

العدالة المعاملاتية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية  
- دراسة استطلاعية بالادارة المحلية بلدية ورقلة-

*The interactional justice and its relationship to organizational problems  
-Exploratory study in local Administration -Ouargla municipality-*

تاريخ الإرسال: 2019/05/02 \* تاريخ القبول: 2019/05/18 \* تاريخ النشر: 2019/06/01

د/ أحمد بجاج

مخبر الهوية والتشكلات الاجتماعية للدول السائرة في طريق النمو  
قسم العلوم الإنسانية - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة (الجزائر)  
morizyas65@gmail.com

**ملخص:**

جاءت هذه الدراسة ضمن اطروحة موسعة اشغلنا عليها، حول موضوع العدالة التنظيمية بالادارة المحلية، من خلال إدراك الاطارات كفاءة مهنية واجتماعية للواقع المهني وللممارسات التنظيمية. وفي هذا المقال نركز بحثنا على أحد أهم الابعاد المشكلة لمفهوم العدالة التنظيمية، متمثلة في بعد العدالة التعاملاتية او التفاعلية والتي تعكس طبيعة ونوعية وطرق التواصل (الرسمي وغير الرسمي) وكيفية تطبيق الاجراءات والمعاملة بين مختلف الفئات المهنية المكونة للبناء الاجتماعي للتنظيم، إذ إنه في غياب هذه العدالة المعاملاتية نكون أمام إنعدام الثقة وانخفاض الفاعلية الفردية والجماعية ومنه استفحال المشكلات التنظيمية كالغيابات المتكررة والاهمال وعدم الانضباط والتهرب من المسؤولية .. الخ، و التي تعيق تحقيق اهداف التنظيم.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة المعاملاتية، المشكلات التنظيمية، الإدارة المحلية، بلدية ورقلة.

**Abstract:**

*This article focuses on one of the most important dimensions of the concept of organizational justice, which is interactional justice, which reflects the nature, quality, and methods of communication (formal and informal) and the way in which procedures are applied. and treatment among the various occupational groups that make up the social structure of the organization.*

*In the absence of this interactional justice, we are confronted with a lack of organizational trust and a decrease in individual and collective effectiveness, hence the escalation of organizational problems such as repeated absences, negligence, lack of discipline, etc., which hinder the achievement of the organization's objectives.*

**Keywords :** Interactional Justice - Organizational problems - Local Administration.

## مقدمة:

تعد الإدارة المحلية من أهم التنظيمات التي تلعب دورا مركزيا في الاستقرار السياسي والامن الاجتماعي للمجتمع المحلي، وذلك من خلال عملها على تحقيق متطلبات الحياة اليومية للفرد والمجتمع ولمختلف المؤسسات والهيئات. غير ان نجاحها في تجسيد هذه الاهداف الحساسة، مرتبط اساسا بجملء من الشروط المادية والتنظيمية و في مقدمتها مدى فاعلية هذا التنظيم والذي يعود الى فاعلية العنصر البشري باعتباره المنتج للفعل الاداري والاجتماعي والسياسي. كما ان فاعلية هذا العنصر تفرض توفر المناخ المساعد على وتادية الدور وتجاوز المعيقات التنظيمية والثقافية التي تكبح فاعلية التنظيم.

ان إدراك العاملين لتطبيق العدالة التنظيمية بمختلف ابعادها، انعكاسا ايجابيا على المناخ التنظيمي، من حيث تهيئة المجال للعمل والتعاون والالتزام بتحقيق الاهداف، كما تحد من استفحال المشكلات التنظيمية. ذلك ان فهم الظروف الاجتماعية مقدمة اساسية لفهم واقع وطبيعة الممارسات التنظيمية. وفي هذا الصدد يعتبر غياب العدالة المعاملاتية كبعد من ابعاد العدالة التنظيمية والتي تعكس طبيعة ونوعية وطرق الاتصال والتواصل وخلفياتها وفلسفتها ومرتكزات التفاعل بين مختلف مكونات البناء الاجتماعي للتنظيم، ابرز اسباب الصراع وانعدام الفاعلية ومنه توليد المشكلات التنظيمية.

لمحاولة تحديد طبيعة المعاملات وكيفية التواصل كونه وراء تعزيز الروابط الاجتماعية والمهنية وامكانية حللة المشكلات الاجتماعية والتنظيمية بين مختلف الفئات المهنية بالادارة المحلية، بما يتفق ويتناغم مع مخرجات الإدارة المحلية امام متطلبات دورها المحوري في التنمية الشاملة للمجتمع المحلي. جاءت هذه الدراسة من خلال وجهة نظر الاطارات كفئة مهنية منتجة للفعل الاجتماعي والاداري، للبحث حول السؤال المركزي الآتي:

- ماهو واقع تطبيق قواعد العدالة المعاملاتية بين المبحوثين، في ظل المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة محل الدراسة؟.

## أولا - الإطار النظري للدراسة:

## 1- أهمية وأهداف الدراسة:

- إن اشد ما يعيق تحقيق أهداف المؤسسة بروز المشكلات التنظيمية، جراء عدم تطبيق قواعد العدالة التنظيمية بمختلف ابعادها، ومن أهمها بعد العدالة التعاملية نتيجة سلوك التمييز والمحاباة والتعسف في استعمال السلطة.

- إن أهمية الدراسة العلمية في المجال التنظيمي تكمن من خلال ارتباطها بالواقع الاجتماعي للمؤسسة، باعتباره مقدمة لفهم الممارسات المهنية و المشكلات التنظيمية الفعلية، التي تعاني منها مؤسساتنا بمختلف أصنافها ومهامها،

- تكمن أهمية البحث وهذا الأهم في تركيزها على إطارات الإدارة المحلية، المسكوت عنهم والمغيبه في الخطاب العمومي، كفئة مهنية واجتماعية، والتي تعتبر رأسمال أساسي للتنظيم وقاطرة في توجيه وإنجاح عمل التنظيم المحلي لتحقيق التنمية الشاملة.

الهدف العام: التعرف على مستوى العدالة التعاملية السائدة من حيث أنماط التواصل والتفاعل الرسمي وغير الرسمي وكيفية عمله في الإدارة المحلية كمؤسسة عمومية خدماتية. وذلك قصد معرفة طرق معالجة المشكلات التي تعيق تحقيق فاعلية الإدارة المحلية وتحسين مخرجاتها.

## 2- مفاهيم الدراسة:

## 1-2 الإدارة المحلية:

تعكس الإدارة المحلية فلسفة الدولة باعتبار أنها قريبة من المواطن، كنمط في التنظيم الإداري الحديث. يعتمد على أساليب توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية قد تكون منتخبة أو معينة أو مزيجاً منهما. "كما هو الحال في الجزائر، كانتخاب رئيس البلدية وتعيين الأمين العام للبلدية" وفي جميع الحالات تحتفظ الحكومة المركزية بحق الرقابة والمراجعة والتوجيه".<sup>1</sup>

وتسعى الإدارة المحلية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توفير إدارة كفوة. حيث أن المشاريع المحلية أكثر تجاوباً لحاجات وظروف المجتمع المحلي.

- ضمان تحقيق الديمقراطية وحقوق الأفراد، والتي تعتبر مفاتيح الأمان عندما تتخذ القرارات بشكل يتماشى مع اهتمامات السكان المحليين.

- خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية.

- الحفاظ على حقوق الأقليات من خلال إعطائهم درجة مرضية من حكم أنفسهم".<sup>2</sup>

وفي الجزائر تعد الإدارة المحلية (البلدية، الدائرة، الولاية) مؤسسة عمومية خدماتية، تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية وذلك وفق ما نص عليه الدستور. وتعتبر البلدية والدائرة والولاية مؤسسات للإدارة المحلية. وفي دراستنا هذه كان تركيزنا على البلدية باعتبارها المؤسسة الأولى التي تعنى بالتنمية المحلية وتعكس طبيعة العلاقة الوظيفية التكاملية الإدارة والفرد على خلفية الإدارة المحلية نسق تنظيمي مفتوح.

