

واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة

احمد بجاج (طالب دكتوراه)

مخبر استراتيجيات الوقاية ومكافحة المخدرات في الجزائر
جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)

ملخص:

جاءت هذا الدراسة في سياق مشروع الأطروحة التي نشغل عليها حول موضوع العدالة التنظيمية وثقافة المؤسسة بالإدارة المحلية، و تهدف إلى التعرف على مستوى إدراك الإطارات لمدى تطبيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، التوزيعية والإجرائية والتعاملية، بالإدارة المحلية، ممثلة في الولاية، باعتبارها مؤسسة عمومية إدارية خدمانية، تحتل مكانة وظيفية في البناء الاجتماعي والمؤسساتي للمجتمع الكلي. وذلك انطلاقا من أهمية العدالة التنظيمية في توجيه سلوك الموظف نحو الولاء للمؤسسة والعمل بشفافية وفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف هذا المرفق العمومي الحساس. شملت الدراسة مجموع الإطارات العاملين بمختلف مصالح وأقسام مقر ولاية ورقلة. ولجمع البيانات والمعطيات الخاصة بالموضوع اعتمدنا على الملاحظة البسيطة واستمارة المقابلة بشكل أساسي.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية ، الإدارة المحلية ، الإطارات.

Résumé

Cette étude empirique s'inscrit dans le cadre du projet de thèse sur lequel nous travaillons en matière de justice organisationnelle et de culture institutionnel dans l'administration locale. visant à identifier Le niveau de perception des cadres L'application de la justice organisationnelle dans ses différentes dimensions, distributive, procédurale et opérationnel.

L'administration locale, représentée, en tant qu'institution administrative publique, occupe un rôle fonctionnel central dans la construction sociale et institutionnelle de la société globale. Cette présente étude est basé sur l'importance de la justice organisationnelle dans l'orientation du comportement des employés vers la loyauté envers l'institution et de travailler avec confiance et efficacité dans la performance pour atteindre les objectifs de ce service public.

L'étude a été appliquée au nombre total des cadres travaillant dans les différents départements de wilaya d'Ouargla. Pour recueillir des données sur le sujet, nous nous sommes appuyés sur la simple observation et un formulaire d'interview de façon essentielle.

Mots clés: Justice organisationnelle, administration locale , cadres.

أولا:تقديم الإشكالية:

إن الاهتمام بالموارد البشرية المسيرة المؤسسة، من حيث تحسين علاقات العمل والوضعية المهنية والممارسات التنظيمية، تعتبر من شروط النجاح التي تسعى كل مؤسسة تحقيقه، وتعد العدالة التنظيمية دعائمها الأساسية، من حيث طرق وأساليب تعامل الإدارة مع مختلف الفئات المهنية، وتطلعاتهم لتحسين وضعياتهم المهنية والاجتماعية وحاجتهم للمشاركة، والتقدير والاعتراف المتبادل. إذ أن "ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة"¹. مما ينعكس على فاعلية التنظيم وحسن الأداء الفردي والجماعي.

إن إدراك الموظفين باعتبارهم يمثلون خط الإنتاج وخاصة الإطار، للعدالة التنظيمية. يعد من العوامل التي تبرز مدى ترسخ اعتقاد لدى الإطار، بأن الإدارة تتعامل معهم بإنصاف ونزاهة وشفافية، وأنهم محل ثقة واعتراف متبادل بدورهم ومكانتهم في النسق التنظيمي، ويعدون أساس الكيان الاجتماعي للمؤسسة.

من هذه المنطلق تبلورت مشكلة الدراسة، لمعرفة وجهة نظر الإطار لتطبيقات مبادئ العدالة التنظيمية في المجال التنظيمي والاجتماعي للمؤسسة. حيث إن إدراك ذلك من طرف الفاعلين تعد من الآليات الأساسية للتنبؤ بالسلوك التنظيمي والعوامل التي تعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. وذلك عبر طرح السؤال التالي:

- ماهو مستوى إدراك الإطار للعدالة التنظيمي (التوزيعية، والإجرائية،و التعاملية) بالإدارة المحلية؟

1-أهمية البحث: إن الحاجة إلى أخلاق المجال التنظيمي بما يسمح بتحقيق فاعلية المؤسسة ونجاحها وتحسين ظروف العمل المهنية والاجتماعية و خاصة بالإدارة المحلية التي تمثل واجهة الدولة، فمن خلال تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، يمكن تحسين صورة الدولة ومؤسساتها، أمام الممارسات البيروقراطية والتي تعتبر الموظف مجرد أجبر يقوم بتنفيذ أوامر مقابل خدمة. على خلفية أن المنظمة مجرد جمع لأفراد معزولين عن بعضهم البعض، وليس كيان اجتماعي تحكمه قيم ومعايير وروابط اجتماعية ومهنية . لذلك من الأهمية بمكان إجراء بحوث ميدانية لمعرفة مدى تطبيق العدالة التنظيمية وأهمية تنمية إدراك العاملين والموظفين بشكل عام، للعدالة التنظيمية باعتبارها فلسفة اجتماعية تنظيمية. ومنه يمكن أن نخلص إلى الأهمية العلمية والعملية للبحث في موضوع العدالة التنظيمية، وبالتالي فهم محددات السلوك التنظيمي وتوجيهه بما يساعد على زيادة فاعلية المؤسسة.

2-أهداف البحث:

- 1-تحديد واقع العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها على مستوى المؤسسة الحكومية بالإدارة المحلية.
- 2-تحديد مدى وعي الإطار بضرورة تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في مجال العمل والتنظيم.
- 3-إبراز دور العدالة التنظيمية كمتغير اجتماعي تنظيمي وعلاقته بمختلف المتغيرات التنظيمية، التي لها تأثير وانعكاس على توجيه السلوك التنظيمي بما يحقق أهداف الموظف والمؤسسة على السواء.
- 4- اقتراح توصيات لزيادة الاهتمام بتطبيق قيم العدالة التنظيمية على المستوى الوظيفي والإنساني بالمؤسسة.

ثانيا:الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة :

1-العدالة التنظيمية: إن الإرهاصات الأولى لظهور العدالة التنظيمية كانت لها علاقة بالمجال العام وبتقلبات الممارسة الديمقراطية في المجال السياسي وتحولاتها وانعكاساتها على المجتمع ومؤسساته. فكان "أول مقال، لودورد ويلسون 1887م، التي دعاء فيها إلى "مبدأ فصل الإدارة عن السياسة"، ليتجاوز فيها قرارات ترك العمل والتسريح على أساس الانتماء الحزبي أو العرقي بالنسبة للمناصب العامة، إيمانا من ويلسون، بأن المنظمات والتنظيمات لن تشهد استقرارا ولا نجاحا إلا إذا كرست مبدأ الجدارة والكفاءة كشرط للبقاء والاستمرار، كما أن العاملين عند شعورهم بأن يمكن الاستغناء عنهم لمجرد تغيير المعادلة الديمقراطية (فوز حزب على آخر) ينتابهم القلق، فيشعرون بالتهديد وعدم الاستقرار الوظيفي، وينعكس ذلك على سلوكهم.²

تبلورت العدالة التنظيمية كمفهوم، عندما قدم ادم Adams 1965 نظريته المعروفة باسم نظرية العدالة والتي لقيت اهتماما كبيرا في ذلك الحين، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها احد أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات. وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يدركون علاقات التعامل والتبادل فيما بينهم في العديد من المواقف وذلك من خلال خطوتين هما:

"مقارنة ما يقدمونه من جهود ومساهمات مقابل ما يحصلون عليه من عوائد أو نواتج

مقارنة نتيجة الخطوة الأولى بمساهمات الآخرين وعوائدهم³.

