

جامعة سعد دحلب البلدية

كلية الآداب و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص : علم الإجتماع الجريمة و الانحراف

عوامل التحرش المعنوي في المنظمة

دراسة ميدانية بمقر ولاية الجزائر

عبد الحق فيدمة

رئيسا	أستاذ التعليم العالي، جامعة البلدية	معتوق جمال
مشرفا و مقرر	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	قاسيمي ناصر
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	براح أحمد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر، جامعة البلدية	حنطابلي يوسف

البلدية جوان 2009

إهداء

إلى فيض الحنان و رمز المحبة "أمي"؛
إلى رمز القوة و الصبر "أبي"؛
إلى كل آبائي و أجدادي؛
إلى كل أفراد عائلتي خاصة البراعم:
يس، أمينة، هوارى، إسماعيل؛
إلى عائلتي الثانية في الجامعة من زملاء و أصدقاء و طلبة؛
إلى روح المفكر مالك بن نبي؛
إلى كافة كل حملة لواء العلم و المعرفة في الجزائر و البلاد الإسلامية؛
إلى أطفال و شهداء غزة الصابرة.

شكر

الشكر لله عزوجل الذي منحني القوة و الصبر لإتمام هذه الدراسة.
 جزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور قاسمي ناصر على توجيهاته المحكمة، ومساعداته المقدمة و التي أثمرت هذه الدراسة.
 كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة علم الاجتماع و أخص بالذكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل.
 كما أشكر في هذا المقام الأستاذ عبد الكريم بويحيوي أستاذ علم الاجتماع بجامعة الجزائر على توجيهاته، وكذا الأستاذ محمد العقاب أستاذ بجامعة البلية على دعمه المعنوي، و الزميل ناظر مولود على مساعدته لنا في عملية الترجمة.
 كما أتوجه بالشكر إلى:
 السيد عبد القادر سوفي إطار بولاية البلية.
 السيد رئيس ديوان ولاية الجزائر.
 السيد أحمد بن بوزيد مدير علاقات العمل بوزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي.
 السيد خير الدين إبراهيم إطار بوزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي.
 كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في انجاز هذه الدراسة من قريب أو بعيد.

قائمة الأشكال

32	أهمية دراسة تطور الفكر التنظيمي.....	.1
43	الاستعدادات النفسية و سلوك الأفراد داخل المنظمة.....	.2
44	آلية السلوك عند هزبرغ في المنظمة.....	.3
45	آلية و إستراتيجية الفاعل حسب كروزي.....	.4
46	البرمجة الفكرية للأفراد.....	.5
61	مصادر الضغوط في محيط الأفراد6
62	مصادر الصراع في التنظيم.....	.7
119	الدوافع الفردية للتحرش المعنوي.....	.8
122	أشكال التحرش المعنوي.....	.9
141	الديناميات النفسية والاجتماعية لوضعية التحرش المعنوي.....	.10

الفهرس

إهداء

شكر

قائمة الأشكال

الملخص

13.....	المقدمة
31.....	الفصل 1 نظريات التنظيم و السلوك التنظيمي
31.....	1. نظريات التنظيم والتحرش المعنوي
31.....	1.1. أهمية دراسة نظرية التنظيم في فهم السلوك التنظيمي
33.....	2.1. النظرية البيروقراطية والتحرش المعنوي
34.....	1. 3. المدرسة السلوكية والتحرش المعنوي
36.....	1. 4. نظريات التوازن والتحرش المعنوي
38.....	2. السلوك والفعل الاجتماعي في المنظمة
38.....	2. 1. تعريف السلوك
39.....	2. 1.1. مبدأ السببية
39.....	2. 2.1. مبدأ الدافع
39.....	2. 2. تعريف الفعل الاجتماعي
40.....	2. 3. التحرش المعنوي سلوك أم فعل اجتماعي؟
40.....	2. 4. الفعل الاجتماعي والثقافة
41.....	3. إستراتيجية السلوك والفعل الاجتماعي في المنظمة
41.....	3. 1. السلوك في المنظمة مرده استعدادات نفسية
43.....	3. 2. الوضعية التنظيمية والمهنية تؤثر على سلوك الأفراد
44.....	3. 3. سلوك الأفراد في المنظمة هو فعل عقلائي وإستراتيجي
45.....	4. الثقافة والقيم كإطار لفهم التحرش المعنوي في المنظمة
45.....	4. 1. الثقافة والمنظمة
46.....	4. 1.1. محتوى وخصائص الثقافة الاجتماعية
47.....	2.4. المؤثرات الثقافية والسلوك
48.....	1.2.4. النظام التعليمي و القيم الثقافية
48.....	2.2.4. التعليم في الجزائر

49	3.4. البعد الثقافي والاجتماعي للعامل والمنظمة.....
49	1.3.4. أثر القيم الثقافية والاجتماعية في المنظمة.....
50	2.3.4. تناقض القيم داخل التنظيمات.....
50	3.3.4. بعض المشاكل التنظيمية لتناقض القيم.....
51	1.5. السلوكات البيروقراطية في المنظمة الجزائرية.....
55	الفصل 2 الصراع و التحرش المعنوي.....
55	2. ماهية العلاقات الاجتماعية و نشوء فعل الصراع.....
55	1.2. ماهية العلاقات الاجتماعية.....
57	2.2. مفهوم الصراع.....
59	3.2. أسباب الصراع.....
59	1.3.2. الرقابة.....
60	2.3.2. إفرزات العلاقات الاجتماعية و الطبيعة الرسمية للمنظمة.....
60	3.3.2. العوامل النفسية و الشخصية.....
60	4.3.2. طبيعة الثقافة الاجتماعية.....
62	4.2. مراحل الصراع و التحرش المعنوي.....
62	1.4.2. تمرحل عملية الصراع.....
63	2.4.2. هل بداية الصراع هي بداية التحرش المعنوي؟.....
64	5.2. نتائج الصراع و التحرش المعنوي.....
65	1.5.2. العنف الأصلي.....
66	2.5.2. العنف الرمزي.....
66	3.5.2. مسلك التداوب.....
67	4.5.2. مسلك الانتقام.....
69	6.2. الإحباط و انخفاض الروح المعنوية.....
71	الفصل 3 الاتصال و التحرش المعنوي.....
71	1.3. الاتصال و الصراع الاجتماعي.....
71	1.1.3. تعريف الاتصال.....
74	2.1.3. عناصر عملية الاتصال.....
76	3.1.3. الاتصال و الصراع الاجتماعي.....
77	2.3. الاتصال التنظيمي.....

78.....	1.2.3 أهداف الاتصال.....
78.....	2.2.3 أنواع الاتصالات.....
78.....	1.2.2.3 الاتصالات الرسمية.....
79.....	2.2.2.3 الاتصالات غير الرسمية.....
79.....	3.2.3 وسائل و معوقات الاتصال.....
79.....	1.3.2.3 وسائل الاتصال.....
80.....	2.3.2.3 معوقات الاتصال.....
83.....	3.3 العجز التصالحي كحالة لفهم تعثر و سوء عملية الاتصال.....
83.....	1.3.3 مفهوم العجز التصالحي.....
84.....	2.2.3 الحالات الثلاثة للعجز التصالحي.....
86.....	4.3 الأعراض النفسية و الاجتماعية للعجز التصالحي.....
86.....	1.4.3 النزعة العدوانية « L'agressivité ».....
87.....	2.3.4 الحرمان المحتمل « la privation assumée ».....
89.....	3.4.3 الإحباط « Frustration ».....
91.....	الفصل 4 السلطة و التحرش المعنوي.....
91.....	1.4 نظريات السلطة في التنظيم.....
92.....	1.1.4 التنظيم البيروقراطي و السلطة.....
93.....	2.1.4 التحليل الإستراتيجي و السلطة.....
94.....	1.2.1.4 الرهانات "Les enjeux".....
94.....	2.2.1.4 الأرصدة Les atouts.....
94.....	3.2.1.4 منطقة اللايقين (الفجوات التنظيمية).....
94.....	4.2.1.4 الفاعل L'acteur.....
96.....	3.1.4 مصادر السلطة في التنظيم.....
97.....	4.1.4 القواعد التنظيمية الداخلية.....
98.....	3.1.4 السلطة عند هنري مينتزبرغ.....
99.....	1.3.1.4 الشركاء.....
99.....	2.3.1.4 جمعيات المستخدمين.....
99.....	3.3.1.4 الجماهير.....
99.....	1.3.3.1.4 وسائل التأثير الخارجي.....

99.....	2.3.3.1.4. القواعد الاجتماعية
103.....	2.4. مظاهر السلطة في التنظيم.
103.....	1.2.4. السلطة والمسؤولية
104.....	2.2.4. تفويض السلطة
105.....	1.2.2.4. إسناد المسؤولية
105.....	2.2.2.4. تفويض السلطة
105.....	3.2.2.4. المساءلة
105.....	4.2.2.4. لماذا يرفض الكثير من الرؤساء تفويض سلطاتهم؟
106.....	3.2.4. بيار بورديو والتحليل الرمزي للسلطة
107.....	1.3.2.4. السلطة، العنف والسيطرة
107.....	3.4. سيكولوجية السلطة وطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس
108.....	1.3.4. عوائق الاتصال والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس
109.....	2.3.4. علاقة الرئيس بالمرؤوس وظهور السلطة التنافسية (سلطة الموقع)
112.....	الفصل 5 سوسيولوجية التحرش المعنوي
112.....	1.5. التحرش المعنوي تعاريف ومفاهيم
112.....	1.1.5. نظرة تاريخية على تطور التحرش المعنوي
114.....	2.1.5. تعاريف التحرش المعنوي
114.....	1.2.1.5. تعاريف خبراء التحرش المعنوي
115.....	2.1.1.5. تعاريف لهيئات ومنظمات دولية
116.....	3.2.1.5. تعاريف قانونية
118.....	2.5. دوافع و أشكال التحرش المعنوي
118.....	1.2.5. الدوافع الفردية للتحرش المعنوي
118.....	1.1.2.5. رفض التشويه « Le Refus de l'altérité »
118.....	2.1.2.5. الغيرة، العداوة، المنافسة « La Jalousie, L'envie, La Rivalité »
118.....	3.1.2.5. الخوف « La Peur »
119.....	4.1.2.5. إرادة السلطة للاحتواء و التعويض « La Volonté d'Emprise »
119.....	2.2.5. أفعال التحرش المعنوي « Les Actes »
119.....	1.2.2.5. الهجوم مع إمكانية التغيير
120.....	2.2.2.5. استهداف العلاقات الاجتماعية

- 3.2.2.5. استهداف سمعته وكرامته عند الجماعة (صورة الشخص في لدى الجماعة).....120
- 4.2.2.5. استهداف والتأثير على حياته المهنية120
- 5.2.2.5. استهداف صحته الجسمية والعقلية.....121
- 3.2.5. أشكال التحرش المعنوي.....121
- 1.3.2.5. التحرش الفردي "Le Harcèlement Individuel".....121
- 2.3.2.5. التحرش المؤسسي "Le Harcèlement Institutionnel".....121
- 3.3.2.5. التحرش العمودي والأفقي "Le Harcèlement Vertical et Horizontal".....122
- 3.5. أهم التحليلات و الإسهامات النظرية حول موضوع التحرش المعنوي.....122
- 1.3.5. إسهامات هانز ليتمان و فرانس ماري إيريجوين.....123
- 2.3.5. تحليل خبراء الوكالة الوطنية لظروف العمل "INACT".....125
- 2.3.5. تحليل المجلس الاستشاري لحقوق الإنسان.....125
- 4.3.5. تحليل كريستوف دوجور و فرنسوا أوبولت "C. Déjours et F. Hobault".....125
- 4.5. التحرش المعنوي والتشريعات القانونية.....127
- 1.4.5. التحرش المعنوي والتشريعات الأوروبية.....127
- 1.1.4.5. بلجيكا.....127
- 2.1.4.5. الدانمارك.....127
- 3.1.4.5. ألمانيا.....128
- 4.1.4.5. فرنسا.....129
- 5.1.4.5. إيطاليا.....129
- 2.4.5. إشكالية وضع إطار قانوني للتحرش المعنوي في تشريع العمل الجزائري؟.....132
- 5.5. التحليل النفسي الاجتماعي لوضعية تحرش معنوي.....133
- 1.5.5. الإستراتيجية النفسية لممارس التحرش المعنوي.....133
- 1.1.5.5. سيكولوجية التحرش.....133
- 2.1.5.5. التحقير المعنوي.....134
- 3.1.5.5. التعذيب النفسي.....134
- 2.5.5. الديناميات النفسية لوضعية تحرش معنوي.....135
- 1.2.5.5. التحرش المعنوي والقهر.....135
- 1.2.5.5. التحرش المعنوي والاكتئاب.....136
- 2.2.5.5. التحرش المعنوي والانقسام على الذات.....137

137	3.2.5.5. التحرش المعنوي والعدوانية.....
138	3.5.5. الديناميات الاجتماعية لوضعية تحرش معنوي.....
138	1.3.5.5. التحرش المعنوي والمواطنة التنظيمية.....
139	2.3.5.5. التحرش المعنوي والاغتراب.....
140	3.3.5.5. التحرش المعنوي و الهدر.....
140	4.3.5.5. التحرش المعنوي والعنف.....
143	الفصل 6 عوامل التحرش المعنوي في المنظمة "دراسة ميدانية بولاية الجزائر".....
143	1.6. إجراءات الدراسة الميدانية.....
143	1.1.6. المنهج المتبع.....
143	2.1.6. تقنيات البحث المستخدمة.....
144	3.1.6. كيفية استخراج العينة.....
145	4.1.6. تعريف ميدان الدراسة.....
145	1.1.4.6. الوالي.....
146	2.1.4.6. ولاية الجزائر.....
147	2.6. عرض المقابلات.....
182	3.6. تحليل المقابلات على ضوء الفرضيات.....
183	1.3.6. تحليل المقابلات على ضوء محور العلاقات الاجتماعية.....
191	2.3.6. تحليل المقابلات على ضوء الفرضية الثانية.....
195	3.3.6. تحليل المقابلات على ضوء الفرضية الثالثة.....
203	1.3.3.6. الدراسة النظرية.....
204	2.3.3.6. الدراسة الميدانية.....
205	1.2.3.3.6. النموذج الأول.....
205	2.2.3.3.6. النموذج الثاني.....
207	الخاتمة.....
209	قائمة المراجع.....

الملخص

تمثل ظاهرة التحرش المعنوي ظاهرة قديمة قدم التنظيمات، حيث ارتبطت في البداية بظهور المصنع في المجتمعات الغربية، أين تحولت هاته المجتمعات من النشاط الفلاحي إلى النشاط الصناعي؛ وأدى التطور السريع لحركة التصنيع إلى استغلال الطبقة العاملة بشتى الوسائل من أجل تحقيق أكبر إنتاج وفائدة في غياب أي اعتبار للعوامل الإنسانية والاجتماعية للعمال، حيث أفرز هذا الإهمال العديد من المشاكل و الإضرابات العمالية و إفراز بعض الظواهر السلوكية السلبية كالعنف، وتعززت هذه الوضعية مع ظهور التaylorية التي جاءت بالتنظيم العلمي للعمل، غير أنها لم تستطيع الوصول إلى الاستقرار في التنظيمات نظرا لمبادئها في العمل كالصرامة في تطبيق القوانين والمهام الثابتة، هذا في ظل الالتزامات العائلية والاجتماعية التي تطورت بشكل كبير عند العامل الأوروبي.

ومع ظهور الأقطاب الصناعية الكبرى و التجمعات العمالية الواسعة يؤكد جورج فريدمان وبيار نافيل أن التجمعات العمالية أنتجت أشكالاً عدة من العنف والعدوانية و السلوكات والظواهر السلبية بسبب مشاكل العمال، هذا ما أدى إلى الدعوة لتحسين ظروف العمل في مطلع الستينيات و الاهتمام بالجانب الإنساني و السلوكي للعامل وتجسد ذلك في سن التشريعات لتوفير الحماية للعامل ومساعدته نفسياً واجتماعياً للتوفيق بين عمله و مسؤولياته الاجتماعية؛ غير أن ظروف العمل لم تتحسن كثيراً وزادت تعقيداً مع ظهور النموذج البيروقراطي، الذي جاء بالعقلانية في التسيير والتوزيع المهام بالكفاءة والتدرج في المناصب، وبالتالي زادت البيروقراطية من تعقد وضعية التنظيمات وحدة المشاكل السلوكية بسبب تزايد الضغط عليها واتجاهها (التنظيمات) نحو الطابع الخدماتي.

وفي الجزائر عرفت المرحلة الاستعمارية انتشاراً واسعاً لظاهرة التحرش المعنوي في المنظمات، بل كان التحرش أهم ما يميز نمط التسيير حينذاك في حالة من الاستغلال في إطار النظام الكولونيالي، ويؤكد في هذا الصدد الباحث ناصر جابي أن الإدارة الاستعمارية كانت تمارس شتى أنواع التعسف ضد الموظفين الجزائريين لإخضاعهم واستغلالهم قدر الإمكان، و استلاب حقوقهم، و غلق كل الأبواب و الوقوف أمام كل المحاولات للتحرر والمطالبة بالحقوق من خلال النشاط النقابي؛ وبعد الاستقلال ظهرت الإدارة الجزائرية مفككة وفاقة للموارد و الكفاءات، مما

أدى إلى استمرار الذهنية الاستعمارية في التسيير نتيجة سيطرة بعض الفئات بالقوة على المنظمات، وبالتالي استمرت المشاكل الجهوية و المحاباة والوساطة و التعسف في استعمال السلطة.

وعلى ضوء هذا العرض التاريخي لتطور العمل في المنظمات، نستنتج أولا أن الظاهرة قديمة قدم المنظمات، ورغم ذلك لم تلق أي اهتمام من طرف الباحثين و الدراسيين في مجال العمل و المنظمات، ونستنتج ثانيا أن ظاهرة التحرش المعنوي كانت متعلقة ونموذج ونمط التسيير، و الذي كان قائما على الخوف والقلق «Management par Peur et Stress»، وكذلك بطبيعة ظروف العمل السيئة وكذا تغييب العوامل الإنسانية والاجتماعية في مجال العمل؛ ومع تطور العمل الإداري والتفسير الحاصل في المنظمة الجزائرية جاءت دراستنا في هذا الإطار، لتثير إشكالية التحرش المعنوي و تكشف عن واقعة في المنظمة الجزائرية من زاوية سوسيلوجية (نفسية اجتماعية، تنظيمية، ثقافية)، لهذا أخذنا في دراستنا بقسميها النظري والميداني بعين الاعتبار المحاور المذكورة وأعطيناها البعد السوسيلوجي من خلال الوصف والتحليل.

تعطي هذه الدراسة نظرة عامة عن واقع المنظمة الجزائرية بشكل عام وعن واقع التحرش المعنوي بشكل خاص. حيث يبرز التحرش المعنوي بشدة في المنظمة الجزائرية نتيجة التغيرات المشاركة على كافة الأصعدة والظروف التي أحاطت بها، الشيء الذي أدى إلى حالة عدم تكيف في المنظمة الجزائرية التي ظهرت مفككة وغير قادرة على تحقيق الأهداف وبتراجع كبير في الأداء وانتشار كبير للظواهر السلوكية وبالدرجة الأولى التحرش المعنوي.

ونهدف من وراء هذه الدراسة إلى الكشف عن عوامل التحرش المعنوي بالبحث في عوامل الصراع والاتصال والسلطة وإبراز مدى إسهامها في ظهورا لتحرش المعنوي ولأجل ذلك كانت دراستنا الميدانية مركزة على أهم مؤسسات الدولة وهي الولاية حيث وظفنا تقنيًا الملاحظة والمقابلة من أجل الوصول إلى إجابات على تساؤلاتنا وبعد التحليل توصلنا إلى ان الظاهرة تتميز بتعقيد كبير ميدانيا ويصعب البحث في عواملها كما توصلنا إلى ان ممارسة التحرش المعنوي في ولاية الجزائر يتسم بالعقلانية في الأداء كما ان واقع التحرش المعنوي في المنظمة العمومية يختلف عن المنظمة الخاصة.

المقدمة

1. أسباب اختيار الموضوع

إنّ رغبتنا الشديدة في اختيار هذا الموضوع كانت من خلال تجربتنا العملية في ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) على مستوى مصلحة الموارد البشرية حيث لاحظنا العديد من الانحرافات والسلوكات وعايشنا العديد من المشاكل التنظيمية نتيجة الوضعية الصراعية التي كانت تعيشها المؤسسة ، حيث كانت دراسة استطلاعية دون قصد وكانت تجربة مفيدة لنا . ومن هذا المنطلق كنا قد عايشنا ظاهرة التحرش المعنوي بشكل يومي وبمختلف أشكالها والذي دفعنا إلى الاهتمام بها أكثر نجاحنا في مسابقة الماجستير حيث وجدناها فرصة لترجمة الفكرة إلى دراسة علمية وبعد عرض الفكرة على الأستاذ المشرف أعجب بها وهو ما شكل لنا دفعا إضافيا هذا إلى جانب الأسباب التالية :

- إهمال أهمية الجوانب السلوكية في الدراسات المتعلقة بالمنظمات .
- انتشار الظواهر السلوكية في المنظمات الجزائرية .
- غياب الاهتمام بالجوانب السلوكية في العديد من الإصلاحات التي استهدفت الإدارة الجزائرية
- غياب دراسات متخصصة حول ظاهرة التحرش المعنوي .

2. أهمية وأهداف الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعد الدراسة المتخصصة الأولى التي تناولت موضوع التحرش المعنوي في المنظمات بالبحث في عواملها وأشكالها ودينامياتها النفسية والاجتماعية، لذلك فهي تعتبر مدخل من المداخل المهمة في إصلاح الإدارة الجزائرية ، حيث أنّ معظم الإصلاحات فشلت ولم تأخذ بمعالجة المشاكل السلوكية ، ومن هنا تعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة بالنتائج التي ستخرج بها فهي تعطي إطار عام لواقع المنظمة الجزائرية خاصة العلاقات السائدة والمشاكل السلوكية التي تتجسد في ظاهرة التحرش المعنوي وتتلخص أهدافنا من خلا هذه الدراسة .

- ترجمة واقع المنظمة الجزائرية والتي تأزمت وضعيتها في الآونة الأخيرة.
- الكشف عن عوامل التحرش المعنوي.
- توجيه اهتمام الباحثين للتركيز على موضوع التحرش المعنوي.
- تقديم اقتراحات من خلال نتائج الدراسة للحد من الظاهرة في المنظمات الجزائرية.

3. إشكالية الدراسة وفرضياتها

• إشكالية الدراسة

يوحي واقع المنظمة في الجزائر بوجود أزمة فعلية حسب ما يؤكد الأخصائيون والباحثون في هذا المجال تمثلت في الفشل في تحقيق الأهداف والتراجع الكبير في الفعالية والأداء وتقديم الخدمات والانتشار الواسع للظواهر السلوكية السلبية والتي زادت من تعقد هذه الأزمة ، هذا رغم محاولات الإصلاح العديدة والتي فشلت حسب الباحث خليفة بوزيرة [30] حيث يرجع ذلك إلى أنّ محاولات الإصلاح لم تأخذ بالأسباب الحقيقية لهاته الأزمة حيث تعطي الأهمية في معظم الأحوال إلى الجوانب القانونية وكذا التكنولوجيا مهملّة في ذات الوقت الجوانب السلوكية والتي يعتبرها ذات أهمية ، ويترجم هذا الكلام ميدانيا من خلال التطور الرهيب للظواهر السلوكية السلبية كظاهرة التحرش المعنوي والتي عرفت انتشارا واسعا وأخذت أبعاداً خطيرة في الإدارة العمومية أو الخاصة .

ورغم التقرير الوطني لإصلاح أجهزة الدولة والذي تطرق للظاهرة إلا أنّ هاته الممارسات السلبية بقيت سارية المفعول بل عرفت أبعاداً وأشكالا أخرى [33] خاصة مع تعقدتها نتيجة الطابع الرمزي الذي يميزها حيث تظهر في شكل سلوكيات تعسفية وممارسات ذات طابع انحرافي و إكراهات مادية ومعنوية تأخذ الصيغة الرمزية المؤثرة ، وتسيطر الرمزية على موضوع التحرش المعنوي وذلك من خلال التفاعلات الحاصلة بين العاملين وفي عدة مستويات منها المستوى النفسي الاجتماعي والمستوى التنظيمي والمستوى الثقافي ، وتظهر هذه الرموز والمعاني مستندة إلى ثقافة الفاعلين في المنظمة والاتفاق الحاصل على هاته الرموز والمعاني من خلال الاتصال والممارسات اليومية الطويلة الحاصلة في الإطار الرسمي أو غير الرسمي .

وتأتي هذه الدراسة لتثير إشكالية العوامل المؤدية للتحرش المعنوي والبيئة الاجتماعية والتنظيمية المساعدة على ذلك خاصة في ضل تعقد الظاهرة وتعدد أسبابها ، حيث يرجع الباحث السويدي "هانز ليمن" [42] أنّ التحرش المعنوي هو نتيجة الوضعية الصراعية التي تعيشها المنظمة في ظل بحث الأفراد وإصرارهم للحصول على المصالح والامتيازات وبالتالي يلجؤون إلى استخدام كلّ الأساليب المتاحة وغير المتاحة لتحقيق أكبر عدد من المكاسب (رمزية ،معنوية،مادية سلطوية) ، ويؤكد الباحث بأنّ التحرش المعنوي هو دائما موجود في حالة صراع لم يحل بطريقة جيّدة أو من خلال الوضعية التي تفرزها العملية الصراعية .

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

ونحن نرى أيضا أنّ المسؤول يستخدم السلطة التي فوضتها له الدولة بخدمة مركزه العام في أغراضه الشخصية حيث ينحرف بها لخدمة مصالحه واستغلال مركزه الوظيفي لاستهداف سمعة وكرامة ونفسية مرؤوسيه باستعمال طرق وأساليب تعسفية ذات طابع إكراهي من أجل إخضاع المرؤوس والذي يعتبر له منافساً على منصبه في إطار ما يعرف بالسلطة التنافسية حيث يكن الرئيس لمرؤوسيه حزازات شخصية "animosités personnelle" [33]، و مع تزايد الضغط على المرؤوس يتأثر بحدة هذا الضغط والذي يظهر من خلال أدائه حيث يتعثر أو يحمل أخطاء تنعكس بدورها على مستخدميه المرفق العمومي فتصبح الخدمة العمومية محل احتجاج وبالتالي يتعرض الضحية إلى المساءلة والعقوبة .

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

- التساؤل العام
- ما هي عوامل التحرش المعنوي في المنظمة ؟
- التساؤلات الفرعية
 - هل يسهم الصراع في ظهور التحرش المعنوي ؟
 - هل يؤدي سوء الاتصال إلى ظهور التحرش المعنوي ؟
 - هل هناك علاقة بين سلطة المنصب والتحرش المعنوي ؟
- الفرضيات
 - يسهم الصراع في ظهور التحرش المعنوي .
 - يؤدي سوء الاتصال إلى ظهور التحرش المعنوي .
 - هناك علاقة بين سلطة المنصب والتحرش المعنوي .

4. تحديد المفاهيم

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

4. 1. التحرش المعنوي

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد حول التحرش المعنوي في دراساتهم نتيجة لطبيعة الظاهرة و تغير خصائصها من منظمة إلى أخرى و نحن سنحاول عرض هذه التعاريف:
يعرفه هانز ليمان (Heize Leymann) بأنه : "سلوك يهدف إلى التحرر من قيود العمل وتفكيك شروط العمل بطريقة منظمة تصحبها هجومات صغيرة متكررة وسريعة". [42]

وتعرفه (M.F. HIRIGOYEN) بأنه : "جملة السلوكيات العدوانية التي تترجم بأنها تصرفات، كلام، أفعال وكتابة والتي تستطيع إلحاق الضرر بالشخصية والكرامة واندماج الشخص المادي والمعنوي في ضل تفكك شروط العمل والجو الاجتماعي". [40]

كما ورد تعريف التحرش المعنوي في قانون العمل الفرنسي، قانون رقم 73-2002 في 17جانفي 2002 (التحديث الاجتماعي).
"جملة التصرفات العنيفة والمتكررة الهادفة إلى تفكيك شروط العمل وإلحاق الضرر المعنوي والجسدي والتأثير على المسار المهني". [52]

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

4. 1.1 تعريف التحرش المعنوي إجرائيا

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

4. 2. الصراع

الصراع ظاهرة عرفتھا المجتمعات منذ القدم وانتقلت إلى التنظيمات، وهي تنشأ في عمومها عن تناقض المصالح وتعارضها داخل التنظيم [12]، وللصراع عدة تعريفات تناولته من عدة أوجه غير أننا نركز في اختيارنا للتعريف التي تناولته والتي تطرقت للسعي نوع المصلحة والنفوذ داخل المنظمة.

فهو "نزاع مباشر مقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف". [16]

ويعرفه آلان توران (Alain-T) الصراع بأنه "علاقة بين شخصين أو أكثر ذات طابع تعارضى يميل الطرفان أو أحدهما إلى إحكام سلطته على محيط العلاقات الاجتماعية". [48]

و يعرفه أحمد الخشاب بأنه "عبارة عن عملية اجتماعية يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه وأهدافه ومصالحه، ومنع الآخرين من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه". [28]

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

4. 1. 2. تعريف الصراع إجرائياً

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

4. 3. الاتصال

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

وسنحاول إعطاء بعض التعاريف للاتصال :

يعرف هوكنز (Howkins) و بريستون (Preston) سنة 1981 عملية الاتصال بأنها "العملية التي من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، فهي عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة المرسلة". [6]

الاتصال هو العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم". [27]

ويعرف أيضاً على أنه "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر". [6]

وينظر بعض العلماء إلى العلاقات والتفاعلات (Transactions) التي تحدث في الاتصال على أنها محور التركيز، وهكذا يقوم أحد أطراف الاتصال لدراسة الطرف الآخر لكي يحدد كيف يصيغ أفكاره في رسالة يضعها في وسيلة معينة، وعلى هذا فإن الاتصال "وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب". [6]

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصال من وجهة نظر رياضية فهي "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات". [6]

4. 1.3. تعريف الاتصال إجرائياً

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

4. 1.1.3. السلطة

في القراءة التفاعلية للسلطة نبدو بمثابة علاقة لا متوازنة بين فاعلين على الأقل (الرئيس والمرؤوس) حيث ينفذ المرؤوس إرادة وتعليمات الرئيس ويستجيب لرغباته ومبادراته، ومن هذا المنطلق نتعرض لمفهوم السلطة في المنظمة، فهي "الحق في إصدار الأوامر للغير (التابعين) وبموجب هذا الحق يكون على التابعين والمرؤوسين الطاعة التامة لهذه الأوامر، كما أنه كلما اقتربنا

من الهيكل التنظيمي زاد مقدار السلطة الممنوحة للمديرين والعكس تقل درجة السلطة كلما اقتربنا من القاعدة". [10]

و بالتالي السلطة في مجملها تقتضي وجود قوة أو حق وواجب يفرضه أحد الأطراف على آخر وبمعنى آخر هي "فرض إرادة على إرادة أخرى". [7]

لهذا فإن ممارسة صاحب السلطة الذي يحتل مركز وظيفي أعلى للسلطة يحاول إرغام المرؤوسين على أداء العمل في أوقات محددة وفرض تعليماته و رغباته واتجاهاته، بمعنى ممارسة نوع من الإكراه المادي والمعنوي مما ينتج عدوانية و كراهية وحقده من المرؤوس على صاحب السلطة، وعلى هذا الأساس نعطي مفهوم سلطة المنصب وهو الذي اعتمدها في دراستنا.

4. 2.3. مفهوم سلطة المنصب إجرائيا

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

4. 4. المنظمة

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

يرى محمد علي محمد بأنها "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يتحقق أهداف معينة". [19]

ويعرفها علي محمد عبد الوهاب على أنها "عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقييم العمل بينهم وتوزيع الأدوار حسب قدرتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم معروفة للجميع". [3]

أما برنارد شيبستر فيعرفها على أنها "نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري". [14]

ويرى دافيد دانكرلي بأنها "بناء الأفراد المتفاعلين معا لتحقيق أهداف مشتركة". [1] ومن خلال ما سبق فالمنظمة نسق يجمع أفراد لأداء مهام وتحقيق أهداف وتتيح عن هذا علاقات تفاعلية فيما بينهم.

4. 1.4. تعريف المنظمة إجرائيا

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

5. المقاربة السوسيولوجية

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

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

يتعلم الفرد الرموز والمعاني من المجتمع أو المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه فيتحقق تفاعل ذاته الجماعية مع الذات الجماعية للأفراد الآخرين ذلك من خلال الاتفاق على الرموز والمعاني التي يبني عليها الفرد سلوكياته وتوقعاته لسلوك الآخرين أثناء تفاعله معهم ، باعتبار المنظمة عبارة عن شبكة من العلاقات المعقدة التي تنجم عن تفاعلات وسلوكات أعضائها أثناء قيامهم بالأعمال والمهام التي تجمعهم من أجل تحقيقها ، فالرموز مسألة مرتبطة بالشخصية وبذات

الإنسان لذا فالعناصر الأساسية التفاعلية الرمزية هي اعتبار الإنسان كائن له رموز وهي التي تشكل شبكة تفاعلاته مع الآخرين من جهة وتحدد الكثير من أفعاله السلوكية من جهة أخرى .

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

6. الدراسات السابقة

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

ورغم حداثة البحث حول الموضوع إلا أنه تمكننا من جمع دراسات مهمة كانت كلها غريبة أقيمت في أوروبا وأمريكا حيث سيتم عرضها ومناقشة نتائجها ومقارنتها مع دراستنا لنكتشف أهم النقاط التي ركزت عليها والتي أهملتها.

6. 1. دراسة المكتب الدولي للعمل B.I.T

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

حسب "شابال" "ودي مارتينو" "Chapelle et Di Martino" يظهر جلياً أن العنف والتحرش المعنوي في العمل يزيد وينتشر في الكثير من الدول، هذه الظاهرة لها علاقة ليس فقط بالتطور الرهيب في فقدان العمل وإنما كذلك حالة اللأمن (l'insécurité) المحسوسة والملاحظة

من طرف عدد متزايد من العمال والعاملات الذين تم استجوابهم وذلك في إطار المنافسة الشرسة بين المؤسسات. [56]

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

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

Faire constamment des remarques négatives sur cette personne au " la critiques sous arrêt , l'isoler en la laisant dans contact sociale et . [54]"médire au diffuses des fausses information sur elle

حسب هانز ليمان في قاعدة "Mobbing" دائماً هناك صراع، إذا لم يحل بطريقة جيدة المبادرة تكون كبيرة للبحث عن كبش فداء في عملية الصراع وهنا يمكن ل Mobbing أن يتأصل في المنظمة. [56]

ويظهر حسب شابال ودي مارتينو أن اللاحياء "l'intimidation" والتهكم يظهر بنسبة 8% بالنسبة لقطاع الخدمات و13% في الإدارة العمومية و10% في قطاع البنوك والخدمات الأخرى، في هذه القطاعات البائعون يمثلون الشريحة الأكثر عرضة لسلوكات التحرش المعنوي، كذلك المستخدمين هم يعتبرون مادة أولية للتهكم والسخرية بالمقارنة مع العمال الأحرار، وكذلك أصحاب عقود العمل المحددة هم الأكثر عرضة لخطر التحرش المعنوي، وتعتبر النساء الأكثر عرضة حسب شابال ودي مارتينو خاصة بسبب كثرتهم في الوظائف الخطرة، بعض التحقيقات التي أقيمت في بعض الدول أظهرت نسبة كبيرة من العاملات اللاتي واجهن أشكال جديدة من التهكم

والسخرية في العمل، 10% من العمال المستجوبين في فنلندا و53% من العمال في إنجلترا و78% كانت لديهم شهادات. [54]

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

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

في الأخير الإجابة على أسئلة التحرش المعنوي في العمل يجب أن تأتي من تسيير الموارد البشرية الحكومة والنقابة وكذلك العمال المهنيين الفاعلين في صحة العمل، مؤسسات الصحة العقلية والصحية العامة، كذلك العاملين في الأمن لهم دور في تطبيق إستراتيجيات من أجل التنبؤ بالظاهرة. باختصار الأهداف والنتائج المتوصل إليها يجب أن تصل إلى خلق نموذج تعليمي وقائي وهذا ما أكد عليه الباحثان شابل ودي مارتينو.

6. 2. دراسة جامعية كندية

تعتبر هذه الدراسة حول التحرش المعنوي دراسة نوعية قدمت من طرف مهنيين ومهنيات عام 1996 في الكيبك " Québec " في منظور الباحثين التحرش المعنوي يأخذ ثلاثة مفاهيم، الملاحظ أو المرئي والذي يأخذ طابع مبرمج ومكثف، وغير مرئي ضعيف، والعنف الراقى ضعيف وغير مرئي والذي يظهر الأكثر تأثيرا على الأشخاص والذي يصعب اكتشافه وتشخيصه بسبب شكله وعدم رؤيته نسبيا، ولذلك المحيط العمالي يعرف صعوبة فيما يتلقونه ولا يستطيعون جلب مساندة. [51]

الباحثون شخصوا اثنا عشر سلوكا عدوانيا انطلاقا من السلوكات الخفية إلى السلوكات حد لمرئية، يظهر مناسبا تسميتها بعد أن تم تشخيصها وتتمثل في:

- ألفاظ اللاحياء.

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

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

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

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

هؤلاء المسيرين يستعملون العنف لمؤسسي في أساليب متدرجة والتي ترتبط نسبيا بسلطة المنصب، والتي تتجسد في سلوكات متزايدة في السلطة القانونية والشرعية أو السير بتوظيف سلطة المنصب والتي تهدف إلى الدفع إلى ارتكاب أخطاء في القانون الظاهري والخفي للمؤسسة. تأثير كبير يظهر على الأشخاص الضحايا خاصة على مستوى صورته الضحايا يلاحظون الإقصاءات وكذلك فيما يخص صحتهم العقلية والجسمية وحتى الحياة الشخصية هي أيضا تشوه بتلقي عنف تحرش معنوي في مكان العمل.

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

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

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

6.3. دراسة أمريكية

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

هاته السلوكات شخصها هورنستاين كالتالي:

- التغليب والمراوغة والوهم حتى خارج أوقات العمل.
- الأنانية التي تقود إلى توبيخ المرؤوسين من اجل التضحية بهم.
- المجابهة والمعاملة المزدوجة للمستخدمين.
- فضح وشتم الضحية.
- اللامبالاة والخروج عن القيم والمعايير.

هورنستاين استطاع الكشف عن ثلاثة أنواع من الرؤساء المتحرشين، فالأوائل يعملون على إظهار سلطتهم بشكل فجائي عن طريق المراقبة وكذلك قيادة الآخرين لأخذ بعين الاعتبار نواياهم. المتقنين يستطيعون استخدام السب والشتم والتهكم والعنف اللفظي في ظل استحالة رد فعل من طرف المرؤوسين وتكون أهداف هذا النوع من المسيرين إلى الخط من معنوياتهم بإظهار كفاءتهم.

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

« object and instruments commet be abused : they can only be used .effectively- or else be useles » [57]

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

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

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

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

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

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

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

6. 4. دراسة جامعية فرنسية

أجريت الدراسة بجامعة ليل الفرنسية لنيل درجة الماجستير واهتم الباحث بأسباب انتشار ظاهرة التحرش المعنوي في المؤسسات الفرنسية حيث تعرض في دراسته باستيعاب إلى واقع المؤسسات الفرنسية التي اتجهت نحو الفساد الإداري وانطلق الباحث من سؤال عام:

– ما هي أسباب التحرش المعنوي في المؤسسة؟

وبعد دراسة استطلاعية اعتمد فرضيتان بحثيتان :

- سوء الاتصال يؤدي إلى التحرش المعنوي.
- نمط تسير الموارد البشرية يسهم في ظهور التحرش المعنوي.
- وبعد التحقيق الميداني توصل الباحث إلى نتائج مهمة منها أن:
- نقص وسوء الاتصال يؤدي إلى التحرش المعنوي.
- نمط تسير الموارد البشرية يسهم في ظهور التحرش المعنوي وتوصل أيضا إلى أن:

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

وبذلك وضع مقترحات لبيئة عمل ضد التحرش المعنوي:

- اقتراح نموذج بيروقراطي مفتوح.
- تفعيل نظام تسير الموارد البشرية والاهتمام بالكفاءات تحسين وتفعيل شبكة الاتصال كآلية ضد التحرش المعنوي.

• مناقشة وتقييم

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

- الاهتمام الذي لقيه موضوع التحرش المعنوي في الدراسات العلمية الجامعية بشكل عام.

- مدى الاهتمام الذي أعطته هذه الدراسات لعوامل الصراع والاتصال والسلطة.
- الجانب القانوني ومدى الأهمية التي خطي بها في هذه الدراسات.
- نوعية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

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

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

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

وهي النقطة المهمة التي نبهتنا إليها هاته الدراسات حيث تطرقنا إليها في دراستنا بمقارنة النصوص القانونية في دول الاتحاد الأوروبي وفي الجزائر مع طرح الإشكالية تفعيل الحماية والنصوص القانونية في قانون العمل الجزائري لضحايا التحرش المعنوي في المنظمات الجزائرية. وبالوصول إلى نوعية النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات فنستطيع القول أنها كانت في غاية الأهمية حيث كانت سندا لنا في البناء النظري لدراستنا ونبهتنا للعديد من الجوانب واستطاعت أن تقدم نتائج إيجابية عموما حول الظاهرة حيث حصرنا أهم النتائج في النقاط الآتية:

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

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

لاشك أن للدراسات السابقة أثر بالغ على أي دراسة إذ تمكن الباحث من عدم الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها السابقون، كما تسهل عليه بناء الموضوع وتنبهه إلى الجوانب التي أهملها. وبالنسبة لدراستنا، أوصلتنا الدراسات السابقة إلى العديد من النقاط المهمة وأعطتنا الإجابة على الكثير من الإشكاليات التي ظهرت أثناء إجرائنا للدراسة حيث اعتمدناها بشكل كبير ووظفناها في الوصف والتحليل وهذا زاد من قيمة دراستنا.

7. صعوبات الدراسة

إنّ أي باحث تعترضه العديد من الصعوبات كقلة المراجع وضيق الوقت وقلة الإمكانيات، ونحن في دراستنا اعترضتنا الكثير من الصعوبات والتي أخذت منا الوقت الكبير لتجاوزها وانقسمت هذه الصعوبات بين المنهجية والميدانية .
فأما المنهجية فتمثلت في :

- غياب دراسات متخصصة في الجامعات الجزائرية أو العربية صعبت بناءنا للموضوع نظرياً
- الطابع الذي يتميز به موضوع التحرش المعنوي (نفسي اجتماعي) وجدنا صعوبة في إعطائه الطابع السوسولوجي .
- صعوبة اختيار المقاربة التي تتناسب والموضوع كون له عدة مداخل منهجية.

وأما الميدانية تمثلت في :

- صعوبة التجريب على الموضوع بشكل عام وظهر ذلك من خلال صعوبة تطبيق أدوات المنهج.
- رفض العديد من المؤسسات إجراء هذه الدراسة الميدانية بسبب حساسية الموضوع.

الفصل 1

نظريات التنظيم و السلوك التنظيمي

تمهيد

تتمحور عناصر هذا الفصل حول أهم النظريات التنظيمية التي تساعدنا على فهم التحرش المعنوي كظاهرة مرتبطة بالتنظيم حيث سنتطرق للنظرية البيروقراطية كنموذج للتنظيم كونه الأكثر شيوعاً في تنظيماتنا، كما سنتطرق للنظرية السلوكية وسنعطيها أهمية قصوى كونها تعطينا الكثير من الإجابات حول الظاهرة لنصل إلى نظرية التوازن من أجل وضع إطار سيكولوجي للظاهرة.

إن دراسة التحرش المعنوي في المنظمة كظاهرة حتم علينا التطرق لمفهوم السلوك والفعل الاجتماعي، لأن التحرش المعنوي يأخذ طابع فردي وجماعي، كما سنتعرض لمفهوم السلوك في إطار الشخصية وإلى دراسة الفعل الاجتماعي لأن فهم السلوك يكون في إطار الجماعة كون الفرد في تفاعل مستمر ودائم، ونهدف من وراء هذا إلى فهم ميكانيزمات التحرش المعنوي من خلال معايير داخلية للفرد وإعطاء اعتبار أكبر لقوة وتأثير الفعل الاجتماعي.

إن دراسة السلوك والفعل الاجتماعي ومحاولة إعطاء تفسيرات بمعزل عن الجانب الثقافي ربما هو إقصاء لعامل هو في غاية الأهمية، فالعامل الثقافي هو إطار عام ودائم لفهم أي سلوك أو فعل اجتماعي، لهذا سنكشف عن واقع المنظمة الجزائرية لفهم الثقافة الاجتماعية والقيم التي توجه السلوكات والأفعال الاجتماعية.

2. نظريات التنظيم والتحرش المعنوي

1.1. أهمية دراسة نظرية التنظيم في فهم السلوك التنظيمي

إن دراسة نظرية التنظيم تحقق للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء:

- كيفية الربط بين المتغيرات
- كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية
- كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.
- إمكانية التنبؤ بتأثيرات معينة ارتكازاً على أسباب أو شواهد معينة.

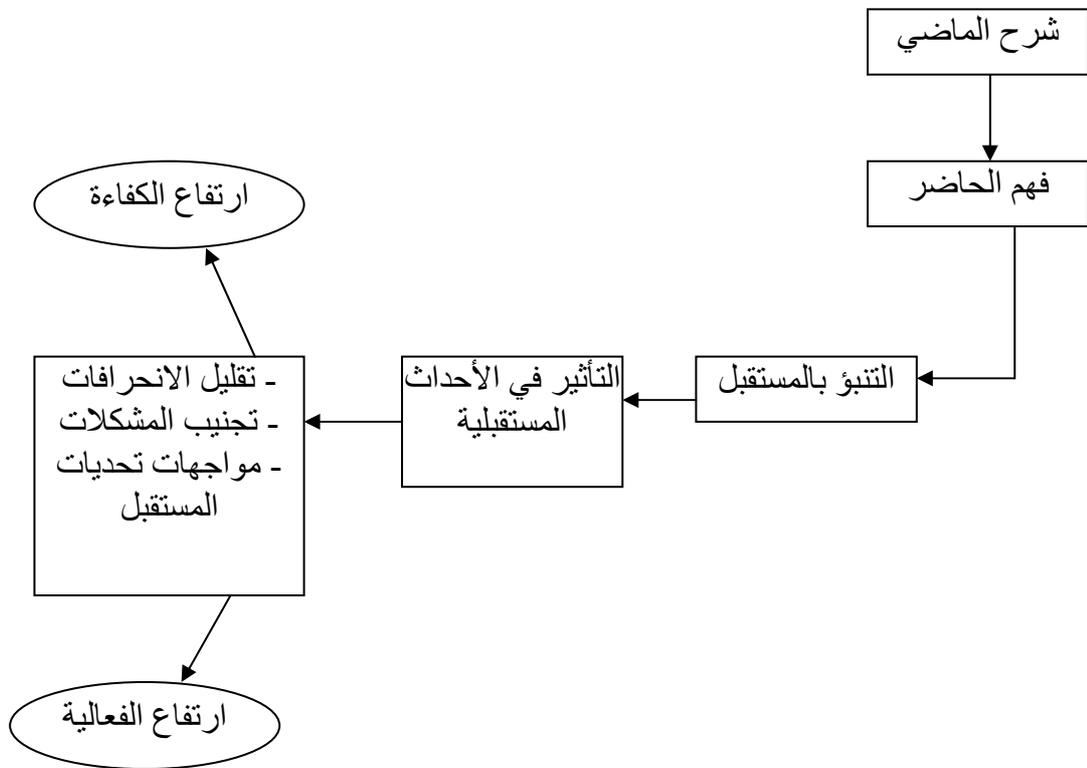
وإذا كانت الدراسة التاريخية للمنظمة، ثم دراسة نظرية التنظيم يحققان الأهداف السابقة فإن

دراستهما مع لابد أن تتيح عنه مزايا يمكن إجمالها في الآتي:

- تقديم فهم أوضح وتقدير أفضل لمواقف وتطورات حالية
- تسهيل التنبؤ بالأحوال المستقبلية

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

الشكل رقم (1): أهمية دراسة تطور الفكر التنظيمي.



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

لذا سنتطرق لها ثم نستكمل التحليل بالنظريات الأخرى.

2.1. النظرية البيروقراطية والتحرش المعنوي

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

- تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها.
- سلسلة واضحة من إصدار الأوامر.
- اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.
- اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا.
- تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية.
- الفصل بين ملكية المؤسسة وإدارتها.
- خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الحقيقيين أثناء أدائهم لمهامهم.

ولم يكن هدف ويبر صياغة منظمة مثالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن للبيروقراطية أن تمكن للرئيس من الهيمنة على المرؤوسين، فحق الرئيس في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية (سلطة) قانونية، لأنه حصل على موقعه وصلاحياته في المؤسسة على أساس الاختيار والترقية، التي تعبر قانونية لدى بقية الأعضاء، وإذا كانت البيروقراطية تعني في يومنا الإجراءات الطويلة والروتينية (الرقابة) والبطء في مسار العمل الإداري، وتعقيده غير المبررة وعدم الكفاءة، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من طرف ويبر عندما أطلق تسميته الأولى، فقد كان يرى أن المؤسسة البيروقراطية، التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم، قادرة على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة، وذلك يعود إلى امتلاك المؤسسة للمعرفة الفنية، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه. [2]

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

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

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

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

2. 3. المدرسة السلوكية والتحرش المعنوي

يتفق العديد من الباحثين على أن نتائج دراسات هاوثورن تشكل أساس نظرية العلاقات الإنسانية في دراسة السلوك التنظيمي، والمقصود بدراسات الهاوثورن مجموعة من الدراسات الميدانية التي أجريت بين 1927 و1932 في الشركة الغربية للكهرباء بمدينة هاوثورن قرب شيكاغو.

وكان الهدف الأول لهذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية العمال في الأداء، وتعتبر تلك الدراسة كنموذج لنوع الدراسات التي كانت تجري في إطار المدرسة الكلاسيكية آنذاك. [12]

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

وهكذا فإن الاهتمام قد تحول من تمجيد الروح الفردية إلى التركيز على الناحية الاجتماعية وقد برز هذا التحول في المبادئ الرئيسية التي دعت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية، ومهما يكن فإن هذه المدرسة لم تبين مبادئها على نتائج دراسات هاوثورن فقط كما تشير أغلب الدراسات، وإنما تبلورت مبادئها بالإضافة إلى ذلك عوامل اجتماعية واقتصادية محلية وعالمية مثل الأزمة الاقتصادية العالمية وانتفاضات العمال وإضراباتهم المتكررة ونشاط النقابات؛ وتعجز المدرسة التaylorية على حل المشاكل التنظيمية والسلوكية المطروحة في ميدان العمل، وقد أكد بريمرمان 1974 وهو أحد الماركسيين الأمريكيين بأن كل هذه العوامل المذكورة قد ساهمت في التشكيك في عجز المدرسة التaylorية عن إيجاد الحلول للمشاكل النفسية الاجتماعية لتنظيم العمل في الغرب. [12]

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

في الحين الذي تبدو فيه آراء النظرية السلوكية بسيطة وواضحة، فإن تطبيق هذه الآراء في الميدان الصناعي والتنظيمي مازال في طوره الأول، بل أن النتائج التي توصل إليها من خلال البحوث الميدانية القليلة التي أجريت في هذا الإطار تبدو متناقضة، ذلك لأن بعض الباحثين مثل ديسي (1972) قد بين أن مكافأة الأفراد قد تؤدي إلى نتيجة عكسية إذا كان هؤلاء الأفراد يقومون بعملهم نتيجة دافع يشعرونهم بجزاء داخلي، فالتعزيز في هذه الحالة يقضي على الدافع الداخلي مما يؤدي إلى نتائج سلبية، فالإتجاه السلوكي يقدم وجهة نظر موقفية أكثر تعقيدا وفي الوقت الحاضر ينظر إلى السلوك الإنساني باعتباره أداة هامة يمكن أن يستخدمها المديرون في تحقيق معدل عالي من الفعالية.

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

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

3. 4. نظريات التوازن والتحرش المعنوي

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

تقدر هذه النظرية بأن الفرد يتميز بنوع من التماسك الداخلي في عواطفه وأفكاره وتصوراته ومعتقداته، كما أن أفعاله تكون مجموعا متوازنا ومتجانسا، وإذا اضطرت الفرد إلى أن يؤدي عملا يتعارض مع نسق قيمة مما يترتب عليه تصدع التوافق بين عواطفه وبين تصوراته بين آراء الآخرين تنشأ حالة التنافر الإدراكي وتسبب اضطرابات نفسية للفرد.

تلخص لاندي واثرومبو 1976 هذه النظرية في ثلاثة أسس: [12]

- التناقض المعرفي الإدراكي يسبب للفرد ضغط نفسيا "قلق".
- الضغط يقلق الفرد.
- الفرد يسعى للتخفيف.

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

وتشير نظرية العدالة لأدم المنشورة سنة 1965 [12] بأن الفرد في مجال العمل يقوم بمقارنة بنسبة جهده (جهد عضلي، عقلي، فني...) مع نسبة مردوده (أجره، مكافأة...).

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

فإذا أدرك الفرد بعد هذه المقارنة بأن معاملته من طرف المنظمة تتسم بالعدالة فإنه يكون في حالة توازن تفشي أما إذا أدرك بأنه لم يتصف من طرف المنظمة، فإن حالة من عدم التوازن والضغط النفسي تنشأ لديه، مما يدفعه إلى العمل على التخفيف على هذا الضغط وعلى إعادة التوازن، فالملاحظ أن عملية الإدراك الناتجة عن المقارنة التي يقوم بها الفرد عملية ذاتية، فالفرد هو الذي يقوم بمقارنة نسبة جهده إلى نسبة مردوده، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى تغلب العوامل الذاتية في إصدار الأحكام، كما أن قيام الإدارة بتقسيم الجهد والمردود دون استشارة العمال قد يؤدي أيضا إلى نفس الأحكام التي يقوم بها العامل منفردا.

