



Ziane Achour University of Djelfa
Faculty of Social and Human Sciences
Department of Sociology and Demography



Thesis entitled:

**the relationship between organizational justice and
culture organizational**
**A field study in the local communities of Ouargla
Municipality**

Thesis submitted in fulfilment of the requirements the degree of Doctor in
sociology, specialization organization and work

Preparation :

Ahmed Bedjadj

Supervising by professor:

Hicham Hassan

It was discussed on 04/02/2019

Academic Year : 2018 / 2019



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



أطروحة بعنوان :

العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة

—دراسة ميدانية الجماعات المحلية بلدية ورقلة—

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف:

أ . د. هشام حسان

إعداد:

الطالب . احمد بجاج

الموسم الجامعي 2017-2018

بِاسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ

ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ

تَذَكَّرُونَ﴾

﴿صدق الله العظيم﴾

(النحل، الآية 90)

شكر و عرفان

الحَمْدُ لِلَّهِ ، وَالشُّكْرُ لِلَّهِ إِلَى يَوْمِ الدِّينِ .

والحمد لله رَبِّ الْعَالَمِينَ عَلَى نِعْمَةِ الْعِلْمِ .

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ؛ الْفَاتِحِ لِمَا أُغْلِقَ؛ وَالخَاتِمِ لِمَا سَبَقَ؛ نَاصِرِ الْحَقِّ

بِالْحَقِّ؛ وَالْهَادِي إِلَى صِرَاطِكَ الْمُسْتَقِيمِ

وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ .

عرفانا مني للمساعدات التي تلقيتها، أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع، واحص بالذكر أستاذي المشرف الدكتور هشام حسان على صبره وتشجيعه وتوجيهاته الدقيقة. كما اشكر كل أساتذتي الكرام الذين تلقيت منهم مبادئ السوسولوجيا بجامعة ورقلة والجلفة، احص بالذكر الدكتور بن عيسى محمد المهدي والدكتور خليفة عبد القادر والدكتور بودبزة ناصر والدكتور كبار عبد الله، والدكتور الهاشمي مقراني والدكتور بوكربوط عز الدين والدكتور ميلود بكاي ، كما اشكر كل الطاقم الإداري لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وإطارات نيابة مديرية ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي بجامعة زيان عاشور ، والشكر أيضا موصول إلى أعضاء مخبر استراتيجيات الوقاية ومكافحة المخدرات نظير مرافقتهم التكوينية لنا. والتقدير إلى رفاق الدرب العلمي زميلي في الدراسة عماد العيد، وعبد الستار مركمال على المساعدة، وكل الأصدقاء في الدفعة.

كما أتوجه بالشكر الخالص لإطارات وموظفي بلدية ورقلة على تسهيلاتهم وتعاونهم الإيجابي لانجاز هذا البحث في شقه الميداني. وكل التقدير إلى إدارة دار الثقافة ورقلة وموظفي مكتبتها على التسهيلات التي تلقيتها لانجاز هذا البحث.

الإهداء

إلى روح الوالدة رحمة الله عليها .. والتي كانت تترقب بشغف
إتمام هذا البحث .. نسأل الله أن يكون أجر هذا العمل في
ميزان حسناتها.

فهرس الدراسة:

الصفحة	المحتوى
أ-ب-ت	مقدمة
الصفحة	الفصل الأول: الإطار المنهجي
01	1-الإشكالية.....
03	2-فرضيات الدراسة.....
04	3-أسباب اختيار الموضوع....
06	4- أهمية وأهداف الموضوع.....
08	3-مفاهيم الدراسة.....
19	4-المقاربة النظرية للبحث
23	5-الدراسات السابقة.....
الصفحة	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية
50	تمهيد..... أولاً: مفهوم الثقافة
51	1 -تعريف الثقافة
54	2 -مفهوم الثقافة في الفكر السوسيولوجي.....
54	2 ± مفهوم الثقافة عند كارل ماركس.....
55	2 2 مفهوم الثقافة عند ايميل دوركايم.....
57	2 3 مفهوم الثقافة عند ماكس فيبر.....
58	2 4 مفهوم الثقافة عند ليفي بروهل.....
58	2 5 مفهوم الثقافة عند تالكوتنت بارسونز.....
60	2 6 مفهوم الثقافة عند بيار بورديو.....
63	2 7 مفهوم الثقافة عند مالك بن نبي.....
65	3 -كيف تتشكل الثقافة.....
66	4 -مفاهيم مرتبطة بالثقافة.....
68	5 -أهمية الثقافة.....
70	6 -خصائص الثقافة
73	ثانياً: ثقافة المؤسسة.....
73	1 -تعريف ثقافة المؤسسة.....
75	2 -لماذا الاهتمام بثقافة المؤسسة.....
77	3 -كيف يمكن بناء ثقافة المؤسسة.....
79	4 -أهمية ثقافة المؤسسة.....
82	5 -دور ثقافة المؤسسة.....

83	6 -مكونات ثقافة المؤسسة.....
86	7 -القيم باعتبارها ركيزة أساسية لثقافة المؤسسة.....
92	8 -خصائص ثقافة المؤسسة
94	9 -مصادر ثقافة المؤسسة
96	10 - أسباب ضعف ثقافة المؤسسة.....
100خلاصة.....
الصفحة	الفصل الثالث: العدالة التنظيمية
102	تمهيد:.....
103	أولاً: مفهوم العدالة:.....
103	1 -تعريف العدالة.....
106	2 -العدالة باعتبارها مفهوماً عابراً للثقافات.....
105	1-2 العدالة في الحضارة العراقية القديمة (البابلية).....
108	2-2 العدالة في الحضارة اليونانية
116	2 3 العدالة في الحضارة الإسلامية.....
119	2 4 العدالة في الحضارة الغربية الحديثة..(من هوبز إلى جون راولز).
126	ثانياً: العدالة التنظيمية
127	1 نظرية العدالة التنظيمية.....
129	2 مفهوم العدالة التنظيمية.....
131	3 مبررات العدالة التنظيمية.....
132	4 أبعاد العدالة التنظيمية.....
134	5 أهمية العدالة التنظيمية.....
135	6التطبيقات العملية للعدالة التنظيمية.....
137	7العدالة التنظيمية والمداخل النظرية للإدارة.....
142خلاصة.....
الصفحة	الفصل الرابع: العلاقة بين العدالة التنظيمية وثقافة المؤسسة
144	تمهيد:.....
144	1العدالة باعتبارها قيمة اجتماعية.....
145	2العدالة في السياق التنظيمي.....
146	3أهمية إدراك العدالة التنظيمية:.....
149	4العلاقة بين العدالة والثقافة.....
152	5الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية.. علاقة تبادلية:.....
154	6العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي.....

157	7 العدالة التنظيمية وأثرها على المواطنة التنظيمية.....
161	8 العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.....
164	9 العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.....
167خلاصة
الصفحة	الفصل الخامس: الجماعات المحلية
170	تمهيد
171	أولاً: تعريف الجماعات المحلية.....
171	1-تعريف الإدارة.....
172	1-1 تعريف الجماعات المحلية.....
174	2-أهمية الجماعات المحلية
175	3-أهداف الجماعات المحلية.....
177	ثانياً: تاريخ الجماعات المحلية بالجزائر.....
177	1- الفترة العثمانية 1518-1830.....
183	2-الفترة الاستعمارية الفرنسية 1830-1962.....
186	2-1 ملامح الإدارة المحلية عند الأمير عبد القادر.....
189	2-2 الإدارة المحلية والسياسة الاستيطانية.....
190	2-3 المكاتب العربية كأسلوب للسيطرة والتحكم في المجال الاجتماعي المحلي.....
192	2-4 تمكن (الكولون) في الإدارة المحلية.....
197	2-5 الإدارة المحلية الاستعمارية بالجنوب الجزائري.....
200	2-6 ثورة الفاتح نوفمبر 1954 وإعادة تشكيل الإدارة المحلية.....
203	3-الجماعات المحلية الجزائرية في الاستقلال 1962.....
207	4-الجماعات المحلية بعد التعددية الحزبية 1989.....
211	5-قانون الجماعات المحلية 10/11 و07/12
215خلاصة
الصفحة	الفصل السادس: الإجراءات المنهجية
218	تمهيد.....
219	أولاً: مجالات الدراسة.....
219	1-المجال المكاني
221	1-1-نبذة تاريخية عن مدينة ورقلة.(كمجال اجتماعي) :.....
227	2 المجال البشري (مجتمع الدراسة وعينته).....
232	3-المجال الزماني.....
233	4- حدود الدراسة

235 ثانيا :المنهج المستخدم في الدراسة :
235 1 -منهج الدراسة:
2352-أدوات البحث.....
2363-1 استمارة مقابلة.....
2383-2 المقابلة المفتوحة.....
2393-3 السجلات والوثائق.....
2403-4.. الملاحظة.....
2414- طريقة التحليل:.....
2475- الدراسة الاستطلاعية.....
249:خلاصة.....
الصفحة	الفصل السابع: الدراسة الميدانية
251 تمهيد.....
2521-المعطيات السوسيو ثقافية الخاصة لمجتمع الدراسة.....
2702-عرض وتفسير ومناقشة البيانات العامة:.....
3463-عرض وتحليل نتائج المقابلة المفتوحة.....
3594-تحليل وتفسير المقابلات.....
3645- نتائج الدراسة:.....
3726- خلاصة عامة.....
3757- خاتمة.....
3768- توصيات.....
 قائمة المراجع.....
	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال :

الصفحة	جدول الدراسة النظرية	الرقم
141	مقارنة أوجه العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة	A1
237	يمثل الأساتذة الذين حكموا استمارة المقابلة	A2
الصفحة	جداول الدراسة الميدانية	الرقم
252	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
254	يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية	02
256	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	03
258	يمثل توزيع المبحوثين بحسب طبيعة السكن ونوع الأسرة التي ينتمي إليها.	04
259	يمثل توزيع المبحوثين حسب الأصل الاجتماعي ونشاط الوالدين	05
260	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	06
263	يمثل توزيع المبحوثين حسب الاقدمية أو (الخبرة المهنية)	07
264	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى في اللغة الانجليزية والفرنسية	08
266	يمثل توزيع المبحوثين حسب النشاط الجمعي	09
268	يمثل توزيع المبحوثين حسب الانخراط النقابي:	10
271	توزيع المبحوثين حسب تطابق المنصب مع المؤهل وهل تلقوا تكوين لمزاولة العمل	11
274	توزيع المبحوثين حسب إدراكهم لهضوعية وشفافية معايير التعيين والترقية.	12
275	توزيع المبحوثين حسب إدراكهم لتكافؤ الفرص من عدمه بين الإطارات وكيف يفسرون ذلك.	13
280	يمثل توزيع المبحوثين حول إدراك كفاية الأجور وانعكاس ذلك	14
283	توزيع المبحوثين حسب إدراكهم لتطابق المنح والعلاوات مقارنة بالمجهودات	15
286	توزيع المبحوثين حسب إدراكهم أسس التي يعتمدها المسؤول لتوزيع التحفيزات المادية.	16
288	توزيع المبحوثين حسب إدراكهم للتمييز في المعاملات بين الزملاء.	17
289	توزيع المبحوثين حسب إدراكهم لانعكاس التمييز في المعاملة على علاقات العمل.	18
290	توزيع المبحوثين حسب إدراكهم الأسس التي يعتمد عليها المسؤول في المعاملة بين الزملاء.	19
291	توزيع المبحوثين حسب إدراكهم لأسباب التمييز بين الموظفين	20
293	توزيع المبحوثين بحسب إدراكهم لعدالة توزيع وتبادل المعلومات.	21
296	توزيع المبحوثين حسب إدراكهم لطبيعة العلاقات السائدة بين في العمل.	22
297	توزيع المبحوثين حسب إدراكهم وجود تبادل الاقتراحات والأفكار والمبادرات مع المسؤول الأعلى.	23

299	توزيع المبحوثين حسب ادراكهم لمشاركته في صنع القرار بالمؤسسة.	24
302	توزيع المبحوثين بحسب إدراكهم لوح ود اعتراف المسؤولين بهم، من حيث الكفاءة والفاعلية وعلاقة ذلك باندماجهم وتعاونهم في العمل من عدمه	25
307	توزيع المبحوثين بحسب تلقيهم توجيهات وترحيب ودعم الإدارة في بداية المشوار المهني لكافة الإطارات وانعكاس ذلك على تصوراتهم للعمل والمؤسسة.	26
310	توزيع المبحوثين بحسب إدراكهم لطبيعة منظومة القيم التي تحكم المؤسسة.	27
312	توزيع المبحوثين بحسب إدراكهم لتطبيق الإنصاف في المكافآت والعقوبات من عدمه بين الإطارات وانعكاس ذلك على المناخ التنظيمي	28
315	توزيع المبحوثين بحسب التعبير عن نيتهم في مغادرة المؤسسة من عدمه وأسباب عدم تمسكهم بالوظيفة والولاء للمؤسسة	29
318	توزيع المبحوثين بحسب إدراكهم للتنسيق والتعاون في العمل بالمؤسسة من عدمه.	30
320	توزيع المبحوثين بحسب وجهة نظرهم حول أسباب غياب التنسيق والتعاون.	31
322	توزيع المبحوثين بحسب ادراكهم لمعنى الاحتفال باليوم الوطني للبلدية.	32
325	توزيع المبحوثين حول، هل تعتقد أن الإدارة تولي اهتمام بتنمية ثقافة المؤسسة وتوعية العمال.	33
330	توزيع المبحوثين حول، هل ترى إن المؤسسة تتحسن في طريقة العمل، إن كان نعم أين يتجلى ذلك و إن كان لا ماهي الأسباب.	34
336	توزيع المبحوثين حول، إدراك غياب العدالة التنظيمية على علاقات العمل والمؤسسة؟	35

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	يمثل نموذج تصوري للدراسة .	01
62	يمثل تفسير السلوك بحسب تصور بيار بورديو	02
134	يمثل أبعاد العدالة التنظيمية المعتمدة في الدراسة	03
135	يبين العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك التنظيمي	04
166	يبين كيف تتعكس العدالة التنظيمية على البناء الاجتماعي ومنه ثقافة المؤسسة	05
167	يمثل نموذج نسق القيم كما يتصوره الطالب حيث تعد العدالة التنظيمية مركز كل القيم	06
229	يمثل توزيع العاملين حسب الفئات المهنية ببلدية ورقلة	07
230	يمثل تطور عدد العاملين ببلدية ورقلة	08
231	يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية ورقلة	09
234	يمثل المجال البشري للدراسة	10
272	يمثل حصيلة التكوين المنجزة ببلدية ورقلة	11
282	يمثل تطور المشكلات التنظيمية ببلدية ورقلة	12

مقدمة

مقدمة :

جاءت هذه الدراسة انطلاقاً من نتائج دراستنا السابقة في رسالة الماجستير حول موضوع الهوية المهنية، حيث لاحظنا ما يشبه صراع هويات، من خلال الممارسات التنظيمية والوضعيات المهنية لمختلف الفئات المهنية، وكان تصورنا مؤسس على تباين الأطر المرجعية التي تحكم وتوجه الفعل والسلوك داخل التنظيم، وانعكاس ذلك على فاعلية المؤسسة وتحقيق الأهداف. حيث أن الفرد داخل التنظيم ليس معزولاً عن المحيط الاجتماعي للمؤسسة، وإن العمل مجال للصراع والتنافس وأيضاً للتعاون والإبداع في علاقة تبادلية اجتماعية وإن العمل وسيلة لكسب الأجر واستثمار الحراك المهني وأيضاً العمل قيمة اجتماعية لتحقيق الذات وله دور تاريخي في تطوير المجتمع.

ولما كان الهدف المركزي من البحوث والدراسات الميدانية في مجال التنظيم، يكمن أساساً في البحث عن الطرق والأساليب الكفيلة بتحقيق الأهداف عبر رفع الفاعلية التنظيمية من خلال رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، عبر خلق روح التعاون والتنافس الذي يعبر عن تماسك الموارد البشرية للتنظيم في نسق اجتماعي. حيث انخرطت العديد من النظريات في هذا المسار بدءاً من نظرية الإدارة العلمية ونظرية الحوافز والدوافع والحاجات إلى نظرية العلاقات الإنسانية مروراً بإسهامات ماكس فيبر في البيروقراطية وميشال كروزيه في الفعل الاستراتيجي، و المقاربات التي تنظر إلى التنظيم كبناء اجتماعي منتج لثقافته، عند سانسوليو، وبارسونز، و مختلف الاتجاهات الفكرية الحديثة الثقافية والتوفيقية التي تتمركز حول الإنسان باعتباره الرأسمال الذكي القادر على تحقيق الأهداف التنظيمية.

انطلاقاً من أنّ كل تنظيم صناعي أو خدماتي له مجاله الاجتماعي والثقافي الخاص به ومحيط خارجي له أيضاً أطره الثقافية والاجتماعية والذي يتفاعل معه بالضرورة، ضمن علاقة تبادلية

وظيفية. إذ تعتبر الجماعات المحلية أو الإدارة المحلية ممثلة في البلدية كمؤسسة عمومية خدماتية من المؤسسات التنظيمية الأساسية في حياة المجتمع والفرد على حد سواء. بما توفره من مخرجات تقدمها على شكل خدمات عمومية، في مختلف مجالات التنمية المحلية. مما يجعل هذه المخرجات تتجاذبها أطر وعوامل متعددة بحسب قوة الثقافة التنظيمية الداخلية وتأثير العوامل الثقافية والاجتماعية للبيئة المحلية. لذلك يعد المكوّن البشري للتنظيم، أساس تحقيق الفاعلية المطلوبة، انطلاقاً من فهم العوامل والأطر المرجعية التي توجه الفعل الإداري، وطبيعة الممارسات التنظيمية والوضعيات المهنية لمختلف الفاعلين الاجتماعيين، لتحديد النسق الثقافي ومنظومة قيم البناء الاجتماعي للتنظيم.

من أجل وضع تصور نظري لمعالجة الموضوع وفهم الآليات التي تتحكم في توجيه الأفعال، انخرط العديد من الباحثين في مختلف الحقول المعرفية باعتبار أن الموضوع يقع ضمن حقل علمي متعدد التخصصات. ومن النظريات المبكرة التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية، نظرية العدالة لأدام Adams والتي تعود إلى ستينيات القرن الماضي غير أنها عرفت تطوير مستمر ومازالت تحضاً بالاهتمام المتزايد عبر دراسات ميدانية متنوعة، إذ تكمن أهمية هذه النظرية في "النظر إلى الفرد كجزء من النظام الاجتماعي السائد بكل المؤسسة. فالعمل يتنافسون ويقارنون أنفسهم بآخرين، خاصة وأن كل عامل يتمتع بمؤهلات وقدرات قد تختلف عن الآخر".¹ ومن هذا التصور تبرز أهمية العدالة كأفق اجتماعي يساعد على تحقيق التوافق بما يُمكن من إنشاء كيان اجتماعي منسجم.

تندرج دراستنا في سياق هذا التوجه، الذي ينظر إلى التنظيم كبناء اجتماعي، عبر محاولة سبر أغوار الموضوع من خلال الإطارات كفئة مهنية واجتماعية أساسية في البناء الاجتماعي للتنظيم. وقد جاءت الدراسة في شقين، نظري وميداني، بسبعة فصول، تناول الفصل الأول الإطار المنهجي

1 أعمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص58

والمفاهيمي للموضوع، والمقاربة السوسبيولوجية التي اعتمدنا عليها ومختلف الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فكان حول ثقافة المؤسسة والنسق القيمي الذي يشكل الإطار المرجعي للفعل الإداري. كما جاء الفصل الثالث حول العدالة التنظيمية، حيث تناولنا موضوع العدالة كمفهوم قديم جديد عرف إثراء في حقله الدلالي عبر مساهمة مختلف الثقافات، باعتباره مفهوما يعكس تطور الفلسفة الاجتماعية في الفكر الإنساني ، كما تناولنا العدالة التنظيمية في سياق البناء التنظيمي، وموقعها ضمن النظريات المفسرة للتنظيم. أما الفصل الرابع فقد خصصناه لمعالجة العلاقة بين العدالة التنظيمية وثقافة المؤسسة باعتبار أن العدالة سلوك اجتماعي يعكس ثقافة الجماعة.

وجاء الفصل الخامس لنتبع تشكل البعد التاريخي والثقافي للجماعات المحلية أو الإدارة المحلية باعتبارها تنظيم إداري عمومي أساسي في تنمية المجتمع واستقرار مؤسساته. وفي الفصل السادس وضعنا الخطوات المنهجية والأدوات المعتمدة في الدراسة وحدودها الزمكانية، لوضع خريطة الطريق للفصل الميداني للدراسة وفق الفرضيات التي تحاول الإجابة عن إشكالية البحث.

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

1- الإشكالية:

لقد ازداد في الآونة الأخيرة ضمن حقل العلوم الانسانية والادارية الاهتمام بدراسة العدالة التنظيمية بمختلف ابعادها التوزيعية والاجرائية والمعاملاتية عبرالمؤسسات الصناعية والخدماتية لما لها من اهمية في تقييد سلوك الفاعلين بما يساهم فيتحقيق توافق قيمي و انتاج واعادة انتاج قيم ومعايير تعبر عن البناء الاجتماعي للمؤسسة. حيث اظهرت مختلف التوجهات الفكرية الحديثة ان غياب قيم العدالة التنظيمية كالانصاف والمساوات وتكافؤ الفرص، والاعتراف المتبادل امام مظاهر الاستبداد والتفكير الاحادي واحتكار المعلومات والفرص والامتيازات، تكون وراء تراكم المشكلات التنظيمية التي تعيق تطور التنظيم وفاعليته في تحقيق اهدافه.فضلا عن اشاعة عدم الثقة بين مختلف الفئات المهنية بما لايسمح بامكانية بناء كيان اجتماعي متجانس ومتماسك في افعاله وممارساته التنظيمية والاجتماعية.

تؤكد الملاحظات والحقائق حول عمل الإدارة المحلية انها مازالت تعان من جملة من العوائق التي لم تسمح لها بالتموقع كمؤسسة لها ثقافتها الخاصة والتي تمكنها من الفعل في الواقع وفق مرجعية المنظومة القيمية التي تحكم ثقافتها لتأكيد دورها الوظيفي الاساسي في التنمية المحلية، وان ثقافة المؤسسة لم تتشكل بعد كموجه اساسي للفعل الاداري الاجتماعي وذلك بحكم عدة عوامل منها طبيعة المجتمع المحلي وسيطرة الثقافات التقليدية المحلية مثل سيطرت قيم الولاءات والعلاقات الاجتماعية التبادلية والعلاقات الزبونية.. على مختلف العناصر البشرية العاملة داخل هذا التنظيم الاداري كنسق مفتوح على المحيط المحلي .

لقد شخص فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة واقع الممارسات التنظيمية بالادارة المحلية الجزائرية قائلا: "ها أنا ذا أقولها، صا رحة، بلا موارد ولا مداينة: إن الدولة مريضة معتلة، إنها مريضة في إدارتها، مريضة بممارسات المحاباة، ومريضة بالمحسوبية والتعسف بالنفوذ والسلطة، وعدم جدوى الطعون والتظلمات، مريضة بالإمتيازات التي لا رقيب لها ولا حسيب، مريضة بتبذير الموارد العامة، ونهبها بلا ناه ولا رادع، كلها اعراض أضعفت الروح المدنية لدى الافراد والجماعات، وأبعدت القدرات وهجرت الكفاءات ونفرت أصحاب الضمائر الحية والإستقامة، وحالت

بينهم وبين الإسهام في تدبير الشؤون العامة، وشوهت مفهوم الدولة وغاية الخدمة العمومية تشويها ما بعده تشويه¹.

بما يدفع الى طرح السؤال والتساؤل عن نمط الدهنية المنتج لهكذا سلوك او الاطار المرجعي الذي تأسست عليه هذه الممارسات التنظيمية . والاكيد ان المؤسسة ليست مجرد قوانين واطر تنظيمية وعلاقات بيروقراطية. بل هناك كيان بشري اجتماعي توطره علاقات سلطة وقوة .

لمحاولة تحديد طبيعة العلاقات السائدة والوضعية المهنية لمختلف الفئات المهنية والمنتجة للفعل الاجتماعي والاداري، وبخاصة فئة الاطارات باعتبارها تمثل الراسمال الدكي الذي يحتل المكانة والدور المناسبين لعملية انتاج واعادة انتاج القيم والمعايير التي تتفق وتتسق مع دور الإدارة المحلية باعتبارها مؤسسة خدماتية . لذلك فان المقاربات التي تناولت الظاهرة التنظيمية من منظور ثقافي تنفتح الى تحديد النسق القيمي الى مسالة الانصاف والمساواة الاجتماعية العدالة التنظيمية باعتبارها من الممارسات التي تخلق الثقة بين الفاعلين بما يسمح للفرد الفاعل العمل والابداع و التواصل الايجابي، وفق ما تقتضيه ثقافة المؤسسة.

إن علاقة الإنسان بالعمل علاقة تأكيد للذات كعامل للاستقرار النفسي والاجتماعي من خلال عملية التعاون على أساس الثقة بين الفاعلين، فالعمل يفتح مجال للشعور بالحرية والكرامة والإبداع وليس للاستعباد أو القهر. كما أن الفاعل تربطه بالمؤسسة عقد أخلاقي فضلا عن العقد الإداري وهو بذلك ملزم بتنفيذهما والامتثال لمضمونهما، بمعنى يجب أن يكون مسؤولا عن كل سلوك يصدر عنه، كل حسب مركزه ومسؤوليته ودوره، فليس العامل مجرد أجير "خبزيت"، بل فاعل ومبدع ومساهم في صنع حاضر ومستقبل التنظيم من خلال التشبع بقيم ومعايير التي تمثل ثقافة المؤسسة. ضمن مناخ من العدالة التنظيمية .

فالإنسان ليس فقط جسدا كما يرى " تايلور " و ليس فقط يدا و قلبا كما يرى أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية، بل هو الكائن القادر على العمل و على العاطفة و على الخيار العقلاني.

فالعدالة كما يتصورها "توماس ماير" هي المبدأ التنظيمي الاجتماعي لمجتمع ما وتختص بتشكيل المؤسسات التي تقع على عاتقها توزيع الفرص في الحياة. وإعطاء كل ذي حق حقه من حيث

1من خطاب فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة الموجه للأمم بتاريخ 29ماي 1999

يؤدي كل فاعل ما عليه، امتثالاً لقيم ومعايير تراعي التوازن بين الحقوق والواجبات. لضمان تحقيق التوازن والاتزان بين كافة مكونات مجتمع المؤسسة. "ذلك أن تنظيم المجتمع وحياته وحركته، بل وفوضاه وخموده وركوده، كل هذه الأمور ذات علاقة وظيفية بنظام الأفكار المنتشرة في ذلك المجتمع"¹. هذا وقد تأسست الدراسة حول طرح الإشكالية التالية:

- هل ان العدالة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، تحدد طبيعة ثقافة المؤسسة ونتيجة لها؟

ولمحاولة الإجابة عن هذا الإشكالية، اقترحنا الفرضيات التالية:

2-فرضيات الدراسة:

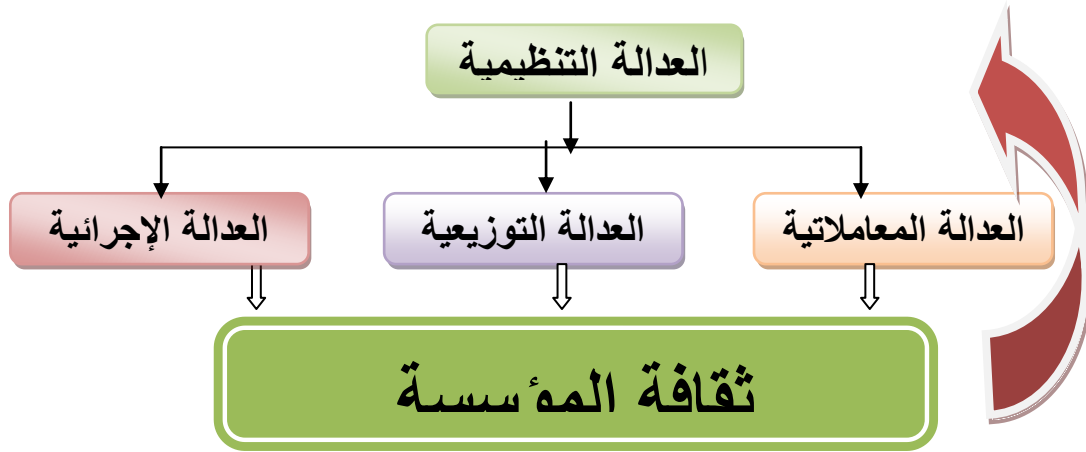
2-1 الفرضية الرئيسية:

كلما كانت الممارسات التنظيمية ملتزمة بقواعد العدالة التنظيمية، كان ذلك معبراً عن طبيعة ثقافة المؤسسة و نتيجة لها.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- 1 - تعمل العدالة التوزيعية المدركة بين الباحثين على تحقيق الالتزام نحو المؤسسة .
- 2- تعمل العدالة التعاملية المدركة بين الباحثين على تنمية روح التعاون في المؤسسة .
- 3 - تعمل العدالة الإجرائية المدركة بين الباحثين على تعزيز الانتماء لمجتمع المؤسسة.

¹مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة،ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر المعاصر بيروت لبنان، 2000ص13



الشكل رقم: (01) يمثل نموذج تصوري للدراسة من إعداد الطالب.

3-أسباب اختيار الموضوع :

في هذا البحث لا نريد أن نقدم ايولوجيا بقدر ما نسعى إلى محاولة فهم الواقع المهني والتنظيمي وآليات الفعل والعمل عند الفرد في مجتمعنا وطرق التفكير التي تعيق حضور المفاهيم الاجتماعية المركزية، كالعدالة الحرة والديمقراطية لدى الفاعلين بالإدارة المحلية. كما أن دراستنا ليس مجرد يوتوبيا بل قراءة واقعية ونقدية لمحددات الفعل الاجتماعي عند الإطارات الجزائرية في المجال التنظيمي والعوائق التي تمنع تشكل ثقافة مؤسسة تؤمن بالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها كممارسة فعلية وكخيار اجتماعي. بعيدا عن ثقافة المحسوبية والأنانية والتسلط والتعسف في استعمال القانون، والتي تعيق التنظيم من التناغم مع محيطه الاجتماعي الداخلي والخارجي. لذلك تأسست دراستنا للأسباب التالية:

- اهتمامنا بالموضوع على خلفية واقعية من خلال وقوفنا ميدانيا على واقع التسيير الإداري وظروف العمل بالمؤسسات العمومية الجزائرية، حيث عايشنا مختلف الممارسات بالمجال المهني والتنظيمي عن قرب كموظف في قطاع عمومي ومن خلال تولي مهام إدارية ونقابية حيث كان لي الاحتكاك المباشر مع مختلف الفئات المهنية والاطلاع عن كثب لمختلف الانشغالات المهنية والاجتماعية والإدارية .

- كما اتضح لي جليا أثناء إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماجستير بالقطاع الصحي كمؤسسة عمومية خدمتية وكان موضوعها حول تشكل الهوية المهنية للممرضة، حيث أدركت حجم المعانات

التي تتعرض لها مختلف الفئات المهنية، من حيث صراعات العمل والإحساس بالغبن والظلم المتعدد، والتعسف في استعمال السلطة الإدارية، فضلا عن تأخر وانعدام الترقية في الدرجة وفي المنصب والتميز بين فئة مهنية وأخرى، مما كَوّن لدي اقتناع أن المشكل الجوهرى الذي يعان منه الموظف في مجال العمل بالجزائر لا يتوقف عند العقلنة فحسب، في التسيير سوءا في القطاع الإنتاجي الصناعي أو الإنتاجي الخدماتي وإنما يكمن الخلل على مستوى الوضعيات المهنية والممارسات التنظيمية من حيث طبيعتها ونوعيتها، ومدى شعور العامل بالرضا والاستعداد الوجداني للعمل، وغياب الثقة في الزملاء والإدارة. إن البحث عن ثقافة مؤسسة تُعبر عن انسجام واندماج العاملين بمؤسستهم في ظل غياب عدالة تنظيمية هو بحث في السراب. لذلك جاء تصورنا للموضوع، من خلال إدراك العدالة التنظيمية في تطبيق القوانين والإجراءات والممارسات على مستوى المجال المهني والتنظيمي والاجتماعي، بما يساعد في خلق مجال ثقافي، يكون بمثابة الإطار الجامع المحدد للسلوك والأفعال، ويعبر عن هوية المؤسسة ومميزاتها.

- إن تخلف المجتمعات يعود بالأساس إلى تخلف وضعف المؤسسات والتنظيمات الإدارية المحلية، من حيث مستوى ونمط التسيير، وتطابق فلسفتها مع الواقع الاجتماعي وأهداف التنمية، وموقع المورد البشري للمؤسسة من حيث نوعية الحياة في العمل والنسق القيمي السائد ومدى تلاؤمه مع قيم العدالة التنظيمية والمشاركة والإبداع.

- إن ابرز ما يعيق تحقيق أهداف المؤسسة بروز المشكلات التنظيمية، جراء تفاقم صراع العمل والظلم والاستبداد وتبذير للجهد والوقت والمال والطاقات البشرية والتعسف في استعمال السلطة والمحاباة في التوظيف، وتوزيع الامتيازات، والأعباء والمهام.

- إن نقص في الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية، بالمؤسسة الجزائرية دفعنا للمغامرة في هذا الاتجاه، إيماننا منا، بان أخلة المجال التنظيمي، تعد أولوية في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية.

- كانت منطلقاتنا في هذه الدراسة، حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة. إذ نرى انه كلما كانت العدالة التنظيمية كسلوك وممارسة، متجذرة في ثقافة العامل بالمؤسسة، كأفق اجتماعي وضرورية وجودية، وكلما ساعد ذلك في ترسيخ قيم العمل والإبداع والثقة بالزملاء والإدارة والولاء

للمؤسسة. من حيث يشكل حاضنة لتشكيل مجال ثقافي لمجتمع المؤسسة، تمكن التنظيم من إحداث تحول جذري نحو الفاعلية والتطور والإنتاج والإنتاجية.

4- أهمية وأهداف الدراسة:

- إن أهمية الدراسة العلمية في المجال التنظيمي تكمن من خلال ارتباطها بالواقع الاجتماعي للمؤسسة، وبالممارسات المهنية وبالمشكلات التنظيمية الفعلية، والإطار المرجعي المحدد للأفعال، التي تعان منها مؤسساتنا بمختلف أصنافها ومهامها، وأيضاً للمعوقات التنظيمية التي تمنع أو تحد من فاعلية الأفراد العاملين باعتبارهم الركيزة الأساسية أو الرأسمال الأساسي الذي تعتمد عليه كل مؤسسة أو تنظيم خدماتي أو صناعي.
- إن دراستنا ليست مجرد نزعة علمية، فهي أيضاً نزعة عملية ميدانية انطلقا من هاجس يعيشه الفرد الجزائري في عمله وفي معاملاته وفي حياته اليومية بشكل مقلق ومستفز. لذلك يعود الأمر في أهمية الموضوع المعالج، أولاً إلى المؤسسة محل الدراسة، الإدارة المحلية ومدى ارتباطها في المخيال الجزائري بالظاهرة الاستعمارية، وثانياً بأهمية هذه المؤسسة في حياة الفرد والمجتمع باعتبارها تمثل النموذج الحديث أو البديل للمؤسسة التقليدية القبلية والعشيرة.. وثالثاً ارتباطها المباشر بمتطلبات التنمية المحلية وتجسيد فلسفة الإدارة المحلية في تحقيق الديمقراطية التشاركية. ورابعاً بالمظاهر السلبية البيروقراطية الظاهرة للعيان من الممارسة المهنية والتنظيمية، وانعكاسها على تصوراتنا للعمل وللوظيفة بالإدارة المحلية، وعلاقة ذلك بتشكيل قيم ومعايير تعكس ثقافة مؤسسة ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- أهمية حضور التنظيمات الإدارية في الشأن الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي للمجتمع المحلي، بمعنى تزايد حجم التأثير على الفرد والمجتمع. كما أن الانفتاح السياسي والتعددية الحزبية يفرض على هذه المنظمات التكيف مع هذا المعطى الجديد، وفق مقاربات قيمية، وثقافة تنظيمية تراعي العنصر البشري باعتباره الرأسمال الذكي الذي يخلق الثروة، وبالتالي يفرض على المنظمة العمل على ضمان استقرار مادي ومعنوي لتحقيق فاعلية هذا العنصر البشري.
- تكمن أهمية الدراسة من أهمية ومحورية العدالة التنظيمية وثقافة المؤسسة كموضوعين ازداد العمل حولهما في حقول معرفية متعددة مثل العلوم السياسية والإدارية والاقتصاد السياسي وعلوم الأخلاق والعلوم الإدارية والتسيير وذلك لارتباطهما بالرأسمال البشري المحرك الأساسي لمختلف

العمليات التنظيمية الإنتاجية والخدماتية. كما أن أهمية هذا البحث تزداد لما تعلق البحث بموضوع يخص الإدارة المحلية بشكل عام و"البلدية" بشكل خاص والتي طالما كثر الحديث عن دورها ومهامها في التنمية الشاملة خصوصا انها تعد الوجهة الأولى لكل فئات المجتمع لارتباطها بمجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. فضلا عن الانتقادات التي يوجهها المواطن بشكل شبه يومي لمصالح البلدية.

- تكمن أهمية البحث وهذا الأهم في تركيزها على الإطارات، المسكوت عنهم في الخطاب العمومي، كفاءة مهنية واجتماعية، والتي تعتبر رأسمال أساسي في إنجاح عمل التنظيم المحلي وتحقيق التنمية الشاملة للنسق الاجتماعي الكلي.

- إن مشكلات الإدارة المحلية والمؤسسة التنظيمية الخدماتية لا يعود إلى تاريخها وارتباطها بالظروف الاستعمارية فحسب، بقدر ما يعود إلى خلل في بنيتها الاجتماعية ونموذجا الثقافي، المولد للصراع على أساس الولاء للقبيلة أو المصالح الشخصية أو الحزبية أو العصبية التنظيمية كما يصفها ناصر قاسمي¹. والذي شكل عائقا أمام قدرة هذا التنظيم على تحقيق الانسجام والتوافق بين مكوناته البشرية.

- إثارة انتباه المسؤولين وصانعي القرار في المؤسسات الحكومية حول أهمية العدالة التنظيمية . وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات العمومية، والتي تكون وراء تقادم المشكلات التنظيمية.

- المساهمة بتزويد المكتبة بدراسة ميدانية في مجال العدالة التنظيمية وثقافة المؤسسة بالإدارة المحلية .

الهدف العام: التعرف على مستوى العدالة التنظيمية السائدة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في الإدارة المحلية كمؤسسة عمومية خدماتية. وذلك قصد تحقيق فاعلية الإدارة المحلية وتحسين مخرجاتها.

- إبراز دور الإطارات في المجال التنظيمي للإدارة المحلية وأهمية المجال الثقافي في ت أ طير الممارسات التنظيمية وتوجيه الفعل الإداري بما يتفق مع تحقيق الأهداف.

1 ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفاعلية التسيير، دكتوراه علم الاجتماع التنظيم، غ.م.جامعة الجزائر، 2005، ص295.

- التأكيد على أن النهوض بالإدارة المحلية وتحسين مخرجاتها ينعكس على مختلف القطاعات الاجتماعية الاقتصادية والثقافية للمجتمع المحلي.

- الخروج بمعطيات من شأنها أن تسهم في تطوير نظرتنا للعمل وضرورة تحسين الحياة فيه، من خلال رفع سقف إدراك العاملين بالمؤسسات إلى مطالب نوعية مثل الحرية والعدالة والإبداع والشفافية والمشاركة.. الخ

5- مفاهيم الدراسة :

تدخل المفاهيم ضمن عملية التحديد المنهجي والبناء العلمي للموضوع. لذلك فهي تكتسي أهمية قصوى، إذ من خلالها تتضح معالم البحث وتحدد مفاصله، ومجالاته النظرية والميدانية، حيث يمنح المعنى التجريدي للمفهوم، بناء الواقع العلمي، كحقل للدراسة النظرية، وفي اتساق وتناغم مع المجال الميداني، يتجلى المفهوم بصورته الإجرائية الملموسة، حيث "إن التحليل المفهومي هو سيرورة تدريجية لتجسيد ما نريد ملاحظته في الواقع"¹. هذا الانتقال من التصور الذهني إلى المستوى الملموس، بمعنى تتبع المفهوم عبر الوقائع الاجتماعية والمعاش اليومي لمجتمع الدراسة. بما يسمح للباحث الفهم والتأويل وفق الفرضيات المقترحة.

تعد المفاهيم علامات محددة وموجهة للباحث في ضبط وبناء الفرضيات والتحقق منها ميدانياً ذلك "أن المفهوم ليس عوناً من أجل الفهم فحسب، بل هو طريقة للتصور. انه ينظم الواقع محتفظاً بصفات الظواهر المتميزة، الدالة"². بمعنى أن عملية ضبط المفاهيم تسمح بتبديد الغموض والشكوك وضبط موضوع البحث، مما يسهل العمليات الموالية.³

5-1 العدالة التنظيمية:

د خل مفهوم العدالة التنظيمية مجال اهتمام علم الإدارة والتسيير، تأسيساً على نظرية العدالة Adams1965 والتي تفترض أن الأفراد في المنظمات يدركون علاقات التعامل فيما بينهم، عبر مقارنتين وهما:

1موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية،ترجمة،بوزيد صحراوي وآخرون،دار القصبية للنشرالجزائر2006،ص157

2مادلين فراويتز، مناهج العلوم الاجتماعية،ترجم، سام عمار،المركز العربي للتعريب والنشر،دمشق سوريا، 1993، ص 53

3موريس انجرس،مرجع سابق،ص159

- النظر إلى ما يقدمونه من جهد في العمل مقابل ما يحصلون عليه ماديا ومعنويا.
- النظر إلى ما يحصلون عليه بالمقارنة مع آخرين في نفس المؤسسة أو غيرها.¹

وان كانت تركز هذه المقارنة على العدالة التوزيعية باعتبارها من أبعاد العدالة التنظيمية كما وضحنا في الفصل النظري الخاص بالعدالة التنظيمية، والتي تشير إلى التصورات وردود الفعل على المكافآت التي تم الحصول عليها، سواء من حيث ما يعتقد الموظفون أنهم يستحقون، وكيف يقارنون مع الآخرين. والمرجع الذي يقارن به الموظف قد يكون زميلا، أو الموظف نفسه في مرحلة سابقة من حياته، أو حتى مرجعا وهميا. " ² ولان هناك حقيقة جوهرية وهي أن الفرد في المؤسسة لم يعد مجرد يد عاملة يمكن أن نوجهها ونحدد مجالها ونتحكم في حركتها بحسب تصور نظرية الإدارة العلمية ولا تعني أيضا النظر للحاجات النفسية واشباعاتها، وإنما النظر للعامل كإنسان متكامل له حقوق وعليه واجبات. في إطار مقارنة أوسع والتي تميز الأدبيات النظرية في الإدارة وهي مقارنة العلاقات الإنسانية والإدارة بالقيم ذلك ان مكان العمل ليس فقط مكان لكسب الأجرة بل أيضا مكان لإثبات الوجود وصيانة كرامة الإنسان. حيث تندرج العدالة التنظيمية كقيمة لها أهمية مركزية في حياة المنظمة وبتغيير أساسي في عملية الولاء والالتزام التنظيمي كما لها اثر ايجابي في تحقيق الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

في أعقاب عمل **ثيبوت ووكر (1975)** بشأن الإجراءات القانونية، ركز الباحثون على العدالة الإجرائية لأن الأفراد يشعرون بالقلق إزاء الطريقة التي يتم بها توزيع الأجور. وتمثل العدالة الإجرائية تصورات الأفراد الذاتية لتوزيع التعويض (مثل المرتبات والمزايا). بعد فترة وجيزة من إظهار العدالة الإجرائية، اقترح **بيس و مونغ (1986)** وجها آخر من العدالة التنظيمية: العدالة التفاعلية. وهو يقوم على الاحترام والكرامة والصدق والمعلومات والتفسيرات التي يقدمها المشرفين إلى مرؤوسيه.³

1 Julie Cloutier. Les perceptions de justice a l'égard des programmes équité salariale .journée d'étude université du Québec Montréal .2004

2 Jeanne LeRoy, Les comportements contre productifs au travail: fruits de l'injustice organisationnelle. Thèse doctorat Université Paris Ouest .Page18 .2010

3 Nicolas Gillet,et Jacques Forest . JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET INTENTIONS DE QUITTER : LE RÔLE MÉDIATEUR DU BIEN-ÊTRE EUDÉMONIQUE .Revu québécoise de psychologie .2015 , Université François-Rabelais de Tours.

تعرف العدالة التنظيمية "بحسب **Greenberg** بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني".¹ ونظرا لاستخداماته المتنوعة في الخطابات المختلفة في علم النفس، وعلم الاجتماع والإدارة، فإن مفهوم العدالة التنظيمية لا يزال مفهوما "غامضا، يتطلب جهدا إضافيا للتوضيح".²

اقترح **بيوغري (1998)**، تعريفا يبدو أنه الأكثر عمومية: "العدالة هي تصور نزاهة التبادلات التي تجري في المنظمة، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، والتي تنطوي على الفرد في علاقاته مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والمنظمة كنظام اجتماعي"³. وطبيعة هذه العلاقة وإدراك الفاعلين لنوعية المعاملة التي يتلقاها داخل المؤسسة تكون وراء توجيه وبناء الاتجاهات الايجابية نحو العمل وتحسين المخرجات كما تنمي الثقة بين العاملين وإدارتهم، من حيث تحفز فيهم ثقافة التعاون وحب الانتماء والاندماج. ومن خلال هذا العرض نقف عند الأبعاد الثلاث الأكثر تداولاً في الأدبيات علم الإدارة والتنظيم وعلم النفس الاجتماعي والتي توصل إليها البحث في موضوع العدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة المعاملاتية .

ومن الناحية الإجرائية فالمقصود بالعدالة التنظيمية، الاعتراف بجهد الفاعلين من خلال احترام وتقدير هذا الجهد معنوياً ومادياً وإعطاء كل ذي حق حقه على قاعدة ان نقول للمحسن أحسنت وللمسيء أسأت. انطلاقاً من اعتبار الفرد في المؤسسة إنسان له كرامته وله حقوقه كما له واجبات، في علاقة تبادلية، وأنه الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها. لذلك تسعى العدالة التنظيمية كمفهوم تنظيمي إلى تحقيق النزاهة والموضوعية وتكافؤ الفرص بين مختلف الفئات المهنية بما يعزز الثقة كعامل مساعد على بناء علاقات اجتماعية تبادلية مهنية، بين أعضاء التنظيم الإداري.

من خلال التعريفات نلاحظ أن إدراك الفرد للعدالة داخل التنظيم مرتبط بعلاقاته مع الآخرين سواء من نفس الفئة المهنية او غيرها داخل نفس المؤسسة أو مقارنة بغيرها وأيضا له علاقة بالمتغيرات

1 أميرة محمد رفعت، اثر الالتزام التنظيمي والثقة على الإدارة ، ماجستير إدارة أعمال، جامعة القاهرة، 2003، ص46

2 Beltaifa Nadia ; Multi dimensionnalité et déterminent de la justice organisationnelle, Etude empirique dans le contexte tunisien, ISG Tunis

3 Cyprien Delaporte .Les perception de justice en situation de changement dans l'armée de Lair Doctorat de psychologie .université Nice France.2016,française .p16

السوسيوثقافية من حيث السن والجنس والمستوى والخبرة والدور والمكانة التي يحتلها ضمن التراتبية بالمؤسسة وأيضاً من خلال سياسية المنظمة تجاه المورد البشري .

العدالة التنظيمية، تعني اعتراف الإدارة بجهد العاملين الفردي والجماعي، واحترام أفكاره وتصورات، وقدراته، وخبراته، واحترام إنسانيته، مما ينعكس بتعزيز ثقته بالمسؤولين و بالمؤسسة وبالعامل بشكل.

5-2 ثقافة المؤسسة.

دخل هذا المفهوم الأدبيات في حقل العلوم الاجتماعية ومجال الدراسات التنظيم والعمل والتسيير والإدارة خلال الثمانينات من القرن الماضي. "الثقافة هي ما يجعل كل مؤسسة فريدة من نوعها. إذ يمكن لشركتين إتباع نفس الإستراتيجية، لديهما نفس الهياكل، واستخدام نفس تقنيات الإدارة، ومع ذلك لدى كل منهما ثقافة خاصة بها، وهذا هو ما يمكن أن يكون سبب نجاح واحد وفشل الأخرى".¹ بما يوحي أن أي كيان اجتماعي له ثقافته الخاصة. يؤكد عالم الاجتماع العراقي **على الوردى** أن الأبحاث الاجتماعية الحديثة ترى بان أي مجتمع من المجتمعات البشرية هو كالفرد يملك شخصية خاصة به. وهذه الشخصية المجتمعية تعرف في الاصطلاح العلمي باسم "culture".² تعبر الثقافة عن النموذج الذي تعتمد عليه المؤسسة باعتبارها كيان اجتماعي لتأطير وتوجيه سلوك وأفعال الأفراد بشكل عفوي نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وتعمل فلسفة الإدارة الحديثة إلى تبني هذا الخيار إذ" تدعو إلى تنمية ثقافة المؤسسة التي تشمل على منظومة من الطقوس والمناسبات والنقائيد التي تميز شركة بعينها، وتشد الروابط بين أفرادها على اختلاف مستوياتهم. كأن تنظم وتنسق اللقاءات الدورية على الصعيدين الشخصي الاجتماعي والمهني بين فرق العمل... فهذه الممارسات لا تقتصر على تنمية شخصية واضحة المعالم للمؤسسة فحسب ، بل تعزز الروابط ومجالات التفاعل بين جميع العاملين فيها".³

يولي " **شايين** " أهمية كبيرة للقيم والمعتقدات التي يعتبرها المكونات المركزية للمنظمة. ويمثل الثقافة بالمعاني التي بنتها المجموعة من أجل حل المشاكل. وبالتالي فإن أعضاء المنظمة يتقاسمون

1 Nicolas BERLAND .Le changement de la culture d'entreprise. Mémoire d'expertise MBA MRH. université paris. Octobre 2014 ,page15.

2 على الوردى، الأخلاق ، دار الوراق، الفرات للنشر والتوزيع بيروت لبنان ، 2007 ،ص12
3انطوني غيدنز ، علم الاجتماع ،ترجمة فائز الصياغ،المنظمة العربية للترجمة،بيروت لبنان ، 2005، ص428

رؤية مشتركة تمكنهم من إدراك المشاكل ومعالجتها بطريقة مماثلة. خاصة وأن المعتقدات تنتقل إلى الأعضاء الجدد في المنظمة. ومن ثم يمكن للثقافة التنظيمية أن تمكن المؤسسة من التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية. يمكن تحدد ثلاث طبقات كمكونات للثقافة التنظيمية. وتشمل الطبقة الأولى ما يمكن ملاحظته في المنظمة، على سبيل المثال، اللغة المستخدمة، والهندسة المعمارية، والأثاث، وتجهيزات المكاتب، والطقوس، والقواعد، والسلوكيات. أما الطبقة المتوسطة فتتمثل قيم المنظمة. القيم مرئية من خلال الأهداف التنظيمية، والاستراتيجيات التنظيمية، وفلسفة الإدارة ومهمة المؤسسة. الافتراضات الأساسية تتوافق مع الطبقة الأخيرة من نموذج شاين. هذه هي الافتراضات والأساسيات، المصدر النهائي للقيم. ومن الصعب مراقبة هذه الافتراضات التي تعتبر مكتسبة من قبل العمال".¹

"تركز ثقافة المؤسسة أولاً على المشترك بدلاً من الاختلاف والمغايرة، ما يوحد في الداخل ويحدث الفارق على الخارج، كما تشير ثقافة المؤسسة ثانياً إلى أهمية الزمن لعملية التعلم الطويلة عندما نريد أن نضع قيمة للمنتج. كما تقرض الثقافة بالنسبة للمؤسسة رؤية ملموسة واضحة كأساس للسلوك والممارسة التنظيمية".²

وبهذا أصبحت "ثقافة المؤسسة تشكل طريقة أخرى في التفكير... عن كيفية تحافظ بها على شخصيتها من خلال تدعيم ما يميزها عن غيرها وما يحقق لها تضامنها وانسجامها".³ بمعنى توفير الإطار الملائم لتسهيل عمليات التبادل الاجتماعي بين عناصر الجماعة ليس فحسب من باب المنفعة المادية وإنما منطلق بناء واقع اجتماعي وذلك من خلال مكونات الثقافة من القيم والمعايير التي أنتجها باعتبارها كيان اجتماعي في علاقة تفاعل اجتماعي ومهني بين مختلف الفئات المهنية. إذ يمثل نسق القيم الركيزة الأساس في بناء المجال الثقافي للمؤسسة.

تأسست نظرتنا لثقافة المؤسسة في هذا البحث بأنها الأسلوب الذي يعتمده مجموعة الفاعلين للتعامل والتفاعل والتبادل داخل المنظمة، من خلال الاعتماد على قيم التعاون والتضامن والتنافس والإبداع والثقة والالتزام والولاء. والهدف يكمن في تحديد السمات والعناصر والخصائص المكونة لثقافة

1 Geneviève Cloutier. Une étude sur la relation entre la culture organisationnelle

et la violence au travail. page20. Université de Montréal.2013

2Maurice Thévenet. Le déclin Provisoire de la culture d'entreprise. Humanisme et entreprise. N 300 – 2010 ;page78

3محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم، مطبعة امبابلاست، الجزائر، 2010، ص66

المؤسسة، والنظام الاجتماعي الذي هو نتيجة لها ومنتج في نفس الوقت. وبالتالي تعد الثقافة، أصل سلوك وأفعال العناصر الفاعلة بالمؤسسة، إذ تعكس عالمها الثقافي الذي يميزها عن غيرها، أو أسلوب حياة أفرادها كما يعبر عنها **مالك بن نبي** ومنه يمكن توقع الأداء والفاعلية التنظيمية وبالتالي التغلب على المشكلات التنظيمية.

بعد تحديد هذين المفهومين الأساسيين للدراسة، ارتأينا إدراج مفهوم الجماعات المحلية على أساس إننا تناولنا ضمن مجال الدراسة، (البلدية) دراسة ميدانية، باعتبارها ركيزة محورية للجماعات المحلية. كما أدرجنا مصطلح الإطارات، كمفهوم له أهمية وظيفية ومركزية لمجتمع الدراسة، وذلك لنبرز موقعهما الرئيس من البحث، من حيث المعنى والمبنى.

3-5 الجماعات المحلية:

قبل ظهور الجماعات المحلية أو 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، والكثافة السكانية، حيث أصبح التنظيم هو السمة الغالبة في مختلف مجالات الحياة. إذ تعتبر الإدارة المحلية من مميزات، و مفهوم مرتبطة بنظام الحكم والذي يعني (تنازل) السلطة المركزية على إدارة المناطق المحلية حسب التوزيع الإداري، وفق 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 للمواطنين¹.

تعرف الإدارة المحلية كمفهوم ينتمي إلى مجال التنظيم والتسيير والعلوم السياسية، بأنه إدارة شؤون المجتمع المحلي من خلال تنظيم إداري رسمي، والمجتمع المحلي هو مجموع السكان المستقرين في بقعة جغرافية محددة لاعتبارات إدارية، تاريخية، اجتماعية، ثقافية. وقد ورد تعريف لمؤتمر الشؤون الاجتماعية لخبراء الشؤون الاجتماعية للدول العربية انعقد عام 1955 بالقاهرة حول المجتمع المحلي حيث رأوا انه يتميز بطابع ثقافي مشترك ويتميز بالخصائص التالية:

- بقعة جغرافية محددة ثابتة إلى حد كبير.

1محمد محمود الطعمانة، نظم الإدارة المحلية، الملتقى العربي للإدارة المحلية، صلالة، سلطنة عمان، 2003

- مصالح اجتماعية واقتصادية مشتركة، مجموعة عادات وتقاليد وروابط وقيم اجتماعية تنمي الشعور بالإحساس والانتماء إلى مجتمع واحد.¹

تعكس الإدارة المحلية فلسفة الدولة القريبة 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 مزيجًا منهما. "كما هو الحال بالجزائر، انتخاب رئيس البلدية وتعيين الأمين العام للبلدية" وفي جميع الحالات تحتفظ الحكومة المركزية بحق الرقابة والمراجعة والتوجيه.²

وتسعى الإدارة المحلية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توفير إدارة كفوءة. حيث أن المشاريع المحلية أكثر تجاوبًا لحاجات وظروف المجتمع المحلي.

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

- خلق روح التنافس بين وحدات الإدارة المحلية.

- الحفاظ على حقوق الأقليات من خلال إعطائهم درجة مرضية من حكم أنفسهم.³

في الجزائر تعد الإدارة المحلية (البلدية، الدائرة، الولاية) مؤسسة عمومية خدمتية، 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 الإدارة والفرد أو المواطن.

لقد حدد المشرع الجزائري هوية مؤسسة البلدية من خلال نص القانون 11/10 ووفق الدستور، بأنها " الجماعة الإقليمية القاعدية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون". وإلى جانب رئيس البلدية المنتخب، تشكل مؤسسة البلدية هيكل ينشطه الأمين العام المعين. وللبلدية مهام إدارية ومهام تقنية.

1اسماعيل ميهوبي، مقدمة في دراسة المجتمع المحلي الريفي، دار النشر جيلطي، برج بوعرييج، الجزائر، 2014، ص20

2محمد محمود الطعمانة ، المرجع السابق. نفس الصفحة

3محمد محمود الطعمانة ، المرجع السابق. نفس الصفحة

"تهدف الإدارة المحلية إلى تحقيق الكفاءة الإدارية في إدارة الخدمات وتقديمها، إذ تُعد المجالس المحلية المنتخبة أكثر استجابةً لحاجات ومصالح السكان المحليين من الحكومة المركزية، وتحقق تنوع أساليب الإدارة من خلال تغيير أنماط الإدارة من وحدة محلية إلى أخرى تبعاً لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها، وبذلك تتفادى تنميط الأداء على مستوى الدولة الذي يعتبر من عيوب الإدارة المركزية، مما يسهل معها إجراء الإصلاح الإداري كما توفر فرصة للإبداع وتجريب السياسات والبرامج، وكذلك يساهم هذا النظام إلى القضاء على الجوانب السيئة من البيروقراطية التي قد تلازم السلطة المركزية، ويرمي إلى تحقيق العدالة في توزيع الأعباء المالية. وإحياء للموارد الاقتصادية، واستخدامها واستثمارها المثالي على مستوى وحداتها، وفي ذلك تحقيق للتنمية الاقتصادية الإقليمية، وتشجيع على رفع مستويات المعيشة لأعداد كبيرة من المواطنين." كما تعد الإدارة المحلية الممثلة في البلدية كمؤسسة عمومية تعمل وفق منطوق قانوني إداري وباعتبارها مؤسسة مفتوحة فإن منطوق العلاقات الزبونية والتبادلية يفرضه واقعها الاجتماعي، كمؤسسة تتشكل من كيان اجتماعي لتجمع بشري غير متجانس، فضلا عن تنظيمات سياسية واجتماعية مختلفة. يتنافس في تحقيق المهام وأهداف الإدارة المحلية (البلدية) طاقم بشري منتخب من خلال لجان بحسب التشكيلة السياسية المنتخبة وطاقم إداري دائم يمثل العمود الفقري لمؤسسة البلدية. وتعتبر الإطارات الفئة المهنية الأساسية التي تقود مختلف المصالح والأقسام والتي يقع على عاتقها مهمة محورية في تفعيل دور هذا التنظيم والتنسيق بين مختلف الفئات المهنية بما يساعد على تحسين الخدمة العمومية.

5 4 الإطارات :

إن أي تنظيم رسمي أو غير رسمي تقليدي كالقبيلة أو حديث كالإدارات والمؤسسات التنظيمية المختلفة، لابد وان يبنى على عناصر بشرية أساسية كركائز دائمة تعد العقل الذي يضمن سلامة التفكير والتوجيه والتخطيط والتفوق.. الخ. إذ للقبيلة مجموعة من العقلاء المميزين، بهم تتمكن القبلة من الحفاظ على كيانها وتماسكها، وأيضا للمؤسسة والتنظيم الرسمي مسيرين وإطارات تضمن حسن التسيير والتخطيط لتحقيق الأهداف التي خلقت من أجلها. ولذلك جاء اهتمامنا في هذه الدراسة بالإطارات كمجموعة اجتماعية مهنية تنتمي للطبقة الوسطى في المجتمع.

1 اسماعيل فريحات، مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري ، ماجستير تنظيم إداري غ. م. جامعة الوادي 2014، ص4

هناك التباس بين مصطلح، الإطارات والنخبة، حيث نجد من يستخدم كلمة النخبة ضمن أعماله باعتبارهم إطارات بالمؤسسات الاقتصادية والخدماتية. غير أن استخدام مصطلح الإطارات والتي تعبر عن فئة مهنية ذات تكوين عال ومكانة ودور بالمؤسسة هو الأنسب مقارنة بالنخبة والتي لها مدلول سياسي واجتماعي انطلاقا من دورها ومكانتها في المجتمع الكلي، تشكلت مكانتها انطلاقا من الخلفية الدينية أو الاجتماعية أو السياسية أو المالية.

" إن بروز الإطارات، قد ارتبط بتطور المؤسسات الصناعية والتجارية، حيث أدت الحاجة المتزايدة لعمل هذه المؤسسات إلى ترسيخ وظيفة الإطار داخل المؤسسة. وقد حدث ذلك في البداية في قطاع السكك الحديدية في المرحلة الممتدة بين 1880 و 1890 وقد واكب ذلك البروز انتشار سريع لطرق تسيير جديدة ساهمت فيما بعد في بلورة وعي الإطارات بمراكزهم كمجموعة سوسيو مهنية.¹ 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 والتحولت الظروف التي تصنع الحدث الاجتماعي والسياسي، وبحكم امتلاكها لرأس مال 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 التحولات الاجتماعية والحراك السياسي.

يتداول مفهوم الإطارات في المجال المهني والمؤسساتي، 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".² هذا وقد اهتم علماء الاجتماع بالبحث في مفهوم الإطارات كمجموعة اجتماعية وليس كطبقة اجتماعية كما يؤكد ذلك لوك بولتانسكي Luc Boltanski الذي يشير إلى قوة الوحدة الرمزية للإطارات في تكوين المجموعة.³ مما يمنحها مساحة للتموقع كسلطة اجتماعية واحتلال مكانة مرموقة في البناء المجتمعي بما يساعدها على مراكمة راسمالها الاجتماعي والرمزي كقوة تبادلية.

1 إحصان مراني، الهوية المهنية الاجتماعية لفئة الإطارات، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع العمل، غ.م. جامعة عنابة، 2006، ص39

2ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص17

3 Anne Debar. Les transformations de l'état territorial. thèse doctorat ; université .Paris-

est.2011 ,page30.

وفي التشريع الجزائري يعرف الإطار انطلاقا من التصنيف في الدرجة (14) سابقا و (12) حاليا، من سلم القانون العام للعامل. ويمكن القول أن أصل كلمة إطار ظهر بداية القرن 19 مع تزايد التنظيمات الصناعية حيث بدأ في المرحلة الأولى ظهور ما يسمى رئيس فرقة ورئيس ورشة. ومع تعقيد الحياة التنظيمية وتقسيم العمل والاختصاصات وتطور الرأسمال البشري والفكري. ظهر ما يسمى الإطار، كفئة مهنية، تمتلك مؤهلات معرفية علمية، وخبرة مهنية¹. مما يجعلها تتميز عن باق الفئات المهنية كمجموعة متجانسة وظيفيا.

في دراسة سابقة سنة 2001 للمركز الفرنسي CREDOC المتخصص في دراسة ومراقبة ظروف الحياة في العمل، أكد أن الإطار الفرنسية تتميز من الناحية السوسيو ثقافية بمستوى تعليم عال، ومستوى دخل مرتفع يصل إلى 20.000 ف/شهريا وان نسبة 48 بالمائة يفوق سنهم عن الأربعين سنة، وان 64 بالمائة لهم مشاركة في النشاط الجمعي، فضلا عن مميزات مادية وثقافية مرتفعة.² مما يؤهلهم لتشكيل مجموعة تساهم في توجيه وتصحيح مسار المؤسسة انطلاقا من علاقتها مع جمهورها الداخلي والخارجي والحفاظ على التوازن بين التغيير والاستقرار. أما في الجزائر فان الدراسات شبه منعدمة حيث تعد على الأصابع حسب ما توصلنا له وهي في معظمها عن مركز الدراسات الاجتماعية والثقافية لوهران وتؤكد أن "الإطارات الجزائرية يعيشون عزوا وانعزالا. وعلى الرغم من اهتمامهم بالحياة العامة، فإن مشاركتهم الفعلية في الأنشطة الاجتماعية، والنقابية، والسياسية لا تكاد تذكر، وأن الانقسامات بين فئاتهم عميقة، خاصة بين الجامعيين وغير الجامعيين، وبين الإطارات السامية والإطارات الوسطى في المحصلة، فإن الحديث عن تواجد مجموعة للإطارات، بحد أدنى من التجانس، والتنظيم، والوعي بالمصالح، إلخ حديث غير واقعي تماما. بل إنهم يتميزون بالتشتت، والتشردم وهشاشة الموقع".³ في حين وصفهم الباحث علي الكنز بمجموعة التكنوقراط، وعاب عليهم تحالفهم غير المنطقي مع الطبقة السياسية والبيروقراطية، بينما كان الأصح والعقلاني تحالفهم مع الطبقة العمالية العريضة لتحقيق الإقلاع النوعي للمؤسسة الجزائرية. كما توصلت دراسة محمد المهدي بن عيسى إلى نفس الملاحظة حيث خلص إلى أن إطارات المؤسسة

1 ، علوط الباتول، احمد بجاج ، تمثلات العمل لدى الإطارات ،مقال مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الاغواط ، العدد25السنة2017ص240

2 Regis Bigot. Les Cadres Dans La société Française .étude de CREDOC ;Paris.2001

3حسان مراني،مرجع سابق،ص15،

الصناعية تخندقت خلف الإجراءات البيروقراطية والقانونية التي يفرضها المجال التنظيمي على حساب ثقافة المؤسسة.

قد تكون هذه الاستنتاجات تعبر عن فترة زمنية سابقة في الجزائر والتي تشهد تحولات اجتماعية وسياسية هامة. لذلك فان "دراسة النخب المهنية يكتسري أهمية خاصة في الوقت الراهن بسبب الدور الحاسم الذي تقوم به في المجتمع باعتبار أن عمليات التنمية الاجتماعية، السياسية والاقتصادية تركز إلى حد بعيد على المؤهلات والخبرات المتوفرة لدى هذه المجموعات الاجتماعية، وعلى موقعها والدور الذي تقوم به في عملية التغيير الاجتماعي، كونها تنصدر وتقود الكثير من المؤسسات الاجتماعية سواء في حقل الاقتصاد السياسة أو الثقافة ..، فضلا عن كونها مصدرا للقيم والمعايير في المجتمع وبالتالي تشكل عاملا حاسما في تحقيق التماسك والتلاحم داخل المجتمع".¹

فالإطارات هي مجموعة مهنية متخصصة لها مؤهلات معرفية علمية وتراكم خبرة مهنية، تحتل ادوار قيادية وإشرافية في التنظيم، كما لها مكانة بارزة في المجالين التنظيمي والاجتماعي الثقافي للمؤسسة. وتعد الإطارات من نتاج التطور الحاصل في المجتمع الحديث على مختلف الأصعدة التعليمية والاقتصادية والاجتماعية. ولا أدل على ذلك الحركة النقابية لإطارات القطاع التربوي والصحي خاصة في الجزائر وما أبدته من نضج في الممارسة النقابية والمطالب التي ترفعها لتحسين الوضع المهني والاجتماعي للعمال. حيث برزت الإطارات النقابية كقوة اجتماعية مهنية تحمل مشروع للتغيير التنظيمي انطلاقا من الاعتراف بمطالبها لتحسن وضعها المهني، بما يسمح بتحسين مخرجات المؤسسات.

6- المقاربة السوسولوجية للموضوع:

يذهب الكثير من المختصين في حقل فلسفة العلوم إلى الإقرار بان للمقاربة النظرية دورا محوريا في توجيه مسار البحث، إذ جعلوا دورها أكثر أهمية من دور المنهج العلمي، على اعتبار " أن المنهج العلمي شيء مشاع بين كل العلوم. أما نظرية أي علم، كعلم النفس أو علم الاجتماع مثلا، فهي التي تحدد موضوعه وتنظم عملياته وأدواره، بل ومساره".² إذ أن المقاربة النظرية هي بمثابة وسيلة لفهم الواقع وللكاشفة والتساؤل عن خلفية سلوك وأفعال الفاعلين، والبحث عن ماهية المعان والرموز المتبادلة والتي تصنع عالمهم وطرق تواصلهم وتبادلهم الاجتماعي. ذلك أن التنظيم

1 العياشي عنصر، الإطارات الصناعية مسارات وتمثلات، مقال منشور بمجلة مركز البحوث الانتبولوجية وهران، ص 75

2 عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، علم المعرفة العدد 44 سنة 1981، ص 10

أو المؤسسة تعد مكان يقضي فيه العامل معظم وقته وجزء كبير من حياته، لذلك فهي مجال للتفاعل والتواصل والتبادل بين مختلف العناصر البشرية داخل المجال التنظيمي.

لذلك وقع اختيارنا على فلسفة التبادل الاجتماعي كإطار نظري إلى جانب بعض التصورات النظرية النقدية استعنا بها بشكل ضمني والتي فرضها مجال الدراسة وطبيعة الموضوع وأشكاله، وذلك تقاديا للاختزالية، وإنما العمل بوعي. هذا ما نريده في معالجة موضوعنا "العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة"، بالإدارة المحلية. حيث العمل، يعد مجالاً لتحقيق المنفعة الفردية وتحقيق الذات، وأيضاً لبناء مكانة اجتماعية.

إذ أن الإطارات - كمجتمع بحث لدراستنا الحالية- باعتبارها ظاهرة اجتماعية مولدة عن هذه الأنساق التنظيمية، وعن المجتمع الصناعي، فإن فهم دورها ومكانتها وعلاقتها تتأسس بناء على تصوراتها للعمل وللأنساق الاجتماعية والثقافية للمجتمع الكلي. وفي إطار تفاعلها وعلاقتها التبادلية مع مختلف الفئات المهنية ضمن المجال الاجتماعي والثقافي وفي إطار علاقة عمل في عملية تبادل اخذ وعطاء، حقوق وواجبات، المنفعة والمكافأة، وفق عدالة تنظيمية كأفق اجتماعي، يحدد ويوجه السلوك التنظيمي والاجتماعي للفرد كفاعل اجتماعي. وكما يقول راييت ميلز: "أن كل فرد يعيش، من جيل للجيل التالي، في مجتمع ما، فهو يعيش حياة شخصية ما، وهو يعيشها في تسلسل تاريخي معين. وبمقتضى حياته هذه، فإنه يساهم في تشكيل هذا المجتمع وفي تحديد مسار التاريخ، تماماً كما أن هذا الشخص نفسه من صنع المجتمع".¹ بمعنى إن الأفعال الاجتماعية هي قدرة ثقافية وحضارية.² تتبلور في سياق البناء الاجتماعي للنسق التنظيمي.

لقد اعتمدنا على مقارنة نظرية التبادل الاجتماعي، مع ابرز روادها بيتر بلاو والتي تمثل في الراهن الإطار الأكثر توظيفا وقبولا في دراسة اثر إدراك العدالة التنظيمية في الوسط التنظيمي، فالعديد من الدراسات أظهرت أن العدالة لها قيمة مركزية في عملية التبادل الاجتماعي، كما إن العمال بفضل إدراكهم للعدالة في الوسط المهني يتفاعلون بشكل منصف مع شركائهم في العملية التبادلية.³

1أبوب ماتيو، إليز روس، الدليل العلمي لمناهج البحث، ترجمة محمد الجوهري، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر، 2016، ص 69

2محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، دكتوراه علم الاجتماع التنظيم غ.م. جامعة الجزائر 2005، ص 224

3 Mohamed Ikram Nasr. Justice organisationnelle. Confiance et Comportements De Citoyenneté. LIRHE. Université Toulouse 1.France. Revue de gestion des ressources humaines N 74,2009.

قبل تقديم الفرضيات التي تأسست عليها النظرية كما تصورهما بيتر بلاو وجورج هومانز، من الجدير بالاهتمام والذكر، تقديم بعض الإرهافات عن نظرية التبادل، في التراث الثقافي الاجتماعي الإسلامي والعربي،" فحسب أبي حيان التوحيدي، فإن الدافعية الحقيقية للاجتماع بالآخرين والتفاعل معهم، تتمثل في إشباع الحاجة، والتي تمثل " ظرف الإفتقار "الذي لا يستحيل إلى" ظرف إستغناء " إلا من خلال العوائد التي يقدمها الآخرين للفرد لقاء ما يقدمه لهم، وبهذا الخصوص يقول التوحيدي : "متى عاون البعض البعض فقد إستغنى الجميع عن الجميع ،ومتى إتكل البعض على البعض فقد إضطر الجميع إلى الجميع لان بدئ التعاون إفتقار وتمامه :إستغناء، وبدئ التواكل إستغناء، وتمامه إفتقار".¹ وما تحمله هذه الكلمات من الدعوة للتعاون والتبادل لسد الحاجات ولتأسيس الوجود الاجتماعي.- إذ تعد هذه الإرهافات نواة للتحليل السوسيولوجي للفعل الاجتماعي من منظور اجتماعي عربي إسلامي حتى وان ركزت على بعد الحاجة وإشباعاتها سواء المعنوية أو المادية، كدافع ومحفز للفعل الاجتماعي- كما نجد في التراث الشفوي الجزائري الأمثال التي تعكس التبادل الاجتماعي منه "من عندي وعندك تطبع، ومن عندي برك تنقطع" ومثال آخر يقول: ("إدي وُو رُدْ، تصبح في المال شريك") وفي النص القرآني دعوة واضحة لعدم نسيان الجميل والفضل حيث تقول الآية الكريمة: ("ولا تَسُوا الفُضْلَ بَيْنَكُمْ") (البقرة:237) وذلك لإبقاء الصلة والروابط الاجتماعية، حتى في حالة الافتراق والاختلاف أو الخلاف. ولا شك أن مجال العمل وما يتضمنه من تنافس وصراع وتعاون وتساند، وما يتطلبه من ثقة واعتراف متبادل وعلاقات اجتماعية تبادلية، يرتكز كل ذلك، على أبعاد ثقافية.

تتأسس نظرية التبادل الاجتماعي على جملة من الافتراضات منها ما هو من نتاج فلسفة الاقتصاد السياسي الليبرالي ومنها ما هو نتاج المدرسة السلوكية والانتربولوجيا والملاحظات السوسيولوجية. والتي تقول:

- إن الإنسان كائن عقلائي، يحاول على أساس مبدأ المنفعة، في علاقته التنافسية مع الآخرين، تعظيم مكاسبه وتقليل خسائره.
- إن الدخول في عمليات اجتماعية يتضمن التبادل، وحساب المكاسب والخسارة.

1 ،نايف البنيوي،إرهافات نظرية التبادل الاجتماعي عند ابي حيان التوحيدي، مقال بمجلة العلوم الإنسانية ج. قسنطينة العدد 30- الجزائر،2008،ص8

- يرتبط الفعل ومسارته واتخاذ القرارات بما يتوقع الفاعل ويرى من كلفة.
- تكرر الكائنات الأفعال التي كانت قد أدت إلى مكافآت في الماضي.
- يستمر تكرار السلوك نفسه مادام يؤدي إلى مكافأة¹.

ويرى بيتر بلاو إن التبادل الاجتماعي يتضمن مسؤوليات وحقوق، وثقة متبادلة، تحكمها منطلقات ثقافية. ورغم الصفة الشخصية لغالبية عمليات التبادل إلا أنها ترتبط بعوامل اجتماعية ثقافية منها:

- إنها عملية استثمار تتضمن الالتزام بين أطراف العملية.
- استجابة الطرف الآخر بما يؤكد انه موضع ثقة.
- وجود آليات ووسائل تسمح لكل طرف بأداء مسؤوليته.
- أن تحقق العدالة.

تؤدي عملية التبادل، وخاصة التي تتصف بالعدالة، إلى تقوية العلاقات الاجتماعية والتضامن². انطلاقاً من التصور الوظيفي لتعزيز الاستقرار والاندماج والتعاون وفق تبادل اجتماعي عادل. كما تطرحه نظرية الوظيفية الاجتماعية وارتباطها بالفعل الاجتماعي عند **بارسونز**، على أساس نسق القيم، والتي اعتمدنا على بعض تصوراتها ضمناً. كما كان لنا توظيف لمفهوم الاعتراف والذي تناوله مجموعة من المفكرين وخاصة **اكسل هونيت** (1949-) في المدرسة النقدية فرانكفورت. إذ "أن مسألة العدل لا يمكن اختزالها في العدل التوزيعي للخيرات، وإنما هناك جوانب أخرى في حياة الأفراد والجماعات يجب أن تعامل معاملة عادلة." ³ بمعنى الاعتراف بالقدرات الفردية وبمكونات الهوية الثقافية والاجتماعية وبالانتماء.

كما أن الفيلسوف الأمريكي **فرانسيس فوكوياما** (1952-)، قد تناول مفهوم الاعتراف باعتباره مطلب أساسي لتحقيق الرضى. إذ "ينبع الإحساس بالرضى الذي نستمد منه من تواصلنا مع الآخرين وارتباطنا بهم في مكان العمل، من الرغبة الإنسانية الدفينة بنيل الاعتراف وتحقيق الذات." ⁴

1 إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان الأردن، 2008، ص 215

2 إبراهيم عيسى عثمان، المرجع السابق، ص 225

3 الزواوي بغورة، الاعتراف من أجل مفهوم جديد للعدل، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2012، ص 14

4 فرانسيس فوكوياما، الثقة، الفضائل الاجتماعية ودورها في تحقيق الرخاء الاقتصادي، ترجمة، معين ومجاب الامام، منتدى العلاقات

العربية الدولية قطر 2015، ص 26

7- الدراسات السابقة:

نقدم بعض الدراسات السابقة ، وقد وقع اختيارنا على مجموعة من الدراسات حاولنا أن نوزعها بحسب المتغيرات التي تناولتها الدراسة ومجالات الاهتمام. حيث ركزنا على الدراسات التي تناول موضوع ثقافة المؤسسة بشكل عام وموضوع العدالة التنظيمي ودراسات أخرى ركزت اهتمامها حول التنظيم والتسيير بالإدارة المحلية. ومن المؤكد أن هذه المواضيع قد تناولتها حقول معرفية متعددة، منها العلوم الإدارية والتسيير والعلوم السياسية والمنظمات وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع التنظيم والعمل. ذلك أن موضوع الثقافة بشكل عام والقيم والحرية والعدالة ليست حكرًا على حقل معرفي دون آخر، على أساس أن الظواهر الاجتماعية عابرة للنظريات والمقاربات في مختلف الحقول المعرفية. بما يسمح بتوفير مجال للنقد والتأويل للوصول لخلق مساحة أوسع وافق أرحب للبحث ولفهم، من دون أن يفقد البحث هويته.

واقترعنا دوماً هو أن ليس هناك إجابات نهائية للظواهر الاجتماعية وإن البحوث مجال للأخذ والرد والنقد والتحليل من جوانبها النظرية و المنهجية.

7-1 الدراسات التي تناولت ثقافة المؤسسة :

الدراسة الأولى: "ثقافة المؤسسة"¹

هي دراسة ميدانية للباحث محمد المهدي بن عيسى، تناولت المؤسسة الاقتصادية العمومية بالجزائر في إطار أطروحة دكتوراه، بجامعة الجزائر. أراد الباحث من خلالها أن يكشف عن الموجهات أو الأطر المرجعية للفعل الاجتماعي لفهم وتحديد طبيعة ومضمون النسق الثقافي والقيمي الذي يلعب الدور المحدد أو الموجه للسلوكات والأفعال والتفاعلات الاجتماعية التي تتم داخل هذه المؤسسة الاقتصادية وعن اتجاهها ومصيرها. وذلك عبر طرح التساؤلات، التي تبناه الباحث كالتالي :

-ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكاتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة ؟

1محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة، دكتوراه م.جزئيا، علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، الموسم الجامعي 2005

- هل هذه السلوكات والأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية والتقدم ؟

- هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها ؟

- ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات ؟ هل هو صراع، نزاع ، تكامل ؟ ومن أجل تحقيق أي غاية؟ للإجابة على هذه التساؤلات التي تتضمنها إشكالية الدراسة .

تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية المنتجة للأنايبب الناقلة للغاز الطبيعي المتواجدة بمدينة غرداية والمسماة بشركة PIPEGAZ، وعدد عمالها يزيد عن 700 عامل وذلك خلال سنة 2004. موزعين بحسب النسب التالية الإطارات 15.63% عمال التحكم 28.61% والمنفذون 55.75% ما يجعلها كما قال الباحث مجال ثري للملاحظة السوسولوجية فيما يتعلق بشكل العلاقات الاجتماعية وطبيعة التفاعلات التي تحكمها، وما تأثير ذلك على كفاءة وفاعلية المؤسسة بصفته عون اقتصادي.

فصل الباحث الدراسة إلى بابين من ستة فصول، تناولت السلوك التنظيمي عبر الطرح السيكولوجي والسوسولوجي والفعل الاجتماعي في النظرية السوسولوجية في إطار المؤسسة الاقتصادية ، ومسار الفعل الاجتماعي من سوسولوجيا العمل الى سوسولوجيا المؤسسة، وفي الجانب الميداني تناول الباحث فصل حول الفعل الاجتماعي والنسق الثقافي للدراسة. وفصل سادس حول الأطر الثقافية الموجهة لاختيارات الفعل الاجتماعي في الدراسة الميدانية.

استعمل الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على أدوات منها الاستمارة الاستبائية بشكل أساسي والتي قسمها الى استمارة "أ" واستمارة "ب" بحسب فرضيات بحثه والملاحظة والمقابلة والوثاق لجمع المعطيات والبيانات .

وقد توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات المهمة كما يلي :

- " أن مستوى الكفاءة و طبيعتها داخل المؤسسة ليست كفاءة علمية أكاديمية بالقدر ما هي مهنية محضة هذا بالرغم من أن قطاع أو مجال النشاط الذي تنشط فيه المؤسسة هو قطاع صناعي

يتطلب تكنولوجيا معقدة التي تتطلب بدورها كفاءة تكنولوجية كبيرة من طرف جميع الفئات العمالية المتواجدة في المؤسسة حتى تستطيع المؤسسة أن تنتج و تبعد تكنولوجيا أو على الأقل أن تواكب التطور التكنولوجي الذي يعرفه قطاع الحديد و الصلب في العالم. إن هذا الاكتفاء بمستوى التأهيل المهني سواء تقني أو غير تقني داخل المؤسسة نابع من التكنولوجيا التي تستعملها المؤسسة من تجهيزات وآلات إنتاج لم تتغير منذ انطلاق هذا المشروع بين سنوات 1974 و 1977 و بالتالي أصبحت الكفاءة المطلوبة ليست كفاءة ذهنية علمية أكاديمية تعمل على ابتكار التكنولوجيا و تطويرها بل كفاءة مهنية تكمن المهمة الأساسية لها في القدرة على تسييرها . و هذه القدرة على التسيير ليس مصدرها التخصص التقني المهني بالقدر ما هي خبرة و كفاءة في التعامل مع هذه التجهيزات التي وصلت إلى حالة من التقادم و التدهور".

- "إن الفئة المهنية داخل المؤسسة التي لها مستوى دراسي جامعي أكاديمي يمكنها من أن تكون لها قدرة كامنة و هامش كبير على التطور والارتقاء الذهني المتواصل بدون محدودية، و يسمح للمؤسسة أن تبني كفاءة تكنولوجية من جراء ذلك، فنسبة كبيرة منها تعاني من عائق أو ضعف في مستوى اللغة الأجنبية مما يجعلها منغلقة على نفسها و غير قادرة على التواصل مع المحيط التقني و التكنولوجي الذي هو معطى خارجي و ليس محلي وطني.

وبخصوص إشارات المؤسسة باعتبارهم النخبة الموجه لمجتمع المؤسسة خلص الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

1- إن هذه الفئة القيادية تعتقد أن دورها الإشرافي يتمثل في المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية، في حين أن متابعة العامل على أداء دوره الإنتاجي لم يكن من اهتماماتها.

2- إن أعضاء الفئة القيادية يرون بأن قراراتهم التسييرية يوجهها و يحكمها في نهاية المطاف، العمل على تطبيق واحترام القوانين الإدارية للمؤسسة كما رأينا في العنصر الثالث في حين أن العوامل الأخرى المرتبطة بالهدف الاقتصادي للمؤسسة لم تحض بأي اهتمام أو حظيت باهتمام ضعيف في بعض الأحيان.

3- إن هذه الفئة ترى كذلك أن معايير القائد الناجح هو الذي يتمكن من تشكيل مجموعة عمل منسجمة و متماسكة عن طريق فرض الانضباط أما العوامل الاقتصادية كرفع الإنتاج و الإنتاجية كانت عوامل هامشية أو ثانوية بالنسبة لهم.

4- إن نظرة هؤلاء القادة للعوامل التي تعيق المؤسسة على تحقيق النجاحات هو نقص التضامن و التماسك بين العمال.

حيث استنتج الباحث، " أن الغاية التي تهدف إليها هو العمل على احترام و تطبيق القانون و الوسيلة لذلك هي القواعد القانونية، فاختلطت لديها الوسيلة بالهدف و أصبح المجال التنظيمي البيروقراطي هو الذي يؤطر سلوكياتها التسييرية و ممارساتها التنظيمية" و بالتالي خلص الباحث إلى النتيجة النهائية التالية مفادها " . أن الفئة القيادية داخل المؤسسة تؤطر و توجه سلوكياتها سواء في اختيار الوسائل أو تحديد الأهداف التسييرية ،المجال التنظيمي البيروقراطي أو هي بمعنى آخر مغتربة للبنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضارية، مما يجعلها تعمل على إنتاج و إعادة إنتاج هذه البنية عوض أن تعمل على تحقيق النجاعة الإقتصادية أو تعمل على تحقيق قيم الحضارة الصناعية.

الدراسة الثانية: "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية"¹

تناولت هذه الدراسة للباحث كمال بوقرة، المشكلات التنظيمية كالتغيب ودوران العمل والحوادث المهنية و التي تعان منها المؤسسة الجزائرية ، حيث اعتبر الباحث أن أصل المشكلات يعود للنموذج الثقافي أو أسلوب الحياة الذي يتميز به المجتمع الجزائري.حيث يعتقد الباحث أن سبب ظهور هذه المشكلات التنظيمية يرجع لعوامل اجتماعية ثقافية أكثر منه لعوامل مهنية أخرى. تناولت الدراسة الميدانية، مؤسسة قارورات الغاز وحدة بانتة، وتعتبر، كما قال الباحث من المؤسسات التي عاصرت كل المراحل التي مرت على المؤسسات الاقتصادية الوطنية. حيث عرفت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ومرحلة إعادة الهيكلة ، ومرحلة استقلالية المؤسسات، ولهذا فهي تشكل مجالا نموذجيا لأجراء الدراسات السوسيولوجية حول المواضيع المختلفة، ذلك أن فئة مهمة من عمال هذه المؤسسة عايشوا كل هذه المراحل وتعاملوا معها.

يشتغل بالوحدة حاليا 363 بحسب إحصاء سنة 2008 أغلبهم من المؤقتين، موزعين على ثلاثة دوائر وهي دائرة الإنتاج ودائرة الإدارة ودائرة التقنية. حيث اختار الباحث عينة عشوائية طبقية بنسبة 25 بالمائة. واعتمادا على المنهج الوصفي لوصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، وواقع الثقافة السائدة في هذه المؤسسة، وكيف تؤثر في الواقع التنظيمي، وعلاقة المسألة الثقافية بالمشكلات

¹كمال بوقرة ، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية، في المؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة بانتة الجزائر ، 2008.

التنظيمية. وربط هذا الوجود التنظيمي والمهني بثقافة المجتمع الجزائري وما تحتوي عليه من قيم ومعايير سواء في مجال العمل، والإنتاج أو الثقافة بصفة عامة، وكيف تنعكس ثقافة المجتمع الكلي على ثقافة المؤسسة وعلى السلوك التنظيمي عموماً. معتمداً على أدوات البحث منها، الملاحظة، والمقابلة الموجهة والحرّة، والسجلات والوثائق. لجمع المعطيات والبيانات التي تجيب عن أسئلة البحث التالية:

- ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة التخلف عن مواقيت العمل والتغيب؟
 - ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ارتفاع نسبة حوادث العمل في المؤسسة الجزائرية؟
 - ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء الصراعات التي تحدث في المؤسسة الجزائرية؟
 - ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة ضعف الرضا المهني في المؤسسة الجزائرية؟
 - ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة دوران العمل في المؤسسة الجزائرية؟1.
- حيث يقول الباحث أن المسألة الثقافية تمثل مجموعة من العوامل التي تكون سبباً مباشراً أو غير مباشر في إحداث هذه السلوكات السلبية في مؤسستنا الإنتاجية والخدماتية.
- من الواضح ان الباحث كان يهدف إلى ربط المشكلات التي تعان منها المؤسسة الجزائرية بثقافة المجتمع وبنمط الحياة لدى الفرد والمجتمع وموقع الثقافة من اهتمامات النسق السياسي والاجتماعي. حيث عمد في الفصول النظرية الى " تحليل النسق الثقافي للعامل الجزائري، ومعرفة أوضاعه المهنية ومدى ارتباطها بواقعه الاجتماعي والثقافي، وذلك بالإطلاع على مدى انتشار الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. بقصد إيجاد ثقافة مناسبة بالمؤسسات، موحدة تجمع أعضاء المؤسسة، وتساهم في توحيد آرائهم وتصوراتهم وتصرفاتهم وتزيد قوة انتمائهم إلى التنظيم ويكون ذلك كما قال الباحث من خلال:

"إيجاد سياسة للتشاور وإسهام العمال في رسم أهداف المؤسسة وسياستها وإستراتيجيتها.

- سياسة إعلامية سليمة من خلال النشرات الداخلية.

- تحسين العلاقات بين العمال والمشرفين والمسيرين.

- التكفل بانشغالات العمال والعمل على حلها."

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي :

1 كمال بوقرة ، المسألة الثقافية والمشكلات التنظيمية ، مصدر سابق، ص 1

"أن النمط الثقافي السائد في المؤسسة مجال الدراسة يتميز بمجموعة من الخصائص ، فمن حيث موقف الأفراد من العمل نجد أن هناك إجابات متناقضة حول قيمة العمل. ففي الوقت الذي يفضل فيه أغلب العمال، العمل عن الراتب بدون عمل نجد أغلبهم ينظرون إلى العمل على أساس أنه مورد مادي يحقق لهم إشباعات بيولوجية وطبيعية فقط، فيما نجد فئات أخرى تعتبر العمل مصدر لتحقيق حاجات معنوية كالمكانة الاجتماعية، واحترام وتحقيق الذات، وإرضاء الله سبحانه عز وجل، كما أن النتائج تشير إلى أن احترام الوقت كقيمة من طرف العمال، شيء غير متوفر حيث لاحظنا ميدانيا من خلال الدراسة أو من خلال المعاشية اليومية لعلاقة الفرد الجزائري بالوقت يختلف تماما عن ماهو موضح في الجداول من نتائج ، وما يقال ويقرأ عن أهمية الوقت ، ولهذا فإن ثقافة الجزائري عن الوقت ثقافة سلبية جدا وغير عملية، كما يمكننا استخلاص نتيجة أخرى وهي أن الإنسان الجزائري متذبذب في تحديد مواقفه من الموضوعات، فما يتمناه ، أو يرجوه شيء، وما يقوم به شيء آخر، فالمنطق العملي يغيب بشكل كبير في ثقافة الإنسان الجزائري"¹.

كما وجد الباحث ان القيم المساواتية غالبية في ثقافة أفراد العينة، وهذا من خلال عدم تفضيلهم للتفاوت في السلطة والنفوذ، واعتبارهم المشرفين والمسئولين، زملاء مثلهم لا يختلفون عنهم، وكذلك الصراع الذي يحدث بين المتخرجين من الجامعات والعمال القدامى لأن كلا الطرفين لا يقبل تميز الطرف الآخر عنه، ولعله يرجع ذلك إلى الثقافة التقليدية التي كان يسود فيها التضامن الآلي بين أفراد المجتمع، وكذلك النظام الاقتصادي والاجتماعي المطبق بعد الاستقلال (الاشتراكية)فهذين العاملين كرس قيم المساواتية في المجتمع الجزائري. ونشير أن المساواة لا تعني العدالة التنظيمية.

كما نجد انتشار بعض القيم القدرية ولكن بنسبة ضعيفة بين أفراد المبحوثين وخاصة عندما يرجع بعضه الحوادث، أو الترقى في المناصب إلى المكتوب، والحظوظ

وما إلى ذلك، طبعاً هذه القيم وغيرها من القيم كانت تؤثر بشكل مباشر في السلوك

التنظيمي للعمال. وبهذا توصل إلى نتيجة عامة مفادها أن القيم الثقافية لدى العامل الجزائري تعد السبب الرئيس في المشكلات التنظيمية"².

الدراسة الثالثة: " النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي"¹

1كمال بوقرة ، مرجع سابق ،ص418

2كمال بوقرة ،مرجع سابق ،418،

تمت الدراسة الميدانية للباحثة لندة العابد، في مركب النسيج بولاية باتنة EATIT المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية وهي مؤسسة عريقة كانت تسمى مركب الغزل والنسيج سابقا COTITEX والتي أنشئت خلال سنة 1963 والتي كانت مفخرة صناعة النسيج بالجزائر. أما عينة البحث فقد شملت الإطارات العليا والعمال المنفذين وذلك بحسب متغيرات الدراسة، القيم والفعل، فكان المستوى الأول يخص القادة والمشرفون، والمستوى الثاني يخص العمال التنفيذيين، مع ملاحظة أن الباحثة قد وجدت صعوبات وغموض بخصوص العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة. وهو أمر غريب لمؤسسة لها خبرة كبيرة وطويلة ويعد مؤشر دقيقة للحالة الإدارية التي يعيشها هذا المركب. فما كان على الباحثة إلا الخضوع للأمر الواقع واعتماد اختيار عينة عرضية عن فئة القيادات والإطارات العليا، أما الفئة الثانية فكانت لعمال الإنتاج وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية من مختلف الوحدات الإنتاجية.

موضوع الدراسة:

تأسس موضوع الدراسة كما قالت الباحثة من تصور " أن التنظيم يضم عددا من الأنساق التنظيمية، والأنساق القيمية المختلفة - والتي قد تصل إلى حد التعارض-، وأنه في حركيته من الضروري أن يحقق نوعا من التناسق والتناغم والانسجام بين المستويات التنظيمية، وبين الأنساق القيمية أيضا لأن الزيادة في الاختلاف بينها ينعكس سلبا على التنظيم. لذلك تناولت الباحثة في دراستها موضوع القيم والفعل، والقيم أنواع في التنظيم قصرت الدراسة على القيم الإدارية كنسق موجه للأفعال ومنها القيادة، الاتصال والتحفيز كأفعال متعارف عليها تم اختيارها بناء على مقدمات، تم الكشف عنها في الدراسة النظرية. في محاولة للكشف عن العلاقة بين القيم والفعل في الإطار التنظيمي، ومنها كيفية توجيه الأفعال بنسق القيم الإدارية السائدة. ودلالة ذلك في بدائل الفعل المتاحة." وذلك بهدف الكشف عن "مدلول علاقة النسق القيمي الإداري بالفعل التنظيمي ستركز على أبعاد أساسية تمثل أفعالا إدارية وهي: القيادة بما تمثله من قيم. التحفيز وما يرتبط به من قيم، وأيضا الاتصال كبعد أساسي للإدارة وما تتضمنه العملية من قيم، هذه الأفعال هي نماذج للأفعال التنظيمية، وهي في تركيبها تمثل دلالات علائقية لا يمكن أن تتم في انعزال وإنما في علاقة مركبة تجمع القائد بالمقود، المحفز والمحفز والمرسل بالمستقبل. وكل تلك الدلالات العلائقية لا يمكن أن

البيدة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غ.م. اختصاص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة 2011

تتجز بفعالية إلا في تواجد نسق قيمي مدعم لها، موجه و مرشد. "حيث حصرت الباحثة أهداف بحثها كما يلي :

- استكشاف النسق القيمي الإداري في التنظيم الصناعي محل الدراسة للكشف عن القيم المركزية فيه، وتحديد الأساليب التي تستعمل من طرف الإدارة لتوجيه سلوك العاملين.
- محاولة الوقوف امبريقيا على موجهات الأفعال التنظيمية ومنها الاتصال والتحفيز و ممارسة القيادة في التنظيم - محل الدراسة - مع التركيز على القيم الإدارية المتبناة.
- التنبيه إلى العلاقة القائمة بين القيم والفعل داخل التنظيمات واقعيا، وضرورة استثمار هذه العلاقة لفهم سلوك العاملين وضبطه وتوجيهه التوجيه الأمثل.
- فهم النسق الاجتماعي للمصنع بما ينطوي عليه من قيم وممارسات سلوكية وعلاقات اجتماعية.¹

وللوصول إلى هذه الأهداف تقدمت الباحثة بمجموعة من الأسئلة نحو مجتمع الدراسة وعينته كالتالي :

- 1- ما طبيعة القيم التنظيمية السائدة في التنظيم محل الدراسة؟
- 2 - كيف يتوجه الفعل القيادي في التنظيم بالنسق القيمي الإداري؟
- 3- كيف يوجه الحفز كفعل تنظيمي بالنسق القيمي الإداري في التنظيم محل الدراسة؟
- 4- كيف يوجه الاتصال كفعل تنظيمي بالنسق القيمي الإداري في التنظيم

محل الدراسة؟.