بمعنى أن العامل بالمنظمة يقارن نسبة مخرجاته الوظيفية ومدخلاته الوظيفية إلى نسبة مخرجات الآخرين من العمال والزملاء في العمل . وذلك في نفس المنظمة أو مقارنة مع منظمات مماثلة لها في المجتمع. العدالة هي تصور نزاهة التبادلات التي تجري في المنظمة، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، التي تتطوي على الفرد في علاقاته مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، والمنظمة باعتبارها نظام الاجتماعي⁴. "هي عدالة الممارسات التنظيمية والأفعال والسلوك بين الفاعلين في المنظمة والتي يدركها كل فاعل ويتمثلها في سلوكه وعلاقاته مع زملائه في العمل .

1-1 مبررات العدالة بالمؤسسة: تعرف التنظيمات بأنها كيانات تنافسية صراعية تعاونية، حيث أكد الباحث ناصر قاسمي في دراسته للجماعات المحلية بالجزائر⁵، أن الصراع من طبيعة المنظمة هذا الصراع ينتج عنه الظلم والتعسف في استعمال السلطة والقانون. من حيث يولد الرغبة أو الحاجة إلى العدالة لتحقيق الفاعلية والشعور بالانتماء للمنظمة. فضلا على عمليات التبادل الاجتماعي والمهني التي تكون بين مختلف الأفراد وبين مختلف المصالح والأقسام، بحيث تستمر هذه العمليات التبادلية كلما كان هناك توزيع مادي ورمزي متكافئ بين عناصرها. كما أن العدالة التنظيمية تعتبر من محددات السلوك التنظيمي. لان هذا النظرية لا تنظر إلى الفرد بصفته عنصرا مستقلا عن الآخرين⁶، فهو في علاقة تنظيمية مهنية اجتماعية دائمة مع الآخرين.

كما أن تقسيم العمل والمهام ونمط التسيير وتشابك المصالح الفردية والجماعية وأهمية تشكل الهويات المهنية و بروز التنظيمات غير الرسمية وأهميتها ودورها في المنظمة وأهمية المناخ التنظيمي والظروف النفسية والاجتماعية بالإضافة إلى الوعي النقابي والتنظيمي والتغير الثقافي... كلها عوامل تدفع الفاعلين الاجتماعيين بالمنظمة إلى ضرورة تبني نظام من العدل والمساواة لضمان حقوق كل طرف والقيام بالواجبات بشكل متساوي كل حسب موقعه. ويعتقد J.Grenberd أن العدالة التنظيمية غالبا ما تكون ضروريا لثلاثة أسباب:

- أنه يعزز مشاعر احترام الذات عندما تتم معاملة عادلة بالمؤسسة، بحيث تعكس التقدير والاعتراف بمساهمات كل طرف.

- يضمن مراقبة والمتابعة، التي تمكن للأفراد الحصول على مداخيلهم و نتائج قرارات تخصيص الموارد بشكل صحيحة ومنصف، بحيث يمكن أن يؤدي إلى مكافآت مواتية للأفراد.

- إنه يعكس ويشير إلى احترام القيم الأخلاقية والاجتماعية من قبل الأفراد والمجموعات في المنظمة⁷.

1-2 أبعاد العدالة التنظيمية: من خلال التعريف السابق وحسب الأدبيات التي تناولت الموضوع في حقول معرفية مختلفة حيث تركزت المناقشات على اعتماد ثلاثة أبعاد رئيسية لمفهوم العدالة التنظيمية وهي:

1-2-1 العدالة التوزيعية: يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل ، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعاً لدراسات مبكرة في العدالة التوزيعية⁸.

تؤكد (المدرسة الكنزية) حول أهمية تحقيق العدالة التوزيعية أن التفاوت في توزيع الدخل يؤدي إلى نقص الدخل عند الأفراد الذين يشكلون غالبية السكان مما يقلل الطلب الكلي الفعال الذي يبطئ النمو الاقتصادي⁹، مما تؤكد العلاقة الايجابية بين العدالة التنظيمية والنمو الاقتصادي والاجتماعي للفرد والمجتمع. كما أن إدراك العدالة التوزيعية بشكل خاص والعدالة التنظيمية بشكل عام، يرتبط بنظام القيم الذي يحدد اتجاهات الفرد نحو الأشياء والموضوعات.

1-2-2 العدالة الإجرائية: تعرف بالعدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل، ودرجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية¹⁰. بمعنى مدى شعور الموظف بطرق وأساليب تعامل الإدارة أو المشرف المباشر بخصوص المهام وتنفيذها والممارسات الإدارية والتنظيمية. وتعتمد العدالة الإجرائية على مجموعة من القواعد لضمان مصداقية لدى العاملين ومختلف الفاعلين بالمؤسسة. ومنها :

- "الطريقة الثابتة: وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد دون امتياز لأي منهم دون الآخر.

- طمس المحاباة: وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية.

- الدقة: تعني أن عملية اتخاذ القرار تعتمد على المعلومات الدقيقة.

- القابلية للتصحيح: وتعني توفير الفرص لإجراء التعديلات على عملية القرارات المتخذة.

- التمثيل: وتعني بان كل مراحل عملية اتخاذ القرار يجب ان تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد المعنيين.

- الأخلاقية: وتعني أن كل القرارات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار القيم والمعايير المقبولة للأفراد¹¹.

بمعنى يجب أن تتوافق القرارات الإدارية مع ثقافة المؤسسة باعتبارها إطار منظم لسلوكيات جميع الفاعلين وتحضي بتوافق النسق القيمي للمجتمع .

1-2-3 العدالة المعاملاتية: تشير إلى درجة شفافية الرئيس في التعامل مع جميع مرؤوسيه ومدى تقديمه للتوضيحات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين، فضلاً عن معاملتهم باحترام. وتعني أيضاً درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيق للإجراءات¹² حيث تعكس العدالة المعاملاتية العناصر التالية:

- " إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.

- إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.

- إن عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.

- إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومتخذ القرار.

- إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة¹³.

إذ تتعدى هذه العناصر من كونها تتعلق بطبيعة العلاقة التفاعلية بين الفرد الموظف ومشرفه إلى إطار اجتماعي ثقافي، يؤسس لخلق مناخ عمل وبيئة مهنية اجتماعية يسودها الثقة والاعتراف المتبادل والتعاون. كما تعكس وضوح وتوحيد الإجراءات الإدارية التي يفرضها المجال التنظيمي، ونوعية العلاقات المهنية الاجتماعية التي يفرضها المجال الثقافي للتنظيم.

2- الإدارة المحلية: قبل ظهور الإدارة المحلية، كانت المجتمعات التقليدية تعتمد على نظام القبيلة لتسيير شؤونها والدفاع على مكوناتها وكيانها. وبعد التطور الذي عرفته البشرية في مجال الإدارة نتيجة تطور العلوم الإنسانية والاجتماعية، والانتقال من المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي، ونتيجة الكثافة السكانية، حيث أصبح التنظيم هو السمة الغالبة في مختلف مجالات الحياة. إذ تعتبر الإدارة المحلية من مميزاتها، و كمفهوم مرتبط بنظام الحكم للدولة والذي يعني (تنازل) السلطة المركزية على إدارة المناطق المحلية حسب التوزيع الإداري، وفق تعبير حقل العلوم السياسية والإدارية تعني تطبيق نظام اللامركزية الإدارية. وذلك نتيجة ظهور الدولة الحديثة التي توسعت نشاطاتها

وخدماتها لدرجة أصبح أمر توزيع الوظائف الإدارية والمهام الحكومية مسألة ذات أولوية قصوى لزيادة الفاعلية والكفاءة في تقديم الخدمات المحلية للمواطنين¹⁴.

في الجزائر تعد الإدارة المحلية (البلدية، الدائرة، الولاية) مؤسسة عمومية خدماتية، تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية وذلك وفق ما نص عليه الدستور. وفي دراستنا هذه كان تركيزنا على الولاية باعتبارها المؤسسة الأولى التي تعنى تأطير علاقة الإدارة بالمواطن والاهتمام بالتنمية المحلية. ولقد حدد المشرع الجزائري هوية مؤسسة الولاية من خلال نص القانون 11/10 ووفق الدستور، بأنها "الجماعة الإقليمية القاعدية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون".