ومهما يكن فإن النموذج الذي يقدمه آدم يعبر نموذجا عمليا يمكن للمشرفين على أساسه تصور أسلوب عملي لإحداث التوازن النفسي لدى العمال إذا كانت هناك طريقة لتبادل الرأي والمعلومات وأسلوب التدخل السريع لمعالجة المشاكل في الوقت المناسب؛ غير أن نظريات التوازن في نظرنا أعطت تفسير بسيط المشكلة، معقدة فالسلوك أو الفعل الاجتماعي في المنظمة له تجليات عدة، فالتحرش المعنوي كسلوك أو كفعل اجتماعي عندما نفسره بهذه النظرية لا تعطينا إجابات كثيرة، حيث أنه يصعب لتنبؤ بإدراك الأفراد لأنواع أخرى من الحالات، وكذلك يصعب التنبؤ بالتأثيرات المختلفة التي يحدثها حالات اللاعدالة التي يشعر بها الفرد.[12]

وكخلاصة لما تقدم من عرض أن أهم النظريات التي ذكرناها والتي رأينا فيها علاقة مباشرة لظاهرة التحرش المعنوي، يمكن القول بأنها قد اختلفت فيما بينها في كثير من الأمور، في مقدمة هذه الاختلافات طبيعة المداخل التي اعتمدها كل نظرية والتفسيرات المختلفة التي اعتمدها وإن كنا نرى بأن نموذج التعليم البيروقراطي باعتباره النموذج الذي يعتمد في المنظمات الجزائرية يشكل سببا بطريقة أو بأخرى في ظهور سلوك التحرش المعنوي فالنظرية السلوكية كانت الأقرب

إلى موضوع دراستنا كونها أعطت مبادئ هامة من خلال النتائج التي توصلت إليها؛ والتي تساعدنا في فهم السلوك والعوامل الإنسانية والاجتماعية في المنظمة وتقدم لنا الكثير من الإجابات حول السلوك السلوك، كما أن نظرية التوازن هي الأخرى أعطت تفسيراً معقولاً لظاهرة التحرش المعنوي من خلال حالة اللاعدالة و اللاتوازن التي تمس الفرد في المنظمة.

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

4. السلوك والفعل الاجتماعي في المنظمة

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

3. 1. تعريف السلوك

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

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

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

3. 1.1. مبدأ السببية

يعني أن السلوك البشري تحكمه أسباب وعلاقات وقوانين كامنة في طبيعة التصرفات والتغيرات الخارجية والداخلية الصادرة عن الفرد، ومهمة الباحث تتمثل في البحث والكشف عن هذه الأسباب والعلاقة الموجودة بين السبب والسلوك كنتيجة له [11] ، فإذا كانت النتيجة واحدة والمتمثلة في السلوك بغض النظر عن طبيعته ونوعيته فإن المسببات عديدة ومتنوعة حسب تعدد التوجهات النظرية في ميدان علم النفس بالدرجة الأولى.

3. 2.1. مبدأ الدافع

أما الدافع فهو حالة داخلية يثير السلوك في ظروف معينة لتحقيق غاية معينة، وعليه فإن لكل سلوك دافع يقف وراءه ويقوده، فانطلاقاً من هذين المبدأين يصبح السلوك البشري قابل للبحث والدراسة بالنسبة للباحث والتوجيه والترشيد بالنسبة للمسير والموجه. [11]

3. 2. تعريف الفعل الاجتماعي

يعتبر مفهوم الفعل الاجتماعي أصغر وحدة بتحليل في النظرية السوسولوجية، وبدون فهمه لا تستطيع فهم السلوك وبالتالي لا نستطيع معرفة فشل أو نجاح أي إطار تنظيمي.

يرى ماكس فيبر أن الفعل الاجتماعي "يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما أن الفاعل أو القائم به يضفي عليه معنى ذاتياً" [11]، نستنتج من هذا الأخير أن السلوكات العفوية واللاشعورية لا تعتبر فعلاً اجتماعياً لأنها لا تدخل في نطاق التفاعل الاجتماعي حسب فيبر، وبالتالي على الباحث في علم الاجتماع ألا يكتفي بملاحظة ما يفعله الآخرون، بل عليه فهم المعاني الحقيقية والخفية وراء السلوك، وحتى يكون السلوك فعلاً اجتماعياً، على الأفراد أن يأخذوا بعين الاعتبار حضور الآخرين وتواجدهم، كما أن الفعل الصادر من الفاعل لا بد أن يحمل معنى أو إشارة أو رمز موجه للطرف الآخر، وحسب فيبر دائماً كي يصبح السلوك فعلاً اجتماعياً يجب على الأفراد المعنيين بالتبادل إدراك المعاني التي تتضمنها أفعالهم.

3. 3. التحرش المعنوي سلوك أم فعل اجتماعي؟

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

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

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

4.4. الفعل الاجتماعي والثقافة

إن محاولة تحديد العلاقة بين الثقافة والفعل الاجتماعي أمر في غاية الصعوبة كون الثقافة لوحدها من المفاهيم الأكثر تعقيدا في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، رغم أنها الأكثر تداولاً كموضوع للبحث والدراسة من طرف تخصصات عدة. [24]

إننا عندما نتناول الثقافة وعلاقتها بالفعل الاجتماعي كون الثقافة عند الفرد الفاعل بالطرق والوسائل التي تمكنه من إشباع حاجاته البيولوجية والنفسية والاقتصادية والاجتماعية، وكذلك بطرق التعامل مع الوسط الطبيعي بواسطة اكتشافه واستغلاله للوسائل التكنولوجية بفاعلية حتى يستطيع أن يؤثر في الطبيعة، كما تمده أيضا بالقيم والمعايير، كما تساعد على التكيف مع الوسط الاجتماعي والتفاعل معه، حتى يبقى المجتمع مجتمع وليس مجرد مجموعة من الأفراد، هذا إلى جانب أن الثقافة تعطي للفاعل القدرة والكفاءة على الفعل والتصرف في المواقف المستجدة وغير مألوفة، أي تمده بطريقة التعامل معها التي تعطي له ميزة خاصة على الأفراد الآخرين والمجتمعات الأخرى، كما تعتبر أيضا مصدرا للخلق والإبداع بدرجات متفاوتة، هذا بدون تجاهل دورها في حل النزاعات والصراعات وآليات التماسك والتضامن والأهم من كل هذا طرق الاتصال والتواصل والرموز المشتركة. [24]

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

5. إستراتيجية السلوك والفعل الاجتماعي في المنظمة

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

- السلوك البشري يحكمه الاستعدادات النفسية والثقافية للأفراد.
- السلوك البشري داخل المنظمة هو إجابة لوضعية خاصة وواعية يقدمها الأفراد لها.
- الفعل الاجتماعي هو موقف إستراتيجي من طرف الفاعل.
- السلوك البشري داخل المنظمة هو نتاج لنسق ثقافي أو تفاعل ثقافي أو قدرة ثقافية حضارية. [24]

4. 1. السلوك في المنظمة مرده استعدادات نفسية

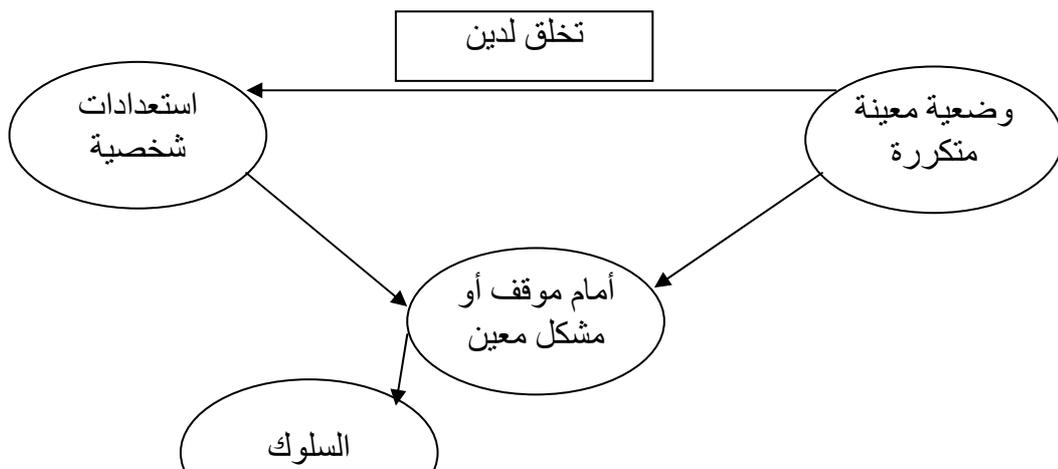
حتى نتمكن من فهم السلوك البشري وتفسيره فلا نطلق من الخصائص البنائية أو التنظيمية أو التكنولوجية للمنظمة، بل لا بد أن نفهم ونبحث عن الخصائص المميزة لشخصية الأفراد المتواجدين فيها، بصفتهم كيانات فردية يتميزون بدرجة من الاستقلالية عن بعضهم البعض لدرجة أن العلاقة الاجتماعية التي تربطهم داخل المنظمة ليس لها أي تأثير يذكر على طبيعة السلوكيات، وبوجهها حسب هذه المقاربة المميزات الشخصية لكل فرد، وبالتالي فإن الاستعدادات النفسية سواء الشعورية أو اللاشعورية هي التي تهيكّل سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، وليس أمام النسق التنظيمي و التسييري في هذه الحالة، إلا أن يجند الأدوات والرسائل التي تمكنه من الغوص في شخصية الأفراد المنتمين إلى المنظمة من أجل تحديد السمات الطبيعية والشخصية التي يتميزون بها والتأثير فيها، وحسب هذه المقاربة فإن سلوكيات الأفراد يحكمها علاقة ميكانيكية. [24]

إن ربط سلوك الأفراد داخل المنظمة بالسمات الشخصية الذي يتميز بها هؤلاء تعتبر تفسيرات ساذجة تكذبها حتى الشواهد البسيطة لهذه السلوكيات داخل المنظمة، إذ أن الشواهد تبين لنا جليا مثلا: أنه إذا كان رئيسا ومسيرا يتميز بشخصيته عنيفة ومتسلطة في الوضعية التي يمارس فيها

السلطة على معاونيه أو مرؤوسيه هذا السلوك يتغير وبمجرد أن تتغير هذه الوضعية أي عندما يكون وضعية مرؤوس عندما يكون لطيفا ودودا أمام رؤسائه، وهذا ما نؤكدته نتائج الدراسات التي قام بها D. J. BEN [24] في فرنسا 1982 عند ملاحظته لمجموعة من الأفراد خلال فترة معينة وجد أن معامل الارتباط في السلوكات من جهة والخصائص أو المميزات الشخصية للأفراد من جهة ثابتة، لا تتعدى 30% الشيء الذي جعله يخلص إلى نتيجة مفادها أنه مهما كانت المميزات النوعية الشخصية للأفراد، فإنه تتحكم فيها الظروف الموضوعية التي تكون فيها هؤلاء الأفراد، أما التفسير الثاني لسلوكات الأفراد في المنظمة فهي عن طريق الاستعدادات النفسية، هي تلك التفسيرات التي تنطلق من الحوافز النفسية أو السيكلوجية كما هو الحال عند ماسلو.

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

الشكل رقم (2): الاستعدادات النفسية و سلوكات الأفراد داخل المنظمة.



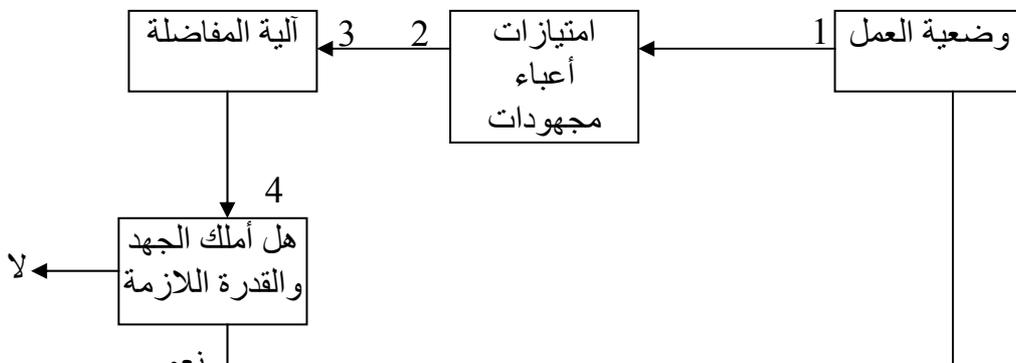
4. 2. الوضعية التنظيمية والمهنية تؤثر على سلوك الأفراد

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

الاقتصادي [24].L'Homme Economicus

وكما هو موضح في الشكل الذي وضعه هزربرغ.

الشكل رقم (3): آلية السلوك عند هزربرغ في المنظمة.

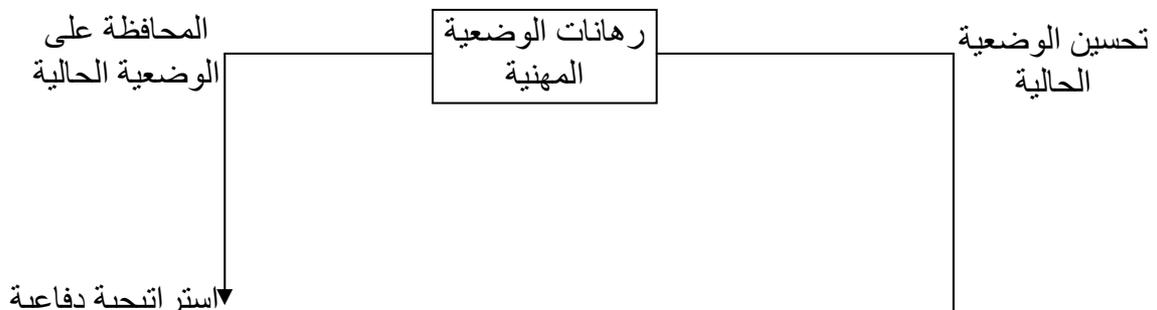


5. 3. سلوك الأفراد في المنظمة هو فعل عقلائي وإستراتيجي.

يرى ميشال كروزي و فريدبرغ أن سلوك الأفراد داخل المنظمة ليس إجابة آلية لوضعية المنظمة المهنية والتنظيمية، وإنما هو فعل واعٍ وعقلائي نابع من اختيارات هؤلاء، وأنه (السلوك) بمثابة إجابة يختارها ويقترحها هؤلاء للوضعية أو الإشكالية المطروحة عليهم، فمن هذا المنطلق السلوك فعل إستراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية، فالفاعل حسب كروزي يتمتع باستقلالية جزئية عن النسق التنظيمي داخل المنظمة، وهذا يقتضي أن الفاعلين لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها، كما أن النظام الرسمي مهما كان دقيقاً وصارماً يحمل ثغرات تترك مجالاً للتحرك والمناورة للفاعلين لتحقيق أهدافهم، بمعنى آخر أن الفاعل يجابه أي وضعية من خلال محاولة تكيف إيجابي وعقلائي ومن وجهة نظره مع كل العوائق والفرص.

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

الشكل رقم (4): آلية إستراتيجية الفاعل حسب كروزي.



6. الثقافة والقيم كإطار لفهم التحرش المعنوي في المنظمة

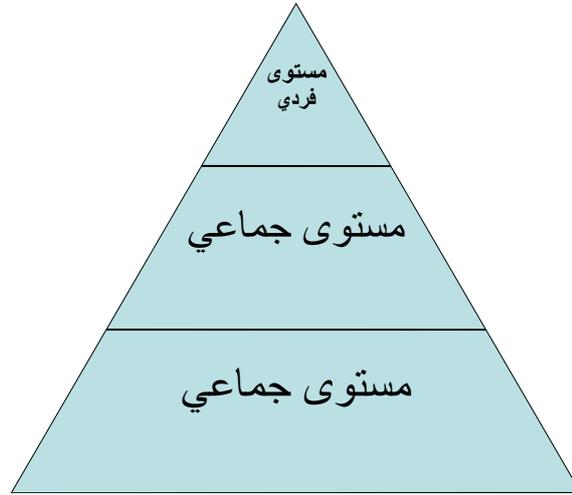
5. 1. الثقافة والمنظمة

منذ سنوات كانت الثقافات الوطنية والجمهورية مهمة بالنسبة للأفراد، حتى وإن كانت هذه الثقافات مهمشة إلا أنه علينا تعديلها، وينطبق هذا المبدأ على البلدان المتخلفة فلكي تنجح يجب أن تطبق إدارة الدول المتقدمة، وهذا ما يسمى بإمكانية فرضية الحدوث [32] ، طبعاً مع بقاء الفوارق الثقافية والجهوية، وتبرز الوطنية في عدة جوانب مثل: النظام السياسي والاجتماعي (القيم، الدين، العادات والتقاليد، اللغة...) والنظام النفساني (التربوي).

إن معرفة الطرف الآخر من خلال ثقافته يمكننا من الحصول على فهم أفضل للقيم بإمكانها أن تقارب القيم المختلفة التي تميز مجموعتين وتعتبر الاتصالات كجسر في ذلك.

يعرف GERT HOFSTEDE الثقافة بأنها برمجة فكرية جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة اتجاه بيئة معينة، حيث يبحث عن التلاؤم أو التكيف معها، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (5): البرمجة الفكرية للأفراد



5. 1.1. محتوى وخصائص الثقافة الاجتماعية

تشتمل الثقافة الوطنية على مجمل القيم والطقوس والإشارات المشتركة بين أغلبية الهياكل الاجتماعية، كما يضيف البعض العادات والتقاليد واللغة وكذا التعليم والمعتقدات. [32]

فالقيم تمثل الأفكار والمعتقدات الأساسية والتصورات الدنيوية والمقدسة، المتناقلة من جيل لآخر وهي شرط لقبول السلوكيات واندماجها، ويعتبر الدين جزءاً من هذه القيم الثقافية ويعتبر أحياناً القيمة المركزية للمجتمعات المتدينة. [32]

أما الأساطير فهي التي ترتبط بالتاريخ الوطني، وتكون لتدعيم القيم المقبولة، والشعائر هي كل التظاهرات التي تجرى فيها القيم والأساطير والأعياد الوطنية، والزواج والجنائز وكذا الولادات التي تحييها الفئات الاجتماعية، وتلعب الإشارات دور الناقل والقناة للذين لا ينتمون للمجموعة الاجتماعية المرجعية باستقبال بعض عناصر ثقافة المجموعة فاللغة والرموز الوطنية والرقص والموسيقى تعتبر أمثلة لإشارات مرسلة من مجموعة خاصة للاستقبال الجيد الذي يعكس نوعية الاتصالات.

فالثقافة الوطنية ليست جامدة بل متفتحة، وتتميز المجتمعات الحديثة بدرجة كبيرة من الانفتاح على العالم الخارجي ويمكن أن يحدث ذلك تغييرات عميقة.

2.4. المؤثرات الثقافية والسلوك

إن مفهوم العمل في المجتمعات الإفريقية ينحصر في جوانبه المادية [32] فقط، والجزائر باعتبارها بلد إفريقي فهي لا تحيد عن هذا المفهوم للعمل، فبعض الدراسات التي أجريت في تلمنراست مثلا [32] فإن الناس لا يشتغلون إلا بقدر العمل المتسلسل، لا من أجل التوفير للمستقبل، وتعتبر الرقابة على العمل نوع من السجن يقيد حريته ويجعله يحقر الأعمال البسيطة وهذا راجع لحياته التقليدية.

يمكن تحديد بعض الصور التي تبرز المفهوم التقليدي للعمل كالوقت، فعدم الانضباط بالمواعيد والخضوع لإجراءات العمل كونها تنقيص لكرامتهم، وتتجلى صور المفهوم التقليدي للعمل كذلك في احتقار الأعمال البسيطة لشعورهم بأنها هي الأخرى تنقص من كرامة الفرد وشخصيته كخدمة المقاهي وأعوان النظافة، وهو ما يفسر إقبال الشباب الجزائري في المهجر على هذه الأعمال دون حرج، لأن ثقافة هذه البلدان الأوربية لا تحتقر هذه الأعمال.

إن نظرة الدول المتقدمة والمتخلفة للوقت مختلفة تماما، ويظهر هذا الاختلاف في إنتاجية الأفراد مثلا فالعامل الجزائري لا يشتغل سوى 27 دقيقة يوميا، فمثلا إعداد شهادة الماجستير في بريطانيا وبلجيكا أقل من سنتين في حين تتجاوز السنيتين في الجزائر مما يجعل الطالب يهدر إمكاناته ويقف عطاؤه ويكثر استهلاكه. [27]

هذا رغم أن ديننا الإسلامي والسيرة النبوية غنية بالنصوص القطعية المقدسة للعمل حيث تعتبره عبادة وذو ثمرة اقتصادية، حيث وردت 328 آية تتحدث عن العمل مثل قوله سبحانه وتعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"، وكذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"، وفي النص الأخير تحفيز للعمل والتشجيع على منح حقوق العامل.

وكذلك الرجوع إلى تراثنا العربي الذي لا يخلو من القيم المشجعة للعمل. [23]

1.2.4. النظام التعليمي و القيم الثقافية

يلعب النظام التعليمي دورا أساسيا في ترسيخ وتنمية مجموعة القيم بالاتجاهات وكذا أنماط السلوك كدافع للإنجاز ذو الطريقة العلمية في التفكير وحل المشاكل والقدرة على الخلق والابتكار وغيرها، وتعتبر هذه المتطلبات ضرورية للأداء الفعال، وينعكس ذلك في سلوك الإدارة وأدائها. يساهم التعليم بشكل أساسي في عملية التنمية والتنشئة الاجتماعية وذلك باكتساب المهارات والقيم وكذا العادات والتقاليد بغية تكوين إطارات كفأة لتسيير مؤسسات المجتمع.

يمكن تأثير النظام التعليمي من حيث تأثيره على كفاءة وفعالية المنظمة من خلال تسهيل أو تعقيد ممارسة الإدارة لوظائفها، كما أجمعت الدراسات والأبحاث على أن التعليم أكثر أهمية من كل المحددات الرئيسية لكفاءة وفعالية التنظيمات، فالعناصر البشرية التي تعمل في المؤسسات وتمارس العمل الإداري بها وتحمل مسؤولياتها تعتبر من مخرجات النظام التعليمي.

2.2.4. التعليم في الجزائر

إن مخرجات المنظمات التربوية الجزائرية لا تستجيب لحاجيات السوق، وذلك لافتقارها لمقومات إحداث التغييرات المنشودة، إن عجز المنظومة التربوية في تكوين سلوك وقيم إيجابية للمكتسبين، كالعامل على تنمية التفكير العلمي والابتكار، وتكوين الاتجاه نحو الوعي الإنتاجي وحب العمل وتقديره، وذلك كونها تتميز بنظام تقليدي تلقيني يعتمد على حشو المعلومات وبرامج مكثفة ومعاينة التفكير الحر بدلا من تشجيعه وطمس الطاقات المنفتحة، والاعتناء بالحفظ دون التحليل والنقد وتحويل العقول ذات الأفق البعيد إلى قوالب جامدة.

3.4. البعد الثقافي والاجتماعي للعامل والمنظمة

إن فهم الإطار الثقافي والاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير السلوك التنظيمي للأفراد وكذا فهم القيم التي يحملونها كأهمية الوقت، الرغبة في الإنجاز والإلتقان والصدق... الخ، وتمثل هذه القيم عوامل نجاح أي عمل منظم، كما تختلف حسب اختلاف الثقافات، يساعد فهم وتحليل هذه القيم من طرف المسيرين على تحليل سلوكيات العمال والتنبؤ بها ومنه التحكم فيها، وكيفية تفسير المشكلات والاعتراضات التي يثيرها العمال ضد أي تغيير تقوم به المؤسسة في أنظمة العمل.

ومنه تتمكن الإدارة من رسم سياستها الناجمة بتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الكفاءة، وذلك بمعرفة دوافعهم المتعلقة بالإطار الثقافي والاجتماعي المحيط بالمنظمة.[31]

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

1.3.4. أثر القيم الثقافية والاجتماعية في المنظمة

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

كما تتأثر إدارة المنظمات بشكل كبير بقيم المجتمع، وذلك كون المنظمة نظاما مفتوحا تربطها علاقة تفاعل متبادل مع البيئة الخارجية، حيث أن قيم المنظمة ترتبط ارتباطا كبيرا بالقيم السائدة في المجتمع والتي تعتبر هذه الأخيرة نتاج المتغيرات البيئية الاجتماعية. تشمل الأخلاق القواعد المقبولة في الكيان الاجتماعي حيث تلعب دور هام في تعديل السلوك وضبط العلاقات بين الأفراد.

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

كما تلعب دور أيضا في الممارسة الاقتصادية باحترام المنافس وتجنب الإشهار الكاذب، رفض الضغط والتأثير ويظهر دور الأخلاق جليا عند ماكس فيبر في كتابه "الروح الرأسمالية

والأخلاق البروتستانتية" حيث تلعب الأخلاق دورا كبيرا في تحديث المجتمع الغربي وبإدخال قيم سامية على العمل وتجنب الفضائح الحديثة التي عرفتتها المجتمعات الصناعية الكبرى.[32]

2.3.4. تناقض القيم داخل التنظيمات

تعاني التنظيمات في المجتمعات النامية عموما من مشاكل متعددة ذات أسباب ثقافية وقيمية كارتفاع مستويات حوادث العمل والتغيب والروح المعنوية المنخفضة وتدني مستوى الرضا وطغيان التنظيم غير الرسمي وغيرها من المظاهر السلبية في العمل التنظيمي.

من بين أهم الصور البارزة للجانب الثقافي و القيمي داخل التنظيمات هو اختلاف المظاهر الثقافية والسلوكية بين الإطارات والعمال، وبين مختلف التيارات والانتماءات الثقافية للعمال، أي أن غالبية الإطارات نجدها ذات ثقافة غربية كما تتعامل باللغة الأجنبية، أما العمال نجدهم عادة ذو أغلبية أمية ويتحدثون باللغة المحلية، كما ينعكس هذا الاختلاف كذلك في الهدام كذلك.

رغم الدراسات الأخيرة أثبت أن هذا الإشكال بدأ بالزوال من المنظمات الجزائرية كون أغلبية العمال يملكون ثقافة مزدوجة.

إن هذه السلوكيات تخفي اختلافات فكرية وعقدية معينة مما ينتج عنه سوء الاتصالات وتباينا في التصورات والقيم مما يجعل التعايش صعبا داخل التنظيمات.[29]

3.3.4. بعض المشاكل التنظيمية لتناقض القيم

تنتج عن هذه التناقضات عدة مشاكل تنظيمية تتجلى في عمل المسؤولين داخل التنظيم، والتي يمكن تلخيصها في أربعة مراحل:

من سوء التكيف إلى سوء العلاقات الاجتماعية، ثم الصراع أو الانسحاب ثم ظاهرة التخريب وهي أقوى وأخطر رد فعل.

تتجلى مظاهر الفشل في ثلاث صور هي:

- سوء العلاقات الإنسانية مثل ما حدث في تناقض القيم داخل التنظيم بين العمال و المسؤولين، أي بين الثقافة التقليدية للعمال والقيم الحديثة المسيطرة على سلوك الإطارات.

- انخفاض الرضا الوظيفي ونقص الحوافز والدوافع إلى الإنجاز واللامبالاة، كلها تنتج عن سوء العلاقات الاجتماعية.
- الإجهاد الذهني والبدني نتيجة للضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل.

إن كلا من الانسحاب والصراع والتخريب تمثل آليات دفاعية لمواجهة عدم القدرة على مسابرة التطور، كما يتمثل الانسحاب في صورتين أيضا: ترك العمل نهائيا إما لتشغيل بمنظمة أخرى أو يتعرض للبطالة، وصورة أخرى للانسحاب تتمثل في التخلف والتغيب وتجنب العمل مع البقاء فيه وإنتاجية قليلة.

ومنه كلما اختلفت الأنساق القيمية وتباينت كلما انعكس ذلك سلبا على التنظيم في حين اقتربها من شأنه أن يقلل من التناقض ويؤثر إيجابيا على فعالية التنظيم.

بالرغم من الآثار السلبية التي يعكسها هذا التناقض في القيم إلا أنه توجد بعض التدخلات، التي بإمكانها من خلال التخفيف من هذه الآثار السلبية منها:

- حصر العوامل الثقافية و القيمية المؤثرة داخل التنظيم، أي تشخيص لهذه القيم.
- تصنيفها لمعرفة الإيجابي منها وتدعيمه والسلبى لتعديله وتكييفه مع الوسط التنظيمي.
- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة، لمعرفة القيم التي تتماشى مع واقعا، وابتدالها بما يوافق بينتنا الثقافية.
- إيجاد ثقافة تنظيمية سليمة تحقق أهداف التنظيم من خلال تعزيز القيم الإيجابية والتكوين والإعلام الداخلي، وتحسين الاتصالات وخلق الشعور بالانتماء لدى العمال لمؤسستهم.

1.5. السلوكات البيروقراطية في المنظمة الجزائرية

إن البيروقراطية حسب فيبر هي الوسيلة الحيادية للتحكم كما تتميز بالدقة لاستعمالها في خدمة أي مصلحة سياسية اقتصادية.

غير أن البعض ذهب إلى اعتبار الجهاز البيروقراطي عبارة عن وسيلة في خدمة سلطة الدولة التي بدورها ما هي إلا سلطة الطبقة الاقتصادية السائدة أي البرجوازية بالمفهوم الواسع وهو ما ذهب إليه ماركس وأكد انجلز و تروسكي وغيرهم.

تصنف مغنية الأزرق أعضاء الإدارة الجزائرية إلى طبقتين: البرجوازية التقنوقراطية التي تحتل المناصب العليا وأعضاء البرجوازية الصغرى التي تحتل أدنى و وسط السلم الإداري.

إن وجود معارضة بين هاتين الطبقتين بسبب عدم الانضباط في المنظمة كما تنتج عن عدم تكيف الإدارة الجزائرية مع النظام البيروقراطي الذي تطمح إليه عرقلة التحكم الفعال في السلطة.

كما أن المنظمات الجزائرية تسودها عدة نسق معقدة أساسها العلاقات الشخصية، وهي بمثابة تحالفات يصعب تحديدها تعمل خارج وداخل الجهاز الإداري الرسمي.

ومنه فإن التحالفات الطبقية هذه تشكل روابط ضعيفة جدا بين المنظمة ومحيطها وهي تعتبر القوانين الرسمية السائدة في المنظمة الجزائرية.

ما يسود في المنظمة الجزائرية هو نظام يشتهي منه كل فرد جزائري وفي نفس الوقت يشارك فيه كل فرد، فالمؤسسة الجزائرية قائمة على تواجد ثقافتين، واحدة حديثة والأخرى تقليدية، فالأولى أوربية تخص نخبة ذات اتجاه غربي وهي المسيطرة على جهاز الدولة، والثانية تخص مجتمعا هامشيا.

أما الموظف الذي يتحكم في الثقافتين فهو الذي يحاول أن يملأ الفراغ بين العقلانية الحديثة وعقلانية المجتمع الهامشي، مستعملا في ذلك الثقافة التقليدية في تعامله مع المجتمع الهامشي، والثقافة الغربية حتى يتعامل مع رؤسائه.

إن العلاقة بين مكاتب إدارتنا هي عبارة عن تحالفات شخصية ومباشرة التي تجمع وتفرق المجتمع الهامشي.

هكذا تحدد وضعية الإطار الجزائري في المؤسسات الوطنية بالعلاقات الشخصية مع بعض العائلات المسيطرة على هرم المؤسسات، في حين لا تحدد وضعيته كفاءته ومؤهلاته.

إن تسيير المؤسسات تخضع لسلطة العائلات حيث مصالحها الخاصة، فكل الطاقات البشرية لا تنتمي إلى هذه التحالفات الشخصية لا تهدر وتعاقد، كما تركز أيضا هذه التحالفات على نفس

الوجهة، نفس المجموعة، وغيرها من التركيبات الممكنة المتواجدة على مستوى إدارة مختلف القطاعات.

الآن يمكن القول أن سير الإدارة في الجزائر هو محصلة صراع ثقافتين، الثقافة الأولى وهي السائدة، مجتمع مازال متمسكا بمبادئ الحياة الاجتماعية أين تعتبر الكلمة وعلاقة الرجل لرجل هي الضمان الرئيسي لأية معاملة مهما كانت.

أما الثقافة الثانية فهي قائمة على مبادئ تتنافى مع المبادئ الجماعية فهي ثقافة المجتمع البرجوازي الأوروبي تسوده علاقات ذات طابع جاف وتتجرد من قيمة العلاقات الشخصية والإنسانية، ومنه فإنه يمكن القول أن المصالحة بين هذين الثقافتين المتصارعتين قد يكون السبيل إلى تجنب سوء التسيير الإداري في الجزائر.

• خلاصة الفصل

ما نستخلصه من هذا الفصل هو أن المشاكل و الظواهر السلوكية تحل بطرق قانونية تتخذ طابع الردع في أغلب الأحيان.

و هذا في الحقيقة جهل بقيمة السلوك الإنساني في المنظمات وأهميته وتأثيراته على جوانب عديدة في المنظمة.

كما أن أي دراسة تهدف إلى الكشف عن عوامل وديناميكية ظاهرة التحرش المعنوي، لا يمكنها أن تقصي أي جانب أو أي عامل بمعنى أخذ المنظمة بشكل عام بكل جوانبها وأجزائها وهذا دون تجاهل الجانب البيئي الذي هو الآخر له تأثير كما رأينا في الجانب الثقافي.

إن التفكير في وضع أي تنظيم محل الدراسة كنموذج مضاد لتواجد الظاهرة (التحرش المعنوي) يجب أن يجعل التنظيم أكثر انفتاحا وأكثر مرونة، في ممارسة المهام والمسؤوليات وكذلك إعطاء أهمية للسلوك كونه يتحكم في أداء العاملين وتفاعلاتهم في إطار الجماعة.

الفصل 2
الصراع و التحرش المعنوي

• تمهيد

في هذا الفصل المتعلق بالصراع سنتعرف على أسباب الصراع و مراحلها و نتائجها، لكن قبل ذلك نتعرض لماهية العلاقات الاجتماعية و التفاعلات الحاصلة في المنظمة و كيف نشأ فعل الصراع ضمن هاتاه التفاعلات حيث ستبرز أهمية التفاعلات القائمة في المنظمة بين الأفراد كمصدر لأي عملية صراعية.

بالوصول إلى نتائج الصراع سنحاول إبراز الوضعية المتميزة التي تقررها العملية الصراعية و ما لها من إسهام في بروز التحرش المعنوي. فلا شك أن العنف الرمزي و الإحباط و العنف الأصلي عوامل تساهم في ظهور سلوكيات و انحرافات تظهر في حالة عدم الرضا عن ما أفرزته العملية الصراعية، و سنحاول ربطها بالتحرش المعنوي.

3. ماهية العلاقات الاجتماعية و نشوء فعل الصراع

1.2. ماهية العلاقات الاجتماعية

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

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

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

مصطلح مصلحة هنا كما يضيف براون بأوسع معانيه الممكنة للإشارة إلى كل نماذج السلوك التي نعتبرها سلوكا هادفا رشيدا". [37]

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

إننا إذا ما وافقنا "راد كليف براون" فيما يذهب إليه فإن المصطلح يستعمل للإشارة إلى غرض الفاعل أي رغبته في تغيير ظروفه للوصول بها إلى حد معين في المستقبل و هو أمر مفهوم تماما و لن نجد إلا أكثر السلوكين تعصبا هو الذي ينكر أن باستطاعتنا الاستدلال عن أحكام الأشخاص و سلوكهم على نحو يبرر لنا الحديث عن أغراضهم كما يضيف براون. [37]

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

إن مثل هذا التقارب في المصالح لا يؤدي إلى قيام علاقات اجتماعية بين تلك الأطراف إلا إذا توفر وعي من جانب(س)، كما يحاول (ع) أن يؤديه و من ثم فإنه لا يمكن أن يقال أن هناك علاقة اجتماعية إلا عندما يوجد دليل على أن (س) يتوقع سلوك (ع) و ذلك قبل توفر أي دلائل من أعراض (س) و سلوك (ع) الفعلي. [37]

و هذا ما أكده "ماكس فيبر" عندما كتب تعريفه عن العلاقة الاجتماعية " سوف نستخدم مصطلح علاقة اجتماعية للدلالة على سلوك مجموعة من الفاعلين طالما كان سلوك كل منهم من حيث المضمون مقصود يأخذ بعين الاعتبار سلوك الآخرين و يسترشد به". [37]

ومن ثم تقوم العلاقة برمتها على إحساس متكامل أن يكون هناك أسلوب معين للفعل الاجتماعي بمعنى مفهوم و مقصود إلى حد ما و لن نحاول فيما يتعلق بهذا التعريف أن نحدد أي أساس لهذا الاحتمال. إن العبارة الأخيرة لها دلالة هامة إذ هناك ثمة حالات لا يراعي فيها الأشخاص الآخرين فردا ما و لكن هذا الفرد قد لاحظ الانتظام في سلوكهم هذا و يأخذه في اعتباره و هو ما يحدث في بعض أنواع النشاط الاقتصادي مثل "بحوث السوق" و يبدو أن عبارة " فيبر" تستبعد هذه الحالة و إن كان بالإمكان أن نضمناها مفهوم العلاقة الاجتماعية.

لقد ارتأينا أن نشير لمفهوم العلاقات الاجتماعية في المنظمة لتفهم كيفية نشوء الصراع، و على ضوء ما تقدم يمكن القول أن: " العلاقات الاجتماعية هي الروابط و الآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك فاعل، و الاستجابة شرط أساسي لتكون علاقة اجتماعية و معظم العلاقات الاجتماعية سببية ووظيفية". بالنسبة لنا أن العلاقات الاجتماعية هي نتيجة أو رد فعل لسلوك معين و يتعدى هذا الرد حدود الأفراد لتشمل المحيط الذي يوجد فيه الأفراد فقد تكون هذه العلاقة لأداء وظيفة كما تكون سبب في ظهور رد فعل معين. كما أن العلاقات تختلف في طبيعتها فيها ما يؤدي إلى التجمع و التآلف و تسمى بالعلاقات المجمعية و تسمى أحيانا العلاقات البناءة و قد تسمى بالإيجابية و من أمثلتها التعاون و منها العلاقات الهدامة Destructive و يطلق كذلك عليها العلاقات السلبية و من أمثلتها الصراع. [43]

إن هذا يعني ما يلي:

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

2.2. مفهوم الصراع

بعد تعرضنا لمفهوم العلاقة الاجتماعية علينا أن نقرر ما إذا كنا سندرج تحت مفهوم العلاقة الاجتماعية تلك الحالات التي يوجد فيها احتمال بأن سلوك (ع) في النموذج الذي عرضناه سابقا قد لا يتفق مع توقعات (س) أو رغباته و بعبارة أخرى ، هل يجب على علم الاجتماع أن يقتصر على دراسة التعاون الاجتماعي أم يجب أن يشمل أيضا الصراع؟ [43]

إننا نجد على سبيل المثال أن معرفة (س) للسلوك يحتمل أن يصدر عن (ع) و قد يكون استنتاجا خاطئا و في تلك الحالة فإن أي تخطيط يقوم به (س) استنادا لمعرفته بـ (ع) قد يفشل أو في الحالات القصوى التي تكون فيها معلومات (س) عن (ع) باطلة تماما إذا كان (س) جاهلا كل الجهل بأمور (ع) فإننا نصل إلى الحالة التي أسماها بارسونز "الانحراف عن المعايير" أو نجد أيضا أنه في الوقت الذي يتوقع فيه (س) و يرغب فيه الشخص (ع) سلوكا معينا و لنسميه (ر) بينما

(ع) لا يعرف هذا أو قد يعرفه، لكنه مستعد للتضحية لمرضاة (س) و للمخاطرة بالنتائج المترتبة على مخالفة المعايير التي تحكم المواقف لأن سلوك (س) هذا لا يخدم أغراضه الخاصة و في تلك الحالة فإن (س) و (ع) قد يعبر عن موقف الصراع الكامل.

إن فعل الصراع يظهر عند فقدان المعايير فقدانا كاملا، حيث يدور حوله توزيع الخبرات النادرة (الممتلكات و المنافع الاقتصادية و السلطة) و حول القيم و الأفكار و قواعد اللعبة المتحكمة بنظام التفاعل داخل المنظمة و خارجها.

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

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

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

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

3.2. أسباب الصراع

من الصعب جدا القيام بعملية حصر أسباب الصراع ذلك أن أسبابه مخفية و متداخلة فمنها ما يرجع إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم، و منها ما يرجع إلى طبيعة البنية التنظيمية، و منها ما يرجع إلى المهام التي يقوم بها التنظيم ذاته، و من هذه الأسباب يمكننا ذكر بعضها:

1.3.2. الرقابة

يرى الباحث ناصر قاسمي في دراسة حول الصراع التنظيمي أن الرقابة سبب من أسباب الصراع و الرقابة مهمة يقوم بها التنظيم ذاته و تعتبر من السلوكات التنظيمية الرسمية التي تمارس بصفة سلمية و ترتبط بطبيعة البنية التنظيمية و بأنماط القيادة، و بأهداف التنظيم و بطبيعة نشاطه و للرقابة حساسية بالغة لدى الخاضعين لها فهي تعني الكشف عن الأخطاء و الحد من حرية التصرف و لذلك تثير الصراع و تؤثر في العلاقات بين العمال و تدعم طرفا على الأطراف الأخرى، كما يعتبر تقسيم و تنظيم العمل أحد هذه العوامل فبعضهم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي كانت لغيره، و قد يعتمد الرئيس إلى تكثيف العمل على طرف ما و تخفيفه على الآخر أو إسناد مهام موظف ما إلى غيره أو أنه يعمل على ضبط توقيت الدخول إلى العمل مما يثير غضب العاملين. [28]

و إذا كان هذا النوع من المعاملة خلق نوع من المواقف الدفاعية و الرفض بسبب تعود العاملين على سلوكات معينة فإنه يمكن القيام بالرقابة في إطار علاقات تستند إلى الثقة و الاحترام المتبادل و العمل قدر الإمكان على تنمية الوعي و روح المسؤولية لدى العاملين و الشعور بالمسؤولية يجعل الموظف حريصا على عمله بسبب تنامي الرقابة الذاتية.

2.3.2. إفرات العلاقات الاجتماعية و الطبيعة الرسمية للمنظمة

مهما بدت لنا المنظمة مستقرة فإنه لا بد لنا أن نسلم بأنها تضم بداخلها صراعات متنوعة و هي مسلمة توصل إليها علماء الاجتماع في التنظيمات و أكدها الباحث في دراسته، حيث من خلال معاشتنا للحياة اليومية للفاعلين نكتشف صراعات خفية تسير بهدوء عن طريق رموز ما مردها التنظيم الرسمي و تأثيرات العلاقات الاجتماعية الداخلية حيث الصراع نتيجة علاقات التأثير و التأثير بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي. [28] و عند ظهور الصراع يلجأ الفاعلون إلى التنظيمين معا للاستعانة بهما ، إما من أجل إحداث التوازن أو الانتصار و التفوق على الطرف الآخر .

3.3.2. العوامل النفسية و الشخصية

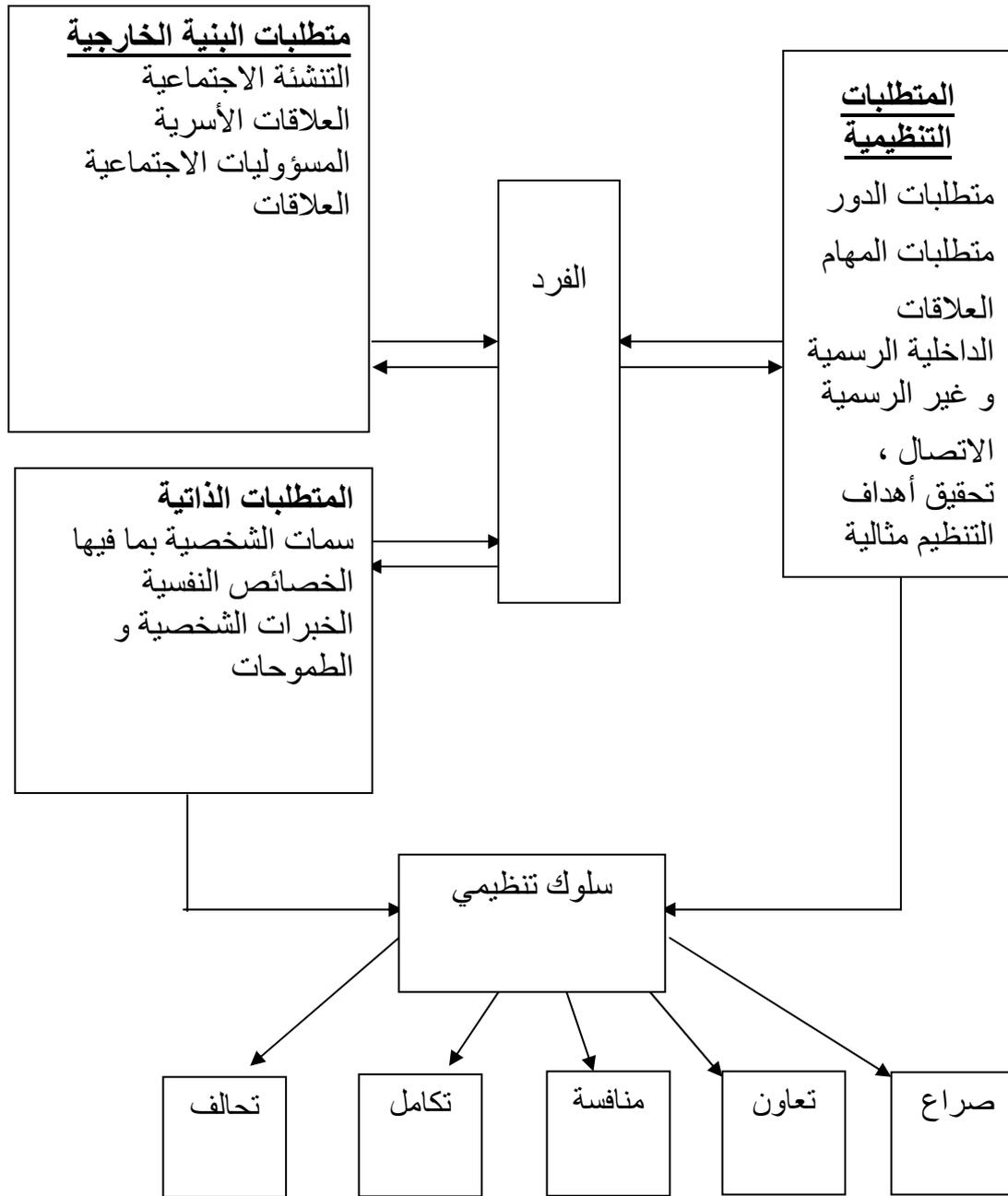
في الكثير من الأحيان يصعب معرفة الأسباب الحقيقية للصراع و يصعب حتى على بعض الأطراف الداخلية بسبب تضارب تصريحات المعنيين أنفسهم، ففي الكثير من الأحيان يدخل الفاعلون في صراعات لا يعرف أسبابها و يحملون اعتقاداً خاطئاً نتيجة معلومة خاطئة أو اتصال إلتباسي، و يعكف أطراف الصراع عن إعلان هاته الأسباب المتعلقة بشخصية كل واحد منهم. فالغيرة مثلاً و نبذ الجنس الآخر أسباب لا يستطيع أطراف الصراع التصريح بها غير أننا يمكن اكتشافها من خلال العزل و رفض الاتصال مع الطرف الآخر، أو سبب متعلق بالتاريخ الشخصي لفرد ما خاصة إذا كان شخصاً مهماً في المنظمة و في بعض الأحيان تصبح الأسباب الإيديولوجية أو السياسية خاصة مع اقتراب مواعيد انتخابية، و في أحيان أخرى تصبح حتى العلاقات العاطفية داخل المنظمة محركاً للصراع. [28]

4.3.2. طبيعة الثقافة الاجتماعية

يحمل أعضاء التنظيم ثقافات اجتماعية مختلفة باختلاف مناطقهم الجغرافية فكل يحمل خصائص، فالظروف الأسرية الصعبة للعاملين تصبح سبباً مقنعاً لأي فعل صراعي نتيجة تجاهل الإدارة لمطالب العمال، وبالتالي يعيش العمال داخل المنظمة ضغوط من طرف الرؤساء إما بالتهديدات عن طريق القواعد التنظيمية أو الانتقام منهم عن طريق تكليفهم بمهام إضافية. إننا كلما اكتشفنا أسباب مقنعة للصراع و تعمقنا في التنظيم نستطيع اكتشاف الكثير من الأسباب التي يصعب معرفتها إلا بمعايشة يومية للأفراد و الاندماج معهم في يومياتهم. ومع اجتماع كل هذه العوامل للضغط على الأفراد و مع التفاعل الذي تفرزه مختلف نماذج العلاقات التي تنشأ بينهم لتشكل إحدى أسباب الصراع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة و يكون الفرد محوراً يتأثر ويؤثر فيها.

ولأجل فهم أهم الضغوط التي تحيط بالفرد سواء متطلبات المهام و كل ما يتعلق بالعلاقات الرسمية ومحيط العمل أو متطلبات العلاقة القرابية دون إغفال الثقافة الاجتماعية، وكذلك الخصائص النفسية والشخصية للفرد نورد هذا المخطط لمعرفة مصادر الضغوط في محيط الأفراد:

الشكل رقم (6): مصادر الضغوط في محيط الأفراد.



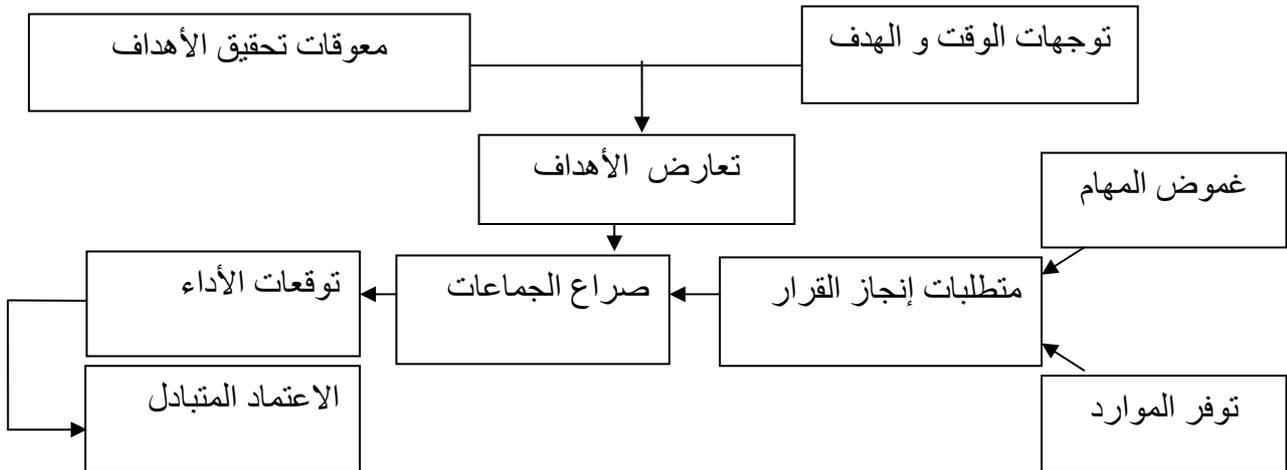
و حول أهم المصادر داخل المنظمة يرى الباحث ناصر قاسيمي أن تحقيق الأهداف و الطموحات تقف أمامها عوائق قصيرة المدى أو بعيدة المدى و تنشأ علاقة إنجاز الأهداف إذا كان تحقيق هدف جماعة ما يحول دون تحقيق أهداف جماعة أخرى. [28]

و يضيف أن غياب معلومات مهمة و كافية بسبب ازدياد الغموض و درجة الاحتياج إلى المعلومة قد يتصارع طرفان من أجل متطلبات اتخاذ القرار كما يمكن أن تتصارع الجماعات على

الموارد التي تحتاجها مثل: توزيع الموارد بين المصالح و المكاتب المختلفة [28]. و يسبب الصراع عدم كفاية الموارد للقيام بالمهام أو غياب العدالة في تقسيم الموارد.

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

الشكل رقم (7): مصادر الصراع داخل التنظيم.



4.2. مراحل الصراع و التحرش المعنوي

1.4.2 تمرّج عملية الصراع

يجمع معظم الباحثين حول الصراع أنه يشهد أربعة مراحل هي الولادة و التوسع و الظهور و التسوية، و يرى ناصر قاسيمي أن الصراع يمر بأربعة مراحل يسميها كالتالي: توفر أرضية الصراع و انفجار الصراع و اشتداده و حله. لكن يضيف بأن للصراع متغيرات و ليس له مراحل ثابتة و مستقرة، إذ يمكنه أن يتخطى كل المراحل و ينفجر بصفة مفاجئة كما يمكنه أن يمر فقط على بعض المراحل، كما تختلف مدة كل مرحلة من صراع لآخر و من حالة لأخرى، و بذلك تتعدد الاحتمالات التي يمكن وضعها كمرحلة يمر عليها الصراع من قبل ظهوره إلى انفجاره و حله، رغم ذلك أي صراع مرشح للانفجار وذلك بتوفر الأسباب التي تعرضنا إليها و الظروف المساعدة

سواء كانت موجودة في الهيكل التنظيمي أو في نمط القيادة أو نموذج الاتصال أو العلاقات الاجتماعية و توفر جملة من الأسباب المباشرة التي تساعد على إذكاء السبب الرئيسي للصراع.

