظاهرة البيروقراطية يذهب ميشال كروزي (Michelle Crozier) رائد نظرية التحليل الاستراتيجي في التنظيمات إلى التركيز على نسق العلاقات بين مختلف الفئات المهنية والبحث في متغيرات المناصب والمواقع المهنية وتوزيع السلطة وتأثيرها في العلاقات وفي تسيير التنظيم¹، كما بحث في مواقف العمال وتوجهاتهم في كل ما يتعلق بالتنظيم² وركز كذلك على علاقة العمال القدامى بالجدد، بالإضافة إلى دراسته بيئة العمل وتأثير ضغوط العمل على العلاقات الإنسانية مثل التعاطف والمشاركة والإحساس والاندماج والمتعة في العمل والصدقة بين العمال.

كان يهدف كروزي من خلال تركيزه على المعطيات الميدانية إلى تفسير مختلف الظواهر البيروقراطية خاصة موقف المشاركة عند العمال في الحياة التنظيمية بعد ملاحظته تهميش العمال وإبعادهم عن المشاركة والدفاع عن مصالحهم، بحيث لم تتضح مواقفهم اتجاه مختلف الأنشطة الرسمية للتنظيم الرسمي البيروقراطي بل أكثر من ذلك لاحظ سيطرة مشاعر العدوانية والحقن اتجاه المسيرين، لذلك توصل كروزي إلى عامل السلطة كعامل فعال في عملية الصراع وكمصدر محرك لمختلف المواقف في التنظيم البيروقراطي لذلك وجه جل جهده حول عامل السلطة وعلاقته بالظواهر البيروقراطية الأخرى وتطورها في إطار عقلاني والمسار الذي تأخذه ومختلف تمثالاتها وعلاقتها بعنصر الرضا عند العمال وتطورات معدلات الأداء عندهم ونمط القيادة وتأثيرها على الرضا وعلى مشاركة العمال في اتخاذ القرار.

وبذلك أعطى كروزي أهمية قصوى لعملية الصراع باعتبارها سببا للصراع وحل الصراع من خلال إحداث التوازن والتفاوض وتسيير الصراع، ويمكننا القول أن تركيزه في البحث عن طبيعة العلاقات الاجتماعية وأنماط التفاعل بين العمال يكون قد أعطى أبحاثه الطابع الإمبريقي الذي ميز أبحاثه بشكل عام، فكروزي وظف الفعل الاجتماعي والعوامل الثقافية والفردية وأشكال التفاعل بين الأفراد ليصل إلى هذا النموذج في التحليل والتفسير للظواهر البيروقراطية التي تأتي على رأسها السلطة والصراع.

¹ - M.Crozier. le phénomène bureaucratique, Ed, de seuil, paris ;1963

² - ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص122.

3. الظواهرية والصراع:

تقترب الظواهرية كثيرا من التفاعلية الرمزية منها البحث في معاني الأفعال والسلوك، وهي كذلك ترى بأن الظواهر الاجتماعية هي نتائج تفاعل الأفراد فيما بينهم وتؤكد على دراسة النشاط الإنساني اليومي الذي هو أساس المعرفة العلمية، بحيث تركز على التفاعل المستمر للأفراد مع غيرهم من خلال عملية التنشئة الاجتماعية وتراكم المعارف السابقة، وهي عناصر تحدد مواقف الأفراد واستجاباتهم للواقع.

ففي التنظيمات يمكننا الكشف عن هذه العوامل من خلال الاتصال بمختلف الفئات المهنية ومعرفة كيفية تفاعلها واتصالها فيما بينها وكيف تفسر العلاقات التنظيمية السائدة بما فيها العلاقات التي تنتج أثر ممارسة القيادة وكيف ننظر إلى مختلف العمليات داخل التنظيم منها الصراع.

رابعا: العصبية التنظيمية والصراع:

إن موضوع العصبية بشكل عام من أهم المواضيع التي عولجت في علم الاجتماع أو علم اجتماع المنظمات لم لها من تأثير خاصة على مستوى التنظيمات، فالعصبية التنظيمية وكل ما يرتبط بها من مفاهيم وعمليات داخل المنظمة كانت اهتمام باحثين كثير في دراستنا للصراع والتحرش المعنوي لن نتغافل عن هذا الموضوع حيث نرى أنه مدخل مهم في فهم علاقة الصراع بالتحرش المعنوي.

إنه رغم التطور التكنولوجي الكبير في مجال التنظيمات وتطور نظم التسيير والمعلومات إلا أن التنظيمات لازالت تعرف حالة العصبية التي مازالت قوة فاعلة ومحركة ليس فقط في التنظيمات بل في شتى نواحي الحياة، فالرؤساء حياديون بحكم المؤسسات والقانون غير أن ممارساتهم مصدرها العصبية فالنظم العصبية المختلفة التي تحكم المجتمع تحرك كذلك التنظيمات الإدارية، فالصراع في هاته التنظيمات مازال يسير انطلاقا من ذهنيات عصبية وليس على أسس مهنية بحيث يتحول المعيار من الأداء والإنجاز والكفاءة إلى الولاء والتبعية والطاعة.¹

يبدو أننا بحاجة لدراسة الواقع من خلال المنهج الخلدوني في دراسة العصبية أكثر من مناهج البحث المعمول بها في أوروبا كون المنهج الخلدوني في العصبية يشكل معوقا فعليا على صعيد التنمية

¹- مصطفى حجازي، الأسس الثقافية لنموذج عربي في الإدارة، المؤتمر الثاني للمركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، 1990، ص 54.

وفعالية التنظيمات، كما أن أركون لا يجانب الصواب حيث يقول العصبية تقيم دولا ولكنها لا تستطيع بناء أوطان ذلك أنها تقبل الرعايا وترفض استقلالهم كي يصبحوا مواطنين، وقد نالت الدولة اهتماما بالغاً في دراسات ابن خلدون بحيث يتحدث عن طبيعة الرؤساء وعن طبيعة نظام الحكم الذي يتراوح بين الاستبداد والقهر والرفق والعدل، حيث يتأثر سلوك المرؤوسين حسب توجهات الحكم عند سادتهم، فإذا اشتهروا بالرفق والعدل عمل المرؤوسون على إظهار ما في أنفسهم من سلوك على طبيعته¹، وأما إذا اتسم الحكم بالقهر والإخافة، فالمرؤوسون يتوجهون نحو التكاسل والتراجع، وإذا تعامل الرؤساء بمنطق العقاب فإن العقوبات تذهب بأس المرؤوسين وحماسهم لأن العقاب المصحوب بعدم الدفاع عن النفس يؤدي إلى إذلال المرؤوس ونجد هذا الأمر في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في التأديب والتعليم والصنائع والعلوم والديانات، إذ أن ذلك ينقص من بأس المرؤوسين ولا يستطيعون دفع عادية عن أنفسهم مثل طلبة العلم، فسلوك الرئيس في التسيير يؤثر على المرؤوس وينتج القهر والهدر ويجعل المرؤوس يتجه نحو التحايل والإحباط فهذا النمط في التسيير الذي يفهم على أنه نمط قائم على القلق والسيطرة والتسلط باستمرار ينتج وضعية اضطهادية تسلطية بين الرئيس والمرؤوس تجعل المرؤوس يعيش حالة القهر والإحباط التي يفقد فيها إمكانياته وكفاءته ويهدر طاقته الإنتاجية وهذه الحالة عبر عنها ابن خلدون بالتوجه نحو التكاسل والشعور بالإذلال وغياب الحماس بمعنى الدافعية والتحفيز في العمل.

إن هاته الوضعية التسلطية التي تشكل جوهر العصبية فالرئيس المتسلط يفرض سلطته على الجميع فالكلام ليس حوار بل أوامر يجب تطبيقها السمع والطاعة مفروضة على المرؤوس يستوعب كلام السلطة ويعيد إنتاجه في سلوكه وتفاعلاته، وبالتالي فهو يتقبل ولا يفكر ولا يناقش أو يتساءل وخروجه عن هذا السياق يعتبر خروجاً عن الخط السليم وتهديداً للاستقرار والاستمرار².

1. القبول المشروط في العصبية:

العصبية التنظيمية تمارس قبولاً مشروطاً على أفرادها فالفرد مادام منضوياً تحتها فهو مقبول ويحظى بالرعاية والحماية والحصول على المصالح والامتيازات يكون مقابل الرضوخ والاستسلام للعصبية والولاء لها وقبول وضعيات التسلط والاضطهاد وفقدان الكرامة، فالامتيازات والمصالح

¹ - ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 64.

² - مصطفى حجازي، المرجع السابق، ص 64.

المقدمة فالقبول في العصبية يقابله التنازل عن الكثير من الحقوق أهمها الكرامة والاحترام هذا التنازل المشروط هو الذي يصنع مكانة للفرد في العصبية ويصبح مقبولا ومحمودا كلما تهادى في عملية الرضوخ والطاعة ويقدم ذاته قربانا للجماعة تدافع عنه وتتحكم في مصيره فهو يضحي من أجل العصبية وهي تنصره وتدافع عنه واختيار العصبية يقوم على الانتماء السياسي أو الإيديولوجي أو النقابي في أغلب الأحيان وقد يكون قرابيا أو عرقيا في أحيان أخرى، فالفرد يختار في النهاية موقعا له حسب هذه الاعتبارات لتحقيق مصالحه والدفاع عنها، والعصبية تفرض على أفرادها تمجيد رؤوسها وتدعيم مراكزهم داخل المنظمة بكل الطرق المتاحة الرسمية وغير الرسمية منها تدعيم شبكة العلاقات الاجتماعية بأشخاص موالين لهم عن طريق المصالح.

إن ثقافة الولاء تفرض على الأعضاء الشكر الدائم والثناء لأتفه الأسباب فالرئيس قد يغضب إذا لم تمجده أو تثني عليه في اجتماع أو مناسبة ما رسمية أو غير رسمية لأنه يتوجس من ضعف الثناء والشكر ويرتاح لقوته ويعتبر مؤشر على قوة العصبية وزيادة الشعور بالولاء، كما أنه لا يجوز النقد والشك في القرارات والأقوال والأفعال ولو بصفة ضعيفة فقانون الولاء هو القانون الرسمي للجماعة العصبية أكثر من أي قانون رسمي بل تصبح القوانين مجرد أداة للضغط على الموظفين إما لكسب ولائهم أو معاقبتهم على عدم الولاء، إن هذا القبول المشروط يجعل الفرد يعيش اضطرابا نفسيا بسبب الطاعة المحتومة فالإنسان لا يشعر بالتوازن النفسي والثقة بالنفس إلا إذا كان مستقلا بذاته ففي وضعية العصبية نعيب الدافعية للعمل والإنجاز ويبتعد الفرد عن الإبداع فهو يعيش الخضوع والانقياد مع ما يرافقهم من مراوغة وحيل وكذب وتلفيق، فالعلاقة تمثل الطابع الاستيلابي الذاتي من خلال تمثل الطاعة والقبول المشروط.

تؤدي الوضعية الاستيلابية في العصبية إلى الاضطراب الذاتي وسوء التوافق السلوكي سوء بسوء، القلق الإحباط، الاكتئاب، الاستسلام والتراخي، الانهزامية، العدوانية والغیظ، السلوكات التدميرية للذات وللآخرين، التصلب والتطرف وبالتالي تدمير الذات وإمكاناتها.

فالإنسان ما دام ممنوعا أن يعبر عن ذاته يتجه نحو الكذب والمراوغة والتمويه فهو مطلوب منه فقط تعزيز العصبية وتقويتها وتقوية نفوذ رؤسائها وسلطتهم ومن يتجرأ على الرؤساء أو الجماعة

العصبية يقابل بالنكران ويعاقب بشتى الوسائل القانونية¹، المادية والرمزية ويكون مصيره الاستبعاد والإقصاء واصطياد الفرص لتوبيخه وفضحه وتهميشه والتقليل من أهميته ودوره إن كان له منصباً مهماً في المنظمة.

إن ثقافة الولاء تفرض على أعضائها الالتزام التام بخدمة الجماعة ورؤسائها فهي تركز ثقافة الصف الموجودة في العلاقات القرابية داخل المجتمعات التقليدية، وقد انتقل هذا الشكل من العلاقات إلى المنظمات الحديثة² التي أصبحت تعرف سلوكيات التحرش التي لا يمكن تجاهلها أو التغاضي عنها مثل الكذب والوشاية والتجسس وتقديم المعلومات الخاطئة والتدخل في الشؤون العائلية للموظفين، فالتحرش المعنوي يصبح الأكثر فعالية بمختلف أشكاله وأفعاله إنه إستراتيجية للإذلال والتركييع.

وفي غالب الأحيان يلجأ الرؤساء إلى سلوك التحرش لتغطية ضعف كفاءتهم لأنهم يجدون صعوبة في إخضاع المرؤوسين فيعملون على إبراز سلطتهم والعقاب من خلالها وتصبح الرقابة الفجائية مع السب والشتم والتهكم سلوكاً شائعاً عند هؤلاء بهدف الإخضاع وإتقان التحرش المعنوي والتحكم في آلياته وتقنياته يتيح لهؤلاء السيطرة والإذلال بطريقة ذكية ومتدرجة.

2. الولاء مقدم على الكفاءة والإنجاز:

تلعب ثقافة الانجاز وتفعيل دور الكفاءة دوراً مهماً على مستوى التنظيم بحيث تحدد الهوية والمكانة وتعزز ثقافة الإبداع التنظيمي، فالكفاءة معيار عقلائي وعلمي لاختيار الأفراد لخدمة مصالح التنظيم وأهدافه، كما تخلق ثقافة الانجاز التنافس بين أعضاء التنظيم للحصول على مختلف المكاسب الرسمية التي تعتبر قيمة ايجابية يركز عليها الرؤساء في الرقابة والتقييم وبناء التنظيم باقتدار، غير أن الكفاءة والانجاز لا يعطيان أي اعتبار في وضعية العصبية ذلك أن العصبية تفرض شروطاً لقبول أفرادها بعيدة عن الكفاءة والانجاز والجدارة.

¹ مصطفى حجازي، المرجع السابق، ص 66.

² ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

مما أشرنا سابقا بحيث يفرض الولاء هذا النمط من التعامل مع أفراد العصبية فالرؤساء يستبعدون الكفاءة فهي غير مجدية ومن غير المعقول طلب الكفاءة والاقتدار في وضعية أهم ما يميزها اللاكفاءة والتعصب.

يقوم الولاء على معادلة التبعية والمكانة والحصول على المكاسب والامتيازات لذلك فالكفاءة والانجاز غير مهمان في العصبية بحيث يشكل الولاء وثقافة الولاء عصب العصبية، لذلك يتسابق الموظفون ويركزون كل جهدهم وطاقاتهم في إثبات تبعيتهم وولائهم الشخصي للعصبية ورؤسائها فيعملون على القيام بكل ما هو متاح ارضاء للرؤساء مع الحرص على التنازل على الكرامة ونكران الذات كشرط للتقرب من الرئيس بحيث لا يمكن للرئيس أن يشك ولو للحظة في هذا الولاء، وينمو هذا الولاء بالطاعة الشديدة والتبعية الكاملة في حالة من الخضوع التام وهو ما يجعل الجهد والانجاز أمرا ثانويا من حيث الأهمية والقيمة ما دامت المصالح والترقيات تقوم على إثبات الولاء وعلى درجته اتجاه الرئيس فالولاء مقياس للحصول على المصالح والامتيازات.

3. الإنقياد والخضوع الكامل:

تقوم علاقات السلطة في العصبية على أخلاق الطاعة بحيث يغيب الحوار والتبادلية بل الفوقية من طرف السلطة والامتثال من طرف المرؤوسين لذلك فالفرد التابع والخاضع لا يتصرف ولا يفكر ولا يبادر بل يظل ممتثلا للفوقية التي تطلب الطاعة باستمرار وتطلب أشكالا مختلفة لمظاهر الطاعة فتتحول التنظيمات من تنظيمات عقلانية في كل شيء إلى العائلية وتصبح مركز للأبوية وتعزيز العصبية التي تشكل الخيار الوحيد المتاح للأفراد فتتحول المنظمة إلى فضاء لاقتسام النفوذ والمصالح وتسيطر العصبية حسب مقدار حجم المنظمة التي تسيطر عليها وتصبح الخدمة التي يقدمها التنظيم محا احتجاج من طرف المواطن مع تنظيمات من تقديم الخدمات للمواطن إلى تقديم الامتيازات لأعضاء العصبية المشكلة للتنظيم، ويتم ذلك بشكل غير مرئي بطبيعة الحال فهناك هياكل تنظيمية ولوائح معمول بها ونظم وعلاقات وترقية غير رسمية تعمل في الخفاء وبدلا من أن تقوم المنظمة على الكفاءة والانجاز والتميز في أداء وعلاقات السلطة الوظيفية والكفاءة تتحول إلى مركز للولاء مقابل المصالح والمكاسب ويصبح نظام السلطة الحقيقي هو نظام المكانة والوجاهة، والمنصب هو لتحديد مدى القيمة المادية والرمزية إلى من ينالها من يشغله اتجاه السلطة المسيطرة في المنظمة وبدلا من أن يوظف الشخص إمكاناته وطاقاته لخدمة موقعه في المنظمة يتخذ السلطة التي يحوزها لتعزيز نفوذه

وموقعه في العصبية ونفوذ العصبية التي ينتهي إليها وتتحول علاقات السلطة من علاقة أداء مهني إلى علاقة نفوذ ويندفع كل فرد إلى تعزيز نفوذه ونفوذ عصبية وتوفير المكاسب لها من خلال استقطاب عدد أكبر من الموالين ويتم تقريبهم من خلال شدة ولائهم ووفائهم وحتى المكاسب حسب شدة ودرجة الولاء.

المبحث الثاني: الصراع إدارته وأساليبه معالجته:

يأخذ الصراع أشكالاً متعددة في مرحله حيث لا تحكمه قوانين ثابتة من حيث الظهور والتمظهر والحدة والأساليب التي تعالجه من منظمة إلى أخرى، غير أن هناك ملامح عامة تميز الصراع في التنظيمات البيروقراطية سنحاول التعرض لها مع الإشارة لهاته الاختلافات في مسار الصراع

1. شدة الصراع:

يعتقد لويس كوزر أن شدة الصراع تزداد كلما توفرت ظروف تفجيرها، بحيث بشكل عام الارتباط العاطفي بين أعضاء الجماعة عاملاً مهماً في حدته هذا الارتباط العاطفي مرده قوة العلاقات الأولية بين أطراف الصراع، ويؤكد كوزر أن تزايد استقرار العلاقات الأولية يزيد من إنتاج العلاقات الثانوية والتي تنتج الصراع مرة أخرى خاصة في ظل الجمود التنظيمي والاجتماعي وقلة الوسائل التنظيمية والأساليب المخففة للصراع.

ويضيف كوزر أن لشدة الصراع علاقة طردية بحجم الجماعة وصغرها وترتبط بنوعية العلاقات أولية أو ثانوية وبالوسائل التنظيمية المتاحة والتي يمكن أن تخفف من حدة الصراع.¹

2. تخفيف حدة الصراع:

- تشخيص الأطراف المتنازعة على التفكير في الأسباب الحقيقية للصراع وعدم التركيز على الجانب الشخصي.
- إدخال طرف ثالث محايد للتوسط في حل الصراع.
- اللجوء إلى المستويات الإدارية العليا لتنفيذ القواعد والأنظمة.

¹ - ناصر قاسبي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

- تهدئة المواقف من طرف القيادة المتناقضة وتزويد الطرفين بما يحتاجون من إيضاحات حول الصراع.
- التوافق ويتضمن هذا الأسلوب حصول كل الأطراف المتنازعة على جزء مما يسمو للحصول عليه وليس الكل فالنزاع لا يحل إذا رأى أحد الأطراف أن الآخر قد قدم بعض التنازلات فبدأ هو بالمثل حتى يتم التوصل إلى تسوية ترضي الجميع.
- المواجهة يعتمد هذا الأسلوب على المعيارين الجانبين للنزاع ومناقشتها بموضوعية، يساهم في تفهم كل جانب لأي الآخر ويقرب إمكانية الوصول إلى تنسيق معين لتخفيف حدة المعارضة.
- هناك ما يعرف بالإكراه اختلاف الرؤوسين حول أمر ما قد يدفع القائد لفرض حل معين للتعامل مع مشكلة النزاع، يعتبر هذا الأسلوب حل سريع لكن على المدى البعيد قد لا يكون من الأساليب الفعالة لأن الطرف الخاسر للنزاع.

أولاً: إدارة الصراع:

1. أسلوب التنافس: مشدد (غير متعاون)

وهو التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز مصالح الطرف الأول على حساب الطرف الآخر أي محاولة طرف ما أن يحقق مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الآخر والتنافس باعتباره أسلوب للتعامل أو معالجة الصراعات التنظيمية وهو محاولة السيطرة الكاملة وهو موقف يحاول فيه طرف ما أن يحصل على كل شيء (ربح .خسارة) ويعتمد هذا الأسلوب على القوة حيث تستخدم أي قوة تعتقد أنها متاحة لك لكسب ود الأفراد إلى جانبك¹.

وتعد القدرة على المجادلة وتقديم الجزاءات المالية والقهر والقوة من الوسائل التي يشيع استخدامها في هذا الأسلوب ومن بين أهم استخدامات أسلوب التنافس نجد في أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورية

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع السابق، ص 364.

في الأوقات التي تحتاج إلى تصنيف تغييرات غير شاسعة عند تجربة الأساليب الأخرى وتبت فشلها في علاقات العمل التي تقل فيها الثقة المتبادلة

2. أسلوب التساهل والتضحية: (غير مشدد، متعاون)

يتمثل هذا الأسلوب في إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض أو الصراع، حيث نجد هناك من الأفراد من يرفضون الدخول في الصراعات التي قد تظهر في التنظيم وعلى أساس هذا التصرف قد يوصف سلوكهم بأنه تجنبى والمتمثل في غياب أو عدم الانخراط في أي علاقة أو وضعية صراعية وعدم الانخراط هذا يبرز من خلال طريقتين أساسيتين:

-عدم التصرف أو عدم الدخول في الصراع من بين استخدامات هذا الأسلوب نجد:

- إذا كان الآخرون يستطيعون معالجة الصراع التنظيمي بكفاءة أكبر.
- إذا كان طرف الصراع يعتبر أن الموضوع أمراً تافهاً.
- إذا كان التأثير السلبي للموقف نفسه يكون مدمراً أو مكلفاً للطرفين.
- إذا كان هناك حاجة لموقف توضيحي.
- إذا كان الطرفان يحتاجان إلى فرصة التهدئة

3. أسلوب التعاون أو التضامن:

إن هذا الأسلوب يدعو إلى محاولة تأمين مصالح الطرفين المتصارعين بمعنى يحاول كل طرف تحقيق مصلحته ومصلحة الطرف الآخر ويمثل هذا الأسلوب محاولة الإدارة معالجة الصراع عن طريق إيجاد الوسائل التي تمكن أطراف الصراع من تحقيق احتياجاتها، هذا الأسلوب التعاوني يجعل كل طرف راض عن النتائج المتوصل إليها من خلال إيجاد معالجة إيجابية للصراعات القائمة وبالتالي كل طرف يبين للطرف الآخر بأنه متأكد من نفسه إزاء الموقف المتصارع عليه ومنه العمل من خلال توفير الجهود من أجل فهم احتياجات الطرف الآخر، وعلى العموم يكون هناك تعاون متبادل لكلا الطرفين وتكون هناك إمكانية كبيرة للاتصال والحوار وتعريف كل طرف بمطالبه للآخرين، وبهذا تصبح هذه

المطالب في نظر الطرف الآخر عبارة عن مبادرة معقولة وموضوعية وليس هجوم مضر وخطير، ومن بين استخدامات هذا الأسلوب:

- المحافظة على المصالح المهمة التي لا تقبل الحلول الوسط وفي نفس الوقت المحافظة على العلاقات.
 - اكتساب تجارب ومشاعر أطراف أو أشخاص آخرين لهم وجهات نظر وخلفيات مختلفة.
 - لإظهار النزعة الابتكارية من خلال الرغبة في اكتشاف البدائل معا والتي كان من المحتمل أن لا يفكر فيها أي طرف بمفرده.
 - للوصول إلى جذور المشاكل التي قد تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل.
4. أسلوب التسوية:

هو أسلوب وسط بين التشدد والتعاون بمعنى الحل الوسط الذي يعني التعاون والحزم أو التشدد من كلا الطرفين كل منهما يحقق الربح في جزء والخسارة في جزء آخر، وهذا الموقف ناتج عن محاولة تحقيق مصالح الطرفين بصورة جزئية من خلال التعاون والتضحية عن طريق التفاوض والتنازلات والمقايضة ودرجة عالية من المرونة.

هذا الأسلوب يتطلب أن يتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، وهنا يتبنى معالج الصراع موقفا وسطا بين التشدد والتعاون ويسعى لتحقيق مصالح طرفي أو أطراف الصراع من خلال تقريب وجهات النظر وعادة ما يكون هذا موقف الإدارة وممثلي العمال بشأن التفاوض حول عدة شروط توظيف جديدة، وبالتالي يمكن القول بأن أسلوب التسوية هذا مناسب لمعالجة الصراعات عندما تكون قوى الأطراف المتصارعة متكافئة أو عندما يتطلب الأمر التوصل إلى حل مؤقت بشأن مسائل معقدة أو عندما تتطلب ضغوط الوقت حلا ملائما.

إن هذه الأساليب الخمسة في إدارة الصراع كل واحد منها يتناسب وموقف معين فالإدارة توظف أحدها على أساس الدراسة العلمية والتحليل الدقيق والمسح التنظيمي الجيد من الداخل ومن الخارج بهدف التعرف على مصادر الصراع ومن ثم استخدام الأسلوب الأنسب الذي يتلائم مع الإستراتيجية المتبعة.

ثانيا: مداخل إدارة الصراع:

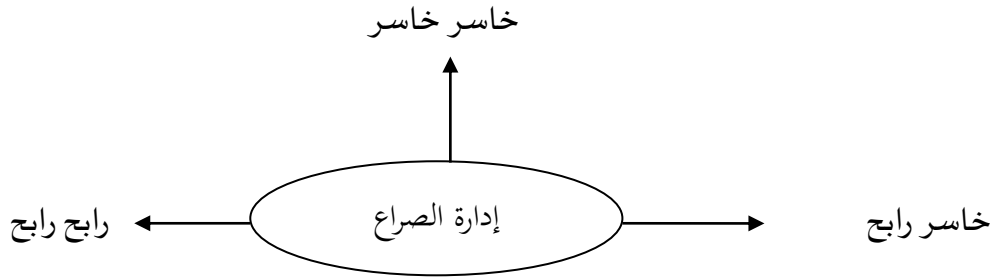
تختلف مداخل إدارة الصراع حسب طبيعة الصراع وطبيعة المنظمة والمعطيات المتوفرة لإدارة هذا الصراع بحيث أن وجود الصراع مبدئيا يشير إلى مجموعة من المؤشرات التي يجب أن تنسب إليها إدارة المنظمة، فالصراع بشكل عام يؤثر على سوء التنظيم بمعنى أن الهيكل التنظيمي أصبح لا يلي احتياجات المنظمة ولا يحقق استراتيجياتها لذلك وجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وخطوط قنوات الاتصال ومواءمتها مع البيئة الداخلية والخارجية، كما يمكن الرجوع إلى الإدارة العليا¹ الذي يفيد في بعض الأحيان، غير أنه يمكن أن يفقد فعاليته بسبب استبدال موضع المشكلات بآخر بناء على تعليمات الإدارة العليا.

قد لا يحل الصراع فعليا بل قد يشير إلى خطأ في تشخيص أسباب الصراع لذلك الحلول السطحية قد لا تفيد فالمرؤوسون يعزفون عن تصعيد الصراع إلى الإدارة العليا فيظل الصراع مختفيا أو مقمعا حتى ينفجر من خلال مشاكل كبرى، كما أن إبراز الأهداف المشتركة من خلال تشجيع الاتجاه الإيجابي يساعد على إدارة الصراع واتخاذ المسؤولية الشخصية لتحسين الموقف والارتقاء بنقاط الصراع إلى إطار عمل مشترك وإلى مصالح مشتركة ومتبادلة بالتركيز على النتائج المرغوبة من جميع الأطراف، كما يمكن اختزال إجراءات العمل التي يتنازع فيها أطراف الصراع من خلال وضع منسق أو ضابط اتصال بين الأطراف.

إن تحديد الأسباب الموضوعية والانفعالية للصراع هو مفتاح الحل الفعال الذي يحقق المكسب لجميع أطراف الصراع إذ ينتج ثلاث مخرجات مختلفة تعتمد على المداخل المتخذة من قبل الأفراد الفاعلين في الصراع.

¹ - علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط01، ص102.

الشكل رقم 12: مداخل إدارة الصراع



المصدر: علاء عبد الغني محمود، المرجع السابق، ص 103.

خاسر خاسر: تستخدم هذه الإستراتيجية أساليب معينة ومنها التجنب أو التهدة أو المساومة في معالجة الصراعات، لكن في هذه الحالة سيكون هناك طرفين خاسرين لذلك فإن هذا النوع من الاستراتيجيات غير مرغوب فيها في كثير من الصراعات لعدم إمكانية حسم تلك الصراعات.

خاسر رابح: من المعلوم أن أساليب المساومة والمفاوضة والتسوية وإهمال الصراع أو الهروب منه من الأساليب غير الفاعلة، إذ أن قمع العمل يؤدي إلى حركة ارتجالية وأن أي محاولة لمعالجة الصراع ستصبح غير واقعية وذلك من خلال الإعادة إلى الوراء وإنكار الحقوق المعترف بشرعيتها، إن هذه الإستراتيجية والأساليب المعتمدة فيها غالبا ما تؤدي إلى أن تصبح الصراعات أسوأ، إذ يصبح أحد طرفي الصراع غالبا والآخر مغلوبا، وتعد نتائج هذه الإستراتيجية واحدة من أهم المشاكل التي تتسبب في تبديد الأموال والجهود قياسا بالمشاكل التنظيمية الأخرى مع شيوع هذا النوع من الاستراتيجيات.

رابح رابح: يتم بموجبها استخدام المجابهة والحل المتكامل للمشاكل وعدم إهماله ويعد من أفضل الاستراتيجيات، إذ أنها تتيح حولا مرضية للجميع وإن حاجة الكثير من الصراعات وإن لم يكن جميعها هي إيجاد وسيلة لحسمها بأسلوب مناسب باستخدام الشكل الأكثر فاعلية ونضجا للمنظمة من دون إزالة الخلافات التي أدت إلى الصراع، وبموجب هذه الإستراتيجية يحصل كل طرف في الصراع على شيء مما لا يترك مبررا لاستمرار هذه الاتجاهات العدائية إذ يحسم الصراع بأسلوب إيجابي وبناء.

1. أساليب أخرى في إدارة الصراع:

يمكننا تصنيف هذه الإجراءات إلى أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة وتغييرات هيكلية وأساليب إدارية وسلوكية وقانونية في إدارة الصراع.

2. الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين الجماعات المتصارعة وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي وليس الأهداف الفرعية داخل التنظيم.

3. الطرق الهيكلية في إدارة الصراع:

- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.
- تبادل الموظفين إذ أن الانتقال من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرة جديدة.

4. الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية:

- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع، وهذا الأسلوب يقمع الصراع وبالتالي فعاليته محدودة.
- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق التهذئة.
- التوفيق بين أطراف الصراع، وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية.

ثالثاً: تمرحل الصراع والتحرش المعنوي:

حسب ناصر قاسمي ليس للصراع مراحل ثابتة ومستقرة إذ يمكنه أن يتخطى كل المراحل وينفجر بصفة فجائية، كما يمكنه أن يمر فقط على بعض المراحل كما تختلف مدة كل مرحلة من صراع لآخر ومن حالة لأخرى وبذلك تتعدد الاحتمالات التي يمكن وضعها كمراحل يمر عبرها الصراع من قبل ظهوره إلى انفجاره وحله¹، غير أن الصراع بشكل عام يمر بأربعة مراحل أساسية: توفر أرضية الصراع، انفجار الصراع، اشتداده وحله حسب الباحث، حيث تختلف كل مرحلة عن أخرى وتتشابه من حيث السلوكات والأفعال المصاحبة لكل مرحلة خاصة على مستوى الاتصال الذي يعتبر مؤشر حقيقي وفعلي نستقرأ من خلاله المواقف ويساعدنا على التشخيص والتمييز بين مرحلة وأخرى وتشكل طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأطراف كذلك مؤشراً رئيسياً في عملية الصراع.

وفي هذا السياق نحاول فهم بروز فعل التحرش المعنوي طوال تمرحل العملية الصراعية وهل ظهور التحرش المعنوي له علاقة بزمان معين، هل يفجر الصراع أم هو نتيجة من نتائج الصراع؟

في الحقيقة هناك ارتباط وثيق بين فعل الصراع وفعل التحرش المعنوي ومن الصعب الإجابة على هاته الأسئلة بدقة، فالسبب الأول هو طبيعة الظاهرة الصراعية وتمرحلها زمنياً وصعوبة تشخيص كل مرحلة بمعنى ليست هناك صفة واضحة لمراحل الصراع من ناحية الخصائص والبنية والزمن، كما يختلف الصراع من تنظيم لآخر باختلاف الأسباب والأطراف وقوة العصبية والنتائج، السبب الثاني صعوبة التمييز بين سلوكات التحرش المعنوي ووضعيات التحرش المعنوي حيث تدل الأولى على أنها ظرفية وغير متكررة بينما الثانية متكررة وطويلة من حيث المدة الزمنية وهادفة حيث تستهدف الطرف الآخر في كرامته ومساره المهني وظروف العمل.

إن توفر أرضية الصراع تعني فساد العلاقات الاجتماعية بشكل عام فتصبح يشوبها الشك واللاثقة والتجنب والانعزال في المكاتب وتجنب الاتصال الرسمي وعدم إبداء الآراء في بعض المواقف والحوادث التي لها علاقة بالعمل أو خارج العمل، كما يسيطر الاتصال غير الرسمي تدريجياً ويظهر الانزعاج عند أطراف الصراع لأتفه الأسباب وفي هذه الوضعية تظهر سلوكات التحرش المعنوي بصفة محتشمة تتخذ الطابع الرمزي في حركات غير لائقة أو تعليقات ساخرة على بعض الأشخاص أو على

¹ - ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 148.

آرائهم خاصة بعد كل تجمع رسمي مثل الاجتماعات، كما يشغل الفرصة بعض الرؤساء لزيادة وتيرة الأعمال للضغط على المرؤوسين الذين يشكلون خصما في الصراع مع تكثيف المهام واللعب على عامل الوقت من أجل اصطلياد فرص العقاب مثل منح تقسيم ضعيف في منحة المردودية وتصحب هاته الممارسات القيام بعمليات رقابة فجائية تصحبها توبيخات وتهديدات كلما اكتشف الرئيس تقصيرا في العمل أو تأخرا في الالتحاق بالمنصب، وبشكل عام تتشكل ملامح هاته المرحلة من مجموعة السلوكات الرسمية وغير الرسمية غير البريئة والتي لها علاقة بالصراع بحيث يصبح التحرش المعنوي في هاته الحالة محاولة للضغط على الخصم وإرباكه وتارة أخرى استقراء مواقفه ومحاولة الحصول على المعلومة غير الرسمية بمعنى آخر قراءة استعدادات الطرف الآخر.

في المرحلة التالية يتولد الإحساس لدى المجموعة بأن هناك أحداث ما أو ظروف استثنائية تشير إلى أن هناك صراعات من خلال سلوكات التحرش المعنوي وكذا بعض الأحداث الجديدة التي تكشف المواقف ونوايا كل مجموعة وهنا يبدو الصراع بجلاء عند الجميع بحيث يقل التعاون وتضعف الفعالية التنظيمية ويظهر القلق عند جميع الأطراف في شكل العصبية الزائدة عند بعض المواقف أو تضخيم لبعض المشاكل الإدارية البسيطة أو اللوم لبعض الأطراف لأسباب تافهة.

غير أن هاته المرحلة تؤدي بالصراع إلى الانفجار بشكل ظاهري ويتضح في عدة صور كالمجابهة والعدوان والمشاحنات العلنية التي تمنعها اللوائح التنظيمية بحيث تخفي شيئا ما أفعال التحرش المعنوي بحيث تصبح غير مجدية فأتطراف الصراع اتجهوا نحو المجابهة المباشرة التي يوظف فيها العدوان والعنف وتصفية الحسابات والتهديد والوعيد بتسليط العقاب...الخ

إن حالة التصعيد هذه قد تصل فيها المواجهة المباشرة حد المواجهات الجسمانية العنيفة التي تكشف الكثير من الحقائق عن كل طرف، وفي الوضع تشبث كل طرف بآرائه ومواقفه بعيدا عن تقديم أي تنازلات تفهم على أنها تراجع أو ضعف أو تنبأ بالفشل وهنا يكشف كل طرف عن مواقفه مطالبه ونواياه.

1. تمرحل عملية الصراع:

يجمع معظم الباحثين حول الصراع أنه يشهد أربعة مراحل هي الولادة و التوسع و الظهور والتسوية، و يرى ناصر قاسمي أن الصراع يمر بأربعة مراحل يسميها كالتالي: توفر أرضية الصراع

وانفجار الصراع واشتداده و حله. لكن يضيف بأن للصراع متغيرات و ليس له مراحل ثابتة ومستقرة، إذ يمكنه أن يتخطى كل المراحل و ينفجر بصفة مفاجئة كما يمكنه أن يمر فقط على بعض المراحل، كما تختلف مدة كل مرحلة من صراع لآخر و من حالة لأخرى، و بذلك تتعدد الاحتمالات التي يمكن وضعها كمراحل يمر عليها الصراع من قبل ظهوره إلى انفجاره و حله، رغم ذلك أي صراع مرشح للانفجار وذلك بتوفر الأسباب التي تعرضنا إليها و الظروف المساعدة سواء كانت موجودة في الهيكل التنظيمي أو في نمط القيادة أو نموذج الاتصال أو العلاقات الاجتماعية وتوفر جملة من الأسباب المباشرة التي تساعد على إذكاء السبب الرئيسي للصراع.

2. هل بداية الصراع هي بداية التحرش المعنوي؟

تبدو مظاهر الصراع جلية من خلال التوتر المستمر و غياب الاستقرار و الانتقادات المتكررة من طرف الأطراف المتصارعة، في صفة تحرشات و استفزازات بغرض تفكيك شروط العمل ومحاولة معرفة إستراتيجية الطرف الآخر و نواياه و التأثير على معنوياته و استنفاد قواه، وتظهر هذه المرحلة بقوة الكثير من المؤشرات مثل: عدم الرضا و التذمر الشديد و انخفاض الروح المعنوية، مما يفرز ردود أفعال عدائية تزيد من حدة التوتر تصحبها عملية الدخول في حوارات و نقاشات حادة ومباشرة أو غير مباشرة، عن طريق الرموز، وقد تتطور في بعض الأحيان هاته الحوارات إلى مواجهات جسمانية يبرز كل طرف نواياه ومواقفه اتجاه الطرف الآخر وتأخذ هذه الوقائع طابع الهجوم و الدفاع¹.

وفي ظل هذه الظروف ينسد الوضع و يراهن الطرفان على عامل الوقت و تعب الطرف الآخر، وهذه المرحلة نستطيع أن نصطلح عليها مرحلة الضغط، و فساد الجو الاجتماعي، و تفكك شروط العمل والتحول من الوضعية المستقرة العادية إلى الوضعية الصراعية المتغيرة، و التي من أهم مميزاتها توتر العلاقات، وتطور العدوانية، ورفض الاتصال، و محاولة عزل الطرف الآخر، و شياع الفوضى، و كثرة الإشاعات بسبب احتكار المعلومة و غياب الثقة

تختلف هاته المؤشرات حسب طبيعة كل مؤسسة، و حسب الفئات المهنية، و حسب المصالح، لكن كلها تشترك في مجموعة من المؤشرات منها العلاقات بين المؤطرين و الأجراء، و هي علاقة مواجهة

¹ - ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 147.

وتجنب وعدوانية السلوك اليومي للأجراء والتأخر عن العمل وتطبيق حربي للقواعد والتعليمات ثم ترك الأمور تسير لحالها وتبادل التهم بين المصالح¹.

تتبع هذه المرحلة عملية انفجار الصراع وظهوره للعيان، إما من خلال حدث مميز أو مطالب نوعية خاصة، حيث توحد الطاقات نحو هدف معين و في هذه المرحلة تظهر مواقف متطرفة، و فيها يتجه الصراع نحو العنف، جسديا كان أو لفظيا، أو رموز سلبية متعارف عليها لدى أطراف الصراع، غير أن عملية انفجار الصراع لا تدوم طويلا، و سرعان ما يتحول إلى المرحلة التي بعدها، وهي الاستواء وهي مرحلة تميزها المطالب متعددة ومتجانسة². و في هاته الحال تتدخل أطراف نافذة في المنظمة إما من التنظيم الرسمي أو غير الرسمي لاحتواء الصراع وحصر أسبابه، وحل المشاكل التي ظهرت بالموازاة مع انفجار الصراع عن طريق الإقناع أو التوفيق بين الأهداف وأحيانا تطبيق القانون من أجل فض النزاع وتوقيف الأطراف المتصارعة.

من خلال تعرضنا لعملية تمرحل الصراع و على ضوء التحليل الذي قدمناه، من أجل فهم أكثر لظاهرة التحرش المعنوي التي تلازم الصراع، يمكننا القول أن ظاهرة التحرش المعنوي هي ملازمة لمراحل تطور الصراع، و تظهر بظهور الصراع و تلازمه في كافة أطواره، وقد تظهر ضمن النتائج غير أن السؤال الذي انطلقنا منه يبقى مفتوحا، و الإجابة عليه هي تسرع لأن عملية تلازم الصراع والتحرش المعنوي متوقفة على عوامل أخرى منها طبيعة المنظمة ودرجة اشتداد الصراع.

بالعودة إلى الدراسات المتعلقة بالصراع نجد أن كل الباحثين أوردوا في دراساتهم ملامح التحرش المعنوي، غير أن المصطلح الأخير لا نجده في أي دراسة نظرا لحدائته أو لصعوبة ضبطه في الميدان.

وفي الأخير نريد أن نخلص إلى فكرة مفادها أن التحرش المعنوي موجود بكل ملامحه في عملية الصراع هذا في انتظار التعرض لنتائج و إفرازاته ليأخذ هذا الكلام مصداقية أكثر.

¹ - ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 147-158.

المبحث الثالث: نتائج الصراع والتحرش المعنوي

لكل فعل في المنظمة نتائجه و لكل صراع نتائجه الإيجابية والسلبية، وأهم نتائجه هزيمة أحد الطرفين أو خسارة الطرفين معا أو إنهاء الصراع بدون غالب أو مغلوب، و لكن هناك أهم من هاتين النتيجةين و هي الانعكاسات التي تبدوا في مختلف المستويات منها المستوى الفردي خاصة ما يتعلق بالآثار النفسية للصراع وأثره في معنويات الجماعة من حيث ارتفاعها و انخفاضها.

غير أنه في تعرضنا لنتائج الصراع سنركز على الانعكاسات السلبية على كافة المستويات (مستوى الفرد و الجماعة و المؤسسة)، فالصراع يصبح عامل من عوامل التهديم، و ينتج وضعية صراعية متوترة و مليئة بالسلوكات الانحرافية و العنيفة، تظهر في شكل شتائم مباشرة أو غير مباشرة، شياع الروح الانتقامية و محاولة إلحاق الضرر بالخصم معنويا أو ماديا، و محاولة إبعاد الطرف الآخر من المنظمة بكل الطرق، و نستطيع أن نصنف هذا العنف إلى ثلاثة أقسام: عنف أصلي، عنف رمزي، و عنف مؤسسي، فيصبح العنف بكل أنواعه الناتج عن الصراع حالة مستقلة بذاتها تستحق الدراسة نظرا لمميزاته فهو عنف مؤسس و مبرمج بكل معاني الكلمة.

أولا: العنف الأصلي

إن العنف سلوك إيدائي قوامه إنكار الآخر كقيمة مماثلة لأننا أو للنحن يهدف إلى استبعاد الآخر من حلبة الصراع، إما بتخفيضه إلى تابع و إما بإخراجه من ساحة الصراع بمعنى إقصائه من اللعبة الصراعية بمعنى تصفيته معنويا أو جسديا.

إذن فالعنف الأصلي هو عدم الاعتراف بالآخر، و عدم الاعتراف لا يعني عدم المعرفة، بل يعني معرفة معينة "مقولة"، هذا الفاعل العنفي يراقب الضحية يصوره و يتصوره بالطريقة المناسبة لرسم صورته (القيمية) أو للتحكم بصورته¹.

إن معرفة الفاعل للضحية تتم في سياق اللعبة العنيفة، إما مباشرة الفرد (الفرد في مواجهة الآخر كما هو، والآخر كما هم)، و إما من خلال صورة مفهومية عن الآخر (صورة سياسية، دينية، عرقية... إلخ) حيث أن معظم حالات العنف تبنى على معرفة تجريدية، وعلى موروث ذهني جاهز،

¹ - R.LOWITE, Introduction à la sociologie de travail, éd larronne 1971, p, 28-34.

قوالب مصممة عن الآخرين، الوثن والوهم الذهنيين بكل تجلياتهما ومفاعلات ارتباطاتهما، يحمل أو يقتن بالوثن المادي، الآخر يوضع في قالب المجهز و الثابت.

إن الضحية يشعر أن حاجاته المعنوية (الحقوقية أو المادية غير مشبعة) كما انه يعيش صراعا داخليا مستمرا بسبب تعارض الطموح و الأهداف مع الواقع و القيم، كما يعاني الغموض والحيرة والقلق ولا يشعر بارتباطه العضوي بالمنظمة كتنظيم رسمي رشيد، فيتحول وجدانيا من الجماعة إلى الفعل العنفي بالاعتماد على جماعته العصبية و يحولها إلى أداة وجدانية لتحقيق الذات¹.

إننا بتعرضنا للفعل العنفي الأصلي نتوصل إلى نتيجة مفادها: أن هاته الحالة الفريدة من نوعها والوضعية المتميزة التي تنتج عن الصراع، أنها حالة تدرس بذاتها، و لكن غير مستقلة عن موجهاتها و مبرراتها السلوكية والتنظيمية، فهي حالة مركبة من حيث ظهورها و أدائها و ترابطها، حالة ذاتية لها موضوعها تتسم بصفة الأداء الفردي و الجماعي، الأداء المؤسس على ردة فعل أو على مبادهة، المؤسس على انسياق أو على اختيار و في كل حالة تجربة ذاتية نفسية اجتماعية.

ثانيا: العنف الرمزي

يشير علماء السلوك العنفي و بالأخص علماء الصراع « les polémologues » إلى تلازم الاجتماع البشري والعنف، و هنا يمكن التأكيد على أن علم الاجتماع بوجهيه الثقافي والسياسي يمكنه تناول العنف بصفته معرفة و ليس فقط بوصفه حالة مرضية.

إن العنف مظهر تاريخي يندرج في منجزات الشعوب سواء انطلقنا من منطلق الإدانة الأخلاقية لهذا المظهر، أو اكتفينا بتحليله و انتقاده، فإن المشكلة العنفية تظل قائمة وماثلة أمامنا كتراكم تاريخي.

إن العنف ظاهرة نفسية اجتماعية، مردها التاريخ الإنساني ذاته، و في توجيه الطاقات النفسانية والاجتماعية والاقتصادية، أي طاقات القوة نحو تنازع الوجود و تغالب الإرادات، و مما لا ريب فيه أن الفرد أو الجماعة يكتسبان السلوك العنفي من خلال الثقافة السائدة. فالإنسان القادر على فعل العنف قادر أيضا على عدم فعله و فعله هذا مشروط ليس فقط بالقدرة على الفعل، بل

¹ - R.LOWITE opcit, p38.

موجه و محدد أيضا بالظروف التي تسمح بالفعل العنفي أو لا تسمح به، فالفعل العنفي هو نتاج لحالات من التوتر الفارد أو الجامع sociodrame - psychodrame و في كل فعل يتلازم الخير و الشر، العنف واللاعنف، و إذا أخذنا بالاعتبار وضع الفاعل و الضحية و سببية الفعل وتفسيره¹.

من الواضح أن العنف من حيث هو أذى باليد أو اللسان، هو أذى مادي و معنوي (اغتيال الشخصي و اغتيال لسمعته)، إنما يركز على مقومات و طاقات و دوافع يمكن تعيينها في تداؤب الطاقة العنيفة و ثقافة العنف، فهذا التداؤب la synergie يساعدنا على فهم الفعل العنفي من خلال ربط المنظمة بالعوامل التي ذكرناها مسبقا خاصة العامل الثقافي .

1. مسلك التداؤب

يعني التداؤب حالة توتر الطاقات الأساسية الفاعلة في تعيين شخصية الفرد الثقافية والموجهة لسلوكهم فالعنف الذي يدأب عليه الفاعل ليس مجرد نية أو قصد، إنه أكثر من ذلك . إن عدم تداؤب الطاقة و موضوعها، و بقدر ما نحيط هذه الطاقة تعنف في التعبير عن إحباطها، الفاعل يتحول إلى ضحية إحباطية أو يتحول إلى حالة عنيفة يجد فاعلها لنفسه مشروع (السياسة العنيفة)، التي تمكنه عكس إحباطه على الغير، أو الخروج منه إلى حالة مختلفة. هنا يتصور المحيط أنه ضحية، و أن عملية التمرد على موضوع إحباطه، و هكذا يتبلور لديه مشروع تمرد و يركز خطاب العنف على ثلاث قواعد: الاعتقاد الأسطوري، الديني، والاعتقاد السياسي، وبدورها تشكل هذه الاعتقادات الثلاثة حالة التداؤب الثقافي في حالة اجتماعها في فعل عنفي².

2. مسلك الانتقام

فالمحيط مهما تكن درجة إحباطه سيجد نفسه بحاجة لاكتشاف أو تصور مسوغ لعنفه، ومثل هذا المسوغ نجده إما في التاريخ، التراث لدى الآخرين لكن يعبر عنه في كل الحالات من خلال ثقافته أو من خلال ثقافة مختلفة تكون هويته الاعتقادية. هنا تبرز أمامنا مظاهر العنف في الخطاب الثقافي نفسه، ويتبلور فيما يسمى "الخروج عن المؤلف" أي على الموروث وترتدي هذه المظاهر العنيفة الثقافية رداء التمرد (التجدد) بتكسير اللغة القديمة والحديثة، رفض بعض التراث أو الهروب إليه

¹- R. BLAUNGR, Alienation and freed man; univ of chicago,press, 1984, p15.

⁽²⁾- R.LOWITE, Traite des sociologies primitives, éd Plom, 1978, p, 162.

كمرجعية متجددة بكلمة إحباط الثقافة نفسها كجزء من مشروع إحباط اعتقادي أوسع، هنا أيضا يتحول خطاب العنف الثقافي إلى شيء من العدمية الاعتقادية، ونلاحظ من الجهة الثانية سلوك الانتقام على الصعيد الثقافي، يعيد المنتقم ذاته إلى حالة التداؤب الاستغرابي، فيرى أن طاقته العنيفة الرمزية تذهب هدرًا.

وما يهمنا في هذا السياق هو التوقف عن دلالة الفعل العنفي في الثقافة الجزائرية عموما في المنظمة الجزائرية على وجه الخصوص فنلاحظ وجود ثلاثة دلالات رئيسية: أولاها تنطلق من مماهة الكلام والفعل، القول والشيء، و ثانيهما اغتيال الشيء بواسطة الكلمة (اغتيال الشخص انطلاقا من اغتيال سمعته، صفاته، معايير، و قيمه). و الدلالة الثالثة اغتيال الشخص بعينه وبالتالي إزالته من حلبة الصراع.

في ضوء ما تقدم أن الخطاب العنفي (الجزائري) يتقدم في مجتمعه، و من مرجعيته بالتحديد بمشروع ثقافي، يتحدد رفضه أو قبوله، وفقا لمعايير القديمة في المشروع التاريخي و الثقافي العام للمجتمع الجزائري (مشروع توحيدي أو مشروع لاتوحيدي).

و من الظاهر أن مشروع العنف الثقافي يرتدي في مرحلة بحثه عن موقعه رداء التعارض والاختلاف وبالتالي يبدو بأنه مشروع لاتوحيدي.

لقد أثبتت الملاحظات و القراءات المختلفة أن العامل الجزائري يخلق نتيجة تهميشه، أسبابا منطقية وجهة محل الأسباب الحقيقية، و اختلاق الأسباب المنطقية تبرير لفعل العنف، الذي يسبب بدوره شعور بالقلق و ينال من فكر العامل.

بالإضافة إلى هذا يتبين أنه في الغالب ما تكون الدوافع الحقيقية للفعل العنفي دوافع لاشعورية أو دوافع غير مقبولة، و يلجأ العامل إلى إستراتيجية العنف الرمزي لحماية نفسه من الاعتراف بالفشل أو بالعجز، وسوء التكيف مع إفرازات العملية الصراعية.

إن خلق الإشاعة والكذب المغرض على الطرف الآخر، ومن يواليه ومحاولة تحطيم سمعته من بين الأفعال العنيفة الرمزية الشائعة في المنظمة الجزائرية؛ ولقد اتضح أن هذا الفعل العنفي كثيرا ما يتسبب على حد تصريح العديد من المسؤولين في خدش المسؤول، وبالتالي إلحاق الأذى المادي الذي قد

يتسبب في فصله عن العمل، بمعنى استطاع التأثير على مساره المهني، ومنه فإن الفعل العنفي وسيلة للانتقام من الطرف الآخر خاصة إذا كان أحد رموز السلطة الرسمية داخل المنظمة. حيث يحمل الفاعل حقدا و صورة انتقامية عن الضحية ويعتبره المسؤول عن تدهور وضعية المنظمة، و كردة فعل عن إقصائه من المشاركة في اتخاذ القرار أو الإبداء برأيه حول القضايا التي تهم مصير و أهداف المنظمة، و منعه بالتضييق عليه في الاستفادة من المنافع المادية والمعنوية المتاحة داخل المنظمة.

إن لجوء الأطراف المتصارعة إلى العنف الرمزي عوض الفعل المادي المباشر، تعتبره قمعا لانفعالات الأطراف المتصارعة و كبتها، وعدم التعبير عنها تعبيرا مباشرا اتجاه الموضوع الذي أثاره هذا الانفعال، ولذلك تنتقل الأفعال إلى موضوع آخر (العنف الرمزي)، حيث يتمكن بواسطتها من حبس طاقاته و تفرغ انفعالاته السجينة، و محاولة تسيير الطاقة بطريقة عقلانية تجنباً لهدرها نظرا للخبرة التي اكتسبها في مجال الحقل التصارعي؛ فالعامل الذي تعرض للإهانة أو عدم تلبية حاجة ما من جانب رئيسه، يشعر بالغضب وبالرغبة في العدوان ولكن خوفا من العقاب وحرصا على مصلحته يتحكم في أعصابه، و يقمع انفعالاته ولكنه عندما يعود إلى مكتبه يفرغ فيه شحنة غضبه، و من ذلك يكون هذا العامل قد غير موضوع عنفه المباشر من رئيسه إلى مكتبه وإسقاط عنفه إما على سير العمل وبالتالي على أدائه أو على أطراف أخرى، وفي ذلك رسالة رمزية إلى المسؤول المباشر و غير المباشر من خلال استهداف ظروف العمل و الانتقام من الرئيس، وبذلك يكون قد عبر بطريق غير مباشر عن عنفه الأصلي.

ثالثا: الإحباط وانخفاض الروح المعنوية

لما نتكلم عن الإحباط فهو بطبيعة الحال حتمية منطقية لأي عملية صراعية، حيث تظهر على المستوى الفردي والجماعي، فالإحباط حالة شديدة من اليأس وانخفاض الروح المعنوية، بحيث يهدر الفرد و الجماعة الكثير من الطاقة في عملية الصراع أو عدم اقتناع أطراف الصراع بالنتائج التي آل إليها الصراع، فحالة الإحباط لا تمس طرفي الصراع الغالب و المغلوب نظرا لطول أو شدة الصراع بغض النظر عن إفرازاته، وفي بعض الأحيان حالة الإحباط تكون عند الطرف المغلوب فقط لعدم رضاه بمخلفات الصراع، فيصبح يعيش حالة غير آمنة وغير مستقرة، يميزها القلق و الحيرة و الخوف مما هو قادم، كونه يعاني من الغموض و التعقيم الشديدين على مستقبل الكثير من القضايا التي تهمه و تهم التنظيم، ويصبح محل مسارات خاطئة و شكوك لا تنتهي خاصة في ظل غياب الاتصال مع

الطرف الغالب، الذي يغلق كل قنوات الاتصال ويعمد إلى سياسة عزل الآخر، أي يكون مصير المغلوب بيد الغالب، وبالتالي يطرح الطرف الضحية عدة خيارات منها الاستقالة أو تغيير المنظمة، وبالتالي الخروج من حلبة الصراع نهائيا.

لكن هاته الخيارات التي تصبح مطروحة عند الضحية لا يمكن أن نستبعد منها خيار العنف، وبروز نزعة انتقامية فهو يرفض الاستسلام بسهولة حيث يرشح أن يبدي مواقف متطرفة، ويخلق نوع من البلبلة والفوضى والإشاعة، هذا قبل مغادرة المنظمة و في حالة البقاء يعمد إلى كتم مواقفه المتطرفة، و كتم انفعالاته العدائية، و يحل محلها عنف رمزي يتجسد إما من خلال سب وشتائم غير مباشرة و رموز وإشارات تسيء إلى الطرف الآخر، ويعمد إلى استهداف سمعته وشخصيته من خلال المس بكرامته بطرق عديدة منها الإشاعة.

خلاصة:

على ضوء ما سبق من عرض لمراحل الصراع و نتائجه المتمثلة في ظهور العنف الأصلي ، العنف الرمزي والإحباط وانخفاض الروح المعنوية، نستطيع القول أن انعكاسات الصراع تفرز وضعية صعبة ننظر إليها على أنها مجرد مرحلة من مراحل الصراع، فهي لا تعني نهاية الصراع كون هاته الوضعية التي يميزها تفكك شروط العمل و انخفاض كبير للروح المعنوية نتيجة الإحباط والضغط والروح الانتقامية وانهيار العلاقات وفساد الجو الاجتماعي، تشهد ظهور سلوكات انتقامية ومواقف عنفية (رمزية أو مادية)، يمكن أن تؤجج عوامل الصراع من جديد .

إننا لما نتكلم عن التحرش المعنوي فإن الوضعية التي تكلمنا عنها، هي مناخ مساعد لبروز الظاهرة و في هذه الحالة نستطيع أن نميز بين وضعية صراعية و وضعية تحرش معنوي، حيث يبرز التحرش المعنوي بقوة وبمثابة عنف رمزي يظهر من خلال حالة عدم رضا عن النتائج التي أفرزتها العملية الصراعية، وكذلك يعبر عن قلق و غموض لما قد يحدثه الصراع من تغييرات على كافة الأصعدة.

و من هنا نستطيع الحكم على التحرش المعنوي كحالة أن ظهوره متلازم مع ظهور الصراع إلا أنه أحيانا يختفي ليعاود البروز بقوة، ليظهر بشكل أوضح خاصة في الوضعية السالفة الذكر، حينئذ نستطيع التمييز بين وضعية صراعية و وضعية تحرش معنوي من خلال جملة من المؤشرات التي تشخص كل وضعية.

الفصل الخامس

الاتصال والتحرش المعنوي

تمهيد:

سنتعرف في هذا الفصل على الاتصال الاجتماعي كمدخل عام والعلاقة بين الاتصال والصراع الاجتماعي كونه يشكا محور العمليات الاجتماعية بعد ذلك سنتطرق الى الاتصال التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به مع التركيز على وسائله ومعوقاته مثل الاتصال غير الرسمي والإشاعة وصولاً إلى محاولة فهم حالة العجز التصالحي وهي وضعية تنتج بعد تعثر العملية الاتصالية و لأن الاتصال يؤثر على مختلف الأنشطة في المنظمة سنبحث في علاقة التحرش المعنوي بهذه الوضعية من خلال مختلف حالات العجز التصالحي وإعراضها النفسية والاجتماعية في المنظمة.

إن فهم وضعية العجز التصالحي في الاتصال وحالاتها كوضعية تعبر عن تعثر و تشوه العملية الاتصالية تمكننا من تفسير جانب من الجوانب المهمة في التحرش المعنوي وهو الجانب الرمزي الذي يترجمه طبيعة العملية الاتصالية.

المبحث الأول: الاتصال والصراع الاجتماعي

أولاً: تعريف الاتصال

يرى محمود عودة أن الاتصال يتمحور في: "العملية والطريقة التي تستقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة"¹. ويشير هذا التعريف الأول إلى حقيقة تنقل الأفكار والمعلومات بين الناس ويمكن اعتباره كصورة أولية لمفهوم الاتصال، وفكرة الاتصال ليست جديدة في الدراسات العلمية، فقد استعمله علماء الاجتماع الأوائل ك: "تشارلز كولوي" و"جون ديوي" فالتعاريف تتنوع وتختلف باختلاف العلماء والمفكرين حيث يرى "ويلي" و"رايس" أن انتقال المعنى بين الأفراد هو الذي يحدد العملية الاجتماعية بل ويحدد جميع الأشكال المجتمعية وسير الحياة الاجتماعية واستمرارها متوقف على استعمال هذه الرموز.

¹ - محمود عودة، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، الدار الجامعية، القاهرة، 1982، ص 67.

ويرى تشارلز كولوي بأن الاتصال "هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة انتشار هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان"¹. ويستنتج محمود عودة أن الاتصال عملية اجتماعية أساسية.

ويمكننا القول أن الاتصال عملية تستهدف نقل الأفكار والمعلومات استنادا لسوابق رمزية، وتشكل هذه المعايير محور الاتصال في أي تفاعل اجتماعي، وإذا قلنا أن الاتصال هو سير الأفكار والمعلومات بين الأفراد، لكن ما هي الأساليب المختلفة في الاتصالات الشخصية؟.

في هذا الصدد يجيبنا محمود عودة "أن أساليب الاتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني والأفكار بين الناس وتتراوح هذه الطرق بين الإشارات الغامضة غير المحددة إلى القواعد القانونية الصامتة، ومن الكتابة التصويرية البدائية إلى فن الاختزال الدقيق والعلامات الرياضية الواضحة والمحددة ومن الصحة التلقائية التي تنطلق من القبائل البدائية والتي تحمل معنى معيناً عندها إلى الاصطلاحات العلمية المحددة بدقة وتفصيلاً"².

فالاتصال لا ينحصر في أسلوب معين، مثل اللغة أو التشكييلة والحركة اللفظية رغم أن هذه الأخيرة تشكل محورا أساسيا، في الاتصال، بل يشمل الجوانب الأخرى غير اللفظية كالإيماء والحركات وحتى السكون، وهذا يعني أن الاتصال مفهوم واسع ويتخذ أساليب عدة، ففي الحياة الاجتماعية لا يمكن أن لا نتصل، وما للاتصال إلا شكل من أشكال الاتصال الاجتماعي.

حسب محمود عودة وراء كل موقف سواء كان ظاهريا، جزئيا، لفظيا أو باطنيا، خفيا، صامتا وساكن هناك رسالة « Message » تنبثق من تلك المواقف، التي تشعر بوجود الاتصال، إذ الاتصال أشمل وأوسع من اللغة وهو عملية متواصلة غير منقطعة، حيث لا يمكننا أن نعتقد بأن هناك اتصال

فخاصية الشمولية غير المنقطعة في الاتصال يجعله بعدا ديناميته من البعد الثقافي، وهذا ما جعل محمود عودة يقول أن "الاتصال يقدم في جملته على أشكال رمزية مستمدة من الثقافة التي يرتبط بها الشخص أو يتعلمها من خلال الخبرة الشخصية"³، إن مصداقية هذا الكلام تظهر على

¹ - محمود عودة، المرجع السابق، ص 8.

² - نفس المرجع، ص 9.

³ - محمود عودة، المرجع السابق، ص 10.

مستوى العلاقات الاجتماعية، فالتفاعلات الناتجة عن عمليات الاتصال غالبا ما تنتهي باصطدامات رمزية وذهنية، والتي تكون سببا في ظهور وتفاقم الصراعات الاجتماعية.

فالأشخاص يختلفون اختلافا جوهريا من حيث قدرتهم على الاتصال من ناحية، ومن حيث انتهاز الفرص الاتصالية المتوفرة لهم من ناحية أخرى، فالعلاقة الاتصالية كتفاعل بين طرفين غير متساوية، فالتنشئة الاجتماعية والصيرورة المجتمعية لكل فرد، تقف حائلا دون المشاركة المتساوية¹.

تستطيع تقييم الاتصال إلى ثلاث أقسام متداخلة ومترابطة فيما بينها:

1. نحوي « Syntaxe ».

2. دلالي « Sémantique ».

3. براغماتي « Pragmatique »².

يمكن القول أن المستوى الأول المتعلق بالنحوي يشمل مسالك توصيل المعلومات ونقلها فهو يخص دراسة الترميز قنوات الإعلام، القدرة الصوتية وكل المعطيات الموضوعية والإحصائية الموجودة في اللغة، إنه مستوى الإشارات لكننا لسنا مجبرين على دراسة الرموز التي تشكل الرسالة³.

إن الموضوع الرئيسي لعلم الدلالة هو مشكلة المعاني والمرسل، والمستقبل لابد أن يمتلكا على لغة موحدة، سبق وأن تعلموها وإلا كان الاتصال في جهة واحدة دون أي معرفة أو تفهم لما يقوله الطرف الآخر فتبادل المعلومات يعني حتما اتفاقية دلالية مسبقة « Convention sémantique ».

يؤثر الاتصال في سلوكات وتصرفات الأشخاص وهنا يظهر الطابع البراغماتي في الاتصالات الشخصية، إن موقف إستراتيجي يوفر فرصا متعددة ومتزايدة في الممارسات والتبادلات، كما أن هذا الجانب البراغماتي في الاتصال يعكس حقيقة الفروق والاختلافات الثقافية لدى الأشخاص والتي تدفع الأشخاص إلى محاولة السيطرة وتحقيق المنفعة⁴.

1. عناصر عملية الاتصال

يورد لنا محمود عودة مسار تطور نظرة العلماء إلى عملية الاتصال، فمن أجل فهم عملية الاتصال في شكلها المبسط تتبنى نموذج لاسوال « H. Lasswell » التي ترى بأن الاتصال عبارة عن:

من يقول؟ وماذا يقول؟ وعن طريق أي قناة؟ ولمن يقول؟ وما نتيجة أو أثر ذلك؟⁵

وبالتالي فعل الاتصال يتكون من:

المرسل	الرسالة	الموصل	المستقبل	الأثر
--------	---------	--------	----------	-------

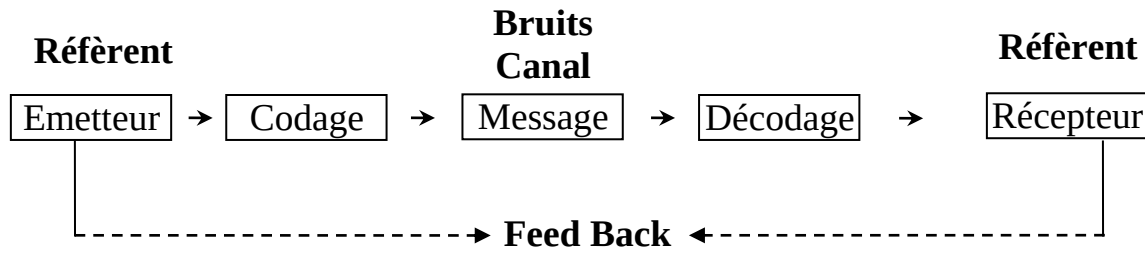
من يقول ماذا يقول بأي وسيلة لمن يقول وما أثر ذلك؟

ويقدم لنا مهندس الاتصالات عام 1949 شانون « Shannon »¹ نموذج جديد فيما يخص توصيل المعلومات بإدخال الرمز « Code »، فمن ناحية المرسل نصبح إرسال رمزي « En Codage »، وتفسير رمزي من ناحية المستقبل « Décodage »، ويمكن تمثيل العملية حسب شانون كما يلي:

المرسل	إرسال رمزي	الرسالة	تفسير	رمزي
المستقبل		قناة		

وبعد ذلك عرفت عملية الاتصال دخول عنصر آخر يساهم في تضبيط المعلومات بين المرسل والمستقبل، حسب محمود عودة العنصر العام يشير إلى التأثير المتبادل بين المرسل والمستقبل، فإرسال خطابا ما في اتجاه طرف آخر يحدث ردود أفعال عند هذا الأخير، الذي بدوره يؤثر بطريقة انعكاسية على المرسل فيوجه له خطابا ثاني آخر متأثر بالأول، وهاته العملية تعرف بالتغذية المرتدة « Feed Back ».

¹ - محمود عودة، المرجع السابق، ص 39.



هذا دون تجاهل المصدر أو الإطار المرجعي الذي يثير ويحفز كل رسالة فالمصدر يعتبر قاعدة أولى وأساسية لإعداد الرسالة إعداد رمزيا وهنا السؤال الذي نطرحه، أين وكيف يتم ذلك؟

ذكرنا فيما سبق أن الاتصال يستمد مجمل أشكاله الرمزية من الثقافة وهذه الأخيرة تشكل شخصية الفرد من خلال تجاربه وخبراته طوال حياته.

فكل ما يكتسبه الإنسان ويتعلمه من خبرات ومعارف بالإضافة لقدراته التلقائية تشكل مخزون هائل يرتكز في المخ خاصة وفي الجهاز العصبي عامة، والدراسات السيكلولوجية أكدت هذا، وبالتالي المصدر العقلي هو متصل بالشخصية النفسية والاجتماعية لكل فرد من خلال نموه وتطوره التاريخي.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هناك ثلاثة مصادر مختلفة لكن متكاملة في شكل مستويات المستوى العقلي، المصدر الاجتماعي، المصدر الثقافي، تتفاعل فيما بينها لتعطي اتصال ثاني قبل أن تنتج لنا اتصال اجتماعي وهذا التقييم هو شكلي حسب محمود عودة.¹

وعلى ضوء هذا التحليل نستطيع القول أن عملية الاتصال ليست عملية بسيطة بل صعبة لحد بعيد، فهناك حواجز عديدة تخترق قنوات الاتصال، فتعيق مسرى الرسالة فتضعفها ويصبح مجرد تشويش، كما أن استيعاب عملية الاتصال وتفهمها عملية غاية في الصعوبة حتى ولو حددنا حقيقة التشويش، فالمستقبل والمصدر لا يشكلان وحدهما قطبا للاتصال بل هناك سوابق لا نهائية لكل عنصر وهذه الخاصية التي تعطي لعملية الاتصال طابعها التفاعلي « Interaction ».

إن محاولة فهم العلاقات الاجتماعية في المنظمة يجب أن يمر على فهم العملية الاتصالية إذ هي جوهر العلاقات التفاعلية، فالمواقف والسلوكات الناتجة عن هاته التفاعلات هي في الحقيقة ترجمات

¹ - محمود عودة، المرجع السابق، ص 41.

واقعية لطبيعة ما أفرزته العملية الاتصالية في المنظمة، بمعنى أن سلوكات المنافسة أو التعاون، الصراع أو التضامن، هي ناتجة أساساً من حالة اتصال جيد أو سيء.

2. الاتصال والصراع الاجتماعي

إن الصراعات الطبيعية في الحياة الاجتماعية، فيمكن أن تحدث حول طبيعة وتوزيع الفوائد والاستحقاقات المعنوية أو المادية والتي تحرك نسق تفاعلي معين.

وتعرف الصراعات بطبيعة الرهان «la nature de leurs enjeux»، كما تعرف أيضاً ببنية الرهان «la structure des enjeux»، وحتى نفهم الفكرة الأخيرة أكثر نلجأ إلى نظرية الألعاب (la théorie des jeux)، حيث أن بعض الصراعات لها بنية لعب تنتهي دوماً بقيمة معدومة ففي نهاية الصراع أرباح أحد أطراف الصراع تتساوى مع خسائر الطرف الآخر.

