



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران-2- محمد بن احمد
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع

أطروحة

لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم

السلطة إنتاج للضغوطات المهنية

دراسة سوسيولوجية عن بعض الإطارات السامية و المتوسطة بمؤسسة سوناپارك فرع مركب
تمميع الغاز الطبيعي GNL2Z أرزيو وهران نموذجاً

مقدمة و مناقشة علنيا

من طرف الطالب: قدامان محمد

أمام لجنة المناقشة المتكونة من:

الجامعة	الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
جامعة وهران 2	رئيساً	أستاذ	زاوي مصطفى
جامعة وهران 2	مقرراً	أستاذ	مذكور مصطفى
جامعة وهران 2	مناقشاً	أستاذ	مروفل مختار
جامعة معسكر	مناقشاً	أستاذ	فرفار جمال
جامعة سيدي بلعباس	مناقشاً	أستاذ	لبعير بلعباس
جامعة عين تموشنت	مناقشاً	أستاذة محاضرة أ	قباطي حفيفة

السنة الجامعية: 2022-2023

الإهداء

إهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا :

إلى والديّ الكريمين أبي و أمي

و إلى إخوتي و أخواتي

إلى أساتذتنا الكرام

و إلى كل من يساهم في بناء العلم

كلمة شكر

كلمة شكر

أشكر و احمد الله عزّ وجلّ الذي وفقني على إتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بالشكر و التقدير إلى أستاذي المشرف، الأستاذ الدكتور: مذكور مصطفى، الذي كان السند و الموجه و المشجع لنا، و لم يبخل علينا بتوجيهاته و مساعدته التي أفادنا بها طوال مدة إشرافه على تحضير هذه الأطروحة ، فله مني فائق الشكر و العرفان و التقدير.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذة العلوم الاجتماعية بجامعة وهران ، على الجهود المبذولة لتقديمهم لنا تكوينا في علم الاجتماع .

كما أشكر عمال و إطارات فرع مركب تمبيع الغاز الطبيعي رقم 2 GNL2/Z، الذين لم يبخلوا عنا بمدنا كل المعطيات التي أثرت و أغنت هذا العمل.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

إلى كل هؤلاء أتقدم بفائق الشكر و التقدير

فهرس المحتويات

إهداء.....	
كلمة شكر.....	
ملخص الدراسة.....	
34 – 1	مقدمة عامة
89 – 35	الفصل الأول: المقاربات السوسولوجية للسلطة
36	مقدمة الفصل الأول
49 – 37	المبحث الأول: السياق السوسولوجي للسلطة
37	المطلب الأول: النظرية السوسولوجية للسلطة عند ابن خلدون
37	1. مفهوم السلطة عند ابن خلدون
39	2. العلاقة بين القرابة والعصبية والسلطة
40	3. السلطة السياسية عند ابن خلدون
42	المطلب الثاني: التفسير السوسيو أنثروبولوجي للسلطة عند جورج بالاندييه
42	1. السلطة عند جورج بالاندييه
43	2. السلطة السياسية عند جورج بالاندييه
44	3. التحليل الوظيفي لظاهرة السلطة
45	المطلب الثالث: نظريات السلطة ومقارباتها التنظيمية
45	1. نظرية السلطة وأنواعها
47	2. السلطة المهنية والصراعات التنظيمية
48	3. تمثلات العمال للسلطة ونزاع العمل
72 – 50	المبحث الثاني: النزعة السلطوية للقائد
50	المطلب الأول: الصراع الإيديولوجي للسلطة والقيادة
50	1. إشكالية السلطة، العنف والهيمنة عند بيار بورديو
52	2. نظرية السلطة عند ماركس فيبر
56	3. التحليل الإستراتيجي للسلطة
58	المطلب الثاني: الأطر التنظيمية للسلطة:
58	1. الإطار المفاهيمي للسلطة التنظيمية حسب ميشال كروزيه
61	2. تحليل نظرية السلطة التنظيمية عند هنري مينتزبرغ Henry Mintzberg
66	3. إشكالية السلطة والمسؤولية
69	المطلب الثالث: هيمنة السلطة بالقوة
69	1. النظريات المعرفية لافتكاك السلطة بالقوة
70	2. المداخل النظرية لدراسة القوة

71	3. القوة والسلطة داخل التنظيم
88 - 73	المبحث الثالث: الخلفية المرجعية للسلطة داخل المنظمة
73	المطلب الأول: مخلفات وانعكاسات السلطة التنظيمية
73	1. السلطة التنظيمية
73	2. أنواع السلطة في المنظمة
74	3. أهم نظريات السلطة في علم الاجتماع المنظمات
76	المطلب الثاني: مفهوم وانواع القيادة في المنظمة
76	1. تعاريف حول القيادة الإدارية
76	2. نظريات القيادة الإدارية
79	3. السمات الشخصية للقيادة الإدارية
81	المطلب الثالث: الاتجاهات السوسولوجية لدراسة أشكال صراع للسلطة التنظيمية بالمؤسسة
81	1. مفهوم التنظيم و تقسيمه
85	2. الفاعل الاجتماعي و البيروقراطية، و خصائصها عند ماكس فيبر
85	3. مفهوم السلطة التنظيمية و دورها بالمؤسسة
89	خلاصة الفصل الأول
168 - 90	الفصل الثاني: التفسير الإستمولوجي للضغوطات المهنية
91	مقدمة الفصل الثاني:
114 - 92	المبحث الأول: المسار النفسي (الضغوط النفسية)
92	المطلب الأول: النظريات المعرفية للضغوط النفسية
92	1. لمحة تاريخية عن مفهوم الضغط النفسي
95	2. تعريف الضغط النفسي
99	3. الخصائص الرئيسية للضغط النفسي
100	المطلب الثاني: الاتجاهات النظرية في تفسير الضغط النفسي
100	1. نظرية تناذر التكيف
100	2. النظرية السلوكية
102	3. النظرية الاجتماعية البيئية
105	المطلب الثالث: مصادر الضغط النفسي
105	1. المصادر المادية
109	2. المصادر الفردية للضغط
113	3. المصادر الجماعية للضغط
133 - 115	المبحث الثاني: السياق الاجتماعي للضغوطات النفسية والمهنية
115	المطلب الأول: تراكمات الضغوط الاجتماعية
115	1. بيئة الضغوط الاجتماعية
117	2. الضغوط الاجتماعية وسلوك الإنسان

118	3. التطور التاريخي للاهتمام بالجانب الاجتماعي في الإدارة
120	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للجانب الاجتماعي للإدارة
120	1. نظرية النموذج البيروقراطي (ماكس فيبر)
122	2. نظرية روبرت ميرتون
123	3. نظرية اتخاذ القرارات (شارلس كيتز/ تريجو)
129	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ الداخلي للمؤسسة
129	1. عدم المشاركة في اتخاذ القرار
131	2. مراحل الضغط النفسي
132	3. مستويات الضغط النفسي
167 - 134	المبحث الثالث: تفاقم السلطة لإنتاج الضغوط المهنية
134	المطلب الأول: النظريات المعرفية حول الضغط المهني
134	1. مفهوم الضغط المهني
137	2. أنواع الضغوط المهنية
139	3. آلية حدوث الضغط المهني
141	المطلب الثاني: آليات حدوث الضغط المهني
141	1. مصادر الضغط المهني
142	2. مصادر الضغط المهني التنظيمية
142	3. صراع الأدوار داخل المؤسسة وعلاقتها
148	المطلب الثالث: بين سلطة القائد والزامية الإشراف
148	1. إشكالية القيادة، التطور المهني والترقية
151	2. ظروف العمل وطبيعته
160	3. انعكاسات الضغط المهني على مردود المؤسسة
168	خلاصة الفصل الثاني
217-169	الفصل الثالث: الاقتراب المنهجي والميداني لموضوع الدراسة
180 - 170	المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة
170	1. تاريخ مؤسسة سوناطراك وأنشطتها الاقتصادية
172	2. تحولات السؤال النفطي في الجزائر
179	3. تقديم مركب تمبيع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم GNL2/Z
198 - 181	المبحث الثاني: نتائج الدراسة النهائية
181	1. التذكير بالإشكالية النهائية وفرضياتها
183	2. خصائص العينة الاستطلاعية
187	3. وقائع التحقيق الميداني
212 - 199	المبحث الثالث: الاقتراب الميداني (التحقيق الميداني)
199	1. اتخاذ القرار والمشاركة العمالية بالمنشأة

205 نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها.....
211 نماذج تطبيقية لمخلفات الصراعات وتأثيرها على العامل بالمنشأة.....
213 خلاصة الفصل الثالث.....
214 نتائج الدراسة:
218 خاتمة عامة
222 قائمة المصادر و المراجع.....
235 قائمة الملاحق.....

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة 171
- الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمركب 180
- الشكل رقم 03: يمثل نسب المشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية عند مجتمع المرؤوسين 190
- الشكل رقم 04: يمثل نسب مستوى التأهيل على أساس الشهادة لعينة الرؤساء 195
- الشكل رقم 05: يمثل نسب المشاركة واتخاذ القرار 199

قائمة الجداول

- جدول رقم 01: جدول يمثل الفئات العمرية لدى العينة المدروسة للإطارات المتوسطة 187
- جدول رقم 02: جدول يمثل التحصيل العلمي لدى عينة الإطارات المتوسطة 188
- جدول رقم 03: جدول يمثل فئات إحصائية للأقدمية بالمؤسسة 188
- جدول رقم 04: جدول يمثل نسب الرضا وعدم الرضا عن التقييم المهني بالمؤسسة 192
- جدول رقم 05: جدول يمثل فئات إحصائية للأقدمية بالمؤسسة لعينة الرؤساء 194
- جدول رقم 06: جدول يمثل نسب تفويض السلطة بالمؤسسة 196

قائمة المختصرات

- SONATRACH: المؤسسة الوطنية لإنتاج و نقل و تسويق المحروقات.
- GNL2/Z:مركب تمبيع الغاز الطبيعي رقم 2.
- GSAO:مصلحة التسيير الرقمي للموظفين.
- CCP:قانون الأخلاق المهنية.
- DCGRH:المديرية المركزية للتنسيق بين مجموعات تسيير الموارد البشرية.
- ONS:الديوان الوطني للإحصائيات.

ملخص الدراسة

تعيش المؤسسة الصناعية الجزائرية لإنتاج المحروقات، الموسومة سوناطراك؛ قصورا في التشريعات والقوانين أدى بالإطارات السامية والمتوسطة؛ في إطار التنظيم اللامركزي للمديريات الجهوية والمركبات الصناعية للمنشأة؛ إلى إصدار قرارات إدارية وفنية متعلقة بالإنتاج والتسيير غير عقلانية وتعسفية كونها غير متطابقة مع الواقع المعيشي للبيئة الاجتماعية للمؤسسة. وهو ما جعل الكثير من الإطارات المتوسطة يشعر بزيادة آثار الضغوط المهنية الناتجة عن الإختلالات في السلطة التنظيمية داخل المؤسسة.

وباعتبار أن جميع الممارسات، التصورات والقرارات التعسفية تفسر السلطة الغير شرعية التي تنمو داخل المؤسسة، وما قد يترتب عنها من بروز ظواهر وممارسات سوسيوثقافية وأنثروبولوجية تنظيمية، من شأنها رفع الهوة بين الرئيس والمرؤوس تؤدي إلى زوال استقرار وديمومة المؤسسة. من خلال فرض السلطة بالقوة، الهيمنة والسيطرة. وأنها جاءت نتيجة خلفيات إيديولوجية دون إشراك الفاعلين بالمؤسسة وبالتالي زيادة حدة الضغط والتوتر المهني وهو ما يشكل عقبة في الأداء الجيد واستقرار المؤسسة وتطورها.

نعتقد بدورنا أن هذا الأسلوب التسييري؛ هو ذا طابع بيروقراطي يقوم؛ على أساس التطبيق النسبي لخصائص النموذج البيروقراطي الفيبيري، أي أن: هناك غياب لبعض الخصائص المميزة له، ولا يسمح بالتسيير الناجح للمؤسسة سوناطراك، لأنه؛ يقضي على المبادرات الفردية والجماعية للمرؤوسين، وينتج ما يسمى في سوسولوجية المنظمات؛ بانقطاع سوسيونقني بين الرؤساء والمرؤوسين أو ما يمكننا تسميته بالغيرية التنظيمية.

بناء على هذه المقدمات، صغنا إشكالية دراستنا على هذا النحو: «ما العلاقة بين السلطة الرسمية والغير رسمية في إنتاج الضغوط المهنية، وهل يمكن اعتبار أن السلطة هي المحدد الرئيسي للضغوط المهنية؟».

توصل الباحث، بعد التحقيق الميداني في موضوع البحث عند الإطارات المتوسطة و السامية بمؤسسة سوناطراك؛ إلى أن: الإطار المتوسط و السامي النصف-البيروقراطي؛ يخاف من ارتكاب الأخطاء في صنع و اتخاذ القرارات الوظيفية؛ ذلك راجع لطبيعة الأعمال التي تتطلب انتباه و حذر للآثار المترتبة عنها سواء كانت قانونية أو اجتماعية مما أفرز مجموعة من الآثار التي تنعكس على صحتهم النفسية ووضعيتهم الاجتماعية و مساهم المهني لاحقا، حيث تفرض هذه المشاكل على الإطار مسايرة الوضع الاجتماعي والمهني المعاش بالخضوع له، دون المبادرة في تطوير المؤسسة. وهذا راجع لإنعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة من جهة و لفقدان حس الإنتماء للمؤسسة من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: السلطة، القرار، المؤسسة، الضغوط المهنية، الآثار النفسية و الاجتماعية، الصراعات

التنظيمية، الثقافة التنشئية، القيادة، القانون، الإطار، مؤسسة سوناطراك.

Abstract:

The Algerian Industrial Corporation for the Production of Incinerators, tagged Sonatrach, lives; deficiencies in legislation and laws that have led to lofty and intermediate frameworks; Within the framework of the decentralized organization of the construction's regional directorates and industrial vehicles; To issue administrative and technical decisions related to production and management that are irrational and arbitrary because they are incompatible with the living reality of the institution's social environment. This has made many medium tyres feel the increased effects of professional pressures caused by disruptions in regulatory authority within the enterprise.

Considering that all practices, arbitrary perceptions and decisions explain the illegal authority that grows within the institution, and the possible emergence of sociocultural and organizational anthropological phenomena and practices that will raise the gap between the president and the subordinate lead to the demise of stability and durability of the institution. By imposing power by force, domination and control. They are the result of ideological backgrounds without the involvement of the actors in the institution, thereby increasing pressure and professional development, which constitutes an obstacle to the good performance and stability of the institution and its development.

We believe in turn that this tactic; It is bureaucratic in nature; On the basis of the relative application of the characteristics of the Viberian bureaucratic model, i.e., there is an absence of some of its distinctive characteristics, and the successful functioning of the Sonatrach enterprise is not permitted, because; on individual and collective initiatives of subordinates, producing so-called sociological organizations; By breaking down, I will be reconciled between presidents and subordinates or what we can call non-organizational.

Based on these introductions, we formulated the problem of our study as such: "What is the relationship between formal and informal authority in the production of professional pressures, and can the authority be considered the main determinant of professional pressures?"

The researcher, after the field investigation of the subject at the medium and high tyres of the Sonatrach Foundation; To: Medium and Sami half-bureaucratic framework; feared mistakes in making and making functional decisions; This is due to the nature of the work that requires the attention and caution of its legal or social consequences, which give rise to a range of effects that have on their mental health, social status and subsequent career. This problem is imposed on the framework to cope with the social and professional status of the pensioner, without initiating the development of the institution. This is due to the lack of trust between the president and the subordinate within the institution on the one hand and to the loss of the sense of belonging to the institution on the other.

Keywords:

Power, Decision, Institution, Professional pressures, Psychological and Social effects, Organizational conflicts, Culture of upbringing, Leadership, Law, Framework, Sonatrach Foundation.

مقدمة عامة

توطئة:

إن المؤسسة الجزائرية، على الرغم من أنها عرفت جملة من الإصلاحات التنظيمية ، بهدف تشكيل ثقافة المؤسسة والعمل على ظهور بعض القيم و العادات في سلوك فاعليها و الذي نتج عن تحول طبيعة العمل داخل المؤسسة من الأعمال الفلاحية إلى الاعمال الصناعية و نشأة المؤسسات ، وهو ما جاء نتيجة للانتقال الثقافي و الذي نلمسه في ممارساتهم كالولاء إلى القبيلة و الكسل و اللامبالاة ، و عدم التعود على العمل تحت إشراف المسؤول و أوامره .

جميع هذه الممارسات داخل التنظيمات و المؤسسات، لم تعتمد فقط على تحقيق الجانب الاقتصادي، بل جمعت بين الجانب الاقتصادي و الاجتماعي معا و الثقافي منه ، بمعنى أن هناك تفاوت عند العمال في مهاراتهم و سلوكهم، و شخصياتهم التي تميزهم عن غيرهم و هذا ما يؤدي إلى نقل ثقافتهم داخل المؤسسة و التأثير سلبا فيها.

والملاحظ من انعكاسات هذا النظام، انتشار ذهنية و ثقافة البايك¹، عند العمال داخل المؤسسة و خارجها، لما توفر له من امتيازات و الأمن المهني، باعتباره يعمل في ملكه الخاص، أي أن المؤسسة ملك للدولة، و ليست ملك لرب العمل أو المسؤول و هو ما خلق صعوبة عند المشرفين، في دفع العمال إلى العمل و الامتثال أمام القانون بعد انتشار هذه الثقافة و الذهنية، أنه لا يشتغل عنده بل عند الدولة أي البايك.

و هو ما يفسر ما آلت إليه المؤسسات الجزائرية بانتشار ثقافات موازية في التسيير المهني داخل هرمها التنظيمي سواء عند المسؤول أو العامل بتماديهم في استخدامهم للمنصب و عدم احترام قوانين المؤسسة و المعبر عنها في عدم الرغبة في تطوير العمل مما قد يعرض المؤسسة الى حتمية زوالها .

1- ثقافة البايك: فترة الحكم العثماني في الجزائر و بثقافة تعكس معنى أنه ملك للدولة.

إن ما يميز هذا النظام اختلال التوازن في القرارات ، بوجود صراعات المؤسسة و ضعف التسيير بها و ظهور السلطة الموازية التي من شأنها التأثير سلبا على العامل خاصة ، حيث غلبت على العمال خاصة منهم¹ الإطارات و المنفذين خلال هذه المرحلة ، ضعف اللامبالاة و أصبح عملهم متم لعمل مرؤوسيههم، دون ممارسة العمليات الإدارية من الإشراف و التنسيق و الرقابة و السلطة المخولة لهم قانونيا، و ما نتج عنه ضعف الإدارة و التسيير، مما أدى إلى طرح إعادة هيكلتها عضويا و ماليا، و هي محاولة لفك الصراعات بين السلطة السياسية و السلطة الاقتصادية ، ممثلة في رؤساء المؤسسة الوطنية.

وعليه يمكننا القول إن السياسة الاقتصادية المنتهجة في الجزائر لم تبنى على أسس ومعايير منطقية ذات رؤية مستقبلية لوضع خارطة الطريق نحو التطور العلمي والتكنولوجي للوطن أي أنه كان من المفروض التأسيس للمصلحة العامة للوطن، بغية الدفع به نحو المجتمعات الصناعية الحديثة. وهو الذي لا يتم إلا بدراسة البنى التحتية والأطر المعرفية لجميع مجالات الحياة بهدف صياغة مشروع مؤسساتي من شأنه النهوض بالركوض المسجل في جميع المجالات السياسية الاقتصادية والاجتماعية.

حيث أن من بين مخلفات السياسة الاقتصادية الجزائرية في المجال الصناعي و المؤسساتي، عملية التصنيع التي جاءت ضرورة لسياسات تمدينية هدفها إعادة تأسيس المجتمع الجزائري على ضوء فلسفة جديدة هي عصرنة المجتمع² هذا من جهة و من جهة أخرى وبتعبير أدق أراد المنظرون لعملية التصنيع تحديث المجتمع الجزائري عن طريق المؤسسة ، وذلك بواسطة التسيير الإداري للمؤسسة ، إلا أنهم أغفلوا أن المؤسسة هي نسق مفتوح تتأثر بالقيم السائدة في المجتمع هذه القيم

1- غياث بوفلجة ، القيم الثقافية و التسيير ، دار الغرب للنشر ، الطبعة الثانية، سنة 2003.

2- غريد جمال، العامل الشائع ، مجلة إنسانيات ، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية ، العدد الأول، وهران، سنة 1997، ص188.

تتوزع عبر مجموعة من الأنساق الاجتماعية التي تتشكل من القيم و العادات والتقاليد و غيرها، وبالتالي المؤسسة هي في تفاعل مستمر مع محيطها مادام هذا الأخير يحتضنها.¹

وعليه فإن ثقافة التنظيم داخل المؤسسة لا تستطيع أن تمحو الثقافة المحلية سواءا كانت سلبية شئنا أم أبنينا، فكل مسير أو عامل يحمل معه إلى أماكن العمل رصيده الثقافي الموروث عن المجتمع² بل أكثر من ذلك حتى علاقاته الاجتماعية في كثير من الأحيان إن لم نقل في جميعها.

وبالتالي فمن غير المنطقي دراسة سلوك أو موقف، أو تمثل في العمل بتوظيف معايير المصنع للدول المتقدمة. ومن ثم لا يمكن الاقتراب أو تحليل العلاقات حول أماكن العمل دون الرجوع إلى العلاقات الاجتماعية المحيطة. ودراسات الخفيات الإيديولوجية المحددة للفعل الاجتماعي وكذا تفاعلاته داخل المؤسسة الجزائرية كل هذا أدى إلى ظهور أعمال و أبحاث في هذا المجال³، مثل دراسات، جمال غريد) العامل الشائع) ، محمد بومخلوف (التنظيم الصناعي والبيئة)، بوفلجة غياث (تناقض القيم داخل التنظيم)...

لأن علاقات العمل التي خطط لها منظرو عملية التصنيع انحرفت على ما كان يراد منها.⁴ فالملاحظات الواقعية التي بدت للجميع حول فشل المؤسسة العمومية في السنوات الأخيرة وإغلاق الكثير منها وتسريح عمالها أثارت الاهتمام، و قد تعددت الأسباب في ذلك، خاصة مع الانتقال من النهج الاقتصادي الموجه إلى اقتصاد السوق و استقلالية المؤسسات و الخصوصية، و قد لعبت الظروف السياسية و الاجتماعية دورا في التأثير على سيرورة و نتائج هذه المؤسسة.

وإنه من بين أسباب فشل التسيير بالمؤسسات الجزائرية واقع ممارسة السلطة داخل المؤسسة والذي يتأثر بدوره بهذا التحول الجذري لنمط المؤسساتي والذي يؤثر في نشاط العامل الجزائري سلبا

1- بوعبد الله لحسن، البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، الجزائر، سنة 1992، ص188.

2- Nancy, L, Adler, comportement organisationnel, nouveau horizons ,Québec, 1994, p63

3- Henni Ahmed , le chikhe et le patron , O.P.U.Alger,1993, p157.

4- عنصر العياشي ، تمثلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة في الجزائر ، ثقافات المؤسسة، منشورات الكراسك ، وهران، سنة 1997، ص20.

على مردوده الفكري والعضلي وبالتالي خلق الأسباب لبروز الضغوط المهنية وزيادتها كنتيجة حتمية لزيادة التداخلات بين التأثير السلبي للضغط النفسي، وكذا الضغط الاجتماعي. مما يتطلب من الباحث الاهتمام بدراسة فحوى هذه السلطة وكيفية ممارستها ومدى تأثيراتها السلبية. والبحث في مصادر شرعيتها من جهة وكذا البحث في مدى تغيير مسارها المنوطة به وانحرافها إلى تأثيراتها العرضية في إنتاج الضغوطات النفسية والاجتماعية مما يؤدي ضمنا إلى بروز جملة من الضغوطات المهنية التي تكون عائقا أمام بلوغ الأهداف المرجوة لوجود المؤسسة.¹

وهو ما عجل بدراسة موضوع السلطة و اهتمام عدد كبير من المنظرين و الباحثين، خاصة عند ماكس فيبر في الدراسات الكلاسيكية وكروزيه في الدراسات الحديثة الذي أكد على تحليل و دراسة علاقات السلطة في ضوء العلاقات الاجتماعية للتنظيم إضافة إلى ذلك فإن الاهتمام بدراسة العامل الجزائري أثبت أن إستراتيجيته في العمل تتنافى مع إستراتيجية العامل الكلاسيكي، فيما يكون هذا الأخير مندمجا في العمل الصناعي، فإن العامل الجزائري يميل داخل المؤسسة إلى صياغة إستراتيجيات فردية لا تخدم المصلحة العامة للمؤسسة بل تعبر عن ممارسة إيديولوجية فيمكن القول أن ممارسته تعتبر في الحقيقة عن انشقاق ثقافي عن المؤسسة و عن عالمه الصناعي.²

إذا كل هذه الأبعاد السالفة الذكر تساعد على فهم مشكلة السلطة لدى عمال المؤسسة الصناعية، وتأثيراتها السلبية للعامل باعتبارها ناتجة عن تراكمات في المجال النفسي والاجتماعي للعامل بها.

1- غريد جمال، مرجع سابق ذكره، ص19.

2- Addi Lahouari, ETAT et Pouvoir , O.P.U ,Alger, 1990, P49.

• تحديد موضوع الدراسة:

يتناول موضوع دراستنا في دكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم مسألة؛ «السلطة إنتاج للضغوط المهنية»؛ بمركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 2/GNL2/Z، من القطب الصناعي سوناطراك.

بنى الباحث دعائم الدراسة على؛ نظرية "ماكس فيبر" المرتبطة بخصائص التنظيم البيروقراطي القائم على؛ أساس المؤهلات والكفاءات، وليس على أساس الوساطة والمحابة، و تمثل سؤال الانطلاقة في: «ما العلاقة بين السلطة الرسمية والغير رسمية في إنتاج الضغوط المهنية، و هل يمكن اعتبار أن السلطة هي المحدد الرئيسي للضغوط المهنية؟».

-فحاول من خلال موضوعنا البحث عن الغموض و التناقض السائد في سوسيولوجية السلطة، و تأثيراتها المباشرة في بلورة و تفاقم الضغوطات المهنية داخل المؤسسة من خلال تأثيرها في شكل : سلطة القرار، القوة و الهيمنة، والممارسات القيادية اليومية، و الذي ستصاغ في إستراتيجيات فردية قيادية يحاول أن يفرض بواسطتها المسؤول نفسه من خلال إصدار جملة من القرارات التعسفية التي من شأنها التأثير سلباً على نفسية العامل داخل المؤسسة، وهو ما يعجل بظهور الفجوة و اتساع الهوة بين الرئيس و المرؤوس، مما يؤدي إلى خلق ضغوطات مهنية بحتا.

أما بالنسبة لمفهوم السلطة فبالرغم من أن الدراسات المتعلقة بالتنظيم وخاصة الغربية منها، أعطته اهتماما بالغاً. لكن الدراسات المحلية تبتعد كثيرا عن الخوض في مثل هذه المواضيع نظرا لحساسيتها و صعوبة دراستها ميدانيا. لان مشكلة السلطة تعتبر مسألة جوهرية في النشاط اليومي للتنظيمات، وخاصة اذا حادت تلك السلطة عن الاهداف المسطرة لها ، و قد يرجع ذلك الى الطبيعة

البشرية في حب التملك والجاه، وكذلك لما تنتيحه مراكز السلطة من امتيازات متعددة قد تكون مادية أو اجتماعية أو حتى ثقافية ، كلها عوامل قد تجعل ممارسة السلطة تنحرف عن أهدافها الحقيقية وهو ما ينتج عنه ممارسات سلبية من شأنها التأثير في زيادة حدة الضغط لدى العامل داخل المؤسسة، و التأثير في نفسيته و زيادة توتره الاجتماعي وهو ما سيخلق له إضطرابا مهنيا داخل بيئة المؤسسة وهو ما نعبر عنه بالضغط المهنية.

• تقديم محتوى البحث:

تمكنا من تبويب دراستنا إلى ثلاثة فصول على هذه الشاكلة، بناء على المفاهيم الأساسية والأسلوب المنهجي والنتائج المتوصل إليها:

يناقش الفصل الأول الموسوم؛ «المقاربات السوسيولوجية للسلطة»؛ المفاهيم النظرية الإجرائية الأساسية المكونة لإشكالية بحثنا؛ و المتمثلة في «النظريات السوسيولوجية للسلطة و السلطة التنظيمية و العنف و الهيمنة، القوة ، البيروقراطية، و التحليل الإستراتيجي للسلطة»، و عليه؛ قسمنا هذا الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث؛ أسميناهم بالمبحث الأول و الثاني و الثالث.

المبحث الأول أسميناه؛ «السياق السوسيولوجي للسلطة»؛ تساءل بشكل عام عن التفسير الفلسفي للمقاربات السوسيولوجية للسلطة.

المبحث الثاني أسميناه؛ «النزعة السلطوية لشخصية القائد»؛ تساءل عن القيادة ومتطلباتها والشخصية الكارزمية للقائد بالمؤسسة، وبحث في فرضية تغيير مساره نحو القائد التعسفي.

المبحث الثالث أسميناه؛ «الخلفية المرجعية للسلطة داخل المؤسسة»؛ بحث في صنع واتخاذ القرار مشكلة ناتجة عن السلطة التعسفية للقائد.

يناقش الفصل الثاني الموسوم؛ «التفسير الإبتيمولوجي للضغوطات المهنية»؛ دراسة في المتغيرات النفسية والاجتماعية التي من شأنها توضيح صورة التوتر المهني داخل المؤسسة جراء السلطة التي نلمسها في شكل ممارسات إرتجالية وقرارات تعسفية تخدم المصلحة الخاصة على غرار المصلحة العامة للمؤسسة؛ قسمنا هذا الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث؛ أسميناهم بالمبحث الرابع، الخامس والسادس.

المبحث الرابع المعنون ب؛ «المسار النفسي للضغوط النفسية»؛ كما يشير إليه العنوان، في هذا المبحث؛ تناولنا فيه تقديم الدراسات النفسية في علم النفس المفسرة لتأثير السلطة في توليد الضغط النفسي.

المبحث الخامس المعنون ب؛ «السياق الاجتماعي للضغوط الاجتماعية»؛ كما يشير إليه العنوان، في هذا المبحث؛ تفسير الواقع الاجتماعي ودوره في تفاعل الضغوط الاجتماعية. المبحث السادس المعنون ب؛ «واقع السلطة في تفاعل الضغوط المهنية "فحوى الأسباب والنتائج»؛ يشير العنوان إلى عناصر التداخل بين المتغيرات الداخلية (المسار النفسي والسياق الاجتماعي) إضافة إلى الخارجية (السلطة الممارسة)، ففي هذا المبحث؛ قمنا بدراسة المقاربات المهنية الناتجة عن الأزمات المهنية داخل المؤسسة.

أما الفصل الثالث فيناقش؛ «الاقتراب المنهجي والميداني لموضوع الدراسة»؛ قياس مدى تأثير ممارسات السلطة المهنية ومخلفات نتائجها السلبية اتجاه الإطارات المتوسطة والسامية بمؤسسة سوناطراك نموذجاً وعليه؛ قسمناه إلى ثلاثة مباحث؛ أسميناهم بصياغة المبحث السابع، الثامن والتاسع.

المبحث السابع أسميناه؛ «تقديم ميدان الدراسة الاستطلاعية»؛ كما يشير إليه العنوان، في هذا المبحث؛ تناولنا فيه تقديم محلّ الدراسة الاستطلاعية لموضوع البحث وكذا سياق الاستطلاع.

المبحث الثامن أسميناه؛ «نتائج الدراسة النهائية»؛ كما يشير إليه العنوان، في هذا المبحث؛ قمنا بتفريغ وتحليل المقابلات. والدراسة الوصفية وكذا القراءة العلمية للنتائج المتوصل لها.

المبحث التاسع أسميناه؛ «الاقتراب الميداني (التحقيق الميداني)»؛ كما يشير إليه العنوان، في هذا المبحث؛ قمنا بتأكيد أو نفي صحة الفرضيات. أي الصياغة النهائية لنتائج الدراسة المتوصل لها.

توصلنا، بعد التحقيق الميداني في موضوع البحث الموسوم: «السلطة إنتاج للضغوط المهنية»؛ عند الإطارات المتوسطة والسامية بمؤسسة سوناطراك؛ إلى أن: الإطار المتوسط والسامي؛ يعاني تأثيرات مباشرة للسلطة والممارسات المهنية التي يعيشها داخل المؤسسة مما يؤدي به إلى الدخول في أزمت نفسية، والتي تأسس لخلق نوع من التوتر الاجتماعي والذي تعيق مسار حياته المهنية، مما قد تشكل عقبة وهاجس أمام طموحاته، وبالتالي الوصول إلى القطيعة بين الرئيس

والمروؤسن أي بين صاحب القرار والإطارات السامية أو المتوسطة. لكن جميع هذه المعطيات ليست في الصالح العام للفرد أو المؤسسة؛ وهو ما يؤدي بها إلى الجماد الفكري الإبداعي والركوض الإنتاجي.

1. تعريف وتحديد المشكلة وصياغتها:

تعيش المؤسسة الصناعية الجزائرية لإنتاج المحروقات، الموسومة سوناطراك؛ قصورا في التشريعات والقوانين أدى بالإطارات السامية والمتوسطة؛ في إطار التنظيم اللامركزي للمديريات الجهوية والمركبات الصناعية للمنشأة؛ إلى إصدار قرارات إدارية وفنية متعلقة بالإنتاج والتسيير غير عقلانية وتعسفية كونها غير متطابقة مع الواقع المعيشي للبيئة الاجتماعية للمؤسسة.

إذ تعتبر المؤسسة الصناعية الجزائرية، وما يدور فيها من ممارسات، تصورات وقرارات تعسفية حقا يتطلب أبحاثا ودراسات أنثروبولوجية وسوسولوجية، للوصول إلى محاولة فهم وتفسير علاقات السلطة الغير شرعية التي تنمو داخل هذه المؤسسة، وما يترتب عليها من مشكلات نفسية من شأنها أن تشكل هاجسا أمام سلامة الصحة النفسية واستقرارها هذا من جهة، وكذا بروز ظواهر وممارسات سوسيوثقافية وأنثروبولوجية تنظيمية، من شأنها رفع الهوة بين الرئيس والمروؤس والتي تؤدي إلى زوال استقرار وديمومة المؤسسة.

وهذا كمخلفات حتمية للسلطة التعسفية الممارسة ضد الإطارات المتوسطة بالمؤسسة مما يدعي دراسة معمقة في مفهوم السلطة لفهم الضغوط المهنية داخل المؤسسة.

حيث أن فاعلية أي مؤسسة ترتبط بالضرورة بكفاءة عاملها وقدراتهم على العمل ورغبتهم فيه. فتقدم المؤسسة وتطورها إنما يعتمد أساسا على قوتها البشرية وذلك لتحسين مستواها الإنتاجي والمالي والتسويقي. هذه الرغبة تتلاشى مع بروز بؤادر السلطة بالقوة والهيمنة وتأثير ممارساتها التعسفية، مما يخلق بيئة غير مناسبة لتطور الكفاءات القاعدية للمؤسسة، جراء انعدام المناخ المهني الملائم بها.

وبما أن فاعلية أي مؤسسة مرتبطة بفاعلية قوتها العاملة وجب مراعاة الصحة النفسية للعامل إذ تعتبر مشكل الصحة النفسية من المشكلات التي تواجه المؤسسة الصناعية الجزائرية في العصر الحالي، حيث تظهر هذه المشكلة بظهور ممارسات السلطة الغير رسمية داخل المؤسسة، وكذا نتائج التأثيرات السلبية لفرض القرارات التعسفية واستعمال القوة بالهيمنة.

مما أفرز مجموعة من الآثار النفسية والاجتماعية التي تعود بالضرر على الإطارات المتوسطة. كما أن الظروف التي يواجهها العمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية تنعكس على صحتهم النفسية ووضعيتهم الاجتماعية ومساهمهم المهني لاحقاً، مما يفسر مدى تداخل حدة الضغوط النفسية وتأثيرها في انخفاض مستوى الأداء، حيث تفرض هذه المشاكل والاضطرابات النفسية على الإطار مسايرة الوضع الاجتماعي والمهني المعاش بالخضوع له، دون المبادرة في زيادة إنتاج المؤسسة أو المساهمة في تطويرها. وهذا راجع لانعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة من جهة ولفقدان حس الانتماء للمؤسسة من جهة أخرى. مما يؤدي إلى تلاشي قدسية ثقافة تطوير المصلحة العامة للمؤسسة.

ومن هذا المنظور نجد أن بؤادر السلطة داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، من ممارسات للقوة، الهيمنة والسيطرة. وكذا عدة خلفيات إيديولوجية وارتجالية في أخذ القرار دون إشراك الفاعلين بالمؤسسة من شأنها زيادة حدة الضغط والتوتر المهني مما يخلق مناخ متعفن داخل البيئة المؤسسية وهو ما يحول دون التطور في الأداء الجيد وضمان زيادة الإنتاجية. كلها معطيات حتمية تشكل عقبة لاستقرار المؤسسة وتطويرها.

نعتقد بدورنا أن هذا الأسلوب التسييري؛ هو ذا طابع بيروقراطي¹ يقوم؛ على أساس التطبيق النسبي لخصائص النموذج البيروقراطي الفيبييري، أي أن: هناك غياب لبعض الخصائص المميزة له،

1- البيروقراطية مفهوم يستخدم في علم الاجتماع والعلوم السياسية يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة. وتعتمد هذه الأنظمة على الاجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية والعلاقات الشخصية. يعود أصل الكلمة إلى بيرو (bureau)، أي مكتب، المستخدمة في بداية القرن الثامن عشر للتعبير عن الشركة، وأماكن العمل. و كلمة قراطية مشتقة من الأصل الإغريقي كراتس (Kratos) و معناها السلطة و الكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب.

ولا يسمح بالسير الناجح للمؤسسة سوناتراك، لأنه؛ يقضي على المبادرات الفردية و الجماعية للمرؤوسين، و ينتج ما يسمى في سوسولوجية المنظمات؛ بانقطاع سوسيوثقني بين الرؤساء و المرؤوسين أو ما يمكننا تسميته بالغيرية التنظيمية.

بناء على هذه المقدمات، صغنا إشكالية دراستنا على هذا النحو: «هل يمكن اعتبار أن السلطة الممارسة داخل مؤسسة سوناتراك خاضعة لتشريعات البيئة المؤسساتية والاجتماعية أم هي وليدة إستراتيجيات فردية؟ وما مدى تأثيرها في بلورة الضغوط المهنية؟».

2. فرضيات الدراسة:

نمى عن هذا الإشكال، ثلاثة فرضيات رئيسية صغناها كالتالي:

1) الفرضية الأولى: إن نمط القائد التعسفي وممارساته المهنية داخل مؤسسة سوناتراك، جاء نتيجة لعدم وضوح القوانين والمراسيم التشريعية لمؤسسة سوناتراك والتباسها وتناقضها في كثير من الأحيان. وهو ما يخلق فجوة بين الإطارات السامية والإطارات المتوسطة وهو ما يأسس للضغوط المهنية نتيجة عدم رضا الإطارات بالمنشأة وصراع الأدوار.

تبدو مظاهر التنظيم البيروقراطي بمؤسسة سوناتراك من خلال بعدين هما:

❖ البعد الاجتماعي:

- طبيعة النظام؛ إن كان نظام مغلق أو نظام مفتوح.
- علاقة التنظيم البيروقراطي بالاستراتيجيات الفردية للفاعلين السوسيومهنيين.

❖ البعد التنظيمي:

- طبيعة العلاقات المهنية الاجتماعية؛ إن كانت رسمية أو غير رسمية.
- طبيعة القوانين التنظيمية؛ إن كانت صارمة أو مرنة.

2) الفرضية الثانية: إن الخصائص والمعايير المحددة لشخصية القائد بالمؤسسة جراء الإصلاحات التنظيمية غير العقلانية المتتالية بالمنشأة، أنتجت نوع من الصراعات التنظيمية بين

الإطارات المحلية والإطارات الجامعية. ما يعكس زيادة حدة بؤر التوتر المساهمة في زيادة الضغط المهني الممارس عليهم من منطلق إلزامية الإشراف.

تبدو مظاهر الصراعات التنظيمية بين الإطارات المحلية والإطارات الجامعية من خلال بعدين هما:

يتميز **المحليين** بتكوين تقني من مستوى التعليم الثانوي، أو شهادة **CEP**، لهم مسئوليات قيادية تخضع لطبيعة الأدوار التي يمارسونها في السلم الهيرارشي. هم **المحليين - maison** - أغلبهم لديه ثلاثة عشرة سنة إلى أكثر من خمسة وعشرون سنة من التخصص المهني بحقل الدراسة.

يتميز **الجامعيين** بتكوين جامعي عالي قد يصل إلى دراسات ما بعد التدرج (**الماجستير والدكتوراه**)؛ لهم شهادات عليا في التسيير من مراكز التكوين (**IAP, CPE, NAFTOGAZ,**) و عن طريق التجربة و الترقية؛ تتراوح أعمارهم المهنية بحقل الدراسة ما بين سبعة سنوات و ثلاثين سنة.

❖ البعد الاجتماعي:

- التذمر، الشكوى، الانطباع السيئ للجمهور الصناعي؛ عن نمط القيادة المتبع في اتخاذ القرارات الوظيفية.

❖ البعد التنظيمي:

- تقليل أعباء العمل وتقسيم العمل وروح التعاون التنظيمي.
- التسبب وعدم شعور الإطار بالضغط وغياب الرقابة الصارمة.
- الروتين والجمود والصرامة في تطبيق القوانين التنظيمية.
- التداخل في الصلاحيات.

(3) الفرضية الثالثة: غياب ثقافة تشبؤية للسلطة التنظيمية بالمنشأة سوناطراك أهل لوجود استراتيجيات قيادية فردية. من شأنها التأثير السلبي على الحالة النفسية والوضعية الاجتماعية مما يؤدي بهم إلى بلورة أزمة الضغط المهني.

تبدو مظاهر غياب ثقافة تشبؤية للسلطة التنظيمية بالمنشأة سوناطراك من خلال بعدين هما:

❖ البعد الاجتماعي:

- قدرة التنظيم البيروقراطي للمنشأة سوناطراك على التكيف مع المحيط الخارجي.

❖ البعد التنظيمي

- الفساد الإداري والمحاسبة والمحسوبية وتبذير الوقت واستغلاله؛ لتحقيق الاستراتيجيات الفردية.

3. أهمية الدراسة وأسباب اختيارها:

يكتسي موضوع السلطة إنتاجاً للضغوطات المهنية أهمية قصوى نظراً للدور الذي يلعبه القائد التعسفي في قيادة المؤسسة عوض عن تحقيق أهدافها، وهذا راجع إلى طبيعة الأشخاص الذين يتولون المراتب السلطوية و الظروف المحيطة بهم و التفاعلات و طبيعة العلاقات بين هؤلاء الأشخاص و إتباعهم هذا من جهة و من جهة أخرى إن ضعف السلطة التنظيمية يؤدي حتماً إلى عدم الانضباط و الامتثال من طرف المرؤوسين اتجاه الرؤساء ، وهذا ما يؤثر بدوره على سيرورة العمل وقد يجعل هذه السلطة غاية لا وسيلة، في حد ذاتها وذلك ما قد يحول التنظيم الى وسط للصراع حول النفوذ وتحقيق المصالح الفردية أو الجماعية إن صورة هذا الصراع في المؤسسة الاقتصادية هو ما أدى إلى انجذاب الباحث نحو هذا الموضوع هذا ما طرح الكثير من التساؤلات و أثار الكثير من الملاحظات وعلى هذا الأساس أردنا معرفة خلفيات و إيديولوجيات السلطة الممارسة على الإطار المتوسط و تأثيرها في زيادة حدة الضغوط المهنية التي ستؤدي إلى زوال مصلحة المؤسسة.

قلة الدراسات والبحوث العلمية التي اهتمت بدراسة موضوع السلطة و إقرانها بموضوع الضغوط المهنية حيث أصبحنا نلاحظ هذه الظاهرة يوماً في سلوكات الفاعلين داخل المؤسسة الجزائرية و هو ما يتطلب من الباحث دراسة لخلفيات هذا الفعل بهدف تفسيرها من جهة و من جهة أخرى إثراء المكتبة بمثل هذه الدراسات في علم الاجتماع.

4. أهداف الدراسة:

لكل دراسة أهدافها، وتتمثل أهداف دراستنا فيما يلي:

- محاولة تحديد أهم المتغيرات التي تتحكم في ممارسات السلطة داخل المؤسسة وخاصة متغيرات الخصوصيات الثقافية للعامل الجزائري.
 - الوصول إلى تفسير ولو بصفة جزئية للنموذج التنظيمي في الجزائر عن طريق تفسير نموذج السلطة التنظيمية السائد في المؤسسة الاقتصادية سوناطراك.
- وتبقى هذه الأهداف عامة في هذا البحث لكنها تساعد على توجيه مسار البحث، وسوف تأخذ أكثر إجراءاتها عندما نرفقها بالفرضيات.

(1) التعرف على مدى التطبيق الفعلي؛ لخصائص النموذج البيروقراطي الفيبري داخل المؤسسة الاقتصادية سوناطراك. وما سينتج عنه من أزمات نفسية واجتماعية مصاغة في ضغوط مهنية داخل مؤسسة سوناطراك.

(2) الكشف عن واقع التنظيم البيروقراطي داخل المؤسسة سوناطراك؛ من خلال معرفة مظاهر هذا التنظيم، والآثار الناجمة عن تطبيقه المتمثلة في بروز الضغوط المهنية.

5. صعوبات الدراسة:

✓ إن مفهوم السلطة فبالرغم من أن الدراسات المتعلقة بالتنظيم وخاصة الغربية منها، أعطته اهتماما بالغا. لكن الدراسات المحلية تبعد كثيرا عن الخوض في مثل هذه المواضيع نظرا لحساسيتها وصعوبة دراستها ميدانيا.

✓ عدم الحصول على التصريح بإنجاز البحث الميداني بمؤسسة سوناطراك أرزيو، وهران رغم ترددنا المتواصل على المؤسسة منذ 2017 الذي يرجع الى وجود مشكل على مستوى دائرة الإنتاج بها مما منع قبول المترشحين و البحوث الميدانية بالمؤسسة حسبهم .

✓ إضافة أن موضوع **السلطة** من المواضيع المحظورة تداولها بالقطب الصناعي سوناطراك؛ وذلك بالنسبة لتعليمات وزارية صدرت سنة 2010 بهذا الشأن، وهو الأمر الذي؛ صعب من الموافقة على إجراء التحقيق الميداني بالعديد من المركبات الصناعية لمؤسسة سوناطراك وصعوبة إجراء المقابلات.

✓ مما جعلنا وبتوصيات من المشرف عن الدراسة أن نعدل في محتوى الموضوع المراد دراسته بالمؤسسة أو على الأقل أن يذكر ضمناً ضمن الأسئلة الموجهة للإطارات المتوسطة لقياس هذه الممارسات ضمناً في شكل تمثلاتهم للسلطة الممارسة داخل مؤسسة سوناطراك.

6. مفاهيم الدراسة:

وهناك عدة مفاهيم ارتأينا أن نوضحها، للاطلاع الجيد على أبعاد هذا البحث حيث تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من المراحل الصعبة عند القيام بأي بحث خاصة، منها البحوث الاجتماعية والانسانية، وذلك لتعدد التعاريف الخاصة بكل مفهوم، والتي تستدعي في الكثير من المراحل العديد من العلوم تاريخ، أنثروبولوجيا، اقتصاد، وغيرها لتحديدها، وعلى الباحث أن يحدد المفهوم حسب الغاية من استخدامه. " فالمفاهيم تصورات مجردة لا تكتسب معناها إلا من خلال ظواهر تتحقق في الواقع، وهي ألفاظ تعكس تجريدات، تلخص العديد من الملاحظات ".¹

المؤسسة:

هي خلية اقتصادية اجتماعية تقوم بتقديم خدمات أو سلع من أجل إشباع رغبات المستهلكين، ولقد عرفت المؤسسة على أساس أن هذه الكلمة تخص كل منظمة تود استخدام الموارد (العمال رأس المال لإنتاج ثروات أو خدمات مصيرها البيع).²

1- التير مصطفى عمر ، مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي، منشورات الجامعة المفتوحة، الطبعة الثانية، سنة 1995، ص62.

2- الطيب محمد رفيق، مدخل لتسيير أساسيات وظائف، تقنيات، التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزء الأول ، سنة 2006، ص22.

الثقافة:

حيث عندما نحاول التفكير في مفهوم مجرد كمفهوم الثقافة فنحن لا نستطيع التفكير فيه، إلا من مقابلته بمفاهيم أخرى تدخل معه في علاقات يكتسب منها معناه ودلالته، لا في حقل اللغة و الفكر فقط ، بل في سياق الحياة الاجتماعية للبشر أيضا ومن تلك العلاقة الدالة، علاقة الثقافة بالطبيعة والغريزة وبالطري والمكتسب وعلاقتها بالحضارة والمدينة وعلاقتها بالايديولوجيا وبالتنشئة الاجتماعية بالهوية وبالأصل والتضامن والاختلاف والتباين والصراع ، "طبيعة الثقافة بوصفها آلة دمج الأفراد داخل جماعة اجتماعية ينتسبون إليها ، لاشتراكهم جميعا في معاييرها و قيمها وقواعدها المشتركة" ¹

كما تعتبر الثقافة، هي ماض، كما هي حاضر ومستقبل من المنظور السوسولوجي، أي أن في كل ثقافة شقا موروثا وسلفا، وشقا آخر يكتسب بالقوة من الأنماط الثقافية السائدة، والمؤسسات التي تقوم بإنتاج وإعادة إنتاج شروط الإنتاج الثقافي، وهذه الناحية من الثقافة قام بتحليلها وتشريحها بيار بورديو في كتبه، ليبين كيف أن الموروث الثقافي يؤدي بالإضافة إلى الوضع المادي، دورا في تحديد نسب النجاح في المجتمع.

إلى جانب نظام الاستعدادات والتصورات ²habitus، الذي يلعب. دورا محوريا في تحليلات بورديو ومقارباته السوسولوجية، الذي يرى فيه مبدأ مولد للأفكار والممارسات، أو نظام يسمح بخلق استراتيجيات ومواقف، فالفرد يجدد أفكاره، ويبني مواضعه ويعيد بناءها بخلق أفكار وممارسات منسجمة نسبيا من خلال خضوعها لمنطق محدد.

أما ثقافة المؤسسة، هي عبارة عن أنواع محددة من الأهداف، وذلك بعلاقتها مع القيم والمعتقدات السائدة، وهذه هي التي تحفز الأشخاص والآخرين من التعامل معها والعمل فيها، ومن المهم أن العاملين في المؤسسة، أو المنظمة أن يفهموا الثقافة التي يشتركون بها مع غيرهم ومدراءهم،

1- حيمر عبد السلام، في سوسولوجيا الثقافة والمتقنين، من سوسولوجيا التمثلات الى سوسولوجيا الفعل الاجتماعي، الشركة العربية للأبحاث والنشر، الطبعة الاولى، بيروت ، سنة 2009، ص11-13.

2- عبد الغني عماد، سوسولوجيا الثقافة، المفاهيم والاشكالات من الحداثة الى العولمة، مركز دراسة الوحدة العربية لبنان، الطبعة الثانية، سنة 2008، ص87.

وأن يفهموا المدى المسموح به لتغيير هذه الثقافة، و كيفية تطبيق التغيير الثقافي تبعاً للظروف التي تواجهها المؤسسة أو المنظمة.

كما تمثل الثقافة التنظيمية، نفس الإدراك و التفكير بنفس الأمور في المؤسسة ، التي لها علاقة بمجموعة من المعتقدات ، و منظومة من القيم و القواعد لها علاقة بالتنظيم و التسيير التي تجمع و ترتبط بها مجموعة من المعتقدات ، تضم حولها مجموعة من الأفراد أوجدتها لتمثلها في ثقافة مشتركة داخل المؤسسة . كما تعتبر هذه الثقافة طريقة بديلة لوصف نفس الأمور التي يصفها الهيكل التنظيمي ، مع وجود بعض الاختلافات بين كل من الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي ، حيث الهيكل التنظيمي يتناول موضوع توزيع السلطة ما بين الأفراد بينما الثقافة تتم في كيفية عمل الأفراد ، فيمكن تعريف الثقافة التنظيمية أنها "المعتقدات والقيم و الأعراف السائدة في المنظمة ، و كيفية تصرف الأفراد و معاملاتهم لبعضهم البعض ، والعلاقات المتبادلة بينهم و السلوك و الممارسات التي يتصرف بها هؤلاء الأفراد، وتساعد على توضيح العلاقات الوظيفية (علاقة العمل).¹

النظم الاقتصادية للمؤسسة :

للنظام الاقتصادي أهمية تزداد بمرور الوقت في مجتمع انساني بسيط أو صناعي حديث ، ويرى علماء الاجتماع و الانثروبولوجيا للنظام ويتناولونه في جماعة سكانية كالقبيلة ، الدولة أو الجماعات التي تخضع لقاعدة معينة ، فالنظام ليس مستقلاً بل هو جزء من النسق الاجتماعي العام ، و قياس المتغيرات المتعلقة بها و التعرف على مدى تفاعلها مع بعضها البعض و تفاوتها من مجتمع لآخر، مثل ما قام به الانثروبولوجي مانينوفيسكي، بدراسة النظام الاقتصادي بجزر الترويدبلاند "كولا"² .

وللحديث عن هذا المجال، نجد المفكر ابن خلدون³ ، من تحدث عن الانثروبولوجيا الاقتصادية الذي ناقش مواضيع اقتصادية مختلفة في مقدمته مثل الحديث عن الصنائع و الأسعار و غيرها ، و الذي بدأ مناقشته للاقتصاد من خلال تحليله لفكرة التخصص الاقتصادي و تقسيم العمل و ضرورة

1- عبود زيد، معجم مصطلحات الادارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، سنة 2006، ص156.

2- الخطيب محمد ، الانثروبولوجيا الاجتماعية، منشورات دار علاء الدين، الطبعة الثانية ،سنة 2008، ص161.

3- مصباح عامر، علم الانثروبولوجيا، دار الكتاب الحديث، سنة 2010، ص238 .

العلاقة التعاونية بين الجماعات الاجتماعية و الانسانية المختلفة ، و حاجة كل جماعة متخصصة في صناعة معينة إلى الجماعة الأخرى . فهناك علاقة بين جماعات العمل في تبادل الخبرة والمعرفة الذي يبني كفاءاتهم داخل العلاقة التعاونية وتقسيم العمل الذي يضم الكل في هدف وسلوك وثقافة مشتركة واحدة.

✚ مفهوم المؤسسة في سوسولوجية العمل والمنظمات:

المؤسسة هي لفظ، يطلق على كل نظام سياسي اجتماعي اقتصادي؛ قائم في مكان ما بكل إيجابياته و سلبياته، و هي كلمة معقدة؛ تدل من جهة على عمل (فعل أسس)؛ هو بهذا المعنى خلق (إيجاد شيء)¹، و من جهة أخرى على نتيجة هذا العمل بحيث؛ يصبح معطى اجتماعي متميز، فيقال: مؤسسات سياسية و إدارية و دينية.. إلخ.

✚ مفهوم الإطار الصناعي في سوسولوجية العمل والمنظمات:

اقتبس الباحث الصيغة السوسولوجية التالية، عن الدكتور: « ميراني حسان »؛² «يعتبر إطار صناعي كل فرد يعمل في إطار علاقة عمل، في إحدى القطاعات الاقتصادية الصناعية، وكان يقوم بتفويض من قيادة التنظيم؛ بإحدى مهام الدراسة أو التخطيط أو الرقابة، سواء امتلك سلطة أو لا، مع اعتراف رسمي له بإحلال تلك المكانة؛ مع ما يترتب عن ذلك الاعتراف من نتائج: على موقعه وأجره وواجباته وحقوقه».

✚ مفهوم التنظيم في سوسولوجية العمل و المنظمات:

التنظيم هو ثاني وظائف العملية الإدارية، و هو العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، و يشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتجميع الأنشطة وتخصص مدير لكل مجموعة وتعويض السلطة له للقيام بها³.

1- غلاب عبد الكريم، أزمة المفاهيم وانحراف التفكير، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة الثقافة القومية رقم:33، الطبعة الأولى، بيروت - لبنان، مارس 1998.

2- ميراني حسان، الإطارات الصناعية: (شروط تكوين نخبة حديثة)، دفاثر المركز رقم 09 - 2005، منشورات المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية CRASC.

3- بلوط حسن ابراهيم: الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، سنة 2002، ص23.

➤ مفهوم السلطة في سوسيولوجية العمل والمنظمات:

السلطة هي إصدار الفرد لقرارات توجه أعمال وأفعال فرد آخر، فعلاقة السلطة تؤكد أن: ما يصدر شخص من القرارات ويقوم بنقلها، متوقعا أن؛ هذه القرارات والأوامر سوف تحظى بالقبول من شخص لآخر، وبالطبع فإن: الشخص الآخر يتوقع هذه الأوامر ويحدد سلوكه وفقا لها¹.

➤ مفهوم البيروقراطية في سوسيولوجية العمل والمنظمات:

هي مفهوم يستخدم في علم الاجتماع والعلوم السياسية، يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة. وتعتمد هذه الأنظمة على الإجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية والعلاقات الشخصية، يعود أصل كلمة البيروقراطية إلى بيرو (bureau)؛ أي: مكتب، المستخدمة في بداية القرن الثامن عشر ليس للتعبير عن كلمة مكتب للكتابة فقط؛ بل للتعبير عن الشركة، وأماكن العمل. وكلمة قراطية، وهي مشتقة من الأصل الإغريقي كراتس (kratos) ومعناها؛ السلطة والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب².

➤ مفهوم القائد التعسفي في سوسيولوجية العمل والمنظمات:³

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية، أو القيادة الاستبدادية (الديكتاتورية). ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه، حيث كانت القوة ظرفاً من ظروف الحياة، ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له.

يعتمد هذا القائد على السلطة الرسمية المخولة له بموجب القوانين والأنظمة، ويميل القادة الذي يستخدمونه إلى حصر السلطة فيهم، والانفراد في عملية اتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك، ويتم عمل الجماعة بمشاركة القائد وتوجيهه المباشر، وغالباً ما يكون سبب ذلك عدم ثقة القائد بإمكانات المرؤوسين في اتخاذ القرار المناسب. وإذا أطيع القائد الأوتوقراطي المتسلط، فإن ذلك يتم تجنباً للعقاب الذي قد يفرضه على المسؤولين. ويركز هذا النوع من

1- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2004، ص83.

2- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2000، ص47.
2- Grethen, A, (1972), La formation des cadres moyens adultes, Unesco, Paris, p71.

القادة على المهام المطلوبة، وعلى إنتاجية الجماعة، دون الاهتمام بمشاكل العاملين، ومعنوياتهم. ويتم أداء العمل بكفاءة عالية في الفترات الأولى أكثر منه في ظل القيادة الديمقراطية.

كما أن الإنجاز يستمر في مستواه العادي بحضور القائد، ولكنه يقل عن ذلك في حال غيابه. يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القيادة الأوتوقراطية، تتراوح بين الأوتوقراطي العنيد المتشدد، والتمسك بتطبيق القوانين والتعليمات، والأوتوقراطي الخير، الذي يحاول أن يستخدم كثيرًا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية، من خلال الثواب والعقاب البسيط، كي يضمن طاعة مرؤوسيه له، والأوتوقراطي المناور الذي يوهم مرؤوسيه بأنه يشركهم في اتخاذ القرار، والذي يكون في الواقع قد انفرد باتخاذ، وهذا النوع من القيادة الأوتوقراطية المتسلطة يتمثل في الإدارة التقليدية بكل مواصفاتها.

🚩 مفهوم القائد التعاوني في سوسيولوجية العمل و المنظمات¹:

يعتمد القائد التعاوني الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته، و ليس على السلطة الرسمية المخولة له. ويعد الأسلوب الديمقراطي في القيادة معاكسًا للأسلوب الأوتوقراطي المتسلط. فهو يعتمد أولاً على تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والأفراد، من خلال إشباع حاجاتهم والاهتمام بهم، والاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة.

كما يركز هذا النوع أيضاً على مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي يواجهونها، وبحثها، وفي اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، ويؤمن القائد الديمقراطي، بإمكانيات مرؤوسيه وقدرتهم على اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، ويزمن القائد الديمقراطي بدعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون.

تتبع هذه القيادة أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، والاهتمام بأحاسيس الأفراد و مشاعرهم، وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، ولهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم، ويقدم لهم المعلومات و الإرشادات اللازمة، ويلعب دورًا فعالاً في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة.

🚩 مفهوم القانون في سوسيولوجية العمل و المنظمات¹:

1- أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة و صفات القائد، النشر العلمي و المطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنة 2005، ص115.

القانون هو علم اجتماعي، موضوعه الإنسان وسلوكه مع نظائره، أعماله وردود أفعاله، وهذا موضوع ضخم، متغير المضمون، غير معروف على وجه التحديد و يصعب عرضه بدقة ينظمها كل فرد وفق رغبته ومشيتته، و إلا صدقت وتحققت مقولة الفيلسوف بسوت " Bossuet حيث يملك الكل فعل ما يشاعون لا يملك أحد فعل ما يشاء، وحيث لا سيد، فالكل سيد، وحيث الكل سيد فالكل عبيد." لذا كان لا بد للمجتمع من نظام يحكم العلاقات بين الناس ويفرض الأمان في المجتمع. وللقانون مباحث كثيرة باعتباره علما اجتماعيا بالدرجة الأولى:

ويعتبر القانون فن أيضا، ولكنه جد صعب ومعقد، لذلك فان ما يرد بشأنه من تعريفات مرن جدا، ويتضمن عددا من وجهات النظر والاستثناءات وذلك على خلاف العلوم الرياضية كالفيزياء والكيمياء.

القانون، في السياسة وعلم التشريع، هو مجموعة قواعد التصرف التي تجيز وتحدد حدود العلاقات والحقوق بين الناس والمنظمات، والعلاقة التبادلية بين الفرد و الدولة ؛ بالإضافة إلى العقوبات لأولئك الذين لا يلتزمون بالقواعد المؤسسة للقانون.

ينظر للقانون بأنه مجموعة قواعد لذا تم تعريف القاعدة أو القواعد والتعريف القانوني العلمي المجمع عليه حيث ثمة اتفاق كبير بين فقهاء القانون الوضعي على تعريف القانون على أنه ((مجموعة قواعد عامة مجردة ملزمة تنظم العلاقات بين الأشخاص في المجتمع))، فالقاعدة القانونية تختص بأنها عامة ومجردة (تنطبق على الجميع) وملزمة.

📌 مفهوم الصراعات التنظيمية في سوسيولوجية العمل والمنظمات:

يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة .

📌 مفهوم الثقافة التنشؤية في سوسيولوجية العمل والمنظمات²:

- 1 المرجع نفسه، ص92.

2- Kanfman, A, (1968), Les cadres et la révolution informatique, entreprise moderne, Paris.p44.

نقصد بالثقافة التنشؤية؛ التنشئة الاجتماعية، حيث: يذهب علماء الاجتماع في تعريفهم لمفهوم التنشئة الاجتماعية إلى الاهتمام بالنظم الاجتماعية والتي من شأنها أن تحول الإنسان تلك المادة العضوية إلى فرد اجتماعي قادر على التفاعل والاندماج ببسر مع أفراد المجتمع ، فالتنشئة الاجتماعية حسب المفهوم الاجتماعي ما هي إلا « تدريب الأفراد على أدوارهم المستقبلية ، ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، وتلقنهم للقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد والعرف السائد في المجتمع لتحقيق التوافق بين الأفراد وبين المعايير والقوانين الاجتماعية ، مما يؤدي إلى خلق نوع من التضامن والتماسك في المجتمع».

التنشئة الاجتماعية هي العملية المستمرة التي تشكل الفرد منذ مولده وتعدده للحياة الاجتماعية المقبلة التي سينتقل فيها مع الآخرين في أسرته والتي أسماها بيار بورديو بالهابيتوس.

📌 مفهوم الاستراتيجيات القيادية في سوسيولوجية العمل والمنظمات¹:

يعود أصل كلمة " إستراتيجية " إلى اللغة الإغريقية فهي "تكتسب اسمها من اللفظ اليوناني القديم "ستراتيجيوس (strategos) "وتعنى "القائد".

يوصف غالبا أي قرار سياسي أو عسكري ذو أهمية بأنه "استراتيجي" كما يطلق وصف "استراتيجي" على عدد من الأسلحة التي تتصف بقدراتها المتطورة بمدياتها ودقتها ونوع ما تحمله من عتاد ومنفجرات والتي تحقق تأثيراً حاسماً في الصراع "الأسلحة الإستراتيجية"، وقد تطلق هذه الصفة أيضاً على بعض المواد التي تؤثر على السياسة الاقتصادية أو السياسة العسكرية لدولة ما الموارد الإستراتيجية كالبترول مثلاً، وتوصف الخطط ونمط معين من التفكير أو الدراسات المتخصصة بأنه "تفكير استراتيجي" أو "الدراسات الإستراتيجية".

📌 مفهوم الإطار²:

1- Barzucchetti , S et Ouzilleau, C, (1994), Bilan de compétences des managers, édition d'organisation , Paris ,France.P12.

2- عنصر العياشي، مرجع سابق ذكره، ص 08-09.

الإطار (les cadres) لفظ ذات أصل فرنسي يعبر عن وظيفة ومكانة قيادية في البناء التنظيمي تتضمن مواقع المسؤولية و الإشراف، ارتبط ظهور فئة الإطارات بالتطور الصناعي الذي عرفه القرن التاسع عشر بسبب تزايد تقسيم العمل و التكامل الوظيفي الضروري الذي فرضته الصناعة الحديثة، وكانت أول فئة ظهرت هي رؤساء الفرق و مهمتهم توجيه العمال و الإشراف عليهم و تطورت هذه الفئة تدريجيا و توسعت صلاحيتها باكتسابها السلطة لممارستها على العمال.

7. الدراسات السابقة:

قمنا بجدد عشرة (10) دراسات سابقة، تماثل نسبيا و تتقاطع مع دراستنا جاءت صياغتها كما يلي:

✚ **الدراسة الأولى:** «مرقومة منصور: القبليّة و السلطة و المجتمع في الجزائر»¹: هي عبارة عن مذكرة ماجستير، تمّ مناقشتها بجامعة «وهران»؛ سنة 2010 ؛ تناول فيها الباحث إشكالية الدراسة من أربعة مناحي هي:

- **المنحى الأول:** وينطلق من الخطاب الرسمي؛ الذي تسيره الأطراف الرسمية ويتفاعل معه كثير من المواطنين؛ كخطاب الأحزاب السياسية والجمعيات، والسلطات المحلية والوطنية. فهو يركز على الرموز الوطنية التاريخية منها والحديثة، وعلى المصطلحات السياسية الحديثة كالمواطنة، و الشرعية الدستورية، وغيرها من المصطلحات.
- **المنحى الثاني:** ينطلق من الفكر القبلي؛ و تغذيه الروح القبليّة والانتماءات العشائرية، فتصبح من خلاله التنظيمات التقليدية؛ أهم المرجعيات في اتخاذ القرارات والمواقف المختلفة.
- **المنحى الثالث:** خطاب محايد؛ كما يبدو في الظاهر إلا أنه؛ يتداخل في كثير من الأحيان مع المنحيين السابقين أو حتى مع المنحى الرابع.

1- مرقومة منصور ، القبليّة و السلطة و المجتمع في الجزائر مذكرة ماجستير بجامعة وهران تحت إشراف الدكتور: العايدى عبد الكريم؛ سنة 2010 .

- المنحى الرابع: أيضا يمكنه التحرك في الخفاء، ويتقاطع مع المنحنيات الثلاثة السابقة ، وهذا المنحى يعتمد على المصلحة و المحسوبة بين الأفراد.

✚ الدراسة الثانية: ﴿حدودو محمد: إعادة تنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية: انعكاساتها وعواملها: شركة الإسمنت زهانة﴾¹:

الجزائرية، و من هذا المنطلق فإن: إشكال الدراسة هو: «كيف أثرت سياسات الإصلاحات الاقتصادية التي إنتهجتها الجزائر في إعادة تشكيل البناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية لصناعة الإسمنت زهانة؟».

✚ الدراسة الثالثة: ﴿دراس عمر: ظاهرة تسرب القوى العاملة في الصناعة البتروكيمياوية بمؤسسة سوناطراك﴾

هي عبارة عن مذكرة ماجستير، علم الاجتماع التنموية، تمت مناقشتها بجامعة وهران سنة 1983.