لبلوغ نتائج اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، عبر مجموعة من الأدوات لجمع المعطيات والبيانات الميدانية منها الملاحظة البسيطة والمعقدة بحسب متطلبات الموضوع. كما استعملت الباحثة أداة المقابلة الحرة والمقابلة نصف موجهة، إلى جانب الاستمارة الاستبائية باعتبارها أداة رئيسية للبحث، وأخيرا السجلات والوثائق وهي ضرورية وبخاصة امام مؤسسة عريقة لها تاريخ طويل، وشهدت تحولات هيكلية وتحولات سياسية واجتماعية .

نتائج الدراسة :

أولا /إن القيم السائدة في إدارة التنظيم محل الدراسة هي قيم الترشيح حيث: (العقلانية المرتبطة بالإنتاج)

1العابد ليندة،المصدر السابق ، ص 15

- يسود الاهتمام بالإنتاج و الإنتاجية على حساب العامل.
 - النظرة الميكانيكية لأعضاء التنظيم، العامل وسيلة لا غاية.
 - الإدارة هي المصدر الوحيد لاتخاذ القرار (المركزية).
 - ثانيا /إن النمط السائد في الفعل القيادي هو النمط الأوتوقراطي:
 - غياب الحرية
 - غياب المشاركة
 - العدالة الإجرائية حسب إدراك العاملين غائبة.
 - ثالثا :إن نمط الاتصال السائد كفعل تنظيمي هو الاتصال النازل الأمر الكتابي.
 - (غياب العدالة) غياب تدفق المعلومات.
 - (غياب الحرية) غياب تنوع الاتجاهات.
 - (غياب الشفافية) عدم التنوع في المعلومات
 - رابعا /النمط التحفيزي الغالب هو التحفيز المادي المتواضع .
 - (غياب العدالة التوزيعية) غياب الترقية، قلة الأجور، قلة المكافآت، عدم تناسب المكافآت مع الصيغ المعطاة.
 - (غياب الحرية) غياب التحفيز المعنوي.
 - اعتبار العامل تكلفة لا شريك.
- ومع ذلك تظهر مؤشرات لعدم وجود العدالة من خلال رأي المسؤولين حول القرارات المطروحة والتي ترتبط بالدرجة الأولى بالنظام العام للمؤسسة .كما ان القرارات التي تتصل بالإنتاج وأوقات العمل وتبلغ في الغالب عبر القنوات الاتصالية دون لقاءات مباشرة بالعمال إلا من طرف المسؤولين المباشرين . كما تظهر من خلال المساواة بين العمال جميعا إذ في كثير من الأحيان وجود المساواة يلغي العدالة، إذ المساواة في المكافآت والأجور بين الماهر وغير الماهر من العمال دلالة على غياب العدالة .وتوزيع الأعمال بمساواة أيضا دون مراعاة متغيرات السن والخبرة هي دلالات لعدم وجود العدالة .ولذلك حتى في الترتيب النسقي للقيم عند المسؤولين رتبت المساواة قبل العدالة وقبل الحرية .مع أن المساواة هي قيمة وسائلية للعدالة كقيمة غائية.

وهذا يحيل لقيمة الشفافية التي تكمن في أن المسؤول يؤكد ان العامل ليس له الحق في معرفة كل المعلومات بل التي لها علاقة بالتنفيذ فقط مع أن العامل يعد اليوم شريكا في المؤسسة يقوم عليه العمل والإنتاج.

القيم العقلانية أيضا انعكست على الفعل التحفيزي من خلال اعتبار العمل أداة إنتاج ليس لها الحق في التفضيل والاختيار سواء في كم وكيف العمل الموجه إليه وما عليه إلا الطاعة. إذن منطق القوة، والإدارة بالهدف، و العمل الفردي في مقابل العمل الجماعي، وغياب العدالة والحرية هي منطق كلاسيكي مازال يسود المؤسسات الجزائرية مع بطلان أهميته اليوم"1.

7-2 الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية:

الدراسة الأولى:

"العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" للباحثة "سوزان اكرم سلطان"، معدة في إطار أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية ، تخصص إدارة تربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. 2006

انطلاقا من تعريف العدالة التنظيمية الذي قدمته الباحثة على أنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة. وتأسيسا على أهميتها باعتبارها متغيرا مهما ومؤثرا في عمليات الإدارة بشكل عام، إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، علاوة على أداء المنظمات ذاتها. جاءت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والعاملين في الجامعة الأردنية، ممن يحملون رتب أكاديمية بدرجة أستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ.العاملين في ثمانية جامعات أردنية وعددهم 2905 في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية 450 عضو هيئة تدريس. وذلك خلال الموسم جامعي 2005-2006 وذلك بقصد الإجابة عن تساؤلات الإشكالية التالية:

- ما مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم؟
 - ما مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظرهم؟
 - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية؟
 - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة العدالة التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية؟
- لمباشرة العمل الميداني اعتمدت الباحثة على الدراسة الكمية من خلال المنهج الإحصائي الوصفي عبر بطرية الأسئلة المعدة والمعدلة بحسب خصوصيات مجتمع الدراسة كما أشارت الباحثة حيث اعتمدت على أداة الاستمارة الاستبائية لبطرية أسئلة لقياس العدالة التنظيمية باعتبارها متغيراً مستقلاً بأبعادها الثلاث العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية مع إضافة الباحثة بعد رابع العدالة التقييمية. كما اعتمدت على سلم ليكرت المكون من خمسة درجات. وبنفس الأسلوب وظفت الباحثة أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي وأخر لقياس الولاء التنظيمي باعتبارهما متغيرين تابعين. هذا وقد اعتمدت الباحثة في الدراسة على المعالجة الإحصائية عبر برنامج SPSS الإحصائي.

نتائج البحث:

توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية مرتفع بشكل عام، وقد جاء بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الأولى ثم المرتبة الثانية بعد العدالة التوزيعية وفي المرتبة الثالثة بعد العدالة التفاعلية والعدالة التقييمية. حيث اعتبرته الباحثة مؤشراً إيجابياً عن السلوك التنظيمي والإداري القائم على العدالة والمساواة بين الزملاء والموضوعية في التعامل مع الجميع سواسية. وهو الأصل بالنسبة لمتغير العدالة التنظيمية في مؤسسة حكومية والتي تعد من أكثر المؤسسات تقدماً من حيث الدرجة العلمية والمؤهلات الأكاديمية، باعتبار الجامعة عقل المجتمع.

أما مستوى الرضا الوظيفي فأكدت النتائج أنها مرتفعة بين عينة الدراسة، في مجال العلاقات مع الزملاء ومجال ظروف العمل ومجال العلاقات مع رئيس القسم ومجال النمو المهني والترقيات. بما

يحقق الاطمئنان والاستقرار والديمومة. إلا أن مستوى مجال الراتب والحوافز متوسط يحتاج إلى تحسين حتى يتمشى مع ظروف ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة. بحيث يعد مجال الراتب والحوافز المادية مصدر أساسي في تحقيق الرضاء الوظيفي. وفي مجال العلاقات مع الزملاء أكدت النتائج أن هناك جوا من الاحترام المتبادل بين الزملاء الذين يتعاونون للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم بالإضافة إلى أنهم يتشاركون في حل المشكلات، وتبادل الخبرات، وتربطهم علاقات ودية خارج أوقات العمل. كما أكدت الدراسة بخصوص متغير الولاء التنظيمي انه مرتفع بين عينة الدراسة كما تقول الباحثة انه مؤشر جيد على توفر مناخ تنظيمي جامعي سليم، مما يؤدي إلى توافر اعتبارات الولاء التنظيمي والالتزام والدافعية، وزيادة الروح المعنوية.

وخلصت الباحثة إلى أن العدالة التنظيمية لها تأثير قوي في تحقيق مستوى مرتفع من الرضاء الوظيفي بين مجتمع الدراسة، مما يؤدي بدوره إلى تشجيعهم وتحفيزهم على العمل والاعتزاز بالانتماء للجامعة .

وقد أوصت الباحثة في نهاية بحثها، أن تعمل الوزارة الوصية بالتعاون مع الجامعات على إعادة النظر في القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالجامعة وبأعضاء هيئة التدريس، بحيث تسهم في التشجيع على زيادة الشعور بالاستقرار والأمن، وعلى توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لتفعيل البحث العلمي ورفع مستوى الأداء كما ونوعا. كما أوصت الباحثة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على هذه المتغيرات وعلاقتها مع غيرها مثل الأمن الوظيفي ، الأداء الوظيفي ،سلوك المواطنة التنظيمية ، التماثل التنظيمي..الخ.

الدراسة الثانية:

"اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي"،دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي بالجمهورية العربية السورية للباحث **ماهر علي الخزاعي** في إطار إعداد رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، لكلية الاقتصاد ، بجامعة دمشق ، سوريا 2013

-دراسة ميدانية على مجتمع البحث من العاملين الإداريين والمرضى والأطباء في المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي بسوريا وعددها 14 مؤسسة وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من المجتمع الأصلي والذي لم يحدد حجمه الكلي وكانت العينة من 384 مفردة.وذلك لمعالجة الموضوع التالي.

-موضوع البحث:

تأسست الإشكالية عبر ملاحظات الباحث ومن خلال دراسة استطلاعية وأجرئه لبعض المقابلات مع مجموعة من العاملين في إحدى المشافي. حيث رصد أن هناك فروق في إدراكهم لمستوى العدالة التنظيمية. وان ذلك يولد لدى البعض نوع من الاستياء والتذمر والنية لترك العمل، إذا أتاحت له فرصة عمل أفضل، وبالتالي تحاول الدراسة كما قال الباحث التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي.

حيث حدد الباحث الأهداف التالية:

- التعرف على العدالة التنظيمية باعتبارها سلوك تنظيمي إداري في المستشفيات الجامعية.
- التعرف على الانتماء التنظيمي باعتباره سلوك تنظيمي اجتماعي في المستشفيات الجامعية .
- دراسة اثر العدالة التنظيمية في الانتماء التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة ، وتحديد فيما إذا كان هناك فروق جوهرية بين المستشفيات الجامعية محل البحث يتعلق بمستويات العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي.

وللوصول إلى هذه الأهداف اقترح الباحث مجموعة من الأسئلة كما يلي :

- ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية من قبل العاملين في المستشفيات الجامعية محل الدراسة.؟
- ماهي درجة الانتماء التنظيمي السائد لدى العاملين في المستشفيات الجامعية محل البحث وأي أنواعها أكثر وجودا.؟

- ماهو اثر العدالة التنظيمية في مستويات الانتماء التنظيمي في المستشفيات الجامعية محل

البحث؟

أبعاد متغيرات الدراسة:

اعتمد الباحث في متغير العدالة التنظيمية على الأبعاد الثلاث العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة المعاملاتية وهي الأبعاد الأكثر استخدام عند اغلب الباحثين في مختلف الاختصاصات. كما اعتمد في المتغير التابع الانتماء التنظيمي على الأبعاد الثلاثة التالية بعد الانتماء العاطفي، وبعد الانتماء المستمر، وبعد الانتماء المعياري.

منهج البحث وأدواته:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة وصفا كميا من خلال الاعتماد على أسلوب الإحصاء الوصفي والاستدلالي. حيث اعتمد على أداة الاستبيان بشكل أساسي مع بطرية الأسئلة التي تقيس أبعاد المغيرين، وفق سلم ليكرت الخماسي بعد تحليلها عن طريق برنامج .SPSS.

نتائج البحث :

بينت النتائج كما جاء عن الباحث أن إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية له الدور الأكبر في التأثير على الانتماء التنظيمي مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن الأفراد العاملين أكثر حساسية لموضوع العدالة التوزيعية التي تتمثل في الأجور والحوافز وفرص الترقية.

حيث أثبتت الدراسة قبول فرضية وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الانتماء التنظيمي السائدة في المستشفيات محل الدراسة. كما أكدت الدراسة وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث على كل من بعد الانتماء العاطفي والمستمر والمعياري. كم أثبتت الدراسة وجود فروق جوهرية بين العاملين بخصوص إدراكهم للعدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي على أساس المتغيرات السوسيو مهنية (العمر الجنس المستوى الاقدمية).

الدراسة الثالثة :

L influence de la Perception de justice Organisationnelle sur la Motivation des Employés Et leur Perception des changements . Le rôle Modérateur de Personnalité¹

ملخص الدراسة: إن التغييرات التي تعرفها المؤسسات التي تعيش حالة عدم النمو من حيث تدفعها إلى الاعتماد على إعادة الهيكلة وتخفيض وتقليص حجم العمال، حيث عرفت الإدارة بالتوظيف العمومية (بكندا) خلال سنوات من 1992 إلى 1997 تسريح العمال في اطار عقلنة التوظيف وصل إلى نسبة 14.3 بالمائة من تعداد الموظفين الدائمين بالتوظيف العمومي. مما نبهت العديد من الباحثين إلى تناول الظاهرة عبر مقارنة العدالة التنظيمية. هذه الدراسات انبنت إن الموظفين غير

1 Caroline Biron. L influence de la Perception de justice Organisationnelle sur la Motivation des Employés Et leur Perception des changements. Le rôle Modérateur de Personnalité. Thèse doct. Université Laval . Canada.2000

المعنيين بالتقليص بالمؤسسة عندما يشعرون أن الإجراءات المتخذة في عملية التغيير والتسريح بالمؤسسة مرت بشكل تعسفي وظالم، فإن ذلك يكون لدى الموظفين الشعور بعدم التحفيز للعمل، مما يدفعهم إلى تبني سلوك سلبي ورافض كرد فعل تجاه التغيير الذي تنتهجه المؤسسة التي تواجه نقص النمو والتطور .

هدف الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للباحثة كارولين بيرون **Caroline Biron** في إطار أطروحة دكتوراه في كلية الدراسات العليا اختصاص علم النفس بجامعة **Laval** ، تمت بالتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة العمومية الكندية **Canada** ، بهدف فحص ما إذا كان للسمات الشخصية وأبعادها الخمس التي اقترحها **كوستا وماك غري Costa et McCrae** بإمكانها تعديل في العلاقة بين إدراك غياب العدالة التنظيمية والتحفيز في العمل، وأيضاً بين إدراك غياب العدالة التنظيمية وتصوراتهم للتغيرات بالمؤسسة.

حيث هدفت الدراسة إلى التأكد من تأثير الصفات الشخصية للموظفين في تصورهم للعدالة التنظيمية والتغيير التنظيمي وهل يمكن أن تعدل هذه الصفات الخمسة التي اقترحها **كوستا وماك غري** العلاقة بين العدالة التنظيمية وتصورا الموظفين للتغير الذي تعرفه المؤسسة.

قبل تحديد الفرضيات التي أعمدها الباحثة من الضروري الإشارة إلى المتغيرات الوسيطة للسمات الشخصية وأبعادها الخمس كما اقترحها **كوستا ومك غري**. وهي كالتالي :

- الانبساط.

- العصبية والنفرة.

- المؤانسة والاجتماعية.

- وعي الضمير.

- الانفتاح للتجربة .

حيث أشارت الباحثة انه أمام هذه الأبعاد المهمة للشخصية انه من الضروري والمفيد استعمالها في سياق تراجع النمو التنظيمي، والتي لم تتناولها الدراسات سابقا كما اعتقدت الباحثة انه أمام التأثير المحتمل لهذه الأبعاد الخمس للشخصية على تفاعل الأفراد مع الحدث التنظيمي في ضل الوضع الحرجة الذي تعرفه مؤسساتهم.

فرضية الدراسة:

تفترض الدراسة انه هناك علاقة بين الصفات الشخصية للموظفين من حيث العصبية والاجتماعية والانبساطية والضمير الحي والانفتاح على التجارب والخبرات وبين تصوراتهم للعدالة التنظيمية واثـر ذلك على التحفيز في العمل، وإدراكهم للتغيير في المنظمة.

مجتمع الدراسة وعينته:

يتشكل مجتمع الدراسة من موظفين تابعين للقطاع الوظيف العمومي **بالكبيك بكندا** بمجموع

2400موظف أرسلت لهم طلبات المشاركة في البحث عن طريق البريد في رسالة تضمنت طلب المشاركة وموضوعها وكل تفاصيل المطلوبة لإقناعهم وطمأننتهم بان المعلومات هي خاصة بالبحث العلمي وتحضي بالسرية التامة. بالإضافة إلى رسالة دعم لمشروع الدراسة من طرف النقابة، ورسالة أخرى جاهزة للاسترجاع بها استمارة استبيان والأسئلة الخاصة بالموضوع. حيث استجابة للطلب 29.64 بالمائة من العدد الكلي .

إذا عينة الدراسة تمثل 29.64 بالمائة بمجموع 741 موظف من استجابوا للدراسة، والخصائص السوسيو مهنية للعينة كما يلي:

- منهم 369 امرأة و360 رجال ومنهم 12 لم يحددوا جنسهم.
- متوسط العمر 44سنة
- متوسط الدخل السنوي 43.500.00دولار
- 10بالمائة من الإطارات العليا.
- 12بالمائة من الإطارات المتوسطة
- 35بالمائة من المهنيين.
- 16بالمائة من أعوان المكاتب.
- 21بالمائة تقنيين.
- 5بالمائة يشتغلون منصب عامل عادي.
- 1بالمائة لم يحددوا مهنتهم.
- متوسط الاقدمية في الوظيفة العمومي 16.5 سنة
- 79بالمائة موظفون دائمون.

أدوات البحث :

استعملت الباحثة أداة الاستمارة الاستيعابية مرسله عن طريق البريد من خلال بطرية أسئلة تقيس متغيرات الدراسة كما يلي

- متغير إدراك العدالة التنظيمية استعملت مقياس به 15 مؤشر مكيف لقياس العدالة الاجرائية.
- متغير تمثلات التغير التنظيمي استعملت مقياس به 11مؤشر طوره واشره غانيه Gagne(1996)

- متغير التحفيز في العمل استعملت مقياس(Blais.Ridle.et Vallerand(1993)

وبه 20مؤشر لقياس الكيفية التي من خلال يحفز الأفراد للعمل.

- اما متغير الشخصية وأبعاده فقد استعملت الباحثة مقياس الشخصية الذي أنتجه كوستا ومك غري(NEO-FFI (Costa & McCrae, 1991

نتائج البحث:

إن نوعية العلاقات الشخصية مع بيئة العمل لديها تأثير اكبر على تحفيز الموظفين الذين يتميزون بشخصية اجتماعية على إدراكهم للعدالة التنظيمية. كما إن الأفراد الأكثر تمتع بصفة الاجتماعية لهم قدرة كبيرة على التكيف مع التغيرات التي تعرفها المنظمة وكذلك مع دافعتهم للعمل . كما أشارت الدراسة إن صفة المؤانسة والاجتماعية لدى أفراد العينة لا تعوق العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والدافعية للعمل . وخلافا للافتراض الذي قدمته الباحثة فان صفة الانبساط والانفتاح لا تعدل تأثير تصور العدالة التنظيمية على الدافع، وموقفهم من التغيير في المنظمة . وفسرت ذلك الباحثة بأنه من الممكن يعود ذلك الى عدد المشاركين في الدراسة والذي لم يكن من حيث العدد أي الحجم غير كاف لتبرير ذلك، حيث تقترح الباحثة إجراء دراسة مع مجتمع أوسع من حيث العدد. في الختام أظهرت الدراسة إن بعض الصفات المرتبطة بالشخصية وفق النموذج الخماسي الذي اقترحه كوستا ومكاري والذي اعتمده الباحثة في هذه الدراسة، وهي الانبساطية والروح الاجتماعية والعصبية والضمير الحي والانفتاح على التجارب والخبرات لدى الموظفين من خلال العينة المختارة، تخفف من تصورات تأثير الظلم التنظيمي بمعنى غياب العدالة التنظيمية على دافعية العمل لدى الموظفين وتصورهم للتغيير. ومع ذلك هناك حاجة إلى البحوث المستقبلية للتحقق مما إذا كانت النتائج التي تم الحصول عليها قابلة للتكرار وكذلك لشرح وتفسير لماذا بعض السمات الشخصية لا تعدل تأثير العدالة التنظيمية المتصورة كما كان متوقعا.

3-7 الدراسات التي تناولت الجماعات المحلية:

الدراسة الأولى:

"الصراع التنظيمي وفاعلية التسيير الإداري"¹ للباحث ناصر قاسيمي معدة في إطار أطروحة دكتوراه اختصاص علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر خلال الموسم الجامعي 2004-2005 تطرق فيه الباحث إلى موضوع الصراع داخل التنظيم الإداري وعلاقته بالفاعلية معتبرا أن التنظيم يتأسس في بدايته على فكرة تعاونية و التي لا يمكنه أن ينطلق إلا بها و لا ينجح في البداية - على الأقل - إلا بها، لكن بعد فترة من التفاعل تتولد عمليات كثيرة داخل التنظيم ، فكيف يتولد الصراع عن التعاون ؟ و ما هي آثاره على استمرار أداء التنظيم لمهامه و تحقيقه للفاعلية المنتظرة؟" اذا من خلال هذا الملاحظة العلمية وهذا التساؤل السوسولوجي قبض الباحث على موضوعه، عبر صياغة أسئلة محورية لاشكاليته كما يلي:

- ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟ و كيف يؤثر الصراع في فاعلية تسيير هذا التنظيم؟ الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر.

حيث اقترح إجابات مؤقتة لذلك في الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى : تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية و غير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم و التي تؤثر في فاعلية التسيير.

الفرضية الثانية : كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين و إشراكهم في اتخاذ القرارات و الاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

الفرضية الثالثة : كلما تجانست الخصائص الشخصية و الاجتماعية للموظفين تراجع الصراع و ازداد التعاون التنظيمي.

وقصد اختبار هذه الفرضيات كان اختياره للميدان كما قال الباحث " الجزائر العاصمة لعدة أسباب منها وجود أشخاص و زملاء يمكن الاستعانة بهم لتجاوز رفض الإدارة و هذا ما لا يتوفر عليه في الولايات الأخرى، و قد حاول توسيع الدراسة إلى الجماعات المحلية أي دائرة حسين داي و بلدية جسر قسنطينة باعتبارهما الأكبر في الولاية، ثم أن ولاية الجزائر تستجيب لبعض شروط الدراسة التي منها وجود موظفين من مختلف الولايات و هذا ما يساعد على اختبار الفرضية الثالثة خاصة".

¹ناصر قاسيمي ، الصراع التنظيمي وفاعلية التسيير الإداري ، أطروحة دكتوراه، غ.م. علم الاجتماع التنظيم جامعة الجزائر ، 2004-

وبخصوص العينة فكانت بالصدفة أو العينة في المكان كما عبر عنها الباحث بحيث يمر بالمصالح والأقسام ويوزع الاستمارة عن طريق بعض المعاونين الموظفين كمفاتيح لكسب الثقة، وذلك نظرا لل صعوبات التي تلقاها الباحث من الإدارة المحلية وعدم الاستجابة والتعاون مع الباحث لأسباب عديدة أشار إليها في رسالته. هذا وقد اعتمد الباحث على الدراسة النوعية والكمية من خلال أداة استمارة الاستبائية والمقابلة النصف موجهة. هذا من الناحية الميدانية أما من الجانب النظري فقد أثرى الباحث الرسالة بعرض لمختلف النظريات التي تناولت موضوع التنظيم والفاعلية التنظيمية عبر مختلف المدارس والمداخل النظرية والفكرية وسوسيولوجيا الصراع في التراث النظري من ابن خلدون مروراً بالطرح المركسي إلى الماركسية الحديثة إلى تحليلات المدرسة الوظيفية والمنظور التوفيقي وأطروحات م. كروزيه .. الخ. كما قدم فصل خاص عن تاريخ وبنية الجماعات المحلية بالجزائر.

نتائج الدراسة:

بخصوص الفاعلية اكتشف الباحث أن بعض المبحوثين و نظرا لخبرتهم قد أعطوها أبعادا عملية فهناك من ربطها بالآجال المحددة، و بالخبرة، و بالتكوين، و بالسرعة في حالة ما إذا تطلب الموقف ذلك، و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، و إعطاء الحرية للإطارات كي يسيروا بناء على خبراتهم و قدراتهم و مواهبهم.

كما تدعم الفعالية بالأخلاق المهنية و تحسين العلاقات الإنسانية و الأخلاق العامة، و الكفاءة و العدالة بين الموظفين و وضع الموظفين في أماكنهم المناسبة، و كذا من خلال تعديل و تغيير قانون الوظيفة العمومية في بعض جوانبه نظرا لأنه يثبط عزيمة الموظفين المنضبطين و يقلل من معنوياتهم. كما تتعزز الفعالية بكفاءة المسؤول و ثقته في مرؤوسيه، و سهولة العملية الاتصالية في كل الاتجاهات و هذا ما يسهل العملية التعاونية، و يخفف من الصراع وحدته".

كما أن الفاعلية تركز على عدة أبعاد منها كما قال الباحث، متعلقة بالتسيير مركزها القائد و الاتصال و العلاقات الإنسانية، زيادة على عوامل أخرى مرتبطة بالكفاءة، و الخبرة، و الوقت و الوسائل، و سيرورة القرار و طبيعته، و بالإطار القانوني الذي نقصد به احترام الإجراءات القانونية و عدم تعقد القوانين و عدم غموضها و عدم طول الإجراءات مما يفتح المجال لمختلف التأويلات و بالتالي الخلافات و الصراعات الناتجة عن ذلك".

هذا وقد خلص الباحث في دراسته إلى أن "للصراع دورات تصعد فيها حدته منها فترات الانتخابات و تغيير الهيكل التنظيمي وتغيير المسؤول الأول، بحيث تتكثف في هذه الفترات الاتصالات لإعادة ترتيب الأوراق و إعادة الحسابات و الإستراتيجيات و إعادة بناء التحالفات. ويبدو من هذه العمليات الإجتماعية داخل التنظيم تداخلا قويا بين التنظيمين الرسمي و غير الرسمي و المصالح المختلفة الشخصية و الجماعية و الحزبية و النقابية و القرابية وغيرها، لتشكل فيما بينها عصبية متضامنة متعاونة لتحقيق مصالحها، و يمتد هذا التحالف و التعاون إلى عصبية أخرى خارج التنظيم لتعطيها القوة و الدعم و الشجاعة الحماية في مواجهة العصبية الأخرى بشرط فوزها ببعض الإمتيازات التي يوفرها التنظيم، و العصبية خارج التنظيم أو كما يسميها " كوزر " و " دهرندورف " جماعات المصالح إما أن تكون سياسية " حزبية " أو عسكرية أو من رجال المال والأعمال، أو إدارية من ذوى المناصب العليا، و يستمر الولاء و الحماية مادامت المصلحة مستمرة و تعمل هذه العصبية بقوانينها الخاصة بعيدا عن القوانين الرسمية تحقيقا للمرونة والسرعة.

و من أسباب الصراع عدم العدالة في الجزاء و العقاب و كثرة الضغوط و الرقابة اللصيقة، و التهديد بالعقوبات و تعقد الإجراءات القانونية و غموض القوانين ذاتها، و احتكار المعلومات و قصور قنوات الاتصال و عدم الإستشارة و تعسف الرؤساء و عدم احترام مسار القرار و التفرد به.

كما يؤكد الباحث إن الفاعلية " فهي تحقيق ما يجب القيام به في الوقت المناسب و من طرف الشخص المناسب و في المكان المناسب، و تتحقق من خلال إعطاء مفهوم جديد للتعاون يقوم على مفهوم موظف المعرفة الذي جاء به " بيتر دراكر " و مفهوم الموظف المحترف . وان هناك تأثير للقيم الثقافية المختلفة في سلوك العاملين أما مصادر هذه القيم فهي متعددة فمنها القيم التنظيمية و قيم المجتمع المحلي و القيم الوطنية و القيم العالمية التي أصبح لها أثرها بفعل سرعة و كثافة الإتصال بين المجتمعات المعاصرة، بحيث أصبح اندماج هذه الثقافات داخل التنظيم من الظواهر الحديثة في المجتمعات المعاصرة و التي تؤثر في سلوك العاملين.¹

1ناصر قاسيمي ، مرجع سابق ،ص485

الدراسة الثانية:

" التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية"1

جاءت فكرة الدراسة كما قال الباحث **عكوشي عبد القادر** للبحث عن "طبيعة عمل الإدارة المحلية و علاقتها بمحيطها الاجتماعي و مدى استجابتها له، و انعكاس علاقتها به على علاقاتها التنظيمية، و ثقافة العمل و الأداء و مستوياته، وكذا مجموع الميكانيزمات المختلفة التي وجب اعتمادها من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة و القضاء على الاختلالات التنظيمية التي يمكن أن تحدث مستقبلا ،على مستوى السلوك التنظيمي. إن غياب بعض المتطلبات الوظيفية الأساسية لعمل هذه المؤسسات و ضعف بعض الميكانيزمات المعتمدة في ذلك، كلها عوامل أسهمت من بعيد أو من قريب في خلق جو تنظيمي مضطرب، يعاني من عدة اختلالات، فعلى المستوى التنظيمي لهذه المؤسسات ، تسود علاقات اجتماعية مضطربة، و هناك تراجع في مستوى أداء الأدوار المختلفة و تعاونها وتساندها بالكفاءة المطلوبة تنظيميا. وهناك عدم تكامل على المستوى الكلي للعناصر التنظيمية المختلفة مادية و غير مادية، و إن وجد هذا التكامل جزئيا على مستوى بعض العناصر، فإن هناك غياب للتفاعل بين هذه العناصر و بينها و بين بيئتها التنظيمية الكلية." هذا الطرح التشخيصي للموضوع الذي يتناوله الباحث من خلال دراسة ميدانية ببلدية العفرون ولاية البلدة سنة 2003-2004 أوحى له بصياغة إشكالية بحثه وبناء الموضوع علميا، بالاعتماد على العينة الحصصية من مجتمع البحث الأصلي من موظفي مؤسسة البلدية. لاختبار الفرضيات التي صاغها الباحث كالتالي :

- 1 - لغياب التحفيزات التنظيمية الأساسية إسهام في ضعف التكامل التنظيمي.
- 2 - لتخلف عملية التكيف مع البيئة التنظيمية إسهام في اختلال الكفاءة التنظيمية.
- 3 - لضعف الفعالية الإدارية إسهام في تراجع مستوى الأداء والانتظام داخل مؤسسات الإدارة المحلية.

منهج الدراسة وأدواتها:

لقد استعمل الباحث كما قال وأشار عبر دراسته، طرق وأدوات بحثية تستجيب لطبيعة الدراسة الوصفية من ناحية قدرتها على جمع البيانات و من ناحية ملاءمتها لسيرورة البحث في كل

1عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسة الإدارة المحلية، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع التنظيم والعمل ،جامعة الجزائر ،الموسم الجامعي 2004-2005

مراحلها بداية من الجمع إلى الفرز و العرض و التحليل و التفسير . و قد استخدمت ضمن إطار منهج البحوث الميدانية طريقة العينات، و بعض الأدوات البحثية المهمة التي يصعب الاستغناء عنها، إنها مستخدمة خاصة على مستوى التقويم . و نذكر منها الملاحظة و الإستمارة الاستبائية و بعض الأدوات المستعارة من المنهج الإحصائي كالجداول و الرسومات البيانية و التنسيب و غيرها. نتائج الدراسة:

"أن هناك ضعف في مستوى التكامل التنظيمي أو تكامل العناصر التنظيمية الأساسية للمؤسسة، وأن هناك تفككا على مستوى البناء الاجتماعي للتنظيم، وعدم تجانس كبير نوعا ما ، وذلك راجع كله إلى مشكلات متعلقة بطبيعة الوسائل المادية والغير مادية التي أصبحت غير كافية وغير قادرة على الإستجابة لطبيعة التحديات المفروضة ، وكذا الأمر بالنسبة للوسائل البشرية الغير الكافية والغير مؤهلة حاليا لتأدية وظائف ومهام مستمرة في التعقيد والتطور كما وكيفا . ويتعلق الأمر عموما بغياب محيط مادي فيزيقي واجتماعي محفز على الأداء ، وغياب التحفيزات الفردية والجماعية المختلفة وتشنتها مادية كانت أو إجتماعية ، تلك التحفيزات التي يعكسها التوازن فيما يخص الوسائل المادية والبشرية ومجموع الإمكانيات الأخرى ، بالإضافة إلى التوازن بين كل هذا والأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها ، والتفاعل الحقيقي بين مختلف الأنساق التنظيمية للمؤسسة " .

"إن التحفيزات المادية التي تعكسها الأجور ومختلف الامتيازات المادية الأخرى كالسكنات مثلا ، يرى العمال بأنها غائبة ، أو أنها من الضعف بحيث لا يمكنها أن تحقق معناها التحفيزي الذي يجعل الأفراد يندفعون نحو القيام بأدوارهم كما ينبغي لذلك أن يكون، وأن يشكلوا وحدة مترابطة ومتساندة من الجهود والقيم والمعايير ، ومتوافقة إلى حد كبير مع متطلبات العمل التنظيمي الرسمي ، كما يتيح للإدارة القيام بدورها التنظيمي كما ينبغي . فبناء على المعطيات الكمية نجد أن ما نسبته 58.88 % من الموظفين تنحصر أجورهم عند مستوى 3000 إلى 11000 دج ، (للإشارة هذه أجور سنة 2004 وحتى وان تضاعفت بعد هذه المدة الزمنية مازالت اليوم 2017 تعد غير كافية وضعيفة مقارنة بمؤسسات عمومية أخرى) فإذا أمكن أن نجري عملية مقارنة بسيطة بين معطيات السوق ومتطلبات الحياة المعيشية الإنسانية اليومية وبين مستوى هذه الأجور، سنجد بأن هذه الأجور لا تكفي لتغطية الحاجيات الأساسية لفرد واحد فما بالك بمن له أسرة .

كما توصل الباحث إلى تسجيل أن العلاقات الاجتماعية التنظيمية والتفاعلات بين مختلف أفراد المؤسسة المدروسة وجماعاتها ، تعتبر مفككة وضعيفة ، بحيث لا تستجيب لضرورة التفاعل الكلي

بين مختلف العناصر بشكل نسقي ، إن التفكك الملاحظ على المستوى التفاعلي للتكامل التنظيمي الاجتماعي، لا يمكن أن يؤدي إلا إلى إضعاف الجوانب التكاملية الأخرى على المستوى الاجتماعي ، بحيث أن تنظيمًا اجتماعيًا غير منسجم ، أو جماعة غير منسجمة من حيث أعضائها ، قد تقتقد إلى المبررات العملية لقوة أدائها وفعاليتها اتجاه التنظيم ككل أو اتجاه النسق الاجتماعي الكبير ، فأعضاء هذا التنظيم أو هذه الجماعة يصبحون في هذا الصدد أكثر ميلا إلى اللامبالاة والإهمال والاتكال ، وإلى تبنى سلوكيات وتصرفات سلبية اتجاه التعاون مع الآخرين و التساند معهم وبالتالي اتجاه التنظيم".

كما لاحظ الباحث " أن هناك شعور بعدم الانتماء يظهر بوضوح من خلال النقد اللاذع الذي يوجهه هؤلاء للمؤسسات التي يعملون بها من حيث جدوى العمل بها في مقابل عدم قدرتها على تحقيق الأهداف الشخصية الخاصة بهم." بحيث يغلب مناخ تنظيمي غير محفز للفاعلية وتحسين مخرجات المؤسسة، بسبب ضعف مستوى التأهيل وانعدام البرامج التكوينية واستفحال المشكلات التنظيمية. كما أن شغل مناصب عليا من طرف أفراد ترقوا بأقدميتهم وخبرتهم في مناصب معينة دون تأهيل حقيقي ملائم ، يطرح عدة مشكلات وخاصة مع الموظفين الجامعيين حديثي الانضمام للمؤسسة.

8- تقييم الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الأولى للباحث بن عيسى محمد المهدي موضوع "ثقافة المؤسسة" باعتبارها الموجه الأساسي لسلوك الفاعل الاجتماعي. حيث انطق الباحث من حقيقة أن الثقافة هي وليدة هذا الكيان الاجتماعي أي مجتمع المؤسسة، وأنها في نفس الوقت منتجة له. لكن بعد الدراسة الميدانية كشف الباحث أن سيطرة المجال التنظيمي البيروقراطي على سلوك القيادات أو الإطارات في المؤسسة كان وراء حجب القيم الحضارية (ثقافة المؤسسة) التي يمكنها من تحقيق النجاح الاقتصادية وجعلها مغتربة المجال التنظيمي. حيث أصبح هذا المجال هو الذي يوظف سلوك الفاعلين ويوجه الممارسات التنظيمية بشكل عام.¹ ولكن السؤال لماذا يبقى المجال التنظيمي البيروقراطي هو الفاعل الرئيس في المؤسسة؟ من حيث تتفاقم المشكلات التنظيمية كما عبر عنها الباحث كمال بوقرة والتي تصوّر أنها وليدة ثقافة مجتمع ولا تعود فقط للمجال التنظيمي الداخلي للمؤسسة ، كما اعتقد الباحث بن عيسى. و يذهب في نفس الاتجاه الباحث رتيمي فوضيل في أطروحته (المنظمة الصناعية بين التنشئة

1 محمد المهدي بن عيسى، مرجع سابق ، ص 359

والعقلانية) من حيث يفترض أن التنشئة الاجتماعية والتربوية للفرد الجزائري لها علاقة بمستوى العقلنة في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية.

تجاوزا لثائرة الوصف ، تقترح الباحثة غريب منية في رسالتها "علاقات العمل والتعلم الثقافي" توظيف مفهوم التعلم الثقافي بمعنى يجب اعتماد إستراتيجية تكوين مستمر للعامل الجزائري وتحيين دائم ومتواصل لمعلوماته وطرق التسيير ، حيث أن الثقافة ليست وراثية فهي مكتسبة وتراكمية ومرنة ومتغيرة تكتسب بالتعلم والتفاعل والتواصل. ولأن واقع الممارسة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية صناعية أو خدماتية يشهد العديد من المشكلات، إذ يجدها الباحث ناصر قاسمي مجال للصراع في رسالته " الصراع التنظيمي وفاعلية التسيير" بالجماعات المحلية الجزائر العاصمة ووقف عند العديد من المؤشرات الصراعية والمشكلات التنظيمية مثل غياب أنماط الاتصال غياب العدالة التنظيمية التعسف في استعمال السلطة والقوة ..الخ ومنه أيضا يلاحظ الباحث بن عون زبير في رسالته حول الجماعات المحلية بولاية الاغواط أن محددات السلوك الفاعل الاجتماعي بالتنظيم الجزائري تؤطرها مصالح واستراتيجيات خاصة شخصية وقبلية وعروشية. وبالعودة إلى السؤال لماذا هذا الواقع؟ تقترح الباحثة العابد لندة في رسالتها "النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي" مقارنة بالقيم لإحداث توافق قيمي بين مختلف مكونات مجتمع المؤسسة تسمح بإنتاج ثقافة تنظيمية موحدة. حيث لم تتوقف الباحثة عند مفهوم الثقافة كحتمية وحتى لا يصبح مجرد شعار وخطاب أو إيديولوجيا وإنما ممارسة ميدانية واقعية تأخذ بعين الاعتبار معطيات الواقع الاجتماعي والمهني والتنظيم ككيان اجتماعي وذلك من خلال الأسس التي تركز عليه الثقافة وهي القيم لما لها من دور في تحديد وتوجيه العمل الإداري ومنها العدل والإتقان الصدق الأمانة والتعاون الالتزام الرحمة المكاشفة الشفافية الحرية¹.. وهو ما تتأسس حوله دراستنا من خلال التركيز على جزئية العدل كقيمة مركزية أزلية مرتبطة بالإنسان والحياة الاجتماعية. وتتمفصل حوله مختلف مكونات وعناصر الثقافة. حيث كشفت لنا الدراسات السابقة والتي شكل متغير العدالة التنظيمية مركز اهتمامها، مجموعة من الحقائق عن البناء الاجتماعي للتنظيم باعتباره يشكل مجتمع مؤسسة في علاقة تفاعلية بين مختلف مكوناته البشرية وأهمية الروابط الاجتماعية التي تكون وراء تشكل هذا الكيان الاجتماعي.

¹ لندة العابد، مرجع سابق، ص 341

لقد كشفت الدراسات السابقة أن البناء الاجتماعي للتنظيم يتحقق كلما كان هناك التزام بقواعد العدالة التنظيمية والتي تعمل على تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة ككل كما تشكل عامل أساسي في خلق الثقة التنظيمية باعتبارها من الشروط المركزية لتشكل هوية البناء الاجتماعي للتنظيم.

لقد استفدنا من هذه الدراسات السابقة في شقيها النظري والميداني، حيث وضعتنا في صورة الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية من حيث طبيعة الممارسات والوضعيات المهنية لمختلف الفئات المهنية، والعوامل التي تتحكم في توجيه السلوك والأفعال، كما أبرزت مختلف المقاربات النظرية التي حاولت معالجة الموضوع. مما ساعد على توجيه بحثنا وفق المقاربة التي تتفق مع طبيعة الموضوع والواقع الميداني.

الفصل الثاني الإطار النظري

ثقافة المؤسسة

التمهيد:

نقف في هذا الفصل عند موضوع الثقافة بشكل عام، والثقافة التنظيمية بشكل خاص، انطلاقاً من الحتمية الثقافية في العملية التنموية، ذلك أن الحديث عن الثقافة إنما هو حديث عن المجتمع، إذ أن وجود المجتمع أو أي كيان اجتماعي يعود بقاءه واستمرار وجوده على المكوّن الثقافي أو النموذج الثقافي الذي أنتجه وهو في نفس الوقت نتيجة له. أن الثقافة خاصة يتميز بها الإنسان عن بقية المخلوقات. إنها الحتمية الثقافية التي من خلالها نستطيع ندرس، و نفهم نوع وطبيعة هذا الكيان الاجتماعي، ونمط العلاقات الاجتماعية التبادلية السائدة بين الفاعلين ضمنه، وطبيعة وخلفية السلوك والاتجاهات طبقاً لمنظومة القيم السائدة، وادراكات الفاعلين لها وللواقع الاجتماعي وتمفصلاته. حيث نوضح أهمية المكوّن الثقافي وكيفية تشكله وأبعاده ودوره ومكوناته. وذلك حتى يتضح لنا طبيعة ومدى تموقع النسق القيمي ضمن مجال التنظيم .

أولاً: الثقافة.

1- الثقافة لغتا واصطلاحاً:

إن كلمة (الثقافة)، لم يألفها اللسان العربي قديماً في الخطاب الشفوي أو المكتوب إلا حديثاً، حيث يؤكد مالك بن نبي، انه "لم نجد أثراً لتلك الكلمة في لغة ابن خلدون، باعتباره المرجع الأول لعلم الاجتماع العربي، ولم نجد الكلمة مستعملة في العصر الأموي والعباسي، إذ لا اثر لها في اللغة الأدبية أو في اللغة الرسمية والإدارية لذلك العصر".¹ ويشير محمد عابد الجابري، "إن لفظ مثقف: اسم مفعول من فعل، ثقّف، ولم ترد هذه الصيغة في النصوص العربية إلا نادراً جداً".² إن هذا المصطلح لم يدخل مجال التعبير العربي إلا عن طريق الترجمات عن الفكر والأبحاث الغربية. كما أن حضورها في الفكر العربي وفي المثن يعد ترجمات ونقل وكثيراً ما يقرن كلمة الثقافة بأصلها اللاتيني culture نجد ذلك عند عالم الاجتماع العراقي على الوردني حيث يرى أن "أي مجتمع من المجتمعات البشرية هو كالفرد يملك شخصية خاصة به، وهذه الشخصية المجتمعية تعرف في

1مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة،مرجع سابق،ص20

2محمد عابد الجابري،المتقفون في الحضارة العربية،مركز دراسات الوحدة العربية،بيروت لبنان، 2000 ص9

الاصطلاح العلمي باسم culture¹. ويؤكد الباحث عماد عبد الغني إن مفهوم الثقافة لم يكن متداول في الخطاب العربي وفي التراث القديم بالمعنى المتداول حديثاً عند الغرب.

في لسان العرب "تشق كلمة الثقافة من الفعل الثلاثي ثقف. ثقف : ثقف الشيء ثقفا وثقافا وثقوفة : حذقه. ورجل ثقف وثقف وثقف: حاذق فهم. ويقال : ثقف الشيء وهو سرعة التعلم . ابن دريد : ثقفت الشيء حذفته وثقفته إذا ظفرت به . قال الله تعالى : فإما تتقنهم في الحرب . وثقف الرجل ثقافة أي : صار حاذقا خفيفا مثل ضخم ، فهو ضخم ، ومنه المتأقفة . وثقف أيضا ثقفا مثل تعب تعباً أي : صار حاذقا فطنا فهو ثقف ، وثقف مثل حذر وحذر ، وندس وندس ؛ ففي حديث الهجرة : وهو غلام لقن ثقف أي : ذو فطنة وذكاء ، والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه والثقاف : ما تسوى به الرماح ؛ ومنه قول عمرو :

إذا عض الثقاف بها اشمازت تشج قفا المتقف والجبينا
وتثقيفها : تسويتها².

"ثقف الرجل ثقافة صار حاذقا، وثقفت الشيء حذفته، والرجل المتقف : الحذق الفهم، وغلام ثقف أي ذو فطنة وذكاء، والمراد انه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه. والثقافة بالمعنى الخاص هي تنمية بعض الملكات العقلية او تسوية بعض الوظائف البدنية، ومنا تثقيف العقل، وتثقيف البدن، ومنها الثقافة الرياضية والثقافة الأدبية أو الفلسفية. والثقافة بشكل عام هي ما يتصف به الرجل الحاذق المتعلم من ذوق وحس انتقادي وحكم صحيح أو هي التربية التي أدت إلى اكتسابه هذه الصفات"³.

كما أن الثقافة "ينطوي على اعلي مستوى من التعبير عن الإنسانية. ولطالما كان ينافسه مصطلح الحضارة والذي في معناه الكلاسيكي وبالإحالة إلى تحسين المواقف وتلطيف السلوكات، يتناقض مع مصطلح الهمجية"⁴ هذا في القاموس العربي، أما عند الجهة التي ولدت كلمة الثقافة، نجد الاختلاف بينا في اللغة الفرنسية culture التي اشتقت من كلمة cultes من الطقوس الدينية وذلك في القرون الوسطى وفي القرن السابع عشر كانت تعبر عن فلاحه الأرض، ومن القرن الثامن عشر اتخذت

1 علي الوردي، الأخلاق، مرجع سابق، ص12

2 ابن منظور ، لسان العرب، مادة ثقف الجزء الثالث، دار صادر بيروت، 2003 .

3 جميل صليبا، المعجم الفلسفي، ج1، الشركة العالمية للكتاب، لبنان، 1994، ص378

4، جيل فريول ، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة انسام محمد الاسعد، دار ومكتبة الهلال، بيروت ،لبنان، 2011، ص66

منحى يعبر عن التكوين الفكري والتقدم الفكري للشخص. وبانتقالها إلى المجال الألماني، في النصف الثاني من القرن الثامن عشر أكتسب مضمونا جماعيا، إذ أصبحت تعبر عن التقدم الفكري الذي يتحصل عليه الشخص أو المجموعات أو الإنسانية بصفة عامة.¹ ولم يتوقف إثراء المصطلح عند هذا الحد، بل انتقل إلى مختلف التخصصات من ألمانيا إلى بريطانيا مع الانتربولوجي صاحب أشهر تعريف للثقافة، ادوارد تايلور، وبعده إلى الولايات المتحدة الأمريكية خاصة مع مالمينوفسكي، وبينديكنت، وكروبير، وكلوكهون، هذان الأخيران أحصيا أكثر من 160 تعريفا للثقافة.

ومن ابرز التعريفات عن الثقافة والتي حافظت على تداولها في مختلف الخطابات وجرت على لسان مختلف المفكرين والباحثين، تعريف ادوارد تايلور (1832-1917) والذي يصفها بأنها "كل مركب يشتمل على المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والتقاليد وكل القابليات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين".² حيث نجد أن هذا التعريف يشمل الفعل والسلوك التي تصدر عن الانسان في علاقته مع الآخر في اطار علاقات تفاعلية اجتماعية في الحياة اليومية وبذلك تكون الثقافة تعبر عن الواقع ونتيجة له بما يساعد على ملاحظة السلوك والأفعال والتنبؤ له وفهمه. وفي عصر الأنوار اقترن مفهوم الثقافة بأفكار التقدم والتطور والتربية والعقل التي احتلت مركز القلب من فكر الأنوار. فكانت فكرة الثقافة جزءا من تفؤل اللحظة الذي تأسس على الثقة في مصير للكائن البشري قابل للتحسن. إن التقدم يتولد عن التعليم، أي عن الثقافة المتسعة أبدا".³ عندما نتحدث عن الثقافة يعني إننا نتحدث عن مجتمع انتقل من حالة الخضوع للطبيعة إلى حال إخضاع الطبيعة، والذي يقوم بهذه العملية هو الإنسان بواسطة الثقافة، التي تمكن الإنسان لا من التأقلم مع محيطه فحسب، وإنما من تأقلم المحيط معه أيضا، ومع حاجاته ومشاريعه، أي أن الثقافة، بتعبير آخر، تجعل تحويل الطبيعة ممكنا.⁴ بمعنى الانتقال من الخضوع إلى الطبيعة إلى إخضاع الطبيعة أو الانتقال من الكائن البيولوجي إلى الكائن الاجتماعي.

1 عماد عبد الغني . سوسيولوجيا الثقافة ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ،لبنان، 2006، ص29

2مجموعة من المؤلفين ، ت ،على سيد الصاوي ، نظرية الثقافة ،عالم المعرفة ، الكويت، 1997، العدد223، ص9

3دينيس كوش ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ت. منير السعيداني ، المنظمة العربية للترجمة،بيروت، لبنان، 2007 ، ص19

4دينيس كوش ،المرجع سابق، ص 10

يحتل مفهوم الثقافة أهمية مركزية في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، والذي عرف ويعرف صعوبة في تحديده كمفهوم وأشكال في ضبط تعريفه، وفي ما يلي نستعرض أبرز التعريفات عند الباحثين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية.

يعرف غي روشيه "الثقافة هي مجموعة من العناصر لها علاقة بطرق التفكير والشعور والفعل، وهي طرق صيغت تقريبا في قواعد واضحة والتي اكتسبها وتعلمها وشارك فيها جمع من الأشخاص تستخدم بصورة موضوعية ورمزية في آن معا، من أجل تكوين هؤلاء الأشخاص في جماعة خاصة ومميزة"¹. كما نجد تعريف مبسط وواضح لروبرت بيرستد يقول: "إن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه أو نقوم بعمله أو نمتلكه كأعضاء في مجتمع"². كما يعرفها هيرماس بأنها منظومة من المعاني الذاتية التي يعتنقها الأفراد عن أنفسهم وعن العالم المحيط بهم.³ كما إنها عند مالك بن نبي "تعتبر الثقافة أسلوب حياة، الأسلوب المشترك لمجتمع بأكمله من علمائه إلى فلاحيه."⁴

وبذلك نقول "أن كلمة الثقافة الفرنسية استخدمت في معان مختلفة، حيث وردت بمعنى العبادة الدينية، وفي القرن السابع عشر بمعنى العمل على الأرض، وفي القرن الثامن عشر بمعنى التطور الفكري للفرد، ولكن في أواخر ذلك القرن، وضمن سلسلة من الدراسات تحت عنوان التاريخ العالمي، استخدمت الكلمة لأول مرة في ألمانيا، بمفهوم التقدم الفكري والاجتماعي العام للإنسان"⁵. وبعد هذا التعريف اللغوي والاصطلاحي حول الثقافة في اللسان العربي والغربي، نحاول الآن تتبع مسار هذا المصطلح عبر الدراسات السوسولوجية في شقيها المثالي والوضعي.

2- مفهوم الثقافة في الفكر السوسولوجي:

لان معظم الظواهر الاجتماعية التي نشغل حولها أبعادها الثقافية في الراهن، كانت محل مسألة ومكاشفة الرواد الأوائل للسوسولوجيا. فمن المنهجي والحال كذلك، أن نستعرض أهم الأفكار

1 عماد عبد الغني، مرجع سابق، ص 32

2 مجموعة من المؤلفين، نظرية الثقافة، مرجع سابق، ص 9

3 مجموعة من المؤلفين، التحليل الثقافي، إشراف جابر عصفور، المركز القومي للترجمة القاهرة مصر، 2009، ص 54

4 مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، مرجع سابق، ص 138

5 فيروز راد، تطور الثقافة -دراسة اجتماعية في مفهوم التنمية الثقافية عند علي شريعتي، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، بيروت

لبنان، 2009، ص 13

والانجازات المفهومية التي أنتجها هؤلاء الرواد بمختلف اتجاهاتهم ومنطلقاتهم الفكرية والمنهجية وذلك للوقوف عند المسألة الثقافية وتمفصلاتها في أعمالهم.

2-1 كارل ماركس (1818-1883) ومفهوم الايديولوجيا:

شكل تقسيم العمل وانعكاسه على المجتمع في ظل التوجه السياسي نحو الرأسمالية التي عرفتها أوروبا بعد عصر الأنوار، الأساس الذي شيد عليه ماركس أفكاره والتي كرسها لمهاجمة النظام الرأسمالي، وانتقاده لمجتمعها الطبقي الذي صنع البؤس الاجتماعي عبر عزلة الأفراد عن بعضهم البعض في المجتمع الواحد. حيث اعتمد ماركس في إنتاج أفكاره على نقد الاتجاه المثالي للفلسفة الألمانية، متبنيا توجهها ماديا راديكاليا مستثمرا فلسفة هيجل (1770-1831) وناقدا لها و مستتبطا منهجية العلوم الطبيعية لدراسة المجتمع، حيث توصل إلى صياغة مفاهيم مثل البنية التحتية أو قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج، التي تحدد نمط الإنتاج والبنية الفوقية أو أشكال الوعي والفكر "الثقافة" والتي تتأسس على البناء المادي، حيث أثارت هذه المفاهيم جدال فكري شغل ومازال يشغل مساحة هامة في حقل السوسيولوجيا والعلوم الإنسانية بشكل عام. ومن خلال هذا البناء المفاهيمي يتضح تموقع البعد الثقافي باعتباره تابعا للبعد الاقتصادي الاجتماعي في الفكر الماركسي، حيث يطرح فكرة أن "علينا بدراسة البنية التحتية لفهم المجتمع، وهي تعبر عن نفسها عبر البنية الفوقية. ومن ثم ينتج عن البنية التحتية بنية فوقية ثقافية ملائمة لها".¹

تتجه أفكار ماركس نحو اعتبار "أن الثقافة من خلال طرق التفكير إيديولوجيا تعمل خفية لتخبئ وراءها حقيقة المجتمع الطبقي والاستغلالية. حيث يقول: نجد في كل عصر أن أفكار الطبقة الحاكمة هي نفسها الأفكار الحاكمة".² تمارس عملية التضليل لتحريف الواقع الاجتماعي لصالح الطبقة المسيطرة. إذ يرى ماركس "أن الأشياء ليست أبدا مثلما تبدو في المجتمعات الطبقيّة، لأن الاستغلال لا بد أن يخفى وراء الأفتنة حتى يتم الحفاظ على النظام الاجتماعي. ولأن الحكام لا يحبون التفكير في أنفسهم كمستغلّ، (بكسر الغين) مستفيدين على نحو غير عادل من عمل الآخرين، ولأن المستغلّين، (بفتح الغين) لا بد أن يظلوا جاهل، برعونيتهم خشية أن يتمردوا، لا بد أن

¹ديفيد انغليز وجون هيوستون، مدخل الى سوسيولوجيا الثقافة، ت. لما نصير، المركز العربي للابحاث ودراسة السياسات، الدوحة

قطر، 2013، ص41

²المرجع نفسه، ص41

تحجب الحقيقة عن كل من الحكام والمحكوم، على السواء.¹ مما جعله يرفض هذا الواقع الثقافي للمجتمع الوليد عن الفلسفة الرأسمالية، محرضاً عبر دفع الطبقة العاملة للثورة ضد الطبقة العليا المستبدة، زاعماً أن المجتمع هو الذي ينتج الثقافة وليست الثقافة المسؤولة عن إنتاج المجتمع، بقوله وعي الناس لا يرسم حدود وجودهم بل إن وجودهم الاجتماعي هو الذي يرسم حدود وعيهم.² وبذلك يضع العوامل المادية الأساس لفهم الواقع الاجتماعي، من خلال التمرکز حول الحتمية الاقتصادية كمدخل للتحليل والتفسير، لاكتشاف القوانين، واقتراحه لصيغة جديدة للتنظيم الاجتماعي ممثلة في النموذج الشيوعي، وما الثقافة إلا ايدولوجيا لتكريس الواقع وفرض سلطة الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج على بقية مكونات المجتمع، بمعنى حسب التصور الماركسي، إن الثقافة تعد متغير تابع، وليد البناء المادي الاجتماعي يعكس نمط وأسلوب ممارسة الحياة والإنتاج.

2-2 ايميل دوركايم ومفهوم الوعي الجمعي

يعد **ايميل دوركايم** (1858-1917) من المؤسسين الأوائل لعلم الاجتماع، هذا العالم الذي نمت بوجهة انترولوجية كان يطمح لفهم الاجتماعي في كل أبعاده وفي كل مظاهره، بما في ذلك البعد الثقافي.³ ولنا في دراسته حول (الانتحار) النموذج وكذلك دراسة (الأشكال الأولية للحياة الدينية). مع أن دوركايم لم يوظف مفهوم الثقافة كما توظفه الانترولوجيا وإنما كانت أطروحته حول الوعي الجمعي والتي تمثل شكلاً من نظرية الثقافة باعتبارها روح المجتمع، وكذلك مفهوم الوعي الجمعي أو الضمير الجمعي، الذي يتشكل من التمثلات الجماعية والمثل والقيم والمشاعر المشتركة بين كل أفراد المجتمع. هو الذي يحقق وحدة المجتمع وتماسكه.⁴ إذ تعتبر هذه المفاهيم المركزية عند دوركايم، عناصر الثقافة بامتياز، لها وظيفة أساسية في تنظيم عمل المجتمع، كما تسهم في إعادة إنتاج بنياته، وهي في نفس الوقت نتيجة لها.

تمسك دوركايم في احد أعماله "تقسيم العمل في المجتمع" بفكرة "أن العوامل التي تتعلق بالهيكيلة الاجتماعية هي المسؤولة عن تشكيل الصيغ المختلفة للعوامل الثقافية. وبالتحديد فان الشكل الذي

1 مجموعة من الكتاب ، نظرية الثقافة ، ت. علي سيد الصاوي، عالم المعرفة العدد 223، ص 230

2 ديفيد انجيلز وجون هيوستون، مدخل الى سوسيولوجيا الثقافة ، مرجع نفسه، ص 39

3 دنييس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق، ص 44

4 دنييس كوش، المرجع نفسه، ص 48

يتخذة تقسيم العمل، يملئ على المجتمع طبيعة الثقافة التي تتسجم معه".¹ وهو بذلك يتوافق مع الطرح المادي الماركسي من أن للجانب الاقتصادي علاقة بتشكيل الطبقات الاجتماعية. إلا انه وفي جانب آخر، في العمل الموسوم "الأشكال الأولية للحياة الدينية" يؤيد الطرح المثالي حيث يستنتج "أن الأفكار الدينية والأخلاق والقيم هي حجر الأساس في المجتمعات كلها".² بحيث تترتب عنها ثلاث آثار وهي :

- 1 - لجميع الثقافات، دورا اجتماعيا يشبه دور الديانات، تعمل كرابط بين الأفراد من خلال نشر الاعتراف والقيم المشتركة.
 - 2 - الثقافات كالديانات تقسم العالم إلى قسمين، الأول مقدس والثاني مدنس. إذ تحدد الثقافة وتوضح للأفراد في ذلك المجتمع، القيم الأخلاقية الرئيسة، التي يجب عليهم، ليس العمل بها فحسب، بل يعتزوا بها أيضا، من خلال تحديد الأمور المسيئة أخلاقيا.
 - 3 - مثل هذه الارتباطات تعزز في المجتمع باستمرار بواسطة طقوسه.³
- وبذلك تمثل هذه المكونات الأساس للبناء الاجتماعي وتشكل كوعي جمعي عبر عملية التمثلات الاجتماعية ومن خلال التنشئة الاجتماعية والتعليم والتربية .

2-3 ماكس فيبير : (1864-1920)

ما اعتبره كارل ماركس ثانوي لتشكيل بنية المجتمع أمام الأبعاد والعوامل السياسية الاقتصادية المادية. فان صاحب البروتستنتية والروح الرأسمالية يرفضه أو ترفضه هذه الدراسة التي تأسست حول الدين، باعتباره مكون أساسي للثقافة، ومصدر من مصادرها. حيث توصل فيبير، بعد دراسته للأديان - ماعدا الدين الإسلامي الذي لم يتناوله - إن المعتقدات الدينية محفزة للأفعال الاقتصادية والاجتماعية، حيث يشير ان العقلية المرتبطة بالكنفوشيوسية الصينية جعلت أشكال الفعل الاجتماعي تتسم بالتقليدية والرغبة في الحفاظ على الموروث الاجتماعي كما هو، وبالمقابل تتمتع الديانة المسيحية بطبيعتها بالقدرة التحويلية العالمية التي تتجه نحو تغيير الأوضاع الاجتماعية، وان احد

1 ديفيد انجيلز وجونهيوستون، مرجع سابق، ص54

2 ديفيد انجيلز وجون هيوستون، مرجع سابق، ص56

3 المرجع نفسه، ص56

أسباب تطور الرأسمالية الحديثة يعود إلى حد ما إلى الطبيعة الديناميكية للعوامل الدينية والثقافية المرتبطة بالديانة المسيحية.¹

يرى ماكس فيبر " أن الاهتمام بفهم الظاهرة الدينية لا ينصب على جوهر الظاهرة وإنما على السلوك الذي تنتجه. ومن ثم فالذي يجلب انتباه فيبر هو سلوك المتدين الذي يؤثر على بقية نشاطات الفرد الأخلاقية والسياسية والاقتصادية، وإدراك الصراعات التي قد تنشأ عن تباين القيم التي يدعي كل نشاط خدمتها."² وكيف ما كان هو إقرار بأهمية دراسة الأبعاد الثقافية والنسق القيمي السائد في المجتمع.

وبذلك تموقت العوامل الثقافية كأساس للبنية التحتية ومع ذلك لم يحسم فيبر، لصالح عوامل على حساب عوامل أخرى، رغم اعترافه بفرضية ماركس، مع إقراره " بان الواقع الاجتماعي يتميز بالفوضوية والتعقيد، وكل ما يستطيع السوسيولوجي فعله هو بناء نماذج لاستخلاص بعض المعان من هذه الفوضى"³، ودراسة الوقائع الاجتماعية كما هي في الميدان.

2-4 ليفي بروهل ومفهوم الذهنية:

وضع ليفي بروهل (1857-1939) منذ عام 1910 في مؤلفه "الوظائف الذهنية في المجتمعات الدنيا" الاختلاف الثقافي في مركز تفكيره. متسائلا، عما يمكن أن يوجد بين الشعوب من اختلافات في الذهنية، حيث لم يكن مصطلح الذهنية هذا بعيدا كثيرا عن المعنى الاثنولوجي لكلمة ثقافة.⁴ ويرد الاختلاف الثقافي إلى نمط التفكير لكل مجموعة مما يعني أن لكل مجموعة إنتاجها الثقافي الخاص بها بمعنى نحن أمام تنوع ثقافي، حيث يؤكد أن " ما تختلف فيه المجموعات هو أنماط ممارسة التفكير لا البنيات النفسية العميقة في حد ذاته"⁵. بمعنى أن المجتمع هو المنتج لثقافته والتي تعبر عن طريقة تفكيره وتعامله مع العالم الاجتماعي والطبيعي.

1ديفيد انغليز وجونهيوستون ، المرجع السابق ،ص 50

2 مصباح عامر ،علم الاجتماع الرواد والنظريات ، دار الامة،الجزائر،2005،ص90

3 ديفيد انغليز وجون هيوستن، مصدر سابق ، ص 49

4 دينيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، مصدر سابق،ص49

5 دنيس كوش، المرجع نفسه ،ص 51

2-5 بارسونز والحتمية الثقافية:

ينتج بارسونز (1927-1973) نفس الاتجاه المثالي لدوركايم، حيث تتجلى السوسيولوجيا باعتبارها تأكيدا للعلاقة بين المكون الاجتماعي والمكون الثقافي. إن هذا الأخير، أي البعد الثقافي يوجه أنماط التفاعلات الاجتماعية ومنه يولد أنماط نظام الشخصية الذي يتمظهر في أفكار الأفراد في المجتمع ومشاعرهم. ويرى بارسونز "أن الثقافة تحفز أفعال الأفراد عن طريق بناء أفكارهم حول ما يريدون، وطريقة حصولهم عليها، ومن هذا المنطلق إن بنية المعاني الثقافية تشكل القاعدة الأساسية لأي نظام فعل اجتماعي" ¹. هذا الأخير هو كل أنواع السلوك الإنساني التي تحركها وتوجهها المعاني الموجودة في دنيا الفاعل، والذي يمكن أن يكون فردا أو جماعة أو تنظيما في مجتمع²، بما يضع القيم والمعايير في مركز الاهتمام.

يحتل مفهوم النسق الاجتماعي مكانة أساسية في الخطاب السوسيولوجي عند بارسونز في تحليله الوظيفي للبناء الاجتماعي حيث تعمل القيم على توجيه السلوك والفعل الاجتماعي في إطار المجتمع كوحدة كلية. إذ يرى أن هذا النسق الكلي متشكل من انساق جزئية تعمل على مواجهة الضروريات والمستلزمات الوظيفية وهي :

- 1 - التكيف ويضطلع بها النسق الاقتصادي الفرعي
- 2 - تحقيق الهدف ويقوم به النسق السياسي الفرعي
- 3 - التكامل ويعمل على تحقيق الروابط الاجتماعية القائمة.
- 4 - المحافظة على النمط ويكون من نصيب المؤسسات الثقافية ومؤسسات التنشئة الاجتماعية³.

تتفاعل هذه الأنساق في إطار شبكة من العلاقات مع الفاعلين على أساس الدور والمكانة، وسلوك الفاعل في علاقته الاجتماعية. حيث أعطى بارسونز اهتماما للدور الوظيفي للنسق الثقافي الذي يشمل "الأنماط الثقافية التالية :

- انساق الأفكار والمعتقدات وتتميز بالطابع الإدراكي والمعرفي.

¹ديفيد انغليز وجون هيوستن ،مرجع سابق،ص59

²بن عيسى المهدي ، ثقافة المؤسسة ،مرجع سابق، ص 100

³شحاتة صيام ، النظرية الاجتماعية من الكلاسيكية إلى ما بعد الحدائة ،مصر العربية للنشر والتوزيع القاهرة، 2009،ص58

- انساق الأفكار والرموز التعبيرية وتتميز بالطابع العاطفي .
- انساق التوجيهات القيمية التكاملية¹.

تعمل مختلف الأنساق ضمن قيم مشتركة، تساعد على تحقيق التوازن والتكامل والضبط الاجتماعي، وتحفظ الهوية الاجتماعية والثقافية للمجتمع. لان الطابع النظامي الذي تتخذه القيم في سياق أداء الوظائف يجب أن يتسق مع قيم المجتمع². "بمعنى أن نسق القيم يعمل كموجه لسلوك الفاعل في علاقته الاجتماعية مع الآخرين ضمن مجتمع التنظيم بحيث" يسمح للفرد أن يطور توقعات مستقلة عن سلوك الآخرين، كما يمكن الأفراد الآخرين من أداء التزامات أدوارهم، وهكذا يصبح من الممكن التنبؤ بالسلوك³. "غير أن الإقرار بحتمية الثقافة بشكل قطعي، مستبعدا بذلك عوامل أخرى يعتبر نوع من الاختزالية، حيث يؤكد اماتيا سن ضعف هذا التصور أمام الحقائق الميدانية ويقول امارتيا سن: "يصعب التشكيك في أن خلفيتنا الثقافية لها اثر كبير على تصرفاتنا وعلى طريقة تفكيرنا، كما لا يمكن أن تنفصل جودة الحياة التي نريد والهويات التي تتال منا التقدير عن خلفيتنا الثقافية، علينا أيضا أن نفر بشكل واضح أن التعريف الثقافي للظواهر لا يعلمنا ويرشدنا فحسب، بل يمكن أيضا أن يضلنا وان يشوش أذهاننا. لا يمكن رد التطور الذي وصلت إليه اوربا الراسمالية إلى الثقافة البروتستنتية فقط حيث نجد في دولة أخرى ليست لها علاقة بالثقافة البروتستنتية ولكن حققت نجاحات اقتصادية مثل فرنسا وإيطاليا وهي بلدان كاثوليكية، وبعيدا عن النظرة المتمركزة على الثقافة الأوروبية، لقد نمت اليابان بسرعة تفوقت على أوروبا وثمة أعمال مفيدة أظهرت علاقة القيم اليابانية وثقافة الساموراي، لكن بعدما فهم التفوق الياباني، كانت اقتصاديات شرق آسيا تنمو سريعا، فكان لزاما توسيع الخصوصية اليابانية لتشمل الأخلاقيات الكنفوشيوسية الأوسع جغرافيا، ولكن بعد أن تأسست النظرية الكونفوشيوسية، كان الاقتصاد الأسرع نموا هو الاقتصاد التيلاندي، وهي بلد (بودي) تؤمن بالديانة البودية. لذلك فان السعي للنظر إلى الثقافة كعامل منفرد جامد مستقل للتنمية لم يكلل بالنجاح. إذ لا نحتاج إلى حتمية ثقافية، بل نحتاج إلى أن ندمج الثقافة في تصور اكبر، لتلعب فيه الثقافة دورها بطريقة تفاعلية حركية ديناميكية وتكون عاملا مؤثرا مهما ضمن عوامل أخرى عديدة. لأجل ذلك نحن بحاجة إلى تحليل تفاعلي اعقد، ومن المؤكد

1خالد حامد، المدخل الى علم الاجتماع،، جسر للنشر والتوزيع،الجزائر،2008،ص102

2 اعتماد محمد علام، علم اجتماع التنظيم، مكتبة الانجلو مصرية،السنة، 1994، ص62

3العابد لندة، مرجع سابق، ص226

أن ما دفع النمو الاقتصادي الياباني كله كان إلى حد بعيد القدرات البشرية وفي هذا كان للتعليم والتدريب دورا أساسيا عزز من هذا أمران: السياسة العامة، والجو الثقافي الداعم لذلك، وكانا يتفاعلان مع بعضهما".¹ هكذا يقترح امارتيا سن مقارنة متعددة المداخل لتفسير وفهم الظاهرة الاجتماعية، إذ يعد هذا التحليل المتعدد المداخل الأنسب والأقرب إلى فهم العالم الاجتماعي من حيث طبيعة الظاهرة الاجتماعية ذات الأبعاد المتعددة والمتداخلة.

2-6 بيار بورديو (1930-2002)

لقد تمكن بيار بورديو من "الاستفادة من أفكار سابقه من أصحاب التوجه الموضوعي وأصحاب التوجه الذاتي حيث نبه إلى نقطتين منهجيتين أولاً، يجب على الباحث أن لا يتغاضى عن العلاقة بين البيانات التجريبية ووسائل البحث ونظرية السوسيولوجيا. وثانياً، يجب أن يربط التحليل العوامل المختلفة بعضها بعضاً"². وهذا ما أعطى لدراسته أهمية ومصداقية بحكم معاشته الميدانية للظواهر الاجتماعية وتعقيداتها. إذ تحنل القيم مساحة هامة في الفكر السوسيولوجي عند بيار بورديو، إذ تعد مدخل لتفسير وفهم العلاقات الاجتماعية باعتبارها أساس لادراك السلوك والأفعال وبالتالي الوقائع الاجتماعية. ويعتبر مفهوم التعود أو العادة "الهابتوس" مفتاح لفهم العالم الاجتماعي عند بيار بورديو، وكيف تتشكل البناءات الاجتماعية، وكيف تعيد إنتاج نفسها، على افتراض أن السلوك والأفعال أو الممارسة تخضع لوضع الفرد ومكانته وانتمائه الاجتماعي ولرصيده من الرأسمال الثقافي.

يعتبر بورديو أن المجتمع يتألف من حقول اجتماعية اقتصادية سياسية ثقافية.. بحيث تسمح التنشئة الاجتماعية عبر التعليم والتربية وتراكم رأسمال مادي ورمزي ثقافي لطبقة اجتماعية تتمكن بفضلها من التمتع لاحتمال مكانة وسلطة تمارس عبرها هيمنة على باقي الفئات الاجتماعية وهكذا تخضع هذه الأخيرة لمنطق واكراهات واقعها الاجتماعي بحكم العادة او الهيببتوس. وبذلك عبر مفهوم الممارسة يتحول الفرد إلى مساهم ومنخرط بوعي أو بدون وعي في إعادة إنتاج نفس البناء الاجتماعي او الطبقي الذي ينتمي اليه، وهذا ما يشكل علاقات القوى داخل النسيج الاجتماعي.

1 امارتيا سن، موضوع التحليل الثقافي www.youtube.com/watch?v=j3w_jruB8ps مشاهدة 2018/02/9

2ديفيد انغليز وجون هيوستون، مرجع سابق، ينظر، ص 240

يفضل بورديو كلمة الممارسة بدل الفعل، حيث يشير " أن في الممارسة يكون الأفراد مدركين وغير مدركين في الوقت نفسه لنتائج أفعالهم، فهم يمارسون النزاعات التي تفرضها عليهم العادات "الهابتوس"، وفي نفس الوقت يوائمون بين ما تفرضه العادات والظروف الاجتماعية التي يجدون أنفسهم يعيشون في ظلها"¹. حيث يتصرف الفرد انطلاقاً من السياق الاجتماعي ومن عالم اللاشعور الذي يخزن عناصر القيم والمعايير أو ما يسمى بالضمير الجمعي عند دوركايم.

أولى بورديو اهتماماً خاصاً بالقضايا الثقافية، "ليس لأنه يرى أنها عامل ت explicatif متميز لفهم العالم الاجتماعي، وإنما بهدف عرض تشابك الثقافة مع علاقات القوة المادية، وفي نفس الوقت اثبات أن العوامل الثقافية تعمل بحسب منطق خاص بها"². ومن خلال توظيفه لمفهوم الرأسمال الرمزي المادي والمعنوي الذي ينتج ويعيد إنتاج الطبقة ضمن تراتبية اجتماعية ثقافية، وفق ما تمتلك من أرصدة الرأسمال الرمزي. وبذلك يكون بورديو قد تجاوز الاختزالية إلى توظيف الطرح الموضوعي التنويري والطرح الذاتي التأويلي بالتوازي.

بنى بورديو تصنيفاً نموذجياً للطبقات المختلفة التي تتنافس للحصول على السلطة في المجتمع كما يلي:

- الطبقة العليا : وتحتوي على مجموعتين فرعيتين الأولى البرجوازية الاقتصادية وتحضي برأسمال ثقافي متوسط ورأسمال اقتصادي مرتفع . الثانية البرجوازية الثقافية وتحظى برأسمال ثقافي مرتفع ورأسمال اقتصادي متوسط.
- الطبقة المتوسطة: "البرجوازية الصغيرة" تحظى برأسمال اقتصادي متوسط إلى متدن ، ورأسمال ثقافي متوسط إلى متدن.
- الطبقة العاملة: تحظى برأسمال اقتصادي متدن ورأسمال ثقافي متدن"³.

ويفسر بورديو طريقة إنتاج وإعادة إنتاج هذه الطبقات لنفسها عبر تبني نمط حياة وأسلوب حياة خاص بها، ومن خلال الممارسة، وعادات وهابتوس الأفراد. وإذا كان بورديو ينتقد الاختزال والحتمية

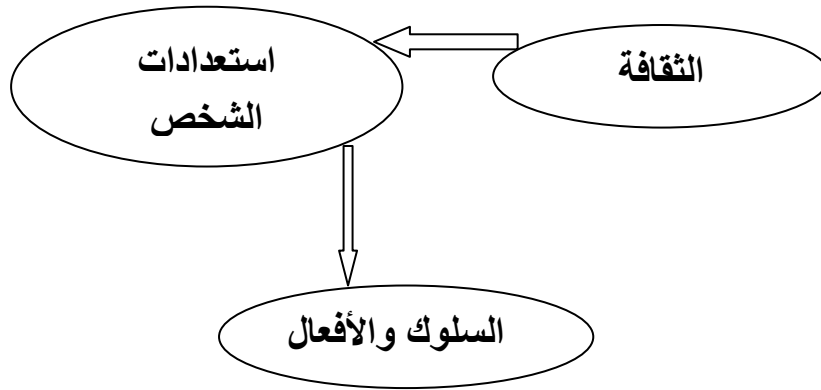
1 ادافيد انغلز، وجون هيوستن، مرجع سابق، ص246

2 جون هيوستن وديفيد انغلز، مدخل الى سوسيولوجيا الثقافة، مصدر سابق، ص242 ،

3 جون هيوستن وديفيد انغلز، المرجع نفسه، ص254

فان النقاد يجدون في مفهوم الهابتوس، وكأنه حتمية تمارس الإكراه أو العنف الرمزي على الأفراد بحيث تجبرهم بوعي أو بدون وعي على الثبات داخل النسيج الاجتماعي وفق تراتبية اجتماعية نمطية.

وبحسب بورديو فان السلوك والأفعال هي محصلة الاستعدادات الثقافية أو النمط الثقافي والتعود أو العادة أو الهابتوس الذي ترسب في اللاشعور الثقافي عبر الزمان والمكان للفرد، بحيث أصبح أسير هذا النمط. كما يوضحه الشكل رقم (02)



الشكل رقم: (02)، يمثل تفسير السلوك بحسب تصور بيار بورديو ومصدره¹

7-2 مالك بن نبي: (1905-1973)

اشتغل مالك بن نبي بالبحث والتنقيب على مفهوم الثقافة وكيف تشكل كمفهوم في مختلف الاتجاهات الفكرية. كما بحث عنه عبر مؤلفات الحضارات السابقة. مبرزاً انه لم يكن يذكر كمفهوم بالرغم من تواجد الممارسة الثقافية في الواقع الاجتماعي تعكس عبقرية الإنسان في تلك الحضارات إلا انه لم تتح له تسمية وبذلك لم يتح له أن يصبح فكرة². بمعنى أن مفهوم الثقافة مفهوم مولد عن النهضة الأوروبية أي وليد أفكار عصر الأنوار والحداثة.

كما اعتبر أن التعريف التاريخي للثقافة الذي تأسس عبر النهضة الأوروبية على أنها ثمرة من ثمار ذلك العصر، عندما شهدت أوروبا في القرن السادس عشر انبثاق مجموعة من الأعمال الأدبية

1 محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم، مصدر سابق، ص17

2 مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، مصدر سابق، ص24

الجليلة في الفن والأدب والفكر.¹ حيث أن كثافة هذا الإنتاج جعلت لاشعور الرجل الفرنسي يطلق عليها مجازا تسمية culture التي تعني الزراعة. فأصبحت بذلك فكرة، "كشيء حاضر دل على وجودها التسمية" كما قال مالك بن نبي.

لم يتوقف تشكل هذا المفهوم عند هذا الحد، وخلال القرن التاسع عشر مع تطور العلوم الإنسانية والاجتماعية من خلال المدرسة الغربية والماركسية والدراسات الثقافية الأمريكية وخاصة أعمال رالف لنتون ووليام اجبرن، هذا الأخير الذي ميز بين الثقافة المادية والثقافة المتكيفة بمعنى عالم الأشياء وعالم الأفكار بالمفهوم مالك بن نبي حيث يؤكد أن عالم الأشياء وعالم الأفكار لا يمكن أن تحقق أو تنتج الثقافة، إلا من خلال فهم طبيعة العلاقة بينهما وبين الفرد والمجتمع، مفسرا ذلك عبر الاهتمام الاسمي بالنسبة للفرد على أساس علاقة عضوية تربطه بعالم الأشياء وعالم الأفكار، فإذا انعدمت هذه العلاقة لم تعد للفرد سيطرة لا على الأفكار ولا على الأشياء. حيث يمر بجانب الأفكار دون أن يتعمقها، لأنه لن تعد له علاقة بهذه أو تلك، فلم يعد ينتج عن لقائه بالحياة الاجتماعية تلك الصدمة القوية التي تغير أسلوبها كما تغير سلوكه.² بمعنى أن عالم الأفكار وعالم الأشياء لا يوجد في فراغ، وإنما له صلة بالواقع الاجتماعي، كمجال حيوي الذي يمهده بالعناصر المكونة لتشكل ثقافة المجتمع، من حيث تتجلى عبر سلوك وأفعال الأفراد. بمعنى انه لا يمكن استيراد الثقافة الغربية كما نستورد المواد المصنعة، قصد خلق مجتمع متطور. كما تعبر عنه الآية الكريمة "﴿إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم﴾". (الرعد، الآية 11)

يذهب مالك بن نبي في تحليله لإبراز العوامل المختلفة التي تحدد ثقافة مجتمع ما حيث اعتبر أن الاتجاه الوضعي وأفكار النظرية التطورية كانت لهما إشعاعات هامة على الثقافة الأوروبية ومن قبله الإشعاع الأكبر لعصر النهضة وما صاحبها من إصلاحات دينية واجتماعية وسياسية عبر فلسفة أخلاقية كرست مفاهيم الحرية والعدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان ساهمت في عقلنة النشاط البشري لتحقيق التنمية الشاملة. بمعنى ان الأفكار كانت على علاقة وصلة قوية بالمجال العام وبالواقع اليومي الاجتماعي. فكانت هذه المبادئ والقيم والمنطلقات الفكرية والفلسفية الخلفية الأساسية التي تسربت الى اللاشعور الثقافي للفرد في المجتمع الأوروبي من حيث تأسست كإطار ثقافي له تأثيره

1مالك بن نبي، المرجع نفسه، ص25

2مالك بن نبي، مرجع سابق، ص48

على السلوك والأفعال ومن ثم طبيعة النظم والعلاقات الاجتماعية. ذلك أن تنظيم المجتمع وحياته وحركته، بل وفوضاه وحموده وركوده، كل هذه الأمور ذات علاقة وظيفية بنظام الأفكار المنتشرة في ذلك المجتمع.¹

يؤكد مالك بن نبي، أن نظام الأفكار وما يحمله من قيم ومعايير مؤثر يمكن من خلاله التنبؤ والحكم على واقع ومستقبل المجتمع. مستبعدا من أن تكديس الأشياء من استيراد التجهيزات المصنعة وتوزيعها على مختلف القطاعات لا يمكن أن يكون له اثر ايجابي على تحويل المجتمع من حالة التبعية إلى الاستقلال والسيادة ما لم يصنع عالم أشياءه وفق ما تمليه خصوصيته ونسق القيم التي توطر عالم أفكاره. غير أن الأفكار في حاجة إلى تفعيل ميداني من عالم الشعار والتوظيف الايديولوجي وخلق الضجة الإعلامية. ولنا مثال في ذلك في الجزائر حيث خلقت مهرجانات ثقافية ومحافظات لصرف الأموال الطائلة على ذلك ورغم أهمية هذه العناوين الثقافية كفكرة في تعزيز الروابط الاجتماعية والمحافظة على التراث المادي واللامادي للثقافة الجزائرية، إلا أنها لم تلق التجاوب والصدى المنتظر في المجتمع نتيجة الافتقار للتأطير الفعال، الذي يحول الفكرة من الإمكان إلى الانجاز والإبداع في الميدان لتحسيس المجتمع بجذوة وأهمية الفكرة وضمان مشاركة مختلف الكيانات والعناصر في العملية. عبر ما اسماه مالك بن نبي منطق العقل العملي، الذي يتجاوز مرحلة التفكير إلى الانجاز لتحقيق التغيير الاجتماعي.

تتحول الأفكار إلى أفعال فردية واجتماعية في سبيل تحقيق التنمية للمجتمع، والتي يعرفها مالك بن نبي "بأنها أسلوب الحياة في مجتمع معين، وسلوك اجتماعي يطبع تصرفات الفرد في ذلك المجتمع".² بما يحقق أهداف التنمية الشاملة بمعنى أن الثقافة ليست مجرد قوالب من القيم والمعايير الجاهزة تميز مجتمع عن آخر بقدر ما "تتمثل في مجمل المكونات العقائدية والفكرية والمادية التي يفهم بها الفاعل أفراد أو جماعات عالمه الطبيعي والاجتماعي والإمكانات التي يضعها من اجل التأثير في هذا العالم حتى يحقق التقدم والتنمية من اجل ملء الزمان والمكان بالعمل والفعل"³. من خلال ما اسماه العقل العملي بعيدا عن استيراد وتكديس الأشياء والأفكار من دون أن تكون لها

1مالك بن نبي ، المرجع نفسه،ص13

2مالك بن نبي، مشكلة الثقافة ،مرجع سابق،ص13

3بن عيسى المهدي، ثقافة المؤسسة ، رسالة دكتوراه،مرجع سابق ،ص78

فاعلية علي الممارسة اليومية، وتشكل تطابق فعلي بين الأفكار والأفعال على حياة الأفراد في واقعهم الاجتماعي.

3- كيف تتشكل الثقافة؟

ارتبطت الثقافة بالمجتمع الإنساني وهي نتيجة له حيث ان البناء الاجتماعي عبر عملية التفاعل بين عناصره يكون وراء تشكل عناصر الثقافة من خلال الرموز التي ينتجها والمعان التي يتفق الجميع على منحها لتلك الرموز متجسدة في أفعالهم وسلوكياتهم. فالثقافة طريق خاص ومتميز لحياة الجماعة، ونمط متكامل لحياة أفرادها. إنها تعتمد على وجود المجتمع ومن ثم تمده بالأدوات اللازمة لاطراد الحياة فيه. ¹ بمعنى إن هذه الثقافة تعكس واقع اجتماعي له خصوصياته وطبيعته البناء الاجتماعي والسياقات التاريخية التي أوجدت عالم الأشياء وعالم الأفكار بحسب تعبير مالك بن نبي. فإدراك وتصور الفاعلين لواقعهم الاجتماعي وما ينتجونه من رموز لها معان، تمثل الحس المشترك كأساس لبناء العناصر الثقافية ومنه للنموذج الثقافي الذي يتناسب مع المجتمع. كما يقول عماد عبد الغني تكون الثقافة بالبدء إدراكا للعالم والأشياء، بحيث تكون صور ذهنية تنشأ بواسطة الاتصال والتفاعل ثم يصبح كلا ومتكاملا من طرق التفكير والشعور والعمل كمحصلة للوعي بالعالم والأشياء، والتكيف معه وتحقيق شروط البقاء فيه". ² وتحقيق الشيء كما يتصور مالك بن نبي يتم بواسطة الإدراك الشعوري ثم يترجم إلى اسم. وتحقيق الواقع الاجتماعي يتم بواسطة التصنيف ثم يترجم إلى مفهوم. ³ وبذلك تكون الثقافة محصلة فكر الإنسان في علاقته التفاعلية والتواصلية والدينامية باعتباره عضوا فاعلا في المجتمع، وهي بالتالي نتاج له ومنتجة له. وكما سبق وان اشرنا إن أصل الثقافة كمصطلح، مولد من إنتاج الحداثة الغربية وليدة الفكر التنويري، بمعنى جاءت في سياق اجتماعي وسياسي فلسفي أخلاقي نوعي، بحيث كانت المفاهيم مثل الحرية والعدالة وحقوق الإنسان، هي الأرضية التي مهدت لبروز الثقافة الغربية التي تأسست على العقل والاختلاف والاعتراف والإبداع، والتي سمحت بإحداث التحولات السياسية والحراك الاجتماعي الصاعد. اذا هذه

1 عماد عبد الغني ، سوسيولوجيا الثقافة ،مرجع سابق، ص29

2 ،عماد عبد الغني ،مرجع سابق، ص20

3 مالك بن نبي ،مشكلة الثقافة ،مرجع سابق،ص21

الوضعيات هي التي تسمح بتشكيل ثقافة او حتى تعدد ثقافات تسمح بالتعايش والاختلاف والإبداع. لان في الأصل أن الثقافة حولت وتحول الإنسان من كائن بيولوجي إلى كائن اجتماعي ثقافي.

4- مفاهيم مرتبطة بالحقل الثقافي:

1-4 السمة الثقافية:

تعد السمات الثقافية الوحدة الأساسية الأصغر لفهم بنية الثقافة لمجتمع ما، سواء في بعدها المادي أو اللامادي. ومن خلال تصنيف المنتج الثقافي يتمكن الباحث من تتبع ورصد السمات ميدانيا ومن خلال الدراسة الامبريقية ووفق منهج كفي يعتمد على أداة الملاحظة بالمشاركة والمقابلة واللقاء العفوي مع الفاعلين الاجتماعيين. مثال على ذلك أن لباس العمل الرسمي في الورشة أو المصنع لكل العمال يعد سمة ثقافية أو رمز له معنى فضلا عن انه ضرورة مهنية، وكذلك الابتسام واللغة والمفردات المستعملة في استقبال المواطن في المكتب، كسمة ثقافية لها وظيفة اجتماعية.. ووجود العلم الوطني فوق مبنى المؤسسة أو في مكتب المسؤول، وصورة رئيس الدولة.. الخ. حيث تعكس هذه التظاهرات نمط الثقافة السائد والهوية الاجتماعية والثقافية للمؤسسة ومجتمعها. لذلك" ينبغي دراسة هذه السمات في تكاملها على الرغم من كثرتها وتعددتها، لأنها في النهاية ليست مستقلة أو معزولة، بل هي في ترتيبها تختلف من مجتمع إلى آخر وفقا لانساق القيم والنماذج الثقافية السائدة في هذا المجتمع أو ذاك".¹

4-2 النموذج الثقافي:

من خلال عمل السمات الثقافية تتشكل النماذج الثقافية وذلك عبر التفاعل والتواصل بين مكونات التنظيم التي تعني طريقة عمل هذا الكيان الاجتماعي من حيث يصبح من تقاليد وعادات الفاعلين الاجتماعيين به. مثل (التوزيعة) كنمط ثقافي اجتماعي يمارس في مختلف مناطق الوطن الجزائر، وخاصة في الجنوب، حيث العمل الجماعي الذي يرافقه إيقاع موسيقي، أو أصوات لرفع الحماس، يتناسب مع حركة الجسد لكل فرد بشكل متساوي ومتوازي للمحافظة على الإيقاع "الرتم"

1 عماد عبد الغني، سوسيولوجيا الثقافة، مرجع سابق، ص93

الذي يعمل كمحرك دافع لانجاز المهمة وتحقيق الهدف وعادة ما تكون التوزيع، في أشغال تتطلب العمل الجماعي مثل جني التمر، وحرث الأرض وبناء السدود والمساجد والمسكن..الخ.

من خلال هذه النمذجة الثقافية تتشكل كيانات اجتماعية أو مهنية في الوسط المهني التنظيمي كتتظيمات غير رسمية. ويعتبر النموذج الثقافي أداة هامة لدراسة المجتمع حيث يساعد مفهوم النموذج الثقافي في فهم العوامل التي تجعل السلوك الجمعي يتصف بالانتظام والاطراد وذلك أنه لولا ميل الثقافة إلى تكوين نماذج ثقافية لاستحال انتظام السلوك الاجتماعي وجاء سلوك الأفراد عشوائيا يغلب عليه الفوضى طبقا للدوافع البيولوجية والغريزية واستحال بالتالي وجود المجتمع المنظم".¹ ان غياب نموذج ثقافي أو نماذج ثقافية موحدة واضحة السمات والمعالم في مؤسسة تنظيمية مؤشر لبيئة تنظيمية تتسم باللامعيارية والصراع المدمر وعدم الفاعلية وبروز مختلف المشكلات التنظيمية. بمعنى أن سلوك وأفعال الأفراد قد تنمرد عن مقتضيات ومتطلبات المجال التنظيمي رغم صرامته في غياب مجال ثقافي قيمى معياري كإطار اخلاقي مساند للمجال التنظيمي ومعبر عن الانتماء لمجتمع المؤسسة.

4-3 المجال الثقافي:

يُعد توليفة يشمل السمات في تكاملها وما تولده من نماذج ثقافية وأنماط ثقافية معبرة عن قيم ومعايير وجدت توافُق وتأييد بين عناصر المجتمع الكلي، بحيث تترجم الى أفعال وسلوكيات الأفراد بصفتهم فاعلين اجتماعيين. وتعمل المعايير في الحقل الثقافي من خلال تحقيق ثلاثة وظائف وهي :

- وظيفة عملية opératoire توجه السلوك والقرارات والأفعال.
- وظيفة رمزية symbolique بحيث تصبح وسيلة اتصالية رمزية داخل مجموعة معينة وتعمل على استمرار العلاقات التفاعلية .
- وظيفة شعائرية أو طقوسية Fonction rituelle بحيث تعمل على تحديد هوية مميزة لهذه المجموعة".²

1كمال بوقرة ، المشكلات التنظيمية وعلاقتها بالمسألة الثقافية ، مرجع سابق، ص58

2محمد المهدي بن عيسى ، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص97

كما يتميز المجال الثقافي بهامش من الحرية تسمح للفاعلين بالاختلاف والمناقشة والمحااجة يكون "حول المعاني والغايات التي تتضمنها هذه المعايير والتي يعمل الفعل أو الفاعل الاجتماعي على تحقيقها وتجسيدها".¹ وذلك في طرق وأساليب العمل والإبداع وتحسين الخدمة أو مواضيع عامة مهنية واجتماعية أو لوجستية لتعزيز التنسيق والتعاون أو لفض النزاع وإدارة الأزمات ولتشكيل كيانات مهنية أو نقابية أو انتماءات سياسية، أو حتى مواضيع شخصية اجتماعية.. الخ. حيث تعد هذه النقاشات مؤشر صحي يعكس حيوية التنظيم ومستوى الوعي الاجتماعي والمهني وأسلوب لإدارة المجال الثقافي. وهو ما يسمح بتجديد أو تعديل أو إلغاء أو إضافة عناصر ثقافية مادية أو معنوية تساهم في زيادة فرص بقاء وتماسك الكيان الاجتماعي وتحقيق التنافسية والنجاعة للتنظيم. حيث تعد ديناميكية النسق الثقافي معيار للحكم على قوة هذا المجال والذي يجب "أن يكون متميز بالديناميكية والحركية والمبادرة والمخاطرة".² باعتبارها عناصر مولدة للإبداع والتميز والذي تتطلبه المؤسسة الجزائرية كيف ما كان نوعها خاص أو عمومي خدماتي أو صناعي.

5 - أهمية الثقافة:

تكمن أهمية في الثقافة في أنها الإطار المنيع الذي يحافظ عن وجود واستمرارية البناء الاجتماعي وتماسكه وديناميكيته. بمعنى أن تعكس الهوية الثقافية لهذا البناء كتنظيم اجتماعي وليس مجرد حشد أو تعداد من الأفراد لا روابط بينهم. ذلك إن "كل ثقافة تحدد أسلوبا من التصرف المشترك بين مجموع الأفراد المنتمين لثقافة ما" كما تؤكد الانترولوجيا الأمريكية،³ وبقدر أهميتها للجماعة فإنها تمنح للفرد الشعور بالانتماء عبر توفير العوامل التالية:

- 1 - الطرق والوسائل التي تمكنه من إشباع حاجاته الشخصية والاجتماعية.
- 2 - طرق التعامل مع الوسط الطبيعي من حيث التمكن من استغلال الوسائل التكنولوجية بفعالية وكفاءة ومهارة.
- 3 - تمده بالقيم والمعايير للتعامل مع الوسط الاجتماعي والتفاعل معه حتى يبقى المجتمع مجتمع.