3-الإطارات: "إن بروز الإطارات كقوة مهنية، قد ارتبط بتطور المؤسسات الصناعية والتجارية، حيث أدت الحاجة المتزايدة لعمل هذه المؤسسات إلى ترسيخ وظيفة الإطار داخل المؤسسة، حدث ذلك في البداية في قطاع السكك الحديدية في المرحلة الممتدة بين 1880 و 1890 وقد واکب ذلك البروز انتشار سريع لطرق تسيير جديدة ساهمت فيما بعد في بلورة وعي الإطارات بمراكزهم كمجموعة سوسيو مهنية¹⁵. يشترك مصطلح الإطارات مع مصطلح النخب من الناحية الوظيفية باعتبار هذه الأخيرة من الفئات الاجتماعية الأكثر وعيا الواقع الاجتماعي، والمهني، وذلك نظرا لاطلاعها ومتابعتها لمختلف الأحداث والتحويلات الظروف التي تصنع الحدث الاجتماعي والسياسي، وبحكم امتلاكها لرأسمال رمزي ثقافي واجتماعي يؤهلها للعب دور أساسي في النسق الاجتماعي الكلي. ويستعمل مصطلح النخب بشكل أوسع من مصطلح الإطارات في مجال علم الاجتماع السياسي والعلوم السياسية بشكل عام، نظرا لمكانتها ودورها في التحويلات الاجتماعية والحراك السياسي.

يتداول مفهوم الإطارات في المجال المهني والمؤسسي، و"هي تلك الفئة من الموظفين التي تتوفر على مستوى عال من التكوين الفني والنظري، بحيث تسند إليهم مسؤولية تأطير القطاع الذي ينتمون إليه من حيث التفكير والتوجيه والتطوير وتحديد الأهداف ومتابعتها"¹⁶.

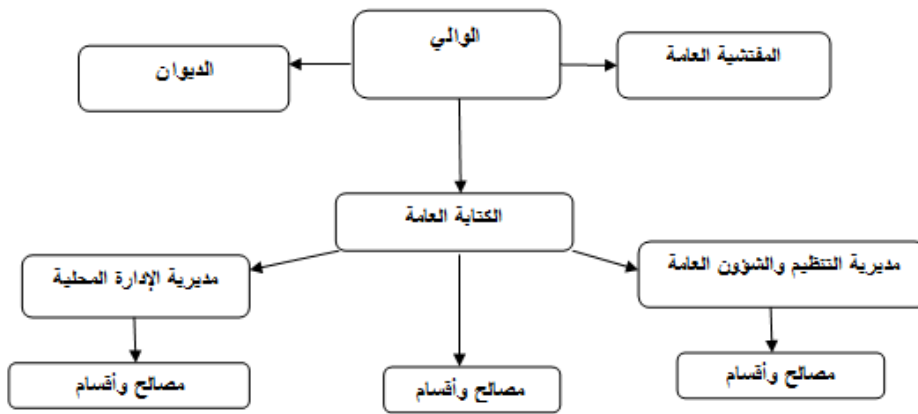
وفي التشريع الجزائري يعرف الإطارات انطلاقا من التصنيف في الدرجة (14) سابقا و(12) حاليا، من سلم القانون العام للعامل. وفي دراستنا هذه قمنا بحصر كلي للإطارات التي تشرف على المصالح والأقسام التي يبينها الشكل رقم: (01). ويمكن القول أن أصل كلمة إطار ظهر بداية القرن 19 مع تزايد التنظيمات الصناعية حيث بدأ في المرحلة الأولى ظهور ما يسمى فرقة ورئيس ورشة، ومع تعقيد الحياة التنظيمية وتقسيم العمل وتعدد الاختصاصات وتطور الرأسمال البشري والفكري. ظهر ما يسمى الإطارات، كقوة مهنية، تمتلك مؤهلات معرفية علمية، وخبرة مهنية¹⁷ مما يجعلها تتميز عن باقي الفئات المهنية كمجموعة متجانسة وظيفيا.

ثالثا: منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بغية وصف كمي ونوعي للظاهرة وجمع البيانات والمعلومات لتحديد وتقييم مدى إدراك الإطارات للموضوع وأبعاده.

1-المجال الزماني والمكاني للبحث: جرت الدراسة خلال شهري افريل و ماي 2017، حيث بعد الموافقة على طلب القيام بالدراسة الاستطلاعية، تنقلنا بمختلف مصالح مقر ولاية ورقلة. وتعتبر ولاية ورقلة 800 كلم إلى الجنوب من العاصمة الجزائر من اكبر الولايات مساحتا وأغناها من حيث الموارد الطبيعية، حيث يوجد بها اكبر حقول البترول والذي بدأ استغلاله من طرف المستعمر الفرنسي سنة 1957 ، فضلا عن مساحات شاسعة لحقول النخيل والفلاحة الصحراوية ونشاط تجاري تميزت به ورقلة منذ القدم، عبر تاريخها بحكم موقعها كمحطة للقوافل بين مدن الشمال وبلاد السودان وإفريقيا جنوبا. هذه المؤهلات جعلها تشهد زيادة سكانية معتبرة ، بحكم الحراك السكاني الداخلي نحو ورقلة من مختلف جهات الوطن للبحث عن العمل والاستقرار، مما انعكس على بنية المجتمع المحلي، وفي التسريع إلى تشكيل تجمعات سكانية عمرانية شعبية بإيجابياتها وسلبياتها، وما يشكله من مهام مضاعفة على الإدارة المحلية.

وقد مكنتنا هذه الزيارات من التعرف على مختلف الفاعلين بالمؤسسة ، كما تعرفنا على بعض الأصدقاء بحكم العلاقات الاجتماعية حيث تمكنا من خلالهم التعرف أكثر على واقع العمل ومحددات الفعل الإداري والعوامل المتحكمة في إنتاجه، والوضعيات المهنية لفئة الإطار .

2-مجتمع البحث : شملت الدراسة فئة الإطارات الموظفين بمقر ولاية ورقلة والتي بلغ عددهم (45) اي بنسبة 6.98 بالمائة من مجموع العاملين بمقر الولاية، موزعين على مختلف المديريات والمصالح والأقسام ، كما يوضحه الشكل رقم (01)، وكان اختيارنا لفئة الإطارات عن قناعة من أن هذه الفئة تمثل خط الإنتاج وهي تعبر عن عقل الإدارة الذي يعكس مستوى المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف ، حيث كلما شعرت هذه الفئة بالإنصاف والاعتراف والعدالة في التعامل مع وضعها المهني والاجتماعي، كان ذلك مشجعا على الولاء للمؤسسة وتحسين الأداء بشكل عام.



الشكل رقم: (01) يبرز المخطط الهيكلي لمصالح مقر ولاية ورقلة

3-أدوات البحث: لقد اعتمدنا على أداة الملاحظة البسيطة من خلال زيارتنا المتكررة لمقر ولاية ورقلة، ومن خلال الاطلاع على الادبيات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية تمكنا من صياغة مجموعة أسئلة مسّت مختلف مؤشرات أبعاد الموضوع، حيث وظفنا بشكل أساسي استمارة المقابلة والتي مكنتنا من التعرف المباشر وعرض الأسئلة وجها لوجه مع المبحوثين وتسجيل الإجابات، التي تعكس واقع العدالة التنظيمية في مجال العمل الإداري حيث اعتمدنا على أسئلة مغلقة ونصف مغلقة كما وضعنا بعض الخيارات لمساعدة المبحوثين في التعبير، واختصارا للوقت بحكم الارتباطات المهنية للمبحوثين. وكان خيارنا لأداة استمارة المقابلة بحكم حجم مجتمع الدراسة الصغير، ولضرورة تحقيق مصداقية وجدية أكثر لجمع للبيانات مباشرة من المبحوثين، وتسجيل وملاحظة ردود الأفعال والسلوك في الحين، بما يساعد على الربط والتأويل السوسولوجي.