2.4.2. هل بداية الصراع هي بداية التحرش المعنوي؟

تبدو مظاهر الصراع جلية من خلال التوتر المستمر و غياب الاستقرار و الانتقادات المتكررة من طرف الأطراف المتصارعة، في صفة تحرشات و استفزازات بغرض تفكيك شروط العمل و محاولة معرفة إستراتيجية الطرف الآخر و نواياه و التأثير على معنوياته و استنفاد قواه، وتظهر هذه المرحلة بقوة الكثير من المؤشرات مثل: عدم الرضا و التذمر الشديد و انخفاض الروح المعنوية، مما يفرز ردود أفعال عدائية تزيد من حدة التوتر تصحبها عملية الدخول في حوارات و نقاشات حادة و مباشرة أو غير مباشرة، عن طريق الرموز، وقد تتطور في بعض الأحيان هاته الحوارات إلى مواجهات جسمانية يبرز كل طرف نواياه ومواقفه اتجاه الطرف الآخر وتأخذ هذه الوقائع طابع الهجوم و الدفاع.[28]

و في ظل هذه الظروف ينسد الوضع و يراهن الطرفان على عامل الوقت و تعب الطرف الآخر، و هذه المرحلة نستطيع أن نصلح عليها مرحلة الضغط، و فساد الجو الاجتماعي، و تفكك شروط العمل و التحول من الوضعية المستقرة العادية إلى الوضعية الصراعية المتغيرة، و التي من أهم مميزاتها توتر العلاقات، و تطور العدوانية، و رفض الاتصال، و محاولة عزل الطرف الآخر، و شياع الفوضى، و كثرة الإشاعات بسبب احتكار المعلومة و غياب الثقة.[28]

تختلف هاته المؤشرات حسب طبيعة كل مؤسسة، و حسب الفئات المهنية، و حسب المصالح، لكن كلها تشترك في مجموعة من المؤشرات منها العلاقات بين المؤطرين و الأجراء، و هي علاقة مواجهة و تجنب و عدوانية السلوك اليومي للأجراء و التأخر عن العمل و تطبيق حرفي للقواعد و التعليمات ثم ترك الأمور تسير لحالها و تبادل التهم بين المصالح.[28]

تتبع هذه المرحلة عملية انفجار الصراع و ظهوره للعيان، إما من خلال حدث مميز أو مطالب نوعية خاصة، حيث توحد الطاقات نحو هدف معين و في هذه المرحلة تظهر مواقف متطرفة، و فيها يتجه الصراع نحو العنف، جسديا كان أو لفظيا، أو رموز سلبية متعارف عليها لدى أطراف الصراع، غير أن عملية انفجار الصراع لا تدوم طويلا، و سرعان ما يتحول إلى المرحلة التي بعدها، و هي الاستواء و هي مرحلة تميزها المطالب متعددة و متجانسة [28]. و في هاته

الحال تتدخل أطراف نافذة في المنظمة إما من التنظيم الرسمي أو غير الرسمي لاحتواء الصراع و حصر أسبابه، و حل المشاكل التي ظهرت بالموازاة مع انفجار الصراع عن طريق الإقناع أو التوفيق بين الأهداف و أحيانا تطبيق القانون من أجل فض النزاع و توقيف الأطراف المتصارعة.

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

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

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

5.2. نتائج الصراع و التحرش المعنوي

لكل فعل في المنظمة نتائجه و لكل صراع نتائجه الإيجابية و السلبية، و أهم نتائجه هزيمة أحد الطرفين أو خسارة الطرفين معا أو إنهاء الصراع بدون غالب أو مغلوب، و لكن هناك أهم من هاتين النتيجتين و هي الانعكاسات التي تبدوا في مختلف المستويات منها المستوى الفردي خاصة ما يتعلق بالآثار النفسية للصراع و أثره في معنويات الجماعة من حيث ارتفاعها و انخفاضها. [28]

غير أنه في تعرضنا لنتائج الصراع سنركز على الانعكاسات السلبية على كافة المستويات (مستوى الفرد و الجماعة و المؤسسة)، فالصراع يصبح عامل من عوامل التهديم، و ينتج وضعية صراعية متوترة و مليئة بالسلوكات الانحرافية و العنيفة، تظهر في شكل شتائم مباشرة أو غير مباشرة، شياع الروح الانتقامية و محاولة إلحاق الضرر بالخصم معنويا أو ماديا، و محاولة إبعاد الطرف الآخر من المنظمة بكل الطرق، و نستطيع أن نصنف هذا العنف إلى ثلاثة أقسام: عنف

أصلي، عنف رمزي، و عنف مؤسسي، فيصبح العنف بكل أنواعه الناتج عن الصراع حالة مستقلة بذاتها تستحق الدراسة نظرا لمميزاته فهو عنف مؤسس و مبرمج بكل معاني الكلمة.

1.5.2. العنف الأصلي

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

إذن فالعنف الأصلي هو عدم الاعتراف بالآخر، و عدم الاعتراف لا يعني عدم المعرفة، بل يعني معرفة معينة "مقابلة"، هذا الفاعل العنفي يراقب الضحية يصوره و يتصوره بالطريقة المناسبة لرسم صورته (القيمة) أو للتحكم بصورته. [43]

إن معرفة الفاعل للضحية تتم في سياق اللعبة العنيفة، إما مباشرة الفرد (الفرد في مواجهة الآخر كما هو، و الآخرون كما هم)، و إما من خلال صورة مفهومية عن الآخر (صورة سياسية، دينية، عرقية... إلخ) حيث أن معظم حالات العنف تبنى على معرفة تجريدية، و على موروث ذهني جاهز، قوالب مصممة عن الآخرين، الوثن و الوهم الذهنيين بكل تجلياتهما و مفاعلات ارتباطاتهما، يحمل أو يقترن بالوثن المادي، الآخر يوضع في القلب المجهر و الثابت. إن الضحية يشعر أن حاجاته المعنوية (الحقوقية أو المادية غير مشبعة) كما انه يعيش صراعا داخليا مستمرا بسبب تعارض الطموح و الأهداف مع الواقع و القيم، كما يعاني الغموض و الحيرة و القلق و لا يشعر بارتباطه العضوي بالمنظمة كتنظيم رسمي رشيد، فيتحول وجدانيا من الجماعة إلى الفعل العنفي بالاعتماد على جماعته العصبية و يحولها إلى أداة وجدانية لتحقيق الذات.

إننا بتعرضنا للفعل العنفي الأصلي نتوصل إلى نتيجة مفادها: أن هاته الحالة الفريدة من نوعها والوضعية المتميزة التي تنتج عن الصراع، أنها حالة تدرس بذاتها، و لكن غير مستقلة عن موجهاتها و مبرراتها السلوكية والتنظيمية، فهي حالة مركبة من حيث ظهورها و أدائها و ترابطها، حالة ذاتية لها موضوعها تتسم بصفة الأداء الفردي و الجماعي، الأداء المؤسس على ردة فعل أو على مبادهة، المؤسس على انسياق أو على اختيار و في كل حالة تجربة ذاتية نفسية اجتماعية.

2.5.2 العنف الرمزي

يشير علماء السلوك العنفي و بالأخص علماء الصراع « les polémologues » إلى تلازم الاجتماع البشري و العنف، و هنا يمكن التأكيد على أن علم الاجتماع بوجهيه الثقافي و السياسي يمكنه تناول العنف بصفته معرفة و ليس فقط بوصفه حالة مرضية.

إن العنف مظهر تاريخي يندرج في منجزات الشعوب سواء انطلقنا من منطلق الإدانة الأخلاقية لهذا المظهر، أو اكتفينا بتحليله و انتقاده، فإن المشكلة العنفية تضل قائمة و ماثلة أمامنا كترام تاريخي.

إن العنف ظاهرة نفسية اجتماعية، مردها التاريخ الإنساني ذاته، و في توجيه الطاقات النفسانية و الاجتماعية و الاقتصادية، أي طاقات القوة نحو تنازع الوجود و تغلب الإرادات، و مما لا ريب فيه أن الفرد أو الجماعة يكتسبان السلوك العنفي من خلال الثقافة السائدة. فالإنسان القادر على فعل العنف قادر أيضا على عدم فعله و فعله هذا مشروط ليس فقط بالقدرة على الفعل، بل موجه و محدد أيضا بالظروف التي تسمح بالفعل العنفي أو لا تسمح به، فالفعل العنفي هو نتاج لحالات من التوتر الفردي أو الجامع sociodrame - psychodrame و في كل فعل يتلازم الخير و الشر، العنف و اللاعنف، و إذا أخذنا بالاعتبار وضع الفاعل و الضحية و سببية الفعل و تفسيره. [34]

من الواضح أن العنف من حيث هو أذى باليد أو اللسان، هو أذى مادي و معنوي (اغتيال الشخصي و اغتيال لسمعته)، إنما يرتكز على مقومات و طاقات و دوافع يمكن تعيينها في تداؤب الطاقة العنيفة و ثقافة العنف، فهذا التداؤب la synergie يساعدنا على فهم الفعل العنفي من خلال ربط المنظمة بالعوامل التي ذكرناها مسبقا خاصة العامل الثقافي .

3.5.2. مسلك التداؤب

يعني التداؤب حالة توتر الطاقات الأساسية الفاعلة في تعيين شخصية الفرد الثقافية و الموجهة لسلوكهم فالعنف الذي يدأب عليه الفاعل ليس مجرد نية أو قصد، إنه أكثر من ذلك . إن عدم تداؤب الطاقة و موضوعها، و بقدر ما نحيط هذه الطاقة تعنف في التعبير عن إحباطها، الفاعل يتحول إلى ضحية إحباطية أو يتحول إلى حالة عنيفة يجد فاعلها لنفسه مشروع (السياسة العنفية)، التي تمكنه عكس إحباطه على الغير، أو الخروج منه إلى حالة مختلفة. هنا يتصور المحيط أنه ضحية ، و أن عملية التمرد على موضوع إحباطه، و هكذا يتبلور لديه مشروع تمرد و يرتكز

خطاب العنف على ثلاث قواعد: الاعتقاد الأسطوري، الديني، و الاعتقاد السياسي، و بدورها تشكل هذه الاعتقادات الثلاثة حالة التداؤب الثقافي في حالة اجتماعها في فعل عنفي. [44]

4.5.2. مسلك الانتقام

فالمحبط مهما تكن درجة إحباطه سيجد نفسه بحاجة لاكتشاف أو تصور مسوغ لعنفه، و مثل هذا المسوغ نجده إما في التاريخ، التراث لدى الآخرين لكن يعبر عنه في كل الحالات من خلال ثقافته أو من خلال ثقافة مختلفة تكون هويته الاعتقادية. هنا تبرز أمامنا مظاهر العنف في الخطاب الثقافي نفسه، و يتبلور فيما يسمى "الخروج عن المألوف" أي على الموروث و ترتدي هذه المظاهر العنيفة الثقافية رداء التمرد (التجدد) بتكسير اللغة القديمة و الحديثة، رفض بعض التراث أو الهروب إليه كمرجعية متجددة بكلمة إحباط الثقافة نفسها كجزء من مشروع إحباط اعتقادي أوسع، هنا أيضا يتحول خطاب العنف الثقافي إلى شيء من العدمية الاعتقادية. و نلاحظ من الجهة الثانية سلوك الانتقام على الصعيد الثقافي، يعيد المنتقم ذاته إلى حالة التداؤب الاستغرابي، فيرى أن طاقته العنيفة الرمزية تذهب هدرا. [44]

و ما يهمنا في هذا السياق هو التوقف عن دلالة الفعل العنفي في الثقافة الجزائرية عموما في المنظمة الجزائرية على وجه الخصوص فنلاحظ وجود ثلاثة دلالات رئيسية: أولاها تنطلق من مماهة الكلام و الفعل، القول و الشيء، و ثانيهما اغتيال الشيء بواسطة الكلمة (اغتيال الشخص انطلاقا من اغتيال سمعته، صفاته، معايير، و قيمه). و الدلالة الثالثة اغتيال الشخص بعينه و بالتالي إزالته من حلبة الصراع.

في ضوء ما تقدم أن الخطاب العنفي (الجزائري) يتقدم في مجتمعه، و من مرجعيته بالتحديد بمشروع ثقافي، يتحدد رفضه أو قبوله، وفقا لمعايير القديمة في المشروع التاريخي و الثقافي العام للمجتمع الجزائري (مشروع توحيدي أو مشروع لاتوحيدي).

و من البين أن مشروع العنف الثقافي يرتدي في مرحلة بحثه عن موقعه رداء التعارض و الاختلاف وبالتالي يبدو بأنه مشروع لاتوحيدي.

لقد أثبتت الملاحظات و القراءات المختلفة أن العامل الجزائري يخلق نتيجة تهميشه، أسبابا منطقية وجبهة محل الأسباب الحقيقية، و اختلاق الأسباب المنطقية تبرير لفعل العنف، الذي يسبب بدوره شعور بالقلق و ينال من فكر العامل.

بالإضافة إلى هذا يتبين أنه في الغالب ما تكون الدوافع الحقيقية للفعل العنفي دوافع لاشعورية أو دوافع غير مقبولة، و يلجأ العامل إلى إستراتيجية العنف الرمزي لحماية نفسه من الاعتراف بالفشل أو بالعجز، و سوء التكيف مع إفرزات العملية الصراعية.

إن خلق الإشاعة و الكذب المغرض على الطرف الآخر، و من يواليه و محاولة تحطيم سمعته من بين الأفعال العنيفة الرمزية الشائعة في المنظمة الجزائرية؛ و لقد اتضح أن هذا الفعل العنفي كثيرا ما يتسبب على حد تصريح العديد من المسؤولين في خدش المسؤول، و بالتالي إلحاق الأذى المادي الذي قد يتسبب في فصله عن العمل، بمعنى استطاع التأثير على مساره المهني، و منه فإن الفعل العنفي وسيلة للانتقام من الطرف الآخر خاصة إذا كان أحد رموز السلطة الرسمية داخل المنظمة. حيث يحمل الفاعل حقا و صورة انتقامية عن الضحية و يعتبره المسؤول عن تدهور وضعية المنظمة، و كردة فعل عن إقصائه من المشاركة في اتخاذ القرار أو الإبداء برأيه حول القضايا التي تهم مصير و أهداف المنظمة، و منعه بالتضييق عليه في الاستفادة من المنافع المادية و المعنوية المتاحة داخل المنظمة.

إن لجوء الأطراف المتصارعة إلى العنف الرمزي عوض الفعل المادي المباشر، تعتبره قمعا لانفعالات الأطراف المتصارعة و كبتها، و عدم التعبير عنها تعبيراً مباشراً اتجاه الموضوع الذي أثاره هذا الانفعال، ولذلك تنتقل الأفعال إلى موضوع آخر (العنف الرمزي)، حيث يتمكن بواسطتها من حبس طاقاته و تفرغ انفعالاته السجينة، و محاولة تسيير الطاقة بطريقة عقلانية تجنباً لهدرها نظراً للخبرة التي اكتسبها في مجال الحقل التصارعي؛ فالعامل الذي تعرض للإهانة أو عدم تلبية حاجة ما من جانب رئيسه، يشعر بالغضب وبالرغبة في العدوان و لكن خوفاً من العقاب و حرصاً على مصلحته يتحكم في أعصابه، و يقمع انفعالاته ولكنه عندما يعود إلى مكتبه يفرغ فيه شحنة غضبه، و من ذلك يكون هذا العامل قد غير موضوع عنفه المباشر من رئيسه إلى مكتبه و إسقاط عنفه إما على سير العمل و بالتالي على أدائه أو على أطراف أخرى، و في ذلك رسالة رمزية إلى المسؤول المباشر و غير المباشر من خلال استهداف ظروف العمل و الانتقام من الرئيس، و بذلك يكون قد عبر بطريق غير مباشر عن عنفه الأصلي.

6.2. الإحباط و انخفاض الروح المعنوية

لما نتكلم عن الإحباط فهو بطبيعة الحال حتمية منطقية لأي عملية صراعية، حيث تظهر على المستوى الفردي و الجماعي، فالإحباط حالة شديدة من اليأس و انخفاض الروح المعنوية، بحيث يهدر الفرد و الجماعة الكثير من الطاقة في عملية الصراع أو عدم إقتناع أطراف الصراع بالنتائج التي آل إليها الصراع، فحالة الإحباط لا تمس طرفي الصراع الغالب و المغلوب نظرا لطول أو شدة الصراع بغض النظر عن إفرزاته، و في بعض الأحيان حالة الإحباط تكون عند الطرف المغلوب فقط لعدم رضاه بمخلفات الصراع، فيصبح يعيش حالة غير آمنة و غير مستقرة، يميزها القلق و الحيرة و الخوف مما هو قادم، كونه يعاني من الغموض و التعتيم الشديدين على مستقبل الكثير من القضايا التي تهمة و تهم التنظيم، و يصبح محل مسارات خاطئة و شكوك لا تنتهي خاصة في ظل غياب الاتصال مع الطرف الغالب، الذي يغلق كل قنوات الاتصال و يعتمد إلى سياسة عزل الآخر، أي يكون مصير المغلوب بيد الغالب، و بالتالي يطرح الطرف الضحية عدة خيارات منها الاستقالة أو تغيير المنظمة، و بالتالي الخروج من حلبة الصراع نهائيا.

لكن هاته الخيارات التي تصبح مطروحة عند الضحية لا يمكن أن نستبعد منها خيار العنف، و بروز نزعة انتقامية فهو يرفض الاستسلام بسهولة حيث يرشح أن يبدي مواقف متطرفة، و يخلق نوع من البلبلة و الفوضى و الإشاعة، هذا قبل مغادرة المنظمة و في حالة البقاء يعتمد إلى كتم موافقه المتطرفة، و كتم انفعالاته العدائية، و يحل محلها عنف رمزي يتجسد إما من خلال سب و شتائم غير مباشرة و رموز و إشارات تسيء إلى الطرف الآخر، و يعتمد إلى استهداف سمعته و شخصيته من خلال المس بكرامته بطرق عديدة منها الإشاعة.

• خلاصة

على ضوء ما سبق من عرض لمراحل الصراع و نتائجها المتمثلة في ظهور العنف الأصلي ، العنف الرمزي و الإحباط و انخفاض الروح المعنوية، نستطيع القول أن انعكاسات الصراع تفرز وضعية متميزة ننظر إليها على أنها مجرد مرحلة من مراحل الصراع، فهي لا تعني نهاية الصراع كون هاته الوضعية التي يميزها تفكك شروط العمل و انخفاض كبير للروح المعنوية نتيجة الإحباط و الضغط و الروح الانتقامية و انهيار العلاقات و فساد الجو الاجتماعي، تشهد ظهور سلوكات انتقامية و مواقف عنفية (رمزية أو مادية)، يمكن أن توجج عوامل الصراع من جديد .

إننا لما نتكلم عن التحرش المعنوي فإن الوضعية التي تكلمنا عنها، هي مناخ مساعد لبروز الظاهرة وفي هذه الحالة نستطيع أن نميز بين وضعية صراعية و وضعية تحرش معنوي، حيث يبرز التحرش المعنوي بقوة وبمثابة عنف رمزي يفهم على أنه يعبر عن حالة عدم رضا عن النتائج التي أفرزتها العملية الصراعية، وكذلك يعبر عن قلق و غموض لما قد يحدثه الصراع من تغييرات على كافة الأصعدة.

و من هنا نستطيع الحكم على التحرش المعنوي كحالة أن ظهوره متلازم مع ظهور الصراع إلا أنه أحيانا يختفي ليعاود البروز بقوة، ليظهر بشكل أوضح خاصة في الوضعية السالفة الذكر، هنا نقول أننا أمام حالة أو وضعية مميزة و جديدة بالدراسة.

الفصل 3

الاتصال و التحرش المعنوي

• تمهيد

سنتعرف في هذا الفصل على الاتصال التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به والتركيز على وسائله ومعوقاته، لفهم حالة العجز التصالحي كوضعية تنتج إثر فشل ونشوء عملية الاتصال، كونها العملية التي لها تأثيرات على كافة الأنشطة والتفاعلات في المنظمة.

ولكن قبل هذا سنتعرض إلى الاتصال الاجتماعي والصراع، كونه يؤثر في ثقافة الفاعلين الاتصالية ويوجه في الكثير من الأحيان سلوكياتهم، لنصل إلى تعريف العجز التصالحي والتعرض لأهم حالاته، من أجل اكتشاف والوصول إلى الأعراض النفسية الاجتماعية لهاته الحالة (العجز التصالحي).

ذلك سيساعدنا حتما في توضيح العلاقة بين العجز التصالحي وظهور التحرش المعنوي، فالعجز التصالحي في الحقيقة هو بمثابة نزاع اجتماعي نتيجة اللامعيارية في الاتصالات، لذلك سيساعدنا فهم هذه الوضعية في وضع وتحديد العلاقة بين العجز التصالحي في الاتصال والتحرش المعنوي.

1.3. الاتصال و الصراع الاجتماعي

1.1.3. تعريف الاتصال

يرى محمود عودة أن الاتصال يتمحور في: "العملية والطريقة التي تستقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة". [15] ويشير هذا التعريف الأول إلى حقيقة تنقل الأفكار والمعلومات بين الناس ويمكن اعتباره كصورة أولية لمفهوم الاتصال، وفكرة الاتصال ليست جديدة في الدراسات العلمية، فقد استعمله علماء الاجتماع الأوائل ك: " تشارلز كولوي" و"جون ديوي" فالتعاريف تتنوع وتختلف باختلاف العلماء والمفكرين حيث يرى " ويلي" و"رايس" أن انتقال المعنى بين الأفراد هو الذي يحدد

العملية الاجتماعية بل ويحدد جميع الأشكال المجتمعية وسير الحياة الاجتماعية واستمرارها متوقف على استعمال هذه الرموز.

ويرى تشارلز كولوي بأن الاتصال " هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة انتشار هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان" [15]. ويستنتج محمود عودة أن الاتصال عملية اجتماعية أساسية.

ويمكننا القول أن الاتصال عملية تستهدف نقل الأفكار والمعلومات استنادا لسوابق رمزية، وتشكل هذه المعايير محور الاتصال في أي تفاعل اجتماعي، وإذا قلنا أن الاتصال هو سير الأفكار والمعلومات بين الأفراد، لكن ما هي الأساليب المختلفة في الاتصالات الشخصية؟.

في هذا الصدد يجيبنا محمود عودة "أن أساليب الاتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني والأفكار بين الناس وتتراوح هذه الطرق بين الإشارات الغامضة غير المحددة إلى القواعد القانونية الصامتة، ومن الكتابة التصويرية البدائية إلى فن الاختزال الدقيق والعلامات الرياضية الواضحة والمحددة ومن الصحة الثقافية التي تنطلق من القبائل البدائية والتي تحمل معنى معيناً عندها إلى الاصطلاحات العلمية المحددة بدقة وتفصيلاً." [15]

فالالاتصال لا ينحصر في أسلوب معين، مثل اللغة أو التشكيلية والحركة اللفظية رغم أن هذه الأخيرة تشكل محورا أساسيا، في الاتصال، بل يشمل الجوانب الأخرى غير اللفظية كالإيماء والحركات وحتى السكون، وهذا يعني أن الاتصال مفهوم واسع ويتخذ أساليب عدة، ففي الحياة الاجتماعية لا يمكن أن لا نتصل، وما للاتصال إلا شكل من أشكال الاتصال الاجتماعي.

حسب محمود عودة وراء كل موقف سواء كان ظاهريا، جزئيا، لفظيا أو باطنيا، خفيا، صامتا وساكن هناك رسالة « Message » تنبثق من تلك المواقف، التي تشعر بوجود الاتصال، إذ الاتصال أشمل وأوسع من اللغة وهو عملية متواصلة غير منقطعة، حيث لا يمكننا أن نعتقد بأن هناك لاتصال. [15]

فخاصية الشمولية غير المنقطعة في الاتصال يجعله بعدا ديناميته من البعد الثقافي، وهذا ما جعل محمود عودة يقول أن "الاتصال يقدم في جملته على أشكال رمزية مستمدة من الثقافة التي يرتبط

بها الشخص أو يتعلمها من خلال الخبرة الشخصية"، إن مصداقية هذا الكلام تظهر على مستوى العلاقات الاجتماعية، فالتفاعلات الناتجة عن عمليات الاتصال غالبا ما تنتهي باصطدامات رمزية وذهنية، والتي تكون سببا في ظهور وتفاقم الصراعات الاجتماعية.

فالأشخاص يختلفون اختلافا جوهريا من حيث قدرتهم على الاتصال من ناحية، ومن حيث انتهاز الفرص الاتصالية المتوفرة لهم من ناحية أخرى، فالعلاقة الاتصالية كتفاعل بين طرفين غير متساوية، فالتنشئة الاجتماعية والسيرورة المجتمعية لكل فرد، تقف حائلا دون المشاركة المتساوية. [15]

تستطيع تقييم الاتصال إلى ثلاث أقسام متداخلة ومتراصة فيما بينها:

- نحوي « Syntaxe » .
- دلالي « Sémantique » .
- براغماتي « Pragmatique » . [15]

يمكن القول أن المستوى الأول المتعلق بالنحوي يشمل مسالك توصيل المعلومات ونقلها فهو يخص دراسة الترميز قنوات الإعلام، القدرة الصوتية وكل المعطيات الموضوعية والإحصائية الموجودة في اللغة، إنه مستوى الإشارات لكننا لسنا مجبرين على دراسة الرموز التي تشكل الرسالة. [15]

إن الموضوع الرئيسي لعلم الدلالة هو مشكلة المعاني فالمرسل، والمستقبل لا بد أن يمتلكا على لغة موحدة، سبق وأن تعلموها وإلا كان الاتصال في جهة واحدة دون أي معرفة أو تفهم لما يقوله الطرف الآخر فتبادل المعلومات يعني حتما اتفاقية دلالية مسبقة « Convention sémantique » .

يؤثر الاتصال في سلوكيات وتصرفات الأشخاص وهنا يظهر الطابع البراغماتي في الاتصالات الشخصية، إن موقف إستراتيجي يوفر فرصا متعددة ومتزايدة في الممارسات والتبادلات، كما أن هذا الجانب البراغماتي في الاتصال يعكس حقيقة الفروق والاختلافات الثقافية لدى الأشخاص والتي تدفع الأشخاص إلى محاولة السيطرة وتحقيق المنفعة. [15]

2.1.3. عناصر عملية الاتصال

يورد لنا محمود عودة مسار تطور نظرة العلماء إلى عملية الاتصال، فمن أجل فهم عملية الاتصال في شكلها المبسط تتبنى نموذج لاسوال « H. Lasswell » التي ترى بأن الاتصال عبارة عن:

من يقول؟ وماذا يقول؟ وعن طريق أي قناة؟ ولمن يقول؟ وما نتيجة أو أثر ذلك؟⁵ [15]
وبالتالي فعل الاتصال يتكون من:

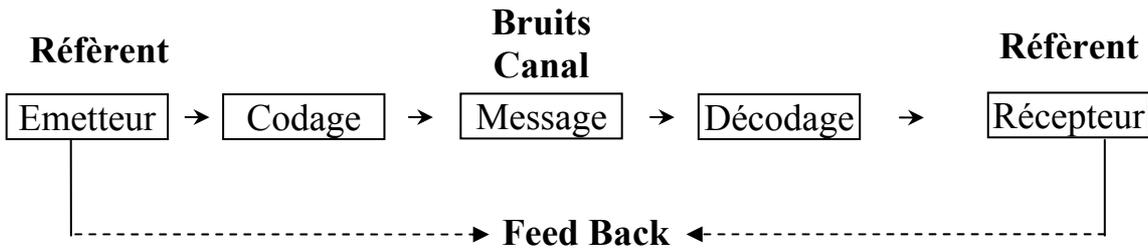


من يقول ماذا يقول بأي وسيلة لمن يقول وما أثر ذلك؟

ويقدم لنا مهندس الاتصالات عام 1949 شانون « Shannon » [15] نموذج جديد فيما يخص توصيل المعلومات بإدخال الرمز « Code »، فمن ناحية المرسل نصح إرسال رمزي « En Codage »، وتفسير رمزي من ناحية المستقبل « Décodage »، ويمكن تمثيل العملية حسب شانون كما يلي:



وبعد ذلك عرفت عملية الاتصال دخول عنصر آخر يساهم في تضبيب المعلومات بين المرسل والمستقبل، حسب محمود عودة العنصر العام يشير إلى التأثير المتبادل بين المرسل والمستقبل، فأرسال خطابا ما في اتجاه طرف آخر يحدث ردود أفعال عند هذا الأخير، الذي بدوره يؤثر بطريقة انعكاسية على المرسل فيوجه له خطابا ثاني آخر متأثر بالأول، و هاته العملية تعرف بالتغذية المرتدة « Feed Back ».



هذا دون تجاهل المصدر أو الإطار المرجعي الذي يثير ويحفز كل رسالة فالمصدر يعتبر قاعدة أولى وأساسية لإعداد الرسالة إعداد رمزيا وهنا السؤال الذي نطرحه، أين وكيف يتم ذلك؟ ذكرنا فيما سبق أن الاتصال يستمد مجمل أشكاله الرمزية من الثقافة وهذه الأخيرة تشكل شخصية الفرد من خلال تجاربه وخبراته طوال حياته.

فكل ما يكتسبه الإنسان ويتعلمه من خبرات ومعارف بالإضافة لقدراته التلقائية تشكل مخزون هائل يرتكز في المخ خاصة وفي الجهاز العصبي عامة، والدراسات السيكلوجية أكدت هذا، وبالتالي المصدر العقلي هو متصل بالشخصية النفسية والاجتماعية لكل فرد من خلال نموه وتطوره التاريخي.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هناك ثلاثة مصادر مختلفة لكن متكاملة في شكل مستويات المستوى العقلي، المصدر الاجتماعي، المصدر الثقافي، تتفاعل فيما بينها لتعطي اتصال ثاني قبل أن تنتج لنا اتصال اجتماعي وهذا التقييم هو شكلي حسب محمود عودة.[15]

وعلى ضوء هذا التحليل نستطيع القول أن عملية الاتصال ليست عملية بسيطة بل صعبة لحد بعيد، فهناك حواجز عديدة تخترق قنوات الاتصال، فتعيق مسرى الرسالة فتضعفها ويصبح مجرد تشويش، كما أن استيعاب عملية الاتصال وتفهمها عملية غاية في الصعوبة حتى ولو حددنا حقيقة التشويش، فالمستقبل والمصدر لا يشكلان وحدهما قطبا للاتصال بل هناك سوابق لا نهائية لكل عنصر وهذه الخاصية التي تعطي لعملية الاتصال طابعها التفاعلي « Interaction ».

إن محاولة فهم العلاقات الاجتماعية في المنظمة يجب أن يمر على فهم العملية الاتصالية إذ هي جوهر العلاقات التفاعلية، فالمواقف والسلوكيات الناتجة عن هاته التفاعلات هي في الحقيقة ترجمات واقعية لطبيعة ما أفرزته العملية الاتصالية في المنظمة، بمعنى أن سلوكيات المنافسة أو التعاون، الصراع أو التضامن، هي ناتجة أساسا من حالة اتصال جيد أو سيء.

3.1.3. الاتصال والصراع الاجتماعي

إن الصراعات الطبيعية في الحياة الاجتماعية، فيمكن أن تحدث حول طبيعة وتوزيع الفوائد والاستحقاقات المعنوية أو المادية والتي تحرك نسق تفاعلي معين.

وتعرف الصراعات بطبيعة الرهان « la nature de leurs enjeux »، كما تعرف أيضا ببنية الرهان « la structure des enjeux »، وحتى نفهم الفكرة الأخيرة أكثر نلجأ إلى

نظرية الألعاب (la théorie des jeux)، حيث أن بعض الصراعات لها بنية لعب تنتهي دوماً بقيمة معدومة ففي نهاية الصراع أرباح أحد أطراف الصراع تتساوى مع خسائر الطرف الآخر.

تتسم اللعبة المعدومة (somme nulle) بطابعها الخصامي، والصراعات لا تنحصر في هذه الخاصية بالذات بل هناك بنيات مختلفة تتغير حسب طبيعة ودرجة نمو المجتمع، غير أن الصراع ذو القيمة المعدومة يفرض نفسه في بعض المجتمعات التي عجزت عن إيجاد قاعدة وفاق وتشاور لمعالجة مشاكلها، وبالتالي يصبح موقف طرفا الصراع هو التعنت والتعصب للرأي، حيث يرى كل طرف على أن موقفه صائباً، وفي هذا الاتجاه يكون التجمع والالتفاف حول الموضوع بالتشابه (Ressemblance) بين الأشخاص، وليس بالتقارب (Corégence) فيما بينهم رغم اختلافهم. [25]

في هاته تكون فكرة التعاون والتكامل غير مطروحة على الإطلاق، فلا يمكن تصور أي اتفاق فنية الطرفين هي مغايرة تماماً لطبيعة وأهداف الموضوع، حيث يخفي كل طرف نيته ولا يهيمه إلا رأيه فلا يتأخر في معارضة الطرف الآخر بشدة إن لاحظ خطر على وجوده، فالمصلحة العامة غائبة والتعاون معدوم بمعنى الطابع الأناني يغلب الطابع الجماعي.

لا بد من توفير أدنى شروط التوافق (minimum de conformité) لتحقيق أي فعل اجتماعي كي نضمن التعاون والتحاور في الاتصالات والتبادلات الاجتماعية، فعدم احترام القيمة والمعايير المنظمة للفعل الاجتماعي يجعل النسق يفقد توازنه وديمومته، فيتغلب عليه الطابع الفوضوي ثم الصراع في جميع اتصالات وتكون المعادلة معدومة $0 = (1-) + (1+)$

حيث أن الإشارة (+) في الوسط تشير إلى الاتصال بين الأطراف، (لقاء مثلاً) لكن حقيقة كل طرف تتعارض مع حقيقة الموضوع، فينتهي اللقاء بالخيبة، لأن شروط التوافق معدومة، وهذا على عكس المعادلة الأخرى $2 = (1) + (1)$.

أين يكون الاحترام متبادل بين الطرفين بحقيقة الموضوع لصالح وفائدة الجميع تجعل النجاح وارد، ويلعب الاتصال دور مهم في توصيل المعلومات والأفكار من جهة، وفي تحديد طبيعة العلاقات ومن ثم استمرار النسق من جهة أخرى، فهي بشكل الميدان التفاعلي بين الأطراف المكونة للنسق وتكشف عن طبيعة معاملاتهم وتبادلاتهم.

لكن وبمبدأ التفاعل والتغذية المرتدة يؤثر هذا الأخير كذلك على طريقة تفكير، ترميز وإرسال كل طرف لخطابه، وفي هذا المجال الحيوي تظهر بوادر التكامل والنجاح، كما يمكن أن تظهر صفات الانقسام والنزاع المؤدي إلى الصراع الاجتماعي. [25]

إن المعاني والتركيبات اللفظية أو الحركية هي جوهر العلاقات الاجتماعية، بل أكثر من ذلك توجه جميع الأشكال المجتمعة، حيث يصبح دوام الحياة الاجتماعية واستمرارها متوقف على تداول الرموز ذات المعاني وتبادلها الأفراد، فتجليات النشاط الجماعي أيا كان نوعه متوقف إلى حد كبير على الخبرات المشتركة من المعاني والاصطلاح السوسولوجي، الذي يشير انتقال الرموز ذات المعنى بالأفراد، هو الاتصال أو التواصل.

إن مصطلح الاتصال يشير لغويا إلى فكرة الاشتراك، فحينما نحاول الاتصال فإننا نقوم بتأسيس اشتراك مع جماعة من الأفراد وتبادل المعلومات معهم.

تتطلب دراسة الاتصال مراعاة تداخل الأبعاد الرمزية والوظيفية مع إعطاء الأهمية إلى الجانب الرمزي الذي يشرح لنا الجوانب الخفية المؤثرة في كل تبادل وعلاقة اجتماعية، فالالاتصال يعد شاملا وكاملا يتعدى المكان والزمان فهو منغرس في خلفيات ذهنية وثقافية تاريخية، لا يمكن تجاهلها إذا ما أردنا تفهم العلاقات الاجتماعية داخل نطاق منظم.

2.3. الاتصال التنظيمي

يعرفه خبراء العلاقات العامة الاتصال بأنه "إدراك الأفكار المعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات" [17] ، ومن خلال هذا التعريف نستطيع ضبط بعض أهداف الاتصال.

1.2.3 أهداف الاتصال

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المنظمة، وعملية الاتصال في المنظمة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

ويمكن أن تلخص أهداف الاتصال فيما يلي:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات حيث يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المنظمة.
- المشاركة في المعلومات و يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.
- يساعد الاتصال العاملين على التعبير عن مخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج. [17]
- كما أن الاتصال يهدف إلى زيادة درجة تأهيل التكييف الخارجي والاندماج الداخلي للأفراد، وذلك من خلال جمعهم في فهم مشترك لحل المشاكل التي تواجههم، هذا إلى جانب زيادة درجة التماسك بين أعضاء المنظمة في شكل كيان اجتماعي له خصائص ومميزات.

2.2.3 أنواع الاتصالات

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية... الخ، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات و رض الأفراد وحسن الأداء وقلّة عدم التأكد.

1.2.2.3 الاتصالات الرسمية

تم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة.

وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المنظمة بين المنظمة وجمهور المتعاملين معها، من الأفراد ومؤسسات في المؤسسات المحيطة بها. [17]

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المنظمة ويمكن تحديد ثلاث قنوات.

2.2.2.3 الاتصالات غير الرسمية

توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المنظمة، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة، وتنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية و صداقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد على بعضهم على هذا الأساس الشخصي التلقائي، ولا يخضعون إلى تلك الاتجاهات المحددة، كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي.

وقد تكون بعض الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط، طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

3.2.3. وسائل و معوقات الاتصال

1.3.2.3 وسائل الاتصال

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال واختيار إحدى هذه الوسائل عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال، وبشكل عام نستمد الوسائل الشفهية في الاتصال وكذلك غير اللفظية.

• الوسائل الشفهية

وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه، أو خلال الاجتماعات أو اللقاءات أمام الجمهور وفائدة وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشر وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية.

لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية أنها قد لا توفر في الوقت، كما ينص بأن كثير من الاجتماعات تستغرق أوقاتا طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر، هذا وقد دلت إحدى الدراسات أن 75% من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن الرؤساء يفضلون الاتصال التلفوني والاجتماعات عن غيرها من وسائل الاتصالات الأخرى. [17]

• الوسائل غير اللفظية

وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولذة العيون، وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة... الخ.

وكثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيد، فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المنظمة. [17]

2.3.2.3. معوقات الاتصال

تسوء عملية الاتصال بنشوء المعلومات الواردة فيها، وتتباين المعاني فيما قصده المتصل، عما فهمه المتصل به لأسباب كثيرة تؤثر في كل عملية من عمليات الاتصال والتلقي والفهم والتجاوب، ومن النادر أن يتطابق تماما ما قصده المتصل عما فهمه المتصل به، فمثلا ما قاله الإداري "يبدو أن رجالك يعانون من مشكلات لإنجاز العمل المحدد، أريد منك التفكير مليا وتصحيح الأمر" وما قصده الإداري هو "تحدث إلى مرؤوسيك وتعرف على المشكلة ثم اجتمع بهم، و معا أوجدوا حلا للمشكلة" أما ما فهمه المرؤوس فهو " لا يهمني عدد القادة عندك، فقط أنجز المطلوب من الإنتاج لدي مشكلات كافية دون أن يزداد الطين بلة عنك"، فالفكرة قد لا تكون واضحة بذهن المتصل، ولا يعرف تماما الأهداف التي يريد تحقيقها ومن بين معوقات الاتصال ما يلي:

• الترشح

يحدث الترشيح والتعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات، بحيث تكون أكثر قبولا من قبل المتصل به، فمثلا، حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ولو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وذلك بالتأثير على متخذ القرار، وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس، بينما يحتفظ بالأخبار السيئة. [17]

فإن عدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال، سواء في حالة إرسالها أو في حالة فهمها من قبل المرؤوسين، فالمرؤوس الذي كان صادقا وأخبر رئيسه بالنتائج الحقيقية ونال عقابا على ذلك، سيعتدد مرة أخرى بأن يكون صادقا، مما يدفعه إلى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

• الإدراك المنتهى

يدرك المتصل به ما يريد أن يدركه حسب حاجاته واهتماماته وخبراته وقيمه واتجاهاته... الخ، في تلقيه وفهمه واستجاباته لفحوى الاتصال، فمثلا قد يرى من يقرر اختيار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات بيتها وأسرته قبل اهتمامات العمل مما يجعله لا يقدر خبراتها ومؤهلاتها حق التقدير، أو لا يسمع لما تقوله، نظرا لتحيزه وأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدركه بغض النظر عن الحقيقة والواقع.

• العواطف

تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به، وما يشعر به من يأس وإحباط وغضب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجاباته لموضوع الاتصال، ومن الواضح أنه كلما ازدادت الحالة العاطفية شدة، ازدادت احتمالات التشوه والتصريف لمعلومات الاتصال، وذلك نتيجة إعاقتها للتفكير السليم والمنطقية والحكمة والعقلانية. [17]

• اللغة

تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة مختلفة لمختلف الأشخاص، وهي نفسها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها المحددة، وتتكون المنظمات من أفراد يحوزون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أن للاختصاصيين والمهنيين منهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة، وإذا كان المنظمة فروع مختلفة في مناطق متباينة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، وتضيف أبعاد أخرى من التعقيد العملية الاتصالات وتشويهها وتحريفها، كما أن المستويات التنظيمية العديدة المتباينة، ووجود مراكز ومراتب وظيفية متفاوتة، يعطي اللغة مضامين ومعاني مختلفة، فالإدارة العليا تتحدث عن التحفيز مثلا، وقد يدركها الآخرون في المستويات التنفيذية الأدنى، أنها استغلال وجشع من قبل المالكين والإدارة. [17]

• معوقات أخرى

توجد عوامل أخيرة كثيرة تعيق عملية الاتصالات الفعالة وتشوه وتحرف المعلومات التي تحويها، وبشكل عام يمكن تحديد هذه المعوقات الأخرى التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر على فعاليتها في النقاط الآتية:

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال.
- وجود آراء وفرضيات غير واضحة، فقد تترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة، ونتيجة لذلك، تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة، كأن يتصل شخص بآخر، ويحددان موعدا للاجتماع في التاسعة صباحا من اليوم التالي، دون أن يحددان الالتقاء على أساس أن كل واحد منهما في فكره، مكتبه هو مكان الالتقاء، وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي، وهذا يخلق الفوضى ويجعل الكثير من الوقت والجهد يضيع.
- التلاعب بالمعاني والألفاظ، وهذا قد يكون مقصود أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمه، مما يفتح مجال الاجتهادات والتفسيرات المختلفة.
- عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع، بالرغم من تمكن الشخص المتصل من فهمها ولكنه يضعف في إيصالها، فقد يعتبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.
- ليس العيب فقط في المتصل بل المستمع كذلك، بالرغم من أن كثيرا من الوقت يضيع في الإصغاء، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.
- كثرة التشويش الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التلفونية أو البرقية.
- عدم القدرة على فهم طرف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال في وقت غير ملائم للطرف الآخر.
- عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، كأن يكتب الفرد رسالة، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.
- الرقابة على الاتصال وحذف بعض الأجزاء من الرسالة، تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال، وعملية الرقابة موجودة في كل منظمة، وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.

3.3. العجز التصالحي كحالة لفهم تعثر و سوء عملية الاتصال

1.3.3. مفهوم العجز التصالحي

يشير العجز التصالحي إلى انعدام الاتفاق في التبادلات فهو بمثابة ظاهرة لامعيارية تسيطر على مجرى الاتصالات الشخصية ويمكن مقارنتها بظاهرة الأنوميا فكيف يظهر العجز التصالحي؟ يظهر العجز التصالحي عندما تضطرب العلاقات وتتدهور من جراء انعدام التفاهم والاتفاق في الاتصالات.

إن الحديث عن العجز التصالحي في الاتصالات الشخصية يأخذنا إلى الحديث عن معيار أساسي في عملية الاتصالات يكون سبب في معظم الأحيان في تأزم وتعثر عملية الاتصال وظهور العجز التصالحي، هو معيار السلطة، فالسلطة تلعب دورا بارزا في تحقيق الأهداف والغايات من مصالح ومنافع، فهي محرك تفاعلي وفعال في نفس الوقت في العلاقات، وفي هذا الصدد يقول "فيبر" في محاولة تعريف السلطة أنها "الكشف عن الثروات التي يمتلكها الإنسان حتى يتحصل بالقوة إلى أن اقتضى الأمر عن رضى الآخرين وطاعتهم".

يفهم من هذا الكلام ومن نظرة فيبر للسلطة أي هاته الأخيرة كلما كانت معيارا أساسيا في الاتصالية العملية، كلما ازدادت حدة الانقسام وبالتالي الصراع والتصادم ونشوة الرسالة الاتصالية، وتلعب بعض العوامل الشخصية مثل الأنانية دورا مهما في تمديد واستمرار العجز في الاتصالات، فالتكوين النفسي والاجتماعي للفرد لا يسمح له أن يكون عقلانيا في الاتصال، حيث لا يستطيع اعتبار وتقدير اختلاف الآخر.

ويؤدي هذا المحور الأناني في الاتصالات إلى تجاهل ضمنا حقيقة الطرف المقابل، رغم الحضور الجسدي الذي هو مجرد شكلي فقط، وهذا ما يعكس جو الاتصالات الشخصية لتتوتر وتساء وتميل نحو الفوضى، بينما كلما روعي مبدأ الكفاءة كمعيار نظامي للتبادلات، وكان الاحترام والثقة متبادلة، كلما ارتفعت درجة الاتفاق والتعاون البناء والتكامل والتنافس. [25]

2.2.3. الحالات الثلاثة للعجز التصالحي

يبر فهما لعملية الاتصال وكيف تتحرف نحو حالة العجز التصالحي عبر فهم ما يعرف بالاتصال الإلتباسي والذي يعتبر عن حالة من الغموض واللبس أثناء العملية التفاعلية تكون سبب في حدوث العجز التصالحي، إن الاتصال يركز على محورين في توصيل المعلومات، الألفاظ الرمزية «Communication Digital» ومحور اللغة الإشارية «La Communication»

« Analogique، فعندما يحاول الفرد نقل أفكاره في صبغة ذهنية « signifiant » إلى ألفاظ لغوية، تحدث تجاوزات وانحرافات في ترجمة الأفكار، فينجر عن ذلك تناقضات في الترجمة والتصوير الممهدة لظهور عدم تفاهم، كون الاتصال محفوف بالحوازر والعراقيل، فهو عملية غير بريئة، كما تتخلل العملية الاتصالية رموز غامضة وألفاظ مبهمة في صيغة أفخاخ « Pièges »، [25]ويمكن أن تكون الالتباسية ومبهمة تؤدي إلى نتائج غير متوقعة ومتناقضة نتيجة لا عقلانية في توظيف محور الاتصال أو نتيجة معطيات خاطئة، ولفهم هذه الحالة أكثر سنتطرق للأنماط الثلاثة للاتصال الالتباسي:

• الاتصال المرهق أو اللعبة غير المنتهية « Le jeu sans fin »

إن التناقض وإخفاء التفاهم بين الأطراف هي ميزة هذا الاتصال غير المنقطع وهو في الحقيقة راجع إلى اصطدام حركتين في قالب واحد.

هناك معنى على مستوى علاقة اللغة والموضوع المشار إليه (محور التمييز اللفظي)، هناك معنى آخر على مستوى ما وراء اللغة « Meta langue » أي افتراض الشيء المختفي، وهو اتصال يدوم طويلا، فلا ينتهي حتى يتم الافتراق بين الأطراف المتبادلة والمتصلة، الاتصال في هذه الحالة ليس له مخرج لأنه قائم على ترميز مغلق، لا يحتمل الانفتاح أو التفتح، تكون الأطراف، هنا مقيدة بقيم نعتبرها ثوابت، فلا أحد يتحرك عن مكانه وموقفه وفكرة التسامح أو الاعتراف بالخطأ مستبعدة، فمثلا شخصان تربطهما قاعدة قائمة على تحويل النفي إلى التأكيد مثلا "نعم" تعني "لا"، لا أريد ذلك تعني أريد ذلك... فعندما يعمم هذا الاتفاق يصبح من الصعب الرجوع إلى النمط الاتصالي الأولي، كون وفقا للاتفاق قلب المعنى "أدرسوا" تعني "كفوا عن الدراسة" ومن بين الأمثلة المادية الملموسة تلك الاجتماعات المطولة التي لا تنتهي وإن حدث ذلك فهو مجرد افتراق دون أي نتيجة وهنا تسترجع عبارة "لقد اتفق أن لا يتفقوا" المتداولة والملمحة للاتصال المرهق.

[25]

• ازدواجية الضغط الإلزامي في الاتصال « Double contrainte dans la communication »

في هذه الحالة المتحاور مجبر على الرد وإظهار موقفه، إزاء الطرف الآخر وهنا احتمال الصراع والاصطدام يكون من قرار غير منتظر، وموقف مخالف بسبب تفاوت بين ما يراه ويسمعه وما هو مفروض أن يراه ويسمعه، وفي هذا المجال الواسع احتمال نقاط التكامل ضئيلة، مما يؤدي إلى فشل

التبادل، الحوار وبالتالي الاتصال بصفة عامة، وفي الواقع فإن هذا الابتعاد والتفاوت في وجهات النظر والتصور راجع أساسا إلى خلفيات نفسية حادة نابعة من التناقضات الاجتماعية القهرية المعاشة يوميا من طرف الفرد في وسطه والمحملة والمتمثلة في اللغة أصلا.

إن تصورنا لحظة العواقب والنتائج الخطيرة والمتناقضة المترتبة عن لغة ما هي في الحقيقة إلا مزيج وخليط لكلمات مختلفة ومتنوعة للغات ولهجات أخرى ومميزة فنعتبرها لغة، فالتفاوت والتناقض والاصطدام الرمزي، الذي يحدث كلما نتكلم فيما بيننا بلغة لا تحسن استعمالها فنعتز بها ونفتخر بها وفي نفس الوقت نفكر بلغة رمزية أخرى.

إن هذا التصادم والتناقض يترتب عنه اصطدامات في التصور الذهني والموصل إلى اتصال مرضي حاد، عندئذ لا يشعر المرء بنية التحاور والمناقشة البناءة، بل الصراع لمن هو أقوى فتكون الحظوظ قبل الاتصال غير متعادلة واللغة غير متوازية فهنا يكون الحرمان والإحباط نتيجة حتمية للعملية الاتصالية. [25]

وعلى ضوء ما سبق ازدواجية الضغط الإلزامي في الاتصال عبارة عن استنتاج تناقضي لتصور منطقي، فالشخص المعروف برسائله يؤكد ويبرز هويته إن أخفاها ويخفيها إن أبرزها، ولدينا في اللغة العامية عبارات شائعة تعكس حقيقة هذا الضغط المزدوج، "تهدر ما تسلك تسكت ما تسلك كيما تدير ما تسلك".

• وهم الاختيار المحتمل في الاتصال « L'illusion du choix »

يرتكز هذا النمط على نقطة محورية مؤثرة بشكل كبير في الاتصالات الشخصية وهي التوهم بحرية الاختيار واحتمال التأثير، [25] وفي هذا المستوى يعمل طرف على إقناع الطرف الآخر بأنه يمتلك القدرة على الاختيار والحرية على اتخاذ القرارات والمواقف دون أي قهر خارجي، لكن حقيقة الأمر أن النتيجة واحدة لأن المعلومات بحوزة طرف واحد وبالتالي هذا التصور يجعل الأطراف تشعر بأنها على نفس المستوى وأن الحظوظ والمؤهلات قد وزعت بعدل وإنصاف وما هذا إلا وهم.

فالاتصال موجه ومقيد و يكشف هذا النمط من الاتصال في الأنظمة والمؤسسات التي تتسم بالاتصال الإعلامي ذات الاتجاه الواحد، حيث يغيب الفكر الانتقادي العفوي المدعم بالجودة

والمناقشات البناءة، لأن وراء هذا الوهم الاختياري في الاتصال حقيقة بديهية، لا جدال فيها، فاللغة في المؤسسات بين الرئيس والمرؤوس وتعمل على المحافظة على هذا الفارق باستعمال أساليب اتصالية تشعر الأشخاص بنوع من الحرية.

إن تعثر عملية الاتصال وخلوها من أي مضمون مفيد في ضل هدر طاقات وضياع الوقت في الاتصالات يجعل الانزعاج والإرهاق والتعب نتيجة حتمية لهاته الأخيرة، ويكون في الاستلام موقف مطروح بل لا بد منه نظرا للتعب والإرهاق العصبي، حيث تعيش الأطراف مرحلة صعبة من الاضطراب، فالالاتصال الذي يفترض أن يعالج ويوضح المشكلة أصبح يؤزمها.

4.3. الأعراض النفسية و الاجتماعية للعجز التصالحي

إن الحالات الثلاث للعجز التصالحي التي ذكرناها سالفًا تعبر عن صراع حقيقي في العملية الاتصالية وحالة مرضية حادة لها انعكاسات وأعراض نفسية اجتماعية التي تظهر في شكل آليات دفاعية يتقمصها الإنسان للتكيف مع وسطه ومحيطه المتناقض والمتضارب.

1.4.3. النزعة العدوانية « L'agressivité »

يعرف العدوان بأنه أفعال ومشاعر عدائية قد تظهر على شكل القيام بأعمال عنيفة عضويا تؤلم شخصا آخر وكذلك أفعال وأقوال معنوية تستفز مشاعر وأحاسيس الآخر. [25]

العدوان يتخذ صور وأشكال مختلفة، فهو ليس العنف والعدوان العضوي فقط، الذي ممكن أن يعتبر أقل حدة وتأثيرا من العدوان والعنف المعنوي (الرمزي) الذي يتلف الجهاز العصبي، فيضع المرء في موضع انهيار « Déprimé » فهذا الأخير يتخذ عبر الاتصال مظاهر مقنعة مثل: السخرية والاستهزاء لأولئك الذين يعترضون الطريق، لأن لا يستطيع إظهار أفعاله العدوانية نحوهم بسبب الضغوط.