1محمد المهدي بن عيسى، نفس المرجع، ص103

2محمد المهدي بن عيسى، المرجع نفسه، ص86

3 ديبينس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ص 61

- 4 تعطي للفاعل القدرة والكفاءة على الفعل والتصرف.
- 5 -تعطي للفاعل القدرة على الخلق والإبداع.
- 6 تعطي للفاعل القدرة على فهم الأشياء وإدراكها في الوسط الطبيعي والاجتماعي.
- 7 تعطي للفاعل آليات التفاعل الاجتماعي وتحدد اتجاهاته ونظرته للبناء الاجتماعي القائم ولدوره التاريخي.
- 8 تمتد للفاعل طرق الاتصال والتواصل وإنتاج الرموز والمعان.¹

إذ تمثل هذه الآليات والعوامل أسس لإثبات اجتماعية الفرد وعناصر بناء لهويته الاجتماعية والثقافية فضلا عن مدى تماسك التنظيم وحيوية العلاقات الاجتماعية القائمة داخل كل نسق وبين مختلف الأنساق. بحيث تسمح للفاعل "أن يتأمل حياته باعتبارها فعالية الإنسان /المجتمع في التاريخ لتغيير الواقع، أن نتأمل حياتنا الاجتماعية، باعتبارها حدثا زمانيا مكانيا، له سيرورته وصيرورته، لنستكشف ذواتنا الجمعية أو الاجتماعية".² ومنه الإجابة عن سؤال علماء الانثروبولوجيا، كيف نحيا معا؟. نحيا مع، بمعنى ضمن كيان اجتماعي يوفر الظروف المناسبة للحياة المشتركة لمواجهة مشاكل واكراهات الواقع الطبيعي والاجتماعي، ولكن السؤال الأهم ليس كيف نحيا معا رغم ضرورته، إنما ما نمط ونوعية الحياة وجودتها لتحقيق التنمية، ذلك" إن كل المشاكل الأولية التي تصادف الكائن تجد حلها في العوامل التالية:

- في الأدوات المصنوعة من طرفهم .
- في تكوين مجموعة متعاونة .
- في المعاني التي يعطونها أو يضيفونها للمعرفة".³

بما يعني ثقافة مبدعة فاعلة منفتحة ومنفتحة وديناميكية. و لا تعني بالضرورة ذلك، أن الثقافة تتحول إلى سجن أو قوالب تسجن الفرد، وتمنعه من الاختلاف والتعدد، والتبادل الاجتماعي. بمعنى هناك تعددية ثقافية تحيل إلى إمكانية الاختلاف، وهو أمر طبيعي وصحي لكن عندما يتأسس على أساس الاعتراف والتواصل وقواعد التبادل الاجتماعي، لا القطيعة والتصادم. وبحسب سانسوليو

1بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة ، دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005،ص79
2مايكل كارديزس ، لماذا ينفرد الإنسان بالثقافة ،عالم المعرفة الكويت، 1998، العدد229، ص8
3محمد المهدي بن عيسى ،علم الاجتماع التنظيم ،مرجع سابق،ص107

R.Sainsaulieu" فان المؤسسة تعد مكانا للتنشئة والتعلم الثقافي، حيث تبدو الثقافة كخزان داخلي، تنقل وتضع بعناية من خلال تاريخ مجموعة من القيم والقواعد والتمثيلات الجماعية التي تعمل على تعميق العلاقات الاجتماعية الإنسانية. كما تتولد ثقافة المؤسسة من خلال التعبير والتحليل والاعتراف المتبادل بين الفاعلين ومن خلال مواجهة مختلف الهويات، حيث تتشكل القيم المختلفة.¹ تكمن أهمية الثقافة في أنها لا تلعب دور موازنة الإنسان مع محيطه الاجتماعي فحسب، بل إنها تؤدي إلى مد جسور الارتباط والتطابق مع المحيط الاجتماعي.² من حيث يساعد على تنمية التبادل الاجتماعي وتعزيز الروابط وبناء الثقة بين مختلف الفاعلين.

6- خصائص الثقافة:

تتميز الثقافة بجملة من الخصائص تجعلها قابلة للنماء والتطور والانتشار والتمايز والتنوع باعتبارها منتج فكري مكتسب من خاصية الإنسان ككائن اجتماعي ثقافي. حيث تتضمن وجهة نظر كل فرد عن السلوك الفردي والعلاقات الاجتماعية وموقفه من الآخرين، وتفضيلاته في مسائل الذوق والأخلاق والعلاقات الأسرية بين الآباء والأبناء، وما يختزنه الفرد من القيم والمعايير الاجتماعية، وما يقده وما يظهره من ولاء. ويشكل هذا بمجموعه كلا ثقافيا، يصل وينساب إلى الفرد في المجتمع عن طريق التنشئة الاجتماعية، وعن طريق الآباء وكبار السن عن طريق التلقين، أو عن طريق الدين والمدارس والقراءة ومختلف وسائل الإعلام والاتصال.³ بمعنى إن الثقافة ظاهرة اجتماعية، لها خصائص:

- 1 - من إنتاج كيان اجتماعي: إذ لا يمكن الحديث عن ثقافة من دون تحديد نسبتها لجماعة، وكلما تحدثنا عن مجتمع فإننا نتحدث عن ثقافته بعض النظر عن قوتها أو طابعها. حيث تتبع الثقافة من التفاعل والتواصل بين الجماعة في الزمان والمكان.
- 2 - متصلة ومستمرة: حيث تنقل من جيل إلى آخر مع إمكانية التعديل.
- 3 - مكتسبة: تنقل للأفراد عن طريق التعليم والتلقين. وأساليب التنشئة الاجتماعية.

1 Nicolas Berland. Les changements de la culture d'entreprise. Mémoire D'expertise MBA

MRH ;Université Paris .2014.page33

2 فيروز راد، تطوير الثقافة: مرجع سابق، ص 36

3 عماد عبد الغني، سوسيولوجيا الثقافة، مرجع سابق، ص 115

- 4 - مرنة: بحيث يمكن لعناصرها التكيف والمثاقفة بين مختلف الثقافات تسمح للأفراد بالتأقلم ومواكبة تطور الحضارات والأمم.
- 5 - متكاملة : بمعنى أن مكوناتها من السمات والنماذج والأنماط لها علاقة وظيفية متساندة اجتماعية غير متناقضة .
- 6 - متغيرة: أو متجددة، لها قابلية التغير والتجديد، من خلال تعديل أو إلغاء أو تطوير لمكوناتها، بحسب السياقات وتطور المجتمع أو التنظيم باعتباره نسق مفتوح. وبالتالي إحداث القطيعة مع الممارسات السلبية أو الذهنيات، والأفكار التي تجاوزها الزمن، حيث تموت الأفكار، كما تموت الأشياء، كما قال مالك بن نبي مما يستوجب دفنها، أو وضعها في المتحف.وهنا تبرز أهمية ودور الثقافة في عملية التغيير والتحديث للمجتمع ومؤسساته.
- 7 - تعبر عن هوية منتجها :بمعنى أنها تعكس الهوية الاجتماعية والثقافية للجماعة. كما إنها وسيلة للمحافظة على كيان المجتمع وتمايزه.
- 8 - تؤمن بمبدأ الاختلاف : تقول الآية الكريمة "وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا" التنوع والاختلاف حقيقة اجتماعية لا يمكن القفز عليها، وهذا التنوع والتعدد الثقافي هو الذي يثري حقل الدراسات الثقافية، كما يعد حصن لحماية البنية الاجتماعية لمجتمع ما، مع الإقرار بحقيقة التناقض والمثاقفة بين المجتمعات. دون الارتقاء في أحضان ثقافة مركزية أجنبية والوقوع في الاستلاب الثقافي. إن مبدأ التنوع والاختلاف خاصية ضرورية للنسق الثقافي، حتى يضمن تشكل بنيته المميزة، كما يسمح للمثقف الذي ينتمي إلى هذا النسق، أن يتحسس هويته التي تعني الاختلاف مع الآخر لا الإلغاء أو التصادم، من أجل بناء فكر تنويري مبدع. وبهذا فقط يمكن للثقافة أن تقوم بعملية التحويل السوسبيولوجي للمجتمع ومؤسساته التنظيمية.
- نلاحظ أن هذه العناصر تسمح للمجتمع بالبقاء والانسجام بين مكوناته، كما توفر له مجال للتغيير والنمو والتطور واكتساب قيم ومعايير تتفق مع مقتضيات الداخل والخارج، على أساس أن المجتمع لا يعيش في عزلة ومنغلق على ذاته وإنما نسق مفتوح قابل للتأثير والتأثر وفي أخذ وعطاء عبر المكان والزمان. وهناك" بالإضافة إلى آلية التغيير الثقافي، آلية أخرى تجري فيها الثقافة لتحقيق غايتها وهي آلية النمو الثقافي. وهي عملية تحصل داخل الثقافة ذاتها، والتي بطبيعتها تتجه نحو التغيير التدريجي، ذلك أن كل جيل يقوم بالإضافة إلى الموروث الثقافي من خلال التعلم والتجربة،

وتسمى العملية التراكم الثقافي".¹ هذه الديناميكية أساس قوة الثقافة وبالتالي قوة المجتمع حيث يعمل الحقل الثقافي للمجتمع على مراجعة نفسه للتمكن من تجاوز الحواجز الناجمة عن الأفكار أو القيم والمعايير الميثة بحكم التاريخ والثقافة، كما عبر عنها مالك بن نبي في كتابه (مشكلة الثقافة)، والتي تعيق نموها وقدرتها على التجديد والنمو والمراكمة والفعل والانتشار. وفي الوسط التنظيمي والمهني يعد التجديد والتغيير وإدارة الاختلاف الثقافي ضرورة ملحة لمعالجة المشكلات التنظيمية والصراع بين الفئات المهنية على السلطة والتموقع، كالصراع بين جيل من الكهول اكتسب الخبرة بالأقدمية وجيل من الشباب يمتلك الشهادة الجامعية والخبرة المعرفية. وما تخلقه هذه الوضعيات من اختلاف وصراع قد يعيق نمو التنظيم ويؤثر سلباً على مخرجاته، إذا لم يستوعبه المجال الثقافي للتنظيم بحكم خلل في بنية هذا النسق الثقافي، ويقول الطيب بوعزة: "إن النسق الثقافي الذي لا يستوعب الاختلاف محكوم عليه بالموت".²

إن الهدف من البحث عن الثقافة من الناحية السوسولوجية، بمختلف المؤسسات الاجتماعية، هو البحث عن المعنى الذي تتطوي عليه الممارسة الثقافية، وما يتركه هذا المعنى على تمثيلات الفاعل لمختلف الظواهر، وانعكاس ذلك على مستوى العلاقات الاجتماعية التبادلية، واندماجهم وتماسكهم لتشكيل كيان اجتماعي، منسجم مع أهداف التنظيم، وله القدرة على معالجة الوضعيات، و اقتراح الحلول المناسبة، والتي تنفق مع بنية التنظيم الاجتماعي للمؤسسة المحلية وخصائصها. انطلاقاً مما عبر عنه اتيان نورماند **Etienne Normand** "بان المؤسسة لا تبني قراراتها التسييرية على البحث والسعي وراء كسب المكانة التنافسية أو الميزة السوقية، إنما ترجع ذلك وتحكمه لقيمها الأساسية والقاعدية المرتبطة بمعايير مهنتها الأساسية بحيث تصبح القيم المهنية هي التي تحدد بشكل أو بآخر تصورهما للمحيط أو للعالم بصفة عامة".³

ثانياً: ثقافة المؤسسة:

1- تعريف: ثقافة المؤسسة مفهوم حديث العهد بالأدبيات السوسولوجية، دخل مجال التداول عبر الصحافة الأمريكية في سبعينيات القرن العشرين، وذلك في سياق على ما يبدو التنافس الدولي في

1 عماد عبد الغني، سوسولوجيا الثقافة مرجع سابق، 118

2 الطيب بوعزة، في موضوع الهوية والاختلاف ندوة مسجلة عبر موقع www.youtube.com/watch?v=6zg5ihcqtmiK K .

3 بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، مرجع سابق، ص 141

مجال الاقتصاد والصناعة والهيمنة على الأسواق، والتي كانت الولايات المتحدة الأمريكية تحتل الزعامة. غير أن صعود اليابان كقوة صناعية وتكنولوجية بمميزات فائقة تؤهلها لاحتلال موقع ريادي عالمي، مما دفع بالعقل الأمريكي للبحث عن السر في هذا التفوق الياباني بالرغم من محدودية مواردها الطبيعية، وقصر التجربة اليابانية في الصناعة مع كثافة سكانية وما تشكله من عوائق. إلا أن هذه العوائق في حد ذاتها هي التي كانت تدفع العقل الياباني لتوظيف إمكاناته الذاتية والعميقة بجدية لتحقيق المشروع الوطني. "وفي معرض الاجتهاد في فهم الأسباب وتفسيرها، تظن الباحثون إلى أهمية العنصر البشري والإنساني في تشكيل واقع نجاح مسارات الإنتاج أو فشلها".¹ بمعنى الكشف عن الآليات التي عبرها تحول المجتمع من حالة إلى أخرى. ولكن لماذا يحدث التحول نحو الأعلى أو الأحسن في مجتمع دون الآخر، أو في مؤسسة دون أخرى؟ الأمر يعود إلى أسلوب الحياة والنموذج الثقافي المتبع، والعقل الفعال والعملي، كما يعبر عنها مالك بن نبي، إلى ثقافة المؤسسة السائدة بين الفاعلين.

يقول بن عيسى محمد المهدي: "عندما نتكلم عن ثقافة المؤسسة فإننا لا نتكلم عن ثقافة المجتمع في المؤسسة بل نتكلم عن ثقافة المؤسسة كنتاج للكيان الاجتماعي المتفاعل داخلها بصفقتها منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية عن المحيط المتواجدة فيه"². بمعنى أنها وليدة الكيان الاجتماعي أو مجتمع المؤسسة والتنشئة التنظيمية التي يخضع لها الفاعلون. غير أن بشير محمد لا يتفق مع أطروحة "أن المؤسسة تطبع مستخدميها بثقافتها الخصوصية، ومن ثم تجردهم من ثقافتهم الأصلية، كما لا يتصور إمكانية تجزئة الأجير إلى داخل الوحدة والى خارجها".³ بمعنى أن العامل كفاعل اجتماعي هو نتاج تنشئة اجتماعية خضع لها قريبا وتنشئة تنظيمية ومهنية بعديا. إذ، لا نتصور أن تكون ثقافة المؤسسة منغلقة على نفسها من دون أن يكون لها امتدادات نحو محيطها الخارجي، والذي يعد عنصرا مهما في قدرة المنظمة على التكيف والتطور وتحقيق النجاح والتنافسية والعمل والفعل بوعي حضاري لإدراك وفهم لحقيقة الواقع الطبيعي والاجتماعي الداخلي والخارجي، خصوصا مع مؤسسة كنسق مفتوح. بمعنى إن ثقافة العامل في المؤسسة، تتأثر بثقافة المجتمع الكلي، غير أنها لا يمكن أن تكون نسخة طبق الأصل لها، بمعنى أن تأخذ من العناصر والسمات الثقافية التي تتلاءم مع روح

1 عائشة التايب، النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، مصر، 2011، ص 67

2 بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، مرجع سابق، ص 143

3 بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 19

العصر ومقتضيات التحول، والتي تستجيب أيضا لهذا المنطق. وبالتالي تستجيب ثقافة المؤسسة لمنطق الأخذ والعطاء والتشكل عبر سيرورة الزمان والمكان يضمن توليد سمات خاصة بثقافة مجتمع المؤسسة المنتجة لها.

يعرف شين، ثقافة المؤسسة "بأنها مجموع الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي اتبنت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدوها من جهة وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل".¹ كما تُعرّف "ثقافة المؤسسة على أنها جميع طرق التفكير والتصرف. وبالتالي جميع طرق التنظيم والإدارة والإنتاج. بتعبير أدق، الثقافة هي نظام يتكون من قيم التشغيل أو العمل والمعتقدات والسلوك المعتاد والممارسات المحددة. ينتج هذا النظام مجموعة من القواعد، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، معروفة للجميع"².

لذلك نستطيع أن نقول إن ثقافة المؤسسة هي مجموع القيم والمعايير والمعتقدات والرموز والأفكار والتصورات وأنماط التفاعل والتواصل و السلوك السائد بين مجموع عناصر المؤسسة أو الكيان الاجتماعي والتي تكتسب وتنمو داخل هذا الكيان من خلال الوعي بالواقع الداخلي والخارجي والتأثير فيه وبه والعمل على بلورة نمط تفكير والفعل الفردي والجماعي بما يؤهل المؤسسة لتحقيق الأهداف ليس فقط من حيث الكمية وإنما بالشكل الكيفي الذي يحدث التميز. لأنه لولا التميز الذي عرفته الصناعة اليابانية لما انتبه علماء الغرب لسر التفوق الإدارة و المؤسسة اليابانية، والعوامل الثقافية للمجتمع الياباني. لذلك نحن أمام ثقافة مؤسسة تلعب عوامل المحيط الثقافي والاجتماعي والسياسي والطبيعي دورا في تشكلها.

2 - لماذا الاهتمام بالنسق الثقافي للمؤسسة ؟

للإجابة عن هذا السؤال ننطلق من حقيقة علمية حيث يؤكد الانتربولوجي (بوا) انه بالنسبة له "لا توجد تباينات بيولوجية طبيعية بين البدائيين والمتحضرين، بل تباينات ثقافية، فحسب".¹ بمعنى

1 ابن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ،مرجع سابق،ص144

Olivier DEVILLARD Dominique REY ,Culture d'entreprise :un actif stratégique. Dunod.

paris.2008.page432

1 دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ،مصدر سابق،ص36

أن الذي يميز المجتمعات أو الكيانات الاجتماعية هو عالمها الثقافي، وان تطور المجتمعات مرتبط بفهم ودراسة عالمها الثقافي وطبيعة نسقها القيمي وتوافقه، وانعكاس ذلك على البنية الاجتماعية ودرجة تماسكها وفعاليتها في الواقع اليومي.

إن الانطلاق من الحتمية الثقافية، يضعنا في تصور المجتمع مؤسس على قواعد وأسس تشكل التنظيم الاجتماعي المترابط وفق أنماط ثقافية متكاملة، حيث يعمل هذا التنظيم الاجتماعي وفق نماذج ثقافية، على تشكيل سلوك الأفراد والجماعات، وذلك عبر قواعد ونماذج تسهل الاتصال والتفاعل، وبالتالي تؤثر على أفكارهم ومعلوماتهم ومهاراتهم وخبراتهم ودوافعهم وقيمهم واتجاهاتهم، لأنها تحملهم على تكييف سلوكهم وفقا لمقتضياتها".¹ ولما كان الأمر يتطلب معرفة كيفية توجيه الأفعال والسلوك وعمليات التبادل بما يخدم الهدف المشترك للتنظيم، فان الاهتمام بطبيعة النموذج الثقافي السائد سمح للباحثين سابقا " بتوفير قراءة واضحة عن طرق الانتقال الثقافي من مرجعية الزراعية الريفية إلى المرجعية الحضارية الصناعية"²، من خلال فهم الاتجاهات السائدة بين الفاعلين في هذا التنظيم، وطبيعة وخلفية السلوك المنتهج. وذلك عبر رصد للسمات الثقافية العاملة في الواقع اليومي المعاش من طرف عناصر التنظيم الاجتماعي.

لذلك فان الاهتمام بالنسق الثقافي لا يبحث عن ماهيته فحسب، وإنما عن العلاقة البنائية الوظيفية لهذا النسق والتي تكون وراء تحول المجتمع الكلي. إذ يؤكد **مالينوفسكي** "انه من المفترض لكل ظاهرة من الظواهر المجتمعية أن تستجيب لوظيفة معينة وأنها إذا لم تعد تلبى حاجة حيوية أو مجتمعية فان مصيرها الزوال".³ وكذلك الشأن للنسق القيمي الثقافي حيث تؤدي الثقافة وظيفة مركزية، وذلك من خلال القيم التي يتبناها مجموع الأفراد كمرجعية أخلاقية اجتماعية، تسمح لهم بضبط سلوكهم على أساسها، بحيث ويمثل النسق القيمي القاعدة الصلبة للبناء الثقافي، من حيث يجب أن تلبى مجموع القيم وظائفها في المجتمع. كما انه كلما كان هناك توافق قيمي ساعد ذلك في تأسيس لنظام للتواصل والتفاعل والتبادل الاجتماعي لتحقيق الانسجام والاندماج وتعزيز الروابط في ضوء تلك الرموز والمعاني المشتركة. ومن هنا تتجلى أهمية النسق الثقافي ليس في استقرار التنظيم فحسب وإنما في حيويته وفعاليتها وتطوره.

1 عماد عبد الغني، سوسيولوجيا الثقافة، مرجع سابق، ص91

2 بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، مرجع سابق، ص3

3 كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية، دكتوراه غ.م. جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص78

كما يمتد تأثير ثقافة المؤسسة من جمهورها الداخلي إلى الجمهور الخارجي، وذلك من خلال حملة العلاقات العامة، إذ تعد من المخرجات المهمة لثقافة المؤسسة، كأن تساهم المؤسسة في دعم النشاط الاجتماعي والرياضي والفني، عبر التمويل المادي سبونسور.. الخ. كما أنها وعبر أعضائها الفاعلين يمكن أن تنقل سيمات ثقافية ومنظومة من القيم المهنية والاجتماعية، مثل الإلتقان والانضباط والتعاون والاحترام للوقت وغيرها، من الوسط التنظيمي إلى الوسط العائلي أو القرابي والمحلي. ولقد لاحظ سكان ورقلة شيء من قيم الإلتقان في العمل والجدية، من خلال عمال الشركة الاسبانية المكلفة بانجاز (ترامواي ورقلة). وفي هذا الصدد أكدت دراسات قام بها الباحثان sirota et greenwood من جامعة هارفارد الأمريكية حول ثقافة الشركات المتعددة الجنسيات في علاقتها بالثقافات المحلية والوطنية. شملت هذه الدراسة عينة من العمال لهم انتماءات قومية مختلفة يعملون في شركة IBM فوجدوا، أن سلوكيات هؤلاء العمال وردود أفعالهم مرتبطة بانتمائهم المهنية والوظيفية للشركة، أكثر من ارتباطهم بثقافتهم الوطنية أو القومية، هذا ما يبين أن النسق الثقافي للمؤسسة إذا ما كان قويا يستطيع أن يتجاوز الانتماءات الثقافية الأخرى.¹

ولأن ثقافة المؤسسة لا تتجلى في الجانب المعنوي والسلوكي فقط إنما تمتد إلى الجانب المادي من هياكل مادية وممتلكات منقولة وثابتة، حيث يعتبر المقر العقاري من حيث نمط البناء ورمزيته، معبرا عن ثقافة المؤسسة ومكانتها وهيبة الدولة مثال على ذلك مقر الولاية أو البلدية كمؤسسة عمومية وموقعها والمساحات الخضراء، ومختلف مرافقا من حيث النمط المعماري والتناسق والنظافة، كلها سمات ثقافية. ويعد إطلاق تسمية رمزية تاريخية أو علمية على المؤسسة، ووضع تعريف أو جدارية لذلك الرمز في مدخل المؤسسة، مثل ما لاحظناه في المؤسسات التربوية والتعليمية حيث تعد هذه الرموز خطابات ثقافية ممثلة للبنى الاجتماعية والمؤسسات المنتجة لها وتعبيرا عن هويتها ومرجعيتها، فضلا على أنها من صلب اهتماماتها ووظيفتها التربوية. إذ تعمل هذه الرموز على تعزيز الروابط وتفعيل التواصل بين مختلف الكيانات الاجتماعية فضلا على أنها تمثل سمة من سمات ثقافة المجتمع.

1 محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، مرجع سابق، ص 147

ولكن حتى لا تتحول الثقافة إلى خطاب ايديولوجيا تمارس القولبة أو التعنيم والتعسف. يجب النظر في كيفية بناء ثقافة المؤسسة، وتحديد القيم المركزية التي تتأسس عليها ومكانة العنصر البشري منها، بما يحقق جودة الحياة التنظيمية والمهنية بشكل عام.

3- كيف يُمكن بناء ثقافة المؤسسة؟

من خلال المعاينة المباشرة للوائح المطلوبة للتنظيمات النقابية لمختلف القطاعات بالجزائر ومن خلال الدراسات السابقة، نلاحظ أن المشكلات التنظيمية لها علاقة بنمط الثقافة السائدة على مستوى النسق الجزئي أو الكلي، مما انعكس سلبا على فاعلية ونجاعة المؤسسة الجزائرية. كما أن إحساس العامل بالظلم والتعسف والمماطلة في تجسيد الوعود ذات العلاقة المهنية والاجتماعية، أمام الأعباء والإجهاد وانعكاس ذلك على نوعية الحياة في العمل كما عبرت عنه الحركات النقابية لعمال التربية والصحة من خلال الوقفات الاحتجاجية والإضرابات المتكررة.¹ ومن هنا تكمن أهمية البحث عن الثقافة السائدة والتي أنتجت هذه الوضعيات، وعن مشروع ثقافة مؤسسة تستطيع أن تجيب عن أسئلة الواقع بكل تفصيلاته، بما تجسده من توافق قيمي يمكن المؤسسة من الانتقال نحو الفاعلية والنجاعة، يكون الإنسان محور اهتمامها باعتباره الرأسمال البشري الذكي المنتج والمبدع بالمؤسسة.

يقول بن عيسى مهدي " أن النسق الفرعي للثقافة حديث العهد بالفكر التنظيمي وليس بالمنظمة لأن تأثير الثقافة على المنظمة كان موجودا حتى وان لم تكن هذه الأخيرة موضوع للبحث والتحليل من طرف المختصين".² بمعنى، كان موجودا بحكم طبيعة الإنسان ككائن اجتماعي ثقافي. ولم يكن مخطط له عبر نظرية في التسيير تستهدف النظر في مجتمع العمل والتنظيم. ولكن السؤال كيف كان هذا الوجود من حيث القوة والفاعلية والتأثير على الواقع. إذا ما أخذنا المؤسسات جزائرية نجدها في الغالب تعيش المشكلات التنظيمية ضعف الفاعلية والولاء صراعات عمالية تعقيدات بيروقراطية تسبب، إهمال، تعسف في استعمال القانون تهميش للإطارات والكفاءات ضعف طرق التسيير ومركزيته والنتائج السلبية عن ذلك... الخ، رغم الإصلاحات الهيكلية ورغم تدخل الدولة وضخ الأموال الطائلة من الخزينة العمومية لجلب التكنولوجيا والوسائل الصناعية الحديثة ولم تتمكن بعض المؤسسات من حللت مشاكلها مع جمهورها الداخلي والخارجي.

1إضرابات نقابات عمال التربية والصحة بالجزائر خلال سنوات 2017-2018

2محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، مرجع سابق، ص139

لقد أكدت الأدبيات في سوسيولوجيا العمل والتنظيم، على أن تحقيق النجاح والفاعلية عبر التدخل والنظر في النسق التنظيمي الداخلي من حيث العلاقة بين المؤسسة والفاعلين الاجتماعيين بها. وذلك وفق مداخل نظرية منها نظرية الإدارة العلمية وبعدها نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية الإدارة بالأهداف وأخيرا نظرية الإدارة بالقيم والإدارة التشاركية، والهدف المركزي لهذه المداخل النظرية، هو كيفية تحفيز العامل لتحسين نوعي وكمي في مخرجات المؤسسة. من خلال دمج العامل في مجال العمل المنظم والجماعي والهادف. وتعد نظرية الدمج الثقافي، والتي توجت الجهد النظري في حقل سوسيولوجيا المؤسسة، بحث" تجعل العامل أو أفراد المنظمة يشعرون بالانتساب والتماهي إلى منظمته وذلك لا يمكن أن يتحقق إلا بالاعتماد على مضامين ثقافته التي يمكن تلخيصها في خمسة أطر:

1 العمل: لا يمكن أن يتحقق التماهي والاندماج إلا إذا كان العامل على قناعة بأن العمل يشكل في حد ذاته قيمة، أي أن العمل شيء جيد كما لاحظ ذلك فيبر عند الأفراد الذين يدينون بالديانة البروتستنتية.

2 المهنة: فالمهنة الذي يمتنها شخص ما بما تتضمنه من قيم ومعايير يمكن أن تشكل إطار مرجعي للعامل يحدد قناعاته وتوجه سلوكياته فإذا كان العامل أو الفرد على قناعة تامة بجودة وجمال المهنة. التي يزاولها فإنها تشكل له مصدر قناعة واندماج في العمل وانتساب للمؤسسة أو الجماعة التي تمكنه من مزولة هذه المهنة. حيث أن "لكل مهنة قوانينها الخاصة وقيمها ومعاييرها وثقافتها. ومن ثم فهي حاضرة كبصمة في ثقافة الشركة"¹.

3 البنية التنظيمية الجزئية: بما تتضمنها من ظروف عمل وعلاقات عمل وتشكل تنظيم للعمل يجعل العامل يشعر باندماج لهذا المحيط الاجتماعي وما يتولد عنه من معايير وقيم اندماجية يرتاح لها.

4 المنتج: المنتج الذي يساهم العامل في إنجازه يمكن أن يشكل لديه قيمة يجذب إليها.

1 Olivier DEVILLARD Dominique REY ,Culture d'entreprise :un actif stratégique. Dunod. paris.2008.page60

5 قيم المؤسسة: إن الاندماج مع قيم المؤسسة وأهدافها لا يمكن أن يتحقق إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة من إيجاد صيغة مناسبة تتمكن بواسطتها من الربط بين الأهداف والقيم الشخصية لعمالها وأهداف وقيم المنظمة ككل، بالتالي تصبح قيم المؤسسة آلية أساسية من آليات الدمج والضبط الاجتماعي¹. من خلال هذه العناصر مشتركة وعبر توفر نمط تسيير ديمقراطي يعطي الأهمية للعنصر البشري لتحرير المبادرات الخلاقة، وبخاصة عند الإطارات باعتبارها النخبة التي تقود مجتمع المؤسسة نحو الفاعلية والنجاعة والتنافسية، وفق ثقافة المؤسسة وليدة مجتمع المؤسسة، بحيث تؤمن العلاقات التبادلية الاجتماعية والمهنية بين الفاعلين، ضمن نسق قيمى يحقق التوافق والانسجام داخل التنظيم، ويكون كمرجع لمعالجة مختلف المشكلات التنظيمية والمهنية.

4- أهمية ثقافة المؤسسة:

تكمُن أهمية ثقافة المؤسسة أولاً، في كونها تمكن الباحث المتخصص في حقل سوسيولوجيا التنظيمات والعمل، من أن يعتمد عليها كمدخل لفهم وتفسير تطور النسق الاجتماعي للتنظيم، ومختلف الأنساق في علاقتها مع الكل. ومنه تحديد الإطار العام الذي يشغل داخله المجال التنظيمي والاجتماعي. بمعنى عالمه الثقافي ومنظومة القيم التي تكون وراء الأفعال والسلوكيات ومختلف الممارسات التنظيمية، والتحويلات السوسيولوجية التي يعرفها البناء الاجتماعي للتنظيم أو المؤسسة. ومعرفة آلية اشتغال هذا الجهاز التنظيمي الاجتماعي، إذ يعد مسألة في غاية الأهمية من الناحية المنهجية والنظرية لتطوير المعرفة العلمية.

ثانياً، انطلاقاً من ما توصلت إليه البحوث والدراسات الميدانية، يمكن أن تمدنا النتائج المتوصل إليها بمفاتيح إدارة هذه الكيان الاجتماعي. بما يسمح بفهم الانتقال من نمط التقليدي إلى النمط الحديث الذي يتطلبه التنظيم المعاصر، بحيث يستطيع أن يجيب على متطلبات الفاعلية والتطور والتنافسية.. الخ.

ولنا في أعمال **ماكس فيبر** دلالات عن أهمية الحفر في الخلفية السوسيوقافية للمجتمع لفهم حركته وقدرته على الإنتاج. لقد شكلت الثقافة البروتستنتية دعامة لقيام الفكر الرأسمالي عبر تحفيز الأفراد على تبني قيمها والتعامل مع الواقع اليومي وفق قواعد أخلاقية وسلوكية محددة، باعتبارها

¹ ابن عيسى المهدي ، ثقافة المؤسسة ، مرجع سابق، ص143

مكون أساسي للنموذج الثقافي البروتستنتي، "إن على الأفراد أن لا يسكنوا مطمئنين لغنائمهم ولا ينساقوا إلى استمتاع عقيم بخيراتهم، عليهم أن يستخدموا أرباحهم بصفة نافعة اجتماعيا، أي بتحويلها إلى استثمارات".¹ وفي موضع آخر حول أهمية الوقت، "إن تبديد الوقت هو إذن، من حيث المبدأ، أول أخطر الخطايا"². هذه الإضاءة الفكرية التي أوقدها هذا النموذج الديني الثقافي في وجدان الأفراد كان الأرضية لتأسيس فكر الاقتصاد السياسي وفلسفة العمل المنتج باعتباره صانع مجد الأمم كما يقول آدم سميث، فلسفة مبنية على العقلنة ولتنمية الرأسمال وتوظيفه في زيادة وتراكم الثروة وتحقيق فائض القيمة، بما يعود على تنمية المجتمع الكلي.

إن أهمية ثقافة المؤسسة، ليست في الحفاظ على مكونات بنائها الاجتماعي، - مع أهمية ذلك - إنما في القدرة التي تمنحها للفاعل على توليد مفاهيم في العمل، مثل التعاون والثقة والاعتراف المتبادل والتنافس والصراع.. الخ، ولقدرتها على التعديل والجديد والإبداع حسب الوضعيات والرهانات التي يفرضها الوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة. وفي هذا الصدد يقول ميشال كروزي وفريدبارغ "أن الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل وأن يعمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج والانسجام ولكن كذلك أن يجد الحلول لكيفية تعبئة الموارد و المعارف و الكفاءات و توحيد المصالح المختلفة أو حتى .المتضاربة من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها"³

ويضيف بن عيسى " إن الشواهد الميدانية تثبت أن التسيير البيروقراطي غير قادر على تحقيق التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي وعليه يجب الاعتماد على اطر أخرى ثقافية تقوم بوظيفة تحقيق الضبط الاجتماعي. وذلك من خلال كما يقول اووشي

- اقتسام القيم المشتركة.
- الاعتماد على اطر مرجعية موحدة .
- الشعور بالانتماء الى مجموعة واحدة⁴ أو مجموعات مهنية أو نقابية.. الخ.

لذلك يمكن أن نوجز أهمية المجال الثقافي للمؤسسة في التالي:

1دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق،ص136

2ماكس فيبر، الأخلاق البروتستنتية وروح الرأسمالية،ت. محمد على مقند، مركز الإنماء القومي ،بيروت،لبنان،ص135

3بن عيسى محمد المهدي ثقافة المؤسسة ،ص141

4بن عيسى محمد المهدي، المرجع نفسه، 142

- تحقيق وتجسيد اجتماعية ووجودية مجتمع المؤسسة ككيان له هوية من خلال إنتاج جملة من الرموز والمعان كأدوات للتفاعل والتواصل لتشكل هويات مهنية بحسب الواقع السوسيو مهني. كما يسمح هذا المجال الثقافي من هامش حرية والتخلص من الاستلاب والاعتزاز بحكم النظرية التaylorية والبرقطة نحو تحقيق إدماج العامل كعضو فعال ومشارك في العملية، ومعني بواقع ومصير المؤسسة وما ينتج عنه من القدرة على توحيد التصورات وتوجيه المسار بما يتفق مع الأهداف .

- وأيضاً، وهذا الأهم، أن يكون لهذا الكيان الاجتماعي أسلوب مناسب لممارسة وجوده الفعلي عبر تحقيق الفاعلية والاستدامة والتنافسية. والسعي إلى تحقيق جودة العمل باعتباره عبادة بمعنى الإتيان والصدق والعدل في المنظور القيمي المعياري الإسلامي ومتعة وشرف وواجب بالمنظور الغربي. وبالتالي يعمل هذا الحقل على مواجهة منطق التaylorية بمنطق ثقافي للعمل يتأسس على الاستقلالية والمتعة".¹ حيث أكدت العديد من الدراسات الميدانية على أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الكيان الاجتماعي للمؤسسة. إذ توصلت دراسة **رضيوي خوين** حول موضوع "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة" إلى التأكد من وجود علاقة بين الثقافة والفاعلية بنسبة (70.37 %) كما تأكد إن تلك العلاقة هي باتجاه ايجابي، أي إن زيادة درجة الثقافة تزيد من الفاعلية".² ولا أدل عن ذلك مما قاله **بن عيسى المهدي** من أن ثقافة المؤسسة يمكن أن تكون بديل عن بيروقراطية **ماكس فيبير**. "فالاعتماد على الثقافة بما تتضمنه من قيم و معايير التي تم إنتاجها من طرف البناء الاجتماعي الموجود في المؤسسة يعفيها من الاعتماد على الأشكال البيروقراطية القائمة على توزيع الأدوار و تقسيم المسؤوليات بصورة رسمية من اجل تاطير السلوكات الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة التي أنشئت المؤسسة من اجلها".³

إن الشواهد المادية عبر الإدارة الجزائرية تؤكد ذلك، حيث كلما مارست هذه الأخيرة سلطتها القانونية عبر التطبيق الصارم للقواعد الإدارية، كلما زاد الجمود والصراع بين عناصرها. وكلما توفر مجال للتفاعل والتبادل الاجتماعي بين مختلف الفئات المهنية من خلال الاحتكام للقواعد الأخلاقية والقيم الاجتماعية المهنية، ساعد ذلك في خلق بيئة عمل مستقرة، وزاد من فاعلية عناصرها. بالطبع نتحدث هنا عن ثقافة مسؤولة تركز على نسق قيمي يؤهلها لتحقيق الانسجام والاندماج لعناصرها

1 نيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2007، ص180

2رضيوي خوين، ثقافة المنظمة وفعاليتها، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 75 السنة 2009، ص22

3بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه لسلوكات والافعال، مقال، مجلة الباحث العدد 2004/3، ص147

البشرية مع مكونات المؤسسة أو التنظيم. بمعنى أن يكون هناك ضمير جمعي يستند اليه الفاعلون بالمؤسسة، حيث يعمل المجال التنظيمي القانوني بالتساند مع المجال الثقافي القيمي والمعياري.

5- دور ثقافة المؤسسة:

أشار عالم الاجتماع على الوردى، بان للمجتمع شخصيته الخاصة، مثل للفرد، والشخصية المجتمعية هي ثقافته¹. والأمر كذلك بالنسبة للمؤسسة، حيث أن لكل مؤسسة شخصيتها بمعنى ثقافتها التي تميزها عن غيرها، وهي التي تمكنها من تحقيق التفوق والتميز والنجاعة والفاعلية، ومن هنا يتجلى الدور المركزي للثقافة باعتبارها من الأصول الاستراتيجية للمؤسسة. إذ "هي مجموعة من طرق التفكير والعمل، مجموعة من القواعد والقيم ظاهرة صريحة أو ضمنية، نظام متماسك ومتسق، والرأسمال غير المادي للمؤسسة، فضلا عن العلامة التجارية وتقييم الأصول، والتكنولوجيا والتي تشكل القيمة الفعلية الحقيقية للمؤسسة"². وبالتالي فان دورها ينعكس على مختلف العناصر المشكلة للمؤسسة المادية الظاهرة والمعنوية الضمنية، في هيكلها التنظيمي وممتلكاتها الثابتة والمنقولة ونوعية وسائلها وتجهيزاتها وعبر سلوك وأفعال الفاعلين الاجتماعيين وعلاقاتهم الاجتماعية والتبادلية، عبر المناخ التنظيمي ونمط التسيير وطرق التوظيف وإدارة الموارد البشرية، وفي مخرجاتها ونوعية علاقتها مع جمهورها الخارجي.

وعلى وجه أدق، "تتبع وظيفتان للثقافة التنظيمية، وهي وظيفة لتحديد السلوك وتوجيهه. وتأتي وظيفة الهوية من حقيقة أن الثقافة التنظيمية متجذرة في التقاليد الرمزية والتقليدية للمنظمات. من وجهة النظر الرمزية هذه، تعتبر المنظمات أنظمة اجتماعية. وهو نهج وظيفي بالنظر إلى أن ثقافة المؤسسة تجعل من الممكن تلتقي سلوكيات العاملين في المنظمة من خلال توجيههم نحو اتجاه معين. من خلال تعبئة طاقات العمال نحو الأهداف التنظيمية. وهكذا، تتلاقى السلوكيات نحو قيم ومعايير معينة"³.

من خلال تحديد هذه العناصر يتضح دور الثقافة، حيث انها تحيط بمختلف جوانب الحياة المادية والمعنوية للتنظيم، كما يمكن أن نستشف دور ثقافة المؤسسة" على مستويين الأول حول المنظمة نفسها من حيث هيكلها المادية ومنظومة قوانينها وتاريخها ومنتجاتها وفلسفتها التي تعمل على

1 على الوردى، مرجع سابق، ص12

2 Olivier Devillard. Culture d'entreprise:Un actif strategique.page3

3 Cloutier Geneviève. La relation entre la culture organisationnelle et la violence au Travail. Page20

الاستقرار والانسجام في العمليات والثاني حول العاملين من حيث الرضا والالتزام والشعور بالهوية المهنية والمكانة الاجتماعية من خلال الدور والمهام ومنه على العلاقة بين العاملين ومؤسستهم من حيث تعزيز الولاء والانتماء. بحيث تعتبر المؤسسات كأنظمة اجتماعية من الناحية الوظيفية بحيث تجعل سلوكيات الفاعلين تتجه وفق ثقافة وقيم المؤسسة، وبالتالي تعمل الثقافة على تنظيم المؤسسة من خلال تعبئة طاقات العمال والفاعلين نحو الأهداف التنظيمية، وهكذا تلتقي السلوكيات مع القيم والمعايير¹. بمعنى أن دور الثقافة يكون من خلال مساعدة الأفراد على التكيف مع بيئة العمل، عبر إمدادهم بقواعد العمل وطرق الانجاز، وبالتالي تكون وراء فاعلية هذه العناصر.

6- مكونات ثقافة المؤسسة:

تعد العناصر التالية من أهم مظهرات ثقافة المؤسسة ونتيجة لها:

- "القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة.
- القيم المهنية والاحترافية.
- نمط وطرق التنمية.
- طرق التوظيف وتسيير الموارد البشرية.
- السلوك والتصرفات.
- السلوكيات العلائقية .
- النسق الضمني للتنظيم.
- التسيير والإدارة.
- نسق القرارات.
- إدارة الصراع.²

يمكن أن نصنف ثقافة المؤسسة إلى صنف مادي وآخر معنوي، فمن حيث المادي يتجلى في الأشياء المنقولة كالعقار والممتلكات والتجهيزات حيث كلما كانت هذه الإمكانيات معتبرة وتستجيب لمتطلبات العصر وراهن المؤسسة كان ذلك محل لاحترام الداخل والخارج. إذ أن التصميم الهيكلي للعمارة ومدى تطابقه مع خصوصيات المؤسسة ومكانتها والسمات الثقافية للمجتمع الكلي، يعكس

1 Geneviève Cloutier. La relation entre culture organisationnel et Violence au travail . Mémoire présenté à la faculté des études supérieures. Page20, Université de Montréal.2013

2 Olivier Devillard, Ipid.page12

الشخصية المعنوية للمؤسسة فضلا عن هيبة الدولة، وبخاصة إذا ما تعلق الأمر بمؤسسة عمومية حكومية، فهي بالتالي أشكال تعبيرية اتصالية بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي. ولنا مثال من دراستنا هذه، حيث وجدنا الصور الخارجي لمقر "الولاية ورقلة" مزين برسوم ورموز ثقافية متنوعة من التراث الثقافي للولاية وأيضا أسماء كل الدوائر الإدارية التابعة لها. كما أن رمزية هذا المكان جعلت منه نقطة تجمع وتمركز يقصده الشباب البطال بورقلة للاحتجاج والمطالبة بمناصب عمل خاصة بالشركات البترولية.

إن للعناصر الثقافية المادية للمؤسسة اثر معنوي ايجابي على المورد البشري العامل بها وعلى جمهورها الخارجي. ويشمل هذا الجانب المادي المساحات الخضراء ونوعية التجهيزات المكتبية والالكترونية ومختلف الوسائل. لكن قد تعكس هذه العناصر المادية ثقافة فئة تملك القوة والسلطة بالمؤسسة، لذلك لا تتمكن هذه العناصر المادية من تحقيق دورها في انسجام واندماج مختلف الفئات المهنية مع ثقافة المؤسسة، إلا إذا كان توزيعها توزيعا منصفا و بشكل متوازن بين مختلف المصالح التنظيمية. ذلك أن هذه العناصر المادية قابلة للمشاهدة والمعينة لدى كافة أفراد المجتمع، فبقدر ما تعد كمصدر لتحقيق جودة الحياة في العمل، فهي منتجة ومحفزة لقيم الاعتزاز والشعور بالولاء والالتزام بالتنظيمي والكيان الاجتماعي للمؤسسة.

أما العناصر المعنوية للثقافة فإنها تشمل القيم وتاريخ المنظمة والرموز. "ويولي (شاين) أهمية كبيرة للقيم والمعتقدات التي يعتبرها المكونات المركزية للتنظيم ومن خلال هذه القيم المشتركة تساعد الفاعلين على حل المشكلات حيث يتشاطرون رؤية مشتركة تمكنهم من إدراك المشاكل ومعالجتها بطريقة مماثلة" 1. والتي تعبر عن تصورات مختلف الفاعلين الاجتماعيين حول العمل والإنتاج والمهنية وفلسفة العمل بما يشكل الهوية المهنية والاجتماعية ويحقق الانسجام والتعاون الداخلي لزيادة الفاعلية والإبداع. وتتشكل العناصر المعنوية انطلاقا من ثقافة المجتمع الأصلي الذي تنشط ضمنه المؤسسة، الركيزة الأساس في عملية بناء ثقافة المؤسسة. على اعتبار أن العامل فرد من المجتمع تعرض إلى عملية التنشئة الاجتماعية في الخلية الأولى الأسرة ثم المدرسة فالمحيط الاجتماعي الأوسع ليصبح كائن اجتماعي ثقافي تلقى مبادئ التربية المدنية والحس الوطني والأخلاقي عبر المنظومة التربوية والتعليمية.

1 Geneviève Cloutier.ipid p22.

إن اعتبار المؤسسة نسق مفتوح على المجتمع الكلي، بمعنى الإقرار بتأثر هذا التنظيم بالمجال الاجتماعي والثقافي السائدة، من عصبية قبلية أو عرقية أو سياسية أو ثقافية.. الخ، ذلك أن المؤسسة كتنظيم اجتماعي ليست مجرد وسيلة إنتاجية يعمل بداخلها أفراد منعزلين عن بعضهم البعض، كما تصورته النظريات الكلاسيكية في الادارة وعلم الاجتماع التنظيم والعمل، كما انه لا يعني بالضرورة ان تكون ثقافة هذه المؤسسة نسخة طبق الأصل للمجتمع بشكل كلي، وإلا كيف نفسر نجاح مؤسسة وإخفاق أخرى في نفي الزمان والمكان.؟ ما لم يفهم على انه يعود إلى أسلوب عملها ونمط تفكير نخبتها والفاعلين بها. مع الإقرار بان هناك عوامل داخلية وخارجية تطبع ثقافة المؤسسة، وان العناصر البشرية تخضع لعملية التنشئة الاجتماعية الثقافية والمهنية، وذلك لبلورة نمط تفكير لدى مجموع الطاقم البشري يتلاءم مع فلسفة المؤسسة وأهدافها. ولذلك نقول إن هذه العناصر المعنوية للثقافة تكتسب عبر الزمان والمكان من خلال علاقات التواصل والتفاعل والاعتراف بالقدرات الفردية والتبادل الاجتماعي بين الأفراد بصفاتهم أعضاء يشكلون المحيط الاجتماعي للتنظيم.

يحدد شاين ثلاث طبقات افتراضية كمكونات للثقافة التنظيمية وتشمل الطبقة الأولى ما يمكن ملاحظته في المنظمة على سبيل المثال، اللغة المستخدمة، والمهندسة المعمارية، والأثاث، والسلوك والقواعد.. واتمثلة لطبقة الوسطى قيم مرئية من خلال أهداف المنظمة، والاستراتيجيات، وفلسفة الإدارة. والافتراضات الأساسية تتوافق مع الطبقة الأخيرة والتي تعتبر مكتسبة من قبل العمال. وتعمل على تحديد القيم التي توجه الأهداف والاستراتيجيات وفلسفة الإدارة وسلوكات العاملين داخل المنظمة.1 حيث يمكن أن نستخلص ثلاث أشكال تعكس مكونات ثقافة المؤسسة وهي:

- المعتقدات والقيم وتاريخ المؤسسة.
- الخبرة والمهارات واتجاهات الفاعلين.
- الهياكل والمرافق والتجهيزات. هذه الأشكال تؤثر في بعضها البعض.

من خلال هذا الاستعراض حول مكونات الثقافة، باعتبارها وليدة تطور عبر الزمان والمكان. فهل النسق المفاهيمي الذي سبق توليد الثقافة الغربية المؤسسة على العقل، والحرية، والعدالة، متوفرة في الواقع الاجتماعي المحلي.؟ بمعنى هل حمولة الثقافة المحلية والوطنية بمجتمعاتنا، تتوفر على نسق

قيمي نوعي يمكن الأفراد والمجتمع، من تحقيق الإقلاع والتغيير والتحول التاريخي في الواقع الاجتماعي؟. لذلك نحاول في العنصر الموالي البحث عن القيم ضمن مجال الثقافة.

7- القيم باعتبارها ركيزة أساسية لثقافة المؤسسة:

يمكن تقديم تعريف عام للقيم باعتبارها مفهوما اجتماعيا، وهي "أنها عبارة عن أفكار ومشاعر عميقة ومتأصلة تلهم وتضفي معنى على السلوك الجمعي للأفراد الذين ينتمون إلى ثقافة ما. وهذه الأفكار والمشاعر تعد معايير للحكم على أهمية الأفراد ومكانتهم، وتحديد درجة التحيز للسلوكات والمسائل الثقافية".¹ وذلك تأسيسا على البعد الثقافي الاجتماعي للقيم باعتبارها منتج تصدر عن بنية الواقع الاجتماعي، كما يتصورها سوروكين P. Sorokin من خلال نظريته السوسيولوجية التي مؤداها أن التفاعل الثقافي الاجتماعي كوحدة ينبغي أن تحلل إليها الظواهر الاجتماعية، ذلك أن التفاعل ينطوي على ثلاث مكونات مترابطة ترابطا وثيقا وهي:

- الشخصية باعتبارها موضوع التفاعل.

- المجتمع باعتباره مجموع الشخصيات المتفاعلة.

- الثقافة باعتبارها مجموع المعاني والقيم والمعايير الموجودة لدى الشخصيات

المتفاعلة، وباعتبارها كذلك مجموع الوسائل التي تنشئ هذه المعاني وتجعلها اجتماعية، وتقوم بتوصيلها.²

إن اعتماد المقاربة الثقافية في تسيير مجتمع المؤسسة، إنما هو الإقرار بحقيقة الواقع الاجتماعي للتنظيم، والانتقال من أسلوب التسيير حسب أهداف التنظيم واعتبار الأفراد مجرد منفذين للعملية الإنتاجية الخدمائية أو الصناعية، وكأنهم عناصر منعزلة عن بعضها البعض، تحركهم دوافع وحاجات شخصية، إلى النظر لهذا الوجود ككيان اجتماعي في علاقة تبادلية وظيفية. ومنه الاعتماد على المقاربة بالقيم لتعزيز الروابط الاجتماعية والمهنية بين كافة الفاعلين. ولعل ما يعزز أكثر الثقة بين الدارة ومختلف مكونات مجتمع المؤسسة، هو تبني والتزام الإدارة العليا بالقيم الاجتماعية،

1 أفيروز راد، تطوير الثقافة، مرجع سابق، ص 34

2 حميد خروف، القيم من منظور اجتماعي، مقال، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة العدد 20 السنة 2003، ص 79

والمبادرة والمبادأة في تنفيذ حمولة تلك القيم، من إنصاف وتكافؤ الفرص والاعتراف بالقدرات وللمبادرات الفردية وتشجيع الإبداع احترام كرامة الإنسان والنظر للأفراد كمورد أساس ورأس مال ذكي، وعنصر واعي وحيوي منتج للثروة وله خيال مبدع.

إذا كان المجال التنظيمي للمؤسسة يهدف إلى فرض الالتزام والانضباط قصد دفع العاملين لزيادة وفعالية الأداء" فان نظام الضبط والالتزام، من خلال المقاربة بالقيم، يعتمد على رقابة داخلية أو ذاتية، بموجب المسؤولية الموكلة لكل فرد ، وبموجب أن القيم تأخذ دلالة ذاتية، ذات منشأ عقائدي، وأن الإنسان يسعى لمرضاة الخالق الذي يعلم السر والعلن قبل مرضاة الرئيس الذي يلاحظ فقط ظواهر الأمور¹. وبالتالي تعمل القيم عمل الضمير الجمعي عند دوركايم، مما يوفر جهد لدى المشرفين ورقابة ذاتية ويحقق درجة أعلى من الالتزام وتحمل المسؤولية الأخلاقية والقانونية . ذلك أن السلوك في الإدارة بالقيم" يتوافق الباطن بالظاهر والظاهر بعالمي الغيب والشهادة لانغماس القيمة وتوافقها ، ضمن ثقافة تنظيمية واحدة"².

إن التوافق القيمي من خلال وضوح فلسفة الإدارة تجاه نظرتها للأفراد كشركاء، وصيانة كرامتهم واعتماد معايير شفافة على أساس العدالة التنظيمية لتقييم وتقويم العمل والالتزام بالقيم الأساسية المشتركة، تعد ضمانا لتشكيل ثقافة مؤسسة قوية لمعالجة المشكلات التنظيمية الداخلية والخارجية. بما يسمح لجميع أعضائها بالاندماج والانسجام والالتزام بقواعد العمل، ومتطلبات البناء الاجتماعي. حيث يندمج الفرد في الجماعة انطلاقا من إدراكه أن هناك تصورات مشتركة حول القيم التي تؤطر حياة الجماعة بما يضمن له القدرة على التفاعل والتواصل والانسجام مع مختلف الفاعلين.

فالقيم وطبيعتها هي التي ترفع من قيمة المؤسسة مقارنة بمجموعات أخرى على أساس القدرة التنافسية والجودة العالية وخدمات ما بعد البيع.. الخ، وفق المنطق الاقتصادي، أو تمكنها من الاستمرارية والبقاء أو تضعها في صراعات تنظيمية عمالية واضطرابات هيكلية، إذا ما لم يحصل بين أعضائها التوافق على القيم المركزية مثل التعاون والثقة والعدل والإبداع .. الخ. "فالقيم هي تعبيراً عن ما ينبغي أن يكون العمل. أو المؤسسة بشكل عام، وهي تحدد الاختيار بين نوعين من

1البندة العابد ، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بالفعل التنظيمي، دكتوراه غ.م. جامعة باتنة، الجزائر، 2011، ص112

2البندة العابد ، المرجع نفسه ، ص113

الصفات. بحسب اختيارات العبارات التي يطلقها المؤسسين والمديرين وحتى المتعاونين، مثل الانفتاح، القرب، الحماس، روح الخدمة، الابتكار..، وذلك تعبيرا عن وجودها.¹

تعد القيم بمثابة المرجع على أساسه يقرر الفرد البقاء والاندماج أو الانسحاب من المجموعة، لان القيم في النهاية هي اختيارات جماعية، حيث تعني حسب تعريف **توماس وزنكي** "أي معنى ينطوي على مضمون واقعي تقبله جماعة اجتماعية معينة".² كما سعى نيتشه " أن يعطي للقيمة بعدا إنسانيا، ذلك إن الإنسان لا يكتسب صفة الأدمية إلا من حيث كونه حيوانا مقوما"³. بمعنى له قيم تؤهله لبناء شخصيته وتأكيد ذاته واجتماعيته كفاعل له دور ويسعى لتأسيس مكانة ضمن الجماعة. كما أن منظومة القيم هي التي تحدد طبيعة هذه الجماعة أو الفرد واتجاهاتها ومجالها الثقافي، يتحول عبرها الفرد من كائن بيولوجي الى كائن اجتماعي ثقافي ومن جماعة متفوقة حول نفسها إلى مجتمع متفتح له هويته الثقافية والاجتماعية.

ولنا في حياة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم النموذج المثالي، حيث كانت القيم التي عرف بها صلى الله عليه وسلم مثل الصدق والأمانة والإخلاص، أرضية بنا من خلالها رأسمال اجتماعي رمزي أسس بفضله، مكانة اجتماعية رفيعة بين قومه، مكنته من التموغ داخل النسيج الاجتماعي بما سمح له في ما بعد لتحقيق مشروعه الحضاري الإنساني "الرسالة" والتي لها أبعاد ثقافية إلى جانب البعد الروحي التوحيدي. إذ أن هذا البعد الثقافي لرسالة الإسلام، تأسس أصلا حول منظومة من القيم الأخلاقية والاجتماعية، نقلت أمة متفرقة في صحراء الجزيرة العربية، قبليّة الطبع والسلوك، كان الروم والفرس لا يحسبون لها أي حساب، إلى أمة بل خير أمة أخرجت للناس يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر. بمعنى أن منظومة القيم وحمولتها التي جاءت في الثقافي الإسلامي، كانت وراء التحول الذي عرفه المجتمع العربي من منطق القبيلة إلى أفق أكثر تفتحا وانفتاحا على الشعوب، وفق قيمة التعارف والتواصل ومع الآخر، وفق قيمة التقوى، لتأسيس مجتمع متعدد، عبر ثقافة متنوعة تعترف بالآخر وبالاختلاف انتشرت بفضل الإيمان بالقيم الإنسانية نحو امتدادات جغرافية شاسعة عبر التاريخ.

1 Nicolas Berland. Les changements de la culture d'entreprise. Mémoire D'expertise MBA

MRH ;Université Paris .2014.page23

2عاطف غيت، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، 2000، ص505

3هشام بن جدو ، اشكالية القيم عند لوي لافيل، ماجستير غ.م. جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2012، ص77

بالعودة إلى الحياة العملية الراهنة، حيث يقضي الفرد العامل جل وقته، فإن أول قيمة ينبغي أن يتمثلها هي قيمة العمل في حد ذاتها، إذ على أساسها يتشكل عالمه المهني والاجتماعي، بين مجموعة من الأفراد، بغض النظر على اختلافاتهم السوسيو مهنية، حيث أن فضاء التنظيم والعمل الجماعي المنظم والهادف يمكنهم من بلورة كيان اجتماعي جديد، له أبعاد سوسيوثقافية تتشكل بحكم التفاعل والتبادل الاجتماعيين والعلاقات المهنية، معلنا عن هوية جديدة، انه التنظيم أو المؤسسة.

إن قيم مثل التعاون والانضباط والإنصاف والاعتراف المتبادل وروح المسؤولية..ومختلف القيم الاجتماعية تعد الأساس لعلمية استمرار الوجود الاجتماعي وتحقيق التوافق بين أعضائه بما يسمح بإنتاج نسق ثقافي يعبر عن هوية الجماعة، لتمكين الأفراد كفاعلين على الاندماج والانخراط في العمليات السوسولوجية التي يتطلبها التنظيم في علاقته الديناميكية مع المحيط الداخلي والخارجي. وذلك لمواجهة المشكلات التنظيمية بما يضمن القدرة على سير أفضل للعمليات التنظيمية كفاعلية والانتاجية ..الخ.

"الأفراد يتحاورون، يتجادلون، يتنافسون في سبيل قيمة معينة حيث تتجسد هذه القيم في البناء والعادات الاجتماعية السائدة .حيث تعمل كضابط وموجه لسلوكهم كما تعمل كدليل أو مرشد للأفراد في تصرفاتهم وتؤثر في الأحكام التي يطلقونها على المواقف والأحداث والأشياء. فالمنظمات التي لديها منظومة قيم إيجابية وواضحة تكون قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات في عصرنا المليء بالتحديات إذ أصبحت ثقافة التجديد فيه هي الثقافة السائدة"¹. بمعنى انه كلما كان للتنظيم مجال للحوار والتفاعل والنقاش العقلاني والمناقفة، تمكن هذا التنظيم من تصحيح نفسه بنفسه، بما يجلي نمط وأسلوب حياته، لتحقيق مصالحه وأهدافه وبناء ثقافته الخاص. يمكن ان ندرج مثال على اهمية القيم بالمؤسسة كما" تتصوره شركة IBM في نقاط التالية:

- السعي وراء نجاح كل عملائنا .
 - الابتكار من أجل المضي قدماً وتحريك العالم إلى الأمام .
 - تبني جميع العلاقات على الثقة والمسؤولية.
- هذه القيم هي مقاييس لكل موظف وتضع علامة على طبيعة المشاركة في هذه الشركة². بمعنى تصبح القيم أفق يوجه استراتيجية المؤسسة وعملها على المدى القريب والمتوسط والبعيد.

¹زينب عبد الرزاق عبود، تأثير القيم الشخصية في بلورة النماثل التنظيمي، جامعة بابل، العراق، ص90

OlivierDEVILLARD Dominique REY ,ipid.492

- ويمكن أن نوجز أهمية القيم في التنظيم. كما يلي :
- " تستخدم كوسيلة للحكم على سلوك الفرد.
 - تعمل القيم كموجهات لخيارات الأفراد في مجالات الحياة فانه بما توفره من معايير ومرجعيات يمكن الوثوق بنتائجها.
 - تستخدم كمعايير لقياس العمل وتقييمه.
 - تكسب الفرد الإحساس بالصواب والخطأ.
 - تساعد الفرد على تحمل المسؤولية من خلال القدرة على تفهم كيانه الشخصي والتمعن في قضايا حياته الخاصة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.
 - تمنح الفرد القدرة على التكيف والتوافق مع من حوله وتحقيق الرضا النفسي.
 - تشكل شخصية الفرد وتساهم في تحديد أهدافه في إطار معياري صحيح حيث تهئ القيم للأفراد خيارات متنوعة تحدد السلوك الصادر عنهم.
 - تنظم التوافق النفسي للأفراد ، فهي تهدف إلى تعديل السلوك كما تساعد على التنبؤ بسلوك صاحبها.
 - تجعله دائم الإحساس بالرضا والاطمئنان والثقة بالنفس وتجنبه مظاهر الإحباط والضجر والسخط في جميع أحواله.
 - تكون للفرد بمثابة أحكام معيارية يعتمد عليها في تقييم سلوكياته وسلوكيات الآخرين وفي الحكم على الأفكار والأشخاص والأعمال والمواقف¹ ."
 - كما تؤكد **ليندا العابد**، "أن وجود القيم يعني توحدا سلوكيا وانتظام، إذ المعيارية الموجهة للأفعال تجعل من تلك الأفعال مستندة إلى ثوابت معروفة في السياقات الاجتماعية، وبالتالي تخلق فهما ومعنى للأفعال بضبطها وتوجيهها بما يتناسب مع السياق الاجتماعي والاحتياج الإنساني"¹.

¹أزينب عبد الرزاق عبود ، تأثير القيم الشخصية، مرجع سابق، ص 98

وقد بينت الكثير من الدراسات الميدانية أهمية القيم التي يحملها الأفراد بمختلف أنواعها على درجة اندماجهم في التنظيم وتحقيق أهدافه. حيث نجد دراسة بعنوان: أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين للباحث نضال الحوامدة 2005 توصلت إلى أن قيم المديرين الشخصية تنعكس على فاعليتهم في أدائهم لمهامهم - إن القيم السائدة في مراكز الوزارات الأردنية تنعكس على فاعلية المديرين أثناء أدائهم لمهامهم². ومن القيم التي تعرف تراجعاً والتي لها أهمية كبيرة في معالجة المشكلات التنظيمية بل تكون سبب في تأزم الوضع ومنها قيم العمل كفريق، الاهتمام بالموظفين والعدالة التنظيمية.

وتشير دراستنا بعنوان "تمثلات العمل لدى الإطار الجزائرية" إن قيم تحقيق الذات وتوفير متطلبات الحياة المادية والترقية، بما يسمح لتحسين الوضع الاجتماعي وتحقيق المكانة الاجتماعية.³ بمعنى أن العمل يمثل وسيلة للتحويل والانتقال من وضع اجتماعي إلى وضع أعلى وأحسن. كما تؤكد دراسة ليندا العابد بعنوان "النسق القيمي للإدارة وعلاقته بالفعل التنظيمي" 2010 إن عدالة الإدارة وحرية العامل تتمثل فيما يتاح للعامل من منافذ تمكنه من الإدلاء برأيه أو الاحتجاج أو استرداد حقوقه إذا ما واجهته مشكلة، لا مع العامل، ولكن مع المسؤولين المباشرين حيث أن كثيراً ممن هم في المستويات التنفيذية قد تواجههم مشكلات تتعلق بعدم قدرتهم على أخذ حقوقهم كاملة، وإن واجهتهم مشاكل مع من يتراسونهم لا يجدون سنداً قوياً يدافع عنهم خاصة وأن ثقة العامل في ممثليهم قد اهتزت⁴. حيث تعبر هذه الوضعيات عن واقع ثقافي مأزوم لا يسمح للتنظيم بتحقيق الانسجام والفاعلية بين مكوناته ومنه عدم القدرة على التوافق حول قيم ومعايير تشكل في حمولتها خلفية لتأسيس ثقافة مشتركة تحضي بالإجماع. وكما يقول بارسونز: "إن البناء الاجتماعي هو البناء المعياري الذي يتمثل في الأدوار الاجتماعية المقررة التي تسندها القيم السائدة في المجتمع".⁵ ومنه جاءت دراستنا لتبحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية كقيمة اجتماعية أساسية في النسق القيمي للتنظيم مع ثقافة المؤسسة ككل.

1 ليندا العابد، مرجع سابق، ص 187

2 داود بلقاسم، النسق القيمي للعامل و دوره في التنظيم الصناعي، ماجستير غ.م. علم اجتماع التنظيم، جامعة باتنة، 2008، ص 16،

3 علوط البتول، احمد بجاج، تمثلات العمل لدى الأطارات الجزائرية، مقال منشور بمجلة العلوم الاجتماعية جامعة الاغواط،

العدد 2017/25

4 ليندا العابد، النسق القيمي للإدارة مرجع سابق، ص 460

5 شحاتة صيام، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية الى ما بعد الحداثة، مرجع سابق ص 59

ذلك انه لا يمكن للثقافة أن تحقق الدمج الداخلي للفاعلين في ضل الشعور بالظلم والتعسف وما يخلقه من عدم الثقة بين عناصر البناء الاجتماعي للتنظيمي. ولا يمكن ان ينتقل الأفراد إلى مجال بنية اجتماعية متماسكة داخل التنظيم ما لم يستأنس بمنظومة قيم يدرك عبرها كل فرد أن وجوده مرهون بوجود الجماعة، بحيث "يزداد اعتماد أفراد الجماعة بعضهم على بعض وتطور في المواقف التي يتعودونها وفي نماذج السلوك بين الأفراد. هذه التكيف المتبادل في سلوك الأفراد يحول الجماعة إلى كيان وظيفي متكامل."¹ إذ أن حمولة هذه القيم تكون وراء طبع نوعية الأفعال، كما قال عبد الرحيم العطري: القيم تقعد الأداء الفردي والجماعي.²

8- خصائص ثقافة المؤسسة:

تتميز ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص المعنوية والمادية، وان كانت الخصائص المادية قد اشرنا إليها سابقا، من خلال الهيكل المعماري للمؤسسة وتفاصيله الفنية والجمالية وأبعاده التاريخية والثقافية وموقعه داخل النسق المعماري للمدينة، ومختلف الوسائل والتجهيزات .. الخ. إلا أننا نحاول أن نوجز في أهم الخصائص الرمزية المعنوية للثقافة المنظمة والتي تطبع سلوك وأفعال الأفراد باعتبارهم الرأسمال البشري الأساسي الذي تعول عليه إي منظمة لتحقيق وجودها في الزمان والمكان.

- 1 - أنها تنظيمات سلوكية مركبة ومعقدة حيث تتضمن العديد من المكونات مثل القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والعادات والتقاليد والاتجاهات.
- 2 - إنها متكاملة وبالرغم من تعدد الثقافة وتعدد ثقافتها وتأثرها بالعديد من العوامل الذاتية وغير الذاتية إلا إنها تتسم بالانسجام بين مختلف هذه العناصر والمكونات ومن ثم أي تغير يطرأ على أحد جوانب الثقافة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي الجوانب.
- 3 - إنها متصلة ومستمرة إذ يعمل كل جيل على تسليمها للأجيال التالية بعد أن يتم إدخال تعديلات عليها بالإضافة أو الحذف. حيث أن مجتمع المؤسسة يشهد حراك مهني ومن حين إلى آخر عملية توظيف خارجي لتجديد عناصره وضخ دماء جديدة لعناصر شبانية لها مؤهلات علمية معرفية.

1 عماد عبد الغني ، سوسيولوجيا الثقافة ، ص42

2 عبد الرحيم العطري ، احتمالات التحول القيمي ، موقع: [youtube.com/watch?v=vyHi5cUZ0JU](https://www.youtube.com/watch?v=vyHi5cUZ0JU) مشاهدة يوم 2017/11/20

- 4 - أنها مكتسبة إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية وإنما تكتسب من خلال التعليم والتقليد والمحاكاة والتدريب. عبر عملية التنشئة الاجتماعية والتنظيمية.
- 5 - أنها متغيرة ومتطورة فالتواصل الثقافي لا يعنى أن تتناقلها الأجيال بالمنظمة كما هي وفق منطق "الهابتوس" لبيار بورديو، بل أنها تتغير وتتطور وفق تغير وتطور العوامل المؤثرة وتفاعل عالم الأفكار وعالم الأشياء كما يرى مالك بن نبي.
- 6 - أنها مرنة فعناصر ومكونات الثقافة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع مطالب الإنسان النفسية والجسمية مع تطور المحيط الاجتماعي للمجتمع المحلي الخارجي.
- 7 - تلعب ثقافة المديرين دورا هاما في تشكيل ثقافة المنظمة وذلك من حيث أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية.
- 8 - تتميز بأنها ثقافة جامعة لكل الفئات المهنية.
- 9 - أنها تعبر عن شخصية المنظمة وهويتها، كما انها تمنح هويات مهنية لعناصرها البشرية.
- 10 - أنها تتأثر بالقيم السائدة حيث توجد قيم رئيسية تعتنقها المنظمة ويتوقع أن يلتزم بها العاملون ويتوافقون معها مثل قيم الجودة العالية وقيم الالتزام والتعاون والعدل والإنصاف وقيم الكفاءة والتميز والمنافسة والإبداع.

كما نلاحظ أن خصائص ثقافة المؤسسة هي في الأصل من خصائص الثقافة بشكل عام، مع تأثير واضح للمجال التنظيمي للمؤسسة ولطبيعته ومهامه وأهدافه وخصوصياته من مؤسسة خدماتية إدارية أو إنتاجية صناعية. ومن خلال التراث النظري والامبريقي الذي توصلت إليه العلوم الإدارية وبالخصوص علم النفس التنظيم والعمل وعلم الاجتماع التنظيم والعمل وعلم اجتماع المؤسسة حديثا.

9- مصادر ثقافة المؤسسة:

تلعب الإطارات أو النخب دور أساسي في بلورة الأفكار والتصورات المثالية التي يمكن أن تكون أرضية لتشكيل ثقافة المؤسسة بحيث تضمن التوافق مع جميع العاملين بمختلف الفئات المهنية. والإطارات كمفهوم يمكن أن نقابله بالنخب على مستوى المجتمع الكلي وان كان وضع النخب ومكانتها وعملها وفعاليتها قد يختلف عن الإطارات بحكم خضوعها لأكراهات ومتطلبات التنظيم واليات البيروقراطية. إلا أن رأسمالها الرمزي بحكم الخبرة والتراكم المعرفي يخول لها فرض منطقها واستراتيجياتها في المجال التنظيمي وفق أطروحات ميشال كروزي.

غير أن المتطلبات الوظيفية للبناء الاجتماعي تستدعي من الإطارات الالتزام بالدور وان تمارسه بكل فاعلية وأريحية بحكم اقترابها من مركز السلطة واتخاذ القرار باعتبارها من صناعه في التنظيم. إذ لهم القدرة على فرض النموذج الثقافي الملائم لتطوير الإنتاجية وتحقيق الفاعلية بين مختلف الأنساق بما يعود على تحسين الوضعية المهنية لكل الفاعلين عبر منظومة قيم تستطيع الحفاظ على البناء الاجتماعي للتنظيم بحيث يؤهله لإنتاج قيم ومعايير تضمن ترابط هذا البناء واستمراره. بمعنى ان يتحول هذا الكيان الاجتماعي كمصدر لتنشئة اجتماعية وتنظيمية لكل الفئات المهنية، من حيث ينمي فيهم الشعور بالانتماء للمجموعة وتشكل الهويات، وفق منطق "من انا ضمن من نحن" كما يراها **كلود دوبار**. إذ يعتبر هذا الطرح أساساً لتشكل ثقافة المؤسسة والتي تحول فيه الفرد من مجرد أجير او عامل تحركه دوافعه الشخصية الى شريك اجتماعي مرتبط سلوكه وأفعاله بالنسق الاجتماعي.

إن للمديرين والمؤسسين الأوائل للتنظيم أو المؤسسة الإنتاجية أو الخدماتية، دور أساسي في اقتراح نموذج ثقافي، يشعرون انه الأنسب لتحقيق النجاح والفاعلية، ويمكن أن يجد القبول لدى مجموع العاملين إذا توفر للمدير أو المشرف الأعلى صفة القائد الديمقراطي وان يكون القدوة، الذي يؤمن بالحوار و التواصل والمحااجة بين صفوف العاملين لتقديم مشروعه. وتوضيح الخطوط العريضة لمجمل الأفكار والتصورات والجزئيات والسمات الثقافية التي يحملها هذا النموذج، ومدى أهمية ذلك في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية. ونحن نتحدث هنا عن المشرف الذي تولى هذه المنصب عن كفاءة وجدارة واستحقاق ليس عن ولاءات ومحسوبة ورشوة.. الخ.

يمكن تصنيف القيادة إلى نمطين هما: القيادة المتمركزة حول العاملين. والقيادة المتمركزة حول الإنتاج. النمط الأول من القيادة، يركز اهتمامه حول العاملين ويحيطهم بنظرة إنسانية خاصة، نظراً لأنه يعتبر الإشراف وظيفة اجتماعية نفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية. وفي المقابل نجد هناك القيادة المتمركزة حول الإنتاج، حيث لا يعني بالعاملين بقدر ما يعني بانجاز وأداء العمل.¹ وعندما يتحول المدير إلى قائد يعطي الأهمية للعنصر البشري باعتباره الرأسمال الذكي للمؤسسة يصبح هذا الأخير مصدر أساسي لإنتاج قيم ومعايير تكون الأساس لبناء ثقافة المؤسسة. وخير دليل على ذلك بعض المؤسسات العالمية الرائدة في الإلكترونيك والاتصالات والمعلوماتية أو الشركات اليابانية للسيارات.. الخ. ويمكن توضيح الصفات الأساسية للقائد المثالي كما يلي:

1 طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب القاهرة مصر 2007، ص76

- الاهتمام.

- الصبر والقدرة على توضيح الأمور.

- عدم الإكثار من إصدار الأوامر.

- الثناء على العمل الجيد¹.

كما يعد التحالف بين المشرف الأعلى وفئة الإطارات على أساس تصور مشترك مؤسس على منطق عقلاني موضوعي يأخذ بعين الاعتبار تحديات الواقع الداخلي والخارجي للتنظيم، احد أهم المصادر الأساسية التي تساعد في تشكل البناء الثقافي للتنظيم. والتي تمكن من توفير الظروف المناسبة لنشر وتبني هذا المشروع لدى كافة الفاعلين، باعتباره يمثل نمط وأسلوب حياة المؤسسة. على أن لا يكون هذا التحالف على حساب الفئات المهنية الوسطى والدنيا التي تمثل القوة المهنية المنفذة للمهام والأعمال، أي المجتمع العميق للمؤسسة، وبالتالي يتحول هذا التحالف الى ثقافة كايديولوجيا لممارسة الهيمنة وتكريس الفوارق الطبقية كما تصورها كارل ماركس.

نتصور انه كلما كان التقارب بين الإطارات كطبقة تكنوقراطية والعمال المنفذين، تقاربا منطقيا وموضوعيا، كان ايجابيا للتنظيم. بحكم انهما الطبقتان المعنيتان بالإنتاج وتحسين الخدمة، كما يرى على الكنز. وبالتالي يتحول هذا التحالف إلى مصدر لتعزيز روابط الاجتماعية والمهنية وداعم لمشروعها الثقافي. اذ يمكن أن يتشكل لديها وعيا طبقيًا وتشعر بأهميتها². وبالتالي يتحول هذا المشروع الحضاري كمحرك للتغيير ولتحسين الأوضاع المهنية والتنظيمية.

إن مؤسسة الإدارة المحلية (البلدية)، حيث التقارب والتعاون بين الفئات المهنية ككيان اجتماعي منسجم لانجاح مشروع المؤسسة، اقره الدستور في المادة 16³ من خلال اعتماد مبداء المشاركة أو مفهوم الديمقراطية التشاركية، والذي يفتح المجال ليس فقط للفئات المهنية العاملة بالإدارة المحلية، وإنما أيضا للمواطن وللمجتمع المدني باعتبار أن الإدارة المحلية ومنها البلدية، نسق مفتوح. بما يسمح بتشكيل بناء نسق ثقافي مستمد من مشاركة الجميع وبالتالي يسهل تقبله والامتثال العفوي لقيمه ومعايير من طرف الأغلبية إن لم نقل النسق الكلي للمجتمع.

1وليام ا. كوهين، فن القيادة ، قراءة في كتاب موقع تنمية القيادات، ص 5

2خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص45

3دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية 2016 المادة 16

إن من أصالة الثقافة التنظيمية أن تكون من عمق مجتمع التنظيم، تعبر عنه أو لنقول يعبر من خلالها عن تماسكه واندماجه وتوافقه القيمي لتحقيق الأهداف المشتركة وللدفاع عن كيانه الاجتماعي وهوياته المهنية وتاريخ مؤسسته. ومن هنا تكمن قوة الثقافة، ومناعتها. والتي تعد الرافعة للمشروع النوعي التطوري لصالح ضمان وجود المؤسسة وبقائها ليس الصوري، وإنما عبر جودة حياة العمل بها وتحسن الوضعية المهنية لمختلف الفئات المهنية، ومن خلال نوعية مخرجاتها وفعاليتها على محيطها الداخلي والخارجي.

10- أسباب ضعف ثقافة المؤسسة:

يمكن إعادة ضعف ثقافة المؤسسة إلى عدة عوامل من بينها مايلي :

1 - غياب التوافق القيمي: إن قوة الثقافة من قوة النسق القيمي الذي يشكل المرجعية الأساس لمختلف الأفعال والسلوك. ذلك لان القيم تُعَدُّ الأداء الفردي والجماعي.¹ مما ينعكس على نوعية هذا الأداء وطبيعته واتجاهات الفاعلين. و"القيمة بذاتها هي قوة بل طاقة، استبصار وتحفيز، ويذهب ريمون رويه في كتابه (فلسفة القيم)، بالقول إن القيمة هي التي تفسر القوى المرئية بالعين المجردة"². وكما كان هناك توافق قيمي بين جميع الفاعلين كلما انسجم الأداء واتسق مع الواقع التنظيمي والاجتماعي. وبالمقابل في حالة غياب التوافق القيمي، يعد ذلك تهديدا مباشرا لتماسك وانسجام الكيان الاجتماعي للمؤسسة وبالتالي ثقافتها. بمعنى إن غياب إطار قيمي ثقافي جامع لكل الفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة يعتبر مؤشر لبروز الصراع وعدم التنسيق في الأداء الفردي والجماعي، من حيث يوجب الاختلاف على رؤية واضحة وفلسفة محددة المعالم، تكون بمثابة خريطة الطريق لتوجيه الأفعال والسلوك نحو الأهداف المحددة لتحقيق الفاعلية وتحسين مخرجات المؤسسة. ونقصد بالنسق القيمي، تحديدا القيم المركزية التي تتأسس عليها أركان البناء الاجتماعي، كالتعاون والاعتراف المتبادل والعدالة التنظيمية الانضباط، والولاء للمؤسسة.. الخ، بمعنى تلك القيم الاجتماعية التي تعكس أسلوب ونمط حياة الجماعة في التنظيم.

2 - نوعية الثقافة السائدة ومدى مرونتها وقدرتها على تقبل التجديد والتطور والتحول وفق ما يتطلبه المجال التنظيمي والمجال التقني التكنولوجي، حيث كلما كانت الثقافة السائدة منغلقة كان ذلك

1 عبد الرحيم العطري، احتمالات التحول القيمي موقع يوتوب لمؤمنون بلا حدود ، مشاهدة، بتاريخ 2017/10/12

2 مجموعة من المؤلفين، الفلسفة الأخلاقية، إشراف سمير بلكفيف، منشورات الاختلاف، الجزائر 2013، ص16

محل لجمود الكيان الاجتماعي وبالتالي عدم القبول بالتغيير الثقافي، من حيث ينعكس على قدرة المؤسسة على التطور ومواكبة التحولات التي يفرضها العالم الخارجي، أو النسق الكلي للمجتمع. كما أن التمسك بالأنماط الثقافية المعهودة وخاصة لدى الفئات المهنية ذات الاقدمية والتي ترفض التخلي عن المكاسب التي حققتها من مكانة وادوار ومراكز سلطة، بمعنى تتبنى سياسية الشرعية التاريخية، مما يعيق ويمنع تقبل مبدأ التغيير، باعتباره خاصة أساسية لمفهوم الثقافة.

3 - المحيط الاجتماعي الخارجي : تأثير ثقافة المجتمع المحلي الأصلي على الفاعلين من حيث سوء استخدام الموروث الاجتماعي والثقافي العائلي والقرابي والمحلي على حساب المصالح العمومية المشتركة للمؤسسة. رغم أهمية العصبية العائلية والقرابة وصلة الرحم في تضامن وتماسك البناء الاجتماعي ، إلا انه قد يتحول إلى عامل انشقاق وعدم استقرار البناء الاجتماعي التنظيمي للمؤسسة، في حالة عدم الاعتراف بالتنوع والاختلاف ورفض الآخر وقطع خطوط التواصل الاجتماعي والتنظيمي. ومن جهة أخرى يمكن أن يكون للمحيط الاجتماعي الخارجي للنسق الكلي، إذا ما كان يعان من عدم الاستقرار السياسي والثقافي اثر غير ايجابي على قدرة الفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة على تجاوز الخلافات، وبالتالي نقل تلك الصراعات إلى الداخل، مما يهدد تماسك التنظيم، أو يجعله في تبعية للنسق السياسي مما يعيق بنائه الاجتماعي.

4 - افتقاد الموظف للقدوة الحسنة داخل المؤسسة ممثلا في المشرف المباشر أو المدير العام، والتناقض بين الأقوال والأفعال وبالتالي فقدان المعايير الأخلاقية والثقافية. حيث يحتاج التنظيم إلى قائد ديمقراطي، لكي يتمكن من خلق الفاعلية بين مختلف مكونات التنظيم، وليس مجرد مدير بيروقراطي مما يجعل المجال التنظيمي ممثلا في السلطة العليا يستحوذ على المجال الثقافي والتقني. مما يؤدي إلى تهميش الإطارات وإبعادهم عن المشاركة في صناعة القرار. حيث تعتبر هذه الممارسات دافع لعدم الشعور بالانتماء الوظيفي وتحويل العمال من فاعلين اجتماعيين مشاركين ومعنيين بواقع ومستقبل المؤسسة إلى مجرد عمال تربطهم بالمؤسسة علاقة عقد قانوني. ولقد عبر عن ذلك مختلف المبحوثين في دراستنا الميدانية.

5 - غياب العدالة التنظيمية وذلك بين مختلف الفئات المهنية، عبر الاعتماد على المحسوبية والمصالح الشخصية في عملية الترقية والتنصيب والتعيين وتوزيع المهام والأدوار. إن غياب العدالة التوزيعية والإجرائية والمعاملاتية من حيث الأجرة والمكافئات المادية والامتيازات المختلفة وطرق توزيع واحتكار المعلومات والبيانات وطرق تنفيذ الإجراءات القانونية والإدارية والتعسف في استعمال

السلطة. مما يعيق بناء الثقة بين عناصر مجتمع المؤسسة، الأمر الذي يدفع العاملين إلى تبني استراتيجيات فردية حسب تحليل ميشال كروزي، على حساب الفعل العقلاني الاجتماعي، وبالتالي على المجال الثقافي باعتباره الضامن لتماسك النسيج الاجتماعي للمؤسسة.

6 - سيطرة المجال التنظيمي على حساب المجال الثقافي المعياري : إن اعتبار العاملين مجرد أفراد منعزلين يقومون بتنفيذ ميكانيكي للعمل كما عبر عنه التراث النظري لحقل علم الاجتماع التنظيم والعمل والإدارة. وذلك من خلال كثرة القوانين والإجراءات المتعلقة بانجاز المهام والعمليات، والتعسف في استعمال القانون والمبالغة والتشدد في تطبيق الأوامر الإدارية، والتركيز على النمطية وعدم التشجيع على الإبداع، وكذلك ضعف طرق ونوعية الاتصال والتواصل وغياب آليات التفاعل والحوار بين الفاعلين و الاعتماد على الاتصال من الأعلى إلى الأسفل من خلال المذكرات والتعليمات كما وقفنا عنده في الدراسة الميدانية عبر المؤسسة العمومية الجزائرية، أمام غياب اللقاءات الدورية لتقييم النتائج ومناقشة الأمور المتعلقة بالعمل بشكل علني في جمعيات عامة. إلى جانب ضعف التاطير النقابي وتبعيته للإدارة . أو تهيش أو تهديد الإطارات النقابية الفاعلة أو تقزيم دورها. غياب التكوين والتربصات الدورية لتحسين المستوى والتعرف على التقنيات الحديثة لتحفيز العمال على تجديد معارفهم العلمية ومهاراتهم المهنية بما يوفر مناخ للإبداع والتنافسية وحب المهنة، ومنه تعزيز الولاء للمؤسسة. بمعنى بشكل عام، عدم الاهتمام الجدي بالوضع المهني بمختلف مستوياته وأبعاده لكل الفئات المهنية بالمؤسسة.

هذا يمكننا أن نجمل العوامل التي تتحكم في البناء الثقافي للمؤسسة كالآتي:

- التنشئة الاجتماعية التي خضع لها العامل في المجتمع المحلي الأصلي. وذلك من حيث نوعية الثقافة الاجتماعية، ومحتويات البرامج التربوية والتراث الثقافي. وما يمكن أن يحمله العامل من سمات ثقافية مخزنة في اللاشعور الثقافي، أو الهيبنتوس بمفهوم بيار بورديو.

- الوضع المهني السائد بالمؤسسة لمختلف الفئات المهنية ، من حيث طبيعة الممارسات التنظيمية والإدارية ونمط وتوزيع السلطة و القوة والأدوار والمهام وطبيعة العلاقات الاجتماعية والمهنية وطرق التواصل والتفاعل بين مختلف العناصر، التي تجعل من هذا الوجود الاجتماعي يستمر في إنتاج وإعادة إنتاج نفسه ، من خلال منظومة قيم تستطيع أن تحافظ على توازن وانسجام وترابط هذا الكيان الاجتماعي. بحيث "تصبح هيئة للتنشئة الاجتماعية أي مكان لغرس قيم ومعايير تعطي للعامل

شخصيته الفردية والاجتماعية وتنمي فيه روح الانتماء إلى مجموعة معينة كما يرى ذلك كلود دوبار¹.

- مدى استقلالية التنظيم عن البناء السياسي الكلي، ودرجة شعور العامل بانتمائه وارتباطه بالكيان الاجتماعي للمؤسسة. بمعنى النظر للتنظيم كمؤسسة منتجة لثقافتها كما يتصورها سانسوليو، وليس مجرد تنظيم يعمل على توزيع المهام وتقسيم العمل على الأفراد العاملين بالمفهوم التaylorي.

ولقد انصب اهتمامنا في هذه الدراسة من مجمل هذه العوامل الثلاثة حول الوضعية المهنية والظروف التي تحكم نوعية الممارسات التنظيمية والأفعال وطبيعة العلاقات والتفاعلات بين مختلف الفئات المهنية، لان البحث السوسيولوجي ينطلق من العامل وعلاقته التفاعلية داخل المجال التنظيمي والاجتماعي الثقافي على أساس أننا في مجتمع مؤسسة. ونخص بالتحديد في هذا الكيان الاجتماعي، فئة الإطارات باعتبارها النموذج النخبوي الذي يقود مجتمع المؤسسة نحو الأهداف، والمتوقع أنها تحدث النقلة النوعية والتحول السوسيولوجي للكيان الاجتماعي بحكم امتلاكها لرأس مال اجتماعي ومعرفي ورمزي، قابل للاستثمار وتحقيق التحول التاريخي للمنظمة.

خلاصة:

من خلال استعراضنا لمختلف التعريفات التي عبرت عنها مختلف الاتجاهات الفكرية والتي بينت مدى التنوع والاختلاف بما يوحي أننا أمام مفهوم متعدد وعميق، يصعب تقديم تعريف دقيق له. ولعل هذا التنوع هو الذي يعطي للمفهوم أهميته في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، من حيث انه يضعنا في صورة الواقع اليومي للظاهرة الاجتماعية، وتمفصلاتها. وما يكشفه عن أنماط التفكير وأساليب ممارسة الحياة في المجتمع.

يعتبر مفهوم ثقافة المؤسسة للدراسة السوسيولوجية إشارة عن انتقال في علاقة الفرد بالعمل من علاقة تترجم الحاجة والدافع الشخصي، إلى علاقة تترجم وجود الفرد ضمن كيان اجتماعي له قواعد تعكس نموذج ثقافي مؤسس على قيم ومعايير معلومة تم إنتاجها وإعادة إنتاجها في الزمان والمكان. وتعتبر عن هوية التنظيم وتماهي أعضائه لمجموعه. ذلك أن مجال العمل يعد مجالاً لتشكل الهويات والتنافس على الأدوار والسلطة والمكانة الاجتماعية.

¹ ابن عيسى المهدي، ثقافة المؤسسة، مرجع سابق، ص 229

إن اعتماد ثقافة المؤسسة كمتغير في الدراسة له أهمية مركزية في فهم طبيعة القيم التي يعتمدها هذا التنظيم وكيف يمكن أن تساهم هذه الثقافة في تعزيز تلك القيم .والعمل على ترسيخها ونشرها بين الفاعلين الاجتماعيين في المؤسسة، من حيث تعتمد كمعيار وخلفية للسلوك والأفعال. ليس من حيث ترميز الأفعال وسجن أصحابها داخل اطر ثقافية جامدة وإنما اعتمادها كنموذج ثقافي يساعد على فهم الواقع وتعقيدات العمل والتنظيم وبلورة حلول لتمشكلاته، وتوجيه السلوك التنظيمي بما يخدم المناخ التنظيمي والفاعلية التنظيمية والأهداف التنظيمي. بمعنى تحسين الوضعية المهنية والتنظيمية للمؤسسة.

الفصل الثالث

العدالة التنظيمية

تمهيد:

يُعتبر موضوع العدل ، موضوعا مركزيا في حياة الأفراد والمجتمعات، فالعدل قاعدة أساسية تتفق حول ضرورته وأهميته كل الشعوب بمختلف أجناسها وثقافاتهما . إذ تعد العدالة أساسية لتنظيم شؤون الفرد والمجتمع، الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية. وهي قيمة جوهرية تؤطر سلوكيات الأفراد في ممارسات الحياة اليومية وعمليات التبادل الاجتماعي. فضلا عن الحياة العملية والمهنية في مختلف التنظيمات والمؤسسات الاجتماعية، إذ تعد العدالة قيمة اجتماعية ودعامة لتأسيس وبناء العلاقة بين الأنا والآخر، و مطلبا ملحا لتحقيق الانسجام والتعاون والثقة بين مكونات البناء الاجتماعي.

في هذا الفصل، نحاول أن نبرز تمظهرات مفهوم العدالة التنظيمية عبر الممارسة التنظيمية، وأبعادها وسماتها وأهميتها في تأطير سلوك الفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة وعلاقتها بثقافة المؤسسة باعتبارها الإطار المرجعي، الذي تبنى عليه وحوله الشخصية المعنوية للتنظيم، فضلا عن الهويات لمختلف الفئات المهنية والاجتماعية.

وقبل سبر أغوار العدالة التنظيمية، لا بد من الاقتراب نظريا من مفهوم العدل لنقف عند مختلف المحطات الثقافية التاريخية لحضارات رسمت حدود هذا المفهوم وأبرزت أهميته السياسية والأخلاقية والاجتماعية، والإضافات التي طرأت على هذا مفهوم عبر المكان والزمان، باعتباره مفهوما عابرا للثقافات.

أولا: العدالة

1- مفهوم العدالة لغتا واصطلاحا:

إن محاولة تحديد المعنى اللغوي لمصطلح العدالة يفرض علينا التتبع والاشتغال على الفعل،(عدل) في اللغة العربية. حيث جاء في لسان العرب: "العدل : ما قام في النفوس أنه مستقيم وهو ضد الجور، عدل الحاكم في الحكم يعدل عدلا وهو عادل من قوم عدول وعدل، الأخيرة اسم للجمع كتجر وشرب ، وعدل عليه في القضية فهو عادل ، وبسط الوالي عدله ومعدلته، وفي أسماء الله سبحانه : العدل وهو الذي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم، وهو في الأصل مصدر سمي به

فوضع موضع العادل وهو أبلغ منه ؛ لأنه جعل المسمى نفسه عدلا وفلان من أهل المعدلة، أي : من أهل العدل ، والعدل : الحكم بالحق ، يقال : هو يقضي بالحق ويعدل، وهو حكم عادل : ذو معدلة في حكمه ، والعدل من الناس: المرضي قوله وحكمه ، وقال الباهلي : رجل عدل وعادل جائز الشهادة، ورجل عدل: رضا ومقنع في الشهادة، قال ابن بري ومنه قول كثير : وبايعت ليلي في الخلاء ولم يكن شهود على ليلي عدول مقانع

ورجل عدل بين العدل والعدالة : وصف بالمصدر ، معناه ذو عدل ، قال في موضعين : (وأشهدوا ذوي عدل منكم) ، وقال : (يحكم به ذوا عدل منكم)¹ بما يوحي ما لهذه العبارة من دلالة في تعزيز المكانة الاجتماعية وما تمنحه من رفعة للمتصف بها في البناء الاجتماعي .

" والعدالة والعدولة والمعدلة والمعدلة كله : العدل، وتعديل الشهود: أن تقول إنهم عدول، وعدل الحكم : أقامه، وعدل الرجل : زكاه ، والعدلة والعدلة : المزكون الأخيرة عن ابن الأعرابي ، قال القرطبي : سألت عن فلان العدالة ، أي : الذين يعدلونه ، وقال أبو زيد : يقال رجل عدلة وقوم عدلة أيضا وهم الذين يزكون الشهود وهم عدول وقد عدل الرجل بالضم عدالة، وقوله تعالى(وأشهدوا ذوي عدل منكم) ، قال سعيد بن المسيب : ذوي عقل ، وقال إبراهيم : العدل الذي لم تظهر منه ريبة : وكتب عبد الملك إلى سعيد بن جبير يسأله عن العدل فأجابه : إن العدل على أربعة أنحاء : العدل في الحكم ، قال الله تعالى : فإذا حكمت فاحكم بينهم بالعدل ، والعدل في القول قال الله عز وجل : وإذا قلتم فاعدلوا ، والعدل : الفدية قال الله عز وجل : ولا يقبل منها عدل ، والعدل في الإشراف قال الله عز وجل : ثم الذين كفروا بربهم يعدلون ، أي : يشركون ، وأما قوله تعالى : ولن تستطيعوا أن تعدلوا بين النساء ولو حرصتم ، قال عبيدة السلماني والضحاك : في الحب والجماع .²

إن الحمولة اللغوية للعدل، عبارة عن نسق من المعان التي تساهم في بناء هذا المفهوم الاجتماعي، عبر الممارسة الفعلية، إذ تعمل تمثلات الكلمات المشتقة من فعل عدَل ، لدى الفرد في مجملها على تحقيق المصلحة للفرد والعامة والخير للجميع والتوافق لبناء العلاقات الاجتماعية والتبادلية واستمرارها، حيث وقفنا عند مجموعة من المفردات الدالة على العدل منها الاستقامة والتسوية والائتزان وإعطاء كل ذي حق حقه بمعنى الإنصاف، والاعتدال، والاعتراف بحقوق الآخرين

1محمد بن مكرم بن منظور،لسان العرب،مادة عدل،الجزء العاشر،دار صادر ، بيروت ، 2003

2محمد بن مكرم بن منظور،لسان العرب،مادة عدل،الجزء العاشر،دار صادر ، بيروت ، 2003

المادية والمعنوية، وعند الجرجاني "العدل الأمر المتوسط بين الإفراط والتفريط" بمعنى الوسطية، وعدم بخص الناس أشياءهم في عمليات التبادل الاجتماعي، و بدل الحقوق مع الواجبات، وتسوية حقوق الآخرين. كما قال القاضي عبد الجبار في تعريف العدل: "توفير حق الغير، واستيفاء الحق منه".¹ و "عدّل" الشيء أي صحّحه وجعله مستقيماً، ومن هنا ارتباط مقولة شهيرة من مأثور عمر بن الخطاب رضي الله عنه حول تقويم الاعوجاج بالعدالة: "من رأى منكم اعوجاجاً فيّ فليقومني". كما نجد فعل (عدّل) في "عدل عن" بمعنى تخلى عن فعل، أو تراجع عن القيام بأمر أراد القيام به، إذ يفيد معنى التفكير بالأمر ووزنه قبل القيام به إلى درجة رجحان العدول عنه".² إذا نحن أمام كلمة مكثفة المعان، تعكس الواقع الاجتماعي والثقافي والأخلاقي للمجتمع، بمعنى أنها لا تخضع إكراها إلى نص قانوني يفرضها فحسب، إنما أيضاً وهذا هو الأهم، إلى أبعاد اجتماعية ثقافية أخلاقية، إلى منظومة اجتماعية أخلاقية متكاملة. فالعدل "ترتيب اجتماعي يعترف لكلّ ذي حقّ واستحقاق بحقه واستحقاقه، ويتيح له أن يتمتع به، وأن يقوم بالواجب المصاحب له، تحت شروط معينة".³ بمعنى أنه حتى يتم تشكل البناء الاجتماعي على أسس صحيحة تسمح له بالبقاء والديمومة ينبغي أن يتأسس على ترتيب يحترم شروط العدل والإنصاف، بحسب الحقوق والواجبات.

