

" أهمية المقاربة السيكودينامية في عمل المختص النفسي في علم النفس العمل والتنظيم "

أ/ بوكصاصة نوال

psychonawel@gmail.com

مؤسسة الانتماء: جامعة ابن خلدون – تيارت.-

#### الملخص :

يهدف هذا العمل إلى توطيد جسر تواصل بين تخصص علم النفس العيادي وعلم النفس العمل والتنظيم، وذلك بإلهام من التحليل النفسي. كما يهدف أيضا إلى لفت انتباه المختص بأهمية المقاربة السيكودينامية في تفسير وتأويل بعض السلوكيات اللاعقلانية لدى بعض القادة والعاملين داخل المؤسسات، بالاستناد على ترجمة بعض أعمال Manfred Kets de Vries, Marissa Wolf, Christophe Déjours.

يسعى هذا العمل أيضا إلى تبين بأنه ليست كل السلوكيات الموجودة داخل المنظمات تكون لها دوافع ظاهرية بل يمكن أن تكون من وراءها دوافع خفية تهرب من قبضة العاملين فيها، وبالتالي يمكن أن تؤثر سلبا على حياتهم المهنية والخاصة وبالتالي على حياة المؤسسة.

#### **Abstract:**

This work aims to settlement the brig of siege between clinical psychology and psychology of organization inspiring from psychoanalysis. The second purpose is to turnip attention of the competent about the importance of psychodynamic approach in the interpretation of some irrations behaviors of many leaders and workers inside organizations , all this came true by reliance on translation of many research of : Manfred Kets de Vries, Marissa Wolf, Christophe Déjours.

This work seek also to showing that is all the behaviors that exist inside the organization may have an external motifs, but it have also a covertly motifs runaway from hand of the workers, so it can be negative on their career and their private life, and subsequently on organization's life.

## - مقدمة:

تعتبر السيكدودينامية التحليلية مرجعية نظرية للبحث لم يسبق لها من قبل التحقيق في مجال المؤسسات، فهي تعتبر مقارنة عيادية لعمل المسير من جهة. ومن جهة أخرى، مقارنة عيادية بين العمل المسطر التي تحدده المؤسسة وعمله الواقعي المنجز. وحسب ما أشار إليه Manfred Kets de Vries فإن التعرف على دور الكبير الذي تلعبه السيرورات السيكدودينامية في حياة المؤسسات، وتقود أيضا إلى نظرة داخلية عظيمة تتعلق بمسألة القيادة خاصة في المواقف المعقدة. فأى فرد يسعى لخلق مؤسسة بحاجة لأن يفهم ديناميات القيادة وتعدد العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

لذلك كان الهدف الأسمى لهذا العمل هو توضيح أهمية المقاربة السيكدودينامية المستوحاة من النظريات التحليلية الكلاسيكية والحديثة في تفسير سلوكيات الأفراد العاملين في مختلف المؤسسات، تفسير سلوكياتهم أثناء العمل، وفي تحليل سلوكيات مسيري المؤسسات أيضا. هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية هاته المقاربة في مساعدة المختص النفسي في المجال التنظيمي، وباعتبار أنه يعمل هو الآخر داخل المؤسسات، يحاول دوما تفسير الظواهر المرضية بداخلها والتي تعتبر جزء بسيط من عمله، لأن المختص لا يركز دوما على الجوانب السلبية بل على العكس فهو يركز أيضا على المواقف المهنية التي يجد العامل فيها راحته النفسية، ويرى ما هي الظروف المناسبة التي تظهر فيها وبالتالي يعمل على تعزيزها داخل المؤسسة.

كما جاء هذا العمل أيضا إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما السيرورات النفسية اللاشعورية التي تتدخل في أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسات؟
- ما الطبيعة النفسية والرمزية للمؤسسة علاوة على طابعها المادي؟
- إلى أي مدة يؤثر التاريخ الطفولي في سلوكيات الأفراد الحالية؟
- ما هي الآليات الدفاعية التي يستخدمها هؤلاء الأفراد؟
- ما هو دور الاستهيمات في تأدية العمل؟
- ما هي الأشكال المرضية لمسيري المؤسسات؟
- ماهو التفسير الذي قدمته المقاربة السيكدودينامية لظاهرة فرط النشاط الحركي لدى العمال؟

إن المتتبع لنشأة المقاربة السيكدودينامية سيجد بأنها تعود أصولها الأولى إلى نظرية التحليل النفسي للسلوك البشري ل.س. فرويد Freud والتي تهتم بمصادر الطاقة للقوى الدفاعية، التي تؤدي إلى نشاطات معينة مع الأخذ بعين الاعتبار ما هو داخلي بمعنى العالم الداخلي للأفراد، بالإضافة إلى عواطفهم، علاقاتهم مع الأفراد الآخرين، كما تأخذ بعين الاعتبار الواقع الذي يبني عن طريق ديناميات الجماعة. (Manfred Kets,2014 ;04)

استند Manfred في أعماله على أبحاث فرويد Freud لتحليل المخططات العامة للسلوك البشري ألح هذا الأخير على أن جزء كبير من التحكم الذي نعتقد بأننا نمارسه على العالم الذي يحيط بنا هو مجرد وهم. وأشار إلى أن العقلانية محدودة بما هو معرفي وانفعالي .. وهي واحدة من بين الإسهامات الكبرى لـ Freud. وأوضح أيضا بأن هناك استمرارية بين السلوك الماضي والسلوك الحالي، النوم واليقظة، الصحة والمرض. ويبدو أن رؤية Freud مفيدة تجعلنا نفهم ما الذي يدفع الرجال للتصرف بطريقة معينة."

### - سحناء الماضي:

يرى مانفرد كتس Manfred Kets de Vries بأنه هناك استمرارية بين الطفولة وسلوك البالغ، فحاول مثلا أن تجرح رجل أو امرأة سوف تجد طفلا. هذا لا يعني أنه لا يمكننا أن نتغير كبالغين. بكل بساطة يعني الأمر أنه مع الزمن نبلغ عمر الثلاثين عندها جزء كبير من شخصيتنا يكون قد تشكل تماما. ما لم نكن نعلم إلى أي مدى حاضرتنا محدد بماضيها، نقوم بنفس الخطأ مرارا وتكرارا. والمؤسسات، العالم المليء بالأفراد ممن هم غير قادرين على التعرف على النماذج المتكررة في سلوكهم، والتي تصبح مختلفة نوعا ما فهم محبوسين في عالم موحش، في دائرة تدمير الذات، وهم لا يعلمون حتى بذلك، ولا يعرفون كيفية الخروج من هذه الدائرة. فبإمكان المقاربة العيادية أن تساعد هؤلاء في التعرف على نقاط قوتهم وضعفهم، ويفهمون السبب وراء مقاومتهم ضد التغيير، والتعرف أيضا على أين وكيف يمكن أن يصبحوا فعالين. بعبارة أخرى يمكن أن يمنح ذلك خيارات كثيرة.

الفرد ليس مختزلا على الاهتمامات التي يدافع عنها، فهو يملك عواطف، سلوكيات لاشعورية ووجدانات. وهاته الأبعاد تشكل جزء مدمج في حياة المنظمة. المنظمة ليست إذن مجرد نشاط اقتصادي، حياة اجتماعية وسياسية تستند على أنظمة النشاطات الملموسة، لها أيضا حياة نفسية، ولها بعد لاشعوري. ويرى مانفرد Manfred بأن المنظمات تتأثر بقوى نفسية غير مرئية منذ زمن طويل.

فيما يلي سوف يتم تقديم مجموعة من التعريفات للمقاربة السيكودينامية ومجالات اهتمامها وذلك لتوضيح أهميتها في حياة الأفراد، وفي حياة المنظمات وكيف لها أن تساهم أيضا لتفسير بعض السلوكيات الغير منطقية التي لا يجد لها العديد تفسيرا منطقيا، وبالتالي كيف يمكن لهاته المقاربة أن تجد حلا لبعض المشاكل التنظيمية.

يعرفها س. فرويد S. Freud في كتابه الأنا والهو على أنها التفاعل بين القوى والدوافع المختلفة في الإنسان وما ينتج عن ذلك من تأثير في السلوك. ويرى التحليل النفسي أن سلوك الإنسان في أي وقت من الأوقات يكون محرضا بدوافع معينة، وتكون هذه الدوافع في الأغلب لاشعورية.. يوضح التحليل النفسي ونظرية الفرد بأن الأفراد ليسوا واعين بكل ما يقومون به، وليسوا واعين أيضا بما يحركهم أثناء العمل، فجزء من المعاناة واللذة المعاشة يفر في الواقع من وعيهم.