كما أن السب الشتم والتأمر على الآخرين وإثارة الشغب بصورة غير مباشرة أو مباشرة والغيبة والنميمة والاحتقار، كلها مظاهر للعدوان تنبئ عن وجود حاجة ما لم تشبع « un besoin pressant non satisfait » [25].

فيلجأ المرء إلى هذه التصرفات العدوانية، كما أن الأوصاف والأفعال العدوانية ما هي إلا صورة مطابقة لفقدان المجتمع لمناعته وقدرته على تجنب مثل هذه التصرفات (العنف العضوي والمعنوي) بالتحاور والتبادل وتقبل الآراء والانتقادات البناءة.

فيصبح الإنسان يرى في كل فكرة وموقف هجوما عليه، فتتغير وتتجول القيم القياسية المقيمة لأفعال وسلوك الأفراد، فيصبح من هو أقوى هو الذي له الرأي السديد لأنه صاحب الكلمة الأخيرة أما القيم الأخلاقية فلا يعود لها وزن في التبادل والتعامل، فليس كفاءتك الشخصية التي توفر لك النجاح، وإنما قدرتك على السيطرة أو الخضوع.

إن التبادلات مولدة لانعدام المساواة وتثبيت الفوارق بين الأشخاص، فلا يمكن أن نتصور أن الاتصال الشخصي قائم على مبدأ التساوي والإنصاف في توزيع الحاجيات والاستحقاقات المفروض الحصول عليها وهذا الاتجاه في العلاقات الاجتماعية، عبر الاتصالات ينمو في حالة عدم القدرة على تغيير العلاقة، أو الشعور بانعدام العدالة الاجتماعية الممهد لبروز الإحساس بالحرمان والإحباط.

2.3.4. الحرمان المحتمل « la privation assumée »

في هذه الحالة الشيء البارز ليس الشعور بالإحباط ولا بالتنديد أيضا، ولكن عكس ذلك، تقبل تلك الفوارق والخضوع بمقاييسها، وكأن هذه الاختلافات والتناقضات منبع الرضا، فهم يتجاهلون فكرة عدم المساواة ويرون فيها قاعدة بديهية للحفاظ على الاستقرار، في هذه الحالة يدخل الفرد في علاقة تجاوب مع حامل السلطة « Rapport de Syntonisation » المتمثلة في الإستراتيجيات التالية:

- يعمل ويتظاهر بخضوعه وطاعته حتى يعطي صورة وانطباع حسن، و بذلك يبتعد أكثر عن المسؤوليات الحقيقية التي تتطلب الكفاءة والمهارة .
- يلتف أكثر بأصحاب السلطة، فيطيع كل الأوامر دون استثناء حتى يضمن استقراره وأمنه، وهذه الطاعة ليس مطلقة، مقبولة في الحقيقة، وإنما متعلمة، إذا لماذا يحملون أنفسهم مثل هذا العبء والجهد النفسي (كبت)؟ ولماذا يبذلون تحفظ كبير في الدخول في المواجهة المفتوحة مع السلطة؟ هل هو تخوف أم تحايل؟

في الحقيقة، ومن باب التنشئة الاجتماعية إن الطاعة لحاملي السلطة مبدأ يكاد يكون طبيعي لتحقيق الاستقرار النظامي والتقييم الاجتماعي للعمل « Division de Travail Social » [25]. فكل الأنظمة الاجتماعية انطلاقاً من العائلة، المدرسة... إلى المؤسسة العلمية تتحرك بمقتضى هذا الإرث الثقافي المكتسب (الفهر الاجتماعي) لذا فالإنسان يتقبل هذه السلطة ويخضع لها، دون الشعور أنه مجبر و مقهور، لكن حينما تتخذ السلطة مساراً قهرياً تعسفياً أكثر منه نظامياً والمتمثل في الاتصالات ذات الاتجاه الواحد « Communication au sens unique »، تفقد هذه الأخيرة مصداقيتها وشرعيتها الرمزية، الشعورية المتبادلة فيحدث انقطاع بين القمة والقاعدة بين الرئيس والمرؤوس.

انقطاع يكون غالباً غير مصرح به، غير ظاهري لكن باطني حقيقي، و تفاعلياً للمواجهة والصراع المفتوح أين حظوظ النجاح ضئيلة، احتمال الاستجابة عديمة، والتهرب من المواجهة المفتوحة المتمثلة في رفض الطاعة، ليس هروباً من حقيقة الواقع (خوف أو جبن) وإنما مساومة بين الفعل ورد الفعل بين الموقف المتخذ والنتائج المترتبة عنه، وكل المسألة هنا تدور حول السؤال التالي:

كيف تحقق أكبر قسط ممكن من الأرباح والمكتسبات، وفي نفس الوقت تقليص من نسبة احتمال حدوث الخسائر و الانزعاجات ؟

وهذه السياسة في الاتصالات الشخصية مشجعة للأسباب التالية: [25]

- حالة اللامسؤولية تعزز الأمان والضمان لأن إعادة النظر فيها يعني حتماً تكاليف إضافية في الجهد، الفكرة، الطاقة، الوقت، الكفاءة، مما قد يعرض صاحبها إلى خطر المنافسة الحقيقية.
- فتح باب المواجهة والصراع، قد يترتب عنه انعكاسات غير مرتقبة تكون مصدر للتوترات العصبية والنفسية.
- الدخول في المواجهة يرافقه تشويه للصورة المثالية، التي كانت تتصورها السلطة عنه، فيتسرب الشعور بالخيانة والخداع.
- هناك طرق ووسائل أخرى أكثر فاعلية من عدم الطاعة المباشرة كالإشاعات، الوساطة، التهرب، السكوت، لا تخرج صاحبها ولا تجعل السلطة تشك في الوفاء، الصداقة وتعتقد في الخيانة.

إذا فالحرمان المحتمل يفترض ويشترط ممارسة نفسية وإستراتيجية اتصالية طويلة فلا يمكن أن نحققه إلا بعد جهد نفسي كبير وتضحيات موزونة، إن الإنسان يمكنه أن يتقبل حالة اللامساواة وانعدام الإنصاف في طاعته الكاملة، دون شعوره بالإحباط سواء بالمبالاة وحتى الرضا.

3.4.3 الإحباط « Frustration »

عندما يتأثر الحرمان بفعل التغير "la variation" تصبح تلك القدرة على تحملها ضعيفة، فيتحول الشعور من الحرمان المتحمل إلى الشعور بالحرمان التأثيري أين يصبح الفرد يشعر حقيقة باللامساواة وعدم الإنصاف والعدالة، وهنا يغير شعوره ليصبح إحباطي.

ويمكن وصف الإحباط بمثابة "عرقلة مسيرة الإنسان نحو هدفه، تخلق في نفسه مشاعر إحباطية وهي قريبة من المعنى السائد في الحياة اليومية المعبر عنه باليأس أو خيبة الأمل، على العموم يتعرض الأفراد للإحباط عندما تكون طموحاتهم بعيدة المدى كبيرة وقدراتهم ضعيفة، وكلما كانت المسافة الفاصلة بين الطموحات والقدرات كبيرة، كلما كانت مشاعر الإحباط أقوى وأعمق في النفس البشرية. [13]

• خلاصة الفصل

ينتج عن سوء الاتصال حالة العجز التصالحي التي تظهر في شكل حالة عدم تفاهم واستحالة تقريب الرؤى والأفكار وكذلك تجنب الاتصال كونه أصبح يسبب في الاختلاف والصراع، وفي ضل تباين القدرات الاتصالية وكثرة التشويشات التي تؤدي إلى انحراف الرسالة الاتصالية في إطار وضعية صراعية في المنظمة.

إن وضعية العجز التصالحي تحدث فوضى اتصالية كبيرة تؤثر على سلوكيات الأفراد بشكل جلي، وتجعل الاتصالات تبرزها نوع من اللامعيارية لذا يلجأ الفاعلون إلى نوع من السلوكيات تبريرا لهذه الوضعية أو تجنبيا للاتصال مع الآخرين.

إن هذه الحالة لها أعراض نفسية اجتماعية فهي موجهة لسلوكيات الأفراد، إذ أن الإحباط والعوانية كنتيجة للعجز التصالحي يدفع الأفراد نحو انتهاج تصرفات تعسفية و سلوكيات سلبية ضد الآخرين، كإستراتيجية يستخدمها الفاعلون إزاء هذه الوضعية من اجل الحصول على المعلومة أو إرغام الطرف الآخر على الانسحاب من شبكة الاتصال التي يتحكم فيها، بمعنى العزل فالمعلومة تشكل في هذه الحالة سلطة معنوية للفاعلين.

فالتحرش المعنوي يصبح سلوكا إستراتيجيا يهدف إلى النيل من الآخر وتحطيمه وعزله لأنه يشكل في معظم الحالات خطر كونه يملك المعلومة.

الفصل 4 السلطة و التحرش المعنوي

● تمهيد

لقد حظي موضوع السلطة في التنظيم أهمية بالغة من خلال بروز عدة نظريات لتفسير السلطة في المنظمة، من خلال طرح إشكالية الممارسة والعلاقات السلطوية، غير أن مفهوم سلطة المنصب لا يظهر بشكل كبير في هذه النظريات، ونحن في هذا الفصل سنتعرض لأهم النظريات بدءاً بنظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي ثم نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزي وصولاً إلى نظرية هنري مينتزرغ هذا كتقديم عام للسلطة في التنظيم لتساعدنا في فهم أبرز الاتجاهات التي تناولت إشكالية الممارسة السلطوية.

ولفهم سلطة المنصب سنتعرض بالتحليل لطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ومناقشة أهم العوامل التي تساعد على ظهور السلطة التنافسية كسبب مباشر يؤدي إلى ظهور التحرش المعنوي، وسنناقش هاته المباحث وسنحاول إحداث وتوضيح علاقة سلطة المنصب بالتحرش المعنوي.

1.4. نظريات السلطة في التنظيم

إن محاولة عرضنا للسلطة في المنظمة تهدف إلى إعطاء إطار نظري شامل للسلطة في المنظمة من خلال النظريات الثلاثة، ومن خلال نموذج كل نظرية، وهذا من أجل فهم السلطة التنافسية (سلطة المنصب) وإبراز علاقتها بالتحرش المعنوي، وذلك بتحليل العلاقات التفاعلية التي تنشأ نتيجة ممارسة السلطة وإستراتيجيات الفاعلين.

كل هذا سيقودنا لفهم العلاقة السلطوية بين الرئيس والمرؤوس وما ينتج عنها من تفاعلات وسلوكات.

1.1.4. التنظيم البيروقراطي و السلطة

إن مفهوم النموذج البيروقراطي أو التنظيمات الرسمية المركبة تنطلق من نظرة فيبر حول

السلطة القانونية الرشيدة. [8]

لقد تساءل فيبير حول الفعل الأساسي لتطوير الإدارات وعمل المكاتب بالتوازي مع حركة التصنيع والإنتاج المرفقة بوجود مشاكل المنظمة مثل: المعلومات والكفاءات الضرورية لممارسة السلطة في وسط اقتصادي جديد بالنسبة لتاريخ المجتمعات.

إذا انطلقا حول الشرعية وممارسة السلطة والعلاقة بينهما، التي تتميز بالشرعية هي تلك التي يؤمن الأفراد بأنها يجب أن تطاع، هذا الاعتقاد الذي يستلزم الطاعة يضع دائما نصب عينيه وجود السلطة، فبهذه الوسيلة يمكنه استخدام القوة والعنف، فكل سلطة لها حد أدنى من الشرعية غالبا ما يكون مصيرها الزوال. [21]

لقد طور فيبير أبحاثه حول الإدارة العقلانية والقانونية واصطاح عليها "البيروقراطية" واعتمد على مصطلح السلطة كأساس لنظريته، والسلطة داخل المنظمة البيروقراطية تعني "قدرة شخص معين في فرض إرادته على الآخرين". [18]

والبيروقراطية ليست خاصة بالمجتمعات الغربية، فقد عرفت أيضا عند المجتمعات القديمة، لكنها بالمفهوم الفيبري تتميز بخصائص بنوية فهي التنظيم المستمر للتعاون الدائم بين مجموعة الأفراد، أين كل واحد يمارس وظيفة محددة، فهي تمارس كمهنة ذات طابع تجريدي، إن هذه الأخيرة هي الخاصية الطبيعية للبيروقراطية ذات النمط النظري، الذي يفترض مسبقا أن كل واحد يجب عليه معرفة القوانين والتصرف وفقا للقيادة التجريبية للنظام الصارم. [21]

● السلطة القانونية

السلطة القانونية هي ذلك النفوذ أو القدرة على التأثير في الغير، بالاستناد إلى أسس قانونية رسمية وموضوعية، ومن هذا المنطلق داخل أي مؤسسة، القانون الداخلي هو شرعي إذا وضع من طرف السلطة التي لها الحق في وضعه، ونجد هذا النوع من السلطة في المجتمعات الحديثة حيث يصبح أفرادها مجبرين على طاعة أولئك الذين حصلوا على السلطة لأنهم يمارسونها بواسطة القانون، ويعتقد فيبير أن هذا النوع من السلطة هو رشيد وموضوعي وقابل للاستمرارية. [21]

في القراءة النقدية للسلطة القانونية (الشرعية) في المنظمة فيبير وضع إطار شرعي للسلطة متجاوزا بذلك المصادر غير الشرعية، غير أنه لم يتعرض لمفهوم السلطة الذي ذكرناه، حيث أهمل أشكال ممارسة هذه السلطة وحدودها، وكذلك صفات من حملوا هذه السلطة الشرعية، إذ أن تطبيق

السلطة بالمفهوم الفيبري يفتح المجال أمام ممارسات متعددة ومفاهيم مختلفة، وهنا يظهر التعسف في ممارسة السلطة على الأفراد وكذلك خدمة الأغراض الشخصية من خلال السلطة المفوضة، وهذا يشكل غموضاً يؤدي إلى انحرافات على مستوى المنظمة.

فلما نتكلم عن النموذج البيروقراطي في شكله الحديث، فحسب الباحثين فقد عرف فشلاً نظراً لصعوبة تطبيق هذا النموذج وكذلك فيبر أهمل السلطة غير الرسمية في نظريته وهنا تظهر إشكاليات أخرى في إفرازات السلطة الرسمية في المنظمة.

2.1.4. التحليل الإستراتيجي والسلطة

جاءت نظرية التحليل الإستراتيجي الذي قدمها M. Crosier ومدرسته مطلع الستينيات، والتي تنتمي للتيار السوسيولوجي كرد على النظريات التي أعطت الاهتمام للعوامل التكنولوجية والتقنية، حيث أورد كروزي النسق الذي يشكله الأفراد واقعياً وعن العقلانية والحرية المحدودة، فالفاعل في نظره اجتماعي وإستراتيجي فكل واحد يعتمد على رهاناته الخاصة ويملك نسبة من السلطة للوصول إلى أهدافه. [47]

وتبلورت نظريته عبر مجموعة من الأعمال المميزة أبرزها الفاعل والنسق *l'acteur et le système* 1977، وتنطلق هذه النظرية من اعتبار النظرية ظاهرة سوسيولوجية ومتغير فقط، من جهة إذا استطاع الارتكاز على المناورات التي تمكن من إدماج إستراتيجيات فاعليه، ومن جهة أخرى تضمن لهم الاستقلالية كأفراد أحرار ومتعاونين. [35]

وترتكز نظرية التحليل الإستراتيجي على جملة من المفاهيم في التحليل، والتي تشكل مفهوم علاقات السلطة.

1.2.1.4. الرهانات "Les enjeux"

يحدد H. Mintzberg أربعة أنواع من الرهانات والأهداف مثل: الفعالية والبقاء ومراقبة المحيط والنمو، والرهانات تلعب دور المحفز للفاعلين من أجل إتباع سلوك معين للوصول إلى هدف، ويعتبر الرهان الأقصى هو الحصول على السلطة. [47]

2.2.1.4 الأرصدة Les atouts

تعتبر الملكية، المال، التعليم، علاقات الأعمال، الاتصالات الشخصية الكاريزمية، الجمال، الموهبة، امتلاك بعض الأشياء مثل المفاتيح والرموز... عبارة عن أرصدة يستعملها الفاعلون من أجل الوصول إلى أهدافهم وأحيانا تلعب القوة الجسمانية دور الرصيد مثل الشباب والهمة وهي تتسم بطابع التغيير.

3.2.1.4 منطقة اللايقين (الفجوات التنظيمية)

يوظف الفاعلون كفاءتهم ومعرفتهم بالقواعد الداخلية أو للمحيط أو معلوماتهم من أجل مراقبة مناطق اللايقين، حيث يعتقدون أن من يحكم فيها مقابل الآخرين هو الذي يحصل على سلطة زائدة، ويهدف كل واحد فاعل منطقة لايقين من أجل ضمان استقلاليته والوصول إلى رهاناته.

إن اعتقاد الفاعلين بالفكرة الأخيرة يجعلهم يتنافسون على الوصول إلى أهدافهم وتحقيق مكانتهم في التنظيم، من خلال الحصول على أكبر سلطة ممكنة، مما يفتح المجال أمام تنافس تكون فيه كل الوسائل المتاحة مشروعة، رسمية أو غير رسمية ففي نظر الفاعلين الغاية تبرر الوسيلة. وهنا يفتح المجال أمام الفاعلين المتنافسين لبروز سلوكيات وانحرافات تكون في طابع استفزازي، من أجل التأثير على الطرف الآخر والحط من معنوياته.

4.2.1.4 الفاعل L'acteur

وهو قبل كل شيء يتمتع بهامش من الحرية، قد يكون فردا أو جماعة له هدف ويفترض أن يكون له رصيда أو أرصدة.

● السلطة مفهوم أساسي في التحليل الإستراتيجي

لقد ربط التحليل الإستراتيجي ظاهرة السلطة بالتنظيم الذي يعتبر كفضاء لممارسة السلطة بين مختلف الفاعلين، فلا يمكننا تصور علاقات سلطة إلا داخل التنظيم، ويرى كروزبي بأن 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 وجماعات أخرى، [36] ويواصل كروزي تحليله فيؤكد على التأثير على الآخرين يعني الدخول معهم في علاقات وضمن من هذه العلاقات تتطور سلطة (أ) على (ب).

وتستعين 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 (ج).

وعلى هذا الأساس يؤكد كروزي على أن السلطة ملموسة فهي لا يمكنها أن تتطور إلا عن طريق التبادل بين الفاعلين، والتبادل مرتبط بالقدرة على التفاوض حول الأهداف والرهانات والتفاوض انطلاقا من أرصدة ومناطق لايقين غير متوازية.

ويؤكد كروزي أن السلطة هي علاقة قوة، أي كل واحد يمكنه الحصول على مزايا على حساب الآخرين، لكن بالتوازي، أي واحد لا يمكنه الانهزام كلية أمام الآخر. [35]

بمعنى آخر، السلطة تكمن في هامش الحرية، أي قدرة الفاعل في رفض ما يطلبه منه الآخرون، وبالتالي الموارد والأرصدة التي تعطيه هذا الهامش من الحرية، ويركز كروزي على أن السلطة هي الوظيفة الواسعة التي تلعبها منطقة اللائقين والقدرة على مراقبة هذه المنطقة من خلال لإحتمالية سلوك الفاعل. [35]

من خلال ما سبق نستخلص أن سوسيولوجيا التنظيم التي أسسها كروزي وأتباعه، تجعل من التنظيم فضاء واسع لممارسة علاقات السلطة، وبالتالي أي فاعل داخل المؤسسة أو المنظمة يمكنه الحصول على السلطة، حتى أولئك المتواجدون في درجات دنيا داخل التنظيمات، وذلك متوقف على مدى احترافيتهم في ممارسة السلطة من خلال توظيف المفاهيم السلطوية التي جاء بها كروزي في فضاء المنظمة.

اعتمدت نظرية التحليل الإستراتيجي على أربعة مصادر للسلطة وهي:

- الخبرة

الخبير هو الشخص الذي يصعب تعويض نظرا للخبرة والكفاءة التي يكتسبها، فهو يملك حسن التصرف وأكبر قدر من المعارف تساعد على حل مشاكل المنظمة.

فمكانه هذا الخبير متميزة تعطيه القدرة على التفاوض مع التنظيم ومع زملائه، فمن خلال موقعه داخل المؤسسة يمكنه التفاوض والحصول على بعض الامتيازات، وبهذا تصبح الخبرة مصدرا للسلطة. [35]

- العلاقة مع المحيط

إن أي تنظيم لا يمكنه القيام والاستمرارية بدون إقامة علاقات مع المحيط فالتبعية لهذا المحيط هي مزدوجة، جلب الموارد المالية المادية والبشرية الأساسية في نشاطاتها وتسويق منتجاته والحصول على أرباح مادية، وحسب كروزي هذا المصدر قريب من الأول، بحيث يمكن اعتبار مراقبة محيط المؤسسة نوع من الخبرة، وهذه العلاقة بين التنظيم والمحيط هي مصدر دائم للسلطة يؤثر في النشاط الداخلي للمؤسسات مثل: علاقة الأحزاب والنقابة والجماعات الضاغطة. [39]

- الاتصال والمعلومة

من أجل تأدية المهام والوظائف الخاصة بالمنصب، الأفراد هم بحاجة إلى معلومات آتية من مصادر أخرى، فالعزوف عن نشر 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 التأخر في بثها أو تحريفها، فمثلا الرئيس يلزمه معلومات حول الوضعية الواقية للعمل من أجل اتخاذ أي قرار، فهذه المعلومات هي من مهمة الإطارات الوسطى.

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 والاتصال.

4.1.4 القواعد التنظيمية الداخلية

تعتمد كل التنظيمات إلى وضع بنيات وقواعد تسهل صيرورتها من أجل المحافظة على بقائها، لكن إذا نظرنا إلى التنظيم من زاوية سياسة سوف نجد أنه في أغلب الحالات توظف قواعد التنظيم في الصراع من أجل السلطة؛ هذه القواعد موجودة أصلا حسب كروزي للحد من الفجوات التي تتصف بها المؤسسات الفرنسية ذات الطابع البيروقراطي، مما أدى إلى تسمية هذه الظاهرة بالحلقة المفرغة. [45]

قدمت نظرية التحليل الإستراتيجي تحليلا عقلانيا، وواقعيًا، خلافا لما قدمه فيبر في النظرية البيروقراطية، فكروزي ينظر للفاعل بأنه اجتماعي بالدرجة الأولى، إلى جانب أنه لم يغفل عن الجانب غير الرسمي في ممارسة السلطة من خلال تعرضه للأرصدة والرهانات في ممارسة السلطة باعتبارها تحدد مكانة الفاعل في المنظمة.

إن الفاعلين يتنافسون في إطار رسمي وغير رسمي من خلال توظيف رهاناتهم وأرصدتهم، والبحث عن أرصدة إضافية، هذا لدعم مكانتهم والبحث عن سلطة إضافية، مما يخلقون جو تنافسي يستخدم كل الوسائل هو في نظر مينتزبرغ مؤشر للانفجار أو ما يسميه بالانفجار السلطوي.

يؤدي هذا الانفجار السلطوي إلى خلق جو عام سيء، يساعد على ظهور السلوكات السلبية والتعسفات في استخدام السلطة، في ظل تفكك ظروف العمل مما يجعل بروز التحرش أمرا حتميا نظرا لفساد الجو الاجتماعي.

أما بالنسبة لمصادر السلطة فهي محددة في كثير من الأحيان ويمكنها وضع حد لهذا الانفجار السلطوي، فلم نتكلم عن الخبرة فهي عامل متغير وغير متوفر عند كل الفاعلين، وكذلك المعلومة تلعب دور في جسم العملية، وبالتالي فإن الوضعية التنافسية في البحث عن السلطة تعرف انحرافات وطرق لا شرعية في التأثير على الطرف الآخر، ويجعل المنظمة في حالة من اللااستقرار ويظهر التعسف في استعمال السلطة الرسمية ويجعل العلاقات سيئة، يميزها اتصال لا معياري وهنا نستطيع القول أن الانفجار السلطوي يصبح أقرب إلى التحقيق حسب مينتزبرغ.

اهتم مينتزربرغ بالتسيير في المنظمات، وتوصل إلى عرض نظريته حول السلطة في التنظيمات، وهي بمثابة حوصلة لعدة أبحاث، وأساس هذه النظرية هو أن المواقف داخل التسليم تتوافق مع اللعب السلطوي أين يتواجد عدة ما يكيف للتأثير يحاولون البحث عن مراقبة قرارات ونشاطات التنظيم.

من خلال نظريته يريد مينتزربرغ 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.

ويضيف الباحث أن الانفجار السلطوي هي ميزة التعليمات الحديثة، وهو ما جعلها تنحرف عن أهدافها، وهذا الانفجار يتولد نتيجة صراعات داخلية كما يمكن أن تكون الأسباب الخارجية مثل: الضغوط الاجتماعية وظهور مساهمين جدد بسبب وراء اقتسام الفاعلين للتنظيم.

ويعتمد الباحث على الفرضيات الأساسية التالية:

- أن تساؤلنا حول علاقات السلطة داخل المنظمات يقودنا إلى اكتشاف فاعلين أو مالكين للسلطة يستعملونها للتأثير والحصول على أهداف خاصة.
- هناك أنواع مختلفة للسلطة نحددها لفهم سلوك المنظمات. [46]
-

وفي الأخير يتعرض لمفهومه الخاص حول السلطة ويقدم نظريته كالتالي:

يعطي مينتزربرغ أهمية قصوى في تحليله "للتحالف الخارجي" والذي يمثل السلطة التي تحيط بالتنظيم ويعرض الباحث تعريفا لأعضاء التحالف الخارجي، بأنهم مالكي التأثير الخارجي لا يؤجرون من طرف التنظيم فهو الأشخاص الخارجون عن التنظيم ويستخدمون تأثيرهم من أجل الوصول إلى التأثير على سلوك المستخدمين داخل المنظمات ويميز أربع جماعات: [46]

مالكي التنظيم وهم من يملكون قانونيا التنظيم مثل ذوي الأسهم ورأس المال الأولى ويجندون الإطارات، كذلك الشركاء وهم الذين يبحثون عن تأثير خاص على التنظيم وهناك مجموعة من العوامل تنتمي سلطتهم مثل إنفاق موارد مالية كبيرة.

1.3.1.4 الشركاء

هم الذين يبحثون عن تأثير خاص على التنظيم، وهناك مجموعة من العوامل تنمي سلطتهم مثل: إنفاق موارد مالية كبيرة وعلاقات متينة، والاتصال الكبير والفعال بالمؤسسات، بالإضافة إلى طول مدة العلاقة بالتنظيم.

2.3.1.4. جمعيات المستخدمين

تتمثل جمعيات المستخدمين في النقابات والتنظيمات المهنية، التي تمكن للمستخدمين التأثير والتصرف جماعياً، وتحقيق ما كان مرفوضاً من طرف التحالف الداخلي، ويضع الباحث النقابة داخل التحالف الخارجي فهو يعتقد أنه من الممكن للأجراء مواجهة الإدارة في طاولة المفاوضات بصفقتهم شركاء.

3.3.1.4 الجماهير

توجد ثلاثة أنواع من الجماهير التي تؤثر على التنظيمات:

- الممونون 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.

1.3.3.1.4 . وسائل التأثير الخارجي

يستخدم ملاك التأثير الخارجي عدة وسائل واقعية من أجل تغيير سلوك التنظيم وهي:

2.3.3.1.4 القواعد الاجتماعية

تتجسد القواعد الاجتماعية في عوامل تفرض نفسها مثل: رموز السلطة، نسق القيم مثل القيم الأخلاقية، وهذه القيم تعرف بشكلها الإلزامي، والتي ترسخ من طرف مؤسسات التنشئة في المجتمع مثل الأسرة والمدرسة... وترتكز على العقاب الاجتماعي، فتغير هذه القواعد يمكن أن يغير في التنظيم.

- الضغوط الرسمية

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

- الجماعات الضاغطة

تستعمل الجماعات الضاغطة مجموعة من الأفكار كوسيلة من أجل تغيير سلوك التنظيم.

- التحالف الداخلي

تتكون السلطة داخل التنظيم من عدة مالكين للتأثير وهم يعملون دائما داخل التنظيم ولهم ثلاث خصائص: فهم جادون مع التنظيم بصفتهم تابعين له، هم يعرفون جيدا التنظيم لأنهم يقضون وقتا طويلا داخله، كما أنهم هم من يتخذون القرارات ويسهرون على تنفيذها، ويميز صاحب النظرية بين خمسة أعضاء في هذا التحالف وهم:

- الرئيس المدير العام

إنه الفرد الأكثر قوة داخل أنساق السلطة، هو الذي يجند الأفراد من أجل تنفيذ اختياراته، وهو يملك مراقبة على الأفراد، في كافة المستويات من أجل اتخاذ القرارات، المناسبة كون لديه المعرفة حول النشاطات الداخلية للمنظمة، ويعتبر الفاعل الأكثر أهمية داخل لعبة السلطة وهدفه قيادة التنظيم نحو أهدافه.

- الإطارات الوسطى

هم الأشخاص الذين لديهم اتصال مباشر مع الرئيس المدير العام، حيث يستعملون أنساق 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 وحسب الباحث هم الأكثر بعدا عن الرئيس المدير العام وهناك نوعان: المنفذون المحترفون، وغير المؤهلون.

- محللو البنية التقنية

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

- عمال الدعم اللوجستيكي

يجب أولاً أن نشير إلى عمال الدعم اللوجستيكي غير المؤهلون وهم العمال الأكثر ضعفاً داخل التحالف الداخلي ويمكن تعويضهم بسهولة، وهناك كذلك عمال الدعم اللوجستيكي المؤهلون، يعملون في جماعات صغيرة مجزئة ويقدمون للمنظمة خدمات محدودة، ويحصلون على السلطة عندما يصبح التغيير عقلاً.

• وسائل التأثير الداخلي

توجد أربعة أنساق وهي:

– نسق السلطة

ترتبط السلطة بنوع الوظيفة أو السلطة الرسمية التي يمكن أن يفوضها للآخر، فالسلطة تأخذ مصدرها داخل التحالف الداخلي، أين يوجد أفراد التأثير الذين يفرضون السلطة الشرعية، مثل مالكي التنظيم، فالحصة الكبيرة من هذه السلطة مفوضة إلى الرئيس المدير العام الذي يضع البنية التسلسلية من أجل تمرير سلطاته الرسمية اللازمة لتنفيذ قراراته.

– الرقابة الشخصية

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

– الرقابة البيروقراطية

وهنا يتم تحديد معايير موضوعية ونموذج لسلوك المستخدمين بصفة عامة مع إتباع القواعد القاسية وقواعد التأهيل والمعرفة للأفراد داخل التنظيم.

– النسق الإيديولوجي

تتجسد الإيديولوجيا التنظيمية في شكل معتقدات وقيم، والتي ينخرط فيها معظم أعضاء التنظيم، ويعتبر الرئيس المدير العام 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، مناورات التغيير التعليمي للترشح للمناصب الإستراتيجية.

• دراسة أنواع السلطة

– الوسيلة

المنظمة تتصرف كوسيلة من أجل إتمام أهداف السلطة العليا حيث تعتمد على سلطة خارجية مركزة ومنظمة، يمارسها مالك التأثير الخارجي وبأهداف واضحة وعملية، وفي ما يخص التحالف الداخلي توجد بيروقراطية حيث السلطة هي مركزية في يد مالك التأثير الخارجي المهيمن، ويعتبر الرئيس المدير العام كإداري داخل المنظمة.

ومن أجل تصرف الأنظمة كوسيلة يجب أن تكون لها فكرة محددة حول ما ينتظر منها، والأهداف يجب أن تكون واضحة ورسمية.

– النسق المغلق

التحالف الخارجي يصبح منفعلا، لأن المنظمة تحتوي على أفراد موزعين ولا يستطيعون الاتصال فيما بينهم دون المرور بالإدارة الداخلية، فيتصرفون كمولين لرأس المال المنظمة وينتظرون مردودا مقبولا لاستثماراتهم.

– الأوتوقراطية

الرئيس المدير العام هو القائد وهو من يختار أهداف التنظيم، وله كل الصلاحيات في تحقيقها وتحقيق حتى أحكامه الشخصية، الرئيس المدير العام يستحوذ على السلطة المطلقة، وهذا يعني السلطة الرسمية وغير الرسمية.

– المهمة

المهمة تتميز بإيديولوجية في مركز اهتمامات التحالف الخارجي المنفعل ومن بين أعضاء التنظيم يوجد واحد قوي نفسيا وقائد كاريزمي الذي يعرض الإيديولوجية بوضوح ودقة.

يتركز هذا النوع على الكفاءات، بحيث التحالفات الداخلية هي محترفة وذات فعالية، لأن هذا الشكل ينجز أعمال معقدة مما يفرض على التحالف الداخلي مستوى عال من الكفاءة، فالسلطة هنا غير رسمية ويمكنها حل الصراعات وتجنب العوائق، وسلطة الرئيس المدير العام تعتبر ضعيفة لأنها تركز على كسب ثقة الخبراء.

– الحلبة السياسية

الحلبة السياسية تتميز بصراعات كلية لدى التحالف الخارجي المنقسم وداخل التحالف الداخلي المسيس، فتوترات الصراع مفروضة من الداخل ومن الخارج، بحيث مالكي التأثير يسعون إلى تحقيق أهدافه الشخصية وبالتالي التنظيم لا يمكنه تحقيق أهدافه بشكل متناسق.

تعتبر هذه النظرية المتعلقة بالسلطة التنظيمية من أحدث النظريات التي استعرضناها، حيث جسدت مختلف المقاربات التي تطرقت لموضوع السلطة وتعتبر النظريات الثلاثة التي أوردناها من أهم المداخل النظرية التي تعمدنا تناولها حسب تسلسلها الزمني.

2.4. مظاهر السلطة في التنظيم

1.2.4. السلطة والمسؤولية

يمكن تعريف المسؤولية بأنها المهام أو الأعمال أو الواجبات التي تعمل بها الإدارة من خلال أفرادها، والتي يجب أداؤها وإنجازها وتحقيقها بواسطتهم، وتحت إشراف المسؤول الأعلى لهذه الإدارة، ومن هنا جاءت تسميتها بالمسؤولية و إلا انتفى معناها وانتفت أهميتها وفائدتها وعمت الفوضى واللامبالاة.

ويمكننا فهم المسؤولية أكثر من خلال عملية نشأتها في التنظيم، حيث تنشأ المسؤولية عند وضع وتحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة أو الإدارة، وعند توزيع المناصب والأدوار، وبالتالي تعتبر مسألة تحديد المسؤوليات مسألة جوهرية تقلص من طرح المهام الواسعة.

وكي تحدد المسؤوليات بشكل جيد يجب أن:

- تكون واضحة وصريحة ومفهومة دون لبس أو غموض، أو بدون عمومية.
- يجب أن تكون شاملة بحيث تغطي كافة ما هو مطلوب أن تؤديه دون نقص أو تقصير، كما أنها لا يجب أن تتصف بالازدواجية أو التداخل بينها وبين مسؤوليات أخرى وذلك تجنباً للنزاع.

ويتضح مما سبق أنه من غير المنطقي وضع المسؤوليات بشكل سليم دون أن يسبقها الهيكل التنظيمي.

● علاقة السلطة بالمسؤولية

هناك تلازم قوي بين السلطة والمسؤولية، إذ ليس من المقبول أن يكلف فرد بعمل ما ولا يحاسب على مسؤوليته عن هذا العمل وتنظيمه ومتابعته، وبالتالي السلطة تتناسب مع المسؤولية، وهي مقترنة بها، ولا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض للسلطة، وتحديد مجال حركية المسؤول المعني حيث بدون سلطة يبقى المسؤول مكتوف الأيدي في موقعه مما يعقد عمليات التنفيذ وبالتالي إلى فشل هؤلاء الرؤساء.

وفي هذا الاتجاه يؤكد هنري فايول أن السلطة لا يمكنها أن تقوم دون مسؤولية فهي في الحقيقة بمثابة جزاء سلبي أو إيجابي، فهي متعلقة بالسلطة، فنتيجتها الطبيعية حيثما تمارس السلطة تولد المسؤولية، وبالتالي الجزاء صعب للغاية ويجب تحديد درجة المسؤولية ثم معدل الجزاء.

● التوازي بين السلطة والمسؤولية

كي 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 لطاقته وقدراته، وخبراته ومؤهلاته، والتي يكلف بأدائها طبقاً لمنصبه في الهيكل التنظيمي، وبتلك الأعمال والمهام تتحقق الأهداف التنظيمية لأي منظمة، وبالتالي تتضمن المسؤولية التزاماً من قبل الشخص بهذه الواجبات والأهداف، وتقتضي تقييم نتائج أعماله ومن ثمة مساءلته في حالة التقصير، وعليه لا يمكن إبقاء المسؤولية على عاتق المرؤوس أو القائد الذي ليس لديه السلطة الكافية لإنجاز عمل ما، لذلك يجب أن تتكافأ السلطة مع المسؤولية.

2.2.4. تفويض السلطة

إن تفويض السلطة هي عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة إلى المرؤوس وتتكون عملية التفويض من ثلاثة عناصر رئيسة وهي: إسناد المسؤولية وتفويض السلطة والمساءلة.

1.2.2.4. إسناد المسؤولية

يستخدم مصطلح المسؤولية ليشير إلى الالتزام في عملية تفويض السلطة، ولكن من الأفضل استخدامه ليشير إلى العمل أو الواجبات، فهي أحاديثنا اليومية عادة ما تربط بين المسؤولية والواجبات، كما نجد أيضا التنظيمات تستخدم الواجبات كبديل للمسؤوليات في تنظيمها الداخلي.

2.2.2.4. تفويض السلطة

عندما يقوم (أ) بتفويض (ب) فإنه يحق ل (ب) أن يتصرف نيابة عن (أ) و من نفهم ذلك أن:

- من جهة المفوض، بتفويضه السلطة يساند أو يدعم المفوض إليه.
- ومن جهة أخرى، أن المفوض إليه يتصرف لحساب المفوض أو ممثله، ويتضمن ذلك أبعادا جوهرية في عملية التنظيم، هذا يعني أن المفوض لازال يحتفظ بحق الرقابة الكاملة على السلطة المفوضة، وربما يسترد هذا الحق إذا تطلب الأمر ذلك، فالتفويض لا يعني التنازل، لأن ذلك تخلي المرء عن كل المسؤولية والسلطة.

3.2.2.4. المساءلة

عندما يقبل المرؤوس المسؤولية والسلطة اللازمة لها يصبح ملتزما بأداء الأعمال المسندة إليه، وحسن استخدام السلطة المفوضة إليه، ويعرف هذا الالتزام بالمساءلة، فالمرؤوس يخضع للمساءلة أمام رئيسه عن حسن استخدام السلطة وعن أداء الأعمال التي أسندت إليه.

4.2.2.4. لماذا يرفض الكثير من الرؤساء تفويض سلطاتهم؟

يعزف الكثير من الرؤساء عن تفويض سلطاتهم، ربما لنقص الثقة في الآخرين أو غياب أفراد أكفاء قادرين على اتخاذ القرارات اللازمة، والبعض الآخر يعتقد أن الأعمال يمكن إنهاؤها إذا تولاها بنفسه، كما أن الظروف الداخلية للتنظيم وغياب الاستقرار، تجعل الرئيس يتخوف من عملية التفويض فالوضعية الصراعية داخل المنظمة تصبح عائقا أمام هذه الأخيرة.

ويمكن إرجاع عزوف الرئيس عن تفويض سلطاته أيضا إلى خبرته السابقة، فالكثير من الرؤساء وصلوا إلى مراكزهم عن طريق الترقيية من المستويات الدنيا في المنظمة، والمركز الجديد غالبا ما يختلف تماما في كل شيء حتى في طريقة الأداء، ففي هذا المركز الجديد، ربما يكون الرئيس غير آمن، فعوض تفويض بعض سلطاته القليلة الأهمية لمساعدته، فإنه يميل ليتولاها بنفسه،

ولهذا السبب فإن بعض المديرين لا يتحولون كلية إلى مراكزهم الجديدة ولا يتخلون بسهولة عن عاداتهم.

كذلك يمكن إرجاع امتناع الرؤساء عن تفويض سلطاتهم إلى عدم معرفة كيفية التفويض، إن هذه العملية هي فن يتطلب درجة عادية من المهارة لأنه ليس مجرد التنازل عن المسؤولية ونسيانها، فالمفوض يجب أن يتابع ويقيم القرارات التي فوض غيره فيها لأنها ما زالت مسؤولياته.

من خلال ما سبق يتضح أن الممارسة السلطوية في المنظمة تطرح إشكاليات عديدة، ومن خلال نظريات السلطة في المنظمة المذكورة نستنتج أنه من الصعب فهم علاقات السلطة في إطار رسمي فقط، فالعلاقات السلطوية هي نتيجة إفرزات التنظيم الرسمي وغير الرسمي، لذا فإن هذه العلاقات تنتج عدة مواقف وتفاعلات أهمها أن ممارستها هي عملية غير عقلانية وتتم في الكثير من الأحيان باللاعادلة واللاتكافؤ.

تظهر اللاعدالة واللاتكافؤ في ممارسة السلطة من خلال ما يعرف بسلطة المنصب أو الموقع حيث يصبح أصحاب المناصب المحورية والحساسة في المنظمة بشكل كبير متحكمين في هذه السلطة، يستعملونها في الوصول إلى أهدافهم غير الرسمية من خلال توظيفها بطريقة لا تترك المجال للمرؤوس بمناقشة القرارات ولا إبداء رأيه في خيارات رئيسه، إن الرئيس يظهر تعسف شديد وإكراها كبيرا في معاملة مرؤوسيه، خاصة إذا كان هذا المرؤوس تنتمي إلى جماعة غير رسمية تكون قد شكلت خطرا على الرئيس المنتمي إلى الجماعة الأخرى، غير أن هذه الإكراهات والمعاملات تكون في إطار العلاقة الرسمية التي تربط بينهما.

3.2.4. بيار بورديو والتحليل الرمزي للسلطة

يقدم لنا عالم الاجتماع الفرنسي Pierre Bourdieu محاولة في تفكيك الخطاب السلطوي مفهومه من خلال رمزيته وذلك بتفسير طبيعة العلاقة بين خصائص الخطاب وصفات من يلقيه وسمات المؤسسة التي صدر منها الخطاب.

وينظر بورديو إلى السلطة على أنها بنية، تخضع العالم لبنيات تؤدي وظيفتها السياسية من حيث أدوات لغرض السيادة وإعطائها صفة المشروعية، التي تساهم في ضمان سيطرة طبقة على

أخرى، إلا أن هذه السلطة لا تقوم بعملها إلا إذا اعترف بها لأمر طبيعي وليس كقوة، فهي تفقد فعاليتها في الحكم والسيطرة بدون مساعدة من تحكمهم.

1.3.2.4. السلطة، العنف والسيطرة

إن السلطة عند بيار بورديو لا يمكنها إلا تكون إلا بالتنسيق مع المحكومين، هذا يعني بفضل مساعدة الميكانيزمات الاجتماعية القادرة على إنتاج هذا الاشتراك، والذي يقوم على التجاهل الذي يعتبر مبدأ كل سلطة، بمعنى أن الطاعة كائنة دون اللجوء إلى مبدأ القوة، كون الجانب الرمزي للسلطة مخفي رغم طابعها التحكيمي.

ويضيف بورديو مصطلح العنف ليقوم بنموذجه وربطه بنمط السيطرة، حيث يوصل إلى تعريف مجتمعات عن طريق أنماط العنف متخذاً في ذلك المعايير السياسة ويضع نوعين من السيطرة:

- تكون العلاقات الاجتماعية شخصية وتتجسد في صورة إنسانية وهنا تعتبر المجتمعات تقليدية.
- تكون العلاقات المتحررة من الأوهام وذات طابع مؤسساتي هنا تعتبر المجتمعات حديثة. [41]

ومن هذا المنطلق حاول بورديو بناء نموذج للسيطرة وبالتالي للسلطة من خلال معيار نوع العنف (رمزي أو مادي)، فالعنف الرمزي مصدر ورأس المال الاجتماعي الذي يتخذ سلطة خفية وشرعية عند مالكيها، وبالتالي هذا العنف هو الوسيلة لإعادة إنتاج السيطرة عن طريق الاستثمار في الرأس المال الاجتماعي، وبهذا التعارض القائم بين المهيمنين والمهيمنين في المجتمع هو نتيجة السيطرة الرمزية غير الظاهرة، ويرى بورديو أن السيطرة تمارس على الفكر أكثر منها على الجسم فهي تتجسد في علاقة السياسي والرعية، المدير العمال، وبمعنى أن كل حقل هي فضاء للهيمنة، والصراع والسلطة والعنف لكن الرمزية هي خاصية العنف في شتى الفضاءات.

3.4. سيكولوجية السلطة وطبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

إن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تتم في سياق السلطة المخولة للرئيس، حيث يكون المرؤوس ملزماً بتنفيذ قرارات الرئيس والعمل معه ضمن السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس، غير أن هذه العلاقة يمكنها أن نسوء أو يشوبها فهم سيء للسلطة ذلك مرده لنوع الاتصال ومدى فعاليتها، فتعثر عملية الاتصال بين الطرفين قد تفرز مشاكل عديدة خاصة بالنسبة للمرؤوسين.

1.3.4. عوائق الاتصال والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس

يملك الرئيس الكثير من الأوراق والإستراتيجيات لنجاح عملية الاتصال داخل التنظيم ذلك إذا أحسن استغلالها، غير أن التفاوت في السلم التنظيمي يجعل إجراءات الاتصال بالرئيس ذات قواعد رسمية، أحيانا تكون معقدة ومملة، ونحن نعلم أن القائد الحديد بمثابة اللغز والفاعل الغامض بالنسبة للمرؤوسين، بحيث يجعلهم في حالة ترقب وتخوف مما سيقدم عليه من تغييرات قد تمسهم أو تمس مصالحهم، لذا فعملية الاتصال في البداية تكون محتشمة وفيها الكثير من التردد والتحفظ.

إن علاقة الرئيس والمرؤوس ضمن العملية الاتصالية هي علاقة غير متوازنة ويميل عدم التوازن لصاحب السلطة، فهو الذي يمكنه أن يتحكم في مختلف عناصر التنظيم عن طريق سلطة المنصب *Pouvoir du range*، حيث يمكنه توجيه العملية الاتصالية.

إن عدم التوازن هذا يجعل المرؤوس في وضعية غير مربحة هي وضعية المتلقي والمترقب والخاضع لفعل الرئيس ومبادراته، مما يجعله يشعر بالضعف وبالتبعية الدائمة، حيث يضيع ذاته في هاته العلاقة التفاعلية غير المتكافئة، وفي إحدى المقابلات الميدانية التي أجريناها أثناء تحضيرنا للمشروع التمهيدي اشتكى لنا احد العاملين بشدة من معاملة رئيسه الذي هو متسلط في نظره فهو لا يرضي عن أي عمل وكما يكلفه بأعمال ليس من مسؤولياتنا كما يرفض مناقشة قراراته وخياراته.

إن طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس شددت اهتمام الكثير من الدراسات والتي توصلت إلى أن تعقد العمليات الاتصالية واتساع المهام، تصعب من فهم الرئيس لمرؤوسيه، كما أن المرؤوسين أصبحوا يعانون كثيرا جراء التهميش والعزل والتسلط في ممارسة المهام.

ويمكن أن نعتبر نمط القيادة التي تبناها الرئيس، مؤثرة بشكل كبير في طبيعة العلاقة التي تنشأ بينه وبين المرؤوس، فتصبح العلاقة ذات طابع تنافسي وتغيب الثقة والاحترام، ويلجأ المرؤوس إلى البحث عن السلطة في إطارها غير الرسمي أو ممارسة التشويش وتعكير أجواء العمل بالنسبة للرئيس، والذي بدوره يمارس إكراما معنويا وفي بعض الأحيان ماديا من أجل جعل المرؤوس تابعا وراضيا بمعنى الكلمة؛ وتلعب السلطة التي يتمتع بها الرئيس (سلطة الموقع) دورا هاما في هاته العلاقة حيث تصبح حاسمة في الكثير من الحالات.

إن طبيعة العلاقة التي تجمع المرؤوس والرئيس والتي تغيب فيها الثقة والاحترام ويصبح الإكراه بنوعيه المادي والمعنوي وسيلة لتحطيم الرئيس لاشك أنها يفرز ويساعد على بروز كافة السلوكات التي تفهم على أنه تحرش معنوي؛ فالعلاقة التي تستمر بين المرؤوس والرئيس تجعل الظاهرة تفرض نفسها لا محال، كإستراتيجية يتبعها الرئيس من أجل تحطيم مرؤوسه وجعله تابعا بمعنى الكلمة في مكان العمل.

ويحرص الرئيس على جعل علاقة التسلط هذه حتى خارج مكان العمل فهي برمجة معتمدة وإخضاعه بكل الطرق، وجعله تحت تصرفه وتغلق كل الأبواب أمامه من أجل التحرر أو الإبداء برأيه أو حتى التعبير عن أفكاره في ظل غياب المناسبات التي يحرص الرئيس إلى عدم منحه أي فرصة للتعبير أو التحرك باتجاه أطراف أخرى للاتصال بها؛ فسياسة العزل تصبح لها أهمية كبيرة في جعل المرؤوس وحيدا بلا اتصال وغائب عن جماعة العمل كونه غير فاعل في نظر رئيسه، وكذلك يرى بأن اتصاله بالمجموعة قد يساهم في تحصيله على طرق قد تخلصه من هذه الوضعية.

2.3.4. علاقة الرئيس بالمرؤوس وظهور السلطة التنافسية (سلطة الموقع)

في القراءة التفاعلية تبدو السلطة بمثابة علاقة لا متوازنة بين فاعلين على الأقل (هي علاقة التابع بالمتبوع)، حيث ينفذ التابع إرادة وتعليمات للمتبوع، والمتبوع يستجيب لمبادرات التابع ورغباته، وأدب حياته بوجه عام.

إننا لا يمكننا أن ننفي أي درجة من التأثير والتأثر في سلوك القائد وسلوك المرؤوسين من خلال العلاقات التي تنشأ بينهما والنتيجة عن المهام المسندة إليهما، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس هي علاقة لامتوازنة ويميل عدم التوازن ليمنح للرئيس صلاحيات أوسع من خلال هذه الوضعية التنظيمية وتعطيه امتيازات في أعلى السلم، بحيث وجوده تحكم النصوص التنظيمية التي تحدد مهامه ونطاق تحركه، مما يجعل هذه العلاقة علاقة سلطة وتحكم ونفوذ، وصلاحيات اتخاذ القرارات بل واجبات اتخاذ القرارات بما فيها الموجهة إلى معاقبة المرؤوسين.

من هنا تنشأ حالة عدم التوازن في العلاقة، نظرا للقوة التي يتمتع بها الرئيس وضرورة التزام الطاعة من المرؤوسين والخضوع، مما يجعل هذه العلاقة أحيانا علاقة تخوف وترقب، وهذا مرتبط بنمط القيادة، كما ترجع هذه القوة أيضا إلى امتلاكه للمعلومات ومصادرها وحق العقاب والثواب والمهارة في العمل والشجاعة في إنجاز القرارات.

ويكون هذا الخضوع متبادلا إذ كل رئيس في السلم التنظيمي يخضع لمن هو أعلى منه درجة ويخضع له من هو أدنى درجة، لذا فالتخوف يكون موجودا في جميع الأطراف نظرا للمساءلة التي يخضعون لها حول الإنجاز مما يجعل العلاقات التنظيمية شبيهة بتلك الموجودة في الثكنات العسكرية المعتمدة على الإخضاع وعلاقة الأوامر وضرورة تطبيقها على حرفيتها وإلا سيكون الجزاء هو العقاب.

وقد ترجع هذه الميزة في العلاقات إلى أن الإدارة أول ما ظهرت وتطورت إنما في التنظيمات العسكرية ثم نقلها إلى التنظيمات المدنية الأخرى، إذ نلاحظ أحيانا هذا التخوف والخضوع يؤدي حتى إلى المس بشخصية الأفراد، واستهداف كرامتهم وتوعيتهم من أجل الخضوع والولاء المطلق.

إن الرئيس يفعل كل ما بوسعه لجعل المرؤوس تابعا له مطيعا ولا يظهر أي عصيان، فهو يوظف إمكاناته كاملة للوصول إلى ذلك، إن هذا ظهر من خلال الكثير من التابعين الذي أظهروا تذمر كبيرا من رؤسائهم الذين وصفوهم بالكلاب المسعورة إنهم مجرمين هكذا صرح أحد المبحوثين، هذا الوصف ينم عن تسلط وتعسف كبيرين من طرف الرئيس، الذي يرى في ذلك الموظف الذي يعمل في مصلحته مجرد خادم منفذ للقرارات بل أكثر من ذلك يعمل على جعله خاضعا له بكل جوارحه، يسلب إرادته ويحقره ويعذبه نفسيا من خلال الإكراه المتواصل و السلوكات الشاذة التي تحط من معنوياته وتمس كرامته.

لذا فالمرؤوس يظهر دائما في شكل الضحية بالنسبة لرئيسه سواء كان مطيعا أو قام بعمله على أكمل وجه أو قام بالسلوك هذا أو ذاك، لأنه غير راض عنه في كل الأحوال، يتصيد الفرص لإهانته، وتوبيخه وجعله فاشلا عاجزا في كل الحالات.

يصرح لنا أحد الموظفين بأنه أصبح لا يفهم سلوكات رئيسه الذي أصبح يناديه بدون سبب ويطلب منه أعمالا في غير محلها، ووصل الأمر به إلى إرساله لشراء السجائر له وهذا كله في نظرنا يدخل في إخضاع المرؤوس وجعله كاملا في تصرف الرئيس الذي أصبح لا يراه مجرد موظف.