إن غياب العدل في المؤسسات الاجتماعية وفي الممارسات اليومية، يفتح المجال لسلطة القوة والأنانية وغلبة الظلم والجور، بمعنى الاعتداء وعدم الوفاء بالحقوق، والتعسف والفساد وعدم القيام بالواجب، واخذ أموال الآخر من دون وجه حق، ونكران الجميل، وعدم الاعتراف بالآخر وبالتعدد والتنوع والاختلاف. مما يهدد البناء الاجتماعي واستقراره وتباته، ويجعل العلاقات الاجتماعية التبادلية غير قابلة للاستمرار. ذلك أن "للعدالة باعتبارها فضيلة جانبان: إحداهما فردي، والآخر اجتماعي. فإذا نظرنا إليها من جانبها الفردي دلت على هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال المطابقة للحق. وجوهرها الاعتدال، والاتزان، والامتناع عن القبيح، والبعد عن الإخلال بالواجب. وإذا نظرنا إليها من جانبها الاجتماعي دلت على احترام حقوق الآخرين، وعلى إعطاء كل ذي حق حقه".⁴

1 القاضي عبد الجبار، شرح الأصول الخمسة، مكتبة وهبة القاهرة، مصر، ط1996، 3، ص131،

2عزمي بشارة، العدالة، مقال مجلة تبين، مركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، العدد 5، السنة 2013

3ناصيف نصار، منطق السلطة، دار امواج للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1995، ص237

4جميل صليبا، الموسوعة الفلسفية، مرجع سابق، ص 59

2- العدل باعتباره مفهوماً عابراً للثقافات:

يعتبر العدل قيمة إنسانية خالدة طالما نادى وينادي بها الإنسان منذ فجر التاريخ ولا يزال. و أكد العديد من الباحثين والمهتمين بالفكر الإنساني أن مفهوم العدل باعتباره مفهوماً قديماً قدم تاريخ البشرية هو مفهوم عابر للثقافات كما يصفها المفكر العربي عزمي بشارة، بمعنى أنه شهد تطوراً دلالياً عبر مراحل مختلفة عايشها مع الواقع الاجتماعي والسياسي والحضاري، عبر حقب تاريخية متلاحقة.

2- 1 العدل في الحضارة العراقية القديمة

- شريعة حمورابي 1750-1792 ق م

أول المراحل التي يمكن أن نؤسس لها في مسار تشكل هذا المفهوم نجده في الحضارة البابلية في شريعة حمورابي ومن خلال هذا النص. "أيها الأمير المبجل الذي يخاف الآلهة، أن اجعل العدالة تعم رحاب الأرض، واقضي على الأشرار والآثمين حتى يمنع الأقوياء من اضطهاد الضعفاء، وأشرق كالشمس حقاً على التعساء والمظلومين فيغمر الأرض نور وجهي".¹

أن تشبيه العدل بالشمس له دلالة قوية على إدراك الإنسان البابلي قوة وأهمية هذا المفهوم في الحياة. وأهمية تمثل هذا المفهوم في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. فالشمس مصدر الطاقة وعنوان لكشف الظلمات والتساوي في توزيع أشعتها على الكل. وقد تطورت العلاقة بين الإنسان والشمس في واد الرافدين إلى درجة تكريس عيد وطني يحتفل فيه البابليون يوم العشرين من كل شهر بعيد مكرس للاه العدل الشمس يسمى نبتة الحياة². هذا الخيال الأسطوري يعكس وعي سياسي غير مسبوق في الثقافات البشرية، وتطلع الإنسان إلى أهمية وضرورة وجود عدالة في الحياة، لتكون مرجعاً ينظم شؤونهم وممارساتهم الروحية والمادية. ويبدو أن التصورات البابلية للعدالة³ ظهرت كمفهوم ومطلب إنساني لما تجرأ الإنسان على حقوق الآلهة أولاً ثم حقوق أخيه الإنسان، لذلك كانت الآلهة تطالب البشر بالإنصاف من أجل التكفير عن الخطيئة الكبرى والمتمثلة في الجور على حرمة

1 أديف جنسون، مختصر تاريخ العدالة، ترجمة مصطفى ناصر، ص 29، عالم المعرفة، الكويت العدد 378 السنة 2012

2 حسين السيد نور الاعرجي، مفهوم العدالة في الخطب السياسي في العراق القديم، مقال بمجلة القادسية، ص 198، العدد 2 و3 السنة 2007 العراق

3 بوزيد بومدين، مرجع سابق، ص 17

الآلهة". حيث تموضعت العدالة بمنزلة الآهة في الأسطورة. من حيث يعكس المكانة الفائقة التي يضعها الإنسان في بلاد الرافدين لقيمة العدل والعدالة، فقد عُدَّت العدالة حقاً مشروعاً لكل إنسان وهي بالأساس إرادة الآلهة لقد أشارت النصوص المسمارية، التي درسها أستاذ المسماريات "كريمير" إلى أن آلهة خصصت نفسها لرعاية الصدق والعدالة، وان هذه الآلهة كانت تتشد العدالة لعامة الناس¹.. "احميهم بحكمتي التي لا تسبر أغوارها، حتى لا يضطهد الأقوياء غيرهم من الضعفاء، ولكي أهب العدالة للأيتام والأرامل".² لقد استغل حكام العراق القديم مفهوم العدل ووظف بشكل مركزي في خطاباتهم السياسية لإعطاء المصداقية وثبيت ملكهم بمعنى تحقيق شرعية ملكهم وسلطتهم من خلال توظيف الديني في المجال السياسي إذ "تجد الملك قلقامش لم يستطع أن يخلد إلا من خلال العدل الذي تبناه قيمةً أساسيةً في الحكم . فذُكِرَ من قبل الآلهة بضرورة أن يكون الحاكم عادلاً. وظلت العدالة أمراً مرهوناً بخدمة الإنسان للآلهة وإرضائه لها فقط. فإذا ما حصل على العدالة فذلك لأن الآلهة منّت عليه بذلك، لا لأنه يستحقها أما فكرة أن العدالة شيء من حق كل إنسان فلم تأخذ بالتبلور إلا في بداية الألف الثاني قبل الميلاد، في عهد حمورابي 1792-1750 ق م.³

إذ لم يتوقف الأمر عند حد تنظيم العلاقة الروحية الأسطورية وخضوع الجميع للاه العدل واستغلال ذلك في الخطابات السياسية للملوك بهدف السيطرة وحكم الرعية. فقد تبلورت أفكار جديدة حول العدالة تتناول العلاقات بين البشر حيث جاءت شرائع حمورابي لتنظم هذه العلاقة ضمن قواعد مضبوطة لحماية المستضعفين والفقراء والأرامل من الطبقة الفقيرة، من خلال فرض عقوبات قاسية على المخالفين، حيث نجد في الخطاب السياسي المنتهج عند حمورابي إذ يقول "توطيد العدل في البلاد والقضاء على الخبيث والشرير ونصرة الضعيف بوجه القوي و إعدام الخير على الناس".⁴

وان كانت هذه النصوص تحمل أفكار عن العدالة فإنها كانت تهدف بالأساس إلى تحقيق الاستقرار السياسي وثبيت الحكم من خلال ملك يتولى الحكم باسم آلهة العدل، بمعنى تحقيق مكاسب خاصة به أي الملك تدعم سلطته وتساعد على توفير مناخ سياسي ملائم لاستمرارية الحكم وتحقيق الولاء والطاعة للملك. حيث كما يقوم توماس هوبز " القصد من الأفعال الخيرة التي يقوم بها كل

1 حسين السيد نور الاعرجي ، مرجع سابق ص 202

2 دفيد جونسون ، مرجع سابق ،ص 32

3 حسين السيد الاعرجي ، مرجع سابق، ص 202

4 حسين السيد الاعرجي ، نفس المرجع

إنسان طواعية لا بد أن يكون نوعاً من المنفعة التي تعود عليه هو بالذات". إلا أنها تمثل إضافة نوعية في حقل الفلسفة السياسية. إذ إنها تعكس إقراراً بأهمية إخضاع العملية السياسية إلى منطق العدل كنظام أخلاقي لتسيير شؤون المجتمع.

كما جاءت أفكار العدالة في نصوص حمورابي تعبيراً عن فلسفته السياسية، متضمنة غايات اجتماعية كحماية المستضعفين من خلال فرض قانون صارم " يتجلى في منع الأقوياء من اضطهاد الضعفاء"،¹ وليس من باب إقامة العدل كما نعرفه في حماية المستضعفين، وإنما بغية المحافظة على التمايز الطبقي، عبر إعادة إنتاج الواقع الطبقي والتفاوت الاجتماعي الصارخ، إذ نجد بعض التفاصيل من قانون حمورابي تقول: "إذا كان الشخص نفسه الذي ينتهك الحقوق ينتمي إلى موقع اجتماعي رفيع، عندئذ تصبح العقوبة أقل صرامة من العقوبة التي تفرض على منتهكي الحقوق الذين هم من موقع أدنى".² هذا الخطاب يحمل ضمناً الإقرار بالفوارق الاجتماعية وكأنها أمر طبيعي. بمعنى أن الناس غير متساوين بطبيعتهم. كما أن الغاية القصوى من العدالة تحقيق الخير للناس. وليس الحقوق والمساواة كما عرفته الحضارة الغربية في العصر الحديث.

إن ما يميز قانون حمورابي بخصوص العدالة تأكيده على الفوارق الاجتماعية والعمل على تكريس الهرمية الاجتماعية والاقتصادية، بحيث البقاء على النظام السياسي مؤسساً على الطاعة والولاء بين العبد والسيد، بمعنى أن مفهوم العدالة حسب ما قدمته النصوص في شريعة حمورابي لا يعني المساواة بين البشر وإن العلاقات الاجتماعية بين مختلف مكونات المجتمع في الحضارة البابلية تحكمها قيم الخضوع لمنطق الأمر الواقع الذي أوجد التفاوت والاختلافات بين البشر على أساس الطبقة والتبادل غير المتوازن على أساس المنزلة الاجتماعية والمكانة والسلطة والثروة وكأنها أمور طبيعية. ورغم ذلك كان للحضارة البابلية السبق في اعتماد العدالة أساس استمرار الوجود الاجتماعي ولعلى سن قوانين وشرائع تنظم تطبيقات العدل أو على الأقل ما يعتبرونه كذلك، يعد إقراراً بضرورة تطبيق واحترام هذا المبدأ لتنظيم العلاقات الاجتماعية.

1 دافيد جنسون، مختصر تاريخ العدالة، مرجع سابق، ص 33

2 دافيد جنسون، مرجع سابق، ص 33

2-2 العدالة في الحضارة اليونانية:

- تجليات العدالة عبر إلياذة هوميروس

وبعد أكثر من ألف سنة نجد في العمل الإبداعي "الإلياذة لهوميروس" أفكار عن العدالة وتمظهراتها، من خلال النص المسرحي الملحمي الشعري والتي يمكن أن نستنبط منها مستويات من التفكير في المساواة والإنصاف والمعاملة بالمثل في الممارسات اليومية ضمن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، هاهو أخيل في بداية الإلياذة يشتكى حول حصة غنائم الحرب مع اغامنون وتتخلص الشكوى في أن هذا الأخير قد استولى على حصة من غنائم الحرب أكثر مما يستحقه بالفعل أو هي لا تتناسب مع مساهماته. يقول أخيل انه كان دائما يسهم بالشيء الكثير، فيما يستولي اغامنون دوما على النصيب الأوفر من الجوائز، حتى يحصل عدم توازن في النسبة بين المساهمة والمكافأة، وبهذا يكون ثمة فشل في التوافق مع شروط التعامل بالمثل.¹ إذ يعكس هذا النص تطور لفكرة العدالة من مجال التصورات الدينية، وتجسيدها لقوانين الالهة، إلى مستوى العلاقات بين الأفراد ضمن مبدأ التعامل بالمثل. أو نوع من التناسب والتبادل المتوازن بين الأطراف من نفس المكانة، على أساس الجهد والمساهمة المقدمة.

وبالعودة إلى نص (الإلياذة) نجد أن أخيل، أسس منطقته حول فكرة العدالة أو تحديدا العدالة التوزيعية بالمفهوم الحديث، على مبدأ نوع المساهمة وحجمها في المعركة واعتراضه على كيفية توزيع الغنائم والتعويضات وحجمها مقارنة باغامنون، والذي هو القائد الأعلى للجيش لذلك كان يتطلع إلى مكافئة تتناسب مع حجم التضحية والبلاء الذي قدمه في ارض المعركة. باعتباره ينتمي إلى نفس الطبقة الاجتماعية وتقريبا نفس الدرجة في سلم التدرج العسكري. وللاشارة أن مبدأ التبادل المتوازن أو المتكافئ لم يكن ضمن منظومة أفكار العدالة في المجتمعات القديمة، على مستوى العلاقة بين مختلف مكونات المجتمع إذ لم يكن مبدأ التبادل المتوازن في العادة من مبادئ العدالة إلا فيما يتعلق بالتعاملات التي تحصل بين الناس الذين يعتبرون متساوين بعضهم مع بعض .. كانت كل المجتمعات تقريبا تقسم أفرادها إلى مجاميع متفاوتة من حيث السلطة، والمنزلة الاجتماعية، والثروة،

¹ دافيد جيسون، مختصر تاريخ العدالة، مرجع سابق، ص 46

وفي كثير من المجتمعات كانت هذه الفئات تعد أيضا غير متساوية في الاستحقاق أو القيمة الاعتبارية¹.

يمكن القول أن أفكار العدالة في المجتمعات القديمة لم تكن تهدف إلى تحقيق المساواة الاجتماعية بالمفهوم الحديث. وان العدالة التوزيعية والمعاملاتية كانت تخضع لمنطق التفاوت الاجتماعي والتسلسل الهرمي. بمعنى أن العدالة لم تكن كقيمة تفرض تداولها في سلوك الفاعلين وممارساتهم اليومية انطلاقا من ثقافة المجتمع بمختلف مكوناته، بقدر ما كانت تعبر عن ثقافة فئة مهيمنة، بمعنى ثقافة القوة. إن منطق القوة والمكانة والسلطة والتفاوت الاجتماعي بين البشر هو المعيار الذي تستند عليه فكرة العدالة في الممارسات اليومية والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، جسده الأسطورة اليونانية. "كما توحى الدلائل المستقاة من مختلف الثقافات القديمة أن اغلب أفراد المجتمعات التي تتبنى تسلسلا هرميا بارزا في السلطة والمنزلة الاجتماعية والثروة والاستحقاق كانوا يتقبلون هذه التمايزات كأساس لتفكيرهم بمسائل الأخلاق والعدالة"². بمعنى أن التمثلات القبلية عن الأشياء والمواضيع التي يتمثلها أي مجتمع وعالمه الفكري والثقافي هي المحدد لأحكامهم وممارساتهم الميدانية.

- العدالة في الفكر الفلسفي اليوناني

أ: أفلاطون: 429-347 ق. م

ننتقل عبر خريطة الأفكار التي رسمت مفهوم العدالة عبر مختلف الحضارات ومن خلال مختلف النصوص التي وصلتنا، ونحاول أن نجلي إسهامات الفكر الفلسفي اليوناني من خلال أعمال ابرز الأعلام الفلسفية، أفلاطون وأرسطو. كنماذج أساسية في فلسفة الأخلاق، حيث "يربط أفلاطون ظهور مفهوم العدالة في الخطاب بمقولة الإنسان: (هذا لي)"³. ومعروف عن تلك الحقبة أن القوة وعقلية المحارب مع الفضيلة كانت سائدة في مجتمع يعيش حالة حروب. غير أن هناك تحول يحدث في المجتمع بدءا من تأسيس المدن أثينا- نموذجاً- وما تحتاج المدن من قيم التعاون واحترام

1 دافيد جينسون، مختصر تاريخ العدالة، مرجع سابق ص 47

2 دافيد جينسون، المرجع نفسه، ص 52

3 بوزيد بومدين، فلسفة العدالة في عصر العولمة، منشورات الاختلاف الجزائر، 2009، ص 14

الاتفاقات الخ .. وتتجلى القيم التي بدأت ترسخ في المخيال الشعري الإبداعي عن العدالة من خلال بيتين ينسبان إلى الشاعر **ثيوغونيس** الذي عاش نحو نهاية القرن السادس ق.م .

"في العدالة تجتمع كل فضيلة: كل إنسان هو من الخيرين يا سيرنوس، إن كان عادلاً".¹

عكس تطوّر المدن اليونانية ، الانتقال إلى نمط جديد من حالة الحرب، إلى الاستقرار والتعاون لتحقيق التنمية والازدهار في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية، "وتصبح المدن قادرة على الوصول إلى الازدهار بأفضل شكل، عندما يميل سكانها إلى التعاون فيما بينهم، وذلك بعقد اتفاقات والحفاظ على ديمومتها. وكذلك حين يبتعد الناس عن إلحاق الأذى ببعضهم".² بمعنى استقرار السكان داخل المدن ينتج منظومة قيم تعبر عن ثقافة الجماعة هي نتيجة للاستقرار ومنتجة له أيضاً، حيث تولد انسجام العلاقات بين الفاعلين وفق منظومة عالم الأفكار والقيم المشتركة.

وبالعودة إلى أفكار العدالة عند أفلاطون وتصويراته باعتبارها تجسد أسس الفلسفة السياسية، وصف الباحثون الذين تناولوا الجمهورية، هذه التصورات التمهيدية للعدالة بأنها مبادئ أخلاقية عامة، مفترضين إنها مجرد خطابات واضحة تعبر عن وجهات نظر بديهية بشأن العدالة يتلزم بها الناس العاديين في أكثر الأحيان".³ أو كما يقول السفسطائيون إن الأخلاق والقانون من صنع الضعفاء. رغم أن أفلاطون لا يتفق مع هذا طرح ويقدم وصفا للعدالة على لسان بوليمارخوس، "والذي يخبرنا في الحوار انه يقتبس من آراء سيمونيدس، وهو شاعر يوناني كبير عاش في أواخر القرن السادس وأوائل القرن الخامس ق.م، وفق هذه النظرة، فان العدالة...هي أن يحصل كل إنسان على ما يستحقه"⁴، وذلك وفق مبداء الاستحقاق والمماثلة والإنصاف. وهكذا في سياق التشكل الذي عرفه مفهوم العدالة ترتبط هذه الأخيرة عند أفلاطون بالحقوق، من خلال علاقة الإنسان مع الغير، ضمن الالتزام بحزمة المبادئ الأخلاقية التي تأسست عليها حواريات أفلاطون.

تتموضع العدالة في صلب تفكير أفلاطون حيث يعدها الفضيلة الأساسية في المنظومة الأخلاقية. إذ نجد أن أفلاطون "قسم الإنسان إلى ثلاث أنفس، النفس الشهوانية ومقرها البطن

1 دافيد جنسون، مرجع سابق، ص56

2 دافيد جينسون، المرجع نفسه، ص57

3 دافيد جينسون، مختصر تاريخ العدالة ص58

4 دافيد جينسون، نفس المرجع، نفس الصفحة

وفضيلتها العفة، والنفس الغضبية ومقرها الصدر وفضيلتها الشجاعة، والنفس العاقلة ومقرها الرأس وفضيلتها الحكمة، غير أن هذه القوى المختلفة لا بد أن تحملها وحده واحدة تعلق عليها حتى يتحقق الانسجام التام بين ما تؤديه من أعمال ، فلا بد إذن من فضيلة رابعة تكون مهمتها تحقيق الانسجام التام بين جميع الفضائل فهي فضيلة موازنة بين مقتضياتها وواجبات كل قوة من هذه الأنفس، ومن أجل هذا سميت بفضيلة العدالة¹. لذلك "فإن العدالة عند أفلاطون ليست في المساواة لان الناس تختلف معادتهم وبالتالي تختلف قدراتهم العقلية والغضبية والشهوانية"². ووفق هذا التصور تكون فضيلة العدالة كعامل أساسي يعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين مختلف التصنيفات الثلاث، من خلال عملية خضوع أو سيطرة من النفس العاقلة على النفس الغضبية والشهوانية. وبذلك تتحقق أخلاق العدالة ويؤكد أفلاطون " أن الشخص العادل لا يسمح لأي جزء منه بفعل شيء خارج عن طبيعته ولا يقبل أن يتعدى أي جزء من أجزاء النفس الثلاثة على وظائف الجزئين الآخرين ، وإنما هو شخص يسود ذاته نظام و يسيطر على نفسه. بحيث يعيش في وفاق مع ذاته أو يبيت الانسجام بين أجزاء نفسه الثلاثة"³. وهنا تتحقق هوية الفرد، غير انه ليس هناك ذات مطلقة كما يقول **كانط**، بل لابد من مجال اجتماعي يتفاعل من خلاله الفرد ليؤكد هويته لان الهوية تقتضي الغيرية وبالتالي فعل تواصل من منتج لمنظومة ثقافية تكون كمعيار لتمثل العدالة كظاهرة اجتماعية. بمعنى أن انتصار فضيلة العدل لدى الفرد وفق الطرح الأفلاطوني يتم حسب المجال الاجتماعي والمجال الثقافي الذي ينتجه الفرد ويكون نتيجة له في ذات الوقت. والأمر ينسحب على دراستنا هذه عندما نتناول العامل بالمؤسسة كفاعل اجتماعي ومدى تمثله لفضيلة العدل مع نفسه واتجاه مؤسسته وأيضاً مجتمع المؤسس ككل، ومدى حضور القيم والمعايير المشتركة التي تتبنى فضيلة العدل كإطار لتنظيم العلاقات بين مختلف العناصر، وفي ضوء تلك العمليات العقلية التي يسلكها الفرد لإثبات هويته الفردية ولتنظيم علاقته مع المحيط الاجتماعي تأكيداً على هويته الاجتماعية. ولعل الانطلاق من الفرد كمجال لتطبيق قيمة العدل كممارسة تمتد من بعده إلى النسق الكلي يعد أمراً في غاية الأهمية، إذ أن صلاح الفرد من صلاح المجتمع. وبالتالي تصبح فضيلة العدل ليست شعار أو ايديولوجيا وإنما قناعة شخصية وسلوك حضاري نابع عن ثقافة مجتمعية.

1 حسين حمزة شهيد، الأخلاق في فكر أفلاطون، مركز الدراسات الكوفة، جامعة الكوفة، 2008، ص 262

2 بوزيد بومدين، مرجع سابق، ص 28

3 حسين حمزة شهيد ، مرجع سابق، ص 263

إن "المتوافر في مفهوم العدالة عنده هو ذلك الأساس الذي يبقى في أي حس أخلاقي بالعدالة، وهو الحس بالتناسق، والملائمة، والاعتدال، والتناظر، وجميعها من الحقل الدلالي للتساوي، والتماثل. وهي قائمة في الكون بشكل عام. ولكنه لا يعني المساواة بالحقوق والواجبات بعد. فالعدالة عنده هي أن يقوم كل إنسان بوظيفته بحسب كفاءته ومقدراته المتلائمة مع بنيته الذهنية والطبيعية، وليس في إطار مساواة في الحقوق أو الفرص أو غيرها"¹.

يَعُود الفضل لأفلاطون في تناول موضوع العدالة من خلال علم الأخلاق، حيث ارتبطت العدالة بفلسفة الأخلاق ومنه بشكل أوسع إلى الفلسفة الاجتماعية مما أكسبها أهمية في حياة الفرد وحياة الجماعة على السواء، إذ كلما كان إيمان الفرد بضرورة تمثل العدالة في سلوكه وأفعاله وانتصاره على نوازع الظلم والشر في نفسه، كان ذلك عاملاً أساسياً في صلاح الفرد لذته وبعلاقته الاجتماعية. بمعنى انتصار فضيلة العدل. ولعل الآلية المناسبة لتحقيق وتجسيد أفكار وفضيلة العدالة في المجتمع كانت مع فكرة التصنيف الذي اقترحه أفلاطون لتنظيم شؤون الدولة أو الجمهورية بغض النظر عن الشكل والتصنيف في حد ذاته والذي يقر فيه عدم التساوي بين البشر إلا أنه كإطار قانوني مرجعي يمكن أن يساعد على مراقبة تطبيقات أفكار العدالة بين مختلف التصنيفات الهرمية المقترحة، حيث ربط أفلاطون طبقات المجتمع مع فضاء اجتماعية معينة مثل طبقة التجار والحرفيين مرتبطة بفضيلة ضبط النفس، وطبقة الحراس مرتبطة بالشجاعة وطبقة الملوك الفلاسفة مرتبطة بالحكمة، وفضيلة العدالة مرتبطة بكل المجتمع"².

وبذلك يكون أفلاطون قد "ربط العلاقة بين العدالة ومنظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع. وبما أن الفرد كما يضمن أفلاطون ميال بطبعه إلى التعدي أكثر من العدالة، و الدولة ينبغي أن تعلم الفرد على حب العدالة"³.

ب: عند أرسطو 322-384 ق. م

يقف أرسطو موقف تحفظ بخصوص الترادف بين العدالة والقانون، على اعتبار إن واضح القانون قد يكون غير نزيه وغير عقلاني عند صياغة لتلك القوانين. رغم إن أرسطو يعتبر من

1 عزمي بشارة ، العدالة ، مرجع سابق، ص4

2 احمد المنياوي، جمهورية افلاطون، دار الكتاب العربي للنشر، دمشق ، سوريا ، السنة 2010، ص27،

3 احمد المنياوي ، نفس المرجع ، ص 28

أبرز صانعي فلسفة القانون إذ يقول "إن القانون هو السلطة المحايدة مع التسليم بمبدأ اختلاف القوانين وتأثرها بميول مشرعها : فالقوانين الصالحة تكون في الدساتير الصالحة والقوانين الفاسدة في الدساتير الفاسدة".¹ إن القوانين، حتى في أحسن حالاتها، هي طرق للتعبير عن العدالة ولا بد أن تعترتها نواقص متأصلة، لكي يفهم المرء ما هو عادل وما هو غير عادل فذلك يتطلب الحكمة، لا مجرد معرفة بالقانون ، لان القوانين لا تكون عادلة بطبيعتها، ولكنها تصبح عادلة حين تصاغ ببراعة وعناية وتعقل.² وبذلك يتضح التصور الذي يؤسس له أرسطو حول فكرة العدالة معتمدا على الملاحظة الواقعية والعقلنة بخلاف الطرح النظري المثالي لأفلاطون.

كما يذهب أرسطو أيضا في معارضة مبدأ التعامل بالمثل، مفترضا أن هذا الفهم للعدالة لا يمكن أن يكون صحيحا، لان التعامل بالمثل، في كثير من الحالات ليس مرادفا لما هو عادل. على سبيل المثال إذا ضرب مواطن عادي ضابط شرطة أو موظفا في الدولة أثناء أداء الأخير لواجبه الرسمي، لن تتحقق العدالة بمجرد أن يرد الموظف على الضربة بالمثل.³ والعكس أيضا صحيح. بمعنى انه عندما يتعلق الأمر بعلاقات غير متساوية وغير متوازنة لا يمكن والحال كذلك الاعتماد على مبدأ المعاملة بالمثل، وإنما تمتد فكرة العدالة إلى نحت مفهوم جديد ينضم إلى قائمة المعان المشكل لمعنى العدالة وهو الإنصاف.

أمام التفاوت والاختلاف الطبيعي بين البشر كل حسب موقعه الاجتماعي حسب أرسطو لا يمكن أن نتحدث عن العدالة إذ أن العلاقة بين الطرفين القوي والضعيف علاقة سيد وعبد علاقة خضوع، علاقة الأمر والطاعة. "العلاقات بين الناس غير المتساوين جذريا بعضهم مع بعض ليست الموضوع الرئيسي للعدالة. وإنما يطبق مفهوم العدالة في نظرية أرسطو بالأساس على مجموعة العلاقات التي تسود بين الأشخاص الأحرار والمتساوين بعضهم مع بعض".⁴ وذلك في إطار الحياة الاجتماعية والعلاقات التبادلية وفق منظومة الأخلاق والفضيلة، حيث "إن المبدأ الذي يجب أن نسير عليه في الأخلاق، هو ما يسميه أرسطو (الوسط الذهبي)، بحيث تكون الشجاعة مثلا هي الوسط بين الخوف أو الجبن والتهور، ومن هذا المثال الخاص يمكن توسيع الحكم ليشمل كل الأفعال والفضائل.

1 مصطفى فاضل الكريم الخفاجي، فلسفة القانون عند أرسطو، مجلة بابل للدراسات الإنسانية، المجلد 4، العدد 2 ص 349

2 دافيد جينسون، مختصر تاريخ العدالة، ص 106

3 دافيد جينسون، مختصر تاريخ العدالة، مرجع سابق، ص 89

4 دافيد جينسون، مرجع سابق، ص 86

والتالي يمكن وضع قاعدة أخلاقية مفادها أن الفضيلة هي وسط بين رذيلتين.¹ وهذه القاعدة تتوافق مع التصور الإسلامي للعلاقات الاجتماعية حيث يأمر الدين الإسلامي بالوسطية والاعتدال.

وللعدالة عند أرسطو معنى في سياق المنزلة الاجتماعية/السياسية الواحدة، أو في سياق مرجعي محدد. فالعدالة تكون بالتساوي بين الرجال المواطنين الأحرار؛ ففي فكره وفكر معاصريه لا عدالة في التساوي بين الرجال والنساء، ولا بين الأحرار والعبيد، أو بين سكان مدينة دولة ما وسكان مدينة دولة أخرى. العدالة هنا تعني التفاوت لا التساوي.²

في سياق مفهوم العدالة كإنصاف يقسم أرسطو العدالة إلى شكلين عدالة توزيعية وعدالة تصحيحية. ومن الأمور التي تدعم نظريته في العدالة التوزيعية ما صار يعرف لاحقا بمبدأ المساهمة، والذي ينص على أن من العدل والإنصاف، أن يحصل الناس على مكاسب نتيجة مشاركتهم في مشروع عام على أن تتناسب في القيمة مع المساهمات التي يقدمونها ضمن ذلك المشروع.³ وذلك كيف ما كان مجال العلاقة والروابط بين الفاعلين أو الأشخاص ولذلك اعتمد على مبدأ حجم وشكل المساهمة لكل طرف، لتفادي الصراع والنزاع من خلال حصول أشخاص متساوين على مردود غير متساوي أو حصول أشخاص غير متساوين على مردود متساوي. مع أن تصور أرسطو للعدالة عندما تتعلق بالعلاقة بين الأشخاص، لها امتداد لتصور أفلاطون من حيث هي كقيمة أخلاقية تعني الفضيلة، فتدل على ما ينبغي أن يكون عليه سلوك الفرد في تعامله مع غيره من أفراد المجتمع، في جميع مجالات النشاط الإنساني.

تستند العدالة التصحيحية على فرضية أن كل طرف كان يمتلك حصة منصفة قبل أي تعامل غير عادل. ينبغي أن يكون هدف المحكم أن يعيد التوازن الذي كان موجودا سابقا بين الأطراف قبل وقوع الظلم. ويفعل القاضي هذا بان يجرد الطرف الذي استفاد من مكاسب حصل عليه دون عدل وتعويض الطرف المتضرر.⁴ وقد ذهب الكثير من المفسرين إلى أن القانون الذي تتأسس حوله العدالة التصحيحية يعتمد على مقولة العين بالعين والى مبدأ التبادل المتوازن، بغض النظر عن التفاوت الاجتماعي بين الأطراف المعنية.

1 مجموعة من المؤلفين، الفلسفة الأخلاقية، إشراف سمير بلكيف، منشورات الاختلاف، الجزائر، 2013، ص 86

2 عزمي بشارة مرجع سابق ص 5

3 دافيد جينسون، مختصر تاريخ العدالة، مرجع سابق، ص 95

4 دافيد جينسون، المرجع السابق، ص 99

تقدّم "ميرز أرسطو بين العدل العام أو المساواة، والعدل الخاص الذي يتألف من نوعين، وهما: العدل التعويضي أو التبادلي والعدل التوزيعي. يختص الأول بالمبادلات بين الأفراد، ويهتم الثاني بتوزيع الثروة المشتركة في المجتمع بين أفرادها أو الدولة، ويصطلح على الأول بالعدل القانوني، والثاني بالعدل السياسي أو الاجتماعي"¹.

رغم ما قدمته نظريات وإسهامات وتصورات أرسطو وأفلاطون حول العدالة باعتبارها قيمة أخلاقية وأساس لتشكيل فضيلة العدل لدى الفرد، إلا أنها من حيث الممارسة لم تكن تسعى لتضييق الفجوة بين الطبقات الاجتماعية أو حتى المساواة بين الشعوب، "كان هناك نزوع للقول بان علاقات الأشخاص الذين يشاطرهم المرء في هوية سياسية أو ثقافية هي وحدها التي تخضع لمعايير قوامها العدالة".² بمعنى أن وجود مجال ثقافي اجتماعي مشترك بين الأطراف والامتثال لقيمه ومعايير من شأنه أن يساعد على التبادل الاجتماعي والاعتراف المتبادل بما يعزز الثقة وينمي الروابط الاجتماعية، وإن الاختلاف في تطبيقاتها في المجتمعات يعود إلى اختلاف في المجالات الثقافية المنتجة له.

3- العدالة في الحضارة الإسلامية :

ليس من باب مقولة "أن الإسلام هو الحل" كما يوظفها الإسلام السياسي والتي كبلت العقل العربي وجعلته سجين النص، من حيث تحول (النص) هو المركز. واختفى الإنسان وإنسانية واجتماعية الإنسان، مع أن هناك نصوصا تعطي الأولوية للوجود الإنساني على أن تكون مجرد اديولوجيا تعبد وتقدس. حيث نجد في التراث "لهدم الكعبة أهون من سفك دم مسلم" وفي العدالة مقولة "إن الله ينصر الدولة العادلة وإن كانت كافرة على الدولة الظالمة ولو كانت مسلمة". وفي قوله تعال: ﴿اعدلوا هو اقرب للتقوى﴾ (المائدة ، الآية 8) بما يوحي مركزية العدل في النص الديني الإسلامي حتى مع من نختلف معهم.

إن موضوع العدالة والعدل في التراث الإسلامي غني جدا وليس له نظير إطلاقا من حيث شموله على جوانب عدة تمس مختلف مكونات المجتمع باختلاف طبقاتهم ومواقعهم السياسية والاقتصادية. والعدالة الاجتماعية في المنظور الإسلامي تعني رعاية الحقوق العامة للمجتمع

1 الزواوي بغورة ، الاعتراف من اجل مفهوم جديد للعدل، دار الطليعة بيروت، لبنان، 2012، ص116

2 دافيد جينسون، المرجع نفسه ، ص117

والأفراد، وإعطاء كل فرد من أفراد المجتمع ما يستحقه من حقوق واستحقاقات، والتوزيع العادل للثروات بين الناس، وتكافؤ الفرص، وإعطاء كل ذي حق حقه، واحترام حقوق الإنسان المعنوية والمادية. كما انها تشمل جميع البشرية حيث لا فرق بين عربي وأعجمي .

وتأكيدا على مركزية العدل في الفكر الإسلامي يقول أمير المؤمنين الخليفة الإمام على رضي الله عنه، لما سؤل عن أفضلية العدل أو الجود فقال: "العدل يضع الأمور مواضعها، والجود يخرجها عن جهتها، والعدل سائس عام، والجود عارض خاص، فالعدل أشرفهما وأفضلهما".¹

"بمعنى أن العدل يضع مسار الأمور في مجاريها الطبيعية، أما الجود فإنه يخرج الأمور عن مجاريها الطبيعية؛ لأن مفهوم العدالة هو أن تؤخذ الاستعدادات الطبيعية والواقعية بنظر الاعتبار، وأن يعطى كل فرد ما يتناسب مع نشاطه واستعداده وكفاءته. إن المجتمع بمثابة السيارة التي يؤدي كل جزء منها وظيفته الخاصة، حتى تسير بأمان. والعدل قانون عام، وإدارة شاملة تعم جميع أفراد المجتمع وأما الجود والكرم فهو حالة خاصة واستثنائية غير عامة، وعليه لا يمكن التعويل والاعتماد عليها. وفي الأساس إذا تحول الجود إلى حالة قانونية عامة، وأضحى أمراً شاملاً، فإنه لا يعود جوداً".²

كما" روي عن الإمام الخليفة على رضي الله عنه قوله: من علامات العقل: العمل بسنة العدل".³

بمعنى أن العدل من صفات الإنسان العاقل. وهي إضافة نوعية في حقل نظرية العدالة في الفكر الإسلامي حيث تمتد من الأصل الديني الإسلامي إلى منطق العقل، من حيث لا تعارض بين العقل والنقل. بمعنى كما يعبر عنه فكر المعتزلة" أن العقل يتبين حقيقة القيم الأخلاقية ثم يأتي الوحي ويعزز ذلك. إذ أن القيم العليا التي يتبينها العقل ويكشف عنها في مطلق الوجود، توافق القيم الأخلاقية التي يحددها الدين، سواء أكان ذلك متعلقاً بما هو صريح في النصوص الدينية (الوحي)، أم منطوياً، بشكل أو بآخر، في ما أسميه "الأصول البذرية" القيمية الثابتة في هذه النصوص".⁴

يقول ابن قيم الجوزية (ت 597 هـ): ((إن الله سبحانه وتعالى أرسل رسله ، وأنزل كتبه ليقوم الناس بالقسط ، وهو العدل الذي قامت به الأرض والسموات ، فإذا ظهرت إمارات العدل وأسفر وجهه بأي

1محمد حسن قردان، العدل، دار الكفيل للطباعة، العراق، 2016ص22

2 محمد حسن قردان، مرجع سابق ص23

3محمد رضا حكيمي ، العدالة أساسا ومقصدا تأملات في بناء المجتمع القرآني ، مصدر سابق، ص52

4فهمي جدعان ،الأسس الدينية والفلسفية للقيم الأخلاقية ، مقال ينظر بمجلة الباب، العدد الأول السنة 2014، ص22

طريق كان، فثم شرع الله ودينه))¹. "فكل من كان صادق الحكم، مريدا للخير، منزها عن فعل القبيح، وعن الإخلال بالواجب، كان عادلا. وكذلك كل من كان متمسكا بالشريعة، معترفا بحقوق الناس وحررياتهم، فالعادل إذن هو المنصف الذي يعامل غيره بما يعامل به نفسه، ويجعل إرادته متطابقة مع القانون الأخلاقي."²

يقول ابن تيمية: "إن الله يقيم الدولة العادلة وإن كانت كافرة ولا يقيم الدولة الظالمة وإن كانت مسلمة، وإن الدنيا تدوم مع العدل والكفر ولا تدوم مع الظلم والإسلام"³. بمعنى أن الأصل في الإسلام هو العدل ليس كشعار، وإنما كممارسة فعلية في جميع جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ومنها ميدان العمل الذي يفرض على المسلم أن يكون نزيها مخلصا وصادقا ولا يخس الناس أشياءهم، ويتعامل بالقسط، كما أمر ب"إعطاء الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" كدلالة على الاعتراف بجهد العامل واحترام العلاقة التعاقدية التبادلية (جهد عضلي أو فكري مقابل اجر).. الخ، إذ تعد من المبادئ التي جاء بها الإسلام في التعامل والتبادل الاجتماعي والعمل بشكل عام بما يضمن حقوق وواجبات كل طرف بعض النظر عن التفاوت المهني والاجتماعي والاقتصادي.

نجد الطهطاوي (1801-1873) "لا يعتمد على الأصول الدينية والسوابق التقليدية إلا من أجل أن يرتفع بالعدل إلى مستوى الضرورة الإنسانية التي يقضى بها العقل والنقل جميعا، انظر إليه وهو يجمع وجهات النظر هذه كلها في نص واحد: «من أدى واجباته واستوفى حقه من غيره وكان دأبه ذلك اتصف بصفة العدل، والعدل صفة تبعث الإنسان على الاستقامة في أقواله وأفعاله، وأن ينتصف لنفسه ولغيره حتى جعله بعض الحكماء فضيلة قاعدة لجميع الفضائل وأنه أساس الجمعية التأسيسية والعمران والتمدن فهو أصل عمارة أمالك التي لا يتم حسن تدبيرها إلا به وجميع ما عدا العدل من الفضائل متفرع عنه وكالصفة من صفاته و يسمى باسم خاص كالشفقة والمروءة والتقوى ومحبة الوطن وخلص القلب وصفاء الباطن والكرم وتهذيب الأخلاق والتواضع وما مائل ذلك فهذه كلها نتائج العدل"⁴.

بمعنى العدل كقيم أخلاقية اجتماعية وكممارسة في الحياة اليومية في سلوكيات الفرد تجاه الآخر وتجاه المجتمع باعتبار الإسلام بمقاصده الاجتماعية، نظام حياة متكامل. لذلك يرى كثير من

1 عزت قرني، الحرية والعدالة في فجر النهضة العربية، عالم المعرفة الكويت، العدد 1980، 30، ص 14 ،

2جميل صليبا ، المعجم الفلسفي، الشركة العالمية للكتاب، بيروت ، لبنان ، 2005، ج 2، ص42

3حمد بن سلمان البدراني، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالنقطة..، دكتوراه فلسفة، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض 2010، ص17

4عزت قرني، مرجع سبق، ص 77

الباحثين في العالم العربي والإسلامي "إن أفضل مناسبة يمكن تخيلها للخوض في هذا الموضوع وطرح تصورات نظرية وعملية للعدالة في المفهوم السياسي والحقوقى والاجتماعي، هي المرحلة الانتقالية الكبرى. وهذا ما يعيشه الوطن العربي حاليًا، لأن الثورات العربية -بغض النظر عن الانزلاقات والانحرافات التي وقعت- خرجت ضد الظلم وضد الاستبداد وإن عالما العربي اليوم كما قال محمد الأمين العالم " في حاجة إلى أن نقف موقفًا نقديا واعيًا من هذه الفلسفة التي نتنفسها كل يوم، لننتقل بها إلى مرحلة الوعي والوضوح والنّضج. ولتحقق علاقة إبداعية فاعلة بين الفكر

والواقع".¹ والتي تحتاج منا كما يقول فهمي جدعان طرح القضية المنهجية الكبرى التالية:

"هل نتمثل الدين تملاً ذرياً"، بمعنى أن نتصلّب عند مفرداته مجرّدة أو منتزعة من (مجموعه)؟ أم نتمثله تمثلاً كلياً، أو هولستياً"، أعني في "مبادئه العامّة" و"مقاصده النهائية"؟ ويتعلّق بهذا النظر المنهجي: هل نقرأ النصّ الديني "على ظاهره"، أي وفق دلالاته المادية الحسيّة الحرفية؟ أم نفترض أنّ ظواهر النصّ حافلة بما هو "حمّال للوجوه"، متشابه، وأنّ التأوّل وإعادة قراءة النصوص هما المنهج الذي ينبغي أن يتبع في مقارنة النصّ وفهمه وإنفاذ مضمونه. وذلك من خلال اعتماد نظرية المصلحة التي تتوخى الخير العام، وهو مبدأ قرآني صريح، يشتق من مقصد الشريعة في ضمان مصلحة الجماعة وحسن أحوالها. والأصل فيها فعل الخير وتجنب الشر، أو جلب منفعة ودرء مفسدة، أي مصلحة العباد في العاجل والآجل".²

أمام التحديات التي تفرضها العولمة وتكنولوجيات الاتصال والتواصل الاجتماعي الحديثة حيث لم نجد معزولين عن العالم. وعلى مستوى الحراك النقابي والعمالي الذي يشهده العالم نقابات العمل في أوروبا ضد قانون العمل بفرنسا أيضاً بالجزائر والحراك النقابي لعمال الصحة والتربية وهو مؤشر يعكس وضع اجتماعي واقتصادي يتطلب التعديل بما يتفق مع الحقوق المادية والرمزية دونما الإخلال بالواجبات، وشروط العلاقة التبادلية، والاعتراف بالمطالب التوزيعية واجتماعية والثقافية، وضرورة تفعيل دور المؤسسات الإنتاجية والخدماتية لتحقيق فائض القيمة. وبت قيم العدالة الاجتماعية بما يساعد على الاندماج الاجتماعي وتعزيز العلاقات الأفقية لمختلف القوى والعناصر الفاعلة في المجتمع، من خلال الاعتراف المتبادل والإنصاف وتكافؤ الفرص، على أساس الحرية والمسؤولية والمواطنة.

1مراد ديباني، اتساق الحرية الاقتصادية والمساواة الاجتماعية، دراسة، مجلة عمران العدد 5، ص 25-50 السنة 2013

2 فهمي جدعان، العدل في حدود ديوانولوجيا عربية، المركز العربي للبحوث والدراسات السياسية، مجلة التبين 5 ص 41

4- العدالة في العصر الحديث للحضارة الغربية:

مع نهاية الفلسفة التأملية وإحلال الحقيقة المحسوسة والعملية وبتجسيد الدولة المدنية التي حققتها الثورة الفرنسية 1789م، بداية عصر الأنوار والدخول في المرحلة الجديدة أو المرحلة العلمية الوضعية كما قال اغيست كونت، إذ حلت المعرفة العلمية عن الظواهر الإنسانية والطبيعة محل الفلسفة التأملية والتصورات الدينية.

ومنه "تشكلت الفلسفة السياسية الجديدة في أوروبا كمنعرج حاسم في مسار التاريخ المعاصر بفضل التصورات العلمية للمجتمع من خلال وضع خطوط فاصلة بين السلطة الزمنية والسلطة الروحية، وحددت مجال العلم ومجال الدين ومجال السياسة وإعادة الترتيب للاجتماعي وفق قيم جديدة هي قيم المصلحة العامة على قاعدة الحرية والمساواة.¹ وهكذا تشكل مجتمع جديد يعيش على التنظيم، كما يقول كونت، "وان أفضل صورة للحياة الاقتصادية والسياسية هي الرأسمالية والتي هي تتويج للتاريخ التطوري للإنسان. ومن هنا دعا إلى فكرة المجتمع الصناعي الذي يقوم على التنظيم"² والعقلنة. وتجسيدا لمبادئ الفلسفة الاجتماعية التي تنظر إلى الواقع الاجتماعي على أساس الصراع الاجتماعي، والتساند الوظيفي والتعاون والتبادل الاجتماعي، وتأسيسا على المفاهيم التي أنتجتها كالحرية، العدالة الاجتماعية.

ومن المفاهيم التي تعكس المشروع الفكري الأوروبي مفهوم العدالة والمساواة، فكيف تناول العقل الغربي هذا المفهوم ؟

انتقد هوبز (1588-1679) تصور أرسطو الأسس التي اعتمدها لتحقيق العدالة. إذ يؤكد هوبز أن الاتفاق التعاقدية الذي يتخيله لا يغدو ممكنا إلا إذا كان كل فرد على استعداد للاعتراف بان جميع الناس مساوون له في طبيعته".³ وبذلك تنطلق فكرة العدالة على أساس المساواة بين البشر. وهذا الاعتراف يمهد الطريق لتحقيق السلام الدائم الذي يستند عليه النظام السياسي. وهذا بالضرورة يقتضي من الجميع الموافقة على منظومة مشتركة يدين لها الجميع بالولاء والانتماء أو كما يسميه هوبز "كومونيلت" يكون كمرجعية لتحقيق المساواة والعدالة والانتقال من حالة حرب الجميع

1 دحماني مصطفى، إشكالية العدالة في المشروع النهضوي العربي، ماجستير غ.م. جامعة وهران، الجزائر 2010، ص 27

2 عامر حسن وعماد احمد، مستقبل الايديولوجيا والبيوتوبيا، مجلة العلوم السياسية، العدد 43، بدون عنوان، ص 32

3 دافيد جينسون، مختصر تاريخ العدالة، ص 134

ضد الجميع إلى نظام تعاقد اجتماعي ، والذي طوره جون لوك ليكون أكثر ديمقراطية بمعنى وجوب وجود سلطة لها صلاحيات لمنع الظلم والعدوان الكامن في الإنسان وضبط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، من دون أن تمارس السلطة العنف والاستبداد. لان هدف النظام أو الدولة كما يعبر جون جاك روسو" تحقيق المصلحة العامة وتسعى دائما لتوفير الحرية والعدل والمساواة، باعتبارها حقوق طبيعية للإنسان"¹.

كما أكد هوبز إن الاختلافات بين الشخصيات "لا يعود إلى الطبيعة، بل هو نتاج للعادة والتقاليد والتعليم"². وأصبح هذا الرأي بمنزلة الركيزة التي استند إليها الفكر السياسي والاجتماعي الغربي، وقد أسفر التأثير الحاسم لذلك الاتجاه الفكري في أفكار العدالة عن طرح سؤال جديد: كيف يتمكن البشر من إعادة تشكيل وتركيب مظاهر البيئة الاجتماعية لكي تتماشى مع العدالة؟. بدأ هذا السؤال يبرز كمحور للتأملات بشأن العدالة في القرن الثامن عشر".³ وهو ما يتأكد من خلال تطور الفكر الذي يتناول العدالة وعلاقتها بالبيئة الاجتماعية والحياة اليومية للفرد.

كيف كانت المنفعة محفزة لتحقيق العدالة؟ يقول دفيد هيوم : "إننا ننحاز بشكل طبيعي إلى أنفسنا وإلى أصدقائنا، ولكننا نكون قادرين على اكتشاف المنافع التي يمكن أن تنشأ عن تصرف أكثر إنصافا مع الغير. إننا نحصل على بعض المتع والمنافع من يد الطبيعة السخية، لكن من خلال البراعة والعمل، والصناعة، نستطيع الحصول على تلك الأشياء بوفرة بالغة...ومن هنا أيضا تبرز فائدة العدالة لعموم الناس، ومن هنا فقط تبرز أهميتها وضرورة الالتزام الأخلاقي بها".⁴ بحيث ربط بين تطور المجتمع ونمو وازدياد الإنتاج والسلع وتحقيق الحقوق والسعادة بفضيلة العدل كقيمة أخلاقية وكسلوك حضاري يتجسد في الممارسات اليومية. حيث ان "العدالة تتحقق بفعل الوعي المقترن بإفادة العامة وإسعادهم في الدولة الجمهورية."⁵

لقد التقت أفكار كل من هيوم، وبيكاريا، وسميث ، وينتام حول العدالة اعتمادا على غاية المنفعة من خلال احترام الملكية الخاصة لتعزيز إنتاجية المجتمعات البشرية. ويذهب آدم سميث

1 دحماني مصطفى مرجع سابق، ص 30

2 دافيد جينسون، مختصر تاريخ العدالة، ص 136

3 المرجع نفسه ، ص 146

4 دافيد جينسون، مختصر تاريخ العدالة، ص 157

5 بوزيد بومدين ، مرجع سابق ، ص 37

للتأكيد على " أن المصدر الأول للإنتاجية، يتجلى في تقسيم متطور للعمل، حيث يكتسب المنتجون بذلك مهارات متخصصة وكفاءات.. ويؤكد سميث أن التجارة والمنتجين نادرا ما يحققون الازدهار لفترة طويلة في أي دولة لا تمارس فيها إدارة منتظمة للعدالة".¹ وهي إشارات واضحة تعكس تحول سياسي ايدولوجي معلنة عن الانتقال إلى عصر البرجوازية والرأسمالية والفردانية وفق مبدأ المنفعة وتراكم الإنتاج ومنطق مجتمع السوق .

قدم ايمانويل كانط (1724-1804) اعتراضات حول نظرية المنفعة وناقيا أن تكون المتعة أساس في تحقيق منفعة دائما لسعادة الإنسان وعاملا مساعدا لتحقيق العدالة، رغم الإغراءات التي يمكن أن تحققها لخير وصالح الإنسان. مؤكدا حسب رأيه" أن الإنسان الحر والعقلاني والمسؤول مرتبط بأهمية وأسبقية الحق قبل الخير. وبحسب رأي كانط فان الحقيقة الجوهرية عن البشر - الحقيقة ذات الأهمية لاعتبارات تتعلق بالعدالة- هي أنهم ذوات حرة، وعاقلة، ومسؤولة".² وبالتالي إن تحقيق العدالة في المجتمع يفرض على الأفراد احترام متبادل لان كما يقول كانط : "كل إنسان له قيمة مطلقة بمعدل يساوي قيمة أي إنسان آخر. وان المجتمع الذي تسود فيه العدالة هو الذي يكون هدفه ونزعتة بالأساس الحرص على علاقات اجتماعية تقوم على الاحترام المتبادل والتعامل بالمثل بين مواطنين أحرار ومتساوين".³ حيث يتصور كانط "إن العدالة لا تتحقق إلا من خلال تركيز عقلي أخلاقي عملي خالص ،تكون نتيجة سمو الإنسان فوق كينونته الطبيعية".⁴ ومن هنا يتجلى الدور الأساسي للعدالة في تطوير البنية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمعات وما تحققه من ازدهار على مستوى الملكية الخاصة والعامة، وفق منطلق الحرية والحق والمسؤولية وليس المنفعة والمتعة.

إن سيادة مجتمع السوق، الذي فرض اكرهات على المجال العام، دفع بالعقل الغربي على إنتاج مصطلح جديد حول فكرة العدالة. وذلك نتيجة تقسيم العمل وما صاحبه من مراكمة للثروة، انه مصطلح العدالة الاجتماعية، كنتيجة للتحويلات في الفلسفة السياسية وانعكاسها على المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. مما جعل " هنري سجويك يطرح السؤال: هل هناك مبادئ واضحة

1دافيد جينسون ، نفس المرجع ، ص 170

2المرجع نفسه ، ص 176

3 دافيد جينسون ،مختصر تاريخ العدالة ،ص202

4بوزيد بومدين ،مرجع سابق ،ص 37

ربما نتيج لنا أن نستنبط طريقة نموذجية لتوزيع الحقوق والامتيازات، والأعباء والآلام، بين البشر.¹ كان لهذا الطرح وقع خاص استفز سان سيمون (1760-1825) الذي تجرأ بالجواب معلنا عن ما أصبح يعرف بالعدالة الاجتماعية حيث "يهاجم سان سيمون الأغنياء ليس لأنهم أغنياء فقط، بل لأنهم متفعلون ولا يسهمون بشيء في المصلحة العامة أو مصلحة غيرهم من أبناء البلد، ويدافع عن المهويين والفقراء لأنهم لا يحصلون على الأجر الذي يستحقونه مقابل المساهمات التي يقدمونها. .. إن الأساس الذي يعتمده بشأن النظام الاجتماعي الشرعي والعدل هو مبدأ الاستحقاق الذي يستند إلى ما يقدم من المساهمات النافعة للمجتمع."²

ومثل ما يهاجم سان سيمون الأغنياء بسبب عدم مساهمتهم النافعة للمجتمع يذهب كارل ماركس إلى القول "أن سبب غياب العدالة يعود إلى أن تراكم الثروة عند أفراد الطبقة الرأسمالية هو الذي ساهم في تصميم شكل القوة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يسيطر بها هؤلاء على مصير الطبقات الاجتماعية الأخرى"³ وبالتالي تتوجه الماركسية إلى تبني الصراع ضد الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج الصناعي والفلاحي لصالح الطبقة التي تمثل القوى الإنتاجية العمالية المحرومة لتوزيع الفائض بشكل عادل. وبذلك يعم الخير والعدل الاجتماعي لان تمركز هذا الفائض من الثروات عند فئة قليلة من الناس في حين تعيش الغالبية العظمى في فقر مدقع يكون عاملاً للإقصاء الاجتماعي كما يقول انتوني غيدنز حيث تسد فيه المسالك أمام أعداد كبيرة من الأفراد للانخراط الكامل في الحياة الاجتماعية الواسعة⁴. كمؤشر على الظلم الاجتماعي وعدم تكافؤ الفرص.

"أن الجماعة التي لها قوة اقتصادية عظيمة، تستطيع السيطرة على المؤسسات الاجتماعية الأساسية، كمؤسسات القضاء، والتعليم، والديانة، والطب، والحكومة. حيث أن هذه المؤسسات الاجتماعية تخدم مصالح تلك الطبقة القوية اقتصادياً، لان المال في النظام الرأسمالية هو المحرك الأساسي لكل المؤسسات الاجتماعية"⁵. مما يخلق عدم استقرار المجتمع، ومهدداً كيانه بصراع حرب الكل ضد

1 دافيد جينسون، مختصر تاريخ العدالة، ص 211

2 دافيد جينسون، مرجع نفسه، ص 214

3 ممدوح عبد العزيز الرفاعي، العدالة الاجتماعية في الفكر الانساني، ورقة مؤتمر 16 لادارة الازمات والكوارث، جامعة عين

شمس، مصر، 2011

4 انتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة فائز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت لبنان، 2005، ص 394

5 ممدوح عبد العزيز رفاعي، المرجع نفسه، ص 16

الكل، نتيجة إيديولوجيا الليبرالية المتوحشة حيث سيادة السوق على المجتمع، مما دفع بالمفكر جون راولز بإعادة النقاش من جديد في الفلسفة السياسية وتحديدًا حول موضوع العدالة.

4-1 نظرية العدالة عند جون راولز 1921-2002:

جون راولز من أبرز المفكرين الذين تناولوا حديثًا، مفهوم العدالة في الفلسفة السياسية الليبرالية، من خلال مؤلفه الشهير "نظرية في العدالة" و"العدالة كإنصاف". يشغل راولز في إطار مجتمع ديمقراطي مثالي بأعضاء متعاونين وملتزمين بمبادئ دستورية عادلة يتعاقدون عليها.¹ بالتالي فإن العدالة تمثل أولية لتصحيح الواقع والممارسات. مقدما نقدا لسيطرة الفلسفة النفعية والرأسمالية الليبرالية المتوحشة. حيث وضع راولز نفسه أمام تيارين الأول تيار ليبرتاري مفرط وتيار جماعاتي حيث اختار التيار الجماعاتي الذي يتأسس حول رفض الأنانية الاستحوازية، وهيمنة السوق، وسلبية الدولة الدركية التي لا تهتم إلا بما هو امني. انطلق راولز لبناء مشروع الفكري حول نظرية العدالة في الفلسفة السياسية" على شبكة مفاهيمية أساسية وهي الحريات والحقوق، تكافؤ الفرص، المشروعية الدستورية، الحد الاجتماعي الأدنى. تكمن مسوغات اهتمام راولز بهذا المشروع أساسا في تحقيق الأمن الاجتماعي وتوفير الأسس والقواعد التي تحمي المجتمع مع ضرورة التضامن والتعاون بين مختلف مكونات المجتمع".² من خلال "سلطة العقل العمومي، باعتباره صورة للتفكير المنطقي الملائم للمواطنين المتساوين الذين يفرضون، كجسم تعاوني، قواعدهم، بعضهم على بعضهم الآخر، مدعومة بعقوبات تضعها سلطة الدولة".³

إن "نظرية راولز للعدالة تدخل إذاً تحت الإطار العام لنظريات" تكافؤ الفرص "وتتعارض مع نظريات" تعادل الموارد"، التي تنطلق من نظرتها المسبقة للعملية الاقتصادية كعبة من مجموع ثابت (ربح/خاسر)، في حين أن نظريات تكافؤ الفرص تعتبر أن المحافظة على العامل التحفيزي يحوّل العملية الاقتصادية إلى لعبة من مجموع إيجابي (ربح/ربح) على اعتبار أنها الأكثر توافقاً مع النموذج الليبرالي المستدام، إذ إنها تدعو إلى وضع الأفراد في إطار حالات اختيار متعادلة، بغض النظر عن اللامساواة التي قد تتجم عن اختياراتهم الفردية. يتعلّق الأمر إذاً بقراءة لطبيعة التفاعل

1 محمد عثمان محمود، العدالة الاجتماعية والدستورية في الفكر الليبرالي، المركز العربي للبحوث ودراسة السياسات، الدوحة قطر، 2014، ص 19،

2 حسن طارق، موقع مؤمنون بلا حدود، [نظرية العدالة عند راولز](https://www.youtube.com/watch?v=...)، youtube مشاهدة يوم 10 مارس 2017

3 جون راولز، [العدالة كإنصاف](https://www.youtube.com/watch?v=...)، ترجمة حيدر حاج اسماعيل، المنظمة العربية للترجمة، بيروت لبنان، 2009، ص 225

الاقتصادي والاجتماعي قائمة على المسؤولية والجدارة، بمعنى وضع جميع الأفراد على "خط البداية" نفسه الذي يأخذ بعين الاعتبار المعوقات الطبيعية والمواهب، ويجعل العدالة الاجتماعية مقابلة للمسؤولية وللخيارات الأصلية للأفراد، بحيث تصبح أوجه التفاوت في "خط النهاية" راجعة فقط إلى اختياراتهم وجهودهم الخاصة".¹

"أن اتفاق مجموعة من البشر على مفهوم مشترك للعدالة، يتطلب وجود مصالح ولغة وثقافة مشتركة وجملة قيم تعاونية وعادات تفرض التزامنا أخلاقيا عليهم"². بمعنى إن الحديث عن العدالة يفرضه حالة الوجود الاجتماعي للبشر، ونوعية وطبيعة الممارسات السائدة عبر المجتمع. والتي عمل راولز من خلال مفهوم حجاب الجهل أن يجيدها عن الأفراد لتأكيد تكافؤ الفرص لضمان عدم تأثير المكانة والوضعيات المختلفة للأفراد على نظرية العدالة. وان حظيت هذه النظرية *الراولزية* بمناقشة واسعة. بايجابياتها وسلبياتها تبقى دوما رغم أهميتها كمشروع بشري إنساني يحتمل الخطأ والصواب. إذ نجد أن *امارتيا سن* يقر بأهمية أفكار راولز في العدالة -مع أننا نجد أفكار *سن* أصيلة وجديرة بالاهتمام مقارنة *براولز* - حيث يقدم نقدا لما اسماه المقاربة المافوقية أو المؤسساتية المتعالية حيث يقدم مثال اشتهر به إمبراطور روما *فرديناند الأول* انه قال ذات مرة: فليقم العدل ولو فني العالم". إذ ليس موضوع العدالة مجرد محاولة تحقيق نوع من المجتمع العادل أو الترتيبات الاجتماعية العادلة تماما بل منع الظلم الفادح السافر.³ وكما وصفها *امارتيا سن* نظرية العدالة عند *جون راولز*، من خلال الاستلهام من التراث الهندي القديم، ويصف مشروع راولز، بـعدالة السمكة الكبيرة التي تلتهم الصغار متى شاءت"⁴. كما نعيشه في الراهن الدولي وانعكاسات العولمة، رغم التصورات النظرية التي قدمتها الفلسفة السياسية الغربية، فما زالت معاناة العمال عبر العالم في ازدياد والمظاهرات تجوب شوارع المدن للمطالبة بالإنصاف والمحافظة على كرامة الإنسان من جور القوانين مظاهرات عمال فرنسا حول قانون العمل نموذج لذلك. ولا نستثني عن ذلك الحراك النقابي بالجزائر لعمال الصحة والتربية نمودجا، والتي يعكس في مضمونه واقع مهني واجتماعي تعيشه فئة الإطارات وبقية الفئات المهنية الأخرى يستدعي المعالجة. بما يساعد على استقرار المؤسسات، وزيادة فاعليتها

1مراد ديباني، *الحرية والعدالة*، مجلة عمران ص 19 العدد5 السنة 2013 م

2علي تتيات ومحمد بلعزوقي، *العدالة بين الأجيال في نظرية راولز*، مجلة جامعة النجاح للبحوث، المجلد 28 السنة 2014، ص 1232

3امارتيا سن، *فكرة العدالة*، ترجمة مازن جندلي، (مؤسسة محمد بن راشد المكتوم) الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، 2010 ص 60

4 امارتيا سن، المرجع نفسه، ص 61

لتحسين مخرجاتها. كما يعمل على تحسن القدرة الشرائية للطبقة العمالية وتحقيق اندماجهم الاجتماعي، حيث "يمنح الفرد أو المجموعة الموارد المادية والثقافية لضمان مشاركته الفعلية في الحياة الاجتماعية. كما يقترح الباحث **مراد ديانى** الاندماج الاجتماعي ضمن رؤية راولز للعدالة، قائمة على ركائز ثلاث: التوفيق بين النجاعة الاقتصادية والمساواة الاجتماعية على أساس الاندماج الاجتماعي".¹

كشف تقرير التنمية البشرية لعام 1999 عن أن متوسط الدخل لدى خمس سكان العالم يعيشون في البلدان الأكثر ثراء يزيد 74 ضعفا عن معدل الدخل لخمس السكان الذين يعيشون في البلدان الأفقر. كما تضاعفت ثروة 200 شخص أو مؤسسة يمثلون أغنى الأغنياء في العالم ، وأصبحت الأصول والثروات التي يملكها أغنى ثلاثة من أصحاب المليارات في العالم تعادل إجمالي الدخل القومي المحلي لجميع البلدان الأقل نموا في العالم التي تضم نحو 600 مليون نسمة.²

أشار صاحب نظرية مجتمع المخاطر **أريش بيك** وعلماء كثيرون إلى عنصر المخاطرة باعتباره واحدا من أهم مخرجات العولمة والتقدم التقني. فالعولمة تنهج طريقا لا توازن فيه ولا إنصاف. فبالإضافة إلى المشكلات الأيكولوجية البيئية المتصاعدة، فإن التفاوت واللامساواة المتزايدة بين مجتمعات المعمورة تمثلان أخطر التحديات".³ "في الوقت الذي تمضي فيه عملية العولمة قدما إلى الأمام، تبدو البنى والنماذج السياسية القائمة عاجزة وغير مؤهلة لتدبير شؤون عالمنا المعاصر الحافل بالمخاطر وأنواع اللامساواة والتحديات".⁴ ولذلك يدعو بعض الباحثين والمفكرين والمسؤولين إلى قيام شكل جديد من الحكم الصالح يستطيع مواجهة المشكلات العالمية على صعيد عالمي.⁵ مما يلاحظ أن مفهوم العدالة كممارسة في الواقع وفي مختلف المجالات، ظل يمثل المحرار الذي يتفطن من خلاله الإنسان إلى واقعه والمخاطر التي تهدد استقراره الاجتماعي والاقتصادي.

ثانيا: العدالة التنظيمية:

بعد هذه الجولة التي تعكس المسار التاريخي الذي عبر من خلاله مفهوم العدل باعتباره مفهوما عابر للحضارات والثقافات والتي تؤكد من خلالها الحضور المركزي للعدل كقيمة أخلاقية

1مراد ديانى بحرية-مساواة-اندماج اجتماعي ، ينظر،المركز العربي للابحاث ودراسة السياسات،الدوحة قطر، 2014،ص198

2 انطوني غيدنز ،مرجع سابق ،ص 144

3الريك بيش ، مجتمع المخاطرالعالمي،ترجمة علا عادل، (ينظر)،المركز القومي للترجمة،الجزيرة ، القاهرة ،مصر 2013

4انطوني غيدنز المرجع نفسه ، نص 151

5 انطوني غيدنز ،المرجع نفسه، ص 152

إنسانية لا يمكن أن تختفي كمطلب وكممارسة عند جميع شعوب العالم، وكيف ساهمت في تشييد الحضارات وقيام النظم السياسية وبناء علاقات اجتماعية بين الأفراد والمؤسسات. والحاجة في التفكير لبناء نظام عالمي أكثر إنصافاً وعدلاً لمواجهة التحديات والمخاطر التي تهدد الإنسانية. وبما أن العالم نسق من التنظيمات، إذ أصبحت التنظيمات سمة مميزة تغطي جميع جوانب الحياة اليومية ونشاطاتها. فقد هيأت الظروف الثقافية والاجتماعية والاقتصادية الراهنة الظروف الملائمة لقبول الفرد التعامل مع التنظيمات المتخصصة التي تتولى إشباع حاجاته والوفاء بمتطلبات التطور التقني المذهل، بل ومحاولاتها التعامل معه بقدر أمثل من الكفاءة. وبالتالي تحولت المجتمعات إلى تنظيمات كبيرة تتألف من تنظيمات فرعية متخصصة، تقدم خدماتها في مختلف مجالات الحياة اليومية¹. وحياة الإنسان استدمجت ضمن نسق تنظيمي عبر مجالات مختلفة وحسب تقسيم العمل وما يخلقه من تنافس وصراع واحتمالية بروز الظلم فإن مطلب العدالة في مجال العمل يعد حتمية وجودية، ينبغي أن تتأسس كقيمة أخلاقية اجتماعية لتحفيز المورد البشري على تحقيق الاندماج والتعاون والاعتراف بما يساعد على استمرار التبادل الاجتماعي، ضمن مجتمع المؤسسة.

1 - نظرية 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، إيماناً من ويلسون بأن المنظمات والتنظيمات لن تشهد استقراراً ولا نجاحاً 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 سلوكهم².

تبلورت العدالة التنظيمية كمفهوم، عندما قدم آدم 1965 Adams نظريته المعروفة باسم نظرية العدالة والتي لقيت اهتماماً كبيراً في ذلك الحين، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها أحد أهم نظريات

1 اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 1994، ص16
2 حمد بن سليمان البدراني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقافة، دكتوراه فلسفة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص20

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 وعوائدهم".¹

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.

حيث يحدث الشعور بالعدالة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه مع القيمة النسبية الوظيفية داخل المنظمة. ويحدث الشعور بالعدالة الخارجية عندما يتساوى العائد الذي يحصل عليه مع العائد الذي يحصل عليه عامل آخر في مؤسسة مماثلة أخرى. " يقصد Adams بالمخرجات بأنها تلك الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل: النقود والمكافآت والراتب والمزايا العينية والاستقلالية والسلطة والمدح والتقدير والمركز الاجتماعي وواجبات ومهام العمل. اما المدخلات في التبادل الاجتماعي فينظر اليها Adams على أنها الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الفرد مثل: العمر والجنس ومستوى التعليم والتدريب والخبرة والمعرفة والذكاء والمهارة والجهد والدافع والولاء للمنظمة.

ويمكن تلخيص هذه النظرية كالتالي:

1- مخرجات الفرد / مدخلاته = مخرجات الآخرين / مدخلاتهم ← الشعور بالمساواة

2- مخرجات الفرد / مدخلاته ≠ مخرجات الآخرين / مدخلاتهم ← الشعور بعدم المساواة.²

وقد حدد آدم **Adam** عدة أساليب يلجأ إليها الفرد لتحقيق العدالة وهي:

زيادة مدخلاته إذا كانت اقل من مدخلات الآخرين أو اقل من مخرجاته.

تقليل مدخلاته إذا كانت كبيرة مقارنة بمدخلات الآخرين أو بمخرجاته .

زيادة مخرجاته إذا كانت اقل من مخرجات الآخرين أو اقل من مدخلاته.

تقليل مخرجاته إذا كانت اكبر من مخرجات الآخرين أو مدخلاته.

68 Anne-Caroline Golard. Respect des personnes et justice organisationnelle. Mémoire du titre ingénieure de gestion. université de Louvain. 2014. page18.

2 عمر محمد دره ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية الحديثة دار الرضوان للنشر، مصر ، 2008، ص27

ترك العمل أو النقل إلى مصلحة أخرى دوران العمل أو الغياب.

تغيير مدخلاته ومخرجاته حسب الضرورة.

تغيير الآخرين الذي يقوم بمقارنة مدخلاته ومخرجاته بهم.

ونظرا للانتقادات التي واجهت النظرية قام huseman1985 بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية

للعدالة. وذلك لكي تأخذ بالحسبان الفروق الفردية النفسية وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم¹.

إذ هناك تصنيف لإحساس بالعدالة بحسب الخصائص النفسية للشخصية كمايلي:

- الشخص الحساس للعدالة "وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه لافتراضات نظريتي العدالة

والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي فإذا

أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد اتجاهين:

الاتجاه الأول: زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

الاتجاه الثاني: تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

- الشخص الخيري، هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند

المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير

بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

- الشخص غير الخيري، وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته

عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً للحصول على الفوائد من

الغير بحيث تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.²

2- مفهوم العدالة التنظيمية:

"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

الاجتماعي.³ هي عدالة الممارسات والأفعال والسلوك بين الفاعلين في المنظمة والتي يشعر بها

كل فاعل ويتمثلها في سلوكه وعلاقاته مع زملائه في العمل رؤساء أو مرؤوسين ، بمعنى المناخ

التنظيمي الذي يؤثر العلاقات في مجتمع المؤسسة من حيث التبادل والتعاون والاعتراف بالجهد بما

1 اميرة محمد رفعت الحواس، العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، ماجستير غ.م. جامعة القاهرة 2004

2 عمر محمد دره ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، ص67

3 BeltaiFa Nadia ، **Multi dimensionnalité et déterminants de la justice organisationnelle : Etude empirique**، Tunis

يساعد على إشاعة روح العمل الجماعي وتعزيز الثقة بين مختلف العناصر. و"العدالة التنظيمية هي إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة."1

إن شعور العاملين بالمعاملة العادلة والمتساوية من قبل مرؤوسيه في المنظمة وفي العمليات الاجتماعية التبادلية يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم ويعمل على ديمومة العلاقة التبادلية الاجتماعية والمهنية وبالتالي على أدائهم في العمل. من حيث تعزز و تزيد من الشعور بالثقة في إدارتهم ومختلف العناصر البشرية المكونة لمجتمع المؤسسة. لقد ادمج مفهوم العدالة، في السياق التنظيم، كمحدد حاسم للمواقف والسلوكيات في العمل. وقد اتسع نطاق مجال العدالة التنظيمية باطراد، حيث قدمه في عام 1980 Greenberg Jerald منذ ذلك الحين أصبح للمفهوم حضور متمامي، في الدراسات والأبحاث المتعلقة بالسلوك التنظيمي، وهذا التطور السريع يفسره الأهمية التي يوليها الأفراد والمجموعات إلى العدالة والإنصاف والمساواة والحياد والنزاهة في حياتهم العملية. لا توجد ممارسة، أو حدث، أو تبادل في المنظمة إلا يخضع لمنطق العدالة. إن توقعات وحساسية الموظفين لقضايا العدالة تستمر في النمو، وتطالب من المنظمات الرؤساء معاملة عادلة ومحترمة مقابل زيادة الأداء".2

تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة، عندما افترض ادم 1964 أن الفرد يوازن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع ما يحصل عليه الآخريين من تلك الموارد وعندها يشعر بالمساواة والعدالة وان إدراك عدم العدالة وفقاً لذلك يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثراً سلبياً على المنظمة.3

ويعرف العدالة التنظيمية Greenberg بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. 4 بمعنى إنها تبرز أسلوب وطرق ممارسة السلطة وتوزيعها وإدارة الأفراد والجماعات داخل النسق الكلي، وهي بذلك تشكل دعماً تنظيمياً لمجتمع المؤسسة.

1 عمر محمد دره، مرجع نفسه، ص32

2 Assâd EL AKREMI. *La justice organisationnel. De Boeck université 2006, Page22*

3نماء جواد العبيدي، *اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، ص 70، العراق

4نماء جواد العبيدي، المرجع نفسه، ص46

3 - مبررات العدالة بالمؤسسة:

تعرف التنظيمات بأنها كيانات تنافسية صراعية حيث أكد الباحث ناصر قاسيمي في دراسته للجماعات المحلية بالجزائر¹، 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 هذه النظرية لا تنظر إلى الفرد بصفته عنصرا مستقلا عن الآخرين،² فهو في علاقة تنظيمية مهنية اجتماعية دائمة مع الآخرين.

كما أن تقسيم العمل والمهام ونمط التسيير وتشابك المصالح الفردية والجماعية وأهمية تشكل الهويات المهنية وبروز 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. Grenberb أن العدالة التنظيمية غالبا ما تكون ضروريا لثلاثة أسباب:

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

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

3. إنه يعكس ويشير إلى احترام القيم الأخلاقية والاجتماعية من قبل الأفراد والمجموعات في المنظمة".³

1ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفاعلية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004

2عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة، دار الغرب الاسلامي، بيروت، لبنان، 2006، ص58

1- 3 Assâad EL AKREMI..Rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture. Page

4- 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 :

4-1 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 التوزيعية"¹. تؤكد المدرسة الكنزوية 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 الاقتصادي²، مما تؤكد العلاقة الايجابية بين عدالة التوزيع والنمو الاقتصادي والاجتماعي للفرد والمجتمع.

4-2 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 التنظيمية³. بمعنى مدى شعور العامل أو العمال 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 الأخر.

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

1محفوظ جودة ، اثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع ، مقال www.researchgate.net/publication ص 4

2زينب توفيق السيد، عدالة توزيع الدخل والنمو الاقتصادي ، مقال بمجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 59 سنة 2015

3 نماء جواد العبيدي ، مرجع سابق ، ص 81

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 للأفراد".¹
 بمعنى يجب أن تتوافق القرارات الإدارية مع ثقافة المؤسسة باعتبارها إطار منظم لسلوكات جميع الفاعلين وتحضي بتوافق النسق الكلي .

3-4 العدالة المعاملاتية :

تشير إلى درجة شفافية الرئيس في التعامل مع جميع مرؤوسيه ومدى تقديمه للتوضيحات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين، فضلا عن معاملتهم باحترام. وتعني أيضا درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيق للإجراءات.²
 وضمن الممارسات التنظيمية وطرق وأساليب المعاملة بين أصحاب رأس المال وقوى الإنتاج " يؤكد رفاة الطهطاوي حقيقة أهمية قوى الإنتاج والعمل الميداني المباشر وضرورة حسن معاملته وعدم احتقار جهده. حيث يقول: إذا كان الملاك يستندون إلى أنهم هم الذين يقدمون « رأس المال » فان رفاة يرى في هذه الحجة « محض مغالطة » « لأن هناك رأس المال قوة أخرى عظيمة مساوية هي قوة العمل » :ولا يستند في غبن الأجير إلى أن المالك دفع رأسماله في مصرف الزراعة والتزم الإنفاق عليها فهو الأحق بالاستحواد على المحصولات الجسيمة وأنه الأولى بربح أمواله العظيمة فهو الأصل في التوزيع وأن عملية الفلاحة إنما هي فرعية أنتجها وحسنها رأس المال فان هذه التعليقات محض مغالطة « وذلك أنه لولا العمل لما ربحت الأرض".³

حيث تعكس العدالة المعاملاتية العناصر التالية:

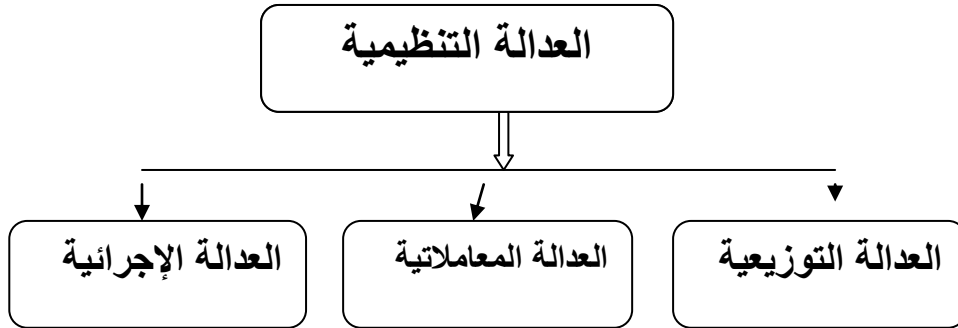
- 1- " إن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين.
- 2- إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار .

1 سلام محمد السبوع ،العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي،ماجستير، غ.م. جامعة مؤتة،الاردن، 2010ص 12

2ماهر على الخزاعي، اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، ماجستير، غ.م.جامعة دمشق، 2013،ص 37

3 عزت قرني،العدالة والحرية ، مرجع سابق ،ص 81

- 3- 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.
- 4- إن عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخب القرار.
- 5- إن عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.¹
- إذ تتعدى هذه العناصر من كونها تتعلق بطبيعة العلاقة التعاملية 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.



الشكل رقم: (03)، يمثل أبعاد العدالة التنظيمية المعتمدة في الدراسة. (إعداد الطالب)

5- أهمية العدالة التنظيمية :

تعتبر العدالة التنظيمية احد أهم محددات السلوك التنظيمي الذي يساهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة وتعمل العدالة على توفير مناخ من الاستقرار بين كل الفاعلين لان العامل في المنظمة لا يبحث فقط عن إشباع حاجاته وانما يبحث عن العدالة في المكافآت والترقية وفي الحصول على الامتيازات. 2من حيث تجعله يقرر الاستمرار في العمل او تغيير الوضع من خلال الدخول في تحالفات عمالية ونشاط نقابي او التخلي عن العمل وفي أسوأ الأحوال الخضوع للأمر الواقع، وتحمل عواقب نفسية وأمراض باتولوجية مدمرة للعامل وللمؤسسة.

إن"من أدى واجباته واستوفى حقه من غيره وكان دأبه ذلك اتصف بصفة العدل .والعدل صفة تبعث الإنسان على الاستقامة في أقواله وأفعاله وأن ينتصف لنفسه ولغيره حتى جعله بعض الحكماء فضيلة قاعدة لجميع الفضائل وأنه أساس الجمعية التأسيسية والعمران والتمدن فهو أصل عمارة المالك التي لا

1عمر محمد دره، مرجع سابق، ص46

2عمار بوحوش مرجع سابق، ص58

يتم حسن تدبيرها إلا به¹. وفي مجال العمل والتنظيمات الإدارية، عن طريق معاملة المديرين لمرووسهم بالعطف والعدالة يمكن تحقيق وفاء العاملين وإخلاصهم الكامل للعمل². ولا يعني ذلك أن مجال العمل يخلو من مظاهر الصراع والتنافس، حتى مع إدراك العدالة، وإنما تساهم هذه الأخيرة في خلق مجال للثقة الضرورية للتعايش وبناء كيان اجتماعي للتنظيم يتسم بقدر من التماسك والتعاون.



الشكل رقم: (04) يبين العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك التنظيمي، (كما يتصوره الطالب).

6- التطبيقات العملية للعدل في حياتنا اليومية بمكان العمل:

لقد تأكد لرجال الإصلاح في عصر النهضة العربية أن سر تقدم الغرب يكمن في وجود العدل كممارسة في مختلف مفاصل المجتمع ومؤسساته، بينما يسود الاستبداد الظلم في العالم العربي والإسلامي، حيث التخلف. "إن نوال التقدم والرفعة يرتبط بشرط تحقق العدل في الأحكام والعدالة في الحياة الاجتماعية بين المواطنين ارتبط علة بمعلول³". وما ينطبق على المجتمع الكلي بالضرورة ينطبق على الأجزاء، من خلال اعتماد المبادئ التالية:

- الالتزام بسلوك تنظيمي وفق ثقافة المؤسسة.
- احترام المؤسسة والدفاع عنها والعمل على تحقيق أهدافه
- تحسين صورة المؤسسة بين العمال والمتعاملين.
- الإبلاغ عن مواضع الخلل والمحافظة على ممتلكات المؤسسة.
- احترام العمال والمتعاملين والقيام بالمهام في أحسن وجه.
- العدل بين مختلف الفاعلين ومختلف الهويات المهنية في المعاملة والاعتراف بالدور وتوزيع المهام والاستحقاقات في الحقوق والواجبات.
- العدل في الوفاء بحقوق والتزامات العمل .

1 عزت قرني ، مرجع سابق، ص 77

2 محمد محمد عبد الوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 99

3 مجموعة مؤلفين ، ما العدالة ، معالجات في السياق العربي ، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، قطر، 2014، ص 215

- العدل في الحكم على الأعمال والإنجازات وتقديرها بقدرها دون محاباة لأحد .
- العدل في تقييم الأفراد .
- العدل في المنح والعطايا .
- العدل في المحاسبة والعقوبات .
- العدل مع النفس في الاعتراف بالخطأ والتقصير .
- العدل في عدم بخس الزملاء أشياءهم من الأفكار والأعمال والإنجازات والممتلكات، والاعتراف بأدوارهم ومهاراتهم.
- العدل من زملاءك بان تنصرهم مظلومين بمعاونتهم على استرداد حقوقهم، وظالمين بردهم إلى الحق والصواب والأخذ على أيديهم.
- ولا يتوقف العدل في المجال المهني بل له فوائد وثمرات على الفرد والمجتمع حيث توفر له ما يلي:
- "الأمن لصاحبه في الدنيا والآخرة.
- دوام الملك وعدم زواله.
- حب الله تعالى والقبول في السماء والأرض
- الإحساس بالثقة والثبات والقوة والعزة والاستغناء بالله تعالى عما سواه.
- تحقيق الاستقرار والطمأنينة في المجتمع.
- الشعور بالمساواة يقضي على الفتنة والنزاعات والمشاكل المهلكة للطاقات والموارد
- تفتح الآفاق للأفكار والإبداعات والابتكارات.
- تفضي إلى الاستغلال الأمثل لطاقات وجهود أفراد المجتمع
- تعزز ثقافة روح الحب والتعاون والتكافل والجماعية.
- تدفع الجميع إلى الذوبان في المجتمع والدولة وتغليب العام على الخاص
- قوة وتماسك البنيان الاجتماعي والسياسي والثقاف الجماهير حول قاداتها.
- تحقق الاستقرار السياسي الذي هو مفتاح التنمية الشاملة والنهوض".¹ بما يعني إن العدل لا يتوقف عند توزيع مادي للأشياء وإنما هناك قيم ورموز ثقافية من تعاون واعتراف متبادل وتضامن وتنافس وصراع ومختلف عمليات التبادل الاجتماعي بين الأفراد.

7- العدالة التنظيمية والمداخل النظرية للإدارة:

الخضر بن قومار، مفهوم العدل في الاسلام، مقال مجلة الدخيرة للبحوث والدراسات ، جامعة غرداية ، العدد التجريبي 2017، ص67

تتأسس تصورات المداخل النظرية الإدارية للعدالة التنظيمية بناء على الافتراضات التي تعتمد عليها هذه المداخل في تحديد علاقة الفرد مع التنظيم الخدماتي أو الصناعي. لذلك فإن إدراك العدالة التنظيمية وتحقيق أبعادها في الوسط المهني والتنظيمي يتوقف عند طبيعة ونمط التسيير وفلسفة الإدارة تجاه الموارد البشرية. "إلى جانب نوعية العلاقات الاجتماعية السائدة، حيث لا تعتبر البنية الرسمية للسلطة وعلاقتها كافية عند وصف التنظيم، فإلى جانب العلاقات الوظيفية الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم توجد شبكة من العلاقات الاجتماعية التفاضلية بين أفراد مختلفين من حيث المستوى التعليمي والخلفية الثقافية".¹ مما جعله محل دراسة وبحث لفهم السلوك التنظيمي ومحدداته وكيفية تحسين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية. ومن المداخل الإدارية النظرية التي عرفت الأديبات في مجال الإدارة وسوسيولوجيا المنظمات والمؤسسات. - مدخل الإدارة العلمية أو المدرسة الكلاسيكية: ومن أبرز روادها **فريدريك تايلور (1856-1915) وهنري فايول (1841-1925)** التي جاءت بمجموعة من الأفكار حول تصميم العمل ودراسة الوقت والحركة ونظام الأجور والحوافز. وتوصف الإدارة العلمية بنظرية الآلة، لأنها أغفلت أدمية الفرد أو العامل الإنساني داخل التنظيم. واعتبرت الفرد كآلة، من منظور اقتصادي محض، يقوم على استغلال أقصى طاقة فيزيقية لدى الفرد في العمل. وذلك وفق الأسس التالية:

- تجريد الفرد في موقع العمل من كل إحساس بالاستقلالية أو المشاركة بالرأي في العملية الإنتاجية.

- ضمان أن يكون الفرد مطيعاً لأوامر السلطة التنظيمية.

- الاعتقاد الراسخ بأن الحوافز والمكاسب المادية تأتي في مقدمة اهتمامات الفرد ودوافعه

للعمل.¹ ورغم ما حققته هذه المدرسة من تطور في مجال العمل من خلال مفهوم التنظيم العلمي للعمل، إلا أنها لقيت انتقادات مفصلية خاصة تجاهها البعد الاجتماعي للفرد. حيث ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى العدالة التنظيمية على أنها عدالة معيارية.

7-1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت نتيجة أبحاث ميدانية جديدة في المجال العمل والتنظيم، من أبرز روادها **التون مايو (1880-1949)** كما يوضح عنوانها، مكنت هذه المدرسة من توضيح أهمية العوامل الإنسانية

1 اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، مكتبة الانجلو مصرية، ص 22 السنة 1994

1 اعتماد محمد علام، المرجع نفسه، ص 70

لإنتاجية الأفراد. من خلال التجربة الأولى التي أجريت في مصانع هاوثرن بشركة وسترن الكترينك، و من ذلك النتيجة التي تم التوصل إليها أن ظروف العمل الاجتماعية لها تأثير أكبر على ظروف العمل المادية وان الأجور ليست المحفز الوحيد للأفراد و المشاركة، التعاون والنقاش على مستوى فريق العمل لها اثر محدد للسلوك. كما نجد مساهمات كورت ليفين ومن نتائج أبحاثه في النمط الديمقراطي، إذ أكد تفوقه فيما يتعلق بمستوى الأداء وحالة الشعور بالرضا. أعماله مكنت أيضا من توضيح تشكل جماعات عمل غير رسمية في إطار التنظيم الرسمي.¹ وهو ما يمثل إضافة نوعية في الفكر النظري الإداري، و" يقوم مدخل العلاقات الإنسانية على افتراض رئيسي هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، ويمثل هذا الافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية. وإن الإضافة الحقيقية التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية. فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دوراً مهماً في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي، والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة."² لم تتوقف الأبحاث في مدخل مدرسة العلاقات الإنسانية في تقديم نماذج جديدة لتحسين علاقات العمل فها هو معهد تافستوك للعلاقات الإنسانية يقدم خلاصة عن أبحاثه من خلال :

7-2 نموذج النسق الاجتماعي الفني:

الذي يقف موقفاً وسطاً بين الحتمية التكنولوجية والحتمية الاجتماعية، ويؤكد على أن كلا من التكنولوجيا والقوى الثقافية والاجتماعية له أهميته ويؤثر بدرجات متفاوتة على عملية العمل وكفاءة التنظيمات.¹

ونظراً للتحويلات الاجتماعية الثقافية والتكنولوجية والعلمية والتعليمية والتي مكنت المرأة من دخول عالم العمل والتنظيم، "ظهرت الحركة النسائية في إنجلترا خلال القرن الثامن عشر، وهي حركة اجتماعية كانت تسعى إلى تحقيق المساواة بين الجنسين عن طريق منح الحقوق للنساء. والدعوة إلى منح المرأة حق الانتخاب، والحق في التعليم، وممارسة المهن الفنية العليا... وفي ظل هذا النموذج يمكن تحقيق

1 عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري، ورقة بحثية في مؤتمر عولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس لبنان، 2012، ص 8

2 عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 89

1 طلعت ابراهيم لطي، علم اجتماع التنظيم، مصدر سابق، ص 114

الكفاءة التنظيمية من خلال العمل على تحقيق المساواة الاجتماعية بين الذكور والإناث في العمل".¹ وفي تحليل رواد هذا الاتجاه يرجع سبب عدم المساواة والاضطهاد الذي تتعرض له النساء في العمل إلى عملية التنشئة الاجتماعية، ومن خلال مؤسساتها الأسرة المدرسة ومضامين موادها ووسائل الإعلام بمختلف أشكالها. بمعنى إلى الثقافة الاجتماعية والتقاليد السائدة في المجتمع . وقد أشار الباحث **بشير محمد** "إلى استمرارية فكرة الذكر على الأنثى، تعلق الأمر بحرمان الفتاة من التمدن لو خيروا بينها وبين الولد وبخصوص المهن المفضلة لهن التي انحصرت - بحسب دراسته- في الطب والتعليم وحتى مزاولة الخياطة في البيت. والمفارقة التي لفتت انتباه الباحث، أن نسبة قوية من يعتبرون مسؤولية المرأة في العمل أمرا طبيعيا، مما يعني أن هناك مسارا تحويليا بدأ يكتسح تلك المرجعية القديمة".² بما يعني أن إدراك العدالة التنظيمية له علاقة بثقافة المجتمع والمؤسسة. و"خلال فترة الثمانينات من القرن العشرين، تزايد الإدراك بان النماذج النظرية التي تسود المجتمعات الحديثة لم تعد مناسبة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. فلم يعد التنظيم البيروقراطي التقليدي مناسباً للتطورات في الظروف الفنية أو التقلبات في أحوال السوق، وما يصاحبها من مشكلات غير متوقعة. حيث دعاء مفكروا ما بعد الحداثة إلى اعتماد نموذج يتوافق مع مجتمع المعرفة. حيث يرى **كلج**، أن نموذج تنظيم ما بعد الحداثة هو نموذج تم تدعيمه عن طريق مدخل العلاقات الإنسانية، ويتصف بخصائص التنظيم العضوي التي حددها **بيرنز T.Burns وستوكر G.Stalker** وهي التوافق المستمر، وإعادة تحديد الوظائف من خلال التفاعل مع الآخرين، ووجود شبكة من أبنية الضبط والسلطة، والاتصال وتتخذ الاتصال الاتجاه الأفقي أكثر من الرأسى، وتنطوي على اتصالات كثيفة تتم بين الناس من مراتب مختلفة، وتتخذ الاتصالات شكل الاستشارات أكثر من الأوامر. ويطلق **اليكس ثيو Alex Thio** على هذا النموذج الذي قامت اليابان بتطويره منذ الحرب العالمية الثانية، نموذج التنظيمي الجمعي".¹ بمعنى إعطاء الأهمية للمورد البشري والنظر للفرد العامل مرتبط بعلاقة اجتماعية إنسانية مع الكيان الاجتماعي للمؤسسة فضلا عن ارتباطه بعلاقة عمل قانونية تستمد قوتها من الارتباط العضوي من خلال الانتماء للفئة المهنية والاجتماعية، وهنا

1طلعت ابراهيم لطفي، المرجع السابق، ص117

2بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، ينظر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص147

1 طلعت ابراهيم لطفي ، مرجع سابق ، ص130

تلعب العدالة التنظيمية مركز تفعيل مفاصل تلك العلاقات بما يعزز ثقته بالزملاء والإدارة بشكل عام.

الرؤية	الافتراضات الأساسية	أوجه العدالة
الإدارة الكلاسيكية	1 - الإنسان كائن اقتصادي رشيد 2 - الإنسان يسعى إلى تعظيم العائد المادي. 3- الإنسان ينفذ ولا يشارك في القرارات.	- الحصول على العائد المادي المناسب. - الاختيار المناسب. - التأهيل المناسب. - مبادئ إدارية موحدة (مثل المساواة والتأديب وتسلسل السلطة) - الموضوعية في ممارسة إدارة الموارد البشرية (مثل الاختيار والتعيين والترقية)
العلاقات الإنسانية	1 - الإنسان كائن اجتماعي . 2 - العائد النفسي والاجتماعي إضافة إلى الحافز المادي.	- التقدير والاعتراف بالجهد الذي يبذله الفرد. - الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية. - الرغبة في العمل الجماعي وتكوين فرق العمل .
النظم المفتوحة	1 - النظرة الشمولية للمنظمة. 2 - التفاعل مع البيئة الخارجية.	- الوعي البيئي . - التغذية العكسية. - الدورية. - الاندثار السلبي. - الاستقرار. - النمو والتوسع. - التوازن والتكيف.

الجدول رقم: (A1) مقارنة أوجه العدالة التنظيمية بين المداخل الإدارية المختلفة، مصدره الكاتب عمر محمد دره¹

الخلاصة:

لقد اتضح من خلال المساهمات التي أنتجتها الحضارات إلى يومنا هذا حول مفهوم العدل كظاهرة اجتماعية أخلاقية إنسانية، والتي عززت البناء النظري لهذا المفهوم، انه يبقى مطلب أساسي للإنسان عبر الزمان والمكان وعبر مختلف الحضارات والثقافات ومع مختلف الكيانات الاجتماعية. وذلك باعتبارها تعكس وعي الإنسان بذاته وبالعلاقاته مع الآخر وحدود ومحددات هذا الفعل الاجتماعي وهذه العلاقة على أساس التبادل الاجتماعي ضمن الشروط الثقافية والاجتماعية التي تساعد على الاندماج وتعزيز الروابط وتشكل الهويات وطبيعة وسمات السلوك والأفعال الاجتماعية. لان العدالة كظاهرة اجتماعية أخلاقية هي التي تضمن استمرار عملية التبادل الاجتماعي والوجود الإنساني والتوافق بين التنظيمات والكيانات الاجتماعية داخل المجتمع الواحد وبين المجتمعات والشعوب على مستوى أوسع. والعدالة التنظيمية باعتبارها احد أهم محددات السلوك التنظيمي يعتبر إدراكها من طرف العاملين الأساس لبناء الكيان الاجتماعي للتنظيم.