## 1-2 المشكلات التنظيمية:

تعد المشكلات التنظيمية من اخطر المعوقات التي تقف دون تحقيق فعالية التنظيم، باعتبار أنها تصدر عن القوى البشرية المنتجة بالمؤسسة. وتتجسد في السلوكات والأفعال التي يقوم بها بعض العاملين بالمؤسسة بشكل فردي أو جماعي والتي تتعارض مع القواعد القانونية والإدارية والتنظيمية و عدم امتثال فردي أو جماعي لها وذلك لأسباب مختلفة. ومن ابرز تلك المشكلات عدم احترام الوقت والغيابات المتكررة وغياب روح المسؤولية وغياب التنسيق والتعاون والتمارض وعدم الانضباط والاحتجاج والصراع.. الخ. على "أن بعض المشاكل يمكن أن تنتج عن صعوبات حدوث تفاعلات في ذات الوقت، فقد توجد صعوبات للتفاعل بين الفرد وبين بقية العناصر المكونة لمجتمع المنظمة وقد يرجع إلى السمات الشخصية للفرد أو للخلفية الاجتماعية والثقافية له، أو قد يرجع إلى بنية ووظائف العناصر أخرى للتنظيم".<sup>3</sup>

إن المشكل التنظيمي يعبر على أن هناك انحراف عن المعايير المتفق عليه و القواعد القانونية والإدارية للتنظيم. وان كان هناك جانب موضوعي للمشكلة التنظيمية ناتج عن طبيعة وأسباب المشكل في حد ذاته والعناصر الفاعلة فيه ودوافعهم ، حينما يكون كرد فعل نتيجة الصراعات بين العمال والإدارة مثلاً و المطالب النقابية والعمالية نتيجة التعسف وغياب العدالة وتكافؤ الفرص الخ.. وهناك جانب ذاتي يعكس وضعيات فردية لاعتبارات شخصية مختلفة تعود للشخص بحد ذاته لظروف اجتماعية ثقافية واستراتيجياته الفردية.

## 2-2 العءالة المعاملانية:

تعكس العءالة المعاملانية أءواء ومناخ العمل الءى يعشاه الموظف من ءفاء أنماط وكفاءة التواءل وطببعاه وأنواع واتءاهاء الاآصال الآنظلمى الرسمى وءفر الرسمى بفن مءآلف الفئاء المهنة. وآء العءالة المعاملانية اءء أهم أبعاء العءالة الآنظلمية والآى اشآءلآ ءولها مءآلف المقاربات النظرية الآى آناولآ الآنظلماء الإءارفة الءءمآبفة والصناعفة. ءفاء آءرف العءالة الآنظلمفة بءسب Greenberg بأنها آءكس الطرفة الآى ءءكم من ءلالها الفرد على عءالة الأسلوب الءى ىسآءمه المءفر فى الآءامل معه على المسآوبفن الوظففن والإنسانى. "آءكس الطرفة الآى ءءكم من ءلالها الفرد على عءالة الأسلوب الءى ىسآءمه المءفر فى الآءامل معه على المسآوبفن الوظففن والمسآوبفن الإنسانى"<sup>4</sup>.

ءفاء ظهر مفهوم العءالة المعاملانية أو الآءفاعلفة مع، (Bies et Moag 1986) والءى ءعبفر عن عءالة الآءامل الآى نآلقاها ءاءل الآنظلم "5 من ءفاء طرفة التواءل والآءامل للمشاركفة فى واقع وآفاق الآنظلم وآوزفء ونشر المءلوماآ بفن مءآلف العناصر البشرفة.

إن إءراك الفاعلفن لئوعفة المعاملة الآى ىآلقاها ءاءل المؤسسه آكون وراء آوففه وبناء الاآءاهاء الإءفابفة ءنو العمل وآءسفن المءرءاء كما نآمى الآءفة بفن العاملفن وإءارآهم، بءفاء آءفز ففهم آءافة الآءاون وءب الاآنماء والآنءماء. ءفاء "آوءى عملفة الآءبال الإءآماعى وءاصة الآى آآصف بالءالة إلى آءوففة العلاقاء الإءآماعفة والآضامن"<sup>6</sup>، باءآبار ءلك ضامن لآماسك وانسءام الجماعفة فى العمل، بما ىساعد على آءنب أو الءء من المشكلاآ الآنظلمفة.

كما "أءءآ ءراسفة Niehoff and Moorman على أن عءالة الآءاملآ هى البءء الءفء من ابعاء العءالة الآنظلمفة الآى آؤثر على سلوكفاء المواآنة.<sup>7</sup> فالءالة المعاملانية آكم فى ئوعفة الآءاملآ الشفوفة والرملزفة بفن مءآلف الفاعلفن وءلففاءها وآعبفر عن فلسفة الإءارة اآءاء البناء الإءآماعى للآنظلم مءسءة فى كفاءة الآءامل مع العنصر البشرفى آعبفرا عن اءآرام إنسانفآه وكرامآه باءآباراه شرفك مآءء وفعال ولفس مءرء عون مآفء. على أساس أن مءال العمل آربطه قواعء قانونفة فضلا عن قواعء أخلاقفة ىقآضى الآءاون والمشاركفة والمبارة وبعسب شروط الآءبال الإءآماعى الءى ىفرضه النسق الإءآماعى للآنظلم.

## 3- العلاقة بفن المشكلاآ الآنظلمفة والعءالة المعاملانية:

لقد أءءآ الأءبفاء الءبآة والآى قءمآ آصورآ نظرفة انآلاقا من ملاءاآ ومؤشراآ مءءانبفة من إن طربعة الممارساآ الآنظلمفة لها انعكاساآ على البفئة الآنظلمفة ومنه على فاعلفة الآنظلم ومءى آماهى مءموء الفاعلفن الإءآماعفن مع آءافة المؤسسه، من ءفاء القءرة الفردفة والجماعفة فى آءقفق الأهداف الآى أنشآآ المؤسسه من آءلها. وآء طرق التواءل والآءامل وآوزفء المءلوماآ بفن كافة مكوناآ مءآمع الآنظلمى من ابرز المآالب الآى ءرفص الموظف بعض النظر عن موقعه الآنظلمى والإءارى على آءقفقها باءآبار أنها آمس كرامآه كانسان ولفس مءرء آءفر، وبالآالى آءء المعاملة الصءفءة كمءفز معنوفى آساعد على الاآنقراآ الوظففى. وبالمقابل فان عفاب عءالة معاملانفة له انعكاس سلبنى على اآءاهاء الموظف ءنو آءقفق أهداف الآنظلم وءنو العمل بشكل عام، كما أظهر "ءراسفة آرفمبلاى Tremblay وزملاءه ءلك، من انه آآآلف ءوافع العمل وقفا لآصور العءالة الآنظلمفة، وانه عءءما ىرى الموظف أن الأمور آسفر بمنطق عقلانى عاءل، فان الموظف ىمفل إلى الارآفآ لمناخ العمل."<sup>8</sup>

كما أظهرآ ءراسفة ناصر قاسمى أن "انءام العءالة فى المعاملة ءاصة من طرف المسؤول المباشرف و هو مرآبآ بالءلاقاء الإنسانفة الآى آوءهآ وءهآة آآفر مما آآفر الآءاون و الآى منها إآباع المسؤول

ساسة الصفا، و التآمر مع زملاء آخرين لتعطيم هذا الطرف أو ذاك، زيادة على علاقات الغيرة و الشحاء، و التذخل في الأمور الشخصية، و نقص الاحترام"9. مما يكون وراء تفاقم مظاهر الصراع بين مختلف الفئات المهنية ومنه استفحال المشكلات التنظيمية.