● خلاصة الفصل

السلطة ظاهرة تميز التنظيمات، تطرح ممارستها عدة إشكاليات نتيجة غياب معايير في ذلك، حيث أن ممارستها يشوبها الكثير من المعايير اللاعقلانية فهي تميل إلى واللاتكافؤ و اللاتوازن في الكثير من الأحيان.

إن علاقة سلطة المنصب بالتحرش المعنوي كظاهرة هو أن الأخيرة تنتج نتيجة التعسف في ممارسة السلطة وتوظيفها في خدمة رغبات وإشباع حاجات في المنظمة، بصفة غير مشروعة في شكل إكراهات وانحرافات في الفهم والممارسة من أجل الحصول على سلطة زائدة أو تعزيز مكانة الرئيس على حساب رئيسه ومحاولة تحقيق الرضوخ والإخضاع المطلق من طرف المرؤوس في حالة تكون فيها كل الطرق مشروعة؛ وهنا يكون التحرش المعنوي إحدى هاته الطرق بل أفضلها وأنجعها على الإطلاق كون طابع الاستمرارية الذي يميز الظاهرة يجعل الرئيس يتخذه كأسلوباً لتحقيق كل ما يصبوا إليه.

الفصل 5

سوسيولوجية التحرش المعنوي

• تمهيد

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

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

1.6. التحرش المعنوي تعاريف ومفاهيم

1.1.5. نظرة تاريخية على تطور التحرش المعنوي

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

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

يميز التجمعات العالية بقرب المصانع الكبرى في أمريكا وفي أوروبا، هذا العدوان الذي نتج عن اجتماع ثقافات متعددة لعمال المصانع. [50]

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

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

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

وفي سنة 1993 في ألمانيا وإيطاليا وبالخصوص السويد ظهر مصطلح "mobbing" على يد الباحث السويدي هانزليمان لأول مرة والذي يعني الرعب النفساني، المعاناة المستمرة أو الاضطهاد وبالرجوع إلى الفعل الألماني "mobben" يترجم على أنه تحرش وتهجم غير متوقف، هذا الفعل أصله من اللغة الإنجليزية من الفعل "to mob" والذي يعني يهاجم أو يجابه. [55]

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

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

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

2.1.5. تعريف التحرش المعنوي

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

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

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

1.2.1.5. تعاريف خبراء التحرش المعنوي

بالنسبة لهانز ليتمان خبير التحرش المعنوي، أستاذ علم النفس العمل بجامعة ستوكهولم نشر كتابه mobbing عام 1993 وترجم إلى الفرنسية عام 1996 (edition seul)، يستخدم ليتمان مفهوم mobbing للتعريف على وضعية التحرش المعنوي ويرى بأنها "وضعية عمل خطيرة تهدد الأفراد وتمس كرامتهم وتؤثر على صحتهم النفسية والجسدية".

ويفهم من mobbing على أنها وضعية هدامة تميزها تصرفات عدوانية تأخذ طابع التكرار تستمر وتطول حسب ليتمان إلى غاية ستة أشهر على الأقل، ويستعمل ليتمان المصطلح للدلالة على علاقة المتحرش والضحية.

أما ماري فرانس إيريجوين أستاذة علم النفس والعمل عام 1996 بعنوان le "moral la violence perverse au quotidien" "بأن التحرش المعنوي مجمل السلوكات والتصرفات التي تظهر على شكل (عدوان، كلام، حركات، كتابات) وتستهدف شخصية وكرامة العامل واندماجه المعنوي المادي وتحدث تفكك في الجو العام للعمل.

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

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

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

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

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

2.1.1.5. تعاريف لهيئات ومنظمات دولية

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

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

• المنظمة الدولية للعمل « O.I.T » تعرف المنظمة الدولية للعمل التحرش المعنوي من خلال التحقيقات الميدانية الكبرى التي قامت بها كالتالي: "الشخص الذي يتصرف ويسلك سلوك يهدف إلى تضييق و إهانة الآخر باستعمال وسائل حقدية وقاسية يحاول من خلالها إذلال شخص أو مجموعة من الأشخاص بالاستفزاز و الإهانة والتهمك والانتقادات السلبية بشدة وبدون انقطاع".

3.2.1.5. تعاريف قانونية

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

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

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

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

وفي هذا السياق يعرف التحرش المعنوي في التشريع الفرنسي من خلال قانون التحديث الاجتماعي Modernisation social الصادر في 12-01-2000 في النظام العام للموظفين الوارد في قانون العمل. [49]

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

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

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

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

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

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

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

2.5. دوافع وأشكال التحرش المعنوي

1.2.5. الدوافع الفردية للتحرش المعنوي

على المستوى الفردي لا نجد سلوكيات التحرش من الأفعال الجلية حيث هي عواطف في أغلب الأحيان غير معترف بها ويأبى العمال التصريح بشعورهم، وتظهر هاته العواطف من خلال تصريحاتهم، فالعامل قد ينتقد وضعية تنظيمية أو المدير أو رئيس مصلحة، لكنه لا يشعر بأن رغبة نفسية هي التي تحرك رغبته بمعنى سلوكه مرده استعدادات نفسية. [42]

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

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

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

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

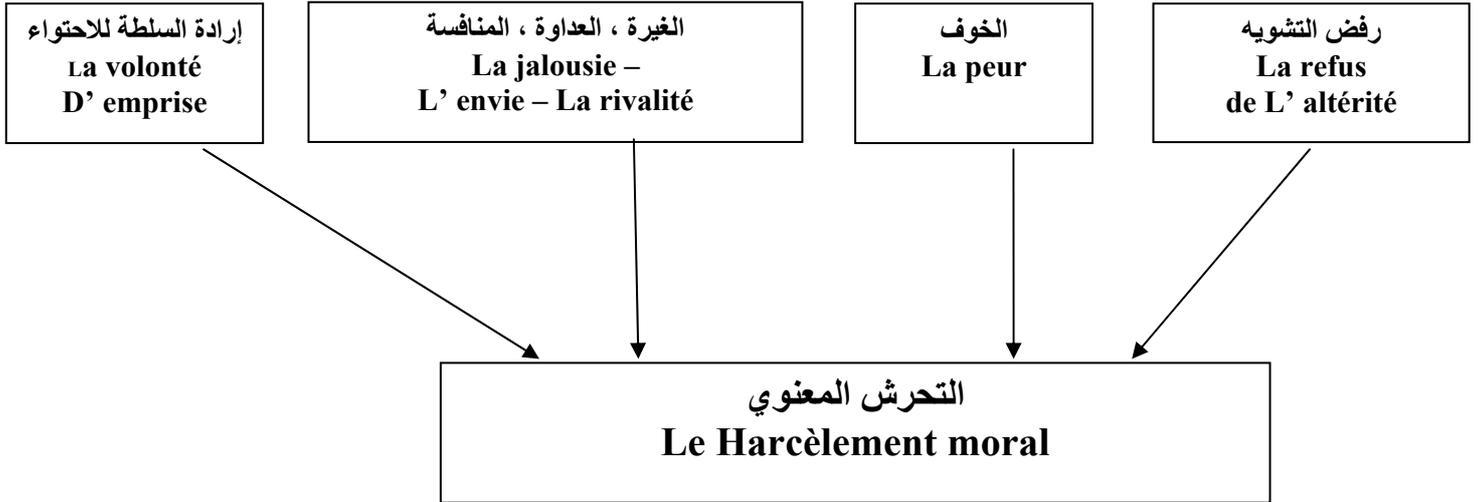
3.1.2.5. الخوف « La Peur »

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

4.1.2.5 إرادة السلطة للاحتواء و التعويض « La Volonté d'Emprise »

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

شكل رقم (8): الدوافع الفردية للتحرش المعنوي.



2.2.5 أفعال التحرش المعنوي « Les Actes »

قام هانزليمان بدراسة الأفعال و السلوكات الأكثر سلبية، والتي يمكن أن نؤهلها إلى أفعال تحرش معنوي و صنفها إلى خمسة 5 أصناف، هذا من أجل التعرف على وضعية التحرش المعنوي في المنظمة، وكذلك كحجج تساعد الخبير على تحديد نوع التحرش الذي يعاني منه الضحية.

1.2.2.5.1 الهجوم مع إمكانية التغيير

- أن يكون محدود في إمكانية التعبير.
- أن يكون متقطع.
- إمكانية التغيير مختصرة في بعض الزملاء.
- يتلقى العتاب والصراخ في مكتبه.
- يتلقى الانتقاد السلبي في عمله.
- انتقادات سلبية في مجال حياته الخاصة.
- التحرش التلفوني.

- تهديدات كلامية.
- تهديدات كتابية.
- رفض الاتصال من خلال نظرات وحركات غير لائقة.
- رفض الاتصال من خلال نفوذ وبدون كلام خارجي.

2.2.2.5. استهداف العلاقات الاجتماعية

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

3.2.2.5. استهداف سمعته وكرامته عند الجماعة (صورة الشخص في لدى الجماعة)

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

4.2.2.5. استهداف والتأثير على حياته المهنية

- غياب مهام الشخص المستهدف وغياب إنتاجيته.
- استهداف كفاءته وشكوك في تأهيله.

- يوجه إليه مهام وأعمال ليست من اختصاصه.
- الشخص يتلقى أعمال دون انقطاع.
- يوجه إليه وظائف و مهام غير نفعية.
- يسرح من المنظمة لأنه لا يشغل أي وظيفة.

5.2.2.5. استهداف صحته الجسمية والعقلية

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

3.2.5. أشكال التحرش المعنوي

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

1.3.2.5. التحرش الفردي "Le Harcèlement Individuel"

يطبق عن طريق شخصية مريضة أو ضعيفة بطريقة دنيئة وفسادة وأنانية، يحاول إذلال وتحقير الآخر ويحد من سلطته الشخصية والجماعية حيث يأخذ طابع الإلحاح على الشخصية المتأخرة، ويصبح التعرف على هذا المشاكل مستحيلاً نظراً لمحدوديته، غير أنه يظهر في شكل سلوكيات عدوانية مركبة وعدائية موجهة لإكراه الأشخاص في محيط عملهم. [50]

2.3.2.5. التحرش المؤسسي " Le Harcèlement Institutionnel"

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

بالقلق (Management par Stress) [50]

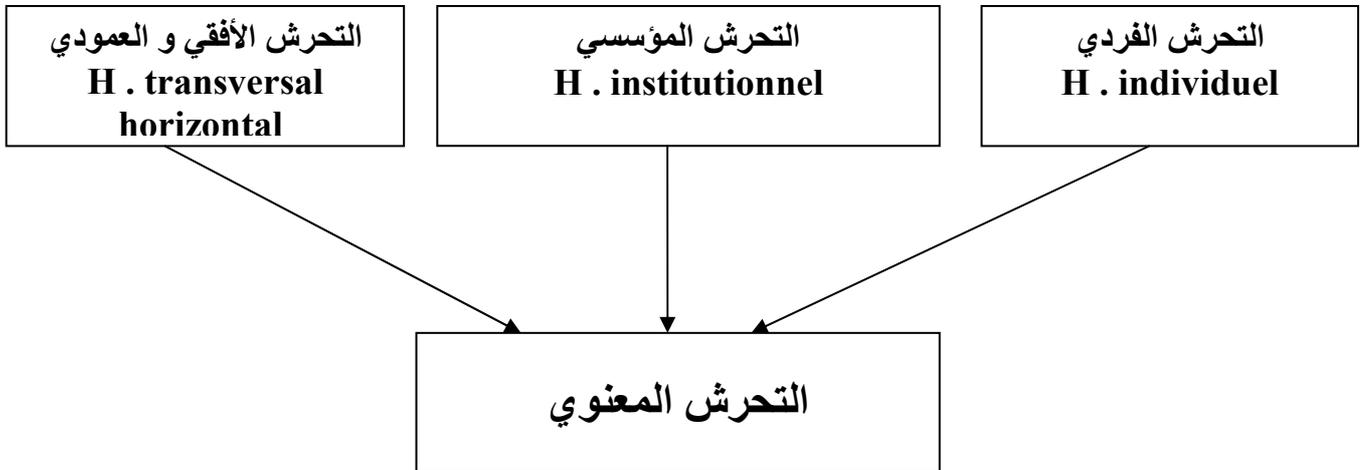
أما الشكل الثاني فيستهدف عزل الموظفين وإقصائهم من جماعة العمل ومحاولة تفكيك تماسكهم من خلال السن، الحالة الصحية ومستوى التأهيل، وتقوم بمراسلتهم عند الضرورة حسب الخدمة أو المهام للمصلحة العامة.

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

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

في هذه الوضعية المتحرش جزئياً يساهم في إطار جماعي مع الشروط الخاصة للعمل (ظروف الأمن وممارسة جيدة للوائح التنظيمية) [50]

شكل رقم (9): أشكال التحرش المعنوي.



3.5. أهم التحليلات و الإسهامات النظرية حول موضوع التحرش المعنوي

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

1.3.5 إسهامات هانز ليمان و فرانس ماري إيريجوين

أثار هانز ليمان إشكالية الاضطهاد في العمل حيث يقول: "كثير هم الأشخاص الضحايا الذين ثاروا ليصرحوا بأن مصطلح Mobbing ساعدهم على الفهم الجيد لوضعيتهم وتحليل ما تعرضوا له". [42]

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

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

في هذا الكتاب هي لم تقر بأن الظاهرة لديها خصوصيات، لكن عندما تتطور في فضاء مهني تقترح في الغالب تعريفا وترى بأن التحرش المعنوي: "سلوك تعسفي والذي يترجم في شكل سلوكيات أفعال، حركات، كتابات باستطاعتها المساس بالشخصية والكرامة والاندماج النفسي والمادي لشخص ما ووضعه مهنيا في خطر وتفكيك جو العمل". [40]

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

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

عملية الاتصال بين الضحية ومحيط العمل هي جد سهلة ومتحكم فيها من طرف المتحرش، فاتصالات الضحية يجب أن تمر على مكتب المتحرش (المضطهد)، كما يلجأ إلى رفض مساعدة الضحية والتحريض على ارتكاب أخطاء في العمل، وإبهامه بمعلومات وعود كاذبة، تغليظه ونشر إشاعات عنه في حالة من الاتصال السيئ، هذه التشويهات في عملية الاتصال والإستراتيجية التي يعتمدها المتحرش قد سبقتها عدة حالات للصلح والتقارب خاصة من طرف الضحية، لكن دون رد فعل إيجابي من الطرف الآخر، وبالتالي يصبح وضع الضحية خارج شبكة الاتصال والعلاقات، حيث يجد نفسه بدون مساعدة ودعامة اجتماعية.

علماء الاجتماع الأنغلو ساكسونيين يرون في هذا الصدد أنه على الضحايا التغلب على وضعيات القلق، وبذلك هم يتبنون مقاربة لي مان والتي ليست بعيدة عن مقاربة إيرينغوين في تحليلها حول الظاهرة، فتعريف لي مان لـ Mobbing لم يكن بعيدا عن تعريف نظيرته والتي ترى بأنه يعرف: "تسلسليا على فترة جد طويلة ستعمل فيها تصرفات عدوانية معبر عنها من طرف شخص أو عدة أشخاص ضد شخص ثالث (المستهدف)، على امتداد نسب أشهر على الأقل المفهوم يطبق على العلاقات بين المعتدين والضحايا". [49]

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

2.3.5. تحليل خبراء الوكالة الوطنية لظروف العمل "INACT"

تحليل أكثر حداثة قدمه داميان كاري من الوكالة الجهوية لظروف العمل في فرنسا، حيث اشتغل في البحث عن أسباب الاضطهاد في العمل، وتوصل بأن مشاكل المنظمة تصعب من اكتشاف أفعال التحرش المعنوي في ضل عشوائية الروابط الاجتماعية، فمط التسيير المتعدد الطموحات يهمل هذه الاضطهادات والصراعات، بل أكثر من ذلك تجند الإدارة صراعات داخلية، وهي بذلك تنتج لون من ألوان التحرش وهو التحرش المؤسسي. [49]

2.3.5. تحليل المجلس الاستشاري لحقوق الإنسان

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

التحرش المؤسسي والذي يطبق إستراتيجية تسيير خلق نزاعات عمالية بهدف تفكيك التضامن الذي يميز علاقات العمل.

التحرش المهني المنظم ويطبق من طرف موظف أو عدة موظفين يتجدون دائما ويستعملون اللوائح التنظيمية من اجل فصل ضحاياهم من العمل.

التحرش الفردي ويطبق بهدف مجاني من اجل إحباط الآخرين والتباهي بالسلطة والتي تناولته ماري فرانس وسمته بالتحرش غير المرئي.

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

4.3.5. تحليل كريستوف دوجور و فرانسوا أوبولت "C. Déjours et F. Hobault"

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

وانحرافات سلوكية تأخذ ملامح التحرش المعنوي، ويرى أوبولت أن البعض يوزع على البعض الآخر مهام وأدوار تأخذ طابع تضعيف الجماعات وهدم التضامات وتفكيك جماعة الانتماء، تحت تأثير منظمات جديدة للعمل، والتي تتطلع إلى النيابة عنهم أو الدفاع عن حقوقهم (وضعية منتخبين أحرار).

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

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

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

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

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

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

4.5. التحرش المعنوي والتشريعات القانونية

1.4.5. التحرش المعنوي والتشريعات الأوروبية

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

1.1.4.5. بلجيكا

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

الحكم الوحيد المطبق في بلجيكا هو القرار رقم 442 من القانون الجنائي تجريم التحرش، عموما الحماية ضد التحرش المعنوي هي غير كافية، ماعدا ذلك نسجل غياب مسؤولية رب العمل، وتتيح له أن يكون رب العمل فاعلا للتحرش المعنوي، وهذه النقطة تعتبر نقطة الضعف بالنسبة للمادة 442 في القانون الجنائي.

أحسن حماية ضد التحرش المعنوي في العمل هي اقتراحات التعديل في القانون المتعلق بكرامة العامل خلال تنفيذ عمله، تفرض على رب العمل إجبارية منع التحرش المعنوي في المؤسسة. [50]

2.1.4.5. الدانمارك

في الدانمارك الفقرة السابعة من "Bekendtgørelse Om Arbydets Udførelse" (دعوة نسبة إلى تنفيذ العمل) مؤسسة على: "Loi sur l'Environnement de Travail"، "Low Om Arbejdsmiljø"، كان يجب أن ينفذ بطريقة لا تضر فيها الصحة العقلية للعمال معتبرين في ذلك الطابع الفردي أو الجماعي.

الفقرة الرابعة من هذه الدعوة، النسبية إلى تنفيذ العمل تفرض على المستخدم نظام عام، العمل نفسه وتأثيراته على المحيط العملي يجب أن يكون منتظمين بطريقة لا تعرض أو تؤثر على

صحة العمال، عدم احترام لهذه الأحكام تعرض صاحبها إلى غرامة أو سنتين سجنًا، حيث في الفقرة الرابعة و الثلاثين تابعها إلى الدعوة بتنفيذ العمل والفقرة الرابعة و الثمانين كذلك أكدت على قانون محيط العمل.[50]

3.1.4.5.ألمانيا

بموجب الفقرة الخامسة و السبعين من "Betriebsverfassungsgesetz"،

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

الفقرة الثالثة من "Arbeitsschutzgesetz"، "la Loi sur la Protection des

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

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

4.1.4.5.فرنسا

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

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

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

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

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

5.1.4.5.إيطاليا

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.5. الوضعية القانونية للتحرش المعنوي في التشريع الجزائري

كما رأينا سابقا فإن التشريع الأوربي وانطلاقا من الدراسات التي أجريت حول الظاهرة، توصل إلى وضع إطار قانوني في الكثير من الدول الأوروبية، وهنا نتساءل هل هناك نصوص قانونية تطرقت لظاهرة التحرش المعنوي في التشريعات الخاصة بالعمل في القانون الجزائري.

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

"يترتب على قيام علاقة العمل حماية مهنية للعامل بالمؤسسة حيث يتمتع العامل كما هو الشأن في الوظيفة العامة في الأمن والترقية والتكوين المهني، فالعامل يقوم بمهامه بعيدا عما يخل بأمنه من كل أشكال الإهانة والتهديد والضغط مع ضمان التعويض عما يلحق به من الأضرار المادية والمعنوية".

إن القيام بعملية قراءة نقدية لهذا النص القانوني والذي ورد بهدف الحماية والحق في الكرامة تأثر من الآثار المترتبة عن علاقة العمل، النص القانوني يقر حق الأمن والحماية من كل أشكال الإهانة والتهديد والضغط، غير أن هذا النص لا يعبر عن حالة وقاية وحماية ضد التحرش المعنوي بالرغم من أنه يحمل بعض صفات التحرش المعنوي مثل التهديد والضغوط و الإهانة وكذلك الضرر.

غير أن هذا الأخير لم يتطرق لمصطلح التحرش المعنوي والتعريف لا يعبر عن وضعية التحرش المعنوي الذي قد يعيشها العامل في المؤسسة.

إن المتمعن في النص القانوني الأخير يجده ناقصا وغير واضح لكونه لم يورد أشكال الإهانة والضغوط والتهديدات ولم يذكر إن كانت هادفة أم غير هادفة، هذا بالرجوع إلى تعريف التحرش المعنوي، وبغض النظر عن ذكر الأضرار التي قد تلحق بالعامل، بمعنى أن النص القانوني أهمل استهداف كرامة العامل وكذلك استهداف العلاقات وجو وظروف العمل، كما يفهم من النص من خلال ذكر التصرفات كالإهانة والتهديد أن هاته التصرفات قد تكون استثنائية ولا تعتبر

بالضرورة عن مجرد حالة تحرش معنوي، هذا إلى جانب عدم ذكر أي قيمة أو تعويض الذي يكون نتيجة الأضرار التي قد تلحق بالعامل.

و هذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن مفهوم وضعية التحرش المعنوي لم يعيها المشرع الجزائري مقارنة بالمشرع الأوروبي، وحصرها في سلوكات وتصرفات بسيطة في شكل إهانة أو ضغوط تأخذ الطابع الاستثنائي في معظم الأحيان.

وهذا مرده حسب رأينا إلى غياب دراسات أكاديمية حول الظاهرة في الجزائر، قد تنبه المشرع إلى فهم أكثر من اجل وضع الإطار القانوني الكافي، وكذلك إلى ضعف منظوماتنا القانونية بشكل عام، وإلى ضعف المشرع الجزائري الذي ليس له تكوين في علم الاجتماع، هذا بالمقارنة مع دول أخرى متقدمة تعتمد في تشريعها كثيرا على الدراسات التي يقوم بها الباحثون في مجال علم الاجتماع، عموما وإلى الدراسات التي تكون في فرع علم الاجتماع القانوني، وهو التخصص المفقود في الجزائر.

2.4.5. إشكالية وضع إطار قانوني للتحرش المعنوي في تشريع العمل الجزائري؟

إن المشرع الجزائري هو مدعو إلى النظر في مسألة التحرش المعنوي، والتي لم يتطرق إليها صراحة أي نص قانوني جزائري، بخلاف تنظيمات وقوانين في بلدان أخرى نصت عليه صراحة وجرمته في نصوص عقابية، على غرار السويد وفرنسا ثم إيطاليا وألمانيا و الدانمارك.. إلخ فالمشرع الأوروبي كما رأينا سابقا كان سابقا لتجريم الظاهرة حيث أدركها وتفطن لخطورتها وتأثيراتها الكبيرة التي تتركها على كافة الأصعدة، هذا في ظل مرونة التشريعات الأوروبية ومواكبتها للمستجدات في ميدان العمل، خلافا للتشريع الجزائري الذي يضل متخلفا بالمقارنة مع التشريع الأوروبي بشكل عام، فهو لم يستوعب الظاهرة رغم انتشارها وتطورها بشكل ملفت للانتباه في منظماتنا، وهذا ما يبرر تزايد حدتها في ظل غياب النص القانوني الذي يجرمها.

إن غياب النص القانوني الذي يجرم التحرش المعنوي عقد من وضعية ضحاياها في المنظمة، كون عامل الحماية غائب فالكثير من الضحايا عبروا لنا عن جدوى تحركهم نحو العدالة في ظل غياب الحق، لهذا فهم يتحملون وضعيات التحرش المعنوي في حالة من الصمت والانعزال والرضوخ المنزل، مما قد يزيد من حدة الآثار الناتجة عنه.

إن صناع القانون والتنظيم سواء كانوا في السلطة التنفيذية أو التشريعية، مدعوون لتسليط الضوء على الظاهرة والمرافعة من أجلها، لأن الحماية في هذه النقطة غائبة وتمثل ثغرة قانونية يجب أن تعار الكثير من الاهتمام، فالعدالة لا يمكنها توقيع العقوبة على فعل لم يجرمه المشرع وذلك عملاً بمبدأ لا جريمة ولا عقوبة إلا بنص.

5.5. التحليل النفسي الاجتماعي لوضعية تحرش معنوي

1.5.5. الإستراتيجية النفسية لممارس التحرش المعنوي

1.1.5.5. سيكولوجية التحرش

إن الأذى النفسي الذي يلحقه المتحرش بالضحية والذي يستمر لمدة طويلة و بشكل مقصود ومبرمج يقودنا إلى طرح سؤال هو: ما الذي يحدث حتى يصبح كل هذا العدوان على إنسان آخر ممكناً؟

من المفهوم أن هناك سلوكيات عدوانية تتخذ طابع العنف ولمدة طويلة، لذلك فالأمر يحتاج إلى تحليل وعليه يجب علينا البحث في علاقة المتحرش والضحية، التي تظهر في شكل علاقة سيطرة يسعى المتحرش إلى استهداف ذات و إنسانية الضحية، كي يسهل عليه تعذيبها وبالتالي تدميرها، أن هاته العلاقة يميزها اللاتوازن من خلال السلطة التي يتمتع بها المتحرش وتغيب عند الضحية، فهي معيار أساسي في العملية وكذلك نوعية الاتصال، فتحليل العملية الاتصالية القائمة بين الطرفين يعرفنا في الكثير من الأحيان على شخصية كل من المتحرش والضحية.

إن المتحرش يسعى إلى سحب إنسانية الضحية فهو يسحب الاعتراف به كإنسان بالدرجة الأولى، ويسعى إلى انهيار الرابط الإنساني (الأنا - الآخر) بينه وبين الضحية حيث ينمحي الشخص الحقيقي تدريجياً في نوع من التعامي الموجه والموافق عليه كي يتحول إلى قيمة مضادة.

لأشك أن ممارسة التحرش المعنوي يحتاج إلى إلغاء الشعور بالذنب وهم ما تم من خلال إسباغ المشروعية على التحرش، وتعتبر هذه الخطوة مهمة بالنسبة للمتحرش من أجل مباشرة سلوكياته وممارساته العدوانية فالضحية حينئذ مرتبك ومحطم معنوياً، وبالتالي يستقبل شتى أنواع السلوكيات العدوانية في ضل فقدانه الكثير من الآليات الدفاعية، التي فقدتها في المرحلة السابقة، إذن فهو مسلوب الحرية ممسوس الكرامة ومهدور الطاقة.

2.1.5.5. التحقير المعنوي

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

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

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

فالضحية هو دائماً ضحية في نظر المتحرش مهما فعل، و هناك دائماً سبب للنيل منه و إنزال الأذى به، وفيما يتجاوز هذا التدمير الكياني يتعرض الضحية إلى خطر يمس تكامله العقلي، فمن المعروف علمياً أن التهديد الشديد على المستوى النفسي والجسدي، يؤدي إذا استمر فترة طويلة إلى ارتفاع مزمن في مستوى الكورتيزول [5] هرمون الشدة، الذي يقوم في الحالات الطبيعية تعييبه الجسم للصعود في وجه الأخطار والشدائد.

ويؤدي هذا الارتفاع المزمن إلى دمار الخلايا الدماغية في منطقة "قرن آمون Hypo campus"، المسؤولة عن عمليات التعلم والتذكر، كما يضعف قدرة الشخص على التمييز ما بين الضروري والمهم وبين غير المهم؛ ومن هنا نفهم التشويش وتدهور الكفاءة الذهنية على مستوى الاستيعاب والتوجيه إننا فعلاً بصدد انهيار كرامة الإنسان وقدراته الذهنية.

3.1.5.5. التعذيب النفسي

تهدف أساليب التعذيب النفسي إلى تحطيم الضحية، وهي بالتالي أدوات غير مباشرة وهناك أساليب تعذيب نفسي مباشرة تحاول إرباك الضحية، و يشكل العزل في إحدى المكاتب بإحدى

المصالح وسيلة تعذيب نفسي يصاحبها العزل عن الجو العام للمؤسسة، والعزل كذلك يستهدف وسائل الاتصال وإبقاء الضحية في حالة وحدة تفجر لديه قلق المجهول، مما قد يحاك ضده فيتساءل ماذا يخطط لي؟ وماذا ينتظرنني؟ ماذا سأفعل؟ هل أتحرك أم أنتظر؟ في ضل كثرة الإشاعات فالضحية لا يملك المعلومة وليس له الحق في الاتصال أو المطالبة بالمعلومة، وهنا تتفجر الهواجس التي يمكن أن تعصف بنفسية الضحية، وتجعله يشعر بفقدان زمام الأمر من سيطرته، وتثار في نفسه أسوأ الاحتمالات والتي يولد في نفسه توترا شديدا.

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

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

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

2.5.5. الديناميات النفسية لوضعية تحرش معنوي

1.2.5.5. التحرش المعنوي والقهر

يشير مصطلح القهر [5] في الدراسات علم النفس الاجتماعي عموما على أنه فقدان السيطرة على المصير وعدم التحكم في السلوكيات والخيارات.

إن الإنسان المقهور هو ذلك الإنسان المغلوب على أمره الذي يفرض التسلط والاضطهاد عليه وعلى كيانه ووجوده، [5] لهذا فوضعية التحرش المعنوي هي مفروضة أصلا على الضحايا فهم تم اختيارهم كضحايا نظرا لاملاكهم عوامل تساعد على التحرش وفرض الاستبداد عليهم،

هؤلاء الضحايا يساهمون بقسط كبير في اكتساب هذا القهر بالتواطؤ مع استبداد واضطهاد المتحرش فالعامل طوال فترة التحرش يكتسب ديناميات وآليات الإنسان المقهور.

العامل المقهور يعيش في فضاء من العنف المفروض، عنف يأتي من المؤسسة ويأتي من الأفراد فهو يعيش حالات دائمة من الإحباط والإقصاء كعقاب، الضحية يكتسب القهر أمام التسلط الذي يفرضه المتحرش فهو بلا قرار في مكان عمله بلا سلطة في المنظمة وبلا مكانة ولا قيمة له ولا حق له إلا ما منحه المتحرش من حرية وحقوق.

إن هذه الحالة تمتد زمنياً حيث يشكل الرضوخ والانصياع الفترة المظلمة من وقت العامل الضحية، وبالتالي يلجأ نتيجة قهره لمشاعر الإثم والعدوانية و تبخيس ذاته فهو يرى أنه يستحق هذه الوضعية في صفة عدوان ممارس على الذات يزيد من قهره و يؤزم وضعيته في المنظمة.

1.2.5.5. التحرش المعنوي والاكتئاب

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

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

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

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

2.2.5.5. التحرش المعنوي والانقسام على الذات

نقصد بالانقسام على الذات في هذا المجال أن يعيش العامل الضحية على مستويين من الوعي، المستوى الأول هو الصورة الاجتماعية التي يقدمها لجماعة العمل في المنظمة وتتصف بشيء من العقلانية وهي تتخذ شكل القناع الاجتماعي، أما المستوى الثاني فهو يخص الجانب الذاتي الداخلي وما يحمل من رغبات وأزمات وصراعات وقلق واحتقانات يتعذر التصريح بها لأنها تورط الضحية أكثر وتهدد مكانتها في المنظمة [5] ، هذه المكانة التي هي مشوهة أصلاً، ويلعب الكبت (بالمعنى الفرويدي) دور مهم في أبرز حالات الانقسام على الذات، حيث تصبح تفاعلات الضحية على مستويين مستوى أول واعي يميل نحو العقلانية ومستوى لا واعي يتضمن مكبوتات والتي تثير القلق والاكتئاب في نفس الضحية. [5]

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

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

3.2.5.5. التحرش المعنوي والعدوانية

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

فحالة الاكتئاب تتضمن ردود فعل وغضب وتوتر وعنف، والواقع أن الغضب ليس فقط من أعراض الاكتئاب، بل أن الاكتئاب ما هو سوى الوجه الآخر للغضب الشديد المقموع والحرب على

الذات، وحين يتعذر التعبير عن الغضب وانفجاره فإنه يتحول إلى الداخل ويتخذ شكل الاكتئاب والميل إلى الحط من قيمة الذات وتحطيمها، فمن يثور لا يكتئب ومن يكتئب فهو عاجز عن تفجير غضبه توخيا للآثار، فاستهلاك الغضب يتحول إلى اكتئاب وحقد وتصاعد للعوانية التي تغذيه، هنا يزيد الاكتئاب ويتجذر وتصبح الضحية تفكر في تحطيم الذات (الانتحار كأقصى الاحتمالات).

إن استجابة الغضب والعنف لا تعدو كونها استجابة حيوية، الغضب والعنف من مشاعر العدوانية والتي تشكل الترجمة النفسية للعدوان، ذلك أن الرضوخ والاستسلام رد فعل دفاعي بديل وليس أصيل فهو أحد تجليات التجمد الذي يشكل آلية دفاعية ضد الأخطار وقد يتخذ شكل الاستسلام أو شكل الغباء والتبلد وإلغاء المشاعر والأحاسيس المؤلمة، لذلك ما نلاحظه من سلوكيات السكون وقمع الحرية تساعد على مراوغة المتحرش والتبلى هو استجابة نفسية محظية لصرف المتحرش ومنع استفزازه.

إن الغضب والعنف هو مضمحل في حالات التحرش المعنوي والسكون والاستقرار الذي يبديه الضحية هو مصطنع ولا يعني بأي حال من الأحوال سكينه واستقرار داخليين، فالتمرد وفرضية انفجار العنف موجودان والضحية ينتظر موقفاً مناسباً لإطلاق العنان لعنفه نتيجة الاحتقان الشديد وقدرة التحمل لمدة طويلة.

كما أن وضعية التحرش المعنوي تقتضي تعطيل الحوار ومع هذا الأخير يتهاوى النظام الرمزي المصاحب لإفلاس اللغة وبالتالي انهيار النظام الرمزي الذي يفجر العنف ويتعذر ضبطه عندئذ نستطيع القول أن التحرش المعنوي منتج للعنف بالضرورة والعنف بدوره يعيد إنتاج عوامل التحرش المعنوي.

3.5.5. الديناميات الاجتماعية لوضعية تحرش معنوي

1.3.5.5. التحرش المعنوي والمواطنة التنظيمية

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

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

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

2.3.5.5. التحرش المعنوي والاعتراب

للتحرش المعنوي إسهام كبير في ظهور الاعتراب في المنظمة فحالة الإحباط والاكتئاب التي تلازم الفرد في وضعية تحرش معنوي تسهم بقسط كبير في تكوين شعور الاعتراب.

ويشير الاعتراب عموماً إلى غياب الهدف بمعنى لا توجد أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها أو إنجازها، ويعني أيضاً فقدان المعاني ذلك أن المعاني لها دور أساسي في العمل، ويعني أيضاً فقدان القوة أو القدرة على العمل أو الفعل ويستخدم أيضاً عند غياب المعايير والضوابط الاجتماعية.

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

كما يتجلى الاعتراب أيضاً في غياب الوعي عند الفرد أو وجود وعي زائف فهو يحمل في ذهنه تصورات و تمثيلات خاطئة أو غير مطابقة لواقعه لذلك فهو يخضع ويستلم ويبدو ذلك من خلال عجزه عن الخلق والإبداع وبالتالي ينتج اغتراباً لنفسه كلما حاول التحرر.

ويمكننا القول أن حالة الاغتراب يمكن أن تكون فردية وجماعية وتظهر الفردية في حالة وجود تحرش معنوي فردي وتظهر حالة الاغتراب الجماعية حالة وجود تحرش معنوي مؤسسي أين يكون العاملين في مواجهة الإدارة وضحية عنف الإدارة.

3.3.5.5. التحرش المعنوي و الهدر

يظهر الهدر في المنظمة على مستويات عدة، ويمكن أن يكون ماديا أو معنويا، فهو مفهوم واسع بحيث يستوعب القهر الذي تحدثنا عنه سلفا ويتحول القهر إلى إحدى حالاته والهدر يتفاوت من حيث الشدة و يستهدف أساسا وجود المرء كي يصبح كيانا بدون قيمة ودلالات ومعنى واعتبار في منصبه وفي محيطه.

إن إستراتيجية المتحرش في تعذيب ضحية وتحقيرها من خلال الإذلال والإكراه يجعل الضحية يكتسب ميزات الهدر الأساسية في حالة من اللاوعي و يبلغ الهدر أعلى المستويات في ضل ضعف الضحية.

إن الصراع هو الميزة الجوهرية لوضعية التحرش المعنوي يستعمل فيه الأطراف المتصارعة كافة الوسائل المتاحة (السلطة، الموقع الوظيفي، الكفاءة... الخ) فبدلا أن يوظف الشخص مكانته وطاقته لخدمة الموقع الوظيفي الذي يشغله يتخذ من السلطة وسيلة لتعزيز نفوذه الذاتي ونفوذ الجماعة التي ينتمي إليها، لتتحول علاقات السلطة داخل المنظمة من علاقات أداء وظيفي إلى علاقات نفوذ وتموقع ويلجأ صاحب كل منصب إلى تعزيز نفوذه و نفوذ حلفائه وبالتالي يهدر العامل طاقته وكفاءته كما يهدر كيانه من خلال ما يختلقه من وسائل دفاعية ونتيجة لهذا الصراع الدائم ينهك ويفقد معنوياته وطاقته، إذ لا حماية في ظل اللوائح التنظيمية وهنا يأخذ الهدر بعدا آخر من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ثم المؤسسي.

4.3.5.5. التحرش المعنوي والعنف

يمثل العنف في العمل ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد فهي ظاهرة تقترن في الكثير من الأحيان في المنظمة بحالة التحرش المعنوي ويعرف العنف في العمل على أنه "نية إلحاق اضرار بوحدة وسلامة فرد آخر"، مع إعطائه في حالة التحرش المعنوي الحجج الكافية للاعتقاد بأن صحته الذهنية والبدنية أو سلامته مهددة، ويمكن أن يكون العنف داخليا عندما يتعلق الأمر بأفراد التنظيم مهما كانت مستوياتهم الوظيفية، كما يمكن أن يكون خارجيا إذا كان أحد أطراف الصراع طرفا

خارجيا عن التنظيم كالزبون، مستعملي المرفق العام، كما يمكن للعنف أن يكتسي عدة أشكال، مباشرة وغير مباشرة، نشيطة أو خاملة فالتحرش المعنوي هو مورد دائم للعنف.

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

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

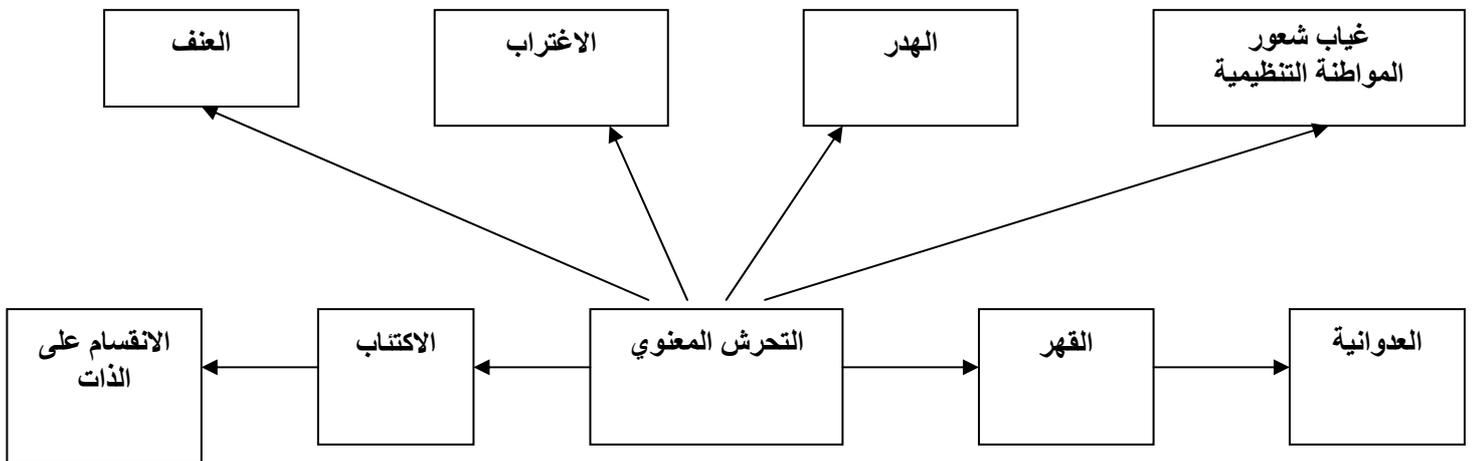
ويظهر سلوك العنف في المنظمة عند ضحايا التحرش في ثلاث عوامل رئيسية:

العامل الأول: التعبير عن العداوة ويضم السلوكيات التي تكون مبدئيا شفوية أو رمزية في الطبيعة كالكلام عن الآخر في غيابه وإطلاق الإشاعات والتحدث بغضب عن التنظيم.

العامل الثاني: العرقلة ويستعمل كافة الحركات والأفعال التي من شأنها إعاقة الآخر والحد من قدراته على أداء وظيفته أو التدخل في عملية تحقيق التنظيم لأهدافه كعدم منح الفرد الآخر وسائل العمل والضغط عليه وعدم إتاحة الفرصة له لتحقيق ما هو مطلوب منه.

العامل الثالث: الاعتداء المفتوح ويشمل كافة المستويات المرتبطة بالعنف في مركز العمل كالاعتداء الجسدي وتخريب الملكية الخاصة والعامّة.

شكل رقم : الديناميات النفسية والاجتماعية لوضعية التحرش المعنوي.



• خلاصة الفصل

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

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

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

الفصل 6

عوامل التحرش المعنوي في المنظمة "دراسة ميدانية بولاية الجزائر"

1.6. إجراءات الدراسة الميدانية

1.1.6. المنهج المتبع

يعرف كلّ موضوع بخطابه وبالمنهجية التي أتبعته فيه طوال القيام بالبحث تماشياً مع خصوصيات هذا الأخير، إذ يجب استخدام المنهج الذي يتسق مع طبيعة ونوع وأهداف الدراسة، فهو عبارة عن: "...مجموعة الإجراءات والخطوات الدقيقة من أجل الوصول إلى نتيجة...".

إذ أنّ طبيعة الموضوع تفرض على الباحث إتباع المنهج الأنسب، واستخدامه يتوقف على كيفية توظيفه من طرف الباحث في فهم وتحليل المشكلة مع محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة، حيث يتوصل بواسطته إلى مظهر من مظاهر الحقيقة .

ونحن في دراستنا حول التحرش المعنوي استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي ساعدنا في وصف الظاهرة بالتعمق في مكوناتها مع إخضاعها للتحليل بالأسلوب النقدي من أجل معرفة خصائصها، أشكالها وظروف العمل التي تساعد على ظهورها.

2.1.6. تقنيات البحث المستخدمة

إنّ أوّل تقنية استعملت تمثلت في الملاحظة نظراً لأهميتها في موضوعنا حيث استخدمناها منذ أن أودعنا طلب الموافقة على إنجاز الدراسة الميدانية وأثناء ترددنا على مقر الولاية خلال ما يقارب الشهر ونصف لانتظار الرد المسؤولين، وركزنا في ملاحظتنا متابعة سلوكيات العاملين من خلال الاتصال والعلاقات الاجتماعية ورصد تحركاتهم بين المصالح بصفة غير مباشرة وبدون إثارة اهتمام الموظفين، واستطعنا مشاهدة الكثير من السلوكيات والألفاظ والرموز، وأثناء ملاحظتنا كنّا نستغل لقاءنا بالموظفين على شكل الصدفة بطرح بعض الأسئلة بطريقة مختصرة، وخاطفة، دون الإكثار من الكلام، حتى لا يشعر المبحوث بطابع الاستجواب.

وأما التقنية الرئيسية فتمثلت في تقنية المقابلة حيث استعملنا المقابلة نصف الموجهة، ولم يكن اختيارنا لهذه التقنية من باب الصدفة بل كان بعد معاينة لطبيعة ميدان الدراسة، والذي أدركنا مدى صعوبته، وحساسية الموضوع أملت علينا إلغاء الاستمارة.

• لماذا تم استبعاد الاستمارة؟

إنّ معاينتنا للميدان لمدى زمني معتبر أوصلتنا إلى فكرة مفادها أنّ الاستمارة لا تعطينا معطيات وحقائق حول الموضوع، والذي يتميز بالجانب الرمزي، والذي يظهر نتيجة التفاعلات الحاصلة يوميا في التنظيم وعلى كافة المستويات، وبالتالي مهمة الوصول إلى حقائق جوهرية رمزية يكون بالمقابلة المطوّلة مع المبحوث من خلال إعداد دليل المقابلة، وأثناء المقابلات حرصنا على فتح المجال للمبحوثين للتكلم وفي بعض الأحيان تجاهلنا أسئلة المقابلة، كما حرصنا على إراحة المبحوث واحترامه، واتسمت طريقتنا في الاستجواب والتعليق باستعمال تقنيات لفظية لتحفيز المتحدث بعد كلّ إجابة ومن بين هذه الألفاظ :

- هكذا إذا
- لكن لماذا
- تظن ذلك
- هذا رأيك !.....
- ربما

هذا إلى جانب استخدام جهاز المسجل والذي رفضه أغلب المبحوثين، ورغم ذلك إلّا أننا وجدنا مقاومة كبيرة من المبحوثين ولمسنا تخوفا كبيرا منهم بتجنّبنا قدر المستطاع.

3.1.6. كيفية استخراج العينة

كما ذكرنا سابقا فإنّ حساسية الموضوع والذي يكشف عن جوانب رمزية إلى جانب طبيعة التنظيم محل الدراسة، صعب من مهمتنا خاصة عند إجراء المقابلات و اختيار العينة، إذ وبعد الموافقة على طلبنا تم تكليف المستشار الإداري لدى رئيس الديوان بمراسلة رؤساء المصالح من أجل تعيين الموظفين المعنيين بالمقابلة والتي أردناها أن تكون ثلاثون (30) في البداية، إلّا أنه لم ترد طلبات المستشار الإداري لدى الكثير من المصالح حيث من جمل ثلاثين طلب تم الموافقة على أربعة عشر، ويعود ذلك في نظرنا إلى :

- تخوف المسؤولين من الباحثين بشكل عام، ومن الموضوع بشكل خاص.
- الضغوط التي يعاني منها رؤساء المصالح خاصة أيام استقبال المواطنين.
- الضغط الكبير الذي لاحظناه في الولاية بسبب التحضير للانتخابات.

وبعد ذلك وبأمر من المستشار الإداري، اتفقت معه على عرض المقابلة على الموظفين بالمرور على المصالح التي له علاقة حسنة مع رؤسائها، وبعد ذلك تم الحصول على موافقة ثمانية موظفين ليصل العدد إلى اثنان وعشرين مبحوثاً، وهو عدد رأيناه مناسباً للوصول إلى نتائج.

4.1.6. تعريف ميدان الدراسة

يعتبر جهاز الولاية من أهم الأجهزة الإدارية في الدولة الجزائرية، حيث تم إنشاؤها لعدة اعتبارات أهمها التنمية و تقريب الإدارة و مصالح الدولة من المواطنين لتسهيل الخدمات، فهي وسيط مباشر بين المواطنين ومصالح الإدارة المحلية الأخرى مثل: البلدية، الدائرة.

و قد صدر ميثاق الولاية في 26 مارس 1969 ثم صدر بعده قانون الولاية بأمر 1969-38 الذي يعبر عن امتداد سلطة الدولة و انتشارها في مختلف مناطق الوطن، وتلعب الولاية دوراً هاماً في تطبيق برامج الحكومة و سياسات الدولة و متابعتها، و الولاية جزء من تنظيم الدولة ينقسم إلى قسمين: الإدارة المركزية المتمثلة في أجهزة الدولة و الحكومة، و الإدارة المحلية و الإقليمية.

ويعتبر تنظيم الولاية نموذج مستمد من نموذج الإدارة الفرنسية، و الذي ظهر في عهد نابليون بونابرت من أجل تحقيق الاستقرار و القضاء على الاضطرابات السياسية و الاجتماعية التي عرفت فرنسا في عهده، لذلك تلعب الولاية في الجزائر دوراً كبيراً في الحفاظ على الاستقرار و تطبيق القانون و الرقابة و الحرص على الأمن في تراب الولاية، كما لها دور حاسم في نشاطات الدولة السياسية مثل: الانتخابات، الاستفتاءات، و مختلف التظاهرات، حيث تشكل قوة ضغط كبيرة على المواطنين من خلال ما يتمتع به الوالي من صلاحيات.

1.1.4.6. الوالي

يعتبر الوالي الشخص رقم واحد في الولاية، ويبدو ذلك من خلال الصلاحيات الواسعة التي يمنحها له القانون، ودوره و مهامه حيث يعتبر الممثل الأول لرئيس الجمهورية في منطقته إذ يتمتع

بثقة عالية من طرف النظام السياسي، فهو معين بمرسوم رئاسي، و يعزل أيضا بمرسوم رئاسي و بطريقة جزافية.

ولقد تعززت سلطات الوالي في مختلف التشريعات و المراسيم التي ظهرت لإعادة هيكلة الولاية خاصة في القانون 90-09 المؤرخ في 7 أبريل 1990 المتعلق بالولاية، و بمقتضى المرسوم 90-285 المؤرخ في 29 ديسمبر 1990 المنظم لقواعد تنظيم و تسيير هيئات و أجهزة الإدارة العامة للولاية المعدل و المتمم، حيث تم منحه سلطة إضافية و صلاحيات أوسع من خلال التدخل في تسيير البلدية، لهذا طالب البرلمان الجزائري في أكثر من مرة لإصدار قانون البلدي و توضيح صلاحيات الوالي.

2.1.4.6. ولاية الجزائر

أنشأت بمقتضى قانون الولاية 38-1969 و تعتبر من أهم الولايات كونها عاصمة للجمهورية، و قد تناوب على ولاية الجزائر أكثر من عشرين والي.

• أجهزة و هياكل ولاية الجزائر

تتضمن الإدارة العامة للولاية تحت سلطة الوالي:

- الأمانة العامة.
- المفتشية العامة.
- الديوان.
- رئيس الدائرة.
-

و يؤسس في الولاية مجلس ولاية يضم تحت سلطة الوالي مسؤولي المصالح الخارجية للدولة المكلفة بمختلف القطاعات النشاط على مستوى الولاية مهما تكن تخصص هذه المصالح.

• الأمانة العامة

يمكن تنظيم هياكل الأمانة العامة للولاية في مصلحة أو مصلحتين أو ثلاث مصالح، تتضمن كل واحدة منها ثلاث مكاتب على الأكثر و يضطلع الأمين العام تحت سلطة الوالي بالمهام الآتية:

- يسهر على استمرارية العمل الإداري و ضمانه.
- يتابع عمل كل مصالح الدولة المتواجدة في الولاية.

- ينسق نشاطات المدراء بالولاية.
- ينشط و ينسق نشاط الهياكل المكلفة بالوثائق و المحفوظات.
- يتابع عمل أجهزة الولاية و هياكلها.

- المفتشية العامة للولاية

يسري على المفتشية العامة للولاية نص خاص.

- الديوان

يتولى الديوان الذي يوضع مباشرة تحت سلطة الوالي و تحت إشراف رئيس الديوان مساعدة الوالي في أداء مهامه، و يكلف في هذا الإطار بالعلاقات الخارجية للولاية و التشريعات و العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام، ونشاطات مصلحة الإشارة و الشفرة.

ويتكون الديوان من خمسة إلى عشرة مناصب ملحقين بالديوان، كما يحوز رئيس الديوان حق الإمضاء في غياب الوالي و في حدود صلاحياته.

- رئيس الدائرة

يعتبر رئيس الدائرة مساعدا للوالي في تطبيق القوانين و الأنظمة المعمول بها، و تنفيذ قرارات الحكومة و المجلس الشعبي الولائي و قرارات مجلس الولاية و رؤساء الدوائر، و في هذا الإطار يقوم رئيس الدائرة بتنشيط أعمال البلديات الملحقة به و تنسيقها و مراقبتها، و يقوم بالأعمال المحددة حسب الشروط التي أقرها المرسوم التنفيذي المذكور آنفا، كما يقوم بكل مهمة يوكلها الوالي إليه.

2.6. عرض المقابلات

إنّ عملية إجرائنا للمقابلات كانت صعبة، كون المبحوثين أظهروا تخوفاً و حذراً شديدين في محاورتنا، والذي ظهر من خلال معاملتهم و ملامحهم، و ظهر هنا الخوف من خلال رفض البعض منهم إستعمال الجهاز المسجل و أظهروا تحايلاً كبيراً و تهرباً من التصريح، وهذا ما جعلنا نعمل على إراحة المبحوث و الرفع من قيمته و شأنه من أجل وضع الثقة فينا مثلاً تقدير خبرته و شكره على قبول المقابلة من أجل الحصول على أكبر عدد من المعلومات، وفيما يلي عرض هذه المقابلات وتحليل يتبع كلّ مقابلة في طابع تعليق مختصر لتسهيل عملية التحليل التي تأتي فيما بعد :

المقابلة الأولى

التاريخ : 23-02-2009.

مدة المقابلة: ساعة وربع .

الجنس : ذكر .

السن : 43 سنة .

المنصب : كاتب إداري .

الأقدمية : 21 سنة .