الفصل الرابع

العلاقة بين العدالة التنظيمية

وثقافة المؤسسة

تمهيد:

تعد العدالة التنظيمية من القيم المركزية، لمنظومة القيم والتي تلعب دورا محوريا في مجال إدارة وتسيير الموارد البشرية، لذلك نحاول في هذا الفصل توضيح انعكاس العدالة التنظيمية كقيمة أخلاقية إنسانية على مختلف الأبعاد التي تؤسس لثقافة المؤسسة. كما نسعى إلى إبراز اثر العدالة التنظيمية على مختلف السلوكات والاتجاهات لدى الفاعلين بالمؤسسة. وكيف تكون العدالة التنظيمية كقيمة مركزية منتجة ومولدة لقيم تنظيمية لها أهمية في تعزيز النسق الثقافي للمؤسسة ، ونتيجة لها. بمعنى النظر للعدالة التنظيمية كأفق اجتماعي تنظيمي، وعلاقته بالتحول الذي يحصل داخل مجتمع المؤسسة من حيث نوعية حياة العمل ونوعية العلاقات الاجتماعية والمهنية، بمعنى النموذج الثقافي، الذي يشكل عالم التنظيم.

1 العدالة باعتبارها قيمة اجتماعية:

عندما نتحدث عن العدالة في المؤسسة، إنما نتحدث عن مدى وعي وإدراك العاملين لأهمية هذه القيمة والإحساس بضرورتها في المجال التنظيمي كممارسة وكسلوك حضاري وليس كشعار وايدبولوجيا وإنما قيمة تعكس وعي أصحابها ومتأصلة في ثقافة مجتمع المؤسسة. حيث تعد العدالة من القيم البديهية التي تطالب بها الإنسانية منذ الأزل، والتي تحيل إلى مجموعة أو نسق من القيم الاجتماعية الضرورية للبناء الاجتماعي. والقيم كما يعرفها علماء الاجتماع" تقوم على أساس وجود مقياس ومضاهاة في ضوء مصالح الشخص من جانب، وفي ضوء ما يتيح له المجتمع من وسائل وإمكانيات لتحقيق هذه المصالح من جانب آخر. ففي القيم عملية انتقاء مشروط بالظروف المجتمعية".¹ ويقول **أوجيست كونت** إن الهدف الأساسي للقيم هو بناء مجتمع جديد يقوم على مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة.² واحتلّ العدل كقيمة اجتماعية إنسانية مكانة دائمة عند كل شعوب العالم وهي أصل كل القيم والمبادئ التي يتطلع إليها الإنسان لتحقيق أمنه الاجتماعي. كما أنها قاعدة أساسية لرفع الظلم وتحقيق إنسانية الإنسان والنص الإلهي واضح ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ (النحل، الآية 90) والنص القرآني يقدم سلسلة من المفاهيم المترابطة (العدل ◀ الإحسان ◀ روابط القرابة ◀ محاربة الآفات الاجتماعية والانحرافات ◀ بناء كيان اجتماعي متماسك) تهدف إلى جعل العدل باعتباره مركز القيم، مؤلداً لقيمة اجتماعية أساسية لها أهمية في تعزيز الروابط الاجتماعية وبناء كيان اجتماعي متماسك. وبالتالي تتأسس العدالة وفق النص، كمشروع اجتماعي يستهدف تصحيح العلاقة الأفقية بين الفرد والآخر، على أساس العدل والإحسان، في سياق الحرية والمسؤولية التي يتمتع بها الفرد. والعدالة "هي مبدأ أخلاقي للحياة الاجتماعية يقوم على الاعتراف بحق الآخرين واحترامه، وقد يكون هذا الحق طبيعياً ويسمى إنصافاً وقد يكون وضعياً ويسمى قانوناً".³

1 عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، عالم المعرفة العدد 160، الكويت، 1992، ص 33

2 محمد الجزار، القيم في تشكيل السلوك الإنساني، مرجع سابق، ص 97

3 محمد الهلالي وآخرون، الحق والعدالة، دار توفيق للنشر، الدار البيضاء، المغرب، 2014، ص 5

إن العدالة هي مطلب قيمي أساسي في المجتمع، لأن " مقصد تحقيق العدالة هو تحقيق كرامة الإنسان، وتحقيق كرامة الإنسان مطلب لأداء وظيفته الاستخلافية وفق الرؤية الإلهية في الأرض ليقوم المشروع الإلهي فيها"¹.

2-العدالة في السياق التنظيمي :

عرف Saal et moore العدالة التنظيمية بأنها " القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة "². حيث تعد العدالة التنظيمية المدركة مؤشرا على صحة المناخ التنظيمي العام وطبيعة ونوعية العلاقات الاجتماعية بين مختلف العناصر، مما يشجع مختلف الفاعلين للمحافظة على تعاونهم وتأكيد انتمائهم للمجموعة والعمل على تماسك واستقرار للبناء الاجتماعي. بمعنى أنها ستصبح مطلب اجتماعي مستدمجة في الضمير الجمعي من حيث تتولى الجماعة فرضها على جميع العناصر المكونة للنسق الاجتماعي كقيمة إنسانية لتصبح هذه القيم ومعاييرها وطرق تطبيقها ثقافة عامة في المجتمع"³.

العدالة التنظيمية كمفهوم إداري، تشغل ضمن نسق القيم التي تُنظّم سلوك الفرد وتصرفاته من خلال العقل الواعي، أو من خلال اللاشعور"⁴. بمعنى هناك نظام قيم مترابط متماسك وظيفيا، يتجلى عبر الممارسة التنظيمية والإدارية بين مكونات مجتمع المؤسسة. ولها أهمية مركزية في توجيه الأفعال نحو الأهداف التي انشأ من أجلها التنظيم. "فالقيم تشمل العملية الذهنية الذاتية التي تحدد اختياراتنا ومن تم ترتبط بالأفكار والمعتقدات الخاصة بما هو حسن وما هو سيئ، وما هو مهم وغير مهم "⁵.

لكن لا تتوقف عند لحظة التصور الذاتي وإنما تتجاوز ذلك إلى الواقع والممارسة الفعلية حيث يقول الفيلسوف اغسطين "تعد القيمة موضوعا للاعتقاد وموضوعا للفعل، لأنه لا يكفي تحديد القيمة بل يجب تحيينها أو بالأحرى ممارستها ممارسة حية، لتصبح القيمة موضوعا للتواصل، موضوعا للفعل وموضوعا للمشاركة"⁶.

1ايمان شمي الدين ، مقال طردية العلاقة بين العدالة وكرامة الانسان، موقع افاق للدراسات والبحوث ،يوم 2016/04/30

2سوزان اكرم سلطان ، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعة الاردنية ، رسالة دكتوراه ، ص 20

3محمد الجزار ،القيم في تشكيل السلوك الانساني ،مصدر سابق،ص9

4محمد الجزار ،نفس المرجع،ص100

5عبد الرحمان هيجان ،اهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة المنظمة ، مجلة الإدارة العامة ، 1992 العدد74،ص17

6هشام بن جدو ، اشكالية القيمة عند لوي لافيل، رسالة ماجستير غ.م.جامعة قسنطينة،الجزائر، 2012 ، ص22

إن تمثلات الفاعلين لقيمة العمل، إذا كانت لها حمولة ايجابية، فإنها تتعكس على مستوى السلوك والممارسة الميدانية، عبر مؤشرات التعاون، والالتزام، والفاعلية، والإبداع والثقة. وكذلك قيمة العدالة التنظيمية، التي تعني إدراك العاملين لطريقة التوزيع والتعامل مع مختلف العناصر البشرية، والأسس التي اعتمدها الإدارة في تحقيق ذلك على مستوى الجانب المادي، كالأجرة، والعلاوات.. أو المعنوي كالشهادات وتوزيع المعلومات، أو غيرها. فإن من شأن ذلك أن يزرع لدى العاملين تمثلات ايجابية نحو العمل والمؤسسة.

3- أهمية إدراك العدالة التنظيمية:

يذهب العلماء إلى أن "القيم دورا جوهريا في مجال الوقاية من حدوث اختلالات نفسية واجتماعية واقتصادية، بما يحقق العدل الاجتماعي، والازدهار الاقتصادي للمجتمع".¹ كلما تشكلت هذه القيم ومنها العدل في سلوك الفاعلين على أساس ثقافة واقتناع، وتجسدت فعليا عبر العلاقات الاجتماعية، كان ذلك مشجعا للأفراد تمثل تلك القيم في أفعالهم وسلوكياتهم محققا بذلك شرعية الانتماء لهذه الجماعة. "فالعدل ظاهرة اجتماعية وعملية تقويمه لا تتم في فراغ، إنما يقوم الفرد بها متأثرا بالمحيط الاجتماعي والثقافي للمجتمع الذي يعيش فيه".² وفي الأثر قيل (إذا وجدت العدل في مجتمع ما فأطب المقام بينهم). كدليل يعكس اجتماعية الجماعة، وشفافية أسلوب ونمط حياتهم وقابلية التعايش والتوافق بينهم.

إن الفرد يدرك العدالة من عدمها، انطلاقا من المجتمع أو المجموعة التي ينتمي إليها عبر عملية ذهنية وملاحظة مباشرة لمختلف العناصر المشاركة معه في العلاقة الاجتماعية التبادلية، وأيضا انطلاقا من الثقافة السائدة فيه ومدى إدراكهم أهمية وضرورة تبني الإنصاف والمساواة وتكافؤ الفرص والشعور بالاعتراف المتبادل، حيث "أن قيمة الأشياء تتوقف على علاقة هذه الأشياء بالإنسان، وما يحمله نحوها من رغبة وميل واهتمام".³

يعد إدراك الفاعل الاجتماعي لواقعه، وظروف عمله، والمناخ التنظيمي السائد عامل أساسي في توجيه السلوك والأفعال وتحديد الاتجاهات. ويعرف "الإدراك بأنه عملية استقبال المنبثات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك".⁴ حيث تعتمد عملية الإدراك على

1محمد الجزار، المرجع السابق، ص96

2فوزية دياب، المرجع السابق، ص47

3فوزية دياب، المرجع السابق، ص36

4مهدي حسن زوليف، علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي عمان الأردن، 2003، ص24

عاملين رئيسين هما: النشاط الذهني ووظائف الأعضاء الحسية. إن تفسير الفرد للمؤثرات الحسية يتوقف على خبرته ورغبته تجاه ذلك المؤثر في تلك اللحظة. وحساسية الأعضاء الحسية للفرد تجاه المؤثر، كمية ونوعية الدمج أو التكامل الذي يتم بين العوامل المذكورة. كما أن معرفة الواقع، تنمو وتتطور باستخدام الحواس المختلفة. وحسب ثاير Thayer هناك نوعان من الواقع :

الواقع المادي: الذي يعتمد أساسا على استخدام الحواس يسهل على الفرد إدراكه
الواقع الاجتماعي: هو الذي يعيش فيه الفرد. ويشتمل على مجموعة الأشياء التي لا يسهل قياسها بدقة كالاتجاهات والمشاعر والقيم¹.

وفي السياق التنظيمي فالإدراك عملية أساسية لتشخيص الواقع التنظيمي والمهني وفهم الطرق والكيفية ونوعية العلاقات العمالية والمهنية وأساليب التي تدار بها مفاصل المؤسسة ككل، وعلى ضوءها يقرر الفرد كيف يصنف الأشياء أو السلوك والأفعال والواقع الاجتماعي المهني. يلخص ماهر محمود عمر² أهم خصائص الإدراك الاجتماعي على النحو التالي:

- عملية وجدانية: تتضمن مشاعر التواصل والمحبة والميل والتقبل، أو مشاعر الكره والضغينة والبغضاء.

- عملية خبرية: حيث تكون الأحاسيس والمشاعر التي تلون الإدراك -إيجابية أو سلبية - في ضوء خبرات الفرد الاجتماعية السابقة السارة أو المؤلمة.

- عملية تبادلية: حيث يكون الإدراك الاجتماعي غالبا في اتجاهين متبادلين بين الفرد والآخرين، وبين الجماعة والجماعات الأخرى. ومن المعروف أن مشاعر الحب والثقة والتقدير والاحترام والتعاون تكون في أفضل صورها عندما تكون متبادلة.

- عملية مقارنة: حيث يقارن الفرد بين إطاره المرجعي وبين الأطر المرجعية للآخرين، مما يدعم إدراكه لمن يشابهه ويكون على شاكلته، ويقلل إدراكه لمن يختلف عنه في السمات العامة للشخصية، ويختلف عنه في المعايير الاجتماعية والخلفية الثقافية والمستويات الاجتماعية والاقتصادية².

إن أدرك الشخص للواقع الاجتماعي و لهنظومة القيم التي تؤطر السلوك ومدى التمسك بقيم العدالة كظاهرة اجتماعية إنسانية والامتثال لمنطقها وجعلها مرجعية للسلوك والعلاقات بين الأنا

1ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص98.

2 حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2000، ص266

والآخر، هي ممارسة سوسيولوجية ومؤشر على تشكل الحقل الثقافي للمجتمع. والذي من شأنه أن يعزز الروابط الاجتماعية ويبث الروح المجتمعية بين مختلف العناصر من خلال عمليات التبادل الاجتماعي والمهني وعلى أساس الشعور بالثقة بالمعنى السوسيولوجي كما يقول المهدي بن عيسى حيث "أن كل طرف من أطراف العلاقة لا يكون له أدنى شك بان الطرف الآخر سوف لا يحترم قواعد اللعبة بل سيتصرف وفق ضوابط العلاقة التبادلية أو التعاونية التي تحكمهم".¹ كما أن هذه الثقة هي نتيجة لحضور قيم العدل بين الفاعلين، والتي يتم إدراكها بين أطراف الجماعة في العملية التبادلية ليس كفلسفة أخلاقية طوباوية، ولكن كأفق اجتماعي، وكسلوك حضاري، تفسر كيف ولماذا تستمر تلك العلاقات، حيث " تعمل القيم على إضفاء الشرعية على التنظيم الاجتماعي الذي تظهر فيه".² كما يرى ماكس فيبر.

يقول روكيش إن كل قيمة إنسانية هي نتاج اجتماعي³ حيث يرى ضرورة تحديد النظم التي أنتجت هذه القيم، بمعنى السياق الاجتماعي الثقافي الذي يؤسس لتبني القيم واعتمادها كخلفية للأفكار والسلوك. إذ أن مجال اهتمام الناس أو المجتمع هو الذي يحدد نمط القيم المطلوبة أو السائدة بينهم. لتوضيح ذلك ندرج أمثلة: (أسرة تُحرّم الفنون، لا يمكن أن تسمح لأفرادها الاستماع للموسيقى والطرب..، أو مؤسسة تنظيمية، تُعوّد موظفيها على نمط تسيير ديمقراطي لا يمكن أن يقبلوا بسهولة مدير يفرض نمط تسيير مغاير. أو مجموعة عمال تعودوا على التسبب واللامبالاة لا يمكن تصور، أن تحقق مؤسستهم نتائج ايجابية... وكما يقول المثل '(إن كل إناء بما فيه ينضح')، بمعنى أن المجال الثقافي وما يحمله من سمات ونماذج هو الذي يحدد طبيعة القيم وتحديد الاتجاهات وأنماط السلوك المتوقع. حيث يعمل الفاعل الاجتماعي على تصنيف وترتيب القيم حسب الأولوية، وفق اللاشعور الثقافي أو الهابيتوس Habitus كما عبر عنه بورديو.

4 العلاقة بين العدالة والثقافة:

تفتقرن كلمتي العدالة و الثقافة في أن كل منهما يعبر عن انتقال من وضع يمثل الخضوع إلى الطبيعة، إلى وضع آخر يعبر عن إخضاع الطبيعة لفائدة الإنسان والمجتمع. حيث الثقافة كما عرفها غي روشي بأنها "مجموعة مترابطة من أساليب التفكير والشعور والعمل والتي يتعلمها ويشترك

1 بن عيسى محمد المهدي، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 236

2 مجموعة من الكتاب، نظرية الثقافة، عالم المعرفة العدد 223، الكويت 1997، ص 19.

3 غسان الخالدي، هابيتوس عربي قراءة سوسيو معرفية للقيم والمفاهيم، منتدى المعارف، بيروت لبنان، 2015، ص 48

فيها عدد كبير من الأفراد، وتستخدم بأسلوبين عيني ورمزي لكي تجعل من هؤلاء الأشخاص مجموعة خاصة و متميزة¹. بمعنى خلق أفضية من القيم أو إطار ثقافي من المعاني والرموز تساعد على التواصل والتفاعل والفهم المشترك لتحقيق العلاقة التبادلية ولتعزيز الروابط الاجتماعية.

نحن أمام مفهوم العدالة، ك كلمة مكثفة المعان، تعكس الواقع الاجتماعي والثقافي والأخلاقي للمجتمع، بمعنى أنها لا تخضع إكراها إلى نص قانوني يفرضها فحسب، إنما أيضا وهذا هو الأهم، إلى أبعاد اجتماعية ثقافية أخلاقية، إلى منظومة اجتماعية أخلاقية متكاملة. فالعدل ترتيب اجتماعي يعترف لكل ذي حق واستحقاق بحقه واستحقاقه، ويتيح له أن يتمتع به، وأن يقوم بالواجب المصاحب له، تحت شروط معينة². وهي بذلك تشترك مع كلمة الثقافة من حيث كونهما نتاج العلاقة الاجتماعية التفاعلية.

ارتبطت العدالة في العصر الحديث بلفلسفة السياسية والاجتماعية الغربية بنظرية العقد الاجتماعي، واعتبر العدل بمثابة الأساس بالنسبة للحالة الاجتماعية مقارنة بالحالة الطبيعية، وميزة للانتقال من حالة الطبيعة إلى الحالة الاجتماعية. يقول روسو: الانتقال من حالة الطبيعة إلى الحالة المدنية ينتج لدى الإنسان تحولا ملموسا بإحلال العدل محل الغريزة في سلوكه³. بمعنى العمل والفعل وفق منطق عقلائي بحسب توجيهات وحمولة معني كلمة العدل، وقد قال الإمام الخليفة "علي" (رضي الله عنه): "من علامات العقل: العمل بسنة العدل"⁴.

تترسخ فكرة العدالة كقيمة أخلاقية لدى الأفراد في علاقتهم الاجتماعية والمهنية عندما تتطلق من اقتناع وإيمان بهذه القيمة كفضيلة وليس كقانون يقبله على مضض، وذلك عندما تتأسس انطلاقا من الواقع اليومي للأفراد، وتأخذ بعين الاعتبار قيم ومعايير المجتمع، بمعنى تكون نتاج ثقافة المجتمع ومنتجة له. حيث "لا تكون فكرة العدالة قابلة للتطبيق إلا في حالة وجود روابط راسخة بين البشر"⁵. بمعنى أن العدالة كقيمة اجتماعية لا يمكن الحديث عنها إلا بوجود فردين وأكثر في علاقة ما، تعاونية أو تنافسية.

1ميروز راد وامير رضائي، تطوير الثقافة دراسة اجتماعية، مرجع سابق، ص16

2ناصيف نصار، منطق السلطة، مرجع سابق، ص237

3زاوي بغورة، الاعتراف، مرجع سابق، ص117

4محمدرضا حكيمي، العدالة أساسا ومقصدا، مرجع سابق، ص52

5ديفيد جسنسون مختصر تاريخ العدالة، مرجع سابق، ص123

إن السمة الأولى لأي مخلوق قادر على العدالة هي عند راولز كثرة عدده، انه لا تطبق إلا في جماعة من الكائنات قابلة بمعنى ما ، لتمييز بعضها عن بعض".¹ وكلما وجدت جماعة ما إلا وتنشأ بينهم قيم وقواعد مشتركة لتنظيم شؤونهم وممارسة حياتهم اليومية، بشكل يرضي جميع الأطراف ويجعل استمرارية العلاقة وديمومتها ممكنة ومقبولة . بمعنى الحاجة إلى منظومة قيم تحقق الانسجام والاندماج والتعاون والاعتراف المتبادل بما يخلق الثقة بين جميع الفاعلين ، بشكل يضمن حقوق وواجبات كل طرف.

تعتبر أسبقية العدالة كقيمة أخلاقية، أمام أي قيم اجتماعية أو ثقافية. وإن احترام مدى تطبيق قيم العدالة، مرهون بمضمون تلك القيم الثقافية السائدة في المجتمع. بمعنى أن يكون هناك تطابق بين قيم الثقافية والممارسات اليومية للفاعلين ، مع ضرورات العدالة ومقتضياتها. كما يؤكد جورج سنڤال أولوية العدالة هي مطلب ناجم عن الكثرة الجوهرية للنوع البشري وقيومه، الأفراد المؤلفين له. التضحية بالعدالة في سبيل الصالح العام إنما هي خرق لما هو غير قابل للخرق وعدم احترام لاختلاف الأشخاص".²

يقول "فريدريك فون مايك أن السلوك العادل، هو سلوك يكفل الحق في منظومة قانونية شرعية في إطار مجتمع حر، فالعدالة بهذا الصدد ترتبط بالقانون وبالحياء الحرة . هذا الأمر، يجعلها تؤسس لإقامة الحقوق وضمانها، لكن ما ينبغي الإشارة إليه أن طبيعة القانون تلعب دوراً مهماً في تحقيق العدالة الإنسانية، فإذا كان القانون مستبداً أو في يد فئة معينة محتكرة فإن العدالة تضحك وتفقد قيمتها، ومحتواها".³ وبالتالي ندرك أهمية الاقتناع بقيم العدل كسلوك وكنقافة وليس أوامر، وتسليط، وقوانين، قد توظف بشكل تعسفي باسم تطبيق القانون، كما هو شائع في مؤسساتنا وبالتالي تكرر طغيان البرقطة والتسيير الإداري الاتوقراطي وتمركز السلطة في صف فئة مهنية معينة تحتكر القوة والسلطة على حساب فئات مهنية فاقدة لها أو أقل مكانة اجتماعية .

يقول جون راولز: "إن اتفاق مجموعة من البشر على مفهوم مشترك للعدالة، يتطلب وجود مصالح ولغة وثقافة مشتركة وجملة قيم وعادات تفرض التزاماً أخلاقياً عليهم".⁴ غير انه يجب أن لا

1 مايكل ج. ساندل ، الليبرالية وحدود العدالة ، ترجمة محمد هناد، المنظمة العربية للترجمة، بيروت لبنان ، 2009، ص 106

2 مايكل ج. ساندل ، مرجع نفسه ، ص 59

3 علي تيتيات، العدالة بين الاجيال ، مقال، مجلة النجاح جامعة النجاح فلسطين ،المجلد 2 سنة 2014

4 علي تيتيات، المرجع السابق ،

تعمل الثقافة على تبرير الأمر الواقع كأنه قدر محتوم، بقدر ما تعمل الثقافة على غرس روح النقد العلمي وحب المكاشفة وطرح السؤال لفهم الميكانيزمات التي تشتغل في تأسيس العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والكيانات. إذ تكمن أهمية الثقافة في أنها تعبر عن روح الجماعة، وقوة هذه الجماعة، من قوة ثقافتها.

5- الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية.. علاقة تبادلية:

تساهم ثقافة المؤسسة في بناء هويات مهنية وتنظيمية واجتماعية لمختلف الفئات المهنية، وذلك عبر التنشئة التنظيمية وعمليات التفاعل والتواصل المستمرين لتعزيز روابط البناء الاجتماعي، بما يسمح بخلق مناخ للانسجام والتوافق وتقاسم الأعباء والأدوار المهنية والاجتماعية. كما تعمل ثقافة المؤسسة على إحداث النقلة النوعية في نمط التسيير، لتحقيق الفاعلية التنظيمية، وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

ومن جهتها تعمل العدالة التنظيمية كإطار مرجعي في السياق الثقافي الاجتماعي للدفع نحو تحقيق تلك الأهداف الفردية والجماعية وتكريس حقوق وواجبات كل الفئات المهنية، وصيانة الرموز الثقافية لمختلف الهويات المهنية، وفق منطق الاعتراف المتبادل. ذلك " أن ثقافة المؤسسة هي أنها المجموع المتجانس للمواقف المشتركة لكل الأجراء في وضعية العمل " ¹. إن سلوك الفاعل يكون متطابق للمبادئ المشتركة، بحيث أن أي سلوك غير عادل يصدر من أي طرف سيواجه بالرفض ويكون محل ازدراء ومقاومة. على أساس أن الثقافة التي يتشبع معانيها الأفراد ويمتثلون لقيمها، تفرض عليهم منطقتها الراض لكل خروج على النمط أو اعوجاج عن المسار. كما يوحيه المعنى اللغوي للثقافة، في (لسان العرب)، ثقف العود أي سواه من الاعوجاج. ومن هنا تلتقي العدالة مع الثقافة في المعنى اللغوي حول أهمية تسوية الوضع بما يتوافق مع المنطق العقلاني والعلاقة الوظيفية للأشياء. إن مضمون الثقافة من الدين والقيم والأخلاق والشعائر والتراث والأعراف.. تعتبر الموجهات الحقيقية التي تتحكم في شكل الثقافة وهي قلب الثقافة وجوهرها، كما يشير إلى ذلك **كروبير كلوكهون** وتعتبر هذه العناصر، التي تتشكل منها بنية الثقافية الأسس الحقيقية التي تحكم نمط الثقافة والموجهات الحقيقية لسلوك الأفراد والجماعات والمجتمع ككل. ولا تتشكل الأنظمة الاجتماعية

¹بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، مرجع سابق، ص9

المختلفة إلا في ضوئها و انعكاسا لها في الواقع.¹ بمعنى إن قوة وحضور واقتناع الفاعلين الاجتماعيين بالعدالة التنظيمية بالمؤسسة وممارساتها التنظيمية يعود إلى اقتناع ثقافي حضاري وليس مجرد قوانين ولوائح تنظيمية إدارية. ذلك " أن أي خلل يعاني منه فرد أو جماعة أو منظمة، فهو في الأساس خلل أصاب عالمه الثقافي بأبعاده المعرفية والسلوكية والروحية"². لان المجتمع المنتج للثقافة والتي تعبر عنه، لا يمكن إن يتحقق له الاستقرار إلا بقدر ما يشعر أفرادها بانسجامه مع ثقافته، و بوجود العدالة تعبيراً عن توافق قيمي باعتبارها ظاهرة اجتماعية تعكس اجتماعية الإنسان.

من خلال ما سبق تبرز أهمية العدالة التنظيمية ضمن النسق القيمي للمؤسسة، حيث العدالة تعبر عن الارتياح لطرق التعامل وكيفيات اتخاذ الإجراءات وتتشكل بذلك في تصورات الأفراد كمعاني ورموز وأشياء مادية يؤمنون بها ويدافعون عليها. بمعنى أن العدالة لا تنظر للإنسان باعتباره كائن اقتصادي، همه فحسب، جمع المال والمطالبة بالحقوق المادية وفق منطق عدالة توزيعية للمدخلات، وإنما النظر للإنسان ككائن اجتماعي منشغل بحقوقه المادية مع المعنوية من كرامة وتقدير واعتراف متبادل وحقه في حرية التعبير والتواصل والتفاعل. وبهذا تتأسس العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية، كإطار اجتماعي ثقافي يفسر سلوك العاملين ويتفق مع المقاربات الحديثة التي تنظر للتنظيم باعتباره كيان اجتماعي له قيمه الخاصة ومتفتح على ثقافة المحيط الخارجي. وبالتالي تساهم العدالة التنظيمية في إنتاج وإعادة إنتاج القيم والمعايير المشتركة. على أساس أن "القيم جزءا لا يتجزأ من الواقع الموضوعي للحياة والخبرة الإنسانية، فالأشياء لا ترتبط بقيم سامية لسر كامن فيها، ودائما قيم الأشياء، هي نتاج اتصالنا بها، وتفاعلنا معها، وسعينا إليها، وتكوين رغبتنا واتجاهاتنا نحوها."³. وهي بذلك تعبر عن ثقافة المجتمع أو التنظيم ككيان اجتماعي.

ومن السمات والعناصر القيمية التي تعمل على توجيه الأفعال وتساعد على التنبؤ بالسلوك، قيم الالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والثقة التنظيمية وهي من المتغيرات الأساسية المرتبطة بالعدالة التنظيمية والتي كانت محل العديد من الدراسات الميدانية لمختلف الحقول المعرفية، وأوضحت أهمية العلاقة بين العدالة التنظيمية ومختلف المتغيرات التنظيمية، والتي لها الأثر الايجابي على فاعلية التنظيم .

1كمال بوقرة ، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية ، مرجع سابق،ص 59

2كمال بوقرة ، نفس المرجع ، ص 15

3عبد اللطيف محمد خليفة ، ارتقاء القيم ، مرجع سابق،ص32

6- العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي:

يشير العنوان أعلاه إلى مدى مساهمة العدالة التنظيمية بأبعادها على التزام مختلف الفاعلين نحو المنظمة ونحو العمل بشكل عام ، حيث يعد الالتزام بأبعاده الإيجابي والمستمر والمعياري ، عوامل استقرار للمنظمة داخليا ومحفزا للعاملين على البقاء والعطاء والشعور بالاعتزاز بالمنظمة حتى في حالة وجود بدائل.

يعد الالتزام التنظيمي تعبيراً عن مدى التقيد بنظام وقواعد العمل والامتثال الطوعي لمختلف القيم والمعايير التي تعمل المؤسسة على أن تكون ضمن طبيعة عمل أفرادها. كما تعكس تمسك الفرد العامل بمؤسسته ومدى قوة الرابط بينهما. وبتوضيح أهمية وحساسية هذا المتغير على فاعلية المؤسسة واتجاهات العاملين بها، من خلال عرض المفهوم المغاير للالتزام التنظيمي، وهو عدم أو ضعف الالتزام، حيث تتفاقم مشكلات التنظيم، من الغيابات المتكررة، عدم احترام وقت العمل، نقص الإلتقان، الإهمال والتسيب، الصراعات، التهرب من تحمل المسؤولية.. وغيرها من المشكلات التنظيمية، والتي تعد من المؤشرات الهدمة للتنظيم.

6-1- تعريف الالتزام التنظيمي:

"هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. وهو أيضا اندماج الفرد داخل المنظمة".¹ الالتزام التنظيمي حالة نفسية تنشأ من العلاقة العاطفية للأفراد بالمنظمة، ورغبة الأفراد في المحافظة على العضوية التنظيمية². بمعنى الاستعداد للعمل بالمؤسسة والالتزام بالقواعد التنظيمية والأخلاقية للتنظيم والعمل لتحقيق أهدافها والمشاركة في ذلك كعضو فعال ضمن المجموعة.

6-2 أبعاد الالتزام التنظيمي:

أ: الالتزام العاطفي: يعكس تمسك العامل بالعمل ضمن مؤسسته تمسكا عاطفيا. ويتميز الالتزام العاطفي بإيمان قوي بأهداف وقيم المنظمة والإرادة لبذل جهد كبير في سبيلها وحب البقاء للعمل

1 اميرة محمد رفعت، اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة، مرجع سابق، ص57.

2رؤى رشيد ، اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير ، ص 19

فيه¹. مما يعد عامل استقرار للرأس المال الذكي للمنظمة وعدم هجرة الأدمغة نحو مؤسسات منافسة. كما يعكس الالتزام العاطفي الرغبة في الانتماء للمنظمة والتوحد مع هويتها². كما يعرف بأنه "ارتباط نشط، يتميز باعتقاد الفرد أن قيم وأهداف المؤسسة هي جزء منه، ومن ثم إذا كانت هذه المطابقة قوية، فإن العامل سيسلك بصورة عفوية السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية"³.

ب: الالتزام المعياري:

الالتزام المعياري أو الأخلاقي يشير إلى الالتزام المتوقع للعامل للبقاء في المنظمة، وهو ينتج عن شعور العامل بان المنظمة أحسنت إليه ،ولذا فهو مدين لها بالعمل معها. لذا أصبح هناك توافق وإحساس أدبي بالبقاء في المنظمة وأصبح أيضا لديه نوع من الواجب اتجاه المنظمة. كما أن الالتزام المعياري، ما هو إلا نتيجة استثمارات المنظمة في الفرد عندما تقوم بإحاقه في برنامج تدريبية مختلفة أو نتيجة للخبرات الاجتماعية التي تركز على قيم الولاء تجاه المنظمة⁴.

ج: الالتزام الاستمراري:

هو الاندماج في الأنشطة المختلفة للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك الوظيفة ،من هنا نقول أن الالتزام الوظيفي ينشأ عندما يقوم الفرد بعمل مرهانات جانبية والتي من خلالها يرتبط الفرد هنا مع ما تقدمه المنظمة من مزايا ومنافع مرتبطة في المناخ الوظيفي له والتي يحصل عليها ومن نمط السلوك الملائم الذي يتبعه أو يسلكه⁵.

لقد أكدت العديد من الدراسات العربية والأجنبية، " أن هناك علاقة بين كل من عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات وبين سلوك الالتزام العام. وكذلك أكد **Moorman et al.1993** أن العدالة الإجرائية ترتبط طرديا مع بعد الالتزام العام، وأكد **Aquino1995** أن هناك علاقة ايجابية طردية بين عدالة التعاملات وبعد الالتزام العام"¹. كما وأكدت دراسة جزائرية **نعموني2006** تسجيل علاقة موجبة ودالة بين العدالة والالتزام المستمر عند كل من الفرد والمشرف، ومعنى هذا، أن

1مراد نعموي ، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة دكتوراه ،جامعة الجزائر، 2006،،ص 63

2اميرة محمدرفعت ،نفس المرجع ، ص 60

3مراد نعموني ، مرجع سابق،ص 199

4وليد محمد الصمادين اثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي ،مرجع سابق،ص 59

5وليد محمد الصمادي،مرجع سابق ،ص 59

1اميرة محمد رفعت، اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة ، رسالة ماجستير غير منشورة 2003 ن ص 34

العدالة المفتقدة عند العامل والمشرف والتي تم ترتيبها في المراتب الأولى في النسق القيمي للفرد، تجعل الأفراد يرغبون في مغادرة المؤسسة، لو أتاحت لهم فرص أحسن في الخارج، فقد يكون من بين أسباب ترتيب الالتزام المستمر في المرتبة الأولى إذن، هو فقدان الشعور بوجود العدالة التوزيعية. "قشبكة الأجور المعتمدة حاليا لم تعد قادرة على تقييم الكفاءات وإعطاء كل ذي حق حقه، أضف إلى هذا أن احتكاك عمال شركة سوناطراك وخاصة الإطارات منهم بالشريك الأجنبي ميدانيا وبشكل مباشر وأيضا بحكم التطور في وسائط الاتصال وفرص التواصل والتفاعل عبر الفضاء الأزرق، كلها عوامل شجعت على نشر الوعي، وكشفت الفوارق بين المجتمعات والأنظمة والمؤسسات. من حيث جعلت القوى العاملة "يدركون الفارق بين الأجور والامتيازات التي يتحصلون عليها مقابل الأجور والامتيازات التي تدفع للأجانب العاملين في الوحدات المشتركة، ويزداد الشعور بعدم الرضا عن هذه الوضعية إذا كان الإطار الجزائري يتداول على أداء نفس المهام مع الأجنبي"¹. مما يعني الشعور بغياب عدالة توزيعية والتي سينعكس حتما على الالتزام والولاء للمؤسسة.

هذا مع مؤسسة اقتصادية إنتاجية فما بالك بمؤسسة إدارية خدماتية حيث الأجور والتحفيزات اقل بكثير، وتكاد "الشهرية" كما يعبر عنها الموظف الجزائري لا يمكن أن تتجاوز تغطية مصاريف أسبوع واحد للأسرة. مما يخلق التفاوت الاجتماعي بين إطارات المؤسسة الصناعية والمؤسسة الخدماتية الإدارية. حيث تخضع شبكة الأجور في المؤسسة الاقتصادية للاتفاقية الجماعية. فضلا على أن الشركة البترولية الأكثر استقطابا من طرف الشباب الجزائري ، إلى درجة أصبحت المضاربات في توزيع حصص التوظيف والمحسوبية والوساطة، وبروز العلاقات الزبونية، كما أثارت العديد من المشكلات الاجتماعية والسياسية والأمنية ومازالت في العديد من المدن الجنوب الجزائري بحكم تواجد الحقول البترولية بها، حيث عرفت وتعرف مقرات الإدارة المحلية بورقلة وقفات احتجاج شبه يومية للشباب البطال ، شعارهم الدائم "نريد العمل" وذلك للمطالبة بتوزيع عادل وشفاف لمناصب العمل والتوظيف بمختلف المؤسسات البترولية الوطنية والاجنبية.

¹مراد نعموني ، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق،ص309

7- العدالة التنظيمية وأثرها على المواطنة التنظيمية:

تأسيسا على الدور المركزي للموارد البشرية تشغل المنظمات الحديثة حول كيفية استثمار هذا المورد الذكي من خلال مزيد من الحرية والديمقراطية لتمكين العاملين من العطاء والإبداع . ومن المفاهيم الإدارية الحديثة التي دخلت حقل العلوم الإنسانية مفهوم المواطنة التنظيمية والذي تعتبر مكون من النسق القيمي للتنظيم له أهمية عالية في تحسين مخرجات المؤسسة.

7-1 تعريف المواطنة التنظيمية:

يذهب العديد من الباحثين في مجال الإدارة والعلوم الإنسانية بشكل عام، إلى اعتبار المواطنة التنظيمية سلوك تنظيمي حضاري، له أهمية بالغة في تحقيق التفوق والتنافسية بين المنظمات. حيث "كان ظهور هذا المفهوم إجابة على السؤالين التاليين:

- كيف يؤثر الرضا عن العمل على السلوك الفردي ومن ثم على الفاعلية التنظيمية. ؟
 - ما السلوك الذي يرغب المديرون بالحصول عليه من المرؤوسين ولا يستطيع أن يطلبوه منهم؟¹
- وان كانت رغبة المدير أو المسير يمكن أن تتحقق لو بادر هو نفسه ومقربيه بإعطاء النموذج الميداني، وعادة ما يتأثر الموظف أو العامل البسيط بسلوك المشرف الأعلى، لأننا نفتقد في الوسط الاجتماعي والتنظيمي إلى النماذج الفاعلة إلى النخبة المستتيرة التي توجه وتقود وتعطي المثال الحي في التضحية والمواطنة والتمسك بالقيم التنظيمية قولاً وفعلاً. ولعل الانطلاق من السؤالين الأولين، يتضح معنى المواطنة التنظيمي كسلوك ايجابي يعكس مدى ارتباط الفاعلين بمؤسستهم ودرجة الإحساس بالتماهي مع المؤسسة، من حيث يتجلى عبر سلوك وأفعال تتجاوز العادي أو المعتاد من المهام إلى التضحية والإيثار والتطوع والإخلاص والصدق. وهي بذلك تعبر عن حس وطني، اجتماعي، لدى الفاعل وضمير مهني يترجم الارتباط الأخلاقي بين المؤسسة والفاعلين بها.

ظَهَرَ مفهوم المواطنة التنظيمية، في نهاية السبعينيات القرن الماضي، وقد عرفه Orgen على انه الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملين أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية ¹. "وتعد المواطنة التنظيمية سلوك اختياري تطوعي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز والمكافآت في المنظمة، ويقوم به الموظف من

1هوارى معراج ، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ،مجلة الواحات للبحوث العدد7 السنة 2009 ، ص133

1اميرة محمد رفعت، مرجع سابق ، ص 16

اجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها".¹ يرتكز مفهوم المواطنة على الفعل التطوعي الصادر من صاحبه من دون إكراه ولا يبرجو منه جزاءا.

والتطوع ظاهرة اجتماعية صحية في المجتمع الجزائري، كانت ومازالت مصدر قوة للجماعة في حالات السلم والحرب وفي المناسبات الاجتماعية والدينية وفي الأنشطة الفلاحية والاقتصادية. ومن مظاهر التطوع في المجتمع الجزائري عملية "التوزيع" التي عرفتها مختلف مناطق الوطن وخاصة في الواحات، أين يقوم مجموعة من المعنيين بتقديم العون والتطوع بالجهد العضلي لفائدة من يطلب ذلك أو يكون في الحاجة لذلك وخاصة في النشاط الفلاحي وفي البناء وغيره. وتتميز التوزيع بالسلوك العفوي والتعاون الجماعي المنظم والمتبادل والعدل بين كل عناصر الجماعة كبنية متماسكة، تعمل وفق ريثم اجتماعي روحي ثقافي خاص بها، لها انعكاس ايجابي على تماسك الجماعة واندماج عناصرها نحو أطرها الثقافية.

وإذا كانت التوزيع كظاهرة اجتماعية، وجزء من التراث الثقافي الاجتماعي للمجتمع الجزائري والتي أكدت فعاليتها على مستوى العلاقات التبادلية الاجتماعية، وعلى بنية المجتمع ومؤسساته التقليدية، فإنها أيضا صورة من صور التعبير عن المواطنة بشكله العفوي التلقائي الاجتماعي الثقافي، والتي ينبغي أن تستثمر في الوسط التنظيمي الحديث؟.

تعد المواطنة بالمفهوم الحديث والتي تعني التطوع وفعل الخير مطلب أساسي في الثقافة الإسلامية والنص القرآني يحمل العديد من الآيات التي تحث المسلم على المبادرة والمبادأة بفعل الخير. ﴿ومن تطوع خيرا فإن الله شاكر عليم﴾ (البقرة الآية 158). ﴿وافعلوا الخير لعلكم تفلحون﴾ (الحج الآية 77) كما أن في سيرة النبي صلى الله عليه وسلم والصحابة مواقف ومحطات كلها لفعل الخير والدعوة للخير والإحسان مع كافة البشر. ويؤكد أن فعل الخير أفضل من الاعتكاف: "من مشى في حاجة أخيه كان خيرا له من اعتكاف عشرة سنوات".

7-2 أهمية المواطنة التنظيمية:

تأتي أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يزيد من حجم

1 علياء حسني، اثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، مرجع سابق، ص 11

المخرجات الكلية المنجزة. ويعمل هذا السلوك أيضا على رفع قدرة المديرين وزملاء العمل إلى أداء أعمالهم عن طريق التعاون والمشاركة، وتخصيص وقت اكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات".¹ كما أن أهمية المواطنة التنظيمية تشمل الفاعلين أنفسهم من حيث تنمي العلاقات الاجتماعية والروابط والصدقات بما ينعش جودة الحياة في العمل ، كما تعود بالفائدة والخير على الإدارة والتنظيم بشكل عام من حيث استقراره وتوفير موارده المادية وزيادة قدرته التنافسية.

7-3 أبعاد المواطنة التنظيمية:

- **السلوك الحضاري:** هو الاهتمام بواقع ومستقبل المؤسسة والمشاركة في تقديم الآراء ومقترحات لتحسين الخدمة العمومية وتحسين صورة المؤسسة في الداخل والخارج. الحفاظ على الوسائل والتجهيزات والعقلنة في الاستهلاك. الامتناع عن أي سلوك مشين كالتدخين أو المشاحنات الكلامية، احترام اللوائح التنظيمية والمذكرات والسلم الإداري والالتزام بمواعيد العمل والحضور للاجتماعات الرسمية وغير الرسمية. والسعي الدائم على تحسين وتنمية المهارات واكتساب الخبرات والمعلومات الحديثة التي من شأنها تطوير العمل.
- **الروح الرياضية:** وتتمثل في تقبل الانتقادات او الملاحظات التي توجه من طرف المسؤول الأعلى، او من طرف الجمهور الخارجي والاعتماد على الحوار واحترام الرأي الآخر. وتنفيذ الأوامر الإدارية واحترام التغييرات. وعدم النرفزة والتهرب من تحمل المسؤولية أو الغضب وإثارة الصراعات مع الزملاء أو التذمر من طلبات المتعاملين أو الزملاء، وقبول النتائج التي تخضع لمنطق العدالة التنظيمية. والاعتراف بالخطأ والعمل على الاستفادة منه، والتخلي بروح المنافسة النزيهة.
- **الانجاز وفق الضمير:** تقديم الخدمة كما تتطلبها المهنية والاحترافية العالية ومن دون تماطل او تأخير او تأجيل إلا في الحالات الضرورية. والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام. والقيام بالواجبات على أحسن وجه، وإتقان العمل والحرص على ترتيب الوثائق الإدارية وسلامتها والمحافظة على أسرار المؤسسة.
- **الايثار:** باعتباره من القيم الأخلاقية الإسلامية "يوثرون على انفسهم ولو كان بهم خصاصة" حيث تعد هذه القيمة دافع قوي في تعزيز العلاقة بين الموظفين ليس كزملاء وإنما أيضا أصدقاء وذلك من خلال تقديم الدعم والمساندة المعنوية والمادية عبر عرض خبراته وخاصة للعناصر الجديدة

1 محمد على عطايف الزهراني ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى المواطنة التنظيمية للمعلمين ،رسالة ماجستير غير منشورة ، ص 57

بالمؤسسة، وعرض مهاراته التقنية لكل الزملاء، المساعدة في تخفيف الضغط والأعباء على الجهات التي تعرف كثافة في النشاط ..

- **الكياسة:** عدم تصيد أخطاء الزملاء وعدم التصعيد في حالة المناوشات ،والمساعدة في حل المشكلات وتحسين علاقات العمل، انتهاز الفرص لتنظيم جلسات اجتماعية وتقديم اكراميات وهدايا. احترام كل الفئات المهنية واعتبارهم زملاء وتقدير الكفاءات ودوي الخبرة والتجربة، وتفقد أحوال الزملاء الاجتماعية والشخصية والسؤال عن الأحوال وتبادل الزيارات والتواصل معهم خارج أوقات العمل ..

تمثل هذه الأبعاد جملة من القيم التي لها آثار ايجابية على سلوك العاملين بالمؤسسة كما لها انعكاسات على المناخ التنظيمي. حيث تساهم في توطيد العلاقات الاجتماعية والروابط بين مختلف الفئات المهنية وتمكن من تشكيل البناء العميق لمجتمع المؤسسة.

إن إدراك المرؤوسين للعدالة التنظيمية يترجم إلى سلوك مواطنة تنظيمية، وتفسر هذه العلاقة بان العامل يريد المعاملة العادلة من خلال أداء سلوك تطوعي إيثاري فوق دوره الرسمي.¹ العدالة التنظيمية لاتعني المساواة وخاصة في البعد التوزيعي بمعنى يجب أن تخضع لقانون التكافؤ، ذلك أن الموظف يقارن بين المدخلات والمخرجات حيث لا يمكن التساوي بين من يبذل جهد ويلتزم بشروط العمل والفاعلية في الأداء وبين موظف آخر اقل جهدا أو منعدم الفاعلية، وهذا ما يحدث في اغلب الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية، مما يشكل عنصر إحباط للطاقات المبدعة، كما انه يعكس عدم النزاهة في المعاملات من حيث لا يسمح بخلق التنافسية بين العناصر البشرية بمختلف فئاتها المهنية.

لقد أكدت العديد من الدراسات الميدانية أن العلاقة بين العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها والمواطنة التنظيمية علاقة طردية، بمعنى كلما أدرك الموظف أن هناك إنصاف وتكافؤ للفرص واعتراف بمجهوده وان هناك معايير واضحة متفق عليها تخضع لمنطق عقلائي وموضوعي بخصوص تسيير الحياة المهنية لكل موظف وان الكل يمثل لقيم ومعايير ثقافة المؤسسة كان ذلك دافعا قويا ومحفزا للعطاء والتعاون والتطوع .

1محمد عطف الزهراني ، نفس المرجع ،ص81

8- العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لدى كافة الفئات المهنية، لضمان انسجام كل عنصر قلبا وقالبا مع طبيعة العمل واهداف المؤسسة . وقد عرف الولاء التنظيمي "بانه استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول اهدافها وقيمها".¹ وهو بذلك مكوّن قيمي اجتماعي اخلاقي ضروري لاستمرار التنظيم، وضرورته تكمن في الاثر الايجابي الداخلي الوجداني للموظف الذي يحوله من مجرد اجير منعزل الى شريك اجتماعي معني بالمحافظة على سمعة بنية التنظيم الاجتماعية، ومكانة المؤسسة ضمن النسق العام.

8-1 تعريف الولاء التنظيمي:

هناك مجموعة من التعريفات للولاء التنظيمي، اهمها مايلي:

"عرف بيكر **Becker**، انه تلك النزعة الموجودة لدى الفرد للمشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد داخل المنظمة و يخشى فقدها اذا تركها.

ويرى **شيلدون Sheldon** ان ولاء الموظف يتمثل في تقييمه الايجابي للتنظيم، والتفاني في العمل، من اجل تحقيق الاهداف التي انشئ من اجلها.

ويقول **ستيرز Streers** انه قوة انتماء الفرد لمنظّمته ، ومساهمته الفعالة بها".²

من خلال هذه التعريفات تتضح اهمية هذا المفهوم لقياس درجة تماسك بنية التنظيم ومدى استعداد عناصره البشرية للدفاع عن المؤسسة وقيمها، وتمثيله احسن تمثيل ، عبر تجسيد تلك القيم في سلوكات وافعال تتوافق مع الاهداف الفردية ومع اهداف المؤسسة. ان درجة الولاء تبرز قوة الروابط بين الموظف وعمله وبينه وزملائه في علاقة اجتماعية تبادلية، يتلقى فيه الحقل التنظيمي مع الحقل الثقافي لتشكيل هوية المؤسسة التنظيمية.

1سوزان اكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية، رسالة دكتوراه ، ص17

2سوزان اكرم سلطان، مرجع سابق، ص39

كما ان الوصول الى تحقيق اعلى معدلات من الولاء يسمح بتقدير مستوى الفاعلية لدى مختلف الفئات المهنية واستعدادهم لتحمل المسؤوليات ورفع التحديات الداخلية والخارجية، برهانا عن نجاح المؤسسة من عدمه. ولذلك فان المنظمات الحديثة مطالبة بتفقد درجة ولاء عناصرها البشرية من الجمهور الداخلي والخارجي حتى تضمن الاطمئنان على وجودها وتنافسيتها، ويسمح لها بتحديد موقعها من المجتمع الكلي.

8-2 ابعاد الولاء التنظيمي:

-**الولاء المؤثر:** يتاثر بدرجة احساس الفرد بان بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العامل او الفرد نفسه.

-**الولاء الاخلاقي:** ويقصد به الاحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وغالب الاحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الافراد من قبل التنظيم كالمشاركة والتفاعل الايجابي وتقديم الاهداف.

-**الولاء المستمر:** يمكن التعرف اليه من خلال النظر الى درجة الولاء الموجودة عند الفرد والتي تمكنها القيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرارا بالعمل لدى جهات اخرى".¹

ان الولاء التنظيمي قيمة تسعى كل منظمة لتحقيقه اولا مع جمهورها الداخلي لضمان توحيد الجهود والتصورات وتوفير الشرعية الادبية والثقافية التي تؤهلها لوضع وضبط خططها وتحديد الاتجاه نحو الهدف الذي يعتبر الجمهور الداخلي منتج له ومحقق له. وثانيا مع الجمهور الخارجي او المتعاملين كمؤسسة اقتصادية او خدماتية حيث ان الولاء يعبر عن اعتراف بنوعية الخدمة والمنتج الاداري او الصناعي وهو ايضا مؤشر على نجاح الجمهور الداخلي في مهمته وهدفه.

ان تحقيق الولاء التنظيمي لم ينجز من فراغ وانما ثمرة جهود ووعي تنظيمي يشترك في انجازه الكل، حينما يكون هناك اجماع وتوافق على نسق القيم الادارية والتنظيمية، وفي مقدمة ذلك احساس وادراك الفاعلين بالمؤسسة لنوعية وطبيعة الممارسة التنظيمية من حيث احترام الذات

¹سوزان اكرم عطية، مرجع سابق، ص 41

والاعتراف المتبادل بين مختلف الفئات المهنية ومستوى الاخلاق والانسنة في المجال التنظيمي فضلا على شعور كل عنصر بان حقوقه مضمونة مادام واقفا على واجباته بمهنية واحترافية، وان هناك معايير شفافة ثابتة تسري على جميع العناصر. وان هناك ايمان من طرف الجميع بقيم المؤسسة.

- ومن مظاهر غياب الولاء التنظيمي، استفحال المشكلات التنظيمية، كالعامل على تحقيق الاهداف الشخصية على حساب الاهداف المشتركة للتنظيم، والتسيب والتبذير وسوء استعمال الوسائل والاهمال والغياب والتمارض وعدم الفاعلية واثارة الصراعات والتهرب من تحمل المسؤولية واحتكار المعلومة او اخفئها او تسريب اسرار المنظمة..الخ. ومن المظاهر التي تدفع الى عدم الولاء للتنظيم التمييز بين العمال وعدم منح فرص متكافئة، كما يحدث في العديد من المؤسسات العمومية حيث التمييز بين موظفي سلك الإدارة والتقنيين والفنيين، بحكم قرب الإداريين من مركز السلطة وصناعة القرار مما يحرم الأسلاك الأخرى من هذا الامتياز. يؤكد **ابوبكر بوخريسة** " أن هناك سياسة تهميش أو إقصاء للعمال المنفذين في المؤسسة على مستوى القرارات الإجراءات او التصرفات التي تتعلق بحياتهم الاجتماعية المهنية، وكثير ما يفاجئون بالقرارات التي تتخذها الإدارة المركزية، دون علمهم.¹"

ويعد الصراع بين أسلاك الإداريين وأسلاك المنفذين ظاهرة مست مختلفة المؤسسات العمومية الاقتصادية والخدمية، حيث صادفنا ذلك على مستوى الجماعات المحلية وخاصة بين الإدارات التي تدرجت على السلم الإداري وتموقت بحكم الاقدمية لتمارس سلطة على إطارات فنية وتقنية من فئة مهندسين وتقنيين بحكم المنصب والمسؤولية البيروقراطية وهي في الحقيقة عملية صراع هويات الهدف منها تعزيز المكانة والتموقع.

لذلك تبرز أهمية الاعتماد على مقارنة العدالة التنظيمية بجميع أبعادها في تسيير الموارد البشرية، لضمان تحقيق قيم الولاء والاستقرار بالمؤسسة.

9-العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية:

عندما يشعر الفاعل الاجتماعي بالمؤسسة ان معايير التقييم وأساليب إدارة المجال التنظيمي لا تتميز بالإنصاف وبالمعقنة المطلوبة في توزيع المهام والأعباء ولا تخضع لمنطق يستمد مبادئه

¹ابوخريسة بوبكر، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، الجزائر، بدون ذكر السنة ص 223

من النسق القيمي الذي يعبر عن روح الجماعة. فان ذلك يعتبر بمثابة إعلان "حرب الكل ضد الكل"، إذا ما جاز لنا استعارة المفهوم من العلوم السياسية. بما يعني فقدان الثقة بين العاملين، وفتح المجال التنظيمي على الصراع السلبي، وانخفاض مستوى الولاء للتنظيم، مما يشكل خلل على مستوى النموذج الثقافي للنسق الاجتماعي للمؤسسة.

يؤكد دراكر على أن المنظمات المعاصرة لم تعد مبنية على السلطة، بل باتت تعتمد بشكل متزايد على الثقة. وبذلك أصبحت تعتمد على عناصرها البشرية في تحقيق الكفاءة والفعالية عند تقديم خدماتها النوعية المتميزة، من خلال رفع درجة الألفة والانسجام بين العاملين وتجنب التمييز الذي يعد من الممارسات المناقضة للعدالة.¹

حيث تعد الثقة بين العاملين مصدر للاستقرار النفسي الذي يشجع على الإبداع والتعاون والعمل بروح الفريق المتكامل، مما ينعكس على مخرجات المؤسسة ونوعية الخدمة وتحقيق رضا الجمهور الداخلي والخارجي. وبذلك تكون الثقة بين العاملين أرضية مناسبة لإنتاج القيم والمعايير التي تعبر عن ثقافة مجتمع المؤسسة. كما أن الثقة هي التي تجعل الامتثال لقيم ومعايير ثقافة المؤسسة ممكن وقابل للتداول، بين كافة العناصر البشرية. كما تضمن استمرارية العلاقة الاجتماعية وتعزيز الروابط الاجتماعية، وبذلك نستطيع أن نفهم كيف تستمر العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم.

8-1 تعريف الثقة التنظيمية:

"تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية. في حين أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس"¹. ودخل مجال الاهتمام في العلوم الإدارية وعلم الاجتماع خلال السبعينيات من القرن الماضي مع نظرية العلاقات الإنسانية. وتعرف على أنها "إحساس وإيمان شخصي مبني على إدراك تام لمفهوم المشاركة والمصارحة الكاملة، ومصحوبا باستعداد عال لتقبل نقد وملاحظات الطرف الآخر، علاوة على الرغبة بتداول المعلومات المهمة مع ذلك الطرف"². بحيث تصبح الثقة مبرر لدوام هذه العلاقة التفاعلية التواصلية، بما يساهم في تحقيق أهداف كل طرف. كما يعرفها بن عيسى المهدي بالمعنى

1 أحمد بن سليمان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين، رسالة دكتوراه جامعة نايف، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص3

1 أنجوى دراوشة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية، الاردن، العدد 3، -2017 ص373

2 محمد بن سلمان، نفس المرجع، ص48

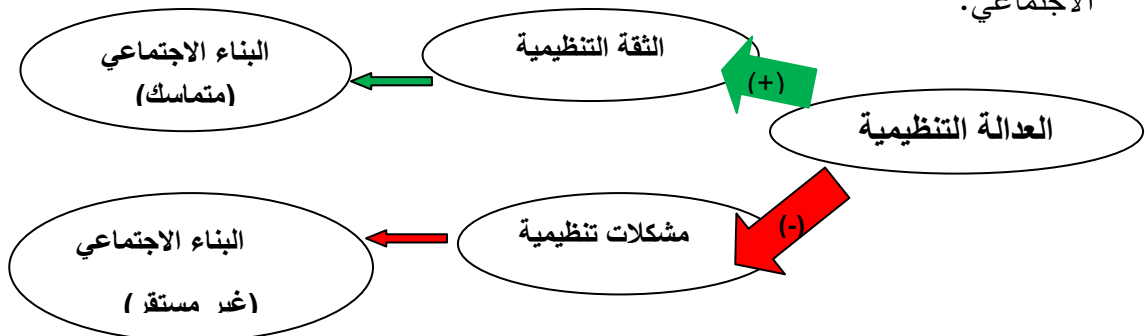
السوسيولوجي الذي يقصد به "أن كل طرف من أطراف العلاقة لا يكون له ادني شك بان الطرف الآخر سوف لا يحترم قواعد اللعبة بل انه سيتصرف وفق ضوابط العلاقة التبادلية أو التعاونية التي تحكمهم".¹

8-2 أبعاد الثقة التنظيمية:

وتتوزع أبعاد الثقة التنظيمية إلى مايلي:

- الثقة بالمشرفين.
- الثقة بالزملاء.
- الثقة بالإدارة.

ومن خلال التعريفات والعبارات التي تضمنتها ومن خلال الأبعاد الثلاث والتي شملت مختلف عناصر ومكونات التنظيم يؤكد أن جوهر الثقة التنظيمية على المستوى الاجتماعي والتنظيمي يتمحور حول الإنسان وأهمية استمرار العلاقات الاجتماعية في العملية التنظيمية. وعندما نتحدث عن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة فإننا بالضرورة نؤمن بوجود نسق ثقافي يؤثر هذه العلاقة. "حيث تتبثق الثقة في مجتمع يتميز سلوك أعضائه بالنزاهة والانتظام والتعاون، اعتمادا على مجموعة من المعايير المشتركة التي يؤمنون بها".² والشكل رقم: (04) يبين كيف تساهم العدالة التنظيمية في البناء الاجتماعي المتعاون والتماسك والمنتج لثقافته، وفي المقابل كيف يؤثر سلبا غياب العدالة على انتشار المشكلات التنظيمية وبالتالي انعكاسها على تماسك وانسجام البناء الاجتماعي.



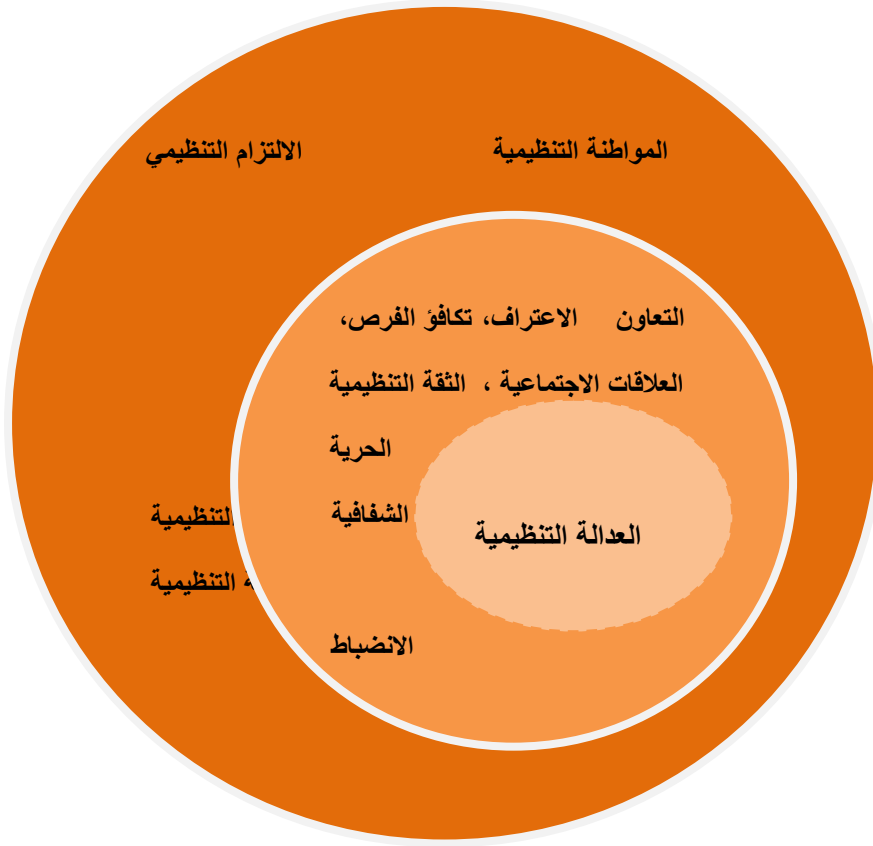
(+) يعبر عن وجود عدالة تنظيمية، و(-) يعبر عن غياب عدالة تنظيمية.

الشكل رقم: (05) يبين كيف تنعكس العدالة التنظيمية على البناء الاجتماعي ومنه ثقافة المؤسسة، (الشكل من تصوّر الطالب).

1محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيمي، مرجع سابق، ص236

2فرانسيس فوكوياما، الثقة، الفضائل الاجتماعية ودورها في خلق الرخاء الاقتصادي، مرجع سابق، ص 59

وفيما يلي تصورنا لنموذج نسق القيم بالتنظيم حيث تظهر العدالة التنظيمية في المركز.



شكل رقم: (06) يمثل نموذج نسق القيم كما يتصوره الطالب حيث تعد العدالة التنظيمية مركز كل القيم. الشكل من إعداد الطالب.

خلاصة:

إن المجتمع المنتج للثقافة والتي تعبر عنه لا يمكن إن يتحقق استقراره ووجوده، إلا بقدر ما يشعر أفرادها بوجود العدالة كما "أن مسألة العدل لا يمكن اختزالها في العدل التوزيعي للخيرات، وإنما هناك جوانب أخرى في حياة الأفراد والجماعات يجب أن تعامل معاملة عادلة".¹ وهي جوانب أساسية تعبر عن هويته وانتمائه.

إن استفحال المشكلات التنظيمية يعد مؤشرا على إهمال مكّون أساسي على مستوى النسق الإداري وهو نظام القيم، حيث أن فلسفة الإدارة الحديثة تعمل على فهم طبيعة السلوك البشري والقيم الإنسانية وأثرها على أداء العاملين. عبر مقارنة الإدارة بالقيم، والتي تعتمد على العلم تم الفن ثم الضمير والخلق العالي². ومدخل الإدارة بالقيم يبدأ من الإدارة العليا بتبنيها سلوكا قياديا موجها، بمجموعة من القيم التي تجمع حولها المنظمة في نظام متكامل من القيم والمعتقدات الايجابية.³ وذلك في اتجاه انسنة واخلقة المؤسسات التنظيمية كما أننا لا ندعي أن يخلو التنظيم من الصراع وهو "القانون الذي يحكم كافة أشكال الحياة الاجتماعية".⁴ غير أن النسق القيمي يمكن أن يمارس عملية الضبط والتوجيه للسلوك والأفعال نحو المنافسة الشفافة والاعتراف المتبادل والثقة بما يهيئ الظروف لكل الفاعلين على العمل بفاعلية.

لقد توصلنا خلال هذا الفصل إلى تحديد العلاقة الوظيفية بين العدالة التنظيمية ومختلف القيم التنظيمية التي تشكل العالم الثقافي لمجتمع المؤسسة ، كون مفاهيم العدل والالتزام والولاء والمواطنة والثقة من جواهر الفكر الإداري والفلسفة الإدارية الحديثة، والتي تعتمد على الرأسمال البشري كمحور لتحقيق أهداف التنظيم والفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة . والعمل على معالجة المشكلات التنظيمية مثل الصراع، والغيابات والإهمال، والفساد.. الخ. ومن جهة أخرى تسمح العدالة التنظيمية من إعادة توزيع السلطة والمكانة حسب الاستحقاق ، والأهلية، والجدارة، والكفاءة، وتهيئة المناخ لاخلقة المجال التنظيمي، ولتشكل ثقافة مؤسسة تساهم في تطوير وتحسين الحياة في العمل.

1 الزواوي بغورة، الاعتراف من اجل مفهوم جديد للعدل، مرجع سابق،ص14

2 عبد الرحيم محمد ، مقال بالموقع الالكتروني dr-ama.com/p=3767 الإدارة بالقيم في عصر المتغيرات. الزيارة 2018/01/14

3 لندة العابد ، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي ،مرجع سابق،ص111

4 خالد حامد، المدخل الى علم الاجتماع، مرجع سابق،ص109

الفصل الخامس

الجماعات المحلية

تمهيد:

جاءت الجماعات المحلية استجابة لتعدد وتوسع احتياجات وضروريات الحياة المدنية للمجتمع، والتي فرضت على السلطة السياسية، ضرورة أن تكون قريبة من التجمعات السكانية المحلية والإقليمية، وذلك تجسيدا لمبدأ لامركزية الإدارة، وتطبيقات الديمقراطية التشاركية، من خلال السماح للمواطن ممارسة واجباته والمطالبة بحقوقه والمشاركة في عملية التنمية المحلية. عبر مؤسسة إدارية خدماتية قادرة على بلورة الأفكار والمشاريع إلى حقائق ومخرجات في الميدان.

إن وجود نسق إداري، لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية على المستوى المحلي، وبسط نفوذ الدولة على كافة المناطق الجغرافية والاجتماعية وفق توزيع إداري معين، يعد أمرا حتميا تقتضيه التحولات الاجتماعية وضروريات التنمية والعدالة الاجتماعية، وذلك من خلال مؤسسة تنظيمية إدارية لها صلاحيات إدارة شؤون الإقليم وفق النمط السياسي المتبع والمحدد دستوريا، والتي يعبر عنها في الخطابات الإدارية والسياسية بالإدارات المحلية و الجماعات المحلية ، وتعرف بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من خلال وحدتين إداريتين وهما البلدية والولاية. وفي هذا الفصل سنتناول البلدية من الناحية السوسيو تاريخية، باعتبارها المجال الاجتماعي للبحث، كمؤسسة عمومية خدماتية لها دور وظيفي أساسي في التنمية المحلية بالجزائر.

أولاً: 1 تعريف الإدارة:

يعرفها فريديريك تيلور، أب الإدارة العلمية، " بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يفعلوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها. أما هنري فايول فيقول: إن الإدارة أن تتنبأ وان تخطط وان تنظم وان تصدر الأوامر وان تراقب. ويعرفها كونتز واودونيل، بأنها وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم".¹

ويعرفها « علي غربي وآخرون، بأنها العملية التي تشمل تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى نتيجة مرغوبة، والوصول إلى النتيجة المرجوة بتكاتف جهود الآخرين بأقل جهد ممكن، وأقل تكلفة ممكنة، وأكثر دقة، وذلك مع مراعاة ظروف البيئة السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، على اعتبار أن التنظيم ليس جزيرة منعزلة، وإنما يتأثر، ويؤثر في المجتمع الأكبر الذي يوجد فيه".² من دون الاسترسال أكثر في عرض مختلف التعريفات يمكن أن نستخلص إن الإدارة تعني أن هناك بنية تنظيمية تعمل حسب توزيع للمهام والأدوار مع حسن التنسيق وجدية التصرف وفق التعليمات لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المعينة وذلك عبر وسائل مختلفة بحيث تتمكن من انجاز المهام جماعيا وفرديا بأقل تكلفة وأكثر فاعلية، حيث يعمل هذا التنظيم كوحدة ضمن النسق الكلي للمجتمع.

يشير " مفهوم الإدارة إلى وجود العناصر التالية :

- الإدارة لها علاقة بالجماعة .
 - وجود هدف مع وجوب تحديد هذا الهدف.
 - الحاجة الى المعلومات الصحيحة لانجاز عملية اتخاذ القرارات.
 - الحاجة الى نظام اتصال فعال.
 - المتابعة للتأكد من تنفيذ القرارات وتصحيح الانحرافات".³
- بالمعنى السوسولوجي أن الإدارة تعد ظاهرة اجتماعية، تعكس بنية اجتماعية، يعمل الأفراد ضمنها كفاعلين حسب توزيع الأدوار ووفق علاقات وظيفية تراتبية وقواعد واطر قانونية وعمليات تفاعل واتصال وتعاون وتنافس وصراع قصد تحقيق الهدف المشترك. وهذا الفعل الإداري الاجتماعي يؤطره

1نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص10

2صباح اسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، ماجستير، غ.م.، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص56

3نداء محمد الصوص، مرجع سابق، ص11

نسق قيمي ومعايير تمثل مجال ثقافي وُلِدَ العلاقات التفاعلية الاجتماعية للنسق الكلي. "فالإدارة كما يعرفها مصطفى الجندي، طراز من النشاط الجمعي المنظم لتنفيذ سياسات معينة".¹ بحيث تعد جهد تعاوني لمجموعة فاعلين داخل هيكل تنظيمي محدد تشترك لتحقيق أهداف معينة وبإشراف وتوجيه من سلطة لها صلاحيات المتابعة والمراقبة.

1-1 تعريف الجماعات المحلية:

الإدارة المحلية أو الجماعات المحلية في الفقه الإداري، مفهوم يدل على نمط التسيير اللامركزي تعتمده الدولة في تسيير شؤون محلية أو إقليمية معينة باعتبارها الأقرب والأقدر على إدارة تلك الشؤون، اجتماعية و اقتصادية و ثقافية .. أي تنمية المجتمع المحلي وتوفير البنية التحتية والسماح له بالمشاركة في صنع القرارات التي تخص تلك المنطقة .

إن مفهوم الجماعات المحلية انبثق عن نمط التنظيم الإداري للدولة، حيث يرتبط بمفهوم اللامركزية الإدارية، بمعنى اعتماد الدولة مبدأ القرب من المواطن عبر توزيع مهامها على وحدات إدارية محلية بحسب التقسيم الإداري على التراب الوطني للدولة، لها صلاحيات الإشراف والمتابعة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وهو تقسيم ضروري استجابة لمتطلبات التنمية المحلية ونتيجة التزايد السكاني وما يتطلبه من إعادة هيكلة وتوزيع السلطات لوحدة إدارية تكون اقرب إلى متابعة الشأن المحلي ولتنفيذ خطط وسياسة الدولة المركزية.

ويقترَب مفهوم الإدارة المحلية من الحكم المحلي إلى درجة الاعتقاد بأنهما يشتركان في معنى واحد، حيث نجد النظام الفرنسي يتبنى مفهوم إدارة المحلية بينما النظام الانجليزي يعتمد مفهوم الحكم المحلي لاتجاه لامركزي. إلا أن " بعض فقهاء القانون والشُّراح، يعتبرون أن الفارق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي هو أن الأولى تشير إلى أسلوب معين من أساليب اللامركزية الإدارية، فبينما تشير الثانية إلى أسلوب معين من أساليب اللامركزية السياسية".² فالإدارة المحلية "هي عبارة عن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة تُمارس عملها تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية"³. بمعنى "أنها نظام إداري لا مركزي يقوم على أساس منح الوحدات المحلية

1مصطفى الجندي ، الإدارة المحلية واستراتيجيتها ، منشأة المعارف بالاسكندرية ، مصر، 1987، ص25

2مصطفى الجندي ، الإدارة المحلية واستراتيجيتها ، منشأة المعارف بالاسكندرية ، مصر، 1987، ص15

3بن حدة باديس ،الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية ، ماجستير ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص45

الشخصية المعنوية وإيجاد مجالس محلية منتخبة تتولى الإشراف على أداء الخدمات وإنتاج السلع ذات الصلة المحلية وفق السياسة العامة للدولة ورقابتها.¹

تعرف الجماعات المحلية على أنها " ذلك النسق التنظيمي الفرعي أو الوحدة التنظيمية الإدارية الفرعية للنظام العام للدولة، تعمل مباشرة مع المواطن، ومن خلاله ولفائده وفائدة الدولة والنظام الاجتماعي ككل".² وتقوم هذه الوحدة بعملية ضبط وتحقيق تماسك وتوازن واستقرار النسق الكلي للمجتمع من خلال تعزيز روح الانتماء للمجتمع المحلي على أساس انه جزء لا يتجزأ من النسق الكلي. ويمثل هذه الوحدة الإدارية مؤسستين لهما الشخصية المعنوية المستقلة وهما الولاية والبلدية. ولهذين المؤسستين بالجزائر تاريخ، رسم مسار تطورهما مع النسق الإداري للسلطة وتشكيل علاقتهما مع النسق الكلي للمجتمع.

2- أهمية الجماعات المحلية:

إن التزايد السكاني والديمقراطي الذي يشهده المجتمع وأمام تراكم المهام وتعددتها فرض على الدولة ومؤسساتها أعباء متزايدة لم يكن بالإمكان تلبية حاجياتها الأساسية وتحقيق التنمية والعدالة الاجتماعية، إلا من خلال جهاز إداري محلي منسجم مع مبادئ وقواعد الفلسفة السياسية الحديثة تسمح للفاعلين الاجتماعيين بها ومختلف الفئات المهنية، المشاركة في صنع القرارات المحلية بما يخدم الأهداف المحلية، وذلك بأسرع وقت وأقل تكلفة وبفعالية ونجاعة، باعتبار أن (أهل مكة أدرى بشعابها) والدرية تعني العمل بمعرفة علمية، وخبرة، وبكفاءة، وتعاون، وإخلاص. بمعنى وفق نسق قيمى يعبر عن ثقافة المؤسسة. ذلك أن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة هي أنّ هناك إدارة جيّدة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية. إذ أنّ الإدارة الجيّدة تساهم في تقدم المجتمعات وازدهارها فهي تساهم في تحقيق أهداف المجتمع.³ بمعنى أنّ الإدارة المحلية عندما تعمل وفق قواعد العقلنة والحكم الراشد، ووفق النسق القيمي الذي يأخذ من ثقافة المجال الداخلي والمحيط الاجتماعي، يؤهلها لتكون الأداة المثلى لتحقيق السياسة العامة للدولة في مختلف المجالات ولتوسط نفوذها عبر كافة المناطق، من خلال مشاركة الفاعلين الاجتماعيين المحليين في صياغة المشاريع وتحقيقها ميدانيا. وبالتالي تعد الإدارة المحلية أداة لتحقيق الاستقرار السياسي والأمن الاجتماعي والتنمية الشاملة.

1 حميد علي نجيب، الإدارة المحلية، مفهومها وعناصرها، المجلة العربية للإدارة، مجلد 5، العدد الأول 1983، ص 66

2 العابد الهواري، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 105

3 عبد الحق فيدمة، ماهية الجماعات المحلية والتنمية المستدامة، مقال مجلة الإدارة والتنمية، جامعة الجزائر، العدد 1، 2012،

3- أهداف الجماعات المحلية:

يمكن توزيع الأهداف على ثلاث محاور سياسية إدارية اجتماعية، كما يلي: تقسيم العمل والنشاطات بين كل من الحكومة المركزية والمحليات، نظراً لصعوبة قيام المركز بتحمل مسؤولية عبء تقديم كافة الخدمات للمواطنين.

- ضمان عدالة توزيع الخدمات على الأقاليم المختلفة، والعمل على تكافؤ الأعباء المالية مع الخدمات التي تتلقاها الخدمات للمواطنين.
- أهمية إشراف المواطنين في إدارة شئونهم، وضمان رفع مستوى الوعي السياسي وحسن المشاركة لدى المواطنين لتحمل مسؤولية إدارة الخدمات وكافة الشؤون المحلية الأخرى.
- التخلص من رتابة وبيروقراطية كل نظم الحكومية، وضمان الحصول على خدمات محلية تتصف بالاستجابة والكفاءة والفاعلية.
- تقوية البناء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للدولة بتوزيع القوى الإيجابية بدلا من تركيزها في العاصمة.
- تدريب وتأهيل القيادات المحلية على أساليب الحكم¹. من خلال إعطاء فرص للإطارات والكفاءات في تسيير المصالح والأقسام، و من خلال المشاركة عبر الاستحقاقات الانتخابية المحلية ضمن المجالس المنتخبة البلدية والولائية.
- "تسهم الإدارة المحلية بربط الإدارة الحكومية بالقاعدة الشعبية، بما يضمن تفهم الطرفين لاحتياجات وأولويات المجتمعات المحلية ووسائل تنميتها اقتصادياً واجتماعياً.
- دعم وترسيخ الثقة بالمواطن واحترام حريته وإدارته ورغبته في المشاركة في إدارة الشؤون المحلية ضمن سياق الإطار العام للتنمية الشاملة للوطن.
- إحساس الأفراد بانتماءاتهم الإقليمية والقومية، وتخفيف آثار العزلة التي تفرضها المدنية الحديثة عليهم بعد توسيع نطاقها التنظيمات الحديثة.
- الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم واتساع رغباتهم وميولهم².

1 ابن حدة باديس ، الإدارة المحلية ،مرجع سابق، ص47

2محمد محمود الطعمانة ، الملتنقى العربي الاول، الإدارة المحلية ، سلطنة عمان ، 2003،ص16

ويبقى الهدف الاسمي للإدارة المحلية، هو تقديم خدمات للناس في مناطق إقامتهم المحلية، وتحسين وتطوير هذه الخدمات، وتقليل تكلفتها المالية، ولصنع علاقة وثيقة بين الحكومة القومية والمناطق المحلية تساعد على تبادل المعلومات بين المركز والمنطقة المحلية، وتساعد على شرح السياسة المركزية، وخلق القبول لها محليا، ونقل متطلبات المناطق المحلية وإحتياجاتها للأجهزة العليا، وصنع مشاركة أو تكثيف مشاركة سكان المناطق المحلية في الحكم.¹ على أساس الديمقراطية التشاركية ومبادئ المواطنة، وبالنظر إلى واقع الإدارة وأمام التحديات التي تفرض عليها الانتقال من مجرد عون إداري يسعى إلى توفير الخدمات الإدارية الكلاسيكية الروتينية إلى مؤسسة مبدعة ومساهمة في العملية الإنتاجية... هل تتمكن من لعب هذا الدور أمام واقع اجتماعي سياسي وأمام عوامل تتحكم في صناعة الفعل الإداري تتجاذبها قيم لثقافة تقليدية محلية تتسم بالولاء لنمط البناء التقليدي العروشي والقبلي أمام ضعف الممارسة السياسية وقبل كل ذلك بالنظر الى النسق الاجتماعي التنظيمي الداخلي ونقصه المورد البشري والنسق الثقافي والقيمي الذي يعد أساس كل العمليات وجوهر الموضوع. ذلك أن مؤسسة الإدارة المحلية في النهاية ليست مجرد قوالب قانونية وبنائية عمومية وجمع من الموظفين والمنتخبين يبيعون جهدهم مقابل اجر ، وإنما نحن أمام مؤسسة اجتماعية تحكمها قواعد قانونية بالضرورة وأيضا منظومة قيمية وقواعد أخلاقية ثقافية هي الأساس في رسم خريطة العلاقات المهنية بين مختلف الفاعلين فهذه المقاربة الثقافية الاجتماعية هي التي تؤطر أفعالهم وفق مقتضيات المجال الداخلي والخارجي وتؤسس في النهاية المطاف بنية مؤسسة الإدارة المحلية. وإذا كانت الإدارة المحلية كمؤسسة عمومية لا تشهد منافس يهدد كيانها ووجودها، كما تواجه المؤسسة الصناعية، فإنها تواجه أخطر من ذلك ممثلا في متطلبات المجتمع المحلي المتزايدة والمتعددة..

ثانيا: تاريخ الجماعات المحلية بالجزائر:

1 - في الفترة العثمانية 1518-1830:

لقد دفعت الأوضاع والتهديدات التي كانت تحيط بالمدن والمواقع الإستراتيجية الجزائرية من قبل دول أوروبية وخاصة الأسبان، إلى الاستجداد بالدولة العثمانية. حيث "كانت للظروف الصعبة التي كانت تمر بها الجزائر وأمام الأخطار والتدخلات الخارجية من الأسبان وإيطاليا واحتلالهم لموانئ

1 إسماعيل فريجات ، مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري ، ماجستير غ م . جامعة الواد 2014 ، ص 54

جزائرية وفرض الجزية عليهم، ما جعل المدن الجزائرية الأخرى تستجد بالأخوين عروج وخير الدين لإتقادهم من الاحتلال الأوربي لمدنهم وذلك بالالتجاء إلى الدولة العثمانية القوية آنذاك".¹ مما ترتب عنه خضوع الواقع الاجتماعي إلى تنظيم وإعادة تنظيم للبنية الإدارية وفق التصورات والمفاهيم المعبرة عن الثقافة العثمانية. بما يسمح لها ببسط سلطتها على الجزائر، فقامت بتقسيم الجزائر إلى أربع ولايات أو مقاطعات وتسمى بإيليك، وهي:

دار السلطان اي العاصمة وضواحيها

بايليك التيطري وعاصمته المدينة

بايليك الغرب وعاصمته وهران .

بايليك الشرق وعاصمته قسنطينة".²

وقد خضعت منطقة ورقلة تقرت الى بايليك الشرق بقسنطينة وكانت تدفع الضرائب لها، وهو الهدف الذي كانت الدولة العثمانية تنتظره من هذه التقسيم الإداري بالإضافة إلى مد نفوذها وسيطرتها على القطر. من خلال "وجود قبائل وأقاليم تساعد الحكم العثماني في تحصيل الضرائب، وتجنيب الرجال لتجهيز الجيوش تحضيراً للحملات العسكرية، ولم تهتم بالنواحي الاجتماعية لحياة المواطنين من التعليم والصحة إلا نادراً".³ وللعلم أن المجتمع الجزائري كانت له مؤسسات تقليدية هامة تعبر عن تماسكه لعبت دوراً أساسياً ومازالت إلى حد اليوم، وهي مؤسسة الأوقاف والحبوس،"حيث لعبت دوراً هاماً في الحياة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية كمورد قار وأساسي في تزويد الخزينة العامة سواء المركزية منها أو المحلية بمبالغ معتبرة وكانت تغطي الكثير من النفقات التي لم تستطع الدولة تغطيتها"⁴.

نشير أن النظام الإداري الاجتماعي التقليدي والمؤسس على العصبية القبلية والروابط الاجتماعية والأسرية والعرقية مارس دور مهم في تماسك المجتمع والحفاظ على خصوصيته وهويته الاجتماعية والثقافية. حيث احتفظت الإدارة الجزائرية في العهد العثماني العمل به والتي كانت سائدة خلال الفترة الإسلامية بالدولة الزيانية والحفصية والمرينية والموحدية والفاطمية، نظراً لتأقلمها مع الأوضاع

1 أعمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 1997، ص 57

2 محمد العربي سعودي، المؤسسات المحلية في الجزائر 1516-1962، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 23

3 محمود وليد العبادي، الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع الاردن 1998 ص 18

4 محمد العربي سعودي، نفس المرجع، ص 38

الاجتماعية والاقتصادية والمعيشية بالبلاد، ومن هذه التقاليد التي أبقت عليها الإدارة العثمانية، نذكر وظائف المحتسب والقياد وشيخ البلدة وسلطة وشيوخ القبائل والاعتراف بنفوذ مرابطي الزوايا والطريقة¹. حيث تمثل هذه العناصر المكونات الاجتماعية والإدارية والتنظيمية والسلوكية وتعكس بنية النسق الثقافي الأصيل للمجتمع الجزائري، والتي ساهمت في تعزيز تماسكه والحفاظ على بقاءه واستمراره، ومن خلال إعادة إنتاج نفسه .

ولعلى هذه المكونات مازالت تقوم بدورها الوظيفي إلى يومنا هذا، مع الاختلاف في المغزى حيث كانت في السابق للحفاظ على الشخصية ووحدة القبيلة والأمة. (بينما اليوم توظف بشكل سلبي لتحقيق مكاسب سياسية وحزبية. حيث لاحظنا في انتخابات المحلية 23 نوفمبر 2017 كيف يوظف العديد من التشكيلات الحزبية والسياسية البعد العرقي والقبلي، من خلال خطابات لها خلفية قبلية أو عرقية أو جهوية على أساس الولاء وليس الكفاءة التي تحتاجها الإدارة المحلية لخدمة المواطن والوطن.)

لقد اعتمدت السلطات العثمانية على تسهيل انتشار نظام (المشيخة) في عدة مناطق وخاصة المناطق البعيدة بحكم شساعة الجزائر، حيث "انتشرت المشيخات في المناطق البعيدة عن السلطة المركزية مثل مشيخات النمامشة والحنانشة والحراكتة وقصر الطير جنوب سطيف، وأولا بوعزيز ببلزمة، وأولاد بوضياف بالأوراس الأوسط والشمال، وأولاد قاسم جنوب شرق قسنطينة، وأولاد عاشور بفرجوية، وأولاد مقران بمجانة، وبني جلاب بتقرت، وأولاد بن قانة ، بالزيبان. كان الصراع حادا بين الأسر والقبائل ، حيث كانت الأسر الثلاث « :بن قانة وبوعكاز وابن جلاب » تتقاسم النفوذ في المنطقة الصحراوية؛ في حين كانت القبائل الصحراوية في صراع دائم².

هذا وقد مر حكم الدولة العثمانية في الجزائر خلال ثلاث قرون من 1518 الى 1830 بأربع مراحل هي مرحلة البايلرييات ومرحلة الباشوات ومرحلة الاغاوات ومرحلة الدايات. " مما يلاحظ أن تعاقب أنظمة الحكم هذه، وما صاحبها من تطور في المؤسسات الإدارية، وتحول في الجهاز الاقتصادي للجزائر جعل الدولة الجزائرية تتميز عن باقي أقاليم الإمبراطورية العثمانية بكيانها المتميز بإدارة

1محمد العربي سعودي، مرجع سابق، ص58

2الازهري عبا، نظام المشيخة بالجزائر، ماجستير جامعة الوادي 2014، ص33

منتظمة وعاصمة قارة وحدود معترف بها وروابط متفق عليها مع باقي الدول والأقطار¹. والمؤكد أن هذه الفترة الزمنية لم تمر هكذا وإنما تركت بصماتها على الجزائر وبنياته الاجتماعية والثقافية، خصوصا وان متغير الدين الإسلامي القاسم المشترك بين الأتراك والجزائريين كان له دورا أساسيا في استقرار الكثير من الأسر التركية، كما ساهم في المصاهرة بين العائلات التركية والجزائرية، مما أنتج كيان اجتماعي مزدوج توليد يسمى **بالكراغلة** وهم أبناء من أباء أتراك وأمهات جزائريات، كما تواجد عنصر بشري آخر من المهاجرين الأندلسيين وكانوا "يشكلون قوة تجارية هائلة بالجزائر، حيث ساهموا في تنمية التجارة وإنشاء صناعات ريفية بالبلاد".² بمعنى أن هناك عناصر جديدة دخلت الكيان الاجتماعي الجزائري وما تحمله من قيم وعادات وتقاليد وغيرها.. كما كان الدين الإسلامي المصدر الأساس لتشكيل منظومة القيم التي حافظت على تماسك المجتمع، إلى جانب المؤسسات التقليدية التعليمية ممثلة في المدارس القرآنية والكتاتيب والزوايا، باعتبارها تنظيمات إدارية لها دور محوري في الحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع.

رغم ذلك لم يكن السكان راضون عن الحكم التركي العثماني ونظام البايليك، "حيث أُرهِق السكان بالإتاوات والضرائب مما دفع بالناس إلى التمرد والعصيان الذي كثيرا ما واجهه الدايات بالقوة وسفك الدماء".³ أما الحملة العثمانية على ورقلة، فقد قادها صالح رايس سنة 1552 م، والتي تم فيها إخضاع مشيخة بني جلاب بتقرت ومشيخة ورقلة، وإلزامهم بدفع الضريبة، حيث قدرت ضريبة ورقلة بثلاثين عبدا كل سنة، وضريبة تقرت بخمس عشرة زنجية⁴

وبالمقابل "انه من الإنصاف أن نقول أن وحدة التراب الجزائري و بروز قيادة سياسية متمركزة بالعاصمة قد تدعمت بشكل ملحوظ في العهد التركي".⁵ رغم أن موظفي الإدارة لم يكونوا في الغالب من السكان الأصليين بل كانوا إما أتراك أو كراغلة، مما يشكل عائق أمام إمكانية تحقيق بيئة عمل مريحة وعلاقة ثقة وتساند بين المؤسسة او الإدارة المحلية والمجتمع الأصلي. مما ترجم في حالات عدم الاستقرار الداخلي التي تميزت بها تلك الفترة .

1ناصر الدين سعيدوني، الجزائر في التاريخ ج4 العهد العثماني، ص14

2عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر، مرجع سابق، ص74

3صالح فركوس، المختصر في تاريخ الجزائر من عهد الفينيقيين الى خروج الفرنسيين، مرجع سابق، ص105

4الازهري عبا، مرجع سابق، ص35

5عمار بوحوش، التاريخ السياسي للجزائر، ص63

وإذا كانت المناصب العليا للإدارة المحلية يغلب عليها الوجود العثماني والكرغالي، فإن أسلوب الإدارة و العملية الإدارية كانت تخضع لقواعد تنظيمية ومعاملات وأنشطة إدارية رسمية، مثل السجلات كوسيلة عمل ضرورية وكانت هذه السجلات مبنية حسب نوعية النشاط وقطاعه بصورة مضبوطة ودقيقة. "ومن خلال الاطلاع على بعض هذه الوثائق تبين أنها احتوت على جميع الأنشطة الإدارية للدولة الجزائرية بشكل دقيق ومنظم ومستوف لجميع الشروط التي تجعل منها منبع لا ينضب لتاريخ الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية للجزائر".¹ والتي تعد عملية ضرورية للحفاظ على استقرار المجتمع، وبناء مؤسساته ورغم ما عرفته الجزائر وخاصة في المرحلة الأخيرة من حكم الديات من اضطرابات وفساد إلا أنه يمكن القول "أن الجهاز الإداري في العهد العثماني عرف تطوراً ملحوظاً وذلك منذ استقرار الحكم التركي بالجزائر، وحتى أن استكمل تنظيماته واستقرت أجهزته مع نهاية القرن الثامن عشر، بحيث أصبحت السلطة التنفيذية بيد **الداي** الذي كان يساعده في أداء مهامه الإدارية وإصدار أوامره وتعليماته ديوان خاص يتشكل من موظفين سامين، بينما كان يقوم بتنفيذ هذه الأوامر مجموعة كبيرة من الموظفين والضباط المتقاعدين الذين كانوا بدورهم يشكلون الديوان الكبير الذي يجتمع أعضاؤه في المناسبات الرسمية والمواسم الدينية".² ويمكن أن نستنتج، أن التنظيم السياسي الإداري في العهد العثماني كان قويا، رشيدا وفعالا، في مستوى قوة الدولة الجزائرية العثمانية التي كان معترفا بها دوليا سواء من حيث تنظيمها السياسي الإداري الشوري الداخلي أو من حيث تنظيمها السياسي الإداري الخارجي الدبلوماسي".³ بما يعني ان الجماعات المحلية الجزائرية قد استفادت في تشكيلها كمؤسسة بديلة عن المؤسسة التقليدية" واخذت في شكل بنائها عبر مراحل تطورها اللاحقة عن هذه الحقبة الزمنية".⁴

أما الحملة العثمانية على ورقلة، فقد قادها **صالح ريس** سنة 1552 م، والتي تم فيها إخضاع مشيخة بني جلاب بتقرت ومشيخة ورقلة، وإلزامهم بدفع الضريبة، حيث قدرت .ضريبة ورقلة بثلاثين عبدا كل سنة، وضريبة تقرت بخمس عشرة زنجية".⁵

1محمد العربي سعودي، المؤسسات المحلية في الجزائر، مرجع سابق، ص64

2ناصر الدين سعيدوني، مرجع سابق، ص16

3عقيلة ضيف الله، التنظيم السياسي والإداري للثورة، ص91

غضبان خمسة، سوسيولوجيا الفعل الإداري المحلي الجزائري، مقال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 23-2016 جامعة ورقلة

4، ص134

5الازهري عبا، مرجع سابق، ص35

بمعنى أن منطقة ورقلة وضواحيها كانت تُسَيَّر عبر نظام (المشيخة) كنظام محلي مهمته الحفاظ على استقرار الساكنة وتوفير وجمع الضرائب لصالح السلطة العثمانية. واستمر هذا الشكل من النظام الإداري السياسي الاجتماعي حتى دخول الاستعمار الفرنسي إلى المنطقة سنة 1848، حيث استغل حالة الصراعات والتنافس على الزعامة والمشخة التي كانت سائدة بينهم فضلا عن توظيف الجواسيس والخونة.

2 - الفترة الاستعمارية الفرنسية 1830-1962

إن فكرة احتلال الجزائر لم تكن وليدة حدث طارئ أو رد فعل ظرفي، " فقد ظل الفرنسيون يحلمون باحتلال الجزائر وتخريبها منذ لويس التاسع، أو القديس، في الربع الأخير من القرن الثالث عشر ميلادي. وآخر محاولة جربوها قبل 1827 هي سعيهم لتجنيد أوروبا بكاملها في مؤتمر " أخن " في نوفمبر 1818".¹

في مارس 1830 أعلن شارل العاشر ملك فرنسا "إن التعويض الحاسم الذي أريد الحصول عليه وأنا أثار لشرف فرنسا، أن يتحول بمعونة الله لصالح المسيحية" ومن قبله وزير الحربية الفرنسية في تقريره إلى مجلس الوزراء الفرنسي يوم 14 أكتوبر 1827 قائلا: لعله مع الوقت سيكون من حظنا أن نمدنهم وذلك بجعلهم مسيحيين".² بمعنى أن الاستعمار الفرنسي للجزائر ليس مجرد تأديب أو عقاب لسوء سلوك الداي، وإنما هناك مشروع يستهدف الهوية ومكوناتها الأساس الدين الإسلامي. وبالتالي استهداف المنظومة القيمية للمجتمع ليسهل السيطرة عليه وإخضاعه ومؤسساته إلى نموذج ثقافي مغاير كلياً للنموذج الأصلي. من دون إهمال البعد الاقتصادي للعملية الاستعمارية حيث تبرز الأطماع الاقتصادية بحكم الخيرات التي يعرف الفرنسيون حجمها وأهميتها لتطوير الاقتصاد الفرنسي تأسيساً على نظرية مالتوس في الاقتصاد السياسي.

ولما كان السكان الأصليون بعيدون عن الوظائف السامية للإدارة ومفاصل الدولة ومؤسساتها، كان طبيعياً أن تسقط الجزائر بسهولة في أيدي الفرنسيين يوم 5 جويلية 1830 وذلك بسبب انفراد الداي بالسلطة واعتماده الكلي على مجموعة صغيرة من الجنود والأقرباء الذين كانوا يخدمونه".³ بل لقد قام سابقاً بإعدام وزيره للجيش الأغا يحي صاحب الخبرة والحكمة والذي كانت له علاقة وطيدة مع

1مولود قاسم نايت بلقاسم، شخصية الجزائر الدولية وهيبتها العالمية قبل 1830، ص217

2عمار بوحوش، مرجع سابق، ص81

3عمار بوحوش، مرجع سابق، ص90

السكان الأصليين من العرب والامازيغ. كما جاء في مؤلف عمار بوحوش "التاريخ السياسي للجزائر".