في هذه الدراسة، يحصي الباحث جملة من الأسباب؛ التي خلفت هجرة الكوادر الوطنية لصناعة المحروقات إلى دول أجنبية، حاولنا بدورنا؛ تلخيصها كما يلي:

- إبعاد وتهميش الخبرات والكفاءات الجامعية المتخصصة واستدعاء الأجانب؛ باسم الخبرة والسبق التكنولوجي.

- إيلاء مكانة أرفع للمديرين وقيادات مؤسسة سوناطراك؛ بمقارنتهم بالعلماء الصناعيين أي: مهندسي التكرير والتمميع.

- عدم الاهتمام بالأبحاث والدراسات العلمية؛ التي يجريها الموظفون، يدعوهم لترك المنشأة للعمل في الشركات المتعددة الجنسيات.

✚ الدراسة الرابعة: ﴿الحراك الاجتماعي المهني لدى الإطارات، الإطارات الصناعية (مواقع، ادوار ،ممارسات ، تمثلات)﴾²:

1- حدودو محمد، اعادة تنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية انعكاساتها وعواملها: شركة الاسمنت زهانة مذكرة ماجستير علم الاجتماع التنمية بجامعة وهران، تحت إشراف الدكتور العلوي أحمد، سنة 2002.

2- دراس عمر، ظاهرة تسرب القوى العاملة في الصناعة البتروكيمياوية بمؤسسة سوناطراك مذكرة ماجستير علم الاجتماع التنمية بجامعة وهران تحت إشراف الدكتور عبد القادر جغلول، سنة 1983.

- كما يرى دراس عمر ، في دراسته المتمثلة في ، الحراك الاجتماعي المهني لدى الإطارات ، الإطارات الصناعية (مواقع ، ادوار ، ممارسات ، تمثلات)¹، من خلال التحقيق الميداني الذي قام به الباحث بمركبات تميمع الغاز الطبيعي لمنشأة سوناطراك، بالمنطقة الصناعية أرزيو، التي كانت حول الإطارات ومتطلبات منصب العمل، من مهارات وتأهيل وتطابقه معه والظروف الاقتصادية والسياسية.
- توصل الى تضخم في الإطارات المتوسطة وظهر ثقافة وهوية مهنية تختلف عن ثقافة المؤسسة الأصلية.
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والإحباط الناتج عن نقص التسهيلات العملية الكافية أو قدمها.
- عدم احترام الأخلاق المهنية من قبل جماعة العمل.

✚ الدراسة الخامسة: ﴿ مرحوم فريد: الثقافة والتسيير في المؤسسات العمومية في إطار التغير الاجتماعي و الاقتصادي ﴾ (1):

هي عبارة عن مذكرة ماجستير علم الاجتماع، تخصص: التغير الاجتماعي والهوية، تمت مناقشتها بجامعة وهران سنة 2006. طرح الباحث الإشكال التالي: «كيف لنا أن نوفر شروط الإبداع داخل المؤسسة، وما دور قيادة المؤسسة في توفير شروط الإبداع والتغيير؟».

و كذا دراسة، مرحوم فريد، الثقافة و التسيير في المؤسسة العمومية في إطار التغير الاجتماعي و الاقتصادي، مؤسسة دينك، سبدو نموذجا²، الذي انطلق لمعالجة هذا الموضوع من التغير الاجتماعي و الهوية، بتسليط الضوء على المؤسسة العمومية، و كذا دور الثقافة في وضع التوازن الداخلي لها رابط التغير بالثقافة التسييرية ، و كانت الإشكالية المطروحة: كيف يمكن للثقافة

1- دراس عمر ، الحراك الاجتماعي المهني لدى الإطارات ، الإطارات الصناعية (مواقع ، ادوار ، ممارسات ، تمثلات) إشراف العياشي عنصر ، دفاتر المركز الوطني للبحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC ، رقم 2 - 2001 ، ص 9-31.

2- مرحوم فريد ، الثقافة و التسيير في المؤسسة العمومية في إطار التغير الاجتماعي و الاقتصادي، مؤسسة دينكس، سبدو نموذجا، مذكرة ماجستير تخصص التغير الاجتماعي و الهوية، جامعة وهران ، السنة الجامعية 2005-2006،

التفسيرية أن تواكب التغيير الاجتماعي داخل و خارج المؤسسة العمومية؟ قد توصل إلى: أن المؤسسة تعاني من رواسب ثقافة التسيير الاشتراكي بعد الإصلاح الهيكلي مع سيطرة النظرة الأبوية للسلطة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ضغوطات المحيط عليها. فبالتالي ثقافة المؤسسة محرك للسلوك التنظيمي وعائق في تحقيق أهداف الجماعة لأنها مرتبطة بالقيم الفردية والاجتماعية.

يرى الباحث بأن: الثقافة المهنية بالمؤسسات العمومية، عاشت هدما لرأس المال المهني والخيال المهني؛ من خلال إقصاء العديد من الهويات المهنية؛ الذي فرضه نظام اقتصاد السوق. وكإجابة مؤقتة توصل الباحث إلى ما يلي:

- غياب المبادرة والقوة من قبل القيادة؛ يعيق نشوء وتكوين النشاط المبدع.

- خضوع اختيار القادة ورؤساء المؤسسات؛ إلى مبدأ الثقة والولاء.

✚ الدراسة السادسة: «حمزة زريقات حسنية: الإطار الصناعي - شروط اكتساب خبرة مهنية - دراسة ميدانية بمديرية RTO بمؤسسة سوناطراك»¹:

هي عبارة عن مذكرة ماجستير علم الاجتماع، تمت مناقشتها بجامعة وهران سنة 2011.

تساءلت الباحثة عن؛ موقع الإطار الصناعي في البناء المهني والبناء الاجتماعي؛ داخل مؤسسة سوناطراك، واستنتجت أن: ثقافة المنظمة سوناطراك؛ هي غير واضحة المعالم، وبفعل تجميد العمليات التكوينية أو ندرتها أصبحت الهويات المهنية هشة؛ وذلك رغم وجود الخبرة المهنية الطويلة.

✚ الدراسة السابعة: «زمور زين الدين: الهجرة و العمالية: المسارات المهنية لفلاحين قدامى بالغرب الجزائري - Migration et Ouvrièrisation: les Trajectoires

Professionnelles d'Anciens Paysans de l'Ouest Algérien»²:

يرى الباحث بأن: الهويتين الاجتماعية والمهنية للعمال الصناعيين بمدينة الغزوات هي: ذات مرجعية ريفية، وبفعل عمليات التصنيع التي شهدتها المنطقة؛ تحولت الهويات المهنية الريفية إلى

1- حمزة زريقات حسنية: الاطارات الصناعية - شروط اكتساب خبرة مهنية - دراسة ميدانية بمديرية RTO بمؤسسة سوناطراك مذكرة ماجستير علم الاجتماع بجامعة وهران، تحت إشراف الدكتور العايدي عبد الكريم، سنة 2011.
2- زمور زين الدين: الهجرة و العمالية: (المسارات المهنية لفلاحين قدامى بالغرب الجزائري)، أطروحة دكتوراه باللغة الفرنسية، تحت إشراف الدكتورة: تريبييه ماريس، بجامعة جوسيو باريس 7، سنة، 1994 ص34-184.

هويات مهنية حضرية، وظهرت مفاهيم سوسولوجية جديدة هي: المكانة المهنية والدور المهني والحراك الجيلي، حدّد الباحث ثلاثة مجموعات سوسيومهنية ضمن إشكاليته هي:

➤ **المتحوّل - le Mutant : عامل - فلاح**، له هوية مهنية غير مكتملة بين النزعتين الحضرية والريفية.

➤ **المتنقل - le Déplacé : عامل - مواطن في طور التكون**، هويته المهنية في طور النمو ضمن الوسط الحضري.

➤ **المهاجر أو المغترب - l'Immigré :** هو جزء من الطبقة العمالية التي هاجرت إلى فرنسا، له هوية مهنية مفبركة ومشبعة بثقافة الوعي الطبقي العمالي الأوروبي.

➤ **الدراسة الثامنة: «مولاي مراد الحاج: العمال الصناعيون في الجزائر: ممارسات وتمثلات»:**

دراسة مولاي الحاج مراد، العمال الصناعيين في الجزائر (ممارسات و تمثلات)¹، خبث قام الباحث بدراسته لمنطقة طرارة مثالا مصغر لما يحدث في المجتمع، و ذلك لمعرفة تأثير النسيج الصناعي على الحياة الاجتماعية و الثقافية للعمال، ومعرفة المسار المهني و الاجتماعي للعمال الصناعيين، و منه جاءت الإشكالية إلى أي حد كان العمل الصناعي عاملا أساسيا في تغيير المواقف و الممارسات و التمثلات الاجتماعية؟

وقد توصل الباحث إلى، إن العمالة خلال حقبة زمنية صغيرة أصبحت فئة مهنية صناعية بدون أي تجربة في الميدان الصناعي وذلك من التحولات الاجتماعية الاقتصادية للجزائر الذي خلق الهجرة نحو المدن و يرى الباحث أن مع اكتساب العمال التجربة المهنية وثقافة المؤسسة في العمل الصناعي مما تؤثر على تشكل تمثلات و ممارسات جديدة بالإضافة إلى ضرورة العمل الذي أصبح نوع من الترقية المهنية و الاجتماعية.

1- مولاي الحاج مراد، العمال الصناعيين في الجزائر (ممارسات و تمثلات)، أطروحة دكتوراه دولة، تحت إشراف العلاوي احمد، جامعة وهران، سنة 2005.

حاول الباحث من خلالها، إبراز أن المشروع التصنيعي بالجزائر؛ أدى إلى الزيادة في وتيرة نزوح الأفراد من الأوساط الريفية نحو المدينة؛ بحثا عن أوضاع معيشية مغايرة حسنة، وأن هذا الحراك الجغرافي؛ شهد تنقل الأفراد يوميا بين فضائين ثقافيين مختلفين جذريا؛ المصنع ذو التكنولوجيا العالية والمحيط الريفي الذي استقبل التصنيع.

✚ الدراسة التاسعة: ﴿ميراني حسان: الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات﴾:

و كذا في الدراسة التي قام بها ميراني حسن، الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات، الإطارات الصناعية، شروط تكوين نخبة حديثة¹، من خلال هذا العمال تطرق الباحث لتبيان وبلورت الأبعاد الثلاثة التي يقوم بها الإطارات و الدور الاجتماعي لهم ،حيث يتمثل في، البعد التقني التنظيمي الذي يوضح استخدام الموارد البشرية و التقنية مثل القيام بوظيفة الإدارة والتسيير بصورة عقلانية ،ثم البعد المهني والاجتماعي، باعتبار الإطارات كفاعلين اجتماعيين الذين يلعبون ادوار محددة ما يشمل كل الأحداث المهنية داخل وخارج محيط العمل، أما البعد الاجتماعي القيادي ، فهو يجسد دور الإطارات الصناعية و إنتاجهم للحركية المجتمعية من خلال قدراتهم الفنية و العلمية من خلال مزج السلطة العلمية بالسلطة العملية ووجود ثقافة قيادية اجتماعية و هوية مهنية .

تطرق فيها الباحث إلى الدور الاجتماعي الذي يقوم به الإطارات من خلال؛ بلورته لثلاثة أبعاد هي:

✚ البعد التقني التنظيمي: يتضمن عقلانية استخدام الموارد البشرية والتقنية مثل القيام بوظيفة

الإدارة والتسيير .

✚ البعد المهني الاجتماعي: الذي يصور الإطارات كفاعلين اجتماعيين يلعبون أدوارا محددة، في

سياق الأحداث المهنية داخل وخارج محيط العمل.

✚ البعد الاجتماعي القيادي: يقصد به دور الإطارات الصناعية في إعادة إنتاج الحركية

المجتمعية، بالنظر إلى قدراتهم الفنية والعلمية فيما سماه الباحث: **بمزج السلطة العلمية بالسلطة العملية.**

1- ميراني حسان، مرجع سابق ذكره، ص13-33.

الدراسة العاشرة: «نوار فؤاد: التغيير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفييلور»¹ :

دراسة مقارنة أنثروبولوجية للتغيير اعتمادا على بعد الذاكرة، و قد اختار الباحث الذاكرة العمالية لمقاربة التغيير في الثقافات العمالية، خصوصا أن الأزمة التي عرفتها جل المؤسسات العمومية الصناعية و التي تجلت مظاهرها في عمليات التسريحات أكسبت العمال الذين عايشوا في نفس الوقت السبعينات و الثمانينات و فترة الأزمة صورة واعية من التغيير و عرفت الثقافة العمالية بمؤسسة تريفييلور، هدماً لرأس المال المهني من خلال إقصاء العديد من الهويات الحرفية، الذي فرضه نظام السوق و كانت الإشكالية المطروحة: ما هي التغيرات التي عرفتها الثقافة العمالية عقب موجة التسريحات؟، و توصل الباحث إلى: أن الثقافة العمالية متأثرة اعتمادا على بعد الذاكرة بالتغيير الذي عرفتته المؤسسة محل الدراسة تريفييلور عبر المراحل و الأجيال التي مرت بها، و علاقة الظروف السياسية والاقتصادية والادبولوجية في تشكيلها.

8. منهج الدراسة:

الدراسة الاستطلاعية:

جرى التحقيق الميداني الاستطلاعي؛ بمركب تجميع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم GNL2/Z من مؤسسة سوناطراك؛ بالمنطقة الصناعية آرزيو بوهران من 01 مارس 2018 إلى 15 أبريل 2018 بدون انقطاع، وقد مست دراستنا الاستطلاعية نوعين من الإطارات الصناعية؛ عشرة (10) إطارات سامية "رؤساء الأقسام" وعشرة (10) إطارات متوسطة "مكلفة بالبحث والدراسات". يمارسون العمل بصفة مستمرة؛ لمدة لا تقل عن سبعة سنوات، تتراوح أعمارهم من 34 سنة إلى 60 سنة بالمركب الصناعي المذكور سلفا، وقد تم اختيار ميدان الدراسة بطريقة قصدية لسببين هما:

❖ وفقا لمدى استجابة هذه المؤسسة وتعاونها.

1- نوار فؤاد: التغيير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفييلور (1936-2003). مقارنة أنثروبولوجية للتغيير اعتمادا على بعد الذاكرة، إنسانيات، سنة 2005، ص 107-127.

❖ الارتفاع الملحوظ للإطارات المكلفة بالبحث والدراسات؛ ضمن الإطارات المتوسطة والذي نعتقد؛ سوف يؤدي إلى انفجار هذه الفئة السوسيو مهنية، والتوقف التام للحراك المهني؛ المتمثل في الترقية إلى مقامات الإطارات السامية رؤساء الأقسام؛ بسبب تعليمة وزير الطاقة والمناجم التي صدرت سنة 2006؛ بخصوص هذا الشأن، إلى جانب القرارات العشوائية الآتية من فوق؛ والتي تخص إلزامية التوظيف التضخمي؛ لاكتساب صفة المؤسسة المواطنة.

أ. عينة القادة:

تمثلت عينة القادة، في عينة عشوائية بسيطة **aléatoire simple**؛ متكونة من عشرة إطارات أقسام من مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم GNL2/Z من مؤسسة سوناطراك؛ وهم رؤساء أقسام: (تسيير الموارد البشرية، الإدارة العامة، قسم الصيانة، الأمن الصناعي والمحيط، رئيس قسم الإنتاج، تسيير المخازن العامة)، وقد اخترناهم بعد موافقة المدير العام للمركب الصناعي الموسوم أعلاه؛ كتابيا وحسب قبول وإمكان تواجد المبحوثين.

ب. عينة المرؤوسين:

تمثلت عينة المرؤوسين: في عينة عشوائية بسيطة **aléatoire simple**؛ متكونة من عشرة إطارات بحث إدارية و تقنية؛ من مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم GNL2/Z من مؤسسة سوناطراك، و هم إطارات مكلفة بالبحث: (مصلحة تسيير المسارات المهنية بقسم تسيير الموارد البشرية، خلية الاتصال و التنسيق بقسم الإدارة العامة، مصلحة إنتاج الكهرباء الداخلي بقسم الصيانة، مصلحة التدخل بقسم الأمن الصناعي و المحيط، مصلحة المخابرة بقسم الإنتاج و تسيير المخازن العامة)، وقد اخترناهم؛ بعد موافقة رؤسائهم كتابيا، مع إبراز أساليب المضايقة في المواجهة، و حسب قبول و إمكان تواجد المبحوثين.

استخدم الباحث في الدراسة الاستطلاعية؛ المنهج الوصفي الارتباطي¹ ؛ لبحث علاقات متغيري الدراسة المتمثلين في نمط القيادة و نمط القرار وأثره في إنتاج ضغوط أثناء تأدية المهنة، و

1- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، سنة 2000.

من ثم وصف و تحليل و تفسير الجوانب النظرية المرتبطة بهما ، و دراسة جوانب مصادر و مستويات نمو الحس المهني لديهم ومدى شرعية السلطة بالنسبة للواقع الميداني.

هذا بالإضافة إلى استخدام الباحث للمنهج المقارن؛ لتحليل المعطيات المتحصل عليها من المقابلات الحرة، والملاحظة المباشرة؛ للكشف عن الفروق في جوانب مستوى النمو المهني للإطارات المبحوثة؛ في ضوء أنماط القيادة الموجودة بالمؤسسة الصناعية محل الدراسة لتفسير الممارسات وتأويلها إلى معطيات علمية تخدم موضوع دراستنا.

تضمن دليل المقابلة الحرة للدراسة الاستطلاعية؛ أربعون 40 سؤالاً حراً مفتوحاً مقسماً إلى أربعة مباحث؛ تم تقسيم وتحليل وتفسير وتبويب الجانب الميداني من الدراسة وفقاً لها نشرحها هي: **المعلومات العامة، معلومات خاصة بالمصنع، أسئلة متعلقة باتخاذ القرار وأسئلة متعلقة بالضغوط المهنية**.

• من أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- التنظيم القيادي داخل مؤسسة سوناطراك؛ هو تنظيم قيادي بيروقراطي يتبع الرسمية كأداة للتعامل.
- المسيرين المبحوثين؛ يفتقدون للجانب المعرفي الخاص بمصطلح التسيير، ويكتفون بخبراتهم والأوامر التي يتلقونها من أعلى، ولا يتركون حرية المبادرة لمروؤسيهم.
- وفقاً لمطابقة المعطيات النظرية مع المعطيات الميدانية، ولا واحد من مسيري المؤسسة محل الدراسة؛ يمكن أن: يتصف بصفة القائد؛ لأن: الأحكام الذاتية تبدو لنا جلياً في المعاملات مع المرؤوسين.
- المؤسسة محل الدراسة، لا تعبر اهتماماً للتكوين الإداري وحصرها؛ يتلقى المسيرين دورات تكوينية في المانجمنت الصناعي، وتحرم منه الإطارات المتوسطة بحكم؛ أنها: جامعية.
- يتعامل الرؤساء مع مروؤسيهم؛ بالرسميات والتصرف في إطار اللوائح والقوانين الأمر الذي؛ صنع فجوة اتصالية عميقة بين الإطارات السامية المحلية والإطارات المتوسطة الجامعية.
- الإطارات السامية متفردون بأرائهم غالباً؛ أي أنهم: لا يشاركون مساعدتهم في اتخاذ القرارات إلا أحياناً.

التحقيق الميداني النهائي:

عدد الموظفين بمركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم GNL2/Z، هو 1663 موظف، من بينهم 704 إطار، منهم 94 إطار سامي؛ رؤساء أقسام ومديري دوائر ومديرين تنفيذيين وتنسيقيين ونائبي مدير عام ومدير عام وأيضا، 610 إطار متوسط هندسي فني وإداري؛ باختلاف التخصصات المهنية؛ منهم 403 إطار متوسط امرأة، و 207 إطار متوسط رجل.

جرى التحقيق الميداني النهائي؛ بمركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم GNL2/Z من مؤسسة سوناطراك بالمنطقة الصناعية آرزو بوهران في الفترة الممتدة من 01 ماي 2018 الى 15 جوان 2018 بدون انقطاع.

وسعنا العينة الأولية؛ التي وقع عليها الاستطلاع، وقمنا بإعطاء نماذج مثالية للقيادة وتمثلات السلطة التنظيمية لها وهي؛ «عشرين (20) إطارات سامية رؤساء الأقسام» و «عشرين (20) إطارات متوسطة مكلفة بالبحث والدراسات».

أ. عينة القادة:

تمثلت عينة القادة ، في عينة عشوائية بسيطة **aléatoire simple**؛ متكونة من عشرة إطارات كلها نسوية رؤساء مصالح، يقابلها عشرة إطارات رجال كلهم رؤساء أقسام؛ من مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم GNL2/Z من مؤسسة سوناطراك، و هم: (رئيس قسم تسيير الموارد البشرية و رئيسة مصلحة التكوين و رئيسة مصلحة تسيير المسار المهني و رئيس قسم الوسائل العامة و رئيسة مصلحة العتاد المتحرك الداخلي و نقل العمال و رئيسة مصلحة الخدمات الاجتماعية و رئيس قسم الإدارة العامة و رئيسة مصلحة المستخدمين و رئيسة مصلحة علاقات العمل و مكتب التنظيم العام و رئيس قسم المالية و الشؤون القانونية و رئيسة مصلحة المالية و رئيسة مصلحة الشؤون القانونية و رئيس قسم الصيانة و رئيس قسم الأمن الصناعي و المحيط و رئيس قسم الإنتاج و تسيير المخازن العامة و رئيس قسم متابعة الاستثمار و رئيسة مصلحة هندسة الاتصال الصناعي للمطابقات و رئيس قسم أسواق الإنتاج و التوزيع و رئيس قسم الأعمال الجديدة و رئيسة مصلحة اللوجستيك و المناهج)؛ و قد اخترناهم: بعد موافقة المدير العام للمركب الصناعي الموسوم أعلاه كتابيا و حسب قبول و إمكان تواجد المبحوثين أنفسهم.

يتميزون بتكوين تقني من مستوى التعليم الثانوي، أو شهادة CEP، لهم مسؤوليات قيادية تخضع لطبيعة الأدوار التي يمارسونها في السلم التراتبي، هم المحليين -Maison- وبعضهم جامعيين -Universitaires- أغلبهم لديه أكثر من خمسة وعشرون سنة من التخصص المهني.

ب. عينة المرؤوسين:

تمثلت عينة المرؤوسين؛ في عينة عشوائية بسيطة **aléatoire simple**؛ متكونة من عشرة إطارات متوسطة كلها نسوية مكلفات بالبحث و الدراسات، يقابلها عشرة إطارات متوسطة رجال مكلفين بالبحث والدراسات؛ من مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم GNL2/Z من مؤسسة سوناطراك، وهم: (إطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة التكوين و إطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة تسيير المسار المهني وإطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة العتاد المتحرك الداخلي ونقل العمال وإطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة الخدمات الاجتماعية وإطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة المستخدمين وإطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة علاقات العمل ومكتب التنظيم العام وإطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة المالية وإطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة الشؤون القانونية وإطارين مكلفين بالبحث رجال بقسم الصيانة وثلاثة إطارات مكلفة بالبحث من بينهم امرأة ورجلين بقسم الأمن الصناعي وتنظيم المحيط وثلاثة إطارات كلها نسوية مكلفة بالبحث أي مهندسات بقسم الإنتاج وتسيير المخازن العامة وإطار مكلفة بالبحث امرأة بقسم متابعة الاستثمار وإطار مكلفة بالبحث امرأة بمصلحة هندسة الاتصال الصناعي للمطابقات وإطارين مكلفين بالبحث رجال بقسم الأعمال الجديدة)؛ وقد اخترناهم؛ بعد موافقة رؤسائهم كتابيا الذين أبدوا معنا بعض أساليب المضايقة في المواجهة؛ مثل: تأجيل مواعيد المقابلات النصف موجهة لعدة مرات بحسب قبول و إمكان تواجد المبحوثين سواء داخل أو خارج حقل البحث.

يتميزون بتكوين جامعي عالي، قد يصل إلى دراسات ما بعد التدرج (الماجستير والدكتوراه)؛ لهم شهادات عليا في التسيير من مراكز التكوين (IAP, CPE, NAFTOGAZ, PIGIER) - وعن طريق التجربة والترقية؛ تتراوح أعمارهم ما بين ثلاثين وخمسين سنة.

وقد فصلنا بين العينتين على أساس نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أشارت لوجود تأثير للسلطة في إنتاج الضغوط المهنية خاصة فئة الإطارات المتخرجة من المعاهد والجامعات، حيث وجدنا بأن

الإطارات المزاولة لتخصصات التسيير مثل: تسيير الموارد البشرية والحقوقيون وتخصصات التميين المطابق خصوصا النساء ومن بينهن بعض النقابيات يميلون أكثر لمجال القيادة في العمل. مما قد يكتسب في نهاية المسار نوع من الإستراتيجيات القيادية التي تضغط على باقي الإطارات المتوسطة بالمنشأة والتي من شأنها تضيق مهني أو ما نسميه بالضغط المهني لعدم تقبل الدور وصراع الأدوار.

منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي¹: حيث قام الباحث بوصف الظاهرة الموسومة «السلطة إنتاج للضغوط المهنية»؛ أولاً من ناحية: الجرد المكتبي النظري، ثم بمنظمة سوناتراك، وجمع ما استطاع إليه من البيانات حولها وقام بتحليلها.

ك تقنية، اختارنا المقابلة النصف الموجهة؛ التي تضمنت أربعون (40) سؤالاً مفتوحاً مقسماً إلى أربعة مباحث؛ تم تقسيم وتحليل وتفسير وتبويب الجانب الميداني من الدراسة وفقاً لها نشرحها هي: «المعلومات العامة، صراع الدور داخل المؤسسة، عبء العمل، العلاقة بين الرئيس والمروؤوس» (انظر الملحق رقم 02).

بعض من وثائق وسجلات المؤسسة: نجدها في ملاحق الدراسة وساعدتنا في تسليط الضوء على الحقائق التنظيمية بالمنشأة.

أهم نتيجة خرجنا بها في هذه الدراسة هي أن ثقافة المنظمة سوناتراك؛ هي غير واضحة المعالم، رغم ما يوجد من شعارات مثل: «رفع التحدي، ونحن نفي بوعدنا دائماً إلى غير ذلك...»، وهذا ما لمسناه خاصة؛ من جهل معظم الموظفين لرسالتها وحتى المسيرين منهم ووجود تسيير غير متجانس بين المصالح، والذي يفسره التضارب في الآراء بين القادة والمروؤسين؛ في تأدية الأدوار الوظيفية ضمن النشاطات اليومية. مما ينتج نوعاً من الصراعات الداخلية وتوتر في البيئة الداخلية للمؤسسة وهو ما قد يعرض العامل إلى أزمات نفسية، اجتماعية ومهنية تحول دون استقراره المهني والوظيفي.

1- بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط 1، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب،

الفصل الأول: التقاربات السوسيولوجية للسلطة

مقدمة الفصل الأول:

من المعلوم أن السلطة ظاهرة عرفت لها المجتمعات القديمة بأشكالها المختلفة وصولاً إلى العصر الحديث في مجتمعنا المعاصر. ولم يكن البحث في نطاق السلطة مجرداً بل في فرضية شرعيتها بدليل أن الشرعية تكتسب ولا تفرض إضافة إلى أنها مؤقتة تحتاج إلى تجديد مستمر ولهذا يطرح دائماً السؤال: لأي سبب اختص بعض الأفراد بممارسة السلطة دون غيرهم؟

من خلال هذه الفكرة أردنا في هذا الفصل التطرق إلى السلطة كظاهرة اجتماعية وإنسانية وأنها مرتبطة بحياة المجتمعات ولا يمكن بأي حال من الأحوال التغاضي عنها، وباعتبار علم الاجتماع يدرس الظواهر الاجتماعية هو كذلك يهتم بهذه الظاهرة من خلال دراسات وأبحاث مختلف العلماء القدامى والمعاصرين بالتطرق إلى تلك العلاقات التي تربط بين من يحكمون ومن ينفذون. فكل تجمع بشري صغيراً كان أم كبيراً ثابتاً أم متغيراً، يوجد أولئك الذين يأمرهم إلى جانب الذين يطيعون، هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن القول أنه مهما كانت السلطة شرعية تجسد السيادة أو الإرادة الشعبية، تظل سجيئة منافذ ومخارج لا قانونية ولا شرعية، رغم أنها تحاول إيهام الأفراد بغير ذلك¹.

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

1- حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، الجزائر، سنة 1993، ص 10.

المبحث الأول: السياق السوسيولوجي للسلطة.

المطلب الأول: النظرية السوسيولوجية للسلطة عند ابن خلدون:

1. مفهوم السلطة عند ابن خلدون:

يرى ابن خلدون أن ظاهرة السلطة طبيعية في البشر ويعطيها بعدا سياسيا في دراسة العمران البشري عندما يقرنها بالتطورات التي تلحق بهذا العمران بنوعيه البدوي والحضري، فهو يعرف السلطة بقوله: " فحقيقة السلطان أنه المالك للرعية القائم بأمرهم، فالسلطان من له رعية، والرعية من لها سلطان، والصفة التي من حيث إضافته إليهم هي التي تسمى الملكة وهي كونه يملكهم، فإذا كانت هذه الملكة من الجودة بمكان حصل المقصود من السلطان"¹

هكذا علاقة الحاكم بالمحكوم هي علاقة سلطة وإلا غاب فعل الحكم. فالمجتمع يشعر بدرجات من الوعي بين جميع أعضائه، وإذا لم تكن هناك سلطة تسحق البدو، فإن هؤلاء يظلون تابعون لوسطهم هذا الوسط الذي يتميز بالغلبة والثأر والاعتداء من أجل ضمان العيش².

وقبل الخوض في تحليل ظاهرة السلطة عند ابن خلدون يجب أن نعود أولا إلى المقدمة التي تحدث فيها ابن خلدون عن مختلف العلاقات الإنسانية التي تحدث في مجتمعات عايشها وعرفها، وهذا في إطار علم العمران " كأن هذا العلم مستقل بنفسه، فإنه ذو موضوع وهو العمران البشري والاجتماع الإنساني"

هذا العلم الذي يحتوي على العديد من المسائل المتعلقة بحياة المجتمعات كنظرية العصبية، والدولة بوصفها نظرية سياسية في الاجتماع الإنساني، تختلف عن النظريات السياسية التاريخية مثل النظرية اليونانية، فابن خلدون يجد أساسه الأول في النظرية السنية للخلافة متجاوزا النظر في الأسس التي يجب أن يكون عليها الحكم مركزا على الطريقة التي مورست بها السلطة معتمدا على التاريخ كمادة أولية لنظريته السياسية.

1- ابن خلدون عبد الرحمان، المقدمة، دار الجيل، لبنان، ص208.

2- مغربي عبد الغني، الفكر الاجتماعي عند ابن خلدون، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1988، ص30.

والتاريخ عند ابن خلدون ليس عبارة عن أحداث بل هو معرفة طبيعة الأحداث مركزا على السبب الذي يجعل الدولة تقوم ثم تزدهر ثم تتحط، والدولة عند ابن خلدون عبارة عن جهاز ينظم العمران البشري ويحافظ على وجوده¹. لم يكتف ابن خلدون بهذا بل قام بالتفريق بين ثلاث أنواع من الملك أو السلطان.

- فهناك ملك طبيعي وهو حمل الكافة على مقتضى الغرض والشهوة.
- والملك السياسي وهو حمل الكافة على مقتضى النظر العقلي في جلب المصالح الدنيوية ودفع المضار.²
- الخلافة الدينية، وهي حمل الكافة على مقتضى النظر البشري في مصالحهم الأخروية والدينية الراجعة إليها.³

ويخص ابن خلدون أو ينعت الدول العربية الإسلامية بأحد هذه الأنواع فحسبه الدويلات العربية كانت في جوهرها وتركيبها وحركتها الداخلية، دولة طبيعة أي دولة عصبية، أما من خلال مظاهرها فكانت دولة دينية بدرجات مختلفة⁴ وفي نفس الاتجاه يرى عبد القادر جغلول أن ابن خلدون لما حلل النظم الحكومية لدويلات المغرب العربي خصها باشتراك ثلاثة أنواع من السلطة وهي:

- السلطة القبلية.
- السلطة الدينية.
- سلطة الدولة، مع الميل الذاتي لسلطة الدولة التي تتلاشى في كل مرة.⁵

1- حمداوي محمد، القرابة والسلطة عند ابن خلدون، وقائع الملتقى: أي مستقبل الأنتروبولوجيا في الجزائر، منشورات مركز الكراسك وهران، سنة 2002.

2- ابن خلدون عبد الرحمان، المقدمة، مرجع سابق ذكره، ص 226.

3- ابن خلدون عبد الرحمان، المقدمة، مرجع سابق ذكره، ص 227.

4- حمداوي محمد، المقدمة، مرجع سابق ذكره، ص 47.

5- جغلول عبد القادر، الإشكاليات التاريخية في علم الاجتماع السياسي عند ابن خلدون، دار الحداثة، بيروت، سنة 1984.

2. العلاقة بين القرابة والعصية والسلطة:

ترتبط ظاهرة السلطة عند ابن خلدون بعدة مصطلحات وردت في مقدمته منها القرابة، الملك، العمران...

وفي الواقع هناك تداخل شديد ومتين بين تلك المفاهيم، فتتجلى العلاقة منذ اللحظة التي يبدأ فيها تعصب الجماعة أو القبيلة لدفع خطر خارجي يهددها، أو لجلب منفعة من الغير، بالهجوم والمطالبة. والالتحام يكون أولاً على مستوى القرابة التي تكونها الجماعة "ذلك أن صلة الرحم طبيعي في البشر إلا في الأقل".¹

وبالتالي التعصب يكون أولاً داخل الجماعة ذات القرابة ثم يتوسع ليشمل جماعات أخرى إذا فالقرابة هي مصدر العصية داخل الجماعة أو داخل الجماعات التي ترضخ للعصية الأقوى التي تتولى الرئاسة وبالتالي السلطة² ومنطقياً تصبح مصدراً للسلطة إذا فالعصية هي تصور يقع بين البداوة والحضارة وهو عقدة إشكالية ابن خلدون الخاصة بالانتقال من طريقة إنتاج لأخرى.³

فنشأة السلطة تبدأ كوازع على مستوى القبيلة البدوية في يد المشايخ نظراً لمكانتهم المحترمة عند الناس، وتتجسد هذه السلطة عند فتيان القبيلة اللذين يدافعون عنها، ويمثلون القرابة وغاية كل ذلك هو الملك والسلطان.⁴

لا شك أن هذا التحول في العصية من الشكل الخاص إلى الشكل العام يستدعي التوقف عند مفهومها، فهي لا تحمل خاصية مادية ولا وظيفية بل ثقافة اجتماعية تحتوي السلطة، فالانتقال من نمط عمراني إلى آخر مرتبط بديمومة العصية، وهذا يعني استمرارية السلطة فحسب ابن خلدون العصية تنشأ وتتطور، وفقاً لشروط أخلاقية، ودينية واجتماعية، وسياسية، واقتصادية، فأصل

1- ابن خلدون، المقدمة، مرجع سابق ذكره، ص 89.

2- حمداوي محمد، مرجع سابق ذكره، ص 44.

3- مغربي عبد الغاني، الفكر الاجتماعي عند ابن خلدون، مرجع سابق ذكره، ص 139.

4- حمداوي محمد، مرجع سابق ذكره، ص 44-45.

العصبية هو العمران البدوي وبصورة مستمرة حتى مرحلة العمران الحضري الذي تتوفر في ثناياه الشروط التي تعمل على تفكيك تلك القوة المحركة للسلطة ولحياة الدولة، وفي هذا الصدد وحسب ابن خلدون إن العصبية تؤدي إلى تملك السيادة، والقدرة والطاقة على الحياة لا توجد إلا لدى القبائل التي تعرف عصبية قوية.

إن العصبية وحدها تستطيع بناء مجتمع منظم سياسيا وبالتالي السلطة تكون قوة، لكن ابن خلدون يشير إلى نقطة أخرى هي أن السلطة في المجتمع القوي لا تسعى إلا لغاية أساسية هي المحافظة على العصبية وجودا واستمرارا¹ بالرغم من أنها تقف عند سن معينة.

3. السلطة السياسية عند ابن خلدون:

إن مشكلة ابن خلدون الرئيسية تكمن في فهم المصدر التاريخي لأساس السلطة السياسية التي أبدعها الله أما أبداع الطبيعة، هذا يعني أنه عندما حصل الاجتماع بين الأفراد حصلت في نفس الوقت مرحلة اجتماعية أو على وجه التحديد سلطة معينة².

إذا السلطة السياسية اهتدى إليها الأفراد من أجل التوفيق بين المصالح الإنسانية، واستمرار المجتمع، والفصل في الخلافات، وإحلال الأمن الاجتماعي فيتولى هذه السلطة رجل قوي الشخصية شجاع يعرف بالتجربة والحكمة ويعتمد على أساس قوي في العصبية التي تؤكد سلطته، وبالتالي يربط بن خلدون بين قوة الشخص الذي يختص بالسلطة، بقوة العصبية هذه الأخير تمتد لتصل إلى مستوى القبيلة التي تضم عصبيات مختلفة يظفر أقواها بالسلطة ويمكن أن تتحول إلى استبدادية وذلك راجع إلى الطبيعة الإنسانية بإتباع الأناثية والأهواء.

وفي بعض الأحيان التنكر حتى للعصبية الأصلية وبالتالي تغيير الغاية التي ابتغت من وراء السلطة وهذا الأمر مآله طبعاً الانقسام والفتن وبالتالي سقوط الدولة وزوال السلطة.³

1- حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، مرجع سابق ذكره، ص 225.

2- حقيقي نور الدين، الخلدونية، العلوم الاجتماعية، وأساس السلطة السياسية، ترجمة: إلياس خليل، منشورات عويدات، بيروت، باريس، 1983، ص 17.

3- حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، مرجع سابق ذكره، ص 225.

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

وإذا كانت السلطة في الأسرة تعود إلى فرد فإنها في مجتمع الدولة تعود إلى القبيلة صاحبة العصبية الأقوى والأرقى، خاصة وأن القوة تجعل من صاحبها شريفا محترما وفي هذه الفكرة يختلف ابن خلدون مع ماكيافلي فهذا الأخير يحتم على صاحب السلطة أن يكون قويا مأكرا صاحب دهاء وليس من الضروري أن يكون أخلاقيا وشريفا بل يكفيهِ التظاهر بذلك، لكنهما يتفقان على أن هدف السلطة يتمثل في القضاء على الفوضى والاضطرابات والمحافظة على وحدة الحياة الاجتماعية.¹

في الأخير يمكن أن نستنتج أن ابن خلدون لم يكن غافلا عما يحدث في مجتمعه من ظواهر مثل ظاهرة السلطة، فتحليله الموضوعي لهذه الأخيرة له أسس علمية متصلة بنظام وشبكة من المفاهيم المحكمة البناء: قرابة عصبية، جماعة، قبيلة، دولة، سلطة.

1- حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، مرجع سابق ذكره، ص 225-227.

المطلب الثاني: التفسير السوسيو أنثروبولوجي للسلطة عند جورج بالاندييه:

1. السلطة عند جورج بالاندييه:

يعتبر جورج بالاندييه G.Balandier من أهم المفكرين والمختصين في الأنثروبولوجيا وأن أغلب أبحاثه تدور حول المجتمعات الإفريقية. واهتم عبر دراساته المختلفة بظاهرة السلطة، ويبحث كل باحث اجتماعي على تعريفها بطريقة ما.

يقسم الدراسات المتعلقة بموضوع السلطة إلى قسمين:

❖ دراسات كلاسيكية تركز على عدم وجود سلطة في المجتمعات القديمة مثل دراسات L.Morgan و F.Engels هذا الأخير الذي صرح في دراسة حول قبيلة هندية في أمريكا الشمالية، بأن الشيوعية قد سيطرت في المجتمعات البدائية ويربط ذلك بغياب الملكية الأمر الذي توصل إليه أنجلز وماركس كذلك.

❖ دراسات حديثة التي تهتم بالمجتمعات المعاصرة وتقر بوجود سلطة في كل هذه المجتمعات كل حسب اتجاهه. ويبين جورج بالاندييه سبب هذا الاختلاف هو أن الدراسات الكلاسيكية نفت وجود السلطة في المجتمعات القديمة انطلاقاً من المقارنة بينها وبين المجتمعات الحديثة فعدم التشابه بينها من حيث البنية والتركيبية " للمؤسسات" ... هو أساس التحليل ومن هنا ينطلق بالاندييه من فرضية أن كل المجتمعات تعرف ظاهرة السلطة وذلك من خلال تبيان وظيفتها، إذا السلطة مهما كانت الأشكال التي تمارس بها فهي موجودة في كافة المجتمعات ويوضح بالاندييه أن هذه السلطة هي موجودة حتى وإن لم تكن واضحة المعالم، وحتى لو لم يكن هناك جهاز دائم يحتكرها وإن لم يكن هنالك فرد ما يعطى أوامر مع وجوب طاعته من قبل الأفراد.¹

إذن السلطة لا يمكنها الظهور فقط بالسيطرة الشرسة ولا بالدليل القانوني فهي لا توجد ولا يمكنها البقاء إلا بتغيير وضعها عن طريق إنتاج الصور، وبتغيير الرموز وتنظيمها في إطار خاص.²

1- حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، مرجع سابق ذكره، ص35.

2- G.BALANDIE, Anthropologie politique, P.U.F.Paris ,1969, p43.

هذه السلطة الغير واضحة هي شاسعة وعامة تتجسد في مجموعة من العادات، والقواعد التقليدية التي يجب احترامها في كل وقت، ومن قبل كل فرد. من هنا يستنتج بالاندييه بأن كل عدد من الأفراد يتوصل إلى العيش ضمن مجموعة ما لا بد أن يضعوا مجموعة من القواعد العامة للحياة يحترمها الجميع ويلتزم بالحفاظ عليها إن وظيفة السهر على احترام تلك القواعد والتقاليد يجب أن تعود إلى جهة معينة ضمن جماعة الأفراد ألا وهي السلطة¹.

2. السلطة السياسية عند جورج بالاندييه:

يشير بالاندييه من جهة أخرى إلى أن السلطة السياسية متواجدة بكل مجتمع فهي تحت على احترام القواعد التي تؤسسه وتدافع عنه، وتحد من تأثير المنافسة بين الأفراد والجماعات ويعرف بالاندييه على أن كل " نسق للسلطة هو استعداد موجه لإنتاج التأثير " فالسلطة تركز على القوة والعنف ولها وجود شديد " وبالتالي ظهرت في كل مجتمع لاستعمال تلك الميكنزمات ضد التفكك والانقسام الذي يهدد بالفوضى.

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

ويستدل بالاندييه بأن الأساطير والخرافات في هذه المجتمعات تلعب الدور الذي تلعبه الإيديولوجيا في المجتمعات المعاصرة، وهذه الطقوس يعتبرها بالاندييه كإحياء وتجديد للنظام الاجتماعي²

في هذا المقام يقول بالاندييه " في كافة المجتمعات السلطة السياسية، لا يمكنها الغياب، فنجد مجتمعات نسميها تقليدية، السلطة لها علاقة بالمقدس وتقرض نفسها بقوة وبوضوح أو باختفاء، فالمقدس دائما حاضر داخل السلطة¹.

1- BALANDIER george, le pouvoir du scènes , Editions BALAND, Paris, 1992, p116.

2 -G.BALANDIE, Anthropologie politique, P.U.F.Paris 1969 p43.

في هذه النقطة يلتقي مع بورديو القائل برمزية السلطة وفي حديثه عن السلطة داخل المجتمعات المعاصرة يستعين بالاندييه بتعريف Hume "السلطة ليست صنف ذاتي، وليست صفة خاصة بالأفراد بل لها بعد Téléologique ولها القدرة على إنتاج التأثير على الأشخاص والأشياء".²

السلطة هي دائما في خدمة بنية اجتماعية لا يمكنها البقاء إلا بتدخل العرف أو القانون بطريقة تتطابق مع القواعد. من جهة أخرى يشير بالاندييه أن السلطة دائما تؤدي إلى ظهور القوة ولكن هذه الأخيرة أصبحت في تلاشي... فالأشكال الحالية للسلطة تقتضي تأكيدا الكفاءة.³

لكن مع تعمقه في تحليل ظاهرة السلطة يشير إلى ملاحظة هامة حول السلطة في المجتمعات الحديثة فهو يؤكد أن السلطة الحديثة لم تحد من الاستثمار الخرافي والضروري لنشاطها، فهو يغير شكله، ويصبح ضرورة مطلوبة في أوقات الأزمات وأين يصبح "السحر السياسي" غير فعال. يستنتج بالاندييه أن الاستثمار الخرافي يبقى ضرورة سياسية، لكن مع التحولات السريعة للأوضاع الوطنية والخارجية تجعله صعبا ونتائجه غير موثوق بها⁴.

3. التحليل الوظيفي لظاهرة السلطة :

نلاحظ في الأخير كيف استعان بالاندييه بالتحليل الوظيفي لدراسة ظاهرة السلطة في كافة المجتمعات، فهي تظهر وتتقوى بتزايد المساواة وفي نفس الوقت هي شرط لتصبح في يد الدولة⁵. إذا وظيفة السلطة هي القضاء على الفوضى والتفكك وبالتالي يلتقي بالاندييه مع ماركس في فكرة أن مصدر السلطة هو اللامساواة لكنها يختلفان في غاية السلطة فالتحليل الوظيفي للسلطة يهدف

1- G.BALANDIER, le pouvoir du scènes , Editions BALAND, Paris, 1992, p14.

2- حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، مرجع سابق ذكره، ص39-40.

3 -G.BALANDIE, Anthropologie politique, P.U.F.Paris 1969 p43.

5-G.BALANDIER,op cit ,p114.115.

5 -G.BALANDIE, Anthropologie politique, P.U.F.Paris

إلى القضاء على اللامساواة، أما التحليل الماركسي حين يحدث عن السلطة في المجتمع الذي هو أصلا الرأسمالي فهدفها ووظيفتها تتمثل في الحفاظ على اللامساواة.¹

المطلب الثالث: نظريات السلطة ومقارباتها التنظيمية:

1. نظرية السلطة وأنواعها:

1.1. عند ماكس فيبر:

يقول عنها ماكس فيبر هي وجود أشخاص مستعدين للخضوع والطاعة، وقد ميز بين ثلاث أنواع ونماذج للسلطة قائمة على تصورات مختلفة للشرعية، بحيث تتمثل في السلطة التقليدية، السلطة الكارزمية، السلطة القانونية. أما السلطة التقليدية وهي شرعية من النمط التقليدي والعرفي، تقوم على أساس الاعتقاد بالاعتراف السائد في المجتمع كضوابط منتظمة، التي تركز على السن والمكانة التقليدية التي يحتلها صاحب السلطة، ويقبلها أفراد الجماعة وهي توجد في المجتمعات التقليدية. ثم السلطة الكارزمية وهي شرعية في كريمة شخص الزعيم التي تعطي له قيمة لتميزه بهذه السلطة، فيعتمد هذا النوع من السلطة على الصفات والمميزات والقدرات الشخصية والخصائص القيادية تعتبر كقائد كارزماطيكي، ذو نفوذ يختلف عن الآخرين كأبطال الحروب والقادة فيها، والسلطة القانونية شرعية من النمط القانوني لها طابع عقلي و من يمارس هذه السلطة يمارسها طبقا للقانون. والسلطة القانونية قائمة على مجموعة من القواعد المنطق على أنها مشروعة وترتكز في المنصب، ويمكن لشاغل المنصب أن يمارسها وفقا للقواعد المقررة.

2.1. عند بياربورديو²:

اشتق أفكاره حول الكاريزما والشرعية من فيبر، ليطور نظرية حول القوة الرمزية التي تشدد على الدور الفعال الذي تلعبه الافتراضات المعطاة والمسلم بها، في تشكيل علاقات القوة والإبقاء عليها

1- حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، مرجع سابق ذكره، ص42.

2- دايفيد ستوارتر، ترجمة عبد الكريم الحورابي، الثقافة و القوة علم اجتماع بياربورديو، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان 2014، ص70.

لممارسة القوة تتطلب إضفاء الشرعية، و يبين منطق المصلحة الذاتية يتضمن جميع الممارسات خاصة منها التي تقع في المجال الثقافي.

3.1. السلطة التنظيمية عند ميشال كروزيه¹

يرى ميشال كروزيه في السلطة التنظيمية ، أنها تتمثل في نموذج التحليل الاستراتيجي في كتابه مع أرهادفريدبرغ ، "الفاعل و النظام" ذات بعدين في بعد إستراتيجية لعب ، باعتبار الفاعل الاجتماعي هو العنصر الرئيسي لهذا التحليل له سلوك إستراتيجي الذي سيتم فهمه ضمن العلاقات المهنية الاجتماعية، التي يخوضها و في بعد السلطة عدم اليقين في تصرفات الناس داخل عالم الإكراهات التنظيمية ؛ فيعرف كروزيه السلطة في صورة علائقية فيقول ليس لدينا سلطة خارج علاقتنا مع الآخرين؛ بمعنى في كيفية و تمثيلات الفاعلين لمصالحهم الشخصية في إطار الغيرية.

بالإضافة للسلم الهرمي في التنظيم² يأخذ التنظيم هيكلًا تنظيميًا، تتح من خلاله المهام و السلطات التي تكون معروفة لدى جميع أعضائه ، كما تتحدد من خلاله مواقع الأقسام و الفروع و علاقتها الرأسية و الأفقية داخل المؤسسة.

و قد ميز كل من مشال كروزيه و فريدبارغ³ لمصادر رئيسية للسلطة إذ يتعلق الأمر بالكفاءة المهنية و العلاقة القائمة بين التنظيم و محيطه لاكتساب المعلومات و استعمال القواعد التنظيمية و اللعب عليها manipulation des Règles؛ فهي جملة العلاقات و المخالطات التي ينسجها الفاعل الاجتماعي مع فاعلين آخرين يتمتعون بقدر من السلطة الشيء الذي يعبر عنه في المجتمع الجزائري، بالمفاهيم الشعبية في "العرف-الكتاف-الشطارة- الفاميليا- ، و في نفس المعنى يتكلم بيار

1- محمد الكردي منال، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للإسكندرية، 2000، ص181.

2- حسين عجلان حسن، استراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال ، دار الاشراف للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2008.

3- Crogier,M. Friedberg,E , l'acteur et le système, Paris Seuil, 1977, pp 82-91.

بورديو على الرأسمال ثقافي و الاجتماعي ضمن نسيج من التعارف و العلاقات في المخالطات ، أناس يحوزون على قدر من السلطة في أي مجال بمعنى استعمال سلطة الآخرين لتحقيق الأغراض الشخصية.

و يعتبر بيار بورديو القوة رأسمال، بإعتباره رأسمال هو شكل من أشكال القوة سواء كانت مادية، ثقافية، أم اجتماعية أو رمزية باعتبار الأفراد و الجماعات ينجذبون إلى مصادر ثقافية و اجتماعية و رمزية للحفاظ على موقعهم في النظام الاجتماعي كما يعتبر رأسمال الثقافي شكلا من القوة لتحقيق المنافع و الخدمات في المجتمع¹.

2. السلطة المهنية والصراعات التنظيمية:

تعرف النزاعات التي تحدث بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم بأنها صراعات، وينظر للصراعات على أنها نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، فقد يحدث النزاع أو الصراع بين المستويات سلم التنظيمي كأن يكون بين العمال والإدارة أو بين الإطارات المتوسطة والإطارات العليا، قد يكون بين مختلف المصالح داخل نفس التنظيم. ويقع الصراع أو النزاع نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم، مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى وبالتالي التعبير عن عدم رضاها بمختلف الوسائل المتاحة لذلك، وهو ما يؤثر في خلق بيئة متضاربة والاستقرار المهني.

و هذا ما أكده علماء الاجتماع أمثال ابن خلدون² و كارل ماركس و غيرهم، الذين يتفقون حول جملة مبادئ و أفكار مشتركة:

أن الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي حياة يتفاعل خلالها الأفراد والجماعات والمجتمعات وأثناء التفاعل يحدث الصراع أو النزاع بين الأطراف المتفاعلة، علما أن الصراع يحدث من خلال التنافس الشديد بينهم في التمتع بالقوة والنفوذ والسيطرة والملكية المنقولة وغير منقولة وإشغال المناصب والمواقع الإدارية والتنفيذ، وامتلاك السمعة والمنزلة العالية وهذه الأمور التي يتنافسون الأشخاص عليها تكون قليلة وناذرة.

1- دايفيد سوارتز، ترجمة عبد الكريم الحورابي، مرجع سابق ذكره، ص111.

2- إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر الطبعة الثانية ، سنة 2010، ص127.

فظاهرة النزاع، أصبح واقع يحرك المؤسسة وتنظيمها ويساهم لدرجة في تطوير علاقات العمل في جانب السلوك الجماعي، ليعكس مدى وعي الأفراد الفاعلين وكفاءتهم المهنية في إدراك حقوقهم وواجباتهم، وثقافة المؤسسة التنظيمية لسلوكهم وأهدافهم والذي يساعد في إعادة تنظيم المؤسسة بصفة أخرى وعلى أسس جديدة.

وهو منافسة الأطراف المتنازعة للحصول على امتيازات أكثر، والنزاع يلعب دورا هاما في تطوير العلاقات النمطية، كما يعتبر أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي تنشأ عن تعارض المصالح.

3. تمثلات العمال للسلطة ونزاع العمل:

صراعات ونزاعات العمل تحدث على مستوى الأفراد وعلاقتهم ببعضهم البعض، داخل الجماعات وبينهما داخل التنظيم، وذلك لسرعة التغيرات وارتفاع المستوى العلمي والثقافي في المجتمع مما يؤدي إلى بروز الصراعات المهنية، وإن للسلطة وتأثيراتها دورا في خلق النزاعات المهنية إذا انحازت عن المسار الحقيقي الذي بنيت من أجله، أي عن مفهومها الوظيفي المتعلق بضبط الأوضاع المهنية ونشر ثقافة التنظيم وانضباط العامل.

1.3. أنواع النزاع في العمل ومصادره:¹

أولا: النزاع الفردي:

هو كل خلاف قائم بين العامل الأجير والمستخدم في تنفيذ علاقات العمل التي تربط بين الطرفين، إذا لم يتم حله في إطار عمليات تسوية داخل الهيئات المستخدمة.

ثانيا: النزاع الجماعي:

يعد جماعيا لكل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمبنية على علاقات العمل ولم تجد تسوية بموجب وسائل إنقاذ الخلافات المتمثلة أساسا في عقد اجتماعات دورية، الهدف منها طرح المشاكل لتقادي أي نزاع داخل المؤسسة.

1- جبالي علي عبد الرزاق ، علم اجتماع الصناعة، الإسكندرية ، الطبعة الرابعة ، دون تاريخ، ص 87.

- ومن أسباب نزاعات العمل الفردية، ما يتعلق بخرق نص قانوني حيث برزت أهمية إنشاء علاقات عمل جماعية بعد أن شوهد نضال عمالي يطالب بتحسين الوضع الاقتصادي، وكذا الاجتماعي والمهني وبهذا اشتراكهم في إعداد اتفاقيات العمل الجماعي وهنا يظهر ويزداد الاهتمام بالنقابة، ودورها في تنظيم وتمديد ظروف العمل وإدخالهم في التفاوض مع الإدارة¹.

1.3. مصادر النزاع في العمل:

يكون النزاع بين الأفراد في أدنى مستوياتها أي بين فردين من مختلف درجات السلم الإداري، كما أن المعاملات غير متكافئة داخل التنظيم تؤدي إلى إحباطات.

ويكون نزاع بين جماعات العمل نتيجة سوء التفاهم والنزاع على النفوذ والسلطة أو بين مستويات التنظيم، وقد يكون الاختلاف بين جماعات العمل نتيجة تنافسها وتضارب أهدافها في التنظيم الرسمي وغير الرسمي بالمؤسسة.

ويمكن تلخيص مصادر النزاع التنظيمي في أن هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور النزاع داخل المؤسسة، كأن يكون النزاع بين فرد أو جماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها، ومعظمها ترجع لمشكل الاتصالات الإدارية وإلى سوء فهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالإتصال يساعد المنظمات الإدارية للتقليل من المخاطر والنزاعات، لأن هناك فروقات بين الأفراد فقد يختلف العمال في مستوى إدراكهم لعمليات الاتصال باختلاف اتجاهاتهم وكفاءتهم المهنية ونفوذهم في خطوط السلطة.

1- بعلي محمد الصغير ، تشريع العمل في الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1992، ص22-24.

المبحث الثاني: النزعة السلطوية للقائد.

المطلب الأول: الصراع الإيديولوجي للسلطة والقيادة:

1. إشكالية السلطة، العنف والهيمنة عند بيار بورديو:

لقد استثمر بورديو في سوسيولوجيته العديد من المعارف المتعلقة باللسانيات والسيميولوجية والإبستمولوجيا بل حتى بعض الجوانب البيولوجية. والهدف من ذلك هو محاولة تفكيك الخطاب السلطوي وفهمه من خلال رمزيته، وذلك بتفسير وتحديد العلاقة القائمة بين خصائص الخطاب، وصفات من يلقيه وسمات المؤسسة التي تسند إليه أمر الإلقاء.¹

ويدرس بورديو هذه السلطة من حيث هي بنية تخضع العالم لبنيات تؤدي وظيفتها السياسية من حيث هي أدوات لفرض السيادة وإعطائها صفة المشروعية التي تساهم في ضمان هيمنة طبقة على أخرى. إلا أن هذه السلطة لا تقوم بعملها إلا إذا اعترف بها كأمر طبيعي وليس كقوة. فهي لا تحكم ولا تأمر إلا بمساعدة من تحكمهم.²

إن السلطة عند بورديو لا يمكنها أن تحكم إلا بالتنسيق مع من يقع عليهم الحكم، هذا يعني بفضل مساعدة الميكنزمات الاجتماعية القادرة على إنتاج هذا الاشتراك القائم على التجاهل الذي هو

1- كبير محمد، مشروع السلطة في المجتمع العربي المعاصر: الجزائر نموذجا: مقاربة سوسيو-انثروبولوجية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2000-2001، ص19.

2- المرجع السابق، ص20.

مبدأ كل سلطة، نفهم من هذا أن هذه السلطة الرمزية بالرغم من طابعها التحكيمي لكنه خفي، تملك الطاعة بدون اللجوء إلى القوة.¹

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

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

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

فبواسطة هذا التمييز حاول بورديو بناء نموذج للهيمنة للسلطة بواسطة معيار (نوع العنف) مرة رمزي ومرة مادي (لكنه لا يستطيع، فداخل علاقات السلطة السياسية العنف هو رمزي بصفة عامة وجسدي) أو مادي (بصفة خاصة).

أكثر من ذلك يستلزم أن السلطة في المجتمعات الحديثة هي أكثر مادية (جسدية) أكثر منها رمزية الشيء الذي طرح مشكلة العنف - رمزي أو مادي - داخل المجتمع الحديث، من هنا المكانة السياسية تضع تناقضا أساسيا في كتابات بورديو وتتعلق بالمجتمع الفرنسي الذي حلله بواسطة العنف الرمزي المتولد عن طريق مؤسساته.

فالعنف الرمزي مصدره هو رأس المال الاجتماعي الذي يتخذ سلطة خفية وشرعية عند مالكيها وبالتالي هذا العنف هو الوسيلة التي بواسطتها يعاد إنتاج الهيمنة، عن طريق الاستثمار الذي هو اجتماعي أكثر منه اقتصادي.²

1- ADDI Lahouari, Sociologie et Antropologie chez pierre BOURDIEU, Edition de couverte, Paris, 2002, p158.

2- ADDI Lahouari, Sociologie et Antropologie chez pierre BOURDIEU, Op Cit ,P159-P160

فالهيمنة عند بورديو كذلك رمزية أو خفية فهو ينظر إلى المجتمع أنه مبني على أساس التعارض بين المهيمنين والمهيمّنين. فالمصطلح يعوض الاستغلال عند ماركس، ويمكننا فهم هذا المصطلح بواسطة مفهوم السلطة عند ميشال فوكو.

لكن مفهوم الهيمنة واسع من مفهوم الاستغلال عند ماركس الذي ينحصر في الصراع الطبقي. فالهيمنة عند بورديو تمارس على الفكر أكثر منها على الجسد. فهي يمكن أن تشمل العلاقة بين المعلم والتلميذ، رئيس المصلحة والعمال، بمعنى أن كل حقل هو فضاء للهيمنة والصراع والسلطة والعنف لكن كل ذلك يتم بطريقة رمزية¹

2. نظرية السلطة عند ماركس فيبير:

عندما حلل ماكس فيبير النشاط الإنساني أكد على التفرقة بين نوعين من النشاط السياسي والنشاط الاقتصادي.

فالنشاط الاقتصادي حسبه يقوم على المنفعة ومرتبطة بالملكية الخاصة للأفراد ويصور النشاط الاقتصادي على أنه قائم على مفهوم رأسمالي مثالي، ويستبعد عنصر القوة ويربطه من جهة أخرى بمفهوم الدين، بحيث تساءل عن مدى تأثير التصورات الدينية للعالم والوجود في السلوك الاقتصادي لكافة المجتمعات وذلك يتجسد في كتابه الأخلاق البروتستنتية والروح الرأسمالية.

وفي هذه الفكرة نلاحظ أن علماء الاجتماع الأوائل، اهتموا كثيرا بظاهرة التدين مثل دوركايم ودراسته للأشكال الأولية للحياة الدينية، وربطوها بتحليل بعض الظواهر الاجتماعية التي أنتجتها مجتمعاتهم.

1- CHANTIER Christian, Olivier, Fontaine, Le vocabulaire de Bourdieu, Editions Ellips, Paris,2003, p33,34.

أما النشاط السياسي عند فيبر فيربطه بالسيطرة، فالعلاقة السياسية هي علاقة سيطرة، سيطرة مجموعة من الأفراد على آخرين. ويعرف السلطة السياسية بأنها "الاحتمالية Probabilité بأن قيادة ما تطاع من قبل مجموعة محددة" فهكذا السياسة هي في الأساس الجدلية بين السلطة والطاعة.¹

ويشير فيبر كذلك إلى غاية السلطة في المجتمع تختلف باختلاف أنواع النشاطات.

- فالسلطة في النشاط الاقتصادي غايتها إرضاء الحاجيات المادية وزيادة المواد.
- أما السلطة في النشاط السياسي فغايتها هي استمرار وديمومة الفئة التي تمارسها.

إن من أبرز المسائل التي ظهرت بقوة في تحليلات فيبر هي موضوع البيروقراطية كأسلوب تنظيمي وذلك من خلال دراسة مصادر القوة والنفوذ أو السلطة في المجتمع. لقد تأثر فيبر بالظروف البيئية المحيطة، وخاصة صورة الاستبداد بالسلطة والتحيز للحكام، وشيوع المحسوبية واختلال العدالة، كما تابع بحكم تأهيله الاجتماعي الظروف السياسية والاقتصادية والدينية، وظهور الرأسمالية وأثرها على الهيكل الاجتماعي، ونمو التصنيع وتغير بعض المفاهيم.²

1.2. التنظيم البيروقراطي والسلطة:

إن مفهوم النموذج البيروقراطي أو التنظيمات الرسمية المركبة تنطلق من نظرية فيبر حول السلطة القانونية الرشيدة ولقد تساءل فيبر حول الفعل الأساسي لتطور الإدارات وعمل المكاتب بالتوازي مع حركة التصنيع والإنتاج، المرفقة بوجود مشاكل التنظيم، مثل المعلومات والكفاءات الضرورية لممارسة السلطة في وسط اقتصادي جديد بالنسبة لتاريخ المجتمعات.

إذا انطلاقاً من التساؤل حول الشرعية وممارسة السلطة والعلاقة بينهما أكد على أن السلطة التي تتميز بالشرعية هي تلك التي يؤمن الأفراد بأنها يجب أن تطاع، هذا الإيمان أو الاعتقاد الذي ينتهي

1- حسن ملحم ، التحليل الاجتماعي للسلطة، مرجع سابق ذكره، ص21-23.

2 - علي الشرقاوي ، التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، دون تاريخ، ص71.

بالطاعة يضع دائما نصب عينية وجود السلطة، فهذه الوسيلة فقط يمكنه أن يبرر ضرورة اللجوء إلى القوة والعنف، فكل سلطة لها حد أدنى من الشرعية غالبا ما يكون مصيرها الزوال¹

لقد بلور فيبر أبحاثه حول الإدارة العقلانية والقانونية التي سماها "بيروقراطية"، واعتمد على مصطلح القوة أو السلطة كأساس لنظريته. والسلطة داخل التنظيم البيروقراطي تعني " قدرة شخص معين في فرض إرادته على الآخرين " ²

فالبيروقراطية ليست خاصة بالمجتمعات الغربية فقد عرفت عند المصريين والإمبراطورية الصينية، والكنيسة الكاثوليكية الرومانية، والدول الأوربية والمؤسسة الرأسمالية الحديثة.. لكن البيروقراطية بالمفهوم الفيبيري تتميز بخصائص بنيوية فهي التنظيم المستمر للتعاون الدائم بين مجموعة من الأفراد أين كل واحد يمارس وظيفة محددة. فهي تمارس كمهنة مجردة من الحياة العائلية. إذا هذه الخاصية الطبيعية للبيروقراطية ذات النمط النظري الذي يفترض مسبقا أن كل واحد يجب عليه معرفة القوانين، ويتصرف وفقا للقيادة التجريدية للنظام الصارم هذا ما أدى إلى انتقادات شديدة لدى نظريات التنظيم التي أعقبت فيبر وسنعود إليها لاحقا.³

2.2. المصادر الشرعية للسلطة:

يفرق فيبر بين ثلاث مصادر شرعية لممارسة السلطة، جسدها بوضوح في كتابه العالم والسياسي حيث يقول " يوجد مبدئيا ثلاث أسباب داخلية تبرر السيطرة وهي أسس للشرعية: أولا السلطة التقليدية... ثانيا السلطة الكارزمية ثالثا السلطة التي تركز على خاصية القانون " ⁴

أولا: السلطة الكارزمية:

1- حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، مرجع سابق ذكره ، ص26.

2- الكبيسي عامر، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، سنة 1998، ص51.

- 3SAINSAULIEU Renaud, sociologie de l'entreprise, presse des sciences politiques, Paris, 2E,1997,p51.

4- SAINSAULIEU Renaud, sociologie de l'entreprise ,op cit p 52.

هي سلطة قائمة على القوة الشخصية الخارقة للعادة للفرد الكاريزمي فالخاصية العجبية والموهبة تميز هؤلاء الأشخاص مما يجعلنا نرشحهم كقادة ونخصهم بسلطة متميزة، (فالقائد الثوري والنبوي والزعيم...) يمثلون هذا النوع من السلطة، فشرعيتهم تركز من جهة على التأكيد الموضوعي لخصائصهم الفريدة (النصر، المعجزة (ومن جهة أخرى تعتمد على الاعتقاد والإيمان بسلطة هم وقوتهم).¹

إن السلطة الكاريزمية تقوم على علاقة إذعان اختياري أو غير اختياري بين قائد والتابعين له وتكون التبعية بمقتضاها لشخص بعينه، تستمر بوجوده وتختفي بغيابه.²

ثانيا: السلطة التقليدية:

هذا النوع نجده بكثرة في التجمعات التي تجد قاعدتها في العادات والتقاليد بحيث يصبح صاحب السلطة مطاعا بناء على التقاليد والعادات التي اتبعوها منذ زمن طويل³ فالشرعية التقليدية تركز على الاعتقاد الذي أحدثه النظام عن طريق العادات المقدسة في حد ذاتها وهذا ما يبررها، وكنتيجة من يتلقى السلطة من طرف هذه التقاليد له الحق في ممارستها، فالسلطة لا تكون أبدا موضوعا للتساؤل، فهي شرعية لأنها موجودة وفي بعض الأحيان هي إلهية.⁴ ولقد طرح فيير بالنسبة لهذا النوع من السلطة عدة أمثلة تاريخية حول مجتمعات كانت تحكم من قبل أحد مشايخها أو زعيمها الديني أو بتعبير أدق من قبل الأكبر سنا.⁵

ثالثا: السلطة القانونية:

يقصد بهذه السلطة ذلك النفوذ أو القدرة على التأثير في الغير بالاستناد إلى أسس قانونية أو رسمية أو موضوعية وعلى هذا الأساس داخل أي مؤسسة القانون الداخلي هو شرعي إذا وضع من طرف السلطة التي لها الحق في وضعه ونجد هذا النوع من السلطة في المجتمعات التي يفكر أفرادها

1 -BAZAGANAR Ramone, Elément de psychologie social, O.P.U Alger , 1980, p106.

2- الشرقاوي علي ، التنظيم، مرجع سابق ذكره، ص71.

3- حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، مرجع سابق ذكره، ص27.

4- R.Sainsanlier op cit p 53.

5- حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، مرجع سابق ذكره، ص27.

بأنه يجب عليهم الطاعة لأولئك الذين يملكون السلطة لأنهم حصلوا عليها ويمارسونها بواسطة القانون¹.