### - أهمية السيرورات اللاشعورية:

اكتشف س فرويد أهمية اللاوعي البشري هذا الجزء من البشرية الذي يفر من قبضة المنطق، والمشاعر والذي يفسر واقعنا الواعي. فنحن لسنا دوما واعين بما نفعل ( أو لماذا نفعل ذلك الشيء) شئنا أم أبينا، فهناك مجموعة من السلوكيات التي تنشأ خارج نطاق الوعي، وكلنا نملك ما يسمى بـ البقعة العمياء. ضف إلى ذلك، كلنا لنا جانب مظلم جانب لا نعلمه ولا نريد أن نعرفه. لم يكن فرويد السباق الأول الذي أكد على دور اللاوعي، العديد من الشعراء والفلاسفة الذين اكتشفوا هذا اللاوعي لكن يعتبر الأول من بنا نظرية نفسية من خلال هذا المصطلح.

وحسب ما أشار إليه مانفرد كتس Manfred Kets de Vries ولأن المفتاح الذي يقود إلى اللاشعور موجود في شخصيتنا، في الكبت، في التاريخ الطفولي والمعتاد أننا نتجاهل أثر وأهمية اللاشعور. وأنه من غير المستحب تقبل أننا أحيانا سجناء لعقلنا الباطني. والآن نتقبل وجود اللاوعي الوجداني والمعرفي يمكن لها أن تتحرر، لأنها تساعد على فهم السبب وراء السلوكيات التي نقوم بها، و القرارات التي نتخذها. واللحظة التي نكون على وعي بكيف ولماذا نقوم بالسلوك، نكون في وضعية أفضل لاتخاذ القرار سواء رغبتنا في كل ما نقوم به دوما.

يرى Bénidict Vida Vidaillet أنه حسب هذه النظرية الفرد لا يعرف مطلقا ما الذي يريده. استيهاماته تصبغ المعنى الظاهر على اختياراته وأفعاله، وتقنع الفعل الذي يأتيه دائما من الآخر.

ويعرف كل من لابانش وبونتاليس (2008:48) السيكودينامية على أنها مصطلح الذي يدرس الظواهر النفسية باعتبارها نتاجا للصراع، ولتركيبية القوى ذات المنشأ النزوي التي تمارس نوعا معينا من الاندفاع.

أما عن نوربارت سيلامي Norbert Sillamy (2003:88) فيعرف السيكودينامية على أنها تدرس القوى التي تمارس على الكائن البشري وانعكاساتها على تنظيم الشخصية. تُظهر الفرد في حقله النفسي، يؤثر ويتأثر، يخضع للتوترات الداخلية والخارجية في حقل علاقاته الاجتماعية. تستند على علم النفس الاجتماعي والتحليل النفسي لفهم السلوكيات والدافعية ( غالبا اللاشعورية) للأفراد.

يرى جاك باروني Jacque Baronet (2001) أن المقاربة النفسية الدينامية تستكشف الشخصية، السمعة، وهي شيء معقد لا يمكن الرجوع فيه فقط لمجموعة من سمات الشخصية، وأن هذه السمعة تتأسس على مجموعة من النزوات، الدوافع، الصراعات والأحلام والاستيهامات اللاشعورية.

كما تنظر المقاربة النفسية الدينامية بصفة خاصة في المحتوى الوجداني و العواطف الموجودة في الأفكار، ردود الفعل، في مواقف و سلوكيات الأفراد، وبأن هذا المحتوى الوجداني الذي يحدد المظاهر الشعورية، العقلانية، أو المعرفية لأفكاره، مواقفه و سلوكياته أهمية هذه العواطف في فهم ما يحدث داخل الفرد أكدت أيضا بفعل علم الأعصاب. في الواقع، طبيب الأعصاب داماسيو Damasio (1994) أوضح من الناحية العلمية ليست كما يعتقد الكثير ومن الباحثين ذو الرؤية العقلانية للواقع الذي اقترحوها.. فالعواطف ضرورية في التفكير العقلاني وفي الحكم. هي في الواقع محرك الحكم، تمثل الالتزام الشخصي.. الذي يجب علينا التحلي به في أي رهان، موقف، لوصول إلى اتخاذ القرار المناسب لهذا الموقف.

كان لابد من إسقاط هاته التعريفات والمفاهيم على المحيط المهني، فنجد مثلا كريستوف ديجور Christophe déjours من المهتمين أيضا بالسيكودينامية في العمل وأعطى تبعا لذلك تعريفات عديدة للعمل، حيث يرى ديجور Déjours بأن موضوع السيكودينامية هو التحليل الدينامي للسيورورات النفسية المجندة لمواجهة الفرد لواقع العمل. وتتمثل الفرضية المركزية للمقاربة بأن هناك علاقة دالة بين طريقة العمل المنظمة والصحة النفسية للعاملين. وتتساءل من جهة أخرى عن ما هو مضر في مواقف العمل للسير النفسي للعاملين، ومن جهة أخرى ما هي الآليات المستخدمة من طرف هؤلاء حتى يتمكنوا من الحفاظ على التزامهم المهني وتوازنهم النفسي. (Marie Alderson, 2004:243)

كما أشار أيضا كريستوف ديجور Christophe déjours إلى أن التعمق في العلاقة بين الذاتية والعمل يسمح بالكشف عن أسئلة موجهة ليس فقط لتحليل النفسي، لكن لنظرية الاجتماعية. المعاناة اتجاه ضغوط العمل، تؤدي إلى ظهور أبعاد إلى غاية الآن غير معروفة في واقع العمل وأشكال خاصة للمساهمة البشرية في تنظيم العمل والاقتصاد.

عالجت السيكدينامية المستلهمة من التحليل النفسي العديد من المواضيع التي تدخل ضمن مجال علم النفس التنظيمي، حتى أصبحنا نتحدث عن التحليل النفسي للجماعات، وبصفة خاصة التحليل النفسي للمؤسسات والاشعور داخل المؤسسات. ف من خلال التحقيقات، يتوضح أن السيكدينامية للعمل لا تحلل فقط من الناحية الفردية، لكن تدعو لدراسة سلسلة من السيرورات الذاتية الداخلية المشكلة للجماعة بدليل أن العمل لا يرتبط بالمنطق التقني فقط. (تجدد الإشارة هنا إلى أعمال كل من Didier Anzieu et René Kaés في هذا المجال).

ويرى كريستوف Christophe أيضا أن ككل علم عيادي موجه إلى العمل خارج النطاق المرضي بني منذ عشرين عاما، بفضل السيكدينامية وعلم النفس المرضي التي تدافع عن الدور الرئيسي الذي يلعبه العمل في بناء الهوية، لغاية نقطة أن الهوية تظهر في نهاية المطاف كنتيجة لسيرورة مزدوجة للمحددات البيولوجية والاجتماعية بواسطة الاستناد الزوي من جهة، والعمل من جهة أخرى... وهاتين السيرورتين ليستا منفصلتين عن بعضهما، والنمو الجنسي ليس مهملا هو الآخر، والذي يساهم في نجاح التسامي وانجاز الذات في حقل العلاقات الاجتماعية. ولن ينجح الاستعلاء إلا إذا اجتمعت الظروف الاجتماعية والأخلاقية المناسبة.

من بين هاته المواضيع نذكر على سبيل المثال لا الحصر المواضيع التالية:

#### - الطبيعة الرمزية للمؤسسة:

في نفس السياق نذكر ما أشار إليه بلجي Bleger (1967) فيما يتعلق بكون المؤسسة تعمل كحاوية، وبالنسبة له الحاوي الأول لدى الأفراد هي الأم أو بديل عنها. فالعلاقة التي تربط الأفراد بالمنظمات ترتكز في الواقع على رابط رمزي تكافلي إندماجي، وهو رابط شبيه إلى حد ما بالمشيمة التي تربط الجنين بوالدته. والبحث الدائم عن هذا الرابط المبكر في حياة الأفراد، لا يختفي عن الوجود والذي يسعون وراءه دوما ويسعون أيضا للحفاظ عليه .

انطلاقا من الملاحظات العيادية والعلاجات المتعددة التي لاقت نجاحا كبيرا، حدد بلجي Bleger (1967) نواة عميقة ومبكرة في الشخصية أسماها النواة الغامضة وهي نواة لاشعورية مكبوثة.