نص المقابلة: لمسنا في هذه المقابلة ذكاءً كبيراً لدى المبحوث الذي بدا متزناً متأكداً مما يقول، يبتسم في بعض الأحيان، كما أنّ له خبرة في الممارسة النقابية، وكان تعليقه على مجرى العلاقات الاجتماعية في المنظمة بأنها عادية تراعي بالدرجة الأولى مصلحة المنظمة وإرضاء الرؤساء الكبار، حيث يطبعها احترام الزملاء وتقدير جهودهم والتعاون معهم في إطار العمل، وهذا لا يمنع من ظهور بعض الموظفين الذين لا يقدرّون العمل ولا يحترمون زملاءهم وفي بعض الأحيان يلجؤون للتشويش عليهم وهذا في الحقيقة موجود في كل المنظمات.

ويرى بأنّ عدم احترام مواقيت العمل، والتغيب دون تبرير، وعدم القيام بالأعمال في وقتها، من شأنها أن تغضب الرؤساء، وبالتالي تفسد علاقات العمل، فالعمل هو سبب وجودنا في المنظمة وبالتالي يجب أن نكون عند حسن ظن المسؤولين والمواطنين، كما أن سلوكيات بعض أشباه الموظفين من شأنها تعكير أجواء العمل مثل، النسيمة و الغيبة و التنصت على مكاتب الموظفين .

ويعتقد بأنّ الصراع موجود في المنظمة غير أنّه غير معطن فهو مخفي، ويمكن أن يحل بدون أية مشاكل، وهذا في الحقيقة طبيعي أيضاً في أي منظمة وتعود أسبابه إلى تغليب المصلحة والأغراض الشخصية، وإلى ضغط الرؤساء على المرؤوسين بالقيام بأعمال تجهودهم في أوقات ضيقة.

ويمكن أن يصاحب الصراع ظهور بعض السلوكيات التعسفية، على شكل استفزازات وإشاعات تستهدف الطرف الآخر، وأحياناً سلوكيات غير لائقة أو حتى ألفاظ ومعاني تكون غير مفهومة، وبحكم تجربتي في مجال النقابة فقد عايشت هذا النوع من السلوكيات وتعرضت للعديد من المساومات والتهديدات بسبب الإضرابات والوقوف في وجه الإدارة التي لم تسمع لمشاكل الموظفين.

وبالنسبة للاتصال قال بأن المعاني هي الوسيلة الأكثر استعمالاً ولهذا الكثير من الموظفين يشكون من الاتصال نتيجة التلاعب البعض بالألفاظ وبالمعلومات والهاتف هو الوسيلة الأكثر استخداماً، وما عدا ذلك توجد بعض اللقاءات في إطار العمل، وضرب لنا بعض الأمثلة وبعض الحوادث التي أدت إلى مناوشات وغضب بين بعض الموظفين غير أنها لم تكن في صيغة تحرش.

وبالنسبة لعلاقته مع رئيسه فهي لا تتعدى العمل، وهو يتفهم طريقة سير العمل، لذلك ليس هناك أي تحرش معنوي في ممارساته.

تحليل المقابلة

حاول هذا المبحوث أن يكون عقلانياً من خلال المعلومات التي صرّح بها، حيث أقر بوجود بعض الأشخاص يلجؤون للتشويش والإساءة للآخرين من خلال الغيبة والنميمة و التنصت على مكاتب الموظفين.

وتظهر المصالح هي التي تحرك الأفراد داخل المنظمة وتحدد سلوكياتهم، لهذا فهي تتسبب في كثير من الأحيان في الصراع الدائر والذي يبدو طبيعياً في نظره، وتظهر في هذا الوضع السلوكيات السلبية والتعسفية في شكل استفزازات وإشاعات تستهدف الطرف الآخر، وحسب تجربته في مجال النقابة تعرض للكثير من المساومات والتهديدات والتي كانت يومية بسبب الإضرابات، وهذا يعكس الضغط الذي تمارسه النقابة على الإدارة .

أمّا الاتصال فهو سيء وفيه تلاعب كبير بالمعاني والمعلومات، لذا فهو سبب في الكثير من الأحيان في المناوشات والتي كانت شبه يومية بين الموظفين .

المقابلة الثانية

التاريخ : 23 - 02 - 2009.

مدة المقابلة : ساعة.

الجنس : ذكر.

السن : 28 سنة.

المنصب : محاسب.

الأقدمية : 4 سنوات.

نص المقابلة: تختلف هذه المقابلة عن الأولى فالمبحوث له خبرة أربعة سنوات فقط، وأظهر قلق ونوعاً من عدم الرضا عن عمله وعن المنظمة، حيث أكد أن الموظفين القدامى لا يحترمون الجدد بل يحتقرونهم ولا يتعاملون معهم بل ييحثون دائماً عن أخطائهم من أجل محاسبتهم؛ متناسين بأنّ الموظف هو إنسان يخطأ مثل الآخرين، لهذا فعلاقتي بالآخرين تكاد تنعدم باستثناء زميلي (متصرف إداري)، حيث توظفت معه في وقت واحد و "لو كان ماشي الخدمة ما نشوفهمش قاع"، لأنهم يغارون ولا يتعاونون معنا وفي أغلب الحالات يشوشون "يفيسوا علينا " علنا ونحن لا نثق فيهم على الإطلاق.

إنّ الصراع موجود في المنظمة وكل شيء سلبي موجود "الإدارة كلها مشاكل" لأبسط الأسباب تظهر المناوشات والمشاجرات، والتي تكون أسبابها الحقيقية خفية، وتتطور أحياناً بالطعن في الكفاءة والسب، كما الكذب الذي يتقنه الكثيرون، فالاستفزاز والتهكم ومراقبة الآخرين أصبحت من يومياتنا.

أمّا الاتصال فهو سيء للغاية، والكثيرون لا يحسنون اختيار الألفاظ المناسبة لإيصال المعلومات، وأحياناً يعتمدون استعمال بعض الألفاظ السيئة والألقاب في الاتصال ويسوء أكثر عند الخصومات، وتشوه العلاقات يصل أحياناً التعرض للسمعة وإطلاق النعوت السيئة من أجل المس بالكرامة، وفي بعض الأحيان لا تفهم سلوكياتهم ولا تعرف دوافعها، فأنا ألقى السلام دائماً على أحدهم، إلا أنه لا يرد علي، ويبادلني بنظرات حادة .

أمّا علاقتي برئيسي فهي متقلبة، وأنا أطلب أنّ المسؤولين القدامى يجب متابعتهم نفسياً "نديوهم للطبيب إنتاع المهابل" حيث لم أفهم طريقة تفكيرهم لحد الآن، فهو يعتقد بأنني متهاون في عملي لذا يردد لي مقولة "هنا أنت لتعمل لا لشيء آخر" وأنا أعمل أكثر منه وأقوم بمهامي في الوقت المحدد، أحترمه لأنه رئيسي في العمل فقط، فهو صاحب السلطة لكنه يتعدى حدوده في بعض الأحيان.

تحليل المقابلة

يفسر القلق وعدم الرضا بالضغط الذي يمارسه الرؤساء خاصة القدامى، بالبحث عن أخطاء موظفيهم لتأنيبهم واحتقارهم، وهذا ما يترجم القلق الذي بدا على المبحوث والذي انعكس سلبياً على

علاقته مع الآخرين، بتجنبهم بسبب غياب الثقة و اللاتعاون الذي يبديه الآخرون، بل أكثر من ذلك المشاجرات والتي تأخذ أحيانا مناحي خطيرة.

كما أنّ سوء اختيار الألفاظ المناسبة لتوصيل المعلومات والتعمد في استعمال الألفاظ السيئة والألقاب، أسباب تؤدي إلى سوء الاتصال وتشوه الرسالة الاتصالية وتؤدي غالبا إلى الخصومات، وفي هذا الإطار يكثر الاتصال الرمزي ويسيطر مثل النظرات الاستهزائية وإلقاء السلام بدون كلام، ويمكن القول أنّ التحرش المعنوي حسب هذا المبحث مرده سوء الاتصال، حيث ركز عليه بصفة كبيرة مقارنة بالصراع.

ولأنّ الرؤساء يميلون إلى فرض سلطتهم بالقوة، نجد علاقتهم برؤوسهم متقلبة حيث يبدون سلوكات سلبية في التعامل مع رؤوسهم، وبالتالي تظهر العلاقة متقلبة وغير مستقرة .

المقابلة الثالثة

التاريخ : 24 - 02 - 2009.

مدة المقابلة: 45 دقيقة .

الجنس : ذكر .

السن : 31 سنة .

المنصب : متصرف إداري.

الأقدمية : 4 سنوات .

نص المقابلة: باعتبار أنه كان حاضراً في المقابلة السابقة مع زميله سهل من مهمتنا كثيراً في طرح الأسئلة بدون خوف ويرى بأن: إنّ كل شيء ليس على ما يرام في الإدارة الجزائرية خاصة هنا، فالعلاقات بشكل عام سيئة تنقصها الثقة والاحترام خاصة من طرف القدامى، وعلاقتي بالزملاء على مستوى المصلحة جيّدة، أما مع الآخرين فهي منعدمة فالبعض لا يلقون حتى السلام، فكيف تستطيع بناء علاقات معهم .

وأرى بأنّ التدخل في شؤون الآخرين ومراقبتهم والتشويش عليهم والحسد والنميمة، هي الأسباب التي تفسد الجو العام للعمل، وأنا من حين لآخر أسمع كلام يقدحني لكن دون أن أعير ذلك اهتماما.

قد يكون الصراع موجوداً في كل منظمة لكن منظمنا وبحكم حجمها الكبير قد يكون موجوداً لكن في مصالح أخرى، فنحن جد متفاهمين، وبالنسبة للتحرش المعنوي فهو موجود في المصالح التي يديرها مسؤولون مجانيين "مهبلين" وأنا بحكم تكويني أرى وأسمع وأعتقد أن الظاهرة موجودة، ولا ترتبط بمناسبة أو حدث معين.

أعتقد بأن الاتصال فعلا سيء، ليس فقط في منظمنا بل في معظم المؤسسات الجزائرية، فالموظف الجزائري لا يعرف متى يتكلم وإن تكلم لا يعرف كيف يدرك غايته ولا يعرف استعمال الألفاظ، فهو في نظري غير مكنون في هذا المجال.

وفي هذه المنظمة أرى بأن أغلبهم يعانون من هذا النقص لذا كان الاتصال السبب في الكثير من المشاكل والنزاعات والتي لم تكن بسيطة وتطورت لتصل الأمين العام.

بالنسبة لعلاقتي برئيسي فهي قائمة على أساس "هنيني نهنيك" وهو لا يحاسبني كثيراً، وأحياناً يطلب مني أعمالاً فوق طاقتي وأقبل منه احتراماً له لا لسبب آخر، لذلك فهو غير متعسف ولا يستخدم التحرش المعنوي معي، فهو "إنسان خدام أو قابض روجو" ولا يستخدم سلطته في تحقيق أي أغراض، وهذا رأيي وليس بالضرورة رأي كل الموظفين.

تحليل المقابلة

يبدو واضحاً أن العلاقات سيئة في المنظمة، والأخلاق ضعيفة نتيجة سلوكات الموظفين كالتدخل في شؤون الآخرين ومراقبتهم والتشويش عليهم والحسد والنميمة، كما تظهر الإساءة بكثرة والتي يقول بأنه لا يعطيها أي اهتمام.

ويظهر التحرش المعنوي من خلال هذا الجو الفاسد، و سلوكات التحرش المعنوي حسب المبحوث غير مرتبطة بمناسبة أو حدث معين، فالصراع وإن كان موجوداً فهو في مصالح أخرى، بحكم كبر حجم المنظمة.

ويؤكد المبحوث على أنّ الاتصال سيء في كل الإدارات الجزائرية وليس في الولاية فقط، فالموظف الجزائري يعاني ضعفاً كبيراً في هذا المجال، فهو لا يعرف متى يتكلم، ولا يعرف كيف

يدرك غايته، لذلك فالسلوكيات التعسفية في المنظمة مردها هذا العجز والذي لم يعر أي أهمية من طرف المسؤولين.

وتظهر العلاقة التي تربطه برئيسه قائمة على الالتزام بالأعمال والاحترام، حتى وإن طلب أعمال كثيرة وفي وقت غير رسمي، فهي قائمة على مبدأ "هنيني نهنيك".

المقابلة الرابعة

التاريخ : 24 - 02 - 2009

مدة المقابلة : ساعة ونصف .

الجنس : ذكر

السن : 38 سنة

المنصب : مساعد إداري

الأقدمية : 11 سنة

نص المقابلة: في هذه المقابلة ظهر المبحوث مضطربا غير متأكد مما يقول، غير أنه أفادنا بمعلومات جديدة وظهر متخوفا أحيانا ومتذمرا أحيانا أخرى "مابقاتش خدمة في الإدارة الجزائرية".

تطرق في البداية لعلاقته مع الزملاء، وصرح بأنها تقوم في معظم الأحيان على المصلحة والنفوذ "يلقاو فيك الفايده يجرو ليك" وإذا لم يجدوك مفيدا لا يلقون حتى السلام عليك، فهي تحركها المصالح والبحث عن الامتيازات، أما العمل فهو الذي يجمعنا، لذلك أنا فاحترم الجميع لكن لا تجد من يحترمك ويقدر جهودك "ما كانش إلي علا بالو بيك".

مضيفاً بأن العوامل التي تفسد أجواء العمل هي تعنت المسؤولين و "حقرتهم" وضغوط العمل والرقابة المستمرة، حيث نجد الرؤساء يلزموننا بأعمال فوق طاقتنا، كما يعتقد بأن الصراع من وجهة نظره موجود خاصة بين الموظفين الذين لديهم نفوذ و "معريفة" والذين ليس لهم نفوذ، وتعود أسبابه في الغالب إلى السبب المذكور وإلى معتقدات بدائية، حيث يعتقد هؤلاء "أصحاب المعريفة" أنّ المنظمة ملك لهم، يتصرفون فيها كيفما شاءوا ويستغلون إمكانياتها على حساب العمل والموظفين الآخرين، فهم لا يراعون مصالح الآخرين، وهذه التجاوزات غالبا ما تركت صراعات مستمرة.

والتحرش المعنوي لست من ضحاياه لأن موقفي دائماً محايد من الذي يحدث، وهاته السلوكات السلبية تكون بين هؤلاء، خاصة إذا وجد طرفان متخاصمان في مصلحة أو مكتب واحد، وتظهر في مشكل النميمة والتهكم و الإهانة بصفة غير مباشرة.

أمّا طبيعة الاتصال الجاري يقوم على أساس رسمي ويمكن أن يظهر الاتصال غير الرسمي عند جماعات المصلحة الذين بحوزتهم معلومات مهمة حول العمل، وفي بعض الأحيان حتى المسؤولين يفتقدون للمعلومات التي بحوزتهم، ونحن كمحايدين طلباتنا واستفساراتنا دائماً سلبية، والرؤساء يعاملوننا معاملة خاصة بالمقارنة مع معاملتهم لأصحاب "المعرفة".

لذلك أنا أقوم بعملية إرضاء لضميري، لا لإرضاء المسؤول الذي يستعمل سياسة الكيل بمكيالين، ورغم أنني أحفظ أسراره فهو لا يقدر جهودي وبفضل سكرتيرته علي وعلى باقي الموظفين، غير أنه لا يتعسف معي في استعمال السلطة وإذا حدث ذلك لدي ما أفعل.

تحليل المقابلة

إنّ هذه الموظف متذمر من العمل في الإدارة الجزائرية، فهو نادم ومتخوف على مستقبله المهني فالولاية تكثر فيها الصراعات والمشاكل التنظيمية بسبب البحث عن المصالح والامتيازات والتي تحرك الجماعات، فيقدر المنصب والسلطة تكسب الاحترام والتقدير والعكس صحيح.

ويعتبر تعنت المسؤولين وحقرتهم تحرشاً معنوياً من خلال الضغوط التي يمارسونها والرقابة المستمرة والتي تؤدي إلى ظهور خصومات تظهر للعيان، والتي تكون بين أصحاب النفوذ والمعرفة الذين يبحثون على المصالح والامتيازات في التنظيم متجاهلين مصلحة العمل، ورغم الحياد التي يقول المبحوث أنه دائماً يحرص عليه في الصراعات القائمة، إلا أنه كان مستهدفاً بصفة دائم ومحل النميمة أيضاً، و الإهانة بصفة غير مباشرة.

بما أنّ الصراع قائم بين جماعات النفوذ والمعرفة، فالإتصال غير الرسمي يسيطر على الإتصال الرسمي، فهؤلاء الجماعات يجمعون معلومات مهمة حول التنظيم، والتي من المفروض أن تكون في الطابع الرسمي، لهذا فمن الصعب التحصل على المعلومة بالنسبة لنا مع هؤلاء.

ونظرا لتعقد الوضعية التنظيمية وسيطرة الصراع يلجأ إلى القيام بعمله، ويحرص على الحضور في الوقت إرضاء للمسؤول وتجنباً للتعسف الذي يبحث عنه المسؤول دائماً، ويتصيد الفرص من أجل الإهانة والحط من المعنويات.

المقابلة الخامسة

التاريخ : 25 - 02 - 2009.

مدة المقابلة: 55 دقيقة .

الجنس : ذكر .

السن : 51 سنة .

المنصب : رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية .

الأقدمية : 28 سنة .

نص المقابلة: يختلف الأمر تماماً بالنسبة لهذا المبحوث، فهو إطار يرأس مصلحة تسيير الموارد البشرية، بدا لنا صارماً نوعاً ما في عمله، حيث طلب منا عدم المطالبة بمعلومات خارجة عن الموضوع .

يرى بأنّ العلاقات الاجتماعية يطبعها الاحترام والثقة ويميزها العمل الجاد والاجتهاد، نتيجة الأعمال الكثيرة، غير أنه هناك بعض الموظفين متهاونين، ولا يطبقون الأوامر بحرفية، فهم يرون أنفسهم أصحاب خبرة إن كانوا قدامى، وإن كانوا جدداً يرون أنفسهم أصحاب كفاءة والحقيقة عكس ذلك.

ويرى أن جمود الموظفين وعدم قدرتهم على مجابهة ضغوط العمل، وبالآخرى عدم كفاءتهم يشكلون عائق نحو تحقيق أداء جيّد، كما أن ممارساتهم وسلوكياتهم السيئة تفسد الجو العام للعمل فهم يتجاهلون ويتفاهمون على المسؤول، وفي المقابل يتهمونه بالتقصير في حقهم، فهم موجودون للعمل لا ممارسة السياسة لذا لا بد من الصرامة معهم .

وعن الصراع أكد لنا أن أنه موجود ولكن في أوقات محددة وهو ليس بالحدة التي نتصورها، فهو طبيعي عندما يتعلق الأمر بالمصلحة خاصة التوظيف، المشاريع، الأجور... وكذلك ممارسات بعض الموظفين الذين يعطون أهمية لأنفسهم على حساب العمل، ورغم ذلك ليس سبباً في التحرش المعنوي بل أن التحرش المعنوي كظاهرة ليس موجودة على الإطلاق.

تحليل المقابلة

بما أن المبحوث رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية أظهر عقلانية في تصريحاته، وكان صارماً في أجوبته وعدم المطالبة بمعلومات لا تهم الموضوع، حيث يعتبر العلاقات جيدة يغلبها الاحترام والثقة والعمل الجاد، ولم ينكر وجود موظفين متهاونين مثل العمال الجدد والذين يرون أنفسهم أصحاب كفاءة وهم في الحقيقة ليسوا كذلك، وكذلك أصحاب الخبرة والقداى الذين يظهرون تحايلاً في العمل ولا يطبقون الأوامر بحرفية، ويرى أن الموظفين بشكل عام يتميزون بالجمود وعدم القدرة على مجابهة ضغوط العمل وبالأحرى عدم كفاءتهم، ورغم كل هذا يرى بأنهم يقومون بالممارسات السلبية والسلوكيات السيئة، وهم يتفاهمون ويتحدون ضد المسؤول ويتهمونه بالتقصير في حقهم .

وإن كان الصراع طبيعياً فإنه موجود في أوقات محددة وليس بالحدة التي يتصورها، وهو متعلق بالمصلحة، ولم يعطي أي ربط بين التحرش المعنوي والصراع، ونفس الشيء بالنسبة للاتصال الذي يراه طبيعياً يأخذ طابع الجدية والرسمية، مؤكداً أن العمل فوق أي اعتبار والمنظمة مكان للعمل وليس للعواطف، وهو ما يبرز غياب المشاعر الإنسانية والتي تساعد على استقرار العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتزيد الثقة بينهم.

المقابلة السادسة

التاريخ : 25 - 02 - 2009.

مدة المقابلة: ساعة.

الجنس : ذكر.

السن : 42 سنة .

المنصب : رئيس مكتب .

الأقدمية : 19 سنة .

نص المقابلة: كشف لنا هذا المبحوث تدمره مما يجري من تجاوزات خطيرة، فالعلاقات تسودها الكذب والخداع والمراوغة وهي قائمة في معظم الأحوال على المعرفة والمصلحة وعلى الولاءات "الشيتات" فالكراهية الشديدة التي تميز الموظفين، تجعلني أعمل في ظروف قهرية، لهذا أنا أنتظر اليوم الذي سأغادر فيه "نخرج من هذه البلاصة"، الحقيقة احتقرونا كثيراً وضاع شبابنا وسلبت حقوقنا، وعندما تشكي يقولك "أخدم أوسكت"، فهنا كلمّا عملت كلمّا استغلّيت.

ويقول بأنّ ما أفسد هذه المنظمة كثرة الصراعات بكل أنواعها، فنحن في أغلب الأحيان نتفرج على هؤلاء فلم يتركوا لنا حتى الكلام، وتعود أسبابه في أغلب الأحيان إلى المصلحة فهي تحرك الأشخاص من أجل الحصول على الوسائل والترقيات والوظائف من خلال المعريفة من أشخاص خارجين عن المنظمة "كل واحد عندو فاش شاد" إلا نحن البسطاء، لهذا التحرش المعنوي يكون بينهم ويظهر كلما كان الجديد في المنظمة مما يخلق تنافسا حاداً بينهم.

إنّ الاتصال سهل بالنسبة لمن تكلمنا عليهم سابقاً، وصعب بالنسبة إلينا، فلا أدري كيف يتصلون على المعلومات، نحن أحيانا نسمع الأمور عند نهايتها "حتى تفرى"، حيث توضع كل العراقيل أمامنا وعندما تريد التحرك تجد نفسك معزولاً أو تتعرض للعزل أو التهديد أحيانا، وفي أحيانا أخرى الخصم الأجر وسيلة ناجعة لإسكاتنا، فالرئيس يعتقد بأن سلطته خولته للسيطرة علينا، فهو منغلق ولا يقبل النقاش، وفي المقابل لا يجرأ على رفض طلبات البعض، لأنهم ربما أصحاب الجميل عليه وهو يفرض سلطته "بالحقرة والزعاف" وأبرز ما يقول "المهم أن تكون مطيع شيء آخر لا يهم".

تحليل المقابلة

يعطى هذا المبحوث نظرة سوداء في التنظيم من تجاوزات، حيث عبر لنا عن رغبته في مغادرة المنظمة، حيث يقول ضاعت حقوقنا وعندما تشتكي يقال لنا "اخدم واسكت" حيث يظهر استغلال الموظفين كلما عملوا، فتظهر الحقرة والكذب والخداع والمراوغة، والعلاقات يميزها في معظم الأحوال الولاءات "الشيته" والكراهية الشديدة للموظفين البسطاء.

وتعكس هذه الصفات والسلوكيات فساد العلاقات الإنسانية وضعف الأخلاق وانتشار التعسف والحقرة بكثرة، وهذا في الحقيقة مناخ خصب في تواجد التحرش المعنوي الذي يظهر بشدة خلال الصراع الذي يعود إلى المصلحة، مثل الحصول على الترقيات والوظائف من خلال المعريفة من أشخاص خارجين عن المنظمة، فالتحرش المعنوي بالدرجة الأولى موجود بينهم والاتصال سهل بالنسبة إليهم وصعب بالنسبة لفاقدى السلطة و"العرف"، حيث توضع كل العراقيل أمامنا كما يقول وعندما نطالب بحقوقنا البسيطة نتعرض للتهديد وأحيانا الخصم من الأجر، فنحن ضعفاء وحقوقنا ضائعة.

المقابلة السابعة

التاريخ : 25 – 02 - 2009.

مدة المقابلة: ساعة .

الجنس : ذكر.

السن : 38 سنة .

المنصب : عون أمن .

الأقدمية : 11 سنة .

نص المقابلة: باعتبار المبحوث عون أمن فهو بعيد عن الإدارة، لذلك استطاع أن يعطينا المعلومات المعتبرة وحقائق تتعلق بسلوك التحرش المعنوي حيث قال : "بأنّ التحرش ميزة المسؤولين ولكنهم أدكيا في ممارسته ويتظاهرون أحيانا بالبراءة أمام الموظفين لكن في الحقيقة هم ديكتاتوريين.

تحدث لنا عن طبيعة العلاقات الاجتماعية في المنظمة "كل شيء بالهف"، والتي تطبعها النزعة الانتقامية بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث الرؤساء في معظم الأحيان غير نزهين والموظفين هم أكفاء ومتخلفين، لذلك فالرؤساء استغلاليون وانتهازيون ولا يعترفون بالجميل، حيث يكلفون الموظفين بأعباء ثقيلة في العمل ولا يتركون لهم أي فرصة للتحرك .

فالعلاقات هنا متوترة في العمل، أن ابتسامه أحدهم في وجهك تعمل لها ألف، إنّ الثقة غائبة والحسد والغيرة بادية على ملامحهم، كما أن الأنانية في العمل وحب البروز يتسبب في أغلب الأحيان في خصومات ومناوشات تتطور في بعض الأحيان إلى ملاسنات وصراعات وتكون مناسبة لظهور الكثير من الحقائق.

إن الخصومات والمشاجرات المتكررة تفرز سلوكيات طفولية عند الموظفين، وأعتقد أن الموظفين يثيرون المشاكل بصفة متعمدة أحيانا، لأنه لهم خبرة في التسيير والعمل، وهم أيضا من يكون لهم إسهام في حل هاته المشاكل.

ولما نتكلم عن التحرش فهو في أغلب الأحيان مرتبطا بالملاسنات الكلامية التي قد تحدث أحيانا، وهو موجود ما دام الصراع قائما وأرى بأن هاته المشاكل ستحل برحيل هؤلاء الموظفين أو تقاعدهم .

والاتصال له علاقة بسوء وتحسن العلاقات حيث إن كنت "معاه مليح، يقولو لك السلام، أويضحك معاك، وإذا ماكنتش معاه مليح لا تعرف ماذا يعمل لك ربما ينظر إليك بنظرة عداونية أو حركة غير لائقة أو بتجنبك، أويدير روجو ما شافكش " وهذه السلوكات لها صلة وثيقة بمركز الشخص.

وبالنسبة لسلطة المنصب وتأثيرها على التحرش المعنوي فلا شك أن المسؤول "كيما طلعو يدير معاك أوماعندكش الحق باش تريكلامي"، لأنه رئيسك وبالتالي يتصرف فيك كما يعتقد، فهو "يتمسخر" مثلما يحلو له، وأنا لا أشكوه كثيراً إذا طلبت منه شيئاً يقولك "ماكاش مشكل" لكن بدون نتيجة.

تحليل المقابلة

استطاع هذا المبحوث أن يعطينا معلومات مهمة في كونه عون أمن بعيد عن الإدارة فهو يخاف تعسف المسؤولين حيث أن التحرش المعنوي ميزة المسؤولين، غير أنهم أذكيا في ممارسته وبدون إثارة الاهتمام، فهو بارعون في التحرش كونهم يتمتعون بالسلطة.

يظهر التحرش المعنوي من خلال النزعة الانتقامية بين الرؤساء أنفسهم، فهو يبحثون عن أخطاء بعضهم وليسو نزيهين لهذا تظهر العلاقات متوترة ومضطربة إلى درجة الابتسامة تفهم على أنها استفزاز، هذا إلى جانب غياب الثقة والحسد والغيرة والأناية التي تميزهم، ومن خلال المناوشات التي غالبا ما تكررت في الاجتماعات والمواعيد المهمة مثل الانتخابات... إلخ، تظهر الانحرافات السلوكية بشدة وأحيانا تنسم بالطفولية، وأحيانا أخرى يصبح الموظفون ضحية لغضب المسؤول و نرفزته.

ونستنتج أن الصراع هو شبه دائم بين هؤلاء، وأن سوء الاتصال شبيه لسوء العلاقات والجو العام للعمل لذا فالتحرش المعنوي هو شبه يومي ومتكرر نتيجة حدة هذه الوضعية في المنظمة وتعقدها حيث أصبحنا نعمل في ظروف مشحونة لا ادري متى تتحسن.

المقابلة الثامنة

التاريخ : 28-02-2009.

مدة المقابلة: 45 دقيقة.

الجنس : ذكر .

السن : 45 سنة.

المنصب : مستشار إداري.

الأقدمية : 26 سنة .

نص المقابلة: في هذه المقابلة وجدنا المبحوث متحمس نوعا ما رغم الأعمال الكثيرة التي تنتظره فهو يعمل بمساعدة كاتبة فقط لكن الأعمال تحتاج إلى ثلاثة أو أربعة موظفين، ولما سألناه لماذا لا يطلب موظفين ؟ رد بأنني مستعد لإجهاد نفسي لكنني غير مستعد للعمل مع آخرين، لأن المكاتب المكتظة تكثر فيها المشاكل وتظهر الإتكالية والمشكل الآخر، أن رئيس الديوان يعطيني أعمال ليست من صلاحياتي متحججا بكثرة الضغوط عليه في حين أنّ الوالي غير موجود فهو منشغل بالحملة الانتخابية .

يرى بأن العلاقات تميل إلى الجفاف وتنسم بالطابع الرسمي فكل واحد "لاهي في خدمتو" وأنا ليست لي أي علاقات لأن الوقت لا يكفي حتى لشرب قهوة ، كما أنّ الصراع الطبيعي في أي منظمة غير انه في منظماتنا خفي ومثير من طرف البعض، وتعود أسبابه في الغالب إلى المصلحة، وفي بعض الأحيان يأخذ الطابع الانتقامي من خلال عدة ممارسات تعبيراً عن عدم رضا بالقرارات وطريقة التسيير ، وتظهر في بعض الأحيان تحرشات سلوكية نادرة نتيجة الغضب أو التذمر أو ألفاظ قد تمس بالكرامة، وأحيانا أخرى يكون التجنب والهرب أو إستراتيجية للأطراف المتصارعة أو السكوت والتجاهل في حالة الاتصال وعدم الردّ على الهاتف في بعض الأحيان، ونستطيع القول أنّ هذا الصراع يظهر من خلال عملية الاتصال التي تكشف المستور، حيث تستطيع أن تكشف حالة عدم التفاهم ونرى بعض الإيماءات كإشارة على توفر العلاقات فيكون النفوذ ونوعية المناصب التي يشغلونها دور كبير في التفوق من خلال فرض القرارات ويستعملون في الحقيقة كل شيء لتحقيق تفوقهم "كل شيء جائز" لأن سياسة العقاب غائبة .

تحليل المقابلة

يرفض هذا الموظف استقبال موظفين في مكتبه لمساعدته رغم الأعمال الكثيرة التي يسندها إليه رئيس الديوان باعتباره مستشارا له، كون المشاكل تكثر كلما زاد عدد الموظفين في المكتب الواحد، حيث تظهر الإتكالية وهذا يعكس التخوف والشك الذي يطبع العلاقات، فهي في إطار العمل فقط حول الصراع، فيرى بأنه طبيعي مثار من طرف البعض وهذا يعكس تتابع المنظمة مع الصراع نظرا لاستمراره، أما أطرافه فيرونه بطريقة عقلانية لا تؤثر على مجرى العمل، غير انه في بعض الأحيان يأخذ الطابع الانتقامي، من خلال الممارسات تعبيراً عن عدم رضا بالقرارات وطريقة

التسيير، وتظهر في بعض الأحيان تحرشات سلوكية نادرة، نتيجة الغضب والتذمر أو ألفاظ قد تمس بالكرامة وهذه السلوكيات تعكس عدم رضا عن مخلفات الصراع ويعتبر الهروب والتجنب و التجاهل إستراتيجية أطراف الصراع من اجل السيطرة على مجرى الاتصال وعرقلته بطريقة يخدم مصالحهم؛ لهذا تنشط الإيماءات و الإشارات السلبية كوسيلة الاتصال في ظل انسداد معظم القنوات، ويظهر من كلام المبحوث إن الرؤساء يسعون لفرض سلطتهم على الموظفين بشتى الطرق وهم لايراعون مواقفهم ولا ردود فعلهم، لذا فهم يستخدمون التحرش المعنوي بصفة مباشرة وطبيعية فالموظفين غير مالكين للسلطة و هم لايجرؤون على الرد بالمثل .

المقابلة التاسعة

التاريخ : 28 – 02 – 2009

مدة المقابلة : ساعة .

الجنس : ذكر .

السن : 54 سنة .

المنصب : رئيس مصلحة الأمن .

الأقدمية : 28 سنة .

نص المقابلة: بما أن المبحوث رئيس مصلحة الأمن والذي له عدة تجارب في عدة مؤسسات سهل كثيراً في المقابلة وكان صريحاً معنا.

العلاقات الاجتماعية في الولاية تحركها مصلحة والمعرفة، فالمعرفة تحقق ما لا يحققه المنصب أو الكفاءة أو أي شيء آخر، لذا كل علاقة تحركها المصلحة، أما بالنسبة للأشخاص الذين يفتقدون المعرفة فهم يعملون ولكنهم مهمشين فإذا طلبوا لا يأخذون وإذا تكلموا لا يسمع لهم، فالكثير منهم يتمرد ويصبح مشوشاً ناقماً على ما يجري .

إنّ سوء التنظيم والعلاقات المشبوهة والحقرة وغياب الأخلاق، هي عوامل تفسد الجو العام للعمل، فأنا لا أنكر المعرفة ولكنني حريص على احترام الآخرين ومعاملتهم بلطف حتى من اختلف معهم، أو لا يعجبونني.

إنّ المشاكل والعراقيل موجودة في المنظمة، والتي تتطور إلى صراعات قد تحل بطريقة قانونية أو تحتفي بتنازل أحد أطراف الصراع، وفي هذه المرحلة تظهر التجاوزات والحيل

والمراوغة كأساليب تعكس حدة الصراع، وتعود هذه الأسباب إلى ضغوط العمل والامتيازات مثل الترقيات، السكن... إلخ .

لذا التحرش المعنوي يظهر من خلال التذمر والحقد الذي يحمله كل طرف للآخر، فهو لا يكون في طابع سلوكي بل في طابع إشاعة أو تهديد برسالة مجهولة أو التشويش عليه في عمله أو تشويه سمعته، ورغم انتهاء الصراع إلا أنّ هذه السلوكيات تبقى خاصة الحقد والانتقام .

إنّ الاتصال عملية حساسة في المنظمة لأنّ أي خطأ يكلف صاحبه غالياً، وفي المنظمة يظهر الاتصال بالحركات كثيراً مثل هز الرأس والغمز بالعين، وبالنسبة لسلطة المنصب فهي تلعب دور في تحديد سلوك المسؤول، فبعض المسؤولين يمارسون تظلمات كبيرة على موظفهم ويسندون إليهم أعمال كبيرة وأحياناً ليست من اختصاصهم، وفي حالة الخطأ يكون العقاب صارم إذ يرون بأن المؤسسة تفتقر لكفاءات مؤهلة .

تحليل المقابلة

يعترف هذا المبحوث بأن المعرفة اليوم أصبحت فاعلة في المنظمات وهي تحقق ما لا تحققه الكفاءة أو المنصب أو أي شيء، لهذا فالعلاقات تحركها المعرفة و المصلحة وبالتالي يصبح التهميش مصير الذين ليس لهم معارف، حيث تواجه طلباتهم بالرفض دائماً ويفقدون مكانتهم في المنظمة حتى وان كانوا مناصب جيدة.

ويرى بان المناخ الاجتماعي في المنظمة فاسد وله علاقة مباشرة بظهور سلوك التحرش المعنوي، حيث تفرز عوامل مثل سوء التنظيم و الحقرة وغياب الأخلاق والعلاقات غير الرسمية سلوكيات سلبية وانحرافات رغم انه لا ينكر انه كان سببا في بغض المشاكل، و التي كانت سببا في تحركه وممارسة بعض الضغوط والتهديدات ضد الآخرين.

لهذا التحرش المعنوي كسلوك هو موجود بقوة في ظل هذه الوضعية السيئة وتظهر ردود فعل كثيرة كالإشاعات و التهديد برسالة مجهولة مثلا أو التشويش أو تشويه السمعة، كأساليب ذات طابع انتقامي وكذلك تظهر هذه السلوكيات عبر عملية الاتصال من خلال الاتصال الرمزي بحركات غير لائقة وغير أخلاقية و الغمز بالعين، كما تظهر أيضا تظلمات كثيرة من طرف الرؤساء ضد موظفيهم لكن دائما في طابع العمل من أجل اصطياد وأخطاء الموظفين ومعاقبتهم.

المقابلة العاشرة :

التاريخ : 28 - 02 - 2009.

مدة المقابلة : 45 دقيقة .

الجنس : ذكر .

السن : 31 سنة .

المنصب : عون أمن .

الأقدمية : 5 سنوات .

نص المقابلة: لأن هذا المبحوث "لا يخاف من أحد" كما تميز بالجرأة والصراحة وتكلم عن العديد من الحقائق المتعلقة بالتحرش المعنوي، وبدا ضاحكا عندما يتكلم عن المسؤولين حيث استهزأ بهم في الكثير من المرات، لذلك فتحنا له المجال ولم نشأ إيقافه حيث مدنا بمعلومات جديدة .

اسمع "كل شيء سلبي موجود هنا، أما الايجابي قليل جداً، ما يخلعك لا والي، ولا رئيس الديوان ولا رأي أحد"، إنّ الوالي هو ابن خالة الرئيس ماذا أضيف لك؟ ورئيس ديوانه يتصرف في الولاية كما شاء وليس هناك أي اعتبار للموظفين أو مشاكلهم، وانتقاداتهم هي عرض الحائط لذلك أنا لا أعمل لأن العمل لا يفيد، بصراحة هناك الكثير من التجاوزات في الإطار القانوني و اللاقانوني "حقرة" النظام والقانون هو ما يفهمه المسؤول "اعمل واسكت"، تسألني عن الصراع !

الصراع مصدره هؤلاء ويسبب ذلك معارفهم ومصالحهم "طاف على من طاف" البقاء للأقوى ومادام الصراع أصبح عاديا فالخداع والحيل والسب والشتم سلوكات جد عادية، أنا لا أفهم هؤلاء المسؤولين، رغم مستواهم وخبرتهم وتكوينهم يلجؤون إلى سلوكات تحط من قيمتهم، فهم يتاجرون بمستقبل المنظمة لأنهم خاضعون للمقاولين وأصحاب الأعمال، ورجال السياسة يتحكمون فيهم كيفما شاءوا، وأنا الموظف البسيط أحترم عملي وأحترم زملائي وراضي بأجري الزهيد، غير راضيين عنا؟ فماذا عسانا نفعل نحن البسطاء ، إنهم يحملون حقدا كبيرا ويحتقروننا بشكل دائم نحن في نظرهم كالبعوض أو أقل من ذلك، أحدهم يقول بأننا لا ننفع للعمل والآخر ينظر إليك بنوع من الاستهزاء وهناك آخر يبتسم معك "ضحكة صفراء"، إنهم مرضى، ينازروننا بالألقاب مثل زميلي الذي سمي "زرافة" نظراً لقائمه الطويلة، والآخر "عروبي" لأنه ينحدر من منطقة ريفية .

كيف تريد أن تؤدي عملك وترضى به في ظل هاته الظروف ؟ بصراحة لو وجدت مكانا

أحسن من هذا لرحلت ، هنا الإدارة فاسدة بمسؤوليها .

تحليل المقابلة

تميز هذا المبحوث بجرأة كبيرة وبدا متذمرا أحيانا وواثقا من نفسه أحيانا أخرى واطهر عدم خوفه من المسؤولين، حيث أكد أن كل شيء سلبي موجود في المنظمة و المناصب والامتيازات تأخذ بالمعرفة والمسؤولين لا يعطون أي اعتبار لمشاكل الموظفين و هو يهتمون بأغراضهم الشخصية بالدرجة الأولى، وتعكس هاتا التصريحات التهميش الذي يعاني منه هذا الموظف والكثير من الموظفين.

إذ أورد لنا الكثير من التجاوزات و النظام والقانون غائبين فالتجاوزات القانونية وغير قانونية بمعنى في الإطار الرسمي و غير الرسمي، والقانون وما يفهمه المسؤول "اعمل واسكت"، تظهر هذه العبارة أن الرؤساء يستعملون معارفهم وسلطاتهم لتحقيق رغباتهم بأي وسيلة، وهم لا يقدمون أي اعتبار لمصلحة المنظمة أو مصلحة الموظفين.

ويظهر الصراع عند هؤلاء المسؤولين بسبب الرغبة في الحصول على المصلحة بقوة حيث البقاء والاستمرارية للأقوى رغم مستواهم، حسب المبحوث يقومون بسلوكيات دنيئة و يحملون حقا كبيرا للموظفين الذين يرفضون طلباتهم ويعملون بجدية، فيحتقرونهم بشكل دائم ويستفزون بهم بصفة تمس سمعتهم ويساومونهم بطريقة مذلة والحقيقة إن هاته السلوكيات أصبحت شبه عادية بسبب بعض الموظفين الذين يخافون من هؤلاء وينفذون أوامرهم بنوع من النفاق.

المقابلة الحادية عشر

التاريخ : 01 – 03 – 2009.

مدة المقابلة : 50 دقيقة.

الجنس : ذكر.

السن : 37 سنة.

المنصب: متصرف إداري.

الأقدمية : 10 سنوات .

نص المقابلة: يرى هذا المبحوث أن العلاقات تسير بشكل حذر فالموظف يخاف من المسؤول والعكس كذلك، كل ملتزم بعمله تجنباً للمشاكل خاصة تلك الأخطاء التي يرتكبها الموظفون، لذلك نجد الرؤساء لا يتسامحون وغالبا ما تتسبب المشاكل التنظيمية بالعلاقات العامة بين الموظفين .

إن أسباب الصراع عديدة ولا يمكن حصرها، هناك صراع بين مصلحة وأخرى وهناك صراع بين الموظفين أنفسهم وعلى مستوى المصلحة الواحدة، لذلك التحرش المعنوي متعلق بهذه ميزة التنظيمات في الجزائر، فالمسؤول الذي يقوم أمامك لحركة لائقة أو نظرة حاقدة أو يتكلم، باستكبار ودون النظر فيك حتما هناك مشكل، وبالتالي خبرتي علمتني الكثير ويمكن أن اكتشف أي مشكل من خلال الاتصال والذي يصعب ويضعف في الأزمات وتصبح مراسلة أحد الموظفين بهدف العمل أمر في غاية الصعوبة، وفي الحقيقة سير العمل دائما متعلق بنهاية الأمور ولما ترى أي سلوك سلبي أو معاملة خسنة فهي تترجم الوضعية المهنية لذلك الكتب أو المصلحة، ويتحمل المسؤولون والرؤساء المسؤولية كاملة في هذه الممارسات وأجزم بأنهم يتعمدون في أغلب الأحيان لتفكيك التضامن القائم بين الموظفين ليبادرون بسلوكات تهدف إلى الحط من معنوياتهم وإكراهات بصفة غير مباشرة، مثل زيادة وتيرة العمل وبالمطالبة بإنجاز العمل في وقت قياسي وكلما لم تتحقق رغباته وجدها فرصة للعقاب والتوبيخ والاهانة لموظفيهم بمس كرامتهم ويقولون "أنتم لا تنفعون للعمل" ويهددونهم بالعزل، وهذا كله من أجل السيطرة فقط ومرض السلطة كإستراتيجية هجومية تخوفاً من أي تخطيط أو مبادرة تهدد المسؤول.

تحليل المقابلة

يرى هذا المبحوث أن العلاقات يسودها الحذر، وهو ما يعكس غياب الثقة وعدم اليقين في العلاقات خاصة المشاكل، والتي ظهرت في وقت سابق وبالتالي التجنب والتجاهل يطبع العلاقات نظرا للخبرات السابقة السيئة التي شوهت العلاقات الخاصة مع الرؤساء، الذين يقول عنهم بأنهم "غير مشاهدين".

ويبدو أن الصراع موجود، أسبابه متعددة، كما أن الصراع هو قائم بين مصلحتين مثلا، ويمكن أن يكون في المصلحة الواحدة، لذلك التحرش المعنوي متعلق بالصراع وهو مستمر و متكرر، ويتحدد حسب نوعه و حدة الصراع ويظهر التحرش نوعا ما بطريقة عقلانية من خلال السلوكات التي صرح بها مثل الحركات غير اللائقة والنظرات الحاقدة أو الاستكبار، وهنا خبرة المبحوث كما يقول عملته الكثير حيث يمكن انكشاف حالة التحرش المعنوي من خلال طبيعة الاتصال الذي يضعف ويضعف في الأزمات، وفي الحقيقة هذه السلوكيات التعسفية والسلبية والتي تصاحب عملية الاتصال تعكس الوضعية المهنية لذلك المكتب أو المنظمة بشكل عام.

ويحمل هذا المبحوث المسؤولية بالدرجة الأولى إلى المسؤولين، حيث ينبهنا هنا إلى فكرة القيادة تظهر ضعف القيادة في التعليمات الجزائية وفي المنظمة محل الدراسة، حيث تظهر هذه السلوكيات من طرف الرؤساء بصفة عمديه لتفكيك التفاهم والتضامن القائم بين الموظفين، وهنا يبرز شكل من أشكال التحرش المعنوي، وتظهر في هذا المجال سلوكيات مثل: زيادة ريثم العمل، والمطالبة في انجاز العمل في وقت قياسي، والبحث عن فرص العقاب، والتوبيخ، والإهانة كإستراتيجية هجومية توخيا لأي محاولة يقوم بها الموظفون ضد الرئيس.

المقابلة الثانية عشر

التاريخ : 01 - 03 - 2009.

مدة المقابلة : ساعة.

الجنس : أنثى.

السن : 32 سنة

المنصب : تقني سامي (الإعلام الآلي).

الأقدمية : 7 سنوات.

نص المقابلة: تعمل ككاتبة للمستشار الإداري لدى رئيس الديوان، لها نظرتها على مجرى العلاقات في المنظمة والتي تراها غير طبيعية يسودها الحذر الدائم والشك وعدم الثقة، غير أن الموظفين المهذبين يحرصون على أن تبقى العلاقة تسير بصفة طبيعية والحقيقة هي تخفي الكثير من المشاكل والتجاوزات .

وترى بأن الرقابة الشديدة وغياب العدالة والمصالح هي العوامل التي تفسد العلاقات وجو العمل، وكذلك كثرة الموظفين في مكتب واحد، حيث تقول أنها كانت تعمل في مكتب مكتظ مع الكثيرين من الإناث اللواتي لا يعملن ويتهاون ويختلفن المشاكل والحجج من أجل الغياب، وهو ما تنبه له المسؤول المباشر وفرقنا نتيجة المشاكل العديدة والشكاوي المتكررة، حيث خلفت هذه الوضعية جوا صراعيا أثر على سير العمل.

وكان التحرش المعنوي من يومياتنا، فأحدى الموظفات كانت عدوانية معي وتقوم بسلوكيات غير لائقة وترفض العمل والاتصال معي، وتحرض الموظفات من أجل رفضي وعدم التعامل معي وفي نفس الوقت كانت تنقل كل ما يدور بيننا إلى رئيس المصلحة، وأنا أرى بأنها كانت متواطئة معه .

إن الاتصال هو أمر في غاية الصعوبة، فهو يصعب من عملنا، لكن اليوم أحس أن المكتب الذي كنت فيه تسير الأمور نوعاً ما بطريقة طبيعية رغم الضغوط، وأنا مستعدة للعمل وحدي وأرفض أي كان فالمستشار يفهمني جيداً ونحن ننجز العمل بدون مشاكل.

أعتقد بأن التحرش المعنوي سلوك له علاقة بالسلطة فمن يملك السلطة يفعل ما يشاء ويقول ما يشاء، و من له منصب متواضع فهو "محقور" وليس له الحق في الدفاع عن نفسه، فالمسؤولون يختارون "كباش فداء" و يضحون بهم نظراً لصفاتهم الشخصية وطبيعة مناصبهم غير المؤثرة.

تحليل المقابلة

لم تختلف هذه المبحوثة في هذه المقابلة عن المقابلات السابقة وأظهرت تدمراً وترى بأنها مدعاة لانتشار الصفات السلبية و السلوكات العدوانية و سوء العلاقات الاجتماعية، وتعتبر الرقابة الشديدة، وغياب العدالة، والمصالح، عوامل تفسد الجو العام للعمل؛ وكثرة الموظفين في مكتب واحد ، تكثر المشاكل حسب تجربتها في إحدى المكاتب، والذي كان يحتوي على الكثير منعاملات التي يقمنا بسلوكات عدوانية وغير أخلاقية.

وتعتبر هذه المبحوثة أن الإناث أكثر عدوانية من الذكور فهن يقمن بما يعجز عنه الذكور، وينقلن المعلومات الخاصة بالموظفين إلى الرؤساء في نوع من الجو الصراعي الذي أثر على العلاقات وعلى مجرى العمل وسيره.

وفي ظل هذا الجو المتوتر يصعب الاتصال و يتأزم في بعض الأحيان، إلى درجة تعطيل العمل، ولكن بعد تحويلها إلى مكتب المستشار الإداري أصبحت الأمور تسير بطريقة عادية حيث تستمر علاقاتها معه بالاحترام وتقوم بمساعدته دائماً حتى في أعمال ليست من تخصصها، وهنا تصل إلى حقيقة مفادها أن الإناث في مكتب واحد لا يستطعن القيام بالأعمال نظراً لطبيعتهن النفسانية، وبالتالي وجب تغيير مناصبهم أو توزيعهم على المكاتب الأخرى التي تحوي الذكور.

وتؤكد على أن التحرش المعنوي له علاقة مباشرة وسلبية بالمنصب، حيث تقدم حماية للمتحرش، فالمسؤولون حينها يختارون كباش فداء يضحون بهم نظراً للضعف لشخصياتهم، ليستخدمونهم كأدوات لتحقيق رغباتهم وأهدافهم.

المقابلة الثالثة عشر

التاريخ : 01 – 03 – 2009.

مدة المقابلة : 45 دقيقة .

الجنس : ذكر .

السن : 37 سنة .

المنصب : إطار قانوني .

الأقدمية : 8 سنوات .

نص المقابلة: يرى بأن العلاقات تتسم بالحذر الشديد في المعاملات خاصة من خلال العمل، فهي تسيير وفق مصلحة العمل، إذ أن اللوائح التنظيمية والنصوص لا تطبق بصفة حرفية نتيجة مصالحهم التي تقتضي تطبيق نصوص وتجاهل أخرى.

إنّ التزوير والتحايل يقلقني كثيراً لو كانت الرقابة في المستوى "نروحو فيها قاع" فأنا شخصياً غير راض على ما يمارسه البعض ولما تتدخل يطلب منك ألا تتجاوز حدودك وصلاحياتك، لأن هذه الممارسات تجعل مجرى العمل لا يساعدنا تماماً.

وهذا التحايل هو دائماً في إطار عملية الصراع والذي يظهر دائماً بقدوم الجديد (مناصب، ترقية، تكوين، ... إلخ) وفي الحقيقة من يقومون بهذا لا مستوى لهم فهم يثيرون الصراع ويطلبون أكثر مما يعلمون "من لا يطلب لا يأخذ" هذا هو مبدؤهم، والصراع هو السبب في فساد العلاقات وظهور الكثير من التجاوزات التي لا نراها بل نسمعها من هنا أو هناك، أو من أحد "السافهين" و على سبيل المثال أحد الموظفين يتكلم كثيراً على أحدهم ويغتابه كثيراً خاصة في الجماعة ويقول بأنه فاسد وهذا المسؤول دائماً يعمل على تجنبه.

ولما يكون الصراع يصعب الاتصال ويتخلله الكثير من الأخطاء والمفاهيم التي لا معنى لها، ويصبح مهاتفة أحدهم تتطلب وقتاً وأحياناً أجبر على التنقل شخصياً إلى المكاتب لأخذ المعلومات نظراً للظروف المشحونة التي تختفي وتعود، وأحياناً يلجأ المتصارعون إلى قطع كل وسائل الاتصال تجنباً للآخرين، وتهربا من المسؤوليات الملقاة عليهم حيث يقطعون كل المعلومات ولا يقدمون التسهيلات خاصة من طرف أصحاب المناصب الذين يتصرفون في مناصبهم وكأنها ملكا لهم، حيث يستفز الموظفين ويهددهم بالخصم من الأجر والحرمان من العطل خاصة إذا كان الموظف طرفاً في الصراع.

تحليل المقابلة

على عكس المقابلات السابقة يرى هذا المبحوث أن الرقابة ليست في المستوى ولو كانت في المستوى لأظهرت التحايلات على النصوص التنظيمية و لأكتشف التزوير الذي ما انفك يتزايد يوماً بعد يوم، حيث اظهر قلقاً كبيراً أن التزوير الجاري على القوانين و أن هذه التجاوزات هي تتجاوز حدودنا ومن الصعب التدخل لوقفها، فهي تمارس من طرف أشخاص نافذين في المنظمة.