تتسم اللعبة المعدومة (somme nulle) بطابعها الخصامي، والصراعات لا تنحصر في هذه الخاصية بالذات بل هناك بنايات مختلفة تتغير حسب طبيعة ودرجة نمو المجتمع، غير أن الصراع ذو القيمة المعدومة يفرض نفسه في بعض المجتمعات التي عجزت عن إيجاد قاعدة وفاق وتشاور لمعالجة مشاكلها، وبالتالي يصبح موقف طرفا الصراع هو التعنت والتعصب للرأي، حيث يرى كل طرف على أن موقفه صائباً، وفي هذا الاتجاه يكون التجمع والالتفاف حول الموضوع بالتشابه (Ressemblance) بين الأشخاص وليس بالتقارب (Corégence) فيما بينهم رغم اختلافهم¹.

في هاته تكون فكرة التعاون والتكامل غير مطروحة على الإطلاق، فلا يمكن تصور أي اتفاق فنية الطرفان هي مغايرة تماماً لطبيعة وأهداف الموضوع، حيث يخفي كل طرف نيته ولا يهتم إلا برأيه فلا يتأخر في معارضة الطرف الآخر بشدة إن لاحظ خطر على وجوده، فالمصلحة العامة غائبة والتعاون معدوم بمعنى الطابع الأناني يغلب الطابع الجماعي.

لابد من توفير أدنى شروط التوافق (minimum de conformité) لتحقيق أي فعل اجتماعي كي نضمن التعاون والتحاور في الاتصالات والتبادلات الاجتماعية، فعدم احترام القيمة والمعايير المنظمة

¹ عبد الكريم بويحيوي، العجز التصالي في الاتصالات الشخصية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 1996، ص 24.

للفعل الاجتماعي يجعل النسق يفقد توازنه وديمومته، فيتغلب عليه الطابع الفوضوي ثم الصراع في جميع اتصالات وتكون المعادلة معدومة $0 = (1-) + (1+)$

حيث أن الإشارة (+) في الوسط تشير إلى الاتصال بين الأطراف، (لقاء مثلا) لكن حقيقة كل طرف تتعارض مع حقيقة الموضوع، فينتهي اللقاء بالخيبة، لأن شروط التوافق معدومة، وهذا على عكس المعادلة الأخرى $2 = (1) + (1)$.

أين يكون الاحترام متبادل بين الطرفين بحقيقة الموضوع لصالح وفائدة الجميع تجعل النجاح وارد، ويلعب الاتصال دور مهم في توصيل المعلومات والأفكار من جهة، وفي تحديد طبيعة العلاقات ومن ثم استمرار النسق من جهة أخرى، فهي بشكل الميدان التفاعلي بين الأطراف المكونة للنسق وتكشف عن طبيعة معاملاتهم وتبادلاتهم.

لكن وبمبدأ التفاعل والتغذية المرتدة يؤثر هذا الأخير كذلك على طريقة تفكير، ترميز وإرسال كل طرف لخطابه، وفي هذا المجال الحيوي تظهر بؤادر التكامل والنجاح، كما يمكن أن تظهر صفات الانقسام والنزاع المؤدي إلى الصراع الاجتماعي¹

إن المعاني والتركيبات اللفظية أو الحركية هي جوهر العلاقات الاجتماعية، بل أكثر من ذلك توجه جميع الأشكال المجتمعة، حيث يصبح دوام الحياة الاجتماعية واستمرارها متوقف على تداول الرموز ذات المعاني وتبادلها الأفراد، فتجليات النشاط الجماعي أيا كان نوعه متوقف إلى حد كبير على الخبرات المشتركة من المعاني والاصطلاح السوسيولوجي، الذي يشير انتقال الرموز ذات المعنى بالأفراد، هو الاتصال أو التواصل.

إن مصطلح الاتصال يشير لغويا إلى فكرة الاشتراك، فحينما نحاول الاتصال فإننا نقوم بتأسيس اشتراك مع جماعة من الأفراد وتبادل المعلومات معهم.

تتطلب دراسة الاتصال مراعاة تداخل الأبعاد الرمزية والوظيفية مع إعطاء الأهمية إلى الجانب الرمزي الذي يشرح لنا الجوانب الخفية المؤثرة في كل تبادل وعلاقة اجتماعية، فالاتصال يعد شاملا

¹ - عبد الكريم بويحيوي، المرجع السابق، ص 24.

وكاملاً يتعدى المكان والزمان فهو منغرس في خلفيات ذهنية وثقافية تاريخية، لا يمكن تجاهلها إذا ما أردنا تفهم العلاقات الاجتماعية داخل نطاق منظم.

ثانياً: الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من وسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة فغي تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها آذان الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يتحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها، والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال الممارس في إطار المنظمة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى يمل على التأثير في دافعية الأفراد، والتماسك الاجتماعي للمنظمة، ويستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوازم الإعلانات... الخ.¹

فالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة ضمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم إلى مركز اتخاذ القرار بواسطة أيضاً تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، هذا إلى جانب أن فعالية التنظيم الإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة فيها.

ولقد تباينت الآراء والمفاهيم حول الاتصال التنظيمي إلا أن الإجماع موجود حول الإطار الضمني للاتصال بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات والمعاني، بغية التأثير على السلوك²، وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال يجوز على درجة بالغة الأهمية في المنظمة، حيث أشارت العديد من الأبحاث أن نشاط الاتصال بشكل أكثر من 75 بالمائة من أنشطة المنظمات فهذا العامل الرئيسي الذي يضمن نجاح واستمرار المنظمة.

ويشير برنارد في هذا السياق إلى أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة، والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي على اختيار الأشخاص.³

¹ - خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 116.

² - خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص 116.

³ - المرجع نفسه، ص 116.

الاتصال التنظيمي نشاط تنظيمي اجتماعي ونفسي داخل المنظمة يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم، و تحقيق أهداف المنظمة وهو وسيلة إستراتيجية لانجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة، كما يساهم في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي.

1. بنية الاتصال التنظيمي:

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وتشكل هذه الأخيرة هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن الهيكل السلطة، إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد المهام التنظيمي التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل، حيث وجد صلة وعضوية من التنظيم الإداري وعملية الاتصال، بحيث نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقييم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية وبجواره التنظيم غير الرسمي، والذي يتحدد من العاملين على أسس شخصية تفاعلية ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة لعمليات الاتصال وكنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي تقيمي تبليغ المعلومات والأوامر و المطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية التي تعتبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

2. الاتصال التنظيمي الرسمي:

يتم هذا النوع من الاتصال في إطار شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر و تعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى¹، أو هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته و قنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة،² ويمكننا القول أن الاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي ترفضه المنظمة عبر القنوات الرسمية الموجودة في الهيكل التنظيمي، و

¹ - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 221.

² - نفس المرجع، ص 222.

يعتمد على المذكرات والتقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعدا أو هابطا أو أفقيا أو محوريا، كما يميزه التقييد باللوائح التنظيمية والقوانين التي تفرضها المنظمة.

فهو يهدف للحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات وإمكانياتها وتطلعاتها مع نشر أهدافها و قيمها وفلسفتها مع التوضيح المستمر للتغيرات والانجازات والتجديدات كما يعمل كذلك على تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

3. أهداف الاتصال

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المنظمة، وعملية الاتصال في المنظمة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

ويمكن أن تلخص أهداف الاتصال فيما يلي:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات حيث يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المنظمة.
- المشاركة في المعلومات ويساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.
- يساعد الاتصال العاملين على التعبير عن مخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج.¹
- كما أن الاتصال يهدف إلى زيادة درجة تأهيل التكييف الخارجي والاندماج الداخلي للأفراد، وذلك من خلال جمعهم في فهم مشترك لحل المشاكل التي تواجههم، هذا إلى جانب زيادة درجة التماسك بين أعضاء المنظمة في شكل كيان اجتماعي له خصائص ومميزات.

¹ عبد المعطي محمد عساف، المرجع السابق، ص 224.

4. اتجاهات الاتصال الرسمي:

– الاتصال النازل:

هو عملية إرسال المعلومات الى الجهات الإدارية العليا، بحيث تتدفق الرسائل من قمة التنظيم إلى أدناه، وقد يكون من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، ويتضمن تعليمات محدودة ونظم و قوانين وأساليب تطوير الأداء وقواعد الجزاء والثواب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

– الاتصال الصاعد:

عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوسين نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات، ويتلخص محتوى هذا الاتصال حول معلومات أداء المرؤوسين ومدى تقدمه وخطته المستقبلية، ومشكلات العمل التي تحتاج وقفة من الرئيس و التي تتضمن جملة الشكاوي المشاكل التي يعاني منها الفاعل، بالإضافة إلى معلومات حول مشاعر الفاعلين نحو جوانب العمل المختلفة.

– الاتصال الأفقي:

هي تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، ويسمح هذا النوع من الاتصال بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمدراء فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ القرارات بالاستناد إلى معلومات كافية، كثيرا ما يلجأ إلى الاتصالات الأفقية فهي تزيد من انسجام وتماسك الجماعة التي تبني قواعد أساليب التعاون وتحقق الارتياح النفسي من العاملين.

– الاتصال القطري:

في حالة هذا الاتصال تتساب المعلومات بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق فهو محوري.

– الاتصال غير الرسمي:

هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في احد جوانبه، أو متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية، مثل التغيب والتأخر والجهود ومقاومة التغيير.¹

– الاتصال اللفظي:

تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر و اللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل، أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع السطحي.

5. أساليب الاتصال:

حددت فرجينيا ساتير خمسة أساليب للاتصال هي:

– أسلوب العدوان واللوم:

يميل صاحبه إلى لهجة الطلبوهو يشبه آلة التصوير يأخذ يصور أخطاء الآخرين، وينتقدها باستمرار مع التعالي، ومحاولة فرض الرأي، ويفعل ما يحلو له على حساب حقوق الآخرين ، هدفه تحقيق اللوم السيطرة، وقد تكون عند الرؤساء فيدفع هؤلاء الرؤوسين للقيام بأعمال معينة و سرعان ما تصبح النتائج سلبية ويفشل في عقد العلاقات ويشعر بالوحدة والعزلة.

– أسلوب الاسترضاء وعدم اللوم:

سمة صاحبه محاولة استملاح الآخرين وإنكار الذات ورفض الأمر والتحدث وكأنه لا يستطيع فعل شيء لنفسه ويحتاج لمن يسانده ولا يستطيع التعبير عما يريد بدقة وبشكل مباشر وحاسم، وحتى في التعبير عن آرائه يتميز أسلوبه بالاعتذار والاسترضاء، والرئيس بهذه الصفة لا يقول لمؤوسه خوفا من إبداء مشاعره.

¹-ناصر قاسمي، الاتصال المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 11.

– الأسلوب العقلي:

يعقل تصرفاته و له القدرة على الهدوء والرزانة والاعتزان، ويعتقد أن مشاعره يجب أن تظل كامنة داخله، فهو يثق في مشاعر الآخرين، ويصعب توثيق العلاقات معه لطابعه العقلي.

– الأسلوب الملتوي أو الاحتكاري:

عدم الاندماج في المواقف المهددة يستخدم كل الأساليب للمحافظة على ذاته بعيدا عما يكون غير مريح وفي حال الإخفاق يستخدم الالتواء بكل الطرق والتظاهر بالغضب والإحراج وتحسيس الآخرين بالذنب.

– الأسلوب الواضح والمباشر:

له القدرة على الإفصاح عن أفكاره وتكون نبراته ومواقفه كلائمة ينفذ وعوده، وله القدرة على التفاوض والحوار ويتعد عن السيطرة والاحتقار، فهو يعتمد أسلوب الاحترام وتجاوز الخلافات.

6. الاتصال اللفظي:

وهو الاتصال الذي يستخدم فيه اللفظ كوسيلة أساسية بشكلية منطوق ومكتوب ومن أمثلة ذلك التقارير والاجتماعات لأن اللغة نشاط راق لنقل الأفكار وهي تقوم بوظيفة اتصالية كوسيط للتفاعل ونقل المعلومات، ووظيفة تجريدية كوسيط لتكوين المعاني واختزال الواقع على شكل رموز يمكن ضبطها وفهمها ولا تواصل بدون لغة ونجد ضمن هذا الاتصال من الجماعات ويعتبر هذا الاتصال محدود يعتمد الوسائل الطبيعية (اللسان، الأذن، العين) وله نطاق مكاني وزماني معين، فهو يتميز باقتصاد الوقت و السرعة في الأداء والاتصال المباشر وتسهيل عملية المشاركة في المشاعر والفهم ويساعد على إزالة المعوقات من الطرفين والمشاركة في القرار بالإضافة إلى أنه يساعد في توفير جو العلاقات الإنسانية وإزالة سوء الفهم.

7. الاتصال غير اللفظي:

يعتبر أحد أقدم أنواع الاتصال قبل الكلام ويتطلب جهازين إلى الإنسان هما جهاز المحرك والجهاز الصوتي فإذا كانت اللغة تستخدم الكلمة فإن الاتصال الرمزي يعتمد بث الإشارة واستقبالها بالإمكانات المتوفرة، وقد تعددت وسائل الاتصال غير اللفظي لا منها إشارة اليد والإيماء وتعابير الوجه، ومن نتائج الاتصال اللفظي:

■ نظائر اللغة:

فاللغة غير محايدة إنما تتابعها نبرات صوتية معينة كالتأكيد والخشونة والليونة وغيرها من العوامل غير اللفظية المسماة نظائر اللغة، فكلمة "نعم" رغم بساطتها قد تعبر عن عدة مواقف حسب صوته المنطوق، فقد تعبر عن الغضب أو الخوف أو الإحباط أو التمني أو الموافقة أو اللامبالاة... الخ، فاللغة لا تأخذ بالألفاظ في الحياة التنظيمية إنما بخصائصها غير اللغوية، فلا يهم ما قيل إنما كيف قيل.

■ الإشارات:

تعتبر أول وسيلة للاتصال لدى الإنسان ولكل ثقافة نسق من الإشارات ذات المعنى والدلالة، وقد يصاحب الكلام الإشارات وقد تكون وحدها من ذلك إيماءات الرأس وإشارات اليد.

■ تعبيرات الرأس وحركات الجسم:

وهي كل ما يتعلق بالوجه أثناء الحديث والجسم لأنها تعبر عن انفعالات وعواطف وردود فعل، سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة، ويتميز الاتصال غير اللفظي باعتباره له القدرة على إيصال الرسائل الوجدانية كالتعبير عن الحب والكره والبغض والاهتمام والثقة والرغبة والموافقة... الخ، كما يعطي أدوات لتفسير الكلمات التي يستعملها كالتأكيد ويحدد العلاقة بين أطراف عملية الاتصال، كما يتميز بالصدق ويبحث عنه الفرد لمعرفة مدى ثقة المرسل.¹

¹ - خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، ص 168-169.

ثالثا: معوقات الاتصال:

يواجه الاتصال في المنظمة عوائق كبيرة و التي تحد من فعالية وتؤدي به إلى عدم تحقيق أهدافه و لهذا لابد من معرفة أهم المعوقات التي قيم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية هذا السياق.

يمكن تقسيم هاته المعوقات إلى تنظيمية ونفسية واجتماعية:

1. معوقات تنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات العامة بين الوظائف المختلفة وانسياب بالسلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وظيفية العمل وطرق تقسيمه لهذا فضعف الهيكل سبب عائقا كبير في عملية الاتصال الفعال بحيث عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال تؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك بالتأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال بحيث تكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا، كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني حول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهياكل التنظيميين ومرور المعلومات سلسلة من المستويات الإدارية يعرض المعلومات للتحريف والتشويه.

كما أن كبر حجم المنظمة وتعقيدها يعرض عليها استخدام الاتصال الكتابي والذي غالبا ما يكون غير محفز كما أن المعلومات النفسية تسم بالرسمية.

كما يتم التحكم في المعلومات المحكمة و النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.

كما يتم إبلاغ المعلومات إلى العاملين إلى العاملين بالبطء وهذا سلبى خاصة في الظروف الاستثنائية.

هذا إلى جانب العامل التخصص في العمل والذي يهدف أساسا إلى رفع أو زيادة إنتاجية العاملين والتنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الاتصال داخل المنظمة، إذا كان المتخصصون في المشروع جماعات متباينة، حيث تلجأ كل فئة إلى استخدام لغتها الفنية بها مما يؤدي إلى صعوبات

جمة في الاتصال، ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسيطرة.¹

2. معوقات نفسية:

تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة في المصدر والمستغل، وتحدث أثراً متبايناً يتناسب الاختلافات الفردية مما يجعل اختلاف الأحكام وبالتالي فهم عملية الاتصال بشكل إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكها لصحيح محتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتقدمة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر، إدراك المرسل إليه نظراً لمدى تناسب المثيرات التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة ومدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها بالإضافة إلى درجة الخبرة في محتويات الرسالة، حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه.

– الإدراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.

– الإنطواء:

عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

تشويه وترشيح المعلومات ما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

¹ - خواجه عبد العزيز، المرجع السابق، ص 170.

– اللغة:

وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة من خلالها رسالة شفوية أو كتابية، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال.

– الانفعالات:

إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

– الاختلافات الوراثة:

إن المقصود بالاختلافات الوراثة هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها و معرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف أن مركز الإنسان في الحياة تشكل بقوة أفكاره واتجاهاته.

– ترشيح المعلومات:

تحدث عادة بالنسبة للاتصال الصاعد وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق ايجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسالة الموجهة إله رؤسائهم ويكمن السبب في اللجوء إلى تنقيب المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

– التجريد:

عملية التجريد يعنياهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

3. المعوقات الاجتماعية والثقافية:

يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة، التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات، التي تشكل لحاجز أمام تحقيق الأهداف المرجوة من طرف التنظيم ونذكر منها:

– التباعد الاجتماعي:

نقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة ويتمثل هاته النقطة الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية، حيث يعتبر هذا المتغير من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال السطحي ذي الحجم الكبير إذ تقصد الاتصالات فيه وعليه فالمنظمات التي تشكل مجتمعات من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

– الاختلافات الثقافية:

إن التمايز والتباين بين الثقافات الفاعلين تنتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون التمييز فيما بينهم مختلف، وهذا ما يجعل العملية الاتصالية صعبة، فاللغة بين الكلمات نفسها وأنها مدلولاتها، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

إن العامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصالية داخل التنظيم، حيث أن التنظيم عبارة من مجموعة من الفاعلين، من محاولة التقريب منهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل و ذلك التفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

– الاتصال غير الرسمي:

يستند الاتصال الرسمي إلى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ماتنص عليه المراسيم و اللوائح الرسمية والتي لا يمكن للعاملين أن يتجاوزها نظرا لقواعد الجزاء والعقاب المرفقة معها، ويكون الاتصال في هذه الحالة مقصودا وواعيا ومدروسا وفق عقلانية معينة، بحيث يعمل الاتصال كعنصر أساسي داخل المؤسسة بصفة متكاملة متساندة مع عناصر النسق الأخرى والتي توجه جميعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

إن سمات الاتصال الرسمي بصفة عامة مثل: الجدية والرقابة والانضباط والالتزام بالقواعد التنظيمية وقواعد الجزاء والعقاب السائدة هي كلها عوامل ضغط على العاملين تجعلهم يتحولون لمجالات أخرى، لتحقيق انتباههم وحاجياتهم الشخصية والنفسية للتحرر من الضغوط الرسمية لذا يكون الاتصال غير الرسمي فعلا عفويا يتجه نحوه العاملون، وهو بذلك يعتبر عاملا لتحقيق التوازن فهو يخفف الضغوط باختلاف أشكالها وفي نفس الوقت يكمل مهام الاتصال الرسمي باعتباره لا يستطيع إشباع كل الطلبات للعاملين مع عدم مراعاته للجوانب الإنسانية للعاملين، ويذهب كثير من المدراء في التنظيمات للتطبيق على شبكات الاتصال غير الرسمي فهو يتخوفون من أهدافه وبنياته.

ويعتبر نشوء الاتصال غير الرسمي نتيجة نشوء التنظيم غير الرسمي، وهي عملية طبيعية في كل التنظيمات دون إنشاء، فهو يكمل الاتصال الرسمي لكنه يختلف في البيئة والأطراف والأهداف والقنوات والوسائل كما أن القواعد التي تحكمه تختلف عن قواعد الاتصال الرسمي فهو سريع وعفوي ومرن وفعال نظرا للخصائص التي ذكرناها، فهو يصحح مسار الاتصال الرسمي ولا يحتوي على عيوبه ومعوقاته.

إنتكرار وتعدد العلاقات بين العاملين حتى أن لم يكن لها هدف واضح في البداية تشكل الاتصال غير الرسمي.¹

كما تشكل الاشتراك في الخصائص الاجتماعية والشخصية عاملا مهما في ظهوره وكما ظهرت هذه العوامل قويت الروابط العاطفية بين العاملين مثل اللغة الايديولوجيا والانتماء الجغرافي ... الخ،

¹- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

كما يظهر كأسلوب للتنفيس والتعليل من صرامة وحدة الاتصال الرسمي أو التقليل من ضغوط العمل، أو تحقيق مصالح تنظيمية مشتركة¹، وتبادل المعلومة التي تشكل عاملاً للتنافس بين مختلف الأطراف، ولهذه الاعتبارات تكبر شبكة الاتصال غير الرسمية وتتجاوز حجم شبكة الاتصال في بعض الأحيان إذ تتحكم فيها حجم أفرادها، ودرجة العاطفة التي شكلت التقارب بينهم من خلال الاشتراك في القيم والثقافة على مستوى الجماعة.

إن الاتصال غير الرسمي نشأ وفق مراحل فهو في البداية يظهر بصفة عفوية وفجائية متخطياً كل مراحل التمهيدية بسبب طارئ ما أو أزمة تهدد استقرار الجماعة²، ويتكون في البداية من خلال التعارف والاتصالات المكثفة والتي تأخذ طابع السرية، بحيث يكون هدفها معرفة الاتجاهات والآراء ووجهات النظر المختلفة وهي مؤشرات تجعل كل طرف يقرر في مدى جدية وجدو بالعلاقة في الاستمرار أو التراجع ويأخذ الاتصال شكلاً معمقاً شيئاً فشيئاً في حالة توافق الآراء والاتجاهات، وتظهر لقاءات متكررة بمختلف فضاءات المؤسسة مثل المقهى أو المطعم أو حتى خارج المؤسسة.

بعد ذلك تتجه أعضاء الجماعة نحو التناصح وتبادل الآراء والدفاع عن المصالح المشتركة والبحث عن الأمن والراحة النفسية وهي مصالح الجماعة غير الرسمية، والتنافس على ضم أعضاء جدد في التنظيم سواء موظفين جدد أو قدامى، بحيث تكون هذه العملية منخفضة في البداية غير أنها تتوطد من خلال الاتصال المستمر من خلال الارتياح الذي يبديه العضو الجديد للجماعة غير الرسمية لذلك الاتصال غير الرسمي هو مؤقت بشكل دائم يتغير حسب المواضيع والمتغيرات من الأحداث في المنظمة كذلك هو عفوي وفجائي³.

4. معوقات الاتصال والصراع والتحرش المعنوي:

— التحرش المعنوي سبب لم نتيجة؟

في حالة الصراع يلعب الاتصال دور المحرك والمنشط العمليات الصراع لذلك فالالاتصال يستطيع تسيير الصراع وتوقعه والتخفيف من حدته غير أن ما يطبع الاتصال في العملية الصراعية

¹ - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² - نفس المرجع، ص 127.

³ - نفس المرجع، ص 129.

هو نشوئه وسلوكه وصعوبة التحكم في قنواته فالأطراف المتصارعة تعمل كل ما بوسعه للسيطرة على المعلومة وعلى مجرى الاتصالات لذلك يصبح الاتصال ووسائله وتقنياته الإستراتيجية المثلى في عملية الصراع فهو يوظف تارة للتأثير على الطرف الآخر والحط من معنوياته خاصة في ظل السيطرة على المعلومات المهمة التي يبحث عنها الطرف الآخر مع توظيف الاتصال الرمزي بقوة في شكل إيماءات ورموز ومصطلحات تتسم في بعض الأحيان، بالحدة وقد تكون جارحة و خادشة للحياء نهاته الإستراتيجية مرافقة بشكل عام لعملية الصراع وتتمر حله في المؤسسة وتأخذ هاته الاستراتيجية في الاتصال طابع التحرش فهي مرتبطة بالصراع بشكل مباشر وتضعف وتقوم حسب مراحل الصراع.

إن الاتصال في حالة الصراع سوء لدرجة كبيرة سواء بطريقة مفتعلة أو طبيعية أو ارتبط بالصراع بدرجة مباشرة أو غير مباشرة وتصبح سلوكيات التحرش المعنوي كفهم على أساس هذه الوضعية بحيث يتم عدم فهم الرسائل الاتصالية وتحريفها عمدا لأهداف مرتبطة بمصالح أطراف الصراع وتوظيف الاتصال اللفظي أكثر من الأنواع الأخرى فالفرد يحرص عليه ذا أو غير لفظي يتخذ الطابع الرمزي ويلعب بالرد والتفاعل مع الأطراف الأخرى نظرا للموقع الوظيفي أو في الجماعة غير الرسمية أو القوة الشخصية وكفاءته، يأخذ الطابع النفسي الاجتماعي التفاعلي بامتياز ويستعد عن الطابع التنظيمي و يتحرف من الأطراف من خلاله تحقيق الأمن للجماعة والاستقرار للجماعة.

— الإشاعة والاتصال:

تتميز الجماعات الرسمية في المؤسسات بالصرامة الكبيرة في العمل حيث تعتمد السرية والتحفظ في معظم أعمالها لذلك تظهر الإشاعة كظاهرة طبيعية في المؤسسة باعتبارها فضاء مغلقا يرفض الاتصال، هذا إلى جانب ظهور الجماعة غير الرسمية كنتيجة حتمية لهذا النمط التنظيمي والذي يأخذ في بعض الأحيان اتجاه التسيير بالإشاعة كإستراتيجية لاختبار رد فعل العاملين أو خلق الارتباط في أعضاء الجماعة الرسميين وغير الرسميين ويلعب هذا الدور أحيانا المدير أو أشخاصا معروفين بهدف البحث عن المعلومة الصحيحة أو زرع الخوف أو إزالته أو إثارة الخصوم لذلك فهي تشكل أهم ملامح الاتصال السيئ فهي مؤشر على فساد المناخ العام للعلاقات و الاتصالات ونفهم أيضا على أنها نتيجة الأزمات أو الانتخابات أو الصراع¹، فهي معلومة ذات قطبين موجب وسالب تظهر

¹- ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 135.

في شكل أخبار قصيرة أو معلومة مجهولة المصدر غير أنها تلقى انتشارا كبيرا وتفاعلا من طرف العاملين فهي سواء تحذف طرق على حساب آخر أو تأتي كحل لبعض الأزمات التنظيمية، و تأخذ الطابع العاطفي الحماسي لذلك تزداد الإشاعة كلما تداولت وتحرف مع الوقت، أما عن قصد أو عن غير قصد فهي تكون خادمة لطرف على آخر لذلك كل فرد يدخل عليها التعديلات والتحسينات التي تخدمه وقد تدخل هذه التحسينات على الإشاعة لإثارة الطرف الآخر والتأثير عليه ولو لفترة محدودة زمنا، وفي بعض الأحيان نتحمل الإشاعة أخبارا مغلوبة على حادثة معينة أو حول قرار إداري معين أو مشروع تعترم الإدارة القيام به وفي أحيانا أخرى تكون الإشاعة لخدمة مصالح المدير والإدارة، بحيث تحمل أخبارا ايجابية للعامل يتمثل زيادات في الأجور أو العلاوات والتي تحقق الرضا النفسي للموظفين، فهي إستراتيجية التنظيم الرسمي لحماية نفسه والدفاع عن مصالحه والهجوم على الآخرين وإرباك الخصم واحتلال مواقع الاتصال داخل المؤسسة فالتنظيم الرسمي يعمل في توجيهها لخدمة مصالحه ومصالح المؤسسة.

المبحث الثاني: العجز التصالحي كحالة لفهم تعثر وسوء عملية الاتصال

أولا: مفهوم العجز التصالحي

يشير العجز التصالحي إلى انعدام الاتفاق في التبادلات فهو بمثابة ظاهرة لامتعارية تسيطر على مجرى الاتصالات الشخصية ويمكن مقارنتها بظاهرة الأنوميا فكيف يظهر العجز التصالحي؟
يظهر العجز التصالحي عندما تضطرب العلاقات وتندهور من جراء انعدام التفاهم والاتفاق في الاتصالات.

إن الحديث عن العجز التصالحي في الاتصالات الشخصية يأخذنا إلى الحديث عن معيار أساسي في عملية الاتصالات يكون سبب في معظم الأحيان في تأزم وتعثر عملية الاتصال وظهور العجز التصالحي، هو معيار السلطة، فالسلطة تلعب دورا بارزا في تحقيق الأهداف والغايات من مصالح ومنافع، فهي محرك تفاعلي وفعال في نفس الوقت في العلاقات، وفي هذا الصدد يقول "فيبر" في

محاولة تعريف السلطة أنها "الكشف عن الثروات التي يمتلكها الإنسان حتى يتحصل بالقوة إلى أن اقتضى الأمر عن رضى الآخرين وطاعتهم"¹.

يفهم من هذا الكلام ومن نظرة فيبر للسلطة أي هاته الأخيرة كلما كانت معيارا أساسيا في الاتصالية العملية، كلما ازدادت حدة الانقسام وبالتالي الصراع والتصادم ونشوة الرسالة الاتصالية، وتلعب بعض العوامل الشخصية مثل الأنانية دورا مهما في تمديد واستمرار العجز في الاتصالات، فالتكوين النفسي والاجتماعي للفرد لا يسمح له أن يكون عقلانيا في الاتصال، حيث لا يستطيع اعتبار وتقدير اختلاف الآخر.

ويؤدي هذا المحور الأناني في الاتصالات إلى تجاهل ضمينا حقيقة الطرف المقابل، رغم الحضور الجسدي الذي هو مجرد شكلي فقط، وهذا ما يعكر جو الاتصالات الشخصية لتتوتر وتسوء وتميل نحو الفوضى، بينما كلما روعي مبدأ الكفاءة كمعيار نظامي للتبادلات، وكان الاحترام والثقة متبادلة، كلما ارتفعت درجة الاتفاق والتعاون البناء والتكامل والتنافس².

ثانيا: الحالات الثلاثة للعجز التصالحي

يمر فهمنا لعملية الاتصال وكيف تنحرف نحو حالة العجز التصالحي عبر فهم ما يعرف بالاتصال الإلتباسي والذي يعتبر عن حالة من الغموض واللبس أثناء العملية التفاعلية تكون سبب في حدوث العجز التصالحي، إن الاتصال يركز على محورين في توصيل المعلومات، الألفاظ الرمزية «Communication Digital» ومحور اللغة الإشارية «La Communication Analogique»، فعندما يحاول الفرد نقل أفكاره في صبغة ذهنية «signifiant» إلى ألفاظ لغوية، تحدث تجاوزات وانحرافات في ترجمة الأفكار، فينجر عن ذلك تناقضات في الترجمة والتصور الممهدة لظهور عدم تفاهم، كون الاتصال محفوف بالحواجز والعراقيل، فهو عملية غير بريئة، كما تتخلل العملية الاتصالية رموز غامضة وألفاظ مبهمه في صيغة أفخاخ «Pièges»، ويمكن أن تكون الالتباسية ومبهمه تؤدي إلى نتائج غير متوقعة ومتناقضة نتيجة لا عقلانية في توظيف محور الاتصال أو نتيجة معطيات خاطئة، ولفهم هذه الحالة أكثر سنتطرق للأنماط الثلاثة للاتصال الالتباسي:

¹ - R. Boudon, F. Bourrieaud, dictionnaire critique des sociologie, 2^{ème} éd, revue et augmentée, sociologie, puf, paris, 1986, p 70.

² - عبد الكريم بويحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 43، 148

1. الاتصال المرهق أو اللعبة غير المنتهية « Le jeu sans fin »

إن التناقض وإخفاء التفاهم بين الأطراف هي ميزة هذا الاتصال غير المنقطع وهو في الحقيقة راجع إلى اصطدام حركتين في قالب واحد.

هناك معنى على مستوى علاقة اللغة والموضوع المشار إليه (محور التمييز اللفظي)، هناك معنى آخر على مستوى ما وراء اللغة « Meta langue » أي افتراض الشيء المختفي، وهو اتصال يدوم طويلا، فلا ينتهي حتى يتم الافتراق بين الأطراف المتبادلة والمتصلة، الاتصال في هذه الحالة ليس له مخرج لأنه قائم على ترميز مغلق، لا يحتمل الانفتاح أو التفتح، تكون الأطراف، هنا مقيدة بقيم نعتبرها ثوابت، فلا أحد يتحرك عن مكانه وموقفه وفكرة التسامح أو الاعتراف بالخطأ مستبعدة، فمثلا شخصان تربطهما قاعدة قائمة على تحويل النفي إلى التأكيد مثلا "نعم" تعني "لا"، لا أريد ذلك نعني أريد ذلك... فعندما يعمم هذا الاتفاق يصبح من الصعب الرجوع إلى النمط الاتصالي الأولي، كون وفقا للاتفاق قلب المعنى "أدرسوا" نعني "كفوا عن الدراسة" ومن بين الأمثلة المادية الملموسة تلك الاجتماعات المطولة التي لا تنتهي وإن حدث ذلك فهو مجرد افتراق دون أي نتيجة وهنا تسترجع عبارة "لقد اتفق أن لا يتفقوا" المتداولة والملمحة للاتصال المرهق¹.

2. ازدواجية الضغط الإلزامي في الاتصال « Double contrainte dans la

communication »

في هذه الحالة المتحاور مجبر على الرد وإظهار موقفه، إزاء الطرف الآخر وهنا احتمال الصراع والاصطدام يكون من قرار غير منتظر، وموقف مخالف بسبب تفاوت بين ما يراه ويسمعه وما هو مفروض أن يراه ويسمعه، وفي هذا المجال الواسع احتمال نقاط التكامل ضئيلة، مما يؤدي إلى فشل التبادل، الحوار وبالتالي الاتصال بصفة عامة، وفي الواقع فإن هذا الابتعاد والتفاوت في وجهات النظر والتصور راجع أساسا إلى خلفيات نفسية حادة نابعة من التناقضات الاجتماعية القهرية المعاشة يوميا من طرف الفرد في وسطه والمحملة والمتمثلة في اللغة أصلا.

إن تصورنا لحظة العواقب والنتائج الخطيرة والمتناقضة المترتبة عن لغة ما هي في الحقيقة إلا مزيج وخليط لكلمات مختلفة ومتنوعة للغات ولهجات أخرى ومميزة فنعتبرها لغة، فالتفاوت

¹ - عبد الكريم بويحيوي، المرجع السابق، ص 150.

والتناقض والاصطدام الرمزي، الذي يحدث كلما نتكلم فيما بيننا بلغة لا تحسن استعمالها فنعتز بها ونفتخر بها وفي نفس الوقت نفكر بلغة رمزية أخرى.

إن هذا التصادم والتناقض يترتب عنه اصطدامات في التصور الذهني والموصل إلى اتصال مرضي حاد، عندئذ لا يشعر المرء بنية التحاور والمناقشة البناءة، بل الصراع لمن هو أقوى فتكون الحظوظ قبل الاتصال غير متعادلة واللغة غير متوازية فهنا يكون الحرمان والإحباط نتيجة حتمية للعملية الاتصالية¹.

وعلى ضوء ما سبق ازدواجية الضغط الإلزامي في الاتصال عبارة عن استنتاج تناقضي لتصوير منطقي، فالشخص المعروف برسالته يؤكد ويبرز هويته أن أخفاها ويخفيها إن أبرزها، ولدينا في اللغة العامة عبارات شائعة تعكس حقيقة هذا الضغط المزدوج، "تهدر ما تسلك تسكت ما تسلك كيما تدير ما تسلك".

3. وهم الاختيار المحتمل في الاتصال « L'illusion du choix »

يرتكز هذا النمط على نقطة محورية مؤثرة بشكل كبير في الاتصالات الشخصية وهي التوهم بحرية الاختيار واحتمال التأثير²، وفي هذا المستوى يعمل طرف على إقناع الطرف الآخر بأنه يمتلك القدرة على الاختيار والحرية على اتخاذ القرارات والمواقف دون أي قهر خارجي، لكن حقيقة الأمر أن النتيجة واحدة لأن المعلومات بحوزة طرف واحد وبالتالي هذا التصور يجعل الأطراف تشعر بأنها على نفس المستوى وأن الحظوظ والمؤهلات قد وزعت بعدل وإنصاف وما هذا إلا وهم.

فال اتصال موجه ومقيد و يكشف هذا النمط من الاتصال في الأنظمة والمؤسسات التي تتسم بالاتصال الإعلامي ذات الاتجاه الواحد، حيث يغيب الفكر الانتقادي العفوي المدعم بالجودة والمناقشات البناءة، لأن وراء هذا الوهم الاختياري في الاتصال حقيقة بديهية، لا جدال فيها، فاللغة في المؤسسات بين الرئيس والمرؤوس وتعمل على المحافظة على هذا الفارق باستعمال أساليب اتصالية تشعر الأشخاص بنوع من الحرية.

¹ - عبد الكريم بويحيوي، المرجع السابق، ص 154-157.

² - المرجع نفسه، ص 158.

إن تعثر عملية الاتصال وخلوها من أي مضمون مفيد في ضل هدر طاقات وضياح الوقت في الاتصالات يجعل الانزعاج والإرهاق والتعب نتيجة حتمية لهاته الأخيرة، ويكون في الاستلام موقف مطروح بل لابد منه نظرا للتعب والإرهاق العصبي، حيث تعيش الأطراف مرحلة صعبة من الاضطراب، فالاتصال الذي يفترض أن يعالج ويوضح المشكلة أصبح يؤزمها.

ثالثا: الأعراض النفسية والاجتماعية للعجز التصالحي

إن الحالات الثلاث للعجز التصالحي التي ذكرناها سالفًا تعبر عن صراع حقيقي في العملية الاتصالية وحالة مرضية حادة لها انعكاسات وأعراض نفسية اجتماعية التي تظهر في شكل آليات دفاعية يتقمصها الإنسان للتكيف مع وسطه ومحيطه المتناقض والمتضارب.

1. النزعة العدوانية « L'agressivité »

يعرف العدوان بأنه أفعال ومشاعر عدائية قد تظهر على شكل القيام بأعمال عنيفة عضويا تؤلم شخصا آخر وكذلك أفعال وأقوال معنوية تستفز مشاعر وأحاسيس الآخر¹.

العدوان يتخذ صور وأشكال مختلفة، فهو ليس العنف والعدوان العضوي فقط، الذي ممكن أن يعتبر أقل حدة وتأثيرا من العدوان والعنف المعنوي (الرمزي) الذي يتلف الجهاز العصبي، فيضع المرء في موضع انهيار « Déprimé » فهذا الأخير يتخذ عبر الاتصال مظاهر مقنعة مثل: السخرية والاستهزاء لأولئك الذين يعترضون الطريق، لأن لا يستطيع إظهار أفعاله العدوانية نحوهم بسبب الضغوط.

كما أن السبب الشتم والتآمر على الآخرين وإثارة الشغب بصورة غير مباشرة أو مباشرة والغيبة والنميمة والاحتقار، كلها مظاهر للعدوان تنبئ عن وجود حاجة ما لم تشبع « un besoin pressant non satisfait »².

¹- عبد الكريم بويحيوي، المرجع السابق، ص 158-160.

²- عبد الكريم بويحيوي، المرجع السابق، ص 162.

فيلجأ المرء إلى هذه التصرفات العدوانية، كما أن الأوصاف والأفعال العدوانية ما هي إلا صورة مطابقة لفقدان المجتمع لمناعته وقدرته على تجنب مثل هذه التصرفات (العنف العضوي والمعنوي) بالتحاور والتبادل وتقبل الآراء والانتقادات البناءة.

فيصبح الإنسان يرى في كل فكرة وموقف هجوما عليه، فتتغير وتتجول القيم القياسية المقيمة لأفعال وسلوك الأفراد، فيصبح من هو أقوى هو الذي له الرأي السديد لأنه صاحب الكلمة الأخيرة أما القيم الأخلاقية فلا يعود لها وزن في التبادل والتعامل، فليس كفاءتك الشخصية التي توفر لك النجاح، وإنما قدرتك على السيطرة أو الخضوع.

إن التبادلات مولدة لانعدام المساواة وتثبيت الفوارق بين الأشخاص، فلا يمكن أن نتصور أن الاتصال الشخصي قائم على مبدأ التساوي والإنصاف في توزيع الحاجيات والاستحقاقات المفروض الحصول عليها وهذا الاتجاه في العلاقات الاجتماعية، عبر الاتصالات ينمو في حالة عدم القدرة على تغيير العلاقة، أو الشعور بانعدام العدالة الاجتماعية الممهد لبروز الإحساس بالحرمان والإحباط.

2. الحرمان المحتمل « la privation assumée »

في هذه الحالة الشيء البارز ليس الشعور بالإحباط ولا بالتنديد أيضا، ولكن عكس ذلك، تقبل تلك الفوارق والخضوع بمقاييسها، وكأن هذه الاختلافات والتناقضات منبع الرضا، فهم يتجاهلون فكرة عدم المساواة ويرون فيها قاعدة بديهية للحفاظ على الاستقرار، في هذه الحالة يدخل الفرد في علاقة تجاوب مع حامل السلطة « Rapport de Syntonisation » المتمثلة في الإستراتيجيات التالية:

- يعمل ويتظاهر بخضوعه وطاعته حتى يعطي صورة وانطباع حسن، و بذلك يبتعد أكثر عن المسؤوليات الحقيقية التي تتطلب الكفاءة والمهارة .
- يلتف أكثر بأصحاب السلطة، فيطيع كل الأوامر دون استثناء حتى يضمن استقراره و أمنه، وهذه الطاعة ليس مطلقة، مقبولة في الحقيقة، وإنما متعلمة، إذا لماذا يحملون أنفسهم مثل هذا العبء والجهد النفسي (كبت)؟ ولماذا يبدون تحفظ كبير في الدخول في المواجهة المفتوحة مع السلطة؟ هل هو خوف أم تحايل؟

في الحقيقة، ومن باب التنشئة الاجتماعية إن الطاعة لحاملي السلطة مبدأ يكاد يكون طبيعي لتحقيق الاستقرار النظامي والتقييم الاجتماعي للعمل « Division de Travail Social »¹.

فكل الأنظمة الاجتماعية انطلاقاً من العائلة، المدرسة... إلى المؤسسة العلمية تتحرك بمقتضى هذا الإرث الثقافي المكتسب (القهر الاجتماعي) لذا فالإنسان يتقبل هذه السلطة ويخضع لها، دون الشعور أنه مجبر ومقهور، لكن حينما تتخذ السلطة مساراً قهرياً تعسفياً أكثر منه نظامياً والمتمثل في الاتصالات ذات الاتجاه الواحد « Communication au sens unique »، تفقد هذه الأخيرة مصداقيتها وشرعيتها الرمزية، الشعورية المتبادلة فيحدث انقطاع بين القمة والقاعدة بين الرئيس والمرؤوس.

انقطاع يكون غالباً غير مصرح به، غير ظاهري لكن باطني حقيقي، و تفادياً للمواجهة والصراع المفتوح أين حظوظ النجاح ضئيلة، احتمال الاستجابة عديمة، والتهرب من المواجهة المفتوحة المتمثلة في رفض الطاعة، ليس هروباً من حقيقة الواقع (خوف أو جبن) وإنما مساومة بين الفعل ورد الفعل بين الموقف المتخذ والنتائج المترتبة عنه، وكل المسألة هنا تدور حول السؤال التالي:

كيف تحقق أكبر قسط ممكن من الأرباح والمكتسبات، وفي نفس الوقت تقلص من نسبة احتمال حدوث الخسائر و الانزعاجات ؟

وهذه السياسة في الاتصالات الشخصية مشجعة للأسباب التالية²:

- حالة اللامسؤولية تعزز الأمان والضمان لأن إعادة النظر فيها يعني حتماً تكاليف إضافية في الجهد، الفكرة، الطاقة، الوقت، الكفاءة، مما قد يعرض صاحبها إلى خطر المنافسة الحقيقية.
- فتح باب المواجهة والصراع، قد يترتب عنه انعكاسات غير مرتقبة تكون مصدر للتوترات العصبية والنفسية.
- الدخول في المواجهة يرافقه تشويه للصورة المثالية، التي كانت تتصورها السلطة عنه، فيتسرب الشعور بالخيانة والخداع.

¹ - عبد الكريم بويحيوي، المرجع السابق، ص 163.

² - المرجع نفسه، ص 165.

■ هناك طرق ووسائل أخرى أكثر فاعلية من عدم الطاعة المباشرة كالإشاعات، الوساطة، التهريب، السكوت، لا تحرج صاحبها ولا تجعل السلطة تشك في الوفاء، الصداقة وتعتقد في الخيانة.

إذا فالحرمان المحتمل يفترض ويشترط ممارسة نفسية وإستراتيجية اتصالية طويلة فلا يمكن أن نحققه إلا بعد جهد نفسي كبير وتضحيات موزونة، إن الإنسان يمكنه أن يتقبل حالة اللامساواة وانعدام الإنصاف في طاعته الكاملة، دون شعوره بالإحباط سواء بالمبالاة وحتى الرضا.

3. الإحباط « Frustration »

عندما يتأثر الحرمان بفعل التغير "la variation" تصبح تلك القدرة على تحملها ضعيفة، فيتحول الشعور من الحرمان المتحمل إلى الشعور بالحرمان التأثيري أين يصبح الفرد يشعر حقيقة باللامساواة وعدم الإنصاف والعدالة، وهنا يغير شعوره ليصبح إحباطي.

ويمكن وصف الإحباط بمثابة "عرقلة مسيرة الإنسان نحو هدفه، تخلق في نفسه مشاعر إحباطية وهي قريبة من المعنى السائد في الحياة اليومية المعبر عنه باليأس أو خيبة الأمل، على العموم يتعرض الأفراد للإحباط عندما تكون طموحاتهم بعيدة المدى كبيرة وقدراتهم ضعيفة، وكلما كانت المسافة الفاصلة بين الطموحات والقدرات كبيرة، كلما كانت مشاعر الإحباط أقوى وأعمق في النفس البشرية¹.

¹ - عبد الله عصار، مدخل في علم النفس الاجتماعي، بيروت، لبنان، 1992، ص 54-55.

خلاصة :

ينتج عن سوء الاتصال حالة العجز التصالحي التي تظهر في شكل حالة عدم تفاهم واستحالة تقريب الرؤى والأفكار وكذلك تجنب الاتصال كونه أصبح يسبب في الاختلاف والصراع، وفي ظل تباين القدرات الاتصالية وكثرة التشويشات التي تؤدي إلى انحراف الرسالة الاتصالية في إطار وضعية الصراع الدائم و في المنظمة و في نفس الوقت يتراجع الاتصال الرسمي و يسيطر الاتصال غير الرسمي و الذي يكون بمثابة المناخ الملائم و الحاضن لمختلف الممارسات الانحرافية.

إن وضعية العجز التصالحي تحدث شرخا كبيرا في العلاقات بين الافراد و سلوكاتهم بشكل واضح في حالة من اللامعيارية بحيث يظهر التجنب في الاتصال مع الآخرين و الشك في مختلف العمليات الاتصالية فالاحباط و العدوانية الناتجة عن هذه الوضعية يدفع الافراد نحو انتهاج تصرفات تعسفية سواء من اجل التخفيف و كإستراتيجية للانتقام او الحصول على المعلومة و التحكم في الاتصال و إرغام الطرف الآخر على الانسحاب من شبكة الاتصال التي يتحكم فيها من خلال الاتصال غير الرسمي و تحريف الرسائل الرسمية و عرقلة مسار الاتصال الرسمي و تشكل السيطرة على الاتصال و المعلومة سلطة معنوية و رمزية مهمة للفاعلين.

الفصل السادس

السلطة والتحرش المعنوي

تمهيد:

لقد حظي موضوع السلطة في التنظيم بأهمية بالغة في التراث السوسيولوجي من خلال التعرض للإشكالية الممارسة السلطوية والعلاقات السلطوية وتفاعلاتها ونحن من خلال هذا الفصل سنتطرق لفكرة الممارسة السلطوية من خلال مفاهيمها وأنواعها ومصادرها وسنوظف مداخل نظرية متعددة لفهم التفاعلات الناتجة عن ممارسة السلطة.

إن فهم العلاقة بين ممارسة السلطة في المنظمة والتحرش المعنوي يمر من خلال فهم استجابات الفاعلين ومواقفهم ازاء هذه الممارسة مثل طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بحيث تنتج ممارسة السلطة الأوتوقراطية ما يعرف بالسلطة التنافسية وهي نتاج هذا التفاعل في ظل المعطيات الشخصية لدى كل من الرئيس و المرؤوس وكذا المعطيات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

المبحث الأول: السلطة والمفاهيم المرتبطة بها

سنحاول التعرض لمفهوم السلطة والمفاهيم المرتبطة بها كالقوة، فالسلطة "Autorité" تدل على المركز الوظيفي أما القوة "Pouvoir" فتدل على القدرة على التأثير في الآخرين خاصة على المستوى الرسمي.

أولاً: مفهوم السلطة

يمكننا تعريف السلطة على أنها: "الحقوق والالتزامات والواجبات، فالذي يملك السلطة له الحق في طلب الطاعة، والآخر الذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة"¹، أو هي القدرة القانونية على ممارسة النفوذ على فرد أو جماعة، ومن وسائلها إصدار الأوامر والنواهي ممن يملكها إلى الخاضعين لها ومراجعة أعمالهم وإثابتهم وعقابهم.

هذا التعريف القانوني يعبر عن النظرة الكلاسيكية للسلطة بحيث يفسرها من خلال الخطوط الرسمية التي تظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالقانون يحدد نظاماً معيناً يفرض على العاملين قبوله، وهذا النظام يعني إرغام الأفراد الخاضعين للسلطة على قبول قرارات الرئيس،

¹ - محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، 1992، ص 123

وخضوعهم كذلك للعقوبات في حالة عدم امتثالهم للقرارات و الأوامر و التوجيهات الصادرة عن الأشخاص أصحاب السلطة¹، فالرئيس له السلطة على المرؤوسين و ليس على من يتساوى معهم في درجة السلطة.

أما من ناحية علم النفس فالسلطة عرفت من ناحية سلوكية إذ يمكن تعريفها على أنها: " تتضمن العلاقة بين اثنين أو أكثر من الأفراد، فمن ناحية نجد شخصا يقترح طريقة أداء عمل للآخرين، ونجد شخصا آخر يقبل هذه المقترحات ويطيع الأوامر".²

و يعتبر Chester Barnard شاستر برنارد من أوائل السلوكيين الذين تناولوا التنظيم بالدراسة وفق المنهج السلوكي حيث يرى على أنه نظام تعاوني وهو تعريف لم يتعرض له أي من الكتاب الكلاسيكيين فقد قام بإعطاء قيمة كبرى للعوامل النفسية والاجتماعية والتي تنتج درجة التعاون المطلوب داخل المنظمة.

و يعتقد برنارد بان السلطة يتم تفويضها من أسفل إلى أعلى و في ذلك يقول أن الفرد عادة ما يكون على استعداد لنقل أي رسالة باعتبارها أمرا صادرا إليه إذا توفرت الشروط الثلاثة:

- إذا كان قادرا على الفهم و استيعاب الرسالة.

- إذا كان يعتقد أنها تتماشى مع أهدافه الشخصية.

- إذا كان قادرا من الناحية الذهنية و الجسمية على تنفيذها.

ويكون بذلك قد خالف النظرية الكلاسيكية التي تدعو إلى تفويض السلطة من أعلى إلى أسفل، فهو يرى بأن مصدر السلطة في قبول الأفراد وبالتالي فإنها في يدهم.³

أما النظرة السوسيولوجية للسلطة فقد تعددت تبعد الباحثين في هذا المجال و يعرف Weber السلطة على أنها القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين

¹ - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار الريحانة للنشر، الجزائر، بدون تاريخ، ص 63.

² - علي شريف، الإدارة العامة، مدخل الأنظمة، الدار الجامعية، 1989، ص 279.

³ - حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفني، ص 34.

والحصول على امتثالاتهم للقرارات و الأعمال المكلفين بها¹، فالسلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية.

و نجد أن غالبية علماء الاجتماع يفرقون بين مفهومي السلطة والقوة، فالسلطة هي التي سبق وأن تطرقنا إليها فهي شكل من أشكال القوة وهي مرتبطة بالمنصب الوظيفي فهي القدرة على القيام بأشياء من خلال العمل الذي يشغله الفرد في الهيكل التنظيمي، أما القوة فيعرفها فيبر على أنها: "قدرة شخص معين أو إمكانياته في فرض إرادته على سلوك الأشخاص الآخرين بالرغم من وجود المقاومة".²

ونجد تعريفاً آخراً للقوة "القوة هي تجعل شخص يقوم أو لا يقوم بشيء"³، ويرى R.Dahl أن القوة هي "قوة شخص (أ) على شخص آخر (ب) هي قدرة (أ) على جعل (ب) يقدم على القيام بنشاطات أو أشياء لا يريد القيام بها إلا بتدخل (أ)".

هذا التعريف يتضمن مفهوم التأثير أي أن الفرد له قوة عندما يكون قادراً على التأثير في شخص أو عدة أشخاص للحصول منهم على ما يريد أما Michel Foucault فيعرفها بأنها هي فعل يمارسه أفراد أو جماعة مقابل أفعال الآخرين.

"le pouvoir est un mode d actions un les actions des autres"

حسب Dahl خضوع (ب) بطريقة آلية لـ (أ) لكن لا يلقي الضوء على رد الفعل عند (ب) فماذا لو أن (ب) لم ينفذ الأمر أن الأمور لا تتم في الواقع كما يبين هذا التعريف، فقبل إصدار أي أمر يجب على رئيس أن يضمن بأن أمره سينفذ، فليس بإمكان الرئيس أن يحصل دائماً على ما يريد بل عليه أن يهيئ المحيط المناسب وأن يكون له سلوك استراتيجي للوصول إلى ما يريد فوضعه في السلم الهرمي ليس كافياً لكي تكون أوامره منفذة.

أما Friedberg و Crozie في كتابيهما "الفاعل والنسق" فينظران إلى القوة بصفة عامة على أنها تدل على إمكانية شخص أو مجموعة التأثير في شخص آخر أو مجموعة، وأن التأثير في الآخرين يعني

¹ - قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص 174

² - Pierre dockes. Paroir, Et autorité en économie et économique, Paris, 1999 , P16.

³ - Pierre dockes. Paroir, Op,cit, P12.

الدخول معهم في علاقة و من خلال هذه العلاقة تنمو و تزداد قوة شخص (أ) على (ب) ، يصل و الكاتبان إلى أن القوة هي علاقة و ليست صفة مميزة للأفراد و الفاعلين، أي أن القوة تكمن في طبيعة العلاقة بين الطرفين و ليس في الأفراد أنفسهم.

هذه العلاقة تجمع بين اثنين أو أكثر من الفاعلين المرتبطين الواحد بالآخر لانجاز أهداف مشتركة تلبي أهداف شخصية، بالإضافة إلى أن هذه القوة هي علاقة تبادلية و تفاوض شارك فيه شخصين على الأقل و لهذه العلاقة مجموعة من الاعتبارات منها أنها ليست علاقة متعدية.

Une relation non transitive فإذا كان بإمكان (أ) الحصول من (ب) على شيء ما و(ب) بإمكانه الحصول على نفس الشيء من شخص آخر (ج) فهذا لا يعني بالضرورة أن (أ) بإمكانه الحصول على نفس الشيء من (ج) فدرجات التأثير في الآخرين تختلف من شخص لآخر، كما يعكس اعتبار هذه العلاقة تبادلية و غير متوازنة فعندما نقول تفاوض فهذا يعني أن هناك فعل و رد فعل وهذا ما يجعل العلاقة تبادلية¹.

و هي كذلك علاقة غير متوازنة فإذا كان لـ (أ) و (ب) نفس أسباب النجاح Meme a tout فهذا يعني أن علاقة التبادل متساوية و بهذا لا يمكن القول أن احد الطرفين هو في وضعية قوة مقارنة بالآخر، لكن إذا كان هنا كعدم توازن لصالح طرف من الأطراف فيمكن الحديث من وجود علاقة قوة فالقوة تفترض وجود طرفين غير متكافئين، فالتمايز والاختلاف، يمكن أن يأخذ أشكالاً عدة، القوة العضلية، الثقافة، المعرفة الفنية، والمعلومات، رأس المال،... الخ، عدم تكافؤ بين الطرفين من شروط ممارسة القوة.

أنه لا توجد علاقات قوة بدون مقاومة، فهناك دائماً قوة وقوة مضادة ويمكن تبني تعريف كل من Crosier و Friedberg باعتبار القوة هي إمكانية وصول (أ) في إطار تفاوضه مع (ب) على علاقات تبادل تناسبه وتخدمه في الضروري تمييز مفهوم القوة من غيره من المفاهيم القريبة منه.

¹ - Michel crouzier et Erhard fridberg, Lacteur et le système, Er de seul, 1997, P56.

1. التأثير: Influence

القوة تختلف عن التأثير، فالتأثير هو الإجراء الذي بواسطته شخص ما يغير سلوك شخص آخر، أما القوة فهي القدرة على استعمال هذا الإجراء كوسيلة تسمح ببلوغ الأهداف، القوة هي أكثر شمولية وأكثر دقة.

2. السلطة: Autorité

باعتبار القوة هي القدرة على التأثير في الآخرين فإن السلطة هي الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين،

أو كما عرفها فيبر بأنها علاقة القوة بين الحاكم والأفراد حين يمارس الحاكم القوة باعتبارها حق مشروعاً له، كما يعتقد الأفراد أن من واجباتهم طاعة الحاكم والإمتثال لأوامره، فالسلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الحاكم والأفراد.

يمكن أن يكون لمدير السلطة دون أن تكون له قوة تماسك أن يكون لمرؤوس القوة دون أن تكون له السلطة، فمثلاً في حالة إضراب غير شرعي إذا طلب الرئيس العامل الابتعاد عن طريقه من أجل المرور فإن له الحق في طلب ذلك ولكن ماذا لو أن العامل رفض في هذه الحالة فإن الرئيس ليس له القوة للمرور رغماً عن العامل، هذا ما يجعله يستعين بالتهديدات بالفصل والشرطة، من جهة أخرى إذا طلب العامل من الرئيس الرجوع للخلف فليس له الحق في ذلك لكن لديه القدرة على قول ما يريد أو حتى دفع الرئيس إلى الخلف فهو له القوة.

3. التأثير والسلطة:

يشير مفهوم التأثير Influence إلى محاولات سواء ناجحة أو فاشلة لأحداث تغيير في سلوك الفرد، مثلاً يطلب أعمالا إضافية من الموظف خارجة عن مهامه فإذا استجاب الموظف يقول المدير نجح في التأثير على المرؤوسين وإذا لم يستجب فيقول فشل في التأثير وتغيير سلوك المرؤوسين.

حسب Beach التأثير هو أن القائد الفعال هو الذي يجعل الآخرين يتصرفون على النحو المطلوب من خلال عدد من الوسائل كالإقناع أو التهديد بالقوة أو التلويح بالشرعية¹، فقد يكون التأثير عن طريق الإكراه أو عدم الرضا، كما قد يكون عن طريق الثواب المتمثل في المكافأة على الجهد المبذول، حيث تخلق هذه الوسيلة للتأثير استجابات ايجابية أو سلبية لدى الأفراد تتمثل في رضاهم وارتياحهم أو قد يكون من خلال حوار يكون بين الطرفين المكونان لعلاقة السلطة من خلال استخدام الطرف الذي يريد التأثير لمؤشرات متعددة تساهم في خلق الاستجابة لدى الفرد يراد التأثير فيه.

وإذا كانت القوة هي تغيير سلوك واتجاهات الغير بالشكل المرغوب فيه أي أنها القدرة على إحداث التعبير بالشكل المطلوب وبالتالي فإن كل علاقة تأثير هي علاقة قوة، وهناك من يعتقد بأن التأثير يضم مفهومين المفاوضة و السيرة، فالمفاوضة تفهم على أنها الحوار و التشاور بهدف الوصول إلى اتفاق حيث يتم من خلالها تبادل مجموعة من المعلومات والآراء للوصول إلى الهدف المرغوب²، أما السيطرة فهي إجبار شخص أو جماعة على القيام بأشياء ما رغما عنهم، يركز سلوك التأثير على السلطة الرسمية للمنصب بحيث يسعى مالها لتوظيفها رمزيا لتغيير سلوك الآخرين و في بعض الأحيان دون توظيف هذه السلطة الرسمية وخياراتها تكفي لإيهام المرؤوسين بمدى رمزيتها وقيمتها وبذلك ينقاد المرؤوس سواء عن طريق الإغرام أو الترغيب للاستجابة و يأخذ التأثير كذلك الطابع الإيديولوجي والذي يظهر من خلال القيم والمعتقدات والتقاليد والأفكار المتعارف عليها داخل المنظمة (ثقافة المنظمة) بحيث تلتفت مجموعة من الأفراد حول الرئيس والذي يلعب دور القائد الملهم.

4. السلطة الرسمية:

السلطة عبارة عن حق شرعي رسمي يمتلكه شخص ما هو الرئيس أو المدير من خلال شغله لوظيفة رسمية داخل المنظمة، والتي من خلالها تكتسب القوة والنفوذ في إلزام الآخرين بالطاعة والامتثال لأوامره فهي قوة رسمية يستمدّها المدير من خلال وظيفته، وهذه القوة تعطيه الحق في الحصول على الطاعة والامتثال من قبل المرؤوسين عند إصرار الأوامر وقرارات تكون ملزمة للآخرين كما تعتبر السلطة علاقة وظيفية رسمية تربط الرؤساء بالمرؤوسين فهي تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته من خلال خط يدعى خط السلطة الرسمية الذي تنساب منه أو من خلاله الأوامر

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر، 2003، ص 373.

² - نفس المرجع، ص 376.

والتعليمات والتوجيهات، كما أن صاحب السلطة له الحق في تفويض سلطته لشخص آخر يعمل تحت إشرافه أو رئاسته وهذا التفويض لا يعفيه من المسؤولية عندما يخطئ المفوض عليه.

هذا الحق في إصدار الأوامر و التعليمات و غيرها يتم الحصول عليه من أصحاب الحقوق ذوي الارتباط الوثيق بالمنظمة، فسلطة التصرف و اخذ القرارات الإستراتيجية التي تمس حياة المنظمة تتبع من حق الملكية لأصحاب المنظمة، وهم المساهمون أو المالكون في مؤسسات الأشخاص أو ذات المسؤولية المحدودة، أما السلطات الأخرى المتعلقة بالإدارة و التسيير و التوجيه في المدى القصير أو المتوسط، فيتم تفويضها إلى هيئات إدارية و إشرافية على مستوى الهرم الإداري، حيث يستمد مجلس الإدارة سلطاته من المساهمين أو المالكين والذي بدوره تكليف عدد من المشرفين بجزء من سلطاته كل حسب موضعه و دوره في مجال تخصصه في المنظمة، و لضمان استعمال السلطة المفوضة في قائده المنظمة وضعت ضمان توازن بين الأهداف الفردية والأهداف الرسمية للمنظمة يستعمل المدير العام أو المدراء الآخرين نوعين من أساليب الرقابة الشخصية والرقابة البيروقراطية.

أما المراقبة الشخصية تتمثل في قيام المدير العام أو المدراء الذين تم تفويضهم جزء من السلطة بالقيم بالمراقبة بطريقة شخصية ومباشرة على الأعمال التي ينجزها المرؤوسين، حيث يقوم المدراء باتخاذ القرارات ثم تحويلها إلى المرؤوسين.

و في هذا السياق يميز Minitzberg ثلاثة وسائل للمراقبة الشخصية¹، إعطاء الأوامر مباشرة للمرؤوسين فيما يخص العمل الذي ينفذه أي أنه يتخذ القرار ويطلب من المرؤوسين تنفيذه، وهذا في حالة الأعمال البسيطة حيث أن المرؤوسين ينفذون هذه الأوامر بكل طواعية لأنها غير منافية لرغبتهم.

بالإضافة إلى وضع قاعدة للقرارات وفي هذه الحالة عوض إصدار الأوامر بصفة مباشرة فإنه يحدد الإطار العام أو الحدود التي لا يجب تجاوزها فيما يخص القرار باتخاذ المرؤوسين و في نفس الوقت يراقب هاته الحدود التي لا يمكن أن يتجاوزها المرؤوسين و هذا ما يجعل المرؤوس يتمتع بدرجة من الحرية، فحدود السلطة المفوضة يجب أن تكون واضحة و محدودة وكذلك اللغة المستعملة،

¹ - Hienry mintzberg, Le pouvoir dans les organisation, Paris dorganisation, 2003, P210.

فاللغة داخل المنظمة هي سلاح قوي فوضوحها يساعد أعضاء المنظمة على إدراك المطلوب منهم اتخاذ القرارات المناسبة التي لا تتجاوزها صلاحيتهم.

هذا إلى جانب فحص القرارات المتخذة حيث يفوض الرئيس للمرؤوس سلطة اتخاذ قرار معين، لكنه يتحفظ بحقه في فحصه و التحقيق فيه قبل أن يوضع القرار قيد التنفيذ، هذه الطريقة أكثر مرونة من المراقبة المباشرة، فعوض أن يعطي الرئيس الأمر مباشر لمرؤوسه أو تضع حدود لاتخاذ القرار فانه يترك للمرؤوس هامشا من الحرية لكن القرار النهائي بين للرئيس الذي له الحق و السلطة في إلغائه أو تنفيذه.

أما المراقبة البيروقراطية ففي هذه الحالة المدير لا يوجه التعليمات بصفة مباشرة إلى المرؤوس، فهو يضع معايير وتصرفات تسيير عليها العمال، مثل النشاطات التي يقوم بها الشخص فيعمله تعرف وتحدد من خلال مجموعة من القوانين واللوائح أي وجود قواعد بيروقراطية تحدد النشاطات والعمليات المرتبطة بالعمل و ذلك في إطار رسمي، لكن هذه المعايير تمنع العامل من أن يكون له هامش من الحرية في اتخاذ القرارات، كما أن نتائج العمل المتوقعة يمكن تحديدها مسبقا من خلال التخطيط والمهارات والمعارف المرتبطة بمنصب العمل هي أيضا يمكن تحديدها من خلال عملية الاختيار والتكوين المتحصل عليه.

ثانيا: أنواع السلطة

هناك عدة تصنيفات للسلطة فهناك من يرى أن السلطة تنفيذية، استشارية و وظيفية، وهناك من يرى أنها مركزية و لامركزية و من جهة أخرى يرى فايول عن طريق القانون أما الثانية فهي تعبير عن طاقات الفرد وقدرته على القيادة ومن هذا السياق نستقي النماذج الثلاثة للسلطة التنفيذية انتشارية و وظيفية.

1. السلطة التنفيذية:

في المنظمة الوظائف التنفيذية هي المسؤولية عن تحقيق الأهداف بصورة مباشرة أي أنها ترتبط بالهدف الأساسي للمنظمة التي أوجدت من اجله من أمثلة ذلك تلك الوظائف (الإنتاج السلعي أو الخدمة، وظائف البيع والتسويق...) السلطة التنفيذية هي السلطة الرئيسية في المنظمة ، إذ أنها تحدد

خطوط الاتصال و تحقق الربط بين كافة أجزاء المنظمة من خلال العلاقة الرئيسة من مستويات التنظيمية و التي تستند إلى مبدأ التدرج و هي بذلك تعتبر سلطة رئاسية في التنظيم، و التي بموجبها يكون للرئيس الحق في توجيه أعمال المرؤوسين، وإصدار الأوامر إليهم، و محاسبتهم في حالة وجود انحراف نوعي أو كمي في العمل.¹

ويمكننا القول أن أساس السلطة التنفيذية يكون في يد مجلس الإدارة لكن نظرا لتوسع الأعمال وتعقدتها وزيادة حجم المنظمات فإنه يتم تفويض جزء من هذه السلطة إلى الرئيس أو المدير العام، والذي يقوم بدوره بتفويض جزء منها إلى رؤساء الأقسام والوحدات في المستويات الدنيا لذلك فالسلطة التنفيذية تمارس من كافة المدراء والرؤساء مما اختلفت تخصصاتهم والحق في ممارسة السلطة التنفيذية لا يكون مطلقا في استخدامه و إنما يرتبط بحدود معينة تفرضها طبيعة العمل بالإضافة إلى السلوكات التنظيمية المرغوب فيها داخل المنظمة.

2. السلطة الاستشارية:

يظهر دور السلطة الاستشارية في المنظمة في تقديم المشورة والنصح إلى السلطة التنفيذية من أجل مساعدتها في تحقيق الأهداف الرئيسية هذا النمط من السلطة يرتبط بالوظائف ذات الطابع الاستشاري التي تقدم النصح والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مثل وظائف تسيير الموارد البشرية، الشراء، البحث، المحاسبة، العمل²، وتزداد أهميتها كلما كانت الحاجة إلى تحقيق العبء عن الرؤساء التنفيذية ومساعدتهم في أداء أعمالهم التنفيذية والتخصصية.

وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين نوعين من المشورة الشخصية والمتخصصة قاسية للمشورة الشخصية فهي تؤدي من قبل جماعة أو الفرد يقدمون خدماتهم لرئيس واحد فقط، وقد تكون خدمات هذا المعاون أو معاونين متخصصة في مجال واحد أو تكون عامة تضم مجالات متعددة وكمثال على ذلك وجدد ساعد للرئيس أو مستشار أو خبير متخصص في مجال التسويق أما المشورة المتخصصة فهي تؤدي من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد أو أجهزة استشارية متخصصة يقدمون خدمات دائمة إلى الوحدات التنفيذية في مجالات الإدارة والمحاسبة والعلاقات العامة.

¹ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر، الجزائر، ط1، ص 116

² - نفس المرجع، ص 117.

إن السلطة الاستشارية تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال النصائح التي تقدمها، بينما التنفيذية فهي تهتم بتحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر ويتم تحديد طبيعة النشاط تنفيذي كان أو استشاريا حسب طبيعة المنظمة، فالمدير الاستشاري لا يمكنه إلا تقديم النصائح والاقتراحات دون إعطاء الأوامر و محاولة فرضها لأن المدير التنفيذي لن يقبل هذا التعدي على السلطة فهو يقبل الاقتراحات والتوصيات والنصائح فقط من طرف الاستشاريين فالتنفيذيون يرفضون اشتراك الاستشاريين في اتخاذ القرار ويفضلون تأدية عملهم بنفس الطريقة المعتادة ويميلون إلى معارضة الآراء الجديدة للمستشارين كما يشكون دائما بعدم كفاية السلطة.

3. السلطة الوظيفية:

تتبع أساسا من عمل استشاري تم منحه حق إصدار الأوامر بموجب تفويض محدد وكمثال على ذلك أن المستشار القانوني يقدم الاستشارة القانونية وفي نفس الوقت يفوض سلطة إبرام العقود مع الهيئات والمنظمات الأخرى نيابة عن الإدارة أو منح مدير الأفراد صلاحيات للإشراف على اختبار وتدريب العاملين في أقسام الإنتاج والتسويق وغيرها.

ثالثا: مصادر السلطة في المنظمة

إن درجة السلطة التي يتمتع بها الفرد في التنظيم بحيث أن تتساوى مع مقدار القوة التي يتمتع بها من خلال المركز الوظيفي حسب نظر الباحثين الكلاسيكيين في التنظيم لكن البحوث الجديدة أقرت بوجود مصادر أخرى لقوة الفرد.