في الواقع، لا يوجد تعريف محدد لهذه النواة، إلا أن بلجي Bleger يسمي النواة اللاصقة ما تبقى في الشخصية من اللاتمايز الأولي بين الطفل ووالدته، وهو الجزء الذهاني في الشخصية الذي يتشكل من التقمصات البدائية، وهي الفترة التي لم يتم فيها بعد التمييز بين الأنا واللاأنا. هذه النواة الذهانية تشكل التنظيم النفسي الأكثر بدائية للأنا، تتصف بغياب التمايز بين النفس والجسد، بين الطفل ووالدته ثم لاحقا بين الفرد والآخرين. في الواقع ظاهرة التبعية المفرطة هي واحدة من مظاهر سيطرة هذه النواة على الشخصية. (Juan Carlos Andrade, 2009, p57)

ولكي ينمو الأنا لا بد لهاته النواة أن تسقط في المودع عنده (شخص أو منظمة). لكن تستوجب عملية الاسقاط من المودع عنده أن يتقبل حالة التكافل الممتدة، لأنه في حالة ما إذا انقطع هذا التكافل بشكل عنيف، فإن إعادة إدماج هاته النواة مجددا يكون بطريقة عنيفة ويتسبب في حالة من القلق الكارثي: النواة أنا/لا أنا تجتاح الأنا و تعرض على آليات دفاعية ذهانية. تتواجد وتستمر هذه النواة في كل مراحل الحياة، فبواسطة هاته النواة يكون

بإمكان كل شخص الدخول في رنين وجداني مع النفسيات الأخرى و يحقق اندماج تصوري بين المودع عنده و المودع.  
(Jennifer planson,2014, p 64)

بالنسبة لـ بلجي Bleger ، كل إنسان يبحث على الدوام عن أمكنة أين يمكنه أن يودع فيه هذا الجزء الأخير الغير الناضج منه و الذي لا يستطيع أبدا و للأبد التملص منه. وسوف يكون في حاجة إلى أن تحتوى هاته النواة في تكافل مع الآخر. وسيصبح هذا الأمر ضرورة لتفادي انبعاث الجزء المجنون فيه (الذهاني) مجددا مع موكب من القلق، العنف و الخوف الشديد ما من شأنه أن يدنس عقلانية الأنا. (Jean-Claude Casalegno,p599)

ويمكن أن يؤثر لاحقا على أداءه و خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات، وطبيعة العلاقات التي تربطه مع معاونيه داخل المؤسسة. حسب ما جاء به كزالينيو Casalegno ، يوجد فرق واضح بين الأفراد الذين اختاروا العمل بشكل دائم كأجراء و الأشخاص الذين اختاروا التوجه المقاوالاتي. فالمجموعة الأولى هم في حاجة كبيرة لكي يكونوا محتوون أكثر من المجموعة الثانية من الأفراد الذين يفضلون أن يكونوا هم الصانعين للحاوين (المؤسسة).

فإذا كان كل من بلجي Bleger ور. كاييس R.Kaés (1999) يقبلون بفكرة أن الحاوي الأول هي الأم، في هذا الصدد يمكن أن نلاحظ وجود وضعيتين وجوديتين مختلفتين إزاء المنظمات: من جهة الأفراد الذين سوف يحفظون صورة إيجابية بما فيه الكفاية لهذه التجربة لدرجة الرغبة في استمرارها، خاصة و أن قوة هذا المعاش العاطفي الآمن ليس فقط نتيجة الرابط البدائي و الاستهامي الذي يحافظ عليه مع المنظمات، بل هو معزز و بشكل كبير بواسطة معايير قانون العمل الذي يضمن له تأمين من خلال العقد الموجود بينهما. بينما من الجهة الأخرى، ممن لديهم معاش نفسي غامض نسبيا يحاولون في حياتهم كبالغين الهروب منه و يخلقون لأنفسهم حاو الخاص بهم. إذن الفعل المقاوالاتي من وجهة النظرهاته، هي كمحاولة للهروب من الوجود المتطفل جدا للأم الخيالية المسيطرة. (Jean-Claude Casalegno,p600)

اقترح ميشال بلان Micheal Balint (2003) نقلا عن ج.ك. كزالينيو في هذا الموضوع مصطلحين مهمين: لاحظ وجود لدى بعض مرضاه نوعين من الاتجاهات خلال علاجهم: بعض الأفراد من لديهم ميل إلى التعلق بالمحلل وذلك من خلال التقرب منه، في حين أن الآخرين وعلى العكس من ذلك يظهرون رغبة في الحاجة إلى المسافة و التي تترجم ببرودة في العلاقة ومحاولات للهروب من المحلل.

و لتمييز أفضل لهذين الموقفين الجوهريين، اقترح ميشال بلان Micheal Balint تصنيف نموذجي يسمح بفهم الصعوبة التي يجدها الأفراد في الانفصال عن المنظمات، التي أودعوا فيها النواة اللاصقة من شخصيتهم. أفراد المجموعة الأولى ينتمون حسب هذا الباحث إلى نموذج Ocnophils، في حين أن المجموعة الثانية يسمون بـ Philobates، تمثل الأشخاص في حاجة قهرية للمسافة، تترجم في حياتهم كبالغين بالبحث عن الاستقلالية و المسافة أيضا في علاقاتهم مع الآخرين و مع المنظمات. (Jean-Claude Casalegno ,p 600)

و أشار مانفرد كتس Manfred Kets (2009) إلى أن المؤسسة تأخذ طابعا رمزيا، يرمز فيه إلى قدرة الفرد على التمرد. فإنشاء مؤسسة أصبح بطريقة ما حالة انفصال شخصي تجعله إنسان في ملكه الشرعي، فمن خلال الدراسة التي قمنا بها على ثلاث حالات مقاولين شباب حول علاقة السيكودينامية بالخيار المني وذلك باستخدام تقنية البيوغرافي، تبين بأن للمؤسسة التي تديرونها بعد رمزي خالص، بحيث أن إنشاء مؤسسة كان بمثابة إعادة إحياء لصورة الذات التي كانت مغيبة في الماضي.

## - تحليل سلوكيات مسيري المؤسسات:

نبدأ هذا العنوان الفرعي بما أدلت به الباحثة ماريسا وولف Marisa Wolf (2010) في أطروحة لها: " اندهشت من وجود ثغرة بين هاته المواقف المعاشة والأوصاف الموجودة في مراجع التسيير التي ساعدت هذه الباحثة في صياغة أسئلة مبدئية، بالإضافة أيضا إلى بعض المواقف الغير مفهومة كفاية مثل الضغط، والمناخ المتوتر... إلخ، وتضيف الباحثة أيضا بأن الاقتصاد المالي الغني بالفضائح المالية والأخطاء الاستراتيجية أعطت توجهها جديدا لتساؤلاتها المبدئية". كل ذلك أدى بالباحثة إلى أخذ دروس في علم النفس كسبيل آخر للسير قدما بمشروعها.

في الواقع، كانت ماريسا وولف Marisa Wolf (2010) تشغل منصب كمرقبة مالية لمخبر صيدلاني. وكانت في كل مرة تقدم تقريرا وتوصيات عن نتائج للجنة المديرية تتفاجأ من أسلوب الذي يتبعه المسيرين في اتخاذ القرارات، ولاحظت غرابة بعض سلوكيات خاصة بالمستخدمين، فيما يتعلق بالتوظيف والإعانات المالية. كما لاحظت بأن التبادلات بين أفراد لجنة المديرية لا تتعلق فقط بوسائل تقنية ومالية، فهي فيزيولوجية أيضا: بعض الحركات الجسدية والإيمائية، النهوض، رفع السترة، تشمير الكمين إلى غير ذلك... ما أدى بالباحثة Marisa Wolf للقول بأن اتخاذ القرارات ليس فقط نتاج عمل التفكير المنطقي، وإنما هناك سيوروات خفية تلعب دور كبير في السلوك الحالي للأفراد.

ترى الباحثة ماريسا وولف Marisa Wolf (2010) بأنه بغض النظر عن المقاربة المعرفية لسيرورة القرار، إلا أنها ارتأت البحث في مسألة المعنى الخفي وراء سلوكيات مسيري المؤسسات، حيث أن القرارات تؤكد على الثقل الكبير للنتائج الاقتصادية والبشرية. لهذا السبب لجأت الباحثة إلى قراءة بعض مقالات الأستاذ المحلل Manfred Kets de Vries ، وأعمال Christophe Déjours في مشروع له حول علم النفس المرضي للسلطة وانعكاساتها على اتخاذ القرار الاستراتيجي" كانت بمثابة مصدر إلهام كبير لها، وأصبحت تهتم بمسير المؤسسة عوضا عن المسير في لجنة المديرية. في الواقع كانت الباحثة تطمح للجمع بين عنصرين اثنين، من بينهما الجمع بين علم النفس وعلم التسيير.