يرى فيبر أن هذا النوع الأخير من السلطة هو الأكثر رشداً وموضوعية واستمراراً وأن هناك علاقة بين رشد المجتمع وعقلانيته واستمراره بين انتشار التنظيمات القائمة على هذا النوع من السلطة الرشيدة والموضوعية والشرعية².

3.2. الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

إن الانتقادات الموجهة لفيبر ولنموذجه المثالي حول نمط التنظيم المقترح من طرف النظريات التي أعقبته بينت بوضوح إفراط مثاليته وآلية نموذجه الذي لم يراعي أدنى اهتمام بالإفراد الذين يجسدونه ميدانياً سوى أنهم ينفذون فقط.

زيادة على ذلك مركزية السلطة الشديدة التي من اختصاصها إعطاء الأوامر ومراقبة تنفيذها. وباعتبار أن النموذج البيروقراطي التنظيمي القائم على السلطة القانونية نموذج ثابت ومستمر أغفل دور البيئة في التأثير على عمل هذا الأسلوب التنظيمي الشيء الذي كان سبباً في ظهور تيارات بحث مختلفة الاتجاهات تتمثل في التيار السوسيولوجي، والاقتصادي، والنفسي، والسياسي، والثقافي³.

3. التحليل الإستراتيجي للسلطة

إن التحليل الإستراتيجي الذي قدمه M.Crozier ومدرسته في بداية الستينات ينتمي إلى التيار السوسيولوجي، وذلك من أجل دراسة التنظيمات وتجاوز النظريات التي كانت تلح على ضرورة الاهتمام بالعوامل التكنولوجية، والنفسية، والنسقية، فذكر كروزيه بالنسق الذي يشكله الأفراد واقعياً، وعن الحرية النسبية، والعقلانية المحدودة فمن الخطأ أن تنظر إلى الفاعل كيد أو كقلب فكروزيه يذكر بأن الفاعل هو اجتماعي وإستراتيجي فكل واحد يعتمد على رهاناته الخاصة، ويملك نسبة من السلطة من أجل الوصول إلى أهدافه⁴.

1- علي الشراقوي، التنظيم، مرجع سابق ذكره، ص42.

2 - R.Sainsanhen, op cit p52.

3 حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، مرجع سابق ذكره، ص26.

4- MORIN Jean-Michel, Précis de sociologie, Editions Nathan, Paris, 1996, p58.

وتتبلور هذه النظرية عبر مجموعة من الأعمال المميزة مثل:

- الظاهرة البيروقراطية 1963 *Le phénomène bureaucratique* Æ
- المجتمع المتوقف. 1970 *La société bloquée* Æ
- الفاعل والنسق. 1977 *L'acteur et système* Æ

إن أهم منطلق لهذه النظرية هو اعتبار التنظيم ظاهرة سوسيولوجية وهوائيا بناء اجتماعي ومتغير فقط من جهة إذا استطاع الارتكاز على المناورات التي تمكن من إدماج استراتيجيات فاعليه ومن جهة أخرى تضمن لهم الاستقلالية كأفراد أحرار ومتعاونين¹

1.3. مفاهيم التحليل الإستراتيجي:

يعتمد هذا التحليل على مجموعة من المفاهيم المترابطة فيما بينها والتي تشكل في النهاية مفهوم علاقات السلطة:

أولاً: الرهانات *Les enjeux*²:

الرهانات هي من يحفز الفاعلين على إتباع سلوك معين من أجل الوصول إلى هدف.

يحدد *H. Mintzeberg* أربعة أنواع من الرهانات والأهداف مثل: الفعالية، البقاء، مراقبة المحيط، النمو. بعض الرهانات هي قابلة للقياس وقابلة للملاحظة، ومن هذا يتأكد أنه في أي علاقة بين الأفراد أوبين المؤسسات الرهان الأقصى هو الحصول على السلطة.

ثانياً: الأرصدة *Les atouts* :

هي المزايا التي يستعملها الفاعل من أجل الوصول إلى أهدافه. الملكية، المال، التعليم، علاقات الأعمال، الاتصالات. الشخصية الكاريزمية، الجمال، الموهبة، امتلاك بعض الأشياء مثل المفاتيح

1- CROZIER.M, FRIENDBERGE, L'acteur et le système, Editions du seuil , 2èmeE , Paris , 1981,p388.

2- BOILY chantale, Guide pratique d'analyse systémique Edition Gevetan morin montreal-Paris, 2000,p121.

الرموز... كلها عبارة عن أرصدة. وفي بعض الحالات القوة الفيزيكية تعتبر كرصيد، مثل الشباب الصحة، فالأرصدة المتبعة من طرف الفاعلين تتغير حسب الحالات.

ثالثا: مناطق اللايقين (الفجوات التنظيمية) Les zones d'incertitude

الكل يركز على منطقة اللايقين المراقبة من طرف الفاعلين، فمن يتحكم فيها بقوة مقابل الآخرين، إذا يجعلها غير مرتقبة لديهم. بواسطة كفاءاتهم أو معلوماتهم، أو معرفتهم للقواعد الداخلية أو للمحيط كل واحد من الفاعلين يستغل منطقة لا يقين من أجل ضمان استقلاليته والوصول إلى رهاناته، فعلى الباحث الملاحظ الذي يستعمل التحليل الإستراتيجي يجب عليه أولا تحديد الفاعلين وفهم رهاناتهم وما هي السلطة التي يمتلكونها للوصول إلى هذه الرهانات والأهداف وكشف ما هي منطقة اللايقين التي يركزون عليها.

رابعا: الفاعل L'acteur :

هو قبل كل شيء اجتماعي يتمتع بهامش من الحرية قد يكون فرد أو جماعة، له هدف ويفترض أن يكون له رصيد أو أرصدة.

المطلب الثاني: الأطر التنظيمية للسلطة:

1. الإطار المفاهيمي للسلطة التنظيمية حسب ميشال كروزيه:

1.1. مفهومه للسلطة:

حسب كروزيه ظاهرة السلطة هي مجردة وعامة لكن المفهوم يتخذ عدة أشكال فمهما كان نوعها أو مصدرها أو شرعيتها، أهدافها أو وسائل ممارستها فالسلطة على المستوى الشامل تقتضي دائما قدرة بعض الأفراد أو الجماعات التأثير على أفراد أو جماعات أخرى " ولا يتوقف كروزيه عند هذا الحد بل يواصل تحليله فيؤكد على أن التأثير على الآخرين يعني الدخول معهم في علاقات وضمن هذه العلاقات تتطور سلطة "أ" على "ب".

ويستعين هنا بالتعريف الذي قدمه العالم السياسي الأمريكي R.Dahl للسلطة " قدرة الشخص "أ" على النيل من الشخص "ب" باتجاه شيء لا يمكن الوقوع دون تدخل "أ" وبهذا يؤكد كروزيه على أن السلطة علاقة وليست ملكة للفاعلين). ويضع بعض المؤشرات حتى تصبح علاقات السلطة ملموسة

فهي لا يمكنها أن تتطور إلا عن طريق التبادل بين الفاعلين، والتبادل لصيق بالقدرة على التفاوض حول الأهداف والرهانات والتفاوض انطلاقاً من أرصدة ومناطق لا يقين غير متوازنة.

السلطة كذلك حسب كروزييه هي علاقة قوة أي آل واحد يمكنه الحصول على مزايا على حساب الآخرين، لكن بالتوازي أي واحد لا يمكنه الانهزام آلية، أمام الآخر¹

من جهة أخرى السلطة تكمن في هامش الحرية أي قدرة الفاعل في رفض ما يطلبه منه الآخرون، وبالتالي الموارد والأرصدة هي التي تعطيه هذا الهامش من الحرية. كروزييه يركز على أن السلطة هي الوظيفة الشاسعة التي تلعبها منطقة اللابيقين والقدرة على مراقبة هذه المنطقة من خلال لا احتمالية سلوك الفاعل.²

فالفاعلون الاجتماعيون لا يمكنهم الوصول إلى أهدافهم إلا بوجود علاقات السلطة، لكن في نفس الوقت لا يمكنهم فرض سلطتهم الواحد على الآخر إلا بإتباع أهداف جماعية " تنظيم".

إن التحليل الإستراتيجي يربط ظاهرة السلطة بالتنظيم الذي يعتبر كمكان للممارسة السلطة بين مختلف الفاعلين فلا يمكن تصور علاقات سلطة إلا داخل تنظيم، فهما مرتبطان الواحد بالآخر.

2.1. سوسيولوجية السلطة حسب كروزييه:

هكذا نلاحظ إن سوسيولوجيا التنظيم التي أسسها كروزييه وأتباعه تجعل من التنظيم فضاء واسعاً لممارسة علاقات السلطة، وبالتالي كل واحد داخل المؤسسة أو إدارة.. يمكنه الحصول على السلطة حتى أولئك المتواجدون في درجات دنيا داخل التنظيمات وذلك عن طريق مراقبتهم لمنطقة لا يقين.

3.1. مصادر السلطة في التنظيم:

1- CROZIER.M, la société bloqué, Editions du Seuil, Paris, 1970, p33.

2- CROZIER.M, FRIENDBERGE.H, L'acteur et le système, Editions du seuil, 2émeE , Paris , 1977, p56-59.

يحدد كروزيه في نظريته أربعة مصادر كبرى للسلطة وتستند على مختلف الفجوات والثغرات الموجودة داخل التنظيمات وتتحدد هذه المصادر كالتالي:

أولاً: الخبرة:

إن الشخص الذي له كفاءة أو تخصص وظيفي ويصعب تعويضه داخل المنظمة هو الخبير، الذي يملك حسن التصرف وأكبر قدر من المعارف، وتجربة كبيرة في حل المشاكل. فمكانة هذا الخبير هي متميزة تعطيه القدرة على التفاوض مع التنظيم ومع زملائه فمن خلال موقعه داخل المؤسسة يمكنه التفاوض والحصول على بعض الامتيازات. وبهذا الشكل تصبح الخبرة مورداً لدى الفاعلين ومصدراً مهماً للحصول على السلطة.¹

ثانياً: العلاقة مع المحيط:

فهذا المصدر حسب كروزيه قريب من الأول بحيث يمكن اعتبار مراقبة محيط المؤسسة نوع من الخبرة، فأي تنظيم لا يمكنه القيام والاستمرارية بدون إقامة علاقات مع المحيط، فالتبعية لهذا المحيط هي مزدوجة:

- جلب الموارد المادية والبشرية الأساسية في نشاطاتها
- تسويق منتجاته والحصول على أرباح مادية.

وبذلك العلاقة بين التنظيم والمحيط هي مصدر دائم للسلطة يؤثر في النشاط الداخلي للمؤسسات مثل علاقات النقابات بالأحزاب والجماعات الضاغطة، مثلاً حتى الانتماءات الجهوية أو القبلية لها تأثير على التنظيم وغيرها...²

ثالثاً: الاتصال والمعلومة:

من أجل تأدية المهام والوظائف الخاصة بمنصب، الأفراد هم بحاجة إلى معلومات آتية من مناصب أخرى، فعدم بث هذه المعلومات لأسباب متعددة، يمارس بعض الأفراد سلطة على آخرين من خلال مواقعهم في شبكة الاتصال داخل التنظيم، فاحتكار المعلومة ليس هو المصدر الوحيد بل قد يتم

1- M.CROZIER, op cit, p72.

2- M.CROZIER, op cit, p73.

التأخر في بثها أو تحريفها... فمثلا الإطار السامي في المؤسسة عند اتخاذه لأي قرار فهو بحاجة إلى معلومات حول الوضعية الواقعية للعمل، فهذه المعلومات هي من مهمة الأطارات الوسطي، هذه الأخيرة يمكنها أن تمارس سلطة على هؤلاء من خلال تغيير المعلومات وجعلها في خدمة مصالحها. فأعضاء التنظيم مهما كانت مواقعهم يمكنهم الحصول على السلطة بواسطة السيطرة على المعلومة والاتصال¹

رابعاً: القواعد الداخلية للتنظيم:

من أجل المحافظة على بقائها كل التنظيمات تعتمد إلى وضع بنيات وقواعد تسهل صيرورتها لكن إذا نظرنا إلى التنظيم من زاوية سياسية سوف نجد أنه في أغلب الحالات يوظف قواعد التنظيم في الصراع من أجل الهيمنة والسلطة، إن كروزيه يصرح أن هذه القواعد موجودة أصلاً للحد من الفجوات التي تتصف بها المؤسسات الفرنسية ذات الطابع البيروقراطي مما أدى إلى تسمية هذه الظاهرة بالحلقة البيروقراطية المفرغة.²

يمكن القول في الأخير على أن التحليل الإستراتيجي للتنظيمات قدم خدمة لسوسولوجيا التنظيم من خلال طريقته المبتكرة، لكنه يبقى خاص بنمط مجتمعي متميز وبمؤسسات ذات طابع تنظيمي وثقافي وأفراد لهم خصوصيات مميزة كذلك، وبالتالي عند محاولة استعمال هذا النموذج من التحليل، مثلاً في معالجة أو دراسة المؤسسة الجزائرية بمختلف أنواعها يجب توظيفه كإجراءات منهجية فقط وليس كنظرية لفهم ظاهرة السلطة داخل مؤسساتنا.

2. تحليل نظرية السلطة التنظيمية عند هنري مينتزرغ Henry Mintzberg:

بالنسبة لهذا الباحث المهتم بالتسيير والتنظيمات بصفة عامة هو عرض نظرية للسلطة داخل التنظيمات، وهي بمثابة حوصلة لعدة أبحاث في مختلف الميادين المهمة بدراسة السلطة داخل التنظيمات، والأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أن المواقف داخل التنظيم تتوافق مع اللعب السلطوي أين يتواجد عدة مالكين للتأثير يحاولون البحث عن مراقبة قرارات ونشاطات المؤسسات.³

1- MORGAN Gareth, IMAGES de l'organisation, Editions E.S.K.A, Québec, 1989, p192.

2- CROZIER.M, Le phénomène bureaucratique , Editions du seuil, Paris,1963, p237.

3- MINZBERG Henry, Le pouvoir dans les organisations, Paris, 1983/1986, p58.

من خلال دراسته هذه يريد **مينتزرغ** كذلك تصنيف التنظيمات حسب طبيعة وتوزيع السلطة فيها. ويهتم خاصة بالتنظيمات الكبرى وربطها بمحيطها وما يميز هذه التنظيمات عن الأخرى "الصغرى" هو أنها تقوم بتغييرات عميقة في محيطها.

يبين الكاتب أن ما يميز التنظيمات الحديثة هو الانفجار السلطوي وهو ما يجعلها تتخلى عن أهدافها، وهذا الانفجار يمكن أن يتولد بطرق مختلفة) صراعات داخلية، ثورة المختصين على المسيرين وغيرها (...). كما يمكن أن تكون له أسباب خارجية كظهور مساهمين جدد أو تحت ضغوط اجتماعية، تجبر المسيرين الكبار على تقسيم التنظيم¹

1.2. ينطلق الباحث من الفرضيات التالية:

- عندما نتساءل حول علاقات السلطة داخل المنظمات نجد عدة فاعلين أو مالكين للتأثير يستعملونه من أجل الحصول على السلطة وآل واحد منهم له أهدافه الخاصة.
- هناك أشكال مختلفة للسلطة نحددها لفهم سلوك التنظيمات.
- بعد ذلك يعطينا تعريفه الخاص للسلطة وهي "القدرة على إنتاج أو تعديل أو الآثار التنظيمية".
- ومن أجل معالجة نظرية السلطة يقدم لنا طرحه المنهجي كالتالي:

أولاً: التحالف الخارجي:

السلطة التي تحيط بالتنظيم والتي يسميها بالتحالف الخارجي ويعرض الباحث تعريفاً لأعضاء التحالف الخارجي بأنهم مالكي التأثير الخارجي الذين لا يؤجرون من طرف التنظيم، فهم الأشخاص الخارجون عن التنظيم ويستخدمون تأثيرهم من أجل الوصول إلى آثار على سلوك المستخدمين داخل المؤسسات.²

أ- جماعات التحالف الخارجي

❖ مالكي التنظيم:

1- MINZBERG Henry, Le pouvoir dans les organisations, Paris, 1983/1986, p59.

2- MOESSINGEN Pierre, les fondements de l'organisation, P.U.F, Paris, 1991, p192.

وهم من يملكون قانونيا التنظيم مثل ذوي الأسهم من يساهمون بتمويل رأس المال الأولي، ويجندون الإطارات

❖ الشركاء:

هم الذين يبحثون عن تأثير خاص على التنظيم، وهناك مجموعة من العوامل تنمي سلطتهم
مثل:

- إنفاق موارد مالية آبية ومنتينة.
- الاتصال الكبير بالمؤسسات.
- طول مدة العلاقة بالتنظيم.

❖ جمعيات المستخدمين:

يجب تسجيل أنه يوجد جمعيات للمستخدمين مثل النقابات والتنظيمات المهنية التي تمكن للمستخدمين من التأثير والتصرف جماعيا، وتحقيق ما كان مرفوضا من طرف التحالف الداخلي. فالكاتب يضع النقابة داخل التحالف الخارجي، فهو يوضح أنه من الممكن للأجراء مواجهة الإدارة في طاولة المفاوضات بصفتهم شركاء.

❖ الجماهير:

يوجد ثلاثة أنواع من الجماهير التي تؤثر على التنظيمات:

- المومنون من المجتمع، مثل العائلة، الجرائد، الأساتذة.
- الحكومات التي تمثل السلطات الشرعية للمجتمع، وتضع القواعد والقوانين والأنظمة.
- جماعات المصالح الخاصة، خارج الحكومة، تبحث عن تمثيل مصلحة خاصة داخل التحالف الخارجي.

ب- وسائل التأثير الخارجي:

توجد وسائل واقعية تستعمل من طرف ملاك التأثير الخارجي من أجل تغيير سلوك التنظيم وهي:

❖ القواعد الاجتماعية:

ويتعلق الأمر بالقواعد التي تفرض نفسها، كرموز السلوك، نسق القيم مثل القيم الأخلاقية وهذه القيم تعرف بشكلها الإلزامي، وترتكز على العقاب الاجتماعي وترسخ عن طريق العائلة، المدرسة... ويعتبر الباحث أن التغيير في القواعد الاجتماعية يمكنه أن يغير في التنظيم، مثل عمل الأطفال في بداية القرن كان مسموح به بينما اليوم هو غير مسموح **1**

❖ الضغوط الرسمية:

هناك بعض القواعد الاجتماعية تصبح رسمية، فهي مختلفة عن الأخرى لأنها قانونيا مفروضة من طرف ملاك التأثير الخارجي.

❖ الجماعات الضاغطة:

من أجل التأثير على التنظيم مباشرة تستعمل هذه الجماعات مجموعة من الأفكار كوسيلة من أجل تغيير سلوك التنظيم.

ثانيا: التحالف الداخلي:

يعني أن السلطة داخل التنظيم تتكون من عدة مالكين للتأثير وهم يعملون دائما داخل التنظيم ولهم ثلاث خصائص:

- إنهم جادون مع التنظيم بصفتهم تابعين له.
- هم يعرفون جيدا التنظيم لأنهم يقضون وقتا طويلا داخله.
- هم من يتخذون القرارات ويسهرون على تنفيذها. ¹

أ- أعضاء التحالف الداخلي :

❖ الرئيس المدير العام:

هو الذي يجند الأفراد من أجل تنفيذا اختياراته وهو يملك مراقبة على الأفراد في كافة المستويات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة. إنه الفرد الأكثر قوة داخل أنساق السلطة، هو الذي لديه المعرفة حول النشاطات الداخلية للمنظمة، هدفه هو قيادة التنظيم باتجاه أهدافه لأنه الفاعل الأكثر أهمية داخل مناورات السلطة.

1- (MINZBERG 1) Henry, op cit ,p 94-97.

❖ الإطارات الوسطى:

هم الأشخاص الذين لديهم اتصال مباشر مع الرئيس المدير العام . يستعملون انساق السلطة للتأثير والوصول إلى أهدافهم، وكل منهم مكلف بوحدة تنظيمية وكلما كانت درجة الإطار عليا كلما تقرب من المنظمة.

❖ المنفذون:

هم الذين ينفذون القرارات النهائية للمنظمة ويحققون الأفعال، فحسب الباحث هم الأكثر بعدا عن الرئيس المدير العام. وهناك نوعان: المنفذون غير المؤهلون والمنفذون المحترفون.

❖ محللو البنية التقنية:

الذين يسيرون وهم المعنيون بتصوير الأنساق الرسمية للرقابة والتكيف مثل المخططون، المحاسبون، محللو الميزانيات... وهم الأكثر التماسا. ومن أجل الحصول على السلطة يحدثون تغييرا دائم بالمنظمة.

❖ عمال الدعم اللوجيستيكي:

يجب أولا أن نشير إلى عمال الدعم اللوجيستيكي غير المؤهلون وهم العمال الأكثر ضعفا داخل التحالف الداخلي ويمكن تعويضهم بسهولة.

هناك كذلك عمال الدعم اللوجيستيكي المؤهلون، يعملون في جماعات صغيرة مجزئة ويقدمون للمنظمة خدمات ضعيفة. ويحصلون على السلطة عندما يصبح التغيير عقلائي.

ب- وسائل التأثير الداخلي:

توجد أربع أنساق للتأثير الداخلي وهي:

❖ نسق السلطة:

السلطة مرتبطة بالمركز التسلسلي أو الوظيفة وهوما يسميه الباحث السلطة الرسمية يمكنه أن يفوضها للآخر. فالسلطة تأخذ مصدرها داخل التحالف الداخلي أين يوجد أفراد التأثير الذين يفرضون السلطة الشرعية مثل مالكي التنظيم.

الحصة الكبيرة من هذه السلطة مفوضة إلى الرئيس المدير العام الذي يضع البنية التسلسلية من أجل تمرير سلطاته الرسمية اللازمة لتنفيذ قراراته 1 ويميز الباحث بين نوعين من أنساق المراقبة داخل نسق السلطة:

✚ الرقابة الشخصية:

وهي مراقبة مباشرة من طرف المدراء على التنظيم وذلك بواسطة، إعطاء الأوامر، اتخاذ القرارات وامتلاك الموارد المالية...

✚ الرقابة البيروقراطية:

هنا يتم تحديد معايير موضوعية، ونموذج لسلوك المستخدمين بصفة عامة مع إتباع القواعد القاسية، وقواعد التأهيل والمعرفة للأفراد داخل العمل.

❖ النسق الإيديولوجي:

الإيديولوجية التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والقيم التي ينخرط فيها جميع أعضاء التنظيم.

الرئيس المدير العام هو الشخص الذي يجسد الإيديولوجية، وكلما كانت هذه الأخيرة قوية كلما تأقلم الأفراد مع التنظيم وأهدافه.

❖ نسق الكفاءات المتخصصة:

يتعلق الأمر بالسلطة المرتبطة بالخبراء الذين لهم حرية كبيرة داخل التنظيم، والسلطة تعود للخبراء الذين يوجدون في موقع أو وظائف تمكنهم من الحصول على وسائل وموارد نادرة.

❖ النسق السياسي:

النسق هو صراع السلطة أين كل واحد يبحث عن التأثير على المؤسسة وسلوكها من أجل توجيهها باتجاه مصالحه، وتوجد عدة مناورات سياسية داخل التحالف الداخلي ولها أوجه مختلفة مثل

مناورة مراقبة السلطة (كالإضراب). مثلاً مناورات التغيير التنظيمي مثل الترشح للمناصب الإستراتيجية¹.

3. إشكالية السلطة والمسؤولية:

1.3. مفهوم المسؤولية:

يمكن تعريف المسؤوليات بأنها المهام أو الأعمال أو الواجبات التي تحمّل بها الإدارة من خلال أفرادها والتي يجب أداؤها وإنجازها وتحقيقها بواسطتهم وتحت إشراف المسؤول الأعلى لهذه الإدارة، ومن هنا جاءت تسميتها " بالمسؤوليات " وإلا انتفى معناها وانتفت أهميتها وفائدتها، وعمت الفوضى واللامبالاة وبالتالي يصبح معنى المسؤولية " قبول نتائج الفعل المرتقبة على حصول خطأ ما في العمل".²

2.3. مكانة السلطة في التنظيم:

تنشأ المسؤولية عند وضع وتحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الإدارة وعند توزيع المناصب والأدوار، وبالتالي تعتبر مسألة تحديد المسؤوليات مسألة جوهرية تقلص من طرح المهام الواسعة.³ لكن لكي تتصف المسؤوليات بتحديد جيد يجب أن تتوفر على عدد من الشروط والخصائص ومنها:

- أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة دون لبس أو غموض، أودون عمومية.
- يجب أن تكون شاملة بحيث تغطي كافة ما هو مطلوب أن تؤديه دون قص أو تقصير.
- يجب أن لا تتصف بالازدواجية أو التداخل بينها وبين مسؤوليات أخرى وذلك لتجنب النزاع والتضارب، ومن ثم يفضل دائماً أن تكون المسؤوليات مكتوبة وواضحة. إن المسؤوليات يتم توزيعها على المصالح والأقسام التي تنشأ في الهيكل التنظيمي. ويتضح مما سبق أنه من غير المعقول وضع هذه المسؤوليات بشكل سليم دون أن يسبقها إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.⁴

1 - (MINZBERG 1) Henry, op cit ,p 207.

2- الأزهري محي الدين، الإدارة ودور المديرين، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص134.

3- كينان آيت، أصول تفويض الصلاحيات، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1996، ص61.

4- الأزهري محي الدين، الإدارة ودور المديرين، مرجع سابق ذاكره، ص135.

3.3. العلاقة بين السلطة والمسؤولية:

هنالك ارتباط قوي بين السلطة والمسؤولية إذ ليس من المقبول أن يكلف فرد بعمل ما ولا يحاسب على مسؤوليته عن هذا العمل، وتنظيمه ومتابعته إلى غير ذلك من العمليات الإدارية ولذلك يقال أن السلطة يجب أن تتناسب مع المسؤولية.¹

وبالتالي السلطة في الواقع مقترنة بالمسؤولية ولا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض للسلطة، وتحديد مجال حركية المسئول المعني، حيث بدون سلطة يبقى المسئول مكتوف الأيدي في موقعه مما يعقد الطرق ويعرقل عمليات التنفيذ، وكذلك يؤدي إلى فشل هؤلاء المسئولين وفي هذا الاتجاه يبين فايول Fayol أن السلطة لا يمكنها أن تقوم دون مسؤولية فهذه الأخيرة عبارة عن جزءا سلبيا أو إيجابيا، فهي متعلقة بالسلطة، فهي نتيجتها الطبيعية حيثما تمارس السلطة تولد المسؤولية.

يرى فايول أن جزءا أفعال السلطة من الشروط الأساسية للإدارة الجيدة، فالجزء صعب التحقيق خاصة في المؤسسات الكبرى فيجب أولا تحديد درجة المسؤولية ثم معدل الجزاء، وذلك صعب، مثلا بالنسبة لرئيس العمال (Contremaître) وبالتوازي مع ذلك إذا صعدا في السلم الوظيفي للمؤسسات، فحسب فايول المسؤولية والشجاعة وتحمل الأعباء وهي مصدر للتبصر وهي الأكثر تقدير في كل مكان. ومما يلاحظ أن بعض القادة الصناعيين الأكثر سموا وبعض الموظفين الأكبر وزنا في الدولة لكنهم منعدمي المسؤولية. في هذا الوقت المسؤولية تبقى عموما مخيفة عند البحث عن السلطة. فالخوف من المسؤولية يعيق الكثير من الأولويات ويلاشي النوعية ويقول فايول " القائد الجيد يجب أن يحاط بالشجاعة في المسؤوليات".²

إن الضمان الأحسن ضد الاستبداد بالسلطة لدى القائد هي القيمة الشخصية وخاصة القيمة الأخلاقية العليا لهذا القائد، فليس الانتخاب أو الملكية تقابل هذه القيمة.³

1- إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، ط، 2001، 1، ص 36.

2- دادي ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط، 2، الجزائر، 1998، ص 236.

3 -FAYOL.H, Administration industrielle et générale, Editions E.N.A.G, 1990, p33-34.

4.3. التوازي بين السلطة والمسؤولية:

لكي يتمكن القائد أو الرئيس من القيام بعمله على أكمل وجه، وحتى يستطيع تحمل مسؤولياته يجب أن تتساوى هذه المسؤوليات مع السلطة المخولة إليه، والمسؤولية هي التزام الفرد بإنجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقاته وقدراته، وخبراته ومؤهلاته والتي يكلف بأدائها طبقاً لمنصبه في الهيكل التنظيمي¹ وبتلك المهام والأعمال تتحقق الأهداف التنظيمية لأي مؤسسة، وبالتالي تتضمن المسؤولية التزاماً من قبل الشخص بهذه الواجبات والأهداف وتقتضي تقييم نتائج أعماله ومن ثمة مسألته في حالة التقصير، وعليه لا يمكن إلقاء المسؤولية على عاتق المرؤوس أو القائد الذي ليس لديه السلطة الكافية لإنجاز عمل ما، لذلك يجب أن تتكافى السلطة مع المسؤولية.

1- دادي ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص 237.

المطلب الثالث: هيمنة السلطة بالقوة:

1. النظريات المعرفية لافتتاك السلطة بالقوة:

في الحقيقة يوجد تداخل كبير بين مفهومي السلطة والقوة وغالبا ما يتم الخلط بينهما في مواضع متعددة لكننا نرى في هذا المقام أن نبين المعنى الحقيقي لكلمة قوة التي هي مظهر من مظاهر السلطة المتعددة.

✚ تعريف القوة:

فالقوة هي القدرة على إحداث شيء ما أو على التأثير في شخص ما، أما إذا استخدمت في اللغة الإنجليزية **Power** أو ما معها أداة التنكير "a" فإنها تعني في هذه الحالة إحدى قدرات الجسد **Body** أو العقل **Mind** ولقد استعمل جون لوك لفظة **power** في كتابه " سنة 1920 **understanding human** أن القدرة هي واحد من تلك الأفكار البسيطة والتي نتلقاها عن طريق الإحساس والتفكير" وتنقسم القدرة عند لوك إلى شقين قدرة على الفعل وقدرة على التلقي:¹

استخدمت لفظة **Power** كذلك بالمعنى السياسي عند اشتداد الصراع السياسي وظهور الدولة القومية في أوروبا، فضلا عن استخدامها في معان أخرى كالقوة السياسية والقوة القومية وتوازن القوة...

وفي عام 1927 استخدمت اللفظة بمعنى السيطرة على الآخرين وامتلاك ناصية أمورهم، هذا زيادة على استخدامها بمعنى الحكم والسيطرة والنفوذ والضبط والسلطة.

وابتداء من سنة 1833 بدأت اللفظة تأخذ مكانها في مختلف الكتابات الاجتماعية والسياسية كمصطلح أساسي.

ومن الناحية القانونية استخدم مفهوم القوة بمعاني مختلفة كالقوة القانونية أو القدرة على العمل، أو السلطة اللازمة لذلك وخاصة السلطة المخولة.

نلاحظ من خلال استعراض مختلف المعاني السابقة لللفظة القوة اتصالها الوثيق بكل مقومات الحياة الإنسانية وبالتالي يصعب تحديدها في مجال ثابت ومحدود.²

1- إسماعيل علي سعد، نظرية القوة، مبحث في علم الإجماع السياسي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998، ص 109.

2- المرجع السابق، ص 112.

ويذهب بيرتراند راسل إلى حد القول بأن مفهوم القوة هو المفهوم الأساسي في العلوم الاجتماعية، وأنها في ذلك شأن الطاقة التي تمثل المفهوم الأساسي في العلوم الفيزيائية والتي لا يمكن ملاحظتها إلا عند استخدامها فقط.

2. المداخل النظرية لدراسة القوة:

لقد عالج ماكيفالي ظاهرة السلطة والحكم في مجتمع إيطاليا مما دعي الكثير من دارسيه إلى وصفه بأنه أول من عالج السياسة العلمية بحيث رآه على دراسة الوقائع وتحليلها بدلا من مناقشة النصوص فضلا عن أنه أول من فصل بين السياسة والأخلاق، فهو يرى في الخداع والكذب وحتى في الوحشية وسائل قد تكون مجدية في الالتجاء إليها عندما تقتضي الحالة السياسية إلى ذلك.¹

وبذلك ربط ماكيفالي ممارسة السلطة السياسية بالاعتماد على القوة لتحقيق الأهداف المرجوة، الشيء الذي أدى إلى تصنيفه من طرف الباحث Culmanne levy في كتابه Le pouvoir pur ضمن المدخل الفيزيقي في دراسة السلطة.²

يعتبر -بودان- أن القوة وخاصة القوة السياسية في المجتمع هي السلطة العليا فيه وهي ترتكز في فكرة السيادة التي صنف على أساسها أنواع الحكومات، والتي فصل منها الحكم الملكي الوراثي حيث ترتكز القوة في شخص الملك مما يقضي على المصالح الطبقية وتضاربها.

لقد برزت العلاقة بين القوة والسلطة عند علماء الاجتماع الكلاسيكيين بحيث تناول دوركايم السلطة بشكل متكرر في جميع أعماله فقد ربط بين النظام والسلطة، إذ أن النظام يؤدي إلى تحقيقها، فهو السلطة العامة، والجمع بينهما يشكلان سداد الشخصية، وبدون سلطة لا يستطيع الإنسان أن يحس بالواجب ولا الحرية.³

لقد عالج دوركايم في آخر كتابه الانتحار مشكلة السلطة والقوة، وأعطى مدخلا نظريا لدراستهما، حيث وضع تقسيما ثنائيا للسلطة الاجتماعية والقوة. أما ماكس فيبر فكان من الأوائل الذين استخدموا مفهوم القوة في التنظيمات، ومعناها احتمال أن يكون أحد الأفراد قادرا في نطاق علاقة اجتماعية على تنفيذ إرادته الخاصة رغم وجود مقاومة.

1- بدوي محمد طه، أصول علوم السياسة، المكتب المصري الحديث الإسكندرية، سنة 1967، ص 221.
2- Jean-Michel Morin , op Cit p38.

3- اسماعيل علي سعد، نظرية القوة، مرجع سابق ذكره، ص 67.

إذا لقد درس فيبر أفكاره سابقه ومعاصريه فيما يخص موضوع السلطة والقوة حيث اهتم بأفكار ماركس وغيره، وبدأت أفكاره تفرض نفسها فهو يرى أن الدولة الحديثة في كل مكان تتجه إلى البيروقراطية فلقد أصبح جهاز الموظفين لا غنى عنه في تسيير شؤون الدولة، وتساءل فيبر عن تزايد أعضاء هذا الجهاز إن كان يؤدي بهم إلى تشكيل مركز قوة في الدولة أم لا.

يذهب فيبر إلى الاعتقاد وبالاستناد على تعريفه السابق للقوة أن الطبقات وجماعات المصالح والأحزاب ما هي إلا ظواهر لتوزيع القوة داخل المجتمع.¹

3. القوة والسلطة داخل التنظيم:

تقتضى المدرسة الكلاسيكية للتنظيم سواء النظرية الفيبيرية أو نظرية التنظيم العلمي للعمل وغيرها أن القوة تستمد فقط من البعد الرأسي للسلطة في التنظيمات، طبعاً ذلك له محدوديته، فالوحدات التنظيمية أو الفاعلين فيها قد يختلفون بشدة من حيث القوة التي تملكها وفي كيفية المحافظة عليها واستغلالها في مواقف صنع القرار لأن القوة هي التأثير المحتمل الذي قد يمارسه الفاعلين على بعضهم البعض. وتعتبر دراسات كروزيه من الدراسات المبكرة في هذا المجال.²

1.3. أوجه الاختلاف:

- إن السلطة تعتبر حقاً يفوض أو ينتقل من الرؤساء إلى المرؤوسين بينما يتعذر إعطاء القوة أو تفويضها إلا إذا كانت مستمدة من القوانين والتشريعات، ومن هنا تصبح السلطة مرتبطة بالمواقع الرسمية بينما ترتبط القوة بالأشخاص وتعتبر قدرة ذاتية
- السلطة دائماً تصاحبها مسؤوليات بينما القوة لا تصاحبها مسؤوليات.
- تعبر السلطة عن إرادة المرؤوسين الذين يمنحونها لرؤسائهم أو للإدارة. والرؤساء الذين يفوضونها لمرؤوسيهم أو تعبر عن الإرادة القائمة حين تكون مستمدة من القوانين.
- أما القوة فتعبر عن إرادة الفرد المتمتع بها وعن مزاياه وخصائصه الذاتية.

1- اسماعيل علي سعد، نظرية القوة، مرجع سابق ذكره، ص 82.

2- علي الشرفاوي، التنظيم، مرجع سابق ذكره، ص 387.

2.3. أوجه التكامل:

كل من القوة والسلطة تعد من الأدوات الأساسية التي يستخدمها المدراء في التعامل والاتصال مع مرؤوسيهـم.

- إن آلا من السلطة والقوة يمكن أن توظف لصالح المنظمة وتوجه لتحقيق أهدافها العامة مثلما يمكن أن تستغل للأغراض الشخصية أو يساء استعمالها في التطبيق العلمي.
- إن كلا من السلطة والقوة لهما بذور وامتدادات حضارية ومجتمعية وإنسانية وأن طرق وأساليب ممارستها ترتبط بنوع القيم السائدة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.¹

3.3. من أين يستمد الرئيس أو القائد قوته:

يحصل القائد على قوته التي تسمح له بتجسيد سلطاته وتنفيذ قراراته من خلال استعمال عدة وسائل يمكن حصرها فيما يلي:

- القدرة على جزاء وتشجيع الآخرين عند تنفيذهم لتوجيهاته وأوامره.
- القدرة على معاقبة الذين يعصون الأوامر لا يحترمون التوجيهات التي يصدرها القائد.
- القوة الشعبية التي يكتسبها القائد نتيجة لحسن معاملاته وسداد رأيه مما يؤدي إلى الاحترام والتقدير.
- الشرعية التي يحصل عليها القائد نتيجة منصبه ومكانته مما يخول له حق قيادة الآخرين وبسط سلطته عليهم).²

1- الكبيسي عامر، التصميم التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص46.

2- غياث بوفلجة ، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1992 ، ص31.

المبحث الثالث: الخلفية المرجعية للسلطة داخل المنظمة.

المطلب الأول: مخلفات وانعكاسات السلطة التنظيمية:

1. السلطة التنظيمية:

تعرف السلطة *Autorité* على أنها " :القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر للمرؤوسين،" والحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها.

السلطة هي إصدار الفرد لقرارات توجه أعمال وأفعال فرد آخر، فعلاقة السلطة تؤكد أن ما يصدر شخص من القرارات ويقوم بنقلها، متوقعا أن هذه القرارات والأوامر سوف تحظى بالقبول من شخص لآخر، وبالطبع فإن الشخص الآخر يتوقع هذه الأوامر ويحدد سلوكه وفقا لها.

هي القوة أو الحق الشرعي لكل مركز داخل التنظيم، فهي تعطي الحق في إعطاء الأوامر والتوجيه والإصلاح واتخاذ القرارات وتوزيع الموارد).¹

2. أنواع السلطة في المنظمة :

يمارس الأفراد السلطة قصد الحصول على مزايا معينة داخل التنظيم بصفة دورية مستمرة كطريقة من طرق التخصص في عملية اتخاذ القرارات.

➤ أنواع السلطة في المنظمة:

اتفق أصحاب الفكر الإداري والتنظيمي على ثلاثة أنواع من شكل السلطة، هي: السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية.

أولاً: السلطة التنفيذية: *Line Authority*

تشير إلى تلك العلاقات التي توجد بين الرئيس ومرؤوسيه. فالسلطة التنفيذية هي السلطة الرسمية أو الشرعية للرئيس على مرؤوسيه المباشرين، وأصحاب هذه السلطة هم الذين لديهم الحق في

1- الصباح عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار الثقافة 1998، ص78.

التوجيه والرقابة على أعمال مرؤوسيه، وتسمى هذه السلطة كذلك عند بعض الإداريين بالسلطة الإدارية . وهي الوظائف التي تكون مسئولة عن تحقيق الوظائف التنفيذية "Line Function"، ونظرا لتوسع الأعمال وزيادة تعقيدها، فإنه يتم تفويض جزء من هذه السلطة إلى الرئيس أو المدير العام، الذي يقوم بدوره بتفويض جزء منها إلى رؤساء الأقسام والوحدات في المستويات الأقل، وهكذا فإن السلطة التنفيذية تمارس من قبل المدراء أو الرؤساء مهما اختلفت أعمالهم.

ثانيا: السلطة الاستشارية Staff Authority :

تتمثل في تقديم توصيات غير ملزمة بالضرورة إلى أصحاب السلطة التنفيذية . فهم لا يمتلكون سلطة أو قوة وضع توصياتهم موضع التنفيذ في المنظمة، فهم في موضع خدمة الأفراد أصحاب السلطة التنفيذية عن طريق تقديم بعض النصائح لهم، وتقديم أفكار تتعلق ببعض الخدمات الخاصة مثل الخدمات القانونية والمحاسبية أو التنبؤ، وبمتابعة تلك الأنشطة الخاصة بالوحدات التنفيذية. ويمكن القول بأن مديري الوحدات القانونية والمحاسبية، ونظم المعلومات والموارد البشرية، يمتلكون سلطة استشارية بالنسبة لبقية الوحدات الأخرى في المنظمة .وينبغي ملاحظة أن كل مدير منهم يمتلك سلطة تنفيذية بالنسبة لوحداتهم التي يتولون رئاستها، غير أنهم يقدمون النصح والإرشاد للإدارات الأخرى وهناك نوعين من الاستشاريين الشخصي والمتخصص.

ثالثا: السلطة الوظيفية Functional Authority :

تعرف السلطة الوظيفية بأنها " :الصلاحيات المخولة لأحد المديرين على عمليات معينة، أو طرق عمل، أو سياسات متعلقة بأوجه نشاط، يقوم بها أفراد في إدارات أخرى خارج نطاق إدارته هي سلطة محدودة، تنصب على نواح معينة من أوجه النشاط الداخلة في اختصاص أحد المديرين، والسبب في تحديد السلطة الوظيفية هو أننا لو سلبنا المدير سلطته في القيام بجميع وظائفه، من تخطيط وتنظيم وشغل المراكز بالأفراد وتوجيه ورقابة، فإنه يفقد قدرته على الإدارة.

3. أهم نظريات السلطة في علم الاجتماع المنظمات

1.3. نظرية السلطة عند ماكس فيبر:

يعرفها ماكس فيبر بأنها فرصة صادفة أشخاص مستعدين للخضوع والطاعة. وفي ذلك ميز

ثلاثة نماذج مثالية للسلطة تعتمد على تصورات مختلفة للشرعية هي:

- السلطة الملهمة الكارزمية تتميز بالقداسة لشخص الزعيم التي تدفع الأعضاء إلى التسليم بالقيمة الخارقة لرجل أو لفرد يتميز بهذه السلطة ويعتمد هذا النوع من السلطة على الصفات والمميزات والقدرات الشخصية والخصائص القيادية والجاذبية الشخصية، وقد يصاحب هذا النمط شعور بأن القائد الكاريزماتيكي بطل ذو نفوذ أو قوى خارقة، والسلطة الكاريزماتية تتمثل في الأنبياء وأبطال الحروب والزعماء والقادة الممتمزين.

- السلطة التقليدية العرفية تقوم على أساس الاعتقاد بقداسة الأعراف السائدة في المجتمع كضوابط منتظمة وهي تركز أساساً على السن والمكانة التقليدية التي يحتلها صاحب السلطة، ويقبلها أفراد الجماعة وتتميز المجتمعات البدائية ودول العالم الثالث بوجود هذا النمط من السلطة.¹

- السلطة القانونية الشرعية هي ذات طابع عقلي لأن من يمارس هذه السلطة يمارسها طبقاً للقوانين وهي السلطة القانونية القائمة على مجموعة من القواعد المتفق على أنها مشروعة بواسطة أعضاء الجماعة، وتتركز السلطة القانونية في المنصب لا في شاغله، ويمكن لأي شخص يصل إلى المنصب أن يمارسها وفقاً للقواعد المقررة.

2.3. نظرية السلطة عند ميشال كروزيه:²

تتمثل نظرية السلطة التنظيمية عند ميشال كروزيه في نموذج التحليل الاستراتيجي في كتابه الشهير الفاعل والنظام الذي الفه مع ارهارد فريدبرغ. تتضمن هذه النظرية بعدين هما:

- البعد الأول: هو " إستراتيجية - لعب "؛ إذ أن الفاعل الاجتماعي هو العنصر الرئيسي لهذا التحليل له سلوك استراتيجي الذي سيتمّ فهمه ضمن العلاقات المهنية الاجتماعية التي يخوضها.
- البعد الثاني: هو " السلطة - عدم اليقين "؛ يسمح بفهم: كيف يتصرف الناس داخل عالم من الاكراهات التنظيمية ولهذا يعرف " كروزيه «السلطة في صورة علائقية كالتالي ليس لدينا سلطة خارج علاقاتنا مع الآخرين بمعنى كيفية تمثل الفاعلين لمصالحهم الشخصية في إطار الغيرية.

-1 Luc Boyer et Noel Equilbey : Organisation : (Théories et Applications), op.cit, p : 101..

2- محمد الكردي منال، نظم المعلومات الإدارية، مرجع سابق ذكره، ص 181.

المطلب الثاني: مفهوم وأنواع القيادة في المنظمة:

1. تعاريف حول القيادة الادارية

القيادة Leadership كلمة مشتقة من الفعل اللاتيني واليوناني Archein وتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي أما كلمة قائد Agere معناها يحرك أو يقود؛ الآخرين. جاء في لسان العرب المحيط لابن منظور، ان القيادة هي من قاد، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد أي الخضوع، جاء في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: ﴿كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته﴾¹.

2. نظريات القيادة الإدارية².

تعددت نظريات القيادة في الفكر الاداري واخترنا منها ما يتوافق ودراستنا كالتالي

1.2. نظريات السمات

أولاً: أعمال رالف ستوغديل Ralph Stogdill

أجري ستوغديل ما بين سنوات 1904 و 1947 جملة من الدراسات الميدانية حول الصفات الشخصية التي تجعل من شخص ما قائدا ناجحا وهي:

- ❖ المقدره: وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.
- ❖ مهارة الإنجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- ❖ تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح.
- ❖ المشاركة: وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتحلي بروح الفكاهة.

1- حديث نبوي شريف.

2- Pierre Thépaut : Le kit du manager opérationnel, Editions d'organisation : Paris, 2ème éd, 1999.

❖ **المكانة الاجتماعية:** وتتطلب الشعبية؛ أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا.

❖ **القدرة على تفهم الموقف:** وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات المرؤوسين، وقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

ثانيا: أعمال كيرك باتريك ولوك **Kirk Patrick & Look**¹ تلخصها في:

- وجود الدافع: ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام.
- الصدق والاستقامة: ويتمثل في الأمانة.
- الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
- الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.
- القدرة العقلية: ويتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
- الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال.
- المرونة: ويتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

ثالثا: دراسات براون **Brown**

توصل براون من خلال دراسته الميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد هي: أن يكون القائد أكبر سنا، أنسب صحة، أحسن مظهرا وأكثر ذكاءا، أصوب حكما، أنفذ بصيرة وأوسع معرفة، أقدر على التحمل والمثابرة، أقدر على التكيف وتحمل المسؤولية، أقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال.

رابعا: نظرية رنسيس ليكرت **Rensis Likert** (1)

يرى ليكرت أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على أسلوب القيادة الإدارية السائد بها، كما يرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا هو أسلوب القائد المشارك الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات؛ وقد صنف ليكرت أساليب القيادة الإدارية إلى أربعة كما يلي:

1- Pierre Thépaut : Le kit du manager opérationnel, op.cit, p : 92.

- يركز القائد الأوتوقراطي الاستغلالي على **(Autoritaire)**: أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي الإنجاز، ولا يثق بمرؤوسيه ولا يشاركونهم في اتخاذ القرارات، ويأخذ بالاتصال النازل فقط، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال للأوامر.
- يتقبل القائد الأوتوقراطي الخير آراء ومقترحات **(Paternaliste)**: أسلوب القائد الأوتوقراطي الخير مرؤوسيه أحيانا كما يفوض لهم سلطة اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية، ويسمح بالاتصال في الاتجاهين، ويراقب ما يجري عن كثب كما يلجأ للتهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق الإنجاز المطلوب، إلا أن المناخ التنظيمي لا يشجع مرؤوسيه للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم.
- يتق القائد الاستشاري بمرؤوسيه ويحرص على استشارتهم **(Consultatif)**: أسلوب القائد الاستشاري قبل اتخاذ القرارات، كما يتخذ القرارات الإستراتيجية والمهمة بنفسه بينما يفوض لهم القرارات الروتينية، وكذا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ويعزز الاتصال ذي الاتجاهين، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب كما يشجع العمل الجماعي.
- يبدي القائد المشارك ثقة كبيرة بمرؤوسيه، ويركز **(Participatif)**: أسلوب القائد المشارك-الجماعي على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، ويشجع مرؤوسيه على تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل مشتركة انطلاقا من حرصه على إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، كما يمنح المكافأة بناء على تقييم الأداء ومدى المساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف.

2.2. النظريات الموقفية: ¹

أولا: النظرية الموقفية لفيدلر Fiedler

بتطوير نموذج في القيادة الموقفية، وتعتبر أول Frederick Fiedler قام فريدريك فيدلر محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وأسلوب القيادة الإدارية، حيث تبنى فيدلر أسلوب القيادة الإدارية الذين توصلت إليهما كل من دراسات أو هايو ومينشغان وهما:

- أسلوب القيادة المهتم بالإنتاج أو العمل.

1- Pierre Thépaut : Le kit du manager opérationnel, op.cit, p : 129.

- أسلوب القيادة المهتم بالعاملين أو المرؤوسين.

ثانيا: نظرية القيادة التحويلية¹

القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته، أو منظمته من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين واستثارتهم عقليا وعاطفيا، يحبه المرؤوسون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة ودفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة، وكذلك يساعدهم لأن لا يقتنعوا بأشباع بسيط محدد بل يسوقهم لإنجاز أكبر يهيئ تحقيق الذات، ويدعوهم للتحول من مجرد النظر لما تحت أقدامهم إلى نظرة بعيدة المدى.

3. السمات الشخصية للقيادة الإدارية: 2

1.3. السمات الشخصية

وهي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد -قد تكون مكتسبة أو مورثة - والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي يصدرها القائد اتجاه المواقف التي تواجهه، كما تساهم في تكوين الميل النفسي اتجاه بعض الأشياء دون الأخرى، إضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد.

أولا: نسق القيم

تتمثل في التصورات التي من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي Baret إن القيم حسب باريت معين، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف، ومن ثم فإن احتضان الفرد لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم؛ كما يرى كل من تاننباوم وشميدت أن نسق القيم الذي يتبناه القائد سيحدد جزئيا حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، أو بالعمل، وكذلك المدى من المسؤولية الواجب إتاحتها لهم، وبذا يضع نفسه، إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية.

1- Pierre Thépaut : Le kit du manager opérationnel, op.cit, p : 129.

2- غراب كامل السيد، نظم المعلومات الإدارية، دار الإشعار الفنية 1998، ص54.

ثانيا: مستوى الخبرة الفنية

يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات وتمييزها، وتكمن أهمية مستوى الخبرة كأحد محددات الأسلوب القيادي، في أن القائد ذو الخبرة الفنية العالية، سيعتمد على خبرته تلك في قيادة مرؤوسيه وسيجعلها المصدر الرئيس للقوة التي يركز عليها في قيادتهم، كما يقلل من اعتماده على غيره؛ أما القائد ذو الخبرة المتوسطة أودون ذلك، فهذا يفرض عليه أن يستعين بمن معه في المنظمة.

المطلب الثالث: الاتجاهات السوسولوجية لدراسة أشكال صراع السلطة التنظيمية بالمؤسسة:

تعتبر علاقات العمل داخل التنظيمات، مبنية على أساس علاقات سلطوية متبادلة، يخضع فيها كل واحد داخل هرمية التنظيم التي لها دور في إكتساب المعارف والخبرة والكفاءة المهنية، في لعب الأدوار و بلوغ السلطة والأهداف، داخل التنظيم التي تشكلها ثقافة المؤسسة التنظيمية.

1. مفهوم التنظيم و تقسيمه :

1.1. مفهوم التنظيم:

هو وحدة اجتماعية، تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة¹؛ كما يعتبر أنه يحدد لنا البنية الهيكلية و المهام المطلوب تأديتها و المواصفات المرتبطة بها، و كذا الوسائل و الأشخاص و عملية التنظيم، تعطي اعتبارات تصميم الهيكل، و يدخل فيها تحديد الأنشطة و الوظائف و التقسيمات الإدارية و نطاق الإشراف، و توظيف الأعمال و المهام و تتبعها اعتبارات توفير القوى البشرية الأزرمة، بالإضافة إلى اعتبارات التنسيق الذي يترتب تأمينه من خلال استعمال السلطة و تفويضها من خلال استخدام للجان و تصميم العمل².

- فالتنظيم يشير إلى تلك المجموعات أو الوحدات الاجتماعية العملية، التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة حسب طبيعة نشاط التنظيم، كالإنتاج لتوزيع التربية و التكوين و غيره³، كما يشير إلى بعض السلوكات العمليات الاجتماعية، بمعنى يشير إلى الفعل المنظم للنشاطات المختلفة، تمثل ترتيب الوسائل و التحكم فيها من أجل تحقيق أهداف جماعية، و تحقيق نماذج لمختلف الأعضاء داخل وحدة منسجمة، و عليه فالتنظيمات تقوم على مجموعة من المبادئ و القواعد هي:

أولاً: تقسيم المهام:

- 1- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية النفسية و القانونية، دار الكتاب الحديث، سنة 2006، ص140.
- 2- الطيب محمد رفيق، مرجع سابق ذكره، ص79.
- 3- بومخلوف محمد، التنظيم الصناعي و البيئة دار الأمة للطباعة و النشر الجزائر، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص16.

بحيث تكون مهام كل عضو في التنظيم محددة تحديدا دقيقا هذه السمة هي التي تميزه عن أي تجمع تلقائي.

ثانيا: توزيع الدوار:

التي تمثل الرهانات الأساسية للتنظيمات ، فكل عضو مكلف بمهمة ينجزها بطريقة خاصة ، و يشير الدور هنا إلى الفاعل حسب قدراته التي هي الأساس في التوجيه.

ثالثا: وجود نظام للسلطة الإشرافية:

و يتمثل في تلك الثقة التي يحضى بها لأفراد ، و التي تؤهلهم لإحتلال وضع معين في السلم الهرمي للتنظيم ، من أجل التوجيه و المتابعة.

رابعا: وجود نظام الاتصال:

وهو جعل الأفراد على الاتصال الدائم ببعضهم البعض ، و يتخذ اتجاهات متعددة رأسية و أفقية، و يتم عبر قنوات محددة و بالسرعة المطلوبة.

خامسا: وجود نظام للمساهمة و الاستفادة:

و يعني تحديد الحقوق و الواجبات بكل دقة بالنسبة لجميع أعضاء التنظيم، كما أن العضو مطالب بتنفيذ الأوامر الآتية إليه من المستخدم، فإنه بالمقابل ، يتلقى مقابلا محددًا متفقا عليه مسبقا و موثقا.

- و يتخذ التنظيم هيكلًا تنظيميًا تتضح من خلاله المهام و السلطات ، التي تكون معروفة لدى جميع أعضائه ، كما تتحدد من خلال مواقع الأقسام و الفروع و علاقتها الرأسية و الأفقية.

- و عليه فالهيكل التنظيمي: يمثل البناء التنظيمي للمؤسسة ، فيحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة، كما يحدد المسؤوليات و الصلاحيات و تنظيمها ، بحيث توحد الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة ، و يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي الذي يكون بسيطًا أو مقسما حسب الوظائف أو حسب وحدات العمل الإستراتيجية، فالهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة فيحدد اسمها و شكلها و اختصاصها و مجال عملها و تقسيمها الإداري و تخصصات العاملين بها ، و طبيعة العمل، لاقات الوظيفية بين العمال و الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارات و الأقسام المختلفة.

2.1. التنظيم في المفهوم البيروقراطي عند ماكس فيبر:

أولاً: البيروقراطية:

عرضها فيبر للتنظيم كنموذج فعال و رشيد، يشرح السمات المميزة لكل من العاملين و المواقع الوظيفية ، التي يشغلونها و تتسم البيروقراطية بعدد من الخصائص من بينها ، تدرج الوظائف و قنوات الاتصال ذات المستويات المتدرجة، و استخدام الملفات و السرية، و التحديد الواضح لمجالات ممارسة السلطة، التي تحددها القواعد العامة و تحكمها التعليمات.

و يرى فيبر أن الموظفين البيروقراطيين ، يعينون من قبل سلطة أعلى و يتمتعون باستمرارية وظائفهم طيلة حياتهم و بارتفاع مكانتهم ، و فضلا عن ذلك يتلقون رواتب ثابتة و معاشات تقاعد و لهم الولاء بحياتهم العملية و وظائفهم¹.

ثانياً: التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر:

حيث وضع فيه أهمية السيمات كالرشد و العقلانية و الموضوعية في إدارة المؤسسة ، في توزيع الأنشطة و الأعمال على أعضاء التنظيم وفق معايير محددة لكل وظيفة في التنظيم ، بتخصص محدد و مهمات ثابتة، حيث التدرج الهرمي في السلطة يجب أن يكون على أساس شخصي، و يكون تعيين الموظفين حسب المؤهلات و الخبرات دون عوامل شخصية بتأسيس التنظيم على طرق و أساليب إنتاجية و تنظيمية علمية².

بالتالي تعتبر البيروقراطية عند ماكس فيبر هي: معيار للتنظيم العقلاني و الفعال الذي يتكيف مع نظام المؤسسات الرأسمالية، و التي تحتاج إلى كفاءات مهنية للقيام بوظائفها إلى أفراد أكفاء بالإدارة البيروقراطية ، ضمن علاقات عمل منظمة و قد أعط ماكس فيبر للشرعية و السلطة و القدرة و تطويرها ، كمنظرة للفعل العقلاني في المؤسسة و التي تتكون من ثلاث معايير أساسية في التنظيم

1 - محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي و التنظيم، دار الميسرة للنشر و التوزيع الطبعة الثانية، 2011، ص280-281.

2- أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة و صفات القائد، مرجع سابق ذكره 115.

العقلاني ، في فكرة الفعالية في التسيير و التخصص في القيام بالمهام و الشرعية ، توزيع العمل و تعميمها ضمن نظام أو تنظيم رسمي للمؤسسة¹.

و اعتبر ماكس فيبر البيروقراطية سر نجاح المنظمات الإنتاجية و التجارية و الخدمية في المجتمع الصناعي، الذي يعتمد على نظام تقسيم العمل و التخصص فيه بالبيروقراطية، تحدد الواجبات و الحقوق لكل عامل و موظف يعمل في جهازها.

وتحصر المسؤولية في يد الأشخاص الذين يتراسون أقسام ومديريات بمؤسسة، باعتبار المؤسسة ذات النظام البيروقراطي، حيث تكون على شكل الهرم تنتزع عليه الأدوار الوظيفية، فالأدوار التي تكون قليلة لكنها تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار، وتطوير المؤسسة و تحديد أهدافها و سياستها، لهذا لها أهمية أكبر من الأدوار الأخرى في المؤسسة، و ما تشغل نصف أو سطح الهرم فهي الأدوار الإدارية و الروتينية، التي تتلقى أوامر من الأدوار القيادية².

3.1. مفهوم الدور وتوزيعه عند هربت سبنسر:

أولاً: مفهوم الدور:

هو السلوك المتوقع ممن يشغل مكانة، أو مركز معين مرتبط بعدد من الحقوق والواجبات المتوقعة من شخص معين، في موقف معين وما يؤديه ويقوم به من أعمال، و يقول عنه هربت سبنسر: أنه أنواع السلوك التي يقوم بها الشخص، الذي يشغل مكانة معينة³.

كما قيل عن الدور أو الأدوار: هي العمليات التي تمارس من طرف الأفراد، الذين يخصص لهم أدوار لدمج العمليات، وهي تتمثل في القواعد و الإجراءات و المعايير للسلوك و الأفعال، بالتالي فالدور يعرف العملية حسب الأفراد الذين يقومون بإنجازه⁴.

ثانياً: توزيع الأدوار:

1- BerabetMeire, Manageor, Dunod, Paris, 2eme edition,2010, pp16 -77.

2- إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، مرجع سابق ذكره ، ص283،

3- عبد الحميد عطية، ممارسة طريقة العمل مع الجماعة اتجاهات نظرية و عمليات الإشراف و التقييم، المكتب الجامعي الحديث، دون تاريخ، ص19.

4- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثالثة 2006، ص58.

تمثل الرهانات السياسية للتنظيمات، حيث كل عضو مكلف بمهمة إنجازها بطريقة خاصة ، و يشير الدور هنا إلى الفاعل و قدراته، و هي الأساس في توجيه السلوك، بالإضافة إلى نظام السلطة الإشرافية ، الذي يتمثل في الثقة التي يحظى بها الأفراد و التي تؤهلهم لإحتلال وضع معين في السلم الهرمي للتنظيم ، من أجل التوجيه و المتابعة¹.

2. الفاعل الاجتماعي و البيروقراطية، و خصائصها عند ماكس فيبر :

1.2. الفاعل الاجتماعي عند ماكس فيبر:

ينطلق ماكس فيبر من دراسة الجماعة ،أنها تنطلق من الفعل الاجتماعي و يتدخل ذلك لدراسة المجتمع و ما يحتويه من عمليات و علاقات، جماعات و نظم، و عليه صنف الفعل إلى أنماط ، و هي شكل من أشكال الحياة الاجتماعية، و اعتبر الفرد الفاعل هو وحدة تحليل مجتمع فيميز بين أربعة أنماط من الفعل الاجتماعي في:

2.2. الفعل العقلاني:

الذي يرتبط بهدف ما، الفعل العقلاني القيمي مرتبط بالقيمة، الفعل التقليدي يتمثل في احترام سلطة الأب، أي الفعل الذي تمليه التقاليد و العادات الاجتماعية التي يتم اكتسابها ، الفعل الوجداني في الأفعال العاطفية و ليست أفعال عقلانية ،و هذا لتصنيف الأفعال الإنسانية و تنظيمها ، و من سلوك الإنسان نصنف الفعل الإنساني لبناء السلوك و من الرشد و العقلانية التي لها علاقة بالأهداف كاتجاه المجتمع نحو البيروقراطية².

أما عن خصائص البيروقراطية عند ماكس فيبر: تتسم بعدد من الخصائص من بينها تدرج الوظائف و قنوات الاتصال ذات المستويات المتدرجة.

3. مفهوم السلطة التنظيمية و دورها بالمؤسسة :

1.3. مفهوم السلطة التنظيمية³:

-
- 1- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص59-60.
 - 2- عصام محمد منصور، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الخليج الأردن، 2010، ص50-51.
 - 3- مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 1999 ، ص128 .

تعرف على أنها الحق في العمل أو إصدار الأوامر لتوجيه الآخرين نحو العمل ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة و هو حق شرعي أو قانوني مستمد من المركز الوظيفي في المؤسسة ، و لتحقيق النتائج يجب أن يمتلك المدير قوى التأثير في الآخرين التي تتمثل في القوة.

أولاً: القوة:

هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين ، و الفرد قد يمتلك السلطة و لا يملك القوة، أو يملك القوة و لكنه لا يملك السلطة و قد يملكهما معا. و السلطة تقترن بالعمل و بالمركز الوظيفي و حينما يترك الفرد عمله الإداري يتخلى على السلطة الأزمنة لذلك العمل لأن السلطة، هي جزء من القوة أو لنقل ، أنها أحد مصادر القوة فالإنسان قد لا يحتاج للسلطة للتأثير في الآخرين ، كما و أن بإمكان تفويض السلطة إلى مستويات الإدارية الأدنى.

ثانياً: تدرج السلطة:

أشرنا أن السلطة التنظيمية الرسمية مصدر من مصادر القوة، و أيضا الأفراد العاملين في الوظائف القيادية يستطيعون التأثير، من خلال قراراتهم الرسمية أيضا، فالمرؤوسين يقبلون هذا التأثير بإعتباره حق ملازم لمركز المدير.

2.3. أهمية السلطة في المؤسسة و عملية منح و اتخاذ القرارات:

يمارس الأفراد السلطة قصد الحصول على مزايا معينة داخل التنظيم ، بصفة دورية مستمرة كطريقة من طرق التخصص في عملية اتخاذ القرارات.

أولاً: اتخاذ القرارات¹:

لا بد للمسیر اتخاذ القرارات عند قيامه بمختلف الوظائف التسييرية من تخطيط، تنظيم، تنسيق و رقابة.

إن قدرة المسیر و كفاءته ، تتجلى في نوعية القرارات التي يتخذها و في نتائجها العملية على أرضية الواقع.

ثانياً: عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة:

1- الطيب محمد رفيق ، وظائف المسیر و تقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، سنة 1995، ص35-38 .

تفيد النظرية الإدارية أن عملية اتخاذ القرارات بتحديد المشكلة الموجودة أولا ، و هذا يعني أن هناك حالة غير مرضية، و ما أن يتم تحديد الحاجة إلى القرار يقوم متخذ القرار بتحديد جميع البدائل التي يمكن أن تحل المشكل، ثم يقوم بتحديد عناصر القوة و الضعف لكل بديل تمهيدا باختيار البديل الأمثل.

ثالثا: عملية منح واتخاذ القرارات وأهمية المشاركة العمالية بالمؤسسة في بناء الكفاءات:

إن المشاركة العمالية و اتخاذ القرارات يرجع لنموذج "سيمون هوبرت" الذي يرى ، أن المنظمة هي نظام اجتماعي على أساس اتخاذ القرارات ، باعتبار أن الإنسان في تحقيق أهداف المؤسسة برشد محدود و هو مقتنع أن مشاركته ستحقق طموحاته الشخصية.

- و كنموذج على مشاركة العمال في اتخاذ القرار في الجزائر في ظل التسيير الاشتراكي قد سادته كثير من الغموض من الناحية الإجرائية لتعارضه مع مفهوم مركزية السلطة التي تمارسها الدولة و ترابط الأبنية الهرارشية التدرجية للسلطة¹.

3.3. ثقافة الإطارات و تمثلاته للكفاءة المهنية داخل علاقة العمل بالمؤسسة .

📌 الوضعية المهنية للإطارات²:

و المقصود منها هي مجمل الظروف التي تطبع الحياة المهنية، بما في ذلك الأدوار و المهمات التي يؤديها و مدى توافر الإمكانيات و الفرص لإنجازها ، بطرق تحقق الإشباع و الرضا و قد تم الاعتماد في تحليل و تقويم الوضعية المهنية على ثلاث مؤشرات :

- بمدى توفر فرص و حظوظ تطبيق المعارف و الخبرات في القيام بالعمل.

- درجة المشاركة في اتخاذ القرارات سواء المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في مكان العمل أو ذات الطابع الاستراتيجي.

- فرص الترقية ومنظومة الجزاء و توزيع الامتيازات.

1- سعدون يوسف، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة، 1995، ص16.

2- العياشي عنصر، الإطارات في المنشأة الجزائرية الهوية و الطموحات وثيقة العمل رقم 1999/A/3 فيراير 1994 ، مركز البحث في الانتروبولوجيا و الثقافية ، ص07.

ثقافة الإطار و تمثلاته للكفاءة المهنية:

توجد نزعة قوية بين الأطارات لتصور أنفسهم ، باعتبارهم نخبة رائدة بحكم تعليمها و كفاءتها المهنية ، و اكتسابها مبادئ و أسس التفكير المنهجي و السلوك الرشيد ، إضافة إلى موقعها في المنشأة أين تقوم بدور القيادة و التنشيط و التوجيه و يؤكد العياشي عنصر 1 أن نجاح المنشآت و التنظيمات رهين بنجاح الأطارات في حياتهم المهنية ، فالإطارات تقوم بأداء دورهم بإتقان و ضمير بتوفير الخبرة و الكفاءة المهنية و التقنية و الوفاء للمنشأة و أهدافها ، و في المقابل يعتقدون أنها لا تحقق لهم سوى نسبة ضئيلة من توقعاتهم التي تأتي في مقدمتها ظروف العمل الجيدة، مدى الحياة ، و أفاق جديدة في الحياة المهنية بتأمين الكفاءة المهنية و توفير جو الثقة و التعاون و إشباع طموحاتهم المشروعة .