هي المصادر غير الرسمية، فالمعرفة و القدرة على اتخاذ قرارات خاصة بالإضافة إلى موقع الفرد في نظام الاتصالات والانفراد بمهارات خاصة تشكل مصدرا للقوة، و يعتبر فيبر أول من تحدث عن المصادر التي تجعل السلطة شرعية في نظر من يخضعون لها و التي صنفها إلى تقليدية، قانونية.

أما عالما الاجتماع فرانش و بارن فيقترحان خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير على

الأفراد.¹

¹ - jean louis pergeron. Nicole cote. Jocely, laurent belanga. Les aspects maines de l'organisation goetan merin, ed , p207-208.

1. سلطة تعتمد على المكافأة:

فمن يستطيع تلبية رغبات الأشخاص تكون له عليهم سلطة هذا النوع من السلطة لا يعتمد على الضغوط لكن على محاولة تلبية حاجات ورغبات الأفراد من خلال المكافآت ، هذه الأخيرة تتمثل في العلاوات والترقيات، فالمكافآت تعتبر مثلاً عاملاً مهماً في تحفيز المرؤوسين، فيمكننا تشجيع حاجاتهم المادية وتؤثر في ميولهم بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف.

2. سلطة قائمة على الإكراه:

في هذه الحالة توظيف القوة والضغط، التهديد والعقاب من أجل إجبار الفرد على القيام بشيء ما أي أن خضوع الفرد يكون إجبارياً، فالرئيس الذي يهدد الموظفين بالفصل الخصم من الراتب والحرمان من المكافآت يهدف إلى إخضاع المرؤوسين و هذا قد يؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بين المرؤوسين وقائدهم، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الروح العدوانية ضد القائد.

3. سلطة قائمة على الخبرة:

تظهر من خلال قدرة شخص ما على التأثير على سلوك شخص آخر ما لدى الأول من كفاءات مهنية ومعارف فنية، فالخبرة والمعرفة تشكل جوهر هاته السلطة و يجد المرؤوس نفسه قابلاً لهذا النموذج بسبب اعترافه بمعيار الخبرة والمعرفة لذلك فهي سلطة قائمة على المعرفة.

4. السلطة الكاريزماتية (الملهمة):

تستمد هذه السلطة من صفات معينة تتوفر في الفرد تجعله يتخيل مركزاً معيناً بين مجموعة من الأفراد تجعلهم يقبلون ما يطلبه منهم نتيجة لصفات قيادية تتوفر في شخصيته سواء جسمانية أو ذهنية.

5. السلطة الشرعية:

هذا النوع من السلطة مرتبط بالسلطة القانونية التي يمكن أن تتبع مسارها من خلال الهيكل التنظيمي، المسيرين، الإدارات، رؤساء الأقسام، منصبه بفقد سلطته.

و يمكن في هذا الإطار إضافة مصدر آخر للسلطة وهي القائمة على أسس مرجعية، فالرئيس من خلال فهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهة نظرهم يتخذها مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم، فإذا أدرك المدير أن المنظمة تتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم، أن مكنه ذلك أن يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.¹

وفي حين صنف فريدبيرغ وكروزي مصادر السلطة إلى أربعة مصادر:

فالأول: يتعلق بالشخص الذي يمتلك كفاءة أو تخصص وظيفي لا يتوفر عند غيره فالخبير هو الوحيد الذي يملك المعرفة والمهارة والخبرة التي تسمح له بحل المشاكل المهمة والتي تظهر في المنظمة، تدخل هذا الشخص يسمح بالسير الحسن للنشاط والوظائف داخل المنظمة، كما أن هذه القوة لا تتوقف على خبرتهم ولكن أيضا على صعوبة تغييرهم بمعنى إيجاد البديل المناسب.²

إن هؤلاء الأشخاص و إن كانوا يشغلون وظائف دنيا في المنظمة تصبح لهم سلطة على من هم في الوظائف العليا.

أما المصدر الثاني: الذي يعطي القوة في المنظمة هو ضبط العلاقات مع المحيط فالمنظمة في علاقتها مع بيئتها تحيط بها عدة حالات من عدم التأكد و بالتالي من يستطيع أن يلقي الضوء على هذه المواقف غير المؤكدة أو غير المتوقعة التي يمكن أن يواجهها المنظم، ومن ميزات القوة داخل المنظمة مع تغيير الظروف التي تعمل بها.

وأما المصدر الثالث: فيمثل شبكة الاتصال والذي يمثل تدفق المعلومات بين مختلف أعضاء المنظمة ومختلف الوحدات، ضمن الأمور التي يصعب ضبطها في المنظمة هو حلقات الاتصال، فالقرار المتخذ يمكن أن يكون غير مناسب بسبب نقص في المعلومات وأن المعلومات لم تحول بصفة صحيحة، فمن يملك المعلومة بإمكانه أن يتلاعب بها كاحتباس المعلومة أو تأخيرها أو تغيير معناها، وهذا يكون

¹ - صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الاجتماعية)، 1999، ص 195.

² - حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، ص 218.

له تأثير على اتخاذ القرار، فإن وجد الفرد في مكان أو وظيفة معينة بحيث تؤدي إلى زيادة قدرته على التحكم في تدفق المعلومات منه إلى الغير فإنه يتمتع بقوة نابغة من مركزه في نظام الاتصالات.¹

أما المصدر الأخير هو معرفة القواعد التنظيمية ومعرفة توظيفها فكلما زادت درجة إلمام أعضاء المنظمة بمثل هذه القواعد كلما زاد مقدار القوة التي يتمتعون بها، فمثلا يمكن لرئيس قسم التسويق أن يعارض رئيس مجلس الإدارة فيما يتعلق ببعض أوجه الصرف المالي بحجة أن في ذلك مخالفة لقوانين المنظمة المتعارف عليها، وتزداد درجة هذه السلطة إذا كانت القواعد التي تحكم المنظمة من النوع غير المكتوب.²

و يصنف كل من استلي و سانديفا، astley et sanhdeva³ ثلاثة مصادر لقوة الفرد في المنظمة:

- البناء الهرمي للمنظمة: فأي مركز يظهر في الهيكل التنظيمي يحمل معه مقدارا معيناً من السلطة الرسمية.
- التحكم في موارد المنظمة الإستراتيجية: مثل: الأموال، المعرفة الخبرات المتصلة بالعمل، المعلومة.
- الموقع أي القرب والبعد عن الوظائف الإستراتيجية: أي مراكز وجود المعلومة فمثلا يمكن أن تتمتع إحدى السكرتيرات في المنظمة بقوة عالية حتى ولو كان مركزها يقترب من قاعدة الهرم التنظيمي نظرا لأن وظيفتها تجعلها على اتصال بأشخاص مهنيين جدا وعلى معرفة بمعلومات حساسة هذا الأمر يعطيها قوة داخل المنظمة.

رابعا: مظاهر السلطة في التنظيم:

يمكن تعريف المسؤولية بأنها المهام أو الأعمال أو الواجبات التي تعمل بها الإدارة من خلال أفرادها والتي يجب أداؤها وانجازها وتحقيقها بواسطتهم وتحت إشراف المسؤول الأعلى لهذه الإدارة

¹ - حنفي محمود سليمان، نفس المرجع، ص 218.

² - نفس المرجع، ص 222.

³ نفس المرجع، ص 224.

ومن هنا جاءت سميتها بالمسؤولية وإلا انتفى معناها وانتفت أهميتها وفائدتها وعمت الفوضى واللامبالاة.

ويمكننا فهم المسؤولية أكثر من خلال عملية نشأتها في التنظيم، حيث تنشأ عند وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة وعند توزيع المناصب والأدوار وبالتالي تعتبر مسألة تحديد المسؤوليات مسألة جوهرية تقلص من طرف المهام الواسعة وكي تحدد المسؤوليات بشكل جيد يجب أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة دون لبس أو غموض ودون عمومية ويجب أن تكون شاملة بحيث تغطي كافة ما هو مطلوب أن تؤديه دون نقص أو تقصير، كما أنها لا يجب أن تتصف بالازدواجية أو التداخل بينها وبين مسؤوليات أخرى تجنباً للنزاع.

ويتضح مما سبق انه من غير المنطقي وضع المسؤوليات بشكل سليم دون أن يسبقها الهيكل التنظيمي.

1. علاقة السلطة بالمسؤولية:

هناك تلازم قوي بين السلطة والمسؤولية إذ ليس من المقبول أن يكلف فرد بعمل ما ولا يحاسب على مسؤوليته عن هذا العمل وتنظيمية ومتابعته، وبالتالي السلطة تتناسب مع المسؤولية وهي مقترنة بها ولا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض للسلطة وتحديد مجال حركية المسؤول المعني حيث بدون سلطة تبقى مكتوف الأيدي في موقعه مما يعتقد عمليات التنفيذ و بالتالي إلى فشل هؤلاء الرؤساء.

و في هذا الاتجاه يؤكد فايول أن السلطة لا يمكنها أن تقوم دون مسؤولية فهي في الحقيقة بمثابة جزاء سلبى أو ايجابى، فهي متعلقة بالسلطة ونتيجتها الطبيعية حيثما تمارس السلطة تؤكد المسؤولية وبالتالي الجزاء صعب للغاية ويجب تحديد درجة المسؤولية ثم معدل الجزاء.

وكي يتمكن القائد أو الرئيس بعمله على أكمل وجه وحتى يستطيع تحمل مسؤولياته يجب تساوي هذه المسؤوليات مع السلطة المخولة إليه، والمسؤولية هي التزام الفرد بانجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقته وقدراته وخبراته ومؤهلاته والتي يكلف بأدائها طبقاً لمنصبه في الهيكل التنظيمي، وبتلك الأعمال و المهام تتحقق الأهداف التنظيمية لأي منظمة، وبالتالي تتضمن المسؤولية التزاما من

قبل شخص بهذه الواجبات والأهداف ، وتقتضي تقييم نتائج أعماله و من ثمة مساءلته في حالة التقصير، وعليه لا يمكن إبقاء المسؤولية على عاتق المرؤوسين أو القائد الذي ليس لديه السلطة الكافية لانجاز عمل ما لذلك يجب أن تتكافأ السلطة مع المسؤولية.

2. تفويض السلطة:

إن تفويض السلطة هي عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة إلى المرؤوسين وتتكون عملية التفويض من إسناد المسؤولية ثم مساءلة و تبرير عملية التفويض بإتباع نطاق العمل حيث يصبح من الصعب لفرد أو مجموعة محدودة من الأفراد أن يقوموا بجميع المهام المطلوبة في تنسيق تام ذلك نتيجة تعقد الأعمال وتشعب نشاطات المنظمة، لذلك يجب خلق مراكز جديدة يتم تفويض السلطة إليها وهذا من أجل تحقيق أهداف وكفاءة المنظمة.

3. التفويض والاسس التي يقوم عليها:

تتكون أي وظيفة من ثلاث عناصر، الواجبات أو المهام التي أنشأت الوظيفة من اجلها، المسؤولية التي تتمثل في التزام صاحب الوظيفة بانجاز مهام معينة والسلطة المفوضة لصاحب الوظيفة لانجاز مهامه، فعملية التفويض يعهد الرئيس إلى بعض مرؤوسيه واجبات أو مهام معينة مبنية لهم حدودها و النتائج المطلوب منهم تحقيقها و يقتضي هذا تفويض جزء من السلطة التي يتمتع بها الرئيس لمرؤوسه بالقدر الذي يكون كافيا لانجاز هذه المهام كما أن الشخص المفوض إليه يجب أن يكون مسؤولا أمام رئيسه عن انجاز مهامه في حدود السلطة المفوضة إليه، وذلك تطبيقا للقاعدة المعروفة في الإدارة على قدر السلطة تكون المسؤولية لذلك فالمساءلة من طرف الرئيس سلوك طبيعي في عملية التفويض لذلك يخضع المرؤوس للمساءلة أمام رئيسه عن حسن استخدام السلطة وعن أداء الأعمال التي اسندت إليه.

ويمكننا حصر أهمية التفويض كون هذه العملية توفر العمق في عملية التنظيم، حيث تهيأ للمنظمة الظروف الملائمة لمواجهة المواقف الصعبة و الطارئة التي يمكن أن تواجهها مستقبلا، ففي حالة خلو احد المناصب من شاغله بسبب المرض أو النقل أو الترقية فان المنظمة تحتاج إلى أن تشغل هذا المنصب من قبل آخرين لضمان استمرارية العمل بنفس الوتيرة و أحسن من يشغل هذا المنصب هو من كانت له سلطة مفوضة و مشاركة في اتخاذ القرار.

كما أن التفويض يحقق للأفراد الذين يحصلون على هذا الامتياز فرصة ثمينة للتدريب والاستفادة من عملية اكتساب المعارف والمهارات من خلال ممارستهم مهام جديدة لهذا فان الرئيس عندما يفوض سلطته للمرؤوسين فهو يقوم بعملية تدريبهم كقادة للمستقبل.¹

4. التفويض لماذا يرفضه الكثير من الرؤساء:

يعرف الكثير من الرؤساء من تفويض سلطاتهم، ربما لنقص الثقة في الآخرين أو غياب أفراد أكفاء قادرين على اتخاذ القرارات اللازمة، والبعض الآخر يعتقد أن الأعمال يمكن إنهاؤها إذا تولها بنفسه، كما أن الظروف الداخلية للتنظيم وغياب الاستقرار يجعل الرئيس يتخوف من عملية التفويض كونها تتيح نتائج مثالية وردود فعل مختلفة على مستوى المرؤوسين.

ويمكن كذلك إرجاع عزوف الرئيس عن تفويض سلطاته أيضا إلى خبرته السابقة فكثير من الرؤساء وصلوا إلى مراكزهم عن طريق الترقية من المستويات الدنيا في المنظمة والمركز الجديد ربما يكون الرئيس غير آمن، فعوض تفويض بعض سلطاته القليلة الأهمية لمساعدته، فانه يميل ليتولاها بنفسه ولهذا السبب فان بعض المديرين لا يتحولون كلية إلى مراكزهم الجديدة ولا يتخلون بسهولة عن عاداتهم.

كذلك يمكن إرجاع امتناع الرؤساء عن تفويض سلطاتهم إلى عدم معرفة طبع التفويض ففي هذه العملية يتطلب درجة عالية من المهارة لأنه ليس مجرد التنازل عن المسؤولية فالمفوض يجب أن يتابع و يقيم إقرارات التي فوض غيره فيها لأنها مازالت مسؤولياته.

المبحث الثاني: نظريات السلطة في المنظمة

إن محاولتنا عرض نظريات السلطة تهدف إلى الاقتراب النظري للسلطة في المنظمة ومختلف المفاهيم التي لها علاقة حسب معطيات كل نظرية وهذا من اجل إبراز العلاقة بين السلطة والتحرش المعنوي وذلك بتحليل ممارسات السلطة المختلفة و كذا العلاقات التفاعلية التي تنشأ بين الرئيس و المرؤوس نتيجة هذه الممارسات بأشكالها المختلفة.

¹- قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادئ، دار النشر الجامعة المفتوحة، 1997، ص210.

أولاً: البيروقراطية والسلطة

ارتكزت تحليلات فيبر للبيروقراطية على تصوره لعلاقات السلطة في المجتمع بحيث طور مفهوم السلطة القانونية الرشيدة والذي يعني بها لا القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات والأعمال المكلفين بها¹، فالسلطة تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية وممارسة السلطة بينهما والتي يؤمن بها الأفراد يجب أن تطاع، هذا الاعتماد الذي يستلزم الطاعة يضع دائماً نصب عينيه، وجود السلطة، فهذه الوسيلة يمكنه استخدام القوة و العنف، فكل سلطة لها حد أدنى من الشرعية غالباً ما يكون مصيرها الزوال².

لقد طور فيبر أبحاثه حول الإدارة العقلانية والقانونية واصطلح عليها البيروقراطية واعتمد على مصطلح السلطة كاساس لنظريته والسلطة تغني داخل المنظمة "قدرة الشخص معين فرض إرادته على الآخرين"³.

والبيروقراطية ليس خاصة بالمجتمعات الغربية، فقد عرفت أيضاً عند المجتمعات القديمة لكنها المفهوم الفيبري يتميز بخصائص بنيوية فهي التنظيم المستمر للتعاون الدائم من مجموعة أفراد أين كل واحد يمارس وظيفة محددة فهي تمارس كمهنة ذات طابع تجريدي، إن هذه الأخيرة هي الخاصية الطبيعية للبيروقراطية بحيث يفترض مسبقاً لكل واحد يجب عليه معرفة القوانين والتصرف للقيادة التجريبية للنظام الصارم⁴.

أراد فيبر معرفة الأسس التي تقوم عليها السلطة ولقد عثر عن ذلك بالسؤال التالي:

لماذا ينظر التابعون(المرؤوسون) إلى عملية ممارسة السلطة بواسطة القادة (الرؤساء) على أنها شرعية؟

و للإجابة عن هذا السؤال يميز فيبر بين ثلاثة وسائل تحقق شرعية السلطة:

¹ - على الشرفاوي، التنظيم، الدار الجامعية للنشر، بيروت، بدون تاريخ، ص 71.

² - حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات حلب، الجزائر، 1993، ص 26

³ - نفس المرجع، ص 39.

⁴ - عامر الكبيسي، التصميم التنظيمي، دار الشرف للطباعة والتوزيع، الدوحة، 1998، ص 51

1. السلطة الكاريزماتية:

و تعتمد على شخصية القائد الذي تتوفر فيه صفات تجعله يتميز عن الأفراد الآخرين، يعتقد فيبر أن هذا النموذج القيادي تجده أساسا في التنظيمات الدينية ، وإن كانت له تطبيقات في تنظيمات أخرى أين التنظيم الذي يفقد مثل هذا القائد يتعرض إلى حكم عدم الاستقرار ويواجه مشكلة من يخلف هذا القائد.

2. السلطة التقليدية

تستمد شرعيتها من العادات والتقاليد والأعراف السائدة، فالأبوين مثلا لهما السلطة في العائلة لأن العرف يقتضى ذلك، و من الباحثين من يشير بأن القائد الذي يخلف القائد البطولي ويسير على نفس النهج في النموذج التقليدي هو التزام القائد الجديد بخط السير الذي حدده القائد البطولي، وبالتالي فإن تأييد المرؤوسين له مرهون بهذا الالتزام.

3. السلطة القانونية:

هي ذلك النفوذ أو القدرة على التأثير في الغير بالاستناد إلى أسس قانونية رسمية وموضوعية ومن هذا المنطلق في المنظمة القانون الداخلي هو شرعي إذا وضع من طرف السلطة التي لها الحق في وضعه في طاعة الأفراد للقانون لا إلى سلطة قائد ملهم وتقليدي، و أطلق فيبر هذا النموذج الذي يتميز بالاعتقاد على القواعد والنظام الرسمي، الذي يحدد طبيعة التسلسل الرئاسي والحقوق والواجبات الخاصة بكل وظيفة والإجراءات الخاصة بالتعيين والترقية.

يؤكد فيبر أن هذه النماذج لا يمكن أن تتحقق كاملة في الواقع ، لأن السلطة الواقعية غالبا ما تضم عناصر مختلفة من النماذج الثلاثة، إذن الفائدة التي تحققها هذا التصنيف أنه أداة تحليلية يعتمد عليها الباحث في إدراك التداخل بين نماذج السلطة في الواقع.¹

في تحليل أوجه التعارض بين ما هو مثالي وما هو واقعي و يذهب فيبر بأنه بالرغم من وجود الإدارة البيروقراطية في الماضي بصورة مختلفة فإن انتشارها على نطاق واسع و كنموذج متميز للتنظيم كان مصاحبا لظهور الدولة الحديثة فالتحول نحو البيروقراطية لم يقتصر على أجهزة الدولة

¹-محمد على محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتاب الجامعية، 1975.ص111.

فقط، بل انه ظهر في كافة المجالات الدينية التعليمية الاقتصادية و لقد حدث ذلك استجابة لظروف تاريخية معينة أهمها، ظهور اقتصاد النفوذ، زوال نظام العبودية كبير الحجم المجتمعات و تعقد المهام الإدارية، نمو الرأسمالية، يضاف إلى ذلك تفوق الإدارة البيروقراطية فنيا على غيرها من أنماط الإدارة لاعتمادها على الأسس العقلية الرشيدة، والقواعد والإجراءات المحددة التي تحكم العمل في التنظيمات البيروقراطية.

في القراءة النقدية للسلطة القانونية في المنظمة وضع فيبر إطار شرعي للسلطة متجاوزا بذلك المصادر غير الشرعية، غير انه لم يتعرض لمفهوم السلطة الذي ذكرناه حيث أهمل أشكال ممارسة هذه السلطة وحدودها، كلك صفات من حملوا هذه السلطة الشرعية، إذ أن تطبيق السلطة بالمفهوم الفيبري يفتح المجال أمام ممارسات متعددة ومفاهيم مختلفة، و هل يظهر التعسف في ممارسة السلطة على الأفراد وكذلك خدمة الأغراض الشخصية من خلال السلطة المفوضة و هذا يشكل غموضا يؤدي إلى انحرافات كل مستوى المنظمة.

ثانيا: نظرية السلطة الرسمية

يعتقد أنصار هذه النظرية أن سلطة الرئيس مستمدة من مركزه الوظيفي وأن هذه السلطة تندرج تنازليا من أعلى إلى أسفل بموجب تفويض من المستوى الأعلى إلى المستوى الذي يليه، وإن هذا التفويض تصاحبه السلطة الكافية لممارسة المهام، فالسلطة الرسمية تمنح الحق لصاحبها الطاعة من المرؤوسين للامتثال لأوامره سواء كان ذلك بالإقناع أو الإكراه أو توقيع العقوبات المادية أو الأدبية أو أية وسيلة أخرى.

ويرى أنصار هذه النظرية أن إعطاء الرئيس حق إصدار الأوامر لمرؤوسه ضروري لضبط أعمالهم وتوجيه جهودهم لأنه لو سمح للمرؤوسين العمل دون ضبط وتوجيه وبدون رادع يمنعهم فستنتشر الفوضى في المنظمة.

غير أن هذه النظرية تعرضت لكثير الانتقادات من الباحثين السلوكيين منها:

- إن القائلين بهذه النظرية نظروا إلى السلطة من جانب واحد و هو الجانب الرسمي بحيث ركزوا اهتمامهم على تحقيق أهداف المنظمة دون إعطاء اهتماما مماثلا للمرؤوسين.

- كما أنهم أخلطوا بين السلطة الرسمية للقائد النابعة من مركزه الوظيفي وبين القدرات الشخصية و المهارات لشاغلي هذه المراكز و في كثير من الأحيان يكون شاغل المركز الوظيفي ذا قدرات شخصية محدودة ومع ذلك يكون رأيه هو الأعلى بسبب نفوذ وظيفته و هذا ما سماه برنارد سلطة المركز أو الوظيفة.
- إن نظرية السلطة الرسمية تتناسب مع أفكار مبادئ نظرية الكلاسيكية التي تقول أن خط السلطة يكون من أعلى إلى أسفل متجاهلة بذلك رد فعل الذي قد يكون من قبل المرؤوسين ومتجاهلة الصراعات التي قد تحدث فيما يخص السلطة والقوة.

ثالثاً: نظرية القبول والسلطة

ركز صاحب هذه النظرية برنارد على أهمية تحديد الجوانب الذاتية والموضوعية للسلطة داخل المنظمة حيث يكون الجانب الذاتي في السلطة هو قبولها من جانب الأفراد العاملين، أما الجانب الموضوعي فيرتبط بطبيعة الأوامر والاتصالات وتوضح من ذلك أن السلطة في المنظمة تكون بين الأفراد لأنهم يملكون قرار قبول أو عدم قبول ما يصدر من أوامر و هذا ما عبر عنه برنارد بنظرية القبول، حسب هذه النظرية ليس للمدير سلطة حقيقة ما لم يسمح بها مرؤوسة ومن ثم أمكن وضع قاعدة تحكم قبول الفرد للسلطة و هي أن الفرد يقبل سلطة الآخر عليه إذا كانت المزايا التي يتحصل عليها من قبول السلطة وأضاف إليه الأضرار التي تلحق به إذا لم يقبلها تزيد عن المزايا التي يتحصل عليها بالعكس فإن لن يقبل السلطة إذا كانت العوامل الأخيرة تزيد عن العوامل الأولى، أي أن المرؤوس يميز بين الفوائد والمضار التي تترتب على قبول أو عدم قبول السلطة.¹

حسب نظرية القبول السلطة ذاكرة تصف العلاقات والاتصال الشخصي القائم بين الحاكم والمحكوم حيث ينتج عن هذه العلاقات والاتصال تقبل المرؤوسين تنفيذ قرار صدر عن غيره سامحا لهذا القرار بالتأثير المباشر على سلوكه ومعنى ذلك انه لا سلطة لرئيس ما لم يعترف له المرؤوس بهذه السلطة.²

¹ - قيس محمد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² - صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 593.

ويتفق أنصار نظرية القبول على أن سلطة المدير تقوم على قبول المرؤوسين دون أن يعطوا أهمية للسلطة الرسمية النابعة من المركز الرسمي، لذلك تعرضت هذه النظرية للنقد من قبل الباحثين الذين شككوا في إمكانية تطبيقها في الواقع فهذه النظرية تنقص من أهمية السلطة الرسمية للرئيس من خلال مبالغتها في التركيز على أهمية قبول المرؤوسين، هذا ما يجعل هذه النظرية في كل مرة يصدر قرار فان ينتظر قبول المرؤوسين فيكون في ذلك مضیعة للوقت خاصة إذا كانت القرارات واضحة لا تحتاج إلى نقاش.

رابعاً: نظرية الفاعل

شكلت أعمال كل من كروزي 1963 وفريدبرغ 1977 ميلاد نظرية جديدة في ميدان علم الاجتماع التنظيمات من خلال كتابيهما الظاهرة البيروقراطية والفاعل والنسق، بحيث يرى كل منهما بان المنظمة على أنها بناء اجتماعي أساسه المصالح والصراع وكذا السلطة، يتكون هذا البناء من مجموعة من الفاعلين الذين يسعون إلى تحقيق أهدافهم بطريقة إستراتيجية، الفرد بالنسبة لكروزي ليس فقط مجرد يد أو قلب لكنه أيضاً رأس يفكر ويخطط و يحتاج إلى أن يتصرف بهامش من الحرية، بحيث أن هؤلاء الأفراد الذين يسميهم كروزي فاعلين لهم كيانهم الخاص ولهم القدرة على التصرف فهم ليسوا آلات يستجيبون إلى محفزات مادية، بالعكس فإن الفاعل يتصرف بطريقة إستراتيجية، يتميز بأنه أهل يرتقون للقيام بالاختبارات وبناء استراتيجيات.

أما فيما يخص القوة والنفوذ يشير كروزي أن تجنب نظريتين يؤدي كل منهما إلى تجاهل مشاكل السلطة، الأولى تتماشى مع العقلانية الكلاسيكية التي يمثلها التنظيم العالي للعمل بحيث ترى أنه يمكن تنسيق النشاطات البشرية عقلياً ويمكن التنبؤ بسلوك الأفراد داخل تنظيم معين والحصول على النتائج المطلوبة باستخدام المحفزات الاقتصادية النقدية متجاهلين العلاقات الإنسانية، وضمن هذا التوجه الفكري التركيز على العلاقات النفوذ والقوة وعلى الصراعات الملازمة لها يكون غير ممكن.

أما النظرة الثانية تتماشى مع حركة العلاقات الإنسانية من خلال خلق تطابق بين متطلبات العمل والإشباع الفردي للعاملين عن طريق وجود قيادة متسامحة ومتعاونة وخلق مناخ كامل من التوافق داخل المنظمة من خلال إلغاء السيطرة و التحكم ويتوقع من خلال هذا ظهور تنظيم لا

صراحي من العلاقات الإنسانية لكن الواقع العلمي يكتشف عن وجود تعارض بين مصالح الفئات العاملة يتخذ أشكالاً متعددة.

يرى كروزي أن هناك حسابات عقلية على كل المستويات، وهناك أيضاً ضغوط ذات طابع عاطفي في كل القرارات حتى تلك القرارات الأكثر تقنية¹، و لن تكون هناك نظرة واقعية للمنظمة التي تجنب هاتين النظريتين المبسطتين المتعارضين واللذان لا تعطيان إلا حالتين جزئيتين من العقلانية، فينبغي على الفرد أن يواجه في الوقت نفسه وعلى كل المستويات المتطلبات العقلانية التقنية اللازمة لتحقيق الأهداف الجماعية، فالمنظمة لا تخلو من نشاط السلطة والقوة والصراع لأجلها.

قام كروزي بدراستين ميدانيتين إحداهما في وكالة المحاسبة وأخرى في مجمع صناعي والتي سمحت له بتحليل الصراعات وعلاقات السلطة والتي يمكن اعتبارها كنقطة بداية التحليل الاستراتيجي، حيث توصل البحث حول المجمع الصناعي هذا النموذج البيروقراطي الصلب إلى التمييز بين ثلاث فئات من العمال.

عمال وعاملات الإنتاج الذين يشرف عليهم رؤساء المشاغل وفئة أخرى هي عمال الصباغة، هذه الفئات الثلاثة تنتشر فيما بينها توترات وصراعات معلنة وغير معلنة و يمكن تحليل هذه العلاقات على الآتي:

■ يخفف عمال الإنتاج من الصراعات التي يمكن أن تكون بينهم وبين رئيس مشغلهم الذي يرتبطون به باستمرار، وتصبح العلاقة بشكل عام ودية ومتسامحة لكن أغلبية العمال يرفضون إعطاء أهمية لدور رئيس المشغل، ويمنعون عليه كل مبادرة، فكل محاولة من قبل رؤساء المشاغل لتعزيز دورهم تؤدي إلى رد فعل من قبل عمال الإنتاج.

■ عمال الصيانة لهم الدور الجديد إلى حد ما فهم العمال الذين تكون تدخلاتهم ضرورية لكن قوتهم لا تكون معترف بها أو شرعية، بل تتسم بطابع مؤقت لذلك فإنهم يظهرون اتجاه الرؤساء المشاكل والعدوانية والتي يمكن أن تفسر كوسيلة لتعزيز تضامن جماعتهم، الفئتان موجودتان على نفس المستوى من التدرج السلبي وكل واحدة منهما تنتقد كفاءة الفئة الأخرى،

¹ - بيار أنصار، العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة نجلة، المركز الثقافي العربي، ط1، 1993، ص 134

لكن العبء يقع على رؤساء المشاغل مع ذلك فإن الفئتان يلتقيان في عدائهم ضد الإدارة و خاصة ضد المركز المساعد.

لكن العلاقة بين عمال الإنتاج و عمال الصيانة تكون صعبة و تتسم بطابع الحدة الدائمة أي دائمة التوتر، عمال الإنتاج مرتبطون بعمال الصيانة ومن اجل استمرار عملهم، لكنهم يكونون لهم مشاعر العداء، إلا أنهم يجدون أنفسهم في وضعية متناقضة، فمن خلال ارتباطهم بعمال الصيانة فإنهم لا يستطيعون التعبير عن عدائهم لأنهم بحاجة إلى معاملة طبية معهم، ومن ناحية أخرى فإنهم على الصعيد الجماعي لا يستطيعون الحفاظ على امتيازاتهم إلا إذا قاموا معهم جهة مشتركة.

1. علاقات السلطة بين أعضاء المنظمة:

تظهر داخل الإدارة صراعات أخرى يمكن إرجاعها أيضا إلى علاقات السلطة:

■ المدير مكلف بتنسيق كل نشاطات المنظمة.

■ المدير المساعد يكلف بالإنتاج.

■ المدير التقني المكلف بالصيانة.

■ المدير المشرف على المشتريات و الحسابات.

العلاقات بين الوظائف الأربعة تحددها قوانين دقيقة ترعاها التشريعات التي تترك الباب مفتوحا أمام الإيهامات التي تصبح ضمنها هوامش التحرك ممكنة.

ويرى كروزي أن هذه الأنماط من الصراعات والتوترات التي تستخدم من قبل الفاعلين هي لحماية أهدافهم الخاصة كما تظهر الصراعات قليلة بين المدير و المحاسب بالرغم من أن علاقة التبعية تثير بعض مشاعر الحرمان، دور المشرفين أو المحاسبين هو فقط التأكد من شرعية قرارات المدير و ليس من محتوياتها كما أن قدرتهم في التداول مع المدير ضعيفة إلى حد لا يمكن أن تكون الصراعات ممكنة فالمحاسبين كثيرون وهم موجودون بين المدير و المدير المساعد، فإنهم يتجنبون فرص الصراع لأن لهم وعي أن الظروف غير مواتية لإحراز النصر ضد المدير.

على العكس الصراعات بين المدير والمدير المساعد مألوفة و عميقة هذا لأن المدير المساعد يهتم بمشاكل الإنتاج وهي التي تشكل القسم الأصعب والأكثر حيوية بين مشاكل المصنع لكنه مع ذلك يبقى تحت رعاية المدير، وعلى هذا الأخير أن يؤمن تدريب مساعده وأن يحمله نظريا الكثير من الأمور وفي وضعية كهذه تنشأ الصراعات بشكل طبيعي وقد يشتكي المدراء المساعدون من أنهم باقون باستمرار تحت الوصاية، عندما يعلن المدراء أن المدراء المساعدون غير مؤهلين لتحمل المسؤوليات.

لكن الصراعات الأشد حدة هي تلك التي تقوم بين المدراء المساعدون والمهندسين التقنيين الذين يبدو انتقاداتهم وعدائهم منددين بعدم كفاءتهم هذه الصراعات المختلفة ترتبط بطبيعة نسق التنظيم وتتبنى وفق علاقات القوة فالمهندسون التقنيون الذين تقع على كاهلهم المشاكل الحيوية التي منها القيام بالإصلاحات والصيانة، هؤلاء يتمتعون بقوة اتجاه الإدارة، وخاصة بفضل كفاءتهم في ميدان الصيانة، حتى يمكن القول أن برنامج العمل مهما كان معلقا فإن الصيانة وحدها يمكن أن تخلف مصاعب أو تحلها، وبالتالي فإن المدراء المساعدون في هذت المجال هم أكثر قصورا ضمن لعبة القوة هذه ويمكن أن يلقي المهندس التقني الدعم من فئة عمال الصيانة، بينما المدير المساعد لا يمكن أن يجدد ممارساتها من قبل رؤساء المشاغل إذا السلطة عليهم ضعيفة يمكن إذن للمهندس التقني أن يقدم دعمه لعمال الصيانة الذين جعلوا وضعيته حصينة.

فهم قوانين اللعبة يسمح بتوضيح هذا الصراع فالمهندس التقني نظريا هو مرؤوس للمدير المساعد، لكنه لا يحمل هذه الوضعية المستمرة، و بذلك فهو يقاوم دائما المهندس التقني يعرف جيدا المؤسسة هذا ما يجعله في موضع قوة من جهة لأن الكفاءة الوحيدة في مجال الصيانة ومن جهة أخرى مشرف على عمال الصيانة الذين يتلقى منهم الدعم، و بذلك فهم أكثر فاعلية من المدير المساعد و المدير التقني يمكن أن يتلقى الدعم من عمال الصيانة الذين يجعلونه في وضعية حصينة، على العكس فإن المدير المساعد لا يمكن أن يجدد دعما من رؤساء المشاغل إذ سلطته عليهم ضعيفة، اتجاه هذه الوضعية يتصرف المدراء المساعدون بطرق مختلفة فالبعض يختار السبل المعتدل أي التسامح والتوافق وآخرون يرفضون هذه الوضعية ويتمسكون بالحروب الدائمة التي يسعى فيها الطرف إلى أضعاف خصمه.

بالنسبة لعلاقات السلطة فإنها مهمة في كل تنظيم لأنها تسمح بتفسير مواقف الأفراد والجماعة بالنسبة لهذه العلاقات و اخذ الشغل فنجد أن مشكل القوة موجود بين عمال الإنتاج وعمال الصيانة

حول التوقعات التي تحدث في الآلات وتعتبر هذه التعطيلات في الحدث الوحيد غير المتوقع الذي يخلق حالة من عدم التأكد، عمال الصيانة يملكون قوة باعتباره مهم فقط الذين لديهم كفاءة تؤهلهم للتدخل في حالة التعطيلات هذا ما يجعل رؤساء المشاغل حاضرين في هذه الحالة.

في كتابهما "الفاعل والنسق" يعممان التحليلات السابقة فيما يتعلق بالمنظمات وعلاقات القوة المستمرة، المساءلة المطروحة متعلقة بسلوكيات هذه البناءات الاجتماعية أي المؤسسات لا تحقق الأمن خلال وجود علاقات قوة هذه العلاقات التي هي في حالة توتر مستمر وبالتالي فإن المعارضة والإكراه والصراعات دائما موجودة في المنظمة.

يتركز اهتمام المؤلفين على إستراتيجية الفاعلين داخل علاقات القوة فقد يلجأ المشاركون داخل هذه البناءات إلى استراتيجيات مختلفة سواء كان دفاعا عن أهدافهم أو رفعا لمكاسبهم، إنهم يلجؤون تارة إلى إستراتيجية هجوم إذا كان ذلك ممكنا وأحيانا أخرى إلى إستراتيجية دفاع، فمن خلال الهجوم يسعى الفاعل إلى محاولة الضغط على بقية أعضاء المنظمة لإشباع حاجاته الخاصة أما الدفاع فيكون بهدف الإفلات أو تخفيف الضغوط.

ومن أجل توضيح إستراتيجية الفاعل يجب أن يشار إلى هذه الاستراتيجيات ليست بالضرورة تعسفية أو دون قواعد إذ أن هذه البناءات من العمل الجماعي تؤسس كل قواعد يتصرف الأفراد وفق هامش من الحرية يختارون من خلال سلوكهم.¹

قد نجد الفاعلين يشغلون ظروفًا معينة من أجل فرض سلطتهم فمثلا في المجمع الصناعي نجد أن عمال الصيانة هم في الواقع رؤساء المشاغل الفعليين فهؤلاء لا يمكن الاستغناء عنهم لذلك فإن سلوكهم هو دائما تحت رقابة بقية العمال، كما أن عمال الصيانة يشكلون بالنسبة لزملائهم الدائرة المثيرة للقلق لذلك ينبغي التعامل معهم بحذر، فهم اتجاه رؤساء المشاغل يتمسكون بموقف نقدي عدائي، و محاولة شن كل حركة تأتي من قبل هؤلاء الرؤساء، وبالتالي فإن هذه العدوانية تشكل إستراتيجية تهدف إلى إبعاد رؤساء المشاغل.

عمال الصيانة هؤلاء يستخدمون إستراتيجية أقل عدوانية مع عمال الإنتاج لذلك فهم يفرضون عليهم سلوكيات متساهلة ظاهرا، بينما أن عمال الإنتاج يدركون جيدا القوة والنفوذ الذي يمارسه

¹ - بيار أنصار، المرجع السابق، ص 135.

عليهم عمال الصيانة، ويمكن القول أن محاولة خلق علاقات طيبة بين عمال الإنتاج وعمال الصيانة هي طريقة للضغط على عمال الصيانة في منعهم استغلال وضعيتهم المسيطرة وحسب هذه النظرية فالمنظمة تتكون من مجموعة من الفاعلين الذين يتبعون أحيانا إستراتيجية دفاعية وأخرى هجومية، وذلك لحماية مصالحهم وتعزيز مكاسبهم، المواجهة بين هؤلاء الفاعلين تؤدي إلى صراع من أجل السلطة هذا الصراع الذي يراه كروزي بأنه لا يعبر عن فشل المنظمة بل يساهم في استمرارها.

المبحث الثالث: ممارسة السلطة، تفاعلاتها والتحرش المعنوي

إن محاولة فهم مختلف ممارسات السلطة وأنماط السلوكيات والاستجابات التي تتركها لفهم طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، بحيث تشكل نمط السلطة الممارس المدخل لفهم علاقة التحرش المعنوي تمارسه السلطة لذلك تركز على هذه العلاقة من خلال ظهور السلطة التنافسية بين الرئيس والمرؤوس نتيجة ممارسة السلطة الأوتوقراطية.

أولا: سيكولوجية السلطة وطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

إن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تتمثل في سياق السلطة المخولة للرئيس حيث يكون ملزما بتنفيذ قرارات الرئيس والعمل معه ضمن السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس، غير أن هذه العلاقة يمكنها أن تسوء أو يشوبها فهم سيء للسلطة ذلك مرده لنوع الاتصال ومدى فعاليته، فتعثر عملية الاتصال بين الطرفين قد تفرز مشاكل عديدة خاصة بالنسبة للمرؤوسين.

1. عوائق الاتصال في علاقة الرئيس بالمرؤوس:

يملك الرئيس كثير من الأوراق والاستراتيجيات لنجاح عملية الاتصال داخل التنظيم إذا أحسن استغلالها، غير أن التفاوت في السلم التنظيمي يجعل إجراءات الاتصال بالرئيس ذات قواعد رسمية، أحيانا تكون معقدة ومملة، ونحن نعرف أن القائد الجديد بمثابة اللغز والفاعل الغامض بالنسبة للمرؤوسين، بحيث يجعلهم في حالة ترقب وتخوف مما سيقدم عليه من تغيرات قد تمسهم أو تمس مصالحهم لذا فعملية الاتصال في البداية تكون محتشمة وفيها الكير من التردد والتحفظ.

إن علاقة الرئيس بالمرؤوس ضمن العملية الاتصالية هي علاقة غير متوازنة و يميل عدم التوازن لصاحب السلطة، فهو الذي يمكنه أن يتحكم في مختلف عناصر التنظيم عن طريق سلطة المنصب، حيث يمكنه توجيه العملية الاتصالية.

عدم توازن هذا يجعل المرؤوس في وضعية غير مريحة عي وضعيته المتلقي والمتقرب والخاضع لفعل الرئيس ومبادراته مما يجعله يشعر بالضعف وبالتبعية الدائمة، حيث يضع ذاته في هاته العلاقة التفاعلية غير المتكافئة.

إن طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس شددت اهتمام كثير الدراسات والتي توصلت إلى أن تعقد عمليات الاتصالية وإشباع المهم تصعب من فهم الرئيس لمرؤوسه، كما أن المرؤوسين أصبحوا يعانون كثيرا جراء تهيمش والعزل والتسلط في ممارسة المهام.

ويمكن أن نعتبر نمط القيادة التي يتبناها الرئيس مؤثر بشكل كبير في طبيعة العلاقة التي تنشأ بينه وبين المرؤوس، فتصبح ذا طابع تنافسي وتغيب الثقة والاحترام، ويلجأ المرؤوسين للبحث عن السلطة في إطارها غير الرسمي ومحاولة التشويش وتعكير أجواء العمل بالنسبة للرئيس، والذي بدوره يمارس إكراها معنويا وفي بعض الأحيان ماديا من أجل جعل المرؤوس تابعا وراضخا بمعنى الكلمة، وتلعب السلطة التي يتمتع بها الرئيس (سلطة الموقع) دورا هاما في هاته العلاقة حيث تصبح حاسمة في الكثير من الحالات.

إن طبيعة العلاقة التي تجمع المرؤوس والرئيس والتي تغيب فيها الثقة والاحترام ويصبح الإكراه بنوعيه المادي والمعنوي وسيلة لتحطيم المرؤوس لأنه يفرز ويساعد على بروز كافة السلوكيات التي تأخذ طابع التحرش المعنوي، فالعلاقة التي تستمر بين المرؤوس والرئيس تجعل الظاهرة تتعرض نفسها لا محال كإستراتيجية يتبعها الرئيس من أجل تحطيم مرؤوسه الذي اخذ موقف الخصم وجعله تابعا بمعنى الكلمة في مكان العمل.

و يحرص الرئيس على جعل علاقة التسلط هذه حتى خارج مكان العمل فهي برمجة معتمدة لإخضاعه بكل الطرق و جعله تحت تصرفه وتغلق كل الأبواب أمامه من أجل الدفاع أو التحرر أو الإبداء برأيه أو حتى التعبير عن أفكاره في ظل غياب المناسبات التي يحرص الرئيس إلى عدم منحه أي فرصة للتعبير أو التحرك باتجاه أطراف أخرى للاتصال بها، فسياسة العزل تصبح لها أهمية كبيرة في

جعل المرؤوس وحيدا بلا اتصال وغائب عن جماعة العمل كونه غير فاعل فينظر رئيسه وكذلك يرى بأن اتصاله بالمجموعة قد يساهم في تحصله على طرق تخلصه من هذه الوضعية.

ثانيا: التحليل الرمزي للممارسات السلطوية عند بياربوردو

يقدم لما محاولة في تفكيك الخطاب السلطوي ومفهومه من خلال رمزيته وذلك بتفسير طبيعة العلاقة بين خصائص الخطاب وسمات من يلقيه وسمات المؤسسة التي صدر منها الخطاب.

1. السلطة، العنف والسيطرة:

السلطة عند بياربوردو لا يمكنها أن تكون إلا بالتنسيق مع المحكومين هذا يعني بفضل مساعدة الميكانيزمات الاجتماعية القادرة على إنتاج هذا الاشتراك والذي يقوم على التجاهل الذي يعتبر مبدأ كل سلطة بمعنى أن الطاعة كائنة دون اللجوء إلى مبدأ القوة وكون الجانب الرمزي مخفي رغم طابعها التحكيمي.¹

يصنف بوردو مصطلح العنف ليقوم بنمذجته بنمط السيطرة حيث يصل إلى تعريف مجتمعات عن طريق أنماط العنف متخذا في ذلك المعايير السياسية و يضع نوعين من السيطرة:

- تكون العلاقات الاجتماعية شخصية و يتجسد في صورة إنسانية وهنا تعتبر المجتمعات تقليدية.
- تكون العلاقات متحررة من الأوهام و ذات طابع مؤسساتي وهنا تعتبر المجتمعات حديثة.

ومن هذا المنطلق حاول بوردو بناء نموذج للسيطرة و بالتالي للسلطة من خلال معيار نوع العنف (رمزيا أو عاديا) فالعنف الرمزي مصدره رأس المال الاجتماعي الذي يتخذه مالكة سلطة خفية و شرعية، و يشكل هذا العنف الوسيلة لإعادة إنتاج السيطرة عن طريق الاستثمار في الرأسمالي الاجتماعي، وبهذا التعارض القائم بين المهيمنين والمهيمنين في المجتمع هو نتيجة السيطرة الرمزية غير الظاهرة، ويرى بوردو ان السيطرة تمارس على الفكر أكثر منها على الجسم فهي تتجسد في علاقة

¹- addi lahouri, sociologie et anihropologie chez pierre bourdien, ed, de courerte, paris, p18.

السياسي والرعية، المدير والعامل، وبمعنى أدق أن كل حقل هو فضاء للهيمنة الصراع والسلطة لكن العنف هي خاصية العنف في شتى الفضاءات.

ثالثاً: السلطة الأوتوقراطية والتحرش المعنوي

إن الرئيس الأوتوقراطي¹ المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره التي تتناول كافة التفاصيل و يصير على إطاعة رؤوسيه لها، كما أنه لا يفوض سلطاته بل يحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته وحيث ينتج أسلوب الإشراف المحكم على رؤوسه، وذلك لعدم ثقته بهم فهو دائم الشك فيهم ويتصور أنه عن طريق التعليمات والأوامر بإمكانه السيطرة على رؤوسه، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إشارة القلق والتوتر في نفوسهم.

إن هذا النوع من القادة لا يشرك الرؤوسين في صنع القرارات فهو ينفرد بتجديد السياسات وخططها دون استشارة الرؤوسين.²

إن الأصل لكلمة أوتوقراطي: هو معناها الفرد الواحد تعني كلمة أوتوقراطية خضوع الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة، ويتميز الرئيس المتسلط بالانفراد في اتخاذ القرارات دون دعوة الرؤوسين للمشاركة في صنع القرارات أو مناقشتها فقط يقوم بإعلامهم لتطبيق القرار.

وفي انجازه للعمل يركز على انجاز العمل وعلى محافظة على مركزه حيث يبدو اهتمامه بنفسه واضحاً من خلال محاولته تحسين مركزه والحصول على ترقية و لو على حساب رؤوسيه وممارسته لمهامه في الإطار الذي يعزز شخصيته ومركزه و في معظم الأحيان ينسب كل النجاح الذي يتحقق في المنظمة له وليس للآخرين، بحيث يكثر من التباهي بنفسه و بالمجهودات التي بذلها في حل المشاكل وفي نفس الوقت يتهم الرؤوسين بالتقصير و عدم الالتزام بتعليماته وأوامره، بحيث يبدي قليل الثقة فيهم ولا يعطي العلاقات الإنسانية أي اهتمام وقد تبين من خلال دراسات (ليفن وجماعته).² "إن سلوك الرئيس الأوتوقراطي المتسلط يتميز بكونه قاسياً وصارماً في تعامله مع رؤوسيه و لم يكن يراعي الجو النفسي المحيط به، و غالباً ما يكون منعزلاً عن موظفيه أو أعماله في أكثر الأوقات وحيث لا يتصل

¹ - تعني كلمة أوتوقراطي AUTOCRATES الفرد الواحد وتعبر كلمة أوتوقراطية عن خضوع الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة.

² - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 157.

بمرؤوسيه إلا حينما يعرض نتائج العمل، ولم يكن يبدي مشاعر طيبة نحوهم إلا نادرا، فقد كان طيبا مع من يتفانى في عمله من أفراد مجموعته أما سلوكه أثناء العمل في تميز بعدم قدرته على المحافظة على النظام بين المرؤوسين في أغلب المواقف، وتردده في اتخاذ القرارات أحيانا والرجوع فيها بعد اتخاذها أحيانا أخرى.

إن الرئيس المتسلط يفهم على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل والطاعة وهو يستخدم سلطته للضغط على مرؤوسه و تهديدهم بالفصل أو النقل أو الخصم من الرواتب أو الحرمان من المكافآت أي تهديدهم بشكل إكراه معنوي ومادي بالتقليل من إشباع حاجتهم والتحكم في مصيرهم وفي مساراتهم المهنية وهذه الإستراتيجية والتي تستمر لمدة طويلة تأخذ وضعية التسلط و التي تفهم على أنها علاقة اضطهاد من طرف الرئيس للمرؤوس يكون معيارها الأساسي السلطة وتظهر سلوكيات وأفعال التحرش المعنوي في ظل هذه الوضعية بين الترغيب والترهيب والعزل والتحكم في المرؤوس في علاقاته و في سلوكه وفي مساره المهني.

إن سلوك الرئيس الأوتوقراطي المستبد تؤكدته دراسة William Reddin¹، الذي توصل إلى مجموعة من المؤشرات وهي أن المدير الأوتوقراطي يبدو انقياديا كثير التهديد لاعتقاده بأن من الضروري الضغط على المرؤوسين و متابعة المحاكم و تهديدهم بالعقاب وأن حالة مخالفته الرأي من طرف المرؤوسين فانه يعتبر ذلك تحديا لسلطته فهو يتخذ القرارات بمفرده كما اسلفنا. واتصالاته في اتجاه واحد وهو لا يعرف معنى لتحفيز لذلك لا يتحقق أي إشباع لمرؤوسيه.

تشكل احتواء المرؤوسين وتهديدهم بالعقاب بشكل مستمر يشكل أهم سمات القائد الأوتوقراطي دون إعطاء أي أهمية للجانب الإنساني أو الاجتماعي و بمعنى آخر التحرش المعنوي يمثل إستراتيجية للقائد المتسلط بحيث يصبح هذا الأخير عنده رغبة التحكم في المرؤوس والسيطرة عليه و منعه من التحرر أو الاتصال خاصة وإن الاتصالات تنهار في ظل هذه الوضعية و تميزها الضبابية وسوء الفهم لذلك تتجه العلاقة نحو الهيمنة والاضطهاد من طرف الرئيس وبالخضوع والاستجابة من طرف المرؤوس.

¹- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص 158.

رابعاً: السلطة التنافسية والتحرش المعنوي

في القراءة التفاعلية تبدو بمثابة علاقة لا متوترة بين الفاعلين على الأقل (هي علاقة التابع بالمتابع) حيث ينفذ التابع إدارة وتعليمات المتبوع والمتبوع يستجيب لمبادرات التابع ورغباته وأدى حياته بشكل تام.¹

إنه لا يمكننا أن ننفي أي درجة من التأثير ففي سلوك القائد وسلوك المرؤوسين من خلال العلاقات التي تنشأ بينهما والنتيجة عن المهام المسندة إليهما، و العلاقة بين الرئيس والمرؤوس هي علاقة لا متوازنة ويميل عدم التوازن ليمنح للرئيس صلاحيات أوسع من خلال هذه الوضعية التنظيمية التي تهدد مهامه و نطاق تحركه، مما يجعل هذه العلاقة سلطة وتحكم و نفوذ وصلاحيات اتخاذ القرارات كل واجبات اتخاذ القرارات عاقبها الموجهة إلى معاقبة المرؤوس.

من هنا تنشأ حالة عدم التوازن في العلاقة، نظرا للقوة التي يتمتع بها الرئيس وضرورة التزام الطاعة من المرؤوسين والخضوع مما يجعل العلاقة أحيانا علاقة تخوف وترقب، وهذا مرتبط بنمط القيادة، كما ترجع هذه القوة أيضا إلى امتلاكه للمعلومات ومصادرها وحق العقاب والثواب والمهارة في العمل والشجاعة في انجاز القرارات ويكون هذا الخضوع متبادلا إذ كل رئيس في السلم التنظيمي يخضع لمن هو أعلى منه درجة ويخضع له من هو أدنى درجة لذا فالتخوف يكون موجود لدى جميع الأطراف نظرات للمساءلة التي يخضعون لها حول الانجاز مما يجعل العلاقات التنظيمية شبيهة بتلك الموجودة في الثكنات العسكرية المعتمدة على الإخضاع وطاعة الأوامر وضرورة تطبيقها على حرفيتها، وإلا سيكون الجزاء هو العقاب و قد ترجع هذه الميزة في العلاقات إلى أن الإدارة أول ما ظهرت وتطورت في التنظيمات العسكرية ثم انتقلت إلى التنظيمات المدنية، إذ نلاحظ أحيانا هذا التخوف والخضوع يؤدي إلى المس بشخصية الأفراد واستهداف كرامتهم وتوعيتهم من أجل الخضوع والولاء المطلق.

إن الرئيس يفعل كل ما بوسعه لجعل المرؤوس تابعا له مطيعا و لا يظهر أي عصيان ، فهو يوظف إمكاناته للوصول إلى ذلك، أنه ذات ظهر من خلال الكثير من التابعية الذين اظهروا التذمر الكبير من رؤسائهم الذين وصفوهم بالكلاب المسعورة أنهم مجرمين هكذا صرح أحد المبحوثين، هذا الوصف ينم عن تسلط وتعسف كبيرين من طرف الرئيس الذي يرى في ذلك الموظف الذي يعمل في

¹ - نفس المرجع، ص 159.

مصلحته مجرد خادم منفذ للقرارات بل أكثر من ذلك يعمل على جعله خاضعا له بكل جوارحه وبكل الطرق، بسلب إرادته ويحتقره يعذبه نفسيا من خلال الإكراه المتواصل والسلوكيات الشاذة التي تحط من معنوياته وتمس كرامته.

لذا فالمرؤوسين دائما في شكل الضحية بالنسبة لرئيسه سواء كان مطيعا أو قام بعمله على أكمل وجه أو قام بالسلوك هذا أو ذاك، لأنه غير راض عنه في كل حال من الأحوال، يتصيد الفرص لإهانته وتوبيخه وجعله فاشلا عاجزا في كل الحالات.

خلاصة

إن السلطة ظاهرة تميز التنظيمات و تطرح ممارستها عدة إشكاليات نتيجة غياب معايير في ذلك، حيث أن ممارستها يشوبها في الكثير من الأحيان التعسف و غياب العقلانية فهي تميل إلى اللاتكافؤ واللاتوازن في الكثير من الأحيان و تقوم في أحيان أخرى على القهر والإكراه خاصة في التنظيمات المغلقة .

إن علاقة ممارسة السلطة بالتحرش المعنوي كظاهرة هو أن الأخيرة تنتج نتيجة التعسف في ممارسة السلطة وتوظيفها في خدمة رغبات وإشباع حاجات في المنظمة بصفة غير مشروعة في شكل إكراهات وانحرافات في الفهم والممارسة من أجل الحصول على سلطة زائدة أو تعزيز مكانة الرئيس على حساب رئيسه ومحاولة تحقيق الرضوخ والإخضاع المطلق من طرف المرؤوس في حالة تكون فيها كل الطرق مشروعة، و هنا يكون التحرش المعنوي إحدى هاته الطرق بل أفضلها وأنجعها على الإطلاق كون السلطة تأخذ طابع القوة في هذه الحالة فيتحكم الرئيس في مرؤوسه و يراهن على أن يستغله و يحرص على بقاءه دون سلطة ليظل تابعا فهو يسعى لهزمه بكل الطرق .

الفصل السابع

ممارسات تسيير الموارد

البشرية والتحرش المعنوي

تمهيد:

عرفت إدارة الأفراد تطوراً كبيراً منذ حوالي 85 سنة منذ انطلاق الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد ازدادت أهمية هذه الوظيفة الحيوية في مختلف المؤسسات مطلع الثمانينات التي عرفت الانتقال بوظيفة الموارد البشرية كأداة التنظيم لتحقيق أهدافه إلى وظيفة مشاركة في صيانة الأهداف، وقد عرف تسيير الموارد البشرية الانتقال من تسيير المستخدمين نحو تسيير الموارد البشرية وتطبيق مختلف المداخل في تسيير الموارد البشرية من خلال اعتباره المورد المهم والرئيس في المنظمة.

ولقد شكلت مقارنة العدالة التقليدية إحدى المداخل المهمة في ممارسات تسيير الموارد البشرية التي تحقق رضا المورد البشري وخلال مجموعة من الممارسات الإستراتيجية التي تشكل جوهر تسيير الموارد البشرية، كذلك سنتطرق لهذه الممارسات تسيير الموارد البشرية في المنظمة الإدارية الجزائرية وممارسة العدالة فيها ونحاول أن نفهم علاقة عدم العدالة في ممارسات تسيير الموارد البشرية وما تنتجه من سلوكات سلبية أهمها التحرش المعنوي مع التعرض لخصوصيات تسيير الموارد البشرية في المنظمة الإدارية في الجزائر.

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية مدخل عام

إن حديثنا عن مفهوم تسيير الموارد البشرية لابد أن يمر بالتعرض لبعض المفاهيم المرتبطة بها.

أولاً: تعريف الموارد البشرية

1. المورد البشري:

والثروة الحقيقية لأي منظمة وهو أهم عوامل نجاح المؤسسات إذ يعتبر العامل الأساسي في تحقيق الأهداف من خلال المهام والوظائف بكفاءة وفعالية، لهذا تتسابق المنظمات على ضم الموارد البشرية النادرة، وتعرف على أنها:

" جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومروّسين الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية

ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم الوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية".¹

" تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزويد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها و تطويرها بالتعليم و الاختبار والتدريب والتقسيم والتطوير و الصيانة".²

لذلك نستطيع القول أن الموارد البشرية هي أهم الموارد على الإطلاق على كل المستويات فعلى مستوى المؤسسات تعد اليوم أداة تنافسية عالمية بحث تطور وتزداد قيمتها إذا تم تطويرها، وتنميتها، كما تشكل بالنسبة للدولة كتنظيم سياسي استقلالاً وقوة ونفوذاً اقتصادياً بحيث أصبحت محل تنافس من قبل مختلف الشركات العالمية والهيئات الدولية.

2. تسيير الموارد البشرية:

تناول الكثير من الباحثين مصطلح تسيير الموارد البشرية كل حسب وجهة نظره وخلفياته العلمية، وسنحاول ذكر أهم التعريفات:

"النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى إحالة إلى المعاش بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع".³

أو هي "إدارة و وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، شكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها في تحقيقها".⁴

¹- عمر وصفي عقيلي، وزارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2005، ص11.

²- نفس المرجع، ص13.

³-مدحت محمد أبو النصر إدارة الموارد البشرية المعاصرة –بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 2005، ص.

⁴- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 14 .

تشتمل عملية تسيير الموارد البشرية على توفير احتياجات المؤسسة من خلال استقطاب الموارد البشرية والحفاظ عليها وتدريبها وتحفيزها من أجل خدمة مصالح المؤسسة وأهدافها، فهي في النهاية تهدف إلى التوظيف لأفضل وأعلى للعقلاني للموارد البشرية.

ونستطيع حصر الأسباب التي أدت إلى الاهتمام الواسع لتسيير الموارد البشرية في:

-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، هذا خلف الحاجة إلى وجود متخصصين في تسيير الموارد البشرية ووسائل الحديثة للتعامل مع التوقعات الحديثة من الموارد البشرية.

-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة.

.تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في المشاكل مع الحكومة.

. ظهور النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن الموارد البشرية مما تطلب ضرورة الاهتمام بعلاقة الإدارة بالمنظمات العالمية.

. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والتي ساعد على ظهور التنظيمات العالمية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.

3. تاريخ تسيير الموارد البشرية:

— نظرة تاريخية:

عرف تاريخ إدارة الموارد البشرية مراحل ثلاثة: (التكوين، النمو، النضج)، لكل مرحلة خصوصية معينة من ناحية المشاكل والتعقيدات.

■ مرحلة التكوين:

ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين قبل 1900، وبالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدات في عملية التعيين، وتحديد مستويات الأداء والأمن الصناعي والتدريب والنواحي الصحية، إلا أن عددهم كان محدودا ويمكن القول أن المسئول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق القوانين و هذا من خلال علاج بعض مشاكل الأفراد اليومية، وبعد ذلك صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تتضح اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة غير منتظمة.

■ مرحلة النمو:

في هذه المرحلة ظهر تطور نظري وعلمي في مجال تسيير الموارد البشرية في الفترة بين عامي 1900 و1945، فقد بدأت هذه الفترة بظهور الأخصائي في شؤون الأفراد وتميزت بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد وأهمية تطبيقها في كل منظمة حيث أصبحت إدارة الموارد تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل سياسات التوظيف والتدريب والترقية والمكافآت...وأصبح مسئول الأفراد يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي والاقتصادي على الأفراد وبتحديد لهذه السياسات والإجراءات تطبيقها، فأصبح يقوم بدور ساعد للإدارة التنفيذية في المنظمة وتتميز هذه المرحلة في كون تنظيمها لا يختلف اختلافا جوهريا عن الأنشطة الحالية للموارد البشرية، والفرق يظهر في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها، فالأنشطة لم تختلف ولكن تطورت وفقا للتطورات الحاصلة على مستوى المجتمع والمنظمة.

■ مرحلة النضج:

تظهر هذه المرحلة من خلال صدور قانون العمل عام 1945 في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك التزام الحكومة الفدرالية بغرض فرص عمل ملائمة، ويعتبر التوسيع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، وهذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم، فوظيفة الأفراد تسعى إلى تحقيق التوافق بين متطلبات

الاختيارات الاقتصادية ومتطلبات التطور للأفراد، وبالتالي فدور وظيفة الأفراد اليوم يعين بتحرير قوة الإبداع والاختراع للأفراد وتحسين مستوى الأداء مما يضمن تقوية الميزة التنافسية للمنظمة والقدرة على التكيف مع المحيط الخارجي.¹

وتجدر الإشارة إلى أن التطور الذي شمل الأنشطة والمفهوم فقط، لامتد إلى تسميات التي تطلق على هذه الوظيفة والأفراد الذين يتولون تسييرها، فتسمية رئيس الأفراد كانت الأكثر شيوعاً ولا زالت مستخدمة ليومنا هذا ولكن ظهرت مصطلحات جديدة مع الوقت مثل:

- مدير الأفراد والعلاقات الإنسانية.
- مدير الأفراد وعلاقات العمل.
- مدير الأفراد والشؤون الاجتماعية.
- مدير الأفراد والموارد البشرية.

ثانياً: مهام إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظراً لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة، وهناك عديد الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ومنها المنفردة مثل التعويضات والمزايا وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات العاملين، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارة أخرى في المنظمة برامج الإنتاجية والمقابلات الشخصية وبرامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل ما يلي:

1. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
2. التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
3. تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.

¹ - هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2005-2006، ص 57.

4. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
5. اختبار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
6. تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
7. تصميم أنظمة الأداء.
8. تصميم و تنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
9. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.
10. تصميم و تطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
11. تصميم أنظمة الرقابة و الانضباط و التنظيمات.
12. تصميم و تطبيق البرامج لضمان صحة ومن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
13. تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

ويمثل الشكل الموالي مهام إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم 13: مهام إدارة الموارد البشرية



المصدر: إبراهيم حمد العبود وآخرون، تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة

العربية السعودية، 1993، ص 19.

ويمكن إدراج تقسيم آخر لمهام إدارة الموارد البشرية يقوم على مكونات الإدارة بحيث يكمل كل

نوع الآخر ليتحقق الهدف الرئيسي تسيير وتطوير الموارد البشرية من خلال النشاطات التالية:¹

1. التوظيف والتطوير:

ويشمل الاختيار والتعيين والإحلال والترقية والنقل وخبرات العمل، وخطط الأداء، التقييم،

الإشارات.

¹- إبراهيم حمد العبود وآخرون، تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 19.

2. التخطيط للقوى العاملة: ويتضمن:

- دراسة التنبؤات الاقتصادية
- دراسة سوق العمل وتخطيط الأعمال.
- دراسة تنبؤات القوى العاملة.
- دراسة خطط المنظم وخطط التوظيف.

3. الأداء التنظيمي:

ويقصد بها دراسة البيئة والعوامل المؤثرة وتشمل المناخ، القدرة التنظيمية، الاتجاهات، الحوافز، المكافآت، الاتصالات، تطوير المنظمة، خطط التعويضات، نظام الاتصالات، نمط الأداء، التركيب التنظيمي، السياسات والإجراءات.

4. التقييم والتحليل:

ويدخل ضمن هذا النشاط: دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج جودة المخطط، تقييم الأداء، دراسة النتائج والأسباب، دراسة نقاط القوة، دراسة نقاط الضعف.

وللإشارة فإن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بعيدة عن المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعنى إدارة الموارد البشرية بقضايا الأفراد في المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف فهي تسعى لتحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها في:

- استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة.
- توظيف الوظائف مما يضمن التحديد الواضح لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- تهيئة الظروف المناسبة للعمل.

- الاهتمام برضا العاملين والرفع من ولائهم لمنظمتهم كما يضمن أداء أفضل وانتماء أكثر.
- الأخذ في الحسبان شكاوي العاملين والعمل على التقييم الموضوعي لها.
- الاهتمام بمقترحات العاملين مهما كان مستوى منصبتهم داخل المنظمة.
- الاهتمام بالمشاكل المهنية و الشخصية للعامل والبحث من حلول مناسبة لها.
- تنمية العاملين والرفع من مستوى كفاءتهم.
- بناء مسار مهني سليم عقلائي للعاملين.
- تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثنا الدائم من أفضل المهارات والمحافظة عليها وتنميتها، أي توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الضرورية.¹
- المطابقة بين الأفراد والمهام المطلوبة منهم من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة.
- تحقيق العدل بين الأفراد.

كما يمكننا حصر الأهداف في تنظيمية ووظيفية واجتماعية وشخصية:

1. الأهداف التنظيمية:

تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية فهي تعمل على رسم الطرق التي تساعد المدراء على تنمية وتطوير أدائهم و يبقى المدراء مسئولون عن أداء مرؤوسهم كل في تخصصه بحيث تشكل أداة الموارد البشرية سندا للمدراء لمساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

2. الأهداف الوظيفية:

إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن إمداد الإدارة والأقسام المختلفة بالاحتياجات الكمية والنوعية من الأفراد وللمحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، فالموارد المتاحة تفقد قيمتها سيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم يتم إدارة الوارد البشرية بوظائفها المختلفة على أكمل وجه.

¹- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، ط1، 2009، ص16

3. الأهداف الاجتماعية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية، وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، حيث تسعى إلى تقليص الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.

4. الأهداف الشخصية:

إدارة الموارد البشرية مسؤولة من تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، كما تساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية وقدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل، بحيث أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا المهني ومتابعة المسارات المهنية لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

إن هذه الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لا بد أن تتكامل فيما بينها وتنصف بالقبول و المرونة والواقعية، نظرا لارتباطها بالعنصر البشري وأن يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمنظمة كما يضمن تحقيقها معا.

رابعاً: العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية

يتوقف فهم الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية سواء من الناحية النظرية أو من ناحية الممارسة على فهم الظروف والعوامل والشروط التي ساهمت ولا زالت تساهم في التحكم في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وشكل هذه العوامل رهان إدارة الموارد البشرية لفهمها والتكيف معها وتذكر منها

1. العامل السوسيوثقافي:

إذ وجود أفراد في المنظمة يعني بالضرورة وجود قيم مختلفة، لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية إلى معرفة طبيعة تفكير الأفراد وقدراتهم واتجاهاتهم ومحيط العمل الذي يعملون فيه وكيفية تدريبهم

وتعليمهم وكيفية تحفيزهم وترقيهم، وتوفير جو إنساني ومعرفة طرق الاتصال وتطويرها أو تقييمها وتسيير نزاعات الأفراد بينهم.¹

وهناك اعتبارات اجتماعية مثل المستوى الثقافي ومستوى التعليم برحلة مختلفة وكذا درجة انتشارها الأمية بين المشتغلين والتي تنعكس آثارها على إنتاجيتهم وعلى الأعمال التي يزاولونها.

المستوى الصحي، كالصحة العامة للمشتغلين والقوى الجسمانية بحيث ينعكس المستوى الصحي على قدرة الأفراد في إنجاز الأعمال الموكلة لهم.

و كذلك مدى مساهمة المرأة العاملة، حيث تشكل الجرأة نسبة كبيرة من الموارد البشرية فيزداد حجم القوى العاملة كلما ارتفع معدل مشاركتها في العمل، ولاشك أن العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في درجة استخدام هذا الجزء من الموارد البشرية.

2. العامل التكنولوجي:

تعرف المنظمات تطورا متسارعا، وتغير من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة، ففي الوقت الذي كانت فيه الآلات الراقية مستخدمة في المكاتب، أصبح الإعلام الآلي يقوم في كل المنظمات، ونجد كذلك في المصانع الآلات متعددة الوظائف²، لذلك دخلت معايير غيرت المنظمة منها تغير الكفاءات، من حيث التكوين وتغير ظروف العمل وتحقيق نوع من الديناميكية في سياسة المنظمة نحو أفرادها، وإعادة النظر في المستخدمين، بمعنى جعل الجهد في تأهيل، وإعادة تأهيل الأفراد في أماكنهم، بالإضافة إلى الذين وظفوا حديثا، وهذا ليتأقلموا مع المنظمة كما فرض هذا على المسؤولين إن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة، ومن نتائج التطور التكنولوجي: النقص في عدد الوظائف، و نقص في العمال المتخصصين، وإعادة توزيع السلطة، وعزلة العمال، وعادة تعريف دور الموجهين.

لذلك أصبح من الضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من أجل الحد من قوة هاته المشاكل ومحاولة إيجاد الحلول الناجعة لتوزيع وترتيب الأفراد داخل التنظيم.

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، ط1، 1993، ص40

² هشام بوكفوس، مرجع سبق ذكره، ص42

3. العامل الاقتصادي:

أصبحت التجربة اليابانية محط أنظار كل المتخصصين في العالم من الجانب التكنولوجي أو البشري، ولم تكن الأسطورة اليابانية في العمل مجرد نظرية، بل دعمتها ظروف منها لا علاقة الفرد بالمنظمة التي دعمت العمل، وكونت لدى الفرد الياباني دافعا قويا للعمل، ومنه ظهر التطور الكمي والنوعي للمنتجات اليابانية، وهذا بالإضافة إلى المنافسة الدولية التي أتت بظروف جديدة منها العولمة، والتي هندست الاقتصاد الدولي، فأصبحت المنظمة تقارن إنتاجها وأعباء اليد العاملة بالوحدة المنتجة والمنظمات العاملة الأخرى، لكي تقارن أرباحها بمنظور المنظمات الأخرى.¹

4. العامل السياسي والقانوني:

يؤثر هذا العامل من خلال تدخل الدولة في الاتفاقيات الجماعية، وفي العلاقات الفردية والجماعية، فتدخل التشريعات والقوانين، وحددت دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل.