للتعمق أكثر، يدعونا التحليل النفسي إلى الاستدلال في قراراتنا على وجود نوع من التكرارات والتعطلات، حيث تشير إلى أن اختياراتنا ليست حرة ولكنها تتأثر بمظاهر تتجاوزنا... حتى من جهته جاك لاكان Jack Lacan أشار إلى هاته الفكرة في أطروحته وطورها عن الفرد العالق في تاريخه، في دوره، وفي مكانته التي تتفوق عليه وتمتلكه. حسب ما جاء به جاك لاكان Jack Lacan، فكل فرد يولد في مكان عُن له والذي يشكل قاعدة هويته: قبل ولادته، نعطيه إسما ونعينه كولد، كأخ...مغمور في تاريخ أجيال متعددة، في ثقافة معينة. وفي مكانة اجتماعية معينة ... الأنا يتشكل في تجربة لغوية، في علاقة أين الآخر يظهر له الرغبات التي يجب عليه أن يتعرف عليها: رغبات والديه، مربيه وأقرانه. حسب لاكان Lacan ، الفرد في تبعية لتعيينات الأخر، التعيينات التي يُعرف من خلالها والتي تشكل الأسس القاعدية لهويته. وكشف لاكان Lacan أيضا عن أرشيفات الفرد التي ترسخ في عمق نفسيته، وتأتي لتعرفه في مكانته وتاريخه.

و يضيف بينيدكت Bénidict قائلا: " القرار هو إعادة إحياء رغبة، هو إنتاج إستهمامي للفرد، هو تكرار للماضي. لذا فإن موضوع اتخاذ القرار متعلق بشدة بتاريخ كل فرد. يعاش الحاضر على ضوء الماضي وتاريخ الفرد يعيد نفسه و يسقط ظلالة، أين تلعب آلية التحويل دورها. نتحدث عن التحويل كسيرورة يقوم بها الفرد، والتي من خلالها تصبح مجموعة من التجارب والأشخاص في الحاضر، شبيهة بتجارب وأشخاص مرتبطين بماضي الشخص وهم مهمين بالنسبة له. فما يتم تحويله هو الرغبة اللاشعورية أو الاستهمات العميقة، والمظاهر التحويلية ليست تكرارات بالمعنى الحرفي ولكنها مطابقة رمزية لما تم تحويله و يعاد تفعيله في الوقت الراهن... يمكن لهذا التحويل أن يشل قدرات الفرد على الحكم وعلى اتخاذ القرارات، وهو أمر لا شعوري".

تحدثت الباحثة أيضا في عملها عن العديد من الإطارات ورجال الأعمال المعروفين، ومن بينهم Steve Ballmer، وكانت تتساءل في إذا ما كان هذا الرجل مجنوناً؟ يمكن تحليل مثل هاته الحالات من منظور علم النفس المرضي الفردي، هذا السبيل الذي اتبعه العديد من الباحثين في علم النفس التنظيمي لتفسير وشرح بعض السلوكيات التي تبدو غير منطقية لدى بعض المسيرين، وهذا ما نجده أيضا في علم الاجتماع العيادي، عندما توصل Eugène Enriquez إلى وجود علاقة بين أشكال التنظيم (الاستراتيجي، والتقنوقراطي...) والبنية النفسية للرجال التي يسيرونها. وبالفعل هذا ما تحاول المقاربة السيكودينامية فهمه.

كشفت الدراسات التي قام بها مانفرد Manfred Kets de Vries إلى الحاجة الملحة إلى التحكم لدى مسيري المؤسسات، واستمهام القوة المطلقة، ورغبتهم الكبيرة أيضا في الحصول على الاعتراف الاجتماعي الذي يجد جذوره الأولى في العلاقة الاندماجية بين المسير ووالدته.. يعتبر المقاتل النموذج الخاص للمسير ويشكل موضوع اهتمام كبير جدا: يختار بتفضيل السبيل السلوكي للتعبير عن صراعاته، ويكره كل شخص في وضعية سلطة، نقص ثقته في نفسه، مشاريعه الطموحة كمظاهر متعارضة مع مشاعر النقص والضعف، يفسر نشاط الزائد على أنه رد فعل إلى حالة الخمول الملقق، النفوذ والسلطة هي سلاح الضمانة. مثلا لمواجهة ضعف تقدير الذات، يخلق محيطات يكون فيها هو بؤرة النشاط ومستسلم للسلطة والتحكم.

من خلال ما صرح به العديد من المقاتلين خلال جلسات التحليل التي قام بها مانفرد Manfred Kets de Vries (2007:121)، الشك في الآخرين وعدم الثقة في العالم من حولهم هو تقريبا مرتبط بالحاجة إلى التحكم. بسبب الإدراك (الواقعي أو الخيالي) التضحية خلال حياته المبكرة، فإنهم يعيشون الخوف من أن يكونوا ضحية مجددا. تجربة طفولتهم تركت فيهم شعاع البرانونيا: إنهم دائما يحمون أنفسهم ضد نماذج السلطة، ومستعدين دائما لأي ضربة قاضية. عندما يكون هناك شعور قوي بعدم الثقة، مصحوب بالحاجة إلى التحكم، سوف يتردد سلبيا على المؤسسة: سوف يتوقف الناس عن التصرف باستقلالية. في مثل هاته المواقف من الممكن أن يؤول المقاتل هاته التصرفات على أنها مؤذية ومهددة ومدمرة. عدد من المقاتلين حساسون للتهديدات الخارجية. مما يجعلهم على أهمية الاستعداد للمنافسة، مجهز، من الصعب التعامل معه، ويوجه الحركات التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة.

في الواقع، ليس المقاتل فقط ممن لديه رغبة جامحة في التحكم وفي تزعم مناصب السلطة بل هناك العديد من المسيرين والقادة في مختلف القطاعات، فهناك بعض القادة ممن يحاولون أن يصعدوا سلالم الهرم التنظيمي بحجة انجازاتهم وبروفيلهم الشخصي والعلمي والذي لا يمكننا إنكاره، لكن هذا النوع من القادة ينكر في الواقع انجازات الآخرين أو على الأقل يحاول التقليل من قيمتها، هذا النوع الذي يتخذ الشخصية البرانونييدية التي تتسم بتضخم الأنا، وإن لم تضخم الأمور يمكن القول بأنه مصاب بجنون العظمة، يحاول أن يبني لنفسه جماعة من التابعين له، كغلاف نفسي تحميه من بعض مشاعر الخوف والضعف الداخلية والخفية بين قوسين، و التي يسعى إلى تغطيتها من خلال تقلد مناصب السلطة أو التي يراها بأنها مناصب سلطة التي تغذي لديه استمهامات القوة المطلقة.

ويعتبرون هؤلاء أيضا من الشخصيات النرجسية حيث أشار مانفرد كتس Manfred Kets de Vries إلى أن الخاصية النرجسية مسيطرة في عالم الأعمال. وأشار أيضا إلى وجود علاقة بين النرجسية وسلوك التسيير. وكتب Manfred Kets أيضا: " يجب الاستماع إلى ما عدد من الشخصيات النرجسية مع حاجتهم للسلطة والنفوذ والاعجاب ينادون إلى وضعيات القيادة، وحس الدراما لديهم، وقدرتهم على التلاعب بالآخرين، وخطتهم في بناء علاقات سريعة وسطحية، مفيدة في الحياة التنظيمية."



## - الأشكال المرضية لمسيرى المؤسسات:

بالتزامن مع وجود أخطاء استراتيجية في سلوكات المؤسسات، تساءل الباحثين في علم النفس المنظمات عن السلوكات اللامنطقية التي تظهر لدى بعض المسيرين. هذا التيار أفضى عن معرفة جيدة عن بعض ممارسات القادة و التي بادر بها أبراهام زالزنريك مهندس وأستاذ الاستراتيجية، الذي كشفت أعماله عن أنه لا يتم الإشارة فقط عن الميزات الخاصة لكي يكون قائدا لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المناطق الهشة المرتبطة بهيئة هاته الوظيفة. فيما بعد تابع Manfred Kets أعمال ابراهام المحلل النفسي وأستاذ في السلوك التنظيمي، الذي سخر جل اهتمامه في دراسة العمل النفسي للإطارات ومسيرى المؤسسات والمقاولين أيضا. وبلاستناد على أعماله في عيادته الخاصة، والتي سمحت للباحثين بتجاوز المقاربات التقليدية لعلوم التسيير التي تركز عادة على ملاحظة السلوكات الظاهرة.