"كان كلوزال أول جنرال يعين حاكما عاما للجزائر في 20 اغسطس 1830م، حيث قام بإعادة تنظيم جيشه الإفريقي وانشأ أول فرقة مشاة من بعض الجزائريين المرتزقة، وأمر بحضر حمل السلاح أو بيعه أو استيراده، بل حتى بنادق الصيد تم حصرها وتقييد استعمالها بإجراءات شديدة. كما انتهج سياسة الترغيب والترهيب مع الأهالي. ووضع أسس الاستيطان وقام بتسليم الأراضي للمعمرين"¹. ولم يكن فقط في الجزائر اراضي توزع على المعمرين إنما هناك مجتمع له ثقافته الخاصة يحتاج إلى التعليم والصحة، وهو الأمر تعرفه عقلية الاستعمار جيدا، حيث" في عام 1832 جاء رد من العاصمة باريس يفيد إن حالة الاحتلال تجعل إنشاء مدرسة أمرا سابقا لأوانه. وها هو **الدوق دو روفيغو (Duc de Revigo)** يكتب قائلاً: لقد كنت انظر إلى انتشار التعليم ولغتنا على انها الوسيلة الانجع للمضي قدما في بسط هيمنتنا على هذا البلد"². بمعنى هناك عمل مهنج ومؤسسات تعمل من اجل إنتاج مجتمع الجزائري بعيد عن عناصر هويته الاجتماعية والثقافية الأصلية، وإبعاده عن مؤسساته التقليدية الأصيلة. ومن اجل تحقيق هذا الهدف عمد الاحتلال على فك شفرة التواصل مع المجتمع وتمثل في اللغة العربية،" بدأت بتجنيد فرقة من المترجمين لمرافقة الحملة، أطلق عليها فرقة المترجمين العسكريين، رغم أن منهم القسيس والمدرس والتاجر ولم جرا. وقد كان بعض هؤلاء من مواليد مصر وسورية وبعضهم من تلاميذ **سيلفستر دي ساسي** عميد مدرسة اللغات الشرقية بباريس. ومن المترجمين الشرقيين نذكر **زكار** الذي تعاون مع **دي ساسي** على ترجمة البيان الفرنسي للجزائريين قبيل نزول الحملة"³. ومن بين الذي تعلم اللغة العربية وكان له دور خطير على المؤسسات والمجتمع الجزائري، **الجسوس ليون روش** الذي وصل الى الجزائر لمساعدة والده الضابط العسكري والمعمر في المزرعة التي تتسع الى 200 هكتار يقوم بخدمتها بعض الأهالي حيث كان لابد على **ليون روش** أن يتعلم اللغة العربية للاتصال بالأهالي القائمين على خدمتها كأجراء"⁴. ولم يكتفي **روش** برعاية مصالح والده في المزرعة، حيث "عينه **المارشال كلوزيل** في منصب مترجم

1 صالح فركوس، مرجع سابق، ص 149

2 ايفون تيران، المواجهات الثقافية في الجزائر المستعمرة، دار القصب، الجزائر، 2007، ص 45

3 ابو القاسم سعد الله، ابحاث واره في تاريخ الجزائر، ج 4، ص 23

4 يوسف مناصرة، مهمة **ليون روش** في الجزائر والمغرب، ص 14

رئيسي محلف في الجيش الإفريقي سنة 1835¹، كما لعب دورا خطيرا في إثارة الفتن والصراع بين الزوايا ودولة الأمير عبد القادر. وذلك في إطار سياسة الإخضاع والسيطرة، من خلال سلسلة من الأطر الإدارية والقرارات عبر مراحل "لنتحكم من خلالها في حركة الأشخاص ومعرفة كل التحركات. وفي هذا المقام ركزت على النقاط التالية:

- مرحلة الإخضاع العسكري للجزائر: فترة دوبرمون كلوزيل.
- مرحلة التردد 1830 - 1834 سياسة اللجان
- إنشاء منصب الحاكم العام 22 جويلية. 1834
- المكاتب العربية 1844
- تقسيم الجزائر إلى مقاطعات. 1845
- دستور 1848 والحاك الجرائر.²

1-2 ملامح الإدارة المحلية الجزائرية عند الأمير عبد القادر:

تشكل مرحلة الأمير عبد القادر في إدارة حكم البلاد والمجتمع مرحلة أساسية في تاريخ الدولة الجزائرية الحديثة إذ "لم ينتظر الأمير عبد القادر اثر انعقاد البيعة، طويلا حتى بادر بتنظيم الجهاز الحكومي، فاهتم من حينه بترتيب الإدارة وتنظيم دعائم الحكم، وتوطيد معالم الدولة الجزائرية سياسيا وحريريا واجتماعيا."³ حيث شرع الأمير بدءا منى 27 نوفمبر 1832 بوضع مشروع الدولة الجزائرية الجديدة تكون مدينة معسكر هي مقرها. كما قام الأمير بتشكيل مجلس الشورى يشتمل على إحدى عشر (11) عضوا برئاسة القاض احمد بن الهاشمي المراهي، وقد قام التنظيم السياسي لدولة الأمير عبد القادر على أسس فدرالية يتمثل في وجود (8) مقاطعات إدارية يرأس كل مقاطعة خليفة للأمير. ويتواجد هؤلاء الخلفاء في:

- تلمسان "محمد البوحميدي الولهاصي"
- معسكر "محمد بن فريجة المهاجي تم مصطفى بن احمد التوهامي"

1 يوسف مناصرة، المرجع نفسه، ص 17

2 حميدي ابو بكر الصديق، السياسة الإدارية الفرنسية بالجزائر 1830-1848، مقال منشور بمجلة البحوث التاريخية العدد 1-2017 جامعة

المسيلة، ص 10

3 عبد الرحمان بن محمد الجيلالي، تاريخ الجزائر العام، ج 4، ص 289

- مليانة " محي الدين بن علال القليعي ثم محمد بن علال "
- التيطري " مصطفى بن محي الدين ثم محمد البركاني "
- مجانة " محمد بن عبد السلام المقراني ثم محمد الخروبي "
- بسكرة" فرحات بن سعيد ثم الحسين بن عزوز "
- برج حمزة" احمد بن سالم الدبيسي "
- المنطقة الغربية من الصحراء " قدور بن عبد الباقي"¹ .

لقد أسس الأمير الدولة الجزائرية انطلاقا من المنظومة القيمية التي تحكم هذا المجتمع ليضمن تأييدهم والتفافهم حولها باعتبارهم أساس مشروعيتها وضمان بقائها واستمرارها. كما كان الأمير بالفعل رجل دولة يمتلك المعرفة العلمية والخبرة والذكاء الاجتماعي والسياسي. قال المؤرخ الفرنسي اوغستان برنار: " لقد ظهر الأمير بعد أن استند إليه الأمر، على الرغم من انه ابن الزوايا والطرقية، وله حنكة سياسية وبراعة عسكرية فائقة، وكان يتمتع بصفات تدل انه خلق ليحكم، وقليل منه في المسلمين من كان يدرك معنى الدولة إدراك تاما كما كان يدركه هو بكل تفصيلاته وجزئياته من نظم والإدارة وجباية الضرائب وتنظيم الجيش"².

يعود نجاح التنظيم الاداري إلى جملة من العناصر الأساسية والتي تشتغل بشكل وظيفي متكامل انطلاقا من توفير الشرعية الأخلاقية والاجتماعية، بمعنى التأسيس على قواعد قيمية لها علاقة بالمجال الاجتماعي الذي تنتمي إليه، وتوفر الإطار البشري الفعال الذي يحمل هذه السمات والخصائص فضلا عن المؤهلات الأخلاقية الإسلامية والكفاءة والكاريزما التي تؤهله للقيادة.

تميزت تصورات الأمير للإدارة المحلية وشكل البناء التنظيمي للدولة الجزائرية، انطلاقا من طبيعة المجتمع الجزائري ذي البعد الديني الإسلامي والتنوع القبلي العرقي من عرب وامازيغ، وما تحمله هذه الصفات من قيم ومعايير تعكس ثقافة المجتمع المحلي. لقد راع الامير على ضرورة توظيف هذه العناصر لتحقيق الانسجام بين القيادة والمجتمع، بما يحقق فاعليتها ويضمن قدرتها على البقاء، لمواجهة خطر الاستعمار والانقسامات والصراعات الداخلية. حيث حرص الامير على توفير

1عمار بوحوش ، مرجع سابق ، ص109

2محمد العربي سعودي،مرجع سابق ،ص90

الشرعية لحكمه ولعمله من خلال البيعة ومشاركة كل القبائل بمختلف انحاء البلاد. وبالتالي بناء مؤسسات الدولة الجزائرية كما يلي :

- الأمير كرئيس للدولة

- الحكومة.

- مجلس الشورى .

- القضاء.¹

كانت خريطة توزيع الإدارات المحلية عبر ولايات كمنط حكم لامركزي، بصلاحيات موسعة، أملتھا الظروف الصعبة التي عاشتها البلاد، في ظل تأهب الاستعمار الفرنسي للسيطرة على كامل البلاد. فكل ولاية تتكون من مجموعة من الدوائر وعلى رأس كل دائرة أغا وهي تماثل حاليا الدائرة الإدارية سواء في المحتوى او الشكل وهو الاسم .والدائرة تتكون من القبائل وعلى رأس كل قبيلة قائد، يتولى شؤونها العامة. والقبيلة نفسها تنقسم إلى عدة خلايا وبطن تخضع كل منها لسلط شيخ.²

"وبما أن البلاد قد تعرضت عدت مرات للتخريب، فان الأمير عبد القادر كان في حاجة ماسة للمؤن والعتاد، لذلك بذل كل ما في وسعه لإنشاء مصانع للأسلحة، ومعامل، ومخازن عسكرية للتموين."³ ومن صور الجدية والامثال لقيم وثقافة المجتمع الجزائري عندما يعين الخليفة باعتباره منصب سام ومن الإطارات العليا بالدولة، حيث "يقوم الخليفة المعني بالوقوف للقسم على صحيح البخاري،-وهنا لسنا نذري لماذا صحيح البخاري وليس القران الكريم- وعلى الولاء والعدل وحسن السيرة ليقدم في الأخير اللباس الرسمي الذي يتكون من بذلة وبرنوس وكذلك الأختام الرسمية للولاية والخليفة"⁴. بالتالي فان دولة الأمير اعتمدت توزيع هذه المؤسسات المحلية عبر ما يمليه واقع البناء التقليدي للمجتمع وثقافته، حتى تحافظ على تماسكها وانسجامها الوظيفي، وتعزيز علاقتها الاجتماعية بمختلف مكونات وعناصر ثقافة المجتمع الأصلي.

رغم النجاح الذي حققه الأمير في التفاف القبائل والعروش العربية والامازيغية حول مشروعه المتكامل واعتماده على ثقافة المنبثقة من المؤسسة التقليدية في بناء الدولة ومؤسساتها، وخوضه

1محمد العربي سعودي ،مرجع سابق ،ص93

2محمد العربي سعودي ، المرجع نفسه ،ص102

3مصطفى الاشرف،الجزائر الأمة والمجتمع ،ص116

4محمد العربي سعودي ، المرجع نفسه، ص109

معارك شرسة مع العدو الفرنسي. إلا أن الإعداد المادي ونوعية السلاح كان لصالح الاستعمار الفرنسي، والذي أهله لفرض منطقه الاستعماري على المجتمع الجزائري. كما ان الجواسيس قد لعبت ادوار تخريبية منهم ليون روش الذي " أعلن عن رغبته في اعتناق الدين الإسلامي بغية الاقتراب من الأمير عبد القادر لمساعدته في تنوير المسلمين واطلاعهم على الحضارة الفرنسية، حيث يقول الكاتب مصطفى الاشراف، انه أراد بذلك المس بوحدة المسلمين وكسب ولاء ضعاف العقول منهم إلى فرنسا"¹.

2-2- الإدارة المحلية والسياسة الاستيطانية:

قصد قمع أي محاولة لمقاومة الاستعمار من طرف الجزائريين، وإخضاعهم ومتابعة تحركاتهم وتنقلاتهم وأنشطتهم اليومية اعتمدت الإدارة الاستعمارية على تنظيم إداري محلي صارم وجديد يتولى الإشراف عليه ضباط فرنسيين، بهدف إخضاع الشعب للأمر الواقع. لتحقيق النظام المنسج م كما عبرت عنه جريدة التل "Tell" سنة 1865 فكتبت تقول : على كل واحد من سكان البلاد: الجندي بسيفه، والمعمر بمحراثه، والراهب بصلاته، والعربي بخضوعه، على كل هؤلاء أن يجعلوا من هذه القوى كتلة واحدة لكي تحقق الجزائر المستقبل الزاهر الذي كتبه الله لها"². وكان الاحتلال الاستيطاني قدر محتوم. يريد العقل الاستعماري الأوروبي أن يغرسها في اللاشعور المجتمع المحتل. وبعد أن استقر رأي المستعمر الفرنسي على الاحتفاظ بالجزائر كجزء من فرنسا سنة 1845، تركزت السياسة الفرنسية على فكرة إقامة إدارة في الجزائر مشابهة للإدارة الموجودة في فرنسا. وهكذا تقرر في الأمر الرئاسي الصادر في 15 افريل 1845 تقسيم الجزائر إلى ثلاث مقاطعات وهي: الجزائر، وهران، وقسنطينة. وأصبحت حكومة باريس تسيطر على مجرى الأمور، بحيث أن رئيس الدولة الفرنسي هو الذي يصدر المراسيم المتعلقة بالجزائر.³ بمعنى فصل الصلة بين المجتمع ومؤسساته التقليدية والشرعية حتى يسهل غرس كيان إداري تنظيمي يحمل موصفات استعمارية بمضمونها الثقافي والإيديولوجي لتنفيذ عملية التبعية للمستعمر. وتهيئة الظروف لكيان بشري جديد متمثل في عناصر أوروبية متعددة الجنسيات مالطية اسبانية برتغالية ايطالية فرنسية ومعظمها من العناصر

1مصطفى الاشراف ، مرجع سابق ،ص 24

2مصطفى الاشراف ، مرجع نفسه ،ص 315

3عمار بوحوش ، مرجع سابق ،ص 125

المحكوم عنها ومن يحملون أحقاد ضد المسلمين، تدفقت على الجزائر، بالتالي يكون هذا التدفق البشري مجال لتوليد كيان اجتماعي موازي ومعادي للمجتمع المحلي الأصلي.

2-3 المكاتب العربية، كأسلوب للسيطرة والتحكم في المجال الاجتماعي المحلي:

انطلاقا من العمليات الاستخبارية والدراسات الانتربولو جية، التي قام بها مختصون وضباط فرنسيون عن المجتمع الجزائري، تمكن الاستعمار الفرنسي من الإمساك بمفاصل المجتمع وتحديد تركيباته السكانية وعناصر بنياته التقليدية ومكونات الثقافة مثل الدين واللغة والتقاليد . حيث اعتمد على تشكيل مكاتب مختلطة لتسهيل عملية التواصل والاندماج التدريجي وتمير مخططاته، وتوسيع توغله نحو مختلف المدن الداخلية وحتى الصحراء. "وفي عام 1844 قرر بيجو أن يؤسس بصفة رسمية المكاتب العربية ويضع له الهياكل الإدارية، بحيث تصير هذه المكاتب العربية الجزائرية الوسيلة الأساسية التي سيستعملها الجيش الفرنسي لإخضاع الجزائريين والقضاء على ما بقي من مؤسسات المجتمع الجزائري الأصلي".¹ عملت هذه المكاتب على جمع الضرائب والتعرف على ممتلكات الأسر الجزائرية قصد الاستحواذ عليها، كما ساعدت السلطات الإدارية الاستعمارية على فهم التركيبة السكانية وتحديد الفاعلين الاجتماعيين في المؤسسات التقليدية.

لقد عرفت الإدارة المحلية في الفترة الاستعمارية بعدة تقسيمات، إذ أنشئت خلال سنة 1834 بلدية الجزائر، وهران، عنابة، بجاية، ومستغانم، وكلها تخضع للمسؤول الإداري *intendant Civil*. وفي العادة كان يتكون المجلس البلدي من رئيس بلدية ونواب له ينتمون إلى فئات تمثل فرنسا ومسلمين جزائريين ويهود. و يعود اختصاصات المجالس البلدية في الاهتمام بالحالة المدنية والشرطة ودراسة ميزانية الإدارة المحلية. وفي العادة يحصل الأوروبيون على ثلثي المقاعد في المجالس البلدية والثلث الباقي يعود للجزائريين المسلمين واليهود .² كما كان المنصب يخضع للتعيين من طرف الحاكم العام الفرنسي. وبحكم تمكن الأغلبية ثلثي المقاعد في المجالس البلدية للأوروبيين. هكذا انتهت الصلاحية بالنسبة للمكاتب العربية، إذ اعتبروا بأنهم يكفون الخزينة كثيرا نتيجة الأجرة التي يتقاضونها، رغم أنهم كانوا مكلفين بجمع وتحصيل الضرائب وتوفير معلومات عن السكان وحركتهم.

1عمار بوحوش ، مرجع سابق، ص130

2عمار بوحوش ، المرجع نفسه،ص134

جاء النظام الإداري الذي أخضعت له الجزائر في المرحلة الاستعمارية مزيج من النظام العسكري والنظام المدني الكولونيالي، فقد طبق في المناطق الساحلية التي يتمركز فيها المستوطنون نظام مدني شبيه بذلك المتبع في فرنسا، تمثل منذ عام 1834 في البلديات التي كانت السلطات تعين مجالسها حتى العام 1848، حيث غدت تلك المجالس منتخبة من قبل المستوطنين، قبل أن تعود إلى التعيين ثانية بمقتضى مرسوم 8 يوليو 1854. وقد كان سكان الخيام من الجزائريين في هذه المناطق المدنية مع ذلك خاضعين للجيش. وطبق في المناطق الداخلية والجنوبية التي يقل أو يندم فيها المستوطنين، حكم عسكري على الجزائريين يعتمد على المكاتب العربية التي ظهرت عام 1833¹. حيث كانت المكاتب العربية تعمل بالاستعانة بنظام متكون من أبناء العائلات الكبيرة، ويجوزون على امتيازات تتمثل في الإعفاء من الضريبة، كما يتصرفون بمساعدة الأعيان الذين يتحكمون ويفرضون سلطتهم، وهؤلاء عليهم أن يكونوا قذوة ومثالا في خصوص انخراطهم في الثقافة الجديدة.² بمعنى العمل على فرض نمط ثقافي جديد من خلال زعزعة المؤسسات التقليدية للمجتمع الجزائري.

2-4- تمكّن (الكولون) من الإدارة المحلية:

إن تقسيم الجزائر بحسب الأمر الملكي المؤرخ في 15 افريل 1845 إلى ثلاث أقاليم وتحديد نوعيات الإدارة الخاصة بكل إقليم. فالأقاليم العربية تخضع للحكم العسكري والمناطق المختلطة تخضع للحكم العسكري أيضا ، بمساعدة لجنة استشارية للدائر الحضرية لتعبر عن رغبات وحاجيات السكان الاوروبيين وتدعيمهم³. بينما الاقاليم التي يقيم به المعمرون الاوروبيون فانها تصبح اقليم مدنية. هذا ولم يكتف المعمرون عند هذا الحد بل مارسوا ضغوط متواصلة على الدولة الفرنسية وذلك لتصفية الوجود المحلي الاصلي ليخلوا المجال والاقليم لهم ،حيث جاء القرار المؤرخ في 09ديسمبر 1848 لإزاحة المناطق المختلطة ولم يبق إلا أقاليم للمعمرين⁴. تأكيداً على توجه عنصري وتطرف ضد السكان الأصليين، ونية مبيتة قصد الاستحواذ على السلطة ومراكز إدارة البلاد وخاصة الثروات والممتلكات العقارية التابعة للوقف والحبوس والأراضي الفلاحية.

1 بشير بلاح، تاريخ الجزائر المعاصر دار المعرفة، الجزائر، 2006، ص140

2 Collot Claude. Institutions de l'Algérie durant la période coloniale(1830-1962). éditions du CNRS

Paris/Offices des Publications Universitaire Alger.1987.page40-41

3محمد العربي سعودي مرجع سابق ، ص 154

4محمد العربي سعودي ، مرجع سابق ، ص155

لقد تمكن المستعمر بفضل تغلغل الإدارة المحلية الكولونيالية عبر مختلف مفاصل المجتمع الأصلي من التعرف على الممتلكات العامة والخاصة وتحديدتها . كما كانت قيادة الجيش تصدر بكل سهولة جميع الأراضي التي هي ملك لكل عرش بدعوى انها تفوق احتياجات السكان وتقوم بتوزيعها على المعمرين المتلهفين للاستيلاء على ثروات الجزائريين ¹ . "لأمن خلال السيطرة على مصادر الرزق تخنق السلطات الاستعمارية قدرة الأسرة الجزائرية على التحول من طبقة ادني إلى اعلي. مما ينعكس سلبا على الحياة الاجتماعية للجزائريين وبالتالي تحقق سياسة الاستبعاد الاجتماعي على الجزائريين لإعطاء فرص وحظوظ أوفر للمعمرين بالاستحواذ على مصادر الثروة والنشاط الفلاحي والثروة الحيوانية ، والسيطرة واستغلال المشاريع والخدمات التي توفرها الإدارة المحلية.

لم يكتفي المستعمرون بذلك بل أصدروا قانون سنة 1881 سمي بقانون لنديجان والذي ينص على دفع الضرائب بدون نقاش، ومنعهم من حمل السلاح ، وعدم الذهاب إلى الحج بدون رخصة مسبقة، وإظهار الطاعة العمياء للسلطات الأوروبية ² . وبالتالي تحولت هذه الإدارة المحلية كأداة فعالة في تفجير وأهانت المجتمع الجزائري وأكدت "أن فلسفة فرنسا في الجزائر كانت تقوم على أساس أن التحكم في الجزائريين وإخضاعهم لنفوذها يتوقف على تحويلهم من مالكين إلى أجراء يعملون لتنمية ثروات المعمرين الأوروبيين" ³ .

"إن قانون الانديجان الذي أصدره البرلمان الفرنسي يوم 28 يونيو 1881 عقب اندلاع ثورة الشيخ بوعمامة، وما جاء فيه من قوانين تعسفية نتج عن تطبيقها 30.837 حكما بعقوبة في البلديات المختلطة عام 1883 على سبيل المثال وغرامات بقيمة 213.000 فرنك و 82.402 يوم سجن. وقد وصفه احد أعضاء مجلس الشيوخ الفرنسي ذاته بأنه نظام العبودية." ⁴ وذلك لإخضاع الجزائريين وترهيبهم وكسر شوكتهم، مما شجع على توافد المعمرين بأعداد ضخمة نحو الجزائر. حيث يقول الكاتب عمار بوحوش: إن سياسة الجمهوريين في مطلع السبعينيات من القرن التاسع عشر، كانت ترمي إلى رفع معنويات المستوطنين الأجانب بالجزائر عن طريق تقديم معونات مالية وعقارية إليهم

1 عمار بوحوش ، مرجع سابق ، ص 135

2 عمار بوحوش ، مرجع نفسه ، ص 172

3 المرجع نفسه ، ص 136

4 بشير بلاح ، مرجع سابق ، ص 234

حتى يتمكنوا من توطيد أقدامهم بالجزائر.. كما وضعت تحت تصرف المهاجرين الجدد الأراضي الشاسعة لاستغلالها دون مقابل.¹ وقد تجسد ذلك عبر القانون الصادر يوم 21 جوان 1871.

صرح الكونت دو كازابينكا في 8 افريل 1851 قائلا: إن مستقبل الاستعمار لا خوف عليه بعد ما تقرر استملاك الأراضي التي كانت للعرب. والمعمرون أنفسهم يطلبون ذلك بالحاح.² لقد نتج عن ترسانة من القرارات التي تخدم المستوطنين الاوروبيين بالجزائر تعرض شعب بأكمله إلى الإبادة حيث كشفت الإحصائيات 1872 أن أزيد من 600.000 جزائري قد لاقوا حتفهم بسبب المجاعة والفقر.³ كنتيجة حتمية لانعكاس القوانين التي صدرت منذ 1844 لان الملكية أصبحت تنتهك وتغتصب بمختلف الصور والأشكال من طرف المعمرين وأصحاب الريا والاحتكار ..، مما كان له أسوء الأثر في الحالة الاقتصادية الزراعية، وفي ظروف الفلاحين المعيشية⁴. مما يعني ان المجتمع الجزائري في تلك الفترة لم يعد يعني الدولة الفرنسية المباشرة، رغم أن باريس أرسلت لجنة لتقصي الحقائق والأسباب، غير انه يبدو أنها للاستهلاك السياسي وإيهام للرأي العام أو هكذا اريد أن يكون لها. مع أن المسؤولية المباشرة الأخلاقية والقانونية على هذه الكارثة تقع على عاتق الإدارة المحلية إن لم تكن بسبب هذه الإدارة المحلية وسياستها تجاه السكان المحليين وحرمانهم من الخيرات التي تدرها أراضيهم الخصبة وتكديس المحاصيل في مستودعات المعمرين بينما يموت السكان بالجوع والفقر.

خضعت الإدارة المحلية تحت سيطرة كلية للعناصر الأوروبية المرتزقة والتي تدفقت على الجزائر بحكم الفراغ الذي أحدثه الاستعمار الفرنسي ، وبتشجيع منه لتحويل الجزائر وخيراتها إلى ساحة يتصرف بها الأوروبيون لتنمية ثروتهم، حيث لم يكتفوا بسلب ونهب الخيرات بل استغلال لصالحهم العمليات الإدارية والتي يفترض ان يحكمها القانون والأطر التنظيمية التي تعمل بها الإدارة الفرنسية. وذلك من خلال احتكار العملية الانتخابية للسيطرة على صناعة القرار بالإدارات المحلية المتواجدة في كل مكان وبخاصة المناطق التي تتوفر على أراضي خصبة ومصادر للثروة الطبيعية. حيث

1 عمار بوحوش ، مرجع سابق، ص 140

2 مصطفى الأشرف، الجزائر الامة والمجتمع، مرجع سابق، ص 15

3 عمار بوحوش ، المرجع نفسه، ص 160

4 مصطفى الأشرف ، المرجع فسه ، ص 15

ارتفع عدد البلديات التي تخضع للمستوطنين من 181 بلدية خاضعة للحكم المدني إلى 295 بلدية سنة 1891.¹

إن السيطرة المطلقة على الإدارة المحلية والتنظيمات التابعة لها ضمن المجال الاجتماعي، مع تساهل الإدارة الفرنسية المسؤولة أخلاقياً وقانونياً عن الوضع في الجزائر، أمام العناصر الأوروبية المتعددة الجنسيات، مكنت هذه الأخيرة من إخضاع المجتمع الجزائري عبر تفكيك مؤسساته التقليدية ومحاولة طمس عناصر هويته الثقافية والاجتماعية، وبالتالي تشكلت هذه العناصر الأوروبية كقوة خفية أشرس من القوة العسكرية مارست نفوذها عبر مؤسسات الدولة الفرنسية داخل فرنسا والجزائر من خلال الإدارة المحلية. كما أنه أي هذا الكيان الاستيطاني الأوروبي بالجزائر كرس جهده لمنع وصول أي جزائري إلى مؤسسات الدولة ومراكز صنع القرار أو التأثير فيه إن على المستوى المحلي أو على مستوى أعلى. بالتالي منع أي اختراق لهذا المجال الإداري، وسد الأبواب في وجه الجزائريين للوصول إلى هذه المنابر الإدارية التنظيمية لممارسة الفعل الإداري، ولإسماع صوتهم كحق من حقوق الإنسان.

"لقد كرس المرسوم الصادر بتاريخ 22 ماي 1866 المعروف بالسيناتوس كونسلت، والمتعلق بتنظيم الأحوال الشخصية وحياسة الأرض. حيث جاء هذا القانون بهدف توسيع الاستيطان وتشجيع استيلاء المعمرين على الأراضي، لان العقبة الكبيرة التي كانت تحول دون توسع الاستيطان والمعمرين هو التنظيم الاجتماعي التقليدي المتمثل في القبيلة وأراضي العرش الجماعية غير القابلة للتصرف الفردي فيها، فعمدت السلطة الكولونيالية على تفتيت هذه التنظيمات الاجتماعية التقليدية، وذلك بالتخطيط والعمل على تحويل القبيلة إلى وحدة جغرافية وهي الدوار وتحويل الأراضي الجماعية إلى أراضي فردية ليتسنى بعد ذلك التصرف فيها".²

كما "أصدرت الجمهورية الفرنسية الثالثة سلسلة من القوانين الإدارية، قصدت بها إرهاب الشعب، وإحكام سيطرتها على الجزائر وإدماجها في فرنسا واهم تلك القوانين والمراسيم: مرسوم 4 أكتوبر 1870 الذي منح المستوطنين ستة (6) نواب في الجمعية الوطنية الفرنسية، وهو عدد يفوق ما يخولهم إياه قانون الانتخابات.

1 أعمار بوحوش ، مرجع سابق ، ص 170

2 محمد العربي سعودي ، مرجع سابق ، ص 197

ومرسوم 8 أكتوبر 1870 القاضي بإخضاع كافة القبائل القاطنة في مناطق الاستيطان للسلطة المدنية، أي السلطة الاستيطانية.

ومرسوم 10 نوفمبر 1870 الذي وضع المناطق العسكرية تحت سلطة ولاية العاصمة وقسنطينة ووهران.

ومرسوم 24 ديسمبر 1870 الذي نص على ضم أراضي القبائل الجزائرية المجاورة لمناطق الاستيطان إلى المناطق المدنية.

ومرسوم كريميو (Décret Cremieux 1870) والذي ترتب عنه ازدياد عدد الفرنسيين بالجزائر. واستحكام قبضة الإدارة الاستعمارية على الجزائر. واثقاء الأوضاع العامة لليهود وزيادة نفوذهم. وبداية التغريب الواسع لليهود الجزائر. اندلاع ثورة المقراني احتجاجا على استعلاء اليهود. واختلال العلاقة بين المسلمين واليهود.¹

2-5- الإدارة المحلية الاستعمارية بالجنوب الجزائري:

"دخلت القوات الاستعمارية الفرنسية ورقلة بعد معركة (المجيرة) 80 كلم نحو الجنوب الشرقي بقيادة الشريف محمد بن عبد وناصر بن شهرة، بتاريخ 3 ديسمبر 1853 حيث سقط فيها أكثر من 70 شهيد من البدو، كما غرم البدو الشعانبة وغيرهم بألف جمل، وغرم أهل القصر (من سلطنة أولاد علاهم) 17600 دورو. وبذلك دخلت القوات الفرنسية مدينة ورقلة 1854 وأنهت حكم سلطنة أولاد علاهم التي حكمت ورقلة منذ القرن 17 ميلادي، وعينت احد الأعيان باشا على المنطقة (الوادي، ورقلة، تقرت). وأصبحت إداريا ورقلة سنة 1883 ملحقه عسكرية بعد تشرت وغرداية بقيادة الفريد دوشاتوليه مهندس فلاحى نصبه الحاكم العام للجزائر شخصيا، حيث قررت فرنسا ان تجعلها قاعدة عسكرية لانطلاق نحو إفريقيا والتي كانت تنافسها على التوسع الاستعماري بريطانيا².

"طبقا للقرار 14 اوت 1905 تم تقسيم الجنوب الجزائري إلى أربع (4) مناطق وهي غارداية، عين الصفراء، تقرت، الواحات. وتعد مناطق الجنوب تشكل إداري منفصل، بحسب القرار الصادر 30 ديسمبر 1903، وعلى رأس كل منطقة ضابط تحت سلطة الحكومة العامة للجزائر، وكل

1 بشير بلاح، مرجع سابق، ص 232

2 شهادة من خلال مقابلة مسجلة بتاريخ 3 مارس 2018 مع احد أعيان المدينة، حكوم سليمان، باحث في تاريخ المنطقة.

منطقة مقسمة إلى دوائر وملحقات ومراكز مسيرة من طرف ضباط.¹ بمعنى تقسيم المجتمع الجزائري في الجنوب إلى مجموعات سكانية، وجعلها خاضعة لسلطة عسكرية ورقابة دائمة وكأنهم في ثكنة عسكرية موسعة الأطراف ومحاوله عزلهم عن باقي مناطق الوطن. كما يؤكد المؤرخ الجزائري أبو القاسم سعد الله، أن الجنوب و السهوب الجزائري "ظلت تُدار من قبل الجيش الفرنسي بواسطة المكاتب العربية حتى العام 1871 تاريخ استبدالها بأعوام قلائل بنظام ضباط الشؤون الأهلية، وهم نفس ضباط المكاتب العربية سابقا. وكانت بعض جهاتها تتحول إلى بلديات مختلطة كلما استقر بها عدد من الأوروبيين، ف سجل بها (12) بلدية مختلطة عام 1900 وقسمت هذه المناطق العسكرية إلى أربع مناطق :

منطقة عين الصفراء

منطقة غرداية وقاعدتها الاغواط

منطقة تقرت

ومنطقة الواحات .

وكان على رأس كل منطقة كومندان (رائد) يدير الشؤون العسكرية والإدارية".² ويؤكد ذلك المؤرخ الكبير أبو القاسم سعد الله، قائلا: " أن هناك أربع مقاطعات عشية الثورة، وهي عين الصفراء، والواحات الصحراوية، وغرداية، وتقرت بالإضافة إلى عشر بلديات مختلطة، وتسع ملحقات، إضافة إلى تيدكلت وجانت والهقار، وهي مناطق تابعة للملحقات."³

وفي ورقلة التي تعبر مقاطعة إدارية، وقاعدة عسكرية والتي مكنت الاستعمار الفرنسي من التوغل ومراقبة الجنوب الكبير والانطلاق نحو افريقيا جنوبا. " حيث كانت ورقلة مركزا للقيادة العليا لمجموع الصحراء (الجزائر، تونس، والسودان) في المدة ما بين 1917-1919⁴ وظلت ورقلة منطقة عسكرية الى غاية 1947 حيث وقع الشروع تدريجيا في استبدال المتصرفيين العسكريين بالمتصرفيين المدنيين"⁵. كما صرح لنا الشيخ حكوم سليمان احد أعيان المدينة أن الحاكم العام الذي جاء لينصب

1 Collot Claude .ipid.page45

2 بشير بلاح، مرجع سابق، ص230

3 أبو القاسم سعد الله، تاريخ الجزائر الثقافي، ج10، دار البصائر الجزائر، 2007، ص15

Pillet Denys. Repères pour l'histoire d'ouargla1872-1992. Tr.Ali Idder.HiwarCom3trimestre

.Ouargla19954

5 مقابلة مع الهداي دادنة مسجلة بتاريخ 8ماي2018، من إشارات مدينة ورقلة، باحث في التراث الثقافي المادي واللامادي للمنطقة.

الكومندان دوشاتوليه على بلدية ورقلة سنة 1887 ترك له وصية جد خطيرة تستهدف مكونات المجتمع الجزائري بالصحراء وتهدف إلى سياسة فرق تسد خاصة بين اكبر القبائل الموجودة في الصحراء وهما قبيلة الشعانبة والتوارق وجاء في نص الوصية انه " يجب عليك العمل على تحطيم الحلف بين قبائل الشعانبة والتوارق.. واترك لك مبلغا من المال لكي تتصرف في هذا الاتجاه وإلقاء القبض على بن صغير (زعيم المجموعة التي تشكلت من العرب والتوارق لمكافحة الوجود الاستعماري الفرنسي) ونشر خبر أن التوارق هم الذين سلموه للسلطة الاستعمارية، وذلك بقصد إشعال الفتنة بين قبائل الشعانبة والتوارق"¹.. ويبدو انه تخطيط استراتيجي بعيد المدى الهدف منه إضعاف القدرات المحلية من خلال تفكيك الروابط الاجتماعية بين القبائل وعزل ليسهل التحكم في حركة القبائل وعزلهم عن مناطق الشمال ومنه فرض واقع جديد وخاصة بعدما توغلت فرنسا نحو القارة الإفريقية جنوبا وبعد اكتشاف البترول حيث بدأت تكشف عن نواياه للاحتفاظ بالجنوب الجزائري.

رغم الممارسات الاستعمارية والاستيطانية لم يختفي نبض الشخصية الجزائرية إلى الأبد، بل تواصلت المحاولات وخاصة حركة الشباب الجزائريين، وبعض النخب التي بقيت متمسك بمشروع الدولة الجزائرية وبالهوية الثقافية، وإبلاغ ذلك عبر المؤسسات والدوائر الإدارية داخل الجزائر وفرنسا. وبالتزامن مع هذا الحراك الاجتماعي هناك بالمقابل صدور مراسيم وقوانين جديدة منه القانون المؤرخ في 20 سبتمبر 1947، المتضمن الجماعات المحلية بالجزائر، سبقه قرار حول صفة المتصرف الإداري، وبقي هذا الوضع إلى غاية صدور المرسوم المؤرخ في 28 جوان 1956 المتضمن تحويل البلديات إلى بلديات كاملة الصلاحيات.² ولإشارة فان وظيفة المتصرف الإداري لم تمنح للجزائريين إلا بعد سنة 1956 حيث تشير بعض المراجع إلى السماح لسنة 6 جزائريين فقط.

2-6- ثورة الفاتح نوفمبر 1954 وإعادة تشكيل الإدارة المحلية:

بهدف تخفيف الضغط ومحاولة شراء السلم الاجتماعي واختراق عزيمة الشعب الملتف حول قيادة الثورة لنيل الاستقلال والحرية، " صدر مرسوم 28 جوان 1956 المتضمن إعادة التنظيم الإقليمي للجزائر. الذي ينص على تحويل البلديات الأهلية الخاصة بالجزائريين إلى بلديات كاملة الصلاحيات

1 مقابلة مع حكوم سليمان، احد أعيان المنطقة .

2 محمد العربي سعودي ، مرجع سابق ،ص 196

وبمجالس منتخبة بهيئة انتخابية واحدة، ومشروع لإحداث 1071 بلدية انطلاقاً من 158 مركز بلدي قديم و79 بلدية مختلطة ومضاعفة عدد العملات ليصل إلى 14 عمالة و20 دائرة إدارية".¹

استمرت محاولات قوات الاحتلال لتجفيف منابع الاجتماعية للمجاهدين، ولكسب الجماهير عبر حملة علاقات عامة ودعاية مضادة للثورة وذلك بتجسيد مشاريع جديدة ، حيث ابتداء من 1 أوت 1960 أعلنت عن إنشاء 1484 بلدية و 54 بلدية بالصحراء والتي كانت خاضعة تحت الحكم العسكري. ويؤكد هذا التوجه احد الكتاب الفرنسيين المعاصرين لهذه الإصلاحات فيقول: إن البلديات الجديدة، تبدو كخلايا لمقاومة الإرهاب، إن عنصر هذا الجهاز القمعي هو الذي تتزود به السلطات الفرنسية ضد جبهة التحرير الوطني".² وبالتالي تحولت هذه المؤسسات الإدارية المحلية إلى وسيلة لقمع وابتزاز السكان المحليين ومصادرة أملاكهم وعزلهم ومنعهم من التواصل الاجتماعي، والعمل على زرع الفرقة والفتن بين مكوناته الاجتماعية ، باختراق البنية الاجتماعية التقليدية ومنظومتها القيمية. وذلك من خلال إنشاء مؤسسات وأجهزة استخبارية وقمعية، ومن خلال أيضا توظيف عناصر أوربية وامتصاص التدفق البشري الأوروبي والذي يحمل إلى جانب الكراهية والحقد تجاه المسلمين والعرب باعتبار أن اغلبهم من الأسبان والبرتغاليين على خلفية موضوع الأندلس، بمعنى توجيههم منظومة قيم على خلفية صراع حضارات وعلى مركزية الثقافة الغربية، كما يحملون أطماع استيطانية ورغبة جامحة في استغلال خيرات البلاد من خلال استغلال المجال الإداري المحلي والفعل الإداري لفرض نمط تنظيمي قانوني يمكنه من السيطرة والاستحواذ على الفضاء العمومي وسلب الممتلكات.

نخلص في هذا الجانب من أن الفعل الإداري للفاعلين بالإدارة المحلية الاستعمارية كرس دوره لتحقيق هدف استعماري تمثل في تفتيت البنية الاجتماعية التقليدية التي تعد أساس قوة وتماسك المجتمع الجزائري، كما سعى إلى تحطيم البنية الاقتصادية التقليدية ممثلة في مؤسسة الأوقاف والحبوس باعتبارها العمود الفقري للاقتصاد المحلي. الأمر الذي عجل بتفجير الثورة 1 نوفمبر 1954 ضد هذا الواقع الاستعماري الاستيطاني للمحافظة على المجتمع الجزائري، حيث كان أهم ما تميزت به الثورة أنها شعبية، هب لندائها كل فئات المجتمع عبر كافة أرجاء البلاد. وتميزت بالعمل الجماعي والمنظم وهكذا" مع تطور الكفاح المسلح واتساع نطاقه، أخذت تتشكل مؤسسات عن طريق وضع النظم

1 المرجع السابق، ص 205

2 محمد العربي سعودي، المرجع نفسه ، ص 206

والقواعد التي تلائم الواقع".¹ إذ فرضت شساعة الوطن إلى اعتماد تنظيم إقليمي جديد الذي جاء به مؤتمر الصومام، وهو تقسيم الجزائر إلى ستة ولايات وبدورها الولاية تقسم إلى مناطق، والمناطق إلى نواح والنواحي إلى قسامات². حيث "أن المؤسسات التي أنشأتها الثورة الجزائرية، هي مؤسسات مكيفة وفق الظروف الوطنية. وتخضع على جميع الأصعدة، لمبدأين أساسيين، وهما :

- مبدأ القيادة الجماعية.

- مبدأ تساوي الجميع.³

وهي العناصر التنظيمية الإدارية التي كانت وراء نجاح الثورة المسلحة، وتحقيق هدفه في طرد الاستعمار الفرنسي من الجزائر وإعلان النصر في 19 مارس 1962.

3-الجماعات المحلية الجزائرية 1962-1989:

"أنتجت الحالة الاستعمارية الاستيطانية الطويلة في الجزائر مجتمعا جديدا من سماته الأساسية الفقر والحرمان الاقتصادي والثقافي، اللذان مسا أغلبية أعضائه..، فساد الجهل كقاعدة عامة بين مختلف شرائحه الاجتماعية، بعد تحطيم الهياكل والمؤسسات العلمية التقليدية للمجتمع".⁴ هذه هي الجزائر سنة 1962 بعدما تخلصت من الوجود العسكري الاستعماري الذي استشهد لتحقيق حريته أزيد من مليون ونصف مليون شهيد وملايين المعطوبين والمحرومين، كما تخلصت الإدارة من سيطرة الكولون وأفعاله الإدارية الناهبة للعقار والأراضي الفلاحية وفرض الضرائب وتفتيت البنية الاجتماعية التقليدية وطمس الهوية الثقافية.

طبيعي جدا والأمر كذلك، أن تجد البلاد فراغ على مستوى تسيير الإدارات بعد خروج جماعي للإطارات والفنيين، فضلا على أن الواقع الجديد الذي حققه الاستقلال لا يمكن أن يقبل بنية إدارية تأسست أصلا على الاستغلال والقمع. ولتجاوز هذه المرحلة الانتقالية صدر مرسوم 189/63 المؤرخ في 16/05/1963 المتضمن إعادة تنظيم الحدود الإقليمية للبلديات. لتصبح بعدد 676 بلدية بعد أن كانت 1584 بلدية، وبمعدل 18 الف ساكن للبلدية الواحدة جاء هذا نتاج استحالة التأطير للعدد

1 عقيلة ضيف الله، التنظيم السياسي والإداري للثورة، مرجع سابق، ص 305

2 محمد العربي سعودي، مرجع سابق، ص 253

3 عقيلة ضيف الله، المرجع نفسه، ص 305

4ناصر جابي، الجزائر الدولة والنخب، منشورات الشهاب، الجزائر، 2008، ص 95

الكبير للبلديات المشلولة.¹ كما انه من الطبيعي بعد رحيل الإدارة الاستعمارية أن تكون هناك عناصر بشرية كطبقة مهنية ممن تحصلت على الخبرة المهنية من احتكاكها بالإطارات الكولونيانية، كما أن هناك من يحسن اللغة الفرنسية ويحمل النموذج الثقافي الفرنسي انطلاقاً من مفعول مفهوم "الهابتوس" ونتيجة الاحتكاك وسياسة الاندماج طيلة سنوات الاستعمار والذي "انعكس على سلوكها و طرق عملها، و هذا بشعور منها أو بدون شعور. بحيث راحت هذه الفئة الاجتماعية تتربسح مكانتها مع مرور الوقت في المؤسسات الرسمية و تعيد إنتاج نفسها جيلاً بعد جيل حتى أصبحت لها تقاليداً و قيم و نموذج عملها وعلاقاتها الخاصة، بحيث أصبحت تبدو متلاحمة و منسجمة فيما بينها باعتبارها جماعة مصلحة حاملة لنموذج ثقافي لن تتنازل عنه بسهولة لصالح نموذج آخر تحمله فئة أخرى، يؤكد الباحث ناص جابي انه في الوقت التي منحت فيه قطاعات الصناعة والإدارة والتسيير إلى المثقف/المتعلم باللغة الفرنسية..، كان من نتائج هذه القطاعية، ضعف أداء الدولة التي فقدت الكثير من شروط التجانس بين مختلف مؤسساتها في علاقتها فيما بينها وفي علاقتها بالمجتمع بمختلف فئاته الاجتماعية.² و تعتبر هذه الوضعية أحد أهم مصادر الصراع الاجتماعي في الجزائر.³ وهذه الفئات هي التي تمكنت من ملء الفراغ وشكلت الطبقة البيروقراطية المهيمنة على مستوى الإدارات المحلية، وشكلت معضلة ازدواجية الثقافة الجزائرية. من الناحية الدستورية فقد أعطى دستور الجزائر المستقلة لسنة 1963 ، مكانة أساسية في بنية الإدارة والتنظيم الجزائري واعتبرها من القضايا الأساسية ، ومن الأولويات وذلك بالنص عليه في المادة 9 بالقول: إن المجموعة الإقليمية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية القاعدية هي البلدية.⁴ وأول نص قانوني ينظم الجماعات المحلية صدر تحت رقم 67/24 المؤرخ في 18/01/1967 أما الولاية فقد صدر النص القانوني المنظم لهذه المؤسسة الإدارية بالأمر رقم 69/38 المؤرخ في 23/05/1969 بالتالي بعد صدور بهذين الأمرين تم إعلان ميلاد الجماعات المحلية الجزائرية وفق المشرع الجزائري ووفق متطلبات التنمية وحاجيات السكان والمجتمع الجزائري. ولان طبيعة وأهداف الإدارة المحلية تستدعي ان تكون لها علاقة وظيفية متكاملة مع النسق الكلي للمجتمع، حتى تستطيع

1 اسماعيل فريجات ، مكانة الجماعات المحلية في التنظيم الإداري الجزائري ، ماجستير ، جامعة الوادي ص 43

2ناصر جابي، مرجع سابق، ص 18

3ناصر قاسمي ، الصراع التنظيمي ، مرجع سابق، ص 267

4دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المؤرخ في 4/09/1964، 1963

تجسيد تلك الأهداف والمهام ، وبخاصة لما يكون البلد في حالة الخروج من عهد استعماري إلى عهد الاستقلال وبناء المؤسسات لمجتمع تقليدي زراعي.

"غادر الجزائر سنة 1962 نحو 900 ألف عامل منهم 300 ألف من الناشطين اقتصاديا الذين يؤمنون التآطير الإداري والاقتصادي في الجزائر".¹ وفي هذه الظروف الصعبة أعطت الشرعية التاريخية لحزب جبهة التحرير الوطني الحزب الوحيد مهمة البناء الوطني. وتأسيسا على ذلك تشكلت البنية الإدارية على التصور الايديولوجي للحزب الواحد، الذي هيمن على المشهد السياسي للجزائر. إذ أن مجالس البلديات الشعبية، المنتخبة في الأصل لمدة أربع سنوات بالاقتراع العام المباشر باقتراح من الحزب، بإدارة شؤون البلدية، فهو يعد برنامجا اقتصاديا محلي الخاص بها، ويحدد بالتوافق مع الخطة الوطنية للتنمية الأعمال الاقتصادية القابلة لضمان التنمية في البلدية.² والأمر كذلك بالنسبة لمؤسسة الولاية والتي تتمتع بصلاحيات اقتصادية مهمة وتشارك بخاصة في الرقابة، في المستوى المحلي، على إدارة المنشآت الوطنية التابعة للقطاع الاشتراكي. ويقوم الوالي بدور رئيس في البلدية، التي يمارس عليها سلطة الوصاية الإدارية والمالية، كما يقوم بالمهمة نفسها في الولاية. ويقدر بشكل خاص توافق قرارات الأجهزة المحلية مع "الشرعية الثورية"³. بمعنى إن الإدارة المحلية في تبعية للإدارة المركزية وتنفذ أوامرها إذ أنها مجرد وسيلة بيروقراطية.

تجدر الإشارة إلى القوانين التي جاءت قصد تحسين دور هذه المؤسسة المحلية ومنها الميثاق الوطني ودستور 1976 الذي نص على أن المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية. كما أن التقسيم الإقليمي للبلاد قد شهد إصلاحا بموجب الأمر رقم 69/74 المؤرخ في 1974/07/2، والذي رفع عدد الولايات من 15 إلى 31 والدوائر من 91 إلى 181.

كما تبعه تعديل آخر للجماعات المحلية البلدية تحديدا بموجب قانون رقم 81/09 المؤرخ في 1981/07/04. أما الولاية فقد صدر القانون رقم 81/02 المؤرخ في 1981/02/14. ورغم هذه التعديلات إلا أن من الواضح أن إستراتيجية النظام السياسي لم تكن تسعى إلى إقامة بنية سياسية تحليلية قوية فالنتيجة أن موقعها لم يكن متميزا، وعملت معها بشكل متناقض فمن جهة تعترف لها بالاستقلالية، ومن جهة أخرى توظفها كأداة بيروقراطية في يد السلطة لربط القواعد الشعبية وإدماج

1بنجامين ستورا، تاريخ الجزائر بعد الاستقلال، مرجع سابق، ص 13

2بنجامين ستورا، مرجع سابق، ص 43

3بنجامين ستورا، مرجع نفسه، ص 43

المجتمع في رؤية واحدة هي خيار السلطة".¹ بمعنى أن الإدارة المحلية في تلك الفترة كانت تمارس الفعل السياسي أكثر من الفعل الإداري، بالرغم من أن الشرعية الثورية التي يتخذها النظام السياسي في تسيير البلاد والانتقال من معركة التحرير إلى معركة البناء لا تجيز الاحتكار والإقصاء. فقد كانت مبادئ الثورة مؤسسة على تلاحم الأفكار حيث انسجمت بها تيارات فكرية وسياسية مختلفة، وكانت مصدر قوة لها.

في ظل نظام التسيير الاشتراكي تمكنت الإدارة من بناء سلطة، مستمدة من خضوعها للنظام و من خلال وضع قوانين لا تسمح بالإضراب والاحتجاج أو العمل النقابي الحر، حيث كانت المادة 120 تنص على أن يكون المترشح في النقابة من حزب جبهة التحرير الوطني، وبذلك همش دور النقابة وأصبحت ظلا للدولة، كما تحالفت الإدارة مع الحزب لخدمة مصالحها الخاصة باعتبارهما المالكان الحقيقيان للسلطة.² مما جعل الهوية تزداد بين الإدارة المحلية والمجتمع، كما شكل التحالف غير المنطقي بين التكنوقراط والبيروقراطيين الذي توصلوا إلى المناصب العليا بحكم الولاء للحزب، والذي كان يفترض ان يكون كما قال الباحث **على الكنز** تحالفا بين التكنوقراط والطبقة العاملة العريضة، لإحداث التغيير الذي يخلص المؤسسة من سلطة البيروقراطية، إلى تحقيق عقلنة مبنية على الكفاءة والجدارة.

إن الهوية التي ازدادت بين الإدارة والمجتمع، لم تمر من دون انتقادات صريحة على نمط التسيير وانتقادات متبادلة، إذ "اتهم البيروقراط التكنوقراطيين بأنهم غير متحكمين في تخصصاتهم التقنية بطبيعة الحال ، اما التكنوقراط فأنهم اتهموا العمال بأنهم السبب في إفشال برامج العمل التي يخططون له لأنهم لا يملكون الكفاءة والتحكم في التنفيذ، أما العمال فقد اتهموا الطرفان بأنهما السبب في الأزمة".³ وبهذا تكون ثقافة المؤسسة المشكلة، تعكس طبيعة هذا الصراع، كما أن قيم الولاء والتبعية للنظام السياسي والحزبي، هي التي تسود بين العمال، بحكم أن التعيين في المنصب أو الترقية والاستفادة من المزايا المادية والمعنوية، يكون حسب درجة الولاء والطاعة والامتثال لرموز السلطة الحزبية ومؤسساتها، وللايديولوجيا السائدة. مما انعكس على طبيعة العلاقة بين العمال مع المؤسسة أو بشكل أدق مع الإدارة، والتي تميزت بفقدان الثقة واختلال العلاقة التبادلية والاتهام

1اسماعيل فريجات ، مرجع سابق ، ص 47

2ناصر قاسمي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير ، مرجع سابق ، ص 273

3ناصر قاسمي ، المرجع السابق ، ص 275

المتبادل حول أسباب ضعف الفعالية والإنتاجية، إلى جانب تفشي المشكلات التنظيمية. الأمر الذي ساعد على خلق حالة من الرفض الكامل للوضع المهني وللنظام الاجتماعي. سمح بانفجار شامل، حدث ذات 5 أكتوبر 1988 معبرا عن رفض شعبي عارم.

4- الإدارة المحلية بعد التعددية الحزبية (1989):

مرتّ المؤسس الجزائرية بتجارب منذ الاستقلال من التسيير الذاتي إلى التسيير الاشتراكي وأخيرا إلى استقلالية المؤسسة والى التخصص، نتيجة دخول البلاد إلى عهد التعددية الحزبية بعد التحولات السياسية التي عرفتها الجزائر في ما سمي بالربيع الجزائري 1988 والانتقال من عهد الحزب الواحد إلى فتح المجال السياسي للمشاركة الحزبية والعمل على بناء مشروع مجتمع الديمقراطية وتبني الخيار الاقتصادي الليبرالي. هذا التحول السياسي الاقتصادي، ترك آثار عميقة على المستوى البنوية الاجتماعية، ومنها الطبقة العمالية وما عرفته من عمليات تصفية بعض المؤسسات وخصخصة الأخرى وإعادة الهيكلة للبعض الآخر وما ينتج عن هذه العمليات - تسريح للعمال وبيع المؤسسات العمومية - التي مرت بشكل متطرف وكرد فعل سريع أمام عجز المؤسسات وانهيار أسعار البترول وفشل سياسة الريع والخيار الاشتراكي، وحسب أملاءات صندوق النقد الدولي التي لجأت إليه الدولة لسد العجز.

لقد أحدثت التحولات التي عاشتها الجزائر تغيرات هيكلية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية، غير أن الإدارة المحلية والتي يفترض أن تعكس هذه التحولات وتستوعب أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية باعتبارها نتاج النسق الاجتماعي المحلي والكلي. ولأن ترسبات الماضي الكولونيالي وما ورثته من أمراض بيروقراطية جعل الإدارة المحلية أسيرة الايديولوجيا والممارسة التقليدية، يقول الباحث ناصر قاسيمي: "مازالت الجماعات المحلية متأثرة بقوة تدرج الهياكل الإدارية إذ لا يتم التصرف إلا بالأوامر الفوقية، و إذا كانت الجماعات المحلية الأدنى من الولاية تعاني من التبعية للولاية فإن الولاية هي أيضا تعاني من المركزية الصادرة عن الوزارة الوصية التي ترتبط هي الأخرى ببرنامج حكومتها، و هذا التسلسل في السلطات يأخذ وقتا طويلا في الإجراءات المعقدة خاصة إذا أخذنا في الاعتبار نقص المرونة و الفهم المختلف للنصوص

والإجراءات من قبل المنفذين و هذا ما ينعكس سلبا على تنمية الجماعات المحلية".¹ كما أن التعددية الحزبية افرز تشكيلة جديدة غير متجانسة عملت حسب أجندات حزبية في ظاهرها ومصالح قبلية واستراتيجيات شخصية في الباطن، على توزيع الامتيازات وتقاسم المصالح..الخ. أما الممارسة النقابية، نظرا لعدم فاعليتها ونقص الخبرة وعزوف العمال على المشاركة والانخراط في العمل النقابي وسيطرت نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين لم تتشكل كقوة مؤثرة، في بادئ الأمر ولكنها في العشرية الثانية للقرن الحالي أفرزت تشكيلات نقابية مثل نقابات عمال التربية وعمال الصحة وعمال الوظيفة العمومية، قادرة على إحداث التغيير في حالة التحالف والتنسيق. ومن خلال المطالب التي رفعتها مختلف التشكيلات النقابية في حركاتها الاحتجاجية نجد أن المطالب المادية أو التي لها علاقة بالعدالة التوزيعية تبرز على رأس قائمة المطالب، حيث يؤكد الباحث خالد حامد، أن الأجور وملحقاتها تمثل نسبة متوسطة تقدر 33.49 بالمائة ثم تأتي العطل المختلفة بنسبة 6.64 بالمائة ويلاحظ الباحث، أن مطالب الإضرابات مطالب دفاعية يطغى عليها المطالب الاجري على خلاف بعض المطالب النوعية التي ارتبطت بأحداث اكتوبر 1988 والتي كانت ترفع مطلب رحيل المسيرين أو الاحتجاج ضدهم، وطلب إعادة النظر في التمثيل النقابي ".² لم يكن وحده الموظف من يرافع ضد المؤسسات العمومية عموما والإدارة المحلية خصوصا، وإنما أيضا المواطن يكنّ العداوة للإدارة المحلية وبتهمها بالبيروقراطية والفساد والمحسوبية، وأحيانا يصب غضبه على هياكلها وممتلكاتها في الاحتجاجات والمظاهرات العنيفة، وبتهمها ومن خلالها السلطة المركزية أنها السبب في تعطيل مصالحه وتحسين ظروفه من العمل والسكن والصحة ..الخ. مما يعكس مدى اتساع الهوة بين المجتمع ومؤسساته المحلية.

إن دستور 1989 والذي دخلت به الجزائر عهد حرية الممارسة السياسية وحرية التعبير والصحافة خاصة المكتوبة منها، قد أفضى إلى إصدار قوانين تمس الجماعات المحلية، حيث صدر قانون 08/90 وقانون 09/90 الخاص بالبلدية والولاية. ونص دستور 1996 في المادة(15) الخامسة عشر منه على أن « الجماعات الإقليمية هي البلدية والولاية، البلدية هي الجماعة القاعدية. وقد عرف المشرع الولاية في قانون رقم 90 / 09» الولاية جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية

¹ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص275

²خالد حامد، نزاعات العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص242-243

المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، وتتأشأ بقانون.¹ غير أن الأوضاع الديموية التي عرفتها الجزائر في ما يسمى بالعيشرية السوءاء بالإضافة إلى الأزمة الاقتصادية نتيجة انهيار أسعار البترول وعدم الاستقرار السياسي وتنامي الإرهاب الديموي مما عرض مؤسسات الدولة إلى خطر الانهيار، كل هذه العوامل ونتيجة لها لم تسمح للإدارة المحلية من العمل وفق الشرعية الدستورية، حيث اضطرت السلطة السياسية إلى فرض حالة الطوارئ والعمل بنظام المندوبيات التنفيذية.

ثم جاء دستور 1996 والذي ابق على محتوى المواد الخاصة بالبلدية والولاية، والعودة للشرعية الدستورية لسمح للإدارة المحلية لممارسة وظيفتها الطبيعية ضمن النسق الإداري والسياسي. وإذا كانت الدولة قد وفرت الأطر القانونية لعمل هذه الهياكل التنظيمية بغية تحقيق الشرعية للمؤسسات، إلا أن تفعيل دورها بالكيفية المطلوبة والمتوقعة منه لخدمة المجتمع والتنمية المحلية بالأساس يحتاج إلى خبرة لدى الشريك السياسي ممثلا في الأحزاب السياسية، الشيء الذي لم يكن متوفرا لدى أغلبية الأحزاب، حيث انعكس ذلك على عمل مختلف الإدارات والمجالس المحلية إذ عاشت أغلبها في وضعيات انسداد وصراعات بين أعضائها إلى جانب انعدام توافق قيمي المنتج لثقافة المؤسسة، بسبب عدم الانسجام بين الأعضاء واختلاف المنطلقات السياسية والانغلاق الحزبي، ونقص الخبرة والتكوين السياسي لدى معظم ممثلي الأحزاب، فضلا عن منطق الولاءات القبلية وصراع المصالح والاستراتيجيات الفردية. مما جعل الإدارة المحلية رهينة أوضاع اتسمت بعدم الاستقرار نتيجة الاستقالات والإقالات والمتابعات القضائية واللجوء إلى سياسة التحالف لسحب الثقة وتعطيل المشاريع التنموية المحلية، مما أفقد هذه الهيئات المحلية ثقة المواطن ووضع السلطة في حرج خصوصا أمام انعكاسات ما يسمى بالربيع العربي وتداعياته على مستوى الأمن الإقليمي والجواري. وتدخلات الدول الكبرى إعلاميا وعسكريا في التعجيل بإسقاط أنظمة عربية، مما فرض على الدولة الجزائرية إعداد حزمة من مشاريع القوانين لتعزيز مشروعيتها ومصداقيتها للداخل والخارج.

لقد شكل خطاب فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة بتاريخ 2011/04/15 والذي أكد فيه قائلا: "في إطار لامركزية أوسع وأكثر نجاعة، وحتى يصبح المواطنون طرفا في اتخاذ القرارات التي تخص حياتهم اليومية وبيئتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لا بد من مضاعفة صلاحيات

قانون رقم 09/90 المؤرخ في 1990/04/07 المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 15 المؤرخ في 1990/04/11 1

المجالس المحلية المنتخبة وتمكينها من الوسائل البشرية والمادية اللازمة لممارسة اختصاصاتها¹ نقطة انطلاق إصلاحات سياسية مفصلية وبخاصة للإدارة المحلية التي تعتبر همزة وصل بين الدولة والمجتمع. وإصلاح الإدارة المحلية يعني تعزيز وإصلاح العلاقة بين المواطن والدولة، وتأكيد استقلاليتها يعد مؤشرا على لامركزية الإدارة في تسيير شؤون المجتمع، خصوصا في دولة مثل الجزائر لها مساحة جغرافية شاسعة وأمامها تحديات حقيقية على أكثر من صعيد. إذ تفرض عليها العمل على تعزيز الروابط الاجتماعية والثقافية للمجتمع المحلي باعتباره امتداد طبيعي للمجتمع الكلي، مع بلورة الفعل الإداري والسياسي بما ينمي ثقافة الانتماء للوطن.

5- قانون الجماعات المحلية البلدية والولاية 10/11 و07/12

لقد كان الهدف هو العمل على إعادة بناء الثقة بين الإدارة والمواطن، وذلك من خلال تمكين المواطن من المشاركة الديمقراطية في صنع القرارات التي تتوافق مع حاجاته المحلية ومناقشة واقعه الاجتماعي والاقتصادي انطلاقا من التحولات التي يعرفها المجتمع في ضل التعددية السياسية. إن العمل على تحقيق هذا المطلب يعد تجسيدا لحقيقة أن التنظيم الإداري المحلي تنظيم مفتوح يتلقى مدخلاته من المحيط الاجتماعي والثقافي، ليعاد بلورتها في مخرجات تهدف إلى إشباع حاجات المجتمع المحلي بما يحقق التنمية الشاملة.

لقد حدد المشرع الجزائري هوية مؤسسة البلدية من خلال نص القانون 11/10 ووفق الدستور، بانها " الجماعة الإقليمية القاعدية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون » كما نجد تعريف للولاية في المادة (01) من القانون 12/07 يقول فيه: « الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة. "وما الاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة المحلية إلا نتيجة منطقية للاعتراف باستقلالها وبوجود مصالح محلية خاصة بها".² حيث نجد أن هذا التعريف يسمح لها بالتموقع ضمن المجتمع المحلي كمركز لكل الاهتمامات المحلية الفردية والجماعية وأنها تعمل على تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف مكونات المجتمع المحلي عبر الحفاظ وتهيئة الروابط

1 موقع رئاسة الجمهورية الجزائرية، الزيارة يوم 5 مارس 2018

2 محمد محمود الطعمانة، الملتقى العربي الأول، الإدارة المحلية، سلطنة عمان 2003، ص 9

الاجتماعية والثقافية المادية واللامادية بما تمثله من عناصر مساعدة في اندماج وترابط البناء الاجتماعي الجزئي والكلية.

"تشكل البنية التنظيمية لمؤسسة البلدية من الهيئات الثلاث التالية:

- هيئة مداولة: المجلس الشعبي البلدي.

- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي.

- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي"¹

وتمثل هذه الهيئات الثلاث، مرحلة خط الإنتاج والفاعلين فيه باعتباره مرحلة أساسية في مبادئ نظرية الجودة الشاملة، إذ أن الإدارة المحلية مطالبة بتحسين الخدمة العمومية. وإعادة توطيد العلاقة بين مكوناتها الداخلية على أساس التعاون والإبداع ومع محيطها الخارجي باعتباره مصدر لمداخلتها وفي نفس الوقت لمخرجاتها، من حيث يفرض عليها العمل على بناء وتعزيز الثقة أولاً بين عناصرها الداخلية بمعنى الطاقم البشري المكون لمختلف هياكلها وثانياً مع محيطها الخارجي عبر العمل وفق العدالة الاجتماعية بين مختلف مكونات المجتمع، وتحفيز الأفراد والجماعات على المشاركة والتفاعل مع برامجها ومشاريعها التنموية.

يخضع الفعل الإداري الموجه لخدمة المجتمع المحلي لمنطق التواصل والتفاعل بين عناصر التنظيم الإداري وفق روح القانون وفلسفة اللامركزية الإدارية واليات الممارسة الديمقراطية التشاركية بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين، وعبر استثمار الموارد البشرية والمادية المحلية بفعالية وذلك لضمان نجاح هذا التنظيم الإداري في تحقيق وتجسيد أهدافه. كما يعد نجاح هذا التنظيم الإداري مقدمة تساعد على نجاح مختلف المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المجتمع المحلي انطلاقاً من الدور الوظيفي الذي تحتله الإدارة المحلية في عملية التنمية المستدامة بالمجتمع الكلي وبهذا تتجسد فلسفة الإدارة المحلية باعتبارها نمط تسيير يسمح للأفراد والكيانات الاجتماعية في المناطق المحلية المختلفة بالمشاركة وصناعة القرار وفق ما تمليه الشروط السوسيو ثقافية والاقتصادية للمجتمع المحلي. "حيث ثبت أنه كلما كان مصدر تقديم الخدمات أقرب إلى السكان

المادة 15 من القانون 11/10

كانت النتائج أفضل لإشباع رغبات الأفراد، وفي الاقتصاديات الحديثة، لعبت السلطات المحلية دوراً مركزياً في التنمية الاقتصادية والتطور الاقتصادي وتحقيق الرفاهية.¹

إن نجاح النظام المحلي « نظام الجماعات الإقليمية » يكمن في مدى الاستقلال الذي تتمتع به الإدارة المحلية « البلدية » فكلما زاد استقلال مجلسها الانتخابي، كان ذلك دليلاً قاطعاً على وعي الشعب المحلي وعن تغلغل الديمقراطية بين أفراد الشعب، لدرجة أن أعلن الفقهاء في معظم دول العالم بأن الديمقراطية السياسية، تعد نظاماً أجوفاً إذا لم يسبقها ويصاحبها نظام سليم للإدارة المحلية². والذي يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الديمغرافية والجغرافية والثقافية وتكنولوجيا الاتصال الحديثة. والعمل ضمن أسس ومبادئ الإدارة المحلية وطبيعة الفعل الإداري انطلاقاً من كون الإدارة المحلية مؤسسة اجتماعية مفتوحة على المحيط وكتنظيم اجتماعي منتج لثقافته ونتيجة لها.

إن تشكل ثقافة المؤسسة التي تعمل على توجيه الأفعال الاجتماعية بما يتسق مع الأهداف التنظيمية للمجتمع الداخلي والخارجي ووفق نسق قيمي يُقعد للسلوك والأفعال، تعتبر عوامل أساسية لنجاح التنظيم والمؤسسات في تحقيق مهامها. حيث مرت مؤسسة الإدارة المحلية بالجزائر بعدة تجارب من العهد التركي مروراً بالاستعمار الاستيطاني الأوروبي، إلى يومنا هذا، إذ تؤكد أن التنازل السياسي في التسيير للمنظمات المحلية، أخرج هذه الأخيرة من المعالجة التنموية عن سياقها الاجتماعي الواقعي وأصبحت أسيرة التوجهات الأيديولوجية والاملاءات الحزبية وصراع المصالح القبلية والاستراتيجيات الفردية، حيث كان السبب في إفشال المشاريع التنموية المحلية وتوسيع الهوة بين الإدارة والمواطن، مما يفرض ضرورة النظر للإدارة المحلية ليس كجهاز إداري في يد السلطة تمارس من خلاله هيمنتها وفرض وجودها السياسي فحسب، وإنما كيان اجتماعي مفتوح، له خصوصيته ومنتج لثقافته التسييرية حسب تفاعله مع المحيط الاجتماعي المحلي وما يحمله من قيم ومعايير، وما تفرضه النظريات الحديثة للتنظيم الإداري لتحقيق النجاعة والفعالية.

1 ابن حدة باديس، مرجع سابق، ص 19

2 صالح عبد الناصر، الجماعات الإقليمية بين الاستقلالية والتبعية، ماجستير، غ. م. جامعة الجزائر، 2009، ص 4

خلاصة:

إن الارتباط التاريخي الوظيفي للإدارة المحلية بالتاريخ السياسي للبلاد، يعد علامة مميزة عن طبيعة هذه المؤسسة الإدارية ودورها المركزي في النسق العام للمجتمع. والتي تعمل على تقوية البناء الاجتماعي والاقتصادي، المحلي والكلّي، بما يحقق الاستقرار السياسي والأمن الاجتماعي.

بالموازاة مع التحولات التي يشهدها العالم على الصعيد الفكر السياسي والاجتماعي وانعكاساته على مستوى التنظيمات وعلاقتها ببنيتها الداخلية والخارجية، وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، فرض على البلدية التحول من مجرد مؤسسة خدماتية إلى فاعل اقتصادي واجتماعي تعمل على توفير المناخ المناسب للاستثمار وتوظيف الإمكانيات المحلية البشرية والمادية قصد تحقيق مداخيل وموارد مالية إضافية وتوجيه التنمية المحلية بما يحقق التنمية الشاملة والمستدامة، وذلك عبر توزيع الاهتمام من المركز إلى المناطق الداخلية وإلى الهامش. عبر فتح المجال لمختلف القوى البشرية والإمكانات المادية المحلية للمشاركة الفعالة في معالجة الواقع الاجتماعي والطبيعي، والاستثمار الأمثل للإمكانات المحلية، لصالح التنمية على أساس العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص والتعاون والتنافس.

إذ من خلال البحث والتتبع التاريخي لموضوع التنظيم الإداري بالجزائر، تأكد أن الفعل الإداري هو وليد سياق البناء الاجتماعي الثقافي السياسي المحيط، والبناء الاجتماعي الداخلي والذي تشكل عبر الزمان والمكان. والتنظيم الإداري الجزائري الحالي هو نتاج تراكم تجربة الإدارة منذ عهد الدويلات الإسلامية حيث تشكلت إرهابات المؤسسة الجزائرية التقليدية، مروراً بالعهد العثماني، إلى الفترة الاستعمارية الاستيطانية، ثم الاستقلال والتعددية السياسية، وما تركه مسار هذا التطور على الإدارة المحلية، في المخيال الثقافي للفرد الجزائري، فهو بذلك تاريخ المجتمع الكلي. كما يؤكد إن التنظيم الإداري، لم يكون رهين تبات البناء وإنما هو أيضاً نتاج التحولات، وعبر ديناميكية الفعل الإداري والاجتماعي لمختلف الفاعلين، وذلك انطلاقاً من أن المؤسسات والأشكال التنظيمية المختلفة هي نتاج الواقع الاجتماعي، من حيث تؤكد أن الأفعال الاجتماعية هي قدرة ثقافية، تعكس النموذج الثقافي السائد،

الفصل السادس

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

نستعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها للبحث في هذا الموضوع، من حيث مكان وزمان وحدود الدراسة بالإضافة إلى الأدوات والتقنيات التي وظفناها باعتبارها وسائل إنتاج من خلالها يمكن إنتاج المعرفة العلمية عبر عملية جمع المعلومات والبيانات كمادة قابلة للتحليل واستخلاص النتائج. كما نقدم الخطوات والطرق والكيفية التي اعتمدنا عليها لتوظيف هذه الأدوات في البحث الميداني. إن هذا الاعتماد ليس من قبيل الالتزام الآلي لشروطها، ومحدداتها، التي تقمّع الباحث وتفرض منطقتها عليه، وإنما من باب الاسترشاد والتوجيه، الذي يمكن الباحث من العمل المنظم والبحث بكل موضوعية وتبصر، وبالصرامة المطلوبة، خصوصاً أمام طبيعة الظاهرة الاجتماعية التي تمتاز بالتعقد والتشعب.

إن الإجراءات المنهجية تعد خريطة الطريق، يوظفها الباحث للانطلاق في المرحلة العملية، وبداية الاحتكاك بين ذات الباحث والواقع الاجتماعي، بين الأسئلة السوسولوجية المقلقة وتمفصلات الظاهرة الاجتماعية، ومحاولة إيجاد الصلة بين الزخم النظري والوقائع الاجتماعية الميدانية. كما أن هذه المقاربة المنهجية، وما تتضمنه من شروط وقوانين، تفرض على الباحث توظيف المزيد من الخيال السوسولوجي، حتى يتمكن من إتمام البناء العلمي للموضوع، وبعده الانخراط في عملية الفهم والتأويل والتفسير. وبذلك تعد الإجراءات المنهجية بمثابة تبليغ أو تصريح من الباحث حول بناء الموضوع وحدوده، وأدوات الإنتاج التي على ضوءها يؤكد على المشروعية العلمية للعمل، ومصداقية البيانات التي جمعها والتعامل معها بالموضوعية المطلوبة، التي تستطيع اقتراح الإجابات المناسبة لأسئلة البحث.

أولا :مجالات الدراسة :

1-المجال المكاني :

نعني به الحيز الجغرافي، المحدد لتواجد المؤسسة محل الدراسة مكانيا، وذلك وفقا لطبيعة المشكلة وطبيعة المؤسسة وطبيعة مجتمعها الداخلي والخارجي، باعتبار أن المؤسسة تنظم اجتماعي مفتوح يتأثر بالمحيط الخارجي، وبذلك حتى نحقق المصادقية والموضوعية للبحث، توجب علينا تحديد المجال الجغرافي المكاني. حيث تم اختيارنا للإدارة المحلية بلدية ورقلة، كمجال مكاني اجتماعي لتنفيذ الدراسة.

فاختيارنا لهذه البلدية ليس بمحض الصدفة، وإنما كان بدافع عدة عوامل منها ما هي ذاتية وما هي موضوعية نذكر منها:

- تعد مدينة ورقلة عاصمة الواحات مدينة لها تاريخ عريق ولها حاضر اقتصادي كقطب بتزولي عالمي، أهلها أن تكون مركز اهتمام العام والخاص، ومحج للوافدين من كل أرجاء الوطن للبحث عن العمل، فهي بذلك ملتقى لثقافات الجزائر، فهي بذلك ميدانا خصبا للدراسة السوسيولوجية.

- لكون الباحث وقيم بمدينة ورقلة، وله اطلاع واهتمام - ولا ندعي المعرفة- بسكان المدينة وثقافتها وتركيباتها الاجتماعية. فضلا عن متابعة نشاط الإدارة المحلية كمواطن وكموظف بقطاع الإعلام والثقافة سمح لي بالاحتكاك بمختلف مصالحها وأقسامها وموظفيها. مما يسر عملية التواصل والتفاعل مع مختلف الفاعلين، حيث ساعدت الباحث في جمع ملاحظات، كونت له دافعا لاختيار هذه المؤسسة للدراسة العلمية الميدانية. وبالتالي فنحن نتصور أن أصالة البحث تكمن في مدى ارتباطها بالواقع الاجتماعي والمعاش اليومي والمجال الاجتماعي للباحث.

- كما تشكل لدينا إحساس بأهمية دراسة المؤسسة الخدمانية انطلاقا من الدراسة السابقة حول رسالتنا للماجستير¹ التي مكنتنا من الاطلاع على مختلف المشكلات التنظيمية والوضعيات المهنية، لمختلف الفئات المهنية التي تعان منها الإدارة الخدمانية العمومية الجزائرية.

1 احمد بجاج، التواصل الاجتماعي وتشكل الهوية المهنية للممرضة بالمؤسسة الاستشفائية بورقلة ، رسالة ماجستير، غ.م. جامعة الجلفة، 2014،

- بحكم ملاحظتنا واطلاعنا حول البحوث السابقة والتي لم تعطي للمؤسسة الخدماتية نفس الاهتمام الذي حضرت به المؤسسة الصناعية من حيث عدد الدراسات والإصدارات العلمية.
- نتصور أن اغلب المشكلات التي يعان منها المجتمع ومؤسساته تعود إلى ضعف الإدارة المحلية من حيث التأطير الكمي والنوعي باعتبارها مؤسسة لها علاقة وظيفية ارتباطية بالمجتمع الكلي.
- بحكم موقعها في المجتمع وعدد العاملين بها وأهميتها ودورها الوظيفي على النسق الكلي وارتباطها بمختلف جوانب الحياة الاجتماعية الثقافية الاقتصادية للفرد والمجتمع في شؤون مثل: الحالة المدنية، السكن، العمل، البيئة، التمدرس، الصحة، الثقافة الرياضة، الفلاحة، الصناعة، الاستثمار..
- أنها مؤسسة مفتوحة على المحيط بمعنى ليست مغلقة على نفسها وبالتالي تصبح الدراسة مفيدة وتشكل إضافة نوعية للمعرفة العلمية.
- إن الإدارة المحلية تعد امتداد طبيعي للمؤسسة التقليدية -القبيلة والعرش- التي كانت ومازالت سائدة في المجتمع الجزائري، بحيث تعكس التحولات التي يعرفها التجمع البشري والمجتمع الحديث بشكل عام، ومسايرة تطور هذه المؤسسات، وفق تطور الفلسفة السياسية، ومقتضيات التمدن والحداثة. وبالتالي فان العوامل السوسولوجية لها دور ومكانة في تشكل بنية هذا التنظيم الإداري وتمفصلاته مع المحيط الاجتماعي. وبذلك تكمن أهمية دراسة الإدارة المحلية، حيث أن معالجة إخفاق هذا التنظيم الإداري أو نجاحه، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات السوسولوجية، في الواقع الاجتماعي للمجتمع الكلي.

1-1 نبذة تاريخية عن مدينة ورقلة (كمجال اجتماعي)

تقع مدينة ورقلة جنوب شرق الجزائر على بعد 800 كلم جنوب العاصمة الجزائر. وعلى المنخفض الصحراوي الكبير الذي يبلغ طوله 30 كلم وعرضه 12 إلى 18 كلم و ارتفاعه عن سطح البحر المتوسط بقدر 103 إلى 150 م. مناخ منطقة ورقلة :مناخ المنطقة صحراوي جاف ودرجة الحرارة بها مرتفعة صيفا بمتوسط درجة 41 .

-أصل التسمية: لم يحدد المؤرخون الدين درسوا تاريخ المنطقة على قلتهم أصل التسمية ومدولها، كما انهم اختلفوا في ذلك حيث نجد التسميات المتداولة في كتاباتهم مثل، ورجلان، وركلا، ورقلة.

ويعرفها ياقوت الحموي بقوله...: "وارجلان كورة بين افريقية وبلاد الجريد، ضاربة في البر... اسم هذه الكورية فجومة"... ويتناولها ابن خلدون في كتاب العبر "بنو واركلا، أحد بطون زناتة من ولد فرني بن جانا، إخوانهم يزمرتن ومنجص، ونملاته، كانت فنتهم قليلة وموطنهم قبلة بلاد الزاب، اختطوا مصر المعروف بهم على ثماني مراحل من بسكرة في القبلة عنها ميمنة إلى الغرب، بنوها قصورا متقاربة الخطة، ثم استبحر عمرانها وصارت مصرا". أما البكري في كتابه المسالك والممالك فيذكر...: "وارجلان هي سبعة حصون للبربر، أكبرها يسمى اغرام يكامن، وبين وارجلان وقلعة أبي طويل مسيرة ثلاثة عشر يوما".¹ كما يرجع البعض أن ورقلة مدينة لها تاريخ واسمها الأصلي بنو ورجلان، قصر من أبداع القصور البربرية في الجنوب الجزائري 2. ويرى الباحث الازهري عبا، " أن المصادر الاباضية، تذكر اسم ورجلان، فقد استعمله ابو زكريا في كتابه (السير وأخبار الأئمة)، والدرجيني في كتابه (الطبقات). أما المصادر الحديثة والمعاصرة فتذكر اسم ورقلة ويلاحظ ذلك في الموروث الشفوي من قصائد وروايات شعبية وفي الكتابات الفرنسية والأرشفية والمراسلات الاستعمارية.³

1-2 أصل سكان المنطقة:

" في الستينات من القرن الماضي تم اكتشاف هياكل عظمية في مدافن وقبور بحوض ورقلة، اثبت البحث العلمي المتقدم انها لسكان زنوج نزحوا من الجنوب على اثر الجفاف الذي اجتاح الصحراء الكبرى منذ الالفية الثالثة. وظلت هذه الموجات البشرية تغد حتى الالفية الثانية. قبل نزوح العناصر البيضاء من الشمال واختلاطها بالجنس الزنجي، مما نتج عنه ظهور جنس مهجن اختلط فيه الدماء الزنجية بالامازيغية.⁴

فالتواصل بين سكان الصحراء و المناطق التلية لم ينقطع فكانت الواحات الصحراوية على صلة وثيقة بالبلدان الإفريقية جنوب الصحراء الكبرى. وبلاد السودان أو الأثيوبيين حيث كانت همزة وصل بين المناطق التلية وبلاد السودان وحسب بعض الباحثين أن الحروب التي عرفتها بلاد المغرب الإسلامي خلال مرحلة الفتوحات دفعت ببعض القبائل إلى الهجرة نحو الواحات الصحراوية: ومن

1الازهري عبا، نظام المشائخ بورقلة، رسالة ماجستير، غ. م. جامعة الوادي 2013-2014، ص12

2احمد توفيق المدني، كتاب الجزائر، المطبعة العربية، الجزائر 1931 ص244

3الازهري عبا، مرجع سابق، ص14

4عبد الله بن الجيلالي السابح، صفحات من تاريخ ورقلة، الامال للطباعة الجزائر، 2010، ص21

بين هؤلاء المهاجرين بنو ورجلان من زناتة الذين استقروا في منطقة ورجلان وكانوا من بين المؤسسين للمنطقة فعرفت ورجلان باسمهم.¹ والأصل في سكان ورجلان أو ورقلة حاليا، خليط من العرب والاباضية والحبشان والزنوج الوافدين من إفريقيا ومن الأشراف المنتمين إلى آل البيت، أما الأصل الأول فهو من قبائل زناتة ومزانة وبنو يفرن ومغراوة.² وكانت تعتبر ورجلان من أهم المراكز التجارية وهي قاعدة تجارية تربط مدن المغرب الإسلامي في الشمال بالمراكز التجارية بإفريقيا الغربية. ويقول الرحالة الإدريسي: هي مدينة فيها قبائل مياسير وتجار أغنياء يتجولون في بلاد السودان إلى غانا وبلاد نقارة فيخرجون التبر ويضربونه في بلادهم باسم بلادهم.

وقال ابن سعيد: إنها بلاد نخيل و عبيد ومنها تدخل العبيد إلى المغرب الأوسط و إفريقيا و السفر منها في الصحراء إلى بلاد السودان

1-3 دخول الإسلام منطقة ورقلة:

كانت قبيلة زناتة البربرية الكبيرة من أوائل القبائل في شمال إفريقيا التي دخلت الإسلام ، ويعلل المؤرخ الفرنسي " غوته " ذلك بحقيقة وجود تشابه مجتمعي كبير بين قبيلة زناتة البربرية وبين القبائل العربية.³ ومن المحتمل أن يكون الإسلام قد دخل ورقلة عن طريق الدعاة و التجار المسلمين.

و القبائل العربية الأربع التي وفدت إلى منطقة وادي مية على فترات ابتداء من القرن الخامس هجري (الحادي عشر ميلادي) هي الشعانية ، المخادمة ، أولاد سعيد ، بني ثور . وتعود جذور هذه القبائل كلها إلى نسل بني هلال وبنو سليم و القبائل العربية البدوية الأخرى التي نزحت إلى بلاد المغرب الأوسط (الجزائر) و صحرائها عبر بلاد برقة و طرابلس (ليبيا) وإفريقية (تونس) وبلاد الجريد.⁴ ولقد عدت مدينة ورقلة من "أهم المراكز التجارية خاصة بالواحات الصحراوية لأنها قاعدة تجارية تربط مدن المغرب الإسلامي في الشمال بالمراكز التجارية بإفريقيا الغربية أو ما كان يعرف بالسودان الغربي خلال العصور الوسطى"⁵. كما قال الشريف الإدريسي عن مدينة ورقلة: "هي مدينة بها قبائل مياسر وتجار أغنياء يتجولون في بلاد السودان إلى بلاد غانة وبلاد النقارة-هكارة- فيخرجون منها

1 عبد الله بن الجبلاي السانحي، المرجع سابق، ص 23

2 عبد القادر موهوبي السانحي، ومضات تاريخية واجتماعية لمدن وادي ريغ وميزاب وورقلة، ص 156

3 عبد الله بن الجبلاي السانحي، المرجع نفسه، ص 32

4 عبد الله بن الجبلاي بن السانحي ، المرجع السابق، ص 65

5 مختار حساني، موسوعة تاريخ وثقافة المدن الجزائرية، ص 188

التبر ويضربونه في بلادهم عملة مصكوكة باسم بلادهم.¹ حيث احتلت هذه المكانة نظرا لموقعها الاستراتيجي التجاري.

في العهد العثماني تعرضت ورقلة بغية إخضاعها للحكم العثماني وإرغامها على دفع الضرائب. إلى حملة صالح رايس باي 1552م وفي هذه الحملة وقبل الوصول إلى ورقلة أخضعت تقرت وحوصرت لمدة ثلاثة أيام وأرغمت على دفع الغرامات، ثم واصلت الحملة على ورقلة التي رفضت دفع الغرامات من قبل حاكمها الذي فضل الانسحاب مع 4000 فارس وكثير من الأهالي إلى المنيعة ونواحيها. ثم جاءت حملة يوسف باشا ضد كل من تقرت وورقلة سنة 1649م ومن نتائجها المساهمة بخمسة وأربعين فردا من رقيق السودان سنويا.² وقال الرحالة العياشي (1627-1679) الذي زار ورقلة سنة 1663م في رحلته إلى الحج، حيث توقف بها يوم جمعة وصلى وراء إمامها، فوجده يكثر من التحريف والإطناب ويجهل التاريخ فضلا عن جهله للغة العربية ولا يحسن من القراءة إلا الفاتحة، هي إشارة عن المستوى الفكري والثقافي للمدينة في تلك الفترة.

تميزت ورقلة في العهد العثماني بالاعتماد على نمط نظام اجتماعي سياسي تقليدي، "حيث قامت مشيخة آل علاهم وآل بابية في بداية القرن السابع عشر الميلادي. كما أصبحت مركزا اقتصاديا في المنطقة، إذ أضحت نقطة التقاء القوافل الصحراوية الوافدة من البلدان المجاورة، والمتجهة إلى إفريقيا جنوب الصحراء، ومن جهة أخرى اعتبرت هذه المدينة بوابة الصحراء الكبرى نحو بلاد السودان. لقد ساهمت مدينة ورقلة وضواحيها في عهد المشايخ في رسم واقع سياسي اجتماعي ثقافي، عزز التواصل بين الحواضر الكبرى في العهد العثماني، وواجه الحملات الاستعمارية في بداياتها"³. والملاحظ من خلال ما ذكرته المصادر وكتب الرحالة أن ورقلة في تاريخها لم تتمكن من أن تكون مركزا علميا ثقافيا، بقدر ما كانت محطة للنشاط التجاري بحكم موقعها الجغرافي و كمركز لقاء القوافل التجارية والدينية.

1 عبد القادر ميهوبي السانحي، ومضات تاريخية واجتماعية لمدن وادي ريغ وميزاب وورقلة، ص 158

2 عبد القادر ميهوبي السانحي، المرجع نفسه، ص 164

3 الأزهري عبا، مرجع سابق، ص ب

1-4 دخول الاستعمار الفرنسي لمنطقة ورقلة:

بدأت أنظار الفرنسيين تنجبه نحو ورقلة عام 1841 فأرسلوا الجواسيس لدراسة الأوضاع ، وفي سنة 1854 احتلت القوات الفرنسية مدينة ورقلة بقيادة العقيد durrieu. وظلت المنطقة تحت الحكم العسكري." وفي سنة 1907 أصبحت ورقلة مقرا عاما لقيادة القوات العسكرية في الجنوب الشرقي (الواحات). وكبلدية أهلية Indigène ضمت إليها ملحقة تيدكلت، وعين صالح والمنيع. ¹ حيث أصبحت ورقلة نقطة انطلاق توسعي استعماري نحو الصحراى الكبرى والقارة الإفريقية بكاملها. " وإذا كانت فرنسا تقدر الأهمية القصوى لموقع الصحراء، الذي مكنها فعلا من التوغل داخل القارة السمراء، فان تقديرها للأهمية الاقتصادية التي تحضي بها الصحراء لم تظهر إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين وبالضبط بعد اكتشاف البترول والغاز. حيث اكتشف الغاز جنوب مدينة عين صالح سنة 1954م، أما البترول فقد اكتشف أول حقوله بمنطقة حاسي مسعود، في شهر جانفي سنة 1956م. ²

ما جعل الأطماع الفرنسية تزداد للبقاء والسيطرة على المنطقة وخيراتها الباطنية واعتبارها كعمق استراتيجي اقتصادي وعسكري وخاصة لإجراء التجارب النووية، وجريمتها النووية بركان شاهد على ذلك. وقصد تعقيد الأمور على جبهة التحرير الوطني "قرر ديغول إبرام عقود بحث وتنقيب مع العديد من الشركات المتعددة الجنسيات، والتي يشكل أصحابها جماعات ضاغطة وصانعة للقرار في بلادها. ³ بمعنى هناك أطماع اقتصادية عسكرية لدى الاستعمار الفرنسي في البقاء بالصحراء الجزائرية، وأكثر من ذلك حاولت توريث دول الجوار، من خلال "جعل الصحراء الجزائرية بمثابة المياه الدولية المشتركة، وهو ما يعني حق استغلالها من طرف فرنسا والدول المجاورة للجزائر" ⁴. غير أن الشعب الجزائري بالجنوب وقيادة جبهة التحرير من خلال قيادة الولاية السادسة، اظهروا عبر المعارك التي عرفتها المنطقة بشبكة متليلى وغرداية وورقلة ووادي ريغ، كما " اظهر قائد الولاية السادسة العقيد محمد شعباني سنة 1961م الموقف الحازم والذي لا ريب فيه لساكني الصحراء وقادتها، والذي يؤكد على أن الصحراء لا مساومة فيها، وأنها جزائرية بحكم التاريخ والجغرافيا

1 عبد الله بن جيلالي السايحي، المرجع السابق، ص 119

2 لزهرة بديدة، دراسات في تاريخ الثورة الجزائرية، مرجع سابق، ص 198

3 لزهرة بديدة، المرجع نفسه، ص 200

4 لزهرة بديدة، المرجع نفسه، ص 203

والعادات والتقاليد.¹ وتوجت بالمظاهرات التي خرجت بشوارع كل من بسكرة الجلفة الأغواط وغرداية-1960-1961، ثم مظاهرات ورقلة 27 فيفيري 1962 كرد شعبي على زيارة نائب وزير المستعمرات في الحكومة الفرنسية لمنطقة الواحات ورقلة لإقناع سكان المنطقة وأعيانها بالطرح الفرنسي، لكن الثورة كانت له بالمرصاد فقد تم إرسال أمر كتابي لجميع قادة النواحي التابعة لمنطقة الواحات عبر الرسالة الخطية التي تلقاها المجاهد الملازم محمد شنوفي والمجاهد عبد المشري بومادة تأمرهم بتجنيد سكان المنطقة في مظاهرة شعبية تنطلق بمجرد أن تطأ قدم هذا المسؤول الفرنسي أرض مطار ورقلة العسكري، وفعلا تم ذلك بدقة متناهية حيث تجمع المتظاهرون في ساحة السوق القديم بورقلة وانطلقت المظاهرات باتجاه سوق الحجر وكان شعار المظاهرة لا لتقسيم الجزائر نعم لوحدة الشعب والتراب الجزائري.²

2- المجال البشري (مجتمع الدراسة وعينته):

تتكون تركيبة مستخدمي البلديات (مجتمع الدراسة) من ثلاثة أصناف -: الإطارات : وهم جملة الموظفين الحاملين لشهادات جامعية عالية أو ما يعادلها من شهادات الكفاءة، والذين لهم القدرة على التصور، فهم النصوص وتفسيرها.

-أعوان التحكم : وهم الموظفين المؤهلين الحاملين لدرجات المعاونين الإداريين) كتاب إداريين وملحقين إداريين (وتقنيين سامين.

-أعوان التنفيذ : وهم الأعوان الذين يمارسون نشاطات جزئية لا تتطلب أية كفاءة وهي في بعض الأحيان مجرد تمهين على المدى القصير. حسب إحصائيات المديرية العامة للتوظيف العمومي) سنة (2009، إن العدد الإجمالي لموظفي البلديات الدائمين يقدر ب 201.113 و التي تشكل 12.11 % من مجموع مستخدمي التوظيف العمومي موزعة على الشكل التالي:

- % الإطارات 7.70 ، أعوان التحكم % 6.84 و أعوان التنفيذ 85%.³

1أزهر بديدة ، المرجع نفسه،ص206

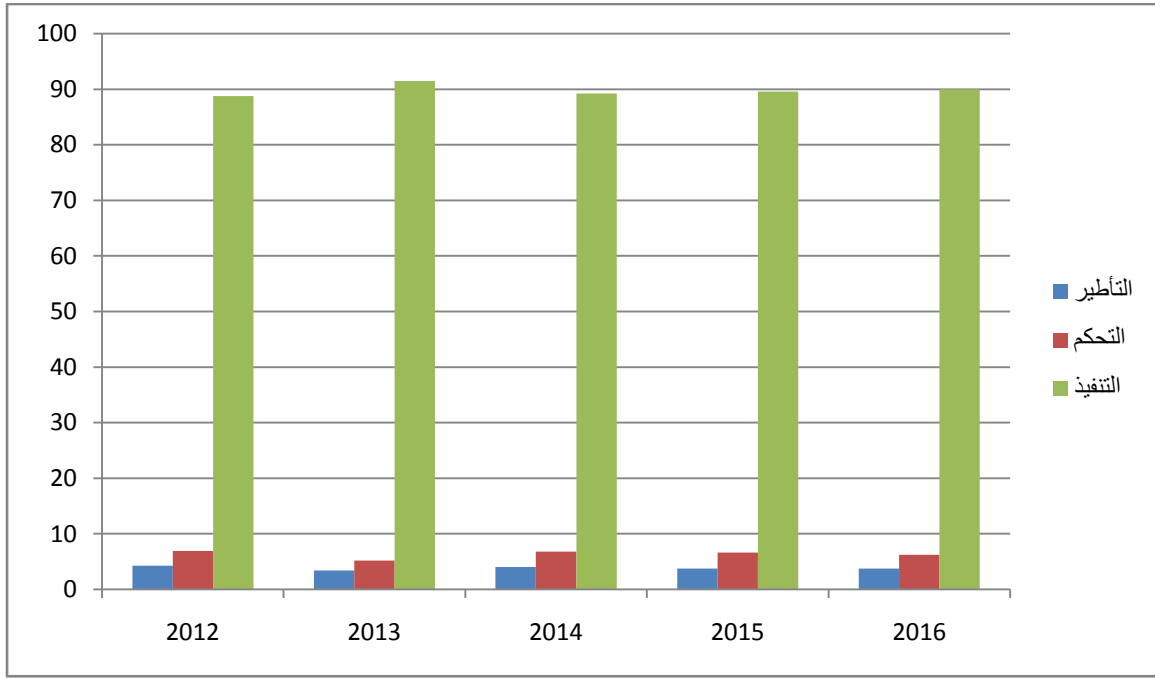
2جمال البوص،مظاهرات 11مارس ومجزرة13 مارس1962 بالنقر الطيبات، مقال مجلة البحوث التاريخية جامعة المسيلة العدد الاول 2017، ص52

3 بن شعيب نصر الدين ، الجماعات الاقليمية ومفارقات التنمية المحلية ، مجلة الباحث العدد10-2012 جامعة ورقلة ،ص166

تناولت الدراسة الميدانية الجماعات المحلية، مؤسسة بلدية ورقلة تحديدا، نقول المؤسسة على أساس أن لها تاريخ ممتد ولها كيان تنظيمي واجتماعي مستقل. وقمنا باختيار فئة الإطارات (كعينة قصدية) من مجتمع الدراسة، نظرا لكون هذه الفئة على أهميتها تمثل نسبة 7 بالمائة كمعدل وطني و3.72 بالمائة على مستوى بلدية ورقلة محل الدراسة، من مجموع العاملين والذي بلغ 1612 موظف حسب إحصائيات مكتب الموظفين لسنة 2017 وهي نسبة قليلة مقارنة بحجم العمليات والمهام التي تطلع بها الإدارة المحلية، والتي تعد العنصر البشري الأساسي في تفعيل دور البلدية كإدارة محلية في تحقيق المشاريع وأيضا في فهم وتفسير القوانين، فضلا على أنها المؤهلة معرفيا ومهنيا في توفير مداخيل وجلب استثمارات، والتعامل مع مختلف الفئات المهنية الدائمة والمنتخبة لتجسيد أهداف التنظيم ومتطلبات الخدمة العمومية في سبيل تحقيق التنمية المحلية.