السلطة عند الإطار²:

فنتعرض بعض الدراسات للإطارات في دراسة التنظيمات، مما يشير إليه ميشان كروزييه إلى المكانة البارزة التي يحتلها الأطارات مما يسمح لهم بالتسلسل إلى المواقع لممارسة السلطة و النفوذ بفضل الموارد التي يمتلكونها، كما يستبعد سانسوليو فكرة تشكيل الأطارات لطبقة اجتماعية متماسكة جديدة أو متجانسة، لتوزعهم في مواقع متباينة و يحتلون مكانات فيتفاوتون في مستويات النفوذ و ممارسة السلطة ، فضلا عن التباين و الاختلاف في خبراتهم و تجاربهم أثناء الدراسة و العمل و من حيث كفاءتهم المهنية خلال ممارستهم المهنية.

1- المرجع السابق، ص11.

2- العياشي عنصر ، الأطارات في المنشأة الجزائرية الهوية و الطموحات ،مرجع سابق ذكره، ص236.

خلاصة الفصل الأول:

في واقع الأمر، إن ما يميّز الانعكاسات والتداعيات السلبية للسلطة التنظيمية (على رأسها شخصية القائد) هو هيمنة العقل الدكتاتوري عن العقل المعرفي (الإنساني والاجتماعي) كما يمكن القول أنه أضحت هذه الهيمنة رغبة عارمة في السيطرة على الساحات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمنية للمؤسسة، مما أدى إلى كبح المبادرات الفردية للجماعات الفاعلة داخل المؤسسة وهوما سيخلق فجوة بين الرئيس والرؤوس وهوما يؤثر سلبا على مصلحتها العامة.

بدليل أن التنظيم كيان تعاوني لا يعتمد على السلطة الرسمية الممنوحة للفرد وأن السلطة الحقيقية في اتخاذ القرارات تكتسب من قبول وطاعة ورضا المرؤوسين أكثر مما تكتسب من السلطة القانونية، بمعنى أن السلطة تكمن في الشخص الذي يتقبل القرار وليس الشخص الذي يصدره.

الفصل الثاني:
التفسير الإيستمولوجي للضغوطات المهنية

مقدمة الفصل الثاني:

يرى علماء الاجتماع والباحثين أن مفهوم «ضغوط» سواء في الحياة اليومية أوفي مجال العمل مربوط بصفة عامة بمفهوم "ضغوط العمل" بالتحديد. حيث أصبح محط اهتمام الباحثين في مجالات مختلفة كعلم الإجتماع النفس والإدارة والطب وغيرها.

ومن منطلق أنه لا يمكن، فصل تأثير الواقع المهني المعاش داخل المؤسسة من ضغوطات مهنية بصفة مستقلة عن التأثيرات النفسية والاجتماعية التي يعيشها الفرد، هذا ما سيساهم في بروز مظاهر سلبية داخل المؤسسة، فمثلا عدم الانتظام في المواعيد، التغيب، محاولة البحث عن عمل آخر، ترك العمل بالمؤسسة، يساهم في انخفاض الإنتاجية والآداء.

إضافة أن دراسة سلوك القائد يساعد في فهم مسار الضغوط المهنية وآلياتها، إذ أن تدهور الروح المعنوية يؤدي إلى تدني في مستوى الإنتاج، ويساهم في زيادة تمرد وعصيان العمال، نتيجة تأثرهم بظروف التعب والملل، مما يؤثر سلبا على مصلحة الفرد والمؤسسة.

المبحث الأول: المسار النفسي (الضغوط النفسية).

المطلب الأول: النظريات المعرفية للضغوط النفسية

1. لمحة تاريخية عن مفهوم الضغط النفسي:

لقد لازمت ظاهرة الضغوط الإنسان منذ وجوده على سطح الأرض لقوله تعالى: «لقد خلقنا الإنسان في كبد»¹ ولم يظهر مفهوم الضغط إلا حديثاً، حيث عرف مراحل متعددة، تطور خلالها مضمونه وتبوعت المجالات التي استخدم فيها والمقاربات التي تناولته.

لقد بدأ الحديث عن الضغط النفسي مع بداية القرن الماضي، وكانت بداية البحث فيه فيزيولوجية بحتة، من خلال ربط استجابة الفرد للمواقف الضاغطة بما يحصل في الجسم من تغيرات فيزيولوجية هرمونية وما يسببه ذلك من أمراض جسدية، مع إهمال دور الفرد في التعامل النفسي معه واختلاف الأفراد في استجاباتهم لتلك المواقف الضاغطة، إلا أن هذا المفهوم قد تطور بمساهمة العديد من الباحثين، الذين راحوا يتعمقون في مختلف جوانبه، إلى أن أصبح الفرد بأبعاده النفسية هو المتفاعل الأساسي مع الضغط النفسي ومحصلاته، فالضغط النفسي وشخصية الفرد وأسلوبه في التعامل معه في تفاعل متبادل.²

لم يظهر مفهوم الضغط حديثاً فقد اشتقت كلمة «Stress» من الفعل اللاتيني Stringére الذي يعني: ضيق على، ضغط، ومنه أخذ الفعل الفرنسي «êtreindre» بمعنى: شد بجسمه، بذراعيه، ضاغطة بقوة، مع أحاسيس متناقضة لأنه بالإمكان تطويق شخص ما على قلبه، على صدره وخنقه أيضاً، ويوصلنا فعل خنق إلى فعل ضايق ومنه إلى كلمة شدة «Détresse» التي اشتقت بدورها من فعل «Stringére» الذي يعني: الشعور بالزهدي، بالوحدة، ينتابنا في حالة قاهرة، عوز، خطر، ألم ..

1- سورة البلد، الآية 04 .

2- ملحم رؤى ، الضغوط النفسية لدى العاملين بالتمريض النفسي، بحث مقدم لنيل درجة الإجازة في الإرشاد النفسي، كلية التربية، جامعة دمشق، 2004، ص3.

ولم تستخدم كلمة Stress في اللغة الفرنسية قبل القرن العشرين، غير أنها استعملت في اللغة الإنجليزية على مدى قرون¹.

لكن منذ القرن (14) الرابع عشر، حوالي سنة 1303 وحسب النابلسي وآخرون (1331) فإن ابن سينا 340-1037 هو أول من تناول مفهوم الإجهاد بالدراسة العلمية التجريبية، فقد ربط حملاً وذئباً في غرفة واحدة دون أن يطال أحدهما الآخر، وكانت النتيجة هزال الحمل وضموره، ومن ثم موته، على الرغم من أن لديه نفس كميات الغذاء التي يستهلكها حمل آخر يعيش في ظروف طبيعية².

وفي القرن الرابع عشر 14 استخدم مفهوم الضغط بطريقة أكثر عمومية ليصف المشقة أو الضيق أو الشدة.

ومنذ القرن السابع عشر 17 استخدم هذا المصطلح للتعبير عن الحرمان والضجر والعذاب والمحن والمصائب والعداوة وهي نتائج لفسوة الحياة يعبر عنها بكلمة واحدة: ضغط، وحدث منذ القرن الثامن عشر تطور دلالي، إذ جرى الانتقال من النتيجة الانفعالية للإجهاد إلى سببه الأساسي أي (القوة، الضغط، النقل)، الذي يُنتج تشوهاً أو توتراً للمادة إلى مدى يطول أو يقصر، وبالمماثلة فإن الضغط على المدى الطويل يتسبب في أمراض نفسية وجسدية، مما يفسر الانتقال من المفهوم الطبيعي إلى المفهوم الطبي والنفسي³.

وعرف القرن التاسع عشر بداية انتشار استعمال مفهوم «Stress» إذ يقول العالم الفيزيولوجي الفرنسي Claude Bernard, 1867 أن التغيرات الخارجية في البيئة يمكنها أن تعطل الكائن العضوي (أي الجهاز العضوي)، ولكي يحافظ على نفسه يجب عليه أن يتكيف بطريقة مناسبة مع

1- جان بنجمان ستورا، ترجمة انطوان. إ. الهاشم، الإجهاد أسبابه و علاجه، منشورات عويدات بيروت لبنان، 2007، ص74.

2- بن زروال فتيحة، أنماط الشخصية و علاقتها بالإجهاد، رسالة دكتوراه جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص14.

3- جان بنجمان ستورا، الإجهاد أسبابه و علاجه، مرجع سابق ذكره، ص04.

هذه التغيرات، وأنه من المهم أن بن يحافظ الكائن العضوي على اتزان البيئة الداخلية، وفي قوله هذا إشارة إلى اختلال التوازن الذي يسببه الضغط¹.

وقد تغير مفهوم الضغط في بداية القرن العشرين (20) إذ أصبح يعني قوة دافعة أو قوة مجموعة الدوافع المحركة للسلوك².

ويعتبر والتركانون Walter Canon من أوائل الذين استخدموا مفهوم الضغط، وعرفه بـ "رد فعل الطوارئ" أو "رد الفعل العسكري"، وكشفت أبحاثه عن وجود آلية أو ميكانيزم في جسم الإنسان تعمل على الاحتفاظ " بالاتزان الحيوي" للجسم في حالة تعرضه لمصادر الضغط، وإن أي مطلب من شأنه أن يخل بهذا التوازن سيشكل ضغطا على الجسم ويؤدي لمشكلات صحية لدى الفرد.³

أما الاستعمال الحديث لمفهوم الضغط فقد ارتبط بالعالم الفيزيولوجي الكندي Hans selye طالب الطب في جامعة براغ، Prague والذي كان يعمل باحثا في الغدد بجامعة Montréal ويكنى عادة - بأبي الإجهاد -، فقد اهتم في العشرينات من القرن العشرين بالأعراض العامة للمرض «،» « Syndrome Générale de la maladie وذلك من خلال ملاحظته للمصابين بأمراض مختلفة، والذين يظهر لديهم أعراض مشتركة لا تميزها فروق بارزة، هذه الأعراض التي لاحظ أنها تظهر أيضا بسبب التعرض لمختلف العوامل المؤذية مهما كان نوعها: كالكدمات والحروق وأشعة إكس والبرد،... لينشر مقالا له في عام 1336 بمجلة Nature يشير فيه إلى مجمل الاستجابات غير الخاصة التي يسببها عامل طبيعي مؤذ أياً كان نوعه، وهو ما أطلق عليه منذ 1346 اسم "أعراض التكيف العام" أو "التناذر العام للتكيف Générale Adaptation، ويصاغ ما بين 1346-1350 مجمل نظريته

1- شتوح فاطمة، مصادر الإجهاد النفسي لدى عمال الدرك الوطني رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص21.

2- منصور مصطفي، الضغوط النفسية والمدرسية وكيفية مواجهتها، منشورات قرطبة، المحمدية الجزائر، 2010، ص3.

3- عسكر علي، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، مرجع سابق ذكره، ص34-33.

المتضمنة: الأمراض التكيفية الناشئة عن ردود فعل تكيفية شاذة يسببها الضغط وكذا فرضية أن الضغط "هو رد فعل لا نوعي لجسم ما على أي تأثير بيئي" والذي يعتبر آخر مفهوم له عن الضغط. ومنذ 1350 حتى يومنا هذا أجريت مئات الأبحاث لتشق الطريق أمام الدراسات بين النفس والجسد والتي تأخذ بعين الاعتبار المرض بكل أبعاده¹.

لقد أثرت دراسات "سيللي" تأثيرا كبيرا على مجريات الاهتمام بدراسة الضغط، حيث صار حديث العام والخاص، وقال "سيللي" في 1342 أنه: "شاع استخدام موضوع الضغط حتى أصبح موضوعا للمحادثات اليومية الشخصية، ومادة تقدم في التلفاز والإذاعة والصحافة والمجلات واللقاءات والدورات العلمية والمقررات الدراسية وحلقات التدريب.

كما ذكر "كشروود" أن السنوات الثلاثين الأخيرة من القرن العشرين (20) عرفت تناقصا في الاهتمام بالضغط من الناحية الفيزيولوجية، ليزيد الاهتمام به في مجال العلوم السلوكية من خلال دراسة مصادر الضغط من الناحية النفسية والمهنية².

2. تعريف الضغط النفسي:

على الرغم من أن كلمة الضغط أصبحت مألوفاً واعتيادية لدى المتخصص والعادي، وباتت جزء من مصطلحات هذا العصر، إلا أن معناها ما يزال ملتبسا عند الكثير من الكتاب والباحثين، حيث لم يتفقوا على تعريف محدد وواضح يمكنه أن يعكس بدقة حقيقة الضغط النفسي، ويعود ذلك لجملة من الأسباب ك: الغموض الذي يكتنف هذا المصطلح وارتباطه بمفردات عديدة كالقلق، التوتر، الاحتراق النفسي،... وغيرها، طبيعة تخصص الباحثين في دراسة وتحليل الضغط النفسي بحسب أطرها المرجعية العلمية من: علم الاجتماع، علم النفس، علم الإدارة،... طب وحتى نزول الغموض عن هذا المفهوم سنتطرق لتعريفه من ناحية أنه ناتج عن (المثير الخارجي، الاستجابة أو التفاعل)³.

1- جان بنجمان ستورا، الإجهاد أسبابه و علاجه، مرجع سابق ذكره ، ص03-10.

2- بن زروال فتيحة، أنماط الشخصية و علاقتها بالإجهاد، مرجع سابق ذكره ، ص16.

3- جان بنجمان ستورا، الإجهاد أسبابه و علاجه، مرجع سابق ذكره ، ص03-10.

بدليل أن الضغط النفسي هو تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه. يتيح لنا هذا التعريف تحديد ثلاث مكونات رئيسية للضغط في المنظمات هي المثير، الاستجابة، التفاعل).¹

1.2. تعريف الضغط النفسي على أساس المثير الخارجي:

يتمثل في الخصائص تلك البيئات المضايقة أو المزعجة، ومن ثم فالضغط ينظر إليه كمتغير مستقل أي (السبب)² فهو " أي ظرف يهدد الفرد أو يدرك كمصدر مهدد للفرد، ومن ثم يتطلب منه القدرة على المواجهة " ³ حيث يستخدم مفهوم الضغوط للإشارة إلى القوى الخارجية (مجموعة من المثيرات) التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل).⁴

• من أصحاب هذا الاتجاه: ريشارد راهي وتوماس هولمز Richard Rahe, thomas
Holmes سنة 1997 من خلال إعدادهما لنموذج الأحداث الضاغطة الذي جاء كرد فعل لاهتمام " سيلبي " بالتغيرات الفيزيولوجية باعتبارها مصدراً للضغط، وكذلك اعتماداً على بحوث سابقة وبخاصة بحوث أودلف مايير (Audolph Meyer) يعتبر كل من (راهي وهولمز) أن الضواغط يمكن تصورها على أنها أحداث الحياة الرئيسية، وأن التكيف للتغيير يكون مسؤولاً عن استجابة الضغط اتجاه تلك الأحداث المهددة وغير المرغوب فيها والتي لا يمكن التحكم فيها⁵.

1- ندروسيزلاقي، مارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، لندن، 1991، ص180.

2- حسين علي فايد ، المشكلات النفسية الاجتماعية ، ط 01، مؤسسة طبية ، القاهرة ، 2005 ، ص137.

3- احمد شويخ هناء ، أساليب تخفيف الضغوط النفسية الناتجة عن الأورام السلطانية، ط01، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر الجديدة، 2007، ص132.

4- صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص167.

5- عسكر علي ، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، مرجع سابق ذكره، ص72.

2.2. تعريف الضغط على أساس الاستجابة:

يشير إلى ردة الفعل الواعية أو غير الواعية، على التهديدات التي تواجه الفرد. يوصف الضغط هنا على أنه متغير تابع (نتيجة)، حيث يتضمن استجابة الفرد للبيئات المضايقة أو المزعجة، وهذه الاستجابة للمنبهات الضاغطة تبدو معقدة ومرتبطة إذ تظهر على المستويات النفسية الانفعالية، الجسمية، السلوكية.¹ ومن أهم رواد هذا الاتجاه:

- والتر كانون (Walter Cannon) هذا العالم الفيزيولوجي الأمريكي الذي يعد من أوائل الذين استخدموا عبارة الضغط وعرفه برد الفعل في حالة الطوارئ أورد الفعل العسكري لارتباطه بانفعال القتال، كما استخدم عبارة الضغط الانفعالي ليصف رد الفعل النفسي الفيزيولوجي لدى الحيوانات والذي كان يؤثر على انفعاليتها² وأشار إلى استجابة المواجهة أو الهروب التي يسلكها الفرد عند تعرضه للمواقف المؤلمة في البيئة، والتي تتضمن تغيرات فيزيولوجية تحدث بفعل تنشيط الجهاز العصبي السمبثاوي والجهاز الغدي، فهي استجابة تكيفية تمكن الفرد من التعامل مع التهديد، وقد تكون ضارة في حالة استمرار الضغوط، أين يضعف مستوى الأداء الفيزيولوجي والانفعالي، كما أكدت أبحاثه على وجود ميكانيزم بجسم الإنسان يساهم في الاحتفاظ بحالة "الاتزان الحيوي" «Homéostasis» أي عودة الجسم لحالته الطبيعية السابقة بزوال المثيرات الضاغطة، ويختل هذا الاتزان إذا فشل الجسم في التعامل مع مطلب ما ليؤدي بذلك إلى المرض.³

- هانز سيلبي Hans Selye (:): يعتبر هذا العالم الفيزيولوجي الكندي الرائد والأب الروحي لموضوع الضغط، ففي العشرينات من القرن العشرين (20) شغل باله "الأعراض العامة للمرض" التي كانت تبدو له استجابة غير مميزة تظهر نتيجة المرض، وذلك من خلال مراقبة المصابين بأمراض معدية مختلفة، والذين تظهر عليهم أعراض مشتركة لا تميزها فوارق بارزة، ولكن ملاحظاته هذه بقيت

1- أحمد شويخ هناء ، أساليب تخفيف الضغوط النفسية الناتجة عن الأورام السلطانية، مرجع سابق ذكره، ص137.

2- عسكر علي ، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، مرجع سابق ذكره، ص33.

3- طه عبد العظيم حسين - سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، ط 01، دار الفكر، 2006، ص51.

بتيمة، لذا راح يجري تجارب وأبحاث على الهرمونات الجنسية على الفئران فقد لاحظ بعد حقنها بأنسجة غدديّة غير معقمة حدوث ردود فعل غير واضحة منها: تضخم الغدة الأدرينالية، تضؤل وضمور للغدة التيموسية في بعض الحالات، وظهور قرحة في الجهاز الهضمي¹.

وفي تجارب لاحقة لاحظ أن هذه الأعراض نفسها تظهر مع مصادر ضغط أخرى مثل: الحرارة، البرد، الجروح، العدوى، التعرض لأشعة إكس، الحقن بالأنسلين. لينشر عام (1336) مقالا له في مجلة «Nature» يفصح فيه عن مجمل الاستجابات الغير خاصة التي يسببها عامل طبيعي مؤذي مهما كان نوعه، ويحدد بذلك ما يسمى بـ" التناذر العام للتكيف وقد ميز سيلبي -متأثرا بكانون - ثلاث مراحل متعاقبة لتكيف الجسم مع المتغيرات البيئية هي: مرحلة الإنذار، مرحلة المقاومة، مرحلة الإنهاك.²

3.2. تعريف الضغط على أساس التفاعل بين المثير والاستجابة:

بني هذا التوجه على القناعة بأن استجابة الأفراد للضغوط تختلف باختلاف خصائصهم الفردية، بما في ذلك نمط الشخصية، الخلفية الثقافية، الدعم الاجتماعي، ويتضح هذا التوجه في التعريف الآتي: هو مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة حيث ينظر إلى الضغط على أنه انعكاس لنقص التلاؤم بين الفرد والبيئة، بمعنى أنه (متغير وسيط) بين المثير والاستجابة.

وبالتالي جاء تأكيد على علاقة الفرد بالبيئة، وعليه فهو يصف الضغط على أنه " عملية تفاعلية ودينامية مستمرة بين المثيرات الضاغطة الموجودة في البيئة من ناحية وبين الفرد من ناحية أخرى³ ومن رواد هذا الاتجاه:

- 1- جان بنجمان ستورا، الإجهاد أسبابه و علاجه، مرجع سابق ذكره ، ص10.
- 2- بن زروال فتيحة، ، أنماط الشخصية و علاقتها بالإجهاد، مرجع سابق ذكره ، ص16.
- 3- الصبوة محمد نجيب ، سهير الغباشي، هناء شويخ، دراسات عربية في علم النفس، مجلد، 03 عدد01، دار غريب، القاهرة، يناير 2004، ص107.

لازاروس وفولكمان Lazarus et Folkman: يعرفان الضغط النفسي في (1344) على أنه "العلاقة الخاصة بين الفرد والبيئة والتي يُقِيمها على أنها مهددة لذاته ومتجاوزة لمصادره وإمكاناته" وحسب رأيهما فإن الضغط يتكون من ثلاث (03) عناصر رئيسية هي : الموقف أو المطالب، التقييم المعرفي للموقف، المصادر المدركة لدى الفرد في مواجهة تلك المطالب، كما أن عملية "التقييم المعرفي" للموقف تعني كيفية تفسير الفرد له وتقييمه لمصادره في مواجهة هذا الموقف.¹

3. الخصائص الرئيسية للضغط النفسي

مما سبق ذكره نستنتج أن الضغط النفسي حالة ديناميكية تقوم على إدراك الفرد للفرص والمحددات والمتطلبات التي تقود لأهداف هامة لكنها غير مؤكدة. أي أن هذه الأهداف ذات قيمة مادية أو معنوية هامة بالنسبة للفرد والذي يشعر بالمخاطر أو عدم التأكد من تحقيقها، وبالتالي فإن الشروط التي قد تؤدي إلى الضغط المحتمل لدى الفرد تتضمن وجود عنصرين مترابطين هما: وجود هدف، وجود مخاطرة محيطة بالهدف.

ويحدد بعض الكتاب خصائص رئيسية للضغط النفسي تشمل ما يلي:

- أن الضغط قد يكون إيجابيا أو سلبيا.
- أن الضغط محصلة للتفاعل بين الفرد والبيئة.
- أن الضغط يترافق مع ظروف مادية واجتماعية ونفسية وسلوكية.
- أن الضغط ذو طبيعة تراكمية حيث تؤثر القوى الضاغطة بشكل وحدات إضافية لمستوى الإجهاد الفردي).²

وهذه الخصائص تعني أن للضغط آثارا قد تكون إيجابية أحيانا، كما قد تكون سلبية. وبالتالي فإن وجود مستوى معين من الضغط لا يشكل ظاهرة مقلقة. لكن ارتفاع مستوى الضغط قد يرافقه

1- ماجدة بهاء الدين السيد عبيد، الضغط النفسي و مشكلاته و آثاره على الصحة النفسية، ط01، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص140.

2- لوكيا الهاشمي ، الضغط النفسي في العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، ع ، 2002، 60، ص11.

بعض الآثار السلبية على صحة الفرد والتنظيم، فالضغط يمكن أن يصبح محركاً فاعلاً أو فاعلاً في التنظيم إذا عولج بصفة مفتوحة وطريقة بناءة فهو حالة أساسية في حياتنا كما أكدته كل النظريات.

المطلب الثاني: الاتجاهات النظرية في تفسير الضغط النفسي:

هناك العديد من النظريات التي حاولت معالجة ظاهرة الضغط النفسي بصفة عامة، وعلى الرغم من اشتراكها في المضمون النظري إلا أنها اختلفت في الاتجاه الذي سلكته كل نظرية.

1. نظرية تاندر التكيف:

يؤكد بها الطبيب الكندي الأصل. Hans Selye 1907-1982 وقد شرح في كتابه ضغوط الحياة الذي ألفه سنة 1956 عندما كان طالباً في كلية الطب) والذي تحدث فيه عن جملة أعراض التكيف وهي مجموعة من الأعراض والتغيرات التي تحدث عندما يتعرض الكائن الحي لضغوط شديدة من أجل تحقيق نوع من التوافق بين الكائن والبيئة الضاغطة¹ وتتكون هذه الأعراض حسب سيلاي من ثلاث مراحل هي:

أولاً: مرحلة الإنذار: تمثل هذه المرحلة استعداد الجسم لمقاومة مصدر توالد الضغط.

ثانياً: مرحلة المقاومة: تمثل هذه المرحلة في تطبيق آليات التعامل أو المجابهة المختلفة بهدف الوصول إلى مستوى التكيف المقبول.

ثالثاً: مرحلة الإنهاك: وفيها يتم صرف كل الوسائل الدفاعية والتكيفية والمدخرة وعليه فإن خلية تتهاجر، ويظهر الضغط الشديد أو الفشل الفيسيولوجي وبالتالي يصبح الجسم غير قادر على المقاومة كما يصبح سريع التأثر بالأمراض.

أما عن عوامل الضغط فترجعها هذه النظرية إلى ثلاث عوامل هي:²

- عوامل الضغط الجسدي: مثل الأحداث المزعجة، الحوادث والآلام الجسدية... الخ.
- عوامل الضغط النفسي: مثل القلق، الانفعال، المخاوف بأنواعها، الإرهاق الفكري.
- عوامل الضغط الاجتماعية: مثل الصراعات المهنية والعلاقات الاجتماعية السيئة والعزلة¹.

1- العيسوي عبد الرحمن ، في الصحة النفسية والعقلية، دار النهضة العربية، بيروت، 1992، ص1.

2- العيسوي عبد الرحمن ، في علم النفس البيئي، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص31.

2. النظرية السلوكية:

توضح هذه النظرية أن أهم المحددات للخلل الوظيفي البيولوجي أو الوظيفي، الإنجرار وهو الاستجابة الخاصة للعضو. للموقف الانفعالية التي سبق تعلمها، وتؤمن هذه النظرية أنه كنتيجة للارتباط بين الموقف الانفعالي واستجابة عضو خاص، يشير أي موقف ضاغط جديد استجابة لدى نفس العضو، وعندما يتكرر هذا الموقف لدرجة كافية وشديدة يظهر الخلل الوظيفي أو الإنجرار في هذا العضو، وقد أخذ أصحاب النظرية السلوكية يستخدمون مبدأ التدعيم والتغذية الرجعية لشرح تأثير العوامل السيكلوجية على الجسمية.

ويعتبر Megrath أول من صاغ نموذجا في هذا المجال وأسماه نموذج العمليات، ويهتم هذا النموذج بالعمليات التي تحدث أثناء مواجهته أو استجابة الفرد لمصدر مضغط ويرى Megrath وبعض العلماء أن الموقف المجهد أو الضاغط أربع مراحل شكل حلقة مغلقة ².

- المرحلة 1: تربط بين أ و ب وتسمى التقويم المعرفي.
- المرحلة 2: تربط بين ب و ج وتسمى بعملية اتخاذ القرارات.
- المرحلة 3: تربط بين ج و د وتسمى بعملية الأداء.
- المرحلة 4: وتكون بين السلوك والموقف وتسمى بعملية الحصيلة أو النتائج.

ويبرهن شوارذن أن دوائر التغذية الرجعية هي الأساس لكل عمليات الجسم المرتبطة بالاستجابة الأولية للجسم حينما يستقبل تهديدا، وتكون نتيجة هذا النشاط زيادة ضغط الدم، زيادة ضربات القلب، زيادة مستوى السكر في الدم، مما يهيئ الجسم بكل استعداداته الفسيولوجية للهجوم أو الهروب، وعلى أي حال حينها ترتفع ضربات القلب ويزداد ضغط الدم إلى مستوى معين تصل الإشارات للمخ لإيقاف نشاط العمليات الفسيولوجية.

• نظرية التحليل النفسي:

- 1- نابلسي محمد أحمد وآخرون: الصدمة النفسية، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 258.
- 2- لوكيا الهاشمي- بن زروال فتيحة، الإجهاد، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2006، ص 07.

اهتم المحللون النفسيون بالاضطرابات السيكلوجية وقدموا نظريتهم في التحليل النفسي التي ركزت على مراحل النمو لتقدم تغييرات لكل اضطراب من الاضطرابات السيكلوسوماتية. وقدم سنة 1950 عدة بحوث في هذا الميدان ويرى بأن التوترات والشدائد في نظام واحد لها نتائج وعواقب مرضية تعود إلى النظم والأجهزة الأخرى في الجسم .

وحسب Axcender فإن القلق والخوف اللذين يحدثان نتيجة لصراعات حادة في حياة الإنسان يمكن أن يعبر عنها ليس فقط عن طريق مشاعر ذاتية بعد الراحة، بل أيضا عن طريق تعبيرات في العمليات الفسيولوجية وعندما تكون استجابات الجسم لمصادر توالد الضغط غير مناسبة أو ملائمة، فإنه قد تظهر تلك العمليات الفسيولوجية الأساسية التي يمكنها أن تشمل في عدد الكريات الحمراء داخل الجسم وزيادة في إفراز الأدرينالين وكذلك زيادة في كمية سكر الدم.

السيكلوسوماتية من جهة نظر التحليل النفسي تصف اضطرابات فسيولوجية معينة ناتجة عن حالات انفعالية معينة.

وفي سنة 1966 قام "Lazarus" بصياغة نموذج سماه النموذج النفسي للضغط، وفيه أوضح بأنه لكي يكون الموقف أو الحدث مجتهدا يجب أن ندرك أولا بأنه كذلك، بمعنى أن الأساس في نظرية "Lazarus" هو أن الاستجابة للضغط تحدث فقط عندما يقيم الفرد موقفه الحالي على أنه مجهد، وقد توصل "Lazarus" إلى هذه النتيجة بعد القيام بالعديد من الدراسات.

3. النظرية الاجتماعية البيئية:

ظهرت هذه النظرية نتيجة لدراسات عديدة قام بها معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشغان) والهدف منه هو توفير إطار نظري للبحث في تأثير العمل على الصحة ولقد استعمله العديد من الباحثين كأساس للاستعمال في دراسات متعلقة بالضغط والعمل، وقد تمت صياغة هذه النظرية من قبل، Karn French حيث يعتبر من رواد هذه النظرية وقد صاغا سنة 1962 نموذجا أسمياه بالنموذج الاجتماعي البيئي للضغط.

ويمثل الضغط هنا كعلاقات شاملة لمجموعة من الظواهر والعمليات التي تحتوي على ستة أقسام مرتبطة بعوامل سببية، ففئات العلاقات والفرضيات موضحة بواسطة أسهم تدل على اتجاهات سببية).

ففرضيات فئة (أ- ب) لها دور في عملية تأثير البيئة الموضوعية الخارجية على البيئة النفسية، وفرضيات فئة (ب- ج) تربط الحقائق في البيئة النفسية بالاستجابات المباشرة للفرد، وفرضيات (ج- د) ترتبط فيها تلك الاستجابة المتأثرة للعمل بمعايير الصحة والأمراض، فالنموذج الاجتماعي البيئي يحاول أن يطور نظرية شاملة للصحة النفسية وقد استعمله البعض كأساس تتبع الدراسات والبحوث بداية من الجهود التي تتعلق بفهم بيئة العمل الموضوعي، وانتهاء بدراسات الصحة والأمراض ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالضغط).

وترى المدرسة الظاهرية الأمريكية والتي تهتم بدراسة العوامل الاجتماعية والتي يعتبرونها الأصل في الإصابة بأي مرض لأنها تمثل ضغوطا كبيرة.¹ ولقد حاول ميكانيك تفسير المشاكل العالقة التي تتعلق بعلم النفس الاجتماعي التكيفي، ويعرف الضغط كالاتي:

"يعني استجابات غير مريحة يقوم بها الفرد في مواقف معينة، وأنه بغض النظر يواصل موضحا عما إذا كان الموقف ضاغطا أم لا فإن الاستجابات لهذا الموقف الضاغط تتوقف على أربعة عوامل هي:

- طاقة وقدرة الفرد.
- المهارات والمحاولات الناتجة عن التطبيقات الجماعية والتقليدية.
- الوسائل المعطاة للفرد من قبل البنية الاجتماعية.
- المعايير التي تحدد أين وكيف يستعمل الفرد هذه العوامل أو الوسائل.

فعندما يشعر الأفراد بأنهم ليسوا مستعدين لمواجهة الموقف المضغط فإنهم يمرون بخبرة تتمثل في عدم الراحة المفرطة، وتنتج تلك المشاعر من فقدان المعلومات الملائمة والمهارات ومن جهل

1- Plusieurs auteurs: Le grand dictionnaire de la psychologie, 6ème tour, Larousse, Paris, 1991, p 757.

الفرد بالموقف أو الخصائص الشخصية المعينة للفرد، مثل: انخفاض الثقة بالنفس، وبصفة عامة فإن الأفراد الذين لديهم مهارات واستعدادات أكثر من غيرهم تكون لهم القدرة على مباشرة العمل بثقة تامة أفضل من غيرهم ممن لا يملكون هذه الخصائص:

- يعتقد كثير من الطلبة الذي درسهم "ميكانيك" بأنهم لو استطاعوا الدفاع عن أنفسهم بطريقة مناسبة وفي نفس الوقت حافظوا على مستوى مقبول ومريح لقلقهم فإنهم سوف يؤدون واجبهم بطريقة مناسبة.

إن التحكم بنجاح في الموقف والمشاعر التي تتأثر أثناء العملية تتسم بقابلية الانعكاس، وطبقا لـ"ميكانيك" فإن قابلية الانعكاس تتوقف على الوسائل التكيفية التي تشمل السلوك والأفكار المناسبة لموقف الفرد ومشاعره حوله. ويواصل قوله "أنه عندما يكون السلوك مناسباً أو موافقاً لمتطلبات الموقف، فهذا يسمى سلوك التعامل".

المطلب الثالث: مصادر الضغط النفسي.

1. المصادر المادية:

حيث يعتبر من أهم العوامل في تنمية الضغط يعتبر Wolff هو المادي في دراسة أثر العوامل المحيطة في تنمية الضغط. من أهم العوامل الفيزيائية التي تساهم في تنمية الضغط¹ ما يلي:

1.1. الإضاءة:

تبين لبعض العلماء أن الإنتاج يمكن أن يزداد ويقل التعب إذا زود مكان العمل بالإضاءة الجيدة. فالإضاءة الجيدة تساعد العامل على رفع مستوى إنتاجه بمجهود أقل، إذ كثيرا ما تتوقف كفاية الإنتاجية على سرعة الإدراك البصري والدقة في التمييز بين الأشياء، فالضوء الخافت يسبب الشعور بالاكتئاب، كما تثير الإضاءة السيئة في نفوس الفرد الشعور بالانقباض وتؤدي إلى إرهاق البصر وزيادة التعب والأخطاء وهيجان العامل بصفة عامة. إن توفر الإضاءة المناسبة في بيئة العمل. يؤدي إلى الشعور بالراحة الجسدية النفسية للأفراد والقدرة على التركيز والدقة في العمل وبالتالي لسهولة عملية الإنتاج وزيادة إنتاجية العمل بأقل جهد ممكن².

2.1. الضوضاء:

تعرف أنها: "تلك الأصوات غير المرغوب فيها نظرا لزيادة عدتها وشدتها وخروجها عن المألوف من الأصوات الطبيعية التي اعتاد على سماعها كل من الإنسان والحيوان. لقد دلت تجارب علم النفس على أن تأثيرا مزعجا ومجهدا ومشتتا للانتباه يتوقف على نوع الضوضاء، نوع العمل وعلى وجهة نظر الفرد للعمل. فالضوضاء المتصلة المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة وعلى نسق واحد ربما لا يؤثر على نفسية العامل وقد دلت بحوث كثيرة على أن تأثير الضوضاء في الفرد يتوقف على وجهة نظر إليها، فإذا كان اتجاه نحوها إيجابيا، فإنها لن تكون مصدر إزعاج بالنسبة له أما إذا كان اتجاهه نحوها سلبيا فإنها ستكون له ضيقا وشعورا بالإرهاق الإهمال من طرف الإدارة لأنها لم توفر له

1- Revue de médecine du travail, Editions publicitaire, Paris, 1984, p. 255.

2- جيلفورد، ميادين علم النفس بين النظرية والتطبيق، ترجمة يوسف مراد، دار المعارف، مصر، ص 196.

الجو المناسب والمريح للعمل على كل حال في بعض الأحيان تساعد الضوضاء التي تصدر في شكل إشارات للعامل على زيادة انتباهه ودقة حركاته والتي يبذل كثير من الجهد والطاقة والعناية لعمله على العموم بسبب الضوضاء والشعور بالضيق والشعور بالتوتر النفسي ولذلك هي الحالات التي تصعب فيها خفض حدة الضوضاء يمكن تصميم أجهزة لوقاية الأذن¹.

3.1. الحرارة:

في الظروف العادية تتراوح درجة حرارة الجسم الإنسان الطبيعية بين (36.8° – 37.8°) درجة مئوية بالرغم من تأثير جسم الإنسان بالحرارة المحيطة إلا أنها تحتفظ بدرجة حرارته وقد وجد أفضل درجة حرارة لبنية العمل هي (22° مع رطوبة نسبة بحدود (45° د).

تختلف مصادر الحرارة في بيئة العمل، حسب نوع العمل الذي يتم فيه أكثر مصادر الحرارة شيوعاً بأشعة الشمس الأفران الحرارية، المناجم، الإنفاق، الطلاء..... الخ
ففي حين الحرارة الزائدة تؤدي إلى تقلصات مؤلمة في عضلات اليدين والقدمين يصحبها في إنهاك بسبب نقص الأملاح من الجسم والتي تخرج عن طريق الجلد.

أما في حالة التعرض لدرجات الحرارة المنخفضة ولفترة طويلة فإن حرارة الجسم تنخفض، تؤدي ذلك إلى تقلص الأوعية والشعيرات الدموية في الجلد أو الجزء المعرض للبرودة، بالتالي تجمد ذلك الجزء من الجسم الذي يؤدي من نهاية المطاف إلى موت الأنسجة والإصابة بما يسمى بالفوغرنا وفقدان ذلك العضو نتيجة لذلك.

إن من المعروف أن العمل في مكان ترتفع درجة الحرارة فيه بسبب التعب والإرهاق والضيق زيادة نسبة العرق أولم يكن هناك حركة للهواء تسمح تبخر هذا العرق انخفاض درجة حرارة الجسم فإن درجة حرارة جسم تأخذ في الارتفاع المستمر من الطبيعي أن يزداد الإنتاج بتحسن درجة الحرارة ويتحدد الهواء المحيط العامل. وعليه يمكن القول انه يتوقف أثر درجة الحرارة على مدى إحساس العامل بها أو إدراكه للظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل²

1- حسين أبوشحانة، التلوث الضوضائي وأعانة التنمية ط، 1الدار العربية للكتاب، مصر، 2000، ص 82.

2- عبد الرحمن العيسوي، في علم النفس البيئي، مرجع سابق ذكره، ص 139.

4.1. الرطوبة:

لا تخلو أي بيئة عمل من وجود الرطوبة خاصة أماكن العمل الخاصة بالصناعات التي تحتوي على مصادر للحرارة، يؤدي ارتفاع نسبة الرطوبة في بيئة العمل إلى إعاقة الإنسان عن القيام بعمله وشعوره بالتعب والإرهاق السريع يحدث ذلك نتيجة ارتفاع الحرارة الداخلية للجسم. إنه من المعلوم أن لأفضل درجة الرطوبة نسبة ملائمة لجسم الإنسان يقع بين 40 % و 50% انخفاض الرطوبة إلى أقل من 30% ليعتاد جسم الإنسان، فالرطوبة تسبب شعور العامل بالضيق الاختناق نسبيا، كما تسبب له العديد من الأمراض مثل مرض الربو.

5.1. التهوية:

إن ركود الهواء يؤدي لارتفاع درجة الحرارة والرطوبة وهذا من شأنه أن يضعف قدرة الجسم على التخلص من الحرارة الزائدة مما يؤدي بدوره إلى اختلال التوازن. وهكذا فإن سوء التهوية يعوق تنظيم حرارة الجسم، فمن المعلوم أن حرارة الجسم ترتفع نتيجة لعمليات الاحتراق التي يتم داخلها ولا سبيل للتخلص من ذلك سوى بالعرق يتم تبخره ومن ثم يستهلك قدر كبير من الحرارة الجسم وبالتالي تنخفض الحرارة.¹

يتضح مما سبق أن كلما زادت حرارة الجسم ازداد إفراز العرق، وهذا يتطلب كمية كبيرة من حرارة حتى يتم تبخره، أما في حالة وجود رطوبة فإن العرق لم يتبخر بل يظهر على سطح الجسم، فالهواء المحيط بالفرد هو الذي يمكن الجسم من تفريغ الحرارة الزائدة.²

6.1. نوبات العمل:

بعض المهن تتطلب استمرارية العمل أي أن يكون العمل بها طوال اليوم الأمر الذي دفع أرباب المؤسسات أن يقسموا العمل على نوبات، وقد تبين لبعض الباحثين أو الذين يعملون بالليل يختلف

1- حمدي ياسين - علي عسكر - حسين الموسوي ، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، ط01، دار الكتاب الحديث، ص92.

2- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ذكره ، ص100.

أداؤهم وإنتاجهم عن الذين يعملون بالنهار لصالح الذين يعملون بالنهار، كم أسفرت هذه الدراسات على أن لنوبات العمل تأثير على العمل، ويمكن أن تبلور نتائج الدراسات على النحو التالي¹.

- إذا قام العمال بأداء وظائفهم مرة بالنهار وأخرى بالليل، فإن أدائهم بالنهار سيكون أفضل من أدائهم بالليل.

- إن أغلب العمال يفضلون العمل بالنهار حتى يستطيعون الوفاء بالتزاماتهم الاجتماعية.

- إن العمل بالليل يكون مصحوبا بالتعب والملل أكثر من العمل بالنهار حيث أن مسؤوليات الحياة قد استنفذت ساعات النهار ولم يحصلوا على القدر المطلوب من الراحة، فضلا على أن العمل بالليل ويؤدي إلى الاضطراب في النوم، وأن أغلبهم لم يتعود العمل بالليل، ويصعب عليه تغيير العادات المهنية التي ألفها من قبل على أن المشكلات والصعوبات المصاحبة للعمال الذين يعملون نوبات الليل يمكن التغلب عليها من خلال العلاقات الإنسانية الجيدة وزيادة الخدمات ومضاعفة الحوافز ومراعاة الترقيات وشعور الفرد بالأمن النفسي وإحساسه بقيمته وأهميته.

7.1. التعب والملل:

التعب هو شعور بانخفاض الأداء نتيجة المجهود الذي تبذله العضلات، بحيث يأتي الوقت التي تعجز في العضلات عن بذل أي جهد، ففي هذه الحالة يقال بأن العضلات في حالة تعب فيسيولوجي.

ويلاحظ أن بعد فترة من الراحة تسترد هذه العضلات عافيتها مرة أخرى وإن كان عملها يكون لفترة أقصر من قبل فالعامل الذي يمارس عملا شاقا تحت ظروف نفسية سيئة، ولفترات زمنية طويلة فإنه يشعر بالتعب وإن استمر لفترة أخرى فإنه يعجز عن أداء العمل بصورة كلية. ويعرف الممل بأنه حالة من التكرار والشعور بالسأم تسيطر على الفرد عندما يقوم بالعمل الذي لا يتواءم مع قدراته. فالممل حالة نفسية تنشأ عن مزاوله الفرد لعمل ما لا يميل إليه ويلاحظ أن ثمة

1- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المرجع السابق، ص101.

علاقة بين التعب والملل، حيث أن التعب يؤدي إلى الملل، وأن الملل يؤدي إلى سرعة التعب وإن التعب والملل يشتركان معا في التأثير على الإنتاج.¹

ونعرج هنا على أن للبيئة الداخلية للمؤسسة دور في صناعة المناخ الملائم الذي يساهم إيجابا في إعطاء حافز لتأدية المهام على أحسن وجه وزيادة إفرزات الرغبة في تضاعف الجهد في تأدية المهام داخل المؤسسة.

8.1. الأجر:

يعتبر الأجر من أهم عناصر هذه البيئة الخاصة بالعمل، وإذا كان الأجر يعالج باعتباره أحد دوافع العمل وحوافزه، فضلا على أنه من أهم مصادر إشباع الحاجات الفسيولوجية والنفسية، فمن خلاله يؤمن الفرد المأكل والمأوى، كما يحقق ذاته ويرضي دوافعه.²

إن للأجر أهمية لإرضاء الجوانب الفسيولوجية والنفسية حيث أن الدراسات تولد الأجر في بداية قائمة متطلبات العمل والبعض الآخر من الدراسات يورده في آخر قائمة المتطلبات.

2. المصادر الفردية للضغط:

ترجع هذه المصادر إلى عدة عوامل تتعلق بالفرد في حد ذاته من أهم هذه العوامل هي:

1.2. غموض الدور:

وهو الموقف الذي لا يكون فيه لدى القائم بالدور المعلومات الكافية لأداء دوره بشكل مناسب، أوحين تكون المعلومات التي تلقاها قابلة لأكثر من تفسير وقد تحدث المواقف الغامضة في الوظائف التي تتسم بوجود فاصل زمني بين تنفيذ الإجراء ونتائجه المرئية أو حينما يكون القائم بالدور عاجزا عن رؤية نتائج تصرفاته وأعماله.³ ويمكن حصر أسباب غموض الدور رغم تعدد مظاهره في أربع أسباب:

- عدم إيصال المعلومات الكافية للموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل.

-
- 1- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ذكره، ص102.
 - 2- المرجع السابق، ص104.
 - 3- جيرمي سترانكس، الصحة والسلامة في العمل، ترجمة: لهاء شاهين، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص195.

- تقديم معلومات غير واضحة ومشوشة للموظف خاصة المعلومات التي تحمل مصطلحات تقنية غير مألوفة للموظف.
 - عدم توضيح الأساليب التي يمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه.
 - عدم توضيح النتائج التي تترتب على الدور المتوقع من الفرد وذلك كما هو الحال عندما يتجاوزها الموظف الأهداف المطلوبة منه أو يخفق في تحقيقها.¹
- ومما سبق نستنتج أن لوضوح الدور أثر إيجابي لعدم الوقوع في مخلفات الضغط النفسي.

2.2. تنازع الدور:

ويحدث حينما يكون أعضاء المؤسسة ممن يتبادلون المعلومات مع القائم بالدور لديهم توقعات مختلفة للدور الذي يقومون به، إذ قد يضغط كل منهم على القائم بالدور وعادة ما يكون إرضاء أحد التوقعات متعارض وصعبا مع تحقيق التوقعات الأخرى.²

3.2. العبء المفرط للدور:

وينجم ذلك عن الجمع بين غموض الدور وتنازعه، فالقائم بالدور يعمل بجهد لتوضيح التوقعات المعتادة أو لإرضاء الأولويات المتعارضة التي يستحيل غالبا تحقيقها في حدود الوقت المحدد المتاح. ولقد أوضحت الأبحاث أنه حينما تكون درجة تنازع الدور وغموضه وزيادة عبئه مرتفعة فإن معدل إنجاز الوظيفة بشكل مرضي يكون منخفض وقد يصاحب ذلك الشعور بالقلق والتوتر وهذه العوامل قد تكون عوامل مساعدة تسهم في ظهور الأمراض والحالات المرضية المرتبة بالتوتر والضغط مثل أمراض القلب المزمنة والانهيار العصبي وقرحة المعدة.³

4.2. حمل العمل:

-
- 1- هيجان عبد الرحمان بن أحمد محمد ، ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص173.
 - 2- جيرمي ستراتكس، الصحة والسلامة في العمل، مرجع سابق ذكره، ص195.
 - 3- هيجان عبد الرحمان أحمد محمد ، ضغوط العمل، مرجع سابق ذكره، ص 170.

يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات وذلك لما تحمله في طبيعتها منها خصائص التحدي والتجديد، هذه الأعمال غالباً ما تجعل أصحابها مشغولين، ولكن ليس لدرجة الضغط، كما أن في نفس الوقت تثير اهتماماتهم وإبداعاتهم، فالضغط والملل يؤديان إلى إنقاص كمية الإنتاج المتحصل عليه من العمل.

ونظراً لتعدد الخصائص المرتبطة بحمل العمل في مجال الضغوط فإننا نفرق هنا بين نوعين منها هي:

أولاً: حمل العمل الزائد: يعتبر حمل العمل الزائد سبباً أساسياً من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال، وذلك لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد، إذ العمل يعتبر حملاً على الفرد، وذلك عندما يفوق مطالب هذا العمل قدرات وإمكانيات الفرد سواء كان ذلك لكمية العمل أو بنوعه.

ثانياً: حمل العمل الناقص: إن قلة العمل يؤدي بالأفراد إلى البطالة المقنعة وتعد هذه الأخيرة سبباً من أسباب ضغوط العمل، إن العمل القليل لا يؤدي في الغالب إلى استثارة حماس واهتمام الأفراد بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف والقلق والتمارض والإهمال. وذلك شعورهم بعدم الحاجة إليهم ولشعورهم بعدم أهميتهم في المؤسسة.¹

5.2. صراع الدور:

يقصد بصراع الدور هنا تعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها، حيث نجد الأفراد في بعض المؤسسات قد يجدون أنفسهم في بيئة تشعرهم بالحرج نتيجة للمطالب المتعارضة والتي تقود في نهاية الأمر إلى فشلهم، أو عجزهم عن تحقيق هذه المطالب إما جزئياً أو كلياً، يؤكد شولار 1977 Shuler أن صراع الأدوار تسبب حالات سلبية تتمثل في الضغوط.

وصراع الأدوار يمكن أن يتخذ عدة صور في المؤسسات هي:

1- جون هيز ، مروان طاهر الزعبي ،مهارات التواصل بين الافراد في العمل ، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان ، الطبعة الاولى ، 2011 ص 111

- تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات: في كثير من الأحيان يجد بعض الموظفين أنفسهم في مأزق شديد نتيجة لحاجتهم إلى إنجاز الأعمال التي تملئها عليهم أدوارهم اليومية والأعمال التي يكلفهم بها رؤسائهم.
 - تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة: يحدث في المنظمات التي تحاول تطبيق الصيغ والإجراءات الرسمية بدقة في معاملاتها في الوقت الذي يفصل فيه الفرد إتباع الصيغ غير الرسمية في العمل.
 - تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة: يحدث غالباً هذا الموقف بالنسبة للموظف الجديد الذي يجد نفسه حائراً بين الالتزام الدقيق لمهامه ومسؤولياته الموضحة في الوقت الوظيفي لعمله وبين تنفيذ رغبات الزملاء في تقديم المساعدة لقسم آخر، والتي تساعد في بعض الأحيان الخروج عن مهامه وواجباته.
 - تعارض الفرد مع قيمة المنظمة التي يعمل فيها: تمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الأصح والخطأ، أو تلك التي تبين الأشياء المهمة بالنسبة للفرد أو المنظمة وعادة يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الأساسية والتي تواجه المنظمات والتي تحاول دون انسجام الأفراد مع أهدافها، وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها.¹
- وهكذا يتضح أن صراع الأدوار يعتبر مشكلة شائعة في كثير من بيئات العمل والتي يمكن أن تواجه الأفراد من خلال طرق متعددة.

6.2. تصميم العمل:

يتم تصميم الأعمال عن طريق تجميع النشاطات التي يتعين أن تتم في هذا العمل، ويعد تصميم العمل أحد أهم عناصر الإدارة العملية، يفترض في صورته الأساسية ضرورة تبسيط الوظائف وتنميتها بكل عنصر من عناصر العمل المطلوب أدائه، وتقوم المنظمات عموماً بتطبيق المفهوم الأساسي لتصميم الوظائف من خلال تجزئة كل وظيفة إلى وحدات صغيرة، وتنميط الإجراءات

1- حارث علي العبيدي ، دراسات سوسيوأنثروبولوجية ، دار غريد للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2012، ص37

اللازمة لأداء الوحدات وتدريب وتحفيز العمال لأداء أعمالهم تحت ظروف توفر لهم الكفاءة العالية في أداء الأعمال.¹

ويعرف "جيزلر" تصميم العمل "بأنه تلك العملية التي تضمن للمنظمة أن تحصل في الوقت المناسب على العدد المطلوب من الناس الذين تتوافر لديهم الخصائص اللازمة، وأن يعين هؤلاء في الوظائف الملائمة التي تستغل جهودهم استغلالاً عقلانياً"²

3. المصادر الجماعية للضغط:

من الممكن أن يتأثر الأداء بالعلاقة داخل الجماعات وبينه وبين بعضها، فهناك عدة عوامل جماعية تعتبر عناصر فعالة للضغط منها:

1.3. العلاقات غير المتعاونة بين أفراد جماعة العمل:

أشار برنارد Bernard إلى أنه يمكن اعتبار جميع المنظمات الكبيرة مكونة من عدد من الجماعات الصغيرة للعمل، وقد اهتمت العديد من الدراسات بفحص بناء جماعات العمل، وذلك لمعرفة أدوار أعضائها ومراكزهم، وتحليل شبكات الاتصال داخل هذه الجماعات ومن التغيرات التي حظيت بعناية مدة البحوث درجة تماسك الجماعة وتعاون أفرادها. وبتماسك الجماعة وتعاون أفرادها ما يزداد شعور الفرد بالأمن والحرية والانتماء، ومن ثمة يزداد نشاطه متى وجد نفسه يعمل مع أفراد يتجاوبون معه، في حين يزداد سأمه وغيابه وتظهر عليه علامات الضغط حين لا يجد القبول والتقدير من جماعة عمله. فالتعاون بين أفراد الجماعة العاملة من أقوى العوامل المساهمة في رفع مستوى الإنتاج والروح المعنوية.³

1- محمد عبد الفتاح محمد ، الاتجاهات النظرية المعاصرة ، تنظيم المجتمع ، نماذج و نظريات ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، 2011 ، ص100

2- حسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية، 2010، ص92

3- رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع

الجزائر، 2003، ص86

2.3. العلاقات غير المتعاونة بين المشرف وأتباعه:

إن الإشراف هو حصيلة تفاعل بين شخصية المشرف والمجال الاجتماعي الذي يعيش فيه، وقد بينت الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن هناك علاقة مبنية بين الروابط والصلات الاجتماعية القائمة بين المشرفين والمسؤولين ومستويات الإنتاجية أو معدلات الأداء. مما سبق نستنتج أنه يجب أن يكون هناك نوع من التوازن في الإشراف بين الاهتمام بالعلاقات الرسمية التي يسودها التعاون من التوازن في الإشراف وبين الاهتمام بالعلاقات الرسمية التي يسودها التعاون والتشاور والاحترام، والتي من شأنها أن تدفع لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وبين العلاقات الاجتماعية والتي تحقق الإشباع والرضا بالنسبة للمرؤوس¹.

1- محمد مخلوف ، التوطين الصناعي و قضايا التنمية في الجزائر ، التجربة و الافاق ، دار الامة للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2007 ، ص73.

المبحث الثاني: السياق الاجتماعي للضغوطات النفسية والمهنية. المطلب الأول: تراكمات الضغوط الاجتماعية.

1. بيئة الضغوط الاجتماعية:

تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشمل العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، على فهم واستيعاب الأفراد داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص. لذلك من واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعامل معه.¹

حيث أن الإدارة تختلف في البلد الواحد باختلاف الأوضاع الاجتماعية والسمات الحضارية، فيلاحظ أن المناطق الصحراوية لها إدارة تتفق وحضارتها تتناسب مع طبيعة سكانها وعاداتهم وتقاليدهم ويتابع ، وفي الواقع، لا يوجد سبب لكي نفترض أن مبدأ من مبادئ الإدارة العامة. تساوي فعاليته أو تتوحد آثاره في كل دولة من دول العالم، أ وأن طرق الإدارة الناجحة في دولة معينة سوف تتاح لها فرص النجاح نفسها في بيئة أخرى تختلف عنها اجتماعيا واقتصاديا وسياسيا. فكل مجتمع إنما هو ذاته لعدد من التفاعلات السياسية والاقتصادية والحضارية، والظروف والأزمات، وجبارات بين النجاح والإخفاق، ولدت جميعها عادات معينة، وطبعا وأنماط من السلوك المتعارف عليه، بل سيكولوجية خاصة بقيمة ومعتقداته وبالتالي فإن هذه الظروف والعوامل التي تحيط بالإدارة لا شك أنها تمثل ضغوطا اجتماعية تؤثر في التنظيم بشكل عام وبتخاذ القرارات (موضوع الدراسة بشكل خاص).

وعليه إن الضغوط الاجتماعية: ضرب من التأثير الذي يمارسه أفراد المجتمع على أقرانهم فيؤدي إلى الفعالية في تكوين معتقدات أو حمل الآخرين على تبني مناهجهم وخدمة أغراضها والوقوف بجانبها وممارسة الضغط والتأثير يولد الاضطرابات النفسية.

وتعرف بأنها: تلك العوامل الاجتماعية التي تتصف بالعادات والتقاليد والنظم الاجتماعية والقيم السائدة في المجتمع وغير ذلك من الأمور التي تنعكس على الإدارة وتؤثر في مدى فعاليتها.

1- سلمى محمود جمعة ,طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية و التطبيق , المكتبة الجامعية , الاسكندرية 2005، ص115

كم يعرفها غيات بوفلجة: بأنها الأحداث الخارجية التي تؤدي عند تفاعلها مع النفس الإنسانية إلى استثارة عمليات إستجابية للمخ تبعث على نشاط الغدد الصماء العصبية وبذلك تتغير طبيعة الفرد، فهي إذن أحداث نفسية أو اجتماعي تسبب اضطرابات أحشائية.¹

وتبرز أهمية القيم الاجتماعية وعلاقتها بالإدارة في: أن الإدارة العامة ماهية إلى جسر تعبر من خلاله تلك القيم لفآت المجتمع المختلفة حسب أهمية كل فئة ودورها في صياغتها وتوجيهها. ولا ينكر أحد أن أهم المؤثرات الاجتماعية في السلوك الإداري قد أصبحت اليوم قيم اجتماعية بذاتها.

فالمحسوبية في نظر البعض لم تعد شيئاً مستغرباً، بل تلقى تشجيع من الغالبية الساحقة في بعض المجتمعات، ولا تجد استنكاراً من الفئة الباقية وذلك لأنها في رأيهم لا تتوقف عن مساندة القريب والصديق وابن العشيرة في الأمور الشخصية أو المصلحية، ولكنها تمتد إلى القرارات المهمة التي تتعلق باختيار أنواع المشروعات الإملائية أو بتوزيعها من محافظة إلى أخرى ومن إقليم إلى أخرى، فإذا كانت المحسوبية في الدول النامية تعكس قيماً اجتماعية قائمة، عمقتها وأعطتها أبعاداً اجتماعية واقتصادية ذات أثر كبير على مصالح تلك الدول، فإن نمو النظام الإداري وتوسيع نشاطاته قد يؤدي إلى ظهور قيم أخرى سيئة لم تكن مقبولة في المجتمع ولا تتفق مع مثله أو أخلاقه، مثل الانحرافات الإدارية كالرشوة وأنماط الفساد الإداري المختلفة المعروفة، فعلى هذه الدول أن تعمل على تغيير العادات وأنماط السلوك الاجتماعي التي تعوق تقدمها في مسيرتها نحو التنمية.

ومن هذا المنطلق يجب على العاملين في الجوازات بصفة عامة وعلى الضباط بصفة خاصة، مراعاة تلك العوامل والأخذ بها بعين الاعتبار وعدم تجاهلها، بأن الاعتراف بوجود هذه العادات والأنماط السائدة يساعد على العمل لإيجاد الحلول المناسبة لها، والتي تساعد على التخفيف من الضغط الذي تمارسه تلك القيم والعادات السائدة في المجتمع السعودي.

1- سماح سالم سالم ، التشريعات الاجتماعية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2012، ص102

2. الضغوط الاجتماعية وسلوك الإنسان:

قبل الحديث عن التطور التاريخي للاهتمام بالجانب الاجتماعي في الإدارة وتأثير المجتمع على المنظمة.

سوف يستعرض الباحث، تأثير الضغوط الاجتماعية على سلوك الإنسان بشكل عام.

فيرى الباحث إنه لا يجب الوقوف طويلا أمام ذلك الزعم الذي يقول: (أن الإنسان ككل متكامل هو حصيلة ما يتعرض لها من ضغوط ومؤثرات اجتماعية). والسبب في ذلك أننا نعتقد أن هذا الزعم صحيح لا يحتاج إلى حوار وجذل بقدر ما يحتاج إلى تعضيد ومساندة. فالفرد حصيلة عمليات الجماعة ودينامياتها وهو أيضا إنتاج تفاعل دائم مستمر في المجتمع الذي ينشأ فيه ويتشرب خصائصه وتقاليده وعاداته.

وسوف يتبادر إلى أذهاننا السؤال التالي وهو "طالما أن الفرد حصيلة هذه الضغوط الاجتماعية وطالما أن هذه الضغوط واحدة في مجتمع ما فلا بد إذن أن تكون حصيلة هذه الضغوط الاجتماعية متشابهة ومتماثلة وللإجابة على هذا التساؤل تعتمد على أن هذه الضغوط الاجتماعية لا تنشط ولا تؤثر على أفراد متماثلين ومتشابهين ولا كنهم يختلفون عن بعضهم البعض بذلك يصبح الفرد في الحقيقة هو حصيلة تفاعل هذه الضغوط الاجتماعية مع بعضها البعض من ناحية ومع الخصائص الموجودة لدى الفرد والتي لا يكون مصدرها الضغوط الاجتماعية من ناحية أخرى.¹

ولمناقشة الضغوط الاجتماعية لا يمكن لنا أن نأخذها ككل ولو أننا كذلك فعلا، حيث أن لها دينامية واحدة مشترك بينهما جميعا. فالعادات والتقاليد قوة اجتماعية هائلة تسبب ضغطا عالي الجهد على أفراد المجتمع حيث يشعر الجميع أنهم تحت ضغط من نوع خاص لا يمكن تجاهله أو تفاديه بسهولة القيم والمعايير كذلك تمثل أيضا ضغطا اجتماعيا قوي التأثير يتحكم في سلوك الأفراد سواء في دور توجيه هذا السلوك أو الحكم على تحصيل هذا السلوك.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، سلوك العمال في المنظمات ، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية دار الجامعة الجديدة للنشر ، 1996 ، ص 45 .

الرأي العام ضغط اجتماعي من نوع آخر يشعر به الفرد ويحسب حسابه أثناء صرفه وسلوكه وكذلك الداعية والإعلام ضغط آخر كبير يوجه التفاعل اليومي للفرد مع عناصر بيئته، وأخيرا تأتي الإشاعة كصورة من هذه الضغوط الاجتماعية. على الرغم من تباين واختلاف هذه القوى الضاغطة من الناحية المظهرية إلى جذورها تتبع من أصل واحد هو دينامية المجتمع التي تعتمد في أصلها على تفاعل أفراد المجتمع تفاعلا حيا ودائما. ويتابع (أحمد ماهر) أنه بالعودة إلى أن الضغوط لا تتفاعل مع أفراد جميعهم متشابهاً ولكنهم مختلفون عن بعضهم البعض، وبناء على ذلك نستطيع أن نصنف المتغيرات التي تحكم هذه العلاقة إلى تصنيفين أساسيين هما: ¹

1. متغيرات الفرد كإنسان له خصائصه وصفاته التي تحدد كيانه التي تميزه عن غيره من الأفراد.

2. متغيرات البيئة الخارجية بما فيها من عناصر ساكنة ومتحركة بشرية وغير بشرية وغية ذلك أيضا.

ويتضح مما سبق الدور الذي تلعبه الضغوط الاجتماعية في حياة الفرد ذلك الفرد الذي قد يكون يوماً ما موظفاً أو مسؤولاً في المنظمات المختلفة سواء المنظمات الحكومية أو الخاصة وبيده سلطة اتخاذ القرار وبالتالي إمكانية تعرضه لتلبية الضغوط الاجتماعية مما قد يسبب اختلالاً أو نقصاً في القرارات المتخذة.

3. التطور التاريخي للاهتمام بالجانب الاجتماعي في الإدارة:

تعتبر الجماعات الأولية والثانوية والجماعات الرسمية ولا رسمية وغيرها من الجماعات الصغيرة التي تحيط بالأفراد بمثابة المجتمع الصغير الذي يحيط بالفرد ويسهم في تشكيل بعض الميول والاتجاهات والقيم المؤثرة في سلوكه ولذلك لم يعد فهو السلوك الإنساني ممكناً بمجرد دراسة حاجاته

1- عبد الحميد عطية، ممارسة طريقة العمل مع الجماعة اتجاهات نظرية و عمليات الإشراف و التقييم، المكتب الجامعي الحديث، ص 27

وخصائص شخصيته كفرد ممثل بل أصبح من الضروري فهم السلوك الفردي في إطار الجماعات المحيطة بالفرد ومتفاعلة معه.

وقد أطلق كتاب (فريدريك تايلور) عام 1911م مبادئ الإدارة العامة، بهذا بدأت حركة الإدارة العلمية وتركيزها على دراسات الوقت والحركة، وتجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة ومكررة في محاولة الوصول إلى الطريقة الوحيدة المثلى لكل عمل، قام المهندسون الخبراء والمشرفون بتسميم كل مهمة والتأكد إنها عملت بشكل صحيح. كما عمل تصميم لنظام الأجر على أساس القطعة لزيادة تحفيز ولمنع التكاثر والتراخي، وتقلل المهام المكررة من المهارات المطلوبة لأداء العمل، وانتشرت طرق تايلور بسرعة في البلاد وفي العالم كطريقة لتنظيم العمل.¹

- قدم عالم الاجتماع الألماني (ماكس فيبر) عام 1922م مفهوم البيروقراطية على أنها الطريقة المثلى ذات الكفاءة لتنظيم الناس وأن تدرج سلطة القوى والتركيز على أقسام العمل.
- (ماري باركر فولت) كمنظرة في الإدارة وملاحظة ذكية في علاقة الإدارة بالعمال كتبت في عام 1926م مقالة بعنوان إعطاء الأوامر، حيث أيدت مشاركة القيادة والتعاون في حل المشكلات بين الإدارة والعمال. ومعظم مسارها المهني خصص للبحث عن طريق لتخفيض العلاقات العدائية بين الإدارة والعمال.
- قدم (التون مايو) بين عامي 1927م و1932م دراسات مشهورة في مصانع هوثرن بشركة الكهرباء الغربية، وأثرت هذه الدراسات وبشكل عميق وبشكل يتعذر ألغام على الاعتقادات الناس عن السلوك التنظيمي، وأوضحت أولوية العناصر الاجتماعية في الإنتاج والروح المعنوية، وأن الناس تأتي للعمل بشكل متكامل، وأن عملهم البسيط المتكرر يجعلهم يشعرون بالغربة الاكتئاب، وتؤثر معايير المجموعة بشكل قوي في الإنتاجية بشكل أكثر من الحوافز الاقتصادية.

1- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثالثة 2006، ص55

- قدم (شستر بارنارد) في كتاب وظائف الرئيس عام 1938م تصورا مفاده أن المنظمات كأظمة اجتماعية يجب أن تكون فعالة (تحقيق الأهداف)، وأن تكون ذات كفاءة، وتقتصر أن السلطة تتبع من رغبة المرؤوسين في الاستجابة للأوامر من قوة المركز الوظيفي.
- بدأ الاهتمام بالجانب الاجتماعي وأثره على الإدارة يظهر بوضوح منذ الحرب العالمية الثانية، وكان في مقدمة من اهتموا بهذا الجانب للأستاذ (جون جاوس) الذي نادى بضرورة دراسة العوامل البيئية في كل بلد حتى يمكن أن نصل إلى فهم حقيقي للسمات والصفات التي تميز أية حكومة ووظائفها وطريقة عملها وطبيعة علاقاتها. وتتضمن هذه العوامل المكان والسكان والتقدم المهني والتقني، والقيم والعادات والتقاليد والرغبات والأفكار الشخصية، والمحن والكوارث التي يمر بها .

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للجانب الاجتماعي للإدارة.

2. نظرية النموذج البيروقراطي (ماكس فيبر):¹

- قبل الخوض في البيروقراطية يتناول الباحث بإيجاز جانبا من أديباتها - فكلمة بيروقراطية - ترجمة للإصلاح الإنجليزي وهي مشتقة من الأصل الإغريقي ومعناها القوة، ثم انتقلت الكلمة إلى الفرنسية واشتق منها المصطلح المعروف حاليا والذي يتكون من مقطعين، الأول بمعنى (مكتب) أما الثاني فيقصد به (الحكم)، وعلى هذا تكون كلمة بيروقراطية موازنة لمعنى الحكم عن طريق المكتب، أو أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي.
- والبيروقراطية كموضوع مرتبطة في الأصل بالعالم الاجتماعي الألماني، وهي ليست من الكلمات الشائعة لدى عامة الناس، ولكنها كلمة قديمة مقترنة بمعاني ومفاهيم مختلفة، بل يمكن القول بأنها متناقضة، وهي في هذه الأيام كلمة متداولة بين رجال الاجتماع والإدارة تعني " مجموعة الموظفين النظاميين بالمعنى المحدد التي تدل عليه الخدمة المدنية وبصفة خاصة في وظائفها العليا " . وكثيرا ما تعني بأنها إدارة عن طريق المكاتب سواء أكانت خاصة أم عامة إذا كان الجهاز الإداري يعمل

1- عبد السلام حيمر، في سوسيولوجيا الثقافة و المتقنين من سوسيولوجيا التمثلات الى سوسيولوجيا الفعل الاجتماعي، الشركة العربية للابحاث و النشر، الطبعة الاولى، بيروت، 2009، ص 119.