وجل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، ومقابلاتهم، واختبارهم، وتدريبهم، وأمنهم، وصحتهم، وترقيتهم، ونفسياتهم، وبنات على الإدارة المنظمات أن لا تتجاهل الأدوار التي تلعبها النقابات والجماعات الأخرى الخاصة بالمصالح، في فهم مختلف وظائف وأدوار القانون والسياسة التي تنتهجها المنظمة تجاه أفرادها، في تحديد سلوكهم من جهة، وتحقيق حريتهم من جهة أخرى، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تنتهجها في بقاء واستمرار العمل.

5. الرغبات الجديدة للأفراد:

رغبات الأفراد تغيرت عن الماضي وأصبحوا يميلون أكثرهم إلى الاستقلال آلية في العمل، فاتجه المسؤولون نحو تحقيق هذه الرغبات وأصبحت إدارة الموارد البشرية تبحث قدر المستطاع عن أهداف الأفراد من أجل استقرارهم وبقائهم أوفياء لها وتظهر أهداف إدارة الموارد البشرية في:

■ إشعار الموظفين بالتغيرات التكنولوجية للتأقلم معها وإشراكهم في القرار.

¹ - رأفت أبو فرحانة، أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 04.

- تنمية احتياجات المنظمة من موارد سواء للتوظيف أو الترقية أو التكوين.
- التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة إشباعها.
- تنمية روح الاتصال والقيادة والعمل في إطار إنساني واجتماعي.
- توفير الثقة بين الرؤساء والمرؤوسون من خلال إعطاء أهميته كبرى للمورد البشري، وإشراكه في القرار وعطائه الحرية في توجيه وتحفيز المهام وتحسينه بروح المسئولة ويتركز هذا النموذج على أن يكون العمل، والأهداف واضحة، ميدانية، ملحوظة ومعقولة معروفة النتائج، محدودة الآجال، مهيكله ومحفزة للأفراد.

خامسا: الأسس النظرية في تسيير الموارد البشرية

ميدان تسيير الموارد البشرية من أهم الميادين التي عرفت إعادة نظر في أساساته النظرية ومراجعات نظرية أدت إلى ظهور ثلاث أبعاد في هذا الإطار البعد الاستراتيجي والدولي والسياسي، بحيث تناولت هذه المراجعات طبيعة هذه الوظيفة من الناحية النظرية والتطبيقية، والتي تمكن الممارسين من أدوات البحث والقياس وتدعيم النتائج وفقا لطبيعة التنظيمات.

1. البعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية:

اتجهت الأبحاث في النصف الثاني من عقد الثمانيات إلى اعتبار الموارد البشرية المحدد الحاسم والاستراتيجي لنجاح أو فشل تنظيم معين في تحقيق أهدافه، وكذا المصدر الحقيقي لأي مزايا تنافسية، ولعل تناول النظريات المؤسسة لهذه الفكرة النظرية الموارد التي تفيد بأن الموارد الداخلية للتنظيم تتميز بالقيمة والندرة وعدم القابلية للتقليد، ولا تجد مكافئ استراتيجي يعوضها تشكل مصدرا للمزايا التنافسية، كما تقوى هذا الموارد الفعالية التنظيمية بصفة عامة.

وبعد صدور هذه النظرية ازداد البحث في موضوع الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء التنظيم، وبعد ذلك اتجهت الدراسات في هذا المجال إلى تركيز على مساهمة تسيير الموارد البشرية في الرفع من الأداء المالي للمنظمة وإلى دراسة الاختيارات الإستراتيجية المتاحة للمنظمة في إدارة محيطها التنافسي وكيفية ترجمته هذه الاختيارات الإستراتيجية المتاحة للمنظمة في أنظمة تسيير الموارد

البشرية مطابقة للتوقعات ثم إلى تفحص درجة التعديل بين الإستراتيجية التنظيمية ومجموعة من ممارسات تسيير الموارد البشرية.¹

ومن خلال هذه الاتجاهات التي ساعدت على تطوير هذه المقاربة في تسيير الموارد البشرية تم التوصيل إلى عشر ممارسات إستراتيجية تظهر في عمليات الاختيار، تقييم الأداء، أنظمة الأجور والمكافآت، أجراء العقاب، تقاسم المعلومات، تقسيم المواقف، المشاركة في العمل، تصميم العمل بالإضافة إلى كثافة التوظيف ، معدل ساعات العمل ومعايير الترقية.

2. البعد السياسي في تسيير الموارد البشرية:

السياسي في يهدف يظهر من خلال تحقيق غايات إستراتيجية ذلك أنها تركز على كافة السلوكيات غير الوظيفة والتي تؤثر سلبا على السير الطبيعي لنظام تسيير الموارد البشرية والذي يهدف حسب البعد الاستراتيجي إلى خلق القيمة والميزة التنافسية الدائمة، لذلك البعد السياسي، يقوم على مقارنة هدفها التعرف على مختلف التهديدات التي يمكن أن تتعرض لأداء فعالية نظام تسيير الموارد البشرية من وجهة نظر إنسانية ذلك أن الفرد يعتبر المورد البشري الفعلي، القادر على خلق القيمة.²

وقد اتجهت الأبحاث في هذا المجال خصوصا على أثار استخدام تقنيات التأثير والألعاب السياسية على عمليات وقرارات تسيير الموارد البشرية مثل قرارات التوظيف والاختيار والانتقاء وقرارات تقييم الأداء الدوري والتدريب وتخطيط المسار المهني.

ويعتقد بعض الباحثين أن نجاح الإدارة يعود بقسط كبير إلى عملية التأثير في الآخرين، ولسلوك التأثير نتائجه على تقييم الأداء فرد معين وعلى مخرجات نشاطه كزيادة في الأجر والترقيات في مجال تسيير الموارد البشرية، وقد استخدمت عدد معين من الدراسات كتقييم الأداء أو مخرجات العمل كقاعدة لتقييم فعالية سلوك التأثير ، وظهر أن سلوك التطاير انتشارا واسعا في العقدين الآخرين في مجال تسيير الموارد البشرية فهي تحرك المشاعر أفراد وتزيد من ميلهم نحو تبني استخدام التكتيكات المختلفة للتأثير على متخذ القرار³، ويمكننا القول أن البعد السياسي في تسيير الموارد البشرية

¹ هشام بوكرفوس، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² هشام بوكرفوس، نفس المرجع، ص 45.

³ المرجع نفسه، ص 48.

يتعرض لمختلف العمليات والديناميكيات المستخدمة من قبل الأفراد مشرفين ومرؤوسين في التأثير على قرارات تسيير الموارد البشرية.

3. البعد الدولي في تسيير الموارد البشري:

ازدادت الحركية الاقتصادية للمؤسسات الدولية والشركات متعددة الجنسيات لصيغة خاصة بفعل التطورات التي عرفها العالم من انتشار للحريات العامة والخاصة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وقد رافق هذه التطورات نمو عدد هائل من الأبحاث في مجال تسيير الموارد البشرية في ظل مناخ دولي متجدد وارتكزت الأبحاث في هذا الميدان على دراسة مدى مطابقة التجارب الأجنبية لما حققه تسيير الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأت الفوارق فبظهور بعد ذلك الأمر الذي أدى إلى تبني مقارنة مختلفة باختلاف الثقافات، وقد ساهمت الدراسات في هذا المجال في بيان تفاعل مختلف المعايير الثقافية والاجتماعية وتكيف طرق التسيير وتنوع الأنظمة القانونية والاقتصادية من بلد لآخر في تشكيل ممارسات وسياسات الموارد البشرية خاصة في المنظمات الدولية والشركات متعددة الجنسيات، ويعتقد بعض الباحثين أن التسيير الموارد البشرية لم يتطرق بصفة منفصلة إلى تنمية المسار المهني لمحترفي الموارد البشرية، ظاهرة الغياب لديهم وانفعالاتهم في العمل ومواقفهم تجاه وضعيتهم المهنية كما لم تحظ ظاهرة القيادة لا و الدافعية بدراسات أوسع على المستوى الدولي إلا أن التسيير الدولي للموارد البشرية قد حقق نتائج جيدة في ثلاثة مجالات.

أ- المجال الأول: ويشتمل حركته الأفراد وتوظيفهم في الداخل وفي الخارج أو في الداخل

والخارج معا وخلصت نتائج هذه الدراسات إلى أن العامل الثقافي يشكل عنصرا أساسيا في تحديد نجاح أو فشل أي عملية من هذا النوع.

ب- المجال الثاني: وقد اهتمت البحوث بالجوانب الوظيفية لتسيير الموارد البشرية

كالاختيار، التدريب، التكوين، التقييم، وكذا أنظمة الأجور الخاصة بالأفراد المرحلين.

ج- المجال الثالث: وقد عرف هذا المجال تقدما جيدا فيما يخص نموذج تكامل لتسيير

الدولي للموارد البشرية بمختلف عملياته، وتجدر الإشارة هنا إلى أن العمل لم يتوقف

عند هذا الحد، بل اتجه الباحثون إلى اعتماد النظرة الإستراتيجية في إعداد هذا

النموذج، بمعنى آخر معالجة تسيير الموارد البشرية على المستوى الدولي بمنظور

نظريات التحليل الاستراتيجي للمنظمات متعددة الجنسيات.

وهكذا فقد خلصت دراسة الموارد البشرية على المستوى الدولي إلى ضرورة توجيه الأبحاث نحو:

- علاقة الموارد البشرية بالعوامل المحيطة (الأنظمة القانونية والاقتصادية).
- تبني النظرة الشاملة لدور وظيفة الموارد البشرية بدل الاهتمام بدراسة بلد ببلد.
- الأخذ بعين الاعتبار تفاعل عمليات تسيير الموارد البشرية فيما بينها.
- تقييم القيمة المضافة الناتجة عن وظيفة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء الشامل، السلوكي والمالي و كذا تنافسية هذه التنظيمات.
- التعرف على آثار التكنولوجيا الحديثة على عمليات تسيير الموارد البشرية وجانبه السياسي والممارساتي.

سادسا: خصائص تسيير الموارد البشرية في المنظمة الإدارية

تختلف عملية تسيير الموارد البشرية اختلافا كليا من المنظمة الاقتصادية والمنظمة الإدارية حيث تتميز هذه الأخيرة بالجوانب القانونية الاقتصادية والإنسانية، لذلك يجب التعرض لهذه الخصوصية لفهم العلاقة بين ممارسات التحرش المعنوي وممارسات تسيير الموارد البشرية في منظمة الإدارة.

1. ثقافة المرفق العام والقوانين الأساسية للمنظمة:¹

تعتمد المنظمة الإدارية على القوانين والتنظيمات لتنظيم وتسيير هيكلها لذلك فهي تشكل مرافق عامة لخدمة المصلحة العامة فهي تخضع لتنفيذ وتأطير قانوني للابتعاد عن الانحرافات، وسهل التأطير القانوني الرقابة على تنظيمها وتسييرها و وضع الموظفين بها، وهذا يوحى بوجود ثقافة إدارية وقانونية راسخة تحكم المرافق العامة وفي نفس الوقت تؤثر هذه الثقافة على طريقة تسيير الأفراد والمناخ الاجتماعي والتنظيمي السائد بها.

وترتبط هذه الثقافة بمبادئ الخدمة العمومية التي تتمثل في:

¹- رضا تير، مرجع سبق ذكره، ص 80 .

– مبدأ التحول:

ويعني تكييف المرفق العام للمتطلبات الجديدة والتحولات التي تقتضيها المصلحة العامة مثل مبدأ الحركية الوظيفية والجغرافية فتحدد درجة الموظف ومكانته في السلم الرئاسي تحميه من كل قرار عشوائي صادر عن السلطة السلمية فيما يخص حركيته وبالتالي وضعه القانوني والتنظيمي.

– مبدأ استمرارية المرفق العام:

يفترض هذا المبدأ التزام الموظف بأداء وظيفته باستمرارية وتلقي مقابل ذلك ضمانا للشغل بمعنى آخر يهدف استقرار الوظيفة إلى حصول الإدارة على نوع من ولاء الموظف بها، كما أن تطور مسار الموظفين يخضع إلى إجراءات صارمة ومن بين عوامل اضطراب استمرارية المرافق العمومية الإضراب باعتباره حقا مشروع للموظفين للتأثير على قرارات السلطات العمومية، غير أن الاحتياطات قد وضعت لضمان استمرارية المرافق العامة في أداء مهامها لصالح مختلف مستعمليها، ومن بين ذلك لجوء السلطات العمومية إلى تنظيم حد أدنى من الخدمات وتسخير الموظفين لأداء مهام معينة إذا رأت هذه السلطات أن الضرر قد الحق باستمرارية المرافق العمومية.

– مبدأ المساواة:

يظهر في باقي النصوص على شكل ضرورة تبني مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية مثلا، أو استفادة المرفقين من نفس المرفق العام بصفة عادية، فتوظيف الأفراد في الوظيفة العمومية يخضع لمبدأ المساواة وفقا للمسابقة التي تنظم من أجل ذلك، وقد يكون التوظيف خارجيا، إذا اقتضت الضرورة توظيف عدد جديد من الموظفين وفقا لاحتياجات المرفق العام، أو داخليا للسماح للموظفين بالاستفادة بطريقة عادلة من الفرص التي تتيحها المنظمة من ترقية أو تكوين، غير أن مبدأ المساواة قد جعل سير المرفق العام بطيئا نظرا لجهود القواعد الناجمة عنه.¹

أن سياسة إدارة الأفراد تأثرت بهذه المبادئ وخاصة مبدأ المساواة والذي نتج عنه آثار سلبية على المستوى لتنظيم والفردي بالرغم من أن المرفق العام وقد وحد الأفراد في عملية تنفيذ مهام المصلحة العامة وعلى مستوى تسيير الأفراد يعتمد المرفق العام على القوانين الأساسية كأداة لتنفيذ ذلك

¹- رضا تير، مرجع سبق ذكره، ص83.

واعتبارها مرجعا ومعيارا للتحكم في المسار المهني للموظف، وتعتمد القوانين الأساسية على فرضية أن المرفق العام يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة ومن ثم جاءت هذه القوانين استثنائية بالنسبة للقانون الخاص. وتبرز ملامح ذلك أساسا في تكييف أوقات العمل، قواعد التوظيف والحركية المهنية والجغرافية العطل... الخ، وفي ذلك يتحصل الموظف على عدة امتيازات من بينها:

- الاستقرار و الأمن في العمل لضمان استمرارية أداء الخدمة.
- الاعتراف بحق الإضراب: منح عطلة برصيد أثناء ممارسة وظيفة نقابية، الإعلام النقابي... الخ.
- تنمية الخدمات الاجتماعية وإعطائها كافة الوسائل المالية والمادية الهامة، بالإضافة إلى ذلك الاستفادة من نظام خاص للتقاعد والضمان الاجتماعي.
- تمثيل الموظفين في هيئات القرار بواسطة إنشاء اللجان متساوية الأعضاء التي يتم استشارتها من قبل السلطة القائمة في كافة القضايا المتعلقة بشؤون الموظفين.

وتظل الدولة مسيطرة على علاقات العمل باعتمادها على نموذج السلم السلطوي عن طريق نشر القوانين والأنظمة والقوائم، المراسيم و القرارات كالتعليمات، والمناشير الخاصة تسيير الموظفين في الإدارات العمومية وبذلك بفضل هذا الاتجاه زرع ثقافة المعيار والتنظيم بدل التعاقد عن طريق تركيز كافة اهتمامات الموظفين حول القيم الأساسية للمرفق العام، بافتراض التزام هؤلاء بهذه القيم والمبادئ دون أي قبول أو تفاوض ويظهر ذلك بسهولة في القوانين الأساسية كأداة تنظيمية تطبق على الجميع باعتبارها قاعدة عامة ومجردة تهدف إلى تسيير الحياة المهنية للموظف.¹

وفي هذا السياق عرفت الإدارة الجزائرية صدور القانون الأساسي للعامل سنة 1978، بهدف توحيد عالم الشغل وسير مختلف القطاعات بقوانين أساسية، وقد تم أعضاء المرسوم 59.85 المؤرخ في: 1985/03/23، ليكون قانونا أساسيا لعمال الإدارات والهيئات العمومية إلى غاية إصدار القانون الأساسي العام، للوظيفة العمومية في: 2006/07/10 بأمر من رئيس الجمهورية.

¹ - رضا تير، المرجع السابق، ص 84.

المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية

ازدادت المطالب بضرورة عصنة وتحديث الإدارة العمومية بسبب الضغوط الداخلية (التحولات الاجتماعية ونمو الحاجات)، والضغوط الخارجية (اقتصاد السوق وديناميكية التحولات الدولية)، وتعاني الإدارة الجزائرية من ثلاثة أنواع من الاختلالات.

■ نقص التأهيل وغياب معايير التوظيف الأمر الذي نتج عنه اختلال التوازن بين البروفيل ومنصب العمل من جهة ، وتضاعف التعداد الناجم عن غياب التخطيط والمراقبة من جهة أخرى.

■ ضعف تأطير الإدارة العمومية وازدياد عدد الوظائف غير المؤهلة.

■ وجود صعوبة هائلة في المحافظة على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وقد يرجع إلى غياب أفق المسار المهني، الأمر الذي شجع الإطارات المؤهلة إلى مغادرة الوظيفة العمومية نحو القطاعات التنافسية ويشهد تسيير الوظيفة العمومية لاستقرار في الهياكل وغير قادر على دعم الجانب الإنساني والاجتماعي في الإدارات، الأمر الذي أنجز عنه ضعف وانهيار دافعية الموظفين وتظهر نقاط الضعف حسب الباحث رضا تير¹ كالتالي:

■ عدم تكييف الهياكل الإدارية:

يقصد بذلك عدم استجابة هذه الهياكل لمبادئ المرفق العام، وقد يرجع إلى غياب التفرقة بين المهام الرئيسية والدائمة للدولة، والمهام الظرفية المتعلقة بالاختبارات السياسية، بالإضافة إلى تهميش الجماعات المحلية والتي هي في اتصال مباشر بالمواطن نتيجة سوء فهم مبدأ اللامركزية وكذا تحميل هذه الجماعات مسؤوليات عديدة دون توفير الوسائل يضاف إلى هذا مركزية النموذج البيروقراطي الإداري في الجزائر والذي لم يشجع على خلق أجواء للمشاركة والاستشارة في اتخاذ القرارات التي تخص الموظفين ومستعملي المرافق العامة.

¹- رضا تير، نفس المرجع، ص 85.

■ الاختلالات المرتبطة بالنشاطات والمؤهلات:

مع تضاعف عدد الموظفين في الجزائر ثلاثة مرات منذ 1963.1973 ، لم يتحقق في المقابل أي نمو في نسب التآطير المركزي والمحلي، بحيث ازداد عدد الوظائف الثانوية والتي كلفت الدولة ماليا دون زيادة في المردود أو في تحسين الخدمات العامة المتقدمة للجمهور ، و في نفس الوقت تأثرت مناصب العمل التي تقتضي الكفاءة والاختصاص بالتوظيف العشوائي من أنتج نوع من الضعف على مستوى فعالية الإدارات والمؤسسات العمومية، وبالتالي عن وضعية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

■ عدم فعالية أدوات التسيير الإداري:

باعتبار أن جذب الكفاءات والمحافظة عليها وتطويرها عن طريق التكوين والتدريب هي الرهان عمليات تسيير الموارد البشرية، فالنظام الحالي للوظيفة العمومية أصبح غير قادر على تحقيق هذه الأهداف وقد يعود ذلك الرغبات نموذج حديث في تسيير المسارات المهنية واستيعاب مطالب الإطارات خاصة المتعلقة بنظام الأجور والعلاوات مما أدى إلى هجرة الكثير من الإطارات إلى قطاعات أخرى، كما أنتجت طرق التسيير الحالية على معنى وأخلاق العمل الإداري في الجزائر، ويظهر ذلك من خلال ظاهرة السرية في المعاملات واحتكار المعلومات والتفرقة والتحيز وعدم الموضوعية في اتخاذ القرارات

■ طرق العمل غير محفزة:

لم يتم الرقي بإدارة الموارد البشرية نحو تسيير فعال، نظرا لعدم توزيع الأدوار وتقييمها، وفقا لما يقتضيه تحليل العمل الإداري، و عدم استجابة التنظيم الحالي للإدارة للمتطلبات العنصرية، خاصة مع ظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كما يرجع إلى غياب منطق الأهداف في الإدارة العمومية، بالمقارنة مع المنظمات الربحية، هذا إلى جانب عدم تحفيز الشرفيين والإدارة العليا، وعدم وجود توظيف فعال للنقابات.

■ ضعف القوانين الأساسية:

يعتمد تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية على القوانين الأساسية التي تنظم وتضبط علاقة الموظف بإدارته، غير أن لهم في هذا هو أن هذه القوانين الأساسية أصبحت قديمة، ولا

يستجيب لمتطلبات ومقتضيات الشؤون العمومية بدون تفحص مختلف التجارب الإدارية والمهنية، أصبح عادة في الوظيفة العمومية، الأمر الذي أدى إلى تغييب التفكير والإبداع، وزاد من التركيز تافها غير مهمة، فالعمال في ظل القوانين الأساسية ومختلف اللوائح الرتبة تشير المستخدمين أمر ضروريا وليس كافيا، لذلك فان أعمال مختلف تقنيات تسيير الموارد البشرية الحديثة يؤدي إلى تحقيق فعالية أكثر وخلف قيمة مضاعفة على مستوى علاقة الموظف بالإدارة، إذ يمكن القول أن القوانين الأساسية، لا تمثل عائقا بقدر ما تمثل إطار إملائها لتفعيل وظيفة الموارد البشرية، وإحداث التغيير في الذهنيات، فالاعتماد على النصوص حاليا أصبح مبالغا فيه بحيث يتم إهمال كافة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، وعادة ما يكون شخصا دون إعادة أحاسيس الأفراد من جهة وما تقتضيه تسيير الموارد البشرية.

1. ممارسات تسيير الموارد البشرية في المنظمات الإدارية:

اتفقت الكثير من الدراسات حول تسيير الموارد البشرية على مجموعة من الممارسات الفعالة والإستراتيجية، والتي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية.

أ/ الانتقاء والاختيار:

الانتقاء وسيلة لاستقطاب المرشحين حسب احتياجات المنظمة والذين يبدون قدرة على تحمل المهام والمسؤوليات، وحيث تكمن عملية الانتقاء من جذب الكفاءات وترغيبها للانتماء للمنظمة و توظف المنظمة وسائل عديدة لجذب الكفاءات منها:

-قيمة الحوافز المادية و المعنوية على مستوى الأجور وملحقاتها والحوافز غير المباشرة، مثل: النقل والسكن.

— مواقف المرشحين تجاه طبيعة ومركز الوظيفة المعلن عنها في ضوء المكانة الاجتماعية.

— -توفر فرص للترفيه والتطوير المسار المهني.

— -الظروف الفيزيائية في مكان العمل.

أما الاختيار في تمثل في الاختيار الفعال في انتقاء المرشحين المناسبين لشغل وظائف معينة ويتمثل الهدف الأساسي للاختيار في زيادة احتمالات اختيار المرشحين الذين تتفق خصائصهم مع توقعات الإدارة وأهدافها مثل:

1. تحديد مدى توافر للخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
2. توفير الأرضية الجيدة والسلمية للتكوين والتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه ونقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب.
3. تهيئة قدرة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال.
4. تحقيق محتوى عال من الرضا لدى الموظفين بالتوظيف من خلال شعورهم بالتكيف هي وظائفهم وإمكانيتهم تحقيق التقدم في المسار المهني.

ب. تسيير المسار المهني:

يمثل المسار المهني مجموعة المناصب المتنوعة، والتي يستغلها الموظف أفقياً وعمودياً طوال حياته المهنية، وقد يشمل المسار المهني وظائف متعددة للفرد الواحد، ويقصد بتطوير أو تسيير المسار المهني التحديد المسبق للوظائف، والمستويات الإدارية، التي يستغلها الموظف، كما يتفق وقدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذا بناء على تخطيط الموارد البشرية على مستوى الإدارة، وتعد تنمية المسار المهني قضية هامة، لا سيما في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تشهد متغيرات اقتصادية وسياسية وتشريعية وتكنولوجية، وتنعكس أهميته تسيير المسار المهني من خلال موضوع الأمن المهني والذي يظهر من خلال بروز شعور اللاأمان المهني عند الموظف وعدم الاستقرار في المسار المهني، بسبب انحصار دور الدولة في الوظائف التنظيمية، والضبطية، بحيث أصبحت مناصب الموظفين مهددة بالاندثار نظراً للتغيرات السياسية والتشريعية والضغوط التي تفرضها العولمة، لذلك يتوجب على الموظفين الاستمرار في تطوير قدراتهم للتأكد من امتلاكهم للخصائص والقدرات التي تحتاجها الإدارة و يتوجب على الإدارات العمومية أن تولي موضوع تسيير المسار المهني عناية وأهمية خاصة إذا ارتأت تحقيق الفعالية التنظيمية للإدارة.¹

¹ - رضا تير، المرجع السابق، ص 99.

كما تظهر كذلك من خلال زيادة الاستفادة من الموارد البشرية، حيث تهدف مخططات تسيير الموارد البشرية إلى الاستفادة من استعدادات وقدرات الموظفين شغل وظائف عمومية والمساهمة في استمرارية المرفق العام و ذلك على اختلاف أعمارهم و مؤهلاتهم و عيناتهم وتخصصاتهم، زيادة على ذلك يسمح التسيير الجيد للموارد البشرية من رفع قدرة الإدارة على جذب أفضل العناصر و زيادة فرص استثمار قدراتهم و مهاراتهم، و بالمقابل يتطلب تخطيط الموظف لمساره المهني أن يكون متحسبا و مبادرا ومتوقعا للمشاكل ومترصدا للفرص المستقبلية وذلك بتحديد وتقييم أهدافه بالنسبة للمسار المهني، وعليه وهناك مسؤولية مشتركة في التطور الكامل لتخطيط وتنمية المسار المهني بين الموظف والإدارة.

ج. تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء قياس كفاءة ومردودية الموظف وتحليل وتقييم أنماط ومستويات تحقيقه للأهداف المتوقعة منه وتعد عملية تقييم الأداء جزء من عملية شاملة للتنمية المتكاملة والمستمرة تضم التدريب والتنمية وتقييم الأداء و النقل والترقية، ولا تقصر مسؤولية تنمية الموظفين على الإدارة العليا وحدها، بل تشمل أيضا الموظف و كذا المشرف الذي يمارس التقييم.

د. نظام مكافأة جهود الموظفين:

يضم نظام المكافأة الجهود المبذولة من طرف الموظفين مثل نظام الأجور والعلاوات، ومختلف التعويضات المستحقة والمزايا الاجتماعية، وتهدف المنظمة من وراء تصميم نظام المكافآت إلى جذب الكفاءات للإسهام في تنفيذ المهام وضمان تسيير المرفق العام و تحفيز الموظفين ودفعهم نحو أداء جاد وفعال والمحافظة على دافعية مستمرة على مدى مدة خدمتهم للمنظمة، ومن المهم أن تكون المكافآت والعلاوات عادلة من حوافز مادية ومعنوية ورمزية، بحيث تحقق العدالة نوع من المشاعر الايجابية عند العمال مما ينعكس على إنتاجيتهم وولائهم التنظيمي.

هـ. الانتقال والترقية:

يسمح أسلوب الترقية والانتقال للمنظمة من تحقيق التوازن والفعالية لهيكل تعداد الموظفين، فالانتقال يستعمل كطريقة لإعادة توزيع الأفراد وتحقيق توازن داخلي لهم، وقد يكون في نفس

المستوى التنظيمي من عمل لآخر أو من وحدة تنظيمية أخرى أو من منطقة جغرافية أخرى وتعتبر معايير العدالة والموضوعية محددًا هامًا ومرجعيا لنجاح أو فشل الانتقالات ذلك أنه اتخذ قرار الانتقال وفقا لاعتبارات موضوعية غير شخصية يساهم في رفع المعنويات لدى الموظف وزيادة الفعالية التنظيمية للإدارة.¹

أما الترقية عادلة وإلا تكون وسيلة لتحسين دخل الموظف أو مكافأة معنوية بقدر ما تكون أداة لتحسين الإنتاجية، كما تراعي الطموحات الشخصية للأفراد و مستوى كفاءتهم، و تهدف الترقية إلى تهيئة حافز لإشباع حاجات الموظفين إلى الأمان والتقدير واحترام الذات بإتاحة فرص التطوير والرقى المهني وزيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لاحترام تخطيط العمل وإلى التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية والمسار المهني في المنظمة.

و. التكوين وتحسين المستوى:

يقصد بالتكوين وتحسين المستوى كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قرارات لمعارف ومهارات وسلوكيات الموظفين العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، مما زيد من مستوى أدائهم لمهامهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية وبهدف التكوين وتحسين المستوى إلى تنمية الموارد البشرية عموما من خلال تطوير المهارات والممارسات الإدارية وكذا تحليل وحل مشاكل العمل، و تتضمن عاملين التكوين وتحسين المستوى جهود التدريب والتعليم فالتعليم يمد الموظف بالمعارف الجديدة المعروفة في مجال العمل بينما يكون التدريب أكثر تخصص وتحديدًا من نطاق التعليم ذلك أن التدريب يدمج للموظف بإتقان عملية أو عمليات بذاتها، وتزايد الاحتياجات التكوينية والتدريبية مع تزايد التقدم التكنولوجي وتطور طرف العمل.

¹- رضا تير ، نفس المرجع السابق ، ص 100.

أولاً: العدالة والعدالة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية:

1. العدالة التنظيمية:

تشكل نظرية العدالة إحدى المداخل النظرية المهمة التي يتم تداولها لفهم مختلف الظواهر السلوكية والنفسية والاجتماعية وخصوصاً في موضوع تسيير الموارد البشرية، وتستمد نظرية العدالة التنظيمية جذورها التاريخية والفلسفية من نظرية المساواة التي اقترحها العالم الشهير آدمز ونقوم على افتراض أساسي مفاده أن العاملين يقارنون نسبة مخرجاتهم الوظيفية ومدخلاتهم الوظيفية إلى نسبة مخرجات ومدخلات غيرانهم من الزملاء في العمل¹ و إسناداً على هذه النظرية فإنه يفترض أن إحساس الفرد بعدم المساواة ينتج في الحالات التي يحصل فيها الفرد على أقل مما يستحق و يصاب فيها بإحساس اللا عدالة.

وقد بين آدم زان اللامساواة تنتج التنافر وعدم الانسجام نتيجة المقارنة بين مدخلات الفرد ومخرجاته غير المتساوية مع الآخرين وتشمل المدخلات في العمل والتعليم والمهارات والجهد المبذول ، أما المخرجات فتضم العائد المادي والمزايا المالية الإضافية أو المكانة، وحسب آدمز فإن الشعور بعدم العدالة يدفع الفرد إلى محاولة من أجل تقليل عدم العدالة، العمل على تحقيق وضع عادل يدفع وقد يلجا إلى زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين وأقل من مخرجاته كتقليل جودته وإنتاجيته والتقليل من تنفيذ التزاماته أو زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين، أو أقل من مدخلاته، هو في أحيان قليلة ترك العمل أو تحويله أو الغياب أو تغيير مدخلات الآخرين الذين يقومون بمقارنة مدخلاته و مخرجاته معهم.²

لهذا فإن العدالة تحدث عند تساوي العائد المادي الذي حصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المنظمة إما العدالة الخارجية تتحقق حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد على ذلك يحصل عليه نستطيع القول أن العدالة التنظيمية هي الطريقة والأسلوب التي يتعامل بها الرؤوسين من قبل الرؤساء أو منظماتهم،³ وتحدد العدالة التنظيمية بصفة أساسية في ضوء ما

¹ - عادل السيد الجندي، الإحساس بالعدالة التنظيمية و علاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية، مستقبل التربية العربية، العدد 485، جامعة عين شمس، ص 35.

² - عادل السيد الجندي، نفس المرجع السابق، ص 36.

³ - نفس المرجع، ص 37.

يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية، ومن ثم فالعدالة التنظيمية مفهوم نسبي تتحكم فيه إدراكات الأفراد وانفعالاتهم وقد تتباين هاته الإدراكات لاعتبارات مختلفة غير أنه عندما يشعر العاملون يميلون نحو السلوك الإيجابي و من ثم الإحساس بالعدالة التنظيمية.

ويمكن الإشارة إلى أن أسلوب التقييم الذي يتبعه الرئيس يمكن أن يؤثر على الشعور بالعدالة التنظيمية خاصة إذا ما أخذنا في الحسبان أهميته جمع المعلومات الموضوعية لاتخاذ القرارات العادلة، وحيث يؤكد على أنه عندما يجمع الرئيس المعلومات التي تتعلق مستوى الأداء للمرؤوسين فإن المرؤوسين سوف يدركون أن توزيع الأعمال و المكافآت قد تم بطريقة عادلة ومن ثم يتحقق شعور العدالة بالتوزيع داخل المنظمة، وعلى العكس من ذلك.

فإن المرؤوس الذي يشعر أن معلومات الرئيس عن مستوى أدائه قليلة سوف يشكك في عدالة عملية التوزيع، و من ثم نقل ثقته في عدالة التوزيع ذاتها، ونستطيع القول أن الفرد يمكنه تقبل حتى الثواب والعقاب التنظيميين إذا ما أحس بأنهما يستندان إلى مبادئ وإجراءات عادلة كون العقاب يمكن أن يؤثر إيجابياً¹ على سلوك العاملين، ويكون ذلك مرهون بإقناع العاملين بأن ذلك العقاب يجسد العدالة التنظيمية.

وتجدر الإشارة أن مفهوم العدالة التنظيمية يشمل أنواع من المفاهيم هي العدالة التوزيعية، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، وهذه الأنواع تعرضت لها العديد من الدراسات.

2. عدالة التوزيع:

تمثل عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف ويرتبط شعور العاملين بعدالة التوزيع من خلال إحساسهم بأن قرارات التوزيع قد نمت وفقاً لطرق وأساليب عادلة، أو هي السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة²، أي أنها عدالة الوسائل التي توصل إلى نهايات أو النتائج المرغوبة، كما ينتج عن إحساس الأفراد بعدم العدالة في التوزيع نوعاً من التوتر في العلاقات بين الأفراد بعضهم مع بعض من جانب، و بين الأفراد وإدارة المنظمة من جانب آخر.

¹ - عادل السيد الجندي، المرجع السابق، ص 38.

² - عمر محمد درة، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة عين - شمس، ص 38.

وتشكل الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية محدد أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين الأفراد فإذا زادت أهمية قيم العمل الاقتصادية بالنسبة للأفراد فلا شك أن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الحرجة ، فحين يكون الإحساس بعدالة التوزيع أقل أهمية في التأثير على سلوك الأفراد في حالة طغيان القيم الاجتماعية على القيم الاقتصادية.

3. عدالة الإجراءات:

تعرف عدالة الإجراءات على أنها مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات المتبعة لتحديد المكافآت التنظيمية، ويتحقق عندما يتاح للفرد فرصة لمناقشة الأسس والقواعد التي يتم تقييم أدائه ويذكر ويهدف أن عدالة الإجراءات تفهم من خلال ثبات الإجراءات عدم التحيز ودقة الإجراءات وصحتها و واقعيتها وكذا مطابقتها الأخلاقية الوظيفية ، وفي حالة استفاء الإجراءات الرسمية التي يتبعها المشرق لواحد على الأقل أو لمعظم المكونات السابقة فإن الفرد يعتبر تلك الإجراءات عادلة، أما في حالة غياب المكونات الأساسية المحققة لعدالة الإجراءات الرسمية فإن ذلك سيؤثر بشكل جوهري على الرضا لدى الأفراد عن عملية التوزيع بمختلف أنواعها¹، بحيث تسهم ثقة الأفراد فينظم التقييم بالإحساس بالعدالة من خلال مشاركتهم في إبداء الرأي في هذه التقديرات، وكلما تأكّدوا بأن رئيسهم المباشر علم بمختلف جوانب عملهم من حرصه على مناقشتهم لعلاج جوانب القصور في الأداء.

4. عدالة التعاملات:

عدالة التعاملات تمثل مدى إحساس الأفراد بعدالة في المعاملة والتي يحصلون عليها في حالة تطبيق بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، أو هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس أو هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المدراء بشرح وتوضيح هذه الإجراءات²، وكذلك تبرير الغرض منها، وتظهر أهمية المعاملة

¹ - نفس المرجع، ص38.

² - عمر محمد درة، المرجع السابق، ص39.

الشخصية التي تبناها العاملون عند تطبيق الإجراءات عليهم للعدالة التفاعلية، وأن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع المرؤوسين.
- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
- مدى التزام صاحب السلطة باللباقة في تعامله مع العاملين

وتقوم العدالة التعاملات على مكونين أساسيين:

— الحساسية الشخصية:

تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين وحفاظهم على كرامتهم.

— التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية:

تعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة و الهامة، والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات التنظيمية أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم.¹

ومن خلال ما سبق يتوقع أن يشعر العاملون بعدم العدالة حين يفشل الرؤساء في تزويدهم بمبررات وتفسيرات واضحة و عقلانية للقرارات المتخذة، وكذلك عند الفشل في معاملتهم على أساس الاحترام والصراحة مع مراعاة حدود اللباقة والأدب، والتي من خلالها بضع الباحثين نوعان من العدالة المرتبطة بالتعاملات وهي العدالة التقييمية و العدالة الأخلاقية.

1- عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض لاتجاهات الإدارية المعاصرة، جامعة عين شمس، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ص 47.

أما العدالة التقييمية فهي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل وشعوره بالأمن إزاء مستقبله المهني، وتظهر العدالة الأخلاقية من خلال شعور الموظف بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من مبادئ العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة وتؤدي العدالة الأخلاقية إلى إبراز¹ منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.

ثانياً: ممارسات اللاعدالة في تسيير الموارد البشرية والتحرّش المعنوي

لمعرفة طبيعة ممارسات العدالة في ميدان تسيير الموارد البشرية وتأثير غياب عدم العدالة في ظهور التحرش المعنوي نتعرض لأهمية العدالة التنظيمية.

1. أهمية العدالة التنظيمية:

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال مجموعة من المؤشرات:

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتغيير العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم غيرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات المهنية وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة وكيفية حل المشكلات المترتبة.
- إن العدالة تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن عبد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنمية والإنسانية والاجتماعية والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.

¹ - نفس المرجع، ص 49.

- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والتزام التنظيمي.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق جودة نظام المتابعة و الرقابة و التقييم، وخلق القدرة على تفعيل ادوار التغذية الرجعية والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف و الأدوار التنظيمية، وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود تواصل العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية و الأخلاقية و الدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى الأعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي.
- تشكل العدالة التنظيمية ضابطا توازنيا في المنظمة خاصة على صعيد السلوك التنظيمي والإنساني بشكل يجسد مبادئ العدالة، حيث أن العاملين يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق العدالة في تسييرهم وممارسة السلطة عليهم والتعامل مع المواقف بذكاء بحيث تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء الأفراد بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات وإعطائهم فرصا متساوية للعمل والنجاح ودعم توقعاتهم والتعامل مع قيمهم مما ينعكس على أدائهم.

وتبرز أهمية العدالة التنظيمية جليا من خلال ممارسات تسيير الموارد البشرية، فعندما تضر الأفعال والممارسات والقرارات الصادرة عن المنظمة بمصالح بعض الأفراد والممارسات والقرارات الصادرة عن المنظمة بمصالح بعض الأفراد أو جماعة العمل بالمنظمة، يزداد تأثير الإحساس بعدم العدالة كلما زادت مشاعر الظلم لدى العاملين، و في هذا السياق أكدت الكثير ممن الدراسات خطورة عدم العدالة باعتبارها مصدرا لظهور الانحرافات التنظيمية فيشكل ردود فعل من طرف العاملين الذين يسعون إلى محاربة مظاهر عدم العدالة وتظهر من خلال مجموعة من المؤثرات:

- نقص الرضا المهني.
- انخفاض الولاء التنظيمي.
- زيادة الضغوط المهنية و التوتر المهني.
- انخفاض جودة العمل.

■ نقص التعاون مع زملاء العمل.

و من خلال غياب العدالة الإجرائية تظهر الكثير من السلوكيات السلبية:

■ صناعة قرارات غير أدلة.

■ فقدان الثقة بالزملاء و الرؤساء.

■ سوء عملية اختيار الموظفين.

■ غياب الولاء التنظيمي.

■ زيادة الرغبة لترك العمل.

وبالنسبة لعدالة التعاملات فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية كمكون مهم لعدالة التعاملات بترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل وزيادة الضغوط المهنية وتسد جو العمل والعلاقات الاجتماعية مما لا يدفع الموظفين إلى محاولة التخلص من التوتر ومشاعر عدم الارتياح و تشير دراسة حول العدالة التنظيمية والفساد الإداري¹، إلى إن عدم العدالة تنتج أشكالا عديدة من الفساد منها الفساد التنظيمي والفساد السلوكي، حيث يظهر الفساد التنظيمي من خلال الامتناع عن أداء العمل وبشكل مستمر وعدم أداء الفرد العامل عمله بدقة وإخلاص، وإفشاء أسرار العمل التي تؤثر على تحقيق أهداف المصلحة العامة بالإضافة إلى عدم التعاون مع زملاء العمل، ويظهر الفساد السلوكي من خلال مجموعة من السلوكيات تأخذ طابع الانحراف الوظيفي الذي يكون بسبب عدم تقدير الفرد نتائج عمله أو عدم وضوح سياسات العمل أو عدم الاهتمام بالفرد وكل ذلك يؤدي إلى فساد في سلوك العامل يظهر من خلال عدم المحافظة على كرامة الوظيفة من خلال ممارسة أعمال تعيبه و تعيب المنظمة أو أداء أعمال غير رسمية وغير مسموح بها أثناء العمل الرسمي للفرد العامل، التحايل على تعليمات العمل لتحقيق مكاسب شخصية من خلال تنمية الحقائق بالخداع و الكذب.

ومما لا شك فيه أن مجمل السلوكيات السلبية والاستجابات من طرف العاملين نتيجة عدم العدالة مردها عدم العدالة في ممارسات تسيير الموارد البشرية، بحيث تكون مصدرا لمجمل المشاعر

¹ - قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، 2007

السلبية والنزاعات والانفعالات التي سنحاول فهمها من خلال مجموعة من الممارسات التي تظهر في تسيير الموارد البشرية:

ثالثاً: أثر غياب العدالة في ممارسات تسيير الموارد البشرية والتحرّش المعنوي

لفهم أثر عدم العدالة في ممارسات تسيير الموارد البشرية نذكر مجموعة من الممارسات وهي:

1. إدارة المستخدمين:

إن عدم العدالة في التوزيع وفي الإجراءات والعاملة البيئية ومستوى إدراك الأفراد علاقة بتطبيق إجراء معين، فالشعور باللاعادلة ينتج الضعف في أداء الفرد لذلك دمج آليات العدالة الإجرائية ضمن أنظمة الانتقاء والاختيار وكذا التقييم يزيد من الإحساس بعدم عدالة الموقف خاصة في المقابلات وتقنيات الاختيار وتحليل القوائم البيوغرافية، واختيارات الشخصية، السيرة الذاتية، واختيارات القدرات المعرفية.

2. عدم تسيير النزاعات غير الرسمية في العمل:

حل النزاعات و تسييرها بين المرؤوسين من وظيفة المشرفين في المنظمة وعدم التدخل لحل النزاعات يجعل الرئيس طرفاً في النزاع شكل غير رسمي، بحيث يغيب المشرف مما يحد من التحيز وغياب دور الإدارة، فيلحق الضرر بأحد الأطراف وتشير بعض الدراسات أن النمط التسييري في الإشراف يعتبر كذلك غير فعالاً في إحداث العدالة وفض النزاع، حيث تغيب آلية المشاركة حول موضوع النزاع أو تعليب طرف على آخر، كما أن الغموض في المسؤوليات والأدوار غالباً ما ينتهي الأمر بتفوق أحد الأفراد على الآخرين، فغياب السلطة التنظيمية في احترام العاملين وحل مشاكلهم وتطبيق العدالة كما يزيد من درجة الاستنزاف النفسي¹، و الذي يظهر نتيجة عدم قدرة الفرد على التكيف مع مجموعة من الضغوط في المحيط وحوله، وهو ليس قاصر على عدم التكيف مع ضغوط العمل وإنما تعدد مصادر الضغوط و تختلف باختلاف التكوين النفسي للأفراد، لذلك يشعر الفرد بمجموعة من الآثار النفسية والعصبية نتيجة الإجهاد العصبي، لذلك تظهر عليه الرد وجد الانفعالية الشديدة.

¹- رضا تير، مرجع سبق ذكره، ص 117.

إن غياب إستراتيجية لحل و تسيير النزاعات الفردية يسهم بسلبية في خلق جو تنظيمي غير ملائم للنشاط، والعمل الإداري خاصة إذا كانت ممارسات تسيير الموارد البشرية غير مرنة، و لا تعالج النزاع بطرق عميقة، حيث من شأنها المساهمة في تأزم الوضع الداخلي للمنظمة.

3. عدم تسيير الانفعالات في العمل:

توظف بعض المنظمات أساليب غير عقلانية لتحقيق أهدافها، حيث تعتقد أن منع الأفراد عن التعبير عن انفعالاتهم خلال عملهم تفريق بناء على فكرة أن وسط العمل يقتضي جو هادئ وملائم لتحقيق النتائج، وهذا اعتقاد خاطئ كون للانفعالات مكان ودور ضمن هذا الإطار، و يختلف ذلك باختلاف طبيعة النشاط وتركيبه التنظيم، و نوعية الأفراد و العلاقات، و يؤدي إهمال الانفعالات التي تبني أساليب عدوانية تمس سمعة المنظمة و تلحق أضرارا كبيرة بالأداء من خلال السلوكيات غير المنتجة و الهدامة التي ينتجها الأفراد، لا يمكن التحكم فيها أو حتى التنبؤ بها، خاصة إخفاء شعور الميل إلى ترك العمل وهي الرغبة الكامنة داخل الفرد في ترك عمله الحالي، إذا ما أتيحت له ظروف معينة، و قد يمثل مؤشر الميل إلى ترك العمل، رد فعل الأخير تجاه مجموعة متنوعة من العوامل تحددها الانفعالات التي لم تخضع للضبط و التعديل.

4. عدم مجابهة العنف في العمل:

يعرف العنف على انه نية إلحاق الضرر بوحدة و سلامة فرد أو فرد آخر، البدنية أو المعنوية (النفسية) مع إعطائه الحجج الكافية للاعتقاد بان صحته الذهنية و البدنية أو سلامته مهددة، و للعنف آثار سلبية خطيرة على الفرد و المنظمة و يمكننا الحديث عن عنف نفسي و جسدي و لفظي و اقتصادي و التحرش المعنوي، ورغم خطورة كل أشكال العنف نتيجة ممارسات اللا عدالة إلا أن ممارسات تسيير الموارد البشرية هي المسببة في خلق العنف ، فالإحساس باللا عدالة و التحيزي ولد نوايا واتجاهات نحو توظيف العنف لإعادة التوازن للعلاقة بين مخرجات الفرد من جهة و مدخلاته من جهة أخرى و تظهر سلوكيات العنف مثل التخريب، الإهانة، الاعتداء، و يتخذ العنف في العمل عدة مستويات .

خلاصة:

إن عملية تسيير الموارد البشرية ومختلف ممارساتها تشكل وظيفة إستراتيجية في المنظمة بكل أبعادها وتطبيق العدالة في هاته الممارسات تشكل ضرورة للرؤساء و المشرفين كون اللا عدالة تنتج استجابات سلبية تحمل عدة أشكال تؤثر على الفرد و المنظمة، و تجعل المورد البشري يشعر أنه في ذيل اهتمامات المنظمة و الأهم انه الثروة الفعلية و الحقيقة لأية منظمة خاصة في الإدارة العمومية والتي تشكل مرفقا عاما ومهما للمواطنين، و يشكل التحرش المعنوي إحدى نتائج عدم العدالة في ممارسات تسيير الموارد البشرية ويصبح آلية هدامة في المنظمة على كل المستويات يتضرر منه الرؤساء والمرؤوسين ويجعل المنظمات تعيش حالة اللااستقرار باستمرار ووضعية صراعية من شأنها أن تؤثر على تحقيق المنظمة أهدافها، وتقديم الخدمة للمواطن والتي تظهر جليا من خلال الاحتجاج المستمر من طرف المواطنين في المناسبات الرسمية وغير الرسمية في الجزائر على طبيعة ونوع الخدمة المقدمة من طرف المنظمات الإدارية بحيث ترهلت وظيفتها بشكل تدريجي وأنتجت ثقافة سلبية بعيدة عن التواصل وحل المشاكل واستيعاب مطالب المواطنين.

الباب الثاني

الدراسة الميدانية

أولاً: اجراءات الدراسة الميدانية

1. المنهج المتبع

يعرف كل موضوع بخطابه وبالمنهجية التي اتبعت فيه طوال القيام بالبحث تماشيا مع خصوصيات هذا الأخير اذ يجب استخدام المنهج الذي يتسق مع طبيعته ونوع وأهداف الدراسة باعتباره مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة من أجل الوصول إلى نتيجة.

إن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث اتباع المنهج المناسب واستخدامه يتوقف على كيفية توظيفه من طرف الباحث في فهم المشكلة مع محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة ونحن نعتقد أن المنهج الوصفي التحليلي مناسبا لذلك مع توظيف تقنية تحليل المحتوى في تحليل المقابلات، ويتجه الباحث الى الميدان مزودا بكم نظري ومجموعة من الأدوات المنهجية التي تبدو متناسقة بحيث يحاول الاقتراب من خلالها إلى الحقيقة و الابتعاد عن الخطر. إن الاحتكاك بالميدان يجعل الباحث يراجع العديد من التقنيات والأدوات فصعوبة موضوع البحث وصعوبة التوصل للمعلومة وقلتها وانغلاق أعضاء التنظيم وعدم تعاونهم خاصة في موضوع دراستنا والذي بدا من الصعب تعاون المبحوثين مع الباحث بسهولة خاصة في ظل انغلاق التنظيمات الجزائرية واتسامها بالتعقيد على عدة اصعدة حيث يسود موقف عام في التنظيمات اتجاه الباحثين بعدم بالتعاون معهم بحذر بحجة عدم افشال سرار المهنة وأسرار التنظيم بشكل عام نتيجة لتعليمات المدراء وفي أحيان أخرى سلوك غير مبرر يمكن ان يفهم على انه نظرة سلبية اتجاه الباحث والتقليل من شأنه كما يصور على أنه مثير للمشاكل وشخص أجنبي لا يمكن التعامل معه بشفافية .

ونحن في دراستنا اخترنا التنظيمات البيروقراطية مجسدة في الجماعات المحلية (الولاية) نظرا لخصائصها التنظيمية الإدارية وأهميتها ومكانتها في النظام السياسي، ولقد ظهرت هذه المخاوف والصعوبات منذ الوهلة الأولى بحيث كنا نتوقع منذ البداية عدم الموافقة على الدراسة الميدانية رغم طلبات عديدة لمجموعة من الولايات (ولاية الجزائر، البلدية، تسمسيلت، وهران مستغانم) وكنا كل مرة نستخدم الوساطة سواء شخص نافذ أو إطار ينتمي للتنظيم لشرح بحثنا وأهدافه العلمية البحتة، وفي الأخير تم قبول طلبنا في ولاية الجزائر من خلال وساطة أحد السياسيين بالإضافة إلى

التحليل على رئيس ديوان الولاية في ولاية الجزائر بتغيير عنوان الدراسة وعدم التصريح بعنوان البحث الحقيقي وفي كل مرة كنا نتوخى الحذر من خلال الاتصال بإطارات التنظيم بشرح نوايانا العلمية فقط. إن ملامستنا للميدان جعلنا نفكر بعمق في توظيف التقنيات والأدوات التي تمكننا من الحصول على أكبر قدر من المعلومات مراعات لهاته الخصوصية بتنظيم معقد كالولاية ومحاولة منا لتجاوز العوائق والصعوبات التي واجهتنا مثل تخوف المبحوثين من التصريح وتهربهم بحجة ضغوط العمل وتعاملهم معنا بنوع من الرسمية وفي أحيانا أخرى ببرودة لذلك لجأنا إلى تكوين صداقات مع عدد من المبحوثين رأينا بأن لهم وزن في شبكة العلاقات، وحاولنا الجلوس معهم مرارا كلما أتاحت الفرصة داخل وخارج التنظيم هؤلاء الأشخاص يتمتعون بدرجة من الخبرة والأقدمية لذلك حاولنا كسبهم قدر الإمكان لضمان تعاونهم معنا وكانت هاته الطريقة مجدية في معظم الأحيان .

إن خصوصية موضوع بحثنا فرض علينا مواءمة التقنيات والأدوات من أجل خدمة مسار البحث وأهدافه بحيث شكل التحرش المعنوي سلوكا مرثيا ومخفيا أحيانا أخرى ومن الصعب معرفة دوافع سلوك التحرش الابعهم مجمل العلاقات الاجتماعية سواء من الرئيس والمرؤوس أو بين عوام الموظفين من متساوون في الدرجة المهنية، وأن العلاقات الاجتماعية في مجملها معقدة وتوجب علينا التركيز بقوة عليها وعلى شبكة الاتصال بنوعيه الرسمي وغير الرسمي نظرا لحساسية الموضوع الشديدة عملنا على اختيار المبحوثين بطريقة مدروسة لتحقيق اهدافنا .

2. التقنيات المستعملة:

- الملاحظة:

قمنا بتوظيف الملاحظة المباشرة والملاحظة بالمشاركة أما بطريقة مبرمجة من خلال تفاهم مسبق مع أحد الموظفين أو من غير تفاهم وذلك بالتجول في بعض المصالح التي تحتوي على عدد من الموظفين والهدف هو رصد أكبر عدد من سلوكيات الموظفين وأفعالهم الاجتماعية وطريقة اتصالهم ببعضهم البعض أو بالمصالح الأخرى وكانت الملاحظة منذ دخولنا للتنظيم وترددنا عليه باستمرار وأيام اجراء المقابلات والتي كانت هي الأخرى مبرمجة وفي أحيان أخرى عفوية باستغلال الظرف والزمن المناسبين لذلك سواء داخل التنظيم أو خارجه من خلال من خلال المبحوثين الذين كنا نلتقي معهم في المقاهي المجاورة لمقر الولاية.

- المقابلة

نظرا للحيثيات التي ذكرناها سلفا تم اعتمادنا بقناعة على تقنية المقابلة بحيث قمنا بإقامة علاقات ودية مع المبحوثين لتهيئتهم نفسيا وتبديد مخاوفهم وشكوكهم ومحاولتنا لتحفيزهم والثناء عليهم ومن خلال ذكر أهميتهم في المنظمة ودورهم وخبرتهم وأقدميتهم لجعلهم يصرحون بأكبر قدر من المعلومات، خاصة سرد القصص والأحداث السابقة لمسؤولين وموظفين حول موضوع بحثنا، ونأكد أن تقنية المقابلة مكنتنا من المحاورة والمناورة والقدرة على الفهم والتكيف مع مختلف الشخصيات لهذا كان لزاما علينا تطبيق تقنية المقابلة والتركيز عليها، ونشير بأن توظيفنا للمقابلة كانت أحيانا حرة ومفتوحة بشكل كامل وفي أحيان أخرى كانت شبه مفتوحة مع التركيز على المحاور الأساسية التي تخدم البحث، وتنوعت المقابلات من حيث الزمن بين مقابلة محدودة زمنيا ومتوسطة، كما استغرقت منا بعض المقابلات في بعض الأحيان أكثر من ثلاث ساعات ويمكننا القول أن تقنية المقابلة كانت فعالة بشكل كبير من خلال نتائجها حيث أبرزت لنا أشياء غابت علينا وكشفت جوانب كنا نراها غير مهمة، واستطعنا الوصول إلى معلومات مهمة وثرية وأكثر دقة وتأكدنا من أن الثقة معيار مهم للوصول إلى المعلومة والاتصال المباشر يشجع المبحوث على التعاون من خلال الإحساس بقيمته وأهميته، كان مسار المقابلات بشكل عام مناقشة بعض المواضيع الإدارية والسياسية وحتى الرياضية في البداية لتهيئة المبحوث والتعرف على نمط تفكيره وبعض سماته الشخصية مثل: السن، الأقدمية، التوجه السياسي، الحالة العائلية، الجهة الجغرافية، بعد ذلك يتم التركيز على موضوع العمل ووتيرته وتعامل الرؤساء مع المرؤوسين وشبكة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وصولا إلى المحاور الرئيسية للمقابلة والتي تخص فرضيات الدراسة بشكل أساسي.

- استبعاد الاستمارة

اتجهت الكثير من البحوث والدراسات السوسيولوجية في الجزائر لاستعمال الاستمارة بشكل كبير ظلنا منها أن الاستمارة هي التقنية الوحيدة التي تثبت مدى الصدق العلمي غير أن في موضوع بحثنا رأينا أنه من الصعب مما كان تطبيق الاستمارة كوسيلة لجمع المعلومات بحيث يستحيل تصريح المبحوثين بشكل مباشر حول الموضوع بسبب الحيثيات التي ذكرناها سلفا وبسبب خصوصية وحساسية الموضوع الذي يتميز بالعمق والغموض والتعقيد والرمزية، لهذا فإن الاستمارة كتقنية غير مجدية من خلال استشارتنا لمجموعة من الباحثين لأن الأهداف العلمية المتوخاة من الاستمارة لن

تتحقق مثل تقييم المدى والقياس وحجم الظاهرة أو تحقيق وتدقيق صحة الفرضيات كقياس عامل الارتباط السببي، الاستمارة تفيد في البحوث التقديرية والتدقيقية والمطلوب منا في موضوع دراستنا هو التشخيص وفهم الظاهرة من خلال محرركاتها وعواملها الأساسية في المنظمة.

- كيفية استخراج العينة:

ذكرنا سابقا أن حساسية الموضوع وظروف الدراسة الميدانية جعلتنا نستغل كل فرصة للقيام بالمقابلات حتى قبل الموافقة على طلبنا أما بعد الموافقة كان إجراء المقابلات بطريقة مباشرة وغير مباشرة نظرا للعدد الكبير للموظفين في الولاية وكثرة المصالح والمديريات وهذا كان في صالحنا من خلال كثرة وتعدد محاولاتنا في كل مرة، وفي بعض الأحيان قمنا بمقابلات دون موافقة المستشار الإداري لرئيس الديوان والذي كلف بمرافقتنا وتسهيل مهمتنا وكنا نهدف إلى إجراء أكبر عدد من المقابلات رغم الضغوط التي كان يعاني منها رؤساء المصالح خاصة أيام استقبال المواطنين وكذا الضغط الكبير الذي لاحظناه بسبب التحضير للانتخابات التشريعية، وبأمر من المستشار الإداري اتفقنا معه على عرض القيام بالمقابلة مع الموظفين بالمرور على المصالح التي له علاقة طيبة مع رؤسائها أو موظفيها فكان كل مرة يرسلنا إلى موظف في كل مصلحة نقوم بالمقابلة معه و في نفس الوقت هذا الموظف يقدمنا إلى زملائه وبهذه الطريقة وصلنا إلى ما يقارب ثلاثون مقابلة لكن فيما بعد قمنا بترشيح هذه المقابلات ليصل العدد إلى ثلاثة وعشرون بحيث حافظنا على المهم منها.

إن حجم العينة الضرورية للإنجاز بحث عن طريق المقابلة يكون إقل من حجمها في بحث عن طريق الاستمارة ذلك أن المعلومات الناتجة عن المقابلات تكون صحيحة ولا تحتاج هذه الصحة أن تأكد عن طريق احتمال التكرار، بحيث تصبح معلومة واحدة مقدمة من خلال المقابلة لها قيمة لذلك تقنية المقابلة تمد الباحث بمعلومات نوعية من خلال خطاب المبحوث وانطلاقا من عدد معين من المقابلات يكون هناك تكرار في المعلومات ولا نحصل على إضافات جديدة و عليه لا نذهب أكثر من هذا، بعد أن نكون قد بحثنا على حد أقصى من التنوع¹، وبعدها نصل إلى نقطة التشبع حينئذ يمكننا التوقف.

¹- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة، ط2، 2012، ص175.

ثانيا: تعريف ميدان الدراسة:

1. الجماعات المحلية في الجزائر:

إن استقرار تاريخ وتطور الإدارة المحلية في الجزائر قبل وبعد الاستقلال يساعدنا على فهم واقع المجموعات المحلية ومختلف إشكالياتها:

الحقبة الاستعمارية: إن الحديث عن الإدارة المحلية الجزائرية خلال مرحلة الاستعمار ما هي إلا تنظيمات إدارية استعمارية فرنسية أعدت لخدمة الأهداف الاستيطانية بحيث استحدثت السلطات الاستعمارية جملة من التنظيمات والتقسيمات للإقليم الممثل للجزائر حيث انقسمت البلاد إلى ثلاث مقاطعات مشكلة من أقاليم مدنية يقيم فيها الأوروبيون والأقاليم العربية التي لم تطلها الإدارة الاستعمارية منذ 1845 وتم إنشاء مكاتب عربية على مستوى هذه الأقاليم التي كانت تقوم بالجمع لحفظ النظام وجمع الضرائب وإحصاء الأهالي بعد ذلك حولت الأقاليم المدنية إلى عملات خاضعة للوزارات الفرنسية سنة 1848 في ظل الجمهورية الثالثة وتحت ضغط العداء ضد الإدارة العسكرية من الأوروبيين في الجزائر تم منح إقليم الجزائر استقلالاً ذاتياً مدنيا وماليا تحت إشراف الحاكم العام والهدف فرض حكم الأقلية الأوروبية من السيطرة على الأغلبية من السكان الأصليين وهو انتج حالة من التمرد أدى بالسلطات الاستعمارية إلى إصدار قانون 20/09/1947 والذي يتضمن القانون الأساسي للجزائر حيث تضمن المجموعات المحلية في الجزائر كالبليات، المحافظات و العمالات بحيث تجاوز القانون البلديات المختلطة منها النظام الخاص بالجنوب وهو نظام مشابه للنظام الإداري الفرنسي وجاء بنوعان من البلديات الأولى كاملة الصلاحيات وتتمركز بالمناطق التي يتواجد فيها الأوروبيون ويطبق عليها القانون البلدي الفرنسي أما النوع الثاني فهي بلديات مختلطة في المناطق التي يتواجد فيها الجزائريون ويعين على رأسها إداري (administrateur) تعينه إدارة مركزية ويساعده قواد (caïdes)¹ القايد والذي يتولى كل منه مسؤولية دوار معين، أما أراضي الجنوب فهي تخضع للإدارة العسكرية مباشرة، بعد ذلك طبقت السلطات الاستعمارية مجموعة من الإصلاحات بغية التحكم الإداري والعسكري أيام الثورة بحيث قامت سنة 1956 بزيادة عدد العملات إلى 13 ثم 15 وأخضعت للنظام الإداري الفرنسي أما البلديات فقد تناولها قانون جوان 1956 حيث ألغى البلديات المختلطة

¹ - القايد شخص وصي على دوار أو دشرة يلعب دور المساعد الإداري والوسيط بين الإدارة والأهالي كما يلعب دور المخبر.

وجعلها جميعا بصلاحيات كاملة فوصلت إلى 1485 بلدية خاضعة لقانون البلدية الفرنسية باستثناء الجزائر العاصمة والتي حظيت بنظام خاص والملاحظ أنه تم انشاء بعض العمالات الانتخابية فهي شكلية ومحسومة في نتائجها مسبقا وبسبب اندلاع الثورة ظهرت الأقسام الإدارية المختصة (sal) والأقسام الإدارية (sas) وقد قسمت هذه الإدارة إلى خمس مكاتب أبرزها مكتب التعريب والمكتب المخصص في المسائل النفسية بحيث خلقت أسوأ أثارها على الجزائريين وبذلك تعطل عمل مجالس البلدية واختصت في العمل العسكري.

إن الجهاز الإداري الذي عمل في الجزائر كان يمارس سلطاته القانونية الصارمة حيث تحولت الفئة الإدارية إلى جماعة متسلطة متحكممة في مصائر الأشخاص وفي مصالحهم المختلفة إلى اعتبرت نفسها راعية الدولة والمحافظة على أمنها ومصالحها وأسرارها، وهي بذلك لا تقبل أي منافسة من أي جهة كانت تنزع عنها دورها هذا بل ولا تقبل أي نقد أو ملاحظات تتعلق بجملة المصالح و الامتيازات التي تتيحها الأعمال الإدارية وتخفي هاته الوضعية صراعا حقيقيا بين السكان الأصليين والمعمرين رغم محاولات التغيير من طرف سلطات الاحتلال بزيادة الخدمات والتكيف مع التغيرات التي رافقت إعلان الثورة و اسناد بعض المناصب إلى قطاع الخدمات.

تعتبر الإدارة الجزائرية ميراث للإدارة الفرنسية بحيث استفادت السلطة الجزائرية من خبرات الجزائريين التي أخذوها من الإدارة الفرنسية غير أن فئة من الجزائريين اعتبر ذلك أهم وسائل استمرار التواجد الفرنسي بالجزائر واستمرار التبعية لفرنسا بحيث هذه الطبقة البيروقراطية لم تكن تحمل تقنيات التسيير الإداري و التي لم يكن في الإمكان الاستغناء عنها بل كانت تحمل اللغة والثقافة الفرنسيتين ونموذجها الحضاري والذي ظهر على سلوكها وطرق عملها وكانت دائما تحاول المحافظة على وجودها بوعي أو بدون وعي في المقابل بدأت تظهر فئة من الإداريين الجزائريين يحملون الثقافة العربية و يتكلمون اللغة العربية ومعرفتهم قليلة بتقنيات التسيير الإداري وظهرت غداة الاستقلال الإدارة الجزائرية تجمع بين هذين النموذجين بحيث المتناقضين والذان احتدما الصراع بينهما لفرض الهيمنة والقوة في الإدارة بحيث ظهر التفوق واضحا للفئة الأولى التي تملك المعرفة والخبرة والثروة من حيث تركيبها والتي تشكل حوالي 23188 إطارا جزائريا مدربا على الوظائف الإدارية في إطار مشروع قسنطينة غير أن السلطات الفرنسية لم توظفهم، بحيث جاءوا من جهة التحرير أو الحكومة المؤقتة أو مساهمين في الثورة التحريرية وهي فئة كذلك ليست لها مستوى علمي ولا أي خبرة غير أنها

استفادت من مناصب غالبا ما كانت المناصب القيادية من هاته الفئة، وعرف على هؤلاء التعسف وسوء تطبيق القوانين، ونجد كذلك فئة أخرى تتمثل في الموظفين الفرنسيين الذين عملوا في إطار المساعدة التقنية حسب اتفاقية أفيان والتي تفيد بان الوجود الفرنسي سيبقى من خلال الدعم بالإطارات المؤهلة والتعاون العلمي والعملية ويعتبر التعاون العلمي والتكوين الجامعي إحدى الأساليب الفرنسية لضمان استمرارها في الجزائر حيث ظهر ذلك جليا من خلال الثقافة التنظيمية وقواعد التسيير .

لقد سيطر التوجه الإيديولوجي على الإدارة الجزائرية من خلال تطبيق فلسفة التسيير الاشتراكي للمؤسسات على حساب الكفاءة والعقلانية في التسيير وكان المدراء يحتقرون العمال لأنهم أميون لا يستطيعون فعل شيء بحيث يأتي العمال غالبا ضد المدراء لذلك ظهر التحالف جليا بين التكنوقراط والإداريين الممثلين للسلطة السياسية في ظل احتكار الدولة وسياسة الحزب الواحد وضعف الديمقراطية وتزداد هذه الطبقة قوة وانتعاشا وتجد الفرصة لتحقيق أكبر قدر من مصالحها مما أدى إلى اتساع الفجوة بين الإدارة والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارة والمواطنين .

2. نظام تسيير الجماعات المحلية في الجزائر:

- الولاية:

يعتبر جهاز الولاية من أهم الأجهزة الإدارية في الدولة الجزائرية حيث تم إنشائها لعدة اعتبارات أهمها التنمية وتقريب الإدارة ومصالح الدولة من المواطنين لتسهيل الخدمات فهي وسيط مباشر بين الإدارة المحلية مثل البلدية والدائرة والمواطنين، وقد صدر ميثاق الولاية في 26 مارس 1969 ثم قانون الولاية بأمر 1969/32 الذي يعبر عن امتداد سلطة الدولة و انتشارها في مختلف المناطق بحيث يتم توزيعها استنادا إلى عدة اعتبارات منها خاصة التنمية وبذلك يعتبر تنظيم الولاية نموذج مستمد من الإدارة الفرنسية والذي ظهر في عهد نابليون بونابارت من أجل تحقيق الاستقرار والقضاء على الاضطرابات السياسية والاجتماعية التي عرفت فرنسا في عهده لذلك تلعب الولاية في الجزائر دورا كبيرا في الحفاظ على الاستقرار وتطبيق القانون والحرص على الأمن في تراب الولاية كما لها دور حاسم في نشاطات الدولة السياسية مثل الانتخابات، الاستفتاءات ومختلف التظاهرات حيث تشكل قوة ضغط كبيرة على المواطنين من خلال صلاحيات الوالي، والولاية تشكل جزء مهم من تنظيم الدولة

الذي ينقسم إلى إدارة مركزية متمثلة في الدولة والحكومة والإدارة المحلية والإقليمية ويضم التنظيم الإداري والجزائري ما يسمى بالجماعات المحلية التي تضم البلدية والولاية والإدارة الإقليمية التي تضم البلدية والدائرة والولاية وفي دول أخرى يضاف إليها تنظيم الجهة في بعض الدول.

تعتبر الولاية جماعة لا مركزية ودائرة حائزة على السلطات المتفرقة للدولة تقوم بدورها على الوجه الكامل وتعتبر على مطامح سكانها لها هيئات خاصة مثل المجلس الشعبي وهيئة تنفيذية فعالة ويعرفها قانون 90/09 بأنها جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي بمثابة مقاطعة إدارية للدولة ولعل ما يعبر عن إدارة الشعبية للمواطن في تسيير شؤون الولاية هو تسييرها من طرف السكان الحقيقيين لسكان الولاية.

تنشأ الولاية بقانون ويحدد اسم الولاية ومركزها الإداري والتعديل في حدودها التقليدية يتم بموجب مرسوم يصدر بناء على تقرير وزير الداخلية وباقتراح من المجلس الشعبي الولائي ويمر إنشاء الولاية عبر:

- مرحلة التقرير يتم فيها إصدار القرار النهائي المتعلق بإنشاء الولاية.

- مرحلة التحضير يتم تحضير الوسائل المادية والبشرية لتنفيذ قانون إنشاء الولاية.

- مرحلة التنفيذ وهي المرحلة العملية حيث تدخل في حيز التنفيذ والتطبيق وتقوم الولاية على تحقيق التنسيق والتعاون بين وظائف واختصاصات البلديات وبين مهام السلطة المركزية في الدولة وتقوم بتحقيق التوازن بين المصلحة المحلية الإقليمية والمصلحة العامة للدولة.

- الوالي:

يعتبر الوالي الشخص رقم واحد في الولاية ويبدو ذلك من الصلاحيات الواسعة التي يمنحها له القانون ودوره ومهامه، حيث يعتبر الممثل الأول لرئيس الجمهورية في منطقته ويتمتع بثقة عالية من طرف النظام السياسي، فهو معين بمرسوم رئاسي ويعزل أيضا بمرسوم رئاسي وبطريقة جزافية وقد برزت أهمية الوالي بعد الاستقلال من خلال الفراغ التي كانت تعاني منه الجماعات المحلية نظرا لهجرة الإطارات بحيث لم يتبقى إلا بعض اللجان المحلية التي لها دور استشاري مما أعطى أهمية كبرى للوالي ومسؤولية أكبر في تسيير شؤون الولاية، هذا إلى جانب التوجه المركزي للدولة الجزائرية بسبب التأثير

بالنظام الإداري الفرنسي، وبسبب قوة السلطة المركزية في الجزائر التي يمثلها الوالي في النطاق المحلي لأسباب تاريخية ولأسباب عدم الاستقرار أو خوف من الاضطرابات في الأيام الأولى للاستقلال زيادة على قلة الخبرة التسييرية وندرة الموارد في الأيام الأولى للاستقلال وندرة الموارد المختلفة المادية والبشرية لهذا برز دور الوالي كشخصية محورية.