## ثانيا - الإطار المنهجي للدراسة:

### 1- منهجية الدراسة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على مسارين متلازمين، احدهما نظري ويتعلق الأمر بالبحث في الأدبيات والمعارف النظرية التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية. و الثاني مسار ميداني من خلال رصد مؤشرات بعد العدالة المعاملاتية بالاعتماد على الوصف (المنهج الوصفي) للظاهرة في الواقع عبر مجتمع الدراسة وكما تدرکه وحدات العينة، و تصور أن هذين المسارين كفيين بتحقيق أهداف البحث.

### 2- مجتمع وعينة الدراسة:

وقع اختيارنا لمجتمع الدراسة بالإدارة المحلية بلدية ورقلة بولاية ورقلة تحديدا، لأسباب شخصية وأخرى موضوعية، حيث كانت الأسباب الشخصية، تتعلق بتوفر الظروف المادية والمعنوية، المادية بحكم تواجدها كمواطن مقيم بنفس تراب البلدية مما يسهل الاتصال والمتابعة اليومية الميدانية لظروف العمل ومتطلبات البحث الميداني ومن الناحية المعنوية فإن معرفة الباحث الشخصية لبعض الموظفين تسمح بجمع معطيات حية وجوانب قد لا يصرح بها لباحث لا يتمكن من بناء علاقة صداقة مع أفراد مجتمع البحث تؤهله للكشف عن طبيعة وخفيات الممارسات التنظيمية، وتحديد ملامح البناء الاجتماعي. وبالتالي اكتساب خبرة من خلال الاحتكاك بالفاعلين بالمؤسسة والوعي بالواقع كما هو، إذ أن "عملية الوعي المرتبطة بالخبرة الإنسانية المحور الأساسي في بناء المعرفة"<sup>10</sup>

وفق هذا التصور وبحكم طبيعة الموضوع، تم اختيار عينة قصدية تمثل مجموع الإطارات العاملة بالإدارة المحلية بلدية ورقلة، من رؤساء المصالح والأقسام والمكاتب، والمصنفين ضمن الصنف (12) بحسب سلم التصنيف بالوظيف العمومي، حيث بلغ عدد العينة (51) إحدى وخمسين عنصرا. ونشير أن الدراسة تمت بدءا من بداية شهر فيفري 2016 نهاية شهر ماي 2016.

### 4- أدوات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة بحسب شروط المنهج الوصفي على الملاحظة بالشكل البسيط وذلك لمعابنة ومتابعة مختلف السلوكات والأفعال في الواقع وذلك من خلال الزيارات المتكررة لمختلف المصالح والأقسام، حيث سجلنا تلك الملاحظات والمواقف المعبر عنها سواء في العلاقة بين وحدات مجتمع الدراسة الداخلي أو مع الجمهور الخارجي. كما اعتمدنا بشكل أساسي على استمارة المقابلة والتي تضمنت معلومات سوسيوثقافية شخصية وبيانات حول إدراك المبحوثين لنوعية وطبيعة التعاملات التي عبر عنها المبحوثين وقد ساعدتني الأداة المعتمدة من حيث التواصل الشخصي وأحيانا الفردي والجماعي مع المبحوثين في إثارة الموضوع حيث سجلنا بعض الاتجاهات والمواقف الواقعية كمقابلات حرة استفدنا منها في تحليل بعض المعطيات والتي لم تكون مدرجة ضمن قائمة الأسئلة في استمارة المقابلة.

## ثالثا - الدراسة الميدانية:

الجدول رقم:(01) يمثل الخصائص السوسيوثقافية لعينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	التعبير	الموضوع
57%	29	ذكور	الجنس
43%	22	إناث	
47%	24	35-25	الفئة العمرية
41%	21	46-36	
12%	6	57-47	
53%	27	متزوج	الحالة الاجتماعية
45%	23	أعزب	
2%	1	مطلق	
70.50%	36	جامعي	المستوى التعليمي
29.50%	15	ثانوي	
53%	27	6-1	الأقدمية في المؤسسة
21.50%	11	12-7	
4%	2	18-13	
8%	4	24-19	
13.50%	7	30-25	

يوضح الجدول رقم:(01)، خاصية اجتماعية، تبرز حضور العنصر النسوي بنسبة معتبرة بلغت(43)بالمائة كمؤشر يوضح مدى اقتحام النساء عالم الإدارة المحلية في مجتمع صحراوي كان في وقت سابق يعرف سيطرة كلية لعنصر الرجال في حقل الإدارة ، نتيجة ثقافة المجتمع المحلي ودهنيات الرجل الجزائري والأسرة الجزائرية بشكل عام، من أن المرأة عملها المناسب في قطاعي التربية والصحة. ولقد اخبرنا احد إطارات المؤسسة، انه في زيارته لبلدية ورقلة عبّر وزير القطاع عن ملاحظته لكثافة عنصر الإناث في مختلف الأقسام والمصالح، فرد احد الإطارات قائلا: "إن هذه المناصب الإدارية بحكم ضعف الراتب لم تعد من اهتمام الرجال، والذين يفضلون التوجه نحو المؤسسات الاقتصادية والبترولية" بمعنى كما يقول المثل (مصائب قوم عند قوم فوائد) . وان كان هذا الطرح واقعي إلا أننا نفسره إلى التحسن في المستوى التعليمي للعنصر النسوي بالجنوب وبحكم ايضا تغير على مستوى الثقافي والتحول الذي حدث على عالم الشغل بين المرأة والرجل، بحكم تطور هياكل التعليم وخاصة الجامعة التي مكنت العديد من الفتيات من مواصلة الدراسة في تخصصات متنوعة وبالتالي لم يعد عنصر الرجال يسيطر أو يهيمن على الفضاء العمومي للإدارة المحلية، بل هناك حضور متوازن بين الذكور والإناث.

يشير موقع الوظيف العمومي الالكتروني أن نسبة الإناث العاملات بالوظيف العمومي على المستوى الوطني بلغت (35.66)بالمائة من التعداد الإجمالي<sup>11</sup> و بشكل واسع، في قطاعي التربية والصحة العمومية. يبرز

الجدول رقم: (01) أن نسبة (43) بالمائة تمثل الإطارات من الجنس النسوي مقابل نسبة (57) بالمائة من الرجال. من فئة الإطارات والتي تعبر عن فئة لها تكوين علمي نظري جامعي أو من خريجي مراكز التكوين الإداري. " لذلك فالنمو الحقيقي يفترض أن يتطور المجتمع بكامل مكوناته وعناصره.

كما يوضح الجدول أعلاه توزيع الفئة العمرية العاملة بالمؤسسة، كمؤشر جد حساس لمعرفة توزيع هذا الطاقات البشرية الذكية بشكل عام، وتحديد الفئة الشبانية بشكل خاص نظرا لقابليتها على التكيف الثقافي، وما يمثله من طاقة واستعداد للاستمرار والتكوين أمام الفئات العمرية المقبلة على التقاعد على المدى المتوسط، كما يبرز التقارب بين الفئات العمرية الاستعدادات النفسية والاجتماعية لبناء الهويات المهنية وإمكانيات التواصل وتفعيل العلاقات المهنية. إذ يعبر الجدول رقم: (01)، إن أعلى نسبة تعكس عنصر الشباب اقل من (35) سنة بنسبة (47) بالمائة، إذ تمثل رأسمال بشري حيوي يُمكن البلدية، في حالة استثماره وإعداده من حيث التكوين والرسكلة والتواصل في الميدان مع ذوي الخبرة المهنية من الفئة العمرية الأعلى الثانية والثالثة، من تحقيق قيمة مضافة في حقل الفعل الإداري الموجه للتنمية المحلية.