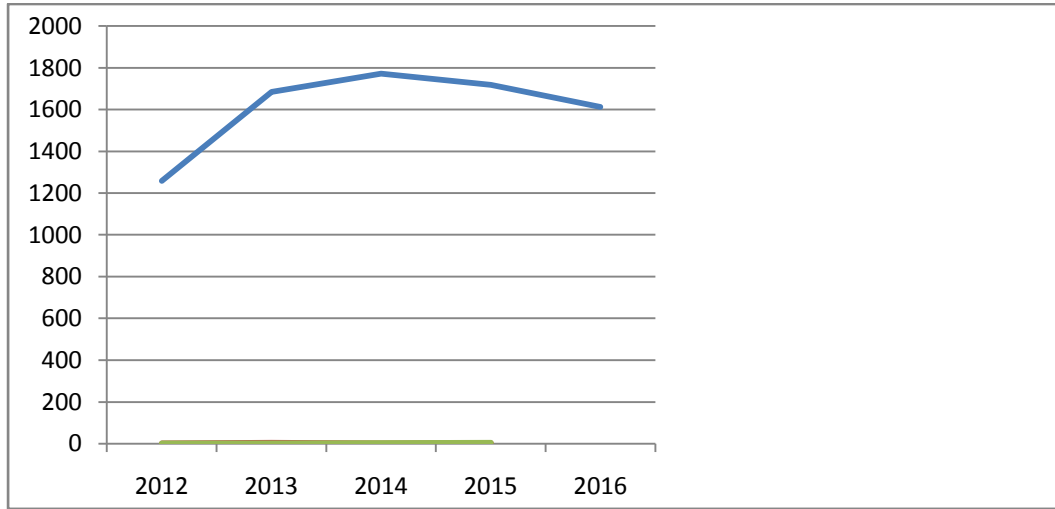
اعتمدنا على عينة قصدية كحصر شامل لفئة الإطارات الإدارة المحلية لبلدية ورقلة، البالغ عددهم 51 إطارا موزعين على مختلف المصالح والأقسام، كما يبينه الشكل رقم (09)

إن تركيز اهتمامنا على -الإطارات- الفاعلين الاجتماعيين الدائمين بالمؤسسة الإدارة المحلية، لم يكن اعتباطي، إنما جاء بناء على الكثير من المعطيات التي توفرت لنا عبر الملاحظة الميدانية وعبر الدراسات التي تناولتها مختلف الحقول المعرفية كالعلوم السياسية وعلوم الإدارة والتسيير وسوسيولوجيا الإدارة، والتي تؤكد أهمية العنصر البشري وبخاصة الإطارات كمجموعة مهنية اجتماعية أساسية في البناء التنظيمي باعتبارها الرأسمال الذكي المؤهل معرفيا وميدانيا لتحقيق القيمة المضافة. كما تعد من الناحية المهنية المجموعة البؤرية التي تمكن الباحث من الكشف والاطلاع على معظم مفاصل المؤسسة وأسرارها إذ تعد (كالصندوق الأسود) الذي يسجل كل مجريات الحياة التنظيمية والإدارية اليومية للمؤسسة في بعدها البشري والهيكلية، فضلا على أنها الواجهة الحقيقية التي تعبر عن هوية هذه المؤسسة ومكانتها ودورها في النسق الكلي.



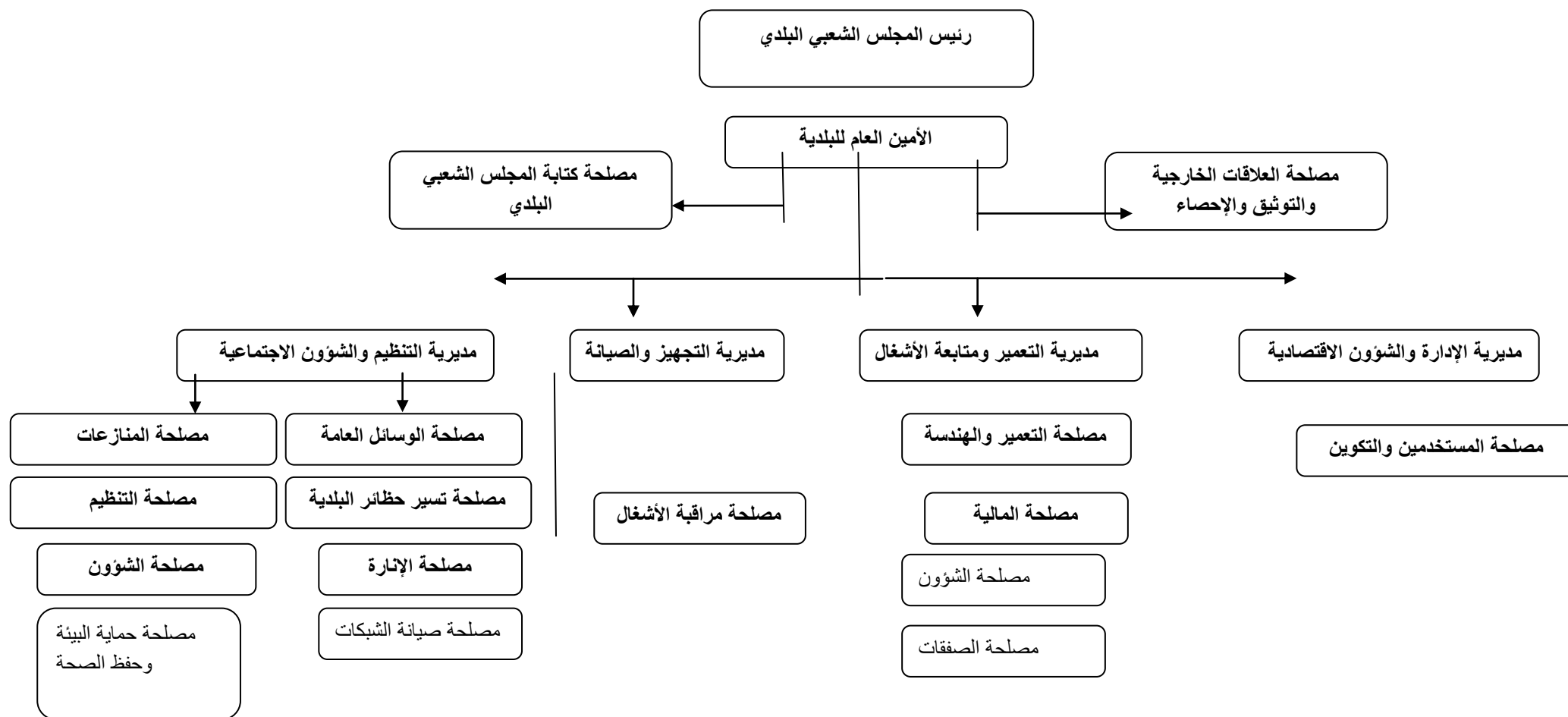
الشكل رقم: (07) يمثل توزيع العاملين ببلدية ورقلة الشكل من إعداد الطالب (مصدر الأرقام مصلحة الموظفين بلدية ورقلة)

يوضح الشكل أعلاه تقسيم موظفي البلدية إلى ثلاث أصناف التأخير والتحكم والتنفيذ ويبرز بشكل جلي نسبة عالية تصل إلى حدود 90 بالمائة من فئة موظفي وعمال التنفيذ أمام الفئات الأخرى التحكم والتأخير والتي لم تتجاوز النسبة وذلك طيلة السنوات الخمس بالتوالي من 2012 إلى 2016م، ولا يشكل تضخم فئة التنفيذ أعباء على الميزانية وإنما يعبر عن سوء تسيير واستغلال لتلك الطاقات البشرية إذ أنها تحتاج إلى توجيه وتأيير حتى تضمن فاعليتها، وحسن أدائها في الميدان. حيث نجد بنسبة 3.72 لفئة الإطارات خلال سنة 2016 وهي نسبة ضعيفة مقارنة بحجم المهام التي تطلع عليها الجماعات المحلية وبحسب الهيكل التنظيمي الذي يتطلب تأيير كمي ونوعي لتغطية مختلف المصالح والأقسام.



الشكل رقم: (08) يمثل تطور عدد العاملين ببلدية ورقلة (مصدر الأرقام مصلحة الموظفين بلدية ورقلة)

يظهر الشكل أعلاه منحنى تطور عدد العاملين بالبلدية ورقلة خلال السنوات الماضية ، حيث قفز من 1200 خلال سنة 2012 الى 1800 خلال سنتين تم ليتراجع بحسب عمليات التقاعد والاستقالات والتحويلات وتوقف عمليات التوظيف الخارجي لظروف مالية، ليصل إلى حدود 1612 موظف خلال سنة 2016. والشكل رقم (08) يوضح الهيكل التنظيمي الذي تنتزع حوله مختلف الفئات المهنية. حيث يوضح الشكل اسفله النمط الإداري البيروقراطي المعتمد في توزيع المهام والأنشطة وتقسيم العمل والذي يتسم بالطابع البيروقراطي والتدرج في توزيع السلطة بين مختلف المصالح والأقسام، وما يوفره من فرص وما يشكله من عوائق. حيث يلعب الشكل التنظيم دور أساسي في العمليات التنظيمية. ومن خلال هذا الهيكل يتضح الطابع البيروقراطي الفيبري والذي يتسم بتوزيع المهام والسلطة بحسب التسلسل الهرمي ، ومعروف عن سلبيات هذا النمط انه بطيء ومنتج لعوائق بيروقراطية وخائق لكل مبادرات فردية والتي تعد من صميم القوانين التي يخضع لها التنظيم .



الشكل رقم 09 يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية ورقلة.

3-المجال الزمني :

يمكن أن نعتد تاريخ أول دراسة استطلاعية لنا بهذه المؤسسة والتي كانت خلال السنة الثانية من التحضير للأطروحة خلال الموسم الجامعي 2015 حيث تعرفنا على مختلف المصالح والأقسام وأجرينا مقابلات مفتوحة مع بعض الإطارات وبخاصة من لهم خبرة مهنية طويلة، كما أيضا أجرينا لقاءات مع إطارات خرجت إلى التقاعد، حيث لمسنا لدى هذه الإطارات الاستعداد التام لتوفير وتسخير خبرتها الطويلة مع الإدارة المحلية، وإمدادنا بمختلف المعطيات عن علاقات العمل بين مختلف الفئات المهنية والمنتخبة، مما وفر لنا المزيد من البيانات والمعلومات عن المجال التنظيمي والثقافي الاجتماعي للمؤسسة محل الدراسة.

كم أجرينا دراسة استطلاعية ثانية خلال سبتمبر 2016 ببلدية متليلي الشعانية حول موضوع: "تمثلات العمل لدى إطارات البلدية"¹، لقد شكلت هذه الدراسات الاستطلاعية والمعاينة الميدانية فرصة لنا، لبناء الموضوع علميا ومنهجيا. كما مكنتنا من مراجعة أدوات البحث والتأكد من قدرتها على استنطاق المبحوثين بشكل سليم وذلك عبر التأكد من مدى قابلية الأسئلة للفهم، ومدى استجابة المبحوثين لها. و التأكد من وجود الانسجام بين الأسئلة ومختلف الأدوات، بما يخدم الفرضيات.

أما دراستنا الميدانية هذه، فقد انطلقت من نوفمبر 2016 إلى نهاية فيفري 2018 وذلك بالاتصال الرسمي مع المعنيين من إطارات البلدية، حيث تحصلنا على بعض الوثائق وتعرفنا على مختلف المصالح، كما تعرفنا على الفاعلين الأساسيين بالمؤسسة، حيث أجرينا مقابلات مفتوحة وأخرى مقننة، كما قمنا بمساعدة احد إطارات المؤسسة بتوزيع استمارات استبائية. وكانت زيارتنا الميدانية على فترات حيث سمحت لنا بجمع وتدوين الملاحظات والمعاينات، وبخاصة انها صادفت الاستحقاقات الانتخابية البرلمانية والمحلية، مما سمحت لنا بالتعرف أكثر على طبيعة العمل ونوعية العلاقات السائدة بين مختلف الفاعلين والوضعيات المهنية وظروف عمل الإطارات في مختلف المصالح والأقسام .

1 علوط البنول ، احمد بجاج ، تمثلات العمل لدى الإطارات الجزائرية، مرجع سابق،

4- حدود الدراسة:

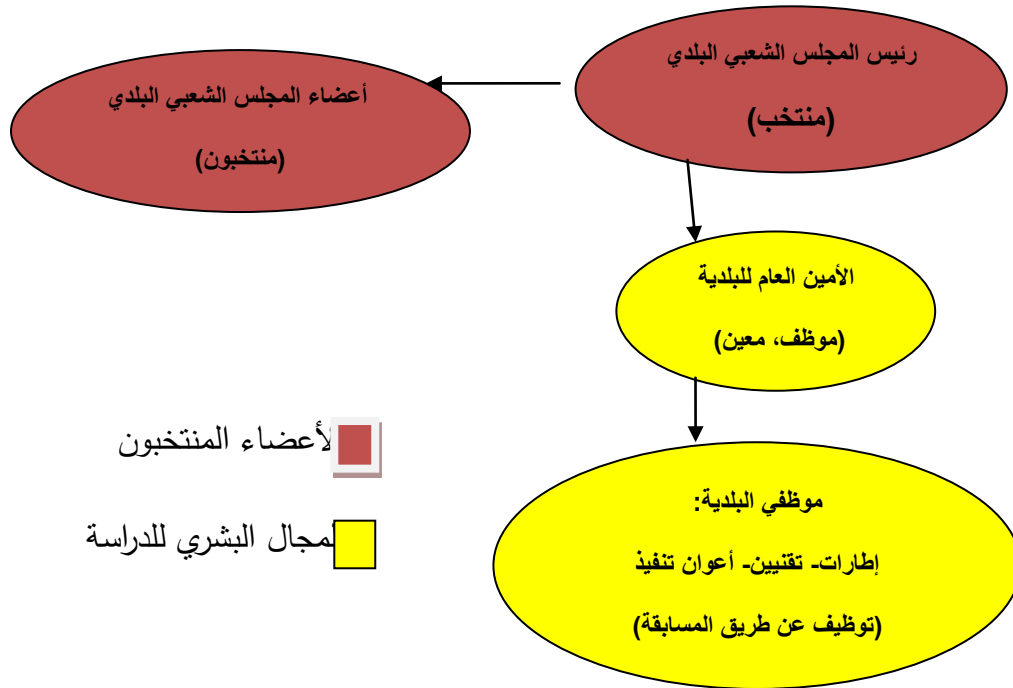
تناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية من خلال فاعلية متغير العدالة التنظيمية باعتبارها من المحددات المركزية للسلوك التنظيمي، فضلا على أن العدالة بشكل عام كظاهرة اجتماعية من متطلبات الأساسية للاجتماع الإنساني. وقد تناولنا هذا الموضوع من زاوية نظر الإطارات كموظفين دائمين بمؤسسة البلدية. حيث تركز اهتمامنا على فئة الإطارات الموظفة ب الجماعات المحلية بحكم دورهم وموقعهم ومكانتهم المهنية والاجتماعية، وعلاقتهم بالفعل الإداري والممارسات والوضعيات المهنية، ودورهم المركزي في تحقيق أهداف هذا التنظيم، وذلك عبر إشرافهم على المصالح والأقسام التقنية وإعداد البرامج والتخطيط لها ومتابعتها ميدانيا، وفق ما تقتضيه العقلنة في العمل الإداري ومتطلبات تحسين الخدمة العمومية كمخرجات نهائية.

تركز اهتمامنا على الإطارات، كفئة مهنية دائمة بالمؤسسة، انطلاقا من كونها تعد من المسكوت عنه في الخطاب الإعلامي الرسمي، أمام هيمنة المنتخب والسياسي على الإداري، بلجماعات المحلية الجزائرية، مع الإقرار بأهمية المنتخبين لتكريس مبادئ الديمقراطية واللامركزية. إلا أن الإطارات بالنسبة للبلدية كمؤسسة، يعتبرون عقلا الذي به تفكر، وتخطط، وترسم تصوراتها للتنمية، وتحسين الخدمة العمومية، ورأسمالها الذكي المبدع، والمنتج للثروة، والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات، وخصوصا أن البلدية اليوم مطالبة بتحقيق مداخل إضافية وتفعيل وتشجيع الاستثمار المحلي. وعليه فإن حدود الدراسة توقفت عند هذه الفئة المهنية (الإطارات) عبر إدراكها لموضوع العدالة التنظيمية وانعكاسه على الممارسة التنظيمية، وفق الأطر الإدارية التنظيمية التي يعملون بها ضمن المجال التنظيمي، ووفق الثقافة التي أنتجوها باعتبارهم كيان مهني اجتماعي له هويته الخاصة به، ضمن المجال الثقافي وحمولته من القيم، التي تعبر عن الانتماء والولاء لمؤسستهم .

توجهنا بالبحث نحو الجماعات المحلية، البلدية حصريا، انطلاقا من كونها مؤسسة خدماتية عمومية لها تاريخ عريق، إذ يُعدُّ من تاريخ المجتمع الذي ترتبط به ارتباطا عضويا ووظيفيا، كما لها ثقافتها الخاصة، المعبرة عن كيانها الاجتماعي الخاص، وتخضع العلاقات المهنية والاجتماعية بين مختلف الفئات المهنية لسنق قيمي معياري وليد تفاعل عناصره البشرية الدائمة والمنتخبة وعلاقته بالمجال الاجتماعي الثقافي المحلي وذلك وفق متطلبات الفعل الإداري، وفلسفة الإدارة المحلية .

بالمقابل هناك فئة المنتخبين لم تكن محل اهتمام الدراسة، وهم المنتخبون في المجالس المنتخبة البلدية. الشكل رقم: (09) ، ويحدث أن تتعارض ممارساتهم بالإدارة المحلية مع منطق العمل وأهداف الإدارة المحلية وفلسفتها، فضلا على أنها تقع في كثير من الأحيان في حالة انسداد وصراع نتيجة عدم التوافق بين مكوناتها الحزبية. وهي في كثير من الأحيان تكون مصدر ومجال لصراع متجدد بينها وبين الفئات المهنية الدائمة وخاصة الإطارات، نتيجة الاندفاع الحزبي وقلة الخبرة المهنية والعلمية بين بعض المنتخبين وصراع المصالح والاستراتيجيات المختلفة مما يربك عمل التنظيم ككل.

كان اهتمامنا بفئة الإطارات الدائمة كمجال بشري للدراسة، تأكيدا على أهمية هذه الفئة المهنية في تحقيق قوة وتماسك البنية الاجتماعية للتنظيم محل الدراسة. ومعرفة طبيعة المنظومة القيمية تحديا العدالة التنظيمية وثقافة المؤسسة التي تعمل على توجيه الأفعال والممارسات التنظيمية.



الشكل رقم (10) يمثل المجال البشري للدراسة،(من إعداد الطالب.)

ثانيا :المنهج المستخدم في الدراسة :

1 منهج الدراسة:

تأسيسا عن الموضوع و إشكاليته، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك عبر وصف الظاهرة من خلال عملية تجميع البيانات والمعلومات، كميا وكيفيا، التي ترصد المعطيات المتعلقة بالموضوع بمختلف متغيراته وأبعاده، وذلك وصفا واقعيا. حيث جمعنا البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة الإطارات كفئة مهنية اجتماعية والثقافة التنظيمية السائدة ومدى امتثال الفاعلين لعناصرها وسماتها، وكذلك جمعنا بيانات حول أبعاد العدالة التنظيمية ومؤشراتها وتصورات الإطارات حول انعكاس العدالة التنظيمية على واقع العمل وتجليات ذلك عبر النسق القيمي السائد، وعلاقة ذلك بالأفعال الإدارية والاجتماعية وخلفية الممارسات التنظيمية، وذلك لمحاولة فهم كيفية تشكل هذه الأفعال والخطابات باعتبارها تحمل مضامين رمزية اتصالية، واستخلاص الدلالات والمعان، ومدى ارتباطها بالنسق الثقافي للتنظيم. أخذين بعين الاعتبار التنظيم محل الدراسة باعتباره كيان اجتماعي مفتوح، وتنظيم بيروقراطي له جذور تاريخية وامتداد ثقافي اجتماعي نحو جمهوره المحلي، اعتمادا على الإطارات كفئة مهنية واجتماعية لها مكانة ودور مركزي في تحديد طبيعة عمل ونوعية العلاقات الاجتماعية والمهنية السائدة والمتوقعة في المؤسسة.

2-أدوات البحث:

تعد أدوات البحث وسائل إنتاج تضمن توفير المعلومات والمعطيات الضرورية التي تخضع للمسائلة العلمية المنهجية لإنتاج المعرفة العلمية، بحيث توفر للباحث القدرة على جمع المعطيات والبيانات والمعلومات الكمية والكيفية من المصدر محل الدراسة . ويعود تنوع الأدوات في البحث الواحد، بحسب المنهج المعتمد ونوعية الدراسة، وخبرة الباحث وإمكانياته. حيث اعتمدنا على الأدوات التالية:

1-2 استمارة مقابلة:

لقد اعتمدنا على أداة استمارة مقابلة بشكل أساسي، وخاصة أن حجم مجتمع الدراسة يسمح لنا بذلك، معتمدين في تنفيذها ميدانيا على بعض الأصدقاء الذين هم من إطارات المؤسسة بقصد التعرف على الإطارات المعنيين بالبحث، والمساعدة في تسجيل الإجابات على وثيقة الاستمارة في نفس الوقت

والتحاور مع المبحوثين وجها لوجه، مع الاعتماد أحيانا على جهاز تسجيل صوتي قصد عدم ضياع الإجابات والمعلومات.

لقد اعتمدنا على أداة استمارة المقابلة بشكل أساسي وذلك بقصد جمع اكبر عدد من المعطيات والبيانات الكمية والكيفية، من خلال تقسيم الاستمارة إلى بيانات شخصية أو سوسيوثقافية تخص فئة الإطارات، مكنتنا من فهم الخلفية الاجتماعية والثقافية التي تشكل جزء أساسي من هوية الإطارات والمجال الاجتماعي الذي اطر تنشئتها الاجتماعية. كما تضمنت الاستمارة معلومات حول العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، وأسئلة مفتوحة وشبه مغلقة ومغلقة. بالإضافة إلى محاور المبحوثين بشكل فردي وأحيانا جماعات للمساعدة في الاسترسال في التعبير و استحضار الوضعيات المهنية التي يعرفها أو يعيشها، وكيف يدرك الواقع التنظيمي والمهني وعلاقات العمل ومختلف التصورات، والعبارات حول الثقافة التنظيمية وطبيعة الممارسات التنظيمية والوضعيات المهنية السائدة داخل المجال التنظيمي والأسباب التي كانت وراءها. وذلك قصد رصد معلومات كمية ونوعية عن الموضوع، تساعد الباحث في عملية الفهم والتأويل، بحسب فرضيات الدراسة.

لقد راعينا في عملية بناء الأسئلة لمختلف الأدوات المعتمدة في الدراسة على الترابط بين المجال التنظيمي والمجال الثقافي والاجتماعي، مع الأخذ بعين الاعتبار التنظيم كمجال مفتوح، حيث أن الثقافة السائدة والتي تنتج وتعيد إنتاج هذا الكيان الاجتماعي هي محصلة تفاعل بين الجمهور الداخلي من حيث خضوع الفئات المهنية لعملية التنشئة الاجتماعية قَبْلًا و بَعْدًا لعملية التنشئة التنظيمية والممارسات التنظيمية، والجمهور الخارجي للمؤسسة وما يحمله من ثقافة أو ثقافات. إذ يؤكد رونو سان سوليو إن ثقافة المؤسسة هي محصلة تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية و هي أولا الثقافة السابقة للعامل و التي تكون لها علاقة بجنسه، انتمائه الاجتماعي ريفي، حضري، مهنته السابقة، خبرته في مجال العمل الصناعي المنظم إلى غير ذلك من العوامل الشخصية الأخرى .ثانيا الوضعيات المهنية التي يعيش فيها العامل داخل المؤسسة بكل أبعادها . ثالثا علاقات السلطة و التبعية التي تحكمه¹ . من حيث تكون أسئلتنا قد طرقت مختلف المؤشرات التي نتسق مع الطرح النظري والواقعي، ولضمان أكثر مصداقية وعلمية وتبات، قمنا بالاتصال عبر وسائل التواصل الاجتماعي وعبر الاتصال الشخصي مع نخبة من المختصين، وذلك لإجراء عملية التحكيم لأداة ، كما يبين الجدول رقم (2A)

1محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة، مرجع سابق ص231

الرقم	الاسم واللقب	التخصص دكتوراه	الجامعة والبلد
01	ا.د.حميد الهاشمي	انترولوجيا وعلم الاجتماع	الجامعة العالمية لندن -بريطانيا-
02	ا.د.بلقاسم مالكية	اللغة والأدب العربي	المدرسة العليا للأساتذة بورقلة
03	د.رشيد سعادة	علم النفس التربوي	جامعة غرداية- الجزائر-
04	د.عمر حمداوي	علم الاجتماع التنظيم والعمل	جامعة ورقلة -الجزائر-

الجدول رقم: (2A) يمثل الأساتذة الذين شاركوا تحكيم استمارة المقابلة.

وهم كما يبرزه الجدول أعلاه السادة، البروفسور حميد الهاشمي، اختصاص علم الاجتماع والانترولوجيا، أستاذ بالمعهد العالمي للبحوث الإسلامية بلندن، وأستاذ باحث بالجامعة العالمية لندن. وباحث سابق بجامعة ايسن لندن. والبروفسور بلقاسم مالكية، اختصاص اللغة والأدب، أستاذ محاضر بالمدرسة العليا للأساتذة بورقلة. والدكتور رشيد سعادة، اختصاص علم النفس التربوي، أستاذ محاضر بجامعة غرداية. والدكتور عمر حمداوي رئيس قسم العلوم الإنسانية بجامعة ورقلة. حيث استفدنا من ملاحظاتهم وتقويمهم من حيث المبنى والمعنى لمختلف الفقرات والعناصر المشكّلة لوثيقة الاستمارة.

2-2 المقابلة المفتوحة:

لقد شكلت المقابلة المفتوحة كأداة مُكمّلة ، مجال للتواصل والتفاعل الشخصي المباشر مع المبحوثين، وذلك بقصد التعرف على البناء الاجتماعي للتنظيم من خلال المعنيين مباشرة وهم فئة الإطارات من ذوي الخبرة ولهم دور وظيفي واجتماعي في المؤسسة. على أساس انه لا يمكن الحديث عن ثقافة مؤسسة من دون بناء اجتماعي للتنظيم. بحيث سمحت لنا بالتعرف على إطارات الإدارة المحلية وجها لوجه، لتحديد السمات الثقافية، مما أعطتنا فرص مكملة للتعزيز والترابط بين إجابات استمارة المقابلة ومحتوى المقابلات المفتوحة وأيضا للتزود بمعلومات إضافية لم تكن مدرجة في أسئلة المقابلة، ووجدنا أن لها أهمية للموضوع، حيث قمنا بتسجيلها واعتمادها في التحليل، حيث اعتمدنا على نقل وإدراج بعض الإجابات ضمن التحليل السوسيولوجي والتي تؤكد أو تنفي بحسب المؤشر المقصود في التحليل. هذا فضلا على أن موضوع البحث يفرض الاعتماد على أداة المقابلة لرصد معطيات نوعية من مجتمع الدراسة تتعلق بالفعل الإداري الاجتماعي وموجهاته وإبعاده وخلفياته. إذ

"أن معلومة واحدة مقدمة عن طريق المقابلة يمكن أن يكون لها وزن مساوٍ أو يُعادل معلومة مكررة مرات عديدة في الاستبيان".¹ هذا وقد كانت أداة المقابلة مع عينة قصدية، تمثل رؤساء المصالح والأقسام. ونشير أننا اعتمدنا على التسجيل الصوتي، وذلك حتى يتسنى لنا الاستماع والإنصات المتكرر لمختلف التسجيلات وضبط القواسم المشتركة بين مختلف التسجيلات عبر المعان المنتجة والمعبرة عن الموضوع، كوحدة أساسية في التحليل. ثم إعادة صياغة الأجوبة من حيث البناء اللغوي بما يتفق مع النص السوسولوجي. على أساس أن البحث السوسولوجي لا يعيد نفس ما قاله المبحوث بالضرورة، وإنما إعادة تركيب التجربة ككل وربطها مع بعضها وإيجاد العلاقة مع المجال الاجتماعي والثقافي الذي ينتمي إليه المبحوث أو الخلفيات والأبعاد التي يستند إليها، بمعنى اكتشاف المنظومة القيمية والأطر الثقافية السائدة في مجتمع الدراسة من خلال الخطابات (الكلمات، الرموز، الحكايات،...) حيث كما يشير ميشيال فوكو "انه ليس هناك مجتمع لا توجد فيه حكايات كبرى يتم سردها.. لأننا نتوقع أن فيها شيئاً هو أشبه ما يكون بسرّ أو بثروة"². التي تكون وراء الأفعال والسلوكيات، ومن ثم مدى تطابقها مع فرضيات الدراسة.

وبالإضافة إلى أداة المقابلة بنوعها المقننة والمفتوحة -والتي كان الهدف منهما التقرب أكثر نحو المبحوثين لفهم أبعاد وخلفيات سلوكياتهم وأفعالهم ومختلف الخطابات والنصوص التي ينتجونها- اعتمدنا في جمع المعلومات والبيانات على بعض الأدوات بشكل بسيط منها ما يلي:

2-3 السجلات والوثائق :

تحصلنا من مصلحة الموظفين على اغلب الوثائق الحديثة التي تخص البلدية، من حيث الهيكل الإداري وخريطة المناصب وتعداد الموظفين، إلى جانب القانون الأساسي. كما استعملنا الوثائق والمصادر المختلفة، المطبوعة وغير المطبوعة والالكترونية التي تضم المعلومات، و البيانات والنصوص والقواعد القانونية التي تنظم عمل مختلف المصالح بالإدارة المحلية.

2-4 الملاحظة :

لقد اعتمدنا على الملاحظة بشكلها البسيط منذ بداية التحضير لتقديم مشروع الدراسة ، حيث وفرت لنا مؤشرات حول بعض الظواهر الاجتماعية التنظيمية بالمؤسسة ، ومن خلال المعاينة الميدانية

1 سعيد سبعون، الدليل المنهجي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012 ص 175

2 ميشيال فوكو، نظام الخطاب، ترجمة محمد سيلا، التنوير، نسخة الكترونية، ليس هناك تاريخ ومكان الطبعة، ص 11

المتكررة استقر رأينا حول الموضوع المشروع. حيث أن المعاينة والاحتكاك المباشر مع مختلف الفاعلين بالمؤسسة ولد لدينا قناعة بالموضوع. وحول أهمية المعاينة كأداة في البحث يولي الباحث المغربي، سعيد بنيس¹ أهمية للمعاينة على الملاحظة حيث يقول: "هناك اختلاف بين الملاحظة والمعاينة . إذ الملاحظة يمكن أن تكون بالعقل، وأما المعاينة فتكون مباشرة وباحتكاك مع المبحوث وجها لوجه". مما توفر للباحث التعرف عن قرب لتفاصيل الحياة اليومية وخلفيات الأفعال والسلوك، بحيث يعيش الحدث بما يسمح له من فهم طبيعة عمل الفاعلين وكيفية تشكل الكيانات الاجتماعية. وأيا كان الأمر الملاحظة والمعاينة، فإن لهما أهمية بالغة منذ بداية الدراسة إلى نهايتها. ولقد اعتمدها ابن خلدون في دراسته العلمية للمجتمع أو العمران البشري بشكل أساسي من خلال معاشته وملاحظته لأحوال الناس والمجتمعات، وبفضلها أنتج خطابا سوسولوجيا غير مسبوق يسمى علم العمران البشري.

تعد الملاحظة بإشكالها المختلفة بالنسبة للباحث الأداة الضرورية التي من خلالها يقوم الباحث بعملية "صيد" موضوع الدراسة، ضمن المجال الذي يخوض فيه، وتؤهله الملاحظة المستمرة على التشبث بالموضوع، من حيث تستقره للدخول في عملية المساءلة والمكاشفة لتتبع مسار بناء الموضوع علميا، ومنه استشعار الإشكالية. وترافق الملاحظة و المعاينة الباحث مع بحثه في كل مرحله حتى النهاية، وذلك حفاظا على حالة الوعي الدائم بالموضوع، في مخيال الباحث، لضمان المصادقية والموضوعية التي يفرضها منطق الدراسة. وبالتالي تحقق هذه المرافقة للصيقة والمعاشية الدائمة مع البحث القدرة على التصور والاستحضار والوعي بالظاهرة الاجتماعية بما يُكوّن له رصيد من المعرفة. حيث "لا يمكن للملاحظ السوسولوجي أن يستحضر الحياة الاجتماعية كظاهرة تحت الملاحظة بمعزل عن الاعتماد على معرفته بها كمصدر يتم من خلاله تأسيسها كموضوع للبحث".² بمعنى أن الملاحظ لا ينطلق من فراغ، وإنما اعتمادا على رصيد معرفي وخبرة مهنية.

4- طريقة التحليل:

قبل التطرق لكيفية تحليل المعطيات والبيانات المجمع، نسرّد بعض التفاصيل عن مجريات العمل الميداني، حيث كانت لقاءاتنا مع الإطارات وبحكم حجم الهيكل التنظيمي وتنوعه وحساسية بعض المديرات والمصالح، اعتمدنا على تحديد مواعيد للزيارة، لضمان تواجد المعنيين في مكاتبتهم،

1. سعيد بنيس ، محاضرة مصورة بعنوان مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، موقع مؤسسة مؤمنون بلا حدود

youtube الزيارة 2017/12/15

2. انوني غينز ، قواعد جديدة للمهنية ، ترجمة محمد محي الدين، المجلس الأعلى للثقافة، 2000ص280

ورغم ذلك كنا نتعمد الوصول قبل الموعد بقصد رصد حركة الموظفين والاطلاع على أجواء العمل والإنصات لنوعية الخطابات والمعاملات اللفظية. حيث لاحظنا تباين بين مصلحة وأخرى بحسب طابعها ونوعية عملها ومدى ارتباطها بالجمهور الخارجي. وبخصوص التعامل معنا فقد وجدنا الترحيب المبدئي إلا انه يعترضه بعض التردد بحجة كثافة الأنشطة والأعباء لدى بعض الإطارات أو انشغال باجتماع مع المدير.. الخ مما يضطرنا لمعاودة المجيء لموعد أخر. كما سجلنا عدم اهتمام بالتسجيل الصوتي لدى بعض الإطارات بحجة انه لا يتقن الحديث أو ليس له نَفَس للحديث في المقابلة ويريد أن نترك له في مكتبه أسئلة المقابلة للإجابة وقت ما يريد. والتي تعتبر في بعض الأحيان أسلوب للتهرب حيث لن نحصل على الإجابة، كما وجدنا بعض الحساسيات بين المصالح من قبيل لماذا ذهبتم إلى تلك الجهة قبل المجيء إلينا؟ كما وجدنا لدى البعض نوع من التقليل من أهمية البحث، كاستفزاز، بحجة ما الفائدة من الدراسات الجامعية العلمية؟؟ مما يطرح إشكالية العلاقة بين الجامعة ومحيطها اجتماعي ومصير المنتج العلمي من البحوث والدراسات. هذا ونشير انه قد واجهتنا ارتباك وتوجس من توظيف مفهوم العدالة التنظيمية عبر الدراسة الميدانية، بحكم أن اللاشعور الثقافي للفرد يربط العدالة بالريبة والخوف لارتباطها بمؤسسة العدل، وأحيانا بالطوبوية والافلاطونية، وكأنه تعبير عن اليأس من إمكانية تحقيق قيم العدل في مجال العمل والتنظيم الإداري، أمام طغيان قوة السلطة والنفوذ والمكانة الاجتماعية والمحسوبية، وبروز ثقافة العنف المادي والرمزي، حيث يتحول التحايل والمراوغة واستغلال المنصب والمكانة، وأحيانا الممتلكات العمومية، والسطو على حقوق الآخرين والنفاق الاجتماعي، إلى شطارة وحنكة و(قفازة) بالمفهوم الجزائري الشائع. مع أن العدل صفة عظيمة من صفات الله ومطلب اجتماعي إنساني. وبخاصة أمام شح الموارد وتقسيم العمل والتنافس الشديد بين مختلف الفئات المهنية، حيث تطالعا أخبار الإضرابات العمالية والحركات النقابية لمختلف القطاعات عبر الوطن وفي العالم عن حزمة من المطالب لتحسين الوضع المهني والاجتماعي للعمال، مما يعد مطلب العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص ضرورة لإعادة الثقة بين مختلف مكونات المؤسسة والاعتراف بالكفاءات .

كما سجلنا بعض التردد من طرف المبحوثين حول موضوع العدالة التنظيمية، بحكم أن موضوع العدالة له حساسية عند المسؤولين، من حيث تجسيدها فعليا والاختلاف في ذلك، والالتباس بين مفهوم العدالة ومفهوم المساواة، حيث يطالب البعض بالمساواة في الحقوق والامتيازات بعض النظر عن المردود والفاعلية والمكانة والدور والتراتبية الإدارية، وتسمع تصريحات مثل " من يحاسب من؟"

"والمعرفة تجيبك حقا" .. كما يعتبر الكثير أن العمل بالإدارة المحلية مجرد فرص شخصية لقضاء المصالح واستغلال الفرص وبناء شبكة معارف. أمام رواتب ضعيفة وغير محفزة، لا تسد حاجات الفرد وأسرته، ويصرح آخر نحن نسير و ننجز برامج ونحقق صفقات عمومية بالملايير بينما رواتبنا "الشهرية" لا تكف حتى لتغطية مصاريف أسبوع.. كما صرح لنا مسؤول اعلى أن بعض الموظفين الجامعيين لا يتقنون العمل الإداري وليس لهم مؤهلات مهنية، وان اغلبهم دخل إلى مؤسسة البلدية مُكرها وهروبا من البطالة، وأنهم يتهريون من تحمل المسؤولية ولا يتقنون حتى كتابة تقرير إداري، وفي المقابل يبحثون عن الحقوق والامتيازات.. ومن جهتهم يصرح بعض الإطارات والموظفين الجدد أن المسؤول يمارس التمييز والمحابات والتسلط عبر المذكرات والتهديد بالخصم التعسفي من الرواتب لأسباب مختلفة و أن اغلب المسؤولين تسلطيون، يعتمدون على الاتصال التنظيمي النازل ويحتكرون المعلومة، ونادرا ما يقيمون اجتماعات للتشاور والنقاش، كما عبر البعض عن وجود تكتلات وأجنحة أو ما عبر عنها ناصر قاسيمي بالعصبية التنظيمية تعبر عن ولاء للإدارة والمسؤول المباشر، قصد الحصول على امتيازات، كما أن منحة المردودية لا تخضع لمعايير واضحة وان الاجتماعات نادرة.. الخ.

كما وقفنا عند حوارات جانبية عبر أروقة المؤسسة وفضاءاتها، وفي هذا الصدد سجلنا بعض الحوارات والظواهر الاجتماعية، تعكس اهتمامات الإطارات ومتابعتهم للشأن المحلي والوطني والدولي، ووعيهم السياسي والاجتماعي. إذ نعتبرها كنصوص يجب تحليلها، لأنها مكون أساسي من الظاهرة الاجتماعية، وبالتالي مكون أساسي لثقافة المجتمع. مثال عن ذلك، ظاهرة توزيع "معروف" اكراميات بالمؤسسة بين العمال بمناسبة اجتماعية أو دينية وهي موجودة بالمجتمع المحلي، مما تقدمه من اعتبارات اجتماعية، تعزز ضرورة وأهمية تسجيلها كمنتوج ثقافي. ذلك " أن دراسة المجتمعات تقتضي العودة إلى دراسة ما تنتجه في الواقع اليومي أي في ثاراتها المادي واللامادي ¹، وخاصة أن هذه الأمثلة هي في الأصل من إنتاج البناء الاجتماعي، وتعبير عنه، بمعنى أنها تعد خطابات اجتماعية تسعى لتعزيز الروابط الاجتماعية وعملية الدمج الثقافي عبر الفعل التواصلي بين مختلف عناصر المجتمع، كما تعبر عنها نظرية الفعل التواصلي ليوبرجن هابرماس.

لقد كانت هذه الملاحظات التي سجلناها بالتوازي مع بداية تنفيذ استمارة المقابلة مادة حية، تعكس واقع مهني واجتماعي لمجتمع الدراسة، حيث ساعدتنا واستحضرناها كخلفية أثناء التحليل

1 سعيد بنيس ،محاضرة مصورة بعنوان مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، مرجع سابق.

واستنتاج البيانات المجمعّة. إذ بعد جمع المعلومات انطلاقاً من المنهج المتبع، قمنا بعملية تنظيم المادة المتحصل عليها عبر إجراءات الترميز والتلخيص للأفكار واحتساب ترددها وإعداد الجداول ومنه الانخراط في عملية التحليل الإحصائي والسوسيولوجي وذلك للبيانات الكمية المتعلقة بأداة استمارة المقابلة وبعد ذلك عرض البيانات الكيفية المتعلقة بأداة المقابلة المفتوحة وتحليلها، مع الأخذ بعين الاعتبار بيانات الملاحظة البسيطة والسجلات والوثائق، وذلك في سياق التحليل والاستدلال السوسيولوجي. -ونشير أننا لم نوظف في التحليل كافة الأسئلة المقترحة في استمارة المقابلة- قمنا بمعالجة المعطيات الإحصائية المتعلقة بمجتمع الدراسة وفق بعض المتغيرات السن والاقدمية المستوى الدراسي، أي البيانات الشخصية لتحديد السمات السوسيوقافية لمجتمع الدراسة. ثم البيانات المتعلقة بالفرضيات. والتي تحصلنا عليها عبر أداة استمارة المقابلة حيث وفرت لنا معطيات كمية ونوعية حول مدى إدراك الإطار للعدالة التنظيمية بأبعدها الثلاث وطبيعة النسق القيمي السائد وخلفياته الاجتماعية والثقافية من خلال التحليل الكمي بالنسب المئوية والكيفي عبر تحليل المعان ودلالاتها الاجتماعية والمهنية، في ضوء القراءة النقدية السوسيولوجية ومدى اتساق الواقع الاجتماعي مع الإطار النظري للبحث، بحسب الزمان والمكان. ونشير أن معرفتنا الأولية بالمجال الاجتماعي والثقافي والتنظيمي للمؤسسة ومجال الدراسة، بحكم خبرتنا المهنية في قطاعي الثقافة والإعلام بورقلة، وفر لنا بعض من القدرة على الفهم والتحليل والنقد. بمعنى العمل بوعي، من دون التسليم الآلي الثقافي، بالمقاربة النظرية، مع الإقرار بأهميتها المركزية لابستمولوجية للبحث، والتي تبقى الموجه المعرفي المنطقي لمساره نحو تحقيق أهداف الدراسة وبناء المعرفة العلمية.

نشير انه كان لنا تواصل مع عناصر من الأطارات المتقاعدة، كانت تعمل بالإدارة المحلية، وجدنا لديها الاستعداد لتقديم خبرتها وعرض تجربتها. مما سمح لنا بإثراء أسئلة المقابلة والاستبيان. وبمناسبة اليوم الوطني للبلدية الذي اقره فخامة رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة يوم 18 جانفي من كل سنة حضرنا تنظيم أبواب مفتوحة للبلدية محل الدراسة يوم 18 جانفي 2018 وسجلنا ملاحظات عن البرنامج والحضور وتفاعل الجمهور مع إطارات البلدية، حيث تم تكريم المنتخبين السابقين، ولم نسجل تكريم أي إطار موظف ينتمي لهذه البلدية العريقة بهذه المناسبة.

كما اعتمدنا على المقابلة المفتوحة والتي مكنتنا من فهم السمات الثقافية إلى توطر سلوك الفاعلين "الإطارات" ومنظومة القيم التي توجه وتقعده هذه السلوكات، ونشير أننا كنا نقوم في كثير من الأحيان بالتحليل والتأويل للعديد من المقابلات بشكل فوري وتسجيل ذلك كمسودة في عين المكان، وهو الأمر

الذي وفر لنا الجهد والوقت، كما انه سمح لنا بالربط بين العناصر التي تقف عند تشكل الأفعال وأسبابها وأبعادها في عين المكان. والأمر كذلك بالنسبة لأداة الملاحظة، من حيث تتبع ورصد ومعاينة مختلف العناصر المادية من التجهيزات والممتلكات والوسائل التقنية المتوفرة عبر مختلف المصالح والأقسام وما مدى تطابقه مع أبعاد العدالة التنظيمية وثقافة المؤسسة، والتي رافقتنا منذ الانطلاقة الأولى في البحث عبر الدراسة الاستطلاعية وعبر الزيارات الميدانية وأثناء القيام بتسجيل استمارات المقابلة وإجراء المقابلات المفتوحة الفردية، حيث كنا نقوم بتسجيل وتدوين الملاحظات عن عناصر ثقافة المؤسسة المادية واللامادية، وجمع المعطيات والمعلومات الكمية والكيفية التي تخدم الموضوع.

إن اعتمادنا على الدراسة بنوعها الكمي والنوعي لم يكن بمحض الصدفة وإنما بحكم طبيعة متغيرات الدراسة حيث يصعب تحديد وقياس العدالة التنظيمية وثقافة المؤسسة انطلاقاً من مؤشرات كمية ما لم تتزامن وتتعاقد مع إشارات نوعية والعكس صحيح حيث تتطلب هذا النوع من الدراسة توظيف مختلف الأدوات والمناهج لرصد تمفصلات الظاهرة وفهم الواقع. ونشير رغم التهافت على البحوث النوعية، حيث لاحظنا تصريحات وإشارات الكثير من الباحثين في المشرق والمغرب العربي، يركزون اهتمامهم ودعواتهم لتبني البحث الكيفي كخيار نهائي بحجة أن المدرسة الغربية لم تعد تنتج المعرفة إلا عبر البحوث الكيفية. وقد يكون الأمر كذلك، بالنسبة للبحوث الجامعية الغربية، غير انه لا يعني التخلي عن البحوث الكمية، حيث نجد في تلك الدول الغربية أوروبا وأمريكا تحديداً، العديد من مراكز البحث المتخصصة في عمليات سبر الآراء والدراسات الإحصائية، توفر بيانات ونتائج كمية دورية عن المجتمع ومؤسساته وتحولاته الاجتماعية والسياسية جاهزة وفي متناول الباحثين، وبيانات كمية تخضع للتحيين المستمر. في حين أن الأمر ليس كذلك بالنسبة لمجتمعاتنا العربية والإسلامية حيث تغيب الأرقام والإحصاءات وان وجدت فهي محتكرة من طرف السلطة، وأحيانا مغلوطة، ومسيئة، كما أنها لا تحيين باستمرار. مما يجعلها منتهية الصلاحية وفاقدة المعنى، والقيمة العلمية العملية. لذلك فان بحوثنا في حاجة إلى المعطيات الكمية إلى جانب النوعية، إلى حين توفر مراكز ومؤسسات بحثية متخصصة في الدراسات الكمية تغنيا من عناء ومتاعب البحث الكمي.

5- الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية فرصة جد مهمة للباحث لاكتشاف مجتمع الدراسة وتحديد الفاعلين الاجتماعيين الأكثر قدرة على التأثير في المجال التنظيمي والثقافي للمؤسسة والذين يملكون معطيات ومعلومات تساعد على فهم وتفسير طبيعة علاقات العمل وأنماط السلوك والممارسات التنظيمية والوضعيات المهنية. كما تعطي الدراسة الاستطلاعية فرصة للباحث على تعديل أو إضافة عناصر لبناء الإشكالية وتحديد معالم البحث، ومفاهيمه. "وبهذا تكون الجولة الاستطلاعية عامل واعي واقعي لدى الباحث عن العناصر المساعدة والعوائق التي تحيط بالظاهرة التي يريد دراستها ومجال تحركها وتظهرها"¹. بمعنى أن عملية بناء الموضوع علميا، تتشكل انطلاقا من المشاهدات والمعاني من خلال الدراسة الاستطلاعية في الواقع وعبر قراءة التراث النظري .

كان أول تفاعل لنا مع موظفي بلدية ورقلة من خلال الأبواب المفتوحة التي نظمتها هذه الأخيرة بدار الثقافة ورقلة أيام 7 إلى 13 ماي 2015 للتعريف بمختلف الأقسام والمصالح البلدية والمهام والانجازات التي حققتها كما برمجت ندوات مفتوحة حول التنمية ببلدية ورقلة وذلك مع المواطنين ل طرح الانشغالات مباشرة مع رئيس البلدية، وللتذكير تعد هذه المبادرة الأولى من نوعها تقوم بها مؤسسة البلدية. والتي رسمها رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة يوم 18 جانفي كيوم وطني للبلدية. وذلك حيث سمحت هذه الخطوة للجهاز الإداري بالبلدية من الخروج إلى الميدان للتداول والتواصل مع المجتمع المحلي بشكل مباشر من خلال أيام الأبواب المفتوحة عرض بالأرقام والبيانات الإحصائية والصور والمجسمات وكذا الهيكل التنظيمية وميزانية التسيير والوضعية المالية. هذا اللقاء سمح لنا بجمع معطيات هامة عن البلدية وهيكلتها التنظيمية، كما كان فرصة للاحتكاك المباشر مع مختلف الفئات المهنية وخاصة الإطار العام من خلف الستار والمفاصل المهمة التي تعمل في الخفاء بعيد عن أعين المواطن الزائر أو القاصد مصالح البلدية لطلب وثيقة ما . هذا الاحتكاك المباشر مكنا من التعرف على العناصر الفاعلة بالمؤسسة مما يسمح لنا بجمع معلومات و التحدث مع بعض الإطار في مقابلة خاصة تكون ذات مصداقية أكثر بحكم أن الفرصة متاحة للحديث بأكثر حرية بحكم أن النشاط خارج أسوار مقر البلدية.

¹ سعيد سبعون ،مرجع سابق ،ص 77

لقد أجرينا دراسة استطلاعية مماثلة حول موضوع الإطار العام للإدارة المحلية لمعرفة تمثالتهم نحو العمل، وذلك ببلدية متليلي ولاية غرداية بداية من سبتمبر 2016، حيث أعطتنا تصورا شاملا حول الوضعيات المهنية السائدة وطبيعة علاقات العمل بين مختلف الفئات المهنية، ونظرة الإطار للعمل في البلدية. حيث خلصت الدراسة إلى "أن تمثالت الإطار نحو العمل تشهد تغير نحو قيم لها أبعاد استراتيجية فردية ومصالح عشوائية، هذا التحول والتغير، هو نتيجة اكراهات الواقع الاجتماعي الذي ينتمي إليه مجتمع الدراسة والممارسات التنظيمية والوضعيات المهنية لمختلف الفاعلين الاجتماعيين بالمؤسسة والتي لم تتمكن من إنتاج وإعادة إنتاج ثقافتها الخاصة أمام غياب الرضا والتحفيز الوظيفي للعاملين، وأمام عدم تشكل الإطار كقوة مهنية متجانسة"¹. لذلك فإن الإقرار بأهمية النسق الثقافي يمر حتما بالاعتراف بالنسق الاجتماعي بمعنى البناء الاجتماعي للتنظيم وطبيعة النسق القيمي الذي يؤسس مشروعية هذا البناء، وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج نفسه.

كما كانت لنا زيارة غير مبرمجة لمصلحة المالية بمقر بلدية ورقلة يوم 15 مارس 2016، وذلك للانطلاق العملي في الدراسة الميدانية، حيث سمحت لنا بالاطلاع وملاحظة العمل داخل المكاتب والمصالح الإدارية، حيث قدم لنا رئيس المصلحة تعريفا مفصلا لمصلحته وطريقة العمل التي يعتمدها مع مختلف الأقسام التابعة له والمناخ العام للعمل وطبيعته وعلاقات العمل بين مختلف الفئات المهنية عبر مختلف المصالح. كما سمحت لنا الزيارة الاستطلاعية بملاحظة مختلف الأجنحة والتجهيزات التي تتوفر في بعض المكاتب وطريقة التوجيه ولوحات الإعلانات والإشارات الإرشادية، وكذا عمل أعوان المراقبة والتوجيه.

1 علوط البنول ، احمد بجاج ، تمثالت العمل لدى الإطار الجزائرية ، مقال مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الاغواط، العدد 25 السنة 2017

خلاصة:

لقد بين هذا الفصل خريطة الطريق للبحث، من حيث تحديد مسار الموضوع منهجياً، وخصائص المجتمع المحلي التاريخية والثقافية والاجتماعية، ومنه خصائص مجتمع الدراسة، نظراً لكون المؤسسة محل الدراسة تعتبر نسق مفتوح على هذا المحيط الاجتماعي الثقافي باعتبار أن الفعل الإداري وليد المجال الثقافي والاجتماعي. وما تحمله هذه الكلمة من دلالات حول نمط السلوك والعوامل المؤثرة فيه وانعكاس ذلك على السلوك التنظيمي ، كما وضحنا الطرق والآليات المنهجية التي اعتمدنا عليها في دراستنا.

الفصل السابع

الدراسة الميدانية

تمهيد:

نستهل البحث في هذا الفصل بتقديم الخصائص السوسيو ثقافية والمهنية لمجتمع الدراسة ، وذلك لأهميتها في تحديد العناصر التي تعد مرتكزات ومكونات بناء الهوية الاجتماعية والثقافية للإطارات باعتبارهم يمثلون القاطرة الأساسية الموجهة والفاعلة في النسق التنظيمي للإدارة المحلية، واعتبارا من أن فهم الفعل الإداري يستوجب تحديد خصائص الفاعل. فمن خلال ذلك، نرسم فكرة عن العالم الثقافي الذي يُقعد سلوك وأفعال هذه الإطارات، عبر تحديد توزيعهم الجنسي والعمري والتعليمي والاجتماعي وانتمائهم الطبقي والسياسي وظروف نشأتهم الاجتماعية والتعليمية. ذلك أن لفهم ثقافة المؤسسة يجب فهم وتحديد المعالم التي صنعت عناصرها البشرية وظروف تشكل شخصيتهم وطبيعة مجالهم الاجتماعي والثقافي، إن تحديد وضبط هذا العناصر والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تنشئة أفراد مجتمع البحث ، هي التي تعطينا في النهاية صورة عن النموذج الثقافي الذي يعمل ضمنه الفاعل الإداري ويؤطر سلوكه الإداري والاجتماعي، وذلك وفق ما يقتضيه المنهج الوصفي.

1 - المعطيات السوسيو ثقافية الخاصة لمجتمع الدراسة:

الجدول رقم: (01) يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	29	57%
إناث	22	43%
المجموع	51	100%

يوضح الجدول رقم: (01)، خاصية اجتماعية ، تبرز حضور العنصر النسوي بنسبة معتبرة بلغت (43) بالمائة وهي غير بعيدة من بنسبة الرجال التي بلغت (57) بالمائة، وهو مؤشر يوضح مدى اقتحام النساء عالم الإدارة المحلية في مجتمع صحراوي كان في وقت سابق يعرف سيطرة كلية لعنصر الرجال في حقل الإدارة ، نتيجة تقاليد المجتمع المحلي ودهنيات الرجل الجزائري والأسرة الجزائرية بشكل عام، من أن المرأة عملها المناسب في قطاعي التربية والصحة. و لقد اخبرنا احد إطارات المؤسسة، انه في زيارته لبلدية ورقلة عبّر وزير القطاع معالي السيد نور الدين بدوي، عن ملاحظته لكثافة عنصر الإناث في مختلف الأقسام والمصالح، فرد احد الإطارات قائلاً: "إن هذه المناصب الإدارية بحكم ضعف الراتب لم تعد من اهتمام الرجال، والذين يفضلون التوجه نحو المؤسسات الاقتصادية والبتروولية" بمعنى كما يقول المثل (مصائب قوم عند قوم فوائد) . غير أننا نعيد ذلك، الى نتيجة 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 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 الإجمالي¹. 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 . "ومن المعلوم أن حضور المرأة في سوق العمل في المجتمعات الغربية قد

تكثف تاريخيا منذ الحرب العالمية الثانية لأسباب ودوافع مختلفة، مع التأكيد كما تقول الباحثة التونسية "عائشة التايب" في كتابها النوع وعلم الاجتماع، أن تجاوز المرأة في البلدان الغربية أسوار الفضاء الخاص نحو الفضاء العام وان ارتبط بدوافع اقتصادية في الأساس، فانه اقترن كذلك بحركة مجتمعية مضادة انبثقت من رغبة النساء في تحقيق الاستقلال الشخصي.¹ و"ذهبت (النسوية الجديدة) في الغرب عبر إشهار رفضها لمنطق الإقصاء والإقصاء المضاد المتبادل بين الرجل والمرأة، إلى التفكير فيما هو أبعد من ثنائية المساواة في مقابل الاختلاف . وهي ثنائية تم اعتبارها من قبل رائدات النسوية الجديدة من مخلفات أفكار التنوير التي آن الأوان لتجاوزها. ودعت إلى العمل على تبني منطق اختلاف النساء عن الرجال، والاجتهاد في إبراز أهم مواطن ذلك الاختلاف وإظهارها- بدلاً من طمسها -في سبيل المزيد من تسليط الضوء على ما تمتاز به المرأة من خصائص مختلفة من شأنها تطوير مسيرة الإنسان والمجتمعات و إثراؤها."² فالنمو الحقيقي يفرض أن يتطور المجتمع بكامل مكوناته وعناصره.

الجدول رقم: (02) يمثل توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية.

الفئة	التكرارات	النسبة
35-25	24	47%
46-36	21	41%
57-47	6	12%
مجموع	51	100%

بحكم حجم مجتمع الدراسة، فقد قررنا تحديد ثلاث فئات عمرية، كما حددنا مدى الفئة بعشرة سنوات، وذلك بالنظر إلى الملاحظة الميدانية والمعطيات التي تحصلنا عليها من مصلحة المستخدمين من كون اغلب العناصر الشابة توظفت بالمؤسسة مؤخرًا، وذلك قبل أن توقف الحكومة التوظيف الخارجي، لأسباب مالية نتيجة انهيار أسعار البترول، حيث مازالت الدولة الجزائرية تعتمد عليه في ميزانيتها بنسبة (98) بالمائة.

1 احمد بجاج، الممارسة المهنية للمرأة وتشكل مكانتها الاجتماعية، مقال بجريدة جنوب نيوز، العدد 23، تاريخ 14 جويلية 2015

2عائشة التايب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، القاهرة، مصر 2011، ص132

رغم النقص الكبير في التطاير الذي تشهده مؤسسات الإدارة المحلية، من حاملي الشهادة الجامعية وهو ما يمكن إن يشكل عائقاً أمام هذه الأخيرة، -إذا ما استمر طويلاً- في تحقيق أهدافها وتزويد مصالحتها بعناصر وكفاءات علمية جديدة، وخاصة أمام التحديات التي تفرض على الإدارة المحلية التحول من منطق تقديم الخدمات إلى المساهمة في الإنتاج عبر توسيع وفتح الاستثمار وإنشاء مناطق صناعية.

يعد تحديد الفئة العمرية العاملة بالمؤسسة، مؤشر جد حساس لمعرفة توزيع هذا الطاقات البشرية الذكية بشكل عام، وتحديد الفئة الشبانية بشكل خاص نظراً لقابليتها على التكيف الثقافي، وما يمثله من طاقة وقابلية 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 : (02)، 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 انها 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.¹ في حين ان نسبة (12) بالمائة من فئة (47-57) تمثل نخبة المؤسسة وأعمدتها، بل تمثل (العلبة السوداء) للمؤسسة والتي تمتلك أسرار مفاصل 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.

1 أرقام مصلحة المستخدمين بلدية ورقلة

الجدول رقم: (03) يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة	التكرارات	الحالة الاجتماعية
53%	27	متزوج
45%	23	أعزب
2%	1	مطلق
100%	51	مجموع

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 أضر سن الزواج لدى المجتمع الجزائري.

حيث عبر المبحوثين من الإطارات بنسبة 59 بالمائة أنهم يقيمون مع أسرة ممتدة، أي مع الوالدين، كما يبين الجدول رقم: (04)، وقد يكون هذا من طبيعة الأسرة في الجنوب الجزائري ومن الثقافة التقليدية، إلا أن التحولات التي يعيشها المجتمع من الناحية الاقتصادية والاجتماعية فرضت على الفرد سواء في الجنوب أو أي منطقة في الجزائر من قبول الأمر الواقع، والانخراط في نمط حياة جديد يمثل نمودج الأسرة النووية، فضلا ، أن من خصوصيات الإطارات بحكم الارتباط المهني والاجتماعي ومتطلبات الدور والمكانة، أن تكون في مجال اجتماعي يوفر لها الاستقلالية والحرية، مع ما يتطلبه من أعباء مالية مقارنة بالأسرة الممتدة.

بالموازاة مع ذلك إن تفضيل الفتاة مواصلة الدراسة الجامعية، قبل أي شيء، بعد التحسن في الظروف الاجتماعية والتعليمية وأمام إستراتيجية الدولة في التعليم العالي، من خلال بناء وفتح جامعات ومراكز جامعية عبر كل ولايات الوطن، حيث سمح للشباب وخاصة الفتيات الالتحاق بمدرجات الجامعات، أدى إلى تأجيل مشروع الزواج وبناء أسرة جديدة إلى ما بعد الحصول على الشهادة الجامعية، كورقة للدخول إلى عالم الشغل وتحقيق الذات والاستقلالية المالية. وهو ما لاحظناه على مستوى إطارات مجتمع الدراسة من الإناث، إذ اغلبهن من خريجات الجامعة، يزيد عمر بعضهن عن 30 سنة. وبالإضافة إلى تفضيل الكثير من الشباب الارتباط بالفتاة الأقل سنا، مما يعني أن نسبة العنوسة لدى

الفئات العمرية التي تفوق 25 سنة يقل حضاها في الارتباط وبناء أسرة. كل هذه العوامل، كما أن هناك واقع اجتماعي فرضته التحولات التي يعيشها المجتمع الجزائري والانتقال من النظام الاجتماعي الاشتراكي إلى النظام الاجتماعي الاقتصادي الحر، فرض على خيارات الفرد الجزائري القبول بالارتباط بالفئات العاملة، لأسباب مادية اقتصادية، عكس ما كان سابقا حيث الرفض لفكرة عمل المرأة، وخاصة في بعض القطاعات مثل الإدارة.

إن القراءة الأولية للجدول رقم: (03) تعكس ما اشرنا إليه، إذ نجد إن نسبة (45) بالمائة بالمائة من العزاب وهي نسبة مرتفعة وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار مؤشر السن عبر الجدول السابق رقم: (02) ،حيث أن أغلبية الإطارات من الفئة العمرية في مرحلة بناء أسرة جديدة . وهي نسبة تمثل النصف تقريبا. أما نسبة المتزوجين فتصل الى (53) بالمائة في حين أن فئة المطلق او الأرملة منعومة بمجتمع الدراسة. ولم نسجل إلا حالة واحدة في خانة المطلق رغم أن نسبة الطلاق في المجتمع الجزائري وفي ورقلة مازالت مرتفعة حسب الإحصائيات الأخيرة.

الجدول رقم: (04)، يمثل توزيع المبحوثين بحسب طبيعة السكن ونوع الاسرة التي ينتمي إليها.

مفردات	تكرار	نسبة مئوية
مع العائلة الممتدة	30	59%
فردية	17	33%
مستأجر	4	8%
مجموع	51	100%

يوضح الجدول رقم: (04) أن نسبة 59 بالمائة من المبحوثين تقيم مع العائلة الممتدة وهي بذلك تحافظ على النمط التقليدي بالمجتمع المحلي. حيث أن الطابع الصحراوي تفرض نمط السكن الأرضي وفي كثير من الأحيان تسكن أفراد العائلة الواحدة بالقرب مع بعضها البعض، لتسهيل عمليات التواصل العائلي والتبادل الاجتماعي والروابط بين أفراد الأسرة الواحدة. كما نسجل ميل الشباب في الوقت الحالي إلى تفضيل نمط الاستقلالي في المسكن وهو ما يعكسه الجدول أعلاه حيث نجد نسبة

33 بالمائة لها سكن فردي. كما أن سياسة الدولة في السكن الاجتماعي ومختلف الصيغ، فرض نمط عمراني فردي لا يتماشى مع الثقافة المحلية والطبيعة الصحراوية، إلا أن الظروف الاقتصادية والحاجة للسكن والاستقرار أمام التزايد السكاني وضعف القدرة على التكفل الشخصي في عملية البناء أمام غلاء العقارات ومواد البناء اجبر الأفراد على قبول الأمر الواقع. حيث يضطر المواطن إلى الاستئجار، كما عبر المبحوثين بنسبة 8 بالمائة . مما يعني أن نسبة واسعة من الإطارات لا تمتلك سكن فردي مما ينعكس سلبا على دورها ومكانتها الاجتماعية.

الجدول رقم: (05) يمثل توزيع المبحوثين حسب الأصل الاجتماعي ونشاط الوالدين:

المفردات	تكرارات	نسبة مائوية
إداري	19	37%
متقاعد	10	19.50%
حرفي	8	15.50%
فلاحي	7	14%
تعليم	6	12%
تجاري	1	2%
المجموع	51	100%

هدفنا إلى البحث عن الأصل الاجتماعي بالنسبة للمبحوثين كما يلخصه الجدول أعلاه، بغية تحديد الوسط الاجتماعي والثقافي الذي أخذ منه الإطار المبادئ الأولى لممارسة دوره في الحياة ، من حيث طبيعة المنظومة القيمية والمستوى المعيشي ونمط الحياة وطبيعة العلاقات الاجتماعية والتبادلية ومكانة الأسرة من الهرم الاجتماعي بشكل عام. إذ يعكس اهتمامنا بتحديد هذا الأصل.أولاً، تحديد الخصائص والسمات الثقافية التي توطر سلوك الإطارات في مجال العمل بمعنى النموذج الثقافي المعتمد. و ثانياً، الحراك الاجتماعي الذي يعرفه المجتمع المحلي، عبر مختلف الأجيال أي بين جيل الآباء وهم من جيل مخضرم وجيل الاستقلال وجيل الأبناء الذي يمثل الجيل الحالي. إذ يعد مؤشر مهنة الأب، عنصر له دلالة قوية على تحديد درجة الحراك الاجتماعي وعلى المستوى الثقافي الاقتصادي لمجتمع الدراسة. والجدول رقم: 05 من الذين أجابوا على سؤال مهنة الأب، يبرز أن نسبة تقرب من نصف مجتمع الدراسة ينتمي أصل مهنة الوالدين إلى فئة الإداريين والمعلمين وهي

37 بالمائة و 12 بالمائة. بمعنى من نسق الوظيف العمومي، بما يعني أننا أمام إعادة إنتاج للفئة لنفسها. في حين نجد أن البقية موزعة عبر مهن حرة تجارية حرفية وفلاحية بدرجات اقل كما صرح لنا العديد في المقابلة الحرة عن نشاط إبتائهم من هو في الحقل العسكري ومنهم البطالين والمتقاعدين. إذ يعكس على العموم أن فئة الإطارات تنتمي إلى عموم المجتمع الجزائري العميق. وهو ما يعكس البنية الاقتصادية للمجتمع المحلي بورقلة إذ يغلب على النشاط الإداري والخدماتي التقليدي فضلا عن النشاط التجاري والتي اشتهرت به ورقلة عبر تاريخها باعتبارها محطة قوافل العابرة السودان و إلى البقاع المقدسة. مع تسجيل غياب نسيج اقتصادي صناعي حاليا رغم ما تتوفر عليه ورقلة من امكانيات للتطوير الصناعي من حيث الكثافة السكانية وما تعنيه من أفاق في إمكانية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخصصات ذات الاستهلاك الواسع.

الجدول رقم: (06) يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

مفردات	تكرار	نسبة
جامعي	36	70.50%
ثانوي	15	29.50%
مجموع	51	100%

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 التموقع ضمن النسيج التنظيمي والهيكل للمؤسسة. كما انه يعد يوشرا 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 رقم 06 من ارتفاع نسبة الجامعيين عبر مؤسسات الإدارة المحلية ، 70.5 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. "إذ يجب أن تتعدم المسافة

الزمنية بين المشاكل والحلول، والمعرفة هي العنصر الضروري الوحيد القادر على اختزال هذه المسافة ومن خلال العلم والتعليم وجودة التكوين".¹

كما صرح لنا العديد من الإطارات في المقابلة أنهم تحصلوا على امتيازات من إدارة المؤسسة لمواصلة الدراسة الجامعية، مما سمح لهم بالحصول على الشهادة الجامعية والترقية النوعية في المنصب، بمعنى الاستفادة من حراك مهني داخلي. واغلبهم من الإطارات حسب الجدول رقم: 06 من ذوي التعليم الثانوي بنسبة 29.5 بالمائة ذات الخبرة المهنية وبعضهم خريج مراكز التكوين المهني والإداري التابعة للقطاع، والتي لعبت دورا أساسيا في إعداد الإطارات وتكوينهم نظريا وميدانيا ونمطيا، وهو ما يفسر الطابع الروتيني البيروقراطي الذي تتسم به الإدارة الجزائرية. والمستوحى من النظرية الكلاسيكية في تصورهما للفاعل الإداري بحيث تعتبرهم "مجرد إطار بشري أو وعاء بشري مبرمجين للقيام باستجابات أو بردود أفعال للواقع التنظيمي والتقني الذين هم متواجدون فيه".² مما يجعلهم يعيشون حالة سباق مع الزمن وصراع لتحقيق ومكانة تبادلية من موقع قوة وإعادة ترتيبهم في البناء التنظيمي، وذلك عبر تحسين مستواهم التعليمي، أمام دخول أصحاب الشهادات الجامعية من ليسانس وماستر.

في خضم هذا الحراك المهني النوعي، صرح لنا الإطارات من ذوي الخبرة المهنية الطويلة الذين أجرينا مقابلات مفتوحة معهم، عن قلة مردودية أصحاب الشهادات الجامعية، لضعف ولائهم نحو المؤسسة، وبالمقابل صرح لنا أصحاب الشهادات الجامعية عن عدم رضاهم لطريقة العمل و نوعية علاقات العمل. واحتكار الأدوار والمهام. مما يعبر أن منطق الفعل الإداري لا تحكمه قواعد قانونية عقلانية فقط بقدر ما يخضع لمنطق اجتماعي واستراتيجيات فردية وعلاقات تبادلية زبونية. وعندما يفقد أي طرف المكانة أو الوسائل المتداولة التي تؤهله لمواصلة نشاطه، يلجأ إلى تبادل التهم، كنوع من البحث عن متنفس في ظل الوضع المهني الذي يعيشه، والذي يعبر عن عدم توافق قيمي بين مختلف مكونات مجتمع المؤسسة. و"تخضع العلاقات الزبونية وفق هذا الأمر، لمنطق الأخذ والعطاء) قضي لي نقضي ليك). وتتطلب كل علاقة من هذا النوع أن يتوفر الطرفان المتبادلان على موارد تشكل

1 عزاوي عمر، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، مقال مجلة الباحث العدد 4 سنة 2006، ص 54، جامعة ورقلة

2 محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، مرجع سابق، ص 214

حوافز بالنسبة إليهما.¹ وهو ما يجعل التنافس والصراع سيد الموقف، لاننزاع الاعتراف المتبادل وتحقيق المكانة الاجتماعية.

لقد درجت الإدارة الجزائرية في الوظيف العمومي على اعتماد الاقدمية في السنوات العمل كمؤشر عن الخبرة المهنية، ورغم ضعف هذا العنصر في تحديد الخبرة المهنية، إلا انه أمام غياب آليات ميدانية للمراقبة والتقييم والتقييم تتصف بالموضوعية والنزاهة والإنصاف، فان اعتماد الخبرة من منظور الاقدمية يعد حلا وسطا، وذلك تأسيسا على اعتبار المؤسسة مكان للتنشئة الاجتماعية والتنظيمية.

الجدول رقم: (07) يمثل توزيع المبحوثين حسب الاقدمية أو (الخبرة المهنية)

مفردات	تكرار	نسبة مئوية
[16-1]	27	53%
[12-7]	11	21.50%
[18-13]	2	4%
[24-19]	4	8%
[30-25]	7	13.50%
المجموع	51	100%

إذ تعبر الاقدمية "على الفترة الزمنية التي يقضيها العامل و هو في علاقة مع هذه الهيئة بصفتها كيان إجتماعي يعمل على تشريب العامل بصورة واعية أو غير واعية للقواعد و الضوابط التي تحكم هذا الكيان الاجتماعي".² حيث نلاحظ عبر **الجدول رقم : (07)** إن نسبة كبيرة من إطارات المؤسسة لم تتجاوز (6) سنة 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 25.5 بالمائة. وهي تمثل ربع مجتمع الدراسة.

1 شفيق عبد الغني، النخب المحلية والعلاقات الزبونية، مقال مجلة اضافات العدد 35، السنة 2016، ص 143

2 محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 251

من خلال الجدول رقم: (07) يمكن تأكيد أن التمايز بين مختلف الإطارات عبر مؤشر الاقدمية، يعطي الفرصة للمؤسسة على الاستمرار والتحكم في الفعل الإداري وإعادة إنتاج نخبتها، حيث تسمح للإطارات من ذوي الخبرة الطويلة من نقل وتبادل معارفها الميدانية نحو الإطارات الحديثة التوظيف، وهو ما يشكل إطار للتفاعل والتواصل بين مكونات مجتمع الدراسة إذا ما اعتمدت على قواعد تنظيمية منصفة وقيم اجتماعية مهنية تتفق مع ثقافة المؤسسة المحلية باعتبارها نسق مفتوح على المجتمع المحلي. وتعتبر الاقدمية بالنسبة للإطارات عامل مهم للتحكم واكتساب الخبرة الميدانية وتحديد طبيعة الخبرة والكفاءة التي تميز مجتمع الدراسة، خصوصاً وان الإدارة المحلية تعرف تحولات نتيجة الانفتاح على التعددية الحزبية واعتماد الديمقراطية التشاركية ، و أمام النمو الديمغرافي وتحسن المستوى التعليمي وانتشار وسائل الاتصال والتكنولوجيات الحديثة.

الجدول رقم: (08) يمثل توزيع المبحوثين حسب إتقانهم اللغة الانجليزية والفرنسية (كتابة وتحدث):

تعبير	اللغة	تكرار	نسبة
نعم	الفرنسية	10	20%
	الانجليزية	4	8%
لا		37	72%
المجموع		51	100%

تعد اللغة عنصر أساسي في عملية الاتصال والتفاعل بين الذات والأخر وأداة أساسية للتبادل الاجتماعي والعلمي والمعرفي، وبحكم إن الإدارة المحلية مطالبة بمسايرة التحولات الاجتماعية والاقتصادية إن على مستوى محلي أو على مستوى وطني ودولي، وذلك قصد الانتقال من مؤسسة تقدم خدمات تقليدية لصالح مجموعة من السكان، إلى مؤسسة منتجة تساهم في فتح المجال للاستثمار في الحقل الصناعي والاقتصادي عبر مختلف الآليات، وخاصة بعد فتح المجال للاستثمار الوطني والدولي وفق قاعة رابح رابح، إذ تعد مدينة ورقلة كمجال اجتماعي لدراستنا وبحكم ما تتوفر عليه من امكانيات طبيعية واجتماعية ، قطب صناعي دولي، فان إطاراتها مجبرة على التحكم في الأدوات المعرفية وتقنيات الاتصال والتواصل. وتعتبر اللغة الانجليزية والفرنسية ومختلف اللغات الحية من أساسيات نموذج الإطار المؤهل لممارسة الفعل الإداري الفعال ومقتضيات ديناميكية التنمية المحلية

التي تعد من أولويات الإدارة المحلية في الراهن. غير أن ما يعكسه الجدول رقم (08) مازال بعيد عن تحقيق هذا الهدف.

يشير الجدول أعلاه، أن نسبة ضعيفة من مجتمع الدراسة تتقن الكتابة والتحدث باللغة الانجليزية والفرنسية بما نسبته 28 بالمائة وان نصف هذه المجموعة تتقن اللغة الانجليزية 8 بالمائة بينما نسبة 20 بالمائة تتقن اللغة الفرنسية، مما يعني أن مستوى مجتمع الدراسة في اللغة الأجنبية (كتابة ونطق) مازال تحت المتوسط، تجدر الإشارة الى إن مشكل اللغة مطروح بحدة بمنطقة الجنوب بقطاع التربية الوطنية حيث يعان الكثير من التلاميذ من ضعف في نتائج اللغة الفرنسية والانجليزية، هذا فضلا عن إشكالية اللغة الفرنسية كلغة الاستعمار وارتباطها بالتيار الفرنكوفوني وتصادمه مع التيار الوطني، والانقسام الذي أوقعه على مستوى النخبة الجزائرية بين المفرنسين والمعربين، وبين الداعين إلى استعمال الانجليزية كلغة ثانية في التعليم بعد اللغة الوطنية والمتشبتين باللغة الفرنسية إلى غير ذلك من السجال السياسي.

بعيدا عن الايدولوجيا والطرح السياسي للموضوع، فمنطق ثقافة المؤسسة الحديثة و لتحسين واقع المؤسسة الجزائرية، يقول أن هناك حاجة لتحسين المستوى اللغوي في اللغات الأجنبية قصد الاستفادة من الخبرات الأجنبية وتطوير العمل وفتح آفاق للإدارة المحلية. ولقد وجدنا صدفة إعلان من طرف الإدارة المركزية يعلن عن فتح تكوينا في الإدارة والمنجمانت بالتعاون مع جامعة أجنبية(الصين) لكن بشرط إتقان اللغة الانجليزية، مما حرم الكثير من الإطارات، فرصة التكوين والتبادل العلمي والمعرفي مع خبرات في الخارج.

إن مؤشر إتقان (التحدث والكتابة) اللغة الأجنبية ومدى تمكن الإطارات من إتقان اللغة الانجليزية والفرنسية بعد اللغة الوطنية العربية والامازيغية، يعد محك حقيقي لتشكيل الهوية المهنية الاجتماعية للإطارات الجزائرية، وما يوفره من فرص لتحسين مركزهم وأصولهم الاجتماعية والثقافية وتعزيز القدرة التبادلية. كما يعد عنصرا لتحليل واقع الإدارة المحلية ومدى قدرتها على مواجهة الرهانات. وإبرام الاتفاقيات البيئية المحلية والوطنية أو الدولية، في عصر التشبيك والعولمة .

الجدول رقم : (09) يمثل توزيع المبحوثين حسب ممارستهم النشاط الجماعي:

تعبير	نشاط جماعي	تكرار	نسبة
نعم	دينية	6	12%
	ثقافية	4	8%
	اجتماعية	3	6%
	رياضية	2	4%
	سياسية	0	
لا		36	70%
مجموع		51	100%

تعتبر الإدارة المحلية (البلدية) مؤسسة مفتوحة لممارسة النشاط السياسي والاجتماعي بحكم مكوناتها الإدارية والسياسي، من خلال الهيئة المنتخبة والتي تعمل وفق استراتيجيات حزبية أو فردية أو جماعية مصلحة، حسب منطق تبادلي وعلاقات زبونية بالأساس بحكم الوعود التي قطعتها عن نفسها مع الهيئة الناخبة أو مع أصحاب النفوذ من المقاولين والتجار.. الخ. إن هذا الواقع يفرض على الإطارات بالإدارة المحلية اعتماد منطق براغماتي بالتوازي مع المنطق القانوني الإداري، أو ما يسمى بالمجال التنظيمي ومحدداته. إذ أن هناك المجال الثقافي القيمي والمعياري والذي يفرضه مجتمع المؤسسة ومكوناته وعلاقاته التبادلية مع المجتمع المحلي، باعتبارها الأساس في استمرار الحياة الاجتماعية لمجتمع المؤسسة. فضلا عن دورها الوظيفي في النسق الاجتماعي الكلي من خلال تأطيرها لمجتمع مدني فعال، إذ يدرك المراقبون المختصون جميعهم أن المؤسسات السياسية والاقتصادية الليبرالية تعتمد في وجودها على مجتمع مدني معافي ومفعم بالحياة¹. وهذا ما تصبوا إليه الإدارة المركزية في اعتماد الديمقراطية التشاركية. حول هذا التصور النظري نحاول أن نقرأ الجدول رقم: (09)، لتحديد مدى انخراط الإطارات في بناء مجتمع مدني، من حيث يؤهله م لكسب رأسمال اجتماعي ثقافي يمكنهم من تحسين موقعهم ودورهم ومكانتهم ضمن النسق التنظيمي والاجتماعي المحلي.

إن الأرقام التي يظهرها الجدول رقم: (09) إذ نجد (70) بالمائة ليس لها مشاركات في أي نشاط جماعي، أما (30) بالمائة من المبحوثين، لهم اهتمام ومنخرطين في جمعيات متنوعة النشاط. هذه

¹أفرانسيس فوكو ياما ، الثقة، مرجع سابق، ص23

الأرقام تعكس نقص في الاهتمام بالعمل الجماعي بشكل عام، حيث نجد غياب لأي اهتمام بالنشاط السياسي، في حين هناك نسبة تصل إلى ربع مجتمع الدراسة لها ميول نحو النشاط الجماعي ذي طابع ديني ثقافي اجتماعي رياضي. (6) بالمائة و (8) بالمائة و (4) بالمائة و (12) بالمائة. مما يشكل نقطة ضعف تعيق تشكل هوية الإطار كقوة مهنية اجتماعية.

ومن خلال المقابلات الحرة أشار العديد من إطارات مجتمع الدراسة إلى مشكلة تدخل المنتخب أو أعضاء المجلس الشعبي البلدي في سير عمل الإدارة المحلية وهو تدخل يبرره الالتزام السياسي الذي يمليه على الأعضاء المنتخبين لتحقيق وتجسيد بعض الوعود، إذ أن المنطق الذي تشتغل به الإدارة المحلية بحسبهم لا يتوقف عند المنطق القانوني البيروقراطي مع أهميته وإنما وفق منطق سياسي اجتماعي. بمعنى أن الفعل الإداري لا يخضع كلياً للمجال التنظيمي القانوني إنما هناك استراتيجيات يعمل ضمنها النخب المحلية أو المنتخبين لكسب المزيد من الشهرة وتحقيق المزيد من المكاسب المادية والمعنوية وتعزيز المكانة الاجتماعية وللحفاظ وتوسيع الوعاء الانتخابي تحسباً لاستحقاقات قادمة، باعتبارها رأسمال رمزي يعمل الفرد المنتخب أو التنظيم السياسي الذي ينتمي إليه على تعزيزها ومراكمتها، لتحقيق السيطرة .

الجدول رقم: (10) يمثل توزيع المبحوثين حسب الانخراط النقابي:

تعبير	تكرار	نسبة
لا	46	90%
نعم	5	10%
مجموع	51	100%

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة قليلة تمثل 10 بالمائة من مجتمع الدراسة لهم اهتمام بالنشاط النقابي، بينما فئة عريضة من الإطارات غير منخرطة في صفوف أي تشكيل نقابي تمثل 90 بالمائة. وهو ما يطرح التساؤل حول لماذا هذا العزوف عن المشاركة في النشاط الجماعي كما برز في الجدول السابق، ولماذا هناك عدم اهتمام بالفعل النقابي بالمؤسسة؟. مع أن مجتمع الدراسة يمثل الإطارات حيث أغلبها من مستوى ثقافي وعلمي عالي. والنشاط الجماعي المنظم يعكس ثقافة العصر، ويمثل احد قيم ثقافة المؤسسة والية من آليات التواصل والفعل الهادف والعقلاني.

هذا التساؤل عبر عنه بعض المبحوثين في المقابلة رقم: (2) "مشكل النقابة في مكتبها المسير الذي يتحصل على التزكية في الانتخاب العمالي بحكم أن العدد الهائل من العمال صنف أعوان، الذين يمنحون أصواتهم لزملائهم ضناً منهم أن الإطارات منحازة للإدارة، وبالتالي شكل هذا السلوك حاجزا ومعيق اجتماعي للإطارات وأيضا الفرع النقابي.. بالإضافة إلى وجود احتكار تنظيم نقابي واحد..". كما عبروا لنا عن نفورهم من العمل النقابي لأسباب تتعلق بالنقابة في حد ذاتها، والتي ارتبطت عبر تاريخها بالولاء للسلطة والإدارة والانخراط في العلاقة التبادلية بينها وبين الإدارة، أكثر من خدمة الموظفين.

كيف ما كانت الإجابة يبقى تأكيد أن الفعل النقابي له دور في ليس فقط الدفاع عن مصالح العمال وإنما في التوعية ونشر ثقافة المؤسسة والعمل على دفع التنشئة التنظيمية لكل الفئات المهنية، من خلال التدخل لدى الإدارة لبرمجة دورات تكوين أو ندوات ومن خلال التوسط في النزاعات العمالية وفي علاقات العمل والعلاقات الاجتماعية.. الخ. هذا النشاط النقابي يفترض أن يقوم به مكتب متشكل من عناصر لها كفاءة وخبرة ومستوى وعي نقابي وحنكة سياسية وذكاء اجتماعي وعاطفي يؤهلها للعب دورها الوظيفي بالشكل السليم بما يعزز صفوف مجتمع المؤسسة ويحافظ على قيم ومعايير ثقافتها. بعد عرض ومناقشة إجابات المبحوثين حول بعض المؤشرات المتعلقة بهويتهم الاجتماعية والثقافية، حيث تُظهر هذه المؤشرات قابلية مجتمع الدراسة للتكيف الثقافي مع التحولات التي يعرفها المحيط المحلي والوطني بشكل عام ، على أكثر من صعيد من حيث يمدنا بمعطيات واقعية موضوعية، تساعدنا على تحليل وتفسير وفهم إشكالية بحثنا. كما أن التنوع أو التباين بين الفئات المهنية يسمح بعملية التناقف بين فئة وأخرى، باعتبار أن الثقافة كما وضحنا في الفصل النظري هي عملية مستمرة ومتواصلة تأخذ بالتعلم والتفاعل والتواصل بين مجموع الفاعلين وعبر أكثر من آلية.

إن الخصائص الثقافية والاجتماعية للمبحوثين والتي أبرزتها الجداول السابقة تضع الإدارة باعتبارها المشرف على عملية الإنتاج أو المالكة لوسائل الإنتاج بالمفهوم الماركسي أمام وضع ثقافي مميز يفرضه عليها خصائص المبحوثين باعتبارهم إطارات المؤسسة من حيث الرأسمال الثقافي والرمزي الذين يحملونه وقدرتهم على التعلم وقابلية ذلك باعتباره أهم عوامل تشكل الهوية الثقافية أو البناء الثقافي للمجتمع ، حيث الثقافة بهذا المعنى هي دائما رمزية تكتسب بالتعلم وتشكل مظاهر للمجتمع

البشري¹. وهو ما نتوقعه حول تفعيل دور هذا المرفق العمومي بما يمكن من تحسين مخرجاته وتحقيق الأهداف. وفي ما يلي عرض وتفسير ومناقشة بقية البيانات المتعلقة بالفرضيات.

2 عرض وتفسير ومناقشة البيانات العامة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة ، اعددنا مجموعة من الأسئلة والتي توزعت بحسب مؤشرات كل فرضية بدون ترتيب مسبق، بحكم أن الأسئلة في استمارة المقابلة مترابطة بحيث يمكن أن يكون السؤال الأول يجيب عن مجموعة من المؤشرات وكما يمكن للسؤال الأخير أن يتضمن عناصر من الفرضية الأولى أو الثانية وهكذا.. كما اعتمدنا في التحليل والمناقشة استحضار فقرات من المقابلة الحرة للتعزيز والتدعيم و الإيضاح ، إلى جانب بعض المؤشرات التي رصدناها عبر الملاحظة البسيطة. أثناء الزيارة الميدانية لمجتمع الدراسة ولقاءاتنا منذ بداية الدراسة الاستطلاعية .كما أننا حاولنا إدماج بعض الأسئلة مع البعض تفادياً للإطالة والتكرار ، مع أنها كانت مفيدة أثناء الاستجواب حيث أعطنا فرصة للتأكد والتثبت من الأفكار والإجابات.

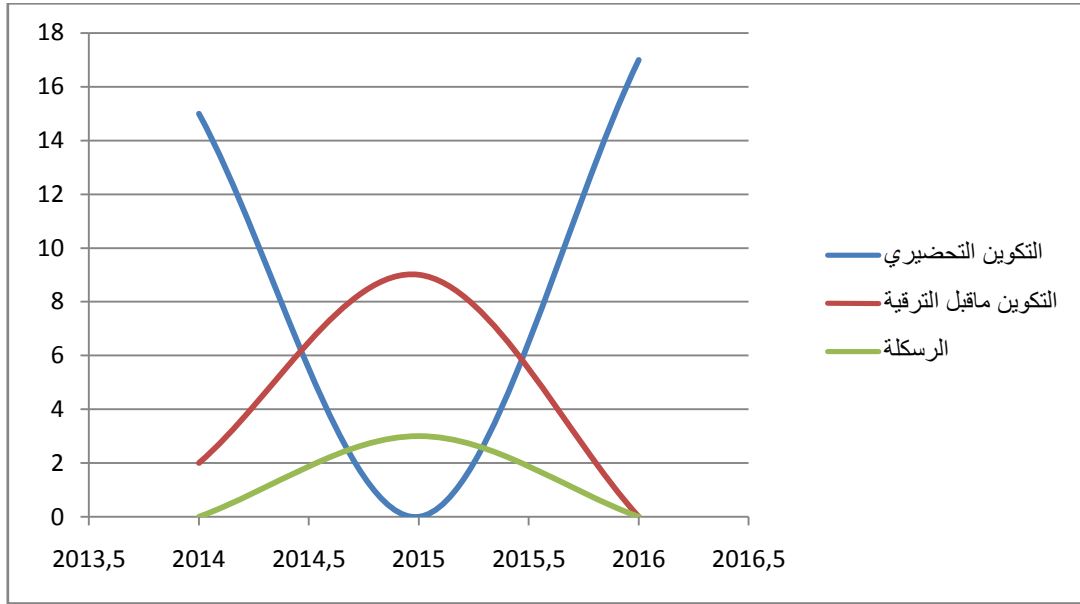
الجدول رقم : (11) يمثل توزيع المبحوثين حسب تطابق المنصب مع المؤهل وهل تلقوا تكويناً لمزاولة العمل:

تعبير	تكرار	نسبة	التكوين	نسبة
نعم	27	53%	20	39%
لا	24	47%	31	61%
مجموع	51	100%	51	100%

يعبر **الجدول رقم: (11)**، عن أن مسألة تطابق الاختصاص الذي يحمله المبحوث مع العمل الفعلي في المؤسسة يشهد تبايناً، بين نسبة 39 بالمائة قالت أن هناك تطابق بما يعني أن هناك إمكانية اندماجهم نحو العمل أسرع وبشكل أريح. بينما نجد نسبة 61 بالمائة لا ترى ذلك ، مما يتطلب جهداً على مستوى الفردي والمؤسسة من خلال التكوين والتنشئة التنظيمية وتكثيف عمليات الاتصال التنظيمي وطرق توزيعها بما يساعد الموظف على الاندماج السريع نحو العمل والتأقلم مع متطلباته . بما يعني أهمية تبني إدارة المؤسسة لعدالة توزيعية ومعاملاتية وفي الإجراءات الإدارية، كخيار

1 هارمبس وهولبورن، سوسيولوجيا الثقافة والهوية ، ترجمة حاتم حميد، دار كيوان، دمشق، سوريا، 2010 ص7

اجتماعي تنظيمي يساعد الإطارات وخاصة حديثة التوظيف على عملية اندماجها التدريجي مع النسق التنظيمي. ذلك "إن إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر".¹ مما يعرقل عملية الاندماج والالتزام التنظيمي لمختلف العناصر البشرية للمؤسسة.



الشكل رقم: (11) يمثل حصيلة التكوين بمختلف أشكاله المنجز خلال الثلاث سنوات الماضية، الشكل من إعداد الطالب (مصدر الأرقام مصلحة الموظفين ببلدية ورقلة)

يوضح الشكل أعلاه حصيلة التكوين بمختلف الصيغ التي أنجزت خلال ثلاثة سنوات الأخيرة ، ويتضح عدم انتظامها إذ يعكس الشكل ذلك من خلال المنحنيات التي لم تثبت نمو واستمرار عمليات التكوين بما يعني أن ليس هناك إستراتيجية واضحة وتخطيط مسبق منتظم حول عمليات التكوين والتنشئة التنظيمية . حيث نلاحظ كيف تطور التكوين التحضيري من سنة 2014 إذ سجل أكثر من (14) مستفيد، إلى السفر (0) خلال 2015. تم أكثر من (16) مستفيد خلال السنة 2016 بينما نمط التكوين ماقبل الترقية والرسكلة حسب الشكل أعلاه لم يكن بالمستوى المطلوب من حيث عدد المستفيدين، بالنظر إلى حجم مجتمع الدراسة وعمليات التوظيف الخارجي التي استفادت منها البلدية وخاصة لدى فئة الإطارات خلال السنوات الثلاث الأخيرة، حيث من الضروري إخضاعها لعملية تكوين وإعداد تطبيقي، لتسهيل اندماجيتها نحو مهامها التنظيمية ومجتمع المؤسسة ككل.

1 عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات النظرية الحديثة ، مرجع سابق، ص38

تعتبر التريصات والتكوين المستمر عمليات تنظيمية ، جد هامة ، لإعداد الإطارات وتحسين وتحيين معلوماتهم ومهاراتهم الوظيفية والمهنية، فضلا على أنها آلية أساسية لنقل قيم المؤسسة وثقافتها نحو مختلف الفئات المهنية ، كما تعد طريقة توزيع وتنظيم هذه العمليات محل صراع وتنافس وتقييم بين مختلف الفئات المهنية، مما يفرض على إدارة المؤسسة العمل على وضع استراتيجية عمل واضحة ومعايير دقيقة شفافة لتنفيذ مثل هكذا عمليات، لتجنب انعكاسات سلبية محتملة على مستوى العلاقات المهنية. إذ تعد هذه العمليات محك للموظف للحكم على نوعية وأسلوب التعامل في العمل وطبيعة القيم التنظيمية التي تسود بين مجموع العاملين.

غير أن الملاحظ وحسب الشكل رقم:(11) إن عمليات التكوين ضعيفة جدا إلى منعدمة مما يعني أن أغلبية الموظفين لم يستفيدوا من دورات تكوين، مما ينعكس على فاعليتهم واندماجهم نحو المؤسسة، وان عملية نقل القيم التنظيمية نحو العناصر البشرية وخاصة حديثي التوظيف تحتاج إلى تفعيل بما يسمح إلى إعداد عناصر بشرية منتشعة بقيم المؤسسة وثقافتها ، حيث تتدرج هذه العمليات ضمن مجال التنشئة التنظيمية الضرورية لتحقيق فاعلية النسق التنظيمي وتحسين مخرجات المؤسسة بما يتفق مع تحقيق الأهداف.

الجدول رقم:(12) يمثل توزيع المبحوثين حسب إدراكهم لهضوعية وشفافية معايير التعيين والترقية:

تعبير	تكرار	نسبة مئوية
لا	39	76.50%
نعم	10	19.50%
أحيانا	02	4%
مجموع	51	100%

يبرز الجدول رقم:(12) إن نسبة عريضة بلغت 76.50 بالمائة عبرت لنا عن غياب قيم الشفافية في عمليات الترقية والتعيين. مقابل 19.5 بالمائة تعتبر أن المعايير واضحة، غير ان هذه النسبة تبدو ضعيفة وكما يقول المثل العربي "لا تجتمع على ظلال" و كما عبر لنا المبحوثين عن غموض في التسيير بشكل عام . يعكس موضوع الشفافية نمط القيم الإدارية المنتهج بالإدارة المحلية. ومصطلح الشفافية عرف انتشارا واسعاً في الآونة الأخيرة في أدبيات التنظيم والسلوك التنظيمي والعلوم الإنسانية. إن "الشفافية التنظيمية أصبحت لها الدور الفاعل في عملية الإصلاح داخل المنظمات ، مهما اختلفت

أهداف تلك المنظمات. إذ أن عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية تفرض بناء دولة القانون والعدل وتأهيل أفراد المجتمع للاستفادة من البناء الهرمي للمنجزات، ويؤطر العلاقات بين هيئات المجتمع على قاعدة المصالح والفوائد المتبادلة".¹ ويحيل موضوع الشفافية إلى موضوع له ارتباط عضوي به وهو مكافحة الفساد الإداري، بمعنى توجيه الاهتمام والعناية للمجال الثقافي الذي يوجه هذه الممارسات وفحص منظومة القيم السائدة ضمن مجتمع المؤسسة.