لقد تعززت سلطات الوالي في مختلف التشريعات والمراسيم التي ظهرت لإعادة هيكلة الولاية خاصة في القانون 90/09 المؤرخ في 7 أفريل 1990 المنظم لقواعد تنظيم وتسيير هيئات وأجهزة الإدارة العامة للولاية المعدل والمتمم حيث تم منحه سلطة إضافية وصلاحيات أوسع من خلال التدخل في تسيير البلدية لهذا طلب البرلمان الجزائري في أكثر من مرة إصدار قانون البلدية وتوضيح صلاحيات الوالي وهذا جعل الدولة تفكر في إصدار قانون الولاية والبلدية من خلال قانون 2011/10 كإطار لتجاوز النقائص وإصلاح الجماعات المحلية الأشمل والمتمثل في إصلاح هياكل كل الدولة وإرساء دولة الحق والقانون كما جاء لتكريس مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون المحلية لتحقيق الديمقراطية.

إن وضعية الوالي تجعله الممثل الأول للدولة يطبق سياستها ويلتزم بتوجهاتها وينشط مصالحها الخارجية كالدفاع والعدالة والجمارك والرقابة المالية للنفقات العمومية وملفتشية العمل والتعليم وهو مسؤول عن النظام والأمن العام والحماية المدنية، غير أنه لا يملك سلطة التغيير على هذه الأجهزة بل له حق الاستعمال كلما دعت الضرورة، ومن هذا يتأكد ترسخ النظام المركزي سواء في الولاية أو حتى البلدية الذي يتسم بالانغلاق والتخوف، إذ أن تبعية الولاية التامة للجهات الوصية من حيث تعيين الوالي وتمتد هذه التبعية إلى تبعية قانونية مالية تسييرية والتي تنعكس بصفة مباشرة على ضرورة الولاء لهذه الجهات بحيث يصبح الوالي تابعا لمن عينه وبذلك يتجسد النظام المركزي بقوة ويعطينا فكرة واضحة على امتداد العصبية التنظيمية إلى خارج التنظيم عصبية تقوم على الولاء ورعاية المصالح، ومن يفرض هذا الولاء هو العزل الجغرافي من الجهة التي عينته، بحيث لا يمكن حتى الدفاع عن نفسه نظرا للإمكانية الدخول في حساسيات سياسية وهو في غنى عنها ونذكر مثال عزل كل من والي بجاية ووالي سكيكدة في أفريل 2017 وهذا الوضع يدفع أحيانا إلى التضحية بمصالح جماعته المحلية وبمصالح جماعات أخرى ذات أهمية قصوى وفي حالات كثيرة يصبح الوالي أداة هامة لدعم تيار سياسي على آخر فيشجع هذا ويقمع ذاك وهذا يجعلنا نتساءل عن صعوبة توفيقه بين مصالح العصبية المختلفة وبين المصالح السياسية ومتطلبات الحفاظ على التنظيم.

الدائرة:

هي قطاع إداري له أهميته المحلية لا يتمتع بالشخصية القانونية يعين رئيسها بمرسوم حكومي وباقتراح من وزير الداخلية ومن مهامه تطبيق القوانين والتنظيمات ويساعد الوالي في ذلك كما يساعده في تطبيق برنامج الحكومة كما يقوم بمهام إعلام الوالي بوضعية البلديات السياسية، الاقتصادية والثقافية وغيرها كما يسهر على التسيير الجيد للمرافق العامة التي تحت إدارته مع التنسيق بين البلديات مع عدم إحرازه على أي سلطة عليه وله مهام أخرى كتقديم جوازات السفر ورخص السياقة وغيرها ويمكن لرئيس الدائرة أن يمارس وصاية معتبرة على كل بلدية عدد سكانها أقل من خمسين ألف ساكن ويصادق على مداوالات المجلس الشعبي البلدي الخاصة بالميزانية ويحدد بعض ضرائب البلدية وبضرب العقود الإدارية.

- البلدية:

هي القاعدة الأساسية للإدارة المحلية وضعت في النظام الحديث لتكون أقرب لإدارة للمواطنين خاصة أمام تزايد عدد السكان وكثرة المصالح والمهام التي تقوم بها الدولة والتوسع العمراني الذي يتزايد لذا تعتبر البلدية أكثر أهلية لمتابعة انشغالات المواطنين وعلاج مشاكلهم اليومية غير أن هذا الهدف لم يصل لغايته بالرغم من إصدار القانون الجديد للبلدية 2011/10 الذي نظم البلدية ووضح طريقة سير المجالس الشعبية وحدد مصادر التمويل ونظم العقود الإدارية.

ثالثا: عرض المقابلات

تعتبر المقابلة وسيلة أو تقنية بحث هامة تسمح باكتشاف آراء المبحوث وتصوراته في ظل تلك العلاقة التفاعلية مع والتقاء الباحث بالمبحوث شرط أساسي لقيام المقابلة، لذا فهي إنتاج كلامي اجتماعي لا يكون محدد وصف وإعادة إنتاج لما هو موجود، لكنه اتصال حول ما يجب أن يكون للأشياء وسيلة تبادل بين الأشخاص¹، كما تتأسس المقابلة على خصوصية وهي إنتاج خطاب في عين المكان، وهذا ما يجعلها وضعية اجتماعية للالتقاء والتبادل وليس مجرد أخذ للمعلومات.

¹ سعيد سبعون، المرجع السابق، ص 177.

إن إعدادنا لدليل المقابلة ضم مجموعة من الأسئلة حول الظاهرة محل الدراسة، حاولنا أن تكون غير موجهة بحيث تترك للمبحوث حرية الإجابة يعبر عنها بكلامه ومفرداته مع ابتعادنا عن استعمال عبارات لا يفهمها المبحوث تخص الظاهرة أو علم اجتماع التنظيم بشكل عام.

المقابلة الأولى

- مدة المقابلة: ساعة
- الجنس: أنثى
- السن: 37 سنة
- المنصب: متصرف رئيسي
- الأقدمية: 16 سنة

نص المقابلة:

نستطيع تصنيف هذه المقابلة على أنها الأكثر ثراء من حيث المعطيات بحيث تشكل حالة تحرش معنوي حقيقية ومطولة زمنيا بل يمكننا القول أنها استثنائية، فالمبحوثة صرحت دون أي عائق وكل ما شهدته علاقتها بالمدير المتحرش لفترة تزيد عن خمس سنوات واستطاعت إمدادنا بمعطيات مهمة حول السيرة الذاتية للمدير وخبراته وثقافته التسييرية على مستوى المديرية سواء معها أو مع باقي الموظفين.

لقد لمسنا عند هذه المبحوثة تدمرا واحباطا كبيرين بسبب الوضعية التي تعيشها لأكثر من خمس سنوات و وضعية التحرش المعنوي التي عاشتها بكل أشكالها وبمختلف ممارساتها وباعتبارها متصرف إداري رئيسي أعلى درجة في الوظيفة العمومي والأعلى في المديرية وتحوز على خبرة أكثر من خمسة عشر سنة في حين المدير لا يحوز على أي شهادة جامعية أو حتى شهادة البكالوريا بل له تكوين في الأمن الصناعي من معهد خاص وشهادته غير معترف بها في الوظيفة العمومي لذلك فجل خبرته في الشركات باستثناء خبرة قصيرة في الإدارة كمدير لغرفة التجارة والصناعة في إحدى الولايات الداخلية، وهذا حسب المبحوثة جعله يعاني عقدة النقص اتجاهها واتجاه إطارات المديرية بشكل عام وتؤكد بأنه

لا يملك أي ثقافة أو كفاءة إدارية في التسيير ولا يتحكم في القوانين كما لا يفقه أي شيء في المراسلات الإدارية.

تشير المبحوثة أنها كانت على علاقة طبيعية مع المدير يميزها الاحترام والثقة وتم اقتراحها كمسؤولة على مصلحة تسيير الموارد البشرية غير أن العلاقة بدأت بالتدهور نتيجة طلبات غريبة من المدير والتي استهجنتها محدثنا مثل جمع المعلومات حول الموظفين مثل تصرفاتهم وتحركاتهم في المديرية وهو ما رفضته واعتبرته خارج نطاق مهامها، ليستغل في ما بعد إحدى الموظفات في المصلحة لهذه المهمة وكانت هذه الموظفة تتدخل في شؤون الموظفين وتملي عليهم تعليمات ليست من صلاحياتها وهو الأمر الذي جعل محدثنا تتدخل أكثر من مرة لضبط سلوك الموظفة المدفوعة من المدير، خاصة بعد شكاوي عدد من الموظفين وهو الأمر الذي لم يعجب الموظفة وطلبت من المدير أن يختار بينها وبين المبحوثة "يا أنا يا هي في هذا السارفيس" ليلجأ المدير إلى الدفاع عنها في سلوك فاضح ومتحيز وغير عادل بحجة أنها عانت من الضغط والحقرة وتحولت المناوشات إلى رفع الصوت والصراخ، غير أنه كان باديا لكل الموظفين تطور العلاقة بسرعة وبطريقة مشبوهة بين الموظفة ومديرها وهاته الحادثة كانت بداية لضغوط المدير تمهيدا لقرار أبعادها من المصلحة ثم تعويضها بالموظفة المذكورة وهو ما كان بالفعل بعد مدة قصيرة رغم أنها لا تحوز على نفس المؤهل وإنزالها إلى مهمة رئيس مكتب بعدما كانت مسؤولة عن مصلحة مهمة واستراتيجية.

شرعت بعد ذلك المسؤولة الجديدة على المصلحة في تنفيذ تعليمات المدير باحترافية في حق المبحوثة وفي حق كل من يعصي الأوامر والذي بدا متخوفا منها خاصة كفاءتها وخبرتها في الإدارة الطويلة بحيث شرعت في التضييق عليها في عملها وممارسة الرقابة الشديدة وإعطائها أوامر خارج صلاحياتها وتطبيق الخصم من الأجر لمجرد تأخر لا يتجاوز النصف ساعة ومغادرة المكتب تخليا عن المنصب ويمكن توجيه استفسار لأتفه الأسباب بالإضافة إلى التجسس على الهاتف وعلى الحوارات مع الموظفين وتفتيش حتى النفايات.

وكانت رئيسة المصلحة الجديدة ترصد أي تحرك للمبحوثة وتنقل أي معلومة للمدير مع أكاذيب كثيرة ومغالطات في حقها.

إن هاته الضغوطات والإكراهات في حق محدثتنا جعلتها تطلب التحويل من المصلحة المذكورة إلى مصلحة أخرى بسبب هذه الوضعية وهو الأمر الذي رفضه المدير واعتبره على أنه تهرب من المسؤولية وعصيان لأوامره وبعد ذلك قام بتحويلها مع تطبيق عقوبة عليها وهي حرمانها من رئاسة مكتب كقرار تأديبي وبدون المرور على المجلس التأديبي وهو قرار مخالف لتشريعات الوظيفة العمومي بالإضافة إلى الحرمان من التكوين والترقية لسنوات ناهيك على ذلك حصولها باستمرار على تقييم ضعيف في منحة المردودية حيث لا تتجاوز خمسة من عشرين ونفس الشيء بالنسبة للنقطة الإدارية التي لا تتجاوز سبعة من عشرين وهي التي تمكن الموظف من الترقية في الدرجة المهنية هذا بالإضافة إلى الإنذارات الشفهية والمكتوبة المتكررة في الملف الإداري.

إن ممارسات المدير تطورت مع الزمن اتجاه المبحوثة وأصبحت محل تهكم واستهزاء أمام زملائها بالتعرض إلى خصوصيتها ومحاولة التأثير عليها من خلالها وعدم احترامها ورفض استقبالها ولا يتحدث معها إلا في الرواق محاولاً إذلالها أمام زملائها وفي بعض الأحيان يفاجؤها في مكتبها حتى الاجتماعات التي تعقد باستعجال لا تستدعي إليها بل يستدعي الموظفين التابعين له فقط "جماعة المدير" كما صرحت المبحوثة فهي تشارك في كل شيء وتسمع بكل شيء فهي "مقلشة" وتستفيد من الكثير من الامتيازات مثل الدراسة، مثلاً هناك موظف وزوجته استفادا من هذا الامتياز و بذلك هما لا يحضران بصفة دائمة إلى الإدارة كما يستفيدون من موارد التنظيم مثل السائق والتساهل في الدخول والخروج رغم أنه يطبق الصرامة على باقي الموظفين وحتى الاستفادة من العطلة السنوية كحق لا يوافق بسهولة ويعطيك عطلة في موعد من اختياره.

لقد أدى الظلم الممارس من المدير وجماعته ضد الموظفين خاصة الإطارات منهم والمبحوثة إحدى هؤلاء إلى التفكير في سبيل قانوني لردع الظلم ووضع حد لهذه الضغوط والتجاوزات خاصة الموظفين الأكثر تضرراً من ممارسات المدير لذلك تم الإتفاق على إنشاء نقابة في بداية 2016 بعد مشاورات طويلة، وهو ما شكل ضغطاً على المدير خاصة في ظل كثرة الشكاوى عند الوالي وفي الوزارة الوصية، والتي لم تأخذ بعين الاعتبار بل كانت مجرد محاولات من طرف إطارات الوزارة لفهم الوضع وتقديم شروحات من طرف المدير أو من طرف الموظفين المتضررين.

تؤكد محدثتنا أن مع تأسيس النقابة تغيرت ملامح هذه الوضعية بحيث شكلت نوعاً من الضغط على المدير وجماعته الذين رفضوا الانخراط بإيعاز من المدير وبدأت المطالبات النقابية لتقف

في وجه المدير وقراراته خاصة تلك التي كان يتخذها دون المرور على اللجنة متساوية الأعضاء أو الاستفسارات غير الموضوعية التي كانت توجه للضغط على الموظفين إلى جانب الوقفات الاحتجاجية المنتظمة أمام المديرية والتي كانت مؤثرة كثيرا على المدير خاصة عندما تصل وسائل الاعلام والوزارة الوصية وكان المدير يجند أعوان الأمن لسبنا وشتما وحتى الإعتداء علينا جسديا وهو ما كان مع أحد الأعوان الذي يمثل حارسا شخصيا للمدير "قلاديتور" وهو لقب للدلالة على ضخم جسمه، وللإشارة الوالي السابق كان قد هددنا بالمتابعة القضائية وبالفعل وصلتنا استدعاءات من الشرطة بتهمة عرقلة نشاط الإدارة والتجمع غير المرخص وهذا دليل على المساندة التي كان يحظى بها من طرف المسؤول الأول في الولاية، وتضيف المبحوثة أنه قررنا مؤخرا الدخول على المدير بعد حصولنا على نقاط إدارية ضعيفة رغم رفض مسؤولية الموارد البشرية والتي أبلغتنا أن المدير لا يريد الاستقبال بحجة أن التقييم غير قابل للنقاش رغم ذلك دخلنا عنوة ليثور المدير في وجهنا بطريقة عنيفة ويعتدي على زميلنا المهندس ويعتدي على المبحوثة بإخراجها بالقوة من المكتب مع الصراخ بأعلى صوت ليلجأ الضحايا لتبليغ الأمن الداخلي للولاية ويتدخلوا فيما بعد، وشكل هذا الإعتداء فرصة لهؤلاء الموظفين من أجل تقديم شكوى لدى مصالح أمن الولاية وكانوا شهودا أيضا بعد تقديم شكوى في قسم الشرطة غير أنه لم يتخذ أي قرار قضائي في حقه إلى يومنا هذا وبعد الاحتجاجات المستمرة من طرف أعضاء النقابة قرر المدير عقد لجنة متساوية الأعضاء من أجل مناقشة ملف الترقية المهنية وقضايا أخرى بحيث لم توافق اللجنة على كثير من القرارات منها قرار الترقية في الحد الأقصى لمحدثنا غير أن المدير ألغى قراراتها وزور التقرير بإمضاء موظفين موالين له وأرسل الملف للوظيف العمومي والذي بدوره أبلغ بالتزوير وتم رفض التقرير.

تؤكد المبحوثة بأن هذا المدير يتوفر على كل الصفات الدنيئة فهو يحمل ثقافة التحرش، ديكتاتوري ومتحail ومتسلط ولا يعترف بكفاءة الموظف لأنه لا يملك أي كفاءة أو تأهيل وأن الصراع معه سيستمر إلى أن يتم توقيفه أو تحويله فالظلم الذي مارسه علينا كبير جدا، ثم تتساءل كيف يعقل في مدة عشر سنوات لم أحصل على درجة واحدة وما زاد هذه الوضعية مرارة تواطأ الولاية والوزارة بحيث هذا المدير هو قريب إحدى الوزراء السابقين الذي ساعده في الحصول على هذا المنصب وتضيف المبحوثة من خلال النقابة سنواصل النضال لفضح هذا المدير "وربي يأخذ فيه الحق".

المقابلة الثانية:

— التاريخ: 2012/02/23

— مدة المقابلة: ساعة وربع

— الجنس: ذكر

— السن: 43 سنة

— المنصب: رئيس مكتب

— الأقدمية: 18 سنة

نص المقابلة :

لمسنا عند هذا المبحوث خبرة كبيرة في نظرتة للأمور وموقفه من بعض المواضيع، حيث بدا متزنا ومتأكدا مما يقول، يبتسم في بعض الأحيان، بالإضافة إلى خبرته في الممارسة النقابية، وكان تعليقه على مجرى العلاقات الاجتماعية في المنظمة بأنها عادية وتتميز بالعقلانية فهي تراعي بالدرجة الأولى مصلحة المنظمة وإرضاء الرؤساء، حيث يحترم الزملاء وتقدر جهودهم في جو إيجابي يطبعه التعاون، هذا لا يعني أن الكل متعاون، فهناك بعض الموظفين الذي لا يقدر على العمل ولا يتعاونون بالشكل المطلوب، وفي بعض الأحيان لا يحترمون حتى زملاءهم، ويعتقدون أن ليس من الطبيعي العمل بقوة واجتهاد في غياب أجور مقبولة وأنه مهما قدمت لن تجد من تقدر جهدك، وهناك بعض الموظفين يتكاسلون ويلجؤون إلى التشويش على زملائهم بعرقلة بعض الأعمال والتماطل وحتى يتعاونون بشكل كبير مع آخرين. ويرى بأن عدم احترام مواقيت العمل والتغيب دون تبرير وعدم القيام بالأعمال في وقتها من شأنها أن تغضب الرؤساء وتفسد علاقات العمل، وبالتالي تفسد علاقات العمل، فالعمل هو سبب وجودنا في الولاية وبالتالي يجب أن نكون عند حسن المسؤولين والمواطنين كما أن بعض أشباه الموظفين يعملون عمدا على تعكير أجواء العمل بسلوكات سلبية مثل النميمة والغيبة والتنصت على مكاتب الموظفين والتشكيك في بعض السلوكات التنظيمية والاستهزاء بها.

ويعتقد بأن الصراع موجود في الولاية كباقي التنظيمات غير أنه غير معلن فهو مخفي ويمكن أن يختفي لمدة ثم يعاود الظهور مع بعض المستجدات أو بعض الأحداث، مثل الانتخابات، ويرجع الصراع في الغالب إلى البحث عن المصالح الشخصية على حساب مصلحة المنظمة وإلى الضغط الذي يمارسه

بعض المسؤولين على بعض الموظفين للسيطرة عليهم واستغلالهم بطرق رسمية وغير رسمية أو يفرض عليهم أعمال مجهدة وفي أوقات صعبة، ويمكن على صاحب الصراع ظهور بعض السلوكات التعسفية تظهر على شكل استفزازات وإشاعات تستهدف الطرف الآخر وأحيانا سلوكات غير لائقة (غير أخلاقية) أو حتى ألفاظ ومعاني تكون غير مفهومة، ومن الصعب تفسيرها وبحكم تجربته في النقابة أكد أنه تعرض للابتزاز والمساومات بسبب مرافعات النقابة مع مشاكل الموظفين والوقوف في وجه الإدارة في بعض القضايا التي لا تراعي مشاكل الموظفين، ولا وضعياتهم المهنية. فهي بريه تمارس نوع من التجاهل العمدي لكل المشاكل النفسية والاجتماعية للموظفين، خاصة في ظل غياب قنوات الاتصال مع الإدارة والتي تعتمد للاتصال بسبب التهرب من الاستماع للموظفين وتهميش آرائهم حول مشاكل العمل هذا إلى جانب صعوبة الحصول على المعلومة حتى من طرف الزملاء، ويصبح من الصعب العمل في جو سلبي يصعب حتى التعامل مع الزملاء من الموظفين الذين لا يقدمون المعلومة إلا لأصحابهم ممن يثقون فيهم، وفي بعض الأحيان تسمع الكثير من الأخبار والتي لا يمكن تصديقها أو تكذيبها تخص، الموظفين من مصالح أخرى وفي هذه الوضعية لا يجد الموظف إلا الحذر والالتزام بعمله تجنباً لأي معلومات أو قرارات مفاجئة من شأنها أن تؤثر على استقرار الموظف أو العمل.

وحول علاقته برئيسه أكد لنا أنه عمل مع الكثير من رؤساء المصالح وحتى المدراء مثل مدير التنظيم و مدير الإدارة المحلية، حيث يختلفون في طريقة العمل من حيث المعاملة والتحفيز غير أنهم يتشابهون في نقاط عدة مثل الرقابة بسبب أو بدون سبب أو التكليف بمهام ليست من اختصاصي والحرص على القيام بأعمال في آجال ضيقة مع نقص الثقة في بعض الحالات، وبالنسبة للمعاملة فلكل شخصيته فهناك الحازم والمزاجي والمرن والعقلاني إلا أنهم يحاولون كلهم السيطرة على الموظف وجعله تابعا في معظم الأحيان مع تفضيل موظفين على آخرين ممن يُثبتون ولاء أكثر بطبيعة الحال، وهذا في رأيي يبدو اليوم طبيعيا رغم أن هذه المفاضلة تترك آثار سلبية عند بعض الموظفين مع شعورهم بالتهميش، وكل محاولة منهم لطلب المساواة في المعاملة أو في بعض الامتيازات تقابل بالرفض، و ببعض الحجج الواهية، وفي حالات يلجأ المدير إلى تطبيق نوع من الضغوط حول بعض الموظفين من لا يثبتون ولاء إما بابتزاز أو ضغوط معنوية مثل التشديد على القيام بالأعمال في آجالها والتعليق على الأخطاء بنوع من الصرامة والاستهزاء أحيانا، والهدف حسب محدثنا هو السيطرة على الموظفين والقضاء على أي محاولات منهم للمطالبة ببعض الامتيازات مثل تراخيص الغياب، أو التكليف بمهام خارج التنظيم أو تمثيل المديرية في اجتماعات مع رئيس الديوان أو الأمين العام للولاية.

المقابلة الثالثة:

— التاريخ: 2012/05/19

— مدة المقابلة:

— الجنس: ذكر

— المنصب: مدير التنظيم والشؤون الإدارية

— الأقدمية: 29 سنة

نص المقابلة:

تميزت هذه المقابلة كونها جرت مع إطار بالولاية وهو مدير تنفيذي مدير الشؤون الإدارية والتنظيم وأظهر دبلوماسية كبيرة في التعامل معنا، وفي بعض الاحيان كانت إجاباته واقعية وصريحة حيث ربط لنا موضوع التحرش المعنوي بظاهرة الصراع في التنظيم والذي أكد على أنه موجود في غالبية التنظيمات ذات الطابع البيروقراطية خاصة الولاية، حيث يعتقد بأن الثقافة التنظيمية للولاية سبب في تأجيج الصراع وخلق انطباعات وسلوكات سلبية لدى المرؤوسين، حيث أكد لنا أنه حرصا على المعاملة الجيدة مع الموظفين أقوم بتحفيزهم باستمرار خاصة الشباب والتعامل مع أهل الخبرة منهم بنوع من الاحترام، بحيث يوجد بعض الموظفين ذوي الخبرة يكبروني سنا، وهذا حرصا على سير المديرية على أحسن وجه، بحيث تتعامل مع الموظفين الذين يبدون سلبية اتجاه العمل أو اتجاه زملائهم بنوع من الحزم حتى لا يعكروا الجو العام ومحاولة التعامل مع أخطائهم ومناوراتهم بذكاء خاصة ظاهرة الحضورية¹، حيث بعض الموظفين هم موجودون في مكاتهم لكن بدون أي مردودية أو مشاركة في سير الأعمال وهذه الظاهرة في رأيه تنتشر في غالبية التنظيمات وبحكم خبرتنا نستطيع اكتشاف أي موف من هذا النوع.

وبالرجوع إلى ظاهرة الصراع فهي تكون إما بين فردين أو فرد وجماعة أو مجموعتين غير معروفتين مثلا صراع الوالي مع مدير من المدراء أو مدير مع موظفيه، فمثلا في صراع الوالي مع أحد المدراء تجد الوالي يستخدم كامل صلاحياته التي منحها له السلطة في تركيع أي مدير يحاول رفض

¹ - يشير مفهوم الحضورية إلى السلبية التي يبديها الموظف في العمل بالرغم من حضوره والتزامه بمواقيت العمل بحيث لا يعمل ولا يتعاون ولا يشارك ولا ينتج.

قراراته أو منافستها أو تعطيل بعض المشاريع لأي سبب كان، بحيث أن الصلاحيات الواسعة التي تمنحها الدولة للوالي غالبا ما تصطدم مع بعض المدراء بينما نجد الوالي يفرض سلطته ومنطقة السياسي في تسيير الولاية وبعض المشاريع الكبرى مثل السكن والأشغال العمومية أو ملفات ذات حساسية مثل ضحايا الإرهاب، وهذا التباين غالبا ما يحدث شرخا بين الوالي ومديره لتبدأ قصة التحرش من طرف الوالي والمقاومة من طرف المدير، بحيث يطبق الوالي سياسة العزل والإقصاء والتمهيش بحث المدير ويلغي قراراته ولا يعطي أي اعتبارا لآرائه حي يُلجأ الوالي لعدم استدعائه للاجتماعات وعدم دعوته للاحتفالات الوطنية أو بعض زيارات الوزراء ويستبعد من فريق العمل، ولا يجد هذا المدير إل بمحاولة التقرب من الوالي لتبييض صورته أو تحسينها في ذهن المدراء الآخرين، وهناك بعض المدراء من حولوا أو أحيلوا على التقاعد بسبب التقارير السلبية الصادرة من الولاية الذين كانوا يشرفون عليهم.

إن بعض الولاية يطبقون نوع من الاتصال التنظيمي القائم على إصدار القرارات وتنفيذها دون مناقشتها من طرف المدراء وهذه الطريقة تجعل العمل صعبا، وفي ظل سيطرة هذا النموذج من الاتصال تغيب الكثير من المعطيات عن الوالي بسبب عدم إشراكه المدير في عملية التسيير وبعض الولاية يصدرن تعليمات شفوية غير قانونية تجعل المدير يرتاب حول فحوى التعليمات وهل يطبقها أم يرفض.

إن ثقافة الوالي كمسؤول أول عن التنظيم تجعله يفرض كامل سلطته ولا يشارك المدراء النقاشات والآراء حول بعض المواضيع أو المشاكل كما يمارسون الرقابة بشكل صارم جدا ويكلف بعض المدراء بأعمال ومهام تكاد تكون مستحيلة في بعض الحالات مما يدخل المدير في مرحلة الشك في كفاءته وقدراته، وقد يتعرض للتوبيخ أمام زملائه مع عدم منحه الفرصة الدفاع عن نفسه. وفي نفس الوقت نجد أن نفس الوالي يفضل مدير على آخر لاعتبارات غير موضوعية مثل الانتماء للجهة الجغرافية أو القرابة في بعض الحالات أو ممن جمعهم العمل سويا لفترة من الفترات، وتلاحظ هذه المفاضلة أو المعاملة غير العادلة كثيرا في تنظيم كالولاية رغم أن هؤلاء المدراء لا يثبتون كفاءة كبيرة في العمل وأحيانا ما نسمع عنهم حصولهم على ترقيات في ولايات أخرى نتيجة تقارير إيجابية من طرف الوالي واقتراحهم للترقية عند وزير الداخلية.

المقابلة الرابعة:

— التاريخ: 2012/04/25

— مدة المقابلة: ساعة واحدة

— الجنس: ذكر

— المنصب: محاسب

— الأقدمية: 4 سنوات

نص المقابلة:

هذه المقابلة جاءت مع مبحوث له خبرة أربعة سنوات فقط، وأظهر قلقا ونوعا من عدم الرضا عن عمله في الولاية، حيث صرح بأن الموظفين القدامى لا يحترمون الموظفين الجدد ولا يقدمون لهم العون ونجد بعضهم لا يحترمون الجدد بل يحتقروهم ولا يتعاملون معهم بل يبحثون دائما عن أخطائهم من أجل محاسبتهم، لذلك فعلاقتي تقتصر على زميل واحد وهو متصرف إداري حيث توظفت معه في وقت واحد و"لو كان ماشي الخدمة مانشوفهمش قاع" لأن الموظفين القدامى يغارون بعض الشيء ويتكبرون ولا يعطوننا معلومات تخص العمل لذلك نحن لا نثق فيهم إلا نادرا.

إن الصراع الموجود في الولاية و كل شيء سلبي موجود "الإدارة كلها صراع ومشاكل" لأبسط الأسباب تظهر المناوشات والمشاجرات والتي تكون أسبابها الحقيقية حفية، وتتطور أحيانا بالطعن في الكفاءة والسب، كما تجد الكذب والمراوغة صفات الكثير من الموظفين، فالاتصال يصعب في مثل هذه الهيئات ويسوء خاصة مع اللاتقة، فالكثير لا يحسنون اختيار الألفاظ المناسبة لإيصال المعلومات وحيانا يتعمدون استعمال بعض الألفاظ السيئة والمناوذة بالألقاب ويسوء الاتصال أكثر في بعض المرات مثل أيام ضغوط العمل وعند الخصومات، وتشوه العلاقات يصل أحيانا التعرض للسمعة وإطلاق النعوت السيئة والمس بالكرامة فكثير من الموظفين يحملون هذه الصفات، وفي أحيان أخرى لا تفهم سلوكياتهم ولا تعرف دوافعها، فمثلا أنا ألقى السلام دائما على أحد رؤساء المصالح إلا أنه لا يرد علي ويبادلني بنظرات حادة وتعابير في الوجه تعبر عن الحقد أو عدم الرضا.

وبالنسبة لعلاقته مع رئيسه وهو رئيس مصلحة وصف العلاقة بالمتقلبة مع ابتسامة استغراب وطالب بمتابعة هؤلاء المسؤولين القدامى نفسيا "نديوهم للطبيب انتاع المهابل" حيث عبر عن عدم

فهم طريقة تفكيرهم لحد الآن، فهذا الرئيس يعتقد بأنني متعاون في عملي لذا يردد أحيانا مقولة "هنا مكان عمل ليس شيء آخر" وأنا أعمل أكثر منه وأقوم بمهامي في الوقت المحدد لأنه رئيسي في العمل فقط، فهو صاحب سلطة علي لكنه يتعدى حدوده في بعض الأحيان مثل الحرص على تضخيم بعض الأخطاء التي تبدو عادية وغير مؤثرة على قيمة العمل، وفي أحيان أخرى مراقبتي داخل المصلحة بطريقة مثيرة للاستغراب وغير مبررة.

هذا إلى جانب أن معاملته تسوء في بعض الأحيان معي ليعود ليعتذر أو يتحجج بكثرة الأعمال، وضغط المشاكل داخل وخارج العمل. غير أنني اكتشفت أن هذه المعاملة هي خاصة بي وبعض الموظفين في حين تجد بعض الموظفين يعاملهم بطريقة حسنة بل ويتساهل معهم في تأخراتهم وغياباتهم في بعض الأحيان لذلك فمعاملة الموظفين غير عادلة ودائما ما تجد يفضلون أشخاصا لاعتبارات غير موضوعية وليس لها علاقة بالعمل.

المقابلة الخامسة :

– التاريخ: 2012/04/25

– مدة المقابلة: ساعة واحدة

– الجنس: ذكر

– السن: 33 سنة

– المنصب : متصرف إداري

– الأقدمية: 4 سنوات

نص المقابلة

باعتبار هذا المبحوث كان حاضرا مع أحد زملائه في أحد المقابلات سهل إجراء المقابلة وكانت طرح الأسئلة بدون تخوف ويعتقد أن الإدارة الجزائرية اليوم كلها مريضة خاصة الولاية، فالعلاقات الاجتماعية سيئة بشكل عام تنقصها الثقة والاحترام خاصة من بعض الموظفين بحيث صرح بأنه يحرص على أن تكون علاقته جيدة مع موظفين من نفس المصلحة من أجل التعاون في العمل والابتعاد عن السلوكات السلبية والتي تؤثر أو تفسد جو العمل مثل التدخل في شؤون الآخرين والتشويش عليهم

والحسد والنميمة، وهي أسباب غالبا ما تفسد جو العمل وأن كنت في بعض الأحيان ضحية هذه النميمة والحسد لكني لم أعير ذلك أهمية.

وفيما يخص الصراع صرح بأنه موجود في كل إدارة لكن الولاية وبالأخص ولاية الجزائر، وبحكم حجمها وعدد موظفيها الكبير من الصعب تحديد مكان الصراع أو مصدره أو أسبابه فهناك بعض المديرات والمصالح يصل عدد موظفيها إلى الخمسين موظف لذلك من الصعب القول أنه هناك صراع واحد بل هناك مجموعة من الصراعات، غير أننا في مصطلحتنا نحن جد متفاهمين ومتعاونين، ونفس الشيء بالنسبة للتحرش المعنوي فهو موجود ولكن في مصالح أخرى نسمع بعض القصص الجانبية لبعض الموظفين مع مدراءهم فهناك مسؤولون مجانيين (مهبلي) وأنا بحكم تكويني أرى وأسمع وأعتقد أن الظاهرة موجودة ولا ترتبط بمناسبة أو حدث معين مثلا بعض الاجتماعات تعرف تبخيسا كبيرا من طرف مدراء لبعض الموظفين سبب تثاقلمهم في العمل أو أخطاء مهنية أو عدم تنفيذ قراراتهم بحرفية.

وحول سوء الاتصال يعتقد محدثنا أنه يسوء كلما ساءت العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهذا حال معظم الإدارات الجزائرية، فالموظف الجزائري متى يتكلم وإن تكلم لا يوف كيف يدرك غايته ولا يحسن توظيف الألفاظ، فهو غير مكون في هذا المجال وهذا لا يقتصر على الموظفين، بل حتى الإطارات يعانون من هذا المشكل ويعتقد أن هذا العائق سبب الكثير من المشاكل والنزاعات والتي لم تكن بسيطة وتطورت لتصل حتى الأمين العام للولاية ووصلت بعض الأحيان أسماع الوالي، وفيما يخص العمل فمن الصعب الحصول على معلومات جديدة تخص الولاية من طرف رئيسك، ويصبح الكل يتنافس على "طرف خبر" يخص تحويل مدير أو برنامج ترقية أو امتياز من طرف الخدمات الاجتماعية، لذلك هذا التنافس يصبح سببا في كثير من المشاحنات بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين والإدارة. وبالنسبة لطبيعة علاقته برئيسه صرح بأنها قائمة على أساس "هنيني نهنيك" وهو لا يحاسبني كثيرا وأحيانا يطلب مني أعمالا فوق طاقتي لذلك يتسامح معي في بعض الحالات مثل التأخر أو الغياب غير لا يمكنني أن أعصي أوامر احترامها له وتجنبنا للمشاكل، لذلك أنا أراه متعسفا بعض الشيء ولا يمكنني أن أقول عنه أنه متحرش (Harceleur) فهو في رأي لا يستخدم سلطته في تحقيق أغراض أخرى، وهذا رأيي وليس بالضرورة رأي كل الموظفين، كما أنني لا أتعرض لأية ضغوط إلا في إطار العمل وهي غالبا تعليمات سواء كتابية أو شفوية وجب تطبيقها وفق.

إن معاملة رئيسي هي في غالبيتها عقلانية و عادلة في عمومها مع غالبية الموظفين مع أنه يحفزنا باستمرار من أجل العمل بلباقة ويعمل جاهدا على أن يرضي كامل الموظفين بدون استثناء، فمثلا منحه المردودية يمنحها كاملة لكل الموظفين دون استثناء، وهذا لا نجده في مصالح أو مديريات أخرى.

المقابلة السادسة :

– التاريخ: 2012/04/25

– الجنس: ذكر

– السن: 38 سنة

– المنصب: مساعد إداري

– الأقدمية: 11 سنة

نص المقابلة:

ظهر هذا المبحوث مضطربا بعض الشيء وفي أحيان أخرى غير واثق مما يقول حيث شعرنا بأنه يعيش حالة إحباط كبيرة عبر عنها بعبارة "ما بقاتش خدمة في الإدارة الجزائرية" حيث تطرق في البداية لعلاقته مع الزملاء بشكل عام وصرح بأنها تقوم على النفوذ في أغلب الأحيان "يلقاو فيك الفائدة يجرو ليك" وإذا لم يجدوك مفيدا لا يلقون حتى السلام عليك، فهي علاقات تحركها المصلحة والبحث عن الامتيازات الشخصية، رغم أنني أعمل جاهدا على احترام الجميع والتعاون فيما بيننا سواء في العمل أو في بعض المشاكل، رغم أن هناك بعض الأشخاص سلبيون ولا يتعاونون ظنا منهم أننا غير مجدين ومركزنا الوظيفي غير مهم لذلك يميلون إلى أصحاب السلطة في الإدارة، مضيفا بأن العوامل التي تفسد أجواء العمل هي تعنت المسؤولين و"حقرتهم" وضغوط العمل والرقابة المستمرة، حيث نجد بعض المسؤولين يلزموننا بأعمال فوق طاقتنا، ويعتقد أن الصراع يظهر عند أشخاص يطمحون إلى امتيازات ليست من حقهم ويسعون إليها بطرق غير شرعية مثل المحاباة و"المعرفة" وأشخاص خارجين عن التنظيم لهم نفوذ يوظفونهم من أجل التموقع داخل التنظيم ولعب دور أكبر من مركزهم الوظيفي، حيث تجد موظف بسيط له "معرفة" يعتقد أن له الحق في كل شيء في الولاية وأنها ملك خاص يتصرفون كما يشاؤون ويتحررون من نظام العمل و يستعملون إمكانيات الولاية على حساب العمل والموظفين الآخرين ممن يحتاجون هذه الإمكانيات والوسائل، فهم لا يراعون مصالح الآخرين،

وهؤلاء الموظفين البسطاء من لهم معرفة يصطدمون حتى مع إطارات استطاعوا أن يؤثروا عليهم ويجعلوهم تابعين لهم بطريقة غير رسمية، وهذه التجاوزات غالبا ما تحدث مناقشات مع موظفين في مصالح أخرى حيث تتداخل الصلاحيات وفي أحيان أخرى وصلت بهؤلاء حتى تهديد زملائهم بالفصل والطرد من المنظمة.

وحول السلوكات التي تنتجها هذه الوضعية تظهر النيمية والتهكم والإهانة وتحطيم صورة الآخر معنويا في المنظمة وتشويه لسمعته وهاته السلوكات تظهر سواء بين طرفين متخصصين في مصلحة واحدة أو في موظفين يعملون في مصالح مختلفة، هذا بالإضافة إلى الكولسة وهي محاولة "التخلط" للطرف الآخر في عمله أو شكايته عند رئيسه المباشر لذلك، فظاهرة التحرش المعنوي لها علاقة مباشرة بهذا الصراع وقد يدوم التحرش حتى بعد انتهاء الصراع مثل السلوك الانتقامي الذي يظهر في صور عديدة، وتظهر كذلك حالات اللاتصال والتي تترجم حالة الاحتقان بين الأطراف المتصارعة مثل رفض إلقاء السلام، النظرات الحاقدة، الألفاظ والحركات الاستفزازية... إلخ. بالإضافة إلى إطلاق نغوت سيئة في حق الطرف الآخر وتأخذ في بعض الأحيان طابع الإشاعة. ويصبح سوء الاتصال مناخا تتطور فيه سلوكات التحرش وتختفي كلما كان الاتصال رسميا مثل الاجتماعات أو اللقاءات الدورية بين المصالح والمسؤولين لذلك الأطراف المتصارعة تتجنب هذه السلوكات والمشاحنات في المناسبات الرسمية، ويظهر كل شيء على طبيعته غير أن العلاقات والاتصال يعود إلى طبيعته الأولى.

ورغم أن هذه الصراعات بين بعض الموظفين بلغت المسؤولين المباشرين نجد أحد المسؤولين مثلا يحاول الحد من هذه الوضعية بطرق عدة منها الرقابة المستمرة والتهديد في بعض الأحيان بالإحالة على المجلس التأديبي أو حتى بطرق ودية غير أن هذه المحاولات غالبا ما تنتهي بالفشل خاصة مع مغادرة ذلك المسؤول أو تغيير منصبه.

وبالنسبة لمعاملة المسؤول الموظفين بطريقة عادلة يصح محدثنا بأنه من المستحيل توقع معاملة عادلة من طرف المسؤول بسبب ثقافة المسؤول التي تقوم على تفضيل موظفين على آخرين فهم يمارسون في بعض الأحيان التمييز العنصري والجهوي... إلخ. وهي عوامل تؤثر سلبا في دافعية الموظف للعمل ويشعر بالنقص ويتم تفضيل بعض الموظفين كون لهم أشخاص خارج التنظيم (les interventions) يدافعون عنهم أو موظفين يثبتون ولاءا كبيرا للمسؤول ويقومون حتى بمراقبة زملائهم فهو يقدمون بالوشاية للمسؤول من أجل أن يبقوا دائما بقربه للحصول على بعض الامتيازات الرمزية.

المقابلة السابعة:

- التاريخ: 2012/02/25
- مدة المقابلة: 40 دقيقة
- الجنس: ذكر
- السن: 51 سنة
- المنصب: مدير الموارد البشرية
- الأقدمية: 28 سنة

نص المقابلة:

يختلف الأمر تماما بالنسبة لهذه المقابلة فالمبحوث إطار وشخص مهم ونافذ في الولاية وهو مدير الموارد البشرية، وهو على دراية كبيرة لألل خفايا التنظيم، بدا لنا صارما وحذرا بحيث طلب منا عدم المطالبة بأية معلومات خارجة عن الموضوع واستغلال الوقت بسبب كثرة الأشغال.

يرى بأن العلاقات الاجتماعية يطبعها الاحترام والثقة ويميزها العمل الجاد والاجتهاد مسايرة للضغط الكبير للأعمال والأشغال غير أن وجود موظفين متعاونين ولا يطبقون الأوامر بحرفية فهم يرون أنفسهم أصحاب خبرة إذا كانوا قدامى، وإن كانوا جدد يرون أنفسهم أصحاب كفاءة من الجامعيين مثلا والحقيقة عكس ذلك، وهذه الذهنية من شأنها تعطيل العمل وتعكير جو العمل، في حين هناك بعض الموظفين ورغم قدمهم إلا أنهم لا يستطيعون مجابهة ضغوط العمل وبذلك هم يشكلون عائق نحو تحقيق أداء جيد، كما أن ممارساتهم وسلوكاتهم السيئة تفسد العمل مثل الحضورية فهم يتحاليون في العمل ويتجاهلون تعليمات المدير، وفي نفس الوقت تكثّر طلباتهم ويهتمون المسؤول بالتقصير في حقهم، فهم موجودون للعمل لا لممارسة السياسة لذا لا بد من الصرامة معهم باعتباري مسؤول عن تسيير الموارد البشرية.

وحول الصراع يؤكد أنه موجود في أوقات محددة وهو ليس بالحدة التي تتصورها، فهو طبيعي عندما يتعلق بالمصالح مثل التوظيف، المشاريع الأجور... وكذلك ممارسات بعض الموظفين الذين

يعطون أهمية لمصالحهم الشخصية على حساب مصالح المنظمة مثل استغلال المنصب وسلطة المنصب لتحقيق مصالح شخصية، بالمرأغة والتحايل على النصوص وتخويف بعض المواطنين عند التعامل مع بعض المصالح بفقدان حقوقهم. وبذلك يدفعون المواطنين للرشوة والبحث عن الوساطة والمعرفة، والدليل الكثير من الشكاوى تصلنا في هذا الإطار والكثير من المديرية تصلها شكاوى من المواطنين مثل مديرية الإدارة المحلية ومديرية التنظيم والشؤون الإدارية لذلك قد يكون التحرش من طرف بعض الموظفين اتجاه المواطنين بالضغط عليهم وقضاء بعض المصالح معهم، أما بين الموظفين فقد تنشأ بعض العلاقات السيئة بين مناشات واختلافات في العمل تصلنا في بعض الأحيان وتحاول على حلها دون أن نجزم بأنها تحرش معنوي، وقد تظهر هذه السلوكات بطريقة غير منتظمة ومنعزلة بسبب سوء في الاتصال أو عدم تحكم الموظفين في تقاليد وتقنيات الاتصال في المنظمة، فالكثير منهم يفتقدون لثقافة الاتصال الفعال في العمل.

وبالنسبة للضغوط في العمل فأنا اعتبرها طبيعية في إطار العمل ولا تخرج عن إطاره ونحن كذلك نتعرض لبعض الضغوط في فترات مختلفة غير أننا نتحملها وتعامل معها حفاظا على مصلحة التنظيم، وإرضاء للوالي والأمين العام.

وعن العدالة في تسير الموارد البشرية صرح بأنه من الصعب تحقيق العدالة في تسير الموظفين بسبب صعوبة تحقيق كل مطالبهم وإرضائهم غير أنه عبر عن رغبته باستمرار في تحقيق الرضا قدر الإمكان سواء في نظام العمل وتقسيم المهام أو في بعض الامتيازات الرمزية مع العمل معهم في كثير من النشاطات الرسمية التي يطلبها الأمين العام أو رئيس الديوان ومرافقتهم بشكل دائم، وهذا قناعة منا لتحفيزهم وتجاوز سلبية البعض منهم اتجاه العمل.

المقابلة الثامنة:

— التاريخ: 2012/02/25

— المدة: 30 دقيقة

— الجنس: ذكر

— السن: 42 سنة

— المنصب: رئيس المكتب

— الأقدمية: 19 سنة

نص المقابلة:

كشف لنا هذا المبحوث عن تدمره مما يجري من تجاوزات خطيرة، فالعلاقات يسودها الكذب والخداع والمراوغة وهي قائمة في كثير من الأحيان على المعرفة والمصلحة وعلى الولاءات (الشَيْتَة) فالكراهية الشديدة بين الموظفين بسبب الغيرة والحسد، بحيث صرح بأنه يعمل في ظروف قهرية وهو ينتظر اليوم الذي سيغادر فيه الولاية، ويقول الحقيقة احتقرونا كثيرا وضاع شبابنا ولم نستفد من أي شيء لا أجر جيد ولا سكن وأولادنا لا نستطيع حتى ضمان الحد الأدنى من الحاجيات وعندما تشتكي يقولك "إخدم وأسكت" فهنا كلما عملت واجتهدت كلما استغلّيت ويرفضون حتى التعاون معك.

ويقول بأن الصراعات أفسدت العلاقات الاجتماعية في المنظمة فنحن في أغلب الأحيان نتفج على هؤلاء ولا يتيحوا لنا حتى الكلام، وتعد المصلحة هي المحركة لهاته الصراعات والمشاكل وتظهر المصالح في التوظيف، التكوين، الترقيات باستخدام أشخاص نافذين خارج التنظيم "كل واحد عنده فاش شاد" إلا نحن البسطاء لهذا فظاهرة التحرش المعنوي تكون بين الأطراف المتصارعة ويكون التحرش إستراتيجية للتأثير على الطرف الآخر بحيث نجد يقوم بأمور لا أخلاقية لأنهم في الأصل غير نزهاء "ماهمش نظاف" ويعمد كل طرف على عرقلة الطرف الآخر بطرق لها علاقة بالعمل مثل العمل على تحطيم صورة الطرف الآخر رمزيا ومعنويا وتشويه صورته بأنه مزور وخطر على التنظيم.

أما عملية الاتصال فيمكن القول أن المعلومة تجدها عند هؤلاء الأشخاص المتصارعين والذين لهم علاقات جيدة داخل وخارج التنظيم ويحصلون على المعلومة جيدا ويعرفون كيف يحافظون عليها، وهذه الجماعة غير الرسمية تكسب قوتها عموما من خلال حيازتها على المعلومة وتحكمها في عملية الاتصال وتجد حتى إطارات يملكون هذه المعلومات، ونحن البسطاء لا نسمح ببعض المعلومات حتى عند انتشارها "حتى تفرى" حيث توضع كل العراقيل أمامنا من خلال عرقلة مسار الاتصال وعندما تريد التحرك نجد نفسك معزولا أو تتعرض للعزل أو التهميش، وبهذه الطريقة لا يمكن للمرء أن يتعلم جيدا أو أن ينجز مهامه بطريقة فعالة، فالاتصال يصبح عائقا حقيقيا، وفي بعض الأحيان تسمع عن بعض السلوكات عن إخفاء لفات أو حذفها لأسباب مختلفة وهناك الكثير من التجاوزات غير أن القوانين لا تطبق في حق هؤلاء بالعقاب، فكثير من هؤلاء الموظفين يعملون مع إطارات بشكل خفي ويتعاونون معهم لخدمة مصالحهم على حساب التنظيم لذلك يمكننا القول أن الجماعة غير الرسمية تسيطر على كثير من القضايا والمشاريع في الولاية، فهناك جماعة الوالي وجماعة الأمين العام

وجماعات أخرى تنشط لأهداف متعددة تجمعها المنفعة وتحصل على الرغم من أشخاص نافذين يتوسطون لهؤلاء عند إطارات الولاية أو يمارسون ضغطا بشتى الطرق، هذا يعني أن البيئة الخارجية تؤثر وتقرر بشكل كبير على كثير من القرارات داخل الولاية.

"المهم أن تكون مطيع شيء آخر لا يهم" هذا تصور الرئيس في العمل وهو يعتقد أن سلطته للسيطرة على الموظفين أنه متعلق ولا يقبل النقاش وفي نفس الوقت نجده يرفض طلبات البعض لاعتبارات متعددة فيمكن أن يكونوا أصحاب جميل عليه أو له مصالح مشتركة وتجده يتعامل مع باقي الموظفين بالصرامة وتطبيق القوانين واستعمال التهديد بالعقاب لكل من يخالف تعليماته كما يكلف موظفين بمهام كثيرة وآخرين لا يعملون إلا نادرا، إنه غير عادل في كثير من الأحيان ويسعى دائما لفرض سلطته بطريقة تجعل الموظف ينفر من العمل وهي في الغالب طريقة يسعى من ورائها لتهيب الموظفين وغلق الباب أمامهم من أجل عدم منحهم الفرصة لرفض هذه الوضعية وتطبيق نوع من القهر ليقبلوا أي شيء بدون كلام.

المقابلة التاسعة:

— التاريخ: 2012/03/07

— مدة المقابلة:

— الجنس: ذكر

— السن: 42 سنة

— المنصب: مساعد إداري

— الأقدمية: 16 سنة.

نص المقابلة:

يرى هذا المبحوث أن التحرش المعنوي يظهر في معظم الإدارات الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة، وهذا راجع حسبته إلى سوء العلاقات الاجتماعية وضعفها وسوء التنظيم وسوء تطبيق القوانين وتحريفها واستغلال السلطة والنفوذ، هذا إلى جانب الصراع الذي تعرفه غالبية المؤسسات كما أن الإدارة أصبحت اليوم لخدمة المصالح الشخصية وسمع عن الكثير من الموظفين حصلوا على مناصب بالرشوة أو المعرفة لذلك هؤلاء يعرفون ماذا يريدون من وراء هذه المناصب، فالיום الكثير من

الفاشلين وضعفاء الشخصية حصلوا على مناصب ومهمة وتم استبعاد أشخاص ذوو كفاءة لذا نجد هؤلاء الأشخاص لا يتوالون في استغلال سلطتهم أو توظيف موارد التنظيم لخدمة مصالحهم، هذا إلى جانب أن القوانين قديمة ولا تسير التحولات الخاصة في ميدان الإدارة، لذلك هي تتيح الفرصة لهؤلاء الانتهازيين للتزوير والسرقة والاحتيايل وممارسة السلوكات التعسفية في حق الآخرين مثل الإقصاء والتهميش وتحطيم كل من يعترض طريقهم ويعارض نواياهم وأهدافهم كون اللوائح التنظيمية ضعيفة لا تحمي هؤلاء الموظفين ممكن يكونون ضحايا لهاته الممارسات.

يرجع هذا المبحوث الصراع إلى أهم عامل وهي المصلحة فهي التي تحرك الفاعلين حسبه في الولاية وتجعلهم يفعلون كل شيء لتحقيق رغباتهم الشخصية ومصالحهم على حساب أهداف المنظمة، إن العمل ليس له أي اعتبار عند تواجد المصلحة ويمكن أيضا أن تكون الرقابة الشديدة على الموظفين سبب من أسباب الصراع مثل ضبط مواقيت الالتحاق بالعمل وعدم مغادرة المكاتب إلا للضرورة، هذا إلى جانب ضغوط العمل التي تترك قلقا وتوترا كبيرا عند الموظفين غالبا ما تتيح ردود فعل سلبية في العمل، فالموظف يسعى إلى وضع كل القيود الممكنة في العمل كالتهاون من أجل التخفيف، وهذا خلق شكل من أشكال الصراع بين الرئيس والمرؤوسين، وهذه الوضعية تتعقد أحيانا بسعي المسؤول البحث عن موظفين تابعين من أجل تكوين جماعة مما يجعل تمييز بين الموظفين ويفرق بينهم وهذه الوضعية ترافقها سلوكات تأخذ طابع التحرش مثل التحايل، التهميش، الإقصاء، التدمير، العزل.

وتظهر ملامح هذه الوضعية جيدا من خلال عملية الاتصال والعلاقات العامة حيث يبدو الاتصال بين الأفراد جافا وباردا يظهر في شكل التجنب وأحيانا الهروب حتى من وجه المسؤول وفي أحيان أخرى لا يظهر المسؤول إلا صدفه. ولا تحدقه عن طريق الهاتف وإن التقيته تكون "السلام فوق القلب" وحتى الابتسامات مصطنعة تكشف حجم التوتر في العلاقات وغالبا ما يتعامل مع سكرتيرته التي تعطيه كل ما يتعلق بالموظفين.

إن المسؤول يمارس الضغوط كلما أتاحت له الفرصة ويطالب بالعمل في وقته وأحيانا يعطيك عمل بطريقة فجائية أو وقت الخروج من الإدارة اعتقادا منه فرض نوع من الهيبة ويصطاد الفرص للتوبيخ اللفظي أمام الزملاء إن وجد أي تقصير في العمل، حيث يصرح بأنه تعرض للتبخيس في مرات عديدة وأحيانا بدون أسباب موضوعية، وهذه الطريقة في العمل تجعلنا نكره العمل ونكره التعامل

معه، إنه غير عادل كما وصفه و"حقار" ويفاضل بين الموظفين كما أسلفت، الصراحة العمل لا يطاق مع هؤلاء الأشكال ويصبح الصبر معهم والمحافظة على "الخبرة" الشيء الوحيد الذي يجعلنا نقاوم.

المقابلة العاشرة:

— التاريخ: 2012/03/07

— المدة: 45 دقيقة

— الجنس: ذكر

— السن: 33 سنة

— المنصب: عون مكتب

— الأقدمية: 7 سنوات

نص المقابلة:

نهتينا المقابلة مع هذا المبحوث بفكرة القيادة، حيث شرح لنا أن قيم وثقافة المسؤول كقائد له دور كبير في خلق التحرش المعنوي قطيعة تكوينيه العلمي والشخصي وخبرته تؤثر في نمط تسييره، وبالتالي السلوكات السلبية والانحرافات التي تكون بين الموظفين هو مسؤول عليها بصفة كبيرة فهي تترجم العوامل التي ذكرناها سالفا، ويقول بأنه عمل مع مسؤولين مختلفين من حيث نمط التسيير الأول متفهم وديمقراطي ويناقش معنا أمور العمل من القيام بالعمل باحترام ولذلك نحترمه ونتعاون معه، كما يستفسر منا دائما عن أهم المشاكل والعوائق التي تعترضنا في العمل، أما المسؤول الذي أعمل معه الآن فهو خشين في تعامله وعدواني بعض الشيء من خلال التعامل بالزعاف "والتشناف" ويخص الموظفين لأتفه الأسباب ولا يثق في الموظفين ولا حتى في قرارات ويسعى دائما إلى فرض سلطته من خلال مقولة يرددها دائما "أنا المسؤول الأول هنا" حيث يتباهى بسلطته وفي الحقيقة "ماكان والو" فهو منحط الثقافة والمستوى بالرغم أنه يدعي أن له خبرة طويلة في الإدارة وفي بعض الأحيان يستهزئ بالموظفين ويقول بأننا عديمو الفائدة ولا نصلح للعمل ولا نفهم العمل الإداري لكن لم يمر يوم بدون لوم أو مشاكل فهو دائما يبحث عن أخطاء الموظفين في طابع انتهازي من أجل "بهذلهم".

لذلك يؤكد هذا المبحوث أن التحرش المعنوي في الإدارة ظاهرة مرتبطة بالمسؤول وثقافته ونمط تسييره وتعامله مع الموظفين فهو يسير بنوع من القلق وفرض السلطة التل تحمل طابع الإكراه

والقسوة أحيانا وهذه المعاملة ليست مع الجميع طبعا فهناك إحدى الموظفين التي تتفاهم معه كثيرا وتساعد في مكتبه أحيانا وهي "مقلشة" في المصلحة رغم عدم كفاءتها فهي عديمة الأخلاق وتنقل له كل كبيرة وصغيرة تخص الموظفين لهذا نعتقد بأن المسؤول يفرض هذا النوع من التسيير من أجل السيطرة والتخويف، وغالبا ما يخفي هذا النمط الضعف في شخصية المسؤول ويعتقد أنه لما يكون "شين" يستطيع التسيير والسيطرة. لكن هو يخلق جو مكهرب سلبي لا يساعد الموظفين، إذن ظاهرة التحرش المعنوي لها علاقة بهذا النوع من المسؤولين.

المقابلة الحادية عشر:

— التاريخ: 2012/02/04

— المدة:

— الجنس: ذكر

— السن: 39 سنة

— المنصب: متصرف رئيسي

— الأقدمية: 14 سنة

نص المقابلة:

ينظر هذا المبحوث للعلاقات الاجتماعية في المنظمة بأنها عادية تتميز بالاحترام المتبادل والثقة ولعل الأخلاق والتربية تلعب دور في نجاح العلاقات الاجتماعية، ومشاكل العمل وإفرازات علاقات العمل بين الموظفين لذلك أنا أتجنب العلاقات الكثيرة في العمل لكن كل حرصي على العمل والاحترام، ويعتقد أن الكثير من السلوكات والأسباب التي تفسد بيئة العمل القرارات غير المدروسة من طرف المسؤولين، كذلك الرقابة الشديدة على العمل والموظفين حيث يشعر الموظف بأنه مقيد غير حر وهذه الممارسات تنتج التذمر لدى الموظفين، كما تجد المسؤول يعالج بعض الملفات الشائكة في العمل والتي تشكل ضغط متزايدا علينا.

إن نظام وطبيعة العمل في الولاية تخلق دون شك الصراع وتنتج غالبا من خلال صرامة بعض المسؤولين وتطبيقهم لنظام رقابة شديدة، بالإضافة إلى تقاطع المصالح الشخصية مع بعض اللوائح التنظيمية، كما يمكن أن يكون سوء الاتصال عاملا في تسيير العمل، وتعرته قد يؤدي إلى مشاكل العمل

فالكثير من المسؤولين يتعاملون بطريقة لا ترضي رؤوسهم، و المعاملة بعيدة عن اللباقة وهي تؤدي إلى غضب وتذمر الموظفين فهي غير محترمة وتنقص من قيمة الموظف في بعض الأحيان، غير أنه من الصعب أن تقول أن هذا تحرش معنوي بالرجوع إلى مفهوم هذه الظاهرة.

إن سلطة المنصب لها تأثير على سلوك الرؤساء وهي تعطيهم الصلاحيات والتي تمارس على الرؤوسين بطرق مختلفة فهناك المسؤول المتفهم وهناك التحرشي الذي لا يرضى بأي شيء، وهناك الصارم الذي يطبق القوانين في كل الحالات، غير أن الناجح حسب رأينا هو العادل الذي يشرك الموظفين في العمل والنقاشات ويقوم دائما بالوقوف مع موظفيه في كل الحالات، وهذا النوع قليل نوعا ما والسائد هذا المسؤول الصارم والحازم الذي لا يسمع للموظفين هو فرض سلطته وممارستها بغض النظر عن انعكاساتها على الموظف.

المقابلة الثانية عشرة:

— التاريخ: 2012/02/09

— المدة: 30 دقيقة

— الجنس: ذكر

— السن: 38 سنة

— المنصب: عون إداري

— الأقدمية: 15 سنة

نص المقابلة:

يرى هذا المبحوث أن العلاقات الاجتماعية في المنظمة طبيعية تأخذ بعين الاعتبار مصلحة العمل، لذا فمصلحة العمل تقتضي التعاون واحترام الآخرين والتعامل معهم بثقة ويعتقد بأن سوء التسيير يؤثر على سير العمل ويحدث الكثير من الأخطاء المهنية، ويترك المشاكل التنظيمية يتحملها الموظفين إذ أن بعض المسؤولين يرتكبون أخطاء في التسيير لكن الموظفين هم من يدفع الثمن، كما يمكن أن تظهر مشاكل في الاتصال لكن سرعان ما تحل عبر التعاون بين الموظفين.

ويرى أن الصراع كظاهرة موجودة في كل التنظيمات بدون استثناء واسبابه شخصية بعض الموظفين التي تتميز بالسلبية بحيث نجد البعض يقومون بالتشويش على زملائهم و وضع العراقيل في العمل وتعطيل المهام وعدم تقديم التسهيلات إلا لزملائهم أو "جماعتهم" وهذا عائق حقيقي مرتبط بمصالح كل جماعة، وبشكل عام هؤلاء الموظفين سرعان ما يجدون أنفسهم معزولين بسبب تفاهم الموظفين وانسجامهم لهذا فهم يتخلون عن تلك السلوكات والممارسات ويجدون منا التعاون والتسهيلات فنحن نعمل للصالح العام ولنا مسخرين من أجل أشخاص أو جماعة معينة.

وبالنسبة للاتصال فالحقيقة هو صعب ويتسم بالحساسية أحيانا رغم أننا لا نتواصل إلا من أجل العمل فبعض المصالح من الصعب العمل والتواصل معهم لأن موظفيها يتميزون بنوع من الجمود وعدم مواكبة ريثم العمل ولا يردون على اتصالاتنا وطلباتنا إلا بصعوبة بالغة وهذا ما يضطرنا إلى الانتقال إليهم باستمرار فحتى مكاتبتهم نجدها مغلقة أحيانا أو نجد زملاء لهم يقومون بالتغطية عليهم بالقول "راهم غير هنا ضرك يجي" أو يترك شيئا في مكتبه من الألبسة مثلا معطى لمراوغة الآخرين على أنه في مكان العمل ولم يغادر مكتبه نهائيا غير أن الحقيقة هو خارج مقر الولاية في المقهى أو في مكان آخر، وإذا طلبت المعلومة في إطار العمل فقط فأنت تطلب المستحيل فالمعلومة لأهل الثقة فقط.

إن معاملة المسؤول للموظفين غالبا ما تكون غير عادلة سواء في أمور العمل أو في جوانب أخرى مثل المعاملة الإنسانية فهو لا يشارك الموظفين كلهم في العمل ولا يفتح لهم المجال للمشاركة ولا يتعامل إلا من موظفين معروفين وهذه لا عدالة تنتج نوع من السلبية عند الآخرين الذين يشعرون بالتهميش والإقصاء.

المقابلة الثالثة عشر:

— التاريخ: 2012/03/18

— المدة: 30 دقيقة

— الجنس: ذكر

— السن: 39 سنة

— المنصب: عون أمن

— الأقدمية: 15 سنة

نص المقابلة:

اضطررنا لشرح مفهوم التحرش المعنوي طويلا لهذا المبحوث الذي بدا متحمسا وبدا له مصطلح التحرش المعنوي غريبا نوعا ما، لكن بعدما فهم المصطلح ضحك وقال "تريدون بالتفصيل أو بالاختصار"، كان متساهلا جدا ومتعاوننا إلى حد كبير، وقال بأن هذه الظاهرة نعيشها بشكل يومي وكل شيء موجود "العيب، الخسارة، السب، الكذب، الشتم... إلخ، ومجمل العلاقات قائمة على هذه العوامل، أنها غير محترمة وشعب ما يحشمش".

إن مسؤولي عفيف جدا ولا يصلح للإدارة يعاملني معاملة العبيد هو يبدو كالملاك للآخرين أحيانا يناديني باسم "القوردة" لأنني قصير القامة وأحيانا أخرى "العروش" بأنني من منطقة القبائل، وأحيانا يأمرني بتوصيل بعض الرسائل الشفهية أو الكتابية للآخرين، كما يطلب مني جلب قهوة من الخارج أو شراء جريدة وهذه ليس من صميم مهامي، فهو يراني فقط عند شعوره بالحاجة لشيء ما، فكرت كثيرا في الطريقة التي تخلصني منه، شكواه مثلا وقد حصل وشكوته غير أن شكواي لم تعار أي أهمية وحتى لو أنني أعمل هنا إلا أنه من الصعب رؤية مسؤول مثلا لتقديم شكوى، ويرى مقابلة وزير أسهل من مقابلة أمين عام أو والي ولاية الجزائر، وفي بعض الأحيان يدفعني هذا الشخص إلى ما لا يحمل عقابه فلولا زوجتي وولدي لا قترفت جريمة منذ زمان، ويقولها بنوع من الحسرة ويضيف بأن هذه السلوكات ليست خفية فكل الموظفين يعرفونه إنه "حقار من الكبار" مثلا "ما دخلني أنا في سيارته" مانيش ميكانيسيان" ورغم ذلك يطلب مني تنظيف وإصلاح سيارته فقط لأنني ساعدته مرة على إصلاحها، وإن رفضت فلا أدري ما هو رد فعله، فأحدى المرات لم أنفذ له طلبا لأجد أجرتي الشهرية ناقصة والسبب لأنني غيببت نصف يوم رغم الترخيص الذي طلبته منه ليتحجج في النهاية بأنها تعليمات وأنه ليس السبب في هذا الخصم من الأجر، بحيث رد علي بأن الترخيص للغياب يجب أن تطلبه كتابيا، ورغم هذه الشخصية الدنيئة التي يتميز بها إلا أنه يحسن لعب الأدوار حسب محدثنا، حيث له صداقات وعلاقات حسنة مع باقي الموظفين وإضافة إلى ذلك يتباهى بهذا المنصب وبسلطته ويقول دائما بأن هذا المنصب لم يكن صدقة من عند الدولة بل "إخدم تدي" وأنا أجزم بأنه منصبه كان من خلال "المعرفة" وأنا في الحقيقة لا أتصور طريقة معاملته لزوجته وأولاده فهو حتما ديكتاتوري في بيته إنه لا يصلح لتسيير الموظفين فهو لا يبحث عن مشاكلهم ولا احتياجاتهم بل يحاول فقط استغلالهم بمختلف الطرق سواء قانونية أو غير قانونية، ولا يفقه شيء في تسيير الموارد البشرية فهو في نظري يحتاج تكوين

بل أكثر من ذلك هو يمارس أشكالاً متعددة من التمييز بين الأعوان فتجده يفضل بينهم لاعتبارات المعرفة والجهوية وبالنسبة لوضعتي فأنا لا أرفض له طلباً لكن لا أستفيد من أي شيء بل أكثر من هذا أسمع الكلام و"الترخاس" إنه حقار بمعنى الكلمة ولا يؤمن مهما فعلت معه لا يقنع ولا يحترمني في الحقيقة أنا دائماً أفكر في كيفية الخلاص منه.

المقابلة الرابعة عشر:

- التاريخ:
- المدة: 30 دقيقة
- الجنس: ذكر
- السن: 35 سنة
- المنصب: مساعد إداري
- الأقدمية: 8 سنوات

نص المقابلة:

طلب منا هذا المبحوث عدم إطالة المقابلة واعتذر لنا بسبب ما ينتظره من عمل وكانت إجاباته مباشرة وصريحة وفي أحيان أخرى يوضح لما نطلب منه ذلك ويعتقد أن العلاقات الاجتماعية في المنظمة سيئة للغاية حيث لا نستغرب إن قلت لك لسنا في إدارة بل في.... هنا البقاء للأقوى، معرفة، رشوة، محسوبية... إلخ كل شيء موجود، ويرى بأن سوء التسيير، المصالح وغياب الشخص المناسب عن المكان المناسب عوامل أفستت الولاية وجعلت الصراع يظهر في عدة مرات، لا أعتقد إن كان هذا الصراع قد يؤدي إلى التحرش المعنوي لكن المؤكد أنه موجود ويمارس بشكل طبيعي إما من طرف المسؤول اتجاه الموظفين أو بين الموظفين المتصارعين لعدة أسباب منها شخصية ومنها التنظيمية.

أما الاتصال فهو صعب وضعيف لأسباب أهمها هذا الصراع الدائم في الإدارة وذهنيات بعض المسؤولين الذي يعرقلون العمل بسبب غياباتهم أو رفضهم إمضاء ببعض المستندات في وقتها، وهذه الوضعية تؤدي في بعض الأحيان إلى ظهر سلوكيات سلبية مثل الابتزاز حيث يلجأ بعض المسؤولين إلى عدم الرد على كل طلبات بعض الموظفين من أجل بعض المصالح الشخصية عندهم أو لحزازات شخصية "حكة بين المسؤول والموظف".

وهناك علاقة بين سلطة المنصب وممارسة التحرش المعنوي بحيث تعطي هذه السلطة المسؤول الفرصة لممارسة بعض الإكراهات في حق الموظفين تظهر في زيادة حجم العمل والمطالبة بالقيام بالأعمال في أوقات قياسية وهذا غير ممكن وقد توقع الموظف في ضغط وتوتر مع ارتكاب الأخطاء وهنا يشغل الرئيس الفرصة للتوبيخ والعقاب ويكون الضحايا غالبا موظفون "خدامين وأولاد فاميلية لأنهم يحشموا" أو موظفين جدد لم يعرفوا بعد طبيعة العمل وشخصية هذا المسؤول.

إن هذه الطريقة في العمل غير محفزة نهائيا وتجعل الموظف يعمل في توتر وضغط دائم لذلك يجب إعادة الاعتبار في نظام العمل وحتى في السلطة التي تمنح للمسؤولين وكيفية ممارستها، فالتعسف يمارس بقوة في حق البسطاء من الموظفين.

المقابلة الخامسة عشر:

— التاريخ: 2012/03/02

— مدة المقابلة: 40 دقيقة

— الجنس: ذكر

— السن: 35 سنة

— المنصب: عون أمن

— الأقدمية: 10 سنوات

نص المقابلة:

أصبحت الإدارة اليوم متعلقة بكل ما هو سلبي وفاسد، سواء تحرش معنوي أو صراع، فالعلاقات بين الموظفين في المنظمة تميزها عداوة شديدة وغياب للثقة بحيث هي معيار مهم في نجاح العمل الإداري وأصبح الاحترام نادرا في علاقات اليوم، الكراهية والتكبر صفة المسؤولين.