كما أن الفئة العمرية الثانية والثالثة، (36-46) و(47-57) بنسبة: (41) بالمائة و (12) بالمائة تعد الركيزة الأساسية لفئة الإطارات بحكم عامل السن، وما يعكسه من نضج وخبرة اجتماعية مهنية، وهي تمثل مشتركة نسبة أعلى بمجتمع الدراسة، إذ مازال دورها أساسي في صناعة الفعل الإداري وإنتاج الخدمات وتحسين مخرجات المؤسسة، كما أنها مازالت في قوة شبابها وعطائها، حيث يُمكن البلدية من العمل وضمان تسيير مختلف المصالح، رغم نقص التأطير والذي بلغ سنة 2016 نسبة (3.72) بالمائة. في حين أن نسبة (12) بالمائة من فئة (47-57) تمثل نخبة المؤسسة وأعمدها، بل تمثل (العلبة السوداء) للمؤسسة والتي تمتلك أسرار مفصل إدارة المؤسسة، وهي بذلك تحتل مكانة مرموقة على مستوى الهيكل البشري، توظفها في الوقت المناسب ضمن العلاقة التبادلية، واغلبهم من خريجي مدرسة التكوين الإداري، والذي يمثل جهاز إعادة إنتاج النظام ومؤسساته.

يعتبر مؤشر الحالة الاجتماعية، مكون أساسي من الهوية الاجتماعية لفئة الإطارات، ويعبر عن استقرارها العاطفي والاجتماعي، وما يعكسه على مستوى الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. وان كان موضوع الزواج كظاهرة اجتماعية يعرف في المجتمع الجزائري تغير وتحول، إذ أصبح مشكل السكن هو العائق الأكبر في الزواج، وعزوف الشباب عن الزواج، مما أخرج سن الزواج لدى المجتمع الجزائري. كما يعتبر مؤشر التعليم عنصر أساسي لتحديد الهوية المهنية والاجتماعية لهذه الفئة من مجتمع الدراسة، إذ تعد الشهادة العلمية وما تعنيه من امتلاك رأسمال رمزي علمي، ورقة لها سلطة في فرض منطقها على النسق الاجتماعي و التوقع ضمن النسيج التنظيمي والهيكل للمؤسسة. كما انه يعد مؤشرا له دلالة عن النتائج الايجابية للسياسة العامة للدولة الجزائرية في مجال التعليم التي تعتمدها، وخاصة مجانية التعليم في كل الأطوار التعليمية من الابتدائي إلى التعليم العالي. والذي أنتج جيلا له شهادات علمية وتقنية من خريجي الجامعات ومراكز التكوين، وهو ما يعكسه **الجدول أعلاه** من ارتفاع نسبة الجامعيين عبر مؤسسات الإدارة المحلية، (70.50) بالمائة والتي لم تكن تعرف هذا الإقبال من طرف الجامعيين في وقت غير بعيد. حيث كان ضعف التأطير من حيث العدد إلى جانب المستوى العلمي النوعي للإطارات، احد نقاط ضعف الإدارة المحلية وتدني مستوى الخدمات بها، من حيث أثر في قدرتها على إيجاد الحلول للمشاكل التنموية للمجتمع المحلي .

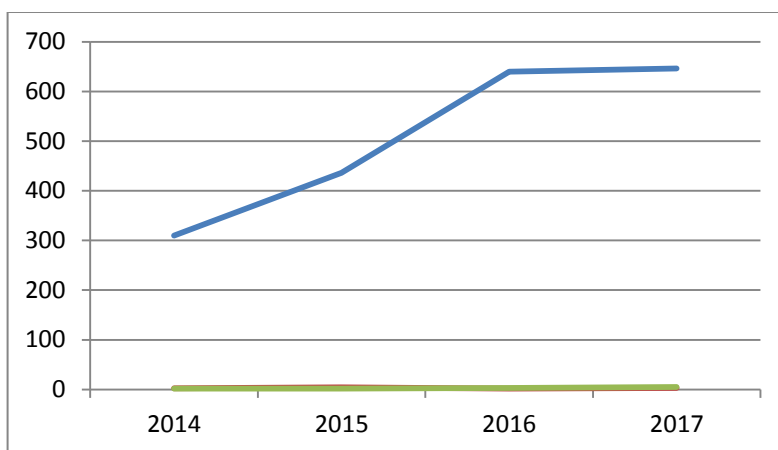
الى جانب التكوين والشهادة الجامعية، تعبر الاقدمية "على الفترة الزمنية التي يقضيها العامل و هو في علاقة مع هذه الهيئة بصفقتها كيان إجتماعي يعمل على تشريب العامل بصورة واعية أو غير واعية للقواعد و الضوابط التي تحكم هذا الكيان الاجتماعي".<sup>12</sup> حيث نلاحظ عبر **الجدول رقم: (01)** إن نسبة كبيرة من إطارات المؤسسة لم تتجاوز (6) ستة سنوات من الخبرة ما نسبته (53) بالمائة، في حين نجد ربع مجتمع الدراسة له من الاقدمية بين (7) سبعة سنوات إلى (12) إثناء عشر سنة، ما نسبته 21.5 بالمائة. أما الباقي من الإطارات والتي تعد من



خريجي مراكز التكوين الإداري، فان لها خبرة ميدانية تمتد من (13) ثلاثة عشر سنة إلى (25) خمس وعشرين و(30) ثلاثين سنة، بما نسبته (25.50) بالمائة. وهي تمثل رُبع مجتمع الدراسة. أن الخبرة المهنية تعبر عن مسار مهني خضع فيه الموظف إلى عملية تنشئة تنظيمية، تمكنه من الترقية وتقاسم الأدوار والمهام واكتساب الخبرة الضرورية لفاعلية المؤسسة.

قبل عرض وتحليل نتائج الدراسة، نستعرض جانب من المشكلات التنظيمية التي تعرفها الإدارة المحلية بلدية ورقلة محل الدراسة من خلال الشكل رقم (01).

لقد زودتنا مصلحة الموظفين بأرقام حول أهم المخالفات والمشكلات التنظيمية التي سجلتها مصلحة ضد العمال بشكل عام وكانت وفق الشكل رقم: (01) يبين المشكلات التي سجلها قسم المستخدمين ببلدية ورقلة ، ونلاحظ أنها في حالة تصاعدية حيث يبين الشكل أسفله تضاعف عدد المشكلات من سنة 2014 إلى 2016 بنسبة تفوق 100 بالمائة.



**الشكل رقم: (01)** يمثل مجمل المشكلات التنظيمية (الغياب، عدم احترام الوقت، الإهمال، التماطل...) المسجلة بالبلدية خلال ثلاثة سنوات الماضية. (مصدر الأرقام مصلحة الموظفين بالبلدية) وقصد معرفة الأسباب التي قد تكون وراء انتشار وتزايد معدل المشكلات التنظيمية والتي تعبر عن فقدان الاستقرار الوظيفي وضعف الولاء للتنظيم مما ينعكس بالسلب على فاعلية التنظيم وانخفاض الأداء الوظيفي وتدني الخدمات العمومية المقدمة للمواطن والمجتمع بشكل عام.

**الجدول رقم: (02)** يمثل توزيع المبحوثين حسب إدراكهم للتمييز في المعاملات بين الزملاء.

التعبير	التكرار	النسبة
نعم	38	%74.50
لا	11	%21.50
أحيانا	02	%4
مجموع	51	%100

نلاحظ في هذا الجدول الذي عبر المبحوثون من خلاله حول موضوع التمييز في المعاملة التي يتلقونها كإطارات في المؤسسة البلدية . حيث جمعنا تصريحاتهم وفق الجدول رقم: (02) وتوزعت كالتالي نسبة (74.50) تقول



أن هناك تمييز في المعاملة، وهي نسبة مرتفعة، كما أكدت نسبة ضئيلة (4) بالمائة انه أحياناً يشعرون ببعض التمييز، في حين أن نسبة (21.50) لا تر هناك أي تمييز بين الإطارات. والتمييز في المعاملة كما صرح لنا المبحوثين يكون من خلال التعيين لتنفيذ العمل والمهام والأدوار ومختلف الأنشطة الإدارية ومن خلال إصدار الأمر بالمهام وما فيها من امتيازات، كما يكون أيضاً من خلال تطبيق الإجراءات القانونية في حالة الغياب ومختلف المشكلات التنظيمية. وان هذا التمييز يكون على أساس العلاقات الشخصية أو الانتماء الجنسي ذكور إناث أو العرقي أو اللون حيث نجد من تركيبة سكان ورقلة ألوان مختلفة تعكس انتماءات قبلية معروفة في ورقلة بحكم التاريخ والثقافة. كما يتم بحسب تبادل المنافع والمصالح، وتتدخل أطراف منها النخب المحلية المنتخبة وأصحاب الأموال والشكارة حيث نلاحظ انهم دخلوا بقوة في اللعبة السياسية والانتخابية والتي تعمل وفق مصالح وعلاقات (اقضيلى نقضيلك). ومعروف أن هناك كلمة سحرية تتردد بين مختلف الفئات الاجتماعية بمنطقة بورقلة هي كلمة (مُرَيَّقَلَة) المشتقة من الفرنسية *c'est régler* بمعنى روح "متهني". إذ أن حمولة هذه الكلمة تختزل نوعية وطبيعة العلاقة الاجتماعية التبادلية والثقافة التقليدية التي توجه سلوك الفاعلين المحليين.