بفاعلية وكفاءة وأمانة في اللغة الدراجة فقد أصبحت البيروقراطية صفة ملازمة للعجز والروتين في الحكومة . وهناك سمات عديدة للبيروقراطية.

وترتبط هذه السمات بالأفراد العاملين بها وقيمهم الاجتماعية واتجاهاتهم وسلوكهم العام، فاللوائح أساليب وإجراءات العمل يمكن أن تستدل، ولكن الأفراد وقيمهم الاجتماعية واتجاهاتهم السلوكية ليس من السهل التأثير عليها. فالإجراءات الروتينية مثلا ترتبط بعدة مستويات إدارية نتيجة لمبدأ التسلسل الإداري والتخصص أو تقسيم العمل وهذا بالطبع ضروري ويؤدي إلى الكفاءة الإنتاجية معظم الجهود والتصرفات منمطة وبالاشتقاق مع مرور السنين تصبح روتينية ولهذا السبب يهتم الإداريون بتجديد هذه الإجراءات وأساليب العمل وإعادة النظر دوريا حتى لا تصبح روتينية عقيمة ومؤدية لشلل الجهاز الإداري.

وإذا كان قد أستقر في الأدهان الارتباط بين البيروقراطية والأجهزة الحكومية، إلى أنها يمكن أن تستعمل أيضا وفي وصف الإدارة بقطاع الأعمال، وفي هذا يشير بيتر بلا وإلى أن البيروقراطية ليست مقصورة على الأجهزة الحكومية العسكرية أو المدنية فقط، بل توجد أيضا في قطاع الأعمال وفي الاتحادات وفي الجامعات وغيرها. كما يفهم الكثيرون من الناس البيروقراطية على أنها الجمود الإداري والتعقيدات المكتبية والالتزام بالنصوص والإجراءات الرسمية والنزعة إلى السيطرة وأسأت استعمال سلطة الوظائف، إلا أنه يجب أن ننتبه إلى أن ذلك هو المهام الخاطئ لمفهوم البيروقراطية.

البيروقراطية بمعناها العلمي، يقصد بها التنظيم القائم على أسس معينة لتحقيق أهداف محددة، بما يحتوي من أشخاص وإمكانيات مختلفة وطرق مرسومة لأداء الأعمال. وبناء على ذلك فإنه بدلا من النظر إلى مفهوم البيروقراطية بالمعنى الشائع والذي لا يستند إلى أي ركيزة علمية، فإنه ينبغي النظر إليها بالمعنى العلمي الذي أشرنا إليه، أما وصفها بأنها صالحة أو فاسدة فإن ذلك يتصل بالوقائع ويتعين التحقق منه في كل حالة على حدة بدلا من إصدار أحكام عامة يكون من نتائجها الغموض والضغط بين المفاهيم العلمية والاستعلامات الشائعة للكلمة¹

1 - عبد الغني عماد ، سوسيولوجيا الثقافة ، المفاهيم و الإشكالات من الحداثة إلى العولمة ، مركز دراسة الوحدة العربية لبنان ، الطبعة الثانية، 2008، ص96

وتعتبر البيروقراطية كما استخدمها فيبر لا تحمل أي معاني غير مرغوبة، إنما استخدمه ليصف به نموذج مثاليا للتنظيم يقوم على أساس فكرة التخصص وتقسيم العمل وتوزيع السلطة بين المؤهلين، أضاف إلى ذلك الخصائص التالية الهامة جدا:

- 1- تقسيم التنظيم إلى عدة مستويات وبشكل هرمي.
- 2- الاعتماد على المستندات والكتابات عن كل شيء.
- 3- الأنظمة والقواعد والتعليمات للعمل تتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي لتحقيق المصلحة العامة.

4- الفصل بين العمل الرسمي وممتلكات المنظمة الرسمية، وحياة الموظف الخاصة، ما يرتبط بها¹.

ويشير فيبر إلى أن الرئيس يحتاج إلى جهاز إداري لتنفيذ الأنظمة والقواعد والإجراءات والتعليمات وهذا الجهاز في تعريف فيبر هو البيروقراطية ركز على:

- 1- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.
- 2- هيكل هرمي يحدد السلطات والصلاحيات واتصاله من أعلى إلى أسفل.
- 3- العلاقات بين العالمين موضوعية فقط ولا دور للعلاقة الشخصية.
- 4- الاختيار على أساس المعرفة والقدرة.
- 5- القواعد واللوائح والإجراءات المتكاملة والموضحة لكل عملية إدارية
- 6- القواعد المحددة للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة للهرم التنظيمي.

ولهذا كله أصبح استخدام الكلمة ومعانيها متناقضا فالبعض ينظر إلى ايجابية النظرية حسب نموذج فيبر والبعض الآخر ينظر إلى سلبياتها في ظل الانتقادات الموجهة إليها والتي أدت إلى ظهور نظريات بيروقراطية جزئية حديثة ومنها نظرية ميرتون وهي امتداد لتفكير فيبر وتستند على خصائص نموذج فيبر ولكن مع إدخال تعديلات لتقادي الانتقادات التي وجهت إليه.

1 - فوزي بوخريص ، مدخل إلى سوسيولوجيا الجمعيات ، إفريقيا الشرق ، 2013 ، ص 87 .

2. نظرية روبرت ميرتون:

يعد روبرت ميرتون من أوائل الذين تنبهوا لنقاط الضعف في نموذج فيبر، ولدى فقد عمل على تطويره على أساس إدخال العنصر البشري كمتغير في تحديد السلوك البيروقراطي، فرأى أن استقرار السلوك الفردي سيؤدي إلى جهود التنظيم، وإن التركيز على الأنظمة واللوائح مثلا عنصرا أساسيا في معرفة مهارات وسلوك الموظف مما يؤدي إلى إيمانه بها وتصبح هدفا يسعى إليه وليست مجرد وسيلة للوصول إلى أهداف المصلح أو المؤسسة.

ويركز ميرتون على أن التمسك بالأنظمة يؤدي المزيد من الجهود وكذلك، بالاشتقاق الروتيني، والخوف من المسألة يدعوا إلى زيادة الرقابة والإشراف، وهكذا تستمر العملية في هذه الحلقة المفرغة من التمسك بالأنظمة للوصول إلى التصرف الرشيد الموضوعي مما يؤدي إلى تغلب الوسيلة على الغاية ويؤدي إلى الجهود والروتين والمزيد من الرقابة والتفتيش والفشل في البيروقراطية والبيروقراطيين¹.

كما يرى ميرتون، التعميم في المواقف التي يتصرف فيها بشكل مناسب إلى المواقف التي لا يجوز فيها التعميم أو استخدام فيها نفس السلوك. فتطبيق مبدأ أو قاعدة معينة وفي وقت معين من قبل البيروقراطي ونجاحه لا يعني أن تكرر نفس المبدأ في موقف آخر سيؤدي إلى النجاح، وذلك لاختلاف المكان والزمان والعناصر البيئية المتغيرة، ويرى ميرتون أن الحاجة إلى الرقابة تدعو إلى الاعتماد على سلوك الأفراد، ففي النظام البيروقراطي تقوم الإدارة العليا بتحديد واجبات ومسؤوليات العاملين مما يقلل من العلاقات الشخصية بين أعضاء المصلحة الواحدة نظرا لتقيدهم بالأنظمة والقواعد والتخصص وتقسيم العمل. وحتى لا يتحمل الموظف مسؤوليات فإن التقيد بالأنظمة والأوامر المكتوبة يؤدي إلى الشعور بالحاجة بدفاع الموظفين عن سلوكهم، والتركيز على الدفاع عن النفس الذي يؤدي إلى نسيان الأهداف.

3. نظرية اتخاذ القرارات (شارلس كيتنر/ تريجو):

1 - كامل برير، ادارة الموارد البشرية، اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، الطبعة الاولى، 2008، ص93

أنشأت المجموعة معهدا تدريبييا عام 1952 بعد أن اكتشفوا أهمية اتخاذ القرارات الفيديرالية وأن الضعف الناشئ في عملية جمع المعلومات، وقد صدر لهما عدد من الكتب أهمها المدير الرشيد ونموذجهما لاتخاذ القرارات الذي بأنهم لن يركزوا على حل المشكلات لاتخاذ القرارات بل لإيجاد الخصائص الأربعة للمدير الفعال وهي:

أولاً: المهارات المؤسسية: باعتبار أن المدير جزء من المؤسسة وعليه أن يتحمل مسؤولية وظيفته بطريقة منطقية، فعليه أن يكتسب مهارات التي تجعله يسأل الأسئلة المطلوبة وأن يستوعب بسرعة الأحداث والحالات العاجلة من الحالات التي يمكن أن تكون ذات أثر مستقبلي، وأن تكون له مجموعة من المهارات في تحديد الأولويات بسرعة وبصورة مستعجلة لمعرفة متى يتم تفويض سلطتهم للأخرين وفي أية ظروف.

ثانياً: المهارات البحثية: يجب على المدير أن يعرف كيف يحقق في موضوع ما في ظل معرفة أن هناك مشكلة تتطلب حل من الحلول الانية وكيفية إيجاد الحلول الملائمة لها فالمدير هنا بصدد الاتجاه نحو مرحلة أخرى بالترتيب المنطقي للأحداث والوقائع.

ثالثاً: المهارة التفكيرية: يركز المدير هنا على اتخاذ القرارات من مرحلة تحديد المشكلة وحتى اتخاذ القرار والذي اتضح في نموذجهما لمساعدة المدير في التفكير السليم وطرح الأسئلة الملائمة.

رابعاً: المهارة التنفيذية: إن أكثر الصعوبات التي تواجه نجاح القرار من عدمه تكمن في عملية تنفيذ القرار ومتابعة المرحلة من أولها حتى آخرها الذي تم استعراضها في نموذجها حتى يتعلمها المديرين ويتدرب وعليها. وقد تم تقسيم النموذج التالي إلى أربعة أجزاء كما يلي:

- تحليل المشكلة
- تحليل القرار
- تحليل المشاكل المستقبلية وتوقع حدوثها.

✓ يستنتج الباحث مما سبق أنه يجب على شخصية المدير مراعاة الخطوات الأربعة السابقة ذكرها حتى يتسنى له اتخاذ القرارات الصائبة وقد يكتسبها بالتعليم أو التدريب أو الخبرات المهنية.

• النظرية البنائية الوظيفية: نظرية إيميل دوركايم (المذهب الاجتماعي)¹

يقوم المذهب الاجتماعي على إرجاع كل الظواهر الاجتماعية في نشأتها وتطورها إلى العامل الاجتماعي، فالمجتمع وحده هو المعبر وليس الفرد (المدير).

والمدير في نظر دوركايم يساهم بنصيب ما في تكوين الظواهر الاجتماعية، ولكن ليس من الممكن أن توجد ظاهرة اجتماعية ما إلا بشرط أنها نتيجة من نوع جديد، ولكن لما كان هذا العمل المشترك يتم خارج شعور كل فرد منا، وذلك لأنه نتيجة لعدد كبير من الضمائر الفردية فإنه يؤدي بالضرورة إلى تثبيت وتقرير بعض الضروب الخاصة من السلوك والتفكير وهي تلك الضروب التي توجد خرجة عنا والتي تخضع لإرادة أي فرد من على حدة.

ويرى دوركايم أن المجتمع يتكون من النظم الاجتماعية أو القواعد الاجتماعية، فالنظم والمؤسسات الاجتماعية ليست إلا مجموعة قواعد تضبط السلوك لتحقيق هدف المؤسسة الاجتماعية حسبه.

ويتكون المجتمع كذلك من الظواهر والوقائع الاجتماعية، وهي أنماط متكررة من السلوك الجماعي يشعر بها جميع أفراد المجتمع. ويتكون المجتمع أيضا من قوى عقلية أو تيارات فكرية ثقافية تتحكم في السلوك وكذا في الفعل الاجتماعي ولكن هذه القوى ليست مادية بالمعنى المادي للمصطلح، وإنما هي كيانات اجتماعية وثقافية تظهر من تفاعل أفراد المجتمع ومن الميول العامة، وهي أشبه بالمعتقدات السائدة في المجتمع والتي لا يستطيع أفراد المجتمع تجاهلها أو رفضها فهم دائما محكومون بتوجهاتهم في تصرفاتهم وسلوكهم ويتكون المجتمع أيضا من التمثلات الجمعية للجماعة التي يصنعها الأفراد نتيجة حياتهم الاجتماعية المشتركة.

ومن أمثلة هذه التمثلات الهيئات الرسمية والغير رسمية والرغبات الجماعية التي من شأنها أن تتحول إلى هيئات ومؤسسات تنظم الأفراد تحت لوائها. وتتمثل ميادين البحث في نظرية إيميل دوركايم في:²

1- جيرمي سترانكس، الصحة والسلامة في العمل، مرجع سابق ذكره، ص113

2- محمد الخطيب، الانثروبولوجيا الاجتماعية، منشورات دار علاء الطبعة الثانية، 2008 ص129.

أولاً: تقسيم العمل: درس دوركايم ظاهرة العمل في المجتمع الإنساني ورأى أن هذه الظاهرة تتبع تحول المجتمع من المرحلة الميكانيكية إلى المرحلة العضوية. ففي المرحلة الميكانيكية يكون المجتمع في حالة من البساطة التي تنعكس على العمل فيكون هو الآخر فيها واضحاً وبسيطاً ومتشابهاً بين أفراد المجتمع، وذلك كما هو الحال في المجتمعات الزراعية البسيطة، أما في المرحلة الثانية العضوية فهي المرحلة التي يكون فيها المجتمع معقداً وغير متجانس بين كل أفراد المجتمع. وذلك كما هو الحال في المجتمعات الحضرية بوجه عام.

إن تطور المجتمع يؤدي إلى تطور تقسيم العمل فكلما تطور المجتمع ازداد تقسيم العمل بين الناس وكلما تباين تقسيم العمل مزيد من التطور والتعقيد الاجتماعي، والمهم في هذا القانون عند دوركايم أن التباين في الواجبات والمسؤوليات هو الذي يسهم في تحقيق التضامن بين الناس، أي أن تقسيم العمل عبارة عن قوة اجتماعية تخلق التفاعل والتلاحم الاجتماعي بين الناس. ومن ثم تتخذ العلاقات الاجتماعية طابعاً أخلاقياً

ثانياً: بناء المجتمع: قسم دوركايم بنية المجتمع الإنساني إلى قسمين رئيسيين، ويعرف القسم الأول بالمورفولوجيا الاجتماعية وهو الأساس المادي للمجتمع أو التركيب الاجتماعي، ومن أهم دعائم هذه البنية الاجتماعية عند دور كايم الأرض (البيئة) والسكان والنظم الاجتماعية الناتجة عن التفاعل بين السكان والبيئة.

أما القسم الثاني لبنية المجتمع فهو علم الوظائف الاجتماعية ويقصد بذلك وظيفة النظم الاجتماعية المختلفة في تكوين واستمرار حياة المجتمع. ومن أمثلة هذه النظم عند دوركايم الدين، الأخلاق، الثقافة السائدة، قيم الجماعة.. وقد حاول أن يستنتج قانون حركة واستقرار المجتمع وهو ما يعرف بعلم الاجتماع العام أو النظرية الاجتماعية.

- يبدو أن هناك تشابه بين تفكير إيميل دوركايم وابن خلدون حيث أنهما قاما بتقسيم المجتمع إلى قسمين يتناول الأول منهما وضعية المجتمع وهو في وضع متحرك متغير والثاني وضعية المجتمع في حالة الثبات والاستقرار والغاية عندهما هو معرفة القواعد والقوانين الاجتماعية التي تحكم وتضبط تحول هذه الأوضاع الاجتماعية من حالة الثبات والاستقرار إلى حالة التغيير

• العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي للمنظمة: ¹

نصنف العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد داخل التنظيم إلى:

- ثقافة التنظيم:

وتشمل الاتجاهات، القيم، الأنماط السلوكية، وتوقعات أعضاء التنظيم المشتركة لثقافة المنظمة وأنظمتها الأساسية، السلوكيات المقبولة والمرفوضة، القوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر، الأنظمة الرسمية والغير رسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة، أنمطة الاتصالات المتبعة ونظام المكافآت كما أن لها تأثير على إستراتيجيات التنظيم وتنفيذها باختصار ثقافة المنظمة إذ تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم بمعنى أن لها أثر كبير على المنظمة والعاملين بها.

على الرغم من أن أهمية هذه العوامل وتأثيرها على سلوك الفرد، إلا أن هناك دراسات أكدت على أن العوامل المادية تؤثر على إنتاجية الفرد بدرجة أقل من عوامل أخرى كجماعة العمل مثلا. لكن نصل إلى أنه على العموم أن ظروف العمل المادية السيئة تؤدي إلى الإحباط وهوما يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

- البيئة الخارجية:

تحتوي بيئة التنظيم الخارجية على كل القوى الخارجية التي تؤثر في التنظيم (النظام الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي، الحضاري، الصناعي..) والتي تستمد منها المنظمة كل ما تحتاجه في شكل "مدخلات" وتصدر لها إنتاجها في شكل "مخرجات"، وعليه فإن بيئة العمل الداخلية ماهي إلا انعكاس لهذه القوى الخارجية. فعلى سبيل المثال النظام الاقتصادي السائد يؤثر على سياسة الأجور والحوافز وبالتالي يرتبط ارتباطا وطيدا بوضعية الأفراد وسلوكهم ومردودهم.. وهو ما يساهم في تحسين العمل واستمرار المنظمة وديمومتها.

¹ - محمد بقاسم حسن بهلول ، الجزائر بين الازمة الاقتصادية و الازمة السياسية ، مطبعة دحلب حسين داي ، الجزائر .

- البيئة التقنية:

تعتبر التكنولوجيا من أهم المتغيرات التي تحدد مدى فاعلية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه. فهي تمثل القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منتجها من حيث السلع والخدمات. لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة والتنبؤ بما يحدث في بيئة العمل التقنية.

- البيئة الاجتماعية:

تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشمل على عادات وتقاليد الأشخاص لذلك من واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعامل مع المنسويين بموجبه.

- تماسك الجماعة وولائها:

إن درجة تماسك الجماعة وولائها تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المنظمة (لتون وسترنجر) أكدا على أن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاج من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل وانقسامات داخلية، كما أن الثقة المتبادلة والرغبة في تحسين الأداء تضعف هذا الانقسام. إضافة إلى عوامل أخرى كحجم الجماعة، ودرجة تماسكها الناتج عن التشابه في الخصائص الفردية والرغبة في الارتقاء الوظيفي بناء على عدة معايير العمر الوظيفي، جماعة العمل، ودرجة التفاعل بين أعضاء الجماعة.

- المشاكل الأسرية:

مشاكل الزواج والأبناء، الضغوطات المالية، إلى غير ذلك من جوانب الحياة الشخصية للفرد قد تكون مصدر قلق وبالتالي تؤثر سلبا على مستوى الأداء.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ الداخلي للمؤسسة.

1. عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية تفاعل ديناميكي بين كافة المشاركين الذين تقع عليهم مسؤولية اختيار السياسة الملائمة لإنجاز الأهداف والمشاركة في اتخاذ القرارات يعتبر أسلوبا هاما من أساليب الإدارة الحديثة.¹

ويقصد بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل وظروفه ومشاكله، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر باعنا قويا من الناحية الاجتماعية على العمل والإنتاج والتفوق، وهي خطة سديدة من خطط التنظيم الاجتماعي للمصنع بعد التأكد من أهميتها من خلال بحوث كثيرة في ديناميكية الجماعة والعلاقات الإنسانية. وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تربية المشاعر السلبية لدى العامل ويظهر ذلك فيما يلي:

- يشعر العامل أن لا قيمة له، وهذا ما تنقص تقديره لذاته.
- شعوره بالاغتراب وعدم الانتماء للجماعة التي يعمل معها وهذا ما يؤدي إلى خفض روحه المعنوية وتفكك الجماعة.
- عدم مشاركة العامل في مسؤولية العمل ومشاكله تدفع إلى إهمال العمل وبالتالي ضعف الإنتاج.
- عدم مشاركة العامل في مسؤولية العمل وحل مشاكله لا تجعله يشعر بالمسؤولية عن حل مشاكل العمل.²

ولكي تكون المشاركة ناجحة يجب أن يكون التفاعل إيجابيا لأن التفاعل هو وحدة قياس المشاركة، والإنسان كائن متطور له رأي يعطيه وجهه يبذله وتعطيل هاتين الوظيفتين يجعله عرضة للضغط.¹

1- علي محمد عبد الوهاب: السلوك الإنساني في الإجازة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص153.
2- Roger Muccelli, le dynamique des groupes, librairies techniques, Paris, 1977, P 69 .

أولاً: الصراع التنظيمي:

يقصد به التوترات التي تشهدها المؤسسات التنظيمية على مستوى الأقسام والوحدات الإدارية والأعضاء والبناء الطبقي، ويستخدم الباحثون مؤشرات مختلفة لدراسة الصراع التنظيمي، وعموماً هناك اتجاهات في دراسة الصراع التنظيمي هما:

- الصراع التنظيمي داخل المنظمة، والصراع خارج المنظمة والصراع التنظيمي بين العمال وإدارة العمل أو بين نقابات العمال والإدارة من الظواهر الاجتماعية المشاعة في جو المنظمات اليوم.²
- ويتخذ الصراع صوراً عدة تنجم جميعها عن سخط أحد الفريقين أو كليهما وعمما يترتب عن هذا السخط من ضغط نفسي وعدوان ومن صورته الخفية لدى العمال:
- عدم التعاون مع الإدارة.
- التباطؤ في استخدام المواد أو إتلافها.

وقد يتخذ الصراع صورة: مقاطعة الإدارة تعطيل الآلات، تخريب المصنع أو الإضراب أما صورته عند رجال الإدارة فم إغلاق المصانع لإخضاع العمال بالبطالة، التجسس على العمال، العمل على إضعاف النقابة وتشويه صورتها أمام الرأي العام.

ومنه فالصراع التنظيمي يعتبر من أهم العوامل المسببة للضغط النفسي بمختلف أشكاله.

ثانياً: بيئة العمل:

بيئة العمل أو العمل نفسه هي بدورها تؤدي إلى عوامل مسببة للضغط أهمها:³

- متطلبات العمل ودرجة تفاوتها من مهنة إلى أخرى.
- التعاون في الأدوار المطلوبة من الفرد.
- عدم وضوح المسؤوليات.

1- محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، مرجع سابق ذكره، ص306.
 2- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ذكره، ص170.
 3- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ذكره، ص 172 .

- زيادة العبء الوظيفي "زيادة الإثارة".
- المسؤولية عن الآخرين.
- غياب الدعم الاجتماعي من الزملاء.
- غياب المشاركة في القرارات وعدم تشجيع الاستقلالية.
- عملية تقويم الأداء إذا أدركها الفرد بأنها غير عادلة.
- بيئة العمل المادية (التهوية، الإضاءة، مستوى الضجيج، درجة الحرارة، تنظيم الأثاث... الخ) .

2. مراحل الضغط النفسي:

يعتبر هانز سيلاي Hans selye من الرواد الأوائل الذين اهتموا بموضوع الضغط النفسي ونتائجه السلبية والمرضية، حيث قدم نموذجاً من ثلاث خطوات تتضمنها الاستجابة للضغط النفسي أطلق عليها اسم: متلازمة التكيف العام "Générale Adaptation Syndrome" " ويرى سيلاي أن الضغط استجابة تتكون من ثلاث مراحل:¹

• مرحلة الإنذار:

"التحذير" وفيها تنشط العضوية لمواجهة التهديد وتقوم بإفراز الهرمونات ويتسارع النبض والتنفس، ويصبح فيها الشخص في حالة متأهبة للمواجهة أو الهرب.²

• مرحلة المقاومة:

حيث تعمل العضوية على مقاومة التهديد وكلما زادت حالة الضغط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يشعر الفرد بالقلق والتوتر، ممل يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وقد يترتب على هذه

1- محمد أحمد النابلسي وآخرون، الصدمة النفسية، مرجع سابق ذكره، ص 2.

2- أندرو سيزلاقي: مارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق ذكره، ص 181

المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والعرضة للأمراض خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع أن يسيطر على الموقف بإحكام.¹

• مرحلة الإنهاك:

وتحدث عند الفشل في التغلب على التهديد واستمرار الضغط النفسي لفترة طويلة، مما ينجم عنه استهلاك العضوية لمصادر الفيزيولوجية مما يؤدي إلى الانهيار الجسمي أو الانفعالي، فعندما تنهار المقاومة يحل الإرهاق ونظر الأمراض المرتبطة بالإجهاد مثل القرحة المعدية، الصداع، ارتفاع ضغط الدم، والأخطار التي تشكل تهديدا مباشرا للفرد والمنظمة على السواء، ويفسر HEBB الضغط النفسي بطريقة أخرى تبين أن الفرد يعمل تحت ظروف خارجة عن إرادته في التحكم فيا، فيصبح قلقا، ضعيف التركيز، فيقل أيضا أدائه.²

3. مستويات الضغط النفسي:

نستطيع دراسة الضغط على ثلاثة مستويات مختلفة هي:

• على المستوى الفيزيولوجي:

يظهر الضغط على شكل اضطرابات وظيفية للأعضاء منها: ارتفاع معدل التنفس تزداد ضربات القلب بحيث تصبح أكثر نشاطا. وقد أثبتت الدراسات التي أجريت حول التغيرات التي تطرأ على الإفراز الهرموني أن هذا الأمر يضطرب عند تعرض الجسم للضغط وبينت التجارب أن النشاط الزائد للغدة الدرقية عادة ما ينجم عنه زيادة في الضغط العصبي كما أن هذا الأخير يؤدي إلى تضخم الغدة الدرقية وزيادة إفرازاتها مما يزيد بدوره من شدة التوتر النفسي وحدته.

• على المستوى النفسي:

1- الهاشمي لوكيا: الضغط النفسي في العمل، مرجع سابق ذكره ، ص9.

2 - Jacqueline, Renaud, Science et Vie, N°804, 1984-P 36

يظهر على شكل إحساس بالضيق الذي يصاحب أداء أي عمل من الأعمال.¹

كما يمكن ملاحظته على شكل صراعات وإحباطات وإحباطات تنشأ عندما يقوم الشخص بمحاولات متكررة تتوج بالفشل في تحقيق هدف معين أو اجتناب وضعية أو موقف ضاغط، وعندما تتكرر هذه الإحباطات عن الشخص بإمكانها أن تولد ضغطاً.²

• على المستوى الاجتماعي:

عند الحديث عن الضغط في هذا المستوى يجب أولاً الحديث عن التفاعل بين الفرد والبيئة التي يعيش بمعزل عن الآخرين، والفرد حصيلة تفاعل دائم مستمر في المجتمع الذي نشأ فيه وهناك من يرى بأن الفرد حصيلة هذه الضغوط الاجتماعية كما أن العادات والتقاليد، القيم المعايير تمثل قوة اجتماعية هائلة تسبب ضغطاً على الفرد والمجتمع.³

1- نصر الدين جابر: الإفراز الهرموني النفسي، مجلة العلوم الإنسانية، ع 10، جامعة منتوري، قسنطينة، 1998، ص 197.

2- كامل محمد عويضة، مدخل إلى علم النفس، ط 01، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، ص 150.

3- سامي عبد القوي علي: مقدمة في علم النفس البيولوجي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1994، ص 12.

المبحث الثالث: تفاهم السلطة لإنتاج الضغوط المهنية.

المطلب الأول: النظريات المعرفية حول الضغط المهني.

1. مفهوم الضغط المهني:

إن معرفة سياق الضغط المهني يتطلب منا عرض لأهم المراحل التي مر بها هذا المفهوم، فسنتناول مجموعة من التعريفات لباحثين ينتمون إلى أهم مدارس علم النفس التنظيمي، كالمدرسة الأمريكية، الكندية والسويدية، إضافة إلى ما قدمه بعض الباحثين العرب في هذا المجال:

- يعرف "هال مانسفيلد" Hall et Mansfield 1971: الضغط المهني على أنه صورة للقوة الخارجية التي من شأنها أن تؤثر في النظام سواء كان فرداً أو منظمة، وتؤدي إلى حدوث تغيرات داخلية في صورة إجهاد.

والمقصود هنا أنها مجموع الممارسات التي تصدر عن تسلط القائد أو المسير داخل المؤسسة والتي من شأنها أن تخلق اضطرابات لدى نفسية الفرد أو داخل المؤسسة.

- أما "مارجوليس و كراوس" Margolis et W.Kroes 1974: فيعرفانه على أنه الظروف التي من خلالها يتفاعل عامل أو مجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل مع شخصية العامل، فتخل من توازنه النفسي أو الفيزيولوجي أو النفسي والفيزيولوجي معاً.

- ويقول الباحث السويدي "جاردل" Gardell 1976: بأن البيئات المتسببة في الشعور بالعجز والعزلة تعتبر من البيئات المسببة للضغط بالنسبة لمعظم العاملين بها.

وتعتبر بيئة المؤسسة عامل من عوامل إنفجار الضغط المهني بالنسبة للفرد، سواء أثناء تأدية العمل أو في حياته اليومية¹.

1- مطاطلة موسى، ضغوط العمل و علاقتها بالتوافق المهني، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص22.

وبعد بحوث عديدة وضع "بيهر ونيومان" Beehr et Newman سنة 1978 نموذجهما لضغوط العمل، الذي يعرف هذه الضغوط على أنها " حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد وأعمالهم، لتحدث تغيرات في داخلهم وتدفعهم إلى الانحراف عن آدائهم الطبيعي ". بمعنى أن الضغوط المهنية هي نتاج للتفاعل بين الفرد ومجموعة أفراد الذي قد يولد له صراعا داخليا وهو ما يؤدي إلى إحداث تغيرات في سلوكيات الفرد وإنتاجه داخل المؤسسة.

وإذا انتقلنا إلى الثمانينات نجد "زهير الصباغ" 1980، يتبنى تقريبا التعريف السابق لبيهر ونيومان حيث يعرف ضغط العمل بأنه: " الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل بين ظروف العمل وشخصية الفرد على حالته النفسية والبدنية، مما قد يدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي"

- أما علي عسكر واحمد عبد الله عباس 1980 فيضعان تقريبا تعريفا أكثر تحديدا من سابقه، وهو: " تلك المتغيرات التي تحيط بالمهنيين، والتي تسبب لهم الشعور بالضيق والتوتر، مما يؤدي إلى آثار سلبية على هؤلاء المهنيين".

- وركز "فرانكن وزر" Frankenhaeuser: سنة 1986 في نمودجه على عاملين أساسيين هما:

- الجهد: باعتباره يمثل الوسيلة الحيوية للتكيف والكفاح من أجل التحكم في مجريات الأمور،
- التوتر: باعتباره يمثل الشعور بعدم الرضا والملل وعدم القدرة على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل.¹

- ويرى Szilagy et Wallace سنة 1980 أن الضغط المهني ينجم عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته، ليحدث حالة من عدم التوازن الجسمي للفرد².

1- منصورى مصطفى، الضغوط النفسية والمدرسية وكيفية مواجهتها، مرجع سابق ذكره، ص 24- 26 .

2- بن زروال فتيحة، أنماط الشخصية و علاقتها بالإجهاد، مرجع سابق ذكره، ص 14.

في حين يعرف ديلى R.Daily سنة 1988 الضغط المهني بأنه مجموعة من مطالب وظروف العمل الغير المعتادة التي تجعل الفرد ينحرف عن الأداء المعتاد في العمل، مما يخلق عدم توازن بين إمكانيات وحاجات الفرد، وبين طبيعة الوظيفة التي يقوم بها وحاجات البيئة التي يعمل فيها¹

في التسعينات لم يتغير هذا المفهوم كثيرا عما كان عليه سابقا

- إذ في سنة 1990 يُعرف Meichenbaum الضغط المهني بأنه: "قوة خارجية تؤثر على الفرد، ينتج عنها شد عصبي واختلال في التوازن النفسي والفيزيولوجي، مما قد يؤدي إلى شعوره بالاستنزاف من داخله".²

- أما لوثنانس, F.Luthans سنة 1992 فيعرفه بأنه "استجابة غير متكيفة لموقف أو ظرف خارجي، ينتج عنه انحراف جسمي أو نفسي أو سلوكي لأفراد المنظمة".

- ويرى بسام العمري 1990 أنه بمفهومه الواسع هو: ضعف التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله، بحيث يدرك عدم كفاية قدراته لمواجهة متطلبات المحيط التي أصبحت تشكل عبئا ثقيلًا عليه"³

- أما عمار كشرود سنة 1998. فيرى بأن ضغط العمل: "مواقف تتفاعل فيها العوامل الوظيفية لدى العامل، مما يتسبب عنه تغير في حالته النفسية والفيزيولوجية وانحراف عن عمله الاعتيادي".

- بالنسبة للقرن الحالي نجد جونسون 2010 يعرف ضغط العمل بأنه "إدراك الفرد لخبرة ما أو حدث على أنه مهدد أو صعب، غير سار أو متحد".⁴

- ونجد: ALAIN LABRUFFE سنة 2004 يفسره بمجموعة الاختلالات الفيزيولوجية وبيكولوجية، بفعل عوامل مهددة مختلفة.⁵ ويلخصها الباحث في عوامل البيئة المهنية داخل المؤسسة

1- منصورى مصطفى، الضغوط النفسية والمدرسية وكيفية مواجهتها، مرجع سابق ذكره، ص24-26 .

2- بن زروال فتيحة، أنماط الشخصية و علاقتها بالإجهاد، مرجع سابق ذكره ، ص14.

3- منصورى مصطفى، الضغوط النفسية والمدرسية وكيفية مواجهتها، مرجع سابق ذكره، ص24-26.

4- عمر مصطفى محمد النعاس، دراسات في الضغوط المهنية و الصحة النفسية ، ط01، 2004، ص31.

5- ALAIN LABRUFFE ,2004,P6.

وتفاعلاتها بالحالة النفسية للعامل وكذا ظروف وضعيته الاجتماعية. كلها ميكانزمات من شأنها العمل على زيادة حدة الضغط المهني.

- ويعرفه الكبيسي سنة 2010 بأنه: " ظروف أو أحداث أو مواقف غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل، فتؤثر سلبا على راحتهم النفسية وأحاسيسهم ومشاعرهم ومعنوياتهم لتتبعس دورها على صحتهم العقلية أو الجسدية أو كليهما معا".¹

- في حين يرى محمد مسلم 2011 بأنه: " شعور العامل بعدم قدرته على التجاوب مع متطلبات المحيط، ويحدث الضغط المهني عندما يكون العامل غير قادر على الاستجابة الملائمة والفعالة للمثيرات الخارجية المتمثلة في متطلبات العمل والمحيط، فهو حالة نفسية ترافقها أعراض فيزيولوجية ونفسية وسلوكية كمحاولة فاشلة للتكيف"²

ويقتر منصورى مصطفى سنة 2001 بأن الضغط المهني هو: شعور العامل بعدم قدرته على مواجهة متطلبات وأعباء مهنته، بسبب المصادر الموجودة في محيط العمل في تفاعلها مع العوامل الشخصية، بحيث يترتب عن ذلك مجموعة من الآثار النفسية والفيزيولوجية والسلوكية.³

بمعنى أن صراع العامل أثناء تأدية مهامه وعدم تحمل متطلبات المهنة وما يحدث من مستجدات داخل المؤسسة من أفعال وأدوار وممارسات يؤثر سلبا على الجانب النفسي والفيزيولوجي وحتى السلوكي مما يعيق نمط الشخصية السوية لديه وهو ما قد يؤثر سلبا على نمط الفرد ومردود المؤسسة.

2. أنواع الضغوط المهنية:

ارتأينا أن نذكر أنواعها حسب المعايير التي تخدم موضوع دراستنا.

1- كعبار جمال ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص30.

2- مسلم محمد ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، ط01، دار قرطبة المحمدية الجزائر، 2007، ص163-164.

3- منصورى مصطفى، الضغوط النفسية والمدرسية وكيفية مواجهتها، مرجع سابق ذكره، ص24.

تتعدد المعايير التي يمكن استخدامها في تصنيف الضغوط المهنية، فبعض الباحثين قسمها وفقا لآثارها، وبعضهم قسمها وفقا للفترة الزمنية التي تستغرقها، وبعضهم الآخر وفقا لمصادرها ارتأينا أن نذكر أنواعها حسب المعايير التي تخدم موضوع دراستنا.

1.2. تصنيف الضغوط المهنية حسب المدة الزمنية التي تستغرقها:

يميل بعض العلماء مثل "جينز Jains" إلى تقسيم الضغوط تبعا للفترة الزمنية التي تستغرقها والتوتر أو الشدة الناتجة عنها إلى ثلاث (03) أنواع:

أولا: الضغوط البسيطة: تستمر من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة، نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين، أو أحداث قليلة الأهمية.

ثانيا: الضغوط المتوسطة: تستمر من ساعات إلى أيام مثل: فترة العمل الإضافية، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه.

ثالثا: الضغوط الشديدة: تستمر عادة من أسابيع إلى أشهر بل وإلى سنوات، مثل غياب شخص عزيز عن عائلته (لسفر أو وفاة)، النقل من العمل، التوقيف عن العمل.¹

• ويجب التنويه هنا أن اختلاف الفترات الزمنية، يحدد فقط نوع الضغوط المهنية وليس عواملها. بدليل أن تراكم محددات التوتر من شأنه العمل على تقاوم بوادر الضغط المهني، مما قد يؤدي إلى التغيير والانتقال من الضغوط البسيطة وصولا إلى ذروتها عبر محطة من الأزمات النفسية، الاجتماعية وحتى المهنية.

2.2. تصنيف الضغوط المهنية حسب مصادرها:

اتجهت مجموعة أخرى من العلماء لتصنيف الضغوط المهنية وفقا لمصادرها، إلى ثلاث (03) أنواع:

1- فاروق عبدالله فليح - السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، ط01، دار المسيرة عمان الأردن، 2005، ص 307.

أولاً: الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: يتعرض لها الفرد داخل المنظمة خلال ممارسته

لمهامه ومسؤولياته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

ثانياً: الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر لدى الأفراد الذين يتعاملون في مجالات

العمل.

ثالثاً: الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: تعزى للخصائص الشخصية الفردية

الموروثة أو المكتسبة.¹

3. آلية حدوث الضغط المهني:

إن الضغط المهني ينتج عن الصراع ما بين متطلبات المهنة، ومقدرة العامل على الوفاء بها،

مما يترتب عليه انخفاض ملحوظ في كم العمل وأداء المهام² ويحدث هذا الضغط وفق المراحل الثلاثة

التي وصفها "H.Seley" بمتلازمة التكيف العام:

1.3. مرحلة الإنذار: وتنقسم بدورها إلى مرحلتين هما:

أولاً: مرحلة التعرض للضغوط أو مرحلة الإنذار المبكر التي تتزامن مع الإحساس بوجود

الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض العامل لمثير معين سواء كان داخلياً أو خارجياً، والذي يمكن أن

نقول عنه ضاغطاً، عندها تفرز الغدة الصماء هرمونات معينة تترتب عليها بعض المظاهر: كزيادة

ضربات القلب، الأرق، توتر الأعصاب، الضحك الهستيري، سوء استغلال الوقت، الاستهداف

للحوادث، الحساسية للنقد.

ثانياً: مرحلة التعامل مع الضغوط (رد الفعل): تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة،

والتي تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات، ويأخذ رد

الفعل هذا اتجاهين إما المواجهة (Fight) أو الهروب (Flight) في محاولة للتغلب عليها أو التخلص

1- فاروق عبدالله فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، مرجع سابق ذكره، ص304،307.

2- حمدي علي الفرماوي - رضا عبد الله، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة، ط01، دار صفاء، عمان الأردن، 2003، ص15.

منها لاستعادة حالة التوازن، وإذا لم ينجح الفرد في ذلك فإنه ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد أصيب فعلا بالضغوط.

2.3. مرحلة المقاومة (محاولة التكيف):

يحاول الفرد هنا علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات، لمحاولة التكيف مع ما يحدث، فإذا نجح في ذلك زادت فرصته في العودة إلى حالة التوازن، أما إذا فشل فإنه ينتقل للمرحلة الأخيرة.

3.3. مرحلة الاستنزاف (التعب والإنهاك):

ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ومن أهم مظاهر هذه المرحلة: الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الانجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بالأمراض النفسية ك (النسيان، السلبية، اللامبالاة، الاكتئاب)، والإصابة بالأمراض العضوية.¹

1- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية بيروت لبنان، 2001، ص172-174.

المطلب الثاني: آليات حدوث الضغط المهني.

1. مصادر الضغط المهني:

يبدو أن هناك اختلافا بين الباحثين فيما يتعلق بتصنيف مصادر ضغوط العمل، والذي يهدف إلى إعطاء صورة متكاملة لأبعاد ظاهرة الضغط المهني، وقد توصل الباحثون إلى تقسيم تلك المصادر وفقا لنماذج رئيسية هي:

1.1. التصنيف الثنائي لمصادر الضغط المهني: وقد صنفوا مصادر الضغط المهني إلى فئتين

رئيسيتين وهما:

أولاً: المصادر المتعلقة بشخصية الفرد: (كنوع الشخصية، الخبرة المهنية، درجة الاستقرار والقلق في حياة الفرد).

ثانياً: المصادر المتعلقة بالعمل ذاته: (كظروف العمل، ضغوط الدور، العلاقات الاجتماعية داخل العمل، عوامل التطور الوظيفي، المناخ والهيكل التنظيمي، تقويم الأداء).

2.1. التصنيف الثلاثي لمصادر الضغط المهني: وهم حسبهم تنقسم إلى ثلاث (03)

مجموعات (تنظيمية، فردية، بيئية).¹

3.1. التصنيف المتعدد الأبعاد لمصادر الضغط المهني:

يرى أصحاب هذا النموذج أن مصادر ضغوط العمل كثيرة ومتنوعة، ومن الصعب حصرها في فئتين أو ثلاثة.²

ويشير السيد عبد الدايم عبد السلام سكران 1334 إلى أن مصادر الضغط تكون داخلية أو خارجية أو ناتجة عن التفاعل بين الجانبين ويدل هذا على وجود عوامل شخصية (فردية) وأخرى تنظيمية (لها علاقة ببيئة العمل)، تتسبب في إثارة الضغط المهني لدى الفرد العامل.⁽²⁾

1- لغويل سميرة، ضغوط العمل في التنظيم، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2005، ص 31-23.
المرجع السابق، ص 31-23.

2. مصادر الضغط المهني التنظيمية:

هي مجموعة المتغيرات الموجودة في محيط العمل التي قد تكون سببا في الضغط المهني

ومنها:

المصادر التنظيمية المصادر الفردية المصادر البيئية

- عدم وجود الحوافز المالية الكافية والملائمة.
- عدم وجود التصور الواضح للترقي الوظيفي.
- التخصص الضيق والعمل الزائد.
- عدم كفاية الوقت اللازم لإنجاز المهام
- صعوبة اتخاذ القرارات.
- نموذج العمل وتداخله.
- الإحباط الوظيفي.
- الاتصال.
- التسيير والتفرقة وعدم
- العدالة في المعاملة.
- البيروقراطية.
- التغيير الوظيفي والحاجة إلى التكيف مع التغيير التكنولوجي.
- بيئة العمل: (المكتب، التجهيز ...)
- بيئة العمل الطبيعية: (الضوضاء، الحرارة، الرطوبة ...)

3. صراع الأدوار داخل المؤسسة وعلاقتها:

يشير الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد، الذي يشغل مركزا معيناً داخل المؤسسة وتفاعلات هذه السلوك في إطار تأدية المهام عن طريق تأويلات لهذه الانطباعات التي تنمى لهم. وهناك نوعين من ضغوط الدور في العمل هما: صراع الدور وغموض الدور.

1.3. صراع الدور:

يحدث عندما تتعارض مهام الوظيفة مع بعضها البعض، لأن جميع الوظائف المتكونة من المهام تحدد مجموعة من الأدوار، وتعارض المهام يؤدي إلى صراع الدور، بحيث أن الامتثال لإحداها يجعل من الصعب الامتثال للأخرى، ومن أشكال هذا الصراع.¹

أولاً: صراع المرسل الواحد للدور:

يحدث عندما يطلب المسؤول من موظفيه القيام بواجبين متعارضين، أو عندما تتطلب مطالب الدور في ذاتها توقعات متناقضة.

ثانياً: صراع تعدد الأدوار:

يحدث عندما يكون للفرد أكثر من دور في المنظمة في نفس الوقت، وتتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض، كأن يكون للموظف منصب (أصلي) والثاني (بالنيابة)، ويريد كل دور منهما أن تُعطى الأولوية والأهمية لأعماله، كما قد يتعارض دور الفرد كرب أسرة ودوره كعضو نقابة أو جمعية ودوره كمساهم في الشركة، مما يحدث لديه ضغطاً كبيراً، والذي تتعارض مطالبه من حيث الأولويات، نتيجة لحاجته للقيام بأدواره اليومية المتعددة والمختلفة وكذا الأعمال التي يكلفه بها مسؤولوه.

ثالثاً: الصراع بين قيم الفرد وقيم المنظمة:

أين يكون هناك عدم اقتناع الفرد العامل بمبادئ وقيم المنظمة، مما يجعله غير راض عن وظيفته ويؤدي مهامه بصعوبة، مما يحول دون بلوغ الأهداف المرجوة منه، كعدم اقتناع عمال المنشأة ببعض المعاملات التي لا تستند للشرعية القانونية للمؤسسة بحيث أنها لا تخدم المصلحة العامة للمؤسسة. وعلى الرغم من معارضتهم إلا أنهم يجون أنفسهم مرغمون على تطبيقها ميدانياً كونها قرارات فوقية مع على باقي العمال إلى تطبيقها أو تنفيذها ميدانياً.

وهو ناتج عن التعارض في المصالح، ويرى الباحث أن مجموع هذه القرارات يصل إلى هذا النحو كونه لم يبنى من معطيات البيئة الداخلية للمؤسسة أي أنه لم يتم المشاركة في اتخاذه عن طريق

1- حمدي علي الفرماوي - رضا عبد الله ، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة ، مرجع سبق ذكره ، ص64.

معطيات علمية ملموسة بل جاء فوقيا وفرض تطبيقه بالمنشأة على الرغم من أن قد تتعارض مصالحه في كثير من الأحيان مما يؤدي إلى عدم نجاحه وزوال فعاليته.

مما سبق فإن صراع الدور يمثل تعارض دور الفرد مع: متطلبات وظيفته، مرؤوسيه، البيئة المحيطة، وكذا قيمة الشخصية، فهو يشكل لا محالة ضغطا على الفرد العامل، وهذا ما نلمسه من خلال الآراء التالية:

- أثبتت دراسات (كاهن وآخرون) سنة 1364 أن الأفراد الذين يعانون من صراع كبير للدور يشعرون دائما بتوتر في العمل، ويعبرون عن عدم رضاهم اتجاه مهنتهم، ويتميزون بضعف الثقة اتجاه رؤسائهم واتجاه المنظمة بصفة عامة، كما يظهرون احتراما قليلا لزملائهم.
- كما أشار (كاهن) سنة 1373 في دراسة أخرى، أن الفرد الذي يعاني من صراع الدور يشعر بعدم الرضا عن عمله، إضافة إلى إحساسه بضغط العمل.
- في حين يُقر (Adams) سنة 1975 بأن الصراع بين قيم الموظف وبين القيم الاجتماعية للمجتمع المحلي، يشكل ضغطا على الحياة العملية، وفي نفس الوقت يسبب التعب والتوتر. وأكدت بهذا الصدد دراسات أخرى:

- وجود علاقة سلبية بين صراع الدور، والرضا المهني والاندماج المهني.
- وجود علاقة ايجابية بين صراع الدور وغموض الدور من جهة، والعوامل التالية: التوتر، الغياب، ترك العمل من جهة أخرى.
- ويرى فونتانا دافيد (D.Fontana) سنة 1994 بأن تأثير صراع الدور لا يتوقف على سلوكيات العمل فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الحياة النفسية للمعلم، إذ يؤدي إلى شعوره بالصراع الداخلي والنقد الذاتي المتطرف، بل وقد يقوده إلى صورة مهتزة وغير مناسبة عن ذاته.¹

1- منصورى مصطفى، الضغوط النفسية والمدرسية وكيفية مواجهتها، مرجع سابق ذكره، ص71-72.

2.3. غموض الدور:

- لقد شهد هذا المفهوم عدة تطورات نلمسها من خلال التعاريف التالية:
- تعريف Walter et Ginelch, 1982: "هو عدم معرفة الفرد لحدود المسؤوليات والصلاحيات، وبالتالي متطلبات العمل من قبل المسؤولين عليه".
 - تعريف Taylor, 1986: "هو عدم وضوح ما يجب القيام به، وعدم وضوح معايير تقييم العمل ."
 - تعريف Stora, 1991: "هو عدم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد في عمله، وعدم تحديد مسؤولياته بصفة مدققة، وعدم وضوح الأهداف التي ينوي تحقيقها"¹
 - ومن المصادر الرئيسية لغموض الدور نجد:
 - عدم وجود معلومات كافية لأداء العمل نظرا لنقص التدريب، أو ضعف الاتصالات بين أعضاء المنظمة.
 - عدم فهم الفرد لما هو متوقع منه، وعدم قدرته على فهم تقويم الأداء.
 - افتقاد العامل للتغذية الراجعة لتبيان نتائج أدائه، وما يترتب عليها، وارتكازها على الجوانب السلبية فقط دون الايجابية.
 - عادة ما يحدث غموض الدور في حالات مثل بداية استلام العمل الجديد، الترقية، النقل، تعيين مسؤول جديد، إعادة التنظيم في المؤسسة.²
- مما لا شك فيه أن غموض الدور يثير الشعور بالضغط لدى العامل وهذا ما أثبتته آراء:
- روزنتال وآخرون Rosental et All, 1964: إن الأفراد الذين يعانون من غموض الدور يشعرون بدرجة قليلة من الرضا عن العمل، إلى جانب شعورهم بالتوتر المتزايد، وبأن عملهم ليس له قيمة كبيرة نظرا لفقدانهم لتقدير الذات.³

1- منصورى مصطفى، الضغوط النفسية والمدرسية وكيفية مواجهتها، مرجع سابق ذكره، ص 64.

2- طه عبد العظيم حسين - سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق ذكره ، ص 222-223.

3 - عسكر علي ، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، مرجع سابق ذكره، ص 37.

- هناك ارتباط بين غموض الدور والرغبة في ترك العمل.
- كما أن هناك ارتباط بين غموض الدور، وفقدان احترام الذات والشعور بالتهديد للراحة النفسية والجسدية الذي يصاحبه أعراض فيزيولوجية كارتفاع ضغط الدم.¹

3.3. صراع القيم بين الأفراد والمؤسسة:

يحدث من خلال كثرة وتعدد المهام المطلوب إنجازها في وقت قصير أو عدم تناسب قدرة الفرد مع المهام، أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل. وفي هذا الإطار يمكن الحديث عن كل ما يتعلق بمبدأ الفرد وعلاقته بمصلحة المؤسسة، وارتأينا عرض فكرة عبء العمل ضمن هذا السياق لتوضيح الأعباء الجانبية كمخلفات عن اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

4.3. عبء العمل:

ويعبر عن مدى استحالة تحمل إضافات في مطالب تأدية الوظيف داخل المؤسسة وهذا لأن المناخ الداخلي (البيئة الداخلية) للمؤسسة تفرض مجموعة من الضغوط التي تتعارض بين طاقة العامل والمطلب بحد ذاته. وينقسم العبء إلى نوعين: كمي ونوعي.

أولاً: العبء الكمي: ويتضمن العبء الزائد وقلة العبء

أ- العبء الزائد: يحدث عندما يسند إلى الفرد مهام كثيرة يجب إنجازها في وقت غير كاف ومن الباحثين الذين يؤكدون على دور عبء العمل الزائد في إحداث الضغط المهني للعامل:

يرى Karasek et Al سنة 1981 أن تواجد مطالب العمل المتزايدة، مع غياب المرونة يخلق بيئة عمل غير صحية.

1- جان بنجمان ستورا، الإجهاد أسبابه و علاجه، مرجع سابق ذكره ، ص13.

أما Costello سنة 1981 أشار إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين عدد ساعات العمل والتعرض للاحتراق النفسي لدى الموظف. كما أشارت دراسات أخرى إلى أن هناك علاقة قوية بين العبء الزائد للعمل والاستهلاك المرتفع للتعب وتعاطي المخدرات وانخفاض تقدير الذات.

ب- قلة العبء: تؤدي هي أيضا للضغوط النفسية لدى العامل عندما يسند إليه مهام تتطلب قدرات أقل من إمكانياته، فتؤدي إلى: اهتزاز ثقته بنفسه، فقدان الدافعية للعمل، فقدان الرغبة في الأنشطة اليومية، الشعور بالإرهاك الشعور بالملل، فقدان الشعور بالإثارة والأهمية، الشعور بالقلق والتمارض، انخفاض الشعور بتقدير الذات، زيادة الشكوى والعصبية والتغيب عن العمل والعزلة، تبني سلوك التخريب، ضعف الولاء للمنظمة.¹

ثانيا: العبء النوعي:

يحدث عندما يفقد الفرد القدرة اللازمة لإنجاز عمله، وهو يرتبط ارتباطا وثيقا بالحاجة إلى تقدير الذات، وانخفاض الدافعية للإنجاز. وقد بينت دراسة كل من Muller et Brooke سنة 1969 أنه كلما زاد الطلب لتحسين العمل، كلما ظهرت أعراض الضغط النفسي لدى العامل.

⁻ وكشف Margolis et Croes سنة 1974 أن عبء العمل النوعي والكمي يؤديان الى : التذمر، كره النفس، نقص الدافع للإنجاز، كثرة التغيب، قلة المشاركة في اتخاذ القرارات.²

1- جان بنجمان ستورا، الإجهاد أسبابه و علاجه، مرجع سابق ذكره ، ص77.

2- عسكر علي ، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، مرجع سابق ذكره، ص62.

المطلب الثالث: بين سلطة القائد والزامية الإشراف.

1. إشكالية القيادة، التطور المهني والترقية:

تُعرف القيادة بأنها " فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ همهم لبلوغ غاية منشودة "، وهي باختصار: فن الإدارة." أما عن أنماط التسيير الإداري بالمؤسسة فارتأى الباحث تقسيمها انطلاقاً من مجموع الدراسات الموضوعية للبحث العلمي كالاتي: النمط الاستبدادي، النمط الفوضوي، النمط الديمقراطي.¹

ونعرج هنا على أنه يمكن للإطارات السامية المتحكمة في زمام الأمور والتي تملي نوعية القرارات على حسب رغبتها أن تخلق الكثير من ضغوط العمل لدى الإطارات المتوسطة بالمنشأة المراد الدراسة بها وهذا لأنهم يفتقدون لفن التعامل الإنساني معهم، مما ينعكس سلباً على درجة قناعتهم وتدني ولائهم مما يؤدي إلى فقدان رضاهم ورغبتهم عن تأدية مهامهم المنوطين بها.

وهذا لأن السياسة الإشرافية المبنية على نظام الرقابة الصارمة والنقد الذاتي الشديد وغياب التقييم الموضوعي والغموض في الإجراءات العملية، لا ترفع من عدم رضا الإطارات المتوسطة فحسب بل تعتبر من مسببات الضغط المهني كذلك.

1.1. التطور المهني والترقية المهنية:

قد يكون الترقى المهني مصدراً وسبباً في ظهور المشاعر السلبية والضغط النفسي، نظراً لوجود فرص محدودة للترقي ووجود معايير أخرى للترقي غير معيار الكفاءة في الأداء وكذا ترقى الموظف لمهمة تفوق قدراته أو أن الترقية المتاحة تقل عن التوقعات الشخصية وغياب العدالة في هذه الترقية عدم تبني المنظمة لخطّة خاصة بالترقي الوظيفي، نظام الحوافز والأجور أدنى من نظائرها في المؤسسات الأخرى. وكل هذا يؤدي بالعامل إلى:²

- الشعور بالملل اتجاه العمل وضعف الأداء.

1- بن حمودة محمد ، علم الإدارة المدرسية، دار العلوم، عنابة الجزائر، 2006، ص 123.

2- طه عبد العظيم حسين - سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق ذكره، ص 223-224.

- غياب الحس في الإنجاز، ضعف الولاء للمنظمة والبحث عن عمل آخر يحقق الذات بشكل أفضل من خلال دعم مالي أحسن.
- عدم الرضا الوظيفي، التقاعد المبكر، اللجوء إلى العقاقير نتيجة للشعور بالإحباط والقلق، التبعاد الاجتماعي في علاقة العامل بزملائه.¹

2.1. تدهور العلاقات الاجتماعية وسوءها داخل المؤسسة:

لا شك أن الضغوط المهنية لا تفصح عن نفسها فقط من خلال أداء العمل، بل أيضا من خلال العلاقات الشخصية للعامل خلال حياته المهنية، باعتبار أن العمل موقف اجتماعي، فبينما يؤدي انسجام أفراد الجماعة إلى زيادة الطاقة الإنتاجية، يؤدي الصراع بين أفرادها بسبب اختلاف حاجاتهم وثقافتهم وقيمهم وميولهم وفلسفاتهم وأدوارهم، أو نتيجة لتباين وجهات النظر فيما بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي، إلى زيادة نسبة الغياب والاضرابات غير الرسمية.²

وقد لاحظ كل من Marcson 1970 et Shepard 1971 بأن الحالة الصحية قد تصبح أكثر خطورة عندما يكون العمل خاليا من الحيوية ومحيط العمل جافا من العلاقات الإنسانية، كما وجد جاردل (Jerdhal) 1376 أن البيئات التي تسهم في الشعور بالعزلة والعجز، تعتبر من البيئات المسببة للضغوط، في حين أثبت عسكر وزملائه 1346 أن أهم مصادر الضغط لدى العامل هي سوء العلاقات الاجتماعية مجتمعة.³

ويمكن تقسيم هاته العلاقات إلى:

أولا: سوء العلاقات مع المدير:

يتضح مدى تأثيرها على العامل باعتبارها مصدرا للضغط المهني

- استنادا إلى الآراء التالية:

- 1- طه عبد العظيم حسين - سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق ذكره، ص 228.
- 2- دويدار عبد الفتاح محمد، علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 65.
- 3- عسكر علي، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، مرجع سابق ذكره، ص 101.

Buck et Vernon: سنة 1972 اكتشفا بأن الأفراد الذين يتولى أمرهم مدير متسلط وغير متعاون، ويعاملهم بتحيز ومحاباة ولا يشركهم في اتخاذ القرارات، يكونون أكثر توترا وأقل إبداعا مقارنة بزملائهم العاملين مع مدراء متعاونين وعادلين ويفسحون المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.¹

غوشة زكي سنة 1344 توصل إلى أن السلوك الإداري التسلطي والإدارة الفقيرة يؤثران سلبا على سلوك العاملين وروحهم المعنوية وأن قلة الثقة بين المدير ومروؤسيه تؤثر سلبا على كفاءة الاتصال بينهما، مما يؤدي إلى خلق حالة من التوتر لدى الطرفين.

- ودلت دراسات أخرى على أن العلاقة السيئة مع المدير ترتبط بشكل خاص بالمعاناة في العمل، وقد تزيد أيضا من مخاطر أمراض القلب والشرابين الناجية) .

ثانيا: سوء العلاقات مع الزملاء: تتحدد علاقة العاملين ببعضهم البعض من خلال تفاعل السمات الشخصية لهم، وعن طريق هذا التفاعل تتكون جماعات ذات أهداف موحدة، وهناك ظاهرتان أساسيتان تحددان العلاقات بين العامل وزميله داخل المؤسسة وهما (التعاون، التنافس)، بحيث تصبح هذه العلاقات مصدر ضغط رئيسي في حالة فقدان الثقة والاحترام المتبادل بين الزملاء، مما يساهم في ظهور الخلافات والصراعات والتنافس ونقص التعاون والدعم الاجتماعي بين أفراد مجموعة العمل.²

- كما ثبت أن الأفراد غير المحبوبين بين زملائهم، هم الأكثر عرضة للحوادث والمرض من غيرهم.³

1- شيلي تايلور ، ترجمة وسام درويش بريك و فوزي شاكر طعمية داود ، علم النفس الصحي، ط 01، دار الحامد، عمان الأردن، 2004، ص334 .

2- طه عبد العظيم حسين - سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق ذكره ، ص225-224.

3- شيلي تايلور، 2004، ص334.

• وأكد: Saricki et Colly1347 أن وجود دعم اجتماعي وتفاعل بين العاملين وزملائهم في العمل، ووجود علاقات اجتماعية حسنة خارج محيط العمل) كالعلاقات مع المحيط الخارجي يساهم في التخفيف من الإصابة بالاحتراق النفسي لدى الفرد العامل.¹

2. ظروف العمل وطبيعته:

يقصد بظروف العمل " مجموعة العوامل التي تحدد سلوك الفرد من عوامل مباشرة كمتطلبات وصعوبات العمل، وأخرى نسقية متعلقة بظروف العمل كوسائل التنقل لمكان العمل، وثالثة متعلقة بخصائص العامل " ²

ولقد شغلت ظروف العمل اهتمام الباحثين منذ السنين الأولى من القرن العشرين (20) بحيث كان الانشغال منصبا حول أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي، ليتحول فيما بعد إلى اختبار أثر هذه العوامل على الحالة النفسية للعاملين وعلى رضاهم عن العمل ³

ولعل من بين ظروف العمل التي يفترض أن تؤثر في العامل، وتخلق لديه الشعور بالتوتر والضغوط

1.2. المصادر الشخصية للضغط المهني:

لا يمكن التطرق لمسببات الضغط المهني بمعزل عن فهم الفرد داخل الجماعة والتنظيم، إذ تلعب الخصائص الفردية دورا مهما في الشعور بالضغوط من عدمه، من خلال اختلاف شخصيات الأفراد وقدراتهم، وفيما يلي عرض لأهم المصادر الشخصية لضغط العمل:

أولاً: الإدراك: يعرفه علماء النفس بأنه " ذلك السلوك الذي يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة، وحاجاته الحالية، وطموحاته ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات البيئية، وتعتمد عملية الإدراك هذه على عاملين رئيسيين هما وظائف الأعضاء الحسية، والنشاط الذهني".¹

1- منصورى مصطفى، الضغوط النفسية والمدرسية وكيفية مواجهتها، مرجع سابق ذكره، ص73-74.

2- Claude Louche ,2007,p148.

3- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق ذكره، ص24-30.

يقول سقراط: "نحن لا نرى الأشياء كما هي بل نراها كما نحن" ولهذا فإن الأحداث مهما كانت طبيعتها تصبح ضاغطة بحكم إدراك الفرد لها.²

فقد أشار كل من (Lazarus et Folkman), 1984 إلى أن الأفراد يدركون الأحداث بشكل ايجابي أو سلبي، وعليه فإن السفر للخارج، العمل الكثير، فقدان الوظيفة، وغيرها من المواقف المهنية، قد يعد ضاغطة بالنسبة للبعض وغير ضاغطة بالنسبة لبعضهم الآخر، وهذا وفقا لطبيعة إدراكهم لتلك المواقف.³

كما أن مستوى الحالة الانفعالية للفرد، يلعب دورا بارزا من حيث إدراكه لما هو ضاغط من عدمه، ومن حيث مستوى الضغط الذي قد يعانیه.⁴

ثانيا: نمط الشخصية: تلعب الشخصية دورا مهما وحاسما في طريقة تعامل الفرد مع مختلف المواقف الحياتية التي يخبرها، ولقد تعددت التعاريف حول مفهوم الشخصية، لكننا ولطبيعة موضوعنا اخترنا تعريف (Yri lle porte): " الشخصية هي ذلك النظام الثابت نسبيا، والمتكون من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية، التي تعتبر مميّزا خاصا للفرد وبمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص للتكيف مع البيئة المادية والاجتماعية".⁵

- وفي إطار الضغط المهني سنختار نمطين من الشخصية، الشخصية ذات النمط أ (A). والشخصية ذات النمط ب (B) المصنفة من قبل العالمين (فريدمان، وروزنمان)

أ- ومن خصائص الأفراد ذوي النمط (أ) ما يلي:

- الحس الشديد بالحاجة الوقت: مسرع دائما، ينجز الكثير من الأعمال في الوقت القليل.

1- دادي ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص34.

2- إبراهيم الفقي، 2010، ص244.

3- عمر مصطفى محمد النعاس، دراسات في الضغوط المهنية و الصحة النفسية، مرجع سابق ذكره، ص47.

4- سليمان عبد الرحمن الطرييري، 1333، ص161.

5- دادي ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق ذكره، ص115.

• عداء وعدوانية غير ملائمين: تنافسي على نحو مفرط، صعب الاسترخاء واللّهو، يطلق عداءاً لأدنى تحريض.

• سلوكاً متعددًا: إذ يعمل أمرين أو أكثر في نفس الوقت، وفي أوقات غير ملائمة.

• الافتقار للتخطيط الصحيح: وذلك من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، إضافة إلى بعض

الصفات مثل: العمل لساعات طويلة، قضاء مزيد من الوقت في العمل، السفر أكثر بداعي العمل،

النوم لوقت قليل، التورط في العمل التطوعي والأندية، قضاء وقت أقل في الراحة والاسترخاء، اتصال

قليل مع الشريك واستمداد القليل فقط من السرور عند المعاشرة الجماعية.

إن هذا السلوك من النمط (أ) يشدد أكثر على الجهاز القلبي الوعائي، مما يثير ضغطاً دموياً

عالياً ويزيد من معدل نبضات القلب ويعرض الفرد لنوبات قلبية، فهذا النوع من النمط (أ) يكون أفراداً

أكثر قابلية في التعرض للضغط المهني.

ب- أما السلوك من النمط (ب) فهو النقيض تماماً للسابق بحيث يشمل الخصائص التالية:

• اعتماد النظرة الطويلة: إذ يقوم هذا النوع من الأشخاص برسم أهداف واقعية، ولا يقومون إلا

بما في وسعهم، وهم أفضل في الانتداب أو التفويض.

• ليست السرعة بمثل تلك الأهمية: فلا يقلقون لعدم إتمام المهام في الموعد الأخير.

• حس الهوية الشخصية: إنهم مؤمنون بذواتهم وبما يفعلونه، وليسوا بحاجة اضطرارية لإحراز

الحب والاحترام.

• يحافظون على حس التوازن اتجاه الأحداث الحياتية.

• فضلاً عن أنهم أكثر استرخاءاً، أقل سرعة، وأقل تنافسية كما أنهم يأخذون الأمور ببساطة،

ويعالجون المواقف والأحداث بروية وهدوء وثقة في النفس.¹

ثالثاً: مركز الضبط والتحكم في الأحداث: يعني الشعور بمدى قدرة الفرد للتحكم في مجريات

حياته وقد ظهر هذا المفهوم على يد (جوليان روتر 1354) الذي عرفه بأنه "كيفية إدراك الفرد

1- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق ذكره، ص173.

لموجهات الأحداث في حياته ولعوامل الضبط والسيطرة في بيئته¹.

يعد هذا العامل أكثر العوامل الشخصية تأثيراً في مواجهة الأحداث والمواقف الضاغطة إذ تبين أن ذوي التحكم الداخلي يعززون النتائج إلى مجهوداتهم الخاصة، لذا فهم يستخدمون أساليب مواجهة مرتكزة على المشكل، في حين أن ذوي التحكم الخارجي يعززون النتائج إلى قوى خارجية كالقدر، الصدفة، والحظ، وهم يستخدمون أساليب مواجهة مرتكزة على الانفعال داخل المؤسسة.

رابعاً: مفهوم الذات: يدل على الصورة التي يحملها الفرد عن نفسه، والتي تتكون من خلال

التفاعل الاجتماعي للفرد في محيطه عبر مختلف مراحل العمر، لتبرز مستويات مختلفة لهذا المفهوم من الدرجة العالية في السلبية إلى الدرجة العالية في الإيجابية، ويعتبر هذا المفهوم مؤشراً على درجة: الثقة بالنفس، القيمة الذاتية، الشعور بالأمان، التقاؤلية... وغيرها من سمات الشخصية.

وقد أشارت دراسة شان (Chan) سنة 1993 أن ذوي التقدير المرتفع للذات يستخدمون أساليب مواجهة إيجابية ومتمركزة حول المشكلة عند مواجهتهم للمواقف الضاغطة، في حين أن ذوي التقدير المنخفض للذات يتبنون أساليب مواجهة سلبية ومتمركزة حول الانفعال كالانسحاب، الإنكار، الميل لتعاطي المخدرات، التدخين... إلخ، وهم بذلك أكثر عرضة للضغوط وأكثر تضرراً من آثارها السلبية.² وأقر Zuckerman بأن مستويات الضغوط المختلفة وردود الفعل لها ترتبط بتقدير الذات وبالتة بالنفس.³

ويرى الباحث أن ردود أفعال الأشخاص أثناء صدور قرارات تعسفية للسلطة الغير رسمية تحددها مجموعة من المعايير التي ترتبط بتقدير الذات والثقة بالنفس وبالتالي تختلف من فرد لآخر.