4-الدراسات السابقة:

الجدول رقم: (01) يبين بعض الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمي في الجزائر

الدراسة	صاحبها	نتائجها
اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل مقارنة العدالة التنظيمية	رضا تير (2006)	يتم الاعتماد على مستوى إدراك العدالة للتنبؤ بسلوك العنف في العمل. وبالتالي فإن معالجة العنف في العمل بمقاربة العدالة يساهم بقسط كبير في تحقيق سياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية لأحد أهم أهدافها وهو الاستقرار في العمل وضبط العلاقات فيها.
العدالة الإجرائية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي	محمد نر (2012)	خلصت الدراسة إلى انه هناك انعكاس للعدالة الإجرائية في المؤسسة الجامعية على مستوى الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس. وان هناك علاقة قوية بين المتغيرين.
دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين	مرادرمزي خرموش (2013)	أن للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.
واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية	سارة زيتوني (2014)	النتائج مفادها أن مستوى عدالة المؤسسة متوسط بأنواعها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية)، ولا توجد فروق بين العمال في تقييمهم لهذه العدالة حسب السن وسنوات العمل.
اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب	بن يحي عز الدين (2017)	تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الديموغرافية (الجنس، السن، سنوات العمل، المؤهل العلمي) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

لقد كشفت الدراسات، مثل ما يوضح الجدول أعلاه، أن للعدالة التنظيمية دورا أساسيا في توجيه سلوك الموظفين بالمؤسسة، وان لها علاقة ايجابية بمتغيرات تنظيمية عديدة منها الولاء والاستقرار التنظيمي والحد من الصراعات والمشكلات التنظيمية، كما لها علاقة بتمية روح المواطنة التنظيمية والإبداع وتحسين الأداء الوظيفي. وهي متغيرات جوهرية تعمل على تحقيق الفاعلية المطلوبة للوصول إلى النتائج المرجوة من المؤسسة ككل. لقد شملت هذه الدراسات مؤسسات عمومية ذات طابع اقتصادي وتعليمي خدماتي، وفق مقاربات حقول علمية مختلفة منها العلوم الإدارية والتسيير وعلم النفس العمل وعلم الاجتماع التنظيم، حيث أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوما عابرا لمختلف التخصصات في العلوم الاجتماعية والإنسانية. وللإشارة تعتبر الدراسات الجزائرية حول موضوع العدالة التنظيمية قليلة ومتأخرة مقارنة بالزملاء في المشرق العربي. مما شجعنا على زيادة الاهتمام وتركيز البحث عن واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية، التي تعد من المؤسسات التي لها دور وظيفي في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية للمجتمع الكلي. ويلعب الإطار البشري دورا محوريا في مدى إحساس بالعدالة التنظيمية وانعكاس ذلك على المؤسسة وفعاليتها ودورها لتحقيق التنمية المحلية.

رابعاً: عرض ومناقشة النتائج :

الجدول رقم: (01)، يمثل توزيع المبحوثين حسب المتغيرات السويوتقافية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	58%
	أنثى	19	42%
السن	(30-26)	8	18%
	(35-31)	14	31%
	(40-36)	16	35.5%
	(45-41)	3	6.5%
	(46- أكثر)	4	9%
	أعزب	17	37.5%
الحالة الاجتماعية	مطلق	01	2.5%
	متزوج	27	60%
	ثانوي	3	6.5%
المستوى التعليمي	جامعي	42	93.5%
	(10-2)	28	62%
الأقدمية	(20-11)	14	31%
	(21-أكثر)	03	7%

لقد بدأنا في تحليلنا لمعطيات وبيانات الدراسة، عبر تحديد الجوانب السويوتقافية للمجتمع وذلك انطلاقاً من أن فهم وتفسير الأفعال والسلوك، يتأسس قبل كل شيء على ضبط الفاعل وتحديد خصائصه والعوامل التي كانت وراء تشكل هويته الشخصية والاجتماعية. يوضح الجدول أعلاه الخصائص السويوتقافية لمجتمع البحث، حيث توضح أن نسبة (58) بالمائة تشكل العنصر الرجالي مقابل نسبة معبرة تمثل (42) بالمائة للعنصر النسوي، بمعنى هناك حضور متوازن بين الجنسين بالإدارة المحلية، ويعكس قفزة نوعية للعنصر النسوي في اقتحام مجال العمل بالإدارة والفعل الإداري، والتي لم يكن لها حضور وخاصة في المجتمع المحلي الذي ينظر لعمل المرأة خارج مجال التربية والصحة، بنوع من التحفظ. وإذا ما نظرنا إلى الفئة المهنية فإنها أيضاً تعكس تحول مهني هام، حيث كان حضور الجنس الأنثوي مقتصر على أعمال السكرتارية و التحرير الإداري، بينما نجدها كما يوضح الجدول رقم: (01) مصنفة ضمن فئة مهنية عالية، كإطارات من رتب متصرف إداري إلى أعلى، وهو نتيجة التحسن في المستوى التعليمي حيث يبرز الجدول، أن نسبة (93.5) بالمائة من ذوي الشهادات الجامعية كما صرحوا لنا عبر المقابلة الشفوية (ليسانس، ماستر، مهندس دولة). بما يمكن أن يساعد على تحسين مستوى عمل المؤسسة ونوعية الفعل الإداري، وخاصة إذا ما تبع ببرنامج تكوين ورسكلة مستمرة ونوعية، لتحقيق اندماجية الإطار لبلوغ الاحترافية وتحسين الأداء.

كما يوضح الجدول رقم: (01) أن نسبة (62) بالمائة حديثي العهد بالإدارة المحلية تتراوح بين سنتين إلى عشر سنوات وهي آخر دفعة توظيف قبل توقفها بسبب الأزمة المالية وانهايار أسعار البترول. كما نجد نسبة (31) بالمائة لهم أقدمية وخبرة تفوق عشرة سنوات عمل بالإدارة المحلية. بمعنى هناك خزان معرفي ميداني يمكن أن يساهم في إنتاج وإعادة إنتاج النموذج الإداري وثقافته إذا ما توفرت عوامل التنشئة التنظيمية، مثل الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ودورات التكوين والندوات الداخلية والاجتماعات بين مختلف الفئات المهنية.

كما يبرز الجدول رقم: (01) حول مؤشر العمر أن نسبة (84) بالمائة تقل أعمارهم عن أربعين سنة، بمعنى عنصر شباني متدفق الحيوية وفي مرحلة قابلة للاستثمار والتوجيه والخضوع لعملية التنشئة التنظيمية. وبالموازاة مع متغير السن، يشكل عامل الاستقرار الاجتماعي دورا أساسيا في قدرة الموظف على الاندماج والفاعلية والإبداع الإداري، حيث يؤكد الجدول أعلاه، أن نسبة (60) بالمائة من فئة المتزوجين، في حين نسبة (37.5) بالمائة من فئة العزاب. وإذا ما عرفنا أن أعمارهم تتراوح بين 26 سنة إلى أعلى، بما يعبر عن تأخر سن الزواج بالنسبة للمجتمع الجزائري، ويعود إلى أسباب مختلفة، منها تفضيل مواصلة الدراسة لدى الإناث، والبحث عن العمل لدى الذكور. من خلال عرض هذه البيانات السوسيو ثقافية لمجتمع الدراسة، يمكن أن نقول أنها تمتلك عناصر مؤهلة لتشكيل وعي اجتماعي ثقافي، يساعدها الإحساس بالعدالة وأهميتها وعلى فهم وإدراك الواقع المهني والممارسات التنظيمية بالمؤسسة.