الجدول رقم: (03) يمثل توزيع المبحوثين حسب إدراكهم لانعكاس التمييز في المعاملة على علاقات العمل .

التردد	تعبيرات المبحوثين
36	غياب الثقة بالإدارة
28	تأجيج الصراع وغياب التعاون
21	يقلل من الاهتمام بالعمل
20	اطلب التحويل من المصلحة
3	رفض التعليق

ملاحظة: المجموع يعبر عن تردد العبارة عند كل المبحوثين.

وقصد معرفة انعكاس سلوك التمييز بين الموظفين أو الممارسة التنظيمية على ردود فعل الإطارات بالمؤسسة، جمعنا بعض التصريحات التي عبر عنها أصحابها وقمنا بتسجيلها عبر الجدول رقم: (03) ، حيث كانت نسبة تردد عبارة فقدان الثقة بالإدارة اكبر، إذ بلغت (36) مرة ، في حين ذهب الكثير إلى فكرة طلب التحويل من المصلحة أو القسم نحو مصلحة أخرى أو قسم آخر إذا ما كان التمييز ممنهج ومستمر بشكل فاضح، وقد بلغ تردد هذه الجملة (20) مرة . كما أشار المبحوثين إلى انعكاس هذا السلوك على العمل والفعل الإداري بشكل مباشر حيث بلغ تردد عدم الاهتمام بانجاز المهام والعمل (21) مرة ، مما يقلل من فاعلية وتعاون الإطارات والتزامهم بالوظيفة والمهنية. والانشغال بمتابعة السلوكات السلبية والبحث عن أخطاء بعضهم البعض. في حين عبر عدد معتبر بلغ (28) تردد عن إمكانية تأجيج التوتر والصراع حتى وان كان غير علني، وما يعنيه ذلك من اختفاء التعاون والتضامن بين الموظفين، كدليل واضح عن غياب عدالة تنظيمية معاملاتية، كما يعبر عن "إدراك احد الأطراف أن الطرف الآخر اتخذ بعض الإجراءات والتصرفات التي سوف تؤثر سلباً على مصالحه، وتعيق تحقيق أهدافه"<sup>13</sup> لكن بحكم أن بعض الإطارات من باب النفاق الاجتماعي التنظيمي تعبر عن عكس ما تحس به داخليا، بحكم منطبق القانون والولاءات، وبحكم الاستراتيجيات الدفاعية تفرض عليهم المحافظة على الوضع كما هو، بمعنى التعبير عن الولاء للأشخاص وليس للمؤسسة. بمعنى "هناك تضارب بين نموذجين ثقافيين لمجتمع تقليدي وتصورات مجتمع عصري"<sup>14</sup>.

الجدول رقم: (04) يمثل توزيع المبحوثين حسب إدراكهم الأسس التي يعتمد عليها المسؤول في المعاملة بين الزملاء:

التردد	التعبير
35	تقرب الموظف من المسؤول
29	العلاقات الاجتماعية
18	مصالح متبادلة
14	الخبرة والكفاءة
4	التسلسل الإداري

ولمعرفة الأسس التي يرى المبحوثون أن المسؤول يركز عليها في سلوكه تجاههم، عبر (35) مبحوث أن العلاقة الشخصية والتقرب من المسؤول يمثلان عنصرا فاعلا في الموضوع، بينما قال عدد معتبر بتردد (29) أن العلاقات الاجتماعية المتمثلة في القرابة والجهة تكون وراء هذا السلوك. في حين جمعنا تصريحات أخرى تبرز أن الخبرة والكفاءة التي يتمتع بها الإطار بمعنى الرأسمال الرمزي الذي يمتلكه الفرد، هي التي تدفع بظاهرة التمييز وخاصة بعض الإطار التي تمتلك مواهب وقدرات فردية مهمة لا يمكن للمسؤول الاستغناء عنها في تسيير المصلحة، كما برر الإطار الأسس التي يعتمد عليها المسؤول في تعامله تعود إلى مصالح متبادلة قد تكون في إطار العمل وانجاز المهام، كما قد تكون مرتبطة باهتمامات شخصية.

وللإشارة هناك قواعد تفرضها قواعد العدالة المعاملاتية و"تحدد بناء على أربع عوامل:

أ -مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

ب -مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.

ت -مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

ث -مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين" <sup>15</sup>.

وإذا كانت هذه بعض أو مجمل المبررات التي يتصور المبحوثين أنها تشكل الأسس أو المنطق التبريري لنوعية المعاملات والتبادلات والعلاقات المهنية داخل المؤسسة (البلدية)، فما هي الأسباب التي تدفع في هذا الاتجاه؟ يلخص إجابات المبحوثين الجدول الموالي.

الجدول رقم: (05) فمئل توزفء إجاباء المبحوئفن حسب تصنفهم لأسباب التفففر بفن الموظففن.

الترءء	التعبفر
28	غفاب الحوار والاتصال
20	المصالح الشخصففة
18	غفاب ثقافة تنظفمفة
17	الصراعات
16	الولاء للمسؤل

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (05)، أن اغلب الإجاباء فعبر غفاب الحوار والتواصل الففال الذي فعزز الروابط الاجماعفة والمهنففة، فعء من الأسباب الجوهرفة فف شعور الإطارات أن هناك تففضفلاء فف المعاملة بفن مجموع الموظففن، ففء بلع تردد هءه العبارة 28 مرة عند كل المبحوئفن. فلفه فف ءرءة التردد ب (20) مرة طغفان المصالح الشخصففة والاسفراطففباف الفردفة، كما عبر المجموع المبحوئفن بترءء (18) مرة أن هناك غفاب لثقافة العمل والسلوك التنظفمف العقلانف بفن كل العاملفن ولفس فقط عند المسؤلفن، وهو نفءفة ءفمفة لغفاب الاتصال الرسمي بأشكاله المءلفة والاتصال غير الرسمي من خلال غفاب اطر تنظفمفة فاعلة مئل النقابة أو ءءماء الاجماعفة، من خلال نادي للعمال، أو نشاط اجماعف، رفاضف، فرفهف..الخ. باعءبارها آلفاء لإنتاج ففم ومعافر ثقافة مشفركة، فساهم فف فشكل البنفة الاجماعفة للتنظفم.