من أهداف مانفرد كتس Manfred المتعددة: تحديد عوامل نجاح وفشل المؤسسات، البحث في حياة المؤسسات، فهم السلوكات الغير عقلانية الموجودة في المنظمات والمساهمة أيضا في تحسين اتخاذ القرارات. له منشورات عديدة، أعطت مجموعة من أنماط المسيرين ووسيلة للتشخيص العملي لحظوظ نشاط المؤسسة وشخصية مسيرها. ( Marisa Wolf,2010:26)

يقوم معهد تافيستوك Tavistock للعلاقات البشرية ، منذ أربعين عاما، ببحث منظم حول المؤسسات والمنظمات والتي أكدت على وجود تكرار الإشكالية التحليلية النفسية في الجماعات. هاته الأعمال الأصيلة أعادت النظر في المصطلحات التحليلية مثل الخيال، القلق أو النرجسية، الأسئلة المهمة مثل الرابط الاجتماعي، الدافعية، السلطة، القيادة، الصراعات، التغير التنظيمي أو مسألة الهوية داخل العمل. إذن خصوبة التحليل النفسي لا تتوقف في معرفة النفسية الفردية، بل يتعداه إلى النفسية الجماعية خاصة داخل المؤسسات. فهي تمنح المفاتيح لفهم معمق لدينامية البشرية للمؤسسات والعلامات الاستدلالية المنهجية المحددة لتحليل وبناء مقاربات التدخل، وذلك بتجاوز السلوكية. اتجه مانفرد كتس Manfred Kets في أعماله نحو هذا المنحى حيث كان يهدف جعل اللاشعور شعور. ورصيده التصوري مليء بمساهمات النظرية والعيادية النفس- تحليلية، فحاول Manfred Kets تحديد من خلال العالم الذهني، كيف تعمل السيرورات الاستراتيجية، السلوكية والقرار، ونتيجة لذلك المنظمات. تحليل المسير قبل كل شيء كرجل، له تاريخه، معتقداته، دافعيته العميقة، لاشعوره، يتصرف بعقلانية محدودة عن طريق ما هو معرفي وانفعالي، تسيطر عليه ضغوطات المحيط التي لن يعرفها بشكل جيد والوهم بأن يتحكم في العالم من حوله،

خاض مانفرد كتس Manfred Kets التحدي، لان مجموعة الأبحاث التي ترى أو تقول بـ **فن التسيير** تميل بالدرجة الأولى إلى رسم صورة للمسير المثالي، بدلا من تحليل هذا المسير كإنسان. لكي نكون عمليين في المؤسسة، مثل هاته المقاربة التي تتطلب الرجوع إلى طرف ثالث، حيث أن دور المرأة بالنسبة للمؤسسة يضاهي دور المحلل النفسي بالنسبة للعميل. يساعده على الكشف عن المعنى الغامض للأشياء. في المنظمة المحلل النفسي هو رجل تحر عن المعنى الذي يتحدث عن ما هو كامن ولجعله يطفو على السطح ويجعله مكشوفاً. حسب ما نفرد " كل سلوك مهما كان غريبا جدا، يمكن تفسيره لكن توجد هناك مظاهر الخلق لكل واحد والتي تستقر في إدراكه الواعي كما أن كل واحد هو منتج ماضيه... هناك استمرارية بين سلوكات البارحة وسلوكات اليوم." يرى مانفرد كتس Manfred Kets بأن الكثير من المسيرين سوف يرفضون مثل هذا الكلام.

المقاربة العيادية للتسيير ل فرويد Freud تسمح بتحديد إلى أي مدى القرارات وممارسات التسيير تعثرها أثر الاستهجمات أو السلوكيات التي تهرب من الإدراك الواعي، والتي تهدف إلى إعادة بناء سلطة سوية واقعية وتهتم بالتطور الشخصي لكل فرد.

### - التقسيم التصنيفي للمسيرين حسب بنيتهم النفسية:

في الواقع عالجت السيكدينامية العديد من المواضيع من بينها، البنية النفسية المرضية للمسيرين وتأثيرها على أداء المؤسسة، والتي سوف نحاول التطرق إليها من خلال ترجمة بعض الأعمال لكل من : Bénédicte (2010) ، Marisa Wolf ، Jacques Baronet ، Najoua Aissaoui (2004) وغيرها من الأعمال التي ساهمت في إعطاء بعد آخر للسلوك البشري، البعد الخفي الذي يتجاهله الكثير من الباحثين لاعتبارات خاصة وتلك المتعلقة بالانتقادات التي وجهت لنظرية التحليل النفسي. نجد على سبيل المثال لا الحصر الدراسة التي قامت بها ماريسا وولف Marisa Wolf (2010) حول المساهمة العيادية في تفسير بعض سلوكيات القادة والمسيرين والتي اكتشفت بأنها لا تعتمد على مجرد وثائق رسمية وإنما هناك بعض القوى الخفية التي تتحكم فيهم وتفلت من قبضتهم الواعية كل ذلك كان بإلهام من أعمال مانفرد كتس Manfred Kets de Vries الذي قام بجلسات تحليلية للعديد من الإطارات والكوادرات خاصة المقاولين كنموذج مناسب للقائد والمسير، وكفئة هامة في المجتمع الاقتصادي والاجتماعي على حد سواء.

يصنف مانفرد كتس Manfred Kets مسيرين المؤسسات حسب بنيتهم النفسية. من بين النماذج المختلفة، نجد الشخصيات النرجسية أين تكون الخاصية النرجسية مسيطرة في عالم الأعمال. وأشار إلى أن وجود علاقة بين النرجسية وسلوك التسيير. "وكتب مانفرد كتس Manfred Kets أيضا: " يجب الاستماع إلى ما عدد من الشخصيات النرجسية مع حاجتهم للسلطة والنفوذ والإعجاب ينادون إلى وضعيات القيادة، وحس الدراما لديهم، وقدرتهم على التلاعب بالآخرين، وخططهم في بناء علاقات سريعة وسطحية، مفيدة في الحياة التنظيمية."

صنف مانفرد كتس Manfred Kets هاته الشخصيات النرجسية تبعا لوضعيتهم البارانونيدية أو المنحرفة، تبعا للآليات الدفاعية ( الإنكار، الإسقاط، التبرير)، والشكل الذي يتخذه في مواجهة الاكتئاب ( الهروب إلى فرط النشاط الحركي، الإدمان المتعدد، ...). وهناك تصنيف آخر مكمل، حديث العهد بين نمطين من المسيرين:

### 1- الهوس الخفيف: أو ما يسمى بالبركان النشط: هو نمط متحمس، شغوف، لكنه غير متوقع.

حسب ما أشار إليه فيليب رافين Philippe Rafin في قراءة تقنية لكتاب مانفرد كتس Manfred Kets الموسوم بـ combat contre l'irrationnalité des managers، إلى أن الأشخاص من ذوي الهوس الخفيف لديهم سلطة كبيرة وقدرة كبيرة على الإقناع. يصبحون بسرعة مشاكسين وسريعي التذمر، غير صبورين، لكن يحافظون على علاقة شغوفة مع العالم الذي يحيط بهم.

بعض القادة لديهم القدرة على التأثير على الآخرين بحالتهم المزاجية. الحماسة والطاقة التي تشع منهم يمكن أن تكون معدية. هذا السلوك المعدي يشع بالطموح ينتقل إلى الناس المحيطين به. كل الناس يرغبون بالتواجد بجانبهم ويصبحون نموذج للتقمص. وبسبب القدرة التأثير على تابعيهم، يرتقي بسهولة لوضعيات السلطة. (Manfred kets , 2009 :44)

2- الاسماك الميتة: بارد، هادئ الأعصاب، عملي، متطرف. يعانون من عدم القدرة على التعبير عن عواطفهم يعود السبب في ذلك إلى ضعف العلاقة المبكرة بالأم.

حسب ما أشار إليه Philippe Rafin في قراءته لكتاب Manfred Kets في الفصل الثاني من كتابه Combat contre l'irrationalité des managers يعاني هؤلاء من ما يسمى بـ Alexithimie وهو مصطلح ظهر في بداية سنوات الستينات، مشتقة من اللغة اللاتينية، معناها لا يوجد كلمة للمشاعر. يتفادي الأفراد في هذه الحالة، كل ما هو عاطفي، يتصرفون مثل الآلة، يتميزون بالبرودة العاطفية. نجد هذا النوع من الأشخاص في عالم المؤسسة لدى الإطارات خاصة.