إن البحث عن المصالح الشخصية والتموقعات اخل الإدارة من بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى سوء وضعية التنظيم وتصبح فضاء لتقاسم المصالح والامتيازات مثل: الترقيات، المشاريع، المناصب وحتى القضايا السياسية تدار وتخطط بها في الولاية، هذه الأسباب تؤدي إلى الصراع الذي أصبح مألوفا عندنا وأصبح الموظفون يعملون في ظروف سيئة وملينة بالاضطرابات وفي جول يملؤه الشك

والخوف، فأنا أخاف من أي قرار أو أي طارئ لذلك ألتزم بعملتي في الوقت المحدد لأنك قد تكون مستهدف وأنت لا تدري، وإذا أردت حقك لا يعطوك اهتماما على الإطلاق، فهم مشغولون بأمر مهم من ذلك. إن الاتصال الحقيقي هو الذي يساعدنا على حل المشاكل ويزيل الصعوبات التي تعترض العمل، لكن عندما يرفضون سماعنا ما فائدة الاتصال، وكيف نتحدث عن وسائله وغايته في حين هؤلاء لا يقبلون رؤيتنا وإذا طالبت بحقك أو طرحت مشاكل يقولك "كلنا عندنا مشاكل" وهل مشاكل المسؤول مثل مشاكل الموظف؟

المقابلة السادسة عشر:

– التاريخ: 2012/03/16

– المدة: 30 دقيقة

– الجنس: أنثى

– السن: 34 سنة

– المنصب: سكرتيرة

– الأقدمية: 10 سنوات

نص المقابلة:

تري هذه المبحوثة أن العلاقات الاجتماعية عادية يطبعها الاحترام المتبادل والمصلحة المشتركة لذا فغياب الاحترام واللامسؤولية عند الموظفين تفسد الجو العام للعمل، فالصراع كظاهرة موجودة من خلال الخلاف الذي يظهر بسبب سير العمل وتطبيق القوانين فهناك البعض من يتحایل في عمله وهناك من يتهاون، لذلك يظهر الغضب والعداوة والرغبة في الانتقام كسلوكات تصاحبه هذا الوضع السلبي وتظهر عند بعض الموظفين الذين يشكون من ضغط العمل أو تطلب منهم أعمال ليست من مهامهم. وبالنسبة للاتصال فبحكم وظيفتي فإن الكثير من المعلومات تمر عبر السكرتارية لذلك تجد غالبية الموظفين يتقربون مني بحثا عن المعلومة خاصة المعلومات الجديدة ماعدا هذا يسير الاتصال بشكل طبيعي، غير أن الاتصال الرسمي يؤثر بعض الأحيان من خلال التفاهم المسبق بين بعض الموظفين على مجموعة من المواضيع تخص العمل وهو ما يشكل عائقا لتغيير موقفهم.

أما الرئيس فهو يمتاز بالصرامة وهو ملتزم بالعمل ويناقش الكثير من القرارات مع الموظفين ولا يستخدم أي نوع من الإكراهات اتجاههم كما أنه لا يمارس أي شكل من أشكال الضغوط هو دائما يبحث عن مصلحة الموظفين ويسمع آراءهم وهو يتميز في بعض الأحيان بالمرونة مع بعض الموظفين لخصوصياتهم في العمل، بحيث تجد الكثير من الموظفين الذين يقدمون أداءً متميزاً يتم التعاضي عنهم مثلاً في التأخرات و يمنحهم علامة كاملة في المردودية، لذلك فمعاملته عادلة معنا ويسعى دائماً لأن تكون عادلة مع كل الموظفين.

المقابلة السابعة عشر:

— تاريخ المقابلة: 2012/03/02

— مدة المقابلة: ساعة واحدة

— الجنس: ذكر

— السن: 38 سنة

— المنصب: متصرف إداري

— الأقدمية: 11 سنة

نص المقابلة:

يعتقد هذا الموظف أنه يعمل في ظروف قهرية تعكر جو العمل وتحد من أدائه مثل سوء التنظيم وعدم تقديم المساعدات والتسهيلات متسائلاً مع من تعمل؟ في إشارة إلى أن الكل يتحايل في العمل، كلهم يتظاهرون بشكل ونيهم شيء آخر، إن الصراع ملازم لجميع الإدارات الجزائرية، بحيث هو ظاهر ومؤثر على أداء المؤسسة الجزائرية، وتعود أسبابه غالباً إلى غياب القيم والأخلاق في العمل وتغليب المصالح الشخصية على المصالح العامة فعملية الصراع تتخللها الكثير من الممارسات المشينة مثل: الحقرة بشكل ظاهر والسب والتهكم والعنف لأتفه الأسباب، كون المصلحة هي المحرك الأساسي لهاته التجاوزات بحيث نجد كلما كانت السلوكات السلبية والتعسفية والمشاكل تجد المصلحة سبباً في ذلك.

أما الاتصال فهو سيء بسبب هاته الوضعية الصراعية كون البعض غير المؤهلين حقيقة فكيف عندما تطلب أحد الموظفين الحضور إلى مكتبه للاستفسار على سبيل المثال على خطأ ورد في عمله

يغضب ويقول لك "هذا إلي كايين، هذا الحاضر" ويتركك بدون تصحيح عمله فالكثير لا يعملون إلا الحد الأدنى في غياب الصرامة والرقابة.

إن هذه السلوكات التعسفية سواء من طرف الموظفين أو المسؤولين هي التي تؤزم العلاقات دائما وليست متعلقة بالصراع أو سوء الاتصال، ولها عوامل أخرى تتعلق بطبيعة الموظف نفسه، فهو ربما ينتهي لبيئة تربي على نمط معين من التربية، وحمل ثقافة معينة إذ أن البيئة والتكوين لها دور كبير فهناك بعض الأشخاص مسؤولين أو غير مسؤولين مرضى نوعا ما حيث يقومون بأفعال "مدوخة" "والله ما تفهم شيء" وهم لا يعيرون الآخرين أي اهتمام أو احترام ويتلفظون أحيانا بألفاظ الشارع وهذا في الحقيقة نتيجة التكوين والبيئة التي تطرقنا لها سابقا.

ويعتقد أن الرؤساء غالبا ما يمارسون أشكال مختلفة من الضغوط والإكراهات مثل الرقابة الشديدة إعطاء أوامر فجائية وتعليمات صارمة وهي في بعض الأحيان إيجابية هدفها ضبط الإدارة وفرض الانضباط غير أن الانحرافات نجدها عند البعض حيث يمارسون السلطة بشكل غير طبيعي عندما يتبعها العقاب والتهديد، كما أنه من الخطأ التوبيخ وتوقيع العقوبة لأسباب غير موضوعية خاصة عندما تكون هذه المعاملة غير عادلة مع كل الموظفين وهذه الطريقة في العمل غير محفزة ويجعل الموظف يتعامل بخوف مع المسؤول.

المقابلة الثامنة عشر:

— التاريخ: 2012/02/09

— مدة المقابلة: 30 دقيقة

— الجنس: ذكر

— السن: 38 سنة

— المنصب: مسؤول بمصلحة المنازعات

— الأقدمية: 13 سنة

نص المقابلة:

يرى هذا المبحوث بأن العلاقات تتميز بالحذر الشديد في المعاملات خاصة من خلال العمل، فهي تسير وفق مصلحة العمل، إذ أن اللوائح التنظيمية والنصوص القانونية لا تطبق بحرفية نتيجة مصالحهم التي تقتضي تطبيق نصوص وتجاهل أخرى، بحيث هناك تزوير وتحايل كبيرين ولو كانت الرقابة في المستوى يصرح "نروحو فيها قاع" فأنا شخصيا غير راض على ما يمارسه البعض ولما تتدخل يطلب منك ألا يتجاوز حدودك وصلاحياتك، لأن هذه الممارسات تجعل العمل صعب وتفجر المشاكل.

إن هذا التحايل هو دائما في إطار عملية الصراع والذي يظهر دائما بقدوم أي جديد (مناصب، ترقية، تكوين...) وفي الحقيقة من يقومون بهذا لا مستوى لهم فهم يثيرون الصراع ويطلبون أكثر مما يعملون "من لا يطلب لا يأخذ" هذا هو مبدؤهم، و الصراع هو سبب في فساد العلاقات وظهور الكثير من التجاوزات التي لا نراها بل نسمعها من هنا وهناك، وفي وضعيات الصراع تسوي العلاقات بشكل كبير وتنفجر في بعض الأحيان حتى في اجتماعات رسمية ويصبح الاتصال في وضعية صعبة ويصبح مهاتفة أحدهم تتطلب وقتا وأحيانا أجبر على التنقل إلى المكاتب لأخذ المعلومات نظرا للأجواء المشحونة التي تظهر وتعود في بعض الأحيان لأسباب تافهة، وأحيانا تلجأ الأطراف المتصارعة في قطع كل وسائل الاتصال تجنبنا للآخرين، وتقهر بأمن المسؤولية حيث يقطعون الاتصال ويرفضون التعاون ولا يقدمون التسهيلات ويتصرفون في مناصبهم ومصالحهم بعقلية الملكية الخاصة، والنتيجة سلوكيات تحرشية واستفزازية وتهديدات وإعزال لبعض الموظفين ومحاولة ترقيتهم من أجل الانتقام.

إنه وبحكم منصبنا واحتكاكنا بكثير من المصالح ومعالجتنا لعدد من القضايا القانونية داخل وخارج الولاية لاحظنا أن ظاهرة استعمال السلطة بطريقة غير قانونية كانت السبب في الكثير من الأحيان لخلق نزاعات في العمل إذ أن الكثير من المسؤولين يقفزون على النصوص والقوانين ويتحايلون في تطبيقها أو تطبق بطريقة غير صحيحة لا تراعي وضعيات الموظفين، وهذا ما يخلق نزاعات لا يستطيع حتى القضاء حلها كونها في الأصل خلافات لها علاقة بأسباب نفسية وشخصية مثل الغيرة، المنافسة، الحسد، وهذه العوامل تحرك الكثير من السلوكيات والقرارات التنظيمية والتي تشكل السلطة فيها فاعلا مهما للتفوق وتحقيق السيطرة في ظل غياب الرقابة على هذه النقطة، بحيث لا يوجد أي قانون يحاسب المسؤول أو يظبط ممارسة السلطة.

المقابلة التاسعة عشر:

– التاريخ : 2012/08/28

– المدة: ساعة واحدة

– الجنس: ذكر

– السن: 49 سنة

– المنصب: رئيس مصلحة الأمن

– الأقدمية: 28 سنة

نص المقابلة:

بما أن المبحوث رئيس مصلحة الأمن والذي له عدة تجارب في عدة مؤسسات سهل كثيرا علينا المقابلة وكان صريحا أو يرى بأن العلاقات الاجتماعية في الولاية ترتبها المصلحة والمعرفة، فالمعرفة تحقق إل يحققه المنصب أو الكفاءة أو أي شيء آخر، لذا كل علاقة تحركها المصلحة، أما بالنسبة للأشخاص الذين يفتقدون المعرفة فهم يعملون ولكنهم مهمشين فإذا طلبها لا يأخذون وإذا تكلموا لا يسمع لهم، فالكثير منهم يتمرد ويصبح مشوشا ناقما على ما يجري.

إن سوء التنظيم والعلاقات المشبوهة والحقرة وغياب الأخلاق هي عوامل تفسد المناخ الإيجابي في العمل، ويقر بأن صحيح "المعرفة" معيار مهم في علاقات اليوم لكن كذلك احترام الآخرين ومعاملتهم بلطف حتى من يختلف معهم معيار أساسي في الحفاظ على استمرار العلاقات الجيدة وتسخيرها لخدمة التنظيم.

إن المشاكل والعراقيل موجودة في المنظمة والتي تتطور أحيانا إلى صراعات قد تحل بطريقة قانونية أو تختفي بتنازل أحد الأطراف، وفي هذه المرحلة تظهر التجاوزات والحيل والمراوغة كأساليب تعكس حدة الصراع وتعود هذه الأسباب إلى ضغوط الأمل والامتيازات كسبب للتنافس.

لذا فالتحرش المعنوي يظهر من خلال التذمر والحق الذي يحمله كل طرف للآخر ويصبح تدمير الآخر وعرقلته وفضحه الهدف الأول، وقد لا يكون سلوكا بل إشاعة مثلا أو تهديد برسالة مجهولة أو

تشويش عليه في عمله أو تشويه سمعته، ورغم انتهاء الصراع إلا أن هذه السلوكات تبقى خاصة سلوك الحقد والانتقام واللاتصال.

إن الاتصال عملية مهمة وحساسة في التنظيم حيث تؤدي مشاكله الى التحرش المعنوي ويصبح خطأ واحد قد يكلف أي شخص أن يكون ضحية لجملة من ممارسات و سلوكات التحرش المعنوي و يسيطر الاتصال الرمزي بقوة على باقي أشكال الاتصال مثل هز الرأس والغمز بالعين، والابتسامة وهي حركات لها معاني مختلفة حسب مستوى كل موظف، وتشكل كذلك السلطة دور في تحديد سلوك الموظف فالمسؤولين يمارسون تظلمات كبيرة على موظفيهم بحيث أعوان الأمن ينقلون إليها يوميا أحداث وأفعال من مسؤولين اتجاه موظفيهم تأخذ طابع الإكراهات وأمام العلن خاصة عند قيامهم بأخطاء في العمل، فهذه أبرز الممارسات عند المسؤولين حيث يتصيدون الفرص لتبخيس الموظف ومعاقبته وإثبات له أنه غير كفء وأنه لا يصلح للعمل الإداري وأضرب مثال رئيس الديوان مثلا الذي كلما كان اجتماعا رسميا يستغل الفرصة للوم بعض الموظفين عن بعض المصالح تفتح المجال للمسؤولين عليهم لمعاقبتهم وأحيانا نجد هذا رئيس الديوان تحركه الضغوط التي مصدرها الأمين العام والوالي.

المقابلة العشرون:

– التاريخ: 2012/02/16

– مدة المقابلة: 45 دقيقة

– الجنس: ذكر

– المنصب: مستشار إداري

– الأقدمية: 26 سنة

نص المقابلة:

وجدنا هذا المبحوث متحمس نوعا ما رغم الأعمال الكثيرة التي كانت تنتظره فهو يعمل بمساعدة كاتبة فقط غير أن المفروض تحتاج ثلاث أو أربعة موظفين ولما سألناه لماذا لا يطلب موظفين؟ رد بأني مستعد لإجهاد نفسي لكن لست مستعد للعمل مع آخرين فالمكاتب المكتظة تكثر فيها المشاكل وتظهر

الإتكالية والمشكل الآخر هو أن رئيس الديوان يعطيني أعمالاً لا تدخل ضمن صلاحياتي متحججاً بكثرة الضغوط عليه.

ويرى بأن العلاقات الاجتماعية تميل إلى الجفاء وتتسم بالطابع الرسمي فكل واحد "لاهي في خدمتو" والوقت ليس متوفر حتى لشرب قهوة، ويصرح بشأن الصراع بأنه طبيعي في أي منظمة غير أن في الولاية خفي وغير واضح وتعود أسبابه في الغالب للمصالح الشخصية وممكن أن يظهر التحرش المعنوي من خلال التعبير عن عدم الرضا بالقرارات ونمط التسيير وقد يكون له علاقة بالصراع، وتظهر سلوكيات التحرش المعنوي أحيانا مثل الغضب أو التذمر أو ألفاظ نابية تمس بالكرامة، وفي هذه الحالة يكون التجنب والهروب إستراتيجية هاته الأطراف أو السكوت والتجاهل في حالة الاتصال وعدم الرد في الهاتف في بعض الأحيان والامتناع عن الكلام في الاجتماعات الرسمية، ويسهم الاتصال حسب محدثنا في كشف ما يجري أحيانا، حيث تظهر الخلافات من خلال إيماءات وإشارات كدليل على خلاف أو توتر علاقة غير أن النفوذ داخل الولاية وخارجها ودرجة السلطة التي يحوزها كل طرف إسهام في التفوق وفرض قرارات يوظفونها في الحقيقة لتحقيق التفوق "كل شيء جائز" للإشارة بأنهم يستخدمون كل الطرق المتاحة نظرا لغياب العقاب حسب رأيه.

يعطي محدثنا السلطة أهمية قصوى في التفوق وفرض كل طرح على آخر قراراته وفلسفته في العمل فهي الحاسمة في الكثير من الخلافات بالإضافة إلى نفوذ العلاقات غير الرسمية خارج التنظيم.

المقابلة الحادية والعشرون:

— التاريخ: 2012/02/08

— المدة: 30 دقيقة

— الجنس: ذكر

— السن: 38 سنة

— المنصب: عون أمن

— الأقدمية: 11 سنة

نص المقابلة:

باعتبار المبحوث عون أمن فهو بعيد عن الإدارة نوعاً ما، غير أنه استطاع أن يرصد لنا مجموعة من السلوكات والمعلومات حول التحرش المعنوي حيث قال بأن "التحرش ميزة المسؤولين ولكنهم أذكاء في ممارسته ويتظاهرون بالبراءة أمام الموظفين والحقيقة "واعرين" و ديكاتوريين.

العلاقات الاجتماعية حسب مبنية على النفاق "كل شيء هف" بحيث يطبعها الانتقام "تغلط اليوم تخلص غدوا" و الرؤساء والمسؤولون هم من يمارسون التحرش المعنوي لإرهاب الموظفين لأنهم غير نزهاء لذلك يستغلون بكل الطرق الموظفين الأكفاء ولا يعترفون لهم أبداً بالجميل، بحيث يفرضون أنفسهم عليهم بكثرة المهام ولا يتركون لهم فرصة التنفس حسب.

العلاقات متوترة وابتسامة أحدهم تعمل لها ألف حساب، إن الثقة غائبة والحسد والغيرة بادية على ملامحهم، كما أن الأنانية في العمل و حب البروز تسبب في أغلب الأحيان في خصومات ومناوشات تتطور في بعض الأحيان إلى ملاسنات وتكون فرصة للتفريق وظهور الكثير من المعلومات والحقائق، فالخصومات والمشاجرات المتكررة تفرز سلوكات طفولية عند الموظفين، وأعتقد أن بعض الموظفين يعتمدون إثارة المشاكل لأن ليس لهم خبرة في التسيير وهم أنفسهم من لهم الحل لهذه المشاكل.

وبالرجوع للتحرش المعنوي فهو غالبا مرتبط بملاسنات كلامية أو عزل وتهميش وهو كذلك مرتبط بالصراع ويدعو إلى رحيل هؤلاء الموظفين خاصة الكبار في السن من أجل الحد من هذه الظاهرة كما أن الاتصال له علاقة بسوء أو تحسن العلاقات حيث إن كنت معاه مليح "يقولك السلام أو يضحك معاك" وإذا "ماكنتش معاه مليح" لا تعرف ما ذا يعمل لك ربما نظرة عدوانية أو حركة غير لائقة أو يتجنبك أو "يدير روجو ماشافكش" وهذه السلوكات حسب سلطة ومركز كل موظف.

المقابلة الثانية والعشرون:

— مدة المقابلة : ساعة ونصف .

— الجنس : ذكر

— السن : 38 سنة

— المنصب : مساعد إداري

— الأقدمية : 11 سنة

نص المقابلة:

في هذه المقابلة ظهر المبحوث مضطرباً غير متأكد مما يقول، غير أنه أفادنا بمعلومات جديدة وظهر متخوفاً أحياناً ومتدمراً أحياناً أخرى "مابقاتش خدمة في الإدارة الجزائرية".

تطرق في البداية لعلاقته مع الزملاء، وصرح بأنها تقوم في معظم الأحيان على المصلحة والنفوذ "يلقاو فيك الفايده يجرو ليك" وإذا لم يجدوك مفيداً لا يلقون حتى السلام عليك، فهي تحركها المصالح والبحث عن الامتيازات، أما العمل فهو الذي يجمعنا، لذلك أنا احترم الجميع لكن لا تجد من يحترمك ويقدر جهودك "ما كانش إلي علا بالوبيك".

مضيفاً بأن الاسباب التي تفسد أجواء العمل هي تعنت المسؤولين و "حقرتهم" وضغوط العمل والرقابة المستمرة، حيث نجد الرؤساء يلزموننا بأعمال فوق طاقتنا، كما يعتقد بأن الصراع من وجهة نظره موجود خاصة بين الموظفين الذين لديهم نفوذ و "معريفة" والذين ليس لهم نفوذ، وتعود أسبابه في الغالب إلى السبب المذكور وإلى معتقدات بدائية، حيث يعتقد هؤلاء "أصحاب المعريفة" أنّ المنظمة ملك لهم، يتصرفون فيها كيفما شاءوا ويستغلون إمكانياتها على حساب العمل والموظفين الآخرين، فهم لا يراعون مصالح الآخرين، وهذه التجاوزات غالباً ما تركت صراعات مستمرة.

والتحرش المعنوي لست من ضحاياه لأن موقفي دائماً محايد من الذي يحدث، وهاته السلوكات السلبية تكون بين هؤلاء، خاصة إذا وجد طرفان متخاصمان في مصلحة أو مكتب واحد، وتظهر في مشكل النميمة والتهكم والإهانة بصفة غير مباشرة.

أمّا طبيعة الاتصال الجاري يقوم على أساس رسمي ويمكن أن يظهر الاتصال غير الرسمي عند جماعات المصلحة الذين بحوزتهم معلومات مهمة حول العمل، وفي بعض الأحيان حتى المسؤولين يفتقدون للمعلومات التي بحوزتهم، ونحن كمحايدين طلباتنا واستفساراتنا دائماً سلبية، والرؤساء يعاملوننا معاملة خاصة بالمقارنة مع معاملتهم لأصحاب "المعريفة".

لذلك أنا أقوم بعمل إرضاء لضميري، لا لإرضاء المسؤول الذي يستعمل سياسة الكيل بمكيالين، ورغم أنني أحفظ أسرارته فهو لا يقدر جهودي وبفضل سكرتيرته علي وعلى باقي الموظفين، غير أنه لا يتعسف معي في استعمال السلطة وإذا حدث ذلك لدي ما أفعل.

المقابلة الثالثة والعشرون

— التاريخ: 2009/03/07.

— مدة المقابلة: 40 دقيقة.

— الجنس: ذكر.

— السن: 42 سنة.

— المنصب: مساعد إداري.

— الأقدمية: 16 سنة.

نص المقابلة:

يرى هذا المبحوث أن التحرش المعنوي يظهر في معظم الإدارات الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة، وهذا راجع إلى سوء العلاقات الاجتماعية وضعفها في المنظمات وسوء التنظيم، كذلك الوضعية الصراعية التي تعيشها معظم المؤسسات كما أن الإدارة اليوم أصبحت خالية من الكفاءات، فهي تحوي كل الفاشلين والضعفاء من ناحية الكفاءة أو الشخصية بدل أن تستقطب الكفاءات، نظرا لتعقد العمل الإداري كما أن القوانين المسيرة ضعيفة وقديمة في بعض الأحيان لذلك تترك فرصة للانتهازين للتزوير بالسرقة والاحتيال وممارسة السلوكات التعسفية، لأن اللوائح التنظيمية ضعيفة مجمل الأحيان.

يرجع هذا المبحوث الصراع إلى أهم عامل وهي المصلحة فهي التي تحرك الفاعلين في المنظمة، وتجعلهم يفعلون كل شيء لتحقيق رغباتهم الشخصية ومصالحهم على حساب أهداف المنظمة، إن العمل ليس له أي اعتبار عند تواجد المصلحة، ويمكن أيضا أن تكون الرقابة الشديدة على الموظفين سبب من أسباب هذا الصراع بسبب رفض بعض الموظفين هذه الرقابة، هذا إلى جانب ضغوط العمل التي تترك قلقا وتوترا كبيرا على الموظفين مما يدفع ذلك إلى وضع كل القيود الممكنة في العمل كالتهاون من أجل التخفيف، وهذا بحق نوع من الصراع بين الرئيس والمرؤوسين، وهذه الوضعية الصراعية بدورها تفرز السلوكات التي تأخذ طابع التحرش المعنوي مثل: التحايل عند القيام بالإعمال.

إن هذه الوضعية يمكن أن تكتشف من خلال عملية الاتصال والعلاقات العامة، حيث يبدو الاتصال جاف، يظهر في شكل التجنب ويتطلب أحيانا الهروب من وجه المسؤول، وفي بعض المرات لا

ترى المسؤول إلا صدفة، ولا تحدثه عن طريق الهاتف، وإن إلتقيته "تكون السلام فوق القلب" وحتى الابتسامة بسيطة تعكس توتر العلاقات، كما انه من خلال سلطته لا تستطيع أن تفعل شيئا فنحن جد متفهمين، ولا يجد إلا سكرتيرته والتي تأخذ إليه المعلومات فهو فاشل في سياسته معنا.

رابعاً: تحليل المقابلات على ضوء محاور المقابلة

إن دراسة الظواهر السلوكية في المنظمات من المواضيع المعقدة في علم الاجتماع والأمر ينطبق كذلك على موضوع التحرش المعنوي نظراً لتعدد الظاهرة وتداخل أسبابها (تقنية – اجتماعية – تنظيمية – ثقافية) لهذا فالوصول إلى نتائج من خلال تطبيق تقنية تحليل المحتوى عملية لا تخلو من الصعوبة.

إن تطبيق تحليل المحتوى سيكون وفقاً لمحاور دليل المقابلة وهذا من أجل تذليل الصعوبات التي قد تعترضنا في عملية التحليل وسيكرر التحليل على نظرة المبحوثين ومواقفهم اتجاه مواضيع العلاقات الاجتماعية والصراع والاتصال والسلطة وتسيير الموارد البشرية وإبراز علاقتها بالتحرش المعنوي بالاستناد إلى الألفاظ والعبارات التي صدرت منهم أثناء إجراء المقابلة وبمعنى آخر التركيز على نمط ومحتوى الاتصال عند المبحوثين وتحديد ميولاتهم ومواقفهم واستنتاج العلاقة بين العوامل المذكورة والظاهرة محل الدراسة لتحديد نتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية.

سنتعرض في التحليل لمحور البيانات الشخصية للمبحوثين ومناقشة صفات المبحوثين ومن ناحية الجنس والمهنة والأقدمية... الخ، ومحاولة توظيفها في عملية التحليل بشكل عام بالإضافة إلى محور العلاقات الاجتماعية في المنظمة كون فهم ظاهرة التحرش الاجتماعية ما تفهم على ضوء العلاقات الاجتماعية ونفس الشيء بالنسبة لموضوع التحرش المعنوي، كما أن العلاقة الاجتماعية في المنظمة تحفزها آليات نفسية عميقة (عدوانية، إحباطية، براغماتية). بالإضافة إلى الثقافة المكونة للشخص، كما أن عمليات التفاعل تولد أشكال العلاقات الاجتماعية والتي بدورها تولد أشكال السلوكات.

بالإضافة إلى هاته الأسباب فإن فهم العلاقات الاجتماعية وبيئة العمل تمكننا لا محالة من معرفة طبيعة العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تنتج التحرش المعنوي، ولهذا لا بد من تحديد أهم

ميزات ومحركات هاته العلاقات، أما منهجيا يساعدا التركيز على هذا المحور الوصول إلى مؤشرات سنتركز عليها في تحليل المحاور الأساسية.

1. تحليل المقابلات على ضوء محور البيانات الشخصية:

وصل عدد المقابلات التي أجريناها إلى 23 مقابلة كانت على فترات زمنية متقطعة بحيث كانت كل مقابلة متميزة من ناحية الزمن والظروف والسياق والمكان ومنها من كانت إرتجالية وسهلة من حيث التواصل مع المبحوث بينما كانت أخرى صعبة بسبب خبرة ومنصب المبحوث وكانت بيانات الجنس والسن والمنصب والأقدمية أهم البيانات التي حرصنا على رصدها، وفي بعض الأحيان المسار المهني خاصة بالنسبة للإطارات من المبحوثين، غير أن هاته المقابلات تشترك من حيث الصعوبة بشكل عام بحيث كانت عملية الحصول على مبحوث وإقناعه بالمقابلة عملية معقدة بالنسبة لنا كذلك طريقة الاتصال بالمبحوثين وتبسيط العملية لهم من أجل التجاوب والتعاون وهذا راجع إلى خصوصية الاتصال في تنظيم معقد كالولاية.

لقد بلغ عدد المبحوثين من الذكور إلى عشرون مبحوثا مقابل ثلاثة إناث و يمكننا القول أن جل المبحوثين ذكور وتم وصولنا إلى هذا العدد من الذكور أمرا مقصودا أو مبرمجا بل الحثيات التي ذكرناها سلفا في إجراء المقابلات بحيث كان المستشار الإداري للوالي هو من يقدم لنا الموظفين فقط من الذكور وهذا يمكن أن نفسره إلى طبيعة العلاقة التي تربطه بهؤلاء الموظفين، حيث لاحظنا بأنه يتجنب بعض الموظفين من الذكور وهذا مردّه في نظرنا إلى سوء العلاقة بينه وبين هؤلاء أو حتى غياب الاتصال والواضح أن هذا المستشار كان يتجنب الإناث بشكل عام بالرغم من أنه يعمل مع موظفتان إحدهما سكرتيرة والثانية تقنية في الإعلام الآلي وفي نفس الوقت ورغم العدد الكبير من الموظفين في الولاية إلا أن عدد الموظفين من العنصر النسوي لا يشكل عددا كبيرا وبالرغم من التفوق الواضح مؤخرا في مسابقات التوظيف بشكل عام وحتى التقرير الأخير للديوان الوطني للإحصاء يفيد بأن قطاع التوظيف العمومي تشكل فيه المرأة العاملة أكثر من 50% إلا أن عدد الاناث في ولاية الجزائر نسبة في رأينا لا تتجاوز 20% وهذا يمكن أن نرجعه إلى طبيعة الولاية كتنظيم إداري معقد نوعا ما وإلى طبيعة وصعوبة العمل في تنظيم مركزي له أهميته السياسية والتنظيمية والإدارية والملاحظ أيضا في ولاية الجزائر أن المناصب الإدارية النوعية للإناث ليست كبيرة بل أن معظم رؤساء المصالح من الرجال والمدراء التنفيذيون كلهم رجال، بحيث نجد العمل الميداني والخرجات لتفقد الورشات والمشاريع

بصفة دائمة وهذا لا يجبذه العنصر النسوي سواء الإطارات منهم أو الموظفين البسيطات. وهنا تأثير واضح لثقافة المجتمع السائدة والتي لازالت لا تتقبل عمل المرأة في الميدان خاصة مشاريع الأشغال العمومية والبناء وفي نفس الوقت نجد الالتزامات العائلية للنساء تشكل عائقا نحو حصولهم على مناصب إدارية عليا بل أن الكثير منهم يرفضون ترقية مهنية تزيد من التزامهم التنظيم على حساب مشاغل العائلة، ودليل ذلك أن الكثير من النساء اللواتي تقلدن مناصب إدارية عليا في الجماعات المحلية (والي، رئيس دائرة، مدير تنفيذي)، غير متزوجات وليس لهم أي التزامات عائلية وهناك الكثير من الأمثلة سواء مثل والي ولاية تيبازة، والي ولاية قالمة، وزيرة البريد وتكنولوجيا الاتصال وزيرة الثقافة السابقة، رئيسة إحدى الدوائر بولاية سعيدة. والملاحظ مؤخرا توجه المرأة نحو قطاعي الصحة والتعليم بقوة وتجنب الجماعات المحلية خاصة الولاية لأسباب التي ذكرناها.

إن اختيار غالبية المبحوثين من الذكور ليس له مبرر أو تفسير أو أية علاقة بطبيعة الموضوع بالبحث في البداية بحيث تعاملنا مع المبحوثين لم يعط الاعتبار لعامل الجنس، لكن فيما بعد رأينا أن هذا أمرا إيجابيا وله عدة مدلولات على مستوى التنظيم، بحيث اكتشفنا فيما بعد أن ممارسات التحرش المعنوي تستهدف بكثرة الذكور على حساب الإناث نتيجة عدة اعتبارات منها أن الذكور أكثر ميلا للبحث عن المصالح والامتيازات وبالتالي يزيد احتمال بروز الصراع كنتيجة لهذا الطموح كما يزيد ميل الذكور بقوة للعمل النقابي والسياسي بشكل عام مقارنة بالإناث

، وهذا يجعل الرؤساء يحاولون ضبط هذا النوع من الموظفين وترويضهم من خلال الممارسات التسييرية المختلفة منها إستراتيجية التحرش المعنوي وهذه الثقافة التسييرية نجدها على وجه الخصوص في الجماعات المحلية بشكل عام خاصة الولاية وقد أشرنا إلى ذلك في إشكالية البحث من خلال نموذج التسيير بالقلق (Manageant par stress). والذي نجده بقوة على سبيل الحصر عند الولاية بحيث يطبقون هذا النموذج من التسيير وفي نفس الوقت نجد هذه الثقافة عند غالبية المدراء التنفيذيين وهذا ما أكدته أحد المبحوثين وهو مدير التنظيم والشؤون الإدارية بالولاية وفي نفس السياق يؤكد بشير فريك¹ الوالي السابق لولاية وهران هاته الفكرة، وتشكل الصلاحيات الواسعة التي يتمتع بها الوالي أهمية الولاية في النظام السياسي دافعا قويا للتوجه نحو هذا النمط من التسيير

¹ - انظر بشير فريك، المرجع السابق.

القائم على الابتزاز والتحرش والضغوط في إطار ممارسة الفكر الوصائي الذي يدخل في تكوين ثقافة المسؤول الجزائي بشكل عام.

في المقابل نجد أن ممارسات التحرش المعنوي اتجاه النساء محدودة وهذا مرده إلى ميولهن نحو الاستقرار المهني والحفاظ على رضا الرئيس في العمل وابتعادهن عن العمل في ظل الضغوط والإكراهات بحيث يميل غالبية المسؤولين للعمل مع مستشارين وكاتبات وسكرتيرات من النساء نتيجة للطاعة التي تبديها المرأة لرئيسها والامتثال للأوامر والتعليمات بالإضافة إلى كيفية التعامل مع مشاكل العمل وهذا يؤكد الميدان من خلال سيطرة النساء على هذه الوظائف في مختلف التنظيمات سواء إدارية أو خاصة، هذا إلى جانب ابتعادهن عن العمل النقابي وعن مختلف الصراعات التنظيمية وميلهن إلى الحفاظ على المكسب الأساسي وهو الشغل إلى جانب توجيه جل اهتماماتهن نحو العائلة، وهذا ما تؤكد العديد من الدراسات السوسيولوجية حول عمل المرأة دون تجاهل الالتزامات الإيديولوجية والسياسية التي لازالت لا تستهوي المرأة الجزائرية العاملة بشكل عام بحيث نجد القانون الذي صدر سنة 2012 الذي يفرض نسبة 30% للمرأة كتمثيل في البرلمان والمجالس المنتخبة قرارا سياسيا ولا يمثل واقع المشاركة السياسية للمرأة الجزائرية غير أن الثقافة الاجتماعية لازالت ترفض المرأة السياسية كما أن السياسة لازالت لا تستقطب الجزائريين بشكل عام فما بال المرأة الجزائرية العاملة والتي أصبح قانون الانتخابات يفرض على الأحزاب ترشيحها وبالرجوع إلى المقابلات كانت مقابلة مع إحدى المبحوثات مختلفة بحيث كانت ضحية لممارسة التحرش المعنوي والجنسي معا بحيث خضعت للتحرش الجنسي وبعد مقاومتها ورفضها لجأ المتحرش إلى تطبيق التحرش المعنوي ضدها، هذه المقابلة كانت استثنائية بحيث المتحرش كانت له أهداف متعددة من خلال هذه الممارسات، وقد نهتينا هذه الحالة إلى فكرة الجمع بين التحرش المعنوي والجنسي والتي استطعنا تجنبها دون قصد من خلال أن غالبية المبحوثين ذكورا كما أشرنا، بحيث أن ممارسة التحرش المعنوي على ضحايا من الذكور تلغي التحرش الجنسي أليا أما بالنسبة للإناث فالأمر يختلف وقد تمتزج ممارسات التحرش بين المعنوي والجنسي غير أن كشف التحرش الجنسي ومقاومته على مستوى التنظيم سهل نسبيا مقارنة بالتحرش المعنوي كون غالبية الضحايا من فئة الإناث.

بالإضافة إلى أن التحرش الجنسي مجرم قانونا منذ سنة 1996 والكثير من الضحايا تم توجيهن للقضاء وهو ما جعل الكثير من المتحرشين يتراجعون في ممارسة التحرش الجنسي بينما كشف

التحرش المعنوي صعب للغاية فهو مخفي ومعقد وليس هناك أي إطار قانوني لمتابعة المتحرش كما أشرنا في الفصل الثالث، لذلك نستطيع القول أن ممارسات التحرش الجنسي تراجعت نتيجة تجريم الظاهرة والوعي السياسي والقانوني للمرأة، ومدافعة النقابات والجهات النسوية على الضحايا وهو الحال بالنسبة للمبحوثة التي توجهت للقضاء برفع دعوى ضد مديرها بتهمة التحرش الجنسي لكن فيما بعد تعرضت لتحرش معنوي لكن ليس في إمكانها رفع أي دعوى بسبب غياب الإطار القانوني للظاهرة.

و يمكننا القول أن توجهنا لإجراء المقابلات مع الذكور كان إيجابيا بحيث يمكننا الفصل بين ممارسات التحرش المعنوي والجنسي كما هو الحال في جل الدراسات السابقة التي ذكرناها بحيث تناولت ظاهرة التحرش المعنوي منفصلة، لذلك توصلنا إلى فكرة مفادها أن جل ممارسات التحرش المعنوي تستهدف فئة الذكور بشكل عام في المنظمة محل الدراسة.

لقد كان سن المبحوثين في جل المقابلات يتجاوز الثلاثين سنة ويتراوح سنهم بين 33 سنة و 49 سنة باستثناء الإطارات الثلاث الذين تم مقابلتهم وهو مدير التنظيم والشؤون الإدارية ومدير الموارد البشرية و مدير مصلحة الأمن وهم يتجاوزون سن الخمسين.

ونستطيع القول أن غالبية المبحوثين في سن الشباب دون مراعاة طبيعة المنصب لكل مبحوث في السلم الإداري وممكن فهم علاقة السن بالسلوك التنظيمي بشكل عام كون الموظفين الشباب يمثلون الطموح الكبير في التنظيم وينتظرون امتيازات متعددة سواء تعلق الأمر بالمنصب مثل الترقية أو المنح أو ما يتعلق بالتنظيم كالامتيازات المختلفة خاصة في الجانب الاجتماعي، وبشكل عام يمثل سن الموظفين أهمية كبرى لأي تنظيم بحيث يشكل فئة الشباب الثروة الحقيقية للتنظيم في فلسفة تسيير الموارد البشرية خاصة ما تعلق بالتكوين لممارسة تهدف إلى تأهيل المورد البشري تحقيقا للفعالية وخدمة لمصالح التنظيم، غير أن الملاحظ ورغم سيطرة فئة الشباب على التنظيمات إلا أن المناصب القيادية لازالت حكرا على ذوي الخبرة الطويلة بحيث أن المبحوثين الثلاثة من المدراء كلهم يتجاوزون سن 50 سنة وهذا واضح في الجماعات المحلية بحيث أن غالبية الولاة والمدراء ورؤساء الدوائر يقتربون أو يتجاوزون سن الخمسين وفي بعض الأحيان يتجاوزون الستون سنة وهذا يخفي صراعا عميقا بين أصحاب الخبرة والقدامى من الإطارات وجيل الشباب من الجامعيين خاصة الذين يقتصر عددهم في

الجماعات المحلية في رئاسة بعض المصالح رغم حصولهم على مؤهلات علمية وتكوينات متخصصة في ميدان الإدارة.

بالرغم من ذلك لا يحصلون على ترقيات نوعية بسبب التوجيه العام للنظام السياسي الذي يهدف إلى الحفاظ على ذوي الخبرة من الإطارات رغم الخطابات السياسية المتكررة التي تفيد بالإحالة على التقاعد لكل إطار تجاوز الستون سنة والواقع يفيد أن الكثير من هؤلاء لازالوا في الميدان رغم هذا القانون لذلك فممارسات هؤلاء وثقافتهم الإدارية والسياسية في كثير من الأحيان تحتقر الإطارات الشابة بحجة نقص التأهيل وتخلق المشاكل من أجل استغلالها إداريا بدون السماح لها بالحصول على الخبرة واقتراحها لترقيات أو مناصب إدارية نوعية ويمكن أيضا تشخيص هذا التوجه بظاهرة صراع الأجيال التي تعرفتها غالبية التنظيمات الإدارية مع التحاق الجيل الجديد من الجامعيين بالتنظيمات والمصانع، جيل يمتلك التأهيل ولا يملك الخبرة لذلك فجيل الخبرة يستهدف هذه الفئة ويحاول السيطرة عليها من خلال التهديد التي تشعر به، وكان غالب المبحوثين قد أثاروا إلى هذه الفكرة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر ويبدو أن ممارسات الرؤساء بشكل عام تحمل نوع من التأثير بثقافة النظام السياسي بشكل عام الذي لازال لا يؤمن بالجيل الجديد في الحكم وفي تسيير التنظيمات والشركات الكبرى وقد أثار في هذا السياق كذلك بيير بورديو *Pierre Bourdieu* من خلال دراسة لمصنع الحجار ومثال ذلك نجد بين المبحوثين أربعة متصرفين إداريين رئيسيين لهم خبرة تتجاوز عشرة سنوات لم يقترحوا لأي منصب قيادي أو حتى رئيس مصلحة بل حتى الترقيات في الدرجة لا يحصلون عليها في وقتها ونفس الشيء بالنسبة لأحد المهندسين الذين لم يحصلوا على أي ترقية أو تكوين منذ سبعة سنوات ونفس الحال بالنسبة لباقي المبحوثين، وبالعودة إلى محتوى المقابلات يتخذ الكثير من الرؤساء الممارسين للتحرش الترقية المهنية والتكوين أوراق ضغط على موظفيهم ويعرقلون تطور مساراتهم المهنية وفي نفس الوقت يتعاملون مع موظفين يمثلون لهم بإيجابية عالية من خلال النقاط الإدارية الكاملة والحصول على الترقية في الحد الأدنى ومنحهم فرصة الابتعاد من برامج التكوين إلخ وهذه الممارسات دائما تهدف إلى تركيع الضحايا في وضعية الصراع وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض الرؤساء عامل السن لدى الشباب لممارسة الفكر الوصائي الذي يميز الإدارة الجزائرية من منظور الصلاحيات الرقابية بحيث يتعامل كثير من الرؤساء مع موظفيهم بأنهم قصر من ناحية الفكر والتكوين والثقافة والتجربة متجاهلين بذلك كفاءاتهم وتأهيلهم فهم يمارسون نوعا من الاحتواء لافشالهم وتحويلهم إلى مجرد أدوات تنفيذية ويمكن القول أن إطارات الجماعات المحلية يتبنون نظرة

السلطة باعتبارهم ممثلين لها فممارسة الفكر الوصائي مرده السلطة السياسية التي تمارس الرقابة الوصائية (الأبوية) في معاملاتها مع مختلف ممثليها على مستوى التنظيمات بخلفية سياسية واضحة وهذه الممارسة تظهر بقوة خاصة أيام الانتخابات من خلال إجبار المرؤوسين على الولاء للإدارة وتبني وجهة نظر النظام السياسي والإدارة على وجه خاص لذلك فالاختلافات السياسية والإيديولوجية عند المرؤوسين ليس مقبول من منطلق هذا الفكر الأبوي في الولاية وفي الإدارة الجزائرية بحيث يعمل الكثير من الولاة والمدراء التنفيذيون على تشديد الرقابة وإقصاء كل من يحمل فكر معارض للسلطة السياسية أو من يثبت إنتماءه لفصيل سياسي معارض و يمكن القول أن عقلية الفكر الوصائي التي تدخل في ثقافة وتكوين الكثير من المسؤولين كان سببا في الكثير من الأحيان موظفين شباب وهي في نظرنا مهمة غير رسمية وممارسة تستهدف إلى احتواء الشباب الموظفين وممارسة عليهم نوع من العنف الرمزي لإخضاعهم وإقناعهم دائما بالمقاربة السياسية الرسمية وهذا دائما من أجل أن تظل الجماعات المحلية والولاية خصوصا النواة الرئيسية للنظام السياسي التي تحافظ عليه وتدافع عليه محليا وتنتج ثقافته وأدواته.

تشكل الخبرة الإدارية للمبحوث معنى مهم لفهم علاقة التحرش المعنوي بحيث لاحظنا أن عددا من المبحوثين (أقل من خمسة) أبدوا تضرارا كبيرا من ممارسات رؤسائهم خاصة فئة أعوان الأمن فالممارسات الشرعية وغير الشرعية التي يمارسها بعض الرؤساء على هذه الفئة تحاول اقناعهم أنها من صميم مهامهم لذلك وجدنا أن المبحوثين ذوي الخبرة المحدودة لا يستوعبون مهامهم الحقيقية لذلك مجبرين على تقبل مختلف السلوكات من طرف رؤسائهم فمثلا أحد أعوان الأمن الذي لا تتجاوز خبرته الأربع سنوات أبدى تدمرا من رئيسه الذي يبدو جليا استغلاله بكل الطرق نتيجة رضوخه وخوفه وعدم وعيه بمهامه كعون أمن وتدني مستواه الدراسي ونفس الأمر ينطبق على فئة المتصرفين الإداريين إلا أنه ورغم خبرتهم (أكثر من عشر سنوات) إلا أنهم ضحايا للتحرش المعنوي وهذا يمكن تبريره بما أشرنا إليه سابقا حول فكرة صراع الأجيال وتشبع المسؤول بالفكر الوصائي فأصحاب التكوين العلمي والإداري المتخصص وذوو الخبرة يصبحون في حالات كثيرة أكثر الفئات تضررا من التحرش المعنوي نتيجة لما يبدونه من عدم امتثال لكل الأوامر خاصة غير الرسمية ورفضهم السلوكات المشينة ومقاومتها ويصبح رهان هذا المسؤول هو إخضاع هذا الموظف بمختلف الإكراهات والضغوطات مثل تكليفه بمهام كثيرة ومهام ليست من اختصاصه بالإضافة إلى تصيد الفرص من أجل عقابه.

2. تحليل المقابلات على ضوء محور العلاقات الاجتماعية

تختلف أشكال التبادلات والتفاعلات بين الأشخاص لعدة دواعي وبالتالي تختلف السلوكات التي تعززها هذه العلاقات، فالعلاقة الاجتماعية ليست مجرد وصل بين أطراف معينة كما أنها ليست علاقة موضوعية أين الأشخاص يتبادلون الأفكار والمعلومات بطريقة عفوية، فالعفوية في العلاقات مرفوضة خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنظمة أين تكون الميزات الشخصية للأفراد محددة بشكل كبير لطبيعة العلاقات السائدة.

إن فهم العلاقات الاجتماعية لأي منظمة، فهم تفاعلاتها ومحركاتها الأساسية يمكننا من فهم طبيعة السلوكات الناتجة عن هاته التفاعلات كاستجابات واعية وغير واعية لمجمل قضايا التنظيم الرسمية وغير الرسمية. بحيث تتخذ هذه الاستجابات أشكالا مختلفة أهمها الطابع الرمزي الذي يشكل غموضا وصعوبة من حيث الفهم ومن حيث التعبير، فالرمزية في مسألة الاتصال والتعامل بين الأشخاص أصبحت ميزة العلاقات الاجتماعية في حياة المنظمات لذلك يصبح رهان فهم هذا الجانب وتفسيره عملية صعبة نوعا ما بحيث تمتزج الصفات الشخصية للفاعل مع المعطيات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية بالإضافة إلى ثقافة وقيم المجتمع كوعاء يحمل قيم ورموز تكون مصدرا مهما لاستجابات الفاعلين في التنظيمات.

لاشك أن فهم العلاقات الاجتماعية تعتبر عبر المستويات المذكورة (شخصية، تنظيمية، اجتماعية) كون الفاعل والمنظمة لا يخرجان عن الإطار والسياق الاجتماعي الذي تتفاعل فيه العوامل المذكورة، لذلك ستكون عملية فهمنا وتحليلنا للمقابلات الميدانية لا يمكن أن تتجاهل العلاقات الاجتماعية في المنظمة فهي بمثابة المؤشر لفهم كل علاقة أو موقف أو ممارسة، ويلعب الاتصال بشتى أنواعه والثقافة الاتصالية والرصيد الرمزي للفاعل الدور الرئيسي في عملية بناء العلاقات الاجتماعية ونجاحها وتشوئها.

لاحظنا من خلال المقابلات وعملية الاتصال المباشر مع المبحوثين أشكال مختلف من الاستجابات وتوظيف المعاني والإيحاءات والرموز بكثرة سواء تعبيرات الوجه والعينين أداء اليدين وكانت هذه الرموز تختزل في معظم الأحيان الكثير مما يجب قوله من طرف المبحوث، بحيث لاحظنا ميل الكثير من المبحوثين إلى قلة الكلام والسكوت والتعبير الرمزي وهذا الميل له مبرراته تنظيمية على

الأقل، فالاتصال الرمزي كان المسيطر عموما في عملية إجراء المقابلات لذلك بدا جليا أن تفضيل هذا النمط من الاتصال عند المبحوثين كنتيجة حتمية للرصيد الثقافي الرمزي في الاتصال عندهم، سواء على مستوى المنظمة أو خارجها ويشير ميل الأفراد نحو هذا الاتصال إلى طبيعة العملية الاتصالية بشكل عام والفضاء الاجتماعي التي يمارس فيه الاتصال بالإضافة إلى الحقل التنظيمي الذي يتميز على الفضاء الاجتماعي ويمكن أن للرمزية في الاتصال أن تفهم على أنها خبرة اتصالية أو الخوف من الاتصال أو الفشل من خلال عملية الاتصال، إذ أن قيام الفاعل على مستوى المنظمة بأي سلوك إنساني أو اجتماعي قد يكون غير مفهوم أو غريب أو مرفوض وتنتهي العملية الاتصالية بالفشل وبالتالي تفشل العلاقة الاجتماعية كنتيجة اجتماعية كما ان عدم تجانس المبحوثين نفسيا و اجتماعيا كذلك سببا كافيا لفشلها.

إن الملاحظ من خلال استجواب المبحوثين تفضيلهم للاتصال على الاتصال فالبينة الاجتماعية التنظيمية ترفض الاتصال بل تعتبر اللاتصال خيارا ورفض الاتصال يوحي باختزال العلاقات الاجتماعية في مستواها الأدنى على مستوى التنظيم وهو المستوى الرسمي بحيث تصبح الميل إلى رفض الاتصال والعزل والانطواء أكثر من إرادة الاتصال و يصبح توظيف الرصيد الرمزي في الاتصال أمرا عاديا ومفهوما بحيث يمثل سلوك التجنب والحذر والثاثة والنظرة العدائية وعدم الرد على الهاتف إحدى مظاهر هذه الرمزية التي تظهر تلقائيا وتصبح معانها مشفرة في أي تفاعل أو أي علاقة في المنظمة.

إن الشك والخوف الزائدين عن اللزوم في عملية التفاعل الاجتماعي ورفض الاتصال الاجتماعي تؤدي لا محالة في فشل العلاقات الاجتماعية بحيث تصبح عملية التفاعل الطبيعي عملية معقدة وإستراتيجية عند الفاعلين بمعنى تصبح العلاقة الاجتماعية غير بريئة، وبالتالي يدخل الشخص في حسابات مادية وبراغماتية وتلعب الأنانية دور المحفز ايجابيا أو سلبيا في العلاقة الاجتماعية بحيث تصبح محركة للشخص في علاقته مع زميله في نفس المكتب أو مع رئيسه أو بعيدا عن جو العمل وتلعب الأنانية دورا في تنمية السلوك البراغماتي لدى الشخص إذ تصبح تحركاته وسلوكاته تفسر بالقيمة التي يجلبها أو يتحصل عليها جراء هذا التحرك ويمكن فهم هذا التوجه البراغماتي في العلاقات الاجتماعية بالتوجه المادي للمجتمع بشكل عام بحيث سيطر الفكر المصلحي والمادي في المجتمع

الجزائري، وبالتالي يدخل الشخص في حسابات مادية خالصة على حساب معايير أخرى والتي قد تساعد على نجاح العلاقة الاجتماعية والعلاقات التنظيمية الرسمية وتعقلنها وتضمن نجاحها.

إن التكوين النفسي لشخصية الفاعل تعبير محدد لنجاح العلاقة الاجتماعية بحيث غياب القيم الإيجابية والأخلاقية في الشخصية بقيم سلبية مثل اللاتقة واللاحترام والغيبة والحسد والغيرة من شأنها أن تنتج جوا اجتماعيا سلبيا متناقضا ينعكس على الفاعلية في التنظيم ويؤثر على المناخ الاجتماعي العام، ان الفاعلين لا يحملون استعدادات ايجابية بشكل عام حول موضوع العلاقة الاجتماعية تظهر من خلال التجنب والسلبية العامة التي تميز المواقف وعدم التعاون مع الآخرين واحتقار الجانب الإنساني في العلاقات لذلك تنتشر ممارسات الكذب والحسد والغيرة والتحايل والتي تفهم على أن الأشخاص لا يميزون بين التنظيم وخارج التنظيم في هذا الجانب بحيث نجد أن هذه الممارسات مصدرها الثقافة الاجتماعية السلبية التي لم تتأثر بنوعية القيم والثقافة التنظيمية، و هنا يظهر موقع التنظيم كنسق مفتوح يتأثر ويؤثر في المجتمع.

إن التنظيم الإداري كجزء من النسق العام يعرف ترهل وظيفي كبير بشكل عام على كافة الأصعدة ولم يستطع أن ينتج تلك الثقافة التنظيمية التي تؤثر على أفراد التنظيم وتجعلهم يبذلون دافعية كبيرة اتجاه العمل والالتزام التنظيمي ويشير في هذا الإطار الباحث خليفة بوزيرة¹ أن القيم الثقافية للعامل في المنظمة الجزائرية مصدرها القيم الاجتماعية التي يحملها العامل الجزائري اتجاه العمل والمنظمة بوجه خاص بالإضافة إلى ذلك يعتقد بوفلجة غياث أن مصدر هاته الاستجابات والسلوكات السلبية في المنظمة مردها تناقض القيم التي يحملها الفاعلون اتجاه العمل والمنظمة لذلك فضعف الأخلاق بشكل عام وغياب الأخلاق المهنية وضعف القيم الإنسانية في العمل تشكل فشلا للمنظمة الإدارية بحيث لم تستطع أن تؤثر في محيطها من خلال القيم التي تنتجها بحيث يتبناها الأفراد ويتشبعون بها ويسوقون لها في المجتمع.

لقد كان واضحا من خلال جل المبحوثين أن المعيارية غائبة في العلاقات الاجتماعية في المنظمة بحيث فقدان، القيم والمعايير الأخلاقية تجعل العلاقات دون معنى وتعرضها للاضطراب والانفعال وتصبح القيم اللامعيارية تتحكم فيها، لاسيما وأن المنفعة والمصلحة أصبحت عاملا مهما في العلاقات الاجتماعية بحيث يقترح أحد المبحوثين بعبارة "يلقاو فيك الفائدة يجرو ليك" عبارة يفهم من خلالها

¹ انظر مداخلة خليفة بوزيرة في المنتدى الدولي حول القيم الثقافية و التسيير في جامعة الجزائر سنة 1996.

المحرك الفعلي للعلاقات بحيث يصبح التنافس على المكاسب والمصالح سببا في التحايل والغش والجدال والانتقام... الخ. وهو ما يفسد مناخ العمل وبالتالي الفعالية الإدارية وتصبح مصالح واستقرار التنظيم في خطر. يقول أحدهم بتذمر: " مابقاتش خدمة في إدارة الجزائر" نتيجة للتغيرات العميقة على مستوى القيم والثقافة والتي استطاع المجتمع أن يؤثر على الولاية كتنظيم ولكن العكس غير صحيح.

إن التنظيم في تصور العديد من الفاعلين مكسبا اجتماعيا وجب الاستفادة منه من موارده سواء البشرية أو المادية باعتباره يعيش حالة الضعف في تطبيق القوانين واستغلال الموارد التي تعرف هدرا كبيرا بمعنى الكلمة بكل تصوره حول هذا الاستغلال غير الشرعي من أعلى مسؤول في المنظمة إلى أبسط موظف لذلك تصبح هذه الذهنية هي التي تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية وتتحكم فيها وتصبح التشارك في المنفعة ينتج نوعا من التضامن بين الفاعلين في شكل علاقات غير رسمية وغير معلنة تتشكل وفق للمصلحة المتبادلة والمنفعة المشتركة لذلك يظهر الغموض والشك الذي يطبع المناخ الاجتماعي العام كنتيجة ويصبح الارتقاء والحصول على المكاسب دون مراعاة الحق أو الموضوعية فكل شخص يخيل له أنه باستطاعته تحقيق مكاسبه ورغباته بغض النظر عن المستوى أو المنصب أو الكفاءة وتصبح العلاقات الشخصية بديلة للعلاقات المهنية التي تتعثر خاصة عندما تلتحق هاته العلاقات الشخصية بعلاقات العروضية والجهوية والعصبية والتي هي امتداد للعصب السياسية الحاكمة.

إنه لا يمكننا تجاهل الصراع السياسي على السلطة خاصة بين الشرق والغرب في مستوياتها العليا والمحلية وما يترتب عن ذلك من انعكاسات على تنظيم استراتيجي كالولاية بحيث تسيطر الجهوية في بناء العلاقات بل تصبح في بعض الأحيان المعيار الأول في تكوينها وهنا لا تستغرب سلوكيات التهميش والانتقام لأشخاص لا ينتمون لنفس الجهة ولا يبدوون ولاء للجماعة أو الإبعاد والإقصاء وتصفية الحسابات لكل من لا ينتمي للعصبة أو من يحمل موقفا سلبيا اتجاهها وهي سبب كافى لانحراف وفساد العلاقات الاجتماعية في الولاية التي يتكون موظفوها من عمال ينتمون لجهات مختلفة من الوطن (الشرق، الغرب، الجنوب، منطقة القبائل) وقد لاحظنا هذا عند غالبية المبحوثين الذين أكدوا على أهمية "المعرفة" في العلاقات الاجتماعية بحيث تشكل عامل ثقة في بناء العلاقة أو الحصول على مكسب أو مصلحة.

إن توجه العلاقات الاجتماعية نحو "المعرفة" والمنفعة والعصبية كمعايير غير رسمية معترف بها من طرف القائمين على المنظمة يجعل أفراد المنظمة لا يثقون في مختلف القرارات التنظيمية ولا يحترمونها ويبدون سلبية في المنظمة تظهر من خلال عدم مجابهة ضغوط العمل، عدم المشاركة والشعور بالغربة والاحتقار، فبدل أن تساعد العلاقات الاجتماعية على اندماج الشخص في محيط عمله تصبح ضحية التجاهل والإقصاء لذلك تزداد الرغبة في رفض هذه الوضعية وتحقيق امتيازات من خلال علاقات شخصية فالعلاقات الرسمية أصبحت ضعيفة لا تحقق شيئا وهنا الشعور بالفشل والإحباط يصبح المحرك لهذه الرغبة خاصة اللاعدالة في المعاملة والهدف هو البقاء وتحقيق مكاسب لذلك يصبح التحايل والكذب والنفاق سلوكات مبررة تكتسب شرعية وتصبح ذات قيمة وسلوك فعال في تحقيق الغايات والرغبات وهذه السلوكات والانحرافات تصبح مبررة من أجل تحقيق الرغبة التي كلها كانت حادة كلما زادت العدوانية ونية إلحاق الضرر بالآخر معنويا ورمزيا وعرقلة واستهداف صورته ووجوده الرمزي في المنظمة، وفي هذه المرحلة تبدأ العلاقات الاجتماعية بالانحراف نوع الطابع الصراعي كنتيجة حتمية بحيث تنتقل العلاقات من التنافس إلى التخاصم وفرض الذات وإلغاء الآخر الذي يشكل تهديدا مع غياب الاعتبار للقواعد الرسمية والتنظيمية التي تصبح غير فعالة بحيث يصبح الشخص لا يراهن على كل ما هو رسمي ويتجه نحو شبكة علاقات غير رسمية تستطيع أن تحميه وتؤمن له درجة معينة من الإشباع لرغباته كخيار استراتيجي لا بد منه.

إن توجه العلاقات الاجتماعية نحو الطابع الصراعي كان قناعه عدد كبير من المبحوثين الذين صرحوا بصعوبة قيام علاقات اجتماعية طبيعية وعقلانية وفق النقد والاحترام كون المنظمة تعرف حالة صراعية مستمرة بحيث هذا الجو السلبي والمشحون يشكل ضغطا متزايدا على الأشخاص ويدفعهم إلى التخفيف أو الحد من هذا الضغط الذي يظهر من خلال الرقابة الشديدة المستمرة والمضايقات وضغوط العمل يضاف إلى هذا التجاوزات على أكثر من صعيد والحقرة وتطبيق العقاب لاعتبارات شخصية، بحيث توجه معظم المبحوثين إلى ربط تشوه العلاقات الاجتماعية بموضوع الصراعات كما ظهروا مقتنعين بصعوبة تحسن العلاقات في ظل هذه الوضعية الصراعية التي كانت نتيجة وسببا في سوء العلاقات وتعرثرها فلا يمكن أن تكون الثقة والاحترام والتعاون قيم موجودة في ظل هذه الوضعية، والظاهر أيضا أنه في ظل هذه الوضعية يزداد الاتصال الرسمي سوءا وضعف ويتجه أفراد التنظيم نحو الاتصال غير الرسمي بحيث اشتكى أحدهم أن بعض الموظفين لا يردون على الهاتف ولا يتفاعلون في الاجتماعات بل يتخذون السكوت في بعض الأحيان كموقف سلبي ويظهر حتى

التحسس على الآخرين والتصنت عليهم من أجل الحصول على المعلومة، ويمكننا القول أن نظرة أغلبية المبحوثين اشتركوا في توصيف هذه الوضعية باختلاف مناصبهم غير أن الأمر اختلف مع المبحوثين الثلاثة والذي يشكلون إطارات مقارنة بغالبية المبحوثين بحيث حاولوا التركيز على قيم العمل الإيجابية والتعاون ورفض التسبب الذي يظهر عند بعض الموظفين مؤكدين على مصلحة المنظمة لذلك يعتقد كل واحد عنهم أن العلاقات الاجتماعية يجب أن تقوم على تقديم العمل على الاعتبارات الشخصية التي تحد من العمل الجماعي وتؤثر على الفعالية التنظيمية وهذه النظرة تعكس حرص الرؤساء بشكل عام على سير العمل الجيد وانجاز المهام في وقتها واحترام نظام العمل وفرض السلطة الرسمية كعامل لدفع العاملين للالتزام بأهداف المنظمة وفي نفس الوقت تتم هذه النظرة على تجاهل لعامل العلاقات الاجتماعية وتعرها وتشوهها وتجاهل أسباب ذلك لأن التفكك الحاصل في العلاقات الاجتماعية وفساد تنتج تلك الاستجابات السلبية اتجاه العمل والرؤساء والمنظمة كما أشرنا سابقا وهذا يمكن أن يفسر على القصور الذي يعاني منه بعض الرؤساء بإهمالهم أهمية هذا الجانب وتركيزهم على تطبيق القوانين والصرامة وممارسة السلطة دون مراعاة الاعتبارات الإنسانية أو الاجتماعية فالكثير من الرؤساء يعطون الأهمية لكل ما هو رسمي وقانوني ظنا منهم بانها غير مجدية، غير أن تجاهل هذه المعطيات في هذا الجانب خطأ وقصور في ذهنية المسؤول خاصة في تنظيم مثل الولاية.

إن تهميش العلاقات الاجتماعية وتقديم دورهما والتركيز على كل ما هو رسمي سواء تعلق الأمر بالسلطة أو الاتصال أو تطبيق اللوائح التنظيمية بدون أي اعتبار لاستجابات المرؤوسين وانفعالاتهم تجعلهم يبحثون عن التخفيف بشتى الطرق سواء من خلال الاتصال غير الرسمي أو البحث عن تنظيم غير رسمي يوفر درجة من الحماية والأمن للأفراد لذلك فتفكك العلاقات الاجتماعية أمر طبيعي كون الفاعلين يتخذون استجابات مختلفة إزاء هذه الوضعية المتسمة بالصرامة وتكون هاته الاستجابات تتمتع بنوع من الحدة كما أوردنا وتصبح شبكة العلاقات تتكون وتتشكل في ظل التنظيم غير الرسمي وتكون سببا في خلق الفعل الصراعي الذي تنشأ في النهاية نتيجة هذا التباين في استجابات ومواقف الفاعلين إزاء الرقابة الشديدة والصرامة وإهمال مطالب الأفراد.

إن الحديث عن أهمية العلاقات الاجتماعية في أي منظمة والقيم التي تحكمها هو الفضاء الفعلي لفهم مختلف السلوكات بما في ذلك موضوع التحرش المعنوي بحيث تشكل فساد العلاقات

وانحرافها نحو السلوكات السلبية أو الشخصية أو التنظيمية من شأنها أن توفر المناخ لظهور ممارسات التحرش المعنوي التي تظهر وتتطور في ظل هذا المناخ وتنظم بعوامل سوسيو تنظيمية أخرى بالصراع والاتصال والسلطة وممارسات تسيير الموارد البشرية. ويمكن أن نستنتج في الأخير أن:

- العلاقات الاجتماعية السائدة عفوية ولا تتميز بال تلقائية بل تتحرك وفق مبدأ الأنانية والبراغماتية.
- تمتاز العلاقات الاجتماعية بضعف القيم والمبادئ الأخلاقية وتذبذب القيم الثقافية كعناصر منظمة لها.
- تتميز العلاقات الاجتماعية بالاستقرار والاضطراب نتيجة المنافسة الحادة واللامشروعية والتي تعزز الفعل الصراع. والسلوكات السلبية والانحرافية.
- تمثل الصفات السيئة آليات دفاعية عند الأشخاص تعكس ضعف الشخصية وفساد المناخ الاجتماعي.
- غياب البعد الإنساني في العلاقات الاجتماعية.
- سيطرة القيم الثقافية والاجتماعية على حساب القيم والثقافة التنظيمية.
- الانقسام في العلاقات الاجتماعية بحيث تتجه بشكل عام من الوضعية التنافسية إلى الوضعية الصراعية.

3. تحليل المقابلات على ضوء محور الصراع والتحرش المعنوي:

من خلال ما تقدمنا به من تحليل لمحور العلاقات الاجتماعية توصلنا إلى أن العلاقات الاجتماعية في مجملها تتجه نحو الطبيعة الصراعية في حالة من التنافس الحاد التي يظهر السلوكات السلبية والانحرافية والقيم المشينة مثل التحايل، الغش، الكذب، التزوير، التآمر... الخ، وتخفي هاته الممارسات السلبية معاني تتعلق بطبيعة العلاقات بين الأشخاص ومواقفهم واستجاباتهم من مواقف وممارسات تنظيمية من طرف الرؤساء على وجه الخصوص وتشكل الممارسات التنظيمية الرسمية أهم العوامل التي تنتج هذه الوضعية سواء ما تعلق بالرقابة أو الاتصال أو ممارسة السلطة وممارسات تسيير الموارد البشرية.

لقد لاحظنا من جملة المقابلات شدة وصرامة الرقابة التي يمارسها الرؤساء في المنظمة مثل الرقابة في مواقيت العمل وانجاز المهام في وقتها والالتزام بالمكاتب وعدم التجول في المصالح دون سبب

والرقابة على العلاقات الاجتماعية والاتصال وتشكل هاته الممارسات طبيعة التنظيمات البيروقراطية التي تتميز بالرسمية والصرامة والملاحظ أن غالبية المبحوثين يشكون من هذه الرقابة الصارمة من خلال التذمر أو الرفض أو حتى مقاومة هذه الممارسات من خلال رفض بعض القرارات ومناقشتها مع الرؤساء أو التكاسل في انجاز المهام وتعطيلها عمدا وهو نوع من الرفض والمقاومة ويلجأ بعض الموظفين حتى إلى التعليق والتنكيت على بعض القرارات التي يرونها غير مدروسة ومجحفة في حقهم، وتمثل ذهنية الرفض والمقاومة سلوكا يلجأ إليه غالبية الموظفين للتخفيف من هذه الرقابة بكل الطرق ومحاولة إبلاغ رسالة للمسؤول مفادها أنه لا يمكن العمل في ظل هذه الرقابة، وبالرجوع إلى عديد البحوث حول موضوع الصراع في التنظيمات تشير على أن الصراع ظاهرة مسلم بها في كل التنظيمات ولا يمكن تجاهلها بأي حال من الأحوال. كما أن الفرد الجزائري بشكل عام دائما ما يحاول التهرب ورفض الرقابة الزائدة مهما كانت شدتها وبإمكانه اختلاق مختلف الحيل للتخفيف منها أو مقاومتها ويمكن إرجاع ذلك أيضا إلى ذهنية المقاومة التي تميز الفرد الجزائري الذي يرفض العمل في الضغط والسيطرة ويبحث دائما عن الظروف المريحة في العمل من أجل إثبات كفاءته غير أن ممارسة الرقابة بشدة تدخل ضمن الممارسات التنظيمية العادية والتي تدخل في صميم صلاحيات المسؤول بحيث تشكل تكوين مهما في الخصائص الفكرية للمسؤول الجزائري في التنظيمات البيروقراطية بشكل عام وفي تنظيم كالولاية له خصوصية أهمها الارتباط بالنظام السياسي، بحيث تمارس الرقابة بمنطق الولاء السياسي والإداري بحيث يحمل المسؤول دائما ثقافة ضمان الولاء من رؤوسيه، الولاء السياسي والإداري التي يظهر بتبني ثقافة النظام السياسية والإدارية بحيث يحمل الوالي هذه الفكرة للمدراء ورؤساء الدوائر ورؤساء البلديات وبدورهم المدراء يحاولون قدر الإمكان ترسيخ ثقافة الولاء السياسية والإدارية وتخفي هذه الفكرة في طياتها السيطرة والاحتواء والرقابة وفي ظاهرها اقتناع الموظف بالالتزام والانضباط والعمل وقبول الرقابة والسلطة من أجل إبداء الولاء سواء للرئيس المباشر وغير المباشر، وتمثل هذه الثقافة غطاء لمختلف الممارسات في الولاية ومبرراتها ومعيارا لترشيح أي موظف يرفض هاته الممارسات واتهامه بالمعارضة أو الاختلاف الإيديولوجي أو حتى الخيانة.

إنه لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل الدور السياسي المهم الذي تلعبه الولاية باعتبارها تشكل النواة الصلبة للنظام السياسي هذا الدور السياسي غير واضح وغير مفهوم وفي نفس الوقت غير رسمي، غير أن القائمين على الولاية بدءا بشخصية الوالي إلى المدراء التنفيذيين يجعلون إنتاج ثقافة النظام السياسية والإدارية رهانا محوريا في ممارستهم التسييرية والإدارية، وهذا ما يبرر عزل

الكثير من الولاء وإقصاءهم وتهميشهم بسبب عدم تبنيهم لهذا الدور أو تجاوز صلاحياتهم وحتى بعض المدراء تعرضوا لهذا العزل والفصل سواء برفضهم لسلطات الوالي أو لميولاتهم السياسية المعارضة للنظام بحيث هناك الكثير من الأمثلة تعود لسنة 2005 بحيث تعرض الكثير من الولاة والمدراء الولائيون إلى الإبعاد بسبب وقوفهم إلى جانب مرشح الرئاسيات علي بن فليس على حساب مرشح النظام السياسي عبد العزيز بوتفليقة وشكلت حالات العزل والإبعاد شرخا كبيرا في الجماعات المحلية بسبب الهدر الذي سببه هذا القرار السياسي، ومن ثم أصبح ترقية أي مسؤول محلي سواء كان مديرا أو واليا هو ضمان هذا الانتماء السياسي وتبني مختلف مقاربات النظام السياسية و ممارستها على المستوى المحلي.