نفءفة غفاب اطر العمل الجماعف، ففءه الاهماءاف الفردفة إلى ءفار العلاقاء الشخصففة والمصالح المءبالة فغفة البءء عن مصادر السلطة والقوة، مما جعل الكففر من الموظففن ومنهم الإطارات ففءرب من المسؤل الأعلى. ففء بفءف كل طرف بعض الولاء قصد ءءقق مصالءة، وهف مصالح مءبالة بطفبعة الحال، ففء تردد هءه الطرح (16) مرة. كما نجد موضوع الصراعات والشعور بالتوتر بنسبة تردد (17) مرة، وما ففءء عنه من فشكل مجموعاء مصالح، نفءفة اءراهاء المناخ التنظفمف والأوضاع المهنففة وطفبعة الممارساء التنظفمفة، أمام غفاب فوافق ففمف بفن مجموع الموظففن. هءه العناصر فكون وراء شفوع سلوك التففضفلاء والفكفلاء والولاءاف، نحو من فمئل السلطة والموارء ءاف الأهمفة فف العلاقاء الفبالبفة والمصالح الشخصففة والاسفراطففباف، وءاصة أن طفبعة المؤسسة الجماعاء المحلية بفشكلفانها الفئائفة، هفئة منءءبة فئالف من النءبة المحلية، وهفئة موظفة من إطارات وموظففن فف مءلف الأسلاك. إذ نجد الهفئة المنءءب فمئل سلطة أكثر نفوذاً مما فجعلها ففرض منطقتها وثقافتها حسب الفشكلفة السفاسفة والاجماعفة المءلفة والمفبائفة وكل حسب برامجها وءططها واسفراطففبافه.

فف ءضم هءا الواقع التنظفم المركب فعبر المعلومات ماة فعالة فف فشكل الكفاناء وءءقق الأهداف. فكفف فف نظر المبحوئفن لطفبعة توزفء و فبالب المعلومات ءاف الصلة بالعمل والمشارف وبالءفاة المهنففة للموظف بشكل عام.؟

الجدول رقم: (06) توزيع إجابات المبحوثين بحسب إدراكهم لعدالة توزيع وتبادل المعلومات.

التعبير	تكرار	النسبة
لا	41	80%
نعم	7	14%
أحيانا	03	6%
مجموع	51	100%

يوضح الجدول رقم: (06) أهمية المعلومات في سير العمل بالإدارة المحلية، باعتباره يعد أساس ديناميكية وفاعلية المكون البشري، فضلا على انه المادة التي يتعامل بها النسق الإداري. فالمعلومات وتحيينها تعد أساس حياة المجتمع على مستوى النسق الكلي حيث تطور وسائل الاتصال ونظم المعلوماتية كلها في خدمة تدفق المعلومات، إذ نحن في مجتمع المعرفة والمعلومات، وقوة المجتمع تقاس عبر مدى امتلاكه للمعلومة وصناعتها، هذا على المستوى الكلي، فالأمر أيضا ينسحب على مستوى الجزئي، عبر المؤسسة كتنظيم اجتماعي. لقد عبر الجدول أعلاه أن نسبة مرتفعة بلغت (80) بالمائة لا تتحصل على المعلومة بشكل فوري وإنها تصلها بعد فترة عبر انتقالها من مصلحة إلى أخرى، ومن شخص إلى آخر وغالبا ما تكون المعلومات متداولة عند مجموعة الهيئة المنتخبة، بحيث توظفها كمادة تبادلية.

كما عبر (14) بالمائة من المبحوثين حول الموضوع مؤكدين أن البيانات والمعلومات تنشر في حينها وهي نسبة قليلة، قد تكون ممن تشارك في إنتاجها من خلال حضور الاجتماعات الرسمية، وفي هذا الصدد صرح احد المبحوثين قائلا:

"إن الاجتماعات الموسعة نادرة بين جميع الإطارات، ..كما أن الاجتماعات التي تعقد لا نسمع شيئا عن نتائجها أو مضمونها ..ولا تنشر مداولاتها للاطلاع .."

وفي جانب آخر، حول المعلومات وتداولها، صرح لنا عبر المقابلة المفتوحة، قائلا: "لقد أوقفوا تشغيل الانترنت داخل المكاتب ونزعوا التوصيل عنها، رغم أننا في حاجة إليها للإرسال واستقبال الملفات والبيانات مع المختلف المؤسسات العمومية والتواصل مع الإدارة المركزية، كما أنها مهمة جدا لمعرفة جديد القوانين والاطلاع على النصوص القانونية في الحين ومن مصدرها الأصلي..(قاطعناه لمعرفة السبب).. أوقفت الإدارة عنا الانترنت بحجة أن بعض الموظفين يستغلونها لأغراض شخصية ..؟". وهذا يتعارض مع سياسة الدولة في تبني خيار الإدارة الالكترونية أو الحكومة الالكترونية، مما يستوجب ضرورة أن تتوافق ثقافة المؤسسة و نمط تفكير عناصرها البشرية القيادية، مع التغيير والتحويلات التي يعرفها المجتمع المحلي.

كما صرح البقية الذين عبروا بالإيجاب والذين أكدوا أن أحيانا هناك نشر للمعلومات التي تتعلق بالإدارة والقوانين بشكل عام من خلال مذكرات تنظيمية رسمية تنشر عبر لوحة الإعلانات، حيث تؤكد أن هناك تدفق للمعلومات بشكل سليم بين مختلف المصالح والأقسام.

لقد أوضح الجدول أعلاه إدراك المبحوثين لأهمية المعلومات في الفعل الإداري، وحسن سير المصالح والمؤسسة ككل، كما أدرك المبحوثين أهمية توزيعها بالشكل الذي لا يقبل التأويل لنشر الحساسيات والشعور بالاحتكار أو التهميش، باعتبار المعلومات وسيلة لتعزيز الروابط الاجتماعية والمهنية بين مختلف الفئات المهنية.

كما يعد نسق الاتصال من أساسيات نجاح الإدارة الحديثة في حلحلة المشكلات التنظيمية والتخفيف من حدة الصراع.

والحديث عن نسق اتصالي لا يعني فقط الاتصال الرسمي بشكله العمودي النازل، وإنما أيضا وفق الشكل الأفقي الذي يسمح بتداول الأفكار في كل اتجاهات بدون إقصاء أو احتكار والذي يمنح لمختلف الفاعلين والإطارات بالتعبير والمشاركة والتواصل والاستفادة من تدفق المعلومات والبيانات، وتكافؤ الفرص للحصول عليها. بمعنى الحديث عن علاقة أفقية، تسمح للجميع بالتداول والموانسة بما يعزز العلاقات الاجتماعية التبادلية، وليس مجرد علاقة عمودية لتكريس الهيمنة ومركزة السلطة والقوة وفق المنطق البيروقراطية.

الجدول رقم: (07) يمثل توزيع المبحوثين حسب إدراكهم لطبيعة العلاقات السائدة بين في العمل.

التعبير	التردد
بيروقراطية	25
قراية ولاءات	24
شخصية	23
توتر و صراع	19
مهنية (تعاون)	15

يلخص الجدول رقم: (07)، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الإطارات باعتبارها نخبة المؤسسة وضميرها الحي. حيث يعتبر المناخ التنظيمي بمثابة الأوكسيجين الذي يتنفسه مختلف الفئات المهنية من إداريين وتقنيين ومختلف الأسلاك بالمؤسسة، وهو بذلك يعكس مستوى ثقافة المؤسسة واتجاهات الفاعلين نحو العمل وتقييمهم لنمط التسيير. ويمكن أن نصنف اتجاهات المبحوثين حول هذا المؤشر، إلى ثلاث أصناف، فئة تعتبر العلاقات مهنية ويسود التعاون بين الإطارات، وقد بلغت (15) تردد وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى مما يعكس غياب عوامل دافعة للتعاون باعتباره الأساس في تشكيل مجتمع المؤسسة وبناء ملامح ثقافتها. وفئة أخرى تعتبر العمل وطبيعة العلاقات المهنية بيروقراطية روتينية ورسمية، وعبر عنها المبحوثين بتردد (25) مرة، وفئة ثالثة ترى أن العلاقات يسودها الصراع والعلاقات الشخصية والاستراتيجيات المبنية على المصالح والولاءات وتبادل المنافع. حيث نجد تردد (23) مرة تقول أن العلاقات بين الزملاء علاقات شخصية، كما عبر أيضا بتردد (23) مرة، بأنها علاقات بخلفية اجتماعية تنطلق من منطق القراية والولاء سواء للمسؤول أو للجهة، في حين نجد (19) تردد تؤكد وجود صراع بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، وبالغالب إن هذا الصراع تغذيه الفئة المنتخبة والتي تحاول السيطرة على المجال التنظيمي وفرض استراتيجياتها المختلفة وفق منطق العلاقة التبادلية والزبونية. كما انه أي هذا الصراع نتيجة الوضعيات المهنية والممارسات التنظيمية، وطغيان المجال التنظيمي البيروقراطي على الفعل الإداري الاجتماعي. "وفي ضوء هذا الطرح تصبح العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي، وإحلال التجانس بين الأهداف المشتركة لكل العاملين والإدارة في المنظمة."<sup>16</sup> وبالتالي فإن غيابها أو غياب بعض أبعادها، يفتح المجال لانتشار المشكلات التنظيمية والأمراض المهنية، كما ينعكس سلبا على المناخ التنظيمي للمؤسسة، مما يعطي فرصا لبروز ثقافة استغلال النفوذ والمصالح الذاتية وتناقضات الثقافة التقليدية المحلية، وذلك على حساب الثقافة التنظيمية والعقلنة في التسيير.