#### - تأثير البنية النفسية للمسير على المؤسسة:

من خلال الاستطلاع لعالم الداخلي للمسيرين، وجد Manfred Kets علاقة بين سمات الشخصية وأداء المؤسسة. وأوضح أيضا بأن هناك صلة بين الخلل النفسي الوظيفي الفردي للمسير وعجز التسيير وبشكل أدق فشل المؤسسة. على سبيل المثال، عدم ثقة المسير في محيطه، ميله للاحتفاظ بالمعلومات، رفضه لكل محاولة انتقاد، اتخاذ القرارات الشاذة، الهروب إلى ردود فعل سلوكية، الاندفاعية ومن دون تفكير، كلها سلوكيات تؤثر على تنظيم العمل. فيما يتعلق بالأسماك الميتة، نقص التعاطف لديهم، غياب الاهتمام بالآخر تهدد قدرتهم على إدارة فريقهم وتنمية الدافعية لديهم.

يعرف النمط النفسي على أساس شكل المرض التنظيمي: البيروقراطية من دون تطور مرتبطة بالنمط الاكتيابي للمسير، الشركات الاندفاعية التي تتميز بسلطة متمركزة وتوجه نحو فرص النمو مصحوبة بقرارات تتميز بالمخاطرة، تفسر بالشخصية الدرامية لمسيرها وبحاجته لإظهار الآخرين بواسطة نشاطاتهم الاستعراضية. في النهاية، المنظمات التي يسيرها أشخاص يتميزون بالبرودة والانطوائية على الصعيد العاطفي سيكونون فصامين. هاته الصلة بين المسير والمؤسسة التي يسيرها بواسطة آثار انعكاسية مرتبطة بضرورة الاستدخال، الاسقاط والمثلثة. وتفسير أيضا في جزء منها كنتيجة لسيرورة توظيف التي تشجع تطابق العاملين مع أسلوب المسير (أثر القالب). وتفسر أيضا في النهاية برسوخ بنية الثقافة الخاصة بالمسير بمعنى الأعراف، الأساطير، والتاريخ الذي يسمح للعاملين بتسيخ مشاعر الانتماء للأقلية.

#### - التنظيم المرض بسبب عصاب قائدها:

اقترح مانفرد كتس Manfred Kets التحليل نفسي، للإختلالات التنظيمية. أول إطار لتحليل مسيرة القائد يتمثل في دورة الحياة المهنية والذي اقترح أيضا دراسة التحريضات و الآفاق الموجودة في العمل والمحيط الاجتماعي الذي أفضى عن مختلف مراحل دورة الحياة. كل من كتس وميلر (1995) عرفا بالاستناد على الأدبيات النفسية والتحليل النفسي والاجتماعي، خمس مراحل في دورة الحياة المهنية: 1- صدمة الواقع. 2- التنشئة الاجتماعية والنضج. 3- أزمة الوسط المهني. 4- التقبل. 5- ما قبل التقاعد. العواطف، والمشاعر، الحاجات، ومطالب الانجاز تتغير مع مراحل دورة الحياة وتغير تبعا لذلك ظروف الاشباع المشتقة من العمل والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث أشار Manfred Kets أيضا إلى أن المسيرين يواجهون مشاكل خاصة في كل دورة حياة. الإطار الثاني لتحليل القائد يُقترح من خلال تحديد نماذج الشخصية. هاته النماذج تم تحديدها بفضل تقنية التحليل النفسي، حيث استخدم مانفرد كتس Manfred Kets مصطلح المسرح الداخلي المشتق من نظرية فرويد Freud، الذي يتلائم وشخصية القائد.

المسرح الداخلي للقائد هو عبارة عن استهمام الذي يشكل صورته عن العالم، والتي تحدد في النهاية جزء كبير من سلوكه، يؤثر هو الآخر على شخصيته. من بين نماذج الشخصية للقائد، يولي مانفرد كتس Manfred Kets مكانة خاصة للشخصيات النرجسية والبارانويديّة، والتي يرى فيها سمات شبه حتمية لامتلاكها، على الأقل جزئيا، لبلوغ القمة. على

العكس من ذلك، الشخصيات الكتومة، هي الشخصيات التي تبدي انفصال عاطفي قوي وصعوبة كبيرة في الإحساس بالمشاعر، هم أشخاص أقل ميلا إلى شغل منصب السلطة. الدراسة التي قام بهم مانفرد كتس Manfred Kets على مختلف أشكال الشخصية سمحت له بتحديد تركيب الأساليب التي تهيئ للقيادة وتلك التي تحضر الشخص لكي يكون تابعا. والذي توصل أيضا إلى ما أسماه بالبعد ف **Facteur F** للقائد والذي تم تحديده على أنه مثل القوى والأبعاد جزء منها لاشعوري يؤدي بالقائد إلى الفشل.

حسب ما أدلى بهم مانفرد Manfred Kets وضعية القائد تتسبب عموما في هشاشات، والمسرح الداخلي لشخصية القائد يمكن لها أن تدعم هاته الهشاشات. بالإضافة، إلى مواقف الأزمة، سلوكات التابعين، سمات شخصية القائد، وضعية القائد في حد ذاته تتأزر لتتواجد والقوة التي معها والتي يمكن التعبير عنها ب **Facteur F**. يفسر البعد ف عن طريق ردود فعل التحويل، وحدة السلطة، الخوف من النجاح.

فسر نظرية التحليل النفسي الخوف من النجاح ويظهر لك جليا في الكتاب المعنون ب الفشل من زاوية التحليل النفسي كالآتي: "أولئك الذين يفشلون في النجاح، حيث يكون النجاح غير محتمل، وخاصة عندما يكون هذا النجاح علنيا ويترجم بتغير، بتحسن جوهرى أخلاقي أو مادي في الحياة. وإلى مثال أولئك الذين يفشلون بعد النجاح، وحينئذ نواجه كائنات استثنائية ناجحة بشكل لامع، ولكنهم، ما إن يكتسبوا هذا النجاح، حتى يبدو أنهم مرغمون على إغائه، كما لو أنهم محكمون بتدمير نتاجهم. وآلية الإلغاء هذه تعمل عند بعض رجال الدولة كنبليون مثلا." (طلال حرب، 1994:09)

وللإجابة عن السؤال التالي: لماذا بعض القادة ينجحون ويفشل الآخرون؟ أعطى مانفرد Manfred Kets إجابة ذات منحنى نفسي تحليلي. فبعض أنماط الشخصية تؤهل البعض لأن يكونوا قادة أكثر من غيرهم، وبعض أنماط الشخصية تتسبب في أمراض السلطة وسلوكات نكوصية جماعية أكثر من الأخرى. المسيرين الكبار، الزعماء الحقيقيين البعض منهم خفي والبعض الآخر ظاهر، لديهم سمة لا تسمح لهم بالتخلي عن القوى النكوصية اللاشعورية التي تظهر لديهم كما الآخرين، وضعيتهم المسيطرة. ويرى مانفرد Manfred Kets بأن شخصية صاحب المؤسسة تؤثر ليس فقط على الاستراتيجية وبنية الشركة ولكن أيضا مناخ وثقافة المنظمة. فقام بتحديد خمس أنماط عصابية الأكثر انتشارا: البرانويدية، الاندفاعية، الاكتئابية، الفصامية)، والاستهيامات المرتبطة بها.

كل نمط سلوك عصابي يتسبب في حدوث مشاكل خاصة تؤثر سلبا على استراتيجية المؤسسة، وعلى بنيتها، وقراراتها ومناخها الداخلي. ولتصنيف الاختلالات في المنظمة بالمقارنة مع الأنماط العصابية الخمسة الأكثر انتشارا اقترح كل من ميلر ومانفرد Manfred Kets et Miller إدماج المظاهر المختلفة ذات الطابع السيكودينامي والتنظيمي في مجموعة منظمة تساهم في القدرة على التنبؤ. "الرجوع إل النمذجة يوضح تكوين نقاط الضعف لدى المنظمة والطريقة التي تختار بها الإستراتيجية، وطريقة اختيار بنيتها، وثقافتها وإلى شخصية المسيرين أيضا. هذا المخطط التصوري يمكن أن يستخدم لطرح فرضيات مرتبطة بالأسلوب العصابي، الاستهيامات الجماعية لكل نمط اختلال.