ويهدف هذا التزوير إلى الحصول على مكاسب و امتيازات في إطار عملية الصراع و تظهر هذه الممارسات عند أشخاص ليسوا بالضرورة لهم مناصب عليا فهو لا يعملون كثيراً ولهم مستويات تعليمية متدنية، لكنهم يطلبون كثيراً حيث يطلبون أكثر مما يعملون، ويقومون بسلوكيات عدوانية ضد كل من يتعرض طريقهم، وهم يتمتعون بسرعة كبيرة في الحصول على المعلومات التي تفتقد عند الموظفين الآخرين، ويتحكمون في وسائل الاتصال بإحكام مما يجعل تدفق المعلومات صعب للغاية، ويظهرون عدم التعاون ولا يقدمون التسهيلات، وفي حالة ظهور بعض المسؤوليات يكلفون زملائهم و حلفائهم بالقيام بها نيابة عنهم، وهنا تظهر التحالفات و التكتلات التي تظهر مع كل عملية صراعية.

المقابلة الرابعة عشر

التاريخ : 02 / 03 / 2009

مدة المقابلة : ساعة ونصف

الجنس : ذكر

السن : 38 سنة

المنصب : رئيس مكتب

الأقدمية : 11 سنة

نص المقابلة: إنّ الموظف اليوم يعمل في ظروف قهرية بدءاً من سوء التنظيم إلى عدم تقديم المساعدات والتسهيلات، مع من تعمل؟ كلهم يتظاهرون بشكل ونيتهم شيء آخر؛ إنّ الصراع ملازم لكل التنظيمات في الجزائر حيث يظهر أكثر على مستوى أداء المؤسسة الجزائرية، وتعود أسبابه في الغالب إلى غياب القيم والأخلاق في العمل وتغليب المصالح الشخصية على المصالح العامة، فعملية الصراع تتخللها الكثير من الممارسات المشينة مثل: الحقرة والسب والتهمك لأنفه الأسباب، وإن المصلحة هي المحرك الرئيسي لهاته التجاوزات، حيث كلما كانت السلوك السلبية والمشاكل نجد المصلحة سبب في ذلك.

أمّا الاتصال فهو سيء بسبب الوضعية الصراعية كون البعض مؤهلين حقيقة فكيف عندما تطلب أحدهم الحضور إلى مكتبك للاستفسار على سبيل المثال عن خطأ ورد في عمله يسيء فهمك ويتركك بدون إجابة وكأننا لسنا في مؤسسة أو أن المؤسسة ملكي أنا.

فشكل هاته السلوكات التعسفية تأزم العلاقات دائما ولست متعلقة بالصراع أو سوء الاتصال، ولها عوامل أخرى تتعلق بطبيعة الموظف نفسه، فهو ربما ينتمي لبيئة تربي على نمط معين من التربية، وحمل ثقافة معينة، إذ أن البيئة والتكوين لهام دور كبير فهناك بعض الأشخاص مسؤولين أو غير مسؤولين مرضى نوعا ما ليقوم بسلوكات "مدوخة، والله لا تفهم شيء"، هم لا يعيرون الآخرين أي اهتمام أو الاحترام يتلفظون أحيانا بألفاظ الشارع، يهددون الآخرين باستمرار، وهذا في الحقيقة نتيجة التكوين والبيئة التي تطرقنا لها سابقاً.

تحليل المقابلة

يبدو هذا الموظف انه يعاني من نقص التسهيلات وعدم التعاون، فهو يعمل في ظروف كارثية يميزها الصراع الذي يظهر نتيجة ضعف القيم والأخلاق بالدرجة الأولى، والتي تغلب المصالح الشخصية على المصالح العامة، ولهذا فالصراع يؤدي إلى بروز الممارسات المشينة مثل: الحقرة والسب والشتم والتهكم لأتفه الأسباب، وسوء الاتصال في هذه الوضعية حيث تسيطر عليه التأويلات السلبية والانحرافات في الفهم، وهنا تظهر السلوكات التعسفية نتيجة التأزم في العلاقات وضعف الأخلاق والقيم، وتبرز هاته السلوكات على شكل إفتزازات و تهديدات مستمرة وألفاظ سيئة، ويفسر المبحوث هاته السلوكات إلى البنية وتكوين الأشخاص.

المقابلة الخامسة عشر

التاريخ : 02 – 03 – 2009.

مدة المقابلة: 20 دقيقة

الجنس : أنثى

السن : 32 سنة

المنصب : سكرتيرة

الأقدمية : 10 سنوات

نص المقابلة: تظهر العلاقات الاجتماعية عادية تتسم بالاحترام المتبادل والمصلحة المشتركة لذا فغياب الاحترام واللامسؤولية هي العوامل التي قد تفسد الجو العام للعمل لأن الصراع ليس موجود

بمعنى الصراع الحقيقي، وإن وجد فهو يظهر بشكل عدم تفاهم وخلاف بين الموظفين بسبب سير العمل وتطبيق القوانين فهناك البعض من يتحايل في عمله وكذلك هناك من يتهاون فهذا غير مقبول بالنسبة للآخرين فالعمل هو سبب تواجدها.

وبخصوص علاقة الصراع بالسلوكيات التعسفية، فيمكن أن تكون بعض السلوكيات سلبية لكنها غير دائمة، وتظهر في شكل الغضب أو العداوة والرغبة في الانتقام غير أنها تظهر عند كثرة العمل فقط فبعض الموظفين يشكون من كثرة الأعمال أحيانا يغضبون بقيامهم بأعمال ليست من تخصصهم.

وبالنسبة للاتصال فهو طبيعي ويسير بطريقة جيدة وأحيانا يصعب أو يضعف عندما تكون هناك خلافات وفي صعوبة الاتصال أي علاقة بالسلوك التعسفي، ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاتصال غير الرسمي، والذي يتم بين الموظفين المتفاهمين والذين يتبادلون المعلومات فيما بينهم. وبالنسبة للرئيس فهو صارم ومتفهم في نفس الوقت وهو ملتزم بالعمل في وقته، ويتناقش معنا في مواضيع العمل ولا يستخدم أي سلوكيات عدوانية أو سلبية معنا .

تحليل المقابلة

ترى هذه المبحوثة بأن العلاقات تتسم بالاحترام المتبادل والمسؤولية، وهذا يعكس منصبها كسكرتيرة، فهي أعطت معلومات لم تتنافى مع معلومات رئيسها، ورغم أنها أقرت بوجود الصراع إلا أنها تنفي وجود الصراع الحقيقي الدائم، وعدم التفاهم الحاصل هو طبيعي بين الموظفين بسبب سير العمل وتطبيق القوانين، حيث إن البعض يظهر تحايلا وتهاونا أثناء العمل وهذا ما يسبب الخلافات .

إن الغضب والعداوة بين الموظفين سلوكيات موجودة بسبب ضغوط العمل وسبب القيام بإعمال ليست من تخصص الموظفين، إلا أن مشاعر الكراهية و العداوة ليست دائمة، وليس لها أي علاقة بالتحرش المعنوي، ونفس الشيء عندما يتعلق الأمر بالاتصال حيث يسير بطريقة طبيعية وعندما يضعف بسبب الخلافات الجارية بين الموظفين؛ وبالنسبة للرئيس فهو صارم ومتفهم في نفس الوقت ولا يستخدم أي سلوكيات عدوانية.

وتعكس تصريحات المبحوثة حرصا لا متناهيا في المحافظة على نفس المعلومات التي صرح بها رئيسها، متجنبة بذلك التصريح بمعلومات حول التحرش المعنوي بالنظر للرغبة التي لمسناها عندها أثناء المقابلة.

المقابلة السادسة عشر

التاريخ : 02 – 03 – 2009

مدة المقابلة : 30 دقيقة.

الجنس : ذكر.

السن : 35 سنة.

المنصب : عون أمن.

الأقدمية : 10 سنوات.

نص المقابلة: أصبحت الإدارة اليوم متعلقة بكل ما هو سلبي فساد ، تحرش معنوي ، صراع؛ إن العلاقات في المنظمة تميزها عداوة شديدة وغياب الثقة كمعيار في العمل وأصبح الاحترام عند جماعة قليلة، الكراهية والتكبر صفة المسؤولين.

إنّ البحث عن المصالح وسوء التنظيم هي الأسباب التي أدت إلى هذه الوضعية، وأصبحت المنظمة مكانا لتقاسم المصالح مثل: الترقيات والمشاريع والمناصب وحتى الأمور السياسية تدار وتخطط من هنا.

هذه الأسباب وأسباب أخرى أدت إلى الصراع الذي أصبح من يوميات المنظمة وأصبح الموظفون يعملون في ظروف سيئة ومليئة بالاضطرابات، فأنا أخاف من أي طارئ لذلك التزم بعلمي في الوقت المحدد لأنك قد تكون مستهدف وأنت لا تعلم، وإذا أردت حقك لا يعطوك اهتماما على الإطلاق، فهم مشتغلون بأمر أهم من ذلك.

إنّ الاتصال الحقيقي هو الاتصال الذي يساعدنا على حل المشاكل وينقص من الصعوبات التي تعترض العمل، لكن عندما يرفضون سماعنا ما فائدة الاتصال، وكيف نتحدث عن وسائله وغايته في حين هؤلاء لا يتقبلون رؤيتنا وإذا طالبت بحقك أو طرحت مشاكلك لدى أحدهم فتوقع الانتقام على طريقتهم، حتما سيعاقبك بما لا تتصوره، قد يكلفك بأعمال كثيرة ليتصيد لك الأخطاء، أو يستفزك أو يهددك بالخصم من الأجر.

كلما طالبت بحقوقك استغلوك وساوموك في أبسط الأمور فتوقع كل شيء لذا نحن نعمل ونسكت إرضاءً للمواطنين الذين يلصقون التهم فينا، وهم لا يدرون ما يجري في الإدارات.

تحليل المقابلة

يؤكد هذا المبحوث إن الإدارة تحتوي على كل ما هو سلبي من فساد وتحرش معنوي صراع... إلخ، ويظهر تدمره من العداوة الشديدة التي تميز الأشخاص ويضيف بأن الكراهية والتكبر صفة المسؤولين، ويبرر هذه الوضعية بالبحث المستمر عن المصالح والطالبة بالامتيازات، حيث يرى هذه الأسباب وأسباب أخرى أدت إلى الصراع وإلى هذا الجو المضطرب والذي يحمل الطوارئ بصفة دائمة، ورغم أن الاتصال وسيلة يرى فيها المبحوث حلاً لمشاكل الموظفين وانشغالهم، وإذا أحدهم طلب لا يأخذ بل يتوقع الانتقام بطريقة المسؤول إما عقاب دون حجة أو التكاليف بمهام كبيرة أو التهديد بالخصم من الأجر.

ويقول المبحوث في النهاية انه يعمل إرضاء الموظفين الذين يتهمون الإدارة بالتقصير، ولا يدورون ما يجري، ويظهر من خلال هاته التصريحات إنه يعاني من عوائق كثيرة منها ظروف العمل التي لم تصبح تساعد على أداء المهام في ظل تعسف المسؤولين.

المقابلة السابع عشر

التاريخ : 03 - 03 - 2009.

مدة المقابلة: 30 دقيقة.

الجنس : ذكر .

السن : 34 سنة .

المنصب : مساعد إداري .

الأقدمية : 8 سنوات .

نص المقابلة: طلب منّا هذا المبحوث عدم إطالة المقابلة واعتذر لنا بسبب العمل الكبير الذي ينتظره، وكانت إجابات كلها صريحة وبشكل مباشر، وأحياناً لماً نطلب منه التوضيح أكثر فيختصر بشكل كبير.

العلاقات في المنظمة سيئة للغاية حيث لا نستغرب إن قلت لك لسنا في منظمة بل في شيء آخر "هنا البقاء للأقوى، معرفة، رشوة، محسوبية إلخ".

سوء التسيير ، المصالح والكفاءة أي الشخص المناسب في غير المناسب، هي العوامل التي تفسد العمل وتؤدي إلى الصراع.

لا أدري إن كان الصراع يؤدي إلى التحرش المعنوي، لكن التحرش المعنوي موجود وهو يمارس من طرف الرؤساء أكثر من الموظفين، لأن الموظفين لا حول لهم ولا قوة .

الاتصال صعب وضعيف لأسباب عديدة منها الصراع، و ذهنيات بعض المسؤولين الذين يتسببون في عرقلة مجرى العمل بسبب غيابهم أو رفضهم إجراء بعض الأعمال في وقتها، و هاته الحالة تؤدي في البعض الأحيان إلى سلوكات يمكن أن تأخذ طابع التحرش المعنوي.

كما أنّ لسلطة المنصب علاقة بممارسة التحرش المعنوي والذي يوجد عند المسؤولين المتعنتين، ويظهر على شكل إكراهات من خلال زيادة حجم العمل والمطالبة بالقيام بالأعمال في أوقات قياسية، وهذا غير ممكن أحيانا لذا فالأخطاء قد تكون في العمل، وذلك مناسبة للتوبيخ والعقاب ويكون الضحايا في أغلب الأحيان موظفون "أولاد فاميليه" لأنهم يحشموا أي موظفين جدد لم يعرفوا بعد طبيعة سير العمل وشخصية هذا المسؤول.

تحليل المقابلة

يعترف المبحوث من خلال هذه المقابلة أن العلاقات سيئة للغاية، وهو ما يبرز أنها وصلت درجة بحيث لا يمكن إخفاء أمور مثل: الرشوة والمعرفة والصراع، ويعتبر سوء التسيير، المصالح، وغياب الكفاءة، عوامل تفسد الجو العام للعمل وتؤدي إلى الصراع، و الذي لا يؤدي إلى سلوكات التحرش المعنوي، غير انه يؤكد على ممارسة التحرش خاصة عند الرؤساء، و يعتبر الموظفين ضعفاء فهم لا يملكون السلطة وهنا تؤكد فكرة سلطة المنصب وما تلعبه من دور في حماية صاحبها، نرى ضغط عندما تصدر منه سلوكات تعسفية و يعود سوء الاتصال إلى عامل الصراع والى ذهنيات بعض المسؤولين بسبب غيابهم أو رفضهم إجراء بعض الأعمال في وقتها مما يؤثر على حسن سير العمل.

وتعتبر سلطة المنصب حسب المبحوث عاملا يساعد على بروز التحرش المعنوي عند المسؤولين الذي يترجم في شكل إكراهات متكررة ضد الموظفين، كزيادة حجم العمل و التوبيخ والعقاب بدون مناسبة، ويكون الضحايا في هذه الحالة معظمهم بسطاء ليس لديهم أي سلطة .

المقابلة الثامنة عشر

التاريخ : 03 - 03 - 2009.

مدة المقابلة : 30 دقيقة .

الجنس : ذكر .

السن : 33 سنة .

المنصب : عون أمن .

الأقدمية : 9 سنوات .

نص المقابلة: اضطررنا لشرح مفهوم التحرش المعنوي طويلا لهذا المبحوث من أجل إجابتنا، حيث بدا له المصطلح غريباً نوعاً ما، لكن بعض الشرح ضحك وقال لنا : "تريدون بالتفصيل أو بالاختصار"، كان متساهلاً جداً طوال 30 دقيقة أعطانا الكثير من الحقائق وقال بأن التحرش المعنوي من يومياتنا "كل شيء كاين، العيب، الخسارة، السب، الكذب... إلخ".

إن رئيسي في العمل عنيف جداً ولا يصلح للإدارة يعاملني مثل العبد، هو يبدو كالملاك للآخرين أحيانا يناديني باسم "القوردة" لأنني قصير القامة وأحيانا أخرى "العروش" لأن أصلي من مدينة القبائل، وأحيانا أخرى يأمرني بتوصيل بعض الرسائل للآخرين شفوية أو كتابية، كما يطلب مني جلب قهوة من الخارج أو شراء جريدة، وهو لا يراني إنسانا في الحقيقة، فكرت كثيراً في شكواه لدى الوالي لكن أين أجد الوالي؟ وحتى لو أنني أعمل هنا إلا أنني لا أملك الحق في رؤية مسؤولينا لتقديم شكوى، ربما مقابلة بوتفليقة أسهل من مقابلة الوالي، ربما يدفعني هذا السيد إلى ما لا يحمد عقباه لولا زوجتي وولدي لاقترفت جريمة من زمان، وهذه السلوكات ليست خفية كل العمال لاحظوه إنه "حقار من الكبار" ما دخلي أنا في سيارته "مانيش ميكانيسيان" ورغم ذلك يطلب مني إصلاح السيارة.

ورغم شخصيته الدينية فهو يحسن لعب الأدوار حيث له صداقات وعلاقات حسنة مع العمال الآخرين وإضافة إلى ذلك يتباهى بسلطته ويقول بأن هذا المنصب لم يكن صدفة بل "إخدم تدي" وأنا أجزم بأن منصبه كان من خلال المعرفة؛ وأنا في الحقيقة لا أتصور كيف يعامل زوجته وأولاده حتما ديكتاتورياً أيضاً في بيته.

تحليل المقابلة

ربما طبيعة منصب المبحوث "عون أمن" هو ما دفعه إلى التصريح بمعلومات مهمة، هو ليس إدارياً، فالتحرش المعنوي من يوميات المنظمة السب و الشتم والكذب و الإشاعة، أصبحت من

يوميات الموظفين، و الرئيس عنيف ولا يصلح للعمل الإداري نتيجة معاملته الخشنة، ويسمى بأسماء تحط من شأن المرء، وهنا يظهر التناوب بالألقاب السيئة، كألفاظ ذات طابع تحرشي، كما أن التكاليف بأعمال ليست من مهامه مثل توصيل الرسائل أو شراء الجرائد تعتبر سلوكيات تحرشية لاستغلال الضحية.

ويبدو أن المتحرش يسعى دائما لعزل الضحية عن محيط المنظمة، ورفض الاتصال ببقية الموظفين من أجل تفادي شكاواه، ويؤكد المبحوث (الضحية) أن هذا الرئيس يجمع كل موظفين في المنظمة على أنه عنيف وعدواني، ورغم ذلك فهو يحسن لعب الأدوار حيث يتظاهر بالبراءة مع الآخرين ويتباهى بسلطته.

وتبرز هذه المقابلة حقيقة حالة التحرش المعنوي بمعنى الكلمة، فالضحية وصل إلى درجة انه لم يصبح يخفي أي سلوك تعسفي من طرف رئيسه، واستطعنا اكتشاف أفعال جديدة للتحرش المعنوي مثل القيام بأعمال ليس من اختصاص الضحية، و أحيانا حتى إصلاح سيارة الرئيس كما يقول المبحوث، وهنا نصل إلى حقيقة مفادها إن حالات التحرش المعنوي تزيد حده في المناصب والمهام الإدارية كما أن أشكال وأفعال التحرش المعنوي تختلف من منظمة لأخرى حسب منصب التحرش والضحية ووظيفة عملها.

المقابلة التاسعة عشر

التاريخ : 04 / 03 / 2009.

مدة المقابلة: 30 دقيقة.

الجنس : ذكر

السن: 38 سنة.

المنصب: مساعد إداري.

الأقدمية : 15 سنة.

نص المقابلة: يرى المبحوث أن العلاقات الاجتماعية في المنظمة طبيعة حسنة وهي تأخذ بعين الاعتبار مصلحة العمل، لذا مصلحة العمل تقتضي احترام الآخرين والتعامل معهم بنوع من الثقة.

وأن سوء التسيير يؤثر على سير العمل ويحدث الكثير من الأخطاء المهنية ويترك المشاكل التنظيمية بين الموظفين إذا أن بعض المسؤولين يرتكبون أخطاء في التسيير لكن الموظفين هم من يدفع الثمن، كما يمكن أن تظهر مشاكل في شبكة الاتصال لكن سرعان ما تحل وتزول يتعاون

الموظفين، وبالنسبة للاتصال فهو وسيلة فعالة تساعدنا على حل كل المشاكل، غير أنه يصبح وسيلة نادرة في بعض الأحيان بسبب تصرف البعض، غير أنه ليس لهذا الأخير أي علاقة بالتحرش المعنوي، فالسلوكات السلبية وإن كانت موجودة فهي نادرة، لا يمكن أن تأخذ طابع التحرش ويمكن أن نرجعها إلى ضغوط العمل، أو إلى طبيعة شخصية بعض الموظفين الذين يعرفون بالسلبية في العمل، وبالتشويش على زملائهم بطرق مختلفة، بوضع العراقيل في العمل أو عدم التعاون معهم والامتناع عن تقديم التسهيلات لسبب أو آخر، وبشكل عام هؤلاء الموظفين السلبيين سرعان ما يجدون أنفسهم معزولين بسبب تفاهم الموظفين، لهذا فهو يتخلون عن تلك السلوكات السلبية ويعودون إلى عملهم في ظروف تساعدتهم على ذلك، يجدون منا كل التسهيل والتعاون، فنحن هنا للعمل لأشياء أخرى، أما في الخارج فالأمر يتغير تماما.

تحليل المقابلة

على عكس المقابلات يرى هذا المبحوث إن العلاقات الاجتماعية طبيعية وحسنة، وهي تأخذ بعين الاعتبار مصلحة العمل، لهذا في طبيعتها الاحترام في التعامل والثقة في المعاملة الحسنة، كما أن سوء التسيير عامل يؤثر على سير العمل ويحدث الكثير من الأخطاء المهنية ويترك المشاكل التنظيمية بين الموظفين ويظهر الموظف يتكلم بصفة رسمية إلى درجة أنه يرى كل شيء على ما يرام، وحتى المشاكل التي تطرأ على عملية الاتصال هي نادرة ولا تؤثر على سير العمل، وليست لها أي علاقة بالتحرش المعنوي فهو ينفي أحيانا سلوكات التحرش المعنوي في المنظمة، باستثناء بعض السلوكات بين ضغوط العمل أو طبيعة بعض الموظفين السلبيين، والذي يمتنعون عن تقديم التسهيلات ولا يتعاونون.

وهؤلاء الموظفين سرعان ما يجدون أنفسهم معزولين ومن خلال تصريحات المبحوث تظهر الصرامة في عمله وتعامله مع الآخرين، وما يبذونه من سلوكات مثل عدم التعاون حيث يظهر بأنه يخفي السلوكات السلبية والتي تظهر عند حالات عدم التفاهم بين الزملاء ورغم ذلك لا يعطيها أهمية قصوى ويعتبرها استثنائية.

المقابلة العشرون

التاريخ: 2009 / 03 / 04.

مدة المقابلة: 25 دقيقة.

الجنس: ذكر.

السن: 39 سنة.

المنصب: محاسب

الأقدمية: 14 سنة.

نص المقابلة: ينظر هذا المبحوث للعلاقات الاجتماعية في المنظمة بأنها عادية تتميز بالاحترام المتبادل والثقة، ولعل الأخلاق والتربية تلعب دور في نجاح العلاقات الاجتماعية، فالعمل مشاكله يفسد العلاقات بين الموظفين لذلك أنا أتجنب العلاقات في إطار العمل لكني حريص على عملي في وقته.

ويعتقد أن الكثير من السلوكات والأسباب التي تفسد بيئة العمل مثل القرارات غير القانونية التي تأتينا من طرف المسؤول، كذلك الرقابة الشديدة على العمل مما يترك تدمر لدى الموظفين، كما يأخذ المسؤولين في معالجة بعض الملفات التي تشكل عائقا كبيرا أمامنا من أجل تحقيق أهدافنا في العمل بإرضاء أنفسنا وإرضاء المسؤولين.

إن طبيعة العمل في مصلحتنا توحى بوجود صراع غير أنه عكس ما يكون في المصالح الأخرى، ولم أكن شاهدا ولا مشاركا فيها، فطبيعة عملي لا تتيح لي الفرصة للدخول في الصراعات أو النزاعات تكون فيها المصلحة غاية.

أما الاتصال فهو الذي يساعد سير العمل وتعثره قد يؤدي إلى مشاكل في العمل فالكثير من الرؤساء يتعاملون بطريقة لا ترضي مرؤوسيهم، فالمعاملة هي بعيدة عن اللياقة وهي في أغلب الأحيان تؤدي إلى غضب وتدمر الموظفين، غير انه ليس بتحرش رئيس الاتصال أي علاقة بالتحرش المعنوي.

إن لسلطة المنصب تأثير على سلوك الرؤساء وهي تعطيه الكثير من الصلاحيات، لكن هذا لا يعني أنه يستخدمها في أي ممارسة سلبية، فهو لا يبدي أي سلوكا تحرشيا فهو موظف مثل باقي الموظفين، وأي خطأ يرتكبه قد يعاقب مثل الآخرين والقانون واضح في مثل هاته الحالات.

تحليل المقابلة

نظرا لخبرة المبحوث في المجال الإداري و أيضا لطبيعة منصبه يعتبر العلاقات الاجتماعية عادية، وتتميز بالاحترام المتبادل، فالأخلاق هي التي تميز العلاقات، ونجاحها أو فسادها متوقف على الأخلاق.

ويرجع بعض السلوكات السلبية والشاذة إلى القرارات اللاقانونية والتي مصدرها المسؤول، كذلك الرقابة والمحاسبة الشديتين للموظفين غير أن هذه الرقابة لا تعني بالضرورة الصراع، والعمل في المصلحة لا يوحي بوجود أي صراع بالمقارنة مع المصالح الأخرى أين يبرز الصراع للعيان بسبب المناوشات التي وصلت حد السب والشتم، ويؤكد على أهمية الاتصال في حل المشاكل وعراقيل العمل وليس للاتصال أي علاقة بالتحرش المعنوي، رغم ما يطرأ على العملية الاتصالية من تأويلات سلبية تثير الغضب في بعض الأحيان، كما للسلطة منصب تأثير على سلوك الرؤساء، فهي تعطي الكثير من الصلاحيات لصاحبها وهذا لا يعني أن الرؤساء يبادرون سلوكات التحرش المعنوي.

المقابلة الواحد والعشرون

التاريخ: 2009/03/07

مدة المقابلة: 45 دقيقة.

الجنس: ذكر.

السن: 33.

المنصب: عون مكتب.

الأقدمية: 7 سنوات.

نص المقابلة: نبهتنا هذه المقابلة إلى فكرة القيادة، حيث شرح لنا هذا المبحوث إن قيم المسؤول كقائد له دور كبير في هذه الظاهرة، فطبيعة تكوينه العلمي والشخصي وخبرته تؤثر على نمط تسييره، وبالتالي سلوكاته السلبية والانحرافات التي تكون بين الموظفين هو مسؤول عليها بصفة كبيرة، فهي تترجم العوامل التي ذكرناها سابقاً، يقول إنه عمل مع عدة مسؤولين مختلفين الأول متفاهما وديمقراطياً يناقشنا في أمور العمل ويطلب منا القيام بالعمل باحترام وبذلك تحترمه، كما يسألنا دائماً على أهم المشاكل والعوائق التي تعترضنا في العمل أما المسؤول الذي أعمل معه الآن فهو مسؤول كما يحدث لأنه خشن وعدواني ولا يثق في نفسه ولا في الموظفين، ويسعى دائماً إلى التعنيف بين الموظفين من أجل فرض سلطته، حيث يتباهى بأنه مسؤول وهي الحقيقة "ما كان والو" فهو عديم المستوى رغم له العديد من الخبرات و التربصات، و يضيف أنه يستهزئ بالموظفين ويقول بأننا عديمو الفائدة ولا نصلح للعمل، لكن لم يجري يوماً في حل مشكلة أو إعطائنا بديلاً لها فهو يسعى لاكتشاف أخطائنا من أجل استغلال الفرص لبهدلتنا فهو انتهازي.

لذلك فأى سلوك في نظري متعلق بطبيعة المسؤول نفسه وبشخصيته، هو يبدو لنا ضعيفا خاصة مع العنصر السنوي، اللواتي يتماديين من أجل مساعدته في العمل ويتجاوزون معه قواعد العمل، غير أنهم يتغامزون عليه و يسخرون منه، فهو يتغابى كثيرا ويتجاهلنا تماما.

تحليل المقابلة

نبهنا هذا المبحوث إلى تأثير القيادة على سلوك الانفعاليين في المنظمة، هو يعتقد بان المسؤول كقائد يتمتع بتكوين عام وخبرة طويلة وله طريقة تسيير وفقا لتكوينه وخبرته، ونفس الشيء بالنسبة لسلوكياته، وبالتالي فالسلوكات التعسفية تترجم العوامل التي ذكرناها، فخبرة المبحوث مع العديد من الرؤساء جعلته يؤكد على الدور الكبير له في المحافظة على سير العمل الطبيعي، وعلى العلاقات الحسنة في العمل بالنسبة لسلوك التحرش المعنوي عند الرئيس، فهو يعكس مباشرة شخصيته وهنا يتحمل بنسبة كبيرة المشاكل التي تطرأ، والاضطرابات والتوترات التي تحصل أثناء العمل، ويصف رئيسه بالخشن العدواني ولا يثق إلا بنفسه، وبالتالي يسيء للموظفين ويسعى للتفريق بينهم.

ونكتشف هنا شكلا من أشكال التحرش المعنوي هو التحرش المؤسسي، ويسعى إلى فرض سلطته بالتباهي أمام الموظفين، وكذلك بالرقابة المفاجئة من أجل اكتشاف الأخطاء وتسييل التوبيخات و الإهانات على الموظفين، وكشفت لنا المقابلة أيضا أن هذا النوع من الرؤساء الذين يمارسون التحرش المعنوي مع موظفيهم، متساهلون مع العنصر الأنثوي حيث يستخدم إحداهن كمخبرات لتوصيل المعلومات لاتخاذ الإجراءات الردعية.

المقابلة الثانية والعشرون

التاريخ: 2009/03/07.

مدة المقابلة: 40 دقيقة.

الجنس: ذكر.

السن: 42 سنة.

المنصب: مساعد إداري.

الأقدمية: 16 سنة.

نص المقابلة: يرى هذا المبحوث أن التحرش المعنوي يظهر في معظم الإدارات الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة، وهذا راجع إلى سوء العلاقات الاجتماعية وضعفها في المنظمات وسوء

التنظيم، كذلك الوضعية الصراعية التي تعيشها معظم المؤسسات كما أن الإدارة اليوم أصبحت خالية من الكفاءات، فهي تحوي كل الفاشلين والضعفاء من ناحية الكفاءة أو الشخصية بدل أن تستقطب الكفاءات، نظرا لتعدد العمل الإداري كما أن القوانين المسيرة ضعيفة وقديمة في بعض الأحيان لذلك تترك فرصة للانتهازيين للتزوير بالسرقة والاحتيال وممارسة السلوكات التعسفية، لأن اللوائح التنظيمية ضعيفة مجمل الأحيان.

يرجع هذا المبحوث الصراع إلى أهم عامل وهي المصلحة فهي التي تحرك الفاعلين في المنظمة، وتجعلهم يفعلون كل شيء لتحقيق رغباتهم الشخصية ومصالحهم على حساب أهداف المنظمة، إن العمل ليس له أي اعتبار عند تواجد المصلحة، ويمكن أيضا أن تكون الرقابة الشديدة على الموظفين سبب من أسباب هذا الصراع بسبب رفض بعض الموظفين هذه الرقابة، هذا إلى جانب ضغوط العمل التي تترك قلقا وتوترا كبيرا على الموظفين مما يدفع ذلك إلى وضع كل القيود الممكنة في العمل كالتهاون من أجل التخفيف، وهذا بحق نوع من الصراع بين الرئيس والمرؤوسين، وهذه الوضعية الصراعية بدورها تفرز السلوكات التي تأخذ طابع التحرش المعنوي مثل: التحايل عند القيام بالإعمال.

إن هذه الوضعية يمكن أن تكتشف من خلال عملية الاتصال والعلاقات العامة، حيث يبدو الاتصال جاف، يظهر في شكل التجنب ويتطلب أحيانا الهروب من وجه المسؤول، وفي بعض المرات لا ترى من المسؤول إلا صدفه، ولا تحدثه عن طريق الهاتف، وإن إلتقيته "تكون السلام فوق القلب" وحتى الابتسامه بسيطة تعكس توتر العلاقات، كما انه من خلال سلطته لا تستطيع أن تفعل شيئا فنحن جد متفهمين، ولا يجد إلا سكرتيرته والتي تأخذ إليه المعلومات فهو فاشل في سياسته معنا.

تحليل المقابلة

جاءت هذه المقابلة مغايرة لبقية المقابلات ونظرا لخبرته في مجال الإدارة، يعتقد بأن التحرش المعنوي يظهر في معظم الإدارات الجزائرية، نظرا لسوء العلاقات الاجتماعية وضعف الأخلاق وكذا الوضعية الصراعية لهاته المنظمات، كما أن هجرة الكفاءات فتحت المجال للفاشلين من المسؤولين والضعفاء في المستوى والأخلاق لممارسة سلوكاتهم الدنيئة كالتزوير والاحتيال، كون اللوائح التنظيمية ضعيفة أو غائبة، وفي أحيانا أخرى لأن الجانب القانوني ذو أهمية بالغة فهو يعتمد عليه من طرف هؤلاء لتحقيق مصالحهم ورغباتهم لتحويل النصوص التنظيمية وتغيير

مفهومها، إذ أن المصلحة هي المحرك الرئيسي لهؤلاء وبالتالي ينشأ الصراع من هذا المنطلق واضعين مصلحة المؤسسة لاعتبارات أخرى، كما يمكن أن تكون الرقابة الشديدة سببا في الصراع بالإضافة إلى ضغوط العمل والتي تدفع إلى اختلاق كل العراقيل الممكنة للتخفيف مما يفتح الباب أمام ظهور ردود الفعل غير المباشرة تأخذ الطابع السلوكي.

وتتأزم هذه الوضعية وتظهر جيدا من خلال عملية الاتصال والعلاقات العامة من خلال التجنب والتجاهل والهروب من وجه المسؤول وعدم الرد على الهاتف.

3.6. تحليل المقابلات على ضوء الفرضيات

إنّ دراسة الظواهر السلوكية في المنظمات من المواضيع المعقدة في علم الاجتماع، والأمر ينطبق أيضاً على موضوع التحرش المعنوي نظراً لتعدد أسباب الظاهرة وتداخلها (شخصية اجتماعية، تنظيمية)، لهذا فالوصول إلى نتائج من خلال التحليل لا شك أنّها عملية لا تخلو من الصعوبة.

ولهذا سيكون تحليلنا للمقابلات وفقاً لمحاور المقابلة وعلى ضوء الفرضيات التي وضعناها في دراستنا وهذا من أجل تجنب الصعوبات التي قد تحول دون وصولنا إلى نتائج وحقائق ميدانية . وسيركز هذا التحليل على نظرة الباحثين إلى مواضيع الصراع والاتصال وسلطة المنصب وإبراز علاقتها بالتحرش المعنوي، بالاستناد إلى الألفاظ والعبارات التي صدرت منهم وتحديد ميولاتهم ومواقفهم واستنتاج العلاقة بين العوامل المذكورة والظاهرة المدروسة لتحديد النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية.

ولأنّ دراستنا المطبقة لحد الآن حول التحرش المعنوي أخذت بعين الاعتبار العوامل الثلاثة (الثقافة، المجتمع، والشخص كحالة نفسية خاصة) لذلك نسلط الضوء في التحليل على العلاقات الاجتماعية بالدرجة الأولى للأسباب التالية:

- كون الظواهر الاجتماعية بشكل عام تفهم على ضوء العلاقات الاجتماعية ونفس الشيء بالنسبة لموضوع التحرش المعنوي.
- أنّ العلاقة الاجتماعية تحفزها آليات نفسية عميقة (عدوانية، إباحية، برغماتية) بالإضافة إلى القيم الثقافية المكونة للشخص.

- كون عمليات التفاعل تولّد أشكال العلاقات الاجتماعية والتي بدورها تولّد أشكال السلوكيات.

بالإضافة إلى هاته الأسباب فإنّ فهم العلاقات الاجتماعية وبيئة للعمل ستمكننا لا محال من معرفة طبيعة العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تفرز التحرش المعنوي ونفس الشيء بالنسبة لبيئة العمل، وهنا لابد من تحديد أهم ميزات هاته العلاقات في المنظمة التي كانت فيها دراستنا، أمّا منهجيا يساعدنا التركيز على هذا المحور للوصول إلى مؤشرات سنركز عليها في تحليل المحاور الأساسية.

1.3.6. تحليل المقابلات على ضوء محور العلاقات الاجتماعية

إنّ العلاقة الاجتماعية ليست فقط وصل بين أطراف معينة وليست كذلك علاقة موضوعية أين الأشخاص يتبادلون الأفكار والمعلومات بطريقة عفوية، فأشكال التبادلات والتفاعلات بين الأشخاص تختلف لعدة دواعي وبالتالي تختلف السلوكيات التي تفرزها هاته العلاقات.

- فالعفوية في العلاقات مرفوضة خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنظمة أين تكون الميزات الشخصية للأفراد محددة بشكل كبير لطبيعة العلاقات السائدة.

وتظهر العلاقات الاجتماعية في المنظمة أنها تسيير وفق محور أساسي ومهم يحركها ويوجهها وهو محور الأناثية، حيث تكون مكونة ومحددة للكثير من الصفات والسلوكيات التي سجلناها من خلال المقابلات مثل: صفات الحسد والغيبة والغيرة.

إنّ الأناثية كشعور يحرك الشخص في معظم الأحوال، إمّا في علاقته مع زميله في نفس المكتب أو مع رئيسه أو بعيدا عن جو العمل، وتعكس في الحقيقة الحالة النفسية للموظف بالدرجة الأولى، وتلعب الأناثية دور كبير في تنمية السلوك البراغماتي لدى الشخص والذي يكون مبدأ في علاقاته، إذ تصبح تحركاته و سلوكياته تفسر بالقيمة التي يجلبها أو يتحصل عليها من خلال هذا التحرك.

وبالتالي يدخل الشخص في حسابات مادية خالصة على حساب معايير أخرى والتي قد تساعد على نجاح العلاقة الاجتماعية والعلاقات التنظيمية الرسمية وتنظيمها وتضمن نجاحها واستمرارها، مثل: القيم والأخلاق وهذا يقودنا إلى تحديد الميزات العامة للعلاقات الاجتماعية في المنظمة:

- ضعف الأخلاق بشكل عام، والأخلاق المهنية التي تطبع العلاقات وتنظمها.
- ضعف القيم الإنسانية وقيم العمل.
- ضعف الضمير المهني والديني .

إن سيطرة الفكر الحسابي المادي و المصلحي على تفكير الأشخاص في ضل أي مراعاة للقيم الأخلاقية أو المهنية يجعل العلاقات قائمة على تبادل منفعي على كافة المستويات (منفعة رمزية، فكرية، سلطوية) وتجعل الأشخاص في ظل مساومة دائمة وفي الحقيقة هذا يفسر على أن:

- السلوك الإنساني محفز باللذة والألم بالدرجة الأولى.
- السلوك الإنساني تحدده حسابات الربح والخسارة.
- أفعال و سلوكيات الآخرين مصدر اللذة والألم.
- رغبة الأشخاص الحصول على أكبر نسبة من اللذة والألم بتكلفة أقل.

وهذا الكلام يدعم ما جاء بشأن إستراتيجية السلوك في المنظمة في القسم النظري حيث أوردنا أنّ السلوك مرده استعدادات نفسية وعقلية واجتماعية وأنه (السلوك) محفزّ (اللذة والألم)، وأنّ العلاقة الاجتماعية هي مبرمجة وغير عفوية .

إنّ تغليب مبدأ المنفعة أو المصلحة في العلاقات يجعل دوامها مرهون يتوفر عامل المنفعة وبالتالي غيابها في أي وقت يعرض العلاقات للاضطراب، وبالتالي التلاشي ويصبح نجاحها أو استمرارها متوقف على مدى استمرار هذه المنفعة، وهذا في ضل تذبذب القيم وضعفها وضعف المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تفعل العلاقات الاجتماعية، وهنا تفقد السلوكيات والتصورات والأفكار أي مرجعية، وفي هاته الحالة نستطيع القول أنّ العلاقات تصبح علاقات لامعيارية .

إنّ المعيارية من بين المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، وتعني اللامعيارية في مفهومها المبسط انعدام النظام في العلاقات الاجتماعية، إذ أنّ غياب القيم والمعايير الأخلاقية تجعل العلاقات دون معنى وتعرضها للاضطرابات والإنفعال وتصبح تتحكم فيها قيم لا معيارية على حساب القيم المعيارية السليمة مثل الصراحة والمواجهة والصدق والاعتراف بالحق والتحاور والثقة ... إلخ .

وما يؤكد ذلك ويعكس لا معيارية العلاقات الاجتماعية هي الألفاظ في المقابلات والتي تعبر عن حقيقة لا معيارية العلاقات مثل: الحسد والغيرة ، المصلحة ، عدم الصراحة، التجنب، المراوغة في الكلام، التحايل، الاحتقار الحيلة والمكيدة، السكوت الدائم، اللامبالاة، الغيبة، غياب الثقة وغياب الاحترام...إلخ .

هذه مجمل الألفاظ التي استخلصناها من المقابلات والتي تبرز طبيعة العلاقات الاجتماعية وطبيعة المناخ الاجتماعي السائد والمهني القائم على مبدأ المنفعة لا أساس الاحترام والثقة والكفاءة، فالمناخ الاجتماعي يمتاز بالغموض والشك والتردد وعدم اليقين، وإن صح القول التفكك الاجتماعي، وهنا يفتح المجال أمام التأويلات السلبية والسلوكيات التعسفية والتي تظهر نتيجة الشعور الإصراري للوصول إلى غاية معينة، حيث يضمن الفرد أنها من استحقاقاته، فهو تصور ذهني دون مراعاة أي قاعدة موضوعية فمعظم الأشخاص يعتقدون أنه بإمكانهم الحصول على رغبات ومصالح بغض النظر عن مستواهم ومناصبهم وكفاءاتهم.

إذ أن وضع الأشخاص في منظمة لم يهيئ لها ولم يشارك في وضعها ولم ير حتى تطورها، يتخذ نحوها مواقف تتسم بالحيطة والحذر فيحاول فرض نفسه والتهرب من القواعد الرسمية التي تحرمه من تحقيق نجاحه ومنافعه، فيعزز بفضل علاقاته الشخصية على حساب العلاقات الوظيفية الرسمية حتى يتجنب ما يخشى أن يحدث له من مضرة وانزعاج نفسي، ويشجع ويدفع للحصول على أكثر منفعة وامتنياز ممكن ماديا أو معنويا حيث يقول معظم المبحوثين:

"أطلب دائما"؛

"العمل وحده لا يكفي"؛

"من لا يطلب لا يأخذ"؛

"لا تضيع شيئا إذا طلبت".

إنّ هاته العبارات تبرز لدى المبحوثين رغبة قوية في تحقيق امتيازات من خلال العلاقات الشخصية (غير رسمية)، وتجاهلا لعلاقات العمل الرسمية والتي لم تحقق شيئا وهذه الرغبة تفسر بغياب العدالة القائمة مع مبادئ معيارية رسمية تسمح بتحقيق التوازن في العلاقات، أو التنديد بالتناقضات والتجاوزات غير العادلة وغير المشروعة وانهيار سلم القيم والأخلاق كأساس يفرض الاحترام والثقة، وفي ظل هاته الظروف أين يصبح مستوى الإحباط في تزايد مستمر فيولد إمّا رغبة كبيرة للوصول إلى أهداف كانت وهمية فيندفع إلى الأمام وتصبح الغاية تبرر الوسيلة فلا تهمة

الطريقة بقدر ما تهمة الغاية (المصلحة)، وإما رغبة كبيرة للدفاع والحفاظ على مكاسبه الحالية التي يعتقد أنها مهددة وفي خطر، وفي كلتا الحالتين مع غياب المعايير الأخلاقية ويصبح الاستقرار والبقاء للأقوى وليس للأفضل .

وفي هذا الجو المشحون والمتوتر أين كلّ فرد يصبو إلى تحقيق المزيد من الامتيازات والارتقاء مرتكزا على كل الوسائل المؤدية إلى ذلك تظهر السلوكيات التعسفية والانحرافات كآليات دفاعية تهدف إلى شل حركة الآخر الذي يعتبر وجوده محرج وطموحه جد مزعج، وتزداد حدة هذه السلوكيات في حالة عدم تحقيق الرضا والرغبة وقد يؤدي بالشخص إلى إصابته بأمراض نفسية، بحيث تصبح الرغبة حادة إذ يحاول كلّ شخص التنقيص من مبادرات الآخرين حيث يتسنى له البروز وتعتبر هذه الخطة على مراقبة وترقب كلّ مبادرة حسنة وإلحاق الضرر بها معنويا وتكون العملية تلقائية فردية في صورة استفزازات، احتقار، عدم الاعتبار، سخرية... إلخ .

وهنا تتحول العلاقات الاجتماعية إلى علاقات صراعية أين الأشخاص ليسو متنافسين فقط بل متخاصمين، حيث يعمل كلّ طرف إلى إخضاع الطرف الآخر والسيطرة عليه بكلّ الوسائل (مادية، معنوية رمزية)، من أجل الحفاظ على مكاسبه وتحقيق المزيد من الامتيازات، أين يصبح النظام السائد قائم على مبدأ الخاضع و المخفض متجاهلا المعايير الموضوعية المنظمة للعلاقات المهنية، ويصبح الهيكل النظامي مجال صراعي باطني في حالة نفسية خاصة أين يستغل المخفض الخاضع إلى أقصى حد ممكن.

غير أن هذا الوضع لن يستقر طويلا على هذه العلاقة ذات الاتجاه الأحادي المتميز بوضعية نفسية استغلالية تطبعها الاحتقار والتهكم وعدم الاعتبار والذل والطاعة، حيث أن هذا الخضوع يخفي صراعا صامتا قد ينفجر إذا ظهر أي توازن بين الجماعتين المتصارعتين أو تحصلت الجماعة الخاضعة على امتيازات مهمة.

وفي هذا الإطار وبعد تصنيف مواقف المبحوثين استطعنا تحديد ثلاث أنواع من الجماعات التي تشكلت نتيجة هذه الوضعية الصراعية.

- جماعة المخفضين وهي الجماعة المسيطرة ويملكون المصالح ونفوذ أقوى وامتيازات جد مهمة وهم يتحكمون في الاتصال غير الرسمي ويسيرونها العلاقات ويحصلون وفقها على منافع ومصالح تزيد كلما ضعف الطرف الآخر .

- جماعة الخاضعين وهي الجماعة المنافسة والتي فشلت في تحقيق امتيازات ومصالح أكثر من الجماعة التي تنافسها وبالتالي تخضع وتوقع على نفسها وتعتزل وتتحول هذه العزلة إلى نوع من العدوان فتولد لدى أفرادها آليات دفاعية عنيفة بسبب الإحباط المتزايد.
- جماعة المحايدين وهي الجماعة التي يقف أفرادها موقف المتفرج على هاته العملية حيث تتسم مواقفهم بالعقلانية أحيانا غير أنهم يستغلون أي ميول من طرف إحدى الجماعتين المتصارعتين للحصول على بعض المزايا .

على ضوء هذا التحليل المقدم يظهر أنّ العلاقة الاجتماعية في المنظمة ليست علاقة موضوعية والتبادل القائم فيها ليس عفويا.

كما أن حقيقة مضمون العلاقة الاجتماعية هي براغماتية مصلحة بالدرجة الأولى في بيئة عمل تتسم بالمنافسة الحادة حول المصالح سواء كانت معنوية أو رمزية أو فكرية أو سلطوية أين تلغى المبادئ والقيم الأخلاقية وتستخدم كلّ الوسائل غير الشرعية المتاحة، وتعرف هذه المرحلة تدرجا قبل الوصول إلى عتبة التوتر حيث كلما اشتد التفاعل الاجتماعي بين الأشخاص زاد التوتر وبالتالي يزداد الضغط المؤدي إلى الصراع .

ومن خلال كلّ الذي سبق نستطيع تحديد أهم معالم العلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة في شكل خلاصة جزئية.

• خلاصة جزئية

- العلاقات الاجتماعية السائدة هي ليست عفوية ولا تتميز بالتلقائية بل تتحرك وفق محور الأنانية .
- تمتاز العلاقات الاجتماعية بضعف القيم والمبادئ الأخلاقية وتذبذب القيم الثقافية كعناصر منظمة لها.

- تقوم العلاقات على مبدأ المنفعة أو المصلحة .
- اللامعيارية هي سمة العلاقات الاجتماعية .
- تمتاز العلاقات الاجتماعية بالاستقرار و الاضطراب نتيجة المنافسة الحادة و اللامشروعية والتي تفرز سلوكيات سلبية وانحرافات .

- تمثل الصفات السيئة التي ظهرت عند الأشخاص وميزت العلاقات آليات دفاعية تعكس ضعف الشخصية وفساد المناخ الاجتماعي .

- ظهور انقسام في العلاقات الاجتماعية على شكل تكتلات جماعية نتيجة العلاقات الاجتماعية من الوضعية التنافسية إلى الوضعية الصراعية .

ثانيا: تحليل المقابلات على ضوء الفرضية الأولى
"الصراع يسهم في ظهور التحرش المعنوي"

من أهم ما توصلنا إليه من خلال تحليل محور العلاقات الاجتماعية هي أن المنظمة تعيش حالة صراعية دائمة وعلى ضوء الفكرة نشرع في تحليل المحور الثاني على ضوء الفرضية الأولى.

ينظر معظم المبحوثين أنّ الوضعية الصراعية التي تعيشها المنظمة أصبحت حالة عادية في المنظمة، ويقول أحدهم: أصبحنا نعيش الصراع بطريقة عادية كون أسباب تواجده كثيرة ومتعددة، حيث هناك من رأى أنّ الصراع أصبح ميزة التنظيمات الجزائرية بشكل عام خاصة المؤسسات التابعة للدولة (الوظيف العمومي)، ورأى آخر أنّ الصراع أصبح طبيعياً لدرجة أنّ غيابه وعودة الهدوء للعلاقات وجو العمل أصبح وضعا يثير الشك.

ويتفق هؤلاء أنّ الصراع دائما هو قائم بين أصحاب النفوذ والمصالح و هاته الفئة تنقسم إلى جماعتين، فكل جماعة لها نفوذ على أعلى مستوى ومصالح مشتركة تجمع أفرادها، حيث تحتوي الولاية على الكثير من المسؤولين من لهم معارف خارج المؤسسة يرتكزون عليها لقضاء مصالحهم وتقوية نفوذهم داخلها وتعزيز مراكزهم ، غير أنهم يتفقون كلهم على أن هذا الصراع غير ظاهر حتى في الحالات التي يبلغ فيها درجة من التآزم والشدة إلا في بغض الأحيان، إذ يؤثر بنسبة كبيرة على سير العمل ونشاطات المنظمة، فخبرة هؤلاء مع الصراع تملي عليهم تسيير الصراع ومراعاة السير الطبيعي لنشاطات المنظمة فهو له مناسبات ينشط فيها وما عدا ذلك فهو مخفي وغير ظاهر فهو موجود ما دامت أسبابه متوفرة ويشتد كلما ظهر الجديد بالنسبة للمصالح والامتيازات .

ومن مجمل الألفاظ والعبارات الواردة في هذا المجال .

"الصراع موجود وكلّ شيء سلبي موجود";

"يلقاو فيك الفائدة يجرو ليك";

"كلّ واحد عنده فاش شاد";

"ما كانش إلي علا بالو بيك".

إنّ هاته العبارات تعكس فكرة مفادها أنّ الصراع لم يصبح الظاهرة السلبية التي تخوف الموظفين أو تؤثر على نشاطهم، حيث لمسنا عند المبحوثين نوع من القبول والرضا للعمل في ظل بيئة صراعية وهذا يدلّ على أنّ الصراع فرض نفسه، بل يذهب بعضهم إلى تبديه الصراع بأن وجوده في المنظمة طبيعي جداً.

وهنا تبرز حقيقة بأن الصراعات والنزاعات في المنظمة هي كثيرة ولها تاريخ، ويعكس فشل محاولات الإصلاح العديدة لإصلاح المؤسسات الجزائرية من طرف الهيئات الرسمية كونها لم تأخذ بالأسباب الحقيقية في علاج المشاكل التي تعاني منها، وتركز معظم الإصلاحات على الجوانب القانونية لحل المشاكل السلوكية والتنظيمية والنزاعات .

ويتفق الكثير من المبحوثين أنّ أسباب الصراع متنوعة ومختلفة غير أنّ أبرزها المصلحة فهي التي تحرك الموظفين خاصة من لهم نفوذ ولهم أشخاص يرتكزون عليهم خارج المنظمة، كما أنّ ضغوط الرؤساء ونمط تسييرهم الذي يخلق المشاكل بين الموظفين ينتج اللامعالية، وهنا يظهر الصراع والذي يكون على مستوى المصالح، كما أن ضغوط العمل من خلال الأعمال الكثيرة والتي لا تترك أي فرصة للموظفين للراحة تجعل الموظفين يختلقون الحيل والعراويل للتخفيف من هذه الضغوط .

هذا إلى جانب الرقابة الشديدة والتي يفرضها الرؤساء فهي تترك التذمر لدى الموظفين ، وتعتبر الرقابة عاملاً مهماً في ظهور الصراع وهذا ما لوحظ من خلال المقابلات حيث أنّ معظم المبحوثين ركزوا عليها حيث يرون فيها انتقاما من المسؤول ومبالغ فيها فهي تعسف في نظرهم ، غير أنّ هاته الأسباب المذكورة قد تكون لها علاقة ب بروز الصراع ولكن الأسباب الحقيقية تبقى خفية، هاته الأسباب والتي تأخذ الطابع الرسمي تتخذ كسبيل لإخفاء الأسباب الحقيقية وفي هذا الصدد نستطيع أن نحدد أهم الأسباب المؤدية للصراع وهي: المصلحة، ضغوط العمل، وضغوط الرؤساء، اللامعالية والرقابة، ونستطيع تحديد نوعين من الصراع، الصراع القائم على المصلحة، والصراع القائم بين الموظفين القدامى والجدد، والذي يعرف بصراع الأجيال.

ويؤكد المبحوثين ممن أكدوا على وجود الصراع أنّ سلوكيات التحرش المعنوي وكلّ الانحرافات مرتبطة بهذه الوضعية الصراعية الدائمة ويظهر التحرش المعنوي كوسيلة له العديد من الغايات في نظر ممارسيه ويأخذ شكل الاستفزاز والمساومات والإشاعات والتهكم ، وظهر الربط

واضحاً من خلال تصريحات المبحوثين بين ظهور الصراع وظهور التحرش المعنوي، فكل سلوك سلبي هو نتيجة المنافسة الحادة وغير المشروعة بين أطراف الصراع في أجواء مشحونة ومتوترة .