إنه من الواضح على موظفي الجماعات المحلية والولاية وعلى وجه الخصوص الالتزام بالولاء السياسي والإداري للمسؤول وللتنظيم ومن تم للنظام السياسي، لذلك وجدنا كثيرا من المبحوثين لا يستوعبون هذا الدور ولا يفهمونه بحيث تشكل رفضهم لهذه الممارسات واتخاذ موقف المقاومة والصراع اتجاه رؤوسهم تعرضهم للضغوطات والإكراهات، الابتزاز والمساومة تحت هذا الغطاء بحيث غالبا ما يتخذ بعض الرؤساء هذا المعيار في معاملة موظفيهم حينئذ تظهر مسألة التحرش المعنوي في شكل الرقابة الشديدة وتطبيق مختلف الإكراهات المادية والمعنوية مبررة عند رئيس ومرفوضة ومنبوذة عن الرؤوسين خاصة عندما يكون هذا الرئيس منقوص الكفاءة أو له تاريخ شخصي مشوه أو له وجهة إدارية وسياسية قائمة على معيار الولاء فقط لذلك يعمل هذا الرئيس المتحرش على فرض الشرعية على ممارسته من خلال فرض الولاء السياسي والإداري ومن تم تصبح ممارساته مبررة بل تتمتع بالمصداقية وهذه الفكرة يصعب استيعابها عند بعض الرؤوسين وهنا نستحضر إحدى الأمثلة الواقعية في مديرية الصناعة والمناجم في إحدى ولايات الغرب الجزائري والتي تعيش صراعا منذ سنوات ومنذ التحاق هذا المدير سنة 2009 والذي عين من خلال جهة نافذة في النظام السياسي بالرغم من عدم توفره على أي خبرة إدارية طويلة أو مؤهل جامعي على الأقل، بحيث و منذ تعيينه أثبت فشلا كبيرا في التسيير خاصة في مديرية الصناعة والتي تشرف على مختلف الاستثمارات المحلية في ميدان الصناعة وترافقها لذلك ظهر الرفض والمقاومة من طرف الموظفين الذين اكتشفوا عدم كفاءته وأنه عين في هذا المنصب بالوساطة لضمان مصالح بعض الجهات في ميدان الاستثمار وبالرغم من ذلك هو مستمر في منصبه إلى يومنا هذا رغم الممارسات المشينة والسيئة في حق موظفيه من الإطارات الذين يرفضونه سواء تحرش معنوي أو تحرش جنسي أو عنف لفظي

وجسدي وحتى الملاحقات القضائية له لم تستطع تجريمه أو التأثير عليه مع تواطأ مصالح الأمن معه في حوادث اعتداء جسدي على موظفيه وكل هذا كان تحت حماية والي الولاية الذي وقف إلى جانبه في كثير من المرات بل رفع دعوى ضد الموظفين الضحايا الذين احتجوا عليه وقدموا شكوى إلى والي لذلك يتساءل بعض موظفي هذه المديرية باستغراب كيف للوالي أن يقف مع مدير يمارس كل هذا وحتى المصالح القضائية لم تنصفهم بل حتى الوزارة الوصية لم تتدخل إلى يومنا هذا.

وتجيب هذه الحالة على فكرة الولاء التي ذكرناها باعتبارها مقدما على أي شيء آخر بحيث يحافظ هذا المدير على مصالح بعض الجهات الخفية في ميدان الاستثمار الصناعي ويبيدي ولاء كبيرا للوزارة الوصية وللسلطات المحلية على رأسها والي وفي نفس الوقت تصبح ممارساته كلها مبررة وتكتسي الطابع الشرعي وهنا أيضا نجد ضحايا التحرش المعنوي والعنف الجسدي من الموظفين من الصعب استيعابهم لفكرة الولاء ودورها في حماية المسؤول وتهربه من العقاب والمحاسبة القضائية.

إن الخوض في أسباب الصراع المختلفة التي عبر عنها المبحوثون مثل سوء الاتصال والبحث عن المصالح والعصبية و الجهوية أو المنطق أو حتى الانتماءات السياسية والإيديولوجية لأعضاء المنظمة, و ما يصاحبها من سلوكات تأخذ طابع التحرش المعنوي نعتقد بأنها الأسلوب الأساسي والمهم لفهم إستراتيجية التحرش المعنوي كممارسة لها علاقة بعامل الصراع في المنظمة مقارنة بعوامل أخرى ذلك أن الصراع التنظيمي كظاهرة سوسيوتنظيمية لها علاقة بالصراع الاجتماعي وبالتالي تصبح طبيعة الثقافة الاجتماعية للفاعلين واختلافها أمرا طبيعيا يتسبب في هذا الصراع ويغذيه ويجعل كذلك التحرش المعنوي مرتبطا بهذه الثقافة السلبية السائدة, و التي تدفع إلى الصراع وتدعو إليه وتمارس سلوكات التحرش المعنوي كجزء من هذه الثقافة الاجتماعية الإقصائية التي ترفض الآخر وترفض التعايش معه وترفض ثقافته لمجرد انتمائه لجهة معينة وحديثه بلهجة معينة أو القيام بسلوك يبدو عاديا وطبيعيا في منطقته وغربا ومستهجنا في منطقة أخرى.

إنه من الممكن تحليل الكثير من العمليات الاجتماعية خاصة على مستوى التنظيم في ظل عامل الصراع والأمر ينطبق على ظاهرة التحرش المعنوي وعلاقتها بالصراع ثم أنه من المعقول سوسيولوجيا تفسير ظاهرة اجتماعية بظاهرة اجتماعية أخرى بحيث يشكل ذلك التفاعل والتداخل جوهر فهم هذه العلاقة رغم أن عامل الصراع في المنظمات يتسم في بعض الأحيان بنوع من التبعية (la banalisation) كما تشير جملة من الدراسات وبالرغم من ذلك أنه يمثل عاملا رئيسيا ومحوريا

مقارنة بمختلف العوامل على مستوى التنظيم لذلك كان اهتمام النظريات الاجتماعية و الباحثين في علم الاجتماع.

لقد توصلنا من خلال المقابلات الميدانية أن مختلف ممارسات ظاهرة التحرش المعنوي تجري في نطاق الصراع بمفهومه الواسع بحيث يشكل فضاء مغايرا من ناحية القيم والثقافة والرموز والثقافة الاتصالية هذا الفضاء الموازي يكون حقلًا ملائما لعقلنة التحرش المعنوي كممارسة مرتبطة بهذا الفضاء، بحيث تتوفر ظروف الممارسة وتجعلها أمرا بديهيا في ظل هاته الظروف لذلك فالصراع يتيح للأطراف المتصارعة القيام بأي سلوك أو فعل في هذا السياق ليصبح طبيعيا ومبررا وفي بعض الأحيان شرعيا.

لاشك أن الممارسة التنظيمية في منظماتنا مشبعة بالفكر الصراعى كممارسة شرعية لابد منها سواء في ذهن الرئيس أو المرؤوس تظهر من خلال ثقافة العزل، الانتقام، تصفية الحسابات، الفصل، العنف، العصبية.... الخ ويمكن أيضا ربطها بالبنية الهرمية للمجتمع الجزائري بشكل عام وإلى الخصائص الفكرية للمسير الجزائري وهنا مسألة التحرش المعنوي ستكون سببا أو نتيجة وكذلك مكونا لشخصية وثقافة الفرد سواء كان رئيسا أو مرؤوسا.

من خلال المقابلات تظهر ممارسات التحرش المعنوي في المنظمة أنها غير مرتبطة بزمن معين أو حدث معين فهي قد تكون مؤشرا لبداية الصراع أو يمكن نهايته وقد تكون إستراتيجية لاستفزاز الطرف الآخر أو ابتزازه مثل ممارسة الرقابة الزائدة أو استهداف المسار المهني للمرؤوسين وتكثيف الأعمال والتكليف بأعمال زائدة وإصدار تعليمات متناقضة، ومن خلال الملاحظة الميدانية والمقابلات لاحظنا أن التحرش المعنوي تزداد حدته وتنقص حسب شدة الصراع والتي تزداد كلما توفرت ظروف تفجيره بحيث يشكل الارتباط العاطفي للجماعة عاملا يزيد من شدة الصراع لذلك يسهم التحرش المعنوي ويظهر في زيادة حدة الصراع غير أنه لا يكون وقت انفجاره، كما يمكن أن يكون إستراتيجية للتخفيف من حدة الصراع.

تشكل المواجهة بين أطراف الصراع دور في اختفاء التحرش المعنوي لفترة فهو يظهر كلما قلت الوسائل التنظيمية للتخفيف من الصراع، وتشكل المواجهة إما انفجارا للصراع وفي نفس الوقت اختفاء التحرش المعنوي أو معرفة أهداف كل طرف من الصراع بتوظيفه للتحرش المعنوي

كإستراتيجية للضغط أحيانا أو التخفيف أحيانا أخرى، غير أن استمرار سلوكات التحرش المعنوي في مختلف مراحل الصراع حتى بعد انتهائه مثل: التجسس على الطرف الآخر، التصنت، التزوير والتحايل والابتزاز توحى كذلك بأن التحرش المعنوي تزداد حدته وتضعف انطلاقا من المعطيات والمتغيرات التي تعرفها العملية الصراعية مثل الوسائل التنظيمية المتاحة وانفجار الصراع وحله وتفوق طرف على آخر، ويشكل اللاتوازن في العملية الصراعية محفزا إضافيا للمتحرش لفرض موقفه من الصراع ومقاربتة في حله والحصول على مكاسبه، خاصة إذا كان المتحرش يملك درجة من السلطة بحيث يبحث دائما عن السبل والوسائل للمحافظة على هذا اللاتوازن الذي يتيح له السيطرة والتفوق في العملية الصراعية وفي أحيان أخرى يصبح اللاتوازن في الصراع منشطا ودافعا لإحداث التوازن من خلال إستراتيجية التحرش المعنوي والتي تستهدف من خلالها الطرف الآخر خاصة على الصعيد الرمزي لإيهامه بقوته وإمكانية التفوق عليه، وتشير إحدى المقابلات إلى مثال مهم بحيث يشكل مثالا مجرد إشاعة خبر انتماء أحد الموظفين للنقابة خوفا عند الطرف الآخر وتجعله يعاود النظر في إستراتيجية التعامل معه، ويمكن القول أن توظيف مختلف الأساليب في الصراع تأخذ طابع التحرش المعنوي باستثناء الأحداث التي تفجر الصراع بحيث تكون استثنائية ولا تتكرر بينما السلوكات الأخرى تأخذ طابع التكرار لمدة زمنية معتبرة كما يمكنها أن تستهدف المسار المهني للضحية و اندماجه ضمن جماعة العمل بالإضافة إلى تشويه سمعته وكرامته ضمن الجماعة أو تكليفه بمهام فوق طاقته مع تعليمات متناقضة هذا دون أن تتجاهل العقاب والتوبيخ لأبسط الأخطاء وهذه الممارسات تشكل جوهر التحرش المعنوي بالرجوع إلى تعريفه.

يمكننا حصر السلوكات التي تمارس في إطار وضعية الصراع في:

- السلوكات التي تستهدف الكرامة وصورة الموظف لدى الجماعة.
- سلوكات تستهدف التأثير على كفاءة الشخص ومساره المهني.
- سلوكات تستهدف إلى التشكيك في ولاء الشخص وانتماءه للتنظيم.
- سلوكات تهدف إلى عزل الموظف ورفض اندماجه اجتماعيا في المنظمة.

وتتحكم عوامل عدة في الأساليب التي يتم توظيفها بدءا الموقع الوظيفي لكل من المتحرش والضحية وكذا الصفات النفسية والشخصية عند الضحية وكذا علاقته مع الجماعة ومدى ارتباطه

عاطفيا بأعضائها لذلك يهدف المتحرش إلى عزله وإقصائه من خلال الاتصال لكي يسهل إخضاعه ويشكل كذلك الجهل بالقوانين والنصوص التنظيمية محفزا للمتحرش للتلاعب بالمسار المهني للضحية فيعرقل ترقيته المهنية ويحرص على عدم الحصول على التحكم في العمل وفهم آلياته وهذا وجدناه عند غالبية المبحوثين الذين يشتكون من ممارسات مماثلة في أغلب الأحيان كما أن التأكد من أن الضحية لا يملك أي علاقات غير رسمية مع أشخاص نافذين خارج التنظيم تساعد على احتوائه والسيطرة عليه فهو في النهاية يقوم بعزله داخليا وخارجيا، كما أن الرصيد الرمزي والثقافي للمتحرش يشكل خزاناً ثريا لهاته السلوكات لذلك تعتبر هذه النقطة محددة لمختلف علاقات التحرش ومثال ذلك إحدى المبحوثات التي صرحت أن المدير قام بتحريض إحدى أعوان الأمن من أجل التحرش بها جنسيا وتشكل هاته الطريقة خبثا كبيرا عند المدير الذي يوظف التحرش الجنسي كشكل من أشكال التحرش المعنوي بالإضافة إلى محاولة اغتيالها رمزيا من خلال إشاعة خبر علاقتها العاطفية مع أحد الموظفين رغم زواجها هذا الخبر حاول المتحرش قدر الإمكان ترويجه حتى يصل أسماع زوجها من خلال أعوانه الذين كانوا يتنصتون ويتجسسون عمل الضحية حتى في مكان إقامتها.

إن تنوع حالات التحرش المعنوي بتنوع الأساليب الموظفة في العملية الصراعية بحيث تتداخل العوامل الشخصية المكونة لشخصية المتحرش والضحية وكذا العوامل التنظيمية كالنصوص القانونية والتلاعب بها وتزويرها والتحايل عليها دون تجاهل حالة اللاتوازن في الصراع وشدته وتعمل أطراف الصراع على تبديه " banalisation " التحرش المعنوي سواء المتحرش أو الضحية كجزء من العملية الصراعية، و ما لمسناه من ردود فعل المبحوثين حول علاقة التحرش المعنوي هو أن ضحايا التحرش المعنوي مسؤولون بطريقة أو بأخرى عن وضعياتهم في المنظمة بحيث يساهمون بمواقفهم واستجاباتهم في خلق وضعيات التحرش المعنوي سواء ما تعلق باستعداداتهم الشخصية إزاء تقبل هذه الوضعيات أو إقحام أنفسهم في قضايا التنظيم التي كانت سببا في العملية الصراعية.

يوظف التحرش المعنوي في الصراع كإستراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن في العملية الصراعية أو إحداث اللاتوازن والحفاظ عليه كما يوافق التحرش المعنوي مختلف مراحل الصراع سواء قبل ظهوره أو بعد ظهوره وتطوره وشدته وحدته ويظهر كذلك بعد حله كما يمثل التحرش المعنوي ممارسة مقبولة من طرف أطراف الصراع ومبدهة بل تكتسب الشرعية في إطار الصراع وتختلف ممارستها من منظمة إلى أخرى باختلاف محدداتها والعوامل التنظيمية والنفسية وأسباب الصراع ذاته

وتسهم طبيعة عوامل الصراع في خلق طبيعة ممارسات التحرش المعنوي، ويمكن القول أن التحرش المعنوي في الولاية يبرر في معظم الأحيان بفكرة الولاء السياسي والإداري للتنظيم ومن ثم للرئيس أو المدير لذلك من الصعب الفصل بين أهداف التحرش في وضعية الصراع.

4. تحليل المقابلات على ضوء محور الاتصال والتحرش المعنوي:

يشكل الاتصال محور مختلف العمليات الاجتماعية في المنظمة وهو الفعل الاجتماعي الذي يمارسه أعضاء المنظمة بوعي أو بدون وعي وإرادة أو بدون إرادة كما أن أي مشروع داخل المنظمة لا بد أن ينطلق من إعطاء الأهمية لعامل الاتصال ووضع إستراتيجية للاتصال سواء أدرك القائمون على التنظيم هذا أو لم يدركوا وذلك كون الاتصال يعتبر وسيلة فعالة لتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بالإضافة إلى أنه يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال الاهتمام بالموظفين وبآرائهم ومواقفهم والفهم المتبادل والاحترام وتنمية روح العمل في إطار الجماعة.

يعتبر الاتصال محرك عملية التفاعل بحيث يحمل التفاعل معاني ودلالات عميقة من خلال تأثيرات العملية الاتصالية والتي تتعمق أكثر من خلال النقاشات المتعددة في العمل وفي وضعيات التوثر والصراع، لذلك ومن خلال ما تطرقنا إليه في المحور السابق أن الاتصال في وضعية الصراع يأخذ أشكالاً متعددة واستجابات متباينة ويتجه نحو الرمزية ويصبح أعمق مقارنة بالاتصال في الوضع العادي ومن ثم فإن تحليلنا للاتصال ومعوقاته وعلاقته بالتحرش المعنوي سيكون في إطار الوضعية الصراعية التي تعيشها المنظمة ويصبح الاتصال في حالة صراع تتحكم فيه متغيرات أخرى إضافة إلى متغيرات التنظيمات مثل استعدادات كل فرد وقدراته الاتصالية والثقافية والقيمة الاتصالية وخصوصيات العملية الصراعية ودور الاتصال فيها بالإضافة إلى المعتقدات والسلوك الاتصالي لجماعة العمل.

إنه من خلال عملية استجوابنا للمبحوثين كنا نأخذ طريقة تواصلهم معنا وتفاعلهم مع مواضيع المقابلة بحيث تركيزنا على عامل الاتصال كان أولوية في عملنا الميداني لأهمية عامل الاتصال بشكل عام ولمعرفة طبيعة الاتصال عند المبحوثين وقدراتهم الاتصالية في ظل خصائصهم النفسية والشخصية لذلك فالمقابلة تركز على طريقة اتصال المبحوث خاصة على الإيماءات والرموز التي يوظفها المبحوثين إزاء تفاعلهم مع محاور المقابلة حيث لمسنا عندهم غياب تصور واضح عن عملية

الاتصال وأهميتها وهدفها وعدم وعيهم بمحورية هذه العملية على مستوى العلاقات الإنسانية أو الاجتماعية أو على المستوى التنظيمي حيث عبر عدد معتبر منهم عن عدم قبولهم لنمط الاتصال المتبع داخل المنظمة خاصة من طرف الرؤساء والذي لا يطبقون نهجا واضحا في الاتصال بمروؤوسهم كما أن العملية الاتصالية غير واضحة وغامضة في أهدافها بحيث تختزل الاتصال في عمليات تنظيمية رسمية قليلة في حالة من الجمود في الاتصال والتجنب قدر الإمكان وهذا يفسر تأثير الوضعية الصراعية على عملية الاتصال بحيث يتراجع الاتصال بطريقة ملحوظة بسبب تباين الآراء واختلاف وجهات النظر، كما يفهم من التباين استجابات المبحوثين نوع من الرفض الداخلي لعملية الاتصال الجارية في المنطقة و يسهم في هذا الرفض وطبيعته الصراعية وعدم وضوح الأهداف وواقعيتها بحيث عبر كل مبحوث عن تخوفه من أهداف الاتصال بسبب التأويلات لرسائلها وزمنها وجداولها كما أن ما يمكن فهمه من ردود الفعل المتسمة بالغموض وعدم القبول للاتصال الجاري في المنظمة هو غياب انسجام عام على مستوى الاتصال سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي من خلال بروز التأويلات والشك في أهداف الاتصال بل نستطيع القول أن المنظمة لا تطبق استراتيجية واضحة في الاتصال، بحيث أن العملية غير مستمرة وغير منتظمة زمنيا بل مرتبطة بطبيعة العمل السرعة في تنفيذه وتطبيق التعليمات بحيث يفضل أغلب الرؤساء إنجاز المهام في وقتها وتنفيذ التعليمات دون مناقشتها وفي وقتها كما أن الملاحظ بأن فئة الرؤساء وأصحاب السلطة على وجه الخصوص لا يراعون مدى قبول هذا النمط من الاتصال عند المرؤوسين وهل هو مقبول أم لا وهنا تظهر حالات الرفض والشكوك والتأويلات المتعلقة بجدوى هاته الرسائل الاتصالية وأهدافها الرسمية أو غير الرسمية.

إن غياب إستراتيجية من طرف القائمين على التنظيم فيما يخص الاتصال تجعل المرؤوس يتباطأ في تنفيذ التعليمات أو التفاعل بإيجابية مع هذه القرارات بحيث ينعزل الموظف في مكتبه ليفكر في طبيعة هاته القرارات وعلاقتها بتفاصيل أخرى تخص الوضعية الصراعية لذلك يتعامل الموظف بنوع من السلبية ويبيدي تفاعلا أقل ليفتح المجال أمام رئيسه الذي سيطبق إستراتيجية أكثر حدة أهم ما يميزها العزل والتهميش والاقصاء. مثل عدم تزويده بالمعلومة وعدم إشراكه في بعض المناقشات أو عدم الاستدعاء للاجتماعات ويمثل الاستبعاد في الاجتماعات الرسمية وفي المناقشات الجماعية سلوكا معتمدا عند الكثير من الرؤساء وهو نوع من العقاب للضحية بسبب عدم الامتثال للتعليمات أو رفض الاتصال وإعطاء المعلومة وتشكل رفض الاتصال وعدم الامتثال عند بعض الموظفين سلوك مرتبط باملاءات الجماعة التي تنتمي إليها في ظل وضعية الصراع والتي تنتظر منه الولاء والاستجابة لتعليماتها

وهو بدوره ينتظر الحماية والدفاع عليه فهو يرفض التعامل مع الطرف الآخر أو إمداده بالمعلومة و في نفس الوقت يجمعها ويحللها ويقدمها لجماعته غير الرسمية بحيث أن عدم انتمائه لأي جماعة يجعل سلوكه الاتصالي عقلاني ومستقل وهو ما لمسناه عند بعض المبحوثين الذين أبدوا حذرهم من العملية الاتصالية غير أنهم لا يعارضون كثيرا تعليمات رؤساءهم وهذا راجع أنه ليس لهم أي انتماء للجماعات غير رسمية التي لها علاقة بالصراع وبمفهوم آخر هو ما حايدون لذلك يتميز سلوكهم بالعقلانية والاستقلالية والحذر لأنهم يأخذون بعين الاعتبار مصالحهم الشخصية بينما يتجه الأغلبية منهم نحو الرفض والتذمر في حين لا يتوازنون في التعامل مع جهات أخرى بنوع من اللارسمية وهنا نستطيع القول أن الفعل الاتصالي لأغلبية المبحوثين يتم في إطار جماعته وهو مرتبط بمتغيرات مختلفة ويتأثر بها وهو مجبر على الارتباط بها كون أنها تمثل له نوع من الحماية وتضمن له درجة من المنفعة لذلك يحرص على التبادل والتعاون مع أطراف اعتاد التعامل معها للحفاظ على موقعه ومنافعه وتخفيفا للضغوط التي قد تلحقه من طرف عزل واقصاء الطرف الآخر.

إنه من خلال ملاحظتنا لتصرف المبحوثين أثناء اجراء المقابلات تحفظهم المبالغ فيه في التصريح وهو ما يعكس درجة الضغط الذي يعيشونه في المنظمة بحيث يظهر الخوف والحذر في ما يقولونه , وهذا دليل على حقيقة صعوبة الاتصال التي تترجم الغموض وعدم الوضوح كما أفادتنا الملاحظة المتكررة إلى حقيقة مهمة أن إحدى المبحوثين ومن خلال نمط اتصاله مع الموظفين وتعامله مع بعضهم إلى أنه يمثل قائدا لجماعة غير رسمية رغم موقعه الرسمي المهم وهو رئيس مصلحة الأمن وهنا السؤال الذي طرحناه هل يمكن لمسؤول أن يرأس جماعة غير رسمية في المنظمة وما أهداف وطبيعة هذا التنظيم غير الرسمي؟ ومن خلال ترددنا على المنظمة لاحظنا الحركية غير العادية لأعوان الأمن مع رئيسهم والذين يمثلون مصدرا لأي معلومة تخفي المصالح والموظفين ومختلف المديريات وكانت أحد الحوارات التي جرت أمامنا مؤشرا لفهم أهداف هذه الجماعة ومن يتحكم فيها بحيث كان الحديث على أحد الموظفين والذي يلقب بـ "الزرافة" والذي كان محل مراقبة وقد توصلنا إلى هوية هذا الموظف من خلال هذا اللقب بحيث كلما التقى أحد الأعوان تم التغامز مع زميله ويشير هذا اللقب إلى طوله الفارع والواضح أن هناك مهمة غير رسمية وهي تتبع تحركات مستشار الديوان و في نفس الوقت كان أعوان الأمن يقومون بحركات غير لائقة في ظهر هذا المستشار وتشير هذه الحادثة إلى الدور الذي يلعبه أعوان الأمن لجمع المعلومات حول بعض الموظفين وتوظيفها لأهداف متعددة وإلى التنظيم الرسمي الذي يقوده رئيس مصلحة الأمن.

يوحي الاتصال الرسمي يتمركز المعلومات لدى جماعة معينة وهي الجماعة المسيطرة فالصراع والتنافس على المعلومة كبير جدا ويشكل أولوية لدى أطراف الصراع و يبدو أن الوسائل الرسمية في الاتصال غير مجدية بل أن السيطرة عليها غير مهم بحيث هناك قنوات اتصالية متعددة جلتها غير رسمية والمتحكمون فيها لا يراهنون على القنوات الرسمية , لذلك فإن الصعوبة التي صرح بها المبحوثين في عملية الاتصال تترجم في شح المعلومات في مصدرها الرسمي وتوفرها من خلال المصادر غير الرسمية بالإضافة إلى صعوبة توصيل المعلومات الرسمية وطول المدة الزمنية هذا دون التغاضي عن جانب مهم لاحظناه عند غالبية المبحوثين وهو القصور الواضح في قدراتهم الاتصالية ويبدو أن هذا القصور له اسهام في ضعف وسوء عملية الاتصال بشكل عام بحيث تشكل التباين في الصفات الشخصية للفاعلين عائقا مهما في عملية الاتصال وتظهر الأنانية والغيرة والحسد كسلوكات تعكر مناخ الاتصال فيظهر الالتباس والشك كنتيجة حتمية كما يمكن ارجاع ذلك إلى التفكك الذي تعرفه العلاقات الأنانية والاجتماعية.

إن عملية الاتصال في حالة الصراع تتحكم فيها الكثير من المتغيرات مثل الهوية و القيم المعتقدات الثقافية... الخ، حيث أرشدتنا إحدى المقابلات إلى فكرة الهوية والصراع والاتصال و هو المبحوث الذي يعاني من تحرش رئيسه (رئيس مصلحة الأمن) بحيث يمارس عليه نوعا من العنف الرمزي باعتبار الضحية ينحدر من منطقة القبائل بحيث يناديه "العروش" وهو مصطلح ارتبط بجماعة معينة وبزمن معين و بمنطقة معينة والظاهر أن هذا الرئيس يحاول التأثير على هذا الموظف من خلال التمييز الذي يمارسه ضده باعتباره ينتمي إلى منطقة جغرافية تمثل حالة رفض وتمرد للنظام السياسي في وقت ما، ويلجأ بعض أطراف الصراع إلى هذا العنف الرمزي إلى التعبير عن عداة سياسي وثقافي لموظفين ومحاولة التشكيك في التزامهم بالتنظيم في حالة تشبه حالة الوصم¹ الاجتماعي ويفضي هذا النموذج من الاتصال القائم على الطابع الصراعى إلى المواجهة والعنف اللفظي وعدم الثقة وإلى التشكيك في محتوى الرسائل الاتصالية أو تحريفها بصفة عمدية وهنا يصبح الاتصال تنافسيا وصراعيا لذا يتخذ بعض الفاعلين التجنب بحيث يحل اللاتصال محل الاتصال ويصبح الاتصال مزعجا ومثيرا للمواجهة والقلق لذلك يتخذ الموظفون مواقف متعددة تعبرا على هاته

¹ تشير نظرية الوصم الى إمكانية تحديد أو التأثير على هوية الفرد وسلوكه وذلك من خلال الألفاظ التي تستخدم من أجل وصفه أو تصنيفه كما أن الانحراف الاجتماعي له علاقة بميل الأغلبية إلى الوصم السلبي للأقليات أو أولئك الذين ينظر إليهم على أنهم منحرفون عن المعايير الاجتماعية السائدة.

الوضعية والتي يمكن أن نشخصها بصعوبة أو استحالة الاتصال منها سوء فهم الرسالة الاتصالية بحسب تكوين الفرد وشخصيته وخبرته التنظيمية أو تحريف الرسائل عمدا بسبب الغموض و في حالة الصراع تتدخل مصلحة الجماعة للحفاظ على المعلومة أو تحريف مضمونها خدمة لمصالحها وبذلك تصبح مصالح أطراف الصراع منشطة للعملية الاتصالية والتحكم فيها حسب أهدافها ومصالحها , و يشير المثال السابق إلى تأثير القيم الثقافية في السلوك الاتصالي للأفراد بحيث تلعب اللغة والقيم دورا في تحديد هذا السلوك الاتصالي سواء خارج أو داخل المنظمة لذلك فالثقافة التي يحملها الأفراد لها دور في تنمية استعداداتهم للعملية الاتصالية من خلال التفاعل مع المعطيات التنظيمية والتي تشكل فيما بعد مرجعية وثقافة اتصالية تكون منطلق لمختلف العمليات الاجتماعية في المنظمة وتصبح هذه القيم والثقافة أدوات للاتصال ومن ثم تتحكم في تنمية هذه القدرات الاتصالية وتنمية هذه الثقافة بحيث تؤثر القيم التقليدية التي يحملها الموظف في تعامله مع الجماعات الثانوية وهنا ينشأ الصراع ويسوء الاتصال كما يظهر تعارض مع القيم التقليدية وقيم المنظمة، إن القيم والمعتقدات تعطي رؤية لنظام الاتصال وموقف للبيئة الداخلية والخارجية وتحدد قيمة الفرد في التنظيم وخارجه باعتبار القيم الثقافية قوة للفاعلين حسب مينتزرغ وأن الاشتراك في ثقافة بمعنى الانسجام بين الأفراد أنفسهم وهو أمر مفقود عند الفاعلين في المنظمة بحيث أشرنا سابقا أن أفراد التنظيم ينتمون إلى جهات جغرافية مختلفة (شرق، غرب، جنوب) وينتمون إلى (أمازيغ أو عرب) وبالتالي قيمهم غير منسجمة فهي تشكل أدوات للاتصال وقاعدة رمزية له و من ثم فوضعية الاتصال الصراعية نتيجة حتمية لهذا الاختلاف الثقافي والقيمي وتظهر حتى المطالب الثقافية في المنظمة غير موحدة وغير متناسقة نتيجة هذا التباين الثقافي على مستوى القيم والمعتقدات ويكفي أن سلوكا مثل التعرف على الهوية والأصل الجغرافي والعرف كافيا لأي علاقة اتصالية في التنظيمات الجزائرية، وهو سلوك يعكس حقيقة الاتصالات وعوامل قيامها لذلك لا يمكن تصور وفهم هذه الثقافة الاتصالية الصراعية بمعزل عن الهوية والثقافة والمعتقدات وفي نفس الوقت نجد الأفراد داخل التنظيم يحاولون انتاج هاته القيم التقليدية من خلال عملية الاتصال بحيث يظهر التعارض وعدم الانسجام مع أفراد آخرين يحاولون فرض ثقافتهم وإعادة انتاجها.

إن هاته الثقافة الاتصالية السلبية التي أنتجت في مدة زمنية طويلة تم تبنيها من طرف أعضاء التنظيم سواء رؤساء أو مرؤوسين حيث أصبحت عائقا وميزة في التنظيمات البيروقراطية على وجه

الخصوص وتشير إحدى الدراسات¹ حول الاتصال الكثير من الدراسات تناولت إشكالية الاتصال في الإدارة الجزائرية و الكثير من الدراسات والبحوث حول الإدارة تناولت موضوع الاتصال بقوة نظرا لأهميته ونظرا للوضعية التي تعيشها مختلف التنظيمات.

بحيث أن سوء الاتصال أصبح ظاهرة ملازمة للتنظيمات الإدارية وأصبح فشل وتراجع الإداري مرتبطا بسوء الاتصال، كما أن أعضاء التنظيم يمارسون مختلف مهامهم في ظل هذه الوضعية الاتصالية والتي من أهم ملامحها أنها ثقافة اتصالية تتسم بالطابع الصراع.

- ثقافة اتصالية تحمل ثقافة فرعية سلبية.
- سوء اتصال يتجه نحو العجز التصالحي.
- سيطرة الاتصال غير الرسمي على حساب الاتصال الرسمي.
- سيطرة التواصل الرمزي في ثقافة أعضاء التنظيم.

إن سوء الاتصال وفساد الثقافة الاتصالية للفاعلين تغذي عملية الصراع ومختلف العمليات الاجتماعية، كما أن سوء الاتصال هو نتيجة لتفاعل العوامل المذكورة وهذا التوتر والاضطراب الظاهرين على العملية الاتصالية راجع بالدرجة الأولى إلى القيم الثقافية والمعتقدات وتناقضها مع بعض القيم التنظيمية، كما أن الاضطراب في المكونات النفسية والشخصية للمبحوثين يجعل الاتصال مضطربا بحيث يخفي التوتر اضطرابا داخليا حيث يتفاعل الجانب الشخصي مع العوامل السابقة لهذا يصبح نجاح الاتصال مستحيلا حسب أغلب المبحوثين فالرغبة في الحصول والسيطرة على المعلومات كونها تشكل سلطة تخلق جوا تنافسيا مشحونا ومتوترا في ظل التأويلات السلبية وبالغموض والشك وبالتالي تظهر الانحرافات والتحريفات ويسعى المتنافسون على توظيف الاتصال كأداة في هذه المنافسة الحادة والتي تظهر توترا عميقا في الشخصية والعلاقات والجماعة، وفي هذا الإطار يصبح عدم تقديم التسهيلات في العمل سلوكا طبيعيا والتمهيش والعزل في الاتصال مقبولا من خلال عدم الاستدعاء للاجتماع مثلا كما يمكن أن تصبح الاجتماعات مسرحا للمناوشات وتصفية الحسابات والملاسنات الكلامية دليلا على العجز في الاتصالات واستحالة تقريب وجهات النظر وعلى

¹ انظر دراسة ناصر قاسمي حول اشكالية الاتصال في الجماعات المحلية.

مستوى العلاقات الإنسانية والاجتماعية تظهر البرودة في التعاملات والتجنب كسلوك دفاعي وتظهر الرمزية في الاتصال كدليل على صعوبة وسوء الاتصال مثل الغمز واللمز والتعامل بالإشارات والإيماءات.

يصبح في هذا السياق الفشل في الحصول على الهدف نتيجة الإصرار الشديد عليها إحباطا يصيب الشخص أو الجماعة والذي يظهر نتيجة الاندفاع نحو الطموحات الكبيرة التي يصعب تحقيقها في ظل حرص الطرف الآخر عليها بحيث يصادرها ويرمزها في ظل جو مشحون تنافسي صراعي وبالتالي يسود شعور الحرمان والهامشية الذي ينتج حالة من الإحباط. لاشك أنها تؤدي إلى نوع من العدوانية كردة فعل تثبت عدم توازن الشخصية وضعفها، وتأخذ هذه العدوانية أشكال عدة مادية، رمزية وسلوكية وهنا يظهر التحرش المعنوي كآلية دفاعية ضد الطرف الآخر إما للتخفيف من الحرمان والإحباط الداخليين أو التقليل من العنف والعدوان المتصاعدين نتيجة الضغوط النفسية، كما يمكن أن يكون التحرش المعنوي إقصاءا من منظومة الاتصال وإستراتيجية للحط من معنويات الخصم كما يمكن أن يلعب دورا في التوازن والحفاظ على الاستقرار وهذا ما أشرنا إليه فيما يخص الأعراض النفسية الاجتماعية لسوء العملية الاتصالية في القسم النظري.

انه بحكم مبادئ الاتصال لا يمكن أن لا يكون اتصال مع الغير لهذا فإنه في الكل الحالات هناك اتصال كما سبق وأشرنا للجوانب الرمزية في الاتصال تصبح جليلة وهذا ظهر من خلال المقابلات والملاحظات الميدانية المنتظمة التي ساعدتنا التعرف على هذا الجانب مثل طريقة النظر العدوانية، وطريقة الابتسامة التي تحمل التهكم والاستهزاء فهي تخفي هذا التنافس الحاد وتخفي درجة الإحباط والحرمان بالرغم من أن معاني ودلالات هذه السلوكات والحركات والإيماءات من الصعب تشفيرها فهي تخفي دلالات عميقة ومعاني مفهومة لأعضاء الجماعة أو طرفي الاتصال وهي بمثابة رسالة رمزية مشفرة وهادفة ومن خلال النظرات اكتشفنا درجة الحسد والحقد الدفينين بين بعض الموظفين ورؤسائهم، كما يظهر التجاهل وعدم النظر أحيانا تعبيرا عن الاحتقار والتهرب من المواجهة وتظهر كذلك النظرات الاستهزائية من أجل زرع الشك في نفس الطرف الآخر أما الابتسامة تكاد تنعدم إلا في بعض الحالات عند المصافحة أو خلال بعض اللقاءات في مداخل ومخارج بعض المصالح وتقتصر عند العنصر النسوي.

أما الحركات فهي واسعة الاستعمال وتظهر حركة هز الرأس أو اليدين للرد على بعض الأسئلة بنعم أو لا، كما يظهر الغمز بالعين في بعض الأحيان للتهكم على بعض الألفاظ أو القرارات من الرؤساء من بعض الموظفين وبشكل عام يمكننا القول أن الجانب الرمزي في الاتصال ظاهر بقوة ومميز للاتصال في المنظمة ويظهر السب والشتم والعنف اللفظي كثيرا في المناقشات والمشاحنات الكلامية بين الموظفين بحيث يمثل جانبا من المستوى الأخلاقي لدى الموظفين ووظيفتهم لهذا الشكل من العنف يظهر الضغط والتوتر الكبيرين الذي بعثه كل طرف نتيجة الكثير من المعطيات وعلى مستويات عدة وبشكل سلوك الكذب عند الموظفين مكونا سيئا في شخصية كل واحد منهم بحيث يشبع هذا السلوك والذي يعبر عن تدهور واضطراب كبيرا في شخصية الفرد.

5. تحليل المقابلات على ضوء محور السلطة والتحرش المعنوي:

تشكل السلطة هدفا دائما للفاعلين في المنظمة بحيث تشكل مصدرا للتنافس والصراع، وشكلت السلطة موضوعا للبحوث السوسيولوجية بتناول مصدرها وممارستها وتأثيراتها، وسنتناول بالتحليل في هذا المحور إشكالية الممارسة السلطوية والتحرش المعنوي وكيف تنتج الممارسة السلطوية التحرش المعنوي من خلال استجواب المبحوثين والذين ظهر وعيهم الواضح بموضوع السلطة وأهميتها في المنظمة كما أنهم عبروا عن تأثيرها على مختلف الممارسات التنظيمية سواء الرسمية أو غير الرسمية.

يعتقد الرؤساء أن السلطة تعني فرض سيادة القانون ومعاملة المرؤوسين من خلال ما تمليه اللوائح التنظيمية وفرض الطاعة والاحترام وبالتالي فممارسة السلطة حسيم يجب أن تكون مع الصرامة في العمل وتطبيق العقاب حيال الموظفين المتهاونين أو الذين يتحايلون أو يشوشون على زملائهم مع غياب المشاعر والسلوكات الإنسانية في المعاملة والعمل.

يميز عدد من المبحوثين بين المسؤولين الجدد أو القدامى ويعتقدون أن العمل مع المسؤولين القدامى هو مجهود وبدائي لدرجة أنهم يرون أنه يجب إدخال هؤلاء إلى المصحات العقلية حيث يعتقدون بأن مفهوم ممارسة السلطة حسيم هو فرض السلطة والتماهي بها والتهديد والتخويف ومحاولة التفكير دائما أنهم أصحاب سلطة بطريقة تميزها الاحتقار وعدم الاعتبار للموظف لهذا يعتقدون بأن المسؤولين القدامى مرضى نفسيا وجب معالجتهم أو فصلهم عن المنظمة.

ويرى أحد المبحوثين أن سلطة المنصب في نظر بعض الرؤساء هي حرية التصرف في المنصب وما يمنحه من سلطة وأن أصحاب السلطة متعسفون إلى أبعد الحدود حيث يتدخلون في كل شيء ويحرصون على الرقابة الزائدة للمرؤوسين من خلال زيادة الأعباء ومحاسبتهم بطريقة مهينة والبحث

عن أخطائهم من أجل تطبيق التوبيخ والتبخيس في حقهم من خلال وصفهم بأنهم غير أكفاء ولا ينفعون للعمل الإداري ولا يستحقون أي مكانة في المنظمة.

إن من خلال ممارسة بعض الرؤساء يظهر تصورهم ومفهومهم للسلطة أنه مرتبط بالقانون بحيث يشكل أداء لفرض الطاعة والاحترام والهيبة، كما نجد أن الإدارة تمارس السلطة على أساس القانون بحيث تخوف وترهب كل من يعصي الأوامر أو يتحدى التعليمات بحيث نجد بعض الرؤساء يذكرون دائما عبارات مثل "إلي يغلط يخلص" وهي إشارة إلى التهديد بتطبيق القوانين أو "القانون فوق الجميع" وتشير إلى سيادة القانون على كل الاعتبارات، غير أن النصوص القانونية مهما كانت دقتها تخفي دائما الغموض وحالات الشك فنفس النصوص يختلف فهمها من تنظيم إلى آخر فنجد مثلا تغيير تطبيقها حسب المسؤول أو الرئيس صاحب السلطة فمثلا طريقة منح المشاريع للمقاولين ورغم وجود قانون يحدد ويوضح ذلك إلا أن الموظفين يؤكدون أن كل مدير يمر على مديرية الإدارة المحلية له طريقة في ذلك، لهذا فتطبيق النصوص إشكالية أخرى تضاف إلى توظيفها بطريقة صحيحة أو خاطئة أو نجد أن الإدارة تطبق نصا معينا حول موضوع ما بطريقة تختلف من موظف إلى آخر وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة وحسب حالة كل شخص في التنظيم، و مثلا قد يتغيب شخص ليوم دون تبرير يقدم له استفسار وقد يطبق المدير الخصم من الأجر مباشرة مع موظف آخر بالرغم من أن الإجراءات غير صحيحة قانونيا، لذلك يشتكي الكثير من الموظفين من هذه التأويلات والتوظيفات المتعددة والمتباينة للنصوص القانونية ونجد أيضا أن شخصية المسؤول ونمطه القيادي يلعب دورا في كيفية تطبيق القوانين بحيث نجد من يطبق القانون بحذافيره وبينما نجد من يتعامل مع روح القانون ونجد مسؤول آخر يتعامل بنوع من الاجتهاد مع النص القانوني من خلال الحالات والخبرات التي جمعها بعد تطبيقه لنص معين.

والملاحظ كذلك أن بعض الرؤساء يعملون جاهدين على إخفاء القوانين وعدم تحكم الموظفين في النصوص والقوانين وإبعادهم قدر الإمكان عن كل قانون جديد يخدم مصلحة الموظف وتشكل المعلومة القانونية سلطة مهمة لكل من يحوزها في المنظمة، بحيث يعتقد الرؤساء أن لهم الحق وحدهم في استيعاب القوانين وتفسيرها وتطبيقها أو تأويلها من خلال خبرتهم وهم يعتقدون كذلك بحرية التصرف في السلطة بشكل عام وفي طريقة ممارستها وينظرون إليها بنوع من الملكية خاصة إذا طال وجودهم في المنظمة في نفس المنصب بحيث يترسخ شعور أن هذا المنصب ملك له وزاد احتمال توظيفه لصالح مصالحه الشخصية وتزوير القوانين حسب هواه وتطبيق العقوبات على الموظفين لاعتبارات غير موضوعية وممارسة الإكراه مادي ورمزي وهذا الشعور على مستوى المنظمات يرجع إلى التفكير التقليدي لدى بعض المسؤولين الذين لا يشعرون بالفرق بين أملاكهم وأملاك الجماعة القرابية وهذه الفكرة تعتبر مكون أساسي في ذهنية المسؤول الجزائري الذي يحمل الكثير من الولاء

للجماعة التقليدية أو الجهد أو العلاقات القرابية وهذه الفكرة أو الممارسة ليست حكرا على الرؤساء , بل نجد من يشتكي من المرؤوسين غير أنهم يعاد إنتاجها من طرفهم تأثرا برؤسائهم في حالة غير واعية وهذا شكل من أشكال العنف الذي يظهر من خلال الممارسات التنظيمية عند الإطارات الذين يهدفون إلى ترويض وإخضاع العمال عن طريق اللوائح التنظيمية والنصوص القانونية واللعب بها والتخويف بتطبيقها , خاصة الإجراءات والعقوبات المباشرة وغير المباشرة ويمكن القول أن هذا العنف الرمزي حسب مفهوم بورديو¹ الممارس بالتنظيمات والمرتببط بممارسة السلطة له علاقة بالعنف الرمزي الذي تمارسه الدولة على المواطنين بحيث المنظمات تمارس كذلك هذا الشكل من العنف ونتيجة أعضاؤها باعتبار المنظمات ممثلة للدولة.

إن مفهوم السلطة وممارستها لا ينحصر لدى الرؤساء بل يمتد لدى المرؤوسين فكل موظف يمارس سلطة معينة حسب موقعه في إطار القوانين واللوائح التنظيمية ويظهر سلوك الاعتزاز بالسلطة وممارستها نزعة يميل إليها الرؤساء والمرؤوسين بشكل عام بحيث يشكل عاملا استراتيجيا في بناء المكانة داخل المنظمة واستغلالها كذلك في فضاء بعض المصالح الشخصية , بحيث يشكل التموقع رهان كل الموظفين داخل المنظمة من أجل إخافة الآخرين وحتى يصبح توظيف بعض الأساليب الوهمية مقبولا مثل فلان من عائلة ثرية أو له علاقة مصاهرة مع وزير أو علاقة في سلك الجيش أو الأمن وقد تكون الكثير من المعلومات غير صحيحة غير أنها تضيف سلطة لصاحبها وتصنع له هيبة ومكانة أمام زملائه.

وتشكل القوانين واللوائح التنظيمية أداة ولغة في كثير من الرؤساء الذي يؤمنون بها رسميا غير أنهم يوظفون خبرتهم وتجاربهم وقدراتهم المعرفية لخدمة مصالحهم من خلالها وتطبقها بتعسف على موظفيهم ويستعمل الرؤساء القانون باعتباره أداة رسمية ويحاول اقناع المرؤوسين بأن معيار العلاقات والممارسات والسلوكات كلها على أساس القانون وفي نفس الوقت يبدي المرؤوسين انطبعا بقبولهم هذه الفكرة وإقناعهم بها , غير أنه شعورهم أنهم مستهدفون من طرف رؤسائهم يجعلهم يبحثون على الحلول منها مقاومة هذه النصوص والبحث عن علاقات سلطوية في التنظيم وخارجه سواء رسمية أو غير رسمية حيث يشعر المرؤوس بالتهديد وكذا بعقدة اللاتوازن في علاقته برئيسه ويعمل الرئيس على عدم إتاحة الفرصة له لأية محاولة لرفض هذه السلطة أو مقاومتها لذلك تشكل مسألة العنف الرمزي المصاحب لممارسة السلطة من طرف الرئيس جوهر هذه العلاقة ومحور الممارسة التعسفية بحيث يصبح رهان الرئيس المحافظة على السلطة وممارستها بطابع إكراهي واحتواء المرؤوس وجعله خاضعا وتابعا له و تظهر العقوبات إكراها واضحا مثل الخصم من الأجر

¹ - انظر ناصر قاسمي، المرجع السابق.

وتطبيقه بسرعة ومنح نقطة ضعيفة للمردودية و تعطيل تطبيق الاستفادة من بعض العلوات أبرز العقوبات التي يطبقها الرؤساء ضد المرؤوسين الذين يظهرون فيه المقاومة أو رفض السلطة أو التنافس مع الرئيس في سلطته كون الرئيس يتصور أنه من حقه ممارسة السلطة و لا يسمح للمرؤوس بحصوله عليها , فهو يرى السلطة ملكا والمرؤوس كذلك ملكا من حقه تطبيق هذه السلطة عليه وتشكل هذه العقوبات في غالب الأحيان فرصة كي يراجع المرؤوس حساباته ويخضع للرئيس و يستسلم له في حالة من الرضوخ المحتوم وهو سلوك ينتهجه بعض الموظفين عندما يفتقد لأية آلية تمكنه من المقاومة والتنافس مع رئيسه لذلك فحالة اللاتوازن ظاهرة في علاقة التحرش المعنوي من خلال ممارسة السلطة.

و هو ما لمسناه عند بعض المبحوثين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة حيث نجد من يرى هذه العلاقة طبيعية وعقلانية ويرضى بالرضوخ والخضوع لرئيسه متحججا بالرسومية التي تميز هذه العلاقة، يصرح أحد المبحوثين أنه كان باستطاعته ارتكاب جريمة ولكن "الخبرة" في إثارة إلى تفضيل الحفاظ على منصبه وأجرته ومصدر رزق أولاده وعدم المخاطرة مع مقاومة رئيسه وما قد ينجر منها من عقوبات وإكراهات قد تصل حد الفصل وهي عقوبات لم نجدها في المقابلات التي جريناها، غير أن استطلاعنا لإحدى المديريات تفاجئنا لعدد المفصولين من وظائفهم من طرف المدير الذي له صراع مع غالبية الموظفين وثبت أنه يمارس التحرش بمختلف أشكاله وهو مصير مخيف لأي موظف مهما كانت درجته المهنية، لذلك يتجه أغلب الموظفين إلى القبول بمسألة التحرش المعنوي رغم ضررها النفسي والجسدي والرضوخ الكامل للمسؤول ومحاولة تبديع هذه العلاقة وجعلها طبيعية تنظيما ليستهلك الضحية مختلف الممارسات مثل التبخيس المعنوي والإقصاء وتطبيق الأوامر دون نقاش وقبول التوبيخ والعقاب.

إن رفض الرضوخ والإخضاع المرؤوس يشكل فكرة قابلة للتحسيد خاصة إذا توفر الأسلوب المناسب للمنافسة أو المقاومة أو التفكير في الاستقالة ومغادرة التنظيم أو التفكير في أشخاص نافذين خارج التنظيم أو فكرة تأسيس نقابة وهي كلها سلوكات تزيد من معاناة الضحية , بحيث تزداد درجة التهميش والإقصاء من طرف الرئيس الذي يعمل على عزل الضحية عن باقي الموظفين وعدم التعامل معها وعدم إمدادها بأي معلومة وفي نفس الوقت يكون مصير أي موظف يخالف التعليمات مصير تلك الضحية وهذا ما لاحظناه في إحدى المقابلات والتي تجسد هذه الفكرة بحيث كلما حاولت الضحية التحرر ورفض التحرش المعنوي تزيد نسبة تعرضها لممارسات التحرش المعنوي مثل التهميش وشدة الرقابة والتوبيخ والتبخيس ورفض الاتصال والعزل ويصبح مثلا مجرد إشاعة محاول انضمامها مع جماعة تشعر لتأسيس نقابة فرصة مهمة لتطوير وزيادة حده هذه الممارسات في حقها بحيث أن المتحرش أو الرئيس لا يمكنه تقبل فكرة المقاومة من طرف الضحية في حالة من التمتع بتعذيبها

والتلذذ بمعاناتها على مختلف الأصعدة خاصة نفسيا مجسدا لعلاقة سادية ومنفذا لئرجسيته العميقة بل يرفض رؤية الضحية تحاول التفوق في هذه العلاقة أو حتى إحداث درجة من التوازن وهو بذلك يريد أن يقدم للآخرين مثال كل من يعصى الأوامر أو يرفض سلطته حيث ينظر للضحية على أنه "كباش فداء" Bouc émissaire أمام زملائه لذلك ليس له خيار إلا تقبل هذه الإهانات والإكراهات والقبول بأي مساومة من طرف رئيسه وقد يحصل على بعض الإغراءات والتي قد تكون وهمية من أجل احتوائه والسيطرة عليه أكبر مدة متاحة وغلق الباب أما كل المحاولات التي قد تحرره.

ومن جهة أخرى يوظف الرئيس إستراتيجية مغايرة مع الموظفين الراضين له ولسلطته والذين لم يعطوه أي أهمية حيث يستخدم شتى الطرق لتعريفهم ومحاولة إخضاعهم من خلال تفكيك ظروف عملهم واستهداف وسائل العمل مثل التغيير الدائم في المهام والمكاتب وزيادة المهام من أجل الانتقام والبحث عن أخطائهم والتي يعمل على توضيحها وتسليط العقاب لأبسط الأخطاء في حالة دائمة من عدم الرضا عن الجهد الذي يقدمونه ومن خلال هذه الإستراتيجية التي يسعى من خلالها إلى تفريق الجماعة المتضامنة والمتكتلة ضده يحاول أن يخضع أي شخص منهم من خلال هذه الممارسات وفي بعض الأحيان يقدم امتيازا معيناً أو مساومات لذلك يدخل الفرد في مرحلة حسابات شخصية هل يتجاوز زملاءه ويقف مع الرئيس المتحرش والظالم وهو بذلك يقضي مصالحه ويكسب ثقة المدير وتحسن وضعيته في المنظمة ويحصل على ما يريد أم يواصل التضامن مع زملائه وتحمل كل ما يمارسه الرئيس من إكراهات وتعسفات وتقبل تعثر مساره المهني مثل تأخر الترقية والخصم من الأجر ... الخ.

إنه من الواضح أن الرؤساء يهدفون دائما إلى تفكيك هذا التضامن وجعل التبعية له فقط بحيث ينجح أحيانا في إحداث ما يريد ويستطيع إخضاع بعض الرؤوسين من خلال هذه الإستراتيجية والذين يساهمون فيما بعد بدورهم تبرير كل ما يمارسه من تحرش معنوي ويقفون ضد الضحية ويطلبون منه إعادة النظر في كل سلوكياته ومواقفه , وهي شكل آخر من الضغوط على الضحية من خلال التشكيك في عدم قدرته على التنافس مع الرئيس ورفض سلطته ومحاولة تقديم المساعدة للتوسط في تحسين هذه العلاقة إذا أراد وبذلك يصبح الرئيس المتحرش يوظف كل أوراقه في عملية الإخضاع والرضوخ وتكون سرد التجارب الشخصية لكل واحد منهم على الضحية مقدمة لاستقطاب الضحية بأنهم كانوا مثله وكانوا ضحية للتحرش المعنوي ولكن تغير وضعهم بمجرد تحسن علاقتهم مع الرئيس.

إن السلطة تمنح لصاحبها حرية التصرف والمناورة والاستفزاز والمساومة بينما الضحية الفاقد لها يجد نفسه في موقف الدفاع دون آليات واضحة بحيث يتمسك أحيانا بالنصوص والقوانين وأحيانا بجماعة غير الرسمية وفي أحيان كثيرة يعود ليقبل هذه العلاقة غير المتوازنة والقائمة على التسلط

والقهر، قهر الرئيس وقهر الزملاء مع خوف دائم من أي موقف يتخذه أو حركة يقوم بها، أنه يعيش حالة ضعف و وهن عامة على مستوى الشخصية وعلى مستوى العلاقة مع الزملاء وعلى مستوى العلاقة مع الرئيس بحيث يصبح يعيش وكأنه مسخر لهذا الرئيس عنده بطبيعة، يفرح لفرحه، ويغضب لغضبه بحيث تشيع فكرة "راك تخدم عندي" في إشارة إلى فكرة التملك التي أشرنا إليها سابقا، كما أن تعسف الرئيس يزداد وينقص حسب نرجسيته¹ العميقة بحيث لا يقدر مجهوده ولا يرضى عليه أبدا رغم أن الجهد الذي يقدمه معتبر جدا ومن خلال ممارسة التحرش المعنوي بالعنف رمزي أشكاله يعتقد أن ممارسة لهذه السلطة مقترنة مع ممارسة التحرش المعنوي كالتعسف و العنف رمزي بحيث يربط بين السلطة ومفهوم التسلط أو القوة متوهما أن هذا التسلط شرعي ومبرر، ويساهم ضحية التحرش المعنوي بقبول هذه الوضعية واستهلاك القهر والتسلط إلى ترسيخ شعور التفوق والسلطة لدى الرئيس بحيث يشكل هذا الاعتراف سواء كان بوعي أو بغير وعي ، غير أن قبول كل ما يصدر من الرئيس هو قبول غير واقعي ومرضي بحيث أن الضحية يشعر بوجوده إلا من خلال رئيسه وهي علاقة تسليطه سادية² تعيشها الضحية مع جلادها ومحاولة التظاهر أمام الآخرين أنها عادية وطبيعية.

إنه من خلال المقابلات لاحظنا أن ممارسة السلطة من طرف الرؤساء في الولاية كتنظيم بيروقراطي تتسم بطابع التسلط بشكل عام حيث يجسد أغلب الرؤساء كنموذج الرئيس المسلط والأنوقراطي المتميز بالقسوة والصرامة في التعامل مع المرؤوسين دون مراعاة التوتر والضغط الذي ينتجه التسلط، بل يعمل على خلق هذا التوتر في نفسية المرؤوس ويحرص ألا يبدي أي مشاعر عاطفية أو طيبة اتجاههم ويعتقد بأن السلطة أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل والطاعة وتشكل هذه الفكرة جوهر تصور الكثير من الرؤساء في التنظيمات البيروقراطية للسلطة بحيث تشيع ثقافة العقاب والتهديد والحرمان من الرواتب والمكافآت والذي تنتج مرؤوسا انقيادا تابعا وراضحا لا محال وتنتج علاقة متوترة وترسخ الخوف لدى المرؤوس والذي يتطور إخلال واحتقار وتعذيب نفسي مستمر ومنتظم.

يتصور أغلب المبحوثين أن السلوك العقلاني للقائد الكفئ هو الذي له القدرة على ان يحصل جميع أفراد مجموعته على المجهود والتعاون الكلي فيما بينهم عن أجل انجاز المهام المحددة لهم لذلك

¹ - يشير مصطلح النرجسية الى حب النفس المفرط أو الأنانية ، وهو اضطراب في الشخصية حيث تتميز بالغرور والتعالي والشعور بالأهمية ومحاولة الكسب ولو على حساب الآخرين، وهذه الكلمة نسبة إلى أسطورة يونانية، ورد فيها أن الحاكم اليوناني نركسوس كان آية في الجمال وقد عشق نفسه حتى الموت .

² - تعني السادية اللذة والمتعة بتعذيب الآخرين، وينسب مصطلح السادية إلى ماركيز دو ساد (1740 – 1814) *marquis de sade* ، الذي اشتهر بمؤلفاته ذات المحتوى العنيف في الممارسات الجنسية خاصة في روايته جوستين وجوليت.

فممارسة السلطة على الإكراه وبالقوة لا تنتج هذا التعاون، فسلطة القائد هي السلطة الفعلية القائمة على الاحترام ومركزه على العلاقة النوعية بين المرؤوسين فهي علاقة اجتماعية تشكل داخل التنظيم من أجل تحقق أهداف وهذا المفهوم حسبهم غائب في تصور الكثير من المسؤولين بحيث يربطون ممارسة السلطة بالتهديد والتخويف والعقاب كما تشير العديد من الدراسات التي تناولت ممارسة السلطة في التنظيمات البيروقراطية¹ بحيث تؤكد اقتران ممارستها بثقافة العقاب والتخويف وما يبرز هذه الممارسة هو اقترانها بنمط تسيير قائم على القلق والتوتر وبعيد عن العقلانية.

6. تحليل المقابلات على ضوء محور ممارسات تسيير الموارد البشرية والتحرش المعنوي:

يشكل المورد البشري الثروة الحقيقية لأي منظمة بحيث يعتبر محور العمليات والممارسات داخل أي منظمة وتشكل ممارسات تسيير الموارد البشرية أهم هذه الممارسات نظرا لأهمية المورد البشري، واتجهت المنظمات الحديثة للبحث في كل الظروف التنظيمية والنفسية والاجتماعية لتحقيق الرضا للمورد البشري بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية، غير أن ممارسات تسيير الموارد البشرية تختلف في المنظمة الاقتصادية والمنظمة الإدارية كون المنظمات الإدارية مثل الجماعات المحلية يميزها الطابع البيروقراطي والتبعية للنظام الإداري والسياسي بالإضافة إلى أنها غير ربحية مقارنة بالمؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى تعقد القوانين وممارستها بصرامة بما في ذلك التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية.

إن ثقافة تسيير الموارد البشرية في المنظمة الإدارية تختلف تماما عن المؤسسة الاقتصادية ولأن دراستنا تساؤل المنظمة الإدارية بحيث أن نوضح طبيعة هذه الممارسات وأهميتها تنظيميا وما تنتجه من مواقف واستجابات عند الموظفين وآراء المبحوثين حول غياب العدالة في هذه الممارسات وعلاقتها بالتحرش المعنوي من خلال المعاملة الإنسانية من الرئيس للرؤساء والمعاملة الرسمية التنظيمية اتجاه المرؤوسين ومدى عدالتها بالإضافة إلى العدالة في تقسيم العمل والحوافز وتقدير المجهود.

إنه من الواضح جليا أن ممارسات تسيير الموارد البشرية في التنظيمات البيروقراطية لازالت حبيسة النظرة التعليمي سواء في الثقافة أو الفهم الممارسة بحيث لازلنا نجد اهتمام بعض التنظيمات محدود جدا بالموارد البشرية بل أن مصطلح تسيير المستخدمين لازال يوظف في الجماعات المحلية مصطلح "gestion des personnes" و هو مصطلح ارتبط بالبدايات الأولى لهذه الوظيفة في المصانع كما أن حث التنظيمات لا تتوفر على مديرية مسؤولة عن المستخدمين فالولاية مثلا فيها مصلحة مسؤولة عن تسيير الموارد البشرية وفي بعض التنظيمات نجد مجرد مكاتب تقوم بهذا الدور

بالرغم من أهمية التنظيمية وتقتصر الممارسات على مهام واضحة وكلاسيكية مثل الأجور، التوظيف والترقيات والعطل وفي أحيان قليلة، التكوين وتنشيط الاتصال والواضح أن المنظمات الإدارية لازالت تمارس الحد الأدنى من المهام في تسيير المستخدمين بحيث لازالت لم تستوعب بعد المفهوم الفعلي لتسيير الموارد البشرية ولا زالت لا تطبق المفاهيم الحديثة في التعامل مع المورد البشري بحيث تشكل مصلحة المستخدمين مصلحة كباقي المصالح تنفذ القوانين المتعلقة بالتوظيف والترقية والأجور ولا يمكنها أن تجتهد خارج القانون في اتخاذ بعض القرارات وبذلك فلا يمكن القول أن تسيير الموارد البشرية هي وظيفة إستراتيجية مقارنة بالمؤسسة الاقتصادية، بل أن القائمين على الجماعات المحلية لازالوا يطبقون المقاربة السياسية¹ في تسيير الموارد البشرية من خلال التعرف على مختلف التهديدات التي يمكن أن تتعرض لأداء وفعالية نظام تسيير الموارد البشرية من وجهة نظر إنسانية وفقا لمبدأ التأثير في الآخرين من خلال قرارات التوظيف والانتقاء والتكوين والترقية وتخطيط المسار المهني، والملاحظ أيضا أن التأثير يهدف إلى ضمان الولاء من الموظف وزيادة الالتزام التنظيمي ويشكل الولاء أهمية بالغة تظهر من خلال تجسيد مبدأ استمرارية المرفق العام تجنباً للاضطراب الذي قد يهدد تقديم الخدمة العامة أو الاختلالات التي قد تظهر بفعل التحولات التي عرفها محيط الإدارة العمومية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث ازدادت مطالب تحديث الإدارة خاصة أساليب تسيير الموارد البشرية بحيث انتهت هذه التغيرات حالة من عدم التكيف للتنظيمات الجزائية ظهرت من خلال نقص التأهيل وغياب المعايير التوظيف الأمر الذي أنتج تضاعف معدلات التوظيف بدون تخطيط وهذا ما أدى إلى تجميد التوظيف أو تقليصه في بعض الإدارات كما ظهر كذلك ضعف تأطير الإدارة العمومية وازدياد عدد الوظائف غير المؤهلة، وظهرت كذلك صعوبة المحافظة على الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية نتيجة ضعف المسار المهني بحيث هاجرت معظم الإطارات إلى القطاع الخاص من أجل مسار مهني جديد يظهر كذلك ألالاستقرار في الهياكل وعدم القدرة على دعم الجانب الإنساني والاجتماعي.

تشير إحدى الدراسات أن² الجماعات المحلية تعاني من عدم تكثيف الهياكل الإدارية وتهتميش الجماعات المحلية والتي هي في اتصال مباشر ودائم مع المواطن كما أنها تكلف أكثر من طاقتها بدون توفير الوسائل المناسبة هذا بالإضافة إلى مركزية النموذج البيروقراطي الجزائري، و الملاحظ كذلك زيادة وتيرة التوظيف في الوظائف الثانوية على حساب الوظائف النوعية مما أضعف فعالية الجماعات المحلية مع عدم فعالية أدوات التسيير الإداري بحيث تهدف عمليات تسيير الموارد البشرية إلى جذب الكفاءات والمحافظة عليها وصيانتها عن طريق التكوين والتدريب بينما واقع الجماعات المحلية اليوم

¹ - المقاربة السياسية تعني تسيير الموارد البشرية من وجهة نظر السلوك التنظيمي بأتم معنى الكلمة بحيث تتعرض لمختلف العمليات والديناميات المستخدمة من قبل الأفراد مشرفين ومسؤولين في التأثير على قرارات تسيير الموارد البشرية.

² - انظر رضا تير، المرجع السابق.

وعلى رأسها الولاية غير قادرة على تحقيق هذه الغايات، بل العكس من ذلك أدى هذا النظام إلى مغادرة الكفاءة نحو القطاعات التنافسية الأخرى ومثال ذلك توقيف الكثير من إطارات الجماعات المحلية بطريقة تعسفية أو إحالتهم على التقاعد كعقاب مثل بعض الولاة والمدراء التنفيذيون وبعض رؤساء الدوائر وهي خسارة لقطاع الجماعات المحلية هذا إلى جانب نظام الأجور الضعيف والذي لا يستجيب للمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية حيث صنفت الجزائر مؤخرا الأضعف عربيا من حيث أجور الوظيف العمومي، كما أن طرق العمل غير محفزة وفقا لما يقتضيه تحليل العمل الإداري وعدم الاستجابة للعصرنة في تسيير الموارد البشرية من خلال توظيف تكنولوجيا الإعلام والاتصال وهذا واضح جدا في تنظيم مهم كالولاية والتي لازالت الملف تحفظ بطريقة تقليدية ومازالت معلومات مهمة لا توثق بطريقة عصرية، كما أن ضعف القوانين الأساسية أهم ما يميز تسيير الموارد البشرية في المنظمات الإدارية بحيث هي غير واضحة خاصة علاقة الموظف بإدارته وهي قديمة بحيث كثير ما تنتج نفس القوانين والتي لم تتكيف مع التطور الكبير في هذا الميدان وفي نفس الوقت يبالغ بعض الرؤساء في تطبيق هذه النصوص دون مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية عن الموظف التي تشكل جوهر التفاعل مع المورد البشري وبذلك تشكل هذه القوانين إهمالا للجانب الإبداعي والعاطفي عند الموظف.

إن طرق تسيير الحالية عموما وممارسات تسيير الوارد البشرية بشكل عام لم تحقق رضا المنتسبين للجماعات المحلية سواء رؤساء أو مسؤولين بحيث أن غالبية المرؤوسين أبدوا عن عدم رضاهم عن هذه الممارسات وهذا مرده غياب أي إستراتيجية للتكفل بالمورد البشري، كما تعكس غياب الاهتمام بالجماعات المحلية باعتبارها مرفقا عاما يقدم الخدمة العمومية ورغم أهميتها في النظام السياسي، و قد تتميز الولاية مقارنة بالدائرة أو البلدية من خلال الحركية التي تميزها على مستوى الموارد البشرية بحيث تمنح المسؤوليات والترقيات بطرق سريعة وغير واضحة وغامضة بحيث يمكن أن تتغير أي مديرية بمجرد تغيير المدير ويمكن لهذا المدير أن يقوم بترقية موظف كرئيس مصلحة وأن أو يتنازل عن مستشار أو نائب بطريقة غير واضحة تظهر هذه الممارسة بقوة في الولاية كون المدير يبحث دائما عن خلق فريق عمل جديد ولكن على أسس غير عملية منها القرابية أو الجهوية أو السياسية وهذه العلاقات سواء الرسمية وغير الرسمية بحيث يشعر الموظفون بحالة من التمييز بين الموظفين والتي تهتم في تنمية النظرة السلبية اتجاه المشرفين في عملية تسيير الموارد البشرية وتشيع حالة عدم الرضا بشكل كبير من خلال طرق التسيير الحالية في الولاية والجماعات المحلية بحيث يشير ناصر قاسي¹ بأن سوء تقسيم العمل بين الموظفين وعدم العدالة في تقسيمه يؤثر على معنويات العمال بل أن انتشار الشعور بعدم الرضا يزداد خاصة في حالة التساوي في الأجر ويترجم هذا الشعور نسبة التغيب المرتفعة والتأخر عن العمل والتسيب وظاهرة تضییع الوقت وتفهم حالة عدم الرضا على

¹ - أنظر ناصر قاسي، إشكالية الاتصال في الجماعات المحلية - دراسة ميدانية لولاية الجزائر والبلدية، 2000.

عدة مستويات البيئة الداخلية وسلبيتها من خلال ضعف أخلاق العمل الإدارية (تحرش معنوي، تحرش جنسي، عنف لفظي، عنف جسدي) حيث أشار العديد من المبحوثين إلى هذه الوضعية في العمل مع الزملاء و التي تميزها السرية في المعاملات والتحفظ على المعلومة من أطراف اتجاه أطراف أخرى بالإضافة إلى التحيز والتمييز الفاضح وعدم الموضوعية وغياب القيم الإنسانية والاجتماعية في العمل.

إن حالة عدم الرضا شعور عام يسود المبحوثين حتى الرؤساء منهم بحيث يشتكي المرؤوسون من سوء المعاملة وغياب التحفيز سواء المادي أو المعنوي وغياب الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي في العمل بالإضافة إلى ضعف الاتصال مع الرؤساء وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات سبب ميل الرؤساء إلى فكرة عدم العمل مع الفريق وهنا تظهر فكرة الإشراف في ممارسات تسيير الموارد البشرية بحيث يشكل السلوك الإشرافي أهمية كبيرة في التعامل والتأثير على المورد البشري من خلال تحفيزه وزيادة دافعيته في العمل غير أن الواضح أن المقابلات تشير إلى ضعف السلوك الإشرافي عند الرؤساء بل وغيابه كون أن بعض الرؤساء لا يلعبون دور القائد في العمل ولا يستهويهم هذا الدور ويتعاملون مع المنصب على أساس قانوني لذلك تطبق النصوص القانونية بحرفية مع عملية الاستظهار للسلطة الرسمية ورغم ذلك تفتقد ممارساتهم للعدالة بحيث عبر بعض المبحوثين أن الحوافز سواء كانت ايجابية أو سلبية دائما لا تطبق بطريقة عادلة بحيث لا يعني اجتهدك في العمل أنك ستتحصل على حافز مادي وارتكاب أخطاء مهنية لا تعني تطبيق العقوبة في حقك وهذه اللاعدالة في الممارسات تشكل وتوجه الشعور العام بعدم الرضا، فالإدارة تكيل بمكيالين كما عبر أحد المبحوثين بالرغم أن أحد المبحوثين يعتبر ممارسات اللاعدالة شيء طبيعي ونتيجة للوضعية الصراعية وما تفرزها بحيث تبرز بعض السلوكات ضد بعض الموظفين مثل التهميش والإقصاء والتمييز العنصري وهي املاءات لعبة الصراع التي تنتج الممارسات غير العادلة والتي تخدم طرف على حساب آخر كما تفهم على أنها سلوك انتقامي أو تصفية للحسابات مع البعض وهذا ما عبرت عنه إحدى المبحوثات والتي صرحت بأنها لم تحصل على ترقية في الدرجة المهنية منذ عشرة سنوات وأنها لم تحصل أبدا على نقطة مردودية كاملة منذ سنوات بينما هناك بعض الموظفين لا يعملون إلا قليلا ولا يلتحقون في أوقات العمل الرسمية ولكنهم يحصلون على أجورهم كاملة مع عمل مردودية كاملة.