الفكرة الرئيسية التي دافع عنها المؤلفين هي أن نمذجة المنظمة، مشاكل الاستراتيجية، البنيوية والتسييرية التي تواجهها، تعكس البنية السيكودينامية لعصاب مسيرها. مشاكل المنظمة غالبا ذات طبيعة التحليل النفسي، أحيانا متأصلة وبعمق في لاشعور الفاعلين الأساسيين فيها.

## - تأثير مرض المؤسسة والمكانة على العمل النفسي للمسير:

في البداية يتمثل الأمر في أثر العمل النفسي للمسير على المؤسسة المسيرة: الأثر على الإستراتيجية، الأثر على إجراءات تنظيم العمل وعلى طبيعة العلاقة البيئية الشخصية بين الأفراد التي تولد داخل المؤسسة ( الثقافة، المناخ السائد...) إلى أن توصل Manfred Kets إلى التساؤل حول وجود تأثير متبادل أو الانعكاسي الذي يشير إلى الأثر الرجعي لمرض المنظمة على الصحة النفسية " تجدر الإشارة إلى أن شخصية المسير تؤثر بطريقة حيوية على المنظمة والنعكس صحيح. مؤسسة فقدت السرعة، يجتاحها الإحباط يمكن أن تتسبب في حالة إحباط لدى القائد. بشكل مواز لسلسلة من التهديدات الخطيرة للمنافسة أن توظف بارانويا نائمة.

تحليلات أخرى حول أثر مكانة المسير على ذاتيته. الانفراد بالمنصب المشغول والانفصال عن الزملاء القدامى يمكن أن يضر بحاجات إعادة الأمان للمسير النرجسي، وتخفف من مخاطر فقدان التوازن. هاته المكانة الخاصة تكون في الأصل مرض المسير، يظهر هذا الأخير بضعف في سلطة الذات، إما وضعية مصادرة والتي يستعمل فيها المسير كل إمكانيات السلطة في وضعيته: جنون العظمة، الإغراء والتهديد.

## - تحليل السببية للأضطرابات الجديدة المرتبطة بالعمل:

حديث جدا، وأمام النمو الملحوظ للإصابات النفسية المرضية التي لها علاقة بالعمل. الأبحاث في السيكدينامية للعمل، حاولت أن تبحث في تغيرات منظمة العمل عما يمكن أن يؤدي إلى مثل هاته الإصابات. ثقل العمل، الوحدة في العمل، تدهور في جودة العمل المرتبطة بالتجاوزات المناقضة لأخلاق الأفراد التي يمارسونها، ثم الإفصاح عنها لقوة ثقلها المرضي.

غير أنه من خلال التحقيقات، ظهر بأن الظواهر المرضية تظهر خاصة أين تكون العلاقات الاجتماعية متدهورة. وهكذا، في نفس السياق، أمراض الوحدة ( انعكاس للتحرش الجنسي، الانتحار في العمل، أمراض الثقل الزائد، ) اضطرابات العضلية – العظمية) يمكن أن تفسر على أنها تعبير عرضي لتطور أساليب التنظيم في العمل. فهي تشهد على تفكيك الحياة الجماعية وعلى تطور الانعزال، مدعومة بظهور مناهج جديدة للتسيير مثلا تعميم التقييم الفردي للأداء، وإدخال الجودة الشاملة، بالإضافة إلى فقدان التوازن النفسي، تناذر الخلط أو مختلف أشكال الاكتئاب التي يمكن أن تصل إلى حد الانتحار الناتجة تدهور النسيج الاجتماعي والبشري للعمل المرتبطة بمعاناة نفسية خاصة. تسمى المعاناة الأخلاقية لأنها مرتبطة بمشاركة الفرد في ممارسات التي تنبذها الأخلاق، بالإضافة إلى اختفاء جماعات العمل لتحل محلها روح التشارك من دون وحدة ولا استجابة وجدانية، تدمير الموارد الدفاعية، الاستراتيجيات الجماعية للدفاع لا يمكن أن تستخدم فهي إذن استراتيجيات فردية للدفاع التي تأخذ المقود.

الانطلاق الذاتي الذي يفرض على العامل الخضوع لمهمة متكررة تحت ضغط إيقاع يفسح المجال لكل أشكال فرط النشاط الحركي في مجالات واسعة من مواقف العمل. وعلى النقيض من الإجراءات الذاتية المهدنة التي يلجأ إليها الأفراد لحل صراعاتهم الداخلية هاته الاستراتيجيات الفردية تجند لمواجهة القلق ذو مصدر خارجي مرتبط بالسأم، الفراغ وغياب معنى مدرك للعمل. وعندما تفشل هاته الدفاعات بدورها، فلن يبقى سوى التعبير عن المعاناة في شكل عدم التوازن النفسي أو الجسدي.

أعط Christophe Déjours سببا لفرط النشاط الحركي لدى القادة والإطارات كالاتي: " فرط النشاط الحركي والمطالب المبالغ فيها من بعض القادة في بعض المواقف العمل، تؤدي إلى نفس النتائج: العمل الإجرائي قمع الوظيفة النفسية، من أجل مقاومة ضغوط تنظيم العمل. حتى من جهتها النظرية السيكدوسوماتية تدعم الفرضية القائلة بأن فرط النشاط

الحركي هو نتيجة الفقر الأولي للوظيفة الذهنية، والسيكودينامية تجد في بعض الأحيان العكس. يفرض عليهم فرط النشاط ، ويدفعهم إلى تبني الاستراتيجيات التي تجعلهم يصبحون عمليين ويمكن القول بأن الفرط في النشاط الحركي وسيلة دفاعية ضد الاستهجمات."

أشار فريق عمل قام ببحث خاص السيكودينامية في العمل (2006)، إلى أن فرط النشاط لا يعرف على أن الحمل الوظيفي الزائد، وليس كنتيجة بسيطة للاستثمار الذاتي المفرط، أو إدمان العمل، ولا يرتبط بسمة مرضية في الشخصية، أو يتمثل في تناذر فرط النشاط الحركي الموجود لدى الأطفال، وإنما فرد النشاط الحركي هو العلاقة المعقدة بين المطلب والضغط الموجود في العمل، بين الحرية و العضوية الإبداعية،، العلاقة بين التعيين الخارجي والحرية الشخصية، ما نتحدث عنه في هذا السياق، فرط النشاط الحركي هو استراتيجية دفاعية ضد أسلوب تنظيم العمل.

وترى من جهتها ماري بيز Marie Peze (2018) بأن فرط النشاط الحركي كاستراتيجية دفاعية ضد المعاناة الآتية من العمل والتدفق الكمي للعمل، بعبارة أخرى، الزيادة الكمية في نزوات التدمير الذاتي. توصلت من خلال الدراسة التي قامت بها بأن فرط النشاط هو أسلوب للتفريغ العدواني الناتج عن أسلوب التنظيم في العمل.

من خلال البحث الذي أنجز حول إطارات المؤسسات متعددة الجنسيات ذات الأصل الأمريكي، سمح ل كريستوف Christophe رؤية كيف أن انطلاقا من العمل الإجرائي، ينال الاحتراق من هؤلاء الأشخاص ويؤدي بهم إلى تناول المنشطات النفسية كالكوكايين. ومن خلال تحليل السلوكيات لبعض أشكال جديدة للسيطرة التسييرية بفضل السيكودينامية في العمل فالأفراد يكونون ليس فقط ضحية، لكن في نفس الوقت عمال متحمسين. سنوات بعد ذلك، تم الإشارة إلى أنه إلى أي مدى قبول الغالبية كان واحد من شروط إمكانية تعميم الضرر. بالإضافة إلى بحوث أخرى مكلمة أتت لتوضح أوجه التشابه القوية بين العمال المتحمسين والممارسات الجديدة في التسيير.

فيما يتعلق بإسهامات المقاربة السيكودينامية في العمل وعلى النقيض ممن حاولوا انتقاد هاته المقاربة في عدم قدرتها على معالجة مواضيع خاصة بالوسط المهني للإطارات والمسير. على العكس من ذلك، منحت مفاتيح لقراءة غير مطبوعة ومهمة جدا للتحليل ....