الجدول رقم: (02) يبين إجابات المبحوثين عن أسئلة بعد العدالة التوزيعية

النسبة	التعبير		المؤشرات	البعد
24.5%	11	نعم	-الشعور بتوزيع منصف لفرص الترقية والتكوين.	العدالة التوزيعية
75.5%	34	لا		
15.5%	7	نعم	-تطابق المنح والعلوات مع المجهودات الفردية.	
84.5%	38	لا		
29%	13	نعم	- التطابق في توزيع الامتيازات مع نفس الزملاء.	
71%	32	لا		
17.5%	8	نعم	- التحفيزات المادية والمعنوية للموظف حسب مبادراته.	
82.5%	37	لا		
33.5%	15	نعم	- تسليط العقوبات بشكل منصف على الجميع.	
67%	30	لا		
0%	0	نعم	- تناسب الأجر مقارنة مع قطاعات مماثلة.	
100%	45	لا		

يبرز الجدول رقم: (02) مجموعة من المؤشرات التي توضح مدى تطبيق العدالة التنظيمية بالمجال التنظيمي وبوعية الممارسات التنظيمية، والتي لها الأثر البالغ على علاقات العمل وادراكات الموظف للواقع المهني والاجتماعي والمناخ التنظيمي بشكل عام. حيث عبر المبحوثين بنسبة تردد بلغت (75.5) بالمائة أنهم لا يدركون أن هناك توزيع منصف لفرص الترقية والتكوين في المؤسسة. ويحتل موضوع الترقية في الدرجة والمنصب اهتمام كبير ويشكل حساسية لدى مختلف الفئات المهنية إذ يلعب دور محوري في الحراك المهني بين الموظفين. هذا وقد لاحظنا مذكرات تعلن عن فرص للترقية في المنصب تخصص الإطارات، من صنف متصرف إداري ومتصرف إداري رئيسي ومتصرف مستشار. كما نشير أننا صادفنا عمليات تكوين قصيرة المدى لفائدة الإطارات بالإدارة المحلية لولايات الشرق الجزائري، يشرف عليها مركز التكوين الإداري، وهي عمليات مهمة ينبغي أن تتوسع لتشمل تنظيم ندوات وأيام دراسية محلية لمعالجة مواضيع تتعلق بطرق العمل وكيفيات معالجة مشاكل التنمية المحلية وطرق جلب الاستثمار بالولاية.

كما نجد بالجدول رقم: (02)، نسبة عالية تصل إلى (84.5) بالمائة صرحت لنا عن عدم تطابق المنح والعلوات أو ما يعرف بمنحة المردودية التي تدفع كل ثلاثة أشهر، مع ما يبده البعض من جهد، بمعنى الشعور أن هناك عدم توازن بين المخرجات والمدخلات. وذهب البعض بنسبة (71) بالمائة إلى اعتبار انه ليس هناك توزيع عادل ومنصف

بين الزملاء في التقييط لحساب المردودية . بينما صرح (29)بالمائة أن هناك توزيع عادل بين الجميع في احتساب المردودية، ووفق القواعد القانونية المعروفة. ويضيف المبحوثين حول تساؤلنا ما إذا كان هناك تحفيز مادي ومعنوي للمبادرات الفردية وتتمين الجهد الفردي أو الجماعي بين الموظفين ، حيث صرح لنا المبحوثين بنسبة تردد مرتفع (82.5)بالمائة أنهم لم يلاحظوا أن هناك تشجيع أو تنويه بحسب الجهد الفردي أو جماعي، بل قد تجد الأمر يمر مرور الكرام ، وان الأجر في نهاية المطاف (هو، هو) ، سواء قدمت جهد إضافي أم لم تقدم. فالمساواة هنا ظلم وإهانة وقد صرح احد المبحوثين قائلاً: "نحن نعمل بحسب الضمير الأخلاقي وحسب الإيمان بالله ، فالعمل عبادة". وعبر آخر قائلاً: "انه إذا لم تكن هناك تشجيعات مادية بحكم عدم وجود نصوص قانونية بالوظيفة العمومي تسمح بالتحفيز فانه على الأقل عند تطبيق العقوبات يجب الإنصاف ولا نستعمل المحاباة والمحسوبية و(بن عميس) والعلاقات الشخصية". حيث عبر المبحوثين بنسبة تردد بلغت (67)بالمائة أن ليس هناك إنصاف ولا اعتبار لمن يعمل ويجتهد بإخلاص ومن يتقن المروغة واستغلال النفوذ والعلاقات الشخصية.

يحتل موضوع الأجر والامتيازات المادية لدى المبحوثين، مكانة مركزية من اهتماماتهم بل وعلى ضوئه يشكلون تصوراتهم للعمل وللمؤسسة ككل. و بحكم المقارنة التي يجريها الموظف بينه وبين زملائه داخل المؤسسة نفسها وأيضاً مقارنة مع مؤسسات أخرى في القطاع نفسه أو قطاعات أخرى سواء عمومية أو خاصة. حيث عبر المبحوثين بالإجماع (100)بالمائة، إن الإدارة المحلية باعتبارها قطاع وظيفة عمومية، يعان من انخفاض الأجر وانه يعد الأضعف من حيث الأجر على مستوى وطني، مما يشكل عامل عدم استقرار وظيفي، ودافع للاستغلال منطقة الارتياح لتحقيق استراتيجيات فردية ومصالح شخصية ومزاولة عمل حر إضافي موازي، وذلك أمام انعدام فرص التوظيف والانتقال إلى مؤسسات تقدم أجور مقبولة. وقد زدنا قسم المستخدمين بأرقام تمثل مجموع الاستقالات التي "عرفتها المؤسسة خلال سنة 2017 والتي بلغت 8 حالات استقالة منهم 4اربع إطارات من درجة مهندس." (أرقام قسم المستخدمين بولاية ورقلة).

تؤكد جميع فقرات بُعد العدالة التوزيعية، حسب ما أوضحتها إجابات المبحوثين على أسئلتنا كما يلخصها الجدول رقم: (02) انها تعكس تندي مستوى العدالة التوزيعية وان المبحوثين يدركون ذلك بشكل جلي وبنسبة عريضة. حيث تعد الحوافز المادية من الأجر إلى العلاوات ومنح المردودية والتكوين وما يترتب عنه من حراك مهني صاعد، من العوامل الأساسية التي يحرص عليها الموظف للتعبير عن الانتماء والاستقرار المهني وتحسين الأداء، والتي تدرج ضمن اهتماماته لتحسين موقعه الاجتماعي.

الجدول رقم: (03)، يبين توزيع المبحوثين حسب إدراكهم للعوامل التي تتدخل في عملية التقييم بالمؤسسة.

النسبة	تردد	العوامل التي تتدخل في التقييم	الموضوع الخيارات
44.5%	20	- موضوعية، و حسب القانون	
77.5%	35	- مصالح شخصية والولاءات والعلاقات الاجتماعية	
40%	18	- بحسب الكفاءة والمبادرة الفردية	
49%	22	- حسب طبيعة المسؤول الأول	

يوضح الجدول أعلاه، إدراك المبحوثين بحسب قراءتهم لطبيعة التقييم المتبع بالمؤسسة وخلفياته والعوامل التي تكون وراء ذلك، حيث عبر لنا ما نسبته (77.5) بالمائة من المبحوثين من أن معايير التقييم تحكمها عوامل شخصية واعتبارات ذاتية ومصالحية ولاءات ونفوذ، هي من صميم القيم السائدة في المجتمع المحلي المبني على منطق الولاء

للجهة والقراءة، والمحسوبية، والعلاقات الزبونية بمعنى (اخدمني نخدمك). وهي تتعارض مع قيم ومنطق ثقافة المؤسسة. ومن العبارات التي تردت بنسبة (49) بالمائة عند المبحوثين تؤكد أن معايير التقييم تخضع لمنطق المسؤول الأول والذي يفرض تصورات حول العمل ونمط التسيير، وعادة ما يترقب الموظف عند إحداث تغييرات على مستوى الإدارة العليا اسم وشخصية المسؤول الأول والجهة التي ينتمي إليها وما يفرضه من قواعد جديدة على (اللعبة) أو طرق إدارة المجال التنظيمي. وقد لمسنا هذا من خلال بعض التصريحات من المبحوثين ومنها، يقول احدهم: "لما جاء المسؤول الجديد نلاحظ التزام كل الموظفين بالحضور اليومي وعدم ترك مكاتبهم حتى نهاية العمل..". كما لاحظنا مذكرات تنظيمية منشورة حديثا على ابواب مداخل الأقسام والمصالح (ليس هناك لوحة إعلانات خاصة) تحذر بلغة التهديد من عواقب تكرار المشكلات التنظيمية والإهمال وعدم الانضباط في العمل. وقد تكون أمور ظرفية تعود عليها الموظف بحيث يواجهها باستراتيجيات يقوم بها الموظف بشكل تلقائي تعبر عن ترقب لما سيحدث من تغييرات أو تدوير للمناصب على مستوى داخلي، ولكنها في نهاية المطاف تعبر عن نمط اتوقراطي تعود عليه الموظف بالإدارة المحلية ولا تعكس فلسفة الإدارة الديمقراطية التشاركية.