خامساً: القدرة والكفاية الذاتية: تشمل فعالية الذات وكذا قدرات العامل ومهاراته بالنسبة لمهامه،

وتعتبر فعالية الذات حسب رأي (Schwarzer et al, 1997) (عن " ثقة الفرد في ذاته للقدرة على التعامل مع ضغوط الحياة."

1- طه عبد العظيم حسين - سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق ذكره، ص 124-123.

2- طه عبد العظيم حسين - سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق ذكره، ص 127.

3- مصطفى أحمد تركي، 1334، ص 60.

- كما ثبت أن ذوي فعالية الذات المرتفعة لديهم القدرة على التعامل الجيد مع المواقف، فهم أقل عرضة للفشل المهني بعكس غيرهم من ذوي فعالية الذات المنخفض. ¹
- إن قدرات العامل وحاجاته تحدد درجة الضغط لديه، فالذي يمتلك قدرات عالية لا يجد صعوبة في مواجهة متطلبات العمل المرتفعة، وبالتالي فإنه يحدث توافقاً بين قدراته ومهاراته وبين متطلبات عمله، ويواجه بذلك درجة منخفضة من الاستثارة والضغط المهنية بعكس الذي لا يمتلك هذه المهارات.

سادساً: الحالة النفسية والبدنية: للحالة البدنية والنفسية تأثيراً بالغ الأهمية في درجة المعاناة من الضغط المهني، ذلك لأن الحالة العامة للفرد العامل تحدد طبيعته استجابته للمواقف الضاغطة.

- فالتعب مثلاً يزيد من مسببات الضغط ليكون مستوى تأثير هذا الأخير كبيراً، كما يؤثر على طريقة إدراك الفرد للمواقف الضاغطة، ويقلل الإحباط من مقاومة الضغوط، بينما تجعل الحالة الصحية الجيدة العامل أقل تعرضاً للأمراض عند مواجهته لمختلف الضغوط. ²

- إن لمختلف سمات الشخصية كالسلطة، الانبساطية، النمط (أ) من السلوك، درجة الثقة بالنفس، درجة التفاؤل،... وغيرها علاقة بنوعية الاستجابة لمختلف المواقف، وتساهم إيجاباً أو سلباً في مواجهة الضغوط الواقعة على الفرد.
 - كما أن العامل الذي لا يتمتع بصحة نفسية جيدة يكون أقل إنتاجاً ولديه معدلات غياب أكثر، كما يتميز العامل ذو الصحة النفسية المهنية ب: الخلو قدر الإمكان من الأمراض أياً كان نوعها، التوافق مع بيئة العمل بكل عناصرها، المرونة والإيجابية والتفاعل البناء، الطموح، الثقة بالنفس الشعور بالمسؤولية اتجاه نفسه والآخرين، الشعور بالرضا عن العمل، الكفاية الإنتاجية والخدمية.
- سابعاً: ظروف العامل الخاصة:** هو ما يطلق عليه "أحداث الحياة الضاغطة" والتي تتضمن أي حرمان يتقل كاهل الإنسان نتيجة لمروره بخبرات غير مريحة كالمرض المزمن وفقدان المهنة،

1- عبد الدايم عبد السلام سكران، 1336، ص 247، 246.

2- عمر مصطفى محمد النعاس، دراسات في الضغوط المهنية والصحة النفسية، مرجع سابق ذكره، ص 50.

فمصادر الضغوط المنزلية مثلا قد تؤثر على الفرد بشكل كبير لدرجة أنها تنعكس عليه في عمله، وهي تتعلق بالشريك، الأطفال، ومختلف الأمور العائلية وما يلحقها من مسؤوليات ومشكلات.¹

- إن العامل الذي لا يعاني مشكلات في حياته الخاصة يكون قادرا على تحمل مشقات العمل باختلاف أنواعها من خلال إعطائه كل جهده واهتمامه لوظيفته، في حين تكثر المشكلات السلوكية لدى العامل غير المستقر في حياته الشخصية فيسوء توافقه مع عمله.
- كما أن مشكلات العامل خارج نطاق العمل، تخلق لديه حالة القلق والتوتر وعدم الاستقرار الانفعالي، التي تنعكس آثارها سلبا على الكفاية الإنتاجية، فتزيد الأخطاء المهنية ويقل الإنتاج كما ونوعا، وينخفض مستوى الرضا المهني، فيكون العامل عدوانيا وغير منقبِل للإرشاد والتوجيه وتتدهور علاقاته مع رؤسائه وزملائه، وكل هذا يرفع طبعاً من مستوى كراهيته وعزوفه عن العمل، ومن هنا تبدأ مشكلات الانقطاع والتغيب عن العمل.²

2.2. نتائج الضغط المهني على المؤسسة:

أولاً- نتائج الضغط المهني:

لقد تباينت الآراء حول نتائج وآثار الضغط المهني، فمنهم من يراها ايجابية وفعالة تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معا، ومنهم من يراها سلبية وضارة لأنها تتسبب في الاضطراب والخلل للفرد والمنظمة على حد سواء.

• الآثار الإيجابية للضغط المهني:

- تنمية المعرفة لدى الفرد، إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعي نحو تحقيق فحور متطلباته رغبةً في تحقيق الذات.
- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمات لأن الضغوط تستلزم الاتصال والتعاون بين العاملين لمواجهتها.

1- حمدي علي الفرماوي - رضا عبد الله، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة ، مرجع سبق ذكره ، ص74.

2- مصطفى غالب، في سبيل الموسوعة النفسية، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ص126.

- رفع الروح المعنوية والثقة بالنفس والشعور بالرضا بين العاملين، مما يبعث على الاستقرار في العمل ويحقق الأداء المتميز.
- تنمية مهارات وكفاءات العامل من خلال مواجهته لمختلف الصعوبات المهنية.
- اكتساب القدرة على حل المشكلات من خلال معالجة مشكلات العمل التي تعترض العامل في إنجاز متطلبات عمله، وتنمية قنوات الاتصال الفعال بين مختلف أعضاء المنظمة.
- فالآثار الايجابية إذا للضغط المهني إذن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، مما يعود بالفائدة على العامل من حيث: حصوله على الحوافز المعنوية والمادية، وكذا على المنظمة من حيث زيادة الكفاءة الإنتاجية وانخفاض التكاليف.¹

• الآثار السلبية للضغط المهني:

تتعرض آثار الضغط المهني على المؤسسة والفرد على حد سواء.

ت- الآثار السلبية للضغط المهني على مستوى الفرد: باعتبار العنصر البشري أهم وأعلى عناصر الإنتاج في المنظمة، كان من الأهمية بمكان الكشف عن آثار الضغط المهني لدى العامل بهدف معالجة ما أمكن منها ويمكن تصنيفها إلى:

🚩 آثار فيزيولوجية: يعد هذا النوع من الآثار أوضح مؤشر على الضغط المهني، فقد كشفت العديد من الدراسات والبحوث الطبية أن أكثر من (50) % من الأمراض التي يواجهها الأفراد ناتجة عن الضغوط التي يواجهونها في حياتهم، فاستمرار هذه الضغوط يؤدي بالجهاز العصبي اللاإرادي وجهاز الغدد الصماء إلى نشاط دائم وغير متوازن يتسبب في الكثير من المشكلات الصحية، ومن أهمها (في مجال العمل) أمراض القلب، ارتفاع السكر في الدم، الصداع النصفي، آلام الظهر،

1- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، مرجع سابق ذكره، ص 310-304 .

ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها " أمراض التكيف".¹

وتشير إحصائيات حديثة إلى أن 40% من الأمراض كالنوبات القلبية، القرح الدامية، ضغط الدم وغيرها بدايتها الضغط. كما أشار الرأي الطبي إلى أن ما بين (50%-70%) من الأمراض والأعراض الفيزيولوجية، تعود إلى وقوع الإنسان تحت طائلة الضغوط.²

يؤدي الشعور المستمر بالضغط والقلق، إلى الإصابة بأمراض تتراوح من انخفاض المناعة للأمراض إلى الأمراض العقلية والجسدية.³

لقد وجد Steprem, 1997 أن هناك علاقة بين ضغط العمل وبعض الأمراض كأمراض القلب، زيادة نشاط الغدة الدرقية، الصداع النصفي، الربو، قرحة المعدة، اضطرابات التنفس مثل الربو، في حين أشار (Boron Greenber) 1990، إلى ضعف جهاز المناعة. كما يؤدي الضغط المهني إلى ما يسمى " بالأمراض السيكوسوماتية المهنية "، وهي أمراض جسمية راجعة إلى عوامل نفسية تثيرها مواقف انفعالية كالتنافس المرير، الظروف الاقتصادية المقلقة، البطالة،... وغيرها، فقد أشارت الدراسات بهذا الشأن أن أمراض الشريان التاجي أكثر شيوعاً بين : الأطباء، المحامين، رجال الأعمال، رجال الإدارة وغيرهم من الشخصيات ذوي النمط (أ)، أما القرحة المعدية وقرحة الأمعاء فتنتشر عند أولئك الذين يتحملون مسؤوليات جسام كالأطباء، رجال الإدارة والتنفيذ، في حين نقل نسبتها بين العمال الزراعيين، أما الأمراض الجلدية فتتسبب عن روح معنوية منخفضة أو من السخط عن العمل.⁴

1- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، مرجع سابق ذكره، ص310.

2- حمدي علي الفرماوي - رضا عبد الله ، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة ، مرجع سبق ذكره ، ص26.

3- كريس كريكو، 2004، ص25.

4- عبد الفتاح محمد دويدار، علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته ، مرجع سابق ذكره، ص376، 375.

تؤدي زيادة عبء الدور وغموض الدور إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكولستيرول في الدم، مما قد يؤدي بدوره إلى الغياب المتكرر أو العجز عن العمل.¹

✚ آثار نفسية:

لقد أشارت الدراسات بهذا الشأن إلى ما هو آتي:

يؤثر الضغط المهني على الأشخاص بأشكال مختلفة، إلا أن إحدى الأعراض التي يشعر بها الجميع هو الشعور بالقلق، كما أن تعرض لفترة طويلة من الضغط الشديد يؤدي بهم إلى الشعور بالإحباط، والذي يتزامن مع استخدام استراتيجيات تأقلم غير ناجحة.²

- ترتبط المستويات العالية من الضغط المهني بالغضب، القلق، الاكتئاب، العصبية، الاستئثار التوتر، الملل، التغيير في الحالة المزاجية الانفعالية، انخفاض تقدير الذات، العجز عن التركيز في وضع القرارات وعدم الإشباع الوظيفي.³
- يمثل القلق أكثر النتائج النفسية للضغط المهني، ويعد الاكتئاب أحد النتائج المترتبة عن الضغط المهني والذي يكون عادة بسبب فقدان شيء مهم في مجال العمل كفقدان مركز مرموق أو ترقية.
- ويعد الاحتراق النفسي من أهم المشكلات المصاحبة لاستمرار الضغوط المهنية، وهو يشير إلى " حالة من الإنهاك والاستنزاف البدني والانفعالي، نتيجة التعرض لضغوط عالية"، ويتمثل في مجموعة من المظاهر السلبية كالتعب والإرهاق، الشعور بالعجز، فقدان الاهتمام بالآخرين، فقدان الاهتمام بالعمل، السخرية من الآخرين، الكآبة، الشك في قيمة الحياة والعلاقات الاجتماعية، السلبية في مفهوم الذات.⁴

1- فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، مرجع سابق ذكره ، ص310.

2- كريس كريكو، 2004، ص24،24.

3- طه عبد العظيم حسين ، - سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، مرجع سابق ذكره ، ص235.

4- عسكر علي ، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، مرجع سابق ذكره، ص112-113.

✚ الآثار السلوكية :

لا تظهر آثار الضغط المهني على المستويين الجسدي والنفسي فحسب، بل تظهر أيضا على السلوك الظاهر من خلال بعض التغيرات في العادات والأنماط السلوكية لدى الفرد العامل كاضطرابات الأكل (بالزيادة أو النقصان في الشهية أو التركيز على نوع واحد من الطعام ووجبة واحدة طوال اليوم)، التوجه إلى التدخين أو تعاطي المخدرات والكحول، قلة الحماس، التخلي عن الأهداف في الحياة، فقدان القدرة على مواجهة المشكلات، العدوانية، سرعة الغضب، اللامبالاة بالأحداث والآخريين، فقدان الاهتمام بالمظهر الشخصي والتوقف عن ممارسة الهوايات.

• وقد أشار Lazarus, 1966 إلى بعض هذه الاضطرابات السلوكية مثل اضطرابات النوم: (الأرق، الفزع الليلي، الكوابيس، الإفراط في النوم)، شرود الذهن، كثرة التخيل، نقص الميول والحماس، الشك في الزملاء.

• كما يؤدي الإحباط في العمل إلى القلق الذي يحاول العامل خفضه عن طريق العدوان، المعبر عنه من خلال سلوكيات: التغيب وقلة الإنتاج وترك العمل.¹

✚ الآثار الاجتماعية:

إن ضغوط العمل الحادة تؤدي إلى الكثير من الآثار الاجتماعية السلبية كالشعور بالاغتراب عن مجال العمل، فقدان الرغبة في العمل، فقدان الكفاءة والفعالية المطلوبة في العمل وتوتر العلاقات الاجتماعية مع الرفاق والرؤساء داخل محيط العمل.²

3. انعكاسات الضغط المهني على مردود المؤسسة:

أ- الانعكاسات المباشرة للضغط المهني على المؤسسة: تتضمن ثلاثة (03) أنواع:

1- مصطفى غالب، في سبيل الموسوعة النفسية ، مرجع سابق ذكره، ص113.
2- فاروق عبدالله فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، مرجع سابق ذكره ، ص312.

ث- **الانعكاسات العضوية:** وهي تكلفة للمشاركة في الإنتاج، وتتضمن بدورها تكلفة

(التأخر عن العمل، التغيب، التوقف عن العمل، الإضراب عن العمل).

🚩 **التغيب عن العمل:** يعرفه شولتر بأنه " الانقطاع المؤقت عن المنظمة"، وهو يرتبط بعدم

الإشباع والرضا عن العمل، سياسة المؤسسة (كصرامة نظام الإجازات)، متغيرات العمل (كانخفاض

العائد وضعف الإشراف عليه)، متغيرات خاصة بالعامل (كارتفاع مستوى العصابية والقلق)، ثقافة

الغياب بالمنظمة (كوجود قواعد غير رسمية تشجع الانقطاع عن العمل لفترة ما) المرض، عدم

الرغبة في العمل، سوء التكيف مع بيئة العمل، اختلاق بعض الأعداء غير الحقيقية للتهرب من

العمل، عدم الرضا عن المناخ التنظيمي السائد أما عن تكاليف هذا التغيب فيتحملها كل من العامل

والمؤسسة على حد سواء:

• **على مستوى العامل:** خصم أجره، إمكانية فصله من العمل،... وغيرها من الإجراءات الأخرى

التي تُتخذ ضد العامل، لتنعكس سلبا عليه وعلى عائلته بأكملها.¹

• **على مستوى المؤسسة:** تتحمل المنظمة بسبب هذا التغيب تكاليف (الساعات الإضافية،

العامل البديل، انخفاض الإنتاج)، فضلا عن اضطراب عمل المشرفين من (تخطيط، توجيه، رقابة)

واضطرابهم لتخصيص أعمال إضافية لبعض العمال.²

🚩 **ترك العمل:** يعد كوسيلة للانسحاب من العمل إذ يمثل أقل العواقب مقارنة بالعدوان

والتخريب، ولقد تبين من خلال الأبحاث ان هناك علاقة طردية بين مستوى الضغط المهني وترك

العمل، كما وجدت دراسة (Matrunola, 1996) أن هناك علاقة قوية بين مستوى الضغط المهني

والغياب والتسرب الوظيفي.

وأرجع بعض الباحثين أسبابه إلى متغيرات شخصية مثل (تحديد القيم والتوقعات اتجاه العمل،

نقص الدافعية للعمل)، ومتغيرات مهنية مثل (صعوبة العمل، الصراع مع الزملاء، الأسلوب القيادي

وأخرى اقتصادية) كاحتمال وجود عمل آخر أحسن من السابق.

1- طريف شوقي فرج، عبد المنعم شحاتة محمود، إبراهيم شوقي عبد الحميد، علم النفس و مشكلات الصناعة، دار

غريب القاهرة ، دون سنة، ص224-226.

2- لغويل سميرة ، ضغوط العمل في التنظيم، مرجع سابق ذكره، ص65-64.

أما عن التكاليف المترتبة عن التسرب الوظيفي فمنها: تكاليف خاصة بنفقات اختيار عامل جديد وكذا نفقات تدريبه، وما يمثله كل ذلك من عبء على استثمار المنظمة في حين يرى آخرون أن لهذا السلوك الانسحابي آثار إيجابية تتمثل في التخلص من بعض العناصر غير المفيدة وإدخال عناصر جديدة تتميز بالحيوية والنشاط والقدرة على العطاء.¹

✚ **الإضراب عن العمل:** هو نمط سلوكي يُعبر من خلاله العمال عن حالة الاستياء والاحتجاج

اتجاه ظروف العمل، وذلك برفض العمل لحين حدوث تغيرات في تلك الظروف المهنية، وقد يكون الإضراب فرديا أو جماعيا، إذ يأخذ شكل إبطاء في الجهد والأداء والتطبيق والانصراف عن التعاون وانخفاض المعنويات، كما قد يأخذ شكلا أعنف من خلال المشاجرات والاشتباكات وتحطيم وتخريب الآلات والإنتاج.

• **من تكاليفه المباشرة:** خلق جو من الخمول وسوء الأداء وقلة الانضباط، مما يؤدي إلى

خفض الإنتاج في المنظمة واضطرار صاحب العمل لتصفية عمله وتسريح عماله تكاليف إحلال عمال جدد وتكاليف الأيام المفقودة، أما التكاليف غير المباشرة فتشمل: ضياع الفرص، سوء العلاقات مع الموردين أو العملاء والمجتمع ككل.²

ج- **انعكاسات المكافآت التعويضية:** تمثل التعويضات المادية التي تتحملها المنظمة

بموجب أحكام قضائية أو طبقا للنظام المعمول به إزاء الإصابات وترك العمل، وتأخذ هذه المكافآت شكل تعويض عن العجز في العمل، بسبب ردود الفعل النفسية والعاطفية اتجاه ضغوط العمل.³

وتوجد هناك صعوبة كبيرة في تحديد مصدر هذا الضغط المتسبب في العجز أو المرض، كما يوجد اختلاف في حجم التعويض باختلاف نوع المهنة وحجم هذه التكاليف تكبد المنظمة ثمنا باهظا.

1- محمود محمد إقبال، التحليل النفسي لإصابات العمل، ط 01، مكتبة المجتمع العربي، عمان الاردن، 2005، ص53.

2- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، مرجع، سابق ذكره، ص203.

3- فاروق عبدالله فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، مرجع سابق ذكره، ص318.

تكاليف الأداء في العمل:

تضم تكلفة (الانخفاض في كمية الانتاج، انخفاض الجودة، عطل الآلات وإصلاحها، المفقود من المواد أثناء العمل، إصابات العمل)، وكلها مظاهر ناتجة عن انخفاض الأداء الذي يسببه الضغط المهني، والتي يترتب عنها تكاليف باهظة تتحملها المنظمة لتؤثر سلبا على مستوى إنتاجيتها من مظاهرها:

• **ارتكاب حوادث العمل:** إن عدد إصابات العمل والحوادث تزداد بازدياد العاملين والتوسع في التصنيع، وتكون أسبابها إما فنية تتعلق بالمكان وظروف العمل والآلة والأجهزة، أو شخصية تتعلق بالفرد العامل كارتكاب الخطأ، التعب والإرهاق، النسيان، كما تتدخل عوامل أخرى مثل سن العامل وخبرته وحالته الصحية.¹

لقد أثبتت الدراسات بأن الحوادث لا تقع بمحض الصدفة وإنما هي متعمدة لا شعوريا، إذ يؤكد (Heinrich) أن (10) % فقط من الحوادث ترجع الى عوامل غير بشرية كالمباني والآلات، أما "فونجا" فقد وجد أن: الاتجاهات السلبية نحو العمل، الروح المعنوية المنخفضة، الدافعية المنخفضة اتجاه العمل، الاغتراب عن العمل، كلها عوامل تساهم في حوادث العمل.

أما عن تكاليف تلك الحوادث فتتمثل في: إشاعة جو مهدد للأمان بين العمال، جراء الإصابات المختلفة بسيطة كانت أم عنيفة، تكاليف تخريب الآلات، ضياع الكثير من وقت العمل²

• **الشكاوي والتظلمات:** تعد من أهم المظاهر السلوكية المتطرفة في الاستجابة لضغوط العمل وتعني تظلم العامل بشأن جوانب العمل المختلفة، ويشير (Ash, 1970) (إلى نوعين من هذه الشكاوي الجماعية والفردية.

كما يصنفها (Echerman), 1984) حسب اتجاهات تدمر المرؤوس إلى شكاوي أولية وأخرى (متلاحقة) الواحدة تلو الأخرى)، وتعتبر في مجملها مؤشرا على مدى قدرة الإدارة في معالجة

1- مفتاح عبد السلام الشويهيدي، الصحة والسلامة المهنية، ط01، منشورات جامعة 07 أكتوبر، الإدارة العامة للمكتبات، إدارة المطبوعات والنشر، 2004، ص107.

2- محمود محمد إقبال، التحليل النفسي لإصابات العمل، مرجع سابق ذكره، ص 36، 34، 64، 65.

- المشكلات التي يعانيتها العمال وكذا على عدم رغبة الموظف في العمل وميله للمبالغة في التدمير والسلوك السلبي.¹ وتكلف هذه الشكاوي المؤسسة ثمنا باهظا من حيث:
- قد تكون هذه الشكاوي حقيقية أو غير ذلك، مما يحتم على المنظمة تعيين مختصين لفحص تلك الشكاوي.
 - تعبير الشكاوي عن روح معنوية منخفضة وتدمر لدى العمال اتجاه الظروف المهنية، مما يحول دون أدائهم بالمستوى المعتاد لأن فحص ودراسة تلك الشكاوي يحتاج لوقت معتبر على حساب وقت العمل.²
- **انخفاض الإنتاج كما ونوعا:** هناك جملة من الأسباب والعوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى تقييد وانخفاض الإنتاج نذكر منها (حسب ماثيوسن):
- الضغط الذي تمارسه الإدارة على العمال لكي يزيدوا من إنتاجهم، فتكون استجابتهم بأن يقاوموا ذلك بضغط قوي.
 - انخفاض الروح المعنوية بين العمال، التخوف من البطالة، الاستياء من الإدارة، التقيد بسياسة النفاية.
 - وجود تنظيمات غير رسمية في محيط العمل تتعارض أهدافها مع أهداف المنظمة، كرد فعل لعدم اطمئنان العاملين وسخطهم على شروط العمل، مما يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية وخفض الإنتاج.³
- ب- **الانعكاسات الغير مباشرة للضغط المهني:** تتمثل في انعكاسات يصعب تقييمها والتي لا تقل أهمية عن الانعكاسات المباشرة، بل يمكن أن تكون أكثر خطورة على الكفاية الانتاجية للمنظمة من مظاهرها:

1- مخلوف سعاد، الضغط النفسي ومدى تأثيره على صحة الأطباء العاملين بالمراكز الصحية، رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 70-71.

2- عبد الفتاح محمد دويدار، علم النفس المهني والصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، مرجع سابق ذكره، ص 41-40.

3- حسان الجيلاني، الجماعات، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات غير الرسمية، دار هومة، الجزائر، 2004، ص 110-111.

ح- انهيار قنوات الاتصال: يقول (Scott , Davis) أنه "بدون اتصال لا يوجد تنظيم

وتقدم للإنتاج الجماعي، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل الجماعة، فهو الجسر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات.¹ ويتم ذلك وفق الاتجاهات التالية:

✚ **الاتصال الهابط:** وفيه تنتقل المعلومات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، أي من

الرئيس إلى مرؤوسه، بهدف : توجيه واعطاء تعليمات حول العمل للمرؤوسين، توضيح سياسات وأهداف العمل، تدريبهم ونصحهم ومساعدتهم على حل مشكلاتهم.

✚ **الاتصال الصاعد:** تتدفق فيه المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، أي من

المرؤوس إلى الرئيس بهدف: استفسار المرؤوس عن كيفية الأداء، رفع معلومات عن (مشاكل العمل، المشاكل الشخصية، كيفية العمل بالإجراءات والسياسات).

✚ **الاتصال الأفقي:** ويتم بين المستويات المتماثلة من التنظيمات أو الزملاء بهدف : التنسيق بين

الزملاء أو الوحدات، تعزيز الزملاء والوحدات بالدعم الاجتماعي، تبادل المعلومات.²

فالالاتصال إذا شرط أساسي للتفاعل وتتكون عناصره من: المرسل، الرسالة، المستقبل،) القنن

(code ،القناة Canal) والاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف يترتب

عليه إيجاد جو تعاوني داخل الجماعة.³ في حين أن هذا الاتصال قد يتحول إلى مصدر ضغط من

خلال: تغيير محتوى الرسائل وتَشْبُع خطوط الاتصال، مما يؤثر على تأويل الشخص للمعلومات التي

يستقبلها ودوره في المنظمة ورضاه الوظيفي ويزيد في حدة الضغوط لديه:

• **على مستوى الفرد العامل:** يفقد التوحيد مع مجال عمله، يفقد الشعور بالصلة والانتماء

للمنظمة وكذا روح الولاء الضرورية لأمانة العامل في مهنته.

• **على مستوى المنظمة:** فإن ضعف الاتصالات يؤدي إلى : انخفاض الإنتاج رغم توفر كافة

الإمكانيات، كثرة الأعطال في الآلات، الإسراف في استخدام المواد اللازمة للإنتاج، كثرة الشكاوي،

كثرة التردد على العيادات الطبية هروبا من العمل ومشكلاته، تعطيل العمل وعدم السرعة في اتخاذ

1- لغويل سميرة، ضغوط العمل في التنظيم، مرجع سابق ذكره، ص 68.

2- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط، 02، ص361-356.

3- طه عبد العظيم حسين - سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق ذكره، ص227.

القرارات، تدهور الأعمال والمهام المشتركة والمتداخلة بين الاعضاء. ارتفاع حوادث العمل، سوء الفهم المتبادل بشكل متكرر بين الأفراد، العجز عن إنجاز المهام بالشكل المطلوب، نشوب الصراعات الشخصية، اتساع الفجوة بين الرؤساء والمرؤوسين، العنف داخل العمل، التوجه نحو سلوك التعاطي، تفشي الشائعات.¹

خ- **اتخاذ قرارات خاطئة:** إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية ديناميكية، تختص بالكشف عن الجوانب التي تستدعي الاهتمام والتركيز عليها في التنفيذ واختيار الإجراء المناسب والأفضل من غيره للعمل به.

ولعل من أهم العوامل التي تعيق عملية اتخاذ القرارات: مشاركة المرؤوسين بأرائهم المختلفة والمتصارعة وبدوافعهم ورغباتهم التي تختلق صعوبات اتخاذ القرار، عدم توفر الجو السليم اجتماعيا في المنظمة، ظهور تنظيمات وقوى غير رسمية تضغط على الإدارة لدرجة الصراع، اتخاذ القرارات عن المديرين والمسؤولين.²

إن اتخاذ القرارات إذا امر يتطلب توافر المعلومات والبيانات المرتبطة بالموقف والوقت اللازم والمناسب لاتخاذها وكذا المهارات المطلوبة لذلك، لذا فإن وجود مصادر ما للضغط المهني من تلك المذكورة سابقا أو غيرها يحول دون اتخاذ القرار السليم.

مما يكلف المنظمة غالبا من خلال تفشي مظاهر مثل:

المخاطرة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وكذلك انتشار اللامبالاة وغياب العلمية والعقلانية في تنظيم وتسيير العمل، إضافة إلى فرض قرارات عليا على المسؤول ليتولى تنفيذها فقط، غياب التنسيق بين مختلف الأنشطة وصعوبة تحديد الأهداف المشتركة لمختلف أعضاء المنظمة.³

د- **سوء العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة:** قد يحدث الصراع بين أعضاء الجماعة نتيجة لاختلاف إدراكاتهم وقدراتهم في التعامل والاتصال، وتحمل المنظمة حتما تكاليف هذا الصراع العلائقي من خلال:

1- لغويل سميرة، ضغوط العمل في التنظيم، مرجع سابق ذكره، ص70.

2- فاروق مداس، تنظيم علاقات العمل، دار المدني، 2002، ص44، 47، 37.

3- طه عبد العظيم حسين - سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سابق ذكره، ص227.

● فقدان الثقة والمشاجرات بين الأفراد العاملين.

● نقص التعاون بين الأفراد، فقدان الاحترام المتبادل بينهم، عدم كفاية الدعم الاجتماعي بين

الأفراد.

● تفشي مشاعر الحقد والكراهية والعداوة بين الزملاء، مما يخلق جو غير صحي ينخفض فيه

الأداء.

● ضعف وانخفاض الرضا الوظيفي وسوء السلوك الأخلاقي.¹

ذ- انخفاض الروح المعنوية: هناك العديد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن

المشاعر النفسية للفرد اتجاه عمله، فهناك الروح المعنوية، الاتجاه النفسي نحو العمل وهناك أيضا

الرضا عن العمل، ولم يلق هذا الأخير (الرضا عن العمل) الاهتمام إلا منذ القرن العشرين، من قبل

مسؤولين اقتصاديين خلال السبعينات، ليعقبهم بعد ذلك- في السبعينات- باحثين في ميدان قيمة العمل

ولعل من أهم العلماء الذين تناولوه بالدراسة:²

ولقد أشارت الدراسات إلى أنه يتأثر بعدة عوامل منها:

- العوامل الذاتية: (كسمات شخصية الفرد، سنه، جنسه، ميولاته، قدراته، طموحاته، رغباته) .
 - العوامل المرتبطة بالعمل ذاته: وتتمثل بوجه عام في مدى التناسب بين إمكانيات وقدرات واستعدادات الفرد، وبين متطلبات عمله وطبيعة مهنته، ويتحقق ذلك عن طريق عمليتي الاختيار والتوجيه المهني.
 - العوامل الخاصة بالمنظمة: كطبيعة الإدارة والإشراف، العلاقات بين مختلف أعضاء العمل، الأجور، ظروف العمل، المكافآت والحوافز،... إلخ
- ومما لا شك فيه أن هذا الشعور بعدم الرضا تجاه المهنة سيؤثر سلبا على الفرد والمؤسسة

1- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، مرجع، سابق ذكره، ص213.

2- عويد سلطان المشعان، عوض خلف العنزي، الرضا الوظيفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين في القطاع الحكومي والخاص، دراسات نفسية، مجلد، 03 عدد، 02 رابطة الأخصائيين النفسيين المصريين (دائم).

عن طريق: قلة الحماس ومشاعر الامتتان والولاء للمنظمة، سلوك عدواني اتجاه الرؤساء والزملاء والجمهور الخارجي، التهرب من التواجد بمكان الوظيفة عن طريق أساليب المراوغة:

خلاصة الثاني:

يعد موضوع الضغط المهني على غاية من الأهمية، نظرا لما يشكله من خطورة على صحة العامل من خلال اعتلال صحته البدنية والصحية وتدني مستوى أدائه وبالتالي تدني مستوى الأداء العام للمنظمة، مما يحول دون بلوغ أهدافها لذا وجب على المنظمات أخذ الأمر على محمل الجد بالسعي قدر الإمكان للتخفيف من آثار هذه الضغوط على صحة العاملين، فالعنصر البشري هو مفتاح الإنتاج الجيد بالمنظمة، ولقد بدأ الاهتمام بتمية التنظيم كمجال دراسي مستقل سنة 1346 من خلال أعمال السيكلوجي "كورت لوين KERT LEWIN" ومساعديه بمركز بحوث دينامية الجماعة بالمعهد التكنولوجي "ماساشوساتي MASSACHUSETTS" ، INSTITUS OF TECHNOLOGY بهدف توفير الحلول المناسبة للتنظيمات والمؤسسات في مواجهة محيط دائم التقلب والتغير.¹

1- غياث بوفلجة ، مقدمة في علم النفس التنظيمي، مرجع سابق ذكره ، ص65.

الفصل الثالث:
الإقتراح المنهجي و الميداني لموضوع الدراسة

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة:

1. تاريخ مؤسسة سوناطراك وأنشطتها الاقتصادية

هي المؤسسة الوطنية لإنتاج ونقل وتسويق المحروقات (Société nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbures) - هي شركة وطنية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير. وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات وتحلية مياه البحر¹. تأسست طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 491/63 الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1963 مهمتها الأساسية هي إنتاج ونقل وتسويق المحروقات ومشتقاتها؛ وفي سنة 1966 تغيرت مهمتها طبقا للمرسوم 292/66 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 1966 حيث أسندت لها إلى جانب الإنتاج، النقل والتسويق، مهمات الاستكشاف وتكرير البترول².

بتأميم قطاع المحروقات سنة 1971، تم إعادة هيكلة المؤسسة الى ثمانية عشرة 18 مؤسسة منها: ENTP, NAFTAL, ENAFOR, GTP, GCB, ENSP.

ركزت على المهام الأساسية التالية: الاستكشاف والبحث، استغلال حقول النفط، النقل عبر الانابيب، تميع الغاز الطبيعي وتكرير البترول، التسويق، تقسيم السلطة ودعم اللامركزية في المؤسسة باتخاذ القرارات الوظيفية.

تنظم المؤسسة سوناطراك حول أربعة نشاطات اقتصادية هي المنبع AMONT و المصب AVAL و النقل عبر القنوات TRC و التسويق COM.

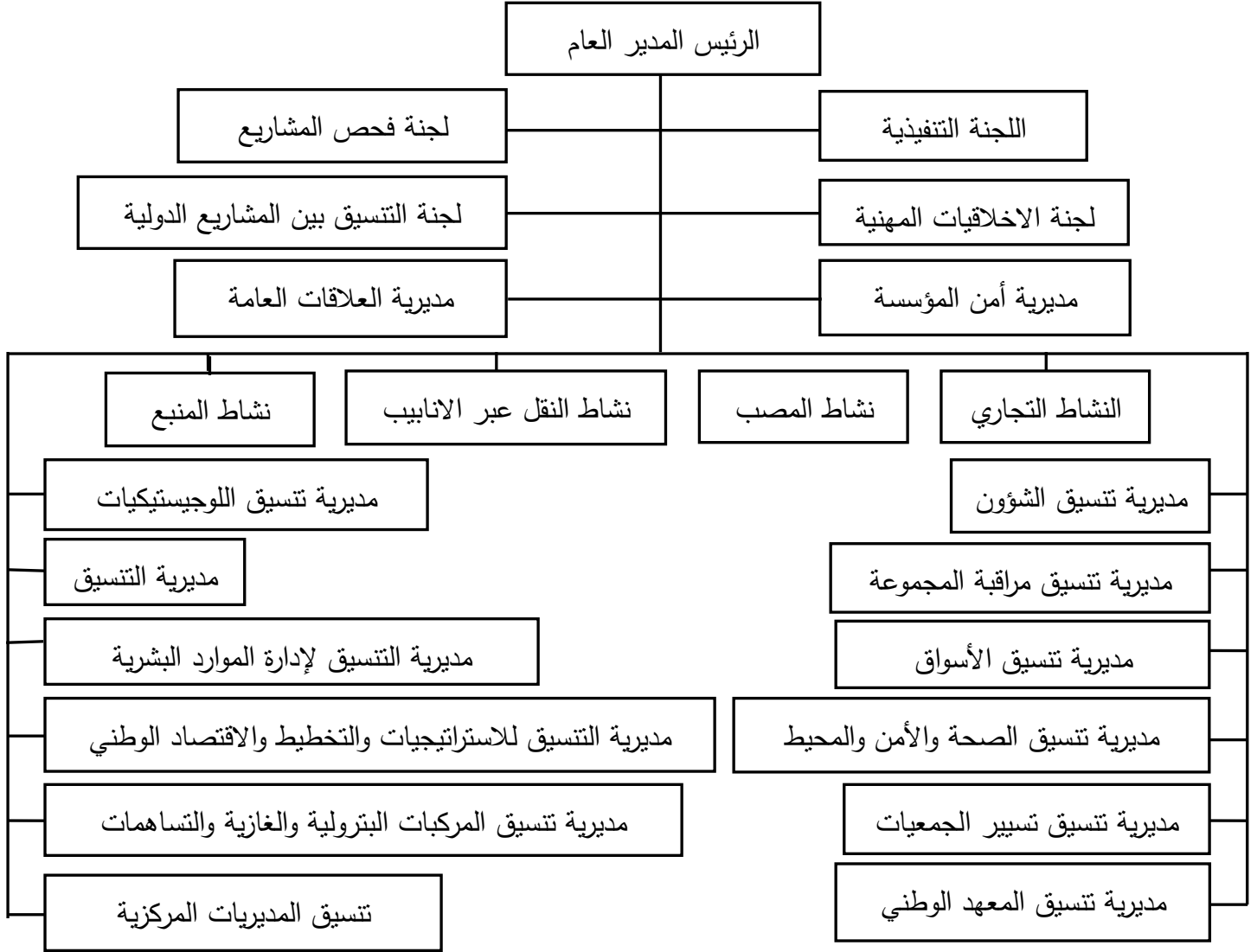
تحتل المركز الثاني عشر في ترتيب شركات النفط في العالم في التقرير الدولي لأفضل 100 شركة نفطية للعام 2004 حسب ما أورده بيان صدر عن وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية. والمركز الأول

1- Voir : Rebah Abdelatif: SONATRACH : (une entreprise pas comme les autres), édition : CASBAH, 2eme ed, Alger, 2010.

2- Voir : Dahlab Kamel et Amine Hassani : Emploi féminin, la revue ressources humaines, Sonatrach, N° 9, Janvier 2010.

في أفريقيا و حوض البحر الأبيض المتوسط ، و ثاني أكبر مصدر لغاز الطبيعي المسال و غاز النفط المسال وثالث مصدر للغاز الطبيعي في العالم

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:¹.



1- Voit : CHAMEKH Mourad, politique ressources humaines, Sonatrach, Document interne, Mars 2006

2. تحولات السؤال النفطي في الجزائر

1.2 القانون المانجمي الجزائري للمحروقات

يعرف القانون المانجمي الجزائري للمحروقات بأنه «ذلك القانون الذي يشمل مجموع القواعد التي يسري تطبيقها عند القيام بأعمال الاستكشاف عن المحروقات واستغلال الحقول المكتشفة»¹.

2.2 الإصلاحات الحقوقية لقطاع النفط بالجزائر

أولاً: مرحلة نظام الامتيازات 1962 - 1971:

❖ اتفاقيات إيفان 1962:²

- إبقاء النصوص المتعلقة بقانون البترول الصحراوي.
- استثمار الثروات البترولية في إطار مشترك من خلال الهيئة الفنية لاستغلال ثروات باطن الأرض.
- اعتماد على الفرنك الفرنسي في عملية تسديد قيمة المنتوجات البترولية.
- إشراف هيئة تحكيم دولية على عملية الفصل في المنازعات البترولية.
- إلا أن هذه الاتفاقية لم تحمل الجديد معها، ذلك أن السيطرة الوطنية على الثروات لم تتحقق وأهم ما حدث بعد الاتفاقية وتحديدًا في 31 ديسمبر 1963 هو إنشاء الشركة الوطنية للبترول سوناطراك.

❖ اتفاق جويلية 1965¹: لقد مثلت هذه الاتفاقية تعاون جزائري فرنسي وشملت على:

1- أبو العلا يسري: "مبادئ الاقتصاد البترولي و تطبيقها على التشريع الجزائري"، دار النهضة العربية، 1996، ص 20-24.

2- FOGUE TEDOM Alain: Enjeux géostratégiques et conflits géopolitiques en Afrique Noire, Paris, le Harmattan, collection Défense, relation internationale, 2008, 418 p.

- رفع نسبة الضريبة من 50% إلى 53% وصلت خلال سنتي 1968 و 1969 إلى حوالي 54% و 55% على الترتيب.
- التزام فرنسا بالمساهمة في التطوير الصناعي بالجزائر مع زيادة استثمارات الشركات في عمليات التنقيب والبحث.
- إلغاء نسب الاستهلاك ووضع نظام جديد يتوافق مع ما هو معمول به في الدول المنتجة.
- رفع حصة الجزائر إلى النصف في شركة (S.N.RIBAL) الفرنسية، مع تعيين رئيس للشركة من الجزائر، إضافة إلى التنازل عن الحصة الخاصة بالشركة في معمل تكرير البترول بالجزائر بنسبة 10%.
- سيطرة الجزائر على الغاز الطبيعي وتكون بذلك ملكية تامة لها.
- استحداث نظام المشاركة التعاونية الجزائرية الفرنسية.

ثانيا: مرحلة تأميم المحروقات 1971 - 1986:²

❖ المرحلة أولى

- من خلال شبكة البيع التابعة لشركة بريتش بتروليوم، فرضت رقابة على شركتين أمريكيتين للتوزيع والتكرير في سنة 1967.
- إبرام اتفاقية جبتي في 19 أكتوبر 1967، تولت من خلالها شركة سونا طراك دور المتعهد الرئيسي للأعمال وملكية الدولة للغاز الطبيعي.
- إصدار مجموعة من قرارات التأميم للشركات الأجنبية سنة 1970 وهو ما أدى إلى الرفع من حصة سونا طراك.

1- بهلول حسن: "الجزائر بين الأزمة السياسية والاقتصادية"، مطبعة حلب، الجزائر ، 1993 ، ص 182.

2- بطاهر علي: "سياسات التحرير و الإصلاح الإقتصادي في الجزائر " مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ،السنة الأولى، العدد 00، مخبر العولمة و إقتصاديات شمال إفريقيا ،ك.ع.إق.و ع.ن.ج.،جامعة الشلف السداسي الثاني، 2004، ص 190.

- أعلنت الجزائر عن زيادة سعر البرميل من البترول إلى دولارين و95 سنت بتاريخ 21-07-1970.

❖ المرحلة ثانية

بعد كل تلك الاتفاقيات والمفاوضات التي خاضتها الجزائر رفقة الطرف الفرنسي، لم يبق لهذه الدولة التي تبحث عن تأكيد الاستقلال السياسي بالاقتصادي إلا قرارا واحدا وهو قرار التأميم. وتم ذلك من خلال خطاب الرئيس الراحل هواري بومدين الذي أصدر عدة قرارات نفذت ابتداء من يوم الأربعاء 24/02/1971 وكانت أهمها¹:

- ترفع المشاركة الجزائرية في كل الشركات النفطية الفرنسية إلى 51% من أجل التحكم الفعلي فيها.
- تؤمم حقول الغاز الطبيعي ويؤمم النقل البري أي كل الأنابيب البترولية.
- التخلص من التبعية الاقتصادية للجزائر، والمتعلقة أساسا بالثروات الوطنية.
- إنهاء عقود الامتياز التي اكتسبت صفة الاحتكارية في مراحل النقل والتسويق والإنتاج النفطي.
- تخلي الشركة الفرنسية للبترول عن مصالح النقل في شركات "ترايسا، سويغ وسوترا"، وبيع مصنع لتسييل الغاز الطبيعي.
- رفع نسبة مشاركة وسيطرة سوناطراك إلى 51% في عقود البحث والتنقيب؛
- تحول الدفع من الفرنك الفرنسي إلى الدينار الجزائري.
- فتح المجال أمام اليد العاملة الوطنية لإطارات أو غيرها.

ثالثا: إصلاحات مؤسساتية وتطوير مصادر وهياكل القطاع

❖ الإصلاح المؤسساتي²:

1- دربال عبد القادر وزايري بلقاسم : تأثير الشراكة الورو-متوسطة على الأداء و تأهيل القطاع الصناعي في الجزائر، ملتقى دولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سطيف، يومي 29-30-2001.

- قانون رقم 99-09 المؤرخ في 28 جويلية 1999 المتعلق بالتحكم في الطاقة، و قد شمل القانون مجموعة من التدابير و الإجراءات المتخذة سعيا لترشيد الطاقة وتطوير الطاقات المتجددة و كذا في التقليل من آثار النظام الطاقوي على البيئة.
- قانون رقم 05-07 خاص بقطاع المحروقات مؤرخ في 28 أبريل 2005 و أهم ما جاء في القانون هو رفع الإحتكار في استغلال منشآت نقل المحروقات و كذا فتح المجال للاستثمار مع السماح للمتعاملين باستغلال شبكة النقل بالأنايبب إضافة إلى الإهتمام أكثر بالبيئة، و سيسمح القانون أيضا بتوسيع المنافسة و عدم التمييز بين المتعاملين العموميين عند منح الرخص..الخ.
- المادة 9 من القانون فقد خصتها لتسعير البترول الخام، حيث يحسب سعر البترول الخام داخل المصفاة كل سنة على أساس متوسط سعر البترول الخام للصادرات للعشر سنوات الأخيرة.

❖ تطوير مصادر المحروقات¹:

- **تطوير جهود البحث:** ساعد إصدار نظام المناقصات المفتوحة من خلال نشرة المناقصات الأسبوعية لقطاع الطاقة والمناجم سنة 2001 في تقليص مدة المفاوضات، وهو ما ساهم في زيادة ومضاعفة العقود المبرمة. ففي الفترة الممتدة بين 2000-2005 أبرم في إطار البحث والاستكشاف أكثر من 40 عقد مع الشركاء الأجانب من خلال ست مناقصات دولية، حفر أيضا 240 بئر وسجل 51 إكتشافا للمحروقات، 43% منها كان من طرف شركة سوناطراك.
- **زيادة الاحتياطيات المؤكدة وتحسين إنتاجية الكامن:** تقدر احتياطيات المحروقات المؤكدة التي تم إثباتها إلى غاية 01-01-2005 بـ 11,35 مليار برميل من البترول الخام و4550 مليار مكعب من الغاز الطبيعي. وتعتبر الاحتياطيات النفطية منخفضة مقارنة بالدول العربية النفطية، ولهذا تسعى شركة سوناطراك إلى رفعها من خلال مجموعة من المشاريع، خاصة تلك المتعلقة بتحسين إنتاجية الكامن.
- **تطوير الهياكل القاعدية:** ونقصد بها التكرير، تمبيع الغاز الطبيعي، والنقل.

1- CHAUTARD Sophie : L'indispensable de la géopolitique, Paris, Studyrama, 2004, p327.

Voir aussi : BRAILLARD Philippe et Mohammed-REDHA DJALILI : Les relations internationales, Paris, PUF, 2002.

- **التكرير:** تعتمد صناعة التكرير في الجزائر على أربع مصاف أساسية هي سكيكدة، أرزيو الجزائر العاصمة وحاسي مسعود، ذات طاقة تكرارية إجمالية تقدر ب 22 مليون طن في السنة، تباشر وتشرف شركة "تفتك" فرع 100% بشركة سونا طراك على نشاطات التكرير.
- وتماشيا مع متطلبات السوق الدولية والمعايير الأوربية الجديدة، قامت الشركة بإعداد برنامج لتأهيل وتحديث وحداتها التكرارية للفترة 2005-2008 بمبلغ يصل إلى 1,2 مليار \$ وأهم هذه المشاريع:
- مشروع هليوم سكيكدة بدء من جوان 2005 لإنتاج 600 مليون قدم مكعب/ سنة من الهيليوم و 50.000 طن /السنة من الأزوت.
- مشروع مصفاة أدرار لتكرير 600.000 طن/ السنة من البترول، انطلقت الأشغال في مارس 2004 بتكلفة استثمارية وصلت إلى 167 مليون دولار، 50,1 مليون مقدمة من سونا طراك و 116,9 مليون \$ تمولها شركة CNPC الصينية.
- **تمميع الغاز الطبيعي وغاز البترول:** تملك شركة سونا طراك طاقة تحويل وتمميع الغاز الطبيعي مقدرة ب 24 مليون طن من الغاز السائل، وأهم المشاريع الجديدة مصنع تيهرت بطاقة إنتاج 36000 برميل / يوم من الغاز السائل. وأما فيما يتعلق بغاز البترول الذي يقدر إنتاجه الحالي ب 9,2 مليون طن يوجه للتصدير، فتسعى الجزائر لرفعه في سنة 2010 إلى 14 مليون طن.
- **النقل:** ونقصد به الموانئ البترولية المتمثلة في ميناء أرزيو، بجاية وسكيكدة، وسعيا لتطويرها تم إنشاء شركة تسيير واستغلال الموانئ البترولية من شركة سونا طراك وشركة تسيير الموانئ سنة 2004.

❖ استهلاك الطاقة وترشيدها:

انطلاقا من المخطط الوطني لاستهلاك الطاقة، تهتم شركة نפטال فرع 100% لسونا طراك على تلبية الاحتياجات الوطنية من المواد البترولية، محاولة تأقلم أنشطتها مع متطلبات الساحة الاقتصادية من خلال توجيه الجهود الاستثمارية نحو تجديد و تحديث منشآت التخزين و التوزيع و إعادة تنظيم نشاطاتها لمواجهة المنافسة خاصة بعد انفتاح سوق المواد البترولية للخواص و المنافسة الأجنبية، و في إطار

الشراكة قامت سونطراك بمفاوضات مع بعض الشركات الأجنبية الكبرى منها Exxon Mobil , BP , Shell.¹

رابعاً: الانضمام إلى منظمات دولية:²

إن أهمية هذا القطاع بالنسبة للاقتصاد الوطني، تجعل ترقيته وتطويره تساهم بشكل فعالة في رفع مكانة الاقتصاد الوطني على الصعيد الدولي. فقد تمكنت الجزائر من خلال البترول والغاز من الانضمام للكثير من المنظمات التي لها وزنها على المستوى الإقليمي أو العالمي، و منها منظمة البلدان المصدرة للبترول "OPEC"، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، و تعتبر من أهم الأعضاء المؤسسين لجمعية الدول الإفريقية المنتجة للبترول "APPA" و هي مقر للجنة الإفريقية للطاقة "AFREC".

أما فيما يتعلق بالجانب الأوربي، فقد تمت المصادقة على اتفاقية شراكة بين الجزائر والإتحاد الأوربي من أجل التعاون في ميدان الطاقة والمناجم، خاصة وأن شركة سونا طراك عرفت اتفاقيات تعاون وشراكة في هذا المجال، حيث يعمل في الجزائر أكثر من 50 شركة عالمية للنفط والغاز، فوصلت قيمة الاستثمارات الأجنبية المباشرة ما بين 2000-2005 حوالي 10 مليار \$.

وبالنظر للأهمية البالغة التي تحضى بها الموارد المالية المتأتية من القطاع، فقد وجهت الإصلاحات أيضا لهذا الجانب، ولعل أهم ما جسد منها هو صندوق ضبط الموارد، فما هي أهميته؟

خامساً: صندوق ضبط الموارد:³

أدى الاعتماد المتزايد على الإيرادات النفطية الخاضعة لتقلبات أسعار البترول إلى تعقيد السياسة المالية للدول المنتجة للنفط ومنها الجزائر، ولمعالجة هذه الاختلالات قامت الكثير من الدول المنتجة

1- Voir : GLASER Antoine et SMITH Stephen : comment la France a perdu l'Afrique ? Paris, Calmann-Lévy, 2005. Voir aussi :

2- VIATCHESLAV AVIOUTSKII, : Géopolitiques continentales (Le monde au XX/e siècle, Paris, Armand Colin, 2006, 397p.

3- Voir : GLASER Antoine et SMITH Stephen : comment la France a perdu l'Afrique ? Paris, Calmann-Lévy, 2005.

والمصدرة للبترول بإنشاء صناديق تعددت مسمياتها لكنها اشتركت في أهدافها وقواعد عملها، سمي هذا الصندوق في الجزائر بـ "صندوق ضبط الموارد".

❖ ماهية الصندوق:¹

لقد جاء إنشاء الصندوق في سنة 2000⁽¹⁸⁾، وهي فترة ميزها الارتفاع الكبير لأسعار البترول، التي أثرت تأثيرا إيجابيا بالزيادة في إيرادات الميزانية العامة والتي تمثل إيرادات الجباية البترولية فيها الجزء الأكبر.

وقد ساهم الارتفاع الذي شهده السوق النفطي العالمي في أسعار أهم الموارد الطاقوية وهو النفط في الانتقال من حالة عجز في الميزانية قدر سنتي 1998 و1999 بـ 101,3 مليار دج و11,2 مليار دج على التوالي إلى فائض سنة 2000 وصل إلى 400 مليار دج.

اتخذت الحكومة إجراءات ومعايير صارمة أثناء إعداد الميزانية العامة للدولة التي اعتمدت سعر مرجعي متوقع لأسعار المحروقات تحددت وفقه إيرادات الميزانية العامة، وحدد هذا السعر بـ 19 دولار للبرميل، وأمام فارق وصل إلى 9,5 \$ للبرميل بين السعر المرجعي والسعر السوقي، عملت الحكومة الجزائرية على امتصاص هذا الفائض من خلال إنشاء صندوق يتولى تلك المهام.

واتماما لعمل الصندوق، تم تعديل بعض القواعد والأسس من خلال قانون المالية لسنة 2004 وفقا للمادة 66 من قانون 23-22 المؤرخ في 04 ذي القعدة 1424 الموافق لـ 28 ديسمبر 2003 التي نصت على أن تعدل المادة 10 من القانون رقم 2000-02 المؤرخ في 27 جوان 2000 بحيث يضاف إلى باب الإيرادات تسبيقات بنك الجزائر الموجهة لتسيير المديونية الخارجية⁽¹⁹⁾.

❖ أهمية الصندوق:²

1- Voir : GLASER Antoine et SMITH Stephen : comment la France a perdu l'Afrique ? Paris, Calmann-Lévy, 2005.

2- Voir : GLASER Antoine et SMITH Stephen : comment la France a perdu l'Afrique ? Paris, Calmann-Lévy, 2005.

- ساهمت الموارد المالية للصندوق في التقليل من مديونية الدولة.
- ضبط فوائض البترول وتوجيهها في مسار يخدم مصلحة الاقتصاد الوطني.
- تغطية العجز في الميزانية العامة والانتقال من حالة العجز إلى الفائض.
- يمكن أن يأخذ الصندوق أدوارا مزدوجة حسب أهدافه، فإما أن يهتم بمعالجة المشكلات المتعلقة بتقلب الإيرادات النفطية وسوء تقديرها، وهنا يمثل "صندوق ضبط أو تثبيت"، كما يمكن أن يستخدم في إيدار جزء من إيرادات النفط للأجيال المقبلة وهنا يسمى "صندوق ادخار".
- يمكن القول أن صندوق ضبط الموارد الذي يمثل أداة مالية هامة للاقتصاد الجزائري تتزايد أهميته خاصة في السنوات الأخيرة التي ارتفعت فيها أسعار النفط بشكل كبير.
- كما أن إنشاء الصندوق هو تأكيد واضح للعلاقة المترابطة والمتشابكة بين الاقتصاد الجزائري.
- وقطاع المحروقات الذي بدأ تأثيره واضحا من خلال عوائده، ووصف الاقتصاد الوطني بأنه عرضه للصدمات الخارجية الناتجة عن تقلبات أسعار النفط في سوق البترول العالمي.
- ولعل الحديث عن تعرض الاقتصاد الجزائري للصدمات سواء كانت سلبية أو إيجابية ناتج أساسا عن الأثر الذي يمكن أن تخلفه التقلبات السعرية للنفط على الكثير من المؤشرات الكلية، وهو ما يستوجب منا دراسة هذا الأثر من خلال الجزء الموالي.

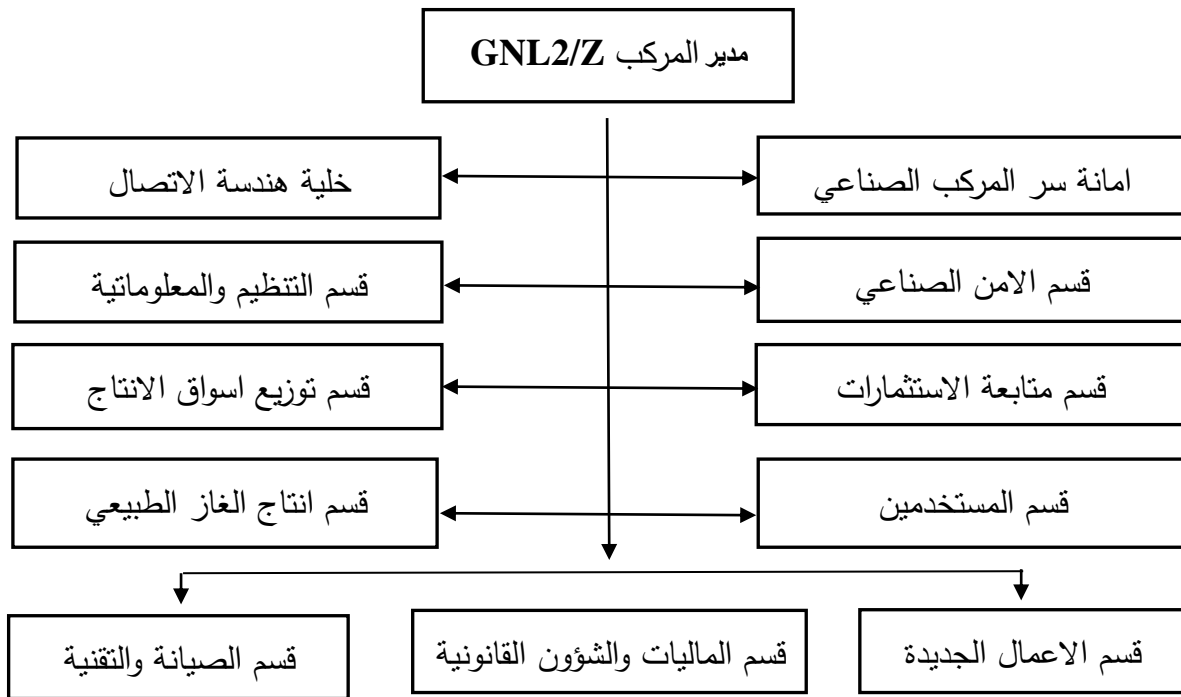
3. تقديم مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسم GNL2/Z¹

هو المركب الصناعي لتميع الغاز الطبيعي الموسم GNL2/Z؛ يقع بالمنطقة الصناعية لمؤسسة سوناطراك بأرزويو، على بعد 40 كم من مدينة بطيوة غرب مدينة وهران. تمّ بناء هذا المصنع من قبل الشركة الأمريكية PULLMAN KELLOGG سنة 1978.

يتألف المركب من تسعة 09 أقسام هي: «قسم متابعة الاستثمارات، قسم التنظيم، المعلوماتية، قسم توزيع أسواق الإنتاج، قسم الأمن الصناعي، قسم المستخدمين، قسم إنتاج الغاز المميع المطابق، قسم الأعمال الجديدة، قسم المالية، الشؤون القانونية، قسم التقنية، الصيانة».

¹ Voir : Bilan ressources humaines, Sonatrach, Direction coordination groupe ressources humaines, exercice, 2006.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للمركب:



المبحث الثاني: نتائج الدراسة النهائية

1. التذكير بالإشكالية النهائية وفرضياتها

تعيش المؤسسة الصناعية الجزائرية لإنتاج المحروقات، الموسومة سوناطراك؛ قصورا في التشريعات والقوانين أدى بالإطارات السامية والمتوسطة؛ في إطار التنظيم اللامركزي للمديريات الجهوية والمركبات الصناعية للمنشأة؛ إلى إصدار قرارات إدارية وفنية متعلقة بالإنتاج والتسيير غير عقلانية وتعسفية كونها غير متطابقة مع الواقع المعيشي للبيئة الاجتماعية للمؤسسة.

إذ تعتبر المؤسسة الصناعية الجزائرية، وما يدور فيها من ممارسات، تصورات وقرارات تعسفية حقا يتطلب أبحاثا ودراسات أنثروبولوجية وسوسولوجية، للوصول إلى محاولة فهم وتفسير علاقات السلطة الغير شرعية التي تنمو داخل هذه المؤسسة، وما يترتب عليها من مشكلات نفسية من شأنها أن تشكل هاجسا أمام سلامة الصحة النفسية واستقرارها هذا من جهة، وكذا بروز ظواهر وممارسات سوسيوثقافية وأنثروبولوجية تنظيمية، من شأنها رفع الهوة بين الرئيس والمرؤوس والتي تؤدي إلى زوال استقرار وديمومة المؤسسة.

وهذا كمخلفات حتمية للسلطة التعسفية الممارسة ضد الإطارات المتوسطة بالمؤسسة مما يدعي دراسة معمقة في مفهوم السلطة لفهم الضغوط المهنية داخل المؤسسة.

حيث أن فاعلية أي مؤسسة ترتبط بالضرورة بكفاءة عاملها وقدراتهم على العمل ورغبتهم فيه. فتقدم المؤسسة وتطورها إنما يعتمد أساسا على قوتها البشرية وذلك لتحسين مستواها الإنتاجي والمالي والتسويقي. هذه الرغبة تتلاشى مع بروز بوادر السلطة بالقوة والهيمنة وتأثير ممارساتها التعسفية، مما يخلق بيئة غير مناسبة لتطور الكفاءات القاعدية للمؤسسة، جراء انعدام المناخ المهني الملائم بها.

وبما أن فاعلية أي مؤسسة مرتبطة بفاعلية قوتها العاملة وجب مراعاة الصحة النفسية للعامل إذ تعتبر مشكل الصحة النفسية من المشكلات التي تواجه المؤسسة الصناعية الجزائرية في العصر الحالي، حيث تظهر هذه المشكلة بظهور ممارسات السلطة الغير رسمية داخل المؤسسة، وكذا نتائج التأثيرات السلبية لفرض القرارات التعسفية واستعمال القوة بالهيمنة.

مما أفرز مجموعة من الآثار النفسية والاجتماعية التي تعود بالضرر على الإطارات المتوسطة. كما أن الظروف التي يواجهها العمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية تنعكس على صحتهم النفسية ووضعتهم الاجتماعية ومساهمهم المهني لاحقاً، مما يفسر مدى تداخل حدة الضغوط النفسية وتأثيرها في انخفاض مستوى الأداء، حيث تفرض هذه المشاكل والاضطرابات النفسية على الإطار مسابرة الوضع الاجتماعي والمهني المعاش بالخضوع له، دون المبادرة في زيادة إنتاج المؤسسة أو المساهمة في تطويرها. وهذا راجع لانعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة من جهة ولفقدان حس الانتماء للمؤسسة من جهة أخرى. مما يؤدي إلى تلاشي قدسية ثقافة تطوير المصلحة العامة للمؤسسة.

ومن هذا المنظور نجد أن بواذر السلطة داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، من ممارسات للقوة، الهيمنة والسيطرة. وكذا عدة خلفيات إيديولوجية وارتجالية في أخذ القرار دون إشراك الفاعلين بالمؤسسة من شأنها زيادة حدة الضغط والتوتر المهني مما يخلق مناخ متعفن داخل البيئة المؤسساتية وهو ما يحول دون التطور في الأداء الجيد وضمان زيادة الإنتاجية. كلها معطيات حتمية تشكل عقبة لاستقرار المؤسسة وتطورها.

نعتقد بدورنا أن هذا الأسلوب التسييري؛ هو ذا طابع بيروقراطي يقوم؛ على أساس التطبيق النسبي لخصائص النموذج البيروقراطي الفيبيري، أي أن: هناك غياب لبعض الخصائص المميزة له، و لا يسمح بالسير الناجح للمؤسسة سوناتراك، لأنه؛ يقضي على المبادرات الفردية و الجماعية للمرؤوسين، و ينتج ما يسمى في سوسيولوجية المنظمات؛ بانقطاع سوسيوثقني بين الرؤساء و المرؤوسين أو ما يمكننا تسميته بالغيرية التنظيمية.

بناء على هذه المقدمات، صغنا إشكالية دراستنا على هذا النحو: «هل يمكن اعتبار أن السلطة الممارسة داخل مؤسسة سوناتراك خاضعة لتشريعات البيئة المؤسساتية والاجتماعية أم هي وليدة إستراتيجيات فردية؟ وما مدى تأثيرها في بلورة الضغوط المهنية؟».

• نمنى عن هذا الإشكال، ثلاثة فرضيات رئيسية صغناها كالتالي:

❖ **الفرضية الأولى:** إن نمط القائد التعسفي وممارساته المهنية داخل مؤسسة سوناتراك، جاء نتيجة لعدم وضوح القوانين والمراسيم التشريعية لمؤسسة سوناتراك والتباسها وتناقضها في كثير من الأحيان.

وهو ما يخلق فجوة بين الإطارات السامية والإطارات المتوسطة وهو ما يأسس للضغوط المهنية نتيجة عدم رضا الإطارات بالمنشأة وصراع الأدوار.

❖ **الفرضية الثانية:** إن الخصائص والمعايير المحددة لشخصية القائد بالمؤسسة جراء الإصلاحات

التنظيمية غير العقلانية المتتالية بالمنشأة، أنتجت نوع من الصراعات التنظيمية بين الإطارات المحلية والإطارات الجامعية. ما يعكس زيادة حدة بؤر التوتر المساهمة في زيادة الضغط المهني الممارس عليهم من منطلق إلزامية الإشراف.

❖ **الفرضية الثالثة:** غياب ثقافة تنشئية للسلطة التنظيمية بالمنشأة سوناطراك أهل لوجود

استراتيجيات قيادية فردية. من شأنها التأثير السلبي على الحالة النفسية والوضعية الاجتماعية مما يؤدي بهم إلى بلورة أزمة الضغط المهني.

2. خصائص العينة الاستطلاعية

عدد الموظفين بمركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم GNL2/Z، هو 1663 موظف، من بينهم 704 إطار، منهم 94 إطار سامي؛ رؤساء أقسام ومديري دوائر ومديرين تنفيذيين وتنسيقيين ونائبي مدير عام و مدير عام و أيضا، 610 إطار متوسط هندسي فني و إداري؛ باختلاف التخصصات المهنية؛ منهم 403 إطار متوسط امرأة، و 207 إطار متوسط رجل.

جرى التحقيق الميداني النهائي؛ بمركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم GNL2/Z من مؤسسة سوناطراك بالمنطقة الصناعية آرزيو بوهران في الفترة الممتدة من 01 ماي 2018 الى 15 جوان 2018 بدون انقطاع.

وسعنا العينة الأولية؛ التي وقع عليها الاستطلاع، وقمنا بإعطاء نماذج مثالية للقيادة وتمثلات السلطة التنظيمية لها وهي؛ «عشرين (20) إطارات سامية رؤساء الأقسام» و «عشرين (20) إطارات متوسطة مكلفة بالبحث والدراسات».

يمارسون العمل بصفة مستمرة لمدة لا تقل عن سبعة سنوات تتراوح أعمارهم من 34 سنة إلى 60 سنة بالمركب الصناعي المذكور سلفا وقد تم اختيار ميدان الدراسة بطريقة قصدية لسببين:

أ. وفقا لمدى استجابة هذه المؤسسة وتعاونها.

ب. الارتفاع الملحوظ للإطارات المكلفة بالبحث والدراسات ضمن الإطارات المتوسطة والذي نعتقد سوف يؤدي إلى انفجار هذه الفئة السوسيو مهنية والتوقف التام للحراك المهني المتمثل في الترقية إلى مقامات الإطارات السامية رؤساء الأقسام بسبب تعليمة وزير الطاقة والمناجم صدرت سنة 2006 بخصوص هذا الشأن إلى جانب القرارات العشوائية الآتية من فوق والتي تخص إلزامية التوظيف التضخمي لاكتساب صفة المؤسسة المواطنة.

1.2. عينة القادة:

تمثلت عينة القادة ، في عينة عشوائية بسيطة *aléatoire simple*؛ متكونة من عشرة إطارات كلها نسوية رؤساء مصالح، يقابلها عشرة إطارات رجال كلهم رؤساء أقسام؛ من مركب تمبيع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم GNL2/Z من مؤسسة سوناطراك، و هم: (رئيس قسم تسيير الموارد البشرية و رئيسة مصلحة التكوين و رئيسة مصلحة تسيير المسار المهني و رئيس قسم الوسائل العامة و رئيسة مصلحة العتاد المتحرك الداخلي و نقل العمال و رئيسة مصلحة الخدمات الاجتماعية و رئيس قسم الإدارة العامة و رئيسة مصلحة المستخدمين و رئيسة مصلحة علاقات العمل و مكتب التنظيم العام و رئيس قسم المالية و الشؤون القانونية و رئيسة مصلحة المالية و رئيسة مصلحة الشؤون القانونية و رئيس قسم الصيانة و رئيس قسم الأمن الصناعي و المحيط و رئيس قسم الإنتاج و تسيير المخازن العامة و رئيس قسم متابعة الاستثمار و رئيسة مصلحة هندسة الاتصال الصناعي للمطابقات و رئيس قسم أسواق الإنتاج و التوزيع و رئيس قسم الأعمال الجديدة و رئيسة مصلحة اللوجستيك و المناهج)؛ و قد اخترناهم: بعد موافقة المدير العام للمركب الصناعي الموسوم أعلاه كتابيا و حسب قبول و إمكان تواجد المبحوثين أنفسهم.