وهذه اللاعدالة مصدرها الوضعية الصراعية التي تعيشها الموظفة بحيث هناك معاملة خاصة لجماعة المدير سواء الحوافز الايجابية أو السلبية أو الامتيازات لذلك الصراع مصدر في كثير من الأحيان لغياب العدالة في ممارسات تسيير الموارد البشرية بل الأدهى من ذلك حتى بعض الرؤساء يشتكون من الممارسات غير العادلة من طرف مدراءهم أو من طرف الأمين العام أو الوالي لعدة أسباب، وعبر المبحوثون بشكل عام سواء الرؤساء أو مرؤوسين بأن تعسف المسؤول وعدم تقديره لمجهودات

الموظفين وعدم الثقة فيهم وعدم تفهمهم يؤثر في العلاقة معهم وفي معنوياتهم بحيث تسود العلاقات الرسمية والجافة والبعيدة عن الجوانب الإنسانية.

واعتبر المبحوثون أن سلوك الرؤساء الرسمي وغير الرسمي وطريقة أدائهم لعملهم ومهامهم ومستوى الانضباط يؤثر في سلوك الموظفين في إثارة إلى ممارسة الإشراف والقيادة في العمل لذلك يعتقد الكثير من المبحوثين أن رؤساءهم غير متميزين في أداءهم ويغطون عجزهم وعدم كفاءتهم بسوء المعاملة وممارسة التحرش والتمييز والإخضاع بالقوة وهي ممارسات تعبر حسيهم عن غياب الانسجام في تكوينهم الشخصي و ضعف كفاءتهم لذلك من الصعب لعب دور إشرافي وقيادي يمكنهم من التأثير في الموظفين وزيادة دافعيتهم والتحكم في العلاقات الداخلية فهم يلجؤون إلى الرقابة الشديدة بدل الثقة بحيث تضل درجة الثقة في بعض الأحيان إلى لجوء أحد المدراء إلى تفتيش نفايات موظفيه مثلا و هو سلوك يعبر فعلا عن حالة مرضية في شخصية المسؤول وعن مفهومهم لعملية الرقابة فهو يحاول زرع الخوف والشك لدى موظفيه بأنه يتابع كل صغيرة وكبيرة مع توظيف أسلوب التهديد والوعيد باستمرار و كلما سنحت الفرصة، وعبر المبحوثون على أن المسؤول العادل في كل شيء خاصة في المعاملة من خلال حسن الخلق وعدم التمييز وزرع الثقة في الموظفين هو مسؤول الناجح والمثالي، وفي نفس الوقت يتحجج بعض المبحوثين من الرؤساء بأن ممارسة العدالة صعب جدا مع موظفين يضيعون الوقت ولا ينجزون المهام في وقتها ولا يلتزمون بمواقيت العمل و إذا حضروا إلى المكاتب لا يعملون في إشارة إلى ظاهرة الحضورية التي تنتشر بقوة في التنظيمات الجزائرية، لذلك يجب على هؤلاء تقبل الخصم من الأجور والعقاب والإحالة على المجالس التأديبية وتأخر الترقية في مسارهم المهني، بحيث أن بعض الموظفين يعتقدون أنهم في الوظيفة العمومي يحصلون على أجورهم في كل الحالات وهذا اعتقاد خاطئ بحيث حسب رئيس الموارد البشرية إلى مثال إن كان الموظف في مصنع أو مؤسسة اقتصادية هل سيتصرف بنفس الطريقة؟ بحيث يتحجج الرؤساء المسؤولون بفكرة أن الأجور الموارد المالية مصدرها الخزينة العمومية وبالتالي الحصول عليها حق لا نقاش فيه سواء للرئيس أو المرؤوس وهذا الاعتقاد يسود في التنظيمات البيروقراطية تحت مسمى "ثقافة البايك"¹ لذلك يلجأ بعض الرؤساء لنفي هذه الفكرة وإعطاء كل ذي حق حقه وترسيخ ثقافة القانون وإعادة الهيكلة للجماعات المحلية وقطاع الوظيفة العمومي.

إن فكرة العدالة في ممارسات تسيير الموارد البشرية يختلف مفهومها عند فئة الرؤساء وهم يمارسون اللامعالة بنوع من القناعة خاصة في ظل قلة الموارد المالية في الجماعات المحلية كونها قطاع غير منتج، كما أنه من خلال الحرمان من بعض العلاوات والمنح يحاولون إرضاء الجماعات العليا من

¹ - ثقافة البايك : يشير مصطلح البايك إلى الإمارة أو الولاية في اللغة العثمانية وفي اللهجة والثقافة الجزائرية يطلق على الطريق العمومي أو على كل ماهو عمومي فيقال رزق البايك وأرض البايك.

خلال تقارير التسيير الدورية التي ترسل إلى وزارة الداخلية أو الحكومة وتخفي هذه الممارسات كذلك ضعف شخصية الرؤساء وفكرة ولائهم للجهات العليا التي أشرنا إليها سابقا بحيث تجعل الرؤساء منفذين للسياسات والتعليمات دون إعطاء أي اعتبار للوضعيات التنظيمية فمثلا نجد بعض التعليمات التي منذ 2015 تدعوا إلى التقشف في التسيير وتجميد التوظيف وتأخير صرف المنح والعلاوات وهنا يصبح الرئيس مكبلا ولا يستطيع تقديم إجابات لموظفيه فهو يستجيب لإملاءات الوزارة الوصية أو الحكومة ولا يمكنه المناورة أو الاجتهاد بسبب هذه التبعية الإدارية والسياسية بل أن بعض الولاة كمثل يكافئون من طرف الحكومة عندما لا يصرفون الميزانية كاملة إرضاء السياسة الحكومة¹.

كما أن عدم العدالة في تقدير جهود الموظفين وتقسيمهم وإجازتهم لا تشكل رهانا عند بعض الرؤساء بحيث يتعامل بعض الرؤساء مع موظفين ويقوم بتهميش آخرين وبالتالي تشكل الاستجابة السلبية لدى المهتمشين مثل الحضورية والتغيب والتأخر سلوكا غير مؤثر بحيث هناك فريقا من الموظفين ينوبون عنهم ويعول المدير عليهم يكلفهم الرئيس بمهام متعددة ومعقدة حتى خارج أوقات العمل.

وقد أكدت لنا بعض المقابلات أن بعض الموظفين تسند إليهم مهام ليست من صلاحياتهم وهي من صلاحيات موظفين لا يتعامل المدير معهم وهو في صراع معهم وتستند إليهم هذه المهام حتى خارج أوقات العمل أو حتى أيام العطل الأسبوعية أو الوطنية نتيجة الثقة الذي يحظى بها هؤلاء الموظفون وإلى حقوقهم إلى جانب المدير في مختلف النزاعات كما يشكل إبعاد الموظفين الآخرين من بعض صلاحياتهم ومهامهم وقوفهم ضد ممارسات المدير غير العادلة في إطار عملية الصراع وبذلك هو نوع من الحرمان أو الإبعاد حتى لا يتمكنوا من الحصول على المعلومة وبذلك يستطيع المدير تعويض أي موظف يتغيب أو يرفض الاستجابة لتعليماته أو يتباطأ في تنفيذها وفي نفس الوقت يتحفز الموظفون من الجهة الأخرى لإرضاء الرئيس وانجاز المهام حتى أيام العطل طمعا في الامتيازات بحيث يتوقعون المكافآت والحوافز بكل أنواعها بما في ذلك التمييز والمفاضلة، أما الآخرين فتزداد مشاعرهم السلبية اتجاه العمل والتنظيم بشكل واضح وتنامي لديهم مشاعر العداء والرغبة في التعويض وإعادة الاعتبار لذا يصبح الوضع مشحونا ومتوترا وتزداد الوضعية انقساما وقد تتجه نحو العنف الجسدي بسبب الضرر الذي لحق بالطرف الآخر من الصراع بحيث كانت إحدى المبحوثات التي عاشت التهميش والإقصاء وعرقلة مسارها المهني وحصولها على تقسيم ضعيف في المردودية قد تعرضت للعنف

¹ - أنظر بشير فريك، المرجع السابق.

الجسدي مع أحد زملائها الذين حاولوا مطالبة المدير في نقاط المنح المردودية بحيث واجههم بالاعتداء الجسدي كما حرض أحد أعوان الأمن للاعتداء على زميل آخر لهم لنفس السبب.

وفقا لنظرية العدالة التنظيمية فإن اللامساواة تحدث في حالة شعور الفرد بأن نسبة مدخلاته إلى نسبة مخرجاته مقارنة مع نسبة مدخلات الآخرين غير متساوية بحيث كلما كان الشعور بانعدام العدالة كثير كلما أدى ذلك إلى زيادة التنافر أو عدم الانسجام كما أن سلوك الإدارة نحو موظفيها ينتج ردود أفعال حسب هذا السلوك مؤثرا على العلاقات الرسمية وغير الرسمية لذلك يتأثر الموظف بممارسات اللامساواة حيث يسعى للتقليل من عدم العدالة من خلال ترك العمل أو التحويل أو الغياب وتعبير مدخلاته ومخرجاته بالزيادة والنقصان حسب الضرورة أو التقليل من مدخلاته إذا كانت كبيرة مقارنة بمدخلات الآخرين أو من مخرجاته هو، كتقليل جهوده وإنتاجيته والتنفيذ من تنفيذ التزاماته أو تغيير مدخلات الآخرين أو محاولة هؤلاء على ترك العمل أو تغيير الآخرين الذي يقومون بمقارنة مدخلاته ومخرجاته بهم.

إن مسألة التحرش المعنوي وارتباطها بغياب العدالة في ممارسات تسيير الموارد البشرية ومن خلال ما قدمناه به تفهم على أن تطبيق ممارسات تسيير الموارد البشرية بطريقة غير عادلة إما أن تكون هذه الممارسات بداية للتحرش المعنوي كإستراتيجية للتمييز والإقصاء والانتقام أو نتيجة تظهر كإستراتيجية لرفض العدالة ومحاولة تحقيقها ولقد أشرنا إلى تمثل العدالة واللامساواة عند كل من المرفوس والرئيس من خلال المقابلات بحيث يشكل ذلك التناقض في الفهم واختلاف وجهات الرأي وغياب تفسيرات عن حالة عدم العدالة تنافرا كبيرا في ظل وضعية الصراع والتي تملئ على أطراف الصراع ممارسة التحرش المعنوي كإستراتيجية للتأثير على الطرف الآخر والتفوق عليه وعزله وتهميشه وإقصائه من خلال ممارسات تسيير الموارد البشرية خاصة الأجور والحوافز والترقية لذلك التمييز والمفاضلة سلوكيات تبدو طبيعية في إطار الصراع وغياب المعاملة العادلة الانسانية والاجتماعية هي من نتاج هذه الوضعية ومن ثم فكرة عدم العدالة هي نتيجة طبيعية في عملية الصراع بحيث يوظف أطراف الصراع كل حسب درجة سلطته وموقعه في المنظمة للتأثير على الطرف الآخر ومحاولة حرمانه من مدخلاته لذلك مسألة عدم العدالة في تسيير الموارد البشرية تصبح مفهومة ويصبح التحرش المعنوي أداة لهاته الوضعية لترسيخها وإحداث الفارق بين طرفي الصراع ،كما يهدف التحرش المعنوي إلى جعل الطرف الآخر يقبل هذه الوضعية غير المتوازنة وغير العادلة من خلال عدم الإشراك في اتخاذ القرارات وعدم منح المهام و الابعاد من بعض المسؤوليات والسرية في المعاملات والحرمان من المعلومة وتغيير المناصب باستمرار وسوء تقسيم العمل وتطبيق ثقافة العقاب بدل التحفيز.

ويمكن أن يكون التحرش المعنوي نتيجة لعدم العدالة في تسيير الموارد البشرية ومن خلال شعوره بالحرمان والذي يتطور نحو الإحباط بسبب عدم الإشباع في جوانب مادية ومعنوية لذلك يتجه العامل نحو التخفيف متخذا سلوكا عدائيا اتجاه الزملاء والرئيس والإدارة يرفض من خلاله العمل والمشاركة في الفريق وقد يترك العمل في حالات قصوى وتشكل محاولة تحقيق العدالة التي أشرنا إليها مثل تغيير مدخلات الآخر ومحاولة إرغامهم على ترك العمل مصدر التحرش المعنوي أو تغيير الموظفين الذين يقومون بمقارنة مدخلاته ومخرجات بهم والملاحظ أن زيادة الإحباط وعدم استيعاب التنافر الحاصل في هذه الوضعية تزيد احتمال السلوك العدواني والعنيف في بعض الحالات كما رأينا مع بعض المقابلات وهو نتيجة الإحباط المتصاعد أو نتيجة الضرر المعنوي والمادي للتحرش المعنوي.

خامسا: عرض نتائج المقابلات ومناقشتها

من خلال عملية تحليل المقابلات والتي كانت وفقا لمحاور المقابلة والتي ركزنا من خلالها على نظرة المبحوثين بمختلف درجاتهم المهنية وخبرتهم كموضوع العلاقات الاجتماعية و الصراع وسوء الاتصال وممارسات السلطة وممارسات تسيير الموارد البشرية كعناصر تنظيمية لها علاقة بمسألة التحرش المعنوي يتبين أن دراسة ظاهرة التحرش المعنوي كظاهرة مرتبطة بالمنظمة أو في غاية التعقيد في ظل تعدد أسبابها وعواملها وتداخل العناصر التنظيمية وتعدد المداخل النظرية في تفسيرها بحيث نهتينا المقابلات إلى عوامل أخرى مهمة لها علاقة بالظاهرة.

من خلال استجواب المبحوثين تظهر العلاقات الاجتماعية في المنظمة لها عدة أبعاد علاقة بين الزملاء وعلاقة مع المواطنين وعلاقة مع الإدارة وكلها علاقات سواء رسمية أو غير رسمية ولاحظ المبحوثون بأن هناك من الموظفين من يعتمدون تفكير جو العمل وخلق المشاكل وإثارة الحساسية بين الموظفين من أجل هدم العلاقات الاجتماعية للتأثير على الجانب المهني والنفسي عندهم ورغم اتفاقهم على أن الأخلاق الشخصية وأخلاق العمل هي أساس التعاملات والعلاقات إلا أنهم يقرون بأن الغش والأنانية والحسد والغيرة والتكبر من أهم أسباب سوء العلاقات وهذه المشاعر الموجودة سواء عند الرؤساء أو المرؤوسين وهي مشاعر تجعل العلاقات بعيدة عن الجانب الإنساني والاجتماعي وتجعل الأخلاق مجرد قيم يحملها الأفراد في أنها نعم ولا يمارسونها في أرض الواقع في حالة من تناقض القيم وتضارب بين ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة وتشكل المشاكل اليومية ومشاكل العمل واختلاف مستويات الموظفين معرفيا ومهنيًا سببا مهما في سوء العلاقات ومختلف أشكال التعاملات لذلك تضطرب العلاقات وتتوتر عند حدوث هذه الاختلافات فتظهر الحزازات الشخصية "animosités" كدليل على هذا الاضطراب وتضعف القيم والمبادئ الأخلاقية مع تناقض القيم

الثقافية بين القيم الثقافية التي يحملها الفرد من المجتمع والقيم الثقافية الموجودة في المنظمة بحيث تسيطر القيم الاجتماعية وتوجه مشاعر وسلوكات الأفراد التي تعبر عن إضراب عميق في شخصية الأفراد وحالة من اللاتوازن الشخصي والاجتماعي هذا اللاتوازن الذي يوجه السلوكات ويكون سببا في سوء العلاقات عموما.

تتميز العلاقات الاجتماعية في ظل هذا الوضع بالشخصية و اللارسمية بحيث تقدم المصالح الشخصية ويظهر التنافس عليها وتتجه نحو الانقسام وتظهر التكتلات الجماعية من أجل تحقيق المكاسب والحصول على المصلحة، ويظهر الفعل الصراعى موجها للجماعات المتنافسة والتي تتشكل لاعتبارات مصلحة وقربانية وجهوية أحيانا أخرى وفي أحيان قليلة سياسة وإيديولوجية وتتجه الإدارة إلى التخفيف من حدة تفكك العلاقات الاجتماعية وتغليب المصالح التنظيمية على المصالح الشخصية أو تطبيق مبدأ الولاء والوصاية السياسية على الأفراد لتحقيق الاستقرار على مستوى العلاقات والتي يسودها الخوف والحذر و التجنب ورفض الاتصال وغياب الثقة ورفض التعاون كما ينتج الجو التنافسي الصراعى علاقات غير رسمية لتعبر عن الانقسام الحاد في العلاقات الاجتماعية والإنسانية وعن حالة التفكك العامة و التي بدورها تنتج التحرش المعنوي والذي يظهر كإستراتيجية لكل جماعة لتحقيق مصالحها والمحافظة على مكاسبها والتأثير على الطرف الآخر معنويا من خلال استهداف عناصره رمزيا ومعنويا وماديا بسلوكات وممارسات تتعلق باستهداف الاندماج النفسي والاجتماعي للفرد في الجماعة والمنظمة والتأثير على معنوياته وتقليص سلطته سواء بالرقابة الشديدة غير العادلة أو من خلال ضغوط العمل أو من خلال عزله عن منظومة الاتصال في المنظمة ويمكن القول أن:

- كلما ضعفت القيم الأخلاقية ساءت العلاقات الإنسانية والاجتماعية.
- كلما تباينت الصفات النفسية والشخصية للأفراد زادت احتمالية تدهور وتفكك العلاقات الاجتماعية.
- تظهر القيم السلبية مثل الشك وعدم اليقين ورفض الاتصال عند تدهور العلاقات الاجتماعية.
- كلما كان التفكك الاجتماعي كبيرا ساء الاتصال وزادت حدة الانقسامات التي تنتج العلاقات الصراعية.
- يظهر التحرش المعنوي ضمن العلاقات الصراعية.

يمثل المناخ الاجتماعي السيئ والعلاقات الاجتماعية المتفككة وغياب الأخلاق في المعاملات الإنسانية والاجتماعية في المنظمة حالة من اللامعيارية على مستوى العلاقات بحيث تنتج هذه الوضعية ممارسات مثل التنافس غير الشرعي لتحقيق المكاسب والاستفزازات والمساومات ضد الطرف

الآخر والعزل ورفض الاتصال بداية وضعية التحرش المعنوي التي تظهر وتتطور ممارستها في ظل هذه الوضعية وتتغذى من ممارسات الصراع ومختلف مراحله.

واتضح من خلال المبحوثين أن الإدارة لا تعير الجانب الإنساني والاجتماعي أي اهتمام وتتعامل بنوع من الرسمية والصرامة المبالغ فيها وأن الرؤساء لا يأبهون بتأثير هذه الوضعية على مستوى العلاقات الاجتماعية على الجوانب التنظيمية وهذا ما يعقد الوضع ويجعل التحرش المعنوي وممارسته تظهر كذلك نتيجة هذا التجاهل ويحاول عدد من الرؤساء جعل التحرش المعنوي أمرا بديهيا في العمل وخاصة إذا ارتبط بفساد المناخ الاجتماعي وجو العمل.

ومن خلال المقابلات اتضح أهمية فهم أي وضع تنظيمي في إطار وضعية الصراع بحيث يجمع علماء اجتماع التنظيمات كما أشرنا أن أي تنظيم لا يخلو من ممارسات الصراع وأن فهم أي ظاهرة في إطار التنظيمات لا تخرج عن فهمها في إطار عملية الصراع وأثارها ومختلف تداعياتها على مختلف العمليات الاجتماعية والتنظيمية ، خاصة التنظيمات الإدارية والتي لازالت متأثرة بنموذج التسيير الإداري المتميز بالتعقيد والسرية وكثرة الدرجات السلمية وعدم الثقة في المحيط والانغلاق عليه ، إذ أن فهم ظاهرة الصراع وعلاقتها بظاهرة التحرش المعنوي في تنظيم إداري جزائري مغلق ومعقد وغير مرن و بعيد عن ما يحدث في المجتمع من متغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية وهي نظرة تأكدت عند المبحوثين الذين عبروا عن بعد التنظيم الإداري عن طموحاتهم وعدم مسايرة نماذج التسيير و المعاملات الإدارية للتطور السريع في ميدان الإدارة و تسيير الموارد البشرية.

عبر المبحوثين عن واقع تنظيمي صعب تعرفه الولاية لا يخدم لا التنظيم ولا أعضائه من أهم خصائصه وضعية صراعية دائمة تظهر من خلال سوء الاتصال وضعفه واتجاهه نحو العجز التصالحي ورقابة شديدة غير عادلة من طرف الرؤساء ظاهرها رسمي وباطنها سلوك انتقامي تمييزي يستعرض فيه المسؤول سلطته ليعاقب ويهرب ويخوف بعيدا عن أهداف المنظمة، وتوظيف سيء للنصوص القانونية وسوء فهمها وتأويلها والتلاعب بها كلها سمحت الفرصة سواء لخدمة مصالح جماعة أو طرف أو شخص بحيث تشكل المصلحة والبحث عن المكاسب جوهر هذه الممارسات ومحركا لها ويمارس أغلب المسؤولون سلوك الوصاية على التنظيم وأعضائه لتحقيق الاستقرار وجعل الموظف مسالما ومتفهما لهذه الممارسات المبررة بالجانب السياسي والذي يختفي وراءه جل المسؤولين و بالتالي يحققون التغلب و السيطرة بخلفيات سياسية هدفها الولاء وضمان التبعية بحيث تمارس الكثير من السلوكات في إطار عملية الصراع على أساس سياسي باعتبار المسؤول في الجماعات المحلية معين من طرف هيئات سياسية و بالتالي ينفذ مقاربات سياسية، و في إطار عملية الصراع يلعب هذا العامل دورا مهما في التغلب على الطرف الآخر من خلال وصمه بالمعارضة أو تهمة إحداث الفوضى ورفض

قوانين الدولة، ويشكل سلوك الولاء في أحيان عديدة مبررا للكثير من الرؤساء لممارسة التحرش المعنوي من خلال الضغوطات والمساومات والاكراهات ضد الموظفين حيث يبرر التحرش المعنوي بمختلف أشكاله ويحاول المسؤول تبديمه تحت غطاء فرض التبعية والولاء في إطار الثقافة الأبوية التي تميز المسؤول الجزائري والإدارة الجزائرية بشكل عام.

يرتبط التحرش المعنوي كما أشرنا في القسم النظري بمختلف مراحل الصراع ونتائجه ويظهر من خلال المقابلات أن حدته وممارسته تزيد كلما ابتعد الصراع عن احتمالية الانفجار بحيث يرتبط بمرحلة استقرار الصراع ويظهر فيها كإستراتيجية لإحداث التفكك وإلحاق الضرر بالآخر ومحاولة إخضاعه، و يختفي عندما ينفجر الصراع وهي مرحلة تظهر فيها كل المواقف والنوايا ويعاود الظهور بعد انفجار الصراع في مرحلة نتائج الصراع كتعبير عن مشاعر الانتقام وعدم الرضا عن نتائج الصراع ويمكن القول أن:

- التنظيمات الإدارية الجزائرية تعيش صراعا يختلف في حدته من منظمة إلى أخرى.
 - أن الصراع نتيجة لفساد العلاقات الاجتماعية.
 - أن الصراع في ولاية الجزائر سببه الرقابة الشديدة وسوء الاتصال وطبيعة المنظمة ذاتها (الطابع البيروقراطي) والبحث عن المكاسب والمصالح.
 - أن الصراع وما ينتجه من وضعية وظروف تتيح للفاعلين ممارسة التحرش المعنوي.
 - يشكل التحرش المعنوي إستراتيجية لتفكيك ظروف العمل والتأثير على الطرف الآخر وإلحاق الضرر به بمختلف الوسائل.
 - تتيح الوضعية الصراعية في المنظمة للمتحرشين فرصة تبديه ممارسات التحرش المعنوي وجعلها طبيعية.
 - يمثل التحرش المعنوي أسلوبا لتحقيق التوازن في العملية الصراعية.
 - يمارس الرؤساء في الولاية التحرش المعنوي بمنطق فرض الوصاية و الولاء السياسي.
- وإذا كانت المنظمة تعيش الوضعية الصراعية باستمرار فإن مسألة التحرش المعنوي تتعلق أيضا بعامل الاتصال باعتباره عنصر من أهم عناصر التنظيم بحيث يتميز الاتصال في ظل الوضعية الصراعية ويسود نتيجة سيطرة أطراف الصراع على المعلومة وتحريف الرسائل الاتصالية في إطار سيطرة الاتصال غير الرسمي والذي يميز الوضعية الصراعية.

من خلال المبحوثين يظهر الاتصال سيء في نظرهم ويعبر عن سوء العلاقات الاجتماعية وفشل العلاقات الإنسانية ويصعب الحصول على المعلومة بسبب احتكارها وتشويهها كما تظهر تباين

القدرات الاتصالية للأفراد عائقا أمام نجاح الاتصال بحيث تختلف التصورات عند المبحوثين حول أهمية الاتصال وأهدافه وطبيعته بالرغم أنهم يؤكدون على أهمية المعلومة و يتجه أغلب الفاعلين نحو توظيف الاتصال الرمزي سواء عن وعي أو عن غير وعي مثل الإيماءات والرموز والحركات والتي تعبر عن مواقف من عدة قضايا ومواضيع تنظيمية، و تظهر طبيعة العلاقات سواء الرسمية أو غير الرسمية كما تغيب في المنظمة أية استراتيجية واضحة في الاتصال كما هو شأن العديد من التنظيمات البيروقراطية والتي تعاني من أزمة في الاتصال حسب ناصر قاسي في دراسة حول الاتصال في الجماعات المحلية.

إن غياب إستراتيجية واضحة في الاتصال تتيح الفرصة للأفراد كي يتحكموا في الاتصال من خلال التحكم في قنواته ويفسرون الرسائل الاتصالية كما يحلو لهم ويقومون بالتشويش على الأطراف الأخرى خدمة لمصالحه ، كما يظهر التحفظ في إعطاء المعلومة وتجنب الاتصال المباشر والسرية في التعاملات والخوف والحذر مع كل اتصال هذه التصرفات لها ما يبررها ولها تأثيرها على الطرف الآخر مثل الشعور بالحرمان وزيادة الإحباط بسبب العزلة والشعور بأنها مشينة.

يأخذ الاتصال في الوضعية الصراعية الطابع الصراعي ويصبح رهان الأطراف المتصارعة ويأخذ خصوصية تتحكم فيها قدرات الأفراد الاتصالية.

واتفاقهم على معاني الرموز و الخبرة التنظيمية وكذا الثقافة الاتصالية السائدة في المنظمة ويظهر العجز التصالحي كنتيجة لهذه الوضعية في الاتصالات حيث يتميز بالطابع الاحتكاري والطابع الصراعي وتزيد درجة إحباط الأفراد نتيجة الممارسات التي تعبر عن سوء الاتصال وتشكل هذه الممارسات شكلا من أشكال التحرش المعنوي تسهم في زيادة الإحباط لدى الأفراد وتساهم في تأصل هذه الوضعية تنظيميا، كما تظهر النزعة العدوانية كتعبير عن هذا الإحباط المتزايد أو كتخفيف من نسبة التهميش والحرمان من عملية الاتصال وتبرر العدوانية كذلك بدرجة الطموحات التي يصعب تحقيقها في هذه الوضعية ويمكن القول بأن:

- سوء الاتصال في المنظمة من سوء العلاقات الاجتماعية والإنسانية.
- تباين القدرات الاتصالية لدى الأفراد يسهم في تشوه الاتصال.
- لا يعطي الرؤساء أهمية كبيرة للاتصال ولا يضعون أية إستراتيجية تخص الاتصال.
- تشكل الثقافة الاتصالية للأفراد من الثقافة الاجتماعية والخصائص الشخصية والخبرة التنظيمية.

- يظهر العجز التصالحي في الاتصال كحالة لا معيارية في الاتصال تميزها الطابع الاحتكاري والانتهازي و يسيطر الاتصال اللارسمي في هذه الوضعية.
- تنتج وضعية العجز التصالحي الاحباط والنزعة العدوانية لدى الأفراد نتيجة الحرمان والتهميش.

ويشكل احتكار المعلومة واحتكارها والحرمان منها وتأويل الرسائل وتحريفها أهم أشكال التحرش المعنوي التي لها علاقة بسوء الاتصال في ظل غياب وضعف الاتصال الرسمي، و تنتج هذه الممارسات استجابات تأخذ طابع الإحباط على المستوى الفردي أو الجماعي ومع تزايد درجة الإحباط تظهر العدوانية كاستجابة واعية وغير واعية لشدة الإحباط والتهميش من مختلف الأنشطة التنظيمية الرسمية، ويمثل التحرش المعنوي في هذه الحالة مؤشرا على التحكم في العملية الاتصالية والسيطرة على المعلومات أو ترشيحها من أجل تحقيق درجة من التوازن في هذه الوضعية، و تأخذ الكثير من السلوكات الجانب الرمزي والمعنوي والذي يكون تأثيره قويا على معنويات الأفراد كما يكون غير مرئي وغير ملحوظ مما يعقد عملية فك هذه الرمزية وتفسيرها.

ولعل السلطة من العناصر التنظيمية المهمة من حيث ممارستها وتأثيرها على السلوك التنظيمي وتطرح ممارستها في التنظيمات البيروقراطية إشكالات متعددة منها أسس ممارستها وحدودها تنظيميا وتفاعلاتها مع العناصر التنظيمية الأخرى، وفي ولاية الجزائر تظهر الممارسات السلطوية في علاقة مباشرة وواضحة مع التحرش المعنوي، فالرؤساء وأصحاب السلطة حسب درجتها لهم تصورات مشوهة عن ممارسة السلطة بحيث يتجه أغلبهم إلى محاولة فرض الطاعة والاستقرار التنظيمي من خلال السلطة و التي تقوم على تطبيق القوانين والنصوص التشريعية بحذافيرها دون مراعاة آثار تطبيقها على المرؤوسين و تقتزن كذلك بممارسة التخويف والتهديد بتطبيق العقاب في حالات عدم إنجاز المهام في وقتها أو مخالفة بعض التعليمات، ويطبق الرؤساء القوانين بنوع من الذكاء من خلال تفسيرها كما يشاءون واختيار العناصر من المرؤوسين التي تطبق عليهم بشدة أو يتم تأويلها والتساهل مع عناصر أخرى والملاحظ من خلال المبحوثين أن بعض المسؤولين يمتازون بالبحث دائما وراء المناصب التي تمنح السلطة بسبب طموحاتهم في المنظمة بالطرق الشرعية وغير الشرعية وبعد حصولهم عليها يتصرفون بمنطق الملكية لهذه السلطة ولموارد المنظمة وللمرؤوسين الذين تطبق عليهم هذه السلطة ويرتبط صاحب السلطة في تنظيم مثل الولاية دائما بالجماعة القرابية أو الجهة أو العائلة وتفسر هذا الارتباط برد الجميل للجماعة أو العائلة ثم إن هذه الفكرة ليست حكرا على الرؤساء فقط بل كذلك عند المرؤوسين باعتبار السلطة ودرجتها تشكل طبيعة العلاقة مع الجماعة أو العائلة ودرجة الولاء لهم، ويتجه بعض الرؤساء في حالات قليلة إلى تسخير موارد التنظيم المادية

والبشرية في خدمة الجماعة والعائلة مجسدا لفكرة الملكية التي تشكل معنى مهم في تشكيل ذهنية التسيرية.

تتيح الممارسة السلطوية فكرة إنتاج المكانة داخل التنظيم من أجل التموقع وقضاء بعض المصالح والمكاسب الشخصية أو التنظيمية أو العائلية لذلك عملية بناء الهيبة والمكانة تفرض على الفرد تطبيق مجموعة ممارسات شرعية وغير شرعية رسمية وغير رسمية في نطاق ممارسة السلطة تنظيميا ،مثل تطبيق النصوص بصرامة وممارسة الرقابة بشدة وتأويل النصوص والتحليل عليها، والتهديد والتخويف بالعقاب وتطبيق الإخضاع والانقياد من خلال التهديد والعقاب وتبرز هذه الممارسات خارج التنظيم بأساليب وهمية وإشاعات تخدم هذه الممارسة مثل إشاعة علاقة مصاهرة مع وزير أو جنرال أو أن الرئيس يملك علاقات جيدة في الوزارة ... الخ، ويحاول هؤلاء على تأصيل وترسيخ هذه الممارسات ضد مرؤوسهم لتمديد مرحلة التبعية لهم وإقناعهم بقبول فكرة الانقياد والخضوع لصاحب السلطة وعلى جعل هذه العلاقة القائمة على القهر واللاتوازن علاقة طبيعية على مستوى المنظمة، وتظهر ردود فعل المرؤوسين بين قبول حتمي لهذه الوضعية واستمرار القهر والتسلط من طرف الرئيس الذي يحرص على المحافظة على هذه العلاقة التسلطية والتي تأخذ أبعاد انتقام في مصير المرؤوسين ومساره المهني وحتى حياته الخاصة وتبرر هذه الممارسات فكرة التملك التي أشرنا إليها مقارنة بيار بورديو حول العنف الرمزي والسلطة، حيث يعمل صاحب السلطة على تحقيق السيطرة والاحتواء في حق المرؤوس من خلال تحطيم العلاقة العاصفة التي تربطه مع المرؤوس وجعله كامل التبعية لرئيسه في حالة قهرية تتجه نحو السادية كلما حاول المرؤوس التحرر زاد الرئيس من احتوائه وإخضاعه وتطبق التعذيب والإكراه في حق ضحيته، ولقد أرشدتنا بعض المقابلات إلى أن بعض الخصائص في شخصية المرؤوسين تساهم في خضوعهم لهذه الممارسات بحيث يشكل التنازل والقبول في البداية عاملا مهما في اختيار الضحية من طرف الرئيس الذي يجسد فكرة كبش الفداء التي تكلم عنها هانز ليتمان في كتابه « mobbing » للدلالة على الوضعية الاضطهادية وكيف تنشأ في العمل بين المتحرش والضحية، وظهر عند المبحوثين الخوف من فقدان المنصب أو العقاب بالخصم أو الإحالة على المجلس التأديبي وبالتالي قبول ممارسات التحرش المعنوي والقبول بهذه الوضعية الاضطهادية وقبول الضرر النفسي وحتى الجسدي والرضوخ الكامل من خلال التوبيخ والتبخيس والعقاب في علاقة سادية ومرضية غير أنها تصبح مع الوقت بديهية باتفاق المتحرش والضحية ويتواطأ الزملاء الذين يتخلون عن دعم والتضامن مع زميلهم نتيجة العزل والإقصاء الذي يطبقه في حق الضحية ورفض كل محاولات المساعدة ويمكن القول أن:

- ممارسة السلطة تتميز عموما بنوع من غياب العقلنة في الولاية.
- يميل أغلب الرؤساء إلى تطبيق السلطة الأتوقراطية في المنظمة.
- تنتج الممارسة التسلطية للسلطة ردود فعل سلبية عند المرؤوسين.
- يشكل التحرش المعنوي جوهر الممارسات التعسفية في حق المرؤوسين وتأخذ العلاقات الاضطهادية طابع السادية نتيجة الإكراه المطبق بهدف الإخضاع والانقياد للرئيس.
- تتجه العلاقات الاضطهادية في وضعيات التحرش المعنوي نحو القبول والتبعية من خلالها قبولها من طرف الرئيس وعدم مقاومته.

و لاشك أن الولاية كتنظيم بيروقراطي لازالت تطبق ممارسات تقليدية في مجال تسيير المورد البشري وهو حال جل التنظيمات البيروقراطية في الجزائر بحيث لازالت لم تستوعب أهمية المردود البشري كثروة حقيقية مقارنة بممارستها في المؤسسات الاقتصادية التي عرفت تطورا كبيرا في هذا المجال و يشكل التمويل من طرف خزينة الدولة سببا في غياب إستراتيجية في تسيير المورد البشري في مجال الجماعات المحلية، بحيث تخضع سياسات التوظيف مثلا للوزارة الوصية بالإضافة إلى الأجور والترقيات والتكوينات.... الخ بحيث تأتي هذه الممارسات كبرامج من الوزارة الوصية وليس على الولاية والجماعات المحلية إلا تنفيذها وبالتالي تصبح ممارسة مبادئ إدارة الموارد البشرية لا معنى لها، والملاحظ من خلال المقابلات أن ممارسات مثل التوظيف والترقية في المناصب العليا والحصول على التكوين والتدريب مازالت تخضع للعقلية الجهوية والوصائية تجسيدا المبدأ الولاء والذي يعتبر معيارا مهما في عملية التوظيف مثلا أو الحصول على منصب سامي وهو ما يعكس خطورة هذه الممارسات على الكثير من الخبرات والكفاءات الإدارية التي تأثرت بهذه السياسة تشكل خسارة لقطاع الجماعات المحلية عموما والتي اقصيت بفعل هذه الذهنية أو غادرت بحثا عن أجور مرتفعة أو مسار مهني جيد في القطاع الخاص.

والظاهر من خلال هذه الممارسات تغليب الذهنية السياسية على المصالح المباشرة للولاية، كما يظهر قطاع الجماعات المحلية بعيدا عن فهم التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتطورات الكبيرة في مجال التسيير وتسيير الموارد البشرية من خلال حالة الجهود التي يعيشها وأبطأ التكيف وتغليب الجانب السياسي على جوانب أخرى.

ويشير المبحوثون إلى حالة عدم رضا عن ممارسات تسيير الموارد البشرية من خلال عدم رضاهم عن عملية التوظيف وتسيير المسارات المهنية على وجه الخصوص كما أن القوانين المنظمة لتسيير الموارد البشرية قديمة وغير واضحة ولا توافق التطورات الحاصلة في هذا المجال كما يحصل الترقيات على أسس قرابية وجهوية وسياسية لذلك، عبر معظمهم عن حالة التمييز واللامعالية التي يعانون منها وتظهر عدم اللامعالية في ممارسات تسيير الموارد البشرية مبررة دائما بالجانب السياسي وتظهر عدم العدالة في تقسيم العمل والحصول على الحوافز والامتيازات في تقسيم الأداء، و يشكل اليأس من غياب العدالة وعدم الرضا سلوكا عاما عند المبحوثين الذين يبدعون في التسبب وتضييع الوقت والتحيل في انجاز المهام واختلاف المشاكل والعراقيل في العمل قناعة منهم بأن العمل والاجتهاد غير مجدي في ظل هذه الممارسات وما يعزز هذا الشعور سوء المعاملة وعدم عدالتها وغياب التحفيز وتخفي هذه الفكرة غياب السلوك الإشرافي عند الرؤساء أو ضعفه وتميز معاملته بالجفاف والرسومية.

ويذهب بعض الرؤساء إلى اعتبار بعض الممارسات في تسيير الموارد البشرية التي تفتقد للعدالة أمرا طبيعيا مبررين ذلك بتطبيق أوامر الوصاية العليا مثل تعليمات تعسفية مثلا أو توقيف صب العلاوات أو تجميد أموال الخدمات الاجتماعية في حين أن الحقيقة أن المسؤول دائما يتحجج بتعليمات سياسية أو وزارية وهو يطبق هذه اللامعالية كإستراتيجية في التسيير ضد المرؤوسين حينما يمارس، العكس مع آخرين وهو ما عبر عنه أبرز المبحوثين بأن الرؤساء في وضعية الصراع يستخدمون هذه الممارسات لتصفية الحسابات والانتقام بينما يتعاملون مع آخرين بتسريع ترقياتهم ومنحهم الاستفادة من برامج التكوين باعتبارهم تابعين لهم، بحيث تنتج هذه الوضعية مشاعر التذمر والغضب بحيث يبحث المتضررون عن التخفيف أو التعويض بشتى الطرق وتنتج هذه الوضعية توظيف مختلف الأساليب منها التحرش المعنوي والذي يظهر في شكل مناورات تعبيراً عن الغضب وعن رفض هذه الممارسات.

إن النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية تؤكد ما مجمل الدراسات السابقة التي أوردناها ، فدراسة المكتب الدولي للعمل توصلت أن فساد المناخ الاجتماعي وضعف القيم والمبادئ الأخلاقية ظروف تساعد على بروز التحرش المعنوي بشكل عام نتيجة التفاعلات السلبية الحاصلة بين العاملين والإدارة وبين العاملين أنفسهم أنتج أشكالاً من العلاقات السيئة اللامعيارية و القائمة على المصلحة و التي تؤدي إلى التكتلات الجماعية لعدة دواعي لتأخذ طابع الصراع ، وهذه الأخيرة

تؤكدها دراسة الباحث ناصر قاسمي حول الصراع التنظيمي ودراسة الباحث علي سموك حول العلاقات الاجتماعية في المنظمة الصناعية إذا أن استمرار الصراع يساعد على تأصل التحرش المعنوي في سلوكيات الفاعلين.

وفي هذا الإطار نؤكد الأسباب التي توصلنا إليها والتي تؤدي إلى الصراع مثل الرقابة وضغوط العمل وإفرازات العلاقات و الطبيعة النفسية والشخصية للأفراد حيث تفرز العملية الصراعية التحرش المعنوي والذي يعتبر إستراتيجية دفاعية أو هجومية للحصول على مكاسب أو تحقيق توازن أو تخويف أو تهديد الطرف الآخر من خلال علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية ، ومع استمرار العملية الصراعية وعدم بروز الصراع بشكل ظاهر توصلنا إلى أن الصراع في المنظمة الصراعية يتسم بنوع من العقلانية في حدته وفي مطالب الفاعلين كما يؤكد الطابع الخفي ويؤكد في هذا الشأن هانز ليمان أن دائما هناك صراع إذا لم يحل بطريقة جيدة تكون المبادرة كبيرة للبحث عن كباش الفداء.

كما أن سوء الاتصال هو من سوء العلاقات الاجتماعية ومن تأثير الوضعية الصراعية، حيث لاحظنا صعوبة توصيل المعلومات و الخوف من المطالبة بالحقوق نتيجة تعسف الرؤساء وعدم سماعهم للموظفين حيث لا يتركون المجال لطرح المشاكل والانشغالات ،هذا إلى جانب التشوهات الحاصلة في العملية الاتصالية الرسمية لهذا تظهر سلوكيات التحرش المعنوي كالضغوط والتأويلات السلبية والمساومات وألفاظ اللاحياء والحركات غير اللائقة والنظرات الحاقدة، تبرز سياسة العزل والتحكم في قنوات الاتصال كونها تشكل سلطة حقيقية من خلال أهمية المعلومات .

وتؤكد هذه الأخيرة الدراسة الجامعية في جامعة ليل الفرنسية بعنوان (التحرش المعنوي في المؤسسة) والتي توصلت إلى أن سوء الاتصال يؤدي إلى التحرش المعنوي، أما بالنسبة لممارسة السلطة الاتوقراطية استطعنا تحديد العلاقة بين سلطة المنصب والتحرش المعنوي فالسلطة التنافسية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوس تنتج سلوكيات التحرش المعنوي ومن خلال سلطة المنصب والارتباط بالسلطة السياسية استطعنا تحديد حالات نماذج من الرؤساء والذين يمارسون التحرش المعنوي:

.المسؤولون عديمو الكفاءة والذين وجدوا صعوبة في إخضاع التابعين بغرض المساعدة المهنية يعملون على إظهار سلطتهم بشكل مفاجئ عن طريق الرقابة وكذلك قيادة الآخرين للأخذ بعين الاعتبار نواياهم ، ويستخدمون السب والشتم و التهكم ضد المرؤوس في ضل استحالة رد الفعل منه.

. المسؤولون المستبدون الذين يبالغون في الإخضاع الإجباري للتابعين لهم لذلك فهم يتقنون التحرش المعنوي ويتحكمون فيه .

. المسؤولون الطموحين الذين يريدون أن يصبحوا أصحاب سلطة ونفوذ ويستخدمون التحرش بأساليب متدرجة أما بالنسبة لضحايا التحرش المعنوي فهم يسعون إلى تبديده هذه السلوكات وتبسيطها و البحث عن مساعدة في إطار إعادة الاعتبار داخليا وخارجيا ، كما ينفون التحرش المعنوي ويؤكدون على حريتهم الذاتية في حالة من الحرمان المحتمل، وتمثل هذه الآليات تقليلا المعاناة والإحباط ومحاولة لتوقيف التحرش المعنوي لفترة زمنية غير انه لمسنا أن التضامن الوسيلة الأنجع بين العاملين للتخلص من التحرش وتعسف الرؤساء خاصة الزملاء من نفس الدرجة المهنية، وهذا يقودنا إلى أن التحرش الفردي كشكل من أشكال التحرش المعنوي في المنظمة هو ضعيف إن لم نقل غائب في المنظمة محل الدراسة.

وتنتج ممارسات عدم العدالة في تسيير الموارد البشرية مواقف متباينة عند المرؤوسين مثل الغضب والرفض والبحث عن التعويض أو التخفيف وهي استجابات تأخذ طابع الحدة كلما زادت درجة الإحباط وقد تتجه نحو العنف الجسدي، وتظهر الميكانيكيات كثقافة عند الإدارة تتعامل بمبدأ الغاية تبرر الوسيلة في التعامل مع المورد البشري بحيث تغيب الممارسات الحديثة في هذا الميدان في المنظمة محل الدراسة وتظهر المقاربات السياسية في تبرير بعض الممارسات.

سادسا: النتائج العامة للدراسة

قمنا في هذا البحث بدراسة وتحليل العوامل التي تنتج سلوكيات التحرش المعنوي والتعرف على موجهات هذا السلوك و الوضعية النفسية والاجتماعية والتنظيمية والثقافية التي تساعد على بروز الظاهرة.

من خلال الدراسة النظرية استطعنا تحديد النتائج العامة التي خرجت بها الدراسة النظرية كمايلي:

إن الدراسات التي تناولت التحرش المعنوي لم تتفق بعد على تعريف نهائي بسبب اختلاف المقاربات في دراستها بين البسيكولوجية والسوسيولوجية والقانونية، كما أن درجة تجريم الظاهرة تختلف من دراسة إلى أخرى بسبب ثقافة كل مجتمع، بينما نجد بعض المجتمعات لا ترى في التحرش المعنوي انحرافا سلوكيا في المنظمة بل ممارسة عادية تملأها أساليب التسيير الجديدة لذلك يرتبط التحرش المعنوي بأنماط القيادة عند المسؤولين وأصحاب السلطة الذين تختلف طريقة توظيفهم للتحرش المعنوي بحيث يظهر مصطلح يتسم بالمرونة والغموض ويوظف لعدة معاني ولأهداف مختلفة ونفس الشيء بالنسبة للضحايا الذين تتباين نظرتهم وتفسيراتهم للظاهرة كما تختلف درجة قبولهم للظاهرة ويظهر القلق المهني كشعور عام وعامل مهم من أكبر العوامل المؤدية للتحرش المعنوي بحيث يظهر القلق كحالة مرضية يعاني منها الموظف نتيجة ضغوط العمل وتعسف الرئيس والخوف من فقدان المنصب والصراع التنظيمي الذي تعرفه جل المنظمات.

وتظهر تفكك ظروف العمل وتدهورها وسوء العلاقات الاجتماعية كوضعية يظهر فيها التحرش المعنوي كنتيجة طبيعية بالإضافة إلى الصراع الذي تعيشه المنظمات الإدارية والتي ترتبط مراحلها وتطوره في المنظمة بممارسة التحرش المعنوي كاستراتيجية تختلف أهدافها في كل وضعية، ويشكل كذلك سوء الاتصال أهم العوامل المؤدية للتحرش المعنوي بحيث تعاني المنظمة الإدارية بشكل عام من مشاكل وسوء الاتصال والذي يؤثر بدوره على مختلف الأنشطة التنظيمية بما فيها ممارسة السلطة التي تبتعد عن العقلنة وتتسم بالتعسف و الأتوقراطية خاصة في علاقة الرئيس بالمرؤوس و تؤدي عدم العدالة في ممارسات تسيير الموارد البشرية إلى التحرش المعنوي الذي يندشأ نتيجة الرغبة الشديدة عند الأفراد في التعويض او التخفيف من درجة الالاعدالة.

ويمكن القول ان:

- التحرش المعنوي ينشأ عند الفرد الذي يعاني من حالة اللاتوازن النفسي أو عند الشخصية التي تعاني اضطرابات مرضية حادة خاصة الشخصية المزاجية والسادية.
- يظهر سلوك التحرش المعنوي نتيجة غمالم الجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين في المنظمة حسب نظرية العلاقات الإنسانية" التون مايو" في المقابل الاهتمام بالجوانب التنظيمية الرسمية.
- كما يظهر سلوك التحرش المعنوي نتيجة إفرافات التنظيم الرسمي الصارم الذي يميز المنظمة الجزائرية ذات التنظيم البيروقراطي.
- يترجم سلوك التحرش المعنوي طبيعة الاستعدادات النفسية للشخص وفقا لنظرية الحاجات لأبراهام ماسلو و يعكس أيضا الوضعية التنظيمية والمهنية للمنظمة .
- كلما تفككت ظروف العمل وساءت العلاقات الاجتماعية كملل زادت إمكانية ظهور التحرش المعنوي كلما زادت وضعية العلاقات الاجتماعية سوءا كلما اتجهت نحو الصراع.
- تؤثر الوضعية الصراعية على مختلف الأنشطة التنظيمية بما فيها الإتصال والسلطة وتسيير الموارد البشرية والقيادة والفعالية التنظيمية .
- أن التحرش المعنوي كظاهرة لها دوافعها النفسية مثل الغيرة والمنافسة والخوف والقلق ولها أيضا عواملها الاجتماعية .

كما تأخذ الظاهرة أشكال عدة مثل التحرش الفردي والتحرش المؤسسي والتحرش الأفقي والعمودي حسب " هانز ليمان " .

تظهر القيم والثقافة الاجتماعية أنها تعطي الظاهرة قيمة اجتماعية بحيث تشكل ثقافة فرعية في التنظيمات نتيجة السكوت والتواطأ والقبول والتبديه.

كما تظهر التشريعات الجزائرية ضعيفة في إطار الحماية المعنوية والمادية للعامل ولا تعترف بالتحرش المعنوي كجريمة ولم تستوعب بعد خطورته من خلال غياب نصوص واضحة تتناول تجريم ظاهرة التحرش المعنوي مقارنة بتشريعات العمل في أوروبا ، كما أن موقف المشرع في الجزائر غير واضح من الظاهرة وتأخذ وضعية التحرش المعنوي بعدان الأول نفسي والثاني اجتماعي حيث تظهر دينامياتها

النفسية مثل القهر والإحباط والعدوانية وكذا الاجتماعية مثل غياب الشعور بالمواطنة التنظيمية وظهور الشعور بالاغتراب والهدر والعنف، كما تبين من خلال الدراسة النظرية أنه يمكن تطبيق مقاربات نظرية متعددة في دراسة التحرش المعنوي بالإضافة إلى المقاربة السوسيولوجية وهي المقاربة النفسية من خلال نظرية التحليل النفسي والمقاربة السوسيوقانونية

أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد توصلنا من خلالها إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة التي انطلقنا منها وإلى التعرف على طبيعة سلوكات الظاهرة وأهم أشكالها المسيطرة في المنظمة وأهم العوامل المنتجة لها:

- أن سلوكات التحرش المعنوي تأخذ الطابع الخفي أكثر من الطابع الظاهر بمعنى تكون غير مباشرة سريعة ومتكررة بصفة منتظمة ويصعب رؤيتها وضبطها.
- أن سلوكات التحرش المعنوي هي بنسبة كبير مرتبطة بالممارسة الرسمية للعمل في إطار التفاعلات الطبيعية الحاصلة بين العاملين وبنسبة اقل تكون مستقلة.
- أن الجانب الرمزي يسيطر بصفة كبيرة على سلوكات التحرش المعنوي .
- أن ممارسة التحرش المعنوي في إطار المنظمة عملية تميزها الحذر الشديد من ردود الفعل التي قد تتبعها حيث تكون ذات تأثير نسبي على الضحية وبالتالي فهي تأخذ طابع العقلانية.
- أن التحرش المعنوي بشكل عام قائم على العقلنة في الأداء إذ يصبح استجابة لطبيعة الوضعية التنظيمية والمهنية ويزداد حدة كلما ساءت هذه الوضعية.
- أن سلوكات التحرش المعنوي تؤثر فيها القيم الثقافية والرمزية الخاصة بالمنظمة وبالتالي الظاهرة تختلف من منظمة لأخرى كما تختلف الظاهرة في المنظمات ذات الطابع العمومي وفي المنظمات ذات الطابع الاقتصادي والخاص.
- أن ضحايا التحرش المعنوي يميلون إلى التصريح والتعبير عن المعاناة و في نفس الوقت هم مسؤولون عن وضعياتهم بحيث يقبلون وضعيات التحرش ويبررونها .
- أن التحرش المعنوي إستراتيجية تطبق وتأخذ طابعين دفاعي وهجومي وذلك حسب الرهانات المتاحة مثل السلطة والخبرة والطبيعة الشخصية لكل من المتحرش والضحية وكذلك طبيعة العلاقة بينهما والوضعية التنظيمية السائدة .

- أن التحرش المعنوي اكتسب قيمة اجتماعية مصدرها القيم الاجتماعية والثقافية التي لا تجرم مثل هذه الظواهر وتبررها و تحاول جعل المصطلح مرنا وعاديا بعيدا عن التجريم.
 - أن التحرش المعنوي عند الرؤساء والمسؤولين له تفسيرات متعددة وممارسته مبررة بثقافة الولاء السياسي وثقافة الوصاية للجهات السياسية العليا لهذا فكرة التجريم ليست مطروحة سواء عند الرؤساء أو المرؤوسين.
 - أن تجريم التحرش المعنوي يتوقف على إرادة سياسية ووعي من طرف المشرع الجزائري الذي يبدو مترددا في المرافعة من أجل التجريم.
 - أن الفاعل في ممارسة التحرش المعنوي يكون في الحالات القصوى شخصا و في حالات نادرة يصبح الفاعل جماعة وهذا في إطار الصراع وبالتالي التحرش المعنوي سلوك وفعل اجتماعي.
- ومن خلال الميدان توصلنا إلى أن معظم العاملين ليس لديهم أي مطالب بشأن رفع شكاوي ضد رؤسائهم أو المتسببين في ضررهم المعنوي ولا يدركون أنهم باستطاعتهم المتابعة القانونية رغم ضعف الحماية في تشريع العمل الجزائري كما تطرقنا لذلك في القسم النظري، ومن خلال المقابلات الميدانية و الملاحظة رصدنا سلوكات التحرش المعنوي الأكثر انتشارا في المظمة وتم تصنيفها إلى نموذجين :

1.النموذج الأول :

- سلوكات تستهدف السمعة والشخصية والكرامة:
- .اللامبالاة والخروج عن القيم والمعايير.
- .ألفاظ اللاحياء والتهكم.
- .نقص اللباقة والاحترام.
- .المعاملة المزدوجة للعاملين.
- .الغيبة والتدخل في الحياة الخاصة.
- .المساس بالأراء السياسية والدينية.

2.النموذج الثاني :

- سلوكات تستهدف ظروف العمل والعلاقات.
- منها ما يتعلق بالاتصال:
- .رفض الاتصال والعزل.

- .إطلاق إشاعات.
 - .النظرات والحركات غير اللائقة.
 - ومنهما ما يتعلق بطبيعة العمل :
 - .عدم التعاون وتقديم التسهيلات.
 - رفض اندماج العمال الجدد.
 - .الإخضاع بالإكراهات.
 - .الشك في الكفاءة وعدم التأهيل.
 - .التهديد والمساومة والابتزاز.
 - .الرقابة الزائدة والمفاجئة.
 - .التعليمات المتناقضة.
 - .البحث عن الأخطاء .
 - .التبخيس لأتفه الأسباب.
 - .توجيه مهام ليس من الاختصاص.
 - .توجيه مهام غير نفعية ومذلة.
 - .الإجبار على أداء أعمال غير صحية.
 - .الإجبار على العمل خارج اوقات الدوام و في العطل.
 - .العقاب بدون مناسبة.
 - .زيادة وتيرة العمل.
 - .الانتقادات المستمرة للعمل المنجز.
- ومن خلال النموذجين الذين تم تحديدهما على ضوء الدراسة الميدانية نؤكد صفات التحرش المعنوي التي ذكرناها في القسم النظري حيث:
- .هي سلوكات هدامة لظروف العمل.
 - .تمس الكرامة والشخصية .
 - .مبرمجة و مستمرة ومتكررة.
 - .هادفة وسريعة ومخفية في أغلب الأحيان.
 - .تستهدف الاندماج الاجتماعي و المهني للعامل.

.تؤثر على المسار المهني للموظف.

ومن خلال ما سبق نعتبر أن التحرش المعنوي يأخذ شكلين مسيطرين بتفاوت في المنظمة التحرش المؤسسي والذي مصدره ادارة المنظمة ممثلا في المدراء والرؤساء والذي يظهر من خلال نموذج التسيير بالقلق " managment par stress " والذي يشكل مكونا مهما في المكونات الفكرية للمدير والقائد في المنظمة الجزائرية والتحرش الفردي والذي يظهر بين الموظفين من نفس الدرجة المهنية بالإضافة إلى هذين الشكلين سنضيف شكلا آخر من خلال دراستنا الميدانية وهو التحرش الدفاعي والهجومي.

خاتمة

تنطلق معظم الدراسات السوسيولوجية من أسئلة يتم الإجابة عليها وفق منهجية علمية، ونحن في دراستنا تساءلنا عن عوامل التحرش المعنوي وبعد التقصي والتحقيق توصلنا أن موضوع التحرش المعنوي يتميز بالتعقيد وبالعمق الشديد لذا فالمقاربات النفسية الكثيرة التي تناولته بالدراسة أظهرت عجزا كبيرا في تفسير الكثير من الجوانب خاصة التنظيمية والثقافية والاجتماعية والرمزية ولعل المقاربات السوسيولوجية عليها أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية والاقتصادية والقانونية والقيمية والثقافية، إن تجربتنا البحثية حول الموضوع نهتنا إلى عوامل أخرى مهمة على الأقل على المستوى التنظيمي مثل نمط القيادة وطبيعة المنظمة بيروقراطية كانت أو اقتصادية، كما نود أن نشير إلى نتيجة مهمة وهي أن ممارسة التحرش المعنوي تصبح ممارسة عادية ومقبولة في ظل مجتمع مضطرب وغير مستقر يتحول باستمرار ويتطور بطريقة هجينة.

وبناء على نتائج الدراسة نوصي بتعميق البحث سوسيولوجيا حول الظاهرة بالتطرق لمختلف الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية والقانونية والطبية والثقافية وفهمها سواء في الإدارة العمومية أو في المنظمة الخاصة وفي سياق المجتمع الجزائري وخصوصيته كما ندعو المشرع الجزائري إلى المرافعة من أجل تجريم الظاهرة و زيادة الحماية القانونية للعامل في المنظمة بهدف الحفاظ على الكرامة في العمل والتخفيف من المعاناة في العمل وتحقيق المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز المشاركة وتحقيق العدالة في العمل والحفاظ على الصحة النفسية والجسدية للعامل ضمن مداخل الجودة في العمل، كما ندعو إلى التكفل بضحايا التحرش المعنوي نفسيا وطبيا من خلال تصنيف الأمراض النفسية والعضوية من طرف الهيئات الوصية.

المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أبو العاطي علي ماهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية مع نماذج تطبيقية من المجتمع السعودي، مكتبة الصفوة، مصر، ط1، سنة 2000.
2. أبو النصر مدحت محمد، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2005.
3. أبو قحف عبد السلام. اساسيات الادارة. الدار الجامعية. بيروت. 1955.
4. أحمد محمد مجدي، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، ط01، 2013.
5. أصنام حرب علي النظرية وأطراف الحرية (نقد بورديو ونشوسكي) المركز الثقافي العربي، بيروت لبنان، 2001.
6. أنصار بيار، العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة نجلة، المركز الثقافي العربي، ط1، 1993.
7. أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر، 2003.
8. فريك بشير. الولاية في الجزائر في خدمة من. دار الشروق للإعلام و النشر. ط1. الجزائر. 2014.
9. بوزبرة خليفة، السلوكات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية، الملتقى الثقافي حول الثقافة والتسيير، جامعة الجزائر 1992.
10. بوضيف عمار، الوجيز في القانون الإداري، دار الريحانة للنشر، الجزائر، بدون تاريخ.
11. بيومي مجدي أحمد، السلطاني محمد، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل إلى علم الاجتماع الصناعي، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
12. حجازي مصطفى، الأسس الثقافية لنموذج عربي في الإدارة، المؤتمر الثاني للمركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، 1990.
13. حجازي مصطفى، الإنسان المهدور "دراسة تحليلية نفسية اجتماعية"، المركز الثقافي العربي، بيروت، 2005.
14. حجازي مصطفى، التخلف "مدخل إلى سيكولوجية الإنسان المقهور"، بيروت، 2003.
15. حمد العبود إبراهيم وآخرون، تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1993.

16. الحوراني محمد عبد الكريم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع "التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع"، ط01، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
17. درة عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض لاتجاهات الإدارة المعاصرة، جامعة عين شمس، دار الرضوان للنشر والتوزيع.
18. الدويك أيمن أحمد، السلوك الانتهازي في العمل، دار الحلدونية، ط1، 2007.
19. ستيفان شوفالييه وكريستان شوفري، معجم بورديو، ترجمة، الزهرة إبراهيم الناي للدراسات والنشر والنشر والتوزيع دمشق، سوريا 2013.
20. سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1993.
21. السلمي علي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، بدون سنة.
22. السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994.
23. السويدي محمد، علم الاجتماع السياسي وميادينه وقضاياه، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، سنة 1990.
24. الشرفاوي على، التنظيم، الدار الجامعية للنشر، بيروت، بدون تاريخ، ص71.
25. شريف علي، الإدارة العامة، مدخل الأنظمة، الدار الجامعية، 1989.
26. شلابي زهير بوجمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط01، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
27. الشنواني صلاح، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مدخل المسؤولية الاجتماعية)، 1999.
28. الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
29. عامر ميال محمود، نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، الدار الجزائرية، ط01، 2015.
30. عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر و التوزيع ط2010، 01.
31. عبد الغني محمود علاء الدين، إدارة المنظمات، ط01.

32. عبد الفتاح محمد سعيد، الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر، 1992، ص 123.
33. العبيدي قيس محمد، التنظيم، المفهوم والنظريات والمبادئ، دار النشر الجامعة المفتوحة، 1997.
34. عدون ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
35. عدون ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر، الجزائر، ط1، 2008.
36. عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، سنة 1985.
37. عصار عبد الله، مدخل في علم النفس الاجتماعي، بيروت، لبنان، 1992.
38. عقيلي عمر وصفي، وزارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
39. علما أسامة، الصراع، أكاديميات السادات للعلوم الإدارية، الإسكندرية، مصر، 2002.
40. العمري إبراهيم، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، الإسكندرية، دار الجامعة المصرية، بدون تاريخ.
41. عنتر جازية، أصول التنظيم والإدارة، دار النشر مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الثانية، سنة 1999.
42. عودة محمود، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، الدار الجامعية، القاهرة، 1982.
43. عوض جابر وعبد الموجود أبو حسن، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، دون طبعة، سنة 2003.
44. غياث بوفلجة، التغيير التنظيمي وثقافة الفعل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
45. غياث بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1992.
46. غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، بدون تاريخ.
47. قاسيمي ناصر، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
48. قاسيمي ناصر، سوسيولوجيا المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
49. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2008.

50. كاظم محمود خضير، السلوك التنظيمي، دار صفاء لنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002.
51. الكبيسي عامر، التصميم التنظيمي، دار الشرف للطباعة والتوزيع، الدوحة، 1998.
52. كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 1999.
53. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
54. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة السابعة، 2004.
55. محمد عساف عبد المعطي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
56. محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتاب الجامعية، 1975.
57. محمد علي محمد عبد الرحمن وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، بارك، براون تشايلع، سميث، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1989.
58. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
59. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار الكتاب الجامعية، الإسكندرية، الجزء الأول، سنة 1972.
60. محمود سليمان حنفي، وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني.
61. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، الأردن، دار الفكر، 1994.
62. الملحم إبراهيم علي، علم الإدارة وروادها في العالم، سيرة ذاتية وإسهامات علمية وعملية بحوث ودراسات الرياض، بدون طبعة، المملكة العربية السعودية، 2008.
63. ملحم حسن ، التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات حلب، الجزائر، 1993.
64. ناجي جواد شوقي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد الأردن، 2010.
65. الوليد بشار يزيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، ط1، 2009.

ثانيا: المجالات والمقالات

1. بوخمم عبد القادر، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، عدد جوان 2001.
2. بوعبد الله لحسن، البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، جامعة الجزائر، 1992.
3. الجندي عادل السيد، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي و إدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية، مستقبل التربية العربية، العدد 485، جامعة عين شمس.
4. جبر السهلاوي علاء عبد الرحمن، جريمة التحرش المعنوي في ميدان الوظيفة، مجلة العلوم القانونية، العدد 31، 2016، بغداد.
5. خضير عبد القادر، التحرش المعنوي مطلوب أمام المشرع، مقال صادر بجريدة الخبر بتاريخ 19 فيفري 2009.
6. علوان قاسم نايف، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 07.
7. خضير عبد القادر، التحرش المعنوي مطلوب امام المشرع، جريدة الخبر، 19. فيفري 2009.

رابعا: الملتقيات

1. مقدم عبد الحفيظ، الثقافة والتسيير، اعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، جامعة الجزائر، 1992.
2. بوزبرة خليفة، السلوكات البيروقراطية في الادارة الجزائرية، الملتقى الثقافي حول الثقافة والتسيير، جامعة الجزائر، 1992.

ثالثا: الرسائل الجامعية

1. أبو فرحانة رأفت، أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995.
2. بويحيوي عبد الكريم، العجز التصالحي في الاتصالات الشخصية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 1996.
3. بوكفوس هشام، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2006/2005.

4. عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
5. تير رضا، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس التنظيم، جامعة الجزائر، 2007/2006، غير منشورة.
6. درة عمر محمد، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة عين - شمس.
7. قاسيمي، ناصر، إشكالية الاتصال في الإدارة المحلية، دراسة ميدانية بولاية البليدة، نشر محدود، جامعة البليدة، 2000.
8. قاسيمي ناصر، الصراع وفعالية التسيير الإداري، دراسة الجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، 2004.
9. محمد مهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

رابعاً: المواقع الالكترونية

1. Adresse internet : <http://www.oit.org/public/french/235press/pr/1998/30.htm>.
2. Adresse Internet : <http://www.vpod.ethz.ch/f/mobf.htm>
3. Harcèlement moral, la grande confusion, seyrig l'entreprise, 09/2003. Irquétant bric à brac, F, rey, liosons, sacrales 10, 2003. Site : www.harcélemt.org .

المراجع باللغة الأجنبية

1. CORTEN ,A. Valeur sociales et Economiques, éd seul, Louvain, paris,1987.
2. lahouri addi, sociologie et anihropologie chez pierre bourdien, ed, de courerte, paris.
3. Alain (T), LAKLADOR, s et autres, Gestion des ressources humaines, canada, année 1993.
4. .Dejours.C, « travail : usure mental », ED Bayard, 2001.

5. Chapitre 5 de loi n° 2002-73 du 17-01-2002 de modernisation social, journal officiel édition de la république française 18 janvier 2002.
6. Cyril van de ven (2007), Recruiting and Rtention of Military perssommel Final report of research Task groupe HFM-107 .
7. Chapelle.D v, Martine .DI., Violence at Work, international labor officiel, Genève, 1998.
8. Hornstein.H. brutal bosses and their prey, how to identify and over comme abuse in the work place, reverhead books, new York, 1996 .
9. Leyman. H ,Mobbing , « la persécution au travail », Ed seuil ,1996
10. Leymaan.H, MOBBING. "La persécution au travail", SEUIL, 1996.
11. Hienry mintzberg, Le pouvoir dans les organisation, Paris dorganisation, 2003.
12. Ismaïl A, en coll avec almoru B Horassment, bulling and violence at work, landres, 1999.
13. Pergeron J.L. Nicole cote. Jocely, laurent belanga. Les aspects maines de lorganisation goetan merin, ed .
14. Frank.L, Ulrich.H le harcèlement moral au travail, direction général des études, Le parlement européen 2001.
15. Salah eddine .L .le harcèlement moral au travail ;analyse sociologique.univairsite paris-descaetes.2008.
16. Ddebout.M, Le harcèlement morale au travail, Conseil Economique et Social, Paris, 2001.
17. .Crozier.M , le phénomène bureaucratique, Ed, de seuil, paris ;1963
18. Drida.M, Engel.E . Litzenberg.M, le harcèlement au la violence discret des relations de travail, colloque international de psychologie de travail, Paris,1999.
19. HIRIGOYEN.M.F, Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien, SYROS, 1999.
20. Crouzier.M et fridberg.E, Lacteur et le système, Er de seul, 1997.
21. Nicole moreau, violence au harcèlement psychologique au travail, gouvernement du Québec, ministère de travail, direction des études et des politiques, 1999.

22. Organisation internationale du travail, la violence sur le lieu de travail, un problème mondial, communiquée de presse, 1998.
23. Rassy.Ph , harcèlement moral dans l'entreprise , thèse de master en souvebegie des organisation univ de l'elie , fronce , 2002 .
24. Pierre dockes.P. Paroir, Et autorité en économie et económico, Paris, 1999.
25. BLAUNGR.R, Alienation and freed man; univ of chicago,press, 1984.
26. Boudon.R. Bourrieaud.F, dictionnaire critique des sociologie, 2^{ème} éd, revue et augmentée, sociologie, puf, paris, 1986..
27. LOWITE.R Traite des sociologie primitive, éd Plom, 1978.
28. LOWITE.R, Introduction à la sociologie de travail, éd larronne 1971.
29. Tallmar.R ,2001, Need ful Emplouer, Expectant and the devlopment and impact of psychol ogical contractsin New Employer.

الملاحق

دليل المقابلة

المحور الأول: البيانات الأولية

1. التاريخ: / / 2012
2. مدة المقابلة:
3. الجنس:
4. السن:
5. المنصب:
6. الأقدمية:

المحور الثاني: العلاقات الاجتماعية في المنظمة .

1. هل يمكن أن تعطينا نظرة عامة حول العلاقات الاجتماعية في المنظمة ؟
.....
2. ما هي طبيعة علاقتك بزملائك ؟
.....
3. ما رأيك في نظام العمل ؟
.....
4. في رأيك، ما هي السلوكيات التي تفسد الجو العام للعمل ؟
.....

المحور الثالث: الصراع في المنظمة والتحرش المعنوي.

1. يرى بعض الباحثين أن الصراع موجود في كل منظمة ما رأيكم ؟
.....
2. إذا كان نعم؟ ما هي أسباب هذا الصراع ؟
.....
3. ما هي الأساليب التي وظفت في هذا الصراع ؟
.....
4. ما هي طبيعة الأفعال التي تظهر بين الموظفين في مرحلة الصراع ؟
.....

المحور الرابع: الاتصال في المنظمة والتحرش المعنوي.

1. ما رأيكم في الاتصال الجاري في المنظمة ؟

.....

2. هل هناك صعوبة في الاتصال بالآخرين أثناء العمل ؟

.....

3. هل تحصل على المعلومة بسهولة من طرف رئيسك او زملائك ؟

.....

المحور الخامس: ممارسات السلطة والتحرش المعنوي.

1. ماهي طبيعة علاقتك برئيسك ؟

.....

2. هل تتعرض لضغوط من طرف رئيسك ؟ ما طبيعتها و ما شكلها ؟

.....

3. هل تكلف بمهام كثيرة ليست من اختصاصك ؟

.....

4. هل حصلت على توبيخ بسبب خطأ مهني ؟

.....

5. هل تعتقد بان سلطته في المنظمة تخوله لذلك ؟

.....

المحور السادس: ممارسات تسيير الموارد البشرية والتحرش المعنوي.

1. كيف ترى معاملة رئيسك لك ؟

.....

2. هل تعتقد ان المعاملة هي مثلها مع الآخرين ؟

.....

3. كيف ترى معاملة الادارة للموظفين ؟

.....

4. هل هناك في الاستفادة من بعض الامتيازات ؟

.....

5. ما هي الاسباب التي تحفزك او تنفرك من العمل ؟

.....