غير أننا نجد عند مجتمع الدراسة منطق آخر، يرى أن هناك قواعد قانونية واطر تنظيمية تحكم المجال التنظيمي من خلال نصوص إدارية وضوابط قانونية معروفة لدى الجميع، حيث صرح لنا ما نسبته (44.5) بالمائة أن الإجراءات الإدارية تتم بشكل قانوني وتخضع للمراقبة القبليّة والبعدية، وهي تعكس نمط التسيير البيروقراطي وقواعد العمل بالوظيفة العمومية، المستمد من القانون الفرنسي والذي يعتمد على سلطة القانون والقواعد الإدارية الصارم التي يعيق القيام بأي حس مجتمعي بالمؤسسة¹⁸. في حين نجد في المرتبة الأخيرة من التعبير بنسبة (40) بالمائة، تقول أن عملية التقييم تخضع لمنطق موضوعي وعقلاني بحسب الكفاءة والجدارة والمبادرة الفردية التي يبديها الموظف والتعاون مع مختلف الفئات المهنية.

إن مجمل المفردات التي تناولها الجدول رقم: (03)، ومن خلال التعبير عنها من طرف المبحوثين تؤكد ما توصل إليها الجدول السابق من غياب الإنصاف وتكافؤ الفرص وغياب معايير واضحة ثابتة نابعة من ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم يشكلون كيان اجتماعي في علاقة تبادلية اجتماعية بالمؤسسة. كما إن إدراكات العاملين للعدالة التوزيعية ترتبط بمدى وجود معايير تتضمن توزيع العوائد والموارد طبقاً لإسهامات الشخص متلقي تلك العوائد في تحقيق أهداف التنظيم وبالتالي لا بد من وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين¹⁹.

الجدول رقم: (04)، يمثل توزيع المبحوثين حسب الإجابة عن أسئلة بعد العدالة الإجرائية.

النسبة	التعبير		المؤشرات	البعد
%24.5	11	نعم	- الشفافية في اتخاذ الإجراءات والقرارات.	العدالة الإجرائية
%75.5	34	لا		
%51	23	نعم	- التشاور قبل إصدار القرارات الإدارية.	
%49	22	لا		
%37.5	17	نعم	- الإنصاف في معالجة المشكلات التنظيمية بين جميع الفئات المهنية.	
%62.5	28	لا		
%42.5	19	نعم	- تعرض عليكم الإدارة لتقديم اقتراحات تخص سير العمل	
%57.5	26	لا		
37.5%	17	نعم	- تقبل الحوار وحرية التعبير.	
%62.5	28	لا		
%33.5	15	نعم	- هل تشعر بالثقة في المؤسسة .	
%67	30	لا		

يعرض الجدول رقم: (04)، حزمة من العبارات لقياس إدراك المبحوثين لموضوع العدالة التنظيمية في بعدها الإجرائي، حيث توزعت المفردات بين الرفض والقبول بنسب متفاوتة، إذ نجد في المقدمة مؤشر الشفافية في اتخاذ القرارات، في صلب اهتمام المبحوثين حيث عبر عن غيابها بنسبة (75.5) بالمائة، مقابل (24.5) بالمائة ترى أن الإدارة تتعامل بكل وضوح في صناعة الفعل الإداري. والشفافية في تعبير ميكلوري (2003) لما كانت احتياجات مؤسسات إدارة الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى على المدراء الذين يعرفون كيفية خلق معمارية اجتماعية للانفتاح وإن إدارة الشفافية أخذ ينظر إليها وبشكل متزايد كتقويض في جدية المدراء في إخضاع متطلبات المجتمع لمقدار أكبر من المسؤولية المشتركة".²⁰ بمعنى إعطاء مجال للمشاركة في صناعة الفعل الإداري واعتبار الإطارات ومختلف الفئات المهنية كشركاء في العملية. وتمثل الشفافية مدخلا لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من ثقة، وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد.²¹

إن التشاور والمشاركة في صنع القرار تعد من قيم فلسفة الإدارة الحديثة والتي تسمح للعاملين بالاطلاع على واقع مؤسسته والمشاركة في حاضرها ومستقبلها وبالتالي تعزيز العلاقة الأفقية بين مجتمع المؤسسة. لقد عبر المبحوثين بشيء من الانقسام حول هذا الموضوع حيث أشار ما نسبته (51) بالمائة أن هناك مجال مفتوح بين الإدارة وإطاراتها، بينما عبر (49) بالمائة عن غياب هذه الآلية في التسيير بالإدارة المحلية. كما عبر المبحوثين بنسبة (42.5) بالمائة أن الإدارة تعرض عليهم تقديم مقترحات وتصورات حول سير العمل والطرق والمناهج والأساليب الممكنة لتحسين علاقات العمل بمختلف المصالح والأقسام، والذي يعد من ضروريات العمل بالمؤسسات ذات العلاقة بالتنمية المحلية والمواطنين. رغم وجود تعبيرات من طرف المبحوثين ترى أن (اللعب مغلق)، وإن هناك احتكار للرأي والمشاركة مقتصرة على (المقربين) حيث عبر عن هذا الاتجاه (57.5) بالمائة وهي نسبة معتبرة تؤكد حالة الانقسام والاحتكار. والتي تعكسها أيضا نسبة (62.5) بالمائة من المبحوثين الذي عبروا لنا عن غياب حرية التعبير وغياب آليات الحوار، مثل الاجتماعات الموسعة والتعددية النقابية، حيث لاحظنا غياب قاعة اجتماعات خاصة بالعمال، وإن الاجتماعات تحدث بين رؤساء المصالح في مكتب المدير ونادرا ما تتوسع لتشمل جميع الإطارات. مما يمنع تشكل وعي تنظيمي وقيم مشتركة تساعد على بناء الكيان الاجتماعي المتجانس والمتعاون للمؤسسة.

إن غياب اللقاءات المنتظمة بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، وغموض الإجراءات وعدم الاعتماد على نظام اتصال تنظيمي فعال ، تشكل مجال لزرع عدم الثقة بين مكونات مجتمع المؤسسة، حيث إن "تطوير الثقة في المنظمة يمكن أن يكون أصول مهمة في منطق التبادل الاجتماعي المستدام بين الموظف ومؤسسته".²² وحول الموضوع عبر المبحوثين بنسبة (67) بالمائة إنهم يشعرون بعدم الثقة نتيجة غياب معايير واضحة للعمل والتقييم. مقابل (33.5) بالمائة عبروا لنا أن الثقة ضرورية وأنهم يشعرون بذلك خاصة مع زملائهم من نفس المصلحة ومع إدارتهم المباشرة، بينما تقل مع الزملاء من مصالح وأقسام أخرى بمقر الولاية ونظرا للمساحة الأرضية الواسعة التي تتربع عليها مقر الولاية (ورقلة) لاحظنا توزيع المديرات والمصالح بشكل متباعد عن بعضها البعض مما يعيق التواصل والتفاعل وكما أن بعض المديرات تشغل مقر حديث وتجهيزات مكتبية عصرية، بينما أخرى تعان من الضيق في مكاتبها وقدم المقر وعدم تناسبه مع متطلبات العمل المريح.