يتميزون بتكوين تقني من مستوى التعليم الثانوي، أو شهادة CEP، لهم مسؤوليات قيادية تخضع

لطبيعة الأدوار التي يمارسونها في السلم التراتبي، هم المحليين -Maison- وبعضهم جامعيين - Universitaires - أغلبهم لديه أكثر من خمسة وعشرون سنة من التخصص المهني.

2.2. عينة المرؤوسين:

تمثلت عينة المرؤوسين؛ في عينة عشوائية بسيطة *aléatoire simple*؛ متكونة من عشرة إطارات متوسطة كلها نسوية مكلفات بالبحث و الدراسات، يقابلها عشرة إطارات متوسطة رجال مكلفين بالبحث و الدراسات؛ من مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم GNL2/Z من مؤسسة سوناطراك، وهم: (اطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة التكوين واطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة تسيير المسار المهني واطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة العتاد المتحرك الداخلي ونقل العمال واطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة الخدمات الاجتماعية واطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة المستخدمين واطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة علاقات العمل ومكتب التنظيم العام واطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة المالية واطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة الشؤون القانونية وإطارين مكلفين بالبحث رجال بقسم الصيانة وثلاثة اطارات مكلفة بالبحث من بينهم امرأة ورجلين بقسم الأمن الصناعي وتنظيم المحيط وثلاثة اطارات كلها نسوية مكلفة بالبحث أي مهندسات بقسم الإنتاج وتسيير المخازن العامة واطار مكلفة بالبحث امرأة بقسم متابعة الاستثمار واطار مكلفة بالبحث امرأة بمصلحة هندسة الاتصال الصناعي للمطابقات وإطارين مكلفين بالبحث رجال بقسم الأعمال الجديدة)؛ وقد اخترناهم؛ بعد موافقة رؤسائهم كتابيا الذين أبدوا معنا بعض أساليب المضايقة في المواجهة؛ مثل: تأجيل مواعيد المقابلات النصف موجهة لعدة مرات بحسب قبول وإمكان تواجد المبحوثين سواء داخل أو خارج حقل البحث.

يتميزون بتكوين جامعي عالي، قد يصل إلى دراسات ما بعد التدرج (الماجستير والدكتوراه)؛ لهم شهادات عليا في التسيير من مراكز التكوين (IAP, CPE, NAFTOGAZ, PIGIER) - و عن طريق التجربة و الترقية؛ تتراوح أعمارهم ما بين ثلاثين و خمسين سنة.

وقد فصلنا بين العينتين على أساس نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أشارت لوجود تأثير للسلطة في إنتاج الضغوط المهنية خاصة فئة الإطارات المتخرجة من المعاهد والجامعات، حيث وجدنا بأن الإطارات المزولة لتخصصات التسيير مثل: تسيير الموارد البشرية والحقوقيون وتخصصات التمييع المطابق خصوصا النساء ومن بينهم بعض النقابيات يميلون أكثر لمجال القيادة في العمل. مما قد يكتسب في نهاية المسار نوع من الإستراتيجيات القيادية التي تضغط على باقي الإطارات المتوسطة بالمنشأة والتي من شأنها تضيق مهني أو ما نسميه بالضغط المهني لعدم تقبل الدور وصراع الأدوار.

3.2. المنهج الاستطلاعي

استخدم الباحث في الدراسة الاستطلاعية المنهج الوصفي الارتباطي لبحث علاقات متغيري الدراسة المتمثلين في نمط القيادة ونمط القرار، ومن ثم وصف وتحليل وتفسير الجوانب النظرية المرتبطة بهما إقرانها بالضغوط المهنية، وجوانب ومصادر ومستويات النمو المهني لديهم بالنسبة للواقع الميداني.

هذا بالإضافة إلى استخدام الباحث في الدراسة النهائية للمنهج المقارن لتحليل المعطيات المتحصل عليها من المقابلات الحرة والملاحظة المباشرة للكشف عن الفروق في جوانب مستوى النمو المهني للإطارات المبحوثة في ضوء أنماط القيادة الموجودة بالمؤسسة الصناعية محل الدراسة سوناطراك. ومدى تأثيراتها السلبية على بروز مختلف الضغوطات المهنية.

- منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي:

حيث؛ قام الباحث بوصف الظاهرة الموسومة «السلطة إنتاج للضغوط المهنية»؛ أولاً من ناحية: الجرد المكتبي النظري، ثم بمنظمة سوناطراك، وجمع ما استطاع إليه من البيانات حولها وقام بتحليلها. كتقنية اختارنا المقابلة النصف الموجهة؛ التي تضمنت أربعون (40) سؤالاً مفتوحاً مقسماً إلى أربعة مباحث؛ للإطارات السامية وأخرى للإطارات المتوسطة بهدف مقارنة النتائج وقياس مدى صحتها من خلال تحليل وتفسير الجانب الميداني من الدراسة وفقاً لها نشرحها هي: «المعلومات العامة، صراع الدور داخل المؤسسة، عبء العمل، العلاقة بين الرئيس و المرؤوس» (انظر الملحق رقم 01-02).

بعض من وثائق وسجلات المؤسسة: نجدها في ملاحق الدراسة وساعدتنا في تسليط الضوء على الحقائق التنظيمية بالمنشأة.

3. وقائع التحقيق الميداني:

1.3. صنع واتخاذ القرار في تمثلات المرؤوسين:

أولاً: المعلومات العامة:

❖ علاقة بنية الجنس والسن والوضعية العائلية والمستوى التعليمي:

جدول رقم 01: جدول يمثل الفئات العمرية لدى العينة المدروسة للإطارات المتوسطة

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
%60	12	[34-44]
%20	04	[44-54]
%20	04	[54-60]
%100	20	المج

هنالك 610 إطار متوسط هندسي فني وإداري؛ باختلاف التخصصات المهنية؛ منهم 403 إطار

متوسط امرأة، و 207 إطار متوسط رجل بحقل الدراسة بنسبة 93,33% من المجموع الكلي العمالي للمركب الصناعي بلغ عدد مجتمع البحث المقابلتي ضمن المرؤوسين عشرين مبحوث؛ عشرة إطارات متوسطة كلها نسوية مكلفات بالبحث والدراسات، يقابلها عشرة إطارات متوسطة رجال مكلفين بالبحث والدراسات (انظر خصائص العينة المرؤوسة ضمن الملحق رقم 02).

نعتقد أنها فئة شبابية [34-44 سنة] بنسبة 60%، أما فئة [44 سنة فما فوق] بنسبة 40% في حماس للعمل ومحاولة لإثبات القدرات الشخصية المهنية والذاتية، وبما أنهم كلهم الجامعيين بين الليسانس وقليلهم في حالة التحضير للماجستير فيمثلون عنصر النخبة الصناعية في المؤسسة تعسر عليهم التأقلم والاندماج مع الظروف البيئية التنظيمية عند توظيفهم ولمدة أربعة 04 سنوات لأسباب تنظيمية هيكلية وأخرى سياسية واجتماعية.

كلية العينة المرؤوسة متزوجين بلغ عددهم 20 إطارا مكلفا بالبحث والدراسات بنسبة 100% وهي ميزة تدل على الاستقرار المهني والاجتماعي والنفسي تخدم أهداف المنظمة.

جدول رقم 02: جدول يمثل التحصيل العلمي لدى عينة الإطارات المتوسطة

النسبة	التكرار	الشهادة المحصل عليها
80%	16	ليسانس
20%	04	ماستر/ماجستير
100%	20	المج

كما أن جمهور المرؤوسين الإطارات المتوسطة الرجال والنساء المكلفين بالبحث والدراسات هم جامعيين تمثلهم فئتين إحصائيتين الأولى [الليسانس] بنسبة 80% والثانية [الماجستير] حصريا عند الإطارات المتوسطة النسوية بنسبة 20% وهي ميزة تدل على اهتمام قادة المؤسسة سوناطراك بالمديرية المركزية بالجزائر العاصمة بالجامعيين كونهم النخبة الصناعية التي تقوم بإعادة إنتاج شبابية المؤسسة وحملها على آفاق تنمية مستقبلية جديدة.

❖ علاقة الأقدمية في المؤسسة بطبيعة الوظيفة أو المهنة:

جدول رقم 03: جدول يمثل فئات إحصائية للأقدمية بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
20%	04	[07-10]
40%	08	[10-20]
40%	08	[20-35]
100%	20	المج

لاحظنا وجود ثلاثة فئات إحصائية للأقدمية بالمؤسسة الاولى [7-10 سنة] بنسبة 20% و الثانية [10-20 سنة] بنسبة 40% و الثالثة [20-35 سنة] بنسبة 40%، ما يمكننا استنتاجه هو أن عنصر الخبرة موجود لدى المرؤوسين الاطارات المتوسطة المكلفة بالبحث و الدراسات غير انه يعبر ضمناً عن ضعف شديد لمعدل دوران العمل يفسره تأثير الاستراتيجيات الفردية على ثقافة المؤسسة.

هذه الفئات المهنية موزعة على هذا النحو: (اطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة التكوين و اطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة تسيير المسار المهني و اطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة العتاد المتحرك الداخلي و نقل العمال و اطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة الخدمات الاجتماعية و اطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة المستخدمين و اطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة علاقات العمل و مكتب التنظيم العام و اطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة المالية و اطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة الشؤون القانونية و إطارين مكلفين بالبحث رجال بقسم الصيانة و ثلاثة اطارات مكلفة بالبحث من بينهم امرأة و رجلين بقسم الأمن الصناعي و تنظيم المحيط و ثلاثة اطارات كلها نسوية مكلفة بالبحث أي مهندسات بقسم الإنتاج و تسيير المخازن العامة و اطار مكلفة بالبحث امرأة بقسم متابعة الاستثمار و اطار مكلفة بالبحث امرأة بمصلحة هندسة الاتصال الصناعي للمطابقات و إطارين مكلفين بالبحث رجال بقسم الأعمال الجديدة).

كما نجد بأن ميول الإطارات المتوسطة النسوية وظيفية أكثر بنسبة 72,07% و ليست قيادية بعكس الإطارات المتوسطة الرجال بنسبة 27,93%، حيث يعطين أهمية أكبر للأمن الوظيفي، الدخل الثابت، الحصول على وقت فراغ، في حين كل هذه العناصر لا تتلاءم مع العمل القيادي الصناعي بما فيه البحث عن المشاركة في صنع و اتخاذ القرار التنظيمي الوظيفي.، الدليل على ذلك المقابلة رقم: 07 ضمن العينة المرؤوسة: {... لا بروموسيون تسمحلي باش نزيد فالخلفة ديالي نفواياجي ... فالفاكانس نتاعي كيما قاع الناس... رمضان ناكل غاية و نعيد غاية ... او فالخدمة كيفي كيفي الرجال ... انا ثاني قريت و خدمت عند البريفي قبل مهنا قريب العامين...}.

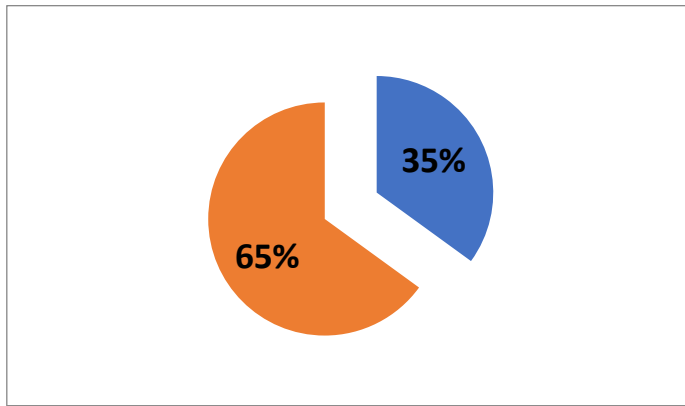
ثانيا: الغيرية التنظيمية أو كيف يتعامل المرؤوسين مع رؤسائهم

❖ اغلب طريقة في التعامل مع الرئيس المباشر

عبر كامل مجتمع البحث المرؤوسين 100% عن تعاملهم بالرسميات مع رؤسائهم المباشرين أي في إطار القوانين واللوائح والمراسيم وخطط العمل المسطرة ضمن اهداف المؤسسة الامر الذي اعطى انطبعا لدى المرؤوسين الاطارات المتوسطة المكلفة بالبحث والدراسات مفاده الاحساس بالاختناق والتقييد ويدل على ذلك المقابلة رقم 2 ضمن عينة المرؤوسين ﴿... شوف القاعدة تقول التطبيق الحرفي للقوانين والمراحل بصح ... دائما يوقع اخلال ...﴾. وهي ميزة تدل على وجود هوة او فجوة اتصالية في التنظيم الهيرارشي.

❖ امكان المشاركة في اتخاذ القرارات

الشكل رقم 03: يمثل نسب المشاركة في إتخاذ القرارات الوظيفية عند مجتمع المرؤوسين



هناك اتجاهين واضحين حول إمكان المشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية عند مجتمع المرؤوسين:

- الإتجاه الأول تمثله فئة [7-10 سنة] من معيار الأقدمية بالمؤسسة بنسبة 35% الذين أبدوا تذرهم الشديد من الجهاز الهيرارشي الذي يجعلهم يتحملون عواقب قرارات لم يكونوا طرفا في اتخاذها في الاصل. الدليل على ذلك المقابلة رقم: 01 ضمن مجتمع المرؤوسين: ﴿... انا كجامعية من بين الناس اللي هددوا لي كادر سوباريور فلي بوست دونكادرومون ولي باساسيون دي مارشي اللي يدوا فيها دراهم

معا البريفي فلازون اندستريال ... انا قرئت باش نوصل بصح هوما يخممو في ولادهم غدوا يخرجوا لاروترات ماكانش اللي يديها فيهم...}.

- الإتجاه الثاني تمثله فئة [10-35 سنة] من معيار الأقدمية بالمؤسسة بنسبة 65% إذ بحكم أنهم محليين وذووا خبرة طويلة تلجأ إليهم المؤسسة كوحدة استشارية. والدليل على ذلك المقابلة رقم: 02 ضمن مجتمع المرؤوسين: {... خدمت ربعة سنين مع RTO علا بيها يحتاجوني او فت تيتولار هنا...}.
- القيام بمبادرات في تأدية العمل دون استشارة التنظيم الهيرارشي

أقر بالإجماع 100% جمهور المرؤوسين المبحوثين باتخاذهم لبعض القرارات الوظيفية في كثير من الاحيان عندما لا يتفق الرؤساء المباشرين حولها عادة للتمايز في الاداء المهني ... ليكسباريونس نتاعي جبتها من عند القور اللي خدموا معايا هنا في الكومبلاكس لاني 1987 ماشي كيما نتا قرئت كتاب حسبت روحك قرئت ... هه بكري ...} - المبحوث رقم 5 من مجتمع المرؤوسين - أما تأويل الباحث فهو ...} تجربتي في اداء العمل تحصلت عليها من محاكاة و ملاحظة الاطارات الاجانب الذي اشتغلوا معي بهذا المركب الصناعي سنة 1987 و لست مثلكم ايها الجامعيين الذين تنحصر خبراتكم في كتاب ...}.

الملاحظة الميدانية تفيدنا بأن الرؤساء يعطون لمرؤوسيهم بعض الحرية في العمل ولا يرفضون قيامهم بأعمال دون استشارتهم كونها في معظمها بسيطة وروتينية تندمج في التكوين المستمر لهؤلاء.

❖ الاتصال بالإدارة لطلب استفسارات

عبر جمهور المرؤوسين بالإجماع عن عدم وجود اتصال إنساني فعلي خالي من البيروقراطية الفيبيرية - حسب تعبير المبحوث رقم 1 ورقم 4 من المرؤوسين - بينهم وبين الإدارة وهي دلالة على وجود تنافر أنتجته برودة القوانين المنصوص عليها في التنظيم الداخلي للمؤسسة وكذا التعليمات الوزارية الصادرة دون جدوى والتي من بينها قرار إنشاء مرصد التشغيل النسوي وقرار تجميد الترقية منذ سنة 2006 بحكم وجوب إعادة الهيكلة وخلق مساواة الفرص بين الإطارات الرجال و الإطارات النسوية.

❖ انتهاج الإدارة لأساليب المحاباة والتفاضل مع جمهور الموظفين

ورد ضمنيا في المقابلات إحياءات عن مظاهر المحاباة تدل على الاتجاهات العدوانية من مشاعر الغضب والاستياء والرغبة في ترك المؤسسة للعمل في غيرها كنتاج الاعتماد على أسلوب التمييز بين الموظفين، الأمر الذي يفقد مصداقية الإدارة.

ما استخلصه الباحث من هذه البيانات أن أغلبية المرؤوسين لديهم نظرة سلبية تجاه الإدارة لعدم اهتمامها بالشكاوى والتظلمات التنظيمية المرفوعة على مستواها مما ولد حالة نفور اتجاهها.

ثالثا: تمثلات علاقات العمل

❖ الرضا وعدم الرضا عن تقييم الرئيس للاداءات المهنية

جدول رقم 04: جدول يمثل نسب الرضا وعدم الرضا عن التقييم المهني بالمؤسسة

النسبة	التكرار	الرضا وعدم الرضا عن التقييم
%25	05	نعم
%75	15	لا
%100	20	المج

قليل من مجتمع المرؤوسين [خمسة مبحوثين] أي بنسبة 25% عبروا عن رضاهم عن عملية التقييم المتبعة بالرغم من تأكيدهم على ذاتية رؤسائهم المباشرين الذين لا يعتمدون على قوانين ولوائح صريحة في تقييم المردودية والترقية. والدليل على ذلك تصريح المبحوث رقم 3 من عينة المرؤوسين «كيف له أن يقيم أداءنا ... انه يقيم من يراه ومن يتودد إليه... أما البقية فهو يقيمهم عشوائيا حسب هواه».

❖ احترام زملاء العمل للأخلاق المهنية

أظهرت بعض المقابلات مع المرؤوسين [المقابلة رقم 03 و 04 و 09 و 16] أن أغليبتهم تسودهم روح التعاون ونعتقد يرجع ذلك إلى التنظيم الإداري المعمول به في المؤسسة، الذي وصل إلى درجة الإخاء، ضد تعسف الإدارة التي تخلق الصراع التنظيمي وتحول العلاقات بين الزملاء في العمل إلى سوء تفاهم. والدليل على ذلك قول المبحوث رقم: 09 ضمن المرؤوسين: «كي نبغوا نهبلوا لا ديبيراش من كل

ديبارتومون جماعة تخرج كونجي شعال من مرة او مين يحاسيوننا نطالبوا بحقوقنا ... اولاد الشيفان وحدهم راهم عايشين برك ... انا بنتي بالdraهم او ما دخلتها شاو هوما كيما يبغوا ... أي يجي نهارهم ... او كيفي كيف الناس نضرب النح...}.

❖ تمثلات للمنازعات داخل المؤسسة

أكد معظم مجتمع البحث من المرؤوسين 75% أن مؤسسة سوناطراك تنقسم إلى مجموعات متنازعة ضمنا بالإشارة إلى ما يحدث من صراعات تنظيمية بينهم وبين الإدارة. وذلك بالرغم من ملاحظات الباحث لبعض التضاربات والتقلبات في التصريحات أحيانا. وعليه أسفر مجتمع المرؤوسين تعارضا بين أهدافهم وأهداف المؤسسة لأنهم يعطون الأولوية لأهدافهم الخاصة.

2.3. صنع واتخاذ القرار في تمثلات الرؤساء

أولا: المعلومات العامة

❖ علاقة بنية الجنس والسن والوضعية العائلية والمستوى التعليمي:

بلغ عدد الاطارات السامية بمركب تميمع الغاز الطبيعي رقم 2 الموسوم 94 إطار بنسبة 35،13% من مجموع الاطارات، بلغ عدد مجتمع البحث المقابلتي ضمن الرؤساء؛ عشرة إطارات كلها نسوية رؤساء مصالح، يقابلها عشرة إطارات رجال كلهم رؤساء أقسام.

هم مجتمع كهل تمثله الفئة الاحصائية [47-54] بنسبة 100% يدل على مسار بيوغرافي مهني طويل محصل عليه عن طريق التجربة و الخطأ، و هم المحليين الذين التحقوا بمؤسسة سوناطراك ما بين سنوات 1981 و 1987 و 1998 و 2001 على أساس شهادة التأهيل المهني الموسومة CEP و شهادة التقني سامي من معاهد التكوين المهني بوهان و مستغانم و تلمسان و البليدة و الجزائر العاصمة و بومرداس و هو شيء يدل على أن المؤسسة سوناطراك لا تنتهج سياسة التجديد و لا تعتمد السن كمعيار للمسؤولية، و هو شيء يبعث على القلق التنظيمي لأننا نعرف أن النظرة إلى المسؤولين دائما على أساس أنهم كبار السن ذوو أقدمية في العمل، و بالتالي ذوو خبرة هي السائدة في مجتمعنا و لكنها تبقى المؤسسة متوقعة على نفسها و نعتقد بدورنا بعد تدوين الملاحظات الميدانية أن السن ليس محددًا للخبرة و إنما هو مؤثرا عليها.

كلية العينة الرئيسة متزوجين بنسبة 100% وهي ميزة تدل على الاستقرار المهني والاجتماعي والنفسي تخدم أهداف المنظمة ولديهم أيضا معرفة بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

❖ علاقة الأقدمية في المؤسسة بطبيعة الوظيفة أو المهنة:

جدول رقم 05: جدول يمثل فئات إحصائية للأقدمية بالمؤسسة لعينة الرؤساء

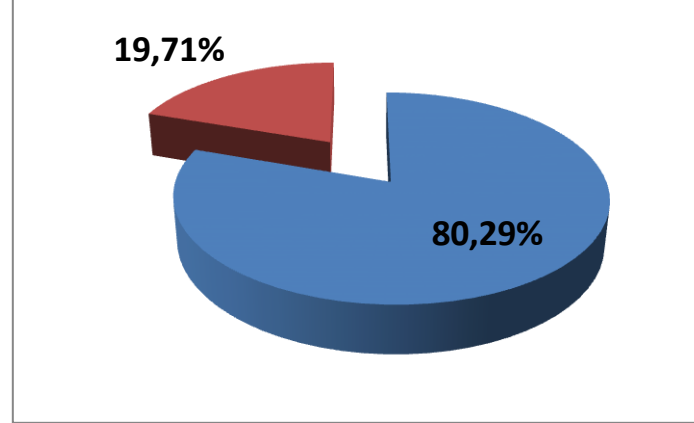
النسبة	التكرار	الفئة العمرية
%25	05	[25-30]
%75	15	[30-35]
%100	20	المج

نلاحظ وجود فئتين إحصائيتين للأقدمية بالمؤسسة الأولى [25-30 سنة] بنسبة 25% والثانية [30-35 سنة] بنسبة 75%، ما يمكننا استنتاجه هو أن عنصر الخبرة متوفر بكثرة لدى رؤساء الأقسام والمصالح المبحوثين ويدل على دوران جيد لمعدل تأدية العمل يفسره تأثير الاستراتيجيات الجمعية على ثقافة المؤسسة عكس ما تبين عند المرؤوسين.

هذه الفئات المهنية موزعة على هذا النحو: (رئيس قسم تسيير الموارد البشرية و رئيسة مصلحة التكوين و رئيسة مصلحة تسيير المسار المهني و رئيس قسم الوسائل العامة و رئيسة مصلحة العتاد المتحرك الداخلي و نقل العمال و رئيسة مصلحة الخدمات الاجتماعية و رئيس قسم الإدارة العامة و رئيسة مصلحة المستخدمين و رئيسة مصلحة علاقات العمل و مكتب التنظيم العام و رئيس قسم المالية و الشؤون القانونية و رئيسة مصلحة المالية و رئيسة مصلحة الشؤون القانونية و رئيس قسم الصيانة و رئيس قسم الأمن الصناعي و المحيط و رئيس قسم الإنتاج و تسيير المخازن العامة و رئيس قسم متابعة

الاستثمار و رئيسة مصلحة هندسة الاتصال الصناعي للمطابقات و رئيس قسم أسواق الإنتاج و التوزيع و رئيس قسم الأعمال الجديدة و رئيسة مصلحة اللوجستيك و المناهج).

الشكل رقم 04: يمثل نسب مستوى التأهيل على أساس الشهادة لعينة الرؤساء.



من الملاحظ أن أغلبية الرؤساء هم محليين بنسبة 81,03%، وهذا أمر متوقع لأنهم التحقوا للعمل بمؤسسة سوناطراك ما بين سنوات 1981 و 1987 و 1998 و 2001 على [أساس شهادة التأهيل المهني CEP] بنسبة 80,29% وشهادة تقني سامي من معاهد التكوين المهني بنسبة 19,71% مما يصور لنا مؤسسة سوناطراك بالشيخة علميا.

ثانيا: أسلوب القيادة

❖ مدى الإحاطة بالمانجمنت الصناعي

أجاب مجتمع عينة الرؤساء بالإجماع 100% حول أنهم يمتلكون معلومات عن التسيير الصناعي بفعل التكوينات العديدة التي تحصلوا عليها بالمؤسسة سوناطراك على مدار السنين بالإضافة إلى الخبرة الطويلة عن طريق التجربة والخطأ ذلك أن المؤسسة تترك المجال للخبرة الشخصية لإدارة أعمالها و نعتقد أن ذلك لن يذهب بها بعيدا خاصة في إطار التغيرات المتوقعة لأن الدراسات أثبتت عدم نجاعة هذه الإدارة ومحدودية فعاليتها.

❖ إمكان تفويض سلطة القرار للمرؤوسين

جدول رقم 06: جدول يمثل نسب تفويض السلطة بالمؤسسة

النسبة	التكرار	تفويض السلطة
%40	08	نعم
%60	12	لا
%100	20	المج

أجاب 12 مسيرا بنسبة تمثيل قدرها 60% بأن الطريقة الاعتيادية في تعاملهم مع مرؤوسيهيم هي الرسميات بمعنى التطبيق الحرفي للقوانين واللوائح والمراسيم، بينما يفضل البقية أي 08 مسيرا بنسبة تمثيل 40% الطريقة غير الرسمية بمعنى إشراكهم في صنع واتخاذ القرارات الوظيفية كونها تقلل من منازعات العمل.

قاعدة القيادة بالمؤسسة محل الدراسة سوناظراك هو التنظيم غير الرسمي، فالعلاقات الشخصية تصنع وضعا قياديا متميزا تنفذ فيه الأوامر وتستوي فيه السبل من أجل تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية.

أكد الرؤساء العشرين بنسبة تمثيل 100% على أنهم يقبلون الآراء التطوعية من مرؤوسيهيم، أي أن يدلي الإطار المتوسط المكلف بالبحث والدراسات برأيه دون طلب المشورة من رئيسه المباشر وذلك بعكس ما صرح به المرؤوسين.

عبر الرؤساء العشرين بنسبة تمثيل 100% أن مرؤوسيهم يشاركون في وضع الأهداف، وهو يشير إلى نوع من ثقافة تنظيمية تؤمن بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار ووضع الأهداف لتفادي منازعات العمل.

أيضا عبر الرؤساء العشرين بنسبة تمثيل 100% على أنهم يقيمون أداء مساعديهم باستمرار، وتصحيح ما يمكن تصحيحه من الانحرافات الذاتية على جودة الأداء المهني وذلك مع تصريحهم في نفس السياق بأنهم راضون على العموم على أداء مساعديهم.

ثالثا: صفات القيادة المتبعة

❖ الرسالة القيادية المراد تبليغها

صرح الرؤساء العشرين بنسبة تمثيل 100% بأنهم يفهمون مشاعر مساعديهم في العمل ويحاولون ترتيبها وتصنيفها حسب معيار الأولوية وذلك مع ان مواقفهم تراوحت بين محبط ومتأسف فيما خص الاداءات المهنية والنضج الاجتماعي والمهني وعدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بالمشاكل الادارية والهندسية التي قد تطرأ ومحاولة تدبير حلول لها قبل وقوعها.

❖ حدود ظموحات الرئيس

صرح الرؤساء العشرين بنسبة تمثيل 100% بأنهم لا يكتفون بما حققوه من نجاح مهني على مدار سنوات طويلة من الممارسة والقيادة، بل يسعون إلى تحقيق المزيد بالعمل عند الخواص فور التقاعد القانوني وفي ذلك يبعثون مشاعر الاعتزاز والفخر.

أما بإجراء المقارنات بين العينتين (أنظر الملحق رقم 02)، فاهتمت الاطارات المتوسطة والسامية النسوية بالقيم المهنية المتعلقة بالتأطير والقيادة أكثر مما لاحظناه عند الاطارات المتوسطة والسامية الرجال وهنا يظهر نوعا ما أثر التكوين المؤسسي المستمر من خلال تطوير بعض القيم المهنية عن طريق البرامج البيداغوجية مثل: (المخاطرة في اتخاذ القرار، المسؤولية، القيادة...).

فما لاحظناه ميدانيا أن الأغلبية بنسبة 72,17% للإطارات النسوية المتوسطة والسامية المبحوثة ينتمين إلى عائلات من الطبقة المتوسطة، دخلها بسيط ليس بإمكانها المساهمة بمبالغ مالية كبيرة عند الضرورة، لهذا تلجأ إلى التجربة القيادية والتأطير.

كما لاحظنا أن، العامل الأنثروبولوجي الأكثر تأثيراً هو العائلة، حيث: عموماً لا تعتبر العائلة كعائق أمام القيام بالدور القيادي عند جمهور الإطارات المتوسطة و السامية النسوية، لكن في المقابل درجة الأهمية المعطاة لآراء العائلة كبيرة جداً عند الإطارات المتوسطة و السامية الرجال بنسبة 83,08%، مما يؤثر في عملية صنع و اتخاذ القرار الوظيفي، و هذه النتيجة تؤكد لنا على أن التعليم الجامعي بشكله الحالي، يحث على الوظيفة و ليس التأطير و القيادة، بمعنى أن الجامعة ليست محيط مشجع و مولد للقادة الصناعيين بل محيط مولد أكثر للموظفين.

كما لاحظنا ميزتين الأولى و هي ذات طابع سوسيولوجي ثقافي و الثانية مرتبطة بممارسة المهنة، أما الأولى منها فهي تلك العادات و التقاليد الاجتماعية التي ترسخ العادات و التقاليد الاجتماعية التي لا تحبذ عمل المرأة الإطار في الخارج و لا تتقبل ولوجها إلى مراكز القرار الوظيفي، و مهما كانت التغيرات التي طرأت في المجتمع ، فإن العلاقات الغيرية بين الجنسين المرأة و الرجل الإطار السامي و المتوسط مازال يطبعها النموذج التقليدي للنوع الاجتماعي، هذا النموذج الذي يركز على أهمية العائلة كوحدة اجتماعية رئيسية عوض الفرد.

كما أن اختيار المرأة الإطار السامية والمتوسطة للقيادة ساعدتها فيه الظروف السياسية التي مرت بها البلاد في السنوات القليلة الماضية، والآثار التي خلفتها على الجانب الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع.

فقد تمكنا من خلال الدراسة أن نستشف أن الأساس الأول الذي اعتمدته المرأة الإطار المتوسطة والسامية في اختيارها المهني للعمل بمؤسسة سوناطراك كان الشهادة العلمية تليها مباشرة الموهبة وهذا الأساس نابع من وعيها بدور التأهيل العلمي والمهني في العمل.

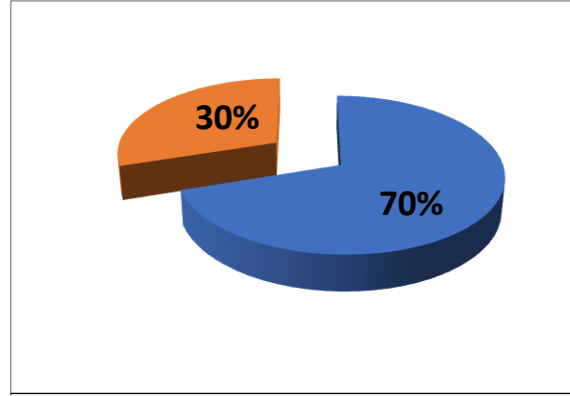
وجدنا شبه اتفاق بين الإطارات النسوية السامية و المتوسطة المبحوثات حول كيفية ممارستها لعملهن في مجتمع صناعي رجالي، إذ كانت جل الإجابات بنسبة 67,11% تعتبر المجتمع الذي ينعت

بالرجالي لم يعد يخيفهم ، لأن المرأة الإطار اليوم لا تطمح لتحقيق الهدف المالي فقط من خلال تأسيسها لهويتها المهنية، و إنما تهدف أيضا من خلال التأطير و القيادة أن تجد لنفسها مكان وسط هذا المجتمع الصناعي الرجالي الذي لا يعترف بذاتية المرأة الإطار في عملها و لكنه يعترف بدورها في تحسين المستوى المعيشي للأسرة و المساهمة في الدخل الوطني للبلاد، و هذا الاعتراف بدا جليا في خطابات رؤساء الأقسام المبحوثين بمحل الدراسة.

المبحث الثالث: الاقتراب الميداني (التحقيق الميداني):

1. اتخاذ القرار والمشاركة العمالية بالمنشأة:

الشكل رقم 05: يمثل نسب المشاركة واتخاذ القرار.



فقد أجاب أغلبية المبحوثين بنسبة 70%، أن من يأخذ ويمنح القرارات هي من طرف المدير ثم من المسؤول المباشر للمصلحة، أي الإطارات السامية كتصريح المبحوث رقم 07 "تمنح القرارات من طرف المدير، عن طريق مسؤولي الأقسام".

بينما الأقلية بنسبة 30% ترى أن القرارات تؤخذ وتمنح من طرف المسؤول المباشر، كتصريح المبحوث رقم 15 "المسؤول المباشر هو من يمنح القرارات"، وقد لاحظنا رغبتهم في المشاركة في القرارات والدخول بحوار لتبادل الآراء مع المسؤولين بالمؤسسة.

و بالتالي نرى أن العمال يعبرون عن حاجتهم بالمشاركة في أخذ القرارات التي تمس عملهم ومستقبلهم المهني، للاعتراف بكفاءتهم المهنية و مجهوداتهم لتجاوز ظروف و صعوبات العمل و الضغوط المسلطة عليهم أثناء تأدية مهامهم ، و عليه فهم لا يعتبرون أنفسهم مجرد عمال يأخذون رواتبهم ، بل هم جماعة تضم بينهم علاقة العمل، و تجمعهم روابط مهنية ثقافية و اجتماعية تنموا و تتطور عبر السنين إلى درجة أنهم يرون المؤسسة التي يعملون بها ، جزء لا يتجزأ من كيانهم و من حياتهم المهنية، و هذا يجعلهم ضمن علاقات العمل التي تزيد من كفاءتهم المهنية من جهة أخرى. أما في الحقيقة يعانون الأغلبية المقدره بنسبة 90% من غالبية المبحوثين من الإطارات المتوسطة أنهم يعانون من التذمر ومن اللااستقرار المهني جراء القرارات التعسفية التي تؤدي بهم إلى الدخول في دوامة من الضغوطات النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمات المهنية.

ويقول عنصر العياشي عن المشاركة العمالية¹: أنها تمثل إستراتيجية ومعرفة لها شرعيتها بحيث المشاركة العمالية تأخذ إجراءات إستراتيجية، لأنه يشارك في التنظيم وما يتكون منه، بالإضافة إلى أخذ القرار و له صورة إيجابية الذي يبين تزويدهم بالمعارف و تقديم خدمات لصالح نظام المؤسسة، بالإضافة إلى المشاركة في السلم الهرمي و السلطة بالمؤسسة والحركة الديناميكية من حيث علاقات العمل مع الزملاء الذي يزيد من الكفاءة المهنية. والدخول في هذه العلاقة مع السلطة الذي يضمهم في شرعية جماعية ضمن علاقات العمل بالمؤسسة، وهذا ما عالجته ميشال كروزييه في السلطة التنظيمية كإستراتيجية للمؤسسة.

❖ تمثلات الفاعلين للمرأة القائد في التنظيم النوعي الاجتماعي بالمؤسسة:

عرفت المرأة في مجتمعنا نوعا من التحرر من القيود التقليدية و ذلك بالضرورة الاقتصادية الملحة، التي فرضت عليها الخروج إلى سوق العمل و عرض قوة عملها من أجل الحصول على عمل يعود عليها بمدخول، وقد ساعدها على اقتحام هذا المجال حصولها على التعليم الذي أعطاهها الشهادات و الكفاءة المهنية و المعرفة، بالإضافة للتقدم و التطور الذي عرفه المجتمع، ومن هنا أردنا معرفة من مجتمع البحث، تمثلاتهم وتصوراتهم عن المرأة و عملها وكذا المرأة القائد و المسؤولة عن التنظيم و التسيير، وعن بنائها لكفاءتها المهنية ومعرفة الثقافة التنظيمية السائدة مع هذه المعايير والقيم الجديدة التي ظهرت في المجتمع.

- أما القيادة والتنظيم بالمؤسسة سوناطراك (القيادة من الجانب النوعي) بين القائد الرجل والمرأة:
 - باعتبار القيادة : هي القدرة على المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها، لتحقيق أهدافها المشتركة و من خلال ، الاستجابات و التصريحات التي تحصلنا عليها من مجتمع البحث بمؤسسة سونلغاز في تمثلات العمال للمرأة القائد أو الرجل في التنظيم و التسيير، فقد أجابت الأغلبية بنسبة 72% أنها لا تفرق بين الجنسين ، سواء كانت المرأة المسؤولة و القائد أو الرجل و ذلك يرجع لتحمل المسؤولية و القدرة على التسيير و الكفاءة المهنية و القدرة على ذلك ، كتصريح المبحوث رقم 03: " معاً، لا فرق بينهما إذا توفرت الكفاءة المهنية و تحمل المسؤولية".

1- Anser Layachi conceptions de l'homme au travail et de légitimation, la participation stratège de légitimation, N12, 2005, crasc, p31.

بينما الأقلية بنسبة 28% ترى أن الرجل القائد والمسير، أفضل من المرأة القائد لأنه أكثر مسؤولية وقدرة على تسيير والتنظيم باعتبار المرأة لها الميول العاطفي والذاتية بالإضافة لتغييبها وتعليقها لعلاقة العمل في فترة عطلة الأمومة عن أداء مهامها، مقارنة بالرجل القائد الذي له وجود دائم بالتنظيم في المؤسسة، كتصريح المبحوث رقم 09 "أفضل الرجل لأنه المناسب والمتحكم أكثر في تسيير العمل".

- وهذا يبين لنا أنه هناك من يرى المرأة في مناصب وظيفية وليست قيادية في التنظيم والتسيير بالمؤسسة لحصولها على أوقات فراغ ودخل ثابت، بالإضافة إلى تغييبها أثناء عطلة الأمومة أو الاستيداع في تعليق علاقة العمل، على عكس الرجل القائد هو المناسب في المناصب القيادية، لوجوده في التسيير الدائم للعمل به بحرية وصرامة في صنع وأخذ القرار التنظيمي وكفاءته المهنية وقدرته على تحمل المسؤولية والتصرف بموضوعية. كما يظهر لنا أن فكرة عمل المرأة بصفة عامة والمرأة القائد التي لا يؤهلها لذلك سوى كفاءتها المهنية ومعرفتها وخبرتها في التنظيم والعمل، ذلك ليس إيماناً برسالتها أو دورها في النهوض بالمجتمع والمؤسسة، ولا من وراء أن للمرأة أيضاً حقها في العمل وأنها مساوية للرجل، إنما هذه وليدة الواقع الاجتماعي والاقتصادي.

- وعلى الرغم من هذا عبر مجتمع البحث بالأغلبية أنه يشترك عنصر المرأة والرجل في سلطة القرار وفرضهم لقرارات التعسف داخل بيئة العمل دون عنصر الجنس وهو ما يولد ضغوط مهنية على الرغم من أن من المفروض أن يختلف الجنسين في صرامة تطبيق القانون كون عنصر المرأة بصفة عامة غير صارم في فرض القرار بالقوة لكن الملاحظ ميدانياً غير ذلك بل تمتلك العنصر النسوي للإطار السامي نوع من الجرأة والقوة بالمنصب يجعل منها عنصر ضغط في فرض القرار وصياغته بنفس وثيرة بالجنس الآخر.

❖ بخصوص تنظيم علاقات العمل بالمؤسسة:

عن علاقة العمل بالمؤسسة سوناطراك بين الإطارات السامية والمتوسطة، فقد أجاب أغلبية المبحوثين، أنها جد متوترة لا يسودها الاحترام والتعاون ومضطربة في أغلب الأحيان، وهذا ما جاء في تصريح المبحوث رقم 11 "علاقتي مع المسؤول المباشر حسنة في حدود تأدية المهام ولكن لا وجود للعلاقات المهنية التي من شأنها خلق بيئة وجو مهني ملائم، وتصريح المبحوث رقم 07 "علاقتي بالمسؤول غير جيدة لا وجود الاحترام والتقدير".

وعلى العموم وصفتها الأغلبية أنها سيئة في عدم احترام المسؤول للقدرات ورأي الآخر، كتصريح المبحوث رقم 17: "علاقتي بالمسؤول سيئة لأنه لا يحترم قدراتي ورأيي، خوفاً أن أخذ منصبه".

- وهذا بين لنا أن علاقة العمل مع المسؤول والعمال الآخرين الفاعلين بالمؤسسة، لها دورها في أداء المهام بالكفاءة المطلوبة.

حيث كلما كان رضى عن المسؤول وعن العمل، كان الأداء للعمل ومهام المنصب بكفاءة مهنية، والعكس أن تصبح علاقة العمل يسودها نزاع وعدم الاخلاص في أداء العمل بالكفاءة المطلوبة، مما يهدد مستقبل العامل والمؤسسة على حد سواء.

- أما عن إنهاء علاقة العمل، ومن أسبابها ذات الجانب الاقتصادي بمعنى أمام التطور الاقتصادي والهيكلية للمؤسسات الجزائرية، و أمام الأزمات الاقتصادية والمالية التي أفرزت عدة نتائج على عالم الشغل، حيث أصبحت فيها المؤسسة معرضة إلى ظروف وحتميات في عالم المنافسة، وإعادة التنظيم الهيكلي و الوظيفي للمشاريع ليصبح فيها الفصل أو التسريح يتجاوز المفهوم التقليدي، فيشمل جماعة أو فئة العمل ما يسمى التسريح الجماعي لأسباب اقتصادية.

ومن خلال إجراءنا لتقنية سيرة حياة هذا ما صرح به المبحوث رقم 20 "هذه المؤسسة كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى، عرفت في فترة التطور والتغير الاقتصادي تسريح للعمال ليتعلمنا منهم، عندهم الكفاءة المهنية في وقت كانت تحتاج لهم. كانت عندهم المهارة و حسن المعاملة في التسيير، خرجوا بتعويضات، و أيضا خروج آخرون لتقاعد نسبي مع تعويضات و تحفيزات مالية مقابل الخروج من المؤسسة ، لانتهاء صلاحية منصبه و مهامه و قد تم خروج الكثير من العمال استفدنا من خبرتهم، و في تلك الفترة كانت ظروف العمل كالأسرة أحسن و أفضل من الآن ، كنا نعتمد على الكتابة باليد على السجلات و ليفاكطور، كنا نقوم بها في حسن الصورة و بكفاءة و في الوقت المحدد، عكس الآن يوجد الإعلام الآلي و التقنيات في لوجسيال ، التي تم تكويننا عليها و أحيانا نقوم بها بسرعة و كثرة الأوراق، و المسؤولين من قبل ماكانوش متكونين أو جامعيين و لكنهم متميزون بكفاءتهم المهنية. "

- فهذا يعني أن المؤسسة الجزائرية سوناطراك، قامت بتسريح عمال لهم الكفاءة المهنية دون الاستفادة منها ومن معارفهم وخبرتهم، في وقت كانت المؤسسة في حاجة لهم قامت بإنهاء علاقة العمل مع هذه الفئة التي أخذت معها ممارسات وأساطير وثقافة المؤسسة التنظيمية وكفاءتهم المهنية بتعويض مادي.

أ. هيكل العلاقات داخل التنظيم ومبادئه 1:

الذي يهدف إلى ترتيب العناصر المكونة للتنظيم، من أجل تسيير عملية تجسيد الأهداف بين مختلف جوانب ومصالح التنظيم، بهدف الوصول إلى أعلى درجة من الفاعلية. ويتطلب تنظيم علاقات الأفراد بطريقة منطقية، كما يتطلب منح سلطة المسؤولين، حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير التنظيمات.

- وهذا ما لاحظناه بالمؤسسة سوناطراك باستعمالنا للملاحظة المباشرة وكذا الملاحظة بالمشاركة، إبراز الإطارات تميزهم بالكفاءة المهنية عن باقي الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة، عن فئة التقنيون والمنفذون باعتبارهم نخبة وفئة لها وزنها ودورها في المؤسسة والتنظيم، ولعب دورها في مواقع ممارسة السلطة في الهرم الهيرارشي للتنظيم وذلك لتحصيلها العلمي وخبرتها وشهادتها وكفاءتها المهنية والمعرفية خلال حياتها المهنية، وتحقيق أهداف المؤسسة ودورها فيها.

❖ تمثلات العمال لنزاع العمل بالمؤسسة

من خلال المقابلات التي أجريت مع مجتمع البحث، أجابتنا الأقلية بنسبة 12% أنها لم تتلق نزاعات عمل كتصريح المبحوث رقم 10: "لم أواجه نزاع عمل في المؤسسة".
بينما الأغلبية من المبحوثين بنسبة 88%، واجهوا نزاع كان موضوعه حول أداء العمل و من تم تفاقمت الأوضاع في غياب ثقافة الحوار و المناقشة و كانت ضمن علاقة العمل بين المسؤولين العمال، كتصريح المبحوث رقم 17: «واجهت نزاع مع المسؤول المباشر حول أمور العمل، بأنه لا يهمنه رأينا وهو ما زاد في حدة التوتر و النزاع و تفاقمه" ؛ و تصريح المبحوث رقم 15"واجهت نزاع عمل مع المسؤول المباشر بالمصلحة ولم يتم حله وهو ما ولد كراهية و ضغوطات متواصلة حول منهجية ووثيرة العمل" .

- بالتالي يبقى نزاع العمل ضمنيا لوجود علاقات العمل وما يحدث من صراعات تنظيمية بين العمال وبين الإدارة، ليبقى حل النزاع لا يرجع إلى الحوار و المناقشة بل اللجوء إلى القضاء لحل النزاع، لأنه يصل إلى خرق بند من بنود القانون التي تنظم علاقات العمل لترجع بصفة طبيعية بين الأطراف

1- غيات بوفلجة ، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، دون تاريخ، ص 91.

المتنازعة، في حين أن من محاسن النزاع وإيجابياته هو إعطاء حركة في التنظيم ومنه تظهر درجة الوعي والكفاءة المهنية في حل ومواجهة صعوبات العمل والتحرك ولعب الأدوار بمرونة، للمحافظة على المكانة وعلاقة العمل بالمؤسسة.

كما صرح لنا المبحوثة رقم 20 ، حول النزاع الذي واجهته المبحوثة في العمل و أثبتت بكفاءتها المهنية طريقة حل النزاع باللجوء للقضاء و اعتبرته جانب إيجابي حقق التغيير و حسن ظروف العمل؛ حسب تصريحها لنا أنه " كان نزاع العمل مع المسؤول المباشر بالمصلحة "لقد لاحظت المسؤولة المباشرة أنني قبضت شيك من الإدارة فيه أموال لأسلمها لأصحابها ، و ذهبت للبنك و صرفت الأموال و سلمتها لصحابها و ظنت أنني أخذت الأموال و الشيك و استوليت عليها لنفسي ، واتهمتي بأخذ أموال و رشوة من العمال بما أنني منخرطة بالنقابة ، و لكنني استطعت إظهار الحق بامتلاكي لنسخ عن الشيك فيه تاريخ صرفه بالبنك مع وثيقة تسليم الأموال لأصحابها مع توقيعهم على ذلك، فلم يتم حل النزاع من طرف المدير الذي جعلني أتوجه للقضاء لرد الاعتبار".

2. نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها:

محاولتنا في هذا العنصر تركز على تبيان النتائج ومدى إيجابتها على فرضيات الدراسة، من خلال تتبع الميداني لبيانات البحث الكمية والتحليلات الكيفية التي قمنا بها حول اختبار الفرضيات كما يلي:

• بالنسبة للفرضية الأولى التي حددتها الدراسة والمتمثلة في:

- أن نمط القائد التعسفي وممارساته المهنية داخل مؤسسة سوناطراك، جاء نتيجة لعدم وضوح القوانين والمراسيم التشريعية لمؤسسة سوناطراك والتباسها وتناقضها في كثير من الأحيان. وهو ما يخلق فجوة بين الإطارات السامية والإطارات المتوسطة وهو ما يأسس للضغوط المهنية نتيجة عدم رضا الإطارات بالمنشأة وصراع الأدوار.

• فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تبين لنا من خلال الإحصائيات المقدمة أن 57.82% من إجمالي مجتمع البحث الذين شملتهم الدراسة أجابوا بأن ظروف العمل توصف بغير المهياة ، وقد تبين ذلك في النقائص التي تم الوقوف عندها إحصائيا من غياب للتوافق المهني بين القوانين التنظيمية و القرارات الارتجالية على مستوى المؤسسة رغم أن المنطقة التي تتواجد بها المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى صراع لدى العمال نتيجة ما يعرضهم إلى انتقادات مسؤوليهم ، وفي المقابل يزيد من استياء العمال من عدم اكتراث الإدارة بضرورة مراعاة الكفاءات القاعدية للإطارات وفرض قرارات عشوائية عليهم مما ينتج ضغوط مهنية لدى أغلبية مجتمع البحث نتيجة عدم الرضا والتذمر.

فضلا عن عدم توفير البيئة الملائمة للعمل، فكما تأكد لنا من خلال ملاحظتنا أن ما يعرض العمال إلى ضغوط العمل باستمرار هي القرارات التي تصب في صلب مهامهم لكن طريقة فرضها عليهم بصورة استعجالية تحت تأثير سلطة القائد والضغط المباشر للمسؤول هو ما يشكل صراعا مهنيا. ويعتبر ذلك مصدرا للاستياء والتوتر المستمر للعمال.

وكثيرا ما يقابل العمال بمطالبهم المتمثل في ضرورة التخطيط الجيد وفق معايير التسيير الناجح للمؤسسة أما على الصعيد المادي للعامل، فان الغالبية من المبحوثين لدى الإطارات المتوسطة على مستوى مؤسسة سوناطراك يقرون بأن الاستياء لدى غالبيتهم يؤدي إلى ضغوط مهنية وذلك بنسبة

77.55% وتتنامي مشاعر الغبن والاستغلال لدى العمال، نتيجة لاطلاعهم على مستوى الإطارات السامية

واختلافات في توزيع المهام والتي لا تتناسب مع مستواهم التحصيلي الجامعي وعلى الرغم من ذلك يملكون مناصب سامية تأهلهم لاتخاذ وفرض قرارات باستخدام سلطة القانون، وهو ما يعبر عن وجود جهد مضاعف لدى الإطارات المتوسطة مقارنة بالإطارات السامية، الأمر الذي أشعرهم بدرجة إجهاد غير عادية شكلت لهم نوعا من عدم الرضا على السلوك الاستغلالي المتبع داخل التسيير المهني بالمنشأة. وهذا ما شكل لهم مزيدا من التوتر وهو ما يزيد العمال تشكيكا في مصداقية الإدارة ويشعرهم بعدم الأمان والاستقرار، ولعل ما زاد من مشاعر الإحباط لدى العمال على مستوى المؤسسة الحق في الاستفادة من الترقية، والسلفة المالية، فقد تم تأجيل البث فيهما إلى حين استصدار بنودا جديدة يجرى التفاوض بشأنها هذا ما جعلهم يتحملون تبعات إضافية، وهو ما زاد من حالات التذمر لدى العمال خاصة وان الإطارات السامية يحققون امتيازات على باقي غرار الإطارات بالمنشأة وهو ما عبر عنه وينسبة ذات أغلبية مطلقة مقدارها 89.68% من إجمالي المبحوثين أنهم كثيرا ما يشعرون بالمضايقة في أماكن عملهم.

لعدم اتخاذها أية مبادرة لتحسين الظروف والشروط المهنية والاجتماعية، وهذا ما يزيد من قلقهم ويشعرهم بعدم الارتياح. ولعل ذلك ما جعلهم يعبرون عن تجاهل المنشأة لسن قوانين تنظم الحياة العملية بها لمطالبهم بنسبة مجموع المبحوثين البالغة 55.10% أقروا بأن مطالبهم يتم تلبيةها من طرف الإدارة بصورة جزئية، فيما يتطلع ما نسبته 40.81% للمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة، ويشكلون أكثرية مجتمع البحث حتى يشعروا بقرب الإدارة منهم، وهذا ما يعزز إجاباتهم فيما يخص التجاوب مع الإدارة، فالإقرار بالاستشارة بين الحين والآخر هو ما تأكد وينسبة الأغلبية للمبحوثين، 45.57% وهذا يشكل مبعث تضايق إضافي للإطارات وفي إجاباتهم حول وجود التمايز بين الإطارات السامية و الإطارات المتوسطة فالنسبة 44.89% من إجمالي المبحوثين عبرت أن الفروق بين الإطارات السامية الذين يشغلون مناصب إدارية، عن باقي الإطارات يرجع بالدرجة الأولى الاختلاف في المكانة الوظيفية. تبين بأن الامتيازات المتحصل عليها، مرتبطة أساسا بنوعية الوظيفة الممارسة، وفي السلطة الممارسة بفرض قرارات تعسفية، يستفيد منها الإطارات خاصة دون سواهم، وهذا الأمر ولد لديهم مشاعر

التمييز، أكثر من أي شيء آخر. على اعتبار أن رؤيتهم ترتبط بمعيار المستوى المعيشي، أكثر من ارتباطها بالمؤهل العلمي.

- وعليه يمكن القول بأن الفرضية محققة بصورة كلية على اعتبار وجود كافة الظروف التي من شأنها أن تجعل العمال في حالة من الاستياء والتذمر.

• أما بخصوص الفرضية الثانية والتي مؤداها:

أن الخصائص والمعايير المحددة لشخصية القائد بالمؤسسة جراء الإصلاحات التنظيمية غير العقلانية المتتالية بالمنشأة، أنتجت نوع من الصراعات التنظيمية بين الإطارات المحلية والإطارات الجامعية. ما يعكس زيادة حدة بؤر التوتر المساهمة في زيادة الضغط المهني الممارس عليهم من منطلق إلزامية الإشراف.

• تتأثر صراعات العمل بنوعية العلاقات المهنية السائدة في المنشأة.

بحيث أن طبيعة العلاقات التي تسود مختلف الفئات المهنية في المؤسسة كلما كانت حسنة، انعكس ذلك بتناقص حدة التوترات والخلافات على مختلف مستويات السلطة، بدءاً بأدنى التسلسل أين نجد العمال في علاقاتهم البيئية، فالعلاقات في شكلها المتصاعد بين الإطارات السامية في أعلى السلطة الهرمية، كلها تلعب دوراً في تحديد نوعية معينة من الصراعات وتزداد حدة التوتر بحسب المواقف التي يتعرض لها الإطارات المتوسطة قبل السامية والمنشأة على حد سواء وخلاصة النتائج المسجلة ميدانياً كانت على النحو الآتي:

شكلت نسبة 89.90% من إجمالي المبحوثين أجمعوا على أن نوعية العلاقات السائدة داخل المؤسسة هي ألية بين العمال والرؤساء، بينما اعترفوا بأن العلاقات التي تربطهم بزملائهم في مكان العمل تسودها التطبيقات الصارمة للقوانين والمناوشات البيئية الناتجة عن اعتراض طريقة فرضها بالتمييز على العمال، كما أن أغلب إجابات المبحوثين وبنسبة 54.42% أقرت بأن مجال المناقشة بين الإطارات غير مفتوح دوماً. ومختلف الفئات العمالية لمجتمع البحث، سجلت نسبة مرتفعة بخصوص هذا الشأن وفي هذا الصدد تبين لنا وجود نوعاً من التعاون مع الرؤساء تماماً كما هو الأمر مع الزملاء ولعل ذلك يؤدي بنا إلى استنتاج على غاية من الأهمية مفاده أن حجم المؤسسة، من حيث التعداد العمالي ما أدى إلى وجود

تعقيدات في هرم السلطة، أثر بصورة سلبية على نوعية العلاقات الأفقية والعمودية داخل المؤسسة مجال الدراسة، هذا الأمر ما يعمل لامحالة على زيادة حجم الصراعات العمالية في المؤسسة في هذا الشأن تحديداً.

وما يمكن توضيحه بالنسبة للنتائج المتحصل عليها فيما يخص الخصائص والمعايير المحددة لشخصية القائد بالمؤسسة أنتجت نوع من الصراعات التنظيمية بين الإطار المحلية والإطارات الجامعية. ما يعكس زيادة حدة بؤر التوتر المساهمة في زيادة الضغط المهني الممارس عن طريق إلزامية الإشراف والسلم الهرمي للسلطة. ومن الملاحظ أنه تتأثر صراعات العمل بنوعية العلاقات المهنية السائدة في المنشأة. العلاقات المهنية التي جاءت نتائجها تقريبا لتؤكد على أن الوضع العام ينبئ بعلاقات جد متوترة، هذا ما قد يؤكد بيانها على أنه يؤثر مجال الصراعات داخل المؤسسة في خلق بيئة متعفنة تأسس لظهور الضغوطات المهنية.

وما يمكن قوله بخصوص تحقق الفرضية من عدمها ، هو أن الاستياء وعدم الشعور بالاستقرار بالمؤسسة أمر ملازم لفئة الإطار ، وهذا الأمر الذي جاء مناقضا لما توصلت إليه نتائج الدراسة ، غير انه العوامل الخارجية كان لها التأثير الأكبر في خلق الصراعات والأمر هنا يتعلق بمسؤولي المنشأة المتهمون بإصدار صفقة الخصصة ، وكذا الوصاية ممثلة في الوزارة المساهمات وترقية الاستثمار التي عجلت بالعملية في إطار الانفتاح على اقتصاد السوق ، هذه العوامل الخارجية كلها عملت على إحداث التوتر وخلق جو من عدم الأمان لدى العمال رغم حسن العلاقات داخل المؤسسة الذي لم يغن عن الأمر شيئا ، ومنه فالفرضية محققة بصورة جزئية.

• أما الفرضية الثالثة والتي كانت كالآتي:

إن غياب ثقافة التنشئية للسلطة التنظيمية بالمنشأة سوناطراك أهل لوجود استراتيجيات قيادية فردية. من شأنها التأثير السلبي على الحالة النفسية والوضعية الاجتماعية مما يؤدي بهم إلى بلورة أزمة الضغط المهني.

تلعب الثقافة التنشئية للسلطة التنظيمية دورا فعلا في خلق استراتيجيات قيادية المؤسسة ، وكلما كان هناك انسداد الإستراتيجيات القيادية قد يؤدي ذلك إلى حدوث التوتر والاستياء نتيجة عدم قدرة العامل

للتواصل مع إدارة المؤسسة أو المسؤولين في أعلى السلم الهرمي للسلطة ، مما قد يكون سببا لحدوث صراعات عمالية خفية وفردية ، وفيما يتعلق بالوسائل المفضلة في عملية الاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة وأنواع الاتصالات ، تبين أنه وبمقدار 38.77% من إجابات المبحوثين وهي نسبة معتبرة ، أقرت بأن الوسيلة الأكثر تفضيلا لديهم لإبلاغ الإدارة تتمثل في مشرفهم المباشر على العمل ، فيما خلصت نسبة 58.50% وتشكل هذه النسبة معظم المبحوثين، الذين أوضحوا بأن الملصقات هي القناة الاتصالية الأكثر استخداما من طرف إدارة المؤسسة ، لتبليغهم بالمستجدات الحاصلة، وبناء على ما تقدم اتضح وجود نوعين من الاتصالات بالمؤسسة كآتي :

• الاتصالات الصاعدة:

اتضح بأن العمال على مستوى المؤسسة لا يعانون من انسداد القنوات الاتصالية، فهم يعتمدون بالدرجة الأولى على احترام السلم الهرمي للسلطة، بتركيزهم على ضرورة تبليغ مشرفيهم المباشرين بكل القضايا والمشكلات العالقة، وقد تكشف لنا على أن فئة الإطارات تفضل التعامل كتابيا، ولعل ذلك مرتبطا بدرجة كبيرة بالمستوى العلمي ما يجعلهم أقدر دونما سواهم في التعبير عن الجزئيات والتفاصيل التي تلخص تطلعاتهم وانشغالاتهم.

وفي هذا لنا أن نؤكد على أن حجم المؤسسة لعب دورا أساسيا في غموض الإستراتيجية القيادية للقائد ووجود إستراتيجيات موازية وهذا بالموازاة مع منطق التسلسل الهرمي للسلطة الذي يسوده التعقيد و التداخل في الأدوار ، كما دلت عليه حتى ملاحظتنا المباشرة حيث تعتمد المنشأة على الأساليب الرسمية ، الاتصالات الهابطة ، وهو بقدر ما يعبر عن انتهاج الطابع الرسمي في التعامل مع العمال بقدر ما يعبر عن محاولة للإبقاء على نوع من الحاجز الفاصل بين العمال والإدارة ، في حين أن من الواضح أن هناك جملة من الضغوط النفسية و الاجتماعية جاءت نتيجة للاستراتيجيات الصراعية الفردية والجماعية ، فجملة الضغوط النفسية و الاجتماعية تدل على أن التباين على مستوى الضغط المهني ينعكس على ما يقابله من تنوع في التأثيرات السلبية المعاشة في حياتهم اليومية والأزمات النفسية المعاشة.

بناء على مجمل الأسباب التي تم تناولها سابقا ، والتي تنعكس لامحالة على التباين في الصراعات و الأشكال الصراعية التي تتمظهر على مستوى مؤسسة سوناطراك ، فبالإضافة لما سبق تبيانه من مشكلات تلخصت في الظروف المهنية والاجتماعية ، هناك مشكلات أخرى تتمثل خاصة في

الانسداد الحاصل على مستوى المؤسسة بسبب اتخاذ القرارات الارتجالية ، هذا القرار يشكل محور المشكلات العالقة ، حيث ينادي العمال في مطلبهم بضرورة مراعاة بيئة العمل في صياغة القرار ، ونسبة تعبير العمال كانت 92% أكدوا أن الإستراتيجيات القيادية داخل المنشأة ساهمت في ارتفاع ذروة الضغط المهني بإحداث فجوة و قطيعة بين الإطارات السامية و الإطارات المتوسطة وهو التحول الذي يعبر عن ارتجالية فردية وليس إستراتيجية مؤسسة.

وقد اعترفت الأغلبية من العمال المبحوثين بوجود في نهاية المطاف إلى الانسداد ومشكلات جديدة في ظل هذا النظام المعتمد في التسيير بنسبة 91.82% على أن ما استجد من مشكلات مهنية، تؤثر على بيئة المؤسسة وضمان سلامة موظفيها أثناء تأدية مهامهم وحفاظهم على واقع صحتهم النفسية والاجتماعية.

3. نماذج تطبيقية لمخلفات الصراعات وتأثيرها على العامل بالمنشأة:

أولاً: الشكاوى

أكثرية المبحوثين وبنسبة 85.72% قد عبروا إيجاباً بتقديم الشكاوى ، بالرجوع إلى المستندات المحصل عليها يتبين بان الشكاوي والتظلمات بصيغتها التي تعبر عن الصراعات الفردية في المؤسسة ، كانت إحدى الوسائل التي يلجأ العمال إلى استخدامها للتعبير عن الاستياء ، وابداء قلقهم بشأن بعض القرارات الارتجالية المسلطة عليهم ، فالشكاوى وصلت حد مفتشية العمل للفصل فيها هذا دليل آخر على أن إدارة المؤسسة ، لم تعد لها سلطة فعلية بإمكانها الفصل حتى فيما يخص توزيع الأدوار و تحديد الصلاحيات و ضبطها بقوانين من شأنها الحد من الصراعات الداخلية بين إطاراتها، ويعطي ذلك مؤشراً قوياً على أن إدارة المؤسسة لا تجرؤ على اتخاذ قرارات على الشاكلة التي رأينا ، والفصل واتخاذ القرارات ليس من صلاحياتها بل هو من صلاحيات القرارات المتداخلة ضمن الإستراتيجيات القيادية بالمنشأة ، وهذا يزيد من اهتزاز الثقة بين الإطارات المتوسطة والإدارة لمعرفتهم مسبقاً بأنها لا تقوى على الاستجابة لتظلماتهم.

ثانياً: لتغيب عن العمل

و يعد التغيب عن العمل هو الآخر احد الأشكال الصراعية الذي تأكد اللجوء إليه من طرف الإطارات المتوسطة في ظل الظروف الراهنة ، وبعد تعبيراً صامتاً عن عدم الاستقرار النفسي للعامل على مستوى مكان العمل فالأغلبية من العمال المبحوثين وبنسبة 66.66% اعتبروا اللجوء إلى التغيب عن العمل أمراً شائعاً ، أن الغالبية من العمال على مستوى المؤسسة هم من فئة المتزوجين ، ممن لهم احتياجات ومتطلبات اجتماعية ، والأمر يتطلب الرعاية الأبوية ، وهو ما يؤدي إلى التغيب تلبية لقضاء انشغالات مستعجلة ، ومهما كانت الأسباب الداعية إلى التغيب فان العامل معرض للعقوبات حيث دلت الإحصائيات الكمية ، بأن أغلبية المبحوثين وبنسبة 84.34% صرحوا بأنهم تعرضوا لعقوبات مختلفة بسبب تغيبهم عن العمل.

نخلص إلى أن مؤسسة سوناطراك ، تعرضت إلى أشكال متعددة من الصراعات الفردية ، بدءاً من الشكاوى والتظلمات إلى التغيب عن العمل ، ناهيك عن العقوبات التي لطالما تعتمدها إدارة المؤسسة

كأسلوب للردع خاصة عندما يقترن بالمساس بأجرة العامل ، و ما يمكن التوصل إليه من نتيجة جزئية على غاية من الأهمية تتمثل في الآتي : أن إدارة المؤسسة مخول لها من طرف الإطارات السامية باستخدام القانون كما هو الشأن في حالة تسليط العقوبات بشكل يوجي بالشرعية ، ولكن نفس إدارة المؤسسة ليس لها صلاحيات للفصل في القضايا المتنازع عنها إلا بالرجوع إلى الإطارات السامية ولو بصفة استشارية كطلب عرض حال لتبرير هذا الموقف محل النزاع . ومنه تتشكل المواقف الموازية لرد الاعتبار وظهور بؤر التوتر التي تؤدي إلى مجموعة من الآثار السلبية في نفسية بعض المبحوثين والمقاسة في تصريحات العمال، خاصة ما تعلق في صراع الأدوار داخل المؤسسة وعدم وضوح قوانين المنشأة وتغيرها لعدم ثبوتها.

خلاصة الفصل الثالث

توصلنا، بعد التحقيق الميداني في موضوع البحث الموسوم: «سلطة القرار داخل المؤسسة»؛ عند الإطارات المتوسطة والسامية بمؤسسة سوناتارك إلى أن الإطار المتوسط والسامي البيروقراطي رجل وامرأة يخاف من ارتكاب الأخطاء في صنع واتخاذ القرارات الوظيفية ذلك راجع لطبيعة الأعمال التي تتطلب انتباه وحذر للآثار المترتبة عنها سواء كانت قانونية أو اجتماعية.

نتائج الدراسة

إن النتائج التي توصلنا إليها وفق ترتيب الفرضيات الاستطلاعية نعرضها كالتالي:

• **الفرضية الأولى:** ﴿: إن نمط القائد التعسفي وممارساته المهنية داخل مؤسسة سوناطراك، جاء نتيجة لعدم وضوح القوانين والمراسيم التشريعية لمؤسسة سوناطراك والتباسها وتناقضها في كثير من الأحيان. وهو ما يخلق فجوة بين الإطارات السامية والإطارات المتوسطة وهو ما يأسس للضغط المهنية نتيجة عدم رضا الإطارات بالمنشأة وصراع الأدوار.﴾. تضمنت النتائج التالية:

- أ. التنظيم القيادي داخل المؤسسة محل الدراسة هو تنظيم قيادي بيروقراطي يتبع الرسمية كأداة للتعامل.
- ب. المسيرين المبحوثين يفتقدون للجانب المعرفي الخاص بمصطلح التسيير ويكتفون بخبراتهم والأوامر التي يتلقونها من أعلى ولا يتركون حرية المبادرة لمرووسيهم.
- ت. وفقا لمطابقة المعطيات النظرية مع المعطيات الميدانية ولا واحد من مسيري المؤسسة محل الدراسة يمكن أن يتصف بصفة القائد لان الاحكام الذاتية تبدو لنا جليا في المعاملات مع المرؤوسين.
- ث. المؤسسة محل الدراسة لا تعير اهتماما للتكوين الاداري وحصريا يتلقى المسيرين دورات تكوينية في المانجمنت الصناعي وتحرم منه الاطارات المتوسطة بحكم انها جامعية.