الجدول رقم: (08) يمثل توزيع المبحوثين حسب إدراكهم وجود تبادل الاقتراحات والأفكار والمبادرات مع المسؤول الأعلى.

التعبير	التكرار	النسبة
لا	28	55%
أحيانا	18	35%
نعم	5	10%
المجموع	51	100%

يوضح الجدول رقم: (08)، تعبير المبحوثين على موضوع حرية المبادرات وتبادل الأفكار والاقتراحات بان نسبة (55) بالمائة، لا تلاحظ ترحيبا بموضوع الأفكار وحرية المبادرات على أساس أن الإدارة تحكمها قوانين رسمية وتنظيمات بيروقراطية. كما عبر بنسبة (35) بالمائة أن أحيانا هناك تداول للأفكار إذ تعكس كما قال معظم المبحوثين أن هناك من يتقبل فكرة تبادل الأفكار والاقتراحات حيث عبر بنسبة قليلة (10) بالمائة عن وجود حرية إبداء الرأي. بينما يبرر البعض أن العمل يتطلب التنفيذ الآلي والروتيني والنظام التaylorي للعمل ولا يحتاج إلى اجتهاد أو إبداع، كما أن كثرة الملفات وكثافة الأنشطة لا تسمح بالتداول والنقاش. ورغم هذه المبررات ومنطقيتها أو معقوليتها إلا أنها تعد دافعا للتفكير وتبادل الآراء وتداول النقاش بكل حرية في مجال العمل وعلاقات العمل، والبحث عن كيفية التخفيف من الضغوط المهنية ومعالجة الملفات بالسرعة المناسبة والكيفية المثلى، لضمان خدمة عمومية فعالة، ولقد صادفنا أثناء الدراسة الميدانية في احد المصالح، مواطن يحتج حول تأخر معالجة ملفه وتسوية وضعيه رغم انه يتردد عن المصلحة للأسبوع الثاني ولا جديد في موضوعه بحجة أن الأرشيف مكتظ وان الملفات كثيرة، حيث صرح في وجه رئيس المصلحة بكل مرارة قائلا: "ما ذنبي أنا في الموضوع..؟؟". إن مثل هذه الحالات تتكرر باستمرار عبر الإدارة المحلية وتعد من الأمراض الإدارية التي تعان منها الإدارة الجزائرية والتي لها انعكاس سلبي على نوعية الخدمة العمومية ومتطلبات التنمية المحلية، مما يفرض على الإدارة إيجاد الحلول المناسبة. عبر خلق حوار وتشجيع حرية وتبادل الأفكار بين الإطارات.

في الوقت الذي نحن في الإدارة الجزائرية نتشبه بالقواعد التaylorية البالية، أدركت باكرا المؤسسات الغربية و الأمريكية تحديدا، أن نظام العمل التaylorي غير ملائم لفاعلية وإنتاجية المؤسسة، أمام التجربة اليابانية حيث المرونة والعمل الجماعي. إذ " تمنح فرق العمال الوقت الكافي للتفكير ومناقشة عمليات تشغيل خط الإنتاج، كما تشجع على تقديم الاقتراحات حول إمكانية تحسين الإنتاج ورفع درجة كفاءته".<sup>17</sup> فالعامل ليس مجرد أجير وإنما شريك في المؤسسة وفاعل مبدع. بحيث تشجع التعاون وتقاسم المهام والمسؤوليات بشكل أفقي يتساوى فيه مختلف إطارات المؤسسة على أساس الكفاءة والمبادرة والجدارة والفاعلية أو المنطق العملي، كما عبر عنها مالك بن نبي. إذ "ليس يكفي مطلقا أن ننتج أفكارا، بل يجب أن نوجهها طبقا لمهمتها الاجتماعية المتحدة التي نريد تحقيقها".<sup>18</sup>

الجدول رقم: (09) يمثل توزيع المبحوثين حسب مشاركتهم في صنع القرار بالمؤسسة.

التعبير	التكرار	النسبة
لا	41	80.50%
نعم	8	15.50%
أحيانا	02	4%
المجموع	51	100%

عندما يشعر الموظف بالمؤسسة أن هناك تجاوزا لكرامته أو إقصائه بتعسف ومن دون مبرر قانوني أو أخلاقي، إذ يعتبر ذلك إهانة معنوية وازدراء وانتقاصا، ويعد أفسى من الاعتبار المادي. بمعنى أن المشاورة والأخذ بالآراء المختلفة داخل المجال التنظيمي لمختلف الإطارات والاعتراف بوجودهم وأهميتهم وإنصافهم في صنع القرار، يعد بمثابة قوة للقرار. لقد أدرك المبحوثين عبر الجدول رقم: (09) أهمية الموضوع باعتباره من القيم الاجتماعية والأخلاقية الأساسية في تشكيل عالمهم الاجتماعي والمهني، ومؤشر عن نمط التسيير بشكل خاص وثقافة مؤسستهم بشكل عام.

أوضح الجدول أعلاه أن نسبة معتبرة من المبحوثين بلغت (80.50) بالمائة، أكدت غياب إجرائية اتخاذ القرار وصنعه وعدم مشاركتهم في ذلك، باعتبارهم من إطارات المؤسسة وان الإجراءات تتم على مستوى ضيق بين المقربين وأصحاب المصالح المتبادلة. في حين، عبر لنا بعض المبحوثين بنسبة (15.50) بالمائة أن هناك مشاركة وتفتح على الأفكار وخاصة من لهم خبرة ويمتلكون معرفة ودراية بأمور التسيير والمالية والسياسة العامة وان الإدارة بشكل عام تؤمن بالديمقراطية التشاركية وتفتح المجال للمواطن بالمشاركة وتقديم اقتراحاته. كما عبر آخرون بنسبة ضئيلة (4) بالمائة ترى بان هناك أحيانا مشاركة موسعة، مع بعض الإطارات حسب موضوع وأهمية القرار.

يعد موضوع مشاركة الإطارات في صنع القرار بالإدارة المحلية (البلدية) وفتح المجال لهم بإنصاف وتكافؤ الفرص، عاملا يساعد المؤسسة في تعزيز كل طاقاتها البشرية وتفعيل أدوارهم لخدمة الأهداف وتحسين صورة المؤسسة نحو الداخل والخارج. كما يدفع الإطارات للعمل وإبداء حسن النية في التعاون وتعزيز الثقة والاعتراف المتبادل بين الإطارات والنسق التنظيمي الاجتماعي. مما يزيد في تعلقهم بالمؤسسة، فحتى يتمكن الإطارات بالاندماج والتعبير عن ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من المنطقي أن يدركوا فعليا أن لهم مشاركات في صنع القرار وأنهم جزء من العالم الثقافي والاجتماعي للمؤسسة.