لقد أوضح الجدول أعلاه جملة من البيانات والتي عبر عنها المبحوثين تؤكد بنسبة متوسطة وجود مؤشرات دالة عن العدالة الإجرائية بالإدارة المحلية، رغم الحاجة إلى زيادة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين الإطارات والإدارة العليا من خلال المشاركة في صنع الفعل الإداري والاطلاع على كيفية التقييم وفتح المجال للحوار وتبادل الأفكار وتحسين آليات الاتصال التنظيمي

الجدول رقم: (05)، يمثل توزيع المبحوثين حسب الإجابة عن أسئلة بعد العدالة التعاملية

النسبة	التعبير	المؤشرات	البعد
40%	18 نعم	-المسؤول يولي اهتمام باقتراحاتي.	العدالة التعاملية
60%	27 لا		
53.5%	24 نعم	- التمييز بين الزملاء في تطبيق القرارات	
46.5%	21 لا		
49%	22 نعم	- الشعور بالاعتراف المتبادل في العمل.	
51%	23 لا		
33.5%	15 نعم	- المعلومات والبيانات تنشر بشكل دائم بين كل الموظفين.	
66.5%	30 لا		
28.5%	13 نعم	- المشاركة في الاجتماعات الموسعة للإدارة.	
71.5%	32 لا		
15.5%	7 نعم	- نظام الاتصال يسمح للجميع بالاطلاع الفوري على كل جديد في العمل.	
86.5%	38 لا		
53.5%	24 نعم	- بحكم الخبرة والتجربة التي تمتلكها هل ترى انها محل تقدير واحترام.	
46.5%	21 لا		

يبرز الجدول رقم: (05)، موضوع التعامل بالمؤسسة مع مختلف الفئات المهنية وتحديدًا مع الإطارات باعتبارهم يمثلون خط الانتاج، حيث يتجلى أهمية تحسين علاقة العمل وفق مقاربة العدالة التعاملية، تحقيق المزيد من التعاون والتفاعل والمشاركة في صنع القرار. حيث "ان المشاركة تعني ان يشارك الفرد بعقله وانفعاله، وبالتالي فان المشاركة تحفز الافراد على المساهمة في اتخاذ المواقف، واطلاق الطاقات في طرح الافكار، كما ان المشاركة تشجع على قبولالمسؤوليةوتزيد من درجة الولاء التنظيمي للافراد"²³. لقد صرح المبحوثين بنسبة (40) بالمائة عن وجود اهتمام من طرف المسؤول بالاقتراحات التي يقدمه الاطارات ، بينما نجد نسبة اكبر لا ترى ذلك وهي تمثل (60) بالمائة ، بمعنى هناك تفضيلات بين الاطارات وتمييز في التعامل كما وضحه الجدول اعلاه. والذي تجلى واضحا في تعبيرات

المبجوثين من ان هناك نوع من المحاببات والتميز بين الاطارات اذ عبر عن هذا الاتجاه (53.5) بالمائة. كما نجد توضيح للامر من خلال مؤشر الاعتراف المتبادل حيث انقسم المبجوثين بين وجود اعتراف بنسبة (49) بالمائة ونفي ذلك بنسبة (51) بالمائة. تجدر الاشارة اننا وجدنا بالصدفة رسالة شكر باسم السيد والي الولاية منشورة على مداخل المصالحة موجهة للاطارات ومختلف العاملين تنثي على مجهوداتهم في نجاح علمية ادارية ورغم رمزية الرسالة الا ان لها اثر معنوي مهم بالنسبة لمجموع العاملين، ينبغي ان تتكرس كسلوك دائم في المؤسسة بين جميع الفئات المهنية.

يعد موضوع الاعتراف من المتغيرات الاساسية في مجال العلوم الانسانية والفلسفة الاجتماعية بشكل عام ، حيث تقول نانسي فريزر "ان الاعتراف علاج للظلم، وليس الاعتراف في دلالته العامة إلا شكلا من أشكال العدل".²⁴ بما يشيعه الاعتراف من احساس بالاعتراف بالعمل والمؤسسة، وفي هذا الصدد تتفوق المدرسة الالمانية على المدرسة الفرنسية في مجال علاقات العمل ، حيث يعد الاعتماد على البعد الاجتماعي في العمل من صفات المدرسة الالمانية ، الامر الذي يشعر العمال بالانتماء لا الى طبقتهم الاجتماعية فحسب بل الى صناعتهم وشركتهم واجهزتهم الادارية ايضا.²⁵ وفي هذا الصدد طرحنا السؤال من زاوية اخرى لمعرفة ما اذا كان يشعر المبجوثين بالاحترام والتقدير وخاصة من لهم خبرة طويلة واقدمية في ميدان الادارة المحلية، فوجدنا نسبة 53.5 بالمائة عبرت عن وجود احترام واعتراف وتقدير بين الزملاء والادارة العليا مما يشجعهم على تقديم المزيد وعرض خبرتهم نحو زملائهم الجدد في المهنة، وايضا يساعد على نقل القيم التنظيمية بين مختلف الفئات المهنية. رغم ضعف آليات الاتصال التنظيمي الرسمي كما يبرزه الجدول رقم (05)، والذي يكشف عن ضعف آلية توزيع ونشر المعلومات ، بنسبة تعبير مرتفعة 86.5 بالمائة. وقد عبر لنا احد الاطارات من ان موقع الالكتروني لولاية ورقلة كان يشتغل بشكل فعال، الا انه لم يعد كذلك ولم تحين معلوماته بشكل دائم. كما صرح المبجوثين عن ضعف اللقاءات المباشرة ممثلة في الاجتماعات الموسعة لمناقشة علاقات العمل ومختلف القضايا الفردية والجماعية بشكل علني، وذلك للحد من انتشار الشائعات والقلق في العمل وانتشار المشكلات التنظيمية.

الجدول رقم: (06)، يمثل توزيع المبجوثين حسب إدراكهم لنوعية علاقات العمل بالمؤسسة.

النسبة	التردد	طبيعة علاقات العمل	الموضوع الخيارات
31%	14	- مهنية، وتعاون..	
64.5%	29	- بيروقراطية، وتقيد بالقوانين..	
42.5%	19	- صراع، ومصالح متبادلة، علاقات شخصية واجتماعية..	

يفرز الجدول رقم: (06) مجموعة من الاتجاهات التي تسود علاقات العمل بالمؤسسة الادارة المحلية، كما يدركها المبجوثين، حيث قسمت الى ثلاثة اتجاهات تغلب على نوعية الممارسات التنظيمية والوضع المهني والمناخ التنظيمي ، وهي كما يلي :

- اتجاه يصف علاقات العمل بالمهنية، ويسود التعاون بين مختلف المصالح حيث عبر عن هذا الاتجاه المبجوثين بنسبة (31) بالمائة.

- اتجاه يصف نوعية علاقات العمل بالادارة المحلية، بالتطبيق البيروقراطي في التعامل بين مختلف المصالح والالتزام بالقواعد القانونية والإجراءات الإدارية، مما يجعل العلاقات تتسم بال رسمية، بحيث يحد من فرص الإبداع والمبادرة، مما يجعل المناخ التنظيمي روتيني ممل، مع انتشار المشكلات التنظيمية المختلفة، وقد عبر عن هذا الاتجاه مجموعة أكبر من

المبجوثين بلغت نسبتهن (64.5) بالمائة، وهو السائد في اغلب الإدارة العمومية الجزائرية، ويعبر عن ضعف الثقافة التنظيمية وسيطرة المجال التنظيمي على مفاصل الإدارة.