• **الفرضية الثانية:** ﴿: إن الخصائص والمعايير المحددة لشخصية القائد بالمؤسسة جراء الإصلاحات التنظيمية غير العقلانية المتتالية بالمنشأة، أنتجت نوع من الصراعات التنظيمية بين الإطارات المحلية والإطارات الجامعية. ما يعكس زيادة حدة بؤر التوتر المساهمة في زيادة الضغط المهني الممارس عليهم من منطلق إلزامية الإشراف﴾. تضمنت النتائج التالية:

- أ. ما يمكن استخلاصه حول تمثلات الأجر هو أن غالبية مجتمع البحث الاستطلاعي هم غير راضين عن الآلية التي يقسم بها الأجر، ويرون أن الجهد المبذول هو الأساس الذي يجب أن

تبنى عليه عملية التقسيم وهذا أمر بطبيعة الحال خارج عن نطاق الإدارة التي تدير وفق قوانين ولوائح وطنية مدروسة، ومن جهة أخرى عبر غالبيتهم عن استعدادهم للمغادرة و ترك المنشأة سوناطراك إن وجدوا وظيفة أخرى باجر أعلى لدى الشركات المتعددة الجنسيات بالصحراء الجزائرية، ، وهذا يؤكد على قيمة الأجر عند مجتمع البحث باعتباره مصدرا للرزق ووسيلة يشبع بها حاجاته، و في ذلك هناك غياب الشعور بالانتماء و الولاء للمنظمة سوناطراك.

ب. أبدى غالبية مجتمع البحث الاستطلاعي تذرهم تجاه الإدارة وذلك حيال جمود الترقية منذ سنة 2006 بناء على التعلية الوزارية التي اصدرها وزير الطاقة والمناجم المعتمدة بمقارنتها مع حجم الفرص المتاحة، فغالبية المبحوثين لم يستفيدوا من ترقية خلال مسارهم الوظيفي منذ اربعة سنوات على الاقل، وهم يرون عدم عدالة هذه العملية لما تعتمد عليه من طرق غير شرعية كالمحاباة وهم يطالبون الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة بإعادة النظر في الأمر، واعتماد طرق أكثر واقعية ومنطقية خاصة الكفاءة.

ت. يعتبر مجتمع البحث أن منحة المردودية الفردية والجماعية بالمؤسسة تقسم وفق طرق غير سليمة وغير عادلة، وهو ما لمسناه من خلال الإجابة عن السؤال المتعلق بها عند الاطارات المتوسطة المكلفة بالبحث والدراسات، والمقابلات مع بعض الاطارات المسيرة والتي منها مدير المركب الصناعي حقل الدراسة، وبالتالي سجل الباحث مستوى ضئيل من عدم الرضا المهني وعال للاستياء على السلطة بحكم الاقدمية والتجربة.

ث. لمسنا عدم رضا مجتمع البحث الاستطلاعي عن التكوين بالمؤسسة في هذه النقطة، حيث يعتبرون أن فرص التكوين تمنح بصفة استثنائية وليس عن طريق الدراسة والحاجة، أي أنها غير متاحة للجميع وإن استحقوها.

ج. يتعامل الرؤساء مع مرؤوسيههم بالرسميات والتصرف في إطار اللوائح والقوانين الامر الذي صنع فجوة اتصالية عميقة بين الاطارات السامية المحلية والاطارات المتوسطة الجامعية.

ح. الاطارات السامية متفردون بأرائهم غالبا أي أنهم لا يشاركون مساعدتهم في اتخاذ القرارات إلا أحيانا.

- خ. عبر غالبية مجتمع البحث عن عدم رضاهم عن آلية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة وافشاء السر المهني ذلك انه صوري يعتمد على قنوات رسمية وتسلسل إداري محض دون مراعاة المشاعر والعلاقات الإنسانية.
- د. عبر غالبية مجتمع البحث عن عدم رضاهم عن التمييز الموجود بين الاطارات بالمؤسسة القائم على اساس عقلانية المحاباة والصدقة والقربة، الامر الذي يثير السخط ويولد مشاعر الكراهية والحقد، ويزيد من حجم الهوة بين الإدارة والموظفين وعليه لن تكون المؤسسة من اهتمامهم خاصة مع تواتر الأمر.
- ذ. لمسناه وجود نوع من الوئام بين الموظفين، رغم اختلاف مستوياتهم وتوجهاتهم المهنية و السياسية والثقافية إلى غير ذلك من الاختلافات، حيث عبروا عن ذلك بالإيجاب مؤكدين بذلك أنهم يؤمنون بوحدة المصير والأهداف التي تتحقق بالاجتماع لا بالتفرقة ، و لكن الامر الذي انتبه اليه الباحث هو أنهم أكدوا أن المؤسسة تنقسم إلى مجموعات متنازعة وهذا يتناقض مع التصريحات الواردة في المقابلات الحرة لان المجموعات ليست متجانسة من حيث العدد بالضرورة والاتفاق الكلي شيء نسبي، خاصة في ظل الصراع على السلطة بين رؤساء المصالح و مدير المركب الصناعي و المتطلعين للرئاسة.
- ر. عبر غالبية مجتمع البحث الاستطلاعي عن رضاهم عن ساعات العمل المفروضة والتي اعتبروها تتناسب وطبيعة العمل والجهد الذي يتطلبه، بالإضافة إلى كون هناك أوقات راحة تتخللها تمكنهم من استعادة نشاطهم.
- ز. عبر غالبية المجتمع الاستطلاعي عن استيائهم تجاه ندرة الخدمات الاجتماعية وخصوصا الصحية والترفيهية التي توفرها المؤسسة سوناطراك القائمة على اساس المحاباة والصدقة والقربة.
- س. اقتصرنا على رصد تمثلات المجتمع الاستطلاعي تجاه عملية تقييم رؤسائهم المباشرين لهم وعلى مشاعرهم تجاه المؤسسة، ومن ذلك استنتجنا أنهم راضون عن مستوى أدائهم، كذلك لا حظنا أن هناك تناقضا في آرائهم حول عملية تقييم الأداء، فهم من جهة يقولون أن أمراض المحسوبية والمحاباة متفشية في الوسط الصناعي سوناطراك، ومن جهة أخرى عبر العديد منهم عن رضاهم تجاه عملية التقييم من طرف الرئيس المباشر.

ش. استنتجنا من الملاحظة المباشرة غياب مظاهر الولاء التنظيمي الذي يعتبر وجوده مظهرا من مظاهر وجود القيادة الحكيمة، وغيابه لم يشكل لدينا أي صدمة خاصة وأنا مررنا بكل تلك المظاهر التي تبعت على الاستياء حينما أبرز مدير المركب الصناعي وبعض رؤساء المصالح اساليب المضايقة في المواجهة معنا.

ا. الفرضية الثالثة: ﴿غياب ثقافة تنشئية للسلطة التنظيمية بالمنشأة سوناطراك أهل لوجود استراتيجيات قيادية فردية. من شأنها التأثير السلبي على الحالة النفسية ولوضعية الاجتماعية مما يؤدي بهم إلى بلورة أزمة الضغط المهني﴾. تضمنت النتائج التالية:

- ثقافة المنظمة سوناطراك هي غير واضحة المعالم، رغم ما يوجد من شعارات مثل ﴿رفع التحدي، ونحن نفي بعودنا دائما إلى غير ذلك...﴾، وهذا ما لمسناه خاصة من جهل معظم الموظفين لرسالتها وحتى المسيرين منهم ووجود تسيير غير متجانس بين المصالح، والذي يفسره التضارب في الآراء بين القادة و المرؤوسين في تأدية الأدوار الوظيفية ضمن النشاطات اليومية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

ينظر للسلطة على أنها الحق المخول لجماعة من الناس في فرض قرارات لازمة التنفيذ عن طريق التأثير المفروض على الآخرين للحصول على الطاعة والولاء ويكون التأثير في فرض القرارات انطلاقاً من الطابع الشرعي المخول للرؤساء دون الأخذ بعين الاعتبار رغباتهم في المشاركة والتغيير، على الرغم من أن القيادة تعتبر على أنها عملية سيكولوجية مفادها توجيه مجموعة تابعين لشخص ما أو لمجموعة ما، والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف المنشأة.

كما تتأثر هذه العملية بظروف وإيديولوجية صاحب القرار فالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وكذلك تأثير الأسرة، القبيلة قد تشكل عوامل ضغط اجتماعي وبالتالي تؤثر على أصحاب القرارات الإدارية داخل المؤسسة. ولذلك يجب إلزاماً على صاحب القرار التعامل مع جميع الظروف التي من شأنها أن تشكل ضغوطاً مهنية وردود أفعال سلبية جراء ممارسات السلطة للقائد، وما قد ينجر عنها من صراعات ومواجهات بهدف التكيف من أجل البقاء. حيث تتولد الضغوط المهنية من تفاعلات محيط المؤسسة ومكونات عناصر العمل وهو ما ينتج عنه إرتفاع الضغوط المهنية لعدم تحمل ظروف العمل الحالية والتحديات المستقبلية في نفس المنصب هذا من جهة، ومن جهة أخرى الإحساس بعدم تقدير المسؤولين لروح المسؤولية.

تتفق نتائج دراستنا مع الافتراضات التي وضعناها وهي:

(1) الفرضية الأولى: ﴿إن نمط القائد التعسفي وممارساته المهنية داخل مؤسسة سوناطراك، جاء نتيجة لعدم وضوح القوانين والمراسيم التشريعية لمؤسسة سوناطراك والتباسها وتناقضها في كثير من الأحيان. وهو ما يخلق فجوة بين الإطارات السامية والإطارات المتوسطة وهو ما يأسس للضغوط المهنية نتيجة عدم رضا الإطارات بالمنشأة وصراع الأدوار.

(2) الفرضية الثانية: ﴿إن الخصائص والمعايير المحددة لشخصية القائد بالمؤسسة جراء الإصلاحات التنظيمية غير العقلانية المتتالية بالمنشأة، أنتجت نوع من الصراعات التنظيمية بين الإطارات المحلية والإطارات الجامعية. ما يعكس زيادة حدة بؤر التوتر المساهمة في زيادة الضغط المهني الممارس عليهم من منطلق إلزامية الإشراف﴾

(3) الفرضية الثالثة: «غياب ثقافة تنشئية للسلطة التنظيمية بالمنشأة سوناطراك أهل لوجود استراتيجيات قيادية فردية. من شأنها التأثير السلبي على الحالة النفسية والوضعية الاجتماعية مما يؤدي بهم إلى بلورة أزمة الضغط المهني».

على ضوء ما قدمناه من تصور نظري وتحقيق ميداني، اتضح لنا؛ أنه: لا يوجد أسلوب مثالي للقيادة الإدارية بمؤسسة سوناطراك، وأن: على القادة مديري المركب الصناعي لتميع الغاز الطبيعي رقم 2 ورؤساء المصالح والأقسام؛ أن يزاولوا الموائمة الانتقائية من أسلوب قيادي تعسفي إلى أسلوب قيادي تعاوني ديمقراطي؛ وفق هذه التوجيهات التي نقترحها:

- 1) تنظيم المناقشات وإدارتها وتشجيع المرؤوسين على الاشتراك فيها لتبادل الآراء.
- 2) لقاء المرؤوسين متى رغبوا والاستماع الجيد لهم.
- 3) الاتصاف بالذكاء الاجتماعي في معاملة المرؤوسين والإيمان بالعمل الجماعي وممارسته.
- 4) تشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم المهنية.
- 5) توجيه الإطارات السامية والمتوسطة بضرورة فصل علاقاتهم الشخصية والقبلية والأسرية عن ميدان العمل.
- 6) تطبيق السبل اللازمة للحد من الآثار المتوقعة لضغوط العمل والنتيجة عن القرارات الإدارية والعمل على تطوير مهارات الإطارات السامية والمتوسطة.
- 7) الإهتمام بتحسين أداء العاملين بالمنشأة من خلال الإشراف الجيد والنزاهة المهنية.
- 8) إعادة النظر في طرق تقويم الإطارات المتوسطة بحيث يجب مراعاة بشكل متزايد تعاملهم مع الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل.
- 9) إصدار التوجيهات والتعليمات للإطارات السامية للتقيد بالأنظمة والتعليمات مهما كانت مناصبهم.
- 10) العمل على تطبيق أسس ومعايير الالتزام المهني واحترام بيئة العمل.

ومن خلال ما عرضناه من إطار نظري ودراسة ميدانية؛ حول موضوع بحثنا، نخلص في الأخير إلى تقديم بعض الاقتراحات البحثية والتوصيات المستقبلية لتوسيع الاهتمام بظاهرة الاندماج الاجتماعي المهني؛ كمشروع بحث علمي ولذلك فإننا: نقترح ونوصي بما يلي:

أ. ترك هامش من الحرية للمبشرين في الإجابات؛ حيث يؤدي ذلك إلى التقليل من الضغط وكسب ثقتهم.

ب. ضرورة تجاوز الأحكام المسبقة قبل النزول إلى الميدان والتعرف على مجتمع البحث.

ج. نوصي بنشر الوعي؛ بأهمية النمط الديمقراطي من قبل وزارة الطاقة والمناجم في المصانع الخاصة بمؤسسة سوناطراك.

د. يوصي الباحث بضرورة إجراء دراسات أخرى على مصانع مؤسسة سوناطراك وعمل مقارنة بينهما وإدخال متغيرات أخرى في الدراسة؛ مثل: الطقس، المرتبة أو الدرجة ومعرفة أثرها على الضغط المهني

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية :

أ.الكتب :

1. إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الطبعة الأولى، سنة 2001.
2. ابن خلدون عبد الرحمان، المقدمة، دار الجيل، لبنان، 2001.
3. احسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2010 .
4. احسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2010 .
5. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، بدون تاريخ.
6. أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة و صفات القائد، النشر العلمي و المطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنة 2005.
7. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2004.
8. أحمد ماهر، مدخل بناء المهارات ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة و النشر الإسكندرية 1990
9. الأزهري محي الدين، الإدارة ودور المديرين، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
10. إسماعيل علي سعد، نظرية القوة، مبحث في علم الإجماع السياسي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.
11. بدوي محمد طه، أصول علوم السياسة، المكتب المصري الحديث الإسكندرية، بدون سنة.
12. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة محمد خيرى وآخرون، دار المعارف، القاهرة، 1986.
13. بعلي محمد الصغير ، تشريع العمل في الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1992 .

14. بلوط حسن ابراهيم: الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
15. بوحوش عمار، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط1، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 2006
16. جان بنجمان ستورا ، ترجمة انطوان . إ الهاشم ، الإجهاد أسبابه و علاجه ، منشورات عويدات بيروت لبنان، 2007.
17. جبالي علي عبد الرزاق ، علم اجتماع الصناعة، الإسكندرية ، الطبعة الرابعة ، دون تاريخ.
18. جغلول عبد القادر، الإشكاليات التاريخية في علم الاجتماع السياسي عند ابن خلدون، دار الحداثة، بيروت، 1984.
19. جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن رزق، المملكة العربية السعودية، 1988.
20. جون هيز ، مروان طاهر الزعبي ،مهارات التواصل بين الافراد في العمل ، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان ، الطبعة الاولى ، 2011 .
21. جيرمي سترانكس، الصحة والسلامة في العمل، ترجمة: لهاء شاهين، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
22. جيلفورد، ميادين علم النفس بين النظرية والتطبيق، ترجمة يوسف مراد، دار المعارف، مصر 2006.
23. حارث علي العبيدي ، دراسات سوسيوانثروبولوجية ،دار غريد للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2012.
24. حسان الجيلاني، الجماعات، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات غير الرسمية ، دار هومة، الجزائر، 2004.
25. حسان محمد الحسن ، النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية، 2010،
26. حسن ملحم ، التحليل الإجتماعي للسلطة، منشورات دحلب، الجزائر، 1993.

27. حسين أبوشحانة، التلوث الضوضائي وأعانة التنمية ط، Iالدار العربية للكتاب، مصر، 2000.
28. حسين عجلان حسن، استراتيجية الادارة المعرفية في منظمات الاعمال ، دار الاشراف للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ،سنة 2008.
29. حسين علي فايد ، المشكلات النفسية الاجتماعية ، ط 01، مؤسسة طيبة ، القاهرة ، 2005.
30. حقيقي نور الدين، الخلدونية، العلوم الاجتماعية، وأساس السلطة السياسية، ترجمة: إلياس خليل، منشورات عويدات، بيروت، باريس، 1983.
31. حمدي علي الفرماوي - رضا عبد الله ، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة، ط01، دار صفاء، عمان الأردن، 2003.
32. حمدي ياسين- علي عسكر - حسين الموسوي ، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، ط01، دار الكتاب الحديث، 1999.
33. دادي ناصر عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.
34. داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية النفسية و القانونية، دار الكتاب الحديث، سنة 2006.
35. دايفيد ستوارتز، ترجمة عبد الكريم الحورابي، الثقافة و القوة علم اجتماع بياربورديو ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان 2014.
36. رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع الجزائر، 2003.
37. زاهد الديري سعادة الخطيب ، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، دار كنوز المعرفة العلمية ، 2011،
38. سامي عبد القوي علي: مقدمة في علم النفس البيولوجي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1994.
39. سلمى محمود جمعة ,طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية و التطبيق , المكتبة الجامعية , الاسكندرية , 2005 .

40. سماح سالم سالم ، التشريعات الاجتماعية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى
2012،
41. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحامد للنشر والتوزيع، عمان،
سنة 2000.
42. شيلي تايلور ، ترجمة وسام درويش بريك و فوزي شاعر طعمية داود ، علم النفس الصحي،
ط 01، دار الحامد، عمان الأردن، 2004.
43. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، سلوك العمال في المنظمات ، كلية التجارة بجامعة
الإسكندرية دار الجامعة الجديدة للنشر، 1996 .
44. طه عبد العظيم حسين - سلامة عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية
والنفسية، ط 01، دار الفكر، 2006.
45. الطيب محمد رفيق ، وظائف المسير و تقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية بن
عكنون الجزائر، سنة 1995.
46. ظريف شوقي فرج، عبد المنعم شحاتة محمود، إبراهيم شوقي عبد الحميد، علم النفس و
مشكلات الصناعة، دار غريب القاهرة ، 2002.
47. عبد الحميد عطية، ممارسة طريقة العمل مع الجماعة اتجاهات نظرية و عمليات الإشراف و
التقييم، المكتب الجامعي الحديث، دون تاريخ .
48. عبد الرحمان بن أحمد محمد هيجان، ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
49. عبد الرحمان محمد العيسوي ، علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة بيروت لبنان ،.1997.
50. عبد الرحمن العيسوي: في الصحة النفسية والعقلية، دار النهضة العربية، بيروت، 1992.
51. عبد الرحمن العيسوي: في علم النفس البيئي، منشأة المعارف، الإسكندرية 2002.
52. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة
الثالثة 2006
53. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية بيروت لبنان،
2001.

54. عبد السلام حيمر ،في سوسولوجيا الثقافة و المتقفين من سوسولوجيا التمثلات الى سوسولوجيا الفعل الاجتماعي ، الشركة العربية للابحاث و النشر ،الطبعة الاولى ، بيروت ،2009.
55. عبد الغني عماد ، سوسولوجيا الثقافة ، المفاهيم و الإشكالات من الحداثة إلى العولمة ، مركز دراسة الوحدة العربية لبنان ، الطبعة الثانية ،2008
56. عبد الفتاح محمد دويدار ،علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته ، دار المعرفة الجامعية، مصر ، 2000.
57. عبد الهادي الجوهري ،قاموس علم الاجتماع ،مكتبة نهضة الشرق ، جامعة القاهرة ، 1983 .
58. علي محمد عبد الوهاب: السلوك الإنساني في الإجارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995.
59. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ج1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995.
60. عمر مصطفى محمد النعاس ، دراسات في الضغوط المهنية و الصحة النفسية ، ط01، 2004.
61. غراب كامل السيد ، نظم المعلومات الإدارية، دار الإشعار الفنية 1998.
62. غلاب عبد الكريم، أزمة المفاهيم و انحراف التفكير ،مركز دراسات الوحدة العربية ،سلسلة الثقافة القومية ، الطبعة الأولى ، بيروت - لبنان ، مارس 1998.
63. غياث بوفلجة ، القيم الثقافية و التسيير ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، 2003.
64. غياث بوفلجة ، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1992 .
65. فاروق عبده فلييه - السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، ط01، دار المسيرة عمان الأردن، 2005.
66. فوزي بوخريص ، مدخل إلى سوسولوجيا الجمعيات ، إفريقيا الشرق ، 2013 .
67. كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية ، اتجاهات و ممارسات ، دار المنهل اللبناني ،الطبعة الاولى ،2008.
68. كامل محمد محمد عويضة ، الصحة النفسية في منظور علم النفس ، ط01، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان .1996.

69. كامل محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ، ط ، 01 دار الكتاب العلمية ، بيروت
لبنان 2006.1.
70. كامل محمد عويضة، مدخل إلى علم النفس ، ط ، 01 دار الكتب العلمية ، بيروت
لبنان..1998
71. الكبيسي عامر ، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، سنة
1998.
72. كينان آيت، أصول تفويض الصلاحيات، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية
للعلوم، بيروت، 1996.
73. ماجدة بهاء الدين السيد عبيد، الضغط النفسي و مشكلاته و آثاره على الصحة النفسية،
ط01، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
74. محمد أحمد نابلسي وآخرون: الصدمة النفسية، دار النهضة العربية، بيروت، 1991.
75. محمد الخطيب ، الانثروبولوجيا الاجتماعية ، منشورات دار علاء الطبعة الثانية ، 2008 .
76. محمد الكردي منال، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للإسكندرية، 2000.
77. محمد بقاسم حسن بهلول ، الجزائر بين الازمة الاقتصادية و الازمة السياسية ، مطبعة
دحلب حسين داي ، الجزائر ، دون تاريخ .
78. محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية، دار العلوم، عنابة الجزائر، 2006.
79. محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي و البيئة ، دار الأمة للطباعة و النشر الجزائر،
الطبعة الأولى 2001.
80. محمد عبد الفتاح محمد ، الاتجاهات النظرية المعاصرة ، تنظيم المجتمع ، نماذج و
نظريات ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، 2011 .
81. محمد علي محمد: علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1986.
82. محمد مخلوف ، التوطين الصناعي و قضايا التنمية في الجزائر ، التجربة و الافاق ، دار
الامة للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، 2007 .

83. محمد مسلم، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، ط01، دار قرطبة المحمدية الجزائر، 2007.
84. محمد نجيب الصبوة، سهير الغباشي، هناء شويخ، دراسات عربية في علم النفس، مجلد، 03 عدد01، دار غريب، القاهرة، يناير 2004.
85. محمود محمد إقبال ، التحليل النفسي لإصابات العمل ، ط 01، مكتبة المجتمع العربي ، عمان الاردن ،2005.
86. مصباح عامر، علم الانثروبولوجيا ، دار الكتاب الحديث ،2010.
87. مصطفى غالب، في سبيل الموسوعة النفسية، دار و مكتبة الهلال، بيروت، 1994.
88. مغربي عبد الغني، الفكر الإجتماعي عند ابن خلدون، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1988
- منصوري مصطفى، الضغوط النفسية والمدرسية وكيفية مواجهتها، منشورات قرطبة، المحمدية الجزائر ، 2010.
89. مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم ، دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى ، 1999،
90. ندروسيزلاقي، مارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبوالقاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، لندن، 1991.
91. نلنشي ديكسون، تقويم الأداء، ترجمة: سامي على الفرس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995.
92. الهاشمي لوكيا – بن زروال فتيحة، الإجهاد، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
93. هناء احمد شويخ ، أساليب تخفيف الضغوط النفسية الناتجة عن الأورام السلطانية، ط01، إيتراك للنشر و التوزيع، مصر الجديدة، 2007.

ب. الرسائل الجامعية :

• أطروحات الدكتوراه:

94. بن زروال فتيحة ، أنماط الشخصية و علاقتها بالإجهاد ، رسالة دكتوراه جامعة منتوري قسنطينة ،2004.

95. زمرور زين الدين: الهجرة و العمالية: (المسارات المهنية لفلاحين قدامى بالغرب الجزائري) ،أطروحة دكتوراه باللغة الفرنسية، تحت اشراف الدكتورة: تريببيه مارييس ، بجامعة جوسيو باريس 7، سنة، 1994 .

96. مولاي الحاج مراد ،العمال الصناعيين في الجزائر (ممارسات و تمثلات)،أطروحة دكتوراه دولة ، تحت إشراف العلاوي احمد ، جامعة وهران، سنة 2005.

• رسائل الماجستير:

97. جمال كعبار، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

98. حدودو محمد، اعادة تنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية انعكاساتها وعواملها: شركة الاسمنت زهانة مذكرة ماجستير علم الاجتماع التنمية بجامعة وهران، تحت إشراف الدكتور العلاوي أحمد، سنة 2002.

99. حمزة زريقات حسنية: الاطارات الصناعية - شروط اكتساب خبرة مهنية - دراسة ميدانية بمديرية RTO بمؤسسة سوناطراك مذكرة ماجستير علم الاجتماع بجامعة وهران، تحت إشراف الدكتور العايدي عبد الكريم، سنة 2011.

100. دراس عمر، ظاهرة تسرب القوى العاملة في الصناعة البتروكيماوية بمؤسسة سوناطراك مذكرة ماجستير علم الاجتماع التنمية بجامعة وهران، تحت إشراف الدكتور عبد القادر جغلول، سنة 1983 .

101. شتوح فاطمة، مصادر الإجهاد النفسي لدى عمال الدرك الوطني رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.

102. كبير محمد، مشروع السلطة في المجتمع العربي المعاصر: الجزائر نموذجا: مقارنة سوسيو-انثروبولوجية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2000-2001.

103. مخلوف سعاد ، الضغط النفسي و مدى تأثيره على صحة الأطباء العاملين بالمراكز الصحية، رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
104. مرحوم فريد، الثقافة و التسيير في المؤسسة العمومية في إطار التغير الاجتماعي و الاقتصادي ، مؤسسة دينكس ،سبدو نموذجاً ، مذكرة ماجستير تخصص التغير الاجتماعي و الهوية ، من إشراف الأستاذ عبد الكريم العايدي و المساعد ،مولاي الحاج مراد ، 2005-2006
105. مطاطة موسى، ضغوط العمل و علاقتها بالتوافق المهني، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 22.
106. منصور مرقومة ، القبليّة و السلطة و المجتمع في الجزائر مذكرة ماجستير بجامعة وهران تحت إشراف الدكتور: العايدي عبد الكريم؛ سنة 2010 .
- ج. لمجلات و الدوريات :
107. بوعبد الله لحسن، البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، الجزائر، 1992.
108. التير مصطفى عمر ، مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي، منشورات الجامعة المفتوحة، الطبعة الثانية، 1995.
109. حمداوي محمد، القرابة والسلطة عند ابن خلدون، وقائع الملتقى: أي مستقبل الأنثروبولوجيا في الجزائر، منشورات مركز الكراسك وهران 2002.
110. دراس عمر ،الحراك الاجتماعي المهني لدى الإطارات ، الإطارات الصناعية (مواقع ،ادوار ،ممارسات ، تمثلات) إشراف العياشي عنصر ،دفاثر المركز الوطني للبحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية CRASC ،رقم 2 - 2001 .
111. سعدون يوسف، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة، 1995.
112. الطيب محمد رفيق، مدخل لتسيير أساسيات وظائف، تقنيات، التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزء الأول، 2006.

113. عنصر العياشي ، تمثلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة في الجزائر ، ثقافات المؤسسة، منشورات الكراسك ، وهران، 1997.
114. العياشي عنصر، الإطارات في المنشأة الجزائرية الهوية و الطموحات وثيقة العمل رقم 1999/A/3 فيراير 1994 ، مركز البحث في الأنتروبولوجيا و الثقافية، crasc.
115. غريد جمال ، العامل الشائع ، مجلة إنسانيات ، مركز البحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية ، العدد الأول، وهران، 1997.
116. فؤاد نوار: التغير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفلور (1936-2003). مقارنة أنثروبولوجية للتغير اعتمادا على بعد الذاكرة ، إنسانيات، سنة 2005.
117. مفتاح عبد السلام الشويهددي، الصحة و السلامة المهنية، ط01، منشورات جامعة 07 أكتوبر، الإدارة العامة للمكتبات، إدارة المطبوعات و النشر، 2004.
118. ميراني حسان، الإطارات الصناعية: (شروط تكوين نخبة حديثة)، منشورات المركز الوطني للبحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية والثقافية CRASC. دفاتر المركز رقم 09 - 2005.
119. نصر الدين جابر: الإفراز الهرموني النفسي، مجلة العلوم الإنسانية، ع، 10 جامعة منتوري، قسنطينة، 1998.
120. الهاشمي لوكيا، الضغط النفسي في العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، ع 60، 2002.
- ذ. القواميس و الموسوعات:**
121. عبد العزيز البهواشي ، معجم مصطلحات الاعتماد و ضمان الجودة في التعليم العالي ،عالم الكتب للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، 2007 .
122. عبود زيد، معجم مصطلحات الادارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
123. قانون العمل في ضوء الممارسة القضائية ، الطبعة السابعة برتي للنشر ، 2012 .
124. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، سنة 2000.
125. المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق بيروت ، الطبعة الثانية ، 2001 .

2. المراجع باللغة الاجنبية :

أ. الكتب :

126. ADDi Lahouari, ETAT et Pouvoir , O.P.U ,Alger, 1990.
127. ADDI Lahouari, Sociologie et Antropologie chez pierre BOURDIEU, Edition de couverte,Paris,2002.
128. Barzucchetti , S et Ouzilleau, C, Bilan de compétences des managers, édition d'organisation , Paris ,France.1994.
129. BAZAGANAR Ramone, Elément de psychologie social, O.P.U Alger , 1980.
130. BerabetMeire, Manageor, Dunod, Paris, 2eme edition,2010.
131. BOILY chantale, Guide pratique d'analyse systémique Edition Gevetan morin montreal-Paris, 2000.
132. BRAILLARD Philippe et Mohammed-REDHA DJALILI : Les relations internationales, Paris, PUF, 2002.
133. CHANTIER Christian, Olivier, Fontaine, Le vocabulaire de Bourdieu, Editions Ellips, Paris,2003.
134. CHAUTARD Sophie : L'indispensable de la géopolitique, Paris, Studyrama, 2004.
135. CROZIER.M, FRIENDBERGE, L'acteur et le système, Editions du seuil , 2émeE , Paris , 1981.
136. CROZIER.M, la société bloqué, Editions du Seuil, Paris, 1970.
137. CROZIER.M, Le phéno1 -FAYOL.H, Administration industrielle et générale, Editions E.N.A.G, 1990.
138. FOGUE TEDOM Alain: Enjeux géostratégiques et conflits géopolitiques en Afrique Noire, Paris, le Harmattan, collection Défense, relation internationale, 2008.
139. GLASER Antoine et SMITH Stephen : comment la France a perdu l'Afrique ? Paris, Calmann-Lévy, 2005.
140. Grethen, A, La formation des cadres moyens adultes, Unesco, Paris, 1972.
141. Henni Ahmed , le chikhe et le patron , O.P.U.Alger,1993.
142. Kanfman, A, , Les cadres et la révolution informatique, entreprise moderne, Paris,1968.

143. MORGAN gareth, IMAGES de l'organisation, Editions E.S.K.A, Québec, 1989.
144. MORIN Jean-Michel, Précis de sociologie, Editions Nathan, Paris, 1996.
145. Nancy, L, Adler, comportement organisationnel, nouveau horizons ,Québec, 1994.
146. Rebah Abdelatif: SONATRACH : (une entreprise pas comme les autres), édition : CASBAH, 2eme ed, Alger, 2010.
147. Roger Muccelli, le dynamique des groupes, librairies techniques, Paris, 1977.
148. SAINSAULIEU Renaud, sociologie de l'entreprise
149. SAINSAULIEU Renaud, sociologie de l'entreprise, presse des sciences politiques, Paris, 2E,1997.
150. VIATCHESLAV AVIOUTSKII, : Géopolitiques continentales (Le monde au XXIe siècle, Paris, Armand Colin, 2006.

ب. المجلات و الدوريات و الملتقيات العلمية :

151. AnserLayachi , management des compétences , comunication et leaderchip dans l'entreprise,les cahiers du crasc ,N°12,2005 .
152. AnserLayachi, conception de l'homme au travail et de légetimation, la participation stratège de légitimation,CRASC, N12, 2005.
153. CHAMEKH Mourad, politique ressources humaines, Sonatrach, Document interne, Mars 2006.
154. Dahlab Kamel et Amine Hassani : Emploi féminin, la revue ressources humaines, Sonatrach, N° 9, Janvier 2010.
155. Merani Hacene, les cadres de l'industrie , les conditions de formation d'une élite sociale moderne , les cahiers du CRASC n° 09-2005 .

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 1: دليل المقابلة النصف موجهة للدراسة

1. أسئلة تتعلق بالإطارات السامية:

• المعلومات الشخصية :

1. السن؟
2. الجنس؟
3. الحالة العائلية؟
4. المستوى التعليمي و الشهادة المحصل عليها؟
5. المنصب الذي تشغله؟ منذ متى، و هل لك خبرة وأقدمية في ميدان العمل؟

• صراع الأدوار داخل المؤسسة:

6. ما هي حدود صلاحياتكم داخل المؤسسة؟ وهل من صلاحياتك اتخاذ القرار؟
7. في رأيك ماهي الإمكانيات اللازم توفرها في صاحب القرار؟ حتى يؤثر في تطبيق القرار؟
8. كيف تتلقون الأوامر و التعليمات و كيف تعاد صياغة القرارات داخل المنشأة؟
9. هل يتم إشراك الإطارات المتوسطة في صناعة القرارات من خلال عقد إجتماعات تنظيمية؟
10. هل يتم دراسة ملاحظاتهم و اعتراضاتهم من بعض القرارات الغير صائبة حسبهم؟ كيف ذلك ...
11. هل سبق و أن تم الأخذ بملاحظات العمال ودراسة مواقفهم و الأخذ بإقتراحاتهم؟
12. هل يتم إطلاعهم و إعلامهم الجيد بقوانين المنشأة وعن كل ما يردكم من معلومات و تعليمات و أوامر..؟
13. هل يمكنكم التوفيق بين قوانين المنشأة و البيئة الداخلية لها في فرض مبادرات شخصية لتسيير الأزمات الأنية؟
14. هل سبق و أن تم إشراك الإطارات المتوسطة في عملية صياغة القوانين و التشريعات التي تخدم الصالح العام بالمنشأة؟
15. هل سبق وأن تعدى نزاع العمل بالمؤسسة من صراع داخلي الى أزمات خارجية؟ كيف ذلك؟

• أسئلة متعلقة بعبء العمل:

16. في رأيكم هل يؤثر المطالبة بتنفيذ القرار في أجال محددة و يشكل ضغطا لدى الإطار المتوسط؟
17. هل يعاني الإطارات المتوسطة من تغييبات و تقديم للعطل المرضية بإستمرار؟

18. في ر أيك هل يؤثر سلبا المطالبة في تنفيذ القرار والضغط في تحديد أجال الإنجاز؟
19. كيف يمكن مكافئة الإطارات المتوسطة حتى يزيد ذلك من مردودهم المهني؟
20. هل يتم تقدير المبادرات الفردية و الجماعية وكيف يمكنكم تثمين ذلك؟
21. كيف يمكن خلق البيئة المساهمة في ضمان السير الحسن للمنشأة؟
22. هل طريقة تسيير الأزمات و فرض القرارات مقبولة على العموم لدى الإطارات المتوسطة؟
23. هل هناك علاقة بين تقبل القرار من أجل تنفيذه والصراع بينكم وبين الإطارات المتوسطة؟
24. كيف يمكنكم المساهمة في تقليل الأزمات و الصراعات و التوتر داخل المنشأة؟
25. هل تعتبرون أن جملة القرارات المهنية تؤدي إلى زيادة الضغوط المهنية؟
26. كيف يمكن التقليل من حدة الضغوط المهنية جراء هذه القرارات؟
27. هل يمكن القول أن هناك علاقة بين السلطة، القرار، و الضغوط المهنية؟ كيف ذلك؟
28. كيف يمكنكم المساهمة في خلق بيئة ملائمة لضمان الاستقرار المهني؟
- **العلاقة بين الرئيس والمرؤوس:**
29. كيف يمكن ضبط الوضعية المهنية للعامل دون التأثير في طريقة فرض القرارات وتطبيقها داخل المنشأة؟
30. في رأيك هل تصاغ القرارات من أجل مناقشة إمكانية تطبيقها أم أنكم ملزمون بحتمية تطبيقها ميدانيا؟
31. هل تستطيعون بناء الثقة داخل المنشأة؟ وكيف ذلك
32. ما رأيكم في المواقف الضاغطة التي قد تعترض الإطارات المتوسطة؟
33. هل عنصر الوقت يشكل ضغطا لهم وهل أنتم ملزمون باحترام الأجال في فترات واحترام تنفيذ إنجاز العمل؟
34. كيف يمكنكم تقييم و متابعة نتائج العمل و التحقق من مدى إنجازها؟
35. هل يتم إلزام الإطارات بالتقيد الصارم بتطبيق قراراتكم و تنفيذها؟
36. هل هناك تقسيم للمهام، توزيع للأدوار و المسؤوليات بين الإطارات؟
37. كيف يمكنكم توزيع مهام العمل بطريقة ناجعة؟
38. كيف يمكن معالجة الإختلالات التي تنشأ في مكان العمل؟
39. هل تستطيع توجيه المجموعة نحو تطبيق أهداف مشتركة للمنشأة؟

40. كيف يمكنكم الإستفادة من كفاءات، خبرات والتجارب الإطاراات المتوسطة في تطوير أداءكم الوظيفي؟

II. أسئلة تتعلق بالإطاراات المتوسطة:

• المعلومات الشخصية :

1. السن؟
2. الجنس؟
3. الحالة العائلية؟
4. المستوى التعليمي و الشهادة المحصل عليها؟
5. المنصب الذي تشغله؟ منذ متى، و هل لك خبرة وأقدمية في ميدان العمل؟

• صراع الأدوار داخل المؤسسة:

6. ما هي حدود صلاحياتك داخل المؤسسة وهل من صلاحياتك اتخاذ القرار؟
7. في رأيك ماهي الإمكانيات اللازم توفرها في صاحب القرار؟ حتى يؤثر في إتخاذ القرار؟
8. في رأيك هل يتم الإعتماد على البيئة القانونية و البيئة المهنية للمؤسسة في صياغة القرار؟
9. هل تشاركون في صياغة القرار عن طريق عقد إجتماعات منتظمة تناقش خطة عمل لهذا الغرض؟
10. هل يتم دراسة ملاحظاتكم و إعتراضاتكم من القرارات الغير صائبة من طرف المسؤول المباشر؟ كيف ذلك ...
11. هل تفرض عليكم قرارات تنظيمية بهدف ضبط وضعيات مهنية عن طريق تطبيق قوانين المؤسسة أم غير ذلك
12. هل أنتم على إطلاع جيد بقوانين المنشأة وعن ما قد يصدر من قرارات و مبادرات من المسؤول المباشر كمبادرات إضافية؟
13. هل تعتقدون أن لكم الإمكانيات اللازمة للقيام بالمبادرات للمساهمة في صنع القرار؟
14. عند وجود أي نزاع داخل المصنع كيف يتم حل هذا النزاع؟
15. هل تتعدى نزاعات المؤسسة من صراع داخلي الى أزمات خارجية؟ أذكرها؟

• أسئلة متعلقة بعبء العمل:

16. هل سبق و أن تعرضتم لضغوطات و مضايقات أثناء تأدية مهامكم بالمنشأة؟
17. هل أدت بكم هذه المضايقات إلى التغبب من العمل جراء القلق و التوتر المهني؟
18. هل يؤثر سلبا المطالبة في تنفيذ القرار والضغط في تحديد أجال الإنجاز؟

19. هل تعتبر أن رئيسكم المباشر يقدر جهدكم المبدول و مبادراتكم داخل المؤسسة؟
20. هل يعتبر راتبكم مكافأة كافية لأداء مهامكم أم تتطلعون لمكافئات و إمتيازات أخرى؟
21. هل جميع الإمكانيات بالمنشأة ملائمة و متوفرة لأداء مهامكم وتطويره للأفضل؟
22. هل أنتم راضون عن تسيير الأزمات داخل المنشأة، صياغة القرار، التشريعات و القوانين؟
23. في رأيكم كيف تؤثر القرارات العشوائية المفروضة عليكم من الجانب النفسي، المهني و الاجتماعي؟
24. هل تشعر بالأمن و الإطمئنان داخل المنشأة؟ هل أنت راض عن بيئة العمل؟
25. ماهي الأسباب التي ترونها أنها المساهمة في زيادة الصراعات وخلق التوتر داخل المؤسسة؟
26. ما هو مفهومكم للضغوط المهنية؟
27. هل توجد علاقة بين السلطة، القرار، و الضغوط المهنية؟ كيف ذلك؟
28. هل سبق أن أثرت الضغوط المهنية على وضعيتكم النفسية و الصحية و الاجتماعية؟
- العلاقة بين الرئيس و المروؤوس:
29. هل ترى أن الإطارات السامية تنتهج سياسة واضحة في العمل أم إستراتيجيات متغيرة؟
30. هل يتاح لكم مناقشة القرار بالحوار مناقشة حرة و منفتحة أم تلزمون بتطبيقه حرفياً؟
31. هل هناك ثقة متبادلة داخل المنشأة ويسود الإحترام الجو الداخلي للمؤسسة؟
32. هل سبق أن تعرضتم لتهديدات و مواقف ضاغطة من مسؤولكم المباشر؟
33. هل عنصر الوقت يشكل ضغطاً لكم و هل أنتم ملزمون بإحترام الأجال في فترات وجيزة من إنجاز العمل؟
34. هل أنت راض عن كيفية تقييمكم من المسؤول المباشر؟
35. هل أنت راض عن القرارات المتخذة في مكان العمل و هل تشعر أنك تساهم في تحسين العمل و تطويره؟
36. هل هناك فرق لفرض القرارات و إلزامية تطبيقها بين الجنسين لذا الإطارات السامية؟
37. هل هناك تقسيم للمهام، توزيع للأدوار و المسؤوليات بين الإطارات السامية و الإطارات المتوسطة؟
38. كيف يمكن توزيع مهام العمل بطريقة ناجحة؟
39. في رأيك هل يتمتع مسؤولكم المباشر بصفات المناسبة لقيادة منصبه و فرض قراراته؟

40. كيف يمكن الإستفادة من كفاءاتكم و إستغلال العنصر البشري في تطوير العمل بالمنشأة ونجاح المؤسسة؟

الملحق رقم:2: تفريغ المقابلات
ملخص المقابلات الخاصة بالرؤساء

الرقم	الموقع في الهرم التنظيمي للسلطة	الأقدمية بالمؤسسة	عدد سنوات الترقية	طبيعة السلطة	ارتكاب أخطاء مهنية	حجم المقابلات
1	رئيس قسم تسيير الموارد البشرية/ صنف 4-أ	34 سنة	3 سنوات	استشارية - تنفيذية - تأديبية	نعم / درجة ثانية	ساعتان تقريبا
2	رئيس قسم الإدارة العامة / صنف 4-أ	34 سنة	3 سنوات	استشارية - تنفيذية - تأديبية	نعم / درجة ثانية	ساعتان تقريبا
3	رئيس قسم الصيانة / صنف 4-أ	34 سنة	3 سنوات	استشارية - تنفيذية - تأديبية	نعم / درجة ثانية	ساعتان تقريبا
4	رئيس قسم الأمن الصناعي و المحيط / صنف 4-أ	24 سنة	3 سنوات	استشارية - تنفيذية - تأديبية	نعم / درجة ثانية	ساعتان تقريبا
5	رئيس قسم الإنتاج و تسيير المخازن العامة / صنف 4-أ	20 سنة	3 سنوات	استشارية - تنفيذية - تأديبية	نعم / درجة ثانية	ساعتان تقريبا
6	رئيس قسم الوسائل العامة / صنف 4-أ	20 سنة	3 سنوات	استشارية - تنفيذية - تأديبية	نعم / درجة ثانية	ساعتان تقريبا
7	رئيس قسم متابعة الاستثمار / صنف 4-أ	20 سنة	3 سنوات	استشارية - تنفيذية - تأديبية	نعم / درجة ثانية	ساعتان تقريبا
8	رئيس قسم الاعمال الجديدة / صنف 4-أ	20 سنة	3 سنوات	استشارية - تنفيذية - تأديبية	نعم / درجة ثانية	ساعتان تقريبا
9	رئيس قسم طرائق الصيانة / صنف 4-أ	20 سنة	3 سنوات	استشارية - تنفيذية - تأديبية	نعم / درجة ثانية	ساعتان تقريبا

ساعتان تقريبا	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية - تأديبية	3 سنوات	20 سنة	رئيس قسم الشؤون الحقوقية و المالية / صنف 4-أ	10
ساعتان تقريبا	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية - تأديبية	3 سنوات	17 سنة	رئيسة مصلحة التكوين/ صنف 4-أ	11
ساعتان تقريبا	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية - تأديبية	3 سنوات	17 سنة	رئيسة مصلحة تسيير المسار المهني/ صنف 4-أ	12
ساعتان تقريبا	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية - تأديبية	3 سنوات	13 سنة	رئيسة مصلحة العتاد المتحرك الداخلي و نقل العمال/ صنف 4-أ	13
ساعتان تقريبا	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية - تأديبية	3 سنوات	13 سنة	رئيسة مصلحة الخدمات الاجتماعية/ صنف 4- أ	14
ساعتان تقريبا	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية - تأديبية	3 سنوات	13 سنة	رئيسة مصلحة المستخدمين/ صنف 4-أ	15
ساعتان تقريبا	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية - تأديبية	3 سنوات	13 سنة	رئيسة مصلحة علاقات العمل و مكتب التنظيم العام/ صنف 4-أ	16
ساعتان تقريبا	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية - تأديبية	3 سنوات	13 سنة	رئيسة مصلحة المالية/ صنف 4-أ	17
ساعتان تقريبا	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية - تأديبية	3 سنوات	13 سنة	رئيسة مصلحة الشؤون القانونية/ صنف 4-أ	18
ساعتان تقريبا	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية - تأديبية	3 سنوات	13 سنة	رئيسة مصلحة هندسة الاتصال الصناعي للمطابقات/ صنف 4-أ	19
ساعتان تقريبا	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية - تأديبية	3 سنوات	13 سنة	رئيسة مصلحة اللوجستيك و المناهج/ صنف 4-أ	20

ملخص المقابلات الخاصة بالمرؤوسين

الرقم	الموقع في الهرم التنظيمي للسلطة	الأقدمية بالمؤسسة	عدد سنوات الترقية	طبيعة السلطة	ارتكاب أخطاء مهنية	حجم المقابلات
1	إطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة التكوين / صنف 3-أ	09 سنوات	3 سنوات	استشارية - تنفيذية	نعم / درجة ثانية	تقريبا 3 ساعات
2	اطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة تسيير المسار المهني / صنف 3-ب	09 سنوات	3 سنوات	استشارية - تنفيذية	نعم / درجة ثانية	تقريبا 3 ساعات
3	اطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة العتاد المتحرك الداخلي و نقل العمال / صنف 3-أ	09 سنوات	3 سنوات	استشارية - تنفيذية	نعم / درجة ثانية	تقريبا 3 ساعات
4	اطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة الخدمات الاجتماعية / صنف 3-أ	07 سنوات	3 سنوات	استشارية - تنفيذية	نعم / درجة ثانية	تقريبا 3 ساعات
5	اطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة المستخدمين / صنف 3-ب	06 سنوات	3 سنوات	استشارية - تنفيذية	نعم / درجة ثانية	تقريبا 3 ساعات
6	اطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة علاقات العمل و مكتب التنظيم العام / صنف 3-ب	06 سنوات	3 سنوات	استشارية - تنفيذية	لا	تقريبا 3 ساعات
7	اطار مكلف بالبحث امرأة بمصلحة المالية / صنف 3-أ	06 سنوات	3 سنوات	استشارية - تنفيذية	نعم / درجة ثانية	تقريبا 3 ساعات
8	اطار مكلف بالبحث رجل بمصلحة الشؤون القانونية / صنف 3-ب	06 سنوات	3 سنوات	استشارية - تنفيذية	لا	تقريبا 3 ساعات

تقريبا 3 ساعات	لا	استشارية - تنفيذية	3 سنوات	06 سنوات	اطار مكلف بالبحث رجل بقسم الصيانة / صنف 3-ب	9
تقريبا 3 ساعات	لا	استشارية - تنفيذية	3 سنوات	06 سنوات	اطار مكلف بالبحث رجل بقسم الصيانة / صنف 3-ب	10
تقريبا 3 ساعات	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية	3 سنوات	06 سنوات	إطار مكلف بالبحث رجل بقسم الأمن الصناعي و تنظيم المحيط / صنف 3-ب	11
تقريبا 3 ساعات	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية	3 سنوات	06 سنوات	إطار مكلف بالبحث رجل بقسم الأمن الصناعي و تنظيم المحيط / صنف 3-ب	12
تقريبا 3 ساعات	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية	3 سنوات	06 سنوات	إطار مكلف بالبحث امرأة بقسم الأمن الصناعي و تنظيم المحيط / صنف 3-ب	13
تقريبا 3 ساعات	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية	3 سنوات	06 سنوات	إطار مكلف بالبحث امرأة مهندسة بقسم الإنتاج و تسيير المخازن العامة / صنف 3-ب	14
تقريبا 3 ساعات	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية	3 سنوات	06 سنوات	إطار مكلف بالبحث امرأة مهندسة بقسم الإنتاج و تسيير المخازن العامة / صنف 3-ب	15
تقريبا 3 ساعات	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية	3 سنوات	06 سنوات	إطار مكلف بالبحث امرأة مهندسة بقسم الإنتاج و تسيير المخازن العامة / صنف 3-ب	16
تقريبا 3 ساعات	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية	3 سنوات	06 سنوات	إطار مكلف بالبحث امرأة مهندسة بقسم الإنتاج و تسيير المخازن العامة / صنف 3-ب	17
تقريبا 3 ساعات	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية	3 سنوات	06 سنوات	اطار مكلفة بالبحث امرأة بقسم متابعة الاستثمار / صنف 3-ب	18

تقريبا 3 ساعات	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية	3 سنوات	06 سنوات	اطار مكلفة بالبحث امراة بمصلحة هندسة الاتصال الصناعي للمطابقات / صنف 3-ب	19
تقريبا 3 ساعات	نعم / درجة ثانية	استشارية - تنفيذية	3 سنوات	06 سنوات	إطار مكلف بالبحث رجل بقسم الأعمال الجديدة / صنف 3-ب	20

الملحق رقم:3: بعض من مواد القانون الداخلي للمنشأة المتعلقة باتخاذ القرار:

longue durée, ou suite à une décision de réintégration etc).

Article 44 : Tout changement de poste de travail pour raison médicale, doit obligatoirement revêtir l'accord de la direction de l'unité, après avis du médecin du travail de l'Entreprise.

Chapitre 4 : Missions et fonctionnement des commissions Hygiène et Sécurité

Article 45 : Dans le cadre de la législation en vigueur, il est institué des commissions paritaires d'hygiène et de sécurité d'unité et une commission supérieure paritaire d'hygiène et de sécurité.

Article 46 : Les missions des commissions hygiène et sécurité sont définies par la convention d'Entreprise dans le respect des dispositions légales et réglementaires.

Article 47 : Le fonctionnement des commissions hygiène et sécurité est arrêté par voie réglementaire interne.

TITRE III : Discipline et sanctions

Article 48 : La discipline sur les lieux de travail est une prérogative exercée par la direction de l'Entreprise ou de l'unité, dans le cadre des dispositions légales et réglementaires.

Chapitre 1 : Dispositions relatives à la discipline

Section 1 : Entrées et sorties

Article 49 : Le travailleur n'a accès aux locaux de l'unité que pour l'exécution des tâches liées à son poste de travail. En dehors des horaires réglementaires, il est interdit à tout travailleur d'entrer ou de se maintenir sur les lieux de travail sans raison valable ou sans autorisation préalable.

Article 50 : Les sorties de l'unité pendant les heures de travail, pour quelque motif que ce soit, doivent faire l'objet d'une autorisation écrite du responsable hiérarchique habilité.

Article 61 : 72 heures après la seconde mise en demeure et si aucun justificatif n'est fourni par le travailleur, la procédure disciplinaire de licenciement est engagée.

Section 4 : Privation de liberté

Article 62 : Les cas de liberté provisoire sont soumis au conseil de discipline pour examen.

Article 63 : En cas de relaxe, le travailleur est réintégré à son poste de travail ou à un poste équivalent.

La période de suspension ne peut donner lieu à rémunération.

Article 64 : En cas de condamnation, à des peines autres que l'emprisonnement, la réintégration du travailleur, qui est tenu d'en faire la demande, est examinée par le conseil de discipline.

Article 65 : Après recommandations et avis du conseil de discipline, la décision finale revient à la Direction de l'Entreprise ou de l'Unité qui la notifie au travailleur concerné.

Section 5 : Réintégration

Article 66 : Tout travailleur en position :

- de détachement (autre que pour service national),
 - de disponibilité,
 - de congé sans solde,
- est tenu de rejoindre son poste de travail à la date fixée de reprise.

Section 6 : Permanence et astreinte

Article 67 : Tout refus non motivé d'assurer le tour de permanence ou d'astreinte, tel que défini par la convention d'entreprise, expose le travailleur concerné aux sanctions prévues par le présent règlement intérieur.

Section 7 : Refus de formation

Article 68 : Tout refus non motivé de suivre une formation, organisée dans le but d'acquérir une qualification nécessaire à la maîtrise du poste, un perfectionnement ou un recyclage, est assimilé à une faute et sanctionné conformément aux dispositions du présent règlement intérieur.

Section 8 : Secret professionnel

Article 69 : Tout travailleur est tenu de garder le secret sur toute information ou document revêtant un caractère confidentiel.

Section 9 : Exécution des tâches de travail

Article 70 : Tout travailleur, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable des tâches qui lui sont confiées.

Les responsables doivent veiller à l'exécution des ordres qu'ils donnent nonobstant la responsabilité de leurs subordonnés.

Article 71 : Il est interdit à tout agent exerçant en système de travail posté, de quitter son poste de travail avant l'arrivée de son remplaçant.

Il appartient au responsable concerné de prendre les dispositions nécessaires, pour assurer la relève du travailleur, qui ne doit en aucun cas être maintenu au delà de l'amplitude journalière légale.

Section 10 : Boissons alcoolisées et drogues

Article 72 : Il est interdit de pénétrer, ou de demeurer, dans l'unité en état d'ivresse ou sous l'emprise de la drogue.

Article 73 : Il est interdit d'introduire, de distribuer ou de consommer de la drogue, ou des boissons alcoolisées, dans l'unité.

Section 11 : Vente d'objets ou de marchandises

Article 74 : L'introduction dans l'unité d'objets ou marchandises destinés à la vente est interdite.

Section 12 : Collecte et publication

Article 75 : Les listes de souscription ou de collecte sur les lieux de travail sont interdites. Seules, les collectes des cotisations syndicales, la diffusion des publications et des notes d'informations des représentants du personnel sont autorisées, dans les conditions prévues par les textes réglementaires.

La diffusion de tracts et/ou de publications à caractère non professionnel est strictement interdite.

Article 76 : Tout travailleur, quel que soit son rang dans la hiérarchie, ne peut s'adonner à l'exercice d'activité politique dans l'Entreprise ou l'unité.

Section 13 : Affichage

Article 77 : L'affichage des communications syndicales se fait librement sur des panneaux distincts de ceux réservés aux délégués du personnel et à la direction. Les modalités selon lesquelles les panneaux sont mis à disposition sont arrêtées, d'un commun accord, entre la direction de l'unité et les représentants des travailleurs.

Article 78 : L'affichage en dehors de ces panneaux est illicite.

Article 79 : La direction de l'unité reçoit un exemplaire des communications simultanément à leur affichage. Le texte communiqué à la direction doit être identique à celui qui est affiché.

L'affichage doit rester dans les limites de ce qui est l'objet de l'action légale des représentants des travailleurs.

Article 80 : Il est interdit de retirer, de lacérer ou de détruire les affiches ou notes de services régulièrement apposées sur les panneaux appropriés.

Section 14 : Déplacement hors unité et base de vie

Article 81 : Aucun travailleur n'est autorisé à se déplacer dans le cadre de ses activités professionnelles :

- sans ordre de mission,
- sans autorisation écrite,
- sans feuille de route.

Article 82 : Aucun travailleur n'est autorisé à modifier l'itinéraire initial de la mission sauf de force majeure.

Article 83 : Toute infraction au code de route ou tout accident du fait d'un conducteur de véhicule de l'Entreprise, relève de l'entière responsabilité du conducteur.

Section 15 : Utilisation des véhicules de l'Entreprise

Article 84 : Aucun travailleur n'est autorisé à utiliser un véhicule de l'Entreprise sans autorisation préalable.

Chapitre 2 : Sanctions

Section 1 : Définition de la sanction

Article 85 : Constitue une sanction toute mesure, autre que les observations verbales prises par la direction de l'unité ou de l'Entreprise à la suite d'agissements du travailleur considérés comme fautes, que cette mesure soit de nature à affecter immédiatement ou non la présence du travailleur, sa rémunération et sa carrière.

Section 2 : Définition de la faute professionnelle

Article 86 : Constitue une faute professionnelle, toute négligence, infraction aux règles d'hygiène de sécurité et de façon générale, tout manquement aux obligations professionnelles et à la discipline générale.

Elle peut entraîner, selon le degré de gravité, l'application de l'une des mesures disciplinaires suivantes :

• sanctions du 1er degré :

- . avertissement simple,
- . avertissement écrit.

• sanctions du 2ème degré :

- . blâme,
- . mise à pied de 1 à 3 jours consécutifs sans traitement.

• sanctions du 3ème degré :

- . mise à pied de 4 à 8 jours consécutifs sans traitement,
- . rétrogradation,
- . licenciement sans indemnité ni préavis.

Section 3 : L'avertissement simple

Article 87 : L'avertissement simple est une mise en garde adressée à un travailleur pour exprimer l'insatisfaction éprouvée à son égard.

L'avertissement simple ne peut sanctionner qu'une faute mineure.

Section 4 : L'avertissement écrit

Article 88 : L'avertissement écrit est une notification formelle et par écrit à un travailleur d'observations exprimant l'insatisfaction éprouvée à son égard, relative à une faute et/ou à une récurrence de faute mineure.

Section 5 : Le blâme

Article 89 : Le blâme est une sanction du deuxième degré qui intervient après un avertissement écrit ou à la suite d'une faute caractérisée.

Il est notifié au travailleur formellement et par écrit.

Tout travailleur sanctionné par un blâme ne peut être promu pendant l'année au cours de laquelle il a été sanctionné.

Section 6 : La mise à pied

Article 90 : La mise à pied consiste en une suspension d'activité du travailleur entraînant une privation de salaire.

Cette suspension sera proportionnelle à la gravité de la faute et ne pourra excéder huit (08) jours.

La mise à pied de un (01) à trois (03) jours est une sanction du deuxième degré qui peut intervenir soit à la suite d'un blâme, soit pour un manquement caractérisé à la discipline et/ou aux obligations professionnelles.

La mise à pied de quatre (04) à huit (08) jours sanctionne une faute du troisième degré et intervient soit à la suite d'une mise à pied de un (01) à trois (03) jours soit à la suite d'une faute lourde.

Article 91 : Tout travailleur sanctionné par une mise à pied de un (01) à trois (03) jours ne

peut prétendre à une promotion et/ou l'avancement pendant un (01) an

responsable hiérarchique du travailleur concerné ou tout responsable ayant constaté la faute.

Le constat de la faute doit être établi et transmis au responsable habilité dans un délai de 48 heures ouvrables.

Simultanément et dans la limite du même délai, une notification précisant la nature de la faute et la sanction envisagée, doit être adressée au travailleur fautif par tous moyens que ce soit

Le travailleur fautif est tenu de rédiger un rapport et de l'adresser, accompagné des pièces justificatives et notamment des rapports et témoignages éventuels, au responsable habilité.

Article 97 : Le travailleur fautif doit être entendu, à sa demande, par le responsable habilité. Il peut se faire assister par un travailleur de son choix.

Après étude du dossier disciplinaire comportant les pièces citées à l'article ci-dessus et si la sanction s'impose, la décision de sanction est établie et notifiée au travailleur dans les meilleurs délais.

Section 8 : la suspension à titre conservatoire

Section 8 : la suspension à titre conservatoire

Article 94 : Afin de faire face à des situations de danger ou de désordre imminent, une mesure de suspension sans solde est prononcée à l'encontre du travailleur présumé fautif. La durée de cette mesure conservatoire ne peut en aucun cas dépasser sept (07) jours consécutifs.

Section 9 : Le licenciement sans indemnité ni préavis

Article 95 : Le licenciement sans indemnité ni préavis est une sanction du 3ème degré qui intervient soit à la suite d'une faute lourde ou grave, soit à la suite d'une sanction du 3ème degré.

Chapitre 3 : Procédure disciplinaire

Section 1 : Procédure relative aux sanctions du premier et du deuxième degré

Article 96 : Toute faute professionnelle, telle que définie à l'article 86 et suivants doit être constatée par écrit, par le premier

responsable hiérarchique du travailleur concerné ou tout responsable ayant constaté la faute.

Le constat de la faute doit être établi et transmis au responsable habilité dans un délai de 48 heures ouvrables.

Simultanément et dans la limite du même délai, une notification précisant la nature de la faute et la sanction envisagée, doit être adressée au travailleur fautif par tous moyens que ce soit.

Le travailleur fautif est tenu de rédiger un rapport et de l'adresser, accompagné des pièces justificatives et notamment des rapports de témoins éventuels, au responsable habilité.

Article 97 : Le travailleur fautif doit être entendu, à sa demande, par le responsable habilité. Il peut se faire assister par un travailleur de son choix.

Après étude du dossier disciplinaire comportant les pièces citées à l'article ci-dessus et si la sanction s'impose, la décision de sanction est établie et notifiée au travailleur dans les meilleurs délais.

Section 2 : Procédure relative à la sanction du 3ème degré

Article 98 : Les propositions de sanctions du troisième degré sont soumises pour recommandations au conseil de discipline d'unité, conformément aux procédures définies par les articles ci après.

Article 99 : Après constat de la faute, tel que défini à l'article 96 et établissement des documents mentionnés dans le même article, la direction de l'unité transmet le dossier complet du travailleur fautif et ce, dans un délai de huit (08) jours.

Le dossier se compose :

- de la fiche de synthèse du travailleur
- des documents mentionnés à l'article 96 alinéas 2, 3 et 4,
- de toutes pièces et documents se rapportant à la faute.

Article 100 : Le conseil de discipline d'unité une fois saisi, est tenu de formuler ses recommandations dans un délai de quarante huit (48) heures ouvrables, sauf cas de force majeure dûment justifié.

Article 101 : Les recommandations du Conseil de Discipline d'unité, sont transmises au responsable de l'unité ou à son représentant qui arrête la sanction finale et la notifie au travailleur concerné avec accusé de réception.

Article 102 : La décision de sanction est exécutoire même si le travailleur concerné refuse d'en accuser réception.

Article 103 : Une fois saisi, le Conseil Supérieur de Discipline se réunit et se prononce dans un délai de trente (30) jours.

Article 104 : Aucune sanction disciplinaire ne peut être infligée au travailleur au delà de quatre vingt dix (90) jours après constatation de la faute.

Ce délai est prorogé en cas de suspension de la relation de travail.

Chapitre 4 : Le pouvoir disciplinaire

Article 105 : Le pouvoir disciplinaire est du ressort du Directeur Général, du Directeur d'Unité ou de leurs représentants désignés.

Article 106 : Les responsables visés à l'article ci-dessus, sont pleinement compétents pour prononcer des sanctions du premier et deuxième degré à l'encontre du personnel travaillant sous leur autorité.

Article 107 : Les décisions de sanction des premier et deuxième degré, à l'encontre des cadres occupant au minimum des postes de chefs de service, relèvent de la compétence du Directeur Général, ou de ses représentants désignés, sur proposition de la hiérarchie.

Article 108 : Les sanctions du troisième degré ne sont exécutoires qu'après recommandations et avis du conseil de discipline, la décision finale étant du ressort de la Direction l'Entreprise ou d'Unité.

Chapitre 5 : Droit de défense des travailleurs

Article 109 : Le travailleur sanctionné dispose d'un droit de recours notamment auprès de :

- La commission de discipline d'unité pour les sanctions des premier et second degré
- La commission Supérieure de discipline pour les sanctions du troisième degré.

Ce droit de recours auprès des dites instances s'exerce dans un délai de quinze (15) jours après l'accusé de réception de la notification de sanction par le travailleur.

Passé ce délai, le recours est nul et de nul effet.

Chapitre 6 : Missions et fonctionnement des Commissions de Discipline

Article 110 : Il est institué des commissions paritaires de discipline d'Unité et une commission supérieure paritaire de Discipline au niveau de l'Entreprise.

Article 111 : Les missions et le fonctionnement des commissions de discipline sont arrêtés par voie réglementaire interne.

DISPOSITIONS FINALES

Article 112 : Le présent règlement intérieur est déposé auprès de l'inspection du travail territorialement compétente pour approbation.

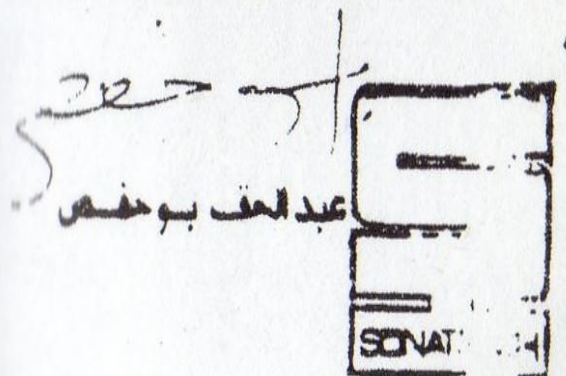
Article 113 : Le présent règlement intérieur de l'Entreprise entre en vigueur à compter de la date de son dépôt auprès du greffe du tribunal d'Alger.

Article 114 : Un exemplaire du présent règlement intérieur sera remis à chaque travailleur.

Fait à Alger, le 22 juin 1992

LE DIRECTEUR GENERAL

عبد الحف بوحفص



SONAT

الملحق رقم:4: بعض من مواد ميثاق الأخلاق المهنية للمنشأة:

ميثاق الأخلاق للمستخدمين

(تمضى من طرف كل مستخدمى سوناطراك و فروعها)

"الإرتشاء يعني تقديم أو قبول مقابل غير مستحق للتأثير على عملية صنع القرار بهدف تقديم أو الحصول على امتياز معين"

• ميثاق الأخلاق للمستخدمين :

- يجب احترام ميثاق الأخلاق بصفة دائمة من طرف كل مستخدمى سوناطراك و فروعها فهي تقوم على مبادئ الآداب العامة التي تنبني عليها قواعد السلوك.
- يتمثل المبدأ الجوهرى في اعتماد علاقاتنا مبادلاتنا على التفانى و الصرامة بالشكل الذي يحفظ مصالح سوناطراك و يصون سمعتها محليًا و دوليًا.
- على العامل فى سوناطراك أن يتقرب من لجنة الأخلاق فى الشركة لأيّ استفسار يهّمه.
- إنّ تعرض أيّ موظف من سوناطراك لمحاولة الرشوة مهما كان نوعها ، ومن أية جهة كان مصدرها أو وقوفه على حالات تقصير أو تجاوز لقواعد الأخلاق ، يوجب عليه تبليغ لجنة الأخلاق كتابيًا مع تبيان بيانات المرسل.
- تقدم اللجنة إشعار بالاستلام، و تضمن للمرسل السريّة التامة و الحماية من كل أشكال التعسف أو الانتقام و تباشر بصفة آلية بمعالجة الإشكال.
- يقع المرسل أو المبلّغ تحت طائلة المسؤولية إذا تبين بعد عملية الفحص و التدقيق أنّ البلاغ هدفه التشهير أو القذف.

• القوانين و التنظيمات :

- من الواجب علينا احترام القوانين و التنظيمات السارية سواء فى الجزائر أو خارجها، و كذا مختلف السياسات، القواعد، التنظيمات، و الإجراءات التي تملئها سوناطراك.