ومن جهة أخرى تعتبر المشاركة المنصفة والعادلة بين مختلف الكفاءات في صنع القرار بمثابة تكوين وتدريب للإطارات في تحمل المسؤولية والتطبيق الفعلي الميداني للخبرات والمعارف النظرية التي تحصلوا عليها عبر الجامعة، وخاصة أنهم حسب الجدول رقم (01) يمثلون 70.50 بالمائة من مجتمع الدراسة، والتي تحتاج إلى ترجمة وتجسيد ميداني، يمكنهم من تعزيز ثقتهم بدواتهم ورأسمالهم الثقافي العلمي، والتي تحتاج المؤسسة لتطوير وتحسين مخرجاتها. كما يعزز الروابط المهنية والاجتماعية بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة وبين مختلف الفئات المهنية ويغرس ثقافة المواطنة التنظيمية، كأفق تنظيمي اجتماعي. بحيث كلما شعر الموظف بحضوره ومشاركته في صنع أفكار واقع مؤسسته بشكل منصف دفعه ذلك للحفاظ على بدل المزيد من الجهد والإبداع في مجال اختصاصه. لذلك فان العدالة التنظيمية لا تعني فقط الاستفادة المادية بل أيضا تعني حق المشاركة والمساهمة في إجراءات صنع القرار، والذي ينمي روح الانتماء لمجتمع المؤسسة وتبني ثقافتها.



## رابعاً - الخاتمة (نتائج وتوصيات الدراسة):

## -النتائج:

- يعد موضوع مشاركة الإطارات في صنع القرار بالإدارة المحلية (البلدية) وفتح المجال لهم بإنصاف وتكافؤ الفرص، عامل يساعد المؤسسة في تعزيز كل طاقاتها البشرية وتفعيل أدوارهم لخدمة الأهداف وتحسين صورة المؤسسة. كما يدفع الإطارات للعمل وإبداء حسن النية في التعاون وتعزيز الثقة والاعتراف المتبادل بين الإطارات والنسق التنظيمي الاجتماعي. مما يزيد في تعلقهم بالمؤسسة، فحتى يتمكن الإطارات بالاندماج والتعبير عن ولائهم وانتمائهم للمؤسسة من المنطقي أن يدركوا فعليا أن لهم مشاركات في صنع القرار وأنهم جزء من العالم الثقافي والاجتماعي للمؤسسة.

- خلصت دراستنا إلى أن طبيعة العدالة التنظيمية وفي بعدها المعاملاتية ومن خلال الممارسات التنظيمية او الفعل الإداري، توجهها اطر اجتماعية محلية تحكمها قواعد وأنماط ثقافة تقليدية.

- إن قسما من مشكلات الإدارة المحلية يعود إلى طبيعة بنيتها الاجتماعية ونموذجا الثقافي المولد للصراع على أساس الولاء للقبيلة والعرش والنزعة المناطقية و العلاقات الزبونية و الحزبية والذي شكل ويشكل عائقا أمام قدرة هذا التنظيم على تحقيق الانسجام والتوافق والاندماج الاجتماعي بين مكوناته البشرية.

-أن المؤسسة كتنظيم اجتماعي، تصل إلى درجة الفاعلية والانسجام والتناغم بين مكوناتها متى أدرك العنصر البشري باعتباره الأساس في العملية، أن هناك قواعد واطر مرجعية واضحة، منبثقة من صميم منظومة القيم التي أنتجها المجال الاجتماعي والتنظيمي، من خلال العلاقات الاجتماعية والمهنية المؤسسة على تكافؤ الفرص والاعتراف المتبادل والمشاركة في صنع القرار. بمعنى كلما شعر الفاعل الاجتماعي بالمؤسسة أن حقوقه المعنوية إلى جانب المادية محترمة، كلما كان ذلك دافعا للالتزام بالقواعد التي تحكم المجال التنظيمي .

## - التوصيات:

-العمل على تعزيز البناء الاجتماعي للتنظيم وذلك من خلال اعتماد العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها كفسلفة اجتماعية، تساهم في تحقيق الاندماج الاجتماعي.

- تطبيق قواعد العدالة المعاملاتية باعتبارها من العوامل المحفزة لخلق الثقة التنظيمية بين مكونات مجتمع المؤسسة، بما يساعد على تعزيز الالتزام التنظيمي.

- الاهتمام بالجانب المهني والاجتماعي للإطارات باعتبارهم ركيزة المؤسسة، وتفعيل دور الموارد البشرية بشكل عام والإطارات بشكل خاص باعتبارهم الرأسمال الذكي المنتج والمبدع. والاعتراف بمجهودهم وتوسيع مشاركتهم في صنع القرار.

- الاهتمام بالتكوين المستمر والنوعي لكل الفئات المهنية تشجيعا لعملية التنشئة التنظيمية بما يساعد على إنتاج وإعادة إنتاج القيم المشتركة، لتنمية المجال التنظيمي والثقافي للمؤسسة.

- تصحيح العلاقة بين الإطارات الإدارية والفنية والمنتخبين المحليين، من علاقة تبعية زبونية إلى علاقة أفقية مهنية على أساس التعاون والاعتراف المتبادل لخلق الثقة، بما يساعد على تماسك و انسجام البناء الاجتماعي للمؤسسة.

## مراجعا:

- 1- أميرة محمد رفعا، اأر الاأزام الأناظمى والأناة على الإأارة ، ماجسأئر إأارة أعاال، جامعة القاهاة، 2003، ص46
- 2- Jessica BAGGER, Russell CROPANZANO et Jaewon KO, La justice organisationnelle.  
Http://www. Cairn.info. page28.
- 3- إبراهيم عأمان، الأناظرى المعاصرا فى علم الأناماعا، أار الشروق، عمان، الأراون، 2008، ص225.
- 4- وأىء محمد الصماأى، اأر العأالا الأناظمىة فى الاأزام الأناظمى، رسالا ماجسأئر جامعة آل البىء، 2008، ص25
- 5- محمد محمود الطعاأنا ، الأناظمى العربى الأول، الإأارة الأناظمىة ، سلأنا عمان ، 2003
- 6- محمد محمود الطعاأنا ، الأناظمىة ، الأناظمىة السابقة.
- 7- كمال بوقرا ، الأناظمىة والأناظمىة بالأناظمىة، أأرواا اأناظمىة، أأرواا اأناظمىة، جامعة باأناة، الأناظمىة، 2006، ص311
- 8- إبراهيم عأمان، مصدر سابق ، ص240
- 9- المواقا الأناظمىة للأناظمىة العربى الأناظمىة فى الأناظمىة، 31 مارس 2018
- 10- أرقام مصلأنا المسأناظمىة بلأىة ورقلا
- 11- عزاوى عمار، الأناظمىة والأناظمىة والأناظمىة، مقال مجلة البأنا الأناظمىة، 4 سناة 2006، ص54، جامعة ورقلا
- 12- محمد المهاأى بن عىسى، علم الأناظمىة ، مطبعا امبابلاسا، الأناظمىة، 2010، ص251
- 13- عمار محمد اأناظمىة والأناظمىة والأناظمىة، الأناظمىة والأناظمىة، جامعة عىن شمس ، مصر ، 2008، ص45.
- 14- رأالى أناظمىة، الأناظمىة فى الأناظمىة، أناظمىة، الأناظمىة، 2012، ص14.
- 15- بشىر محمد، الأناظمىة والأناظمىة فى الأناظمىة، أناظمىة، الأناظمىة، 2007، ص75
- 16- سوزان أكرم سلأان، الأناظمىة والأناظمىة والأناظمىة ، مرجع سابق، ص21
- 17- فرانسىس فوكوىاما، الأناظمىة والأناظمىة والأناظمىة، أناظمىة، الأناظمىة، 2015، ص444
- 18- مالك بن نبى، أناظمىة والأناظمىة، أناظمىة، الأناظمىة، 2000، ص67
- 19- أميرة محمد رفعا، اأر الاأزام الأناظمىة والأناظمىة فى الإأارة، مصدر سابق ، ص9.