وتأتي هذه السلوكيات التعسفية في أوقات غير منتظمة وغير معروفة فقد تكون مفاجئة للطرف الآخر ومباغثة، وقد تظهر في مناسبة كالاتماعات أو النقاشات التي تكون داخل المكاتب بشأن العمل فهي لا تأخذ طابع التكرار إلا نادراً ولا تستمر بشكل منتظم وقد تكون سبب في قيام مناوشات أو ملاسنات كلامية كما قد تكون تقنية للاستفزاز بغرض الحصول على معلومة أو التهكم بالآخر، كما يمكن أن تأخذ طابع الانتقام في قالب غير واضح بالنسبة للآخرين ومفهومة للطرفين فقط.

وتكون هاته السلوكيات بكثرة عند المسؤولين وأصحاب المناصب المحترمة والنفوذ الجيد، كما يمكن أن تظهر عند موظفين من نفس الدرجة ويصبح التحايل ووضع العراقيل في العمل وعدم التعاون والامتناع عن تقديم السلوكيات، تقنيات غير مباشرة تأخذ طابع التحرش المعنوي ويستغل الرؤساء بكثرة العمل المقدم من طرف الموظفين من أجل البحث عن الأخطاء واتخاذ العقاب كوسيلة للانتقام .

ويمكن القول أن سلوكيات التحرش المعنوي التي تظهر نتيجة الصراع الدائم هي غير واضحة بشكل يسمح للضحية من اعتبارها تحرشاً، بمعنى أنها مرتبطة بطبيعة العمل أي تأخذ طابع الإكراهات في إطار العمل وهي غير مباشرة وبالتالي فالممارسون للتحرش المعنوي يميلون إلى الذكاء في تطبيق وممارسة التحرش المعنوي كوسيلة أو تقنية لها علاقة بالصراع، تهدف أحيانا إلى الانتقام وأحيانا أخرى إلى الحط من المعنويات وأحيانا أخرى تأخذ طابع المساومات، ويتحاشون قدر الإمكان القيام بسلوكيات التحرش المعنوي خارج إطار العمل وهنا الخبرة و الأقدمية ومركز الموظف، عوامل تلعب دور مهم في تحديد نمط السلوك الصادر ومدى تحقيقه لرغبة صاحبه، حيث أنّ الممارس لسلوك التحرش المعنوي يعرف جيداً اختيار الشخص الذي يستهدفه هذا السلوك، ويكونون الأشخاص المستهدفين إدارات جدد أو من يتمتعون بمناصب متواضعة في الهيكل التنظيمي أو ينتمون إلى جماعة الصراع الأضعف، ويمكننا القول أن سلوكيات التحرش المعنوي مخفية في معظم الأحيان وهي متصلة بإطار العمل ولا تأخذ الطابع المباشر وهي متعلقة بالمنافسة في إطار الصراع ومما يزيد هاته السلوكيات أو يصعب معرفتها هو طريقة سير الصراع حيث أن بقاءه خفي وعدم انفجاره يجعل هذه السلوكيات تستمر غي الظهور دون أن تظهر لكل الموظفين، ومن مجمل هاته السلوكيات الواردة في تصريحات الموظفين .

- عدم التعاون وعدم تقديم التسهيلات .
- الاستفزازات والمساومات والبحث عن الأخطاء.
- التشويش ووضع العراقيل والمكائد في العمل.
- العقاب من خلال أخطاء وهمية.
- التكليف بمهام كثيرة والأمر بالقيام بأعمال ليس من اختصاص أصحابها.

ومن خلال السلوكيات الواردة في هذا الإطار نستطيع استنتاج شكلين من أشكال التحرش المعنوي وهو التحرش المؤسسي وهو الذي يظهر من خلال نمط التسيير حيث يكون مصدره الإدارة والذي يهدف إلى خلق المشاكل وإحداث التفكك في علاقات العمل ، والشكل الثاني هو التحرش العمودي والتحرش الأفقي والذي يكون من الموظفين إلى رؤسائهم ومن الرؤساء اتجاه مرؤوسيههم وهذا الشكل من التحرش هو صعب الاكتشاف بالمقارنة مع الشكل الأول حيث يأخذ نوعاً من التعقد خاصة في ضل ارتباطه بنشاطات العمل.

• خلاصة جزئية للفرضية الأولى

يظهر الصراع نتيجة فساد العلاقات الاجتماعية والرقابة الشديدة واللاعلاقة في المعاملة وضغوط العمل ويتخذ طابعاً مخفياً والذي يستمر وينشط بدون أن ينفجر ، وتؤدي هذه الوضعية إلى بروز التحرش المعنوي كوسيلة تحمل الكثير من الغايات ويأخذ التحرش المعنوي طابع الاستفزاز والمساومات ووضع العراقيل والحيل والمكائد غير أنّ هاته السلوكيات التعسفية تبقى دائماً غير مرئية وتأتي بطريقة غير مباشرة وتظهر غالباً في الإطار الرسمي للعمل ، ويلجأ أصحابها إلى الحذر الشديد في ممارستها من خلال استغلال بعض المناسبات الرسمية والوقائع التي تأتي صدفة، وفي هذا المجال يطغى التحرش المؤسسي بكثرة كشكل من أشكال التحرش .

2.3.6. تحليل المقابلات على ضوء الفرضية الثانية

"يؤدي سوء الاتصال إلى ظهور التحرش المعنوي"

حتى نستوعب حقيقة الاتصال القائم وإذا أردنا فهم الصعوبات المحيطة به لابد من اعتبار تلك الصعوبات كنتائج طبيعية الاتصال ككل علاقة معقدة مبهمة ومتناقضة. الاتصال ليس ثمرة نتيجة لعمليات دقيقة تتفق مع بنية النظام ، فهو نتيجة لتفاعل عوامل شخصية اجتماعية وتنظيمية ، كما انه ليس أداة منهجية موضوعية خالية من كل الحسابات وبمعتقدات وقيم لا يمكن فهمها وتقويمها وفق نموذج وحيد منسجم مسبقاً ، إن فعالية نجاح وتحليل الاتصال مرتبط أساساً بتقدير هذه الصعوبة

في طبيعة الاتصالات خاصة عندما يتعلق الأمر بتحديد العلاقة بين حالة الاتصال السيئ و التحرش المعنوي ، لا شك أن هذه العملية صعبة كون التمييز بين الصعوبات وتشوهات حاصلية على العملية الاتصالية سلوكية كانت أو لفظية أو حركية ومحاولة اعتمادها في إطار تحرش معنوي أمر صعب كون التفاعل شديد بين هذه العناصر وعملية الفصل وتحديد طبيعة هذه الصعوبات تتطلب تحليل هذه العملية الاتصالية من كل جوانبها .

من خلال تحليلنا لمحور الصراع والتحرش المعنوي وصلنا إلى نتيجة أن المنظمة تعيش صراعا دائما وفي هذا الوضع يظهر الاتصال بطابعه الصراعى نتيجة تأثره بهذه البيئة، فهو وسيلة من وسائل الصراع نتيجة حساسية العملية داخل المنظمة وما تلعبه المعلومة من دور في حسم الصراع حيث تشكل سلطة للمتنافسين ويشير الاتصال إلى طبيعة وضغط وتأثير كل جماعة على الأخرى ، الجماعة الخاضعة (المسيطرة) و الجماعة المخضوعة(المسيطر عليها).

وهنا تظهر حقيقة مدى صعوبة الاتصال وسيطرة الاتصال غير الرسمي على الاتصال الرسمي.

لقد أثبتت الدراسة التي قمنا بها والتي ارتكزت على الملاحظة والمقابلات على نتائج جوهرية حول طبيعة الاتصال السائد، حيث أفادتنا الملاحظة على التعرف على الجانب السلوكي والحركي من الاتصال فهو مسيطر على مجرى الاتصالات وكأن الاتصال الطبيعي عاجز على بلوغ أهدافه ، كما يظهر الاتصال غير الرسمي بين جماعات المصلحة، و الملاحظة المتكررة بصفة غير مباشرة جعلتنا نكتشف أن مسؤول الموارد البشرية يمثل قائدا لجماعة غير رسمية وما لاحظناه تردد بعض الموظفين بصفة كبيرة على مكتبه حيث صادفناهم كل ما عاودنا الرجوع إلى المنظمة وكان هؤلاء يجلبون معلومات مهمة فيما يخص المصالح الأخرى و رئاسة الديوان حسب الحوارات التي جرت مع احدهم أمامنا، وبعد استنتاجات توصلنا أن هؤلاء يمثلون جماعة مسؤول الموارد البشرية حيث يجمعون كل المعلومات والمقترحات و التحركات الجارية لذا يظهر هذا المسؤول نوع من السيطرة على مصالحه وعلى بعض المصالح ، وهذه الملاحظة جعلتنا نكتشف أن عملية جمع المعلومات بالنسبة للجماعة غير رسمية هي أولوية حيث تلعب دور رئيسي في تحديد نوع المعاملة التي تكون من طرف هذا المسؤول مع الشخص أو الطرف الأخر المبحوث عنه.

إن سيطرة الاتصال غير الرسمي توحى بتمركز المعلومات لدى جماعة معينة وهي الجماعة المسيطرة لذا فالصراع و التنافس على المعلومة كبير جدا ويبدو أن الوسائل الرسمية في الاتصال غير مجدية بل إن السيطرة عليها تصبح بدون فائدة حيث هناك قنوات اتصالية متعددة في شكل وساطة وغالبا ما تكون هذه العناصر التي تتوسط العملية الاتصالية ليس لها علاقة بعملية الاتصال وفي ظل التفكك الاجتماعي و الحذر وعدم الثقة والغموض تصبح التأويلات السلبية قائمة وهذا ما يجعل الرسالة تنحرف حيث تستغرق وقتا طويلا في الوصول إلى هدفها بسبب العناصر الوسيطة والتي قد تعدلها أو تعطي لها مضمونا مغايرا تماما ، وهذا الذي لمسناه عند بعض المبحوثين عندما تحدثوا عن صعوبة الاتصال حيث تحدثوا عن غياب الوسائل أو طول المدة الزمنية في توصيل المعلومات أو الانتظار طويلا لمعلومات قدمت بصفة سريعة من المرسل وهناك من اظهر أن الموظفين يعانون من ضعف القدرات الاتصالية وبالتالي تعثر عملية الاتصال وهذا الضعف يقصد به الطبيعة الشخصية للمتصلين، فطبيعة الاتصال يظهر طبيعة العلاقة الاجتماعية فالأنانية والغيرة والحسد تعكر مناخ الاتصالات فيظهر اللتباس و الضن والشك وبالتالي يسوء الاتصال نتيجة سوء العلاقات الاجتماعية على ضوء ما سبق يمكن تحديد أهم ميزات الاتصال :

- سيطرة الاتصال غير الرسمي على الاتصال الرسمي .
- صعوبة الاتصال نتيجة الوضعية الصراعية.
- في مناخ اجتماعي يمتاز بالغموض والشك وعدم الثقة و التفكك وسوء العلاقات يستحيل نجاح العملية الاتصالية.
- كلما أخذت الرسالة وقتا كبيرا كلما ضعفت من قيمتها الأولية وبالتالي تتعرض للتحريف والتشويه.
- كثرة التأويلات السلبية تعود إلى عوامل شخصية كالغيرة والأنانية و الحسد وعدم الثقة.

إن سوء الاتصال هو نتيجة لتفاعل العوامل المذكورة وهذا التوتر والاضطراب الظاهرين على العملية الاتصالية، راجع بالدرجة الأولى إلى التناقض في الشخصية و توتر واضطراب في العناصر المكون لها فالاضطراب في عملية الاتصال يحفي اضطرابا داخليا حيث يتفاعل الجانب الشخصي مع العوامل السابقة لهذا يصبح نجاح الاتصال مستحيلا في إطار رسمي فالرغبة المطلقة في الحصول والسيطرة على المعلومات كونها تشكل سلطة تخلق جوا تنافسيا مشحونا ومتوترا في ظل التأويلات السلبية تجعل الطرق كلها مستعملة لتحصيلها وبالتالي تظهر السلوكات التعسفية و الانحرافات في شكل تحرش معنوي نظرا للمنافسة الحادة والتوتر العميق في الشخصية و العلاقات، وهنا تصبح الأسباب الخفية هي من تحرك العملية الاتصالية ويسيطر الطابع الصراعي عليها.

وفي هذا المجال يصبح الفشل في الحصول على الهدف نتيجة الإصرار الشديد إحباطا يصيب الشخص أو الجماعة والذي يظهر نتيجة الاندفاع نحو الطموحات الكبيرة والتي يصعب تحقيقها في ظل هذا الجو المشحون، وبالتالي يسيطر الشعور بالحرمان والهامشية والذي يخلق حالة من الإحباط لاشك أنها تؤدي إلى نوع من العدوانية كردة فعل تثبت عدم توازن الشخصية، وتأخذ هذه العدوانية أشكال عدة مادية ورمزية وسلوكية وهنا يظهر التحرش المعنوي كآلية دفاعية ضد الطرف الآخر إما للتخفيف من الحرمان والإحباط الداخليين أو التقليل من العنف والعدوان المتصاعدين نتيجة الضغوط النفسية، كما يمكن أن يكون إستراتيجية للحط من معنويات الطرف الآخر ويمكن أن يلعب دور قي الحفاظ على التوازن الاستقرار وهذا ما يدعم صحة معطياتنا التي أوردناها فيما يخص الأعراض النفسية الاجتماعية لسوء العملية الاتصالية في القسم النظري.

إنه يحكم مبادئ الاتصال لا يمكن أن لا يكون اتصال مع الغير لهذا فإنه لكل الحالات هناك اتصال كما سبق وان اشرنا فان الجوانب الرمزية في الاتصال تصبح بديلة، و هذا ما ظهر من خلال المقابلات ومن خلال الملاحظات التي ساعدتنا على التعرف على هذا الجانب، مثل طريقة النظر وطريقة الابتسامه وطريقة الحركة، فهي تترجم طبيعة الاتصال القائم رغم أن معرفة معاني الابتسامات و الحركات والنظرات عملية صعبة إذا تحققي دلالات عميقة و معاني مفهومه لطرفي الاتصال فقط و هي بمثابة رسالة مشفرة وبالتالي تشكل شكلا من أشكال الاتصال تحمل رسالة.

تظهر طريقة النظر عند الموظفين في شكل نظرات حادة و التي تعبر عن الحقد الدفين ، نظرات سريعة وخاطفة و نظرة عميقة أو عدم النظر والذي يوحي إلى التجاهل و أحيانا إلى الاحتقار أو التهرب من المواجهة كما تظهر النظرة الاستهزائية و التي تعكس قيمة الطرف الأخر.

أما طريقة الابتسامه فالابتسامه تكاد تنعدم بين الموظفين سواء كانت عند المصافحة أو خلال الممارسات المهنية حيث يبدو الاتصال في حالة من البرودة و تقتصر الابتسامه عند العنصر النسوي او في حالات محدودة وتنتشر بكثرة الابتسامه الاستهزائية و الاحتقارية .

أما الحركات فهي واسعة الاستعمال وتظهر حركة هز الرأس أو بعض أطراف الجسم بكثرة والتي تترجم أما بالاهتمام و الرزانة والحيرة و الحذر، و منها الغمز بالعين بطريقة خاطفة لا تظهر للأخرين وما لاحظناه أن الحركة الجسمية بشكل عام تسيطر على الاتصالات.

• خلاصة جزئية للفرضية الثانية

ما يمكن قوله من خلال التحليل السابق أن الاتصال يسوء نتيجة سوء العلاقات الاجتماعية بالدرجة الأولى و كذلك إلى سيطرة الاتصال غير الرسمي والذي يلعب دور في انحراف الرسالة الاتصالية أو تأخر وصول المعلومات، و يظهر التحرش المعنوي جليا في حالة اتصال سيء و يأخذ أشكال عديدة و معقدة حيث يصعب التمييز بين صعوبات طبيعية قد تطرأ على العملية الاتصالية فتشوهها و حالات التحرش المعنوي مردها سوء الاتصال خاصة في ظل سيطرة الجانب الرمزي على مجرى الاتصالات .

وتظهر علاقة التحرش المعنوي بسوء الاتصال أن الحرمان والهامشية التي تصيب الشخص و التي تولد الإحباط، و مع تطور حالة الإحباط تتولد نزعة عدوانية لدى صاحبها تترجم على شكل سلوكيات تحرش معنوي إذا أصبح وسيلة دفاعية و هجومية في نفس الوقت تحمل الكثير من الأهداف منها التقليل من حالة الإحباط أو تحقيق التوازن أو محاولة الحصول على المعلومات في أحيان أخرى يأخذ التحرش طابع الانتقام.

3.3.6. تحليل المقابلات على ضوء الفرضية الثالثة

"هناك علاقة بين سلطة المنصب والتحرش المعنوي"

يعتبر موضوع السلطة من المواضيع المعقدة في المنظمة فهي تحمل عدة مفاهيم وتطرح ممارستها العديد من الإشكاليات ونظرا لأهميتها في المنظمة فهي تشكل هدفا دائما للفاعلين، وفي هذا المحور سنعمل على تحليل نظرة المبحوثين إلى سلطة المنصب وتحديد العلاقة بينها وبين التحرش المعنوي.

من خلال المقابلات يبدو أن إدراك المبحوثين لموضوع السلطة بشكل عام متباين حيث تختلف النظرة باختلاف المناصب ، و يرى الرؤساء أن السلطة تعني فرض سيادة القانون ومعاملة المرؤوسين من خلال ما تخوله اللوائح التنظيمية وفرض الطاعة والاحترام وبالتالي ممارسة السلطة حسبهم في إطار عقلائي كما انه يجب أن تكون الصرامة في العقاب حيال الموظفين المتهاونين أو الذين يظهرون تحايلا أو تشويشا على زملائهم، و من مجمل العبارات الواردة هنا:

"هنا أنت لتعمل لا لشيء آخر"

"في العمل لا مكان للعواطف"

وهذه العبارات تعكس صرامة الرؤساء مع مرؤوسيهـم وتظهر غياب المشاعر و السلوكات الإنسانية في المعاملة والعمل والتي لها دور في تحسين العلاقات والمحافظة عليها وتنظيمها في إطار عقلاـني.

ويرى معظم المبحوثين أن سلطة المنصب تمنح صاحبها قيمة معنوية معتبرة ونفوذ داخل المنظمة وخارجها وبالتالي فان سلطة المنصب تكون سبب في الكثير من الممارسات و السلوكات ذات الطابع اللاشعري وقد تظهر على شكل تعسف وانحرافات في بعض الأحيان، لأن هؤلاء الرؤساء يرون في مناصبهم ملكية خاصة والسلطة المخولة لهم هي سلطة غير محددة وبالتالي ممارستها بكل الطرق واستغلالها في تحقيق المصالح الشخصية، ويظهر التعسف مع المرؤوسين عندما يرون أنهم يمثلون حاجزا أمام تحقيق طموحاتهم بسبب المنافسة التي قد تظهر بينهم.

يميز عدد من المبحوثين بين المسؤولين الجدد والقدامى ويعتقدون أن العمل مع المسؤولين القدامى هو مجهود و بدائي لدرجة أنهم يرون انه يجب إدخال هؤلاء إلى المصحات العقلية حيث يعتقدون بأن على الرئيس فرض السلطة والطاعة على الرؤساء من خلال كل الطرق مثل السلوكات التعسفية و الإكراهات والتي قد تكون بدون أي سبب من اجل فرض السلطة بنوع من الاحتقار وعدم الاعتبار (لحقرة والزعاف) ولذا يرون هؤلاء أن المسؤولين القدامى مرضى نفسيا وجب معالجتهم أو فصلهم عن المنظمة.

وهناك من المبحوثين من يرى أن سلطة المنصب في نظر بعض الرؤساء حرية التصرف في المنصب وما يمنحه من السلطة، وان الرؤساء متعسفون إلى ابعـد الحدود حيث يتدخلون في كل شيء ويحرصون باستمرار على تكليف الموظفين بأعمال فوق طاقتهم ويعملون على محاسبتهم بدقة و البحث عن أخطائهم من اجل العقاب وبهدلتهم، ويصفونهم بأنهم غير أكفاء ولا ينفعون للعمل ولا يستحقون مكانتهم في المنظمة ومن مجمل العبارات الواردة في هذا المجال:

"المسؤولون القدامى! ندوهم للطبيب انتاع المهابل "

"كيما اطلعو أيدير معاك"

"انتم لا تنفعون للعمل".

ويرى آخرون أن سلطة المنصب تعني حقيقة حرية التصرف بالنسبة للرئيس إلا أنه حذر وذكى في العمل وفي المعاملة، لذلك فكل طرف يقوم بواجبه في إطار قانوني من أجل تجنب الأخطاء والمشاكل حيث "هنيئني نهنيك" .

وهذا يعكس تقلص المعاملة في إطار العمل فقط، وإن قيام كل طرف بعمله يعني غلق الباب أمام أي تجاوزات أو انتقادات من طرف الرئيس والذي يبحث دائماً عن الفرص من أجل الانتقاد والعقاب.

إن التنافس قد ينشأ بين الرئيس والمرؤوس غالباً ما يكون تنافساً غير متوازناً و غير نزيه مما يفتح الباب أمام ظهور السلوكات التعسفية من طرف الرئيس وباعتباره صاحب السلطة وهو محمي في أغلب الأحوال وتأخذ هذه السلوكات طابع الإكراهات غير المباشرة و التي ظهرت واضحة في تصريحات المبحوثين حيث ابدوا ربطاً مباشراً بين سلطة المنصب و السلوكات التحرش المعنوي.

وتظهر سلوكات التحرش المعنوي المعاملة المزدوجة من طرف الرئيس اتجاه المرؤوسين والتي تقرر مواقف سلبية ومتباينة بين المرؤوسين، ويظهرون بين مطيع لتعليمات رئيسه ورافض متمرد عليها فتكون المعاملة الجيدة والامتيازات للمطيعين والعكس بالنسبة للرافضين، ويظهر الرافضون تحايلاً كبيراً في العمل ومقاومة مباشرة أو غير مباشرة لأي مبادرة سيئة من طرف الرئيس .

ويستخدم الرؤساء في أغلب الأحيان العمل كسبيل لممارسة إكراهات تهم المعنوية أو المادية وتظهر من خلال إلزام الموظفين بأعمال كبيرة وفي أوقات قياسية مما قد تحمل أخطاء وتكون هذه الأخطاء التي يبحث عنها الرئيس مناسبة للتوبيخ والعقاب و الإهانة لصاحبها، وهنا يظهر الرئيس كونه صاحب السلطة لتعزيز سلطته تعمد العقاب أمام الزملاء من أجل التخويف في حالة من التباهي بالسلطة وجعل الآخرين يعتبرون ويبدون الطاعة ، مستخدماً النعوت القبيحة والألفاظ الاستهزائية والتي تحط من قيمة الشخص وتحط من معنوياته ، إن هذه السلوكات حتماً ستتكرر خاصة عندما لا يبدي الضحية أي مقاومة أو تفسير لخطئه وبالتالي سيكون كبش فداء أمام باقي الزملاء و هو مخير بين الاستسلام لهذه الإهانات و الإكراهات وبالتالي القبول بأي مساومة من طرف الرئيس للعمل في صالحه مثلاً : القيام بأعمال ليست من اختصاصه وفوق طاقته وفي أوقات غير رسمية أو جمع

المعلومات. إن هذه الوضعية والتي قد تطول يعمل الرئيس من اجل عزل ضحيته واستغلالها قدر الإمكان مع منحها بعض الإغراءات والتي قد تكون وهمية من اجل كسبه اكبر مدة زمنية وغلق كل الأبواب والتي قد تحرره .

وفي نفس الوقت يكون الرئيس يستخدم إستراتيجية مغايرة مع الموظفين الراضين له والذين لم يعطوه أي تقدير واحترام حيث يستخدم كل الطرق للتفريق بينهم من خلال التغير الدائم في المهام والمكاتب والأعمال الكثيرة التي يكلفون بها، من اجل الانتقام منهم حسب مفهوم الرئيس وفي أي وقت وبدون مناسبة ممكن أن يتعرضون للرقابة كإجراء لمباغنتهم ومحاولة فرض سلطته وفي حال الخطأ الذي قد يكشفه في أعمالهم هناك التهديدات بالخصم من الأجر أو حرمانهم من العطل مع ألفاظ تسيء إليهم ولكرامتهم وكفاءتهم مثلا : "إن مكانكم ليس هنا انتم لا تصلحون للعمل الإداري".

إن هذه التظلمات في طابع التحرش المعنوي تهدف إلى إخضاعهم وفرض الطاعة والاحترام و الانسجام داخل المصلحة من طرف الموظفين الراضين له، وقد تأخذ هذه التظلمات جميع الأشكال وبدون مناسبة وهو ما عبر عنه احد المبحوثين يقول أن الرئيس يناديني دون سبب وإذا طلب القيام بشيء يطلب عدم مناقشة الأوامر و القيام بالعمل في وقت محدد .

والواضح أن الرؤساء يستخدمون هذه السلوكات في معظم الأحيان مع الموظفين الذين يبدون رفضا لهم ولطريقة تسييرهم من اجل فرض الاستقرار و الطاعة والاحترام، ويستخدمون إستراتيجية مغايرة للذين تم اصطيادهم ككباش فداء إذ يكونون قد تعرضوا لهذه التظلمات من اجل معرفة الأضعف فيهم وهنا تلعب الخبرة بالنسبة للمسؤول دور في تحديد ضحيته من اجل استغلالها وتطبيق رغباته ومصالحه مستغلا ضحيته بكل الطرق وقدر الإمكان وتكون الضحية بالنسبة للرئيس عبرة للآخرين.

• خلاصة جزئية للفرضية الثالثة

يؤدي تعنت المسؤولين ومحاولة تحقيق سلطتهم و طموحاتهم مستغلين سلطتهم و النفوذ الذي يتمتعون به في المنظمة على حساب مرؤوسيههم إلى ظهور ما يعرف بالسلطة التنافسية بين الرئيس والمرؤوسين، حيث تخلق السلطة التنافسية جوا مشحونا و متوترا يميزه الشك وعدم اليقين نتيجة غياب الاحترام و التقدير والاعتبار.

وفي هذا الوضع يستخدم الرئيس كامل صلاحياته ونفوذه في وضعية غير متوازنة من اجل التأثير على المرؤوسين وفرض سلطته وبكامل الوسائل المتاحة لفرض الطاعة والاحترام و الوقوف ضد التحايل والتهاون الصادر عن المرؤوسين والذين يبذلون مقاومة في وجه رئيسهم، وبالتالي يستخدم التحرش المعنوي للحط من المعنويات والإساءة للسمعة والكرامة والتهديد بالخصم من الأجر وطلب القيام بمهام كثيرة دون مراعاة إمكانيات الموظف أو اختصاصه في أوقات قياسية من اجل البحث عن الفرص للعقاب و التوبيخ واصطياد ضحايا كوسائل لتنفيذ طموحاته ومخططاته.

• عرض نتائج المقابلات و مناقشتها

يظهر التفكك الاجتماعي وتضطرب العلاقات وتتوتر عند ضعف القيم و المبادئ الأخلاقية وتذبذب القيم الثقافية وسيطرة الأنانية على العلاقات الاجتماعية، والتي تعبر عن اضطراب الشخصية وتؤدي هذه الأسباب إلى مناخ اجتماعي متوتر ومشحون تميزه اللاتقنة والشك والتردد، ويعتبر هذا المناخ ملائماً جداً لبروز الظواهر السلوكية السلبية بشكل عام و بروز التحرش المعنوي بشكل خاص ويمكن القول انه:

- كلما ضعفت القيم و المبادئ الأخلاقية ساءت العلاقات الإنسانية .

- كلما ساءت العلاقات ظهر التفكك الاجتماعي .

- كلما كان التفكك الاجتماعي حاد ظهر التحرش المعنوي.

وفي هذا الوضع المتوتر والمضطرب تنقسم العلاقات الاجتماعية وتظهر التكتلات الجماعية بحثاً عن المصلحة إذا تتحول العلاقات نحو الصراع والذي يفرز التحرش المعنوي بسبب سوء العلاقات الاجتماعية والرقابة الشديدة و اللاعدالة في المعاملة وضغوط العمل ، ومع استمرار الصراع تزيد حدة التحرش المعنوي خاصة في حالة عدم الانفجار ، وبالتالي يصبح التحرش المعنوي إستراتيجية تحمل الكثير من الأهداف منها الحصول على المعلومة البحث عن السلطة ويأخذ التحرش طابع الاستفزازات و المساومات ووضع العراقيل و الحيل والمكائد وتبقى هذه السلوكيات دائماً بطريقة غير مباشرة ويكثر في هذا الإطار التحرش المؤسسي بكثرة و الذي يكون مصدره الرؤساء أو الإدارة بشكل عام.

ويمكن القول أن:

- ظهور الصراع واستمراره بدون انفجاره يؤدي إلى ظهور التحرش المعنوي .

- كلما كانت الوضعية الصراعية حادة زادت حدة وضعية التحرش المعنوي.

- يهدف التحرش المعنوي في إطار الصراع إلى إحداث التفكك وإلحاق الضرر بالطرق الأخرى من خلال الاستفزازات و المساومات المتكررة.

كما يظهر التحرش المعنوي نتيجة سوء الاتصال و الذي يظهر من خلال سيطرة الاتصال غير الرسمي مما يؤدي إلى انحراف الرسالة الاتصالية بسبب التأويلات السلبية، حيث يؤدي الحرمان والهامشية التي يعاني منها الشخص إلى الإحباط وكلما تزايد الإحباط وتطور ظهرت النزعة العدوانية و التي يعبر عنها من خلال سلوكيات تحرشية كآليات دفاعية تحمل العديد من الأهداف منها التقليل من حالة الإحباط أو تحقيق التوازن و محاولة الحصول على المعلومات وفي أحيان أخرى يأخذ التحرش المعنوي طابع الانتقام.

- من أهم ما تميز سوء الاتصال سيطرة الاتصال غير الرسمي حيث يؤدي إلى انحراف الرسالة الاتصالية وبالتالي سوء العملية الاتصالية.

- كلما زاد الحرمان لدى الأشخاص زاد الإحباط والذي يؤدي إلى ظهور النزعة العدوانية .
- تترجم هذه النزعة العدوانية على شكل سلوكيات تحرشية تهدف إلى التقليل من حالة الإحباط أو تحقق التوازن .
- يسيطر الجانب الرمزي على سلوكيات التحرش المعنوي.

ويمكن القول أيضا أن هناك علاقة بين سلطة المنصب و التحرش المعنوي نتيجة تعنت المسؤولين ومحاولة تحقيق سلطتهم وطموحاتهم مستغلين مركزهم الوظيفي ونفوذهم داخل المنظمة، ويعمل هذا الأخير على السيطرة والاستغلال للمرؤوس غير انه يبدي رفض ومقاومة ومجابهة للرئيس الذي يهشم المرؤوس ويعزله ويستخدم كامل صلاحياته لفرض سلطته و الطاعة والاحترام و الوقوف ضد التحايل والرفض من طرف المرؤوس إذا يبرز التحرش المعنوي كوسيلة للحط من المعنويات و الإساءة لسمعة وكرامة المرؤوس وتهديده و البحث عن فرص العقاب بدون حجة من أجل احتوائه و السيطرة عليه وغلق كل المنافذ لتحرره وبالتالي استغلاله قدر الإمكان وعلى عدة مستويات .

- يمثل تعنت المسؤولين و محاولة تحقيق سلطتهم انحرافا يؤدي إلى رفض ومقاومة من طرف المرؤوس .

- يؤدي التنافس بين الرئيس والمرؤوس إلى ظهور اكراهات من طرف الرئيس من أجل إخضاع المرؤوس

- كلما كانت مقاومة المرؤوس كبيرة كلما زادت أشكال الاكراهات من طرف الرئيس.
- يحقق الرئيس تفوقه وتمكنه على المرؤوس بسبب سلطته حيث يجبره على الطاعة و الاحترام و يسيطر عليه و يستغله قدر الإمكان.

• مناقشة النتائج

خلصت دراسة المكتب الدولي للعمل بأن التحرش المعنوي يأتي من : (ظروف العمل، الطبيعة الشخصية للعاملين، تفاعلات الإدارة، والمستخدمين، والزبائن) ونحن بدورنا نؤكد هذه النتيجة غير أننا نعتبرها تنسم بالعمومية ، و البحث فيها عملية صعبة لا تقودنا إلى تحديد عوامل بارزة تقود إلى التحرش المعنوي ، حيث أدركنا من خلال الدراسة الميدانية صعوبة التحكم في الظاهرة وتعقدها الكبير لذلك في دراستنا وبالبحث في عوامل، الصراع والاتصال وسلطة المنصب نكون قد تجنبنا نوع من الصعوبة المنهجية و الميدانية.

إن النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية تؤكد ما مجمل الدراسات السابقة و التي أوردناها ، حيث أن فساد المناخ الاجتماعي وضعف القيم والمبادئ الأخلاقية ظروف تساعد على بروز التحرش المعنوي بشكل عام نتيجة التفاعلات السلبية الحاصلة بين العاملين والإدارة وبين العاملين أنفسهم تنتج أشكالاً من العلاقات السيئة اللامعيارية و القائمة على المصلحة و التي تؤدي إلى التكتلات الجماعية لعدة دواعي لتأخذ طابع الصراع ، وهذه الأخيرة تؤكد ما دراسة الباحث ناصر قاسيمي حول الصراع التنظيمي ودراسة الباحث علي سموك حول العلاقات الاجتماعية في المنظمة الصناعية إذا أن استمرار الصراع يساعد على تأصل التحرش المعنوي في سلوكيات الفاعلين.

وفي هذا الإطار نؤكد الأسباب التي توصلنا إليها والتي تؤدي إلى الصراع مثل الرقابة وضغوط العمل وإفرازات العلاقات و الطبيعة النفسية والشخصية للإفراد حيث تفرز العملية الصراعية و التحرش المعنوي والذي يعتبر إستراتيجية دفاعية أو هجومية للحصول على مكاسب أو تحقيق توازن أو تخويف أو تهديد الطرف الآخر من خلال علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية ، ومع استمرار العملية الصراعية وعدم بروز الصراع بشكل ظاهر توصلنا إلى أن الصراع في المنظمة الصراعية يتسم بنوع من العقلانية في حدته وفي مطالب الفاعلين كما يؤكد الطابع الخفي ويؤكد في هذا الشأن هانز ليمان أن دائماً هناك صراع إذا لم يحل بطريقة جيدة تكون المبادرة كبيرة للبحث عن كباش الفداء.

كما أن سوء الاتصال هو من سوء العلاقات الاجتماعية ومن تأثير الوضعية الصراعية، حيث لاحظنا صعوبة توصيل المعلومات و الخوف من المطالبة بالحقوق نتيجة تعسف الرؤساء وعدم سماعهم للموظفين حيث لا يتركون المجال لطرح المشاكل والانشغالات ،هذا إلى جانب التشوهات الحاصلة في العملية الاتصالية الرسمية لهذا تظهر سلوكيات التحرش المعنوي كالضغوط والتأويلات السلبية والمساومات وألفاظ اللاحياء والحركات غير اللائقة والنظرات الحاقدة، تبرز سياسة العزل والتحكم في قنوات الاتصال كونها تشكل سلطة حقيقية من خلال أهمية المعلومات .

و تؤكد هذه الأخيرة الدراسة الجامعية في جامعة ليل الفرنسية بعنوان (التحرش المعنوي في المؤسسة) والتي توصلت إلى أن سوء الاتصال يؤدي إلى التحرش المعنوي، أما بالنسبة لسلطة المنصب استطعنا تحديد العلاقة بين سلطة المنصب والتحرش المعنوي فالسلطة التنافسية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوس تنتج سلوكيات التحرش المعنوي ومن خلال عامل سلطة المنصب استطعنا تحديد حالات نماذج من الرؤساء والذين يمارسون التحرش المعنوي:

- المسؤولون عديمو الكفاءة والذين وجدوا صعوبة في إخضاع التابعين بغرض المساعدة المهنية يعملون على إظهار سلطتهم بشكل مفاجئ عن طريق الرقابة وكذلك قيادة الآخرين للأخذ بعين الاعتبار نواياهم، ويستخدمون السب والشتم و التهكم ضد المرؤوس في ضل استحالة رد الفعل منه .
- المسؤولون المستبدون الذين يبالغون في الإخضاع الإجباري للتابعين لهم لذلك فهم يتقنون التحرش المعنوي ويتحكمون فيه .

- المسؤولون الطموحين الذين يريدون أن يصبحوا أصحاب سلطة ونفوذ ويستخدمون التحرش بأساليب متدرجة أما بالنسبة لضحايا التحرش المعنوي فهم يسعون إلى تبدييه هذه السلوكيات وتبسيطها و البحث عن مساعدة في إطار إعادة الاعتبار داخليا وخارجيا ،كما ينفون التحرش المعنوي ويؤكدون على حريتهم الذاتية في حالة من الحرمان المتحمل، وتمثل هذه الآليات تقليلا المعاناة والإحباط ومحاولة لتوقيف التحرش المعنوي لفترة زمنية غير انه لمسنا أن التضامن الوسيلة الأنجع بين العاملين للتخلص من التحرش وتعسف الرؤساء خاصة الزملاء من نفس الدرجة المهنية، وهذا يقودنا إلى أن التحرش الفردي كشكل من أشكال التحرش المعنوي في المنظمة هو ضعيف إن لم نقل غائب في المنظمة محل الدراسة.

• النتائج العامة للدراسة

قمنا في هذا البحث بدراسة وتحليل العوامل التي تنتج سلوكيات التحرش المعنوي والتعرف على موجبات هذا السلوك و الوضعية الاجتماعية والتنظيمية التي تساعد على بروز الظاهرة.

1.3.3.6 الدراسة النظرية

من خلال الدراسة النظرية استطعنا تحديد النتائج العامة التي خرجت بها الدراسة النظرية

كمايلي:

- سلوك التحرش المعنوي ينشأ عند الفرد من خلال حالة اللاتوازن النفسي التي يعاني منها في المنظمة نتيجة للاعدالة في المعاملة وفي تقسيم العمل و الامتيازات .
- يظهر سلوك التحرش المعنوي نتيجة عدم الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين في المنظمة حسب نظرية العلاقات الإنسانية" التون مايو"
- كما يظهر سلوك التحرش المعنوي نتيجة إفرزات التنظيم الرسمي الصارم الذي يطبع المنظمة الجزائرية ذات التنظيم الفيبييري.

كما يترجم سلوك التحرش المعنوي طبيعة الاستعدادات النفسية للشخص وفقا لنظرية الحاجات لأبرا هام ماسلو ويعكس أيضا الوضعية التنظيمية والمهنية للمنظمة .

و يمكن القول أيضا أن التحرش المعنوي كظاهرة لها دوافعها النفسية مثل الغيرة و المنافسة والخوف والقلق ولها أيضا عواملها الاجتماعية مثل الصراع وسوء الاتصال وسلطة المنصب، كما تأخذ الظاهرة أشكال عدة مثل التحرش الفردي والتحرش المؤسسي والتحرش الأفقي والعمودي حسب " هانز ليتمان " .

وتوصلنا أيضا إلى هشاشة التشريعات في إطار الحماية المعنوية والمادية للعامل وغياب نصوص واضحة تتناول تجريم ظاهرة التحرش المعنوي، وتأخذ وضعية التحرش المعنوي بعدان الأول نفسي والثاني اجتماعي حيث تظهر دينامياتها النفسية مثل القهر و الاغتراب والانقسام على الذات العدوانية وكذا الاجتماعية مثل غياب الشعور المواطنة التنظيمية وظهور بشعور الاغتراب و الغدر والعنف .

ومن الأفكار المهمة التي راودتنا قبل الشروع في البحث لنتأكد بعد إجرائنا للدراسة هي انه إلى جانب المدخل التفاعل الرمزي والذي اعتمده في تأثير موضوع التحرش المعنوي يمكن اعتماد مداخل منهجية أخرى مثل نظرية التحليل النفسي والتي وظيفها الباحث " هانز ليتمان" و نظرية العدالة التنظيمية.

2.3.3.6. الدراسة الميدانية

أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد توصلنا إلى التحقيق من الفرضيات التي انطلقنا منها في دراستنا والى التعرف على طبيعة سلوكات الظاهرة واهم أشكالها المسيطرة في المنظمة التي أجرينا فيها الدراسة وكانت كما يلي :

- أن سلوكات التحرش المعنوي تأخذ الطابع الخفي أكثر من الطابع الظاهر بمعنى تكون غير مباشرة سريعة ومتكررة صفة منتظمة ويصعب رؤيتها وضبطها.
- أن سلوكات التحرش المعنوي هي بنسبة كبير مرتبطة بالممارسة الرسمية للعمل في إطار التفاعلات الطبيعية الحاصلة بين العاملين وبنسبة اقل تكون مستقلة.
- أن الجانب الرمزي يسيطر بصفة كبيرة على سلوكات التحرش المعنوي .
- أن ممارسة التحرش المعنوي في إطار المنظم عملية تميزها الحذر الشديد من ردود الفعل التي قد تتبعها حيث تكون ذات تأثير نسبي على الضحية وبالتالي فهي تأخذ طابع عقلانية.
- أن التحرش المعنوي بشكل عام قائم على العقلنة في الأداء إذ يصبح استجابة لطبيعة الوضعية التنظيمية والمهنية ويزداد حدة كلما ساءت هذه الوضعية.
- إن سلوكات التحرش المعنوي تؤثر فيها القيم الثقافية والرمزية الخاصة بالمنظمة وبالتالي الظاهرة تختلف من منظمة لأخرى كما تختلف الظاهرة في المنظمات ذات الطابع العمومي وفي المنظمات ذات الطابع الاقتصادي و الخاص (هذه الأخيرة جاءت نتيجة قراءات).
- كما أن التحرش المعنوي إستراتيجية تطبق وتأخذ طابعين دفاعي وهجومي وذلك حسب الرهانات المتاحة مثل السلطة والخبرة والطبيعة الشخصية لكل من التحرش والضحية وكذلك طبيعة العلاقة بينهما والوضعية التنظيمية السائدة .
- أن الفاعل في ممارسة التحرش المعنوي يكون في الحالات القصوى شخصا وفي حالات نادرة يصبح الفاعل جماعة وهذا في إطار الصراع وبالتالي التحرش المعنوي سلوك وفعل اجتماعي.

ومن خلال الميدان توصلنا إلى أن معظم العاملين ليس لديهم أي مطالب بشأن رفع شكاوي ضد رؤسائهم أو المتسببين في ضررهم المعنوي ولا يدركون أنهم باستطاعتهم المتابعة القانونية

رغم ضعف الحماية في تشريع العمل الجزائري كما تطرقنا لذلك في القسم النظري، ومن خلال المقابلات الميدانية و الملاحظة رصيدنا سلوكات التحرش المعنوي الأكثر انتشارا في المنظمة وتم تصنيفها إلى نموذجين :

1.2.3.3.6 النموذج الأول

- سلوكات تستهدف السمعة والشخصية و الكرامة:
- اللامبالاة والخروج عن القيم و المعايير.
- ألفاظ اللاحياء و التهكم.
- نقص اللياقة و الاحترام.
- المعاملة المزدوجة للعاملين.
- الغيبة في الحياة الخاصة.
- المساس بالأراء السياسية و الدينية.

2.2.3.3.6 النموذج الثاني

- سلوكات تستهدف ظروف العمل والعلاقات.
- منها ما يتعلق بالاتصال:
- رفض الاتصال والعزل.
- إطلاق إشاعات .
- النظرات والحركات غير اللائقة.
- ومنها ما يتعلق بطبيعة العمل :
- عدم التعاون وتقديم التسهيلات .
- الإخضاع بالاكراهات .
- الشك في الكفاءة وعدم التأهيل.
- التهديد والمساومة.
- الرقابة الزائدة والمفاجئة.
- التعليمات المتناقضة.
- البحث عن الأخطاء .
- توجيه مهام ليس من الاختصاص.
- توجيه مهام غير نفعية ومذلة.

- الإيجار على أداء أعمال غير صحية.
- العقاب بدون مناسبة.
- زيادة وتيرة العمل .
- الانتقادات المستمرة للعمل المنجز.
- ومن خلال النموذجين الذين تم تحديدهما على ضوء الدراسة الميدانية تؤكد صفات التحرش المعنوي التي ذكرناها في القسم النظري حيث:
- هي سلوكيات هدامة لظروف العمل.
- تمس الكرامة والشخصية .
- مبرمجة و مستمرة ومتكررة.
- هادفة وسريعة.

ومن خلال ما سبق نعتبر أن التحرش المعنوي يأخذ شكلين مسيطرين بتفاوت التحرش المؤسسي والتحرش الفردي وبالإضافة إلى هذين الشكلين سنضيف شكلا آخر من خلال دراستنا الميدانية و هو التحرش الدفاعي والهجومى.

الخاتمة

تنطلق معظم الدراسات السوسولوجية من أسئلة يتم الإجابة عليها وفق منهجية علمية ، ونحن في دراستنا تساءلنا عن عوامل التحرش المعنوي ،وبعد التقصي والتحقيق استطعنا تأكيد افتراضاتنا التي انطلقنا منها .

إذ وصولنا إلى صحة افتراضاتنا لا يعني اعتماد هذه العوامل قانونا ثابتا ومستمر حيث أن الصراع وسوء الاتصال وسلطة المنصب عوامل تؤدي إلى التحرش المعنوي لكن هذه العوامل تختلف من منظمة إلى أخرى والظاهرة تتحكم فيها عدة متغيرات مثل خصائص البيئة الاجتماعية والثقافية وطبيعة السلوك والشخصية وكذا نموذج التنظيم.

لقد اتضح من خلال إجراء هذه الدراسة مدى تعقد الظواهر السلوكية التنظيمية بشكل عام، ومدى تعقد موضوع التحرش المعنوي كظاهرة سلوكية مرتبطة بالتنظيمات، نظرا لتدخل العوامل المؤدية لها وتفاعلها الشديد وتعدد المداخل المنهجية المفسرة لها، وهنا نؤكد على أن التحرش المعنوي يفهم على ثلاث مستويات مهمة، هي المستوى النفسي الاجتماعي، والمستوى التنظيمي، و المستوى الثقافي الرمزي.

وبناء على النتائج المحصل عليها والأسباب التي ذكرناها، نؤكد على النتائج التي توصلت إليها الدراسات حول الصراع، بالدرجة الأولى لمواجهة التحرش المعنوي، ومن ثم ندعو لمواصلة البحث في عوامل الظاهرة، ونرجو أن تكون هذه الدراسة مقدمة لدراسات قادمة لإعطائها الأهمية التي تستحقها وكذا تحقيق تراكم معرفي.

ولهذا نوصي بتسيير ظاهرة التحرش المعنوي في المنظمات و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والموارد البشري بالدرجة الأولى، كما ندعو إلى التركيز في الدراسات القادمة على نمط تسيير الموارد البشرية ونموذج القيادة والبحث في علاقة التحرش المعنوي بكل منهما، كما ندعو إلى وضع إطار قانوني في التشريع الجزائري يحدد وضعية الظاهرة من خلاله مع التعريف بها

إعلاميا لدى مختلف الهيئات العلمية والسياسية، كما نطالب بإجراء دراسة ميدانية شاملة للعديد من المؤسسات الجزائرية بمساعدة الهيئات العلمية والسياسية، وهذا كان اقتراحنا وطلبنا الموجه إلى كل من وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي وكذا المجلس الاقتصادي والاجتماعي.

قائمة المراجع

1. أبو العاطي على ماهر، إدارة المؤسسات الاجتماعية مع نماذج تطبيقية من المجتمع السعودي، مكتبة الصفوة، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
2. أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1955 .
3. بوتلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1994.
4. حجازي مصطفى، الإنسان المهودور: دراسة تحليلية نفسية اجتماعية، المركز الثقافي العربي، بيروت، 2005.
5. حجازي مصطفى، التخلف مدخل إلى سيكولوجية الإنسان المقهور، بيروت، 2003.
6. السلمي علي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، بدون تاريخ.
7. السويدي محمد، علم الاجتماع السياسي وميادينه وقضاياها، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1990.
8. الشرقاوي علي، التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر دون طبعة، بيروت، بدون تاريخ .
9. الشيخ سالم فؤاد، زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة السادسة، مركز الكتب الأردني، 1998.
10. عنتر جازية، أصول التنظيم والإدارة، دار النشر، مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، القاهرة، 1999.
11. العمري إبراهيم، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، الإسكندرية، دار الجامعة المصرية، بدون تاريخ.
12. عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، بدون طبعة الجزائر، 1985.
13. عصار عبد الله، مدخل في علم النفس الاجتماعي، بيروت، 1992 .
14. عوض جابر وعبد الموجود أبو الحسن، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة ، 2003.
15. عودة محمود، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، الدار الجامعية، القاهرة، 1982.

16. غيث عاطف محمد، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية الأزاريطة، الإسكندرية، بدون تاريخ.
17. الصحن محمد فريد، الإدارة الحديثة (معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000 .
18. الكبيسي عامر، التصميم التنظيمي، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، الدوحة.
19. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار الكتاب الجامعية، الإسكندرية، الجزء الأول، سنة 1972
20. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثانية، الأردن، دار الفكر، 1994 .
21. . ملحم حسن، التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات دحلب ، الجزائر، 1993 .
22. الهادي محمد، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض 2003 .
23. بلحيمر إبراهيم، الحاجة للقيم الإدارية من منظور إسلامي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.
24. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، رسالة دكتوراه، في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، سنة 2004-2005.
25. بويحياوي عبد الكريم، العجز التصالحي في الاتصالات الشخصية، رسالة ماجستير، علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 1996 .
26. تير رضا، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس التنظيم، جامعة الجزائر، 2007.
27. عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.
28. قاسمي ناصر، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2005.
29. بوتلجة غياث، تناقض القيم داخل التنظيم، أعمال الملتقى الثقافي حول الثقافة والتسيير 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر .
30. بوزيرة خليفة، السلوكات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية، أعمال الملتقى الثقافي حول الثقافة والتسيير 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر .

31. لحسن بو عبدالله، البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، أعمال الملتقى الثقافي حول الثقافة والتسيير، 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر.
32. مقدم عبد الحفيظ، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، جامعة الجزائر 1992.
33. خضير عبد القادر، التحرش المعنوي مطلوب أمام المشرع، مقال صادر بجريدة الخبر، العدد 5556، 19 فيفري 2009.

34. Blauner (R). Alimentation and freedman, UNIV of Chicago, press 1984 .
35. Crozier (M). Fridberg (E)., L'acteur et le système, Ed du seuil 2eme Ed paris, 1981.
36. Crozier (M). La société bloquée , Ed du seuil , paris 1970.
37. Corten (A). Valeur sociales et économiques , Ed du seuil, Louvain paris, 1987.
38. DEJOURS (C). Travail : usure mental, Ed Bayard, 2001.
39. Garth (M). Images de organisation , Ed du E.S.K.A, Québec, 1989.
40. HIRIGOYEN M. F., Le harcèlement moral la violence perverse au quotidien, SXROS, 1999.
41. LAHOUARI (A). Sociologie et anthropologie chez pierre bourdieu, Ed de couverte , paris .
42. Leyman (H). Mobbing "la persécution au travail", seuil , 1996.
43. Louwite (R). Introduction a la sociologie de travail , Ed , la rousse 1971.
44. Louwite (R). Traite des sociologie primitive, Ed Plom , 1978.
45. Mintzberg (H). La phénomène bureaucratique, Ed du seuil, paris 1963.
46. Mintzberg (H). Le pouvoir dans les organisation, paris, 1983/1986 .
47. Morin (J). (M). Précis de sociologie, Ed Nathan, paris, 1996.
48. Tourin (A). Iaklador, et des autres, Gestion des ressources humaines, canada 1993.
49. DEBAUT (M). Le harcèlement moral au travail, conseil économique et social, paris, 2001.
50. LORHO (F)., ULRICH H., Le harcèlement moral au travail, direction général des études, parlement européen, 2001.

51. MOREAU (N). **violence au harcèlement psychologique au travail**, direction général des études et des politiques, ministère de travail, gouvernement du Québec, 1999.
52. Chapitre V de la loi M, 2002 – 73 du 17 / 01 / 2001, de Modernisation Social, Journal Officiel, Ed de République Française, 18 / 01 / 2002.
53. DRIDA (M). **"Du Harcèlement au la violence discrète des relations de travail"**, Colloque International des Psychologies et des Psycho dynamiques au travail, paris, 1999.
54. Organisation International du Travail **"La violence sur le lieu du travail un problème mondial"**, Communiquer de Presse, 1998.
Adresse Internet: www.oit.org/public/french/235presse/pr/1998/30/html.
55. ALMORU (S). **Harassment "bullying and violence at work"**, London, 1999.
56. CHAPPELL (D). **Martino di violence at work**, International labor, Geneva, 1998.
57. HORNSTEIN (H). **Brutal bosses and their prey how to identify and overcome abuse in the work place**, Riverhead books, New York, 1999.
- www.harcelement.org
 - www.leymann.se
 - www.multimania.com/xaumtom
 - www.ifrance.com/archp
 - www.multimania.com/harcelment
 - www.assemble-raluomal.fr/2/propositions/pion2053/htm
 - www.harcelementmoralstop.com
 - L'association national pour les victimes de harcèlement moral.
 - Mme Guilaine Garrard-Blazy, Association Mots pour Maux au Travail.
 - Mme Michèle Drida, présidente de l'association Mots pour Maux au travail.
 - Heinz Leymann, Professeur de psychanalyse à l'université de Stockholm.
 - Ahmed Ben Bouzid, Directeur de relation de travail, Ministère de Travail et de l'emploi et de la serruté social.