#### - المعاناة وضغط العمل المتكرر:

في مجال الصناعات ذات الطابع التسلسلي، ينظم العمل حسب مبادئ التسيير العلمي. قام كريستوف ديغور Christophe Déjours بعمل ميداني في إحدى شركات صناعة العربات FORD ، هذا النوع من الصناعات الذي أصبح المسيطر في العالم، يتميز بالعمل المتكرر تحت ضغط الوقت، تسبب في الرتابة والضجر لدى العمال. هذا النوع من التصميم في العمل لا يؤدي إلى نسبة كبيرة من الأمراض العقلية، ويعتبر هذا أمر متناقض؟ لماذا؟ كيف قاوم العمال الجنون؟ بعبارة أخرى السواء أصبح غامضا. أفضت التحليلات العيادية حول الظاهرة التكرارية التي تدخل في صراع مع الوظيفة النفسية التلقائية، بعبارة أخرى ليس فقط النشاط الاستهامي غير مفيد في العمل، لكنه يصبح مزعجا في تنفيذ المهمة. فهو عامل مشوش في الواقع على العامل، ويخفف من إيقاع العمل لديه، ويشوش على تركيزه، الأمر الذي يمكن أن يتسبب في أخطاء في العمل، حوادث العمل، قطع الأصابع مثلا، إصابات مختلفة بسبب الأجهزة القديمة. موقف متناقض بحيث يكون النشاط الاستهامي أمر خطير.

في مواجهة العمل المتكرر، يمنح العمل في المقام الأول، فرصة هروب إلى العمل. العمل لا يتوصل إلى السكنينة إلا بعد النجاح في مطاردة كل نشاط إستهامي في وعيه. بعبارة أخرى، يسعون للإنتاج في أنفسهم شلل الوظيفة النفسية. لكن

كيف ذلك؟ من خلال أبحاث ديجور توصل إلى فهم الاستراتيجيات المستخدمة. تشتمل هاته الأخيرة على الإسراع الذاتي، يتواجه العامل مع المعايير الإنتاجية ويسارع ذاتيا أيضا إلى غاية أن كل نظامه الإدراك - الوعي يعبأ كليا بضغوط الإيقاع في العمل.

يكون الاستثمار النفسي قصير المدى بين نظام الإدراك- الوعي وتنفيذ الحركة. لهذا السبب نظام ما قبل الشعور فارغ، فيستقر الشلل النفسي والعامل لا يمكنه التخفيف قليلا من الإيقاع بشكل يمكنه من تفادي الاحتراق. تتميز الحالة الذهنية بالتفكير العملي والاكتئاب الأساسي.

والجدير بالذكر، أن العصائيين يتبنون هاته الاستراتيجيات الدفاعية والتي هي ما إلا القمع النزوي الذي أشار إليه فرويد Freud في مجال السيكوسوماتية. ويرى كريستوف أن إحراز القمع النزوي عن طريق الإسراع الذاتي هو أمر صعب ومكلف فالعمال يبحثون عن الحماية والاستقرار هاته الاقتصادية النفسية.

لوضع نهاية لهذا العمل والتي هي في الواقع تشكل بداية وانطلاقة جريئة لأعمال أخرى حول إدراج العلاجات النفسية التحليلية في التكفل بحالات المقاومة للتغير التنظيمي على سبيل المثال لا الحصر، والتي استخدمها مانفرد Manfred Kets مع العديد من الإطارات والقادة ويبدو ذلك جليا في كتاباته مثلا الجانب المظلم للمقاولتية، وتأملات حول خصائص القادة التي عرض فيها المحلل السيرورة العلاجية لبعض الحالات، والتي نظرا لاختصار بعض المعلومات يتعذر إدراجها في هذا العمل لكن نأمل فعلا أدرجها في محافل أخرى.

اقترح مانفرد Manfred Kets في النهاية مجموعة من العلاجات المستخدمة وهي العلاجات التحليلية، حيث يرى بأن تطبيق المقاربات التحليلية في مشاكل التغير في المنظمة يمكن أن تكون فعالة خاصة وأنها تقترح عمل مختلف كليا حول مقاومات التغير. وذكر مانفرد وميلر Manfred Kets et Miller مجموعة من أشكال المقاومة منها الكبت، النكوص، الإنكار، تكوين الرد العكسي، وآليات أخرى أكد عليها س. فرويد Freud وتلاميذه كما ذكرا أيضا مختلف المراحل التغير التنظيمي. مما تؤدي إلى تغير تصوره للعالم، تغير استهوماته، معتقداته، مواقفه، وقيمه.

وبعد تقبل فكرة ضرورة التغير، على الأفراد المرور بفترات صعبة، وعليه القيام بعمل الحداد على ما أصابه من خسارة قبل أن يصبح قادرا على إتيان سلوك جديد. العلاجات الإيضاحية التي تهدف إلى المرافقة والوقاية من التغير، تستلزم التحكم في السيكودينامية من جهة الفاحص والخبير في موضوع التغير أيضا.

سخر مانفرد Manfred Kets العديد من الكتابات لتوضيح فوائد التدخل ذات الطابع التحليلي النفسي داخل المنظمات والموجهة خاصة إلى المسيرين. هاته الكتابات جاءت لتدافع عن فعالية مقارنة التحليل النفسي من أجل التحليل وتغيير السلوكات التنظيمية الغير سوية والعميقة أيضا، مثل الإدمان على السلطة وضعف المسؤولية الشخصية.

#### - قائمة المراجع:

1- جان لابانش، وبونتاليس (2008). معجم مصطلحات التحليل النفسي. تر: مصطفى حجازي. لبنان. بيروت

2- طلال حرب (1994)، الفشل من زاوية التحليل النفسي، منشورات دار الآفاق الجديدة، بيروت، لبنان.

3- سيغموند فرويد: الأنا والهو، ط4، تر: محمد عثمان نجاتي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

4- Bénédicte Vida Vidaillet, Le décideur sur le divan : quand l'inconscient entre en scène, chapitre n=03.

- 5- Christophe Déjours, Pour une clinique de la médiation entre psychanalyse et politique : la psychodynamique du travail.
- 6- Enquête en psychodynamique du travail au Québec, de réflexion d'action en santé mentale au travail, presse de l'université Laval, 2006.
- 7- Jacques Baronet (2000), La créativité en action, Thèse de doctorat en management, Ecole des hautes études commerciales, Université de Montréal
- 8- Jean-Claude Casalegno, le désir d'entreprise, chapitre n°6, le grand livre d'économie Pme, 2015 . Site web : [www.recherche-universitaire-pme.com](http://www.recherche-universitaire-pme.com)
- 9- Jennifer Planson (2014), Approches théoriques et thérapeutiques des relations entre le patient psychiatrique et sa famille : revue de la littérature et état des lieux, thèse de doctorat en médecine qualification en : psychiatrie , Université d'Angers.
- 10- Juan Carlos Andrade (2009), l'apport de l'approche psychanalytique à la compréhension des addictions: objet primaire et avatars de la fixation archaïque, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en travail social (concentration en toxicomanie,
- 11- Manfred Kets de Vries , Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics, European Management Journal Vol. 22, No. 2, pp. 183–200, 2004, Pergamon \_ 2004 Elsevier Ltd. Great Britain .
- 12- Manfred Kets de Vries, Faciliter la compréhension du fonctionnement des hommes et des organisations par la psychanalyse, Achille Grosvernier, médiateur conflits.ch et chargé de cours à la Haute Ecole de Gestion, ARC-Neuchâtel, AGEFI du 26-27-28 novembre 2004.
- 13- Manfred Kets de Vries, Randel S. Carlock (2007), Family business on the couch, Elizabeth Lorent- Treacy, John Wiley & Sons Ltd, England.
- 14- Manfred Kets de Vries (2009), Reflections character and leadership, Jossey Bass's edition.
- 15- Manfred Kets de Vries, Alicia Cheak (2014), Psychodynamic Approach, Faculty & Research Working Paper, INSEAD The Business School.
- 16- Marie Alderson (2004) : la psychodynamique du travail , les troubles anxieux, volume 29, n 01,...
- 17- Marisa Wolf-Ridgway (2010), les apports cliniques du travail à l'analyse de la « présentation de soi » chez les dirigeants d'entreprise, thèse de doctorat de psychologie.  
Marie Peze, Qu'est ce que la fatigue blanche, n 13, site d'internet : [www.managerSante.com](http://www.managerSante.com).
- 18- Najoua Aissaoui (2004), Les entrepreneurs immigrants marocains, sciences de gestion. Université de Montréal .
- 19- Norbert Sillamy (2003), Dictionnaire usuel de la psychologie, édition Bordas, Paris,



20- Philippe Rafin,: Combat contre l'irrationalité des managers, Manfred Kets de Vries. Fiche de lecture, formation au coaching d'équipe IFOD, 2007-2008.