- اتجاه، يصف العلاقات داخل الإدارة المحلية بغلبة المصالح المتبادلة والعلاقات الشخصية والولاءات والمحسوبة أو (بن عميس) بالتعبير المحلي، حيث عبر عن هذا الاتجاه ما نسبته (42.5) بالمائة، وهي عوامل لها خلفيات ثقافية اجتماعية متجذرة في المخيال الثقافي للمجتمع المحلي ومن رواسب الفترة الاستعمارية، وتكرست بعد الاستقلال بالإدارة المحلية من خلال ممارسات بقايا النظام الإداري الفرنسي والتجربة الحزبية والسياسية التي تميز بسيطرة الحزب الواحد والتي سمحت ببروز العلاقات الزبونية والعصبية القبلية ومنطق الولاءات ، وذلك أمام غياب ثقافة تنظيمية، لغياب الآليات والعوامل التي تساعد على تشكل قيم ومعايير مشتركة .

خامسا: الاستنتاج عام:

بعد عرضنا وتحليلنا لمختلف المعطيات والبيانات المستقاة من الواقع الميداني وطبيعة علاقات العمل بالإدارة المحلية بالولاية محل الدراسة، كما عبر عنها مجتمع الدراسة من الإطارات العاملة بمختلف مصالح وأقسام ولاية ورقلة ومن خلال ما جمعنا من ملاحظات ، حيث تبين لنا ضعف مستوى العدالة التنظيمية التوزيعية والإجرائية والتعاملية بالإدارة المحلية وان إدراك الإطارات لتطبيقات العدالة التنظيمية ، كان متفاوتا من بُعد إلى آخر. إذ سجلنا اتفاق بين مختلف المبجوثين على أن العدالة التوزيعية تشكل نقطة سوداء بالإدارة المحلية على أساس ارتباطها بتحقيق الحراك المهني الصاعد من حيث الأجر ومشتقاته من العلاوات والترقية في المنصب والدرجة والتكوين مما يعكس بشكل مباشر على طبيعة علاقة الموظف بالمؤسسة وتصورات العمل بالإدارة المحلية. حيث بلعب بعد العدالة التوزيعية دور محوري في تحقيق الولاء للمؤسسة والرغبة في التمسك بالمنصب.

وإذا كان ضعف العدالة التوزيعية يصاحبه ردود أفعال واستراتيجيات فردية يقوم بها الموظف مستغلا منطقة الارتباب كما عبر عنها ميشال كروزي لتحقيق مكاسب مادية بما يمكن أن يساعد الموظف على التكيف مع الوضع. فان العدالة الإجرائية، كما تبين من خلال عرضنا وتحليلنا لمعطيات هذا البعد، أن نمط التسيير البيروقراطي كما جاء في الجدول رقم: (06)، جعلت المجال التنظيمي يمارس سلطة قاهرة تحولت بموجبها القواعد والإجراءات الإدارية من وسيلة لتحقيق الانسجام والتعاون إلى هدف في حد ذاتها. مما يشكل إعاقة لكل مبادرة فردية أو جماعية، ويفتح المجال لانعدام الثقة. والعمل وفق قيم ومعايير غير متجانسة بحسب طبيعة العلاقات التبادلية والولاءات والاستراتيجيات.

تشير بيانات العدالة التعاملية، حسب الجدول رقم: (05) و(04) إلى وجود إحساس لدى مجتمع الدراسة بأهمية بُعد العدالة التعاملية من حيث الاحترام والتقدير والاعتراف المتبادل، ولقد ساهمت المتغيرات السوسيوثقافية لمجتمع الدراسة من حيث متغير الدراسة والخبرة باعتبارها رأسمال رمزي له وزن فعال في علاقات العمل بالمؤسسة. وقد عملت هذه المتغيرات على تحقيق الشعور بالاعتراف والتقدير وبخاصة أنهم يمثلون نخبة المؤسسة رغم الضعف العددي إذ يشكلون فئة مهنية واجتماعية متجانسة، ولها دور أساسي في عملية التنشئة التنظيمية وتشكل قيم تنظيمية وفق فلسفة الإدارة الحديثة. إلا أن ضعف آليات الاتصال الرسمي وغير الرسمي بالإدارة المحلية، يشكل عائقا أمام تحقيق عدالة تعاملية تساهم في إنتاج قيم التعاون والاندماج والفاعلية لتحسين مخرجات المؤسسة الإدارية باعتبارها نسق مفتوح على المجتمع المحلي.

لقد سجلنا أن ضعف العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها كان سببا ونتيجة لنمط ثقافي له جذور تاريخية وامتداد بالثقافة المحلية للمجتمع التقليدي الذي مازال متمسكا بقيم ومعايير تعتمد على منطق الولاء والعصبية والعشائرية والعلاقات الزبونية التي أفرزتها الظروف التاريخية التي مر بها المجتمع المحلي، والتي انعكست وانتقلت نحو مؤسسات

الإدارة المحلية باعتبارها امتداد للسلطة وفي نفس الوقت للمجتمع، ولذلك توصي الدراسة على ضرورة الاعتماد والعمل على تطبيق قواعد العدالة التنظيمية باعتبارها فلسفة اجتماعية تنظيمية.

المراجع:

- 1- زايد عادل محمد ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006، ص12
- 2- حمد بن سليمان البدراني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة ، دكتوراه فلسفة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010، ص20،
- 3- - Anne-Caroline Golard. Respect des personnes et justice organisationnelle. Mémoire du titre ingénieure de gestion. université de Louvain .2014. page18.
- 4- Beltaifa Nadia ، Multi dimensionnalité et déterminants de la justice organisationnelle : Etude empirique، Tunis
- 5- ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفاعلية التسيير الإداري ، رسالة دكتوراه، غ.م ، جامعة الجزائر ، 2004، ص389
- 6- عمار بوحوش ،نظريات الإدارة الحديثة ،دار الغرب الإسلامي،بيروت، 2006، ص58
- 7- Assâad EL AKREMI..Rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture. Page 22
- 8- محفوظ جودة، اثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع ، www.researchgate.net/publication، ص 4
- 9- زينب توفيق السيد، عدالة توزيع الدخل والنمو الاقتصادي ، مقال بمجلة بحوث اقتصادية عربية ، العدد 59 سنة 2015
- 10- نماء جواد العبيدي(2012)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مقال مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية، العدد 24، العراق، ص81
- 11- سلام محمد السبوع (2010)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ماجستير، غ.م. جامعة مؤتة، الأردن، ص 12
- 12- ماهر على الخزاعي (2013)، اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، ماجستير، غ.م. جامعة دمشق، ص 37
- 13- عمر محمد دره، مرجع سابق، ص46
- 14- محمد محمود الطعمانة، نظم الإدارة المحلية ، الملتقى العربي للإدارة المحلية، صلالة ،سلطنة عمان ، 2003،
- 15- حسان مراني، الهوية المهنية الاجتماعية لفئة الإطار، أطروحة دكتوراه، غ.م ،جامعة عنابة 2006، ص39
- 16- ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ص17
- 17- احمد بجاج ، علوط الباتول، تمثلات العمل لدى الإطار مقال مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الاغواط ، العدد 25 السنة 2017، ص240
- 18- فرانسيس فوكو ياما، ترجمة معين ومجاب الإمام، الثقة، منتدى العلاقات العربية الدولية ، 2015، ص406
- 19- عمر محمد در (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية، الرضوان للنشر والتوزيع ،مصر، ص39
- 20- نبيل محمد الخناق ، الشفافية التنظيمية، مقال منشور، 1/04/2018، www.t1t.net/researches/manag/41.doc
- 21- محمد على الراجحي، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، دكتوراه فلسفة، ص9 جامعة نايف ، الرياض 2014
- 22- Sylvie Guerrero et Olivier Herrbach . La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social . -22 département des relations industrielles, université laval - issn 0034-379X – ri/ir, 64-1, 2009, 6-26 .
- 23- سوزان اكرم سلطان(2006)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأردنية، دكتوراه، ص44
- 24- زواوي بغورة، الاعتراف من اجل مفهوم جديد للعدل، الطليعة للطباعة والنشر، بيروت ، 2012، ص113.
- 25- فرانسيس فوكو ياما، الثقة، مصدر سابق، ص403.