الجدول رقم (13) يمثل توزيع المبحوثين حسب إدراكهم لتكافؤ الفرص من عدمه بين الإطارات وكيف يفسرون ذلك؟:

التردد	تفسير ذلك	النسبة	التكرار	التعبير
10	- خوف من الله	23.50%	12	نعم
9	- ضمير مهني			
6	- خوف من المسؤول الأعلى			
28	- مصالح متبادلة وولاءات	74.50%	38	لا
24	- دور الوساطة والمعارف			
19	عدم احترام القوانين			
		2%	01	أحيانا
		100%	51	مجموع

من خلال الجدول رقم (13) والذي يعبر عن إدراك الإطارات لعملية تكافؤ الفرص من عدمه بينهم في المؤسسة محل الدراسة، نلاحظ إن نسبة معتبرة والتي صرحت لنا عن غياب تكافؤ الفرص بينهم، حيث وصلت نسبة 74.5 بالمائة، بينما هناك ما نسبته 23.5 بالمائة صرحت لنا بان مجال الفرص مفتوح للجميع حسب تعبيرهم. غير أن وجود نسبة كبيرة تعبر عن غياب تكافؤ الفرص مؤشر يدفع على الأقل هذه الفئة وهي ليس بقليلة إلى حالة الإحباط وقلة الفاعلية وانتشار المشكلات التنظيمية بين العاملين بالمؤسسة خصوصا إن ميدان العمل يعتبر بالنسبة للفرد مكان لتحقيق الذات والتنافس والصراع لتعزيز دوره وتحسين مكانته المهنية والاجتماعية. ولذلك يعد غياب تكافؤ الفرص وسوء توزيعها عامل لخلق حالة توتر ورفض للواقع التنظيمي. إذ إن إدراك العاملين للعدالة التوزيعية ترتبط

1 أنبيل محمد الخناق ، الشفافية التنظيمية، مرجع سابق، ص 7

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 العاملين.¹ فعندما تختفي الموضوعية في العمليات التنظيمية فإن ذلك يفتح المجال لبروز مشكلات تنظيمية لها انعكاس سلبي على مناخ العمل والعلاقات المهنية والاجتماعية.

و لقد حاولنا معرفة الأسباب أو تفسير ذلك، من وجهة المبحوثين، فكانت الإجابات كما لخصها الجدول أعلاه. ومن الإجابات أو المبررات التي عبر عنها المبحوثين بشكل تردد 24 مرة لدى المبحوثين، أن (توزيع المهام يخضع للولاءات والمحسوبية والعلاقات الشخصية والمصالح المتبادلة). وليس إلى الخبرة والمستوى الفردي. بمعنى هناك سيطرة للثقافة المحلية والتقليدية والشخصية، في الممارسة التنظيمية. كما عبر المبحوثين عن ظاهرة التغيير التي تحدث كلما كان هناك تغيير على مستوى أعلى الهرم الإداري، أو المسؤول الأعلى، بحيث كل مسؤول يحاول أن يحصن نفسه بالحاشية أو الفريق الذي يتناغم معه. وعادة ما يكون المعيار هو العرش أو العائلة الكبيرة والجهة حيث نجد هذا المؤشر تردد 28 مرة. ومسألة العروشية أو المحاصصة بالإدارة المحلية لها جذور تمتد إلى الفترة الاستعمارية، حيث صرح لنا احد أعيان مدينة ورقلة (الشيخ حكوم سليمان) قائلاً: "إن المسؤول الفرنسي العسكري بورقلة كان يوزع تولي مهام المناصب البسيطة والثانوية طبعاً، على سكان ورقلة، بحسب التوزيع القبلي، والعروش، (كوطا) حتى أصبحت قاعدة قانونية اجتماعية بين السكان، يلتزم بها المسؤول العسكري الفرنسي، ويطالب بها السكان أنفسهم.. وهو أسلوب لتعميق الانقسام بين المجتمع المحلي".² واستمرت هذه المعايير في ثقافة المجتمع المحلي وفي العلاقات الاجتماعية والتبادلية إلى يومنا هذا، وتبرز بشكل جلي في خضم الحملات الانتخابية ومختلف المواعيد السياسية كما تظهر بشكل حاد في تولي مناصب قيادية بالإدارة المحلية ومختلف المؤسسات العمومية، وتتركس أيضاً عبر عمليات توزيع السكنات الاجتماعية والأراضي، بل وحتى في (قفة رمضان) التي تشرف عليها (البلدية).

يوضح الجدول أعلاه مسألة مهمة في الوسط التنظيمي تتعلق بموضوع احترام القانون وقد عبر عن هذا الرأي 19 مبحوث أكدوا أن السبب يعود لعدم احترام القوانين. كما أن غياب تكافؤ الفرص بين العاملين يدفع العاملين وخاصة المتضررين إلى رد فعل غير مهني يتمثل عدم الانضباط والإهمال

1 عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 39

2 حكوم سليمان، باحث في تاريخ المنطقة ومن اعيان مدينة ورقلة

وعدم المحافظة على الممتلكات والوسائل والتجهيزات. بما يعني المساهمة في زرع ثقافة الانتقام والبحث عن الفرص لتعويض الضرر المادي والمعنوي.

وفي سياق السؤال حول تكافؤ الفرص عبر احدثهم عبر المقابلة المفتوحة رقم(4): "أن هناك ميل للعنصر النسوي"،، وقد يكون هذا التصريح مبني على نتيجة تواجدهن المعترف بالمؤسسة، كما يوضحه الجدول رقم: (01) بنسبة 43 بالمائة من الإناث مما يعطي الانطباع أن هناك توزيع منحاز للعنصر النسوي، رغم تأكيد إحداهن عبر المقابلة (م) رقم: (03) أنها رغم الجهد المبذول وكفاءتها العلمية والمهنية وانضباطها في العمل، إلا "أنها لم تحصل على امتيازات مثل فرص التكوين وغيره" .كما أضافت قائلة: "لقد استفاد من دورات تكوين زملاء معروفين بالإهمال وكثرة الغيابات وعدم الانضباط، ولما استفسرت الأمر قيل لي أنت تقومين بأعمال حساسة ولا يمكن الاستغناء عنك، إذ ليس هناك من يعوضك أثناء غيابك في فترة التكوين.(يعني معاقبة المخلص ومكافأة المهمل) ؟! . بمعنى حسب هذه العبارات وهذه التصريحات فان طبيعة العلاقات المهنية مرتبطة بطبيعة القيم الاجتماعية السائدة بين المؤسسة. وان هذه القيم تتسم بتغليب المصلحة الشخصية او الفئوية علاقات مبنية على المصالح المتبادلة والمنفعة المتبادلة ولا تتطابق مع احتياجات المؤسسة والنسق القيمي الايجابي وثقافة المؤسسة. حيث يفترض وفق منطق التحليل القانوني الإداري، ومعايير المجال الثقافي الذي يحض بواقفة مجتمع المؤسسة أن "توزيع المهام يرتبط بنسبة كبيرة بخطط واحتياجات المؤسسة ومطابقة احتياجات المهمة على قدرات الأفراد".¹

وحسب المقابلة المفتوحة رقم: (02)، عبر لنا (س): "إن هناك قواعد قد لا يدركها الموظف تجعل المسؤول، يقوم بعملية تقييم سري وفق مواصفات معينة لتحديد وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب." ويعتبر هذا النوع من التقييم وفق تصور وإدراك المبحوثين محل شك وارتياح لما يحمله من غموض في معايير الاختيار والتوزيع للمهام، ومما يدفع مختلف العناصر البشرية إلى انتهاج أسلوب (الكولسة) والاتصال غير الرسمي وفق منطق علاقات تبادلية زبونية. مما يضعف من الميل نحو الالتزام بما تمليه ثقافة المؤسسة من تعاون والتزام وثقة ومهنية، لتجسيد الفعل الإداري الهادف.

غير أن الدهنيات التي تحكم وتؤطر الفعل الإداري، لها انعكاس على الممارسات التنظيمية و علاقات العمل إذ "إن العلاقات الزبونية أو علاقات الاستزلام، كما يحلو للكثير من الباحثين تسميتها، تشتغل

¹الندة العابد، النسق القيمي للادارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، مرجع سابق، ص 458

في اتجاهات شتى، وتضمن للفرد التحكم في مجموعة من الموارد، وأحياناً تكوين قاعدة من الأتباع الذين يكسبونه شهرة ويؤمنون له الموقع. وتخرق هذه العلاقات بشكل واسع مختلف البنى والمؤسسات بالمجتمعات التقليدية¹. بمعنى أن توزيع المهام ومختلف التحفيزات بالمؤسسة له علاقة بنمط التفكير وأسلوب الحياة ونسق القيم الذي يوطر الفاعلين الإداريين والاجتماعيين بالمؤسسة، وذلك بناء على الخصائص السوسيو ثقافية التي تميز هذه الفئة المهنية ومكانتهم وأدوارهم ضمن النسق التنظيمي والاجتماعي للمؤسسة.

تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى دراسة ميدانية بالإدارة المحلية الجزائرية، للباحث (ناصر قاسمي) استنتج من خلالها "أن التعيينات للمهام تتم بناء على مختلف الولاءات و الإنتماءات القرابية و الجهوية و حسب الوشاية بعيدا عن المقاييس الرسمية المحددة في النصوص القانونية، و هذا ما يزيد في التوتر و الكراهية بسبب هضم الحقوق و عدم العدالة"². ورغم أن هذه النتائج تعود لدراسة أجريت خلال سنة 2005 إلا أنها تتطابق تماما مع نتائج دراستنا الحالية، مما يعنى أن هناك غياب لمنطق عقلائي يأخذ بعين الاعتبار متطلبات العنصر البشري المادية والمعنوية باعتباره الأساس في تفعيل دور هذا المرفق العمومي وتحسين مخرجاته. كما يعكس من جهة أن الثقافة التقليدية، متجذرة ومتغلغلة في الإدارة الجزائرية وفي اللاشعور الثقافي للفاعل الإداري بالإدارة المحلية. وهو ما يضعف قدرة الإطارات وخاصة حديثة التوظيف من التأقلم والاندماج في النسق الكلي للتنظيم.

من بين العوامل التي لها الأثر الايجابي والقوي على إمكانية اندماج الموظفين نحو العمل والمؤسسة، نجد الأجر في المقدمة، باعتباره الآلية التي تمكن الموظف من التحول الاجتماعي. حيث طرحنا السؤال على المبحوثين فكانت إجاباتهم ملخصة عبر الجدول الموالي رقم:(14).

بخصوص الأجر والذي يعتبر على رأس قائمة المطالب التي ترفعها النقابات وتجد تأييد واسع من طرف القاعدة العمالية وخاصة في قطاعات التوظيف العمومي ، حيث مازال التفاوت في الأجر يشكل مصدر قلق تنظيمي واجتماعي بين مختلف الفئات المهنية. لقد لخص الجدول رقم:(14) مشكل الأجر والذي يحتل صدارة المطالب عند اغلب التنظيمات النقابية بمختلف القطاعات منذ اعتماد التحول الاقتصادي الاجتماعي والتوجه نحو اقتصاد السوق.

1 شفيق عبد الغني، النخب المحلية والعلاقات الزبونية ، مجلة اضافات ، العدد 35 سنة 2016، ص 142

2 ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفاعلية التسيير ، مرجع سابق ، ص 389

جدول رقم: (14) يمثل توزيع المبحوثين حول إدراك كفاية الأجور وانعكاس ذلك.

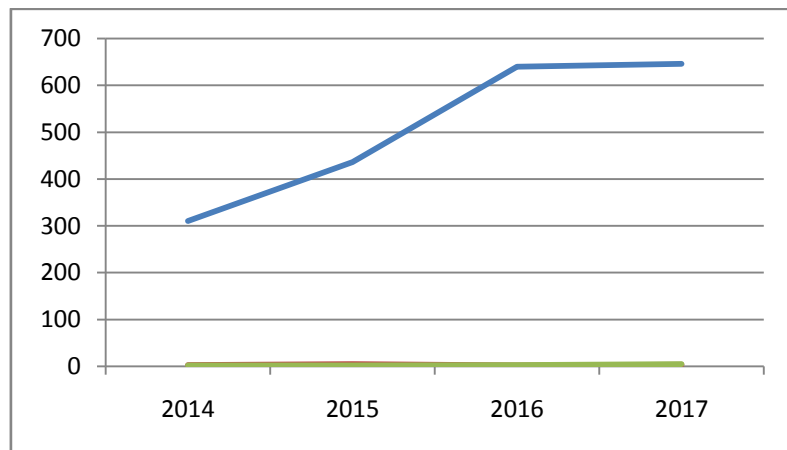
تردد	انعكاس ذلك	نسبة	تكرار	تعبير
43	- زيادة المشكلات التنظيمية	%100	51	لا
41	- قلة الدافعية والفاعلية في العمل			
32	- إحباط وتوتر			
31	- البحث عن مؤسسة أخرى.			
25	البحث عن مصادر إضافية			
		%100	51	مجموع

حيث عبر المبحوثين بسبة كاملة عن عدم رضاهم عن الأجر في الوظيف العمومي وخاصة باعتبارهم إطارات واغلبهم حاملين شهادات جامعية، إذ يواجه المبحوثين متاعب حول إدراكهم عدم تطابق الجهد المبذول مع الراتب، وان كان موضوع الأجرة محل تدمير اغلب موظفي القطاع العمومي، والتي عبرت عنه مختلف النقابات الوطنية وخاصة قطاع التربية والصحة في وقفات احتجاجية وحراك نقابي متصاعد، فان مجتمع الدراسة عبر من خلال الجدول رقم: (14) بنسبة 100 بالمائة، عن عدم تطابق الراتب الشهري مع الجهد، مما يبرز إشكالية تعد مفصلية أمام تزايد متاعب الطبقة العمالية بالوظيف العمومي حول عدم توازن بين القدرة الشرائية وشبكة الأجور. وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتفاوت في الأجور بين قطاع وآخر، كما عبر عنه المبحوثين في الجدول رقم: (14) إذ كيف نفسر موظف بشهادة تقني بمؤسسة تلفزيون على سبيل المثال أجره اعلي بكثير من مهندس دولة يعمل بالبلدية.؟ والأمثلة كثيرة في عالم الشغل بالجزائر، إذ" أن المردود المادي الذي يحصل عليه الموظف له تأثير كبير على الاستقرار في الوظيفة من عدمه، و رضا اغلب الأفراد الإداريين بالمؤسسة عما ينالوه من مردود مادي يبعد التفكير في مغادرة المؤسسة عن أذهانهم، لان المردود المادي من أهم متطلبات الوظيفة حسب ماكس فيبر"¹. وفي الثقافة الإسلامية يقول الرسول محمد صلى الله عليه وسلم: ﴿ أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه ﴾، للدلالة على الأهمية التي يوليها الدين الإسلامي في المعاملات بين الأفراد

علوط البنول، العدالة التنظيمية كمتغير في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، مقال بمجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة الجلفة

والالتزام بالعقود ومختلف تفاصيل العلاقات التبادلية الأفقية، بغض النظر عن انتمائه الديني أو العرقي أو الاجتماعي وإنما على أساس الجهد (العرق)، والعلاقة التبادلية، حيث ربط الرسول الكريم بين الجهد مقابل الحق (الأجر). إذ يشدد الرسول الكريم على أهمية الاعتراف بحق الأجير وتقدير مجهوده ماديا ومعنويا وعدم التماطل أو التأخير في دفع مستحقاته واحترام العدالة الإجرائية والتعاملية مع الأجير باعتباره عنصرا فاعلا ومنتجا في المجتمع.

مما يعد عدم توزيع عادل في الأجور إخلال بقواعد العدالة الاجتماعية والتوزيعية كما يعمل على تكريس الفوارق الاجتماعية بين الإطارات موظفي القطاع العمومي الخدماتي والقطاعات الاقتصادية . وقد أكدت دراسة ميدانية للباحثة قارح سماح أن الثروة (الدخل والملكية) أصبحت تشكل عامل أساسي يؤدي إلى خلق التمايز الاجتماعي الطبقي بين أفراد المجتمع في ظل التحولات التي شهدتها المجتمع الجزائري،¹ بحيث أصبح الأجر هو المحدد لقيمة العمل، وهو ما يفسر أن أغلبية طالبي العمل من الشباب بالجنوب تبحث عن مناصب عمل في شركات بترولية حيث الأجر أعلى. وذلك كما يوضح الجدول أعلاه إذ ربط اغلب المبحوثين انعكاس ضعف الأجر بقلّة الفاعلية والدافعية للعمل بنسبة تردد (41) مرة وبارتشار المشكلات التنظيمية مثل التغيب والإهمال والتمارض .. الخ وهي من المشاكل التي تتعرض لها اغلب المؤسسات الإدارية المحلية. و الشكل رقم: (12) يبين تطور من حيث العدد 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: (12) يمثل مجمل المشكلات التنظيمية (الغياب، عدم احترام الوقت ...) المسجلة بالبلدية خلال ثلاثة سنوات الماضية. من إعداد الطالب (مصدر الأرقام مصلحة الموظفين بالبلدية)

1 قارح سماح، طبيعة تحولات الطبقة الوسطى في المجتمع الجزائري، دكتوراه علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة بسكرة ص 235

كما نجد غياب الولاء للمؤسسة والشعور بالإحباط من بين تعبيرات المبحوثين بنسب تردد متساوية 31 مرة و32 مرة عند المبحوثين. كما نجد موضوع التفكير في طرق إضافية لرفع من القدرة الشرائية وسد العجز من خلال أعمال إضافية موازية، حيث تردد الموضوع 25 مرة مما يخلق متاعب إضافية وعدم تركيز في العمل وتشتت في الأفكار والاتجاهات. وعدم القدرة على الاندماج التام مع النسق التنظيمي. حيث يشعر المبحوث أن الوظيفة لم تحقق المعادلة التبادلية بين الأجر ومتطلبات الحياة الاجتماعية. مما ينعكس على تصوراتهم نحو العمل بشكل عام.

ذلك أن الموظف حتى يتمكن من الاندماج في النسق الاجتماعي للمؤسسة، إذ أن الدخول في عمليات اجتماعية يتضمن التبادل، وحساب المكاسب والخسارة، أي الكلفة بالموازنة بين ما يتوقع من مكاسب وخسارة.¹

الجدول رقم: (15) يمثل توزيع المبحوثين حسب إدراكهم لتطابق التحفيزات مقارنة بالمجهودات؟.

التعبير	التكرار	النسبة %
لا	39	76.50%
نعم	10	19.50%
أحيانا	02	4%
مجموع	51	100%

يبيرز الجدول رقم: (15) أن نسبة 19.5 بالمائة ترى أن هناك تطابق في توزيع العلاوات حسب جهد كل طرف، غير أن هذه النسبة تعد قليلة أمام نسبة معتبرة تصل الى 76.5 بالمائة لا ترى ذلك. تعتبر المنح والعلاوات والتصنيف والدرجات والتي فرضها التعديل الأخير في شبكة الأجور بالوظيف العمومي، مصدر قلق للعديد من الموظفين بحكم خضوعها لسلطة المسؤول الأعلى ، ولغموض طريقة توزيعها ومعايير ذلك وغياب الشفافية. فلقد عبر الجدول رقم: (15) عن حقيقة غياب عدالة توزيعية بين الإطار في هذا الصدد . وأن هناك عدم رضا للتقييم وللتوزيع بين المبحوثين ، خصوصا وان الرواتب كما عبر العديد من الإطار متدنية مقارنة بقطاعات عمومية أخرى وأمام ارتفاع في الأسعار الاستهلاكية والحاجيات الضرورية للحياة الكريمة. حيث يتراوح اجر الإطار بالبلدية وهو مصنف في رتبة متصرف إقليمي بين 35 ألف دينار إلى 80 ألف دينار بعد خبرة لا تقل عن 20 سنة.

ابراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، مرجع سابق ص 212 1

إذ عبر لنا في المقابلة رقم 06 (خ) "نحن كإطارات نحتاج بحكم الوظيفة إلى أن نظهر بمظهر لائق ، مما يفرض علينا مصاريف إضافية، بينما الأجرة الشهرية لا تكف أساسيات الأسرة، والعمل الإداري لا يترك لنا متسع من الوقت لمزاولة نشاط إضافي.. نحن إطارات نخجل من أنفسنا أمام زملائنا من قطاعات أخرى" .. وهذا الشعور ترجمه السؤال الذي وجهناه إلى كل المبحوثين حول ما إذا كان يشعر بالفخر والاعتزاز بالوظيفة ، حيث صرح أغلبية المبحوثين عن عدم راضهم وان اغلبهم يفكر في المغادرة في اقرب فرصة ممكنة، وخاصة الموظفين أصحاب الشهادات العليا حديثي التوظيف بالمؤسسة. وفي المقابلة رقم : (01) صرح (ع) قائلاً: اشعر إنني افقد أكثر مما استفيد العمل روتيني وممل ، هناك زملاء لي في مؤسسة أخرى، كنت ادرس معهم، يستغلون معارفهم العلمية التي اكتسبوها من الجامعة، بشكل أفضل ويطورون أفكارهم ، بينما هنا العمل لا جديد فيه والمردودية قليلة..نحن إطارات بالاسم فقط.. " بمعنى أن العمل في هكذا ظروف مهنية، لم يعد يحقق الذات ولم يعد يمكن من تلبية المطالب الاجتماعية وتحقيق الرفاهية للفرد وأسرته.

إن طبيعة الممارسات التنظيمية تدفع الإطارات إلى عدم الاستقرار المهني ويجعلهم في حالة بحث مستمر عن أفضل مؤسسة من حيث الأجرة والامتيازات. رغم إدراكهم للمحيط الاجتماعي والاقتصادي وخاصة فرص التوظيف وسوق العمل على مستوى الوطني من خلال اطلاعهم على ملفات الشغل والسكن وغيره. ويدركون أن الكثير من الشباب الجزائري في الجنوب يطالب بكل الطرق - من احتجاجات وقطع الطرق والاعتصام أمام مقرات مؤسسات الإدارة المحلية - من اجل حقه (كما يعبر) في وظيفة بالمؤسسات البترولية. إلا أن ملف التشغيل بالجزائر مازال يعرف سوء تسيير وغياب عدالة توزيعية وتكافؤ الفرص، ومازال مؤشر البطالة حسب الديوان الوطني للاحصائيات مرتفع وصل إلى 12.3 خلال سنة 2017. حيث "تتج عنها اختلالات كبيرة، كان أبرزها شركات المناولة التي تمركزت في الجنوب وفي حاسي مسعود تحديدا من اجل توفير اليد العاملة للشركات الأجنبية والوطنية العاملة في الصحراء. لقد وصفت هذه الشركات وطريقة عملها بالعبودية الجديدة، أكثر من هذا لم تحترم هذه الشركات مبدأ تساوي الفرص الذي ركزت عليه نظرية (راولز) لقد أدى سوء تسيير مشكل البطالة ومنع الناس من التعبير بحرية عن هذه الاختلالات إلى أحداث خطيرة عرفتھا المنطقة حاسي مسعود وبلدية ارزيو. والأمر كذلك في ملف السكن، حيث جعلت العاملين على تسيير هذا الملف في مختلف بلديات الوطن يقعون في أخطاء جسيمة لا تجسد تساوي الفرص ولا تعطي الأسبقية للمحرومين، وهذا ما زاد

في تناقص الثقة بين الحاكم والمحكومين.¹ وكمثال حيي على ذلك صاحب هذا البحث، مستأجر مسكنا استفادة منه صاحبه بطريقة ما، في إطار القضاء على البناء الهش نظمته بلدية بورقلة. وفي مثل هذه المجالات تنتعش العلاقات الزبونية بالإدارة المحلية. وهو واقع يدركه الموظف البسيط و الإطارات على حد سواء بالإدارة المحلية.

بمعنى أن منطق الزبونية والمصالح المتبادلة كثقافة تقليدية والتي انتقلت إلى المجال التنظيمي مازال نتحكم في هذه الملفات بالمصالح الإدارية لتتقاسم الفوائد والمنافع، حيث رغم أن السلطة حاولت على مستوى الخطاب الإعلامي الرسمي وخاصة في مواعي الاستحقاقات الانتخابية كورقة تبادلية استراتيجية، العمل على حللت هذا الإشكال، إلا أن الوضع بقي على حاله . وتبقى شعارات الشباب بورقلة واغلب مدن الجنوب تزين الجدران "تريد العمل" ويرتبط هذا المطلب بعبارات أخرى مثل "الحقرة"، "العدالة"... ويبقى موضوع التشغيل بالشركات البترولية وطرق تسيير هذا الملف يشكل هاجسا وكابوسا للشباب وللإدارة المحلية بمختلف مدن الجنوب الجزائري بشكل عام، وقنبلة موقوتة تهدد الأمن والاستقرار وتجعل السلطة في حالة طوارئ دائم.

الجدول رقم: (16) يمثل توزيع المبحوثين حسب إدراكهم أسس توزيع التحفيزات المادية.

التعبيرات	التردد
نصوص القانونية	32
العلاقات الشخصية والواسطة	26
العلاقات العائلية والولاءات	18
المجهود الفردي	13
التعاون مع الجماعة	12

ملاحظة: إن مجموع الإجابات في هذا الجدول وما شابهها، لا يمثل مجموع العينة وإنما يعبر عن تردد العبارات بين المبحوثين.

توزعت إجابات المبحوثين حول إدراكهم للطرق التي يتم بها توزيع التحفيزات المادية والمعنوية من العلاوات والتكوين ومختلف التحفيزات..حيث نجد أعلى نسبة تردد وهي 32مرة بان النصوص القانونية

1.أبو زيد بومدين،طبيبي غماري،فلسفة العدالة في عصر العولمة،مرجع سابق،ص228-229

هي المحدد لطبيعة الممارسات التنظيمية، بما يوحي أن منطق المجال التنظيمي الذي يعتمد على التقيد الحرفي بالقانون ومواده هي التي تسيطر على النسق الكلي، وهذا على مستوى الظاهر بشكل عام. غير أن المتمم في مختلف السلوكات والأفعال يرى أن هناك إطار مرجعي آخر يعمل ضمنه الفاعل الإداري، حيث أن نتائج الجدول رقم: (16). تؤكد أن العلاقات الشخصية والوساطة هي المحدد الرئيس في العملية بنسبة تردد 26 مرة، ويليه بنسبة تردد 18 مرة من يعتبر أن منطق الولاءات والعلاقات الاجتماعية يلعب دورا أساسيا في التقييم والعمل ، في حين بدرجة اقل نجد معيار الفاعلية والتعاون والقدرات الفردية الذي يبديه الموظف يؤخذ بعين الاعتبار أحيانا في تحقيق مكاسب وتحفيزات وذلك بنسبة تردد متساوية 13 و 12 مرة.

تعمل الحوافز المادية والمعنوية كقوة دافعة للعمل والاندماج، حيث أن مكان العمل ليس مجرد جمع لعدد من الأفراد، وإنما كيان اجتماعي تربطه علاقات تبادلية على أساس المكانة والدور وتوزيع النفوذ والقوة " و ترتبط عملية التبادل بالحوافز المرتبطة بتحقيق الحاجات، والتي تعمل، من خلال عملية المؤسسة، إلى المساهمة في تشكيل البناء الاجتماعي ، وتوزيع المكانة والقوة، ليس على مستوى الأفراد في بنية الجماعة فقط، وإنما بين الجماعات التي تدخل في عمليات التبادل، وذلك بما يرتبط بهذه العملية من تفاوت في القوة والامتيازات والاعتبارات.¹ ومن الملاحظ وخصوصا أمام ضخامة الحجم الهيكلي للبلدية وتعدد المصالح والأقسام والأجنحة الإدارية ، أن نمط توزيع الموظفين بشكل شبه فردي على مكاتب مغلقة، يمكن أن يصعب عملية التقييم والمتابعة الموضوعية، كما يسمح للموظف تحقيق بعض أهدافه واستغلال مناطق الارتياح. إذ أن المكاتب مفتوحة ومكشوفة على بعضها البعض تسمح لكل عنصر العمل والتحرك بيسر بين مكتب وآخر من دول ضياع وقت أو جهد كما تسمح للمسؤول المباشر بمراقبة من يعمل ومن هو غائب عن العمل.

1 إبراهيم عيسى عثمان، المرجع السابق ، ص 212

الجدول رقم : (17) 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 المبحوثين من خلاله حول موضوع التمييز في المعاملة التي يتلقونها كإطارات في المؤسسة البلدية . حيث جمعنا تصريحاتهم وفق الجدول رقم (17) وتوزعت كالتالي نسبة 74.50 تقول أن هناك تمييز في المعاملة، وهي نسبة مرتفعة، كما أكدت نسبة ضئيلة 4 بالمائة انه أحيانا يشعرون ببعض التمييز ، في حين أن نسبة 21.50 لا ترى 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 بالمهمات وما فيها من امتيازات ، كما يكون أيضا من خلال تطبيق الإجراءات القانونية في حالة الغياب ومختلف المشكلات التنظيمية. وان هذا التمييز يكون على أساس العلاقات الشخصية او 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، ويتدخل 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 (مُرَيْقَلَة) المشتقة من الفرنسية *c'est régler* بمعنى روح "منهني". إذ أن حمولة هذه الكلمة تختزل نوعية وطبيعة العلاقة الاجتماعية التبادلية والثقافة التقليدية التي توجه سلوك الفاعلين المحليين.

الجدول رقم : (18) يمثل توزيع المبحوثين حسب إدراكهم لانعكاس التمييز في المعاملة على علاقات العمل .

التردد	تعابير المبحوثين
36	غياب الثقة بالإدارة
28	تأجيج الصراع وغياب التعاون
21	يقلل من الاهتمام بالعمل
20	اطلب التحويل من المصلحة
3	لا اهتم بالموضوع

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 : (18) ، 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 فوضوح، 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 21مرة ، مما يقلل من فاعلية وتعاون الإطارات والتؤمهم بالوظيفة والمهنية . والانشغال بمتابعة السلوكات السلبية والبحث عن أخطاء بعضهم البعض. في حين عبر عدد معتبر بلغ 28تردد 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، لكن بحكم أن بعض الإطارات من باب النفاق الاجتماعي التنظيمي تعتبر عن عكس ما تحس به داخليا ، بحكم منطق القانون والولاءات، وبحكم الاستراتيجيات الدفاعية تفرض عليهم المحافظة على الوضع كما هو ، بمعنى التعبير عن الولاء للأشخاص وليس للمؤسسة. في انتظار فرص مناسبة أو تشكيل مجموعة تشترك في نفس الاهتمام والشعور ، تستغل كإطار للدفاع عن مصالح أفرادها في غياب تنظيم نقابي مستقل وحر . وهو مؤشر يعكس الحاجة إلى إطار تنظيمي اجتماعي يعبر بصدق عن قيم الجماعة ويعمل وفق قواعد ثقافة المؤسسة.

الجدول رقم (19) يمثل توزيع المبحوثين حسب إدراكهم الأسس التي يعتمد عليها المسؤول في المعاملة بين الزملاء:

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

ولمعرفة الأسس التي يرى المبحوثين أن المسؤول يركز عليها في سلوكه تجاههم ، عبر 35مبحوث أن العلاقة الشخصية والتقرب من المسؤول يمثل عنصر فاعل 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 الإطارات بمعنى الرأسمال الرمزي الذي يمتلكه الفرد، هي التي تدفع بظاهرة التمييز وخاصة بعض الإطارات التي تمتلك مواهب وقدرات فردية مهمة لا يمكن للمسؤول الاستغناء عنها في تسيير المصلحة ، كما برر الإطارات الأسس التي يعتمد عليها المسؤول في تعامله تعود إلى مصالح متبادلة قد تكون في إطار العمل وانجاز المهام ، كما قد تكون مرتبطة باهتمامات شخصية. 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: (20) يمثل توزيع المبحوثين حسب إدراكهم لأسباب التمييز بين الموظفين.

التعبير	التردد
غياب الحوار والاتصال	28
المصالح الشخصية	20
غياب ثقافة تنظيمية	18
الصراعات	17
الولاء للمسؤول	16

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (20)، أن اغلب الإجابات تعبتو غياب الحوار والتواصل الفعال الذي يعزز الروابط الاجتماعية والمهنية، يعد من الأسباب الجوهرية في شعور الإطارات أن هناك تفضيلات في المعاملة بين مجموع الموظفين، حيث بلغ تردد هذه العبارة 28 مرة عند كل المبحوثين . تليه في درجة التردد ب 20 مرة طغيان المصالح الشخصية والاستراتيجيات الفردية، كما عبر المجموع المبحوثين بتردد 18 مرة أن هناك غياب لثقافة العمل والسلوك التنظيمي العقلاني بين كل العاملين وليس فقط عند المسؤولين، وهو نتيجة حتمية لغياب الاتصال الرسمي بأشكاله المختلفة والاتصال غير الرسمي من خلال غياب اطر تنظيمية فاعلة مثل النقابة أو الخدمات الاجتماعية، من خلال نادي للعمال، أو نشاط اجتماعي، رياضي، ترفيهي..الخ. باعتبارها آليات لإنتاج قيم ومعايير ثقافية مشتركة، تساهم في تشكيل البنية الاجتماعية للتنظيم.

نتيجة غياب اطر العمل الجماعي، تتجه الاهتمامات الفردية إلى خيار العلاقات الشخصية والمصالح المتبادلة بغية البحث عن مصادر السلطة والقوة، مما جعل الكثير من الموظفين ومنهم الإطارات يتقرب من المسؤول الأعلى. حيث يبدئ كل طرف بعض الولاء قصد تحقيق مصالحه، وهي مصالح متبادلة بطبيعة الحال، حيث تردد هذه الطرح 16 مرة. كما نجد موضوع الصراعات والشعور بالتوتر بنسبة تردد 17 مرة، وما ينتج عنه من تشكيل مجموعات مصالح، نتيجة اكرهات المناخ التنظيمي والأوضاع المهنية وطبيعة الممارسات التنظيمية، أمام غياب توافق قيم بين مجموع الموظفين. هذه العناصر تكون وراء شيوع سلوك التفضيلات والتكتلات والولاءات ، نحو من يمتلك السلطة والموارد ذات الأهمية في العلاقات التبادلية والمصالح الشخصية والاستراتيجيات، وخاصة أن طبيعة المؤسسة الجماعات المحلية بتشكيلتها الثنائية ، هيئة منتخبة تتألف من النخبة المحلية، وهيئة موظفة من

إطارات وموظفين في مختلف الأسلاك. إذ نجد الهيئة المنتخب تمتلك سلطة أكثر نفوذا مما يجعلها تفرض منطقتها وثقافتها حسب التشكيلة السياسية والاجتماعية المختلفة والمتباينة وكل حسب برامجه وخطته واستراتيجياته.

في خضم هذا الواقع التنظيم المركب تعتبر المعلومات مادة فعالة في تشكيل الكيانات وتحقيق الأهداف. فكيف ينظر المبحوثين لطبيعة توزيع وتبادل المعلومات ذات الصلة بالعمل والمشاريع وبالحيات المهنية للموظف بشكل عام؟.

الجدول رقم: (21) توزيع المبحوثين بحسب إدراكهم لعدالة توزيع وتبادل المعلومات.

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

يوضح الجدول رقم: (21) 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 مستوى الكلي ، فالأمر أيضا ينسحب على مستوى الجزئي، عبر المؤسسة كتنظيم اجتماعي. لقد عبر الجدول أعلاه أن نسبة مرتفعة بلغت 80 بالمائة لا تحصل 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 تنتشر في حينها وهي نسبة قليلة، قد تكون ممن تشارك في انتاجها من خلال حضور الاجتماعات الرسمية، وفي هذا الصدد صرح احد المبحوثين في المقابلة رقم: (04)

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

وفي جانب اخر، حول المعلومات وتداولها، صرح لنا عبر المقابلة المفتوحة رقم (05)، (ق)،قائلا:" لقد أوقفوا تشغيل الانترنت داخل المكاتب ونزعوا التوصيل بها، رغم أننا في حاجة إليها للإرسال واستقبال الملفات والبيانات مع المختلف المؤسسات العمومية والتواصل مع الإدارة المركزية، كما إنها مهمة جدا لمعرفة جديد القوانين والاطلاع على النصوص القانونية في الحين ومن مصدرها الاصيلي..(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 والتحول التي يعرفها المجتمع المحلي.

كما صرح البقية الذي عبروا بالإيجاب والدين أكدوا أن أحيانا هناك نشر للمعلومات التي تتعلق بالإدارة والقوانين بشكل عام من خلال مذكرات تنظيمية تنتشر 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 او التهميش، باعتبار المعلومات وسيلة لتعزيز الروابط الاجتماعية والمهنية بين مختلف الفئات المهنية. كما يعد نسق الاتصال من أساسيات الإدارة الحديثة ، إذ لا يمكن ان تتشكل الجماعة في غياب آليات اتصال وتفاعل ولا يمكن أن نتحدث عن ثقافة مؤسسة من دون نسق اتصالي في نظم الإدارة الحديثة كما عبر عنها فيليب بيرنوخ Philippe Bernoux. حيث " تتميز التنظيمات الحديثة بالخصائص التالية:

1- بتقسيم للمهام.

2- بتوزيع للأدوار.

3- بنسق معين للسلطة Système d'autorité .

4- بنسق اتصالي Système de communication .

5- بنسق من الإسهامات والتعويضات Contributions rétributions¹.

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 والمؤانسة بما يعزز العلاقات الاجتماعية التبادلية، وليس مجرد علاقة عمودية لتكريس الهيمنة ومركزة السلطة والقوة وفق المنطق البيروقراطية. **الجدول رقم: (22)** 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: (22)، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الإطارات باعتبارها نخبة المؤسسة وضميرها الحي. حيث يعتبر المناخ التنظيمي بمثابة الأكسيجين الذي يتنفسه مختلف الفئات المهنية من إداريين وتقنيين ومختلف الأسلاك بالمؤسسة، وهو بذلك يعكس مستوى ثقافة المؤسسة واتجاهات الفاعلين نحو العمل و تقييمهم 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

1محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، مرجع سابق، ص 213

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 القرابة 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 والزيونية. 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." ¹ وبالتالي فان غيابها أو غياب بعض أبعادها ، يفتح المجال لانتشار المشكلات التنظيمية والأمراض المهنية، كما ينعكس سلبا على المناخ التنظيمي للمؤسسة، يعطي فرص لبروز ثقافة استغلال النفوذ والمصالح الذاتية وتناقضات الثقافة التقليدية المحلية، وذلك على حساب الثقافة التنظيمية والعقلنة في التسيير.

الجدول رقم (23): 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 (23)، تصفي المبحوثين على موضوع حرية المبادرات وتبادل الأفكار والاقتراحات بان نسبة 55 بالمائة، لا تلاحظ ترحيب 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

¹سوزان اكرم سلطان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، مرجع سابق، ص21

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 إن 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".¹ حيث العامل ليس مجرد أجير وإنما شريك في المؤسسة وفاعل مبدع. بحيث تشجع العمل والتعاون 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".²

1فرانسيس فوكو ياما ، الثقة ، مرجع سابق ،ص444

2مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، مرجع سابق،ص67

الجدول رقم: (24) يمثل توزيع المبحوثين حسب ادراكهم لمشاركته في صنع القرار بالمؤسسة.

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

يقول المثل الجزائري "أحسبتي وُو كُول سَهْمِي" والذي يعبر عن إحساس الفرد عندما يشعر ان هناك تجاوزا لكرامته او إقصائه بتعسف ومن دون مبرر، إذ يعتبره اهانة معنوية وازدراء وانتقاص، وتعتبر أفسى من الاعتبار المادي. بمعنى ان المشاورة واخذ بالآراء المختلفة داخل المجال التنظيمي لمختلف الإطارات والاعتراف بوجودهم وأهميتهم وإنصافهم في صنع القرار، يعد بمثابة قوة للقرار. لقد أدرك المبحوثين عبر الجدول رقم: (24) 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 ان 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، عامل 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 الإطار 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 والعدالة 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 (05) يمثلون 70.50 بالمائة من مجتمع الدراسة، والتي تحتاج إلى ترجمة وتجسيد ميداني، يمكنهم من تعزيز ثقمتهم بدواتهم ورأسمالهم الثقافي العلمي، والتي تحتاجه 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 فإن العدالة التنظيمية لا تعني فقط الاستفادة المادية بل أيضا تعني المشاركة والمساهمة في اجرائيات اتخاذ القرار.

"ويلاحظ أن هناك مجموعة من القواعد لا بد أن تتبع عند اتخاذ القرارات كما عبر عنها ليفونثال Leventhal حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية:

- قاعدة الاستئناف: بمعنى فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبهر ذلك ويدعمه.
- القاعدة الأخلاقية: بمعنى أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفق للمعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.
- قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.¹

إن تطبيق هذه القواعد الذهبية، يمر بالضرورة على مدى مشاركة الفاعلين من دون إقصاء أو تحييز في عملية صنع القرار بالمؤسسة بمعنى تبني ثقافة الحوار وتبادل الأفكار والنقاش الحر بين مختلف

1 أميرو محمد رفعت، اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة، مرجع سابق، ص 49

الفاعلين بالمؤسسة، عبر تشجيع النشاط النقابي، و تكثيف اللقاءات التقييمية وجلسات العمل بين المهنيين والإدارة وبين مختلف الفئات المهنية. وأيضاً من خلال لقاءات مناسباتية اجتماعية.

الجدول رقم: (25) يمثل توزيع المبحوثين بحسب إدراكهم لوج ود اعتراف المسؤولين بهم، من حيث الكفاءة والفاعلية وعلاقة ذلك باندماجهم وتعاونهم في العمل من عدمه.

التردد	انعكاس ذلك على العمل	النسبة	التكرار	التعبير
13	- التعاون مع الزملاء	29.50%	15	نعم
11	-ارتفاع المعنويات			
09	- التكيف والاندماج			
08	-الشعور بالمسؤولية			
34	-الشعور بالإحباط	70.50%	36	لا
31	-عدم الفاعلية والمبادرة			
28	-البحث عن وظيفة أخرى			
21	- التسبب والإهمال			
19	-غياب الثقة			
		100%	51	مجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول قم:(25)، والذي يلخص إجابات المبحوثين حول موضوع الاعتراف المتبادل بين الزملاء في العمل ، أن نسبة عالية تصل الى 70.5 بالمائة ترى غياب ثقافة الاعتراف لمجهود الإطارات وفاعليتهم في العمل، وذلك كسلوك اجتماعي أخلاقي. في حين صرح لن ما نسبته 29.50 بالمائة أن هناك تقدير للجهد واعتراف متبادل بين الإطارات والإدارة، مما يعزز فيهم الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل ، كما يعد عاملاً مساعداً على رفع المعنويات والتكيف والاندماج مع فريق العمل ومجتمع المؤسسة . والاهتمام بتحسين العمل والانجاز في الوقت المناسب والكيفية المطلوبة ، كما يشجع على التعاون وتقديم المساندة وتبادل المعلومات كما أشار الجدول أعلاه.

إلا أن النسبة الأبرز التي سجلت غياب الاعتراف المتبادل ، 70.50 بالمائة، كمؤشر هام في موضوع دراسة العدالة التنظيمية، تؤكد انعكاسات هذا الغياب على مجموعة من المؤشرات ذات العلاقة

بموضوع السؤال، بحيث لها عواقب على المبحوثين في علاقاتهم الاجتماعية والمهنية. إذ تردد 34 مرة عند المبحوثين أن غياب الاعتراف بالجهد وبالقدرات التي لدى الإطارات حتى وإن كانت متفاوتة بين الزملاء بحكم الخبرة والخصائص الشخصية والاجتماعية يشكل عامل إحباط نفسي، ومصدر للتوتر وفقدان الدافعية، كما يعد انتقاص لكرامتهم، حيث ذهب المبحوثين إلى تبرير غياب الفاعلية ونقص المبادرة الشخصية بنسبة 31 تردد عند غياب الاعتراف بهم، مما يجعل الكثير منهم يتردد 28، يفكر بترك الوظيفة والمؤسسة في اقرب فرصة ممكنة، رغم إدراكهم بصعوبة ذلك أمام أزمة التوظيف بالجزائر والبطالة الخائفة، حتى عند أصحاب الشهادات الجامعية العليا. هذا وقد تردد عند المبحوثين بدرجة متقاربة 21 و19 انتشار التسبب والإهمال والتقاعد والمماطلة في الواجبات، والانخراط في الأمور الشخصية والمصالح الخاصة على حساب الواجبات وانعدام الثقة وذلك نتيجة غياب التقدير والتحفيز المعنوي والمادي والاعتراف بالجهد، وهي مؤشرات تتعارض مع حمولة ثقافة المؤسسة من القيم.

وعلى العكس من ذلك هناك التسرع في التوبيخ، فقد صرح لنا احد الإطارات كان شاهدا على رد فعل مسؤول أعلى مع احد الإطارات ارتكب خطأ في تصنيف وثيقة إدارية، متوعدا إياه بالتحويل. إن مثل هكذا سلوك يجعل الدافعية للعمل والفاعلية والمبادرة في أدنى مستوياتها عند الإطارات، مما ينعكس على العلاقات المهنية بالجمود وانتشار المشكلات التنظيمية. إذ يحمل مفهوم الاعتراف جملة من المعان الأساسية في بناء الجماعة ومنها قولنا باللسان الدارج (نستعرف بيك) بمعنى التقدير والشكر أو التعارف. أما "قاموس روبيير الكبير فقد تضمن ثلاثة معاني أساسية لكلمة الاعتراف، وهي:

- 1 تحديد موضوع ما بواسطة الفكر، سواء من خلال الصورة أو التصورات المتصلة به، أو من خلال تمييزه وتذكره أو التعرف عليه بواسطة الذاكرة.
- 2 القبول به، واعتباره حقيقيا أو انه كذلك.
- 3 شهادة من خلال الشكر والامتنان الواجب تجاه الآخر، ونحو الشيء ونحو الفعل¹.

والاعتراف علاج للظلم كما قالت نانسي فريزر، حيث يرتبط الاعتراف بالعدل بما هو قيمة ومعلم من معالم تجدد الفلسفة الاجتماعية². إذ أن شعور الموظف البسيط أو الإطار بعدم الاعتراف، مهما كان

1زاوي بغورة، الاعتراف، مرجع سابق، ص 24

2زاوي بغورة، المرجع نفسه، ينظر، ص 113

جهده أو دوره أو مكانته الاجتماعية والمهنية، يعد ظلماً اجتماعياً وإنكاراً وإذلالاً، مما ينعكس سلباً على بيئة العمل واندماجية العمال وتعاونهم مع المؤسسة.

ويخلق موضوع الاعتراف المتبادل وغيابه صراعاً بين الفئات المهنية، ومن جهة يُعد كإستراتيجية هجومية توظفها الفئة القيادية من ذوي الخبرة والاقدمية لتعزيز مكانتها وسلطتها، وذلك أمام الطموح المشروع لفئة الإطارات وخاصة الحاملة للشهادات الجامعية التي تبحث عن التمتع واحتلال مكانة أعلى في سلم التدرج الإداري، حيث يبرز الصراع الخفي بين فئة الإطارات الحديثة التوظيف والجامعية الشهادة، مع فئة الإطارات التي تمتلك رأسمال اجتماعي إلى جانب الاقدمية، كورقة توظفها في علاقتها التبادلية، وتحاول أي تفرض هيمنتها على النسق التنظيمي والاجتماعي.

وقد يبدو هذا الجدل وهمي لدى فئة الإطارات الجامعية، حيث طرحنا السؤال على احد الإطارات التي تمتلك الخبرة في المقابلة رقم: (06) (س) 25 سنة عمل إذ يقول: أنا أتعامل وأتعاطف واعترف بالخدام.. هناك من يسير بسرعة 160 كلم في الساعة وهناك البطيء لا يتجاوز 80 كلم في الساعة؟؟ أنا بصراحة مع الأول الأسرع سوءاً بشهادة جامعية أو بدونها؟؟. قد يكون معيار السرعة في التنفيذ والتجاوب معيار سليم إلى حد ما، لكن لا يجب اختزال العمل ونوعيته في متغير واحد.... وبالتالي إقصاء أو إنكار دور من يتصف بالرزانة والبطء ويمتلك ما يسمى بـ *le savoir faire*، من دون إعطائه نفس الفرصة حتى يتمكن من مضاعفة الجهد والوصول إلى نفس الريتم أو الإيقاع. كما أن الاعتراف بالاختلاف مساهمة أساسية في العدالة، إذ أن بنية مجتمع المؤسسة تتشكل من فئات مهنية مختلفة، ودور كل عنصر يتحدد وفق النسق الكلي. وهنا جوهر العدالة التنظيمية حيث تبرز مسألة الإنصاف وتكافؤ الفرص والتوزيع العادل في الإجراءات والمعاملات، حتى يتمكن الجميع من العمل في مناخ تنظيمي معافى من المشكلات التنظيمية والأمراض المهنية. يقول **اكسل هونيت¹**: "بقدر ما كانت تجربة الاعتراف الشرط الأساسي الذي يتوقف عليه اكتمال الهوية الشخصية في جملتها، فإن غياب هذا الاعتراف، أو بعبارة أخرى، الاحتقار يكون مُرْفَقاً بالضرورة بشعور الإنسان بأنه مهدد بفقدان شخصيته وهذا عندما يتم انتهاك شروط التفاعل الاجتماعي ولا يحصل شخص ما على الاعتراف الذي يستحقه فتكون ردود أفعاله عبارة عن مشاعر الذل والغضب والسخط." ² حيث "يعتقد هوني ثان الاعتماد على مبدأ الاعتراف المتبادل قد يساهم في حل العديد من المشكلات والصراعات

1. يمثل الجيل الثالث لمدرسة فرانكفورت النقدية

2. كمال بومنير، النظرية النقدية لمدرسة فرانكفورت، مؤسسة الاختلاف، الجزائر 2012، ص 134

الاجتماعية التي يعانيتها المجتمع المعاصر، وهي صراعات تعود في الأساس إلى الإحساس بالتهميش والإقصاء والظلم والاجتماعي"¹. ومثل ما يحدث في المجتمع من مظاهر الظلم، قد يكون بأكثر حدة على مستوى المؤسسات والتنظيمات المهنية.

يوضح الجدول رقم: (26) أسفله، مجموعة من الحقائق الاجتماعية والثقافية والمهنية تتعلق بمرحلة مهمة في مسار الموظف مع العمل والمؤسسة بشكل عام، والتي تتمثل في بداية المشوار في مجال العمل والانتساب للمؤسسة والاحتكاك بمجتمعها، حيث يعد حدث مهم بالنسبة للموظف بشكل عام. إذ ترسخ في ذاكرة كل موظف مجموعة من التصورات والمواقف عن أول احتكاك بميدان العمل وبالمؤسسة وإدارتها، ومن خلالها يرسم كل موظف تصورات وآفاقه المهنية والاجتماعية باعتبار أن ذلك يعد محك لتحقيق طموحاته وأمنيته و بناء مكانة اجتماعية وتشكل هويته المهنية.

فكيف كانت إجاباتهم على الموضوع؟. نشير إن طرح هذا السؤال مع مجتمع البحث بمؤسسة البلدية، جعل الكثير يعود بالذاكرة إلى الخلف بمعنى (فلاش باك) باللغة السينماتوغرافية، فيهم من عبر بصدق عن اعتزازه بالخيار، بينما ذكر عدد آخر بشيء من الندم.

كان هدفنا الأساسي من السؤال في الجدول أسفله، هو تحديد م اذا بعد الخطوة الأولى، وكيف واصل الإطارات مشوارهم المهني وما هي القيم التي ارتسمت ملامحها من الوهلة الأولى عن المؤسسة كتنظيم والعمل بشكل عام؟ إذ عبر من خلال الجدول رقم: (26)، أن نسبة تردد بلغت 72.5 بالمائة عن تلقيهم الترحيب والدعم والمساندة والتوجيه من طرف المسؤول المباشر ومن طرف الزملاء والفئات المهنية المختلفة بشكل عام. بينما صرح 27.5 بالمائة أنهم لم يجد اهتمام عند دخولهم أول مرة للمؤسسة، بل كان امراً عادياً جداً وخاصة من طرف الإدارة، تشعر وكأنك دخلت مؤسسة بلا روح ولا طعم وخاصة نحن أصحاب الشهادات الجامعية كم ا عبر عن ذلك احد المبحوثين، وهناك من الجامعيات من عينوها في بداية مشوارها في مكتب أمانة عضو منتخب اقل منها درجة علمية. ورغم ذلك كما صرحت لنا لم تعترض بل اعتبرته فرصة للتعرف وبناء علاقات اجتماعية ومهنية قبل البحث عن تسوية الوضعية.

1 مجموعة من المؤلفين، ما العدالة، معالجات في السياق العربي، مرجع سابق، ص 140

الجدول رقم: (26) يمثل توزيع المبحوثين بحسب تلقيهم توجيهات وترحيب ودعم الإدارة في بداية المشوار المهني لكافة الإطارات وانعكاس ذلك على تصوراتهم للعمل والمؤسسة.

تعبير	تكرار	نسبة	انعكاس ذلك على تصوراتهم	تردد
نعم	37	72.50	- تحفز على للعمل	18
			- تشجع العمل الجماعي والتعاون	17
			-الشعور بالارتياح للمؤسسة	13
			- تبعث على الثقة	13
لا	14	27.50	- بداية غير مشجعة للعمل	13
			-غياب الفاعلية ونقص المبادرة.	11
			-الشعور بالإحباط والتوتر	10
			- البحث عن بدائل.	8
مجموع	51	%100		

وفي حديثنا المطول معهم حاولنا معرفة كيف انعكس ذلك على تصوراتهم حول العمل والمؤسسة بشكل عام، فكانت الإجابات بالنسبة لمن تلقوا الدعم والترحيب والتوضيحات ومعاملات ايجابية ومنصفة كما يلي: التحفيز على العمل وبلغ تردد العبارة 18 مرة بينما عبارة التعاون والعمل والاندماج مع المجموعة في القسم او المصلحة التي ينتمي اليها بلغ تردد العبارة 17 مرة ، كما نجد عبارات الشعور بالارتياح والثقة بالزملاء والعمل معهم وتبادل المعلومات وخاصة من لهم اقدمية بالمؤسسة حيث بلغ تردد هذه العبارات 13 مرة. مما شجع المجموعة على العمل والارتياح للاختيار هذه المؤسسة لتحقيق طموحاتهم وبناء مستقبلهم .

في حين عبر لنا من أحسوا غياب الاهتمام والتوجيه عند أول احتكاك بمجال العمل وإدارة المؤسسة ، كما يوضح الجدول أعلاه، أنها بداية غير مشجعة للعمل تدفع للندم حيث وصل تردد هذا الإحساس عند المبحوثين 13 مرة، وكان مدعاة للإحباط والتوتر بتردد 10 حالات، كما عبر البعض عن قبولهم الأمر الواقع كما هو ولكن العمل بحسب الطلب من دون مبادرة أو اجتهاد شخصي ، ذلك ان ليس لهم نية في البقاء في المؤسسة بتردد 11 حالة. في حين شعر البعض بضرورة البحث من مؤسسة اخرى في اقرب فرصة ممكنة وذلك بتردد 8 حالات.

وفي هذا الصدد صرح لنا في المقابلة رقم: (07) قائلاً: " لو كان تعود الفرصة مرة ثانية لما اخترت هذه المؤسسة، اشعر أنني لم أحقق شيء في حياتي مقارنة بما قدمت من جهد ومقارنة بزملاء لي في الدراسة تخرجنا من نفس المعهد ، هناك من اختار مؤسسة اقتصادية ، أجرة محترمة وحوافز مغرية الآن.. راه بدارو وبسيارتو.. الله يبارك، و...". وبالمقابل هناك من عبر عن ارتياحه، حيث صرح لنا في المقابلة الحرة رقم: (08) : "الحمد لله وجدت الدعم والاحترام من طرف الجميع عندي أكثر من 26 سنة عمل بالمؤسسة ما سمعت غير الخير ..أنا مكنتي والحمد لله علاقتي مع الزملاء طيبة ومع المواطنين أطيب ، أنا راضي عن عملي وضميري مرتاح."

تعكس هذه الإجابات المعبر عنها في الجدول رقم: (26)، حقيقة مهمة هي أن العمل ليس مجرد مطلب شخصي يعبر عن حاجة نفسية شخصية تم لها اعتبارات بيولوجية ذاتية، فحسب وإنما العمل ظاهرة اجتماعية يختارها الفرد تأكيداً على اجتماعيته وحساسيته لنوعية نسق القيم التي تؤطر المجال التنظيمي والممارسات المهنية والأفعال بشكل عام، وثقافة المحيط الاجتماعي للمؤسسة، مع عدم إهمال التفضيلات والاستراتيجيات التي يضعها الفرد في علاقته التبادلية مع مجتمع العمل. انطلاقاً من حقيقة إن الإنسان كائن اقتصادي عقلائي بالدرجة الأولى، ومروراً بالتفضيلات التي توفرها له وضعية العمل وذلك وفق ثلاث عوامل كما يتصورها فيكتور فروم، وهي كالتالي:

- 1- القدرة أي أن العمل الذي سيقوم به أو يقدمه هل يؤدي به إلى تحقيق المطلوب.
 - 2- هل العمل الذي يقوم به هو السلوك الأمثل في تحقيق الربح أو الفائدة.
 - 3- هل هذه المكافأة التي سيحصل عليها تفوق الضريبة أو التكلفة التي سيقدمها.¹
- وهي تفضيلات يستعرضها الموظف في بداية مشواره مع العمل وتستمر في حالة غياب التحفيز أو بروز الصراعات، والشعور بعدم الاستقرار الوظيفي، حيث يسعى الموظف إلى البحث عن البديل. وخاصة عندما يصطدم الموظف بمؤسسة يسطر عليها المجال التنظيمي وتخضع الممارسات المهنية لمنطق الرجل الإداري، وهو ما عبر عنه الجدول الموالي حيث أكد أن منطق القانون والإدارة البيروقراطية هو المسيطر على النسق التنظيمي.

1محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة، مرجع سابق ،ص351

الجدول رقم: (27) يمثل توزيع المبحوثين بحسب إدراكهم لطبيعة منظومة القيم بالمؤسسة.

التردد	التعبير
34	قوانين بيروقراطية جافة
27	مصالح فئات منتخبة
15	تبادل مصالح وعلاقات اجتماعية (عَاوَنِي أَنْعَاوَنُكَ)
09	عمل جماعي وتعاون

من خلال البيانات التي عبر عنها المبحوثين الملخصة في الجدول اعلاه ، حول منظومة القيم السائدة بالمؤسسة، لقد أظهرت النتائج أن سيطرة المنطق الإداري والقانوني يمثل أكثر ترددا، إذ بلغ 34 تردد عند كل المبحوثين، مما يعني حسب تصريحات المبحوثين أن المجال التنظيمي متمثلا في منطق الرجل الإداري البيروقراطي هو المسيطر، وهي النتيجة التي توصل إليها الباحث محمد المهدي بن عيسى في المؤسسة الصناعية الجزائرية لدى إطاراتها المسيرة والقيادية حيث " يرون بان قراراتهم التسييرية يوجهها ويحكمها في نهاية المطاف ، العمل على تطبيق القوانين واحترام القوانين الإدارية للمؤسسة."¹

كما ويليه منطق استغلال النفوذ أو ما عبر عنه المبحوثين تدخل الفئات المنتخبة وذلك بتردد وصل إلى 27 تردد، في حين عبر الجدول عن قيم العمل الجماعي والتعاون بين مختلف المصالح والأقسام وذلك بنسبة تردد 9 تعبيرات . ونجد منطق آخر يعبر عن تبادل المصالح والعلاقات الشخصية والاجتماعية أو ما يسمى بمفهوم "اقضيلى نقضيلك" أو "عاونى ونعاونك" بتردد بلغ 15 تعبيراً

وتأسيسا على أن المؤسسة كيان اجتماعي، فمن المنطقي أن يخضع العاملين فيها إلى علاقات اجتماعية تبادلية وفق نسق من القيم المختلفة، حيث "أن الناس يتوزعون بين ستة أنماط استنادا إلى غلبة أو سيادة واحدة من القيم التالية عليهم :القيمة النظرية والقيمة السياسية والقيمة الاجتماعية والقيمة الاقتصادية والقيمة الجمالية والقيمة الدينية"² بمعنى أن نسق القيم يعكس ثقافة مجتمع المؤسسة والاتجاهات السائدة بين عناصره حول طبيعة العلاقات ونوعية الأهداف والغايات. فالقيم ما هي إلا انعكاس للأسلوب الذي يفكر الأشخاص به في ثقافة معينة وفي فترة زمنية معينة. كما أنها هي التي

1محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة ، مرجع سابق ،ص359

2عبد اللطيف محمد خليفة ، ارتقاء القيم ،عالم المعرفة العدد160،ص14

توجه سلوك الأفراد وأحكامهم واتجاهاتهم فيما يتصل بما هو مرغوب فيه أو مرغوب عنه من أشكال السلوك في ضوء ما يضعه المجتمع من قواعد ومعايير¹.

إن مصدر القيم بالمؤسسة يخضع إلى ثقافة المؤسسة والثقافة المحلية باعتبار أن المؤسسة البلدية نسق مفتوح فضلا عن طبيعتها بنيتها الهيكلية إذ تتشكل من عناصر بشرية دائمة وعناصر منتخبة، وغالبا ما تكون هذه الأخيرة في صراع مع الزمن ومع المصالح والاستراتيجيات بحسب الانتماء السياسي والاجتماعي. وتزداد حدة الصراع والتباين بين نسق القيم خاصة في مرحلة الاستحقاقات الانتخابية وبخاصة المحلية منها حيث لاحظنا ذلك في انتخابات المحلية الأخيرة 2017 أين تنافس أكثر من عشرين حزب ببلدية ورقلة ، كما تتفق دراستنا مع ما توصل اليه الباحث ناصر قاسيمي مؤكدا أن للصراع دورات تصعد فيها حدته منها فترات الإنتخابات و تغيير الهيكل التنظيمي وتغيير المسؤول الأول، بحيث تتكثف في هذه الفترات الاتصالات لإعادة ترتيب الأوراق و إعادة الحسابات و الإستراتيجيات و إعادة بناء التحالفات لتشكل فيما بينها عصبية متضامنة متعاونة لتحقيق مصالحها، و يمتد هذا التحالف و التعاون إلى عصبية أخرى خارج التنظيم لتعطيها القوة و الدعم و الشجاعة الحماية في مواجهة العصبية الأخرى بشرط فوزها ببعض الامتيازات التي يوفرها التنظيم، و العصبية خارج التنظيم². وبالتالي نحن أمام منطق العلاقات التبادلية بين مختلف مكونات مجتمع المؤسسة والتي تتحكم في توجيهه ثقافة تقليدية من صميم بنية المجتمع المحلي أمام ضعف ثقافة المؤسسة.

1 عبد اللطيف محمد خليفة ، المرجع نفسه،

2 ناصر قاسيمي ، الصراع التنظيمي ، مرجع سابق، ص482

الجدول رقم: (28) يمثل توزيع المبحوثين بحسب إدراكهم لتطبيق الإنصاف في المكافآت والعقوبات من عدمه بين الإطارات وانعكاس ذلك على المناخ التنظيمي.

تعبير	تكرار	نسبة	انعكاس الإنصاف على المؤسسة	تردد
لا	45	88%	- يعزز الارتباط والتكيف	28
			- يساعد على الاستقرار الوظيفي	20
			- يحفز في العمل	15
			- ينمي العلاقات الاجتماعية	14
			- يشجع على المبادرة	10
نعم	6	12%		
مجموع	51	100%		

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين حول هذا السؤال في شقه الأول المتعلق بإدراكهم

للإنصاف في المكافآت المادية والمعنوية وأيضا في تسليط العقوبات باعتبارها أيضا نوع من التحفيز على تجنب الأخطاء وليست غاية في حد ذاتها، إذ يجب أن تخضع لمنطق عقلائي شفاف و منصرف ، حتى تؤدي هذه المكافآت والعقوبات دورها الوظيفي ومنطقها في العلاقة التبادلية بين مختلف الفئات المهنية. لقد عبر 88 بالمائة من مجتمع الدراسة عن غياب الإنصاف بين الإطارات، في مجال التحفيز المادي والمعنوي، وهي نسبة كبيرة من شأنها أن تؤثر على تماسك وتعاون واستقرار الموارد البشرية للتنظيم. وسبق لنا أن اشرنا في مقابلة حرة رقم: (03). كيف عبرت صاحبته عن أسفها لما أدركت أن هناك من استفاد من دورات تكوين مع أنهم اقل جهدا منها، بينما هي المواظبة، لم تستفد من ذلك. مما يعني أن هناك معايير أخرى تعمل بها إدارة المؤسسة. في حين نجد نسبة ضئيلة صرحت لنا عن وجود نوع من تكافؤ الفرص والإنصاف والمعاملة العادلة بين كل الأطراف.

يتقاسم إدراك الإنصاف والعدالة التنظيمية على مستوى المؤسسة محل الدراسة مع إدراك عينة الدراسة التي قامت بها الباحثة ليندة العابد حول موضوع النسق القيمي للادارة وعلاقته بالفعل التنظيمي، حيث كشف المبحوثين أن "سبب عدم تطبيق القرارات بعدالة تؤكد أن القرابة والروح العشائرية هي التي تدخلت في عدم وجود العدالة. و أن القرارات لا تطبق بسبب تبادل المصالح بين المسؤولين والعمال .

وأن القرارات تطبق على العاملين فقط ولا تطبق على الآخرين إشارة إلى المسؤولين لأن العامل مضطهد في المؤسسة¹.

وفي الشق الثاني من السؤال استمعنا إلى مختلف تعبيرات المبحوثين، حول انعكاس الإنصاف والمعاملة العادلة والمتكافئة بحسب القدرات الفردية والجهد والخبرة والتعاون وروح المبادرة والجدية التي تبديها كل إطار، فكانت الإجابات كما يلي : أن هذا يعزز الارتباط بالمؤسسة ويساعد على التكيف مع الأوضاع رغم قلة الحوافز وضعف الراتب الشهري حيث عبر عن ذلك 28 صوت . كما صرح معظم المبحوثين أن ذلك أي الإنصاف ينعكس على المناخ التنظيمي وجو العمل بالاستقرار الوظيفي والاطمئنان والثقة وذلك بتعدد 20 حالة. كما أشار مجموعة من المبحوثين بتعدد 15 حالة أنها تحفز على العمل والمهنية. كما عبر مجتمع الدراسة عن مناخ تنظيمي يسوده التعاون والروابط الاجتماعية وذلك بنسبة تردد 14 حالة، كما صرح المبحوثين بتعدد 10 حالات، أن انعكاس المعاملة المنصفة تخلق مناخ تنظيمي يساعد على تنمية روح المبادرة والتطوع أو ما يسمى بالمواطنة التنظيمية. حيث توصلت العديد من الدراسات السابقة والمثابرة حول علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، إذ إن شعور الفرد بالعدالة في منظمته حافز لزيادة عطائه وتحسين أدائه، وإسهامه في رفع كفاءة المنظمة، وتعاونه مع زملائه ومديره². مما ينعكس على بيئة العمل بالفاعلية والمبادرة والمنافسة لتحقيق الأهداف وفق الروح المهنية والعمل الاحترافي. حيث إن غياب الحريات والعدالة، أو غياب الطرق الشرعية للاتصال، قد يؤدي إلى ظهور جماعات الصراع، كما يمكن أن يؤثر سلباً في النشاطات، فقد يؤدي إلى أعمال قسدية لعرقلة العمل، كافتعال الحوادث والتمارض والتغيب والاضطرابات، وفي بعض الحالات، الثورات التي يمكن أن تعصف بالمؤسسة³.

1 ليندة العابد ، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بالفعل التنظيمي ،مرجع سابق ، ص 431

2 محمد علي عطاق الزهراني، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية ، ماجستير ادارة تربوية وتخطيط ،جامعة ام القرى، ص 65

3 ابراهيم عثمان ،مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق ،عمان الاردن، 1999، ص 134

الجدول رقم: (29) يمثل توزيع المبحوثين بحسب التعبير عن نيتهم في مغادرة المؤسسة من عدمه .

تعبير	تكرار	نسبة	أسباب عدم تمسكهم بالمؤسسة	تردد
نعم	36	70.50%	- الغموض في التسيير	31
			-الأجر غير مناسب	23
			-عدم الشعور بالثقة	20
			-عدم تكافؤ الفرص	20
			-عدم تتناسب مع الوظيفة.	18
			-عدم الاعتراف بالقدرات الفردية	14
لا	15	29.50%		
مج	51	100		

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (29) أن نسبة بلغت 70.5 بالمائة عبرت عن نيتها في التخلي عن الوظيفة والبحث عن العمل في مؤسسة أخرى، بينما نسبة 29.5 بالمائة أكدوا تمسكهم بالوظيفة والعمل في المؤسسة. ويعتبر موضوع الولاء الوظيفي، عامل أساسي في استقرار وفاعلية المؤسسة. حيث نسبة عريضة تفكر في التخلي عن المؤسسة، مما يعني أنها لا تشعر بارتباط عاطفي أخلاقي كمحفز على التمسك بالوظيفة والعمل بفاعلية والانخراط في تحقيق أهدافها وبرامجها بالحماس والروح المهنية المطلوبة، وبالنظر إلى المبحوثين باعتبارهم إطارات المؤسسة ونخبتها، فإن هذا الشعور مؤشر بالغ الخطورة قد يؤثر على قدرة المؤسسة في لعب دورها الوظيفي في تجسيد التنمية المحلية.

لمعرفة الأسباب التي جعلت المبحوثين يجمعون على أن علاقتهم بالمؤسسة مؤقتة وان البلدية كمجال للعمل تعتبر مجرد محطة، وان البحث عن البديل هو مسأله وقت، متعلق بفرص التوظيف الخارجي في قطاعات تتناسب مع الطموحات التي عبر عنها الكثير من المبحوثين. حيث أكد لنا احد المبحوثين في المقابلة رقم: (03).قائلا: " اشعر إنني لا استفيد شيء من العمل بالبلدية رغم الشهادة الجامعية التي احملها إلا أن العمل مجرد عمليات إدارية بسيطة روتينية مملة، واجد نفسي مثلي مثل العون البسيط الذي يعمل في إطار ما قبل التشغيل ..". هذا وقد عبر المبحوثين عن جملة من المواضيع التي يرون أنها السبب في عدم شعورهم بالولاء والتمسك بالوظيفة ومنها غياب الشفافية في

التسيير. إذ صرح المبحوثين بتردد (31) مرة عن إحساسهم بالغموض في إدارة المصالح والأقسام وتوزيع الأدوار والمهام، حيث غياب الاجتماعات المنتظمة والاتصال التنظيمي بمختلف أشكاله. كما صرح المبحوثين أن ضعف الأجر يعد من الأسباب الرئيسية في عدم التفكير بالاستمرار في الوظيفة، خصوصا أمام الغلاء الفاحش الذي يشهد السوق المحلي ومتطلبات الحياة الاجتماعية حيث تردد هذا المؤشر (23) مرة عند المبحوثين. كما نجد عدم تكافؤ الفرص وانعدام الشعور بالثقة وخاصة مع الإدارة إذ بلغ تردد عبارة عدم الثقة (20) مرة وكذلك عدم تكافؤ الفرص (20) مرة، وهي أرقام لها مدلول قوي عن غياب أبعاد العدالة التنظيمية الإجرائية والمعاملاتية والتوزيعية، ولها انعكاس سلبي على الحياة المهنية للإطارات ومستوى فاعليتهم ودافعيتهم نحو العمل والالتزام بقوانين وأهداف التنظيم. كما عبر المبحوثين عن شعورهم بالتهميش وغياب الاعتراف بالقدرات الفردية وذلك بتردد (14) مرة، فضلا عن التساوي بين الجميع من يعمل ويقدم شيء للمؤسسة ويبرهن عن إمكانياته لتحسين العمل والانجاز وفق متطلبات المهنة، ومن لا يقدم شيء ولا يهتم بالعمل ويلتزم فقط بإمضاء ورقة الدخول والخروج. كما جاء موضوع الطموح الذي يعد مشروعا وخاصة ان خصائص مجتمع الدراسة أبرزت قدرات علمية وطاقات بشرية اجتماعية تؤهلهم لرفع سقف الطموح سواء في البحث عن مؤسسات تتطابق مع مؤهلاتهم العلمية وتوفر اجر وتحفيزات مقبولة، مما يمكنهم من تحسين وضعهم الاجتماعي، حيث عبر مختلف المبحوثين أن طموحاتهم لا تسمح لهم بالبقاء فريسة للروتين والعمل البيروقراطي، والتوتر والمشكلات التنظيمية وذلك بتردد بلغ (18) مرة.

إن هذه المؤشرات التي عبر عنها المبحوثين في دراستنا حول أسباب عدم تمسكهم بالمؤسسة، تتفق مع نتائج وتحليلات الدراسة التي قام بها الباحث كمال بوقرة حول موضوع المشكلات التنظيمية والمسألة الثقافية، والتعبير عن العوامل التي توجب الصراع والتوتر بالمؤسسة، حتى وان كانت طبيعة مجتمع الدراسة تنتمي للمؤسسة اقتصادية حيث الحوافز المادية أكثر إغراء إلا أنها تشترك مع دراستنا التي تنتمي للقطاع الخدماتي الوظيف العمومي. إذ أكد الباحث "إن العوامل الأنفة الذكر تشكل مجمل العوامل التي تؤدي حدوث الصراع في المؤسسة مجال الدراسة، وهي عوامل في معظمها ذات امتداد ثقافي قيمي، صادرة عن القيم السائدة في المجتمع الكلي، وليست قيم تنظيمية بيروقراطية عقلانية، فانعدام المساواة، والشعور بالتهميش والتنافس على النفوذ والسلطة والتعسف في استخدام السلطة كلها تصدر عندما تغيب قيم العقلانية في توزيع الأدوار والمراكز حيث تخضع عادة إلى قيم الولاء والتبعية

وليس إلى قيم الكفاءة والفعالية.¹ بمعنى إن الثقافة السائدة بالمؤسسة والتي تؤثر سلوك الفاعلين الإداريين، تكون وراء نوعية وطبيعة الممارسات التنظيمية، والعلاقات التبادلية والتي تعمل على إعادة إنتاج الواقع التنظيمي بالإدارة المحلية لصالح الفئة المهيمنة.

يدرك المبحوث من خلال الجدول أعلاه ان شروط العلاقة التبادلية لا تتوفر إذ انه يقدم أكثر من حيث الجهد الفكري والجسدي مقابل غياب جملة من المحفزات والامتيازات من حيث طرق توزيع المهام والأدوار وعدالة الإجراءات والتعاملات والاعتراف بالقدرات الفردية كعوامل لزرع ولتنمية الثقة المتبادلة بين الإطارات فيما بينهم وبين الإطارات والإدارة، بعض النظر عن الأجرة التي تعد من ضمن الأسباب الرئيسية عبر اغلب القطاعات بالوظيفة العمومي وهي محل مطالبات وتفاوض بين الشركاء الاجتماعيين والحكومة. كما تعد عوامل مفسرة للوضعيات المهنية والتنظيمية التي يعيشها مجتمع الدراسة والتي لا تحقق الولاء والالتزام بالمؤسسة واهدافها.

الجدول رقم: (30) يمثل توزيع المبحوثين بحسب إدراكهم للتنسيق والتعاون في العمل بالمؤسسة من عدمه.

تعبير	تكرار	نسبة
لا	38	74.50%
نعم	9	17.50%
أحيانا	4	8%
مجموع	51	100%

يوضح الجدول رقم: (30) إدراك المبحوثين لطبيعة العمل بين مختلف المصالح والأقسام من حيث التنسيق والتعاون سواء من حيث الأعمال والوظائف والمهام ذات العلاقة بالتسيير الإداري والمالي الخاص بالإدارة ومصالحها الداخلية أو الأعمال والمشاريع والعمليات المرتبطة بمؤسسات الإدارة المحلية ذات العلاقة مثل الدائرة والولاية، ومختلف المؤسسات العمومية بحسب الاختصاص، أو العمليات الإدارية ذات العلاقة بالمواطن ومتطلبات التنمية المحلية، والتي تعتبر من أهم مخرجات البلدية، إذ يعد التنسيق والتعاون من العوامل المؤثرة في صناعة الفعل الإداري. حيث يلعب التنسيق والتعاون بين مختلف المصالح دورا مركزيا في سرعة الاستجابة للطلبات ومعالجة الملفات والتخفيف

كمال بوقرة ، المشكلات التنظيمية والمسألة الثقافية، مرجع سابق ، ص 384 1

من الإجراءات البيروقراطية ومن ظاهرة الانتظار وما تفرضه من فرص بروز العلاقات الزبونية والمحسوبية والعلاقات الشخصية والتبادلية. لقد كشف الجدول أعلاه عن نسبة معتبرة بلغت 74.5 بالمائة أكدت عدم وجود التنسيق والتعاون بين مختلف المصالح وان هناك تماطل في الإجراءات الإدارية إلى درجة التراكم في الأعمال وبعوز ذلك إلى ضعف الاتصال، والى توزيع المكاتب والمصالح عبر أجنحة إدارية متباعدة. ونشير انه هذا يقل في المكاتب الموسعة المفتوحة والتي تضم مجموعة من الموظفين حيث يسهل التواصل والتنسيق والتعاون بين الأعضاء، بمعنى ان هندسة البناء للمكاتب الإدارية و توزيع الموظفين داخلها له تأثير في عملية الفعل والتفاعل الإداري .

كما عبر لنا ما نسبته 17.5 بالمائة أن هناك تعاون وتنسيق في العمل. و أشار (08) بالمائة انه أحيانا يحدث التنسيق والتعاون وخاصة لما تكون هناك مراقبة أو عمليات تفتيش أو زيارات مسؤول أو عندما يطلب المسؤول الأعلى ذلك. بمعنى انها ليست من التقاليد الدائمة كثقافة بين مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (31): يمثل توزيع المبحوثين بحسب وجهة نظرهم حول أسباب غياب التنسيق والتعاون:

التعبير	التردد
غياب الحوار والاتصال	35
غموض في طريقة العمل	22
أسلوب تعامل المسؤول الاعلى	18
الصراعات والتوتر	12

حول سؤالنا عن أسباب غياب التنسيق والتعاون بين مختلف المصالح والأقسام كانت إجابات المبحوثين باعتبارهم يتوزعون على مختلف هذه المصالح والأقسام ويعيشون ويعايشون واقع الممارسات التنظيمية ومختلف الأفعال الإدارية كفاعلين اجتماعيين. حيث لخصنا إجابتهم وفق الجدول رقم: (31)، عن السؤال أعلاه. فلقد تركزت إجابتهم حول موضوع غياب الاتصال والاجتماعات الدورية والموسعة والمنظمة، إذ تردد الموضوع 35 مرة بين المبحوثين ، مما جعل المبحوثين يشعرون بالغموض وعدم الشفافية في العمل حيث بلغ تردد هذه العبارة 22 مرة مما انعكس على درجة مشاركتهم وفاعليتهم في العمل وكأن الأمر لا يعينهم، أو بمثابة إقصاء وتهميش لهم حسب قولهم. وفي مقابلة حرة رقم: (05). صرح لنا احد الإطار قائلًا: " اعترف أن هناك غياب للاجتماعات، وان الاجتماعات التي تنظم تفرضها متطلبات إدارية لمناقشة ملفات الترقية والميزانية الخ .."

بمعنى أن العمل من حيث نوعيته وأسلوبه ومدى تطابقه مع تحقيق الأهداف ونوعية العلاقات المهنية والاجتماعية بين مختلف الفاعلين لا تعتبر من أولويات، أمام متابعة الإجراءات الإدارية المختلفة المرتبطة بالميزانية والعلاقة مع الهيئات الإدارية الخارجية. كما عبر لنا بعض المبحوثين في المقابلة ومنهم المقابلة رقم: (05) نتيجة عدم التحكم في سير الاجتماعات ومواضيعها ونتيجة الحساسيات كثيرا ما تصبح الاجتماعات مجرد تراشق وتبادل التهم وأحيانا مجرد تملق ونفاق مهني تنظيمي تفرضه العلاقات التبادلية والمصالح الشخصية، إذ تغيب الصراحة والجرأة والجدية.. "بمعنى الافتقار لثقافة الحوار والمشاركة وتبادل الأفكار، وقد تعود أسباب غياب هذه الثقافة بالدرجة الأولى إلى المسير أو المشرف الأعلى، حيث أن نمط التسيير والقيادة المعتمد يفرض على الجميع تبني آليات من شأنها تشجيع وتنمي ثقافة حوار والتنسيق والتعاون والمشاركة الايجابية في صنع القرار. غير أن غياب هذه الآلية يفتح المجال للصراع والعمل على تحقيق المصالح الشخصية والاستراتيجيات المختلفة، حيث عبر المبحوثين من خلال **الجدول رقم: (31)** أن أسلوب التسيير والقيادة لدى المشرفين رؤساء المصالح لا يشجع على التعاون والتنسيق وهذا يتردد العبارة (18) مرة، وذلك نتيجة غياب آليات الحوار والتواصل وتبادل الأفكار والاعتماد على الاتصال النازل العمودي الذي يعبر عن اتجاه واحد للرأي ويقلل من تدفق المعلومة. وبالتالي أمام غياب ثقافة تنظيمية عقلانية تعتمد على نسق قيمية متوافق، تبرز ثقافة مصالح غير متجانسة تعبر عن ولاءات مختلفة سياسية واجتماعية وثقافية وإدارية. مما يوجب التوتر وعدم الاستقرار الوظيفي للإطارات، حيث عبروا عن هذا الموضوع كما جاء في الجدول أعلاه بتردد بلغ (12) حالة.

فإذا كانت هذه العوامل من المسببات لعدم التعاون والتنسيق في العمل بين مختلف المصالح كما عبر عنه الجدول رقم: (31) للمبحوثين لمجتمع الدراسة الحالية، فإن الباحث **ناصر قاسيمي** جعلها من أسباب الصراع مؤكدا إنها تعود لعدم العدالة في الجزاء والعقاب وكثرة الضغوط والرقابة اللصيقة، والتهديد بالعقوبات وتعدد الإجراءات القانونية وغموض القوانين ذاتها، واحتكار المعلومات وقصور قنوات الاتصال وعدم الاستشارة وتعسف الرؤساء وعدم احترام مسار القرار والتفرد به¹. وهذه العوامل تعكس غياب الحوار وضعف ثقافة المؤسسة نتيجة إهمال الآليات التي تشجع وتغرس مبادئ تبادل الأفكار والمشاركة في صنع القرار والتعاون والتنسيق في تحقيق الأهداف.

¹ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص 482

تجدر الإشارة إلى أن الاحتفال باليوم الوطني للبلدية قد اقره فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة، خلال الموسم 2018 كيوم وطني بمناسبة ذكرى تأسيس أول بلدية للجزائر المستقلة سنة 1967 وقد وجهنا السؤال إلى مجتمع الدراسة باعتبارهم إطارات هذا المرفق العمومي الحساس، الذي يمثل سياسة اللامركزية الإدارية في الدولة الجزائرية. فكانت إجاباتهم كما عبر عنها الجدول الموالي رقم: (32) .

الجدول رقم : (32) يمثل توزيع المبحوثين بحسب إدراكهم لمعنى الاحتفال باليوم الوطني للبلدية:

التعبير	التكرار	النسبة
الاعتراف بدور البلدية	28	55%
فرصة لرفع المطالب	16	4%
لا حدث	5	31%
تاريخ تعتر به	2	10%
المجموع	51	100%

حيث صرح لنا المبحوثين أن الاحتفال باليوم الوطني للبلدية يعد بمثابة اعتراف ولو متأخر لدور البلدية في المجتمع ، و عبر لنا المبحوثين أن البلدية مؤسسة كل مواطن يحتاجها في السراء والضراء وتعد مكانا للتعبير عن انتمائه لهذا الوطن ومكان مسقط رأسه تربطه بها علاقة حميمة . وقد بلغ تعبير المبحوثين حول هذا المؤشر ما نسبته 55 بالمائة . كما عبر المبحوثين انه لا يكفي مجرد الاحتفال والتعبير عن الفرح وتوزيع الهدايا بالمناسبة وإنما الأهم هو الالتفات لوضعية عمالها فالبلدية ليست جدران و بنايات نقوم بترميمها ووضع التزين والإعلام فوقها إنما هناك عمال وعاملات يجب الاهتمام بهم من حيث تحسين وضعهم المهني والاجتماعي من حيث الأجرة والحوافز ، يقول احد المتدخلين في المقابلة رقم: (01) "نحن نواجه يوميا مشاكل المواطنين ونتعرض لمختلف المشاكل والمخاطر والعنف اللفظي والجسدي أحيانا ..هناك ضغوط وطواير يوميا العمل في البلدية جد مرهق للأعصاب.. بل حتى في منازلنا يتصلون بنا لمختلف الانشغالات ..مشاكل السكن مشاكل الأراضي والعقارات والفلاحة والمشاكل الاجتماعية والتضامن ، قفة رمضان ، والأسرة والتنمية .. وتدخلات المنتخبين والأحزاب والجمعيات.. ورغم ذلك أوضاعنا المهنية على حالها." لقد بلغ تردد هذا المؤشر ما نسبته 31 بالمائة. وهو يعكس وضع مهني لا يسمح للإطارات ومختلف الفئات المهنية بالاستقرار

والتعبير عن الولاء. كما يشير بعضهم من أن الاحتفال باليوم الوطني لا يمثل شيء ولا حدث بالنسبة لهم وذلك بنسبة 10 بالمائة، ولو قليلة، ولكنها تعكس وجهة نظر فئة مهنية هامة، لواقع مهني تعيشه مؤسسة البلدية كتنظيم عمومي اجتماعي مفتوح على المحيط المحلي.

وإذا كان الاحتفال باليوم الوطني للبلدية يدخل في إطار إعادة الاعتبار لهذا المرفق العمومي الحساس، فإنه أيضا يندرج ضمن مسعى خلق تقاليد ثقافية بين المؤسسة وعمالها وبين المؤسسة وجمهورها الخارجي لتجسيد الديمقراطية التشاركية والتفتح على المحيط قصد البحث عن الآليات التي تمكن البلدية من تحسين مخرجاتها والتوافق مع الأهداف التي أنشئت من أجلها. كما يعد تحديد تاريخ لذلك وترسيمه وطناء، حدثًا ثقافيًا يعزز من مكونات ثقافة المؤسسة ويعيد الاعتبار لمكوّنها البشري في أبعاده المعنوية. وتجدر الإشارة أننا حضرنا احتفالية هذه السنة 2018 وقد سجلنا ملاحظات حول غياب الإطارات في الاحتفالية وحضور المنتخبين المحليين ورؤساء البلدية السابقين، حيث تم تكريم مجموعة من المنتخبين السابقين والحاليين، وإن كان التكريم في حد ذاته مؤشر صحي وثقافي هام، إلا أنه من الضروري أن ينصف الفئات المهنية الإدارية والتقنية التي تعمل في صمت وبعيدا عن الأضواء ومنطق العلاقات الاجتماعية والتبادلية، إذ أن الإنصاف والاعتراف المتبادل وعدم إقصاء أو تهميش الفاعلين الإداريين والتقنيين والاجتماعيين من العمليات التي تخص المؤسسة وتاريخها وعلاقتها بالمحيط المحلي، يعد وسيلة مهمة لترميم البناء الداخلي الاجتماعي للمؤسسة وتعزيز الثقة بين عناصرها ومكوناتها بما يسمح لتشكيل هويتها الاجتماعية والثقافية والتنظيمية.

في هذا الصدد حاولنا أن نتعرف على وجهة نظر مجتمع الدراسة حول ما إذا لاحظوا اهتمام من طرف الإدارة أو مسؤولهم المباشر، لنشر وبحث قيم اجتماعية ثقافية بين العاملين من حيث التعاون والتنسيق بين المصالح والأقسام وكيفية التعامل مع بعضهم البعض ومع المتعاملين من المواطنين أو الزملاء في مؤسسات أخرى بحكم العلاقات المهنية ومتطلبات العمل الإداري. ومن حيث أيضا الخطاب المتداول عبر اللقاءات والاجتماعات الرسمية، ونوعية الاتصال وطرق وكيفية التعامل في تطبيق القانون والإجراءات الإدارية.. الخ من الممارسات التنظيمية التي يمكن ملاحظتها والتي لها انعكاس على المناخ التنظيمي. فكانت الإجابات عبر الجدول رقم: (33) كالتالي:

الجدول رقم: (33) توزيع المبحوثين حول، هل تعتقد أن الإدارة تولي اهتمام بتنمية ثقافة المؤسسة

تعبير	تكرار	نسبة	اهتمام بثقافة المؤسسة	تعدد
نعم	8	15.5	- ترميم وتوسعة المقر والمكاتب	7
		%	- الاهتمام بالإدارة الالكترونية	6
			- تنظيم اليوم الوطني للبلدية	5
لا	43	84.5	- غياب الاجتماعات والاتصال	32
		%	- الانشغال بمشاكل المواطن	30
			-- تدخل المنتخبين في العمل	29
			- ضعف التأطير	28
			- عدم الاهتمام بالموضوع	27
مجموع	51	%100		

لقد صرح لنا المبحوثين أن غياب الاجتماعات ونقص تدفق المعلومات والاتصال بين مختلف مكونات مجتمع المؤسسة كان له اثر على غياب القيم التي توجه الفاعلين نحو التعاون والتضامن وذلك بنسبة تردد بلغت (32)مرة. كما عبر المبحوثين عن أن اهتمام وانشغال الإدارة بمشاكل التنمية المحلية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وأمام التحولات التي يعيشها المجتمع المحلي حالت دون اهتمام الإدارة بالمجال التنظيمي الداخلي للمؤسسة، حيث عبر عن هذا المؤشر (30)مرة. وفي هذا المجال أي موضوع التنمية المحلية وهموم المواطن وطلباته عبر المبحوثين أن تدخل المنتخبين في مجال العمل بحسب استراتيجياتهم ومحاولة تحقيق الوعود التي قطعوها على أنفسهم مع المواطنين في إطار الحملة الانتخابية، مما جعلهم يسارعون الزمن والتدخل عبر مختلف مفاصل الإدارة ، لتحقيق برامجهم وتصوراتهم. وأمام محدودية الموارد المالية والبشرية لمؤسسة البلدية، احدث هذا نوع من الإرباك وحالة جعجة بين مختلف الأقسام، حيث عبر لنا المبحوثين ما نسبته (29) مرة، حول تغلغل المنتخبين بين مفاصل الإدارة المحلية، والتي تغذيه وتدعمه توجهات الدولة واهتمامها بالفئة المنتخبة باعتبارهم شريك سياسي، اجتماعي، والذي أستغل الفرصة لبيسط نفوذه والسيطرة على المشهد التنظيمي والتأثير على صناعة الفعل الإداري، أمام فئة الإطارات المغيبة والمسكوت عنها. كما خلق هذا الواقع نوع من

الصراع بين منطق قانوني إداري الذي يمثله الإطارات وبين منطق النخب السياسية وخلفيات ذلك من حيث الولاءات وطغيان العلاقات الزبونية والمصالح المتبادلة وما تفرزه ثقافة المجتمع المحلي بكل أبعادها.

هذا وقد جاء موضوع ضعف التأطير وعدم اهتمام الإدارة أصلاً بالثقافة التنظيمية من بين المبررات التي عبر عنها المبحوثين بتردد متكافئ على التوالي (28) و(27). إن غياب أو نقص التأطير له انعكاس ملموس على مختلف مفاصل الإدارة، كما أن نظرة الإدارة لهذا العنصر البشري لها أهمية مركزية في فاعلية البناء الكلي للمؤسسة.

تجدر الإشارة انه سابقاً كانت الإدارة تستخد دم لفظة "المستخدمين"، ثم العمال، أو الخادم العمومي والقوي العاملة إلي أن أصبح ي وصف اليوم برأس المال البشري، بلغة الاقتصاديين والأصول البشرية ورأس المال الذكي أو الفكري، بلغة المحاسبين و بلغة الإداريين¹، والفاعل الاجتماعي بلغة السوسيولوجي، حيث أن المؤسسة ليست مجرد جمع لأعداد من العمال أو (الخدامين) معزولين عن بعضهم البعض، لا تربطهم علاقات عمل ولا علاقات تبادلية اجتماعية، بل هم كيان اجتماعي له ثقافته الخاصة وله نسق قيمي يوجه ويُقعد سلوكياته. والعمل بالنسبة له ليس مكان لجمع الأموال كاستجابة لحاجة بيولوجية، وإنما مكان لبناء الذات واستكمال لتنشئة اجتماعية وبناء هوية مهنية اجتماعية قصد إحراز مكانة اجتماعية، والتمكين من التمتع ضمن النسق الاجتماعي الكلي.

إن ضعف التأطير ليس وحده هو السبب في عدم تمكن الإدارة من القيام بمهامها المركبة تجاه تسيير المورد البشري وإنما نظرتها إلى هذا العنصر البشري وما محله من العملية الإدارية وصناعة الفعل الإداري والنسق التنظيمي للمؤسسة. كما أن سياسة التوظيف والمعايير والمقاييس لها دورها في عملية اندماجية الموظف نحو العمل وسرعة ذلك، وقد عبر المبحوثين عبر الجدول السابق رقم: (15) ما نسبته 47 بالمائة أن المنصب لا يتطابق مع الوظيفة، مما يفرض جهد إضافي ومصاريف إضافية لإعداد الإطارات وتكوينهم نظرياً وتطبيقياً لتسهيل اندماجهم. كما أن غياب المتخصصين في العلاقات العامة، والمنجمانت، والاتصال، وعلم الاجتماع التنظيم، وعلم النفس التنظيم، من خريطة التوظيف بالمؤسسة الإدارية المحلية، كان له الأثر السلبي على عدم تمكن المؤسسة من تحسين صورتها نحو جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي، فضلاً عن غياب دراسات وعمليات سبر آراء

1 عبد الوهاب على محمد، ورقة مقدمة في ملتقى التنمية الإدارية والمالية العامة، بيروت 2003

لقياس توجهات الجمهور ومن خلاله بناء تصورات برامج وإعداد مشاريع لها علاقة بتطلعات المجتمع المحلي وتحقيق التنمية المستدامة والإقلاع الحضاري.

من خلال الملاحظات البسيطة التي اعتمدنا عليها في دراستنا سجلنا غياب نادي خاص بالموظفين لاستغلاله أوقات الراحة، غياب قاعة اجتماعات مخصصة للموظفين والعمال. غياب لوحات إعلانية تكون في مواقع مختلفة تسمح بالاطلاع عليها بشكل سهل ومريح. كما سجلنا أن هناك أربع (4) مداخل مختلفة لدخول الموظفين إلى مقر المؤسسة، ويبدو أنها موزعة بحسب الانتماء الوظيفي، مما يشكل عائق أمام بناء علاقات اجتماعية مهنية، كما يصعب على عون المراقبة تسجيل حضور أو خروج الموظف وغيره أو الأشياء المنقولة من المؤسسة وقد سجلنا أثناء المقابلات مع المبحوثين في احد المكاتب بالمؤسسة دخول أطفال من المهاجرين الأفارقة يتسولون ويطلبون (صدقة)! وتاريخيا قد كانت ورقلة ومختلف مدن الجنوب شهدت تدفقات متتالية للمهاجرين الأفارقة قديما عبر الطرق التجارية حيث اختلط الكثير منهم مع سكان الأصليين. وكانت "العلاقات التجارية تقوم على نطاق واسع بين الأقاليم الصحراوية وبين الساحل، وان حركة القوافل كانت نشيطة بينها وبين البلدان الإفريقية الواقعة جنوب الصحراء الكبرى وقد كانت ورقلة في ذلك العهد من اكبر المحطات التجارية في طريق القوافل العابرة للصحراء".¹ ويعتبر المختصين أن سكان ورقلة خليط من قبائل افريقية وقبائل امازيغية محلية. ومنذ بدء الأزمة السياسية الأمنية في مالي والساحل الإفريقي، ازداد التدفق بشكل غير مسبوق، إلى درجة يشكل خطر على المكون الاجتماعي والأمن القومي، بالنظر إلى تنامي ظاهرة الإرهاب والتطرف العابر للقارات. ولتنظيم والتحكم في هذه الظاهرة قامت بلدية ورقلة بتخصيص مراكز إيواء وتقديم المساعدات الإنسانية من خلال الهلال الأحمر الجزائري والمحسنين، وتعمل الدولة على تنظيم رحلات لإعادتهم إلى بلدانهم الأصلية، للحد من مخاطرها، وتبعاتها المتمثلة في ظاهرة الاتجار بالبشر و السلاح والمخدرات إلى جانب الانحرافات الأخلاقية وانتشار الأمراض، إذ تشكل هذه الظواهر خطرا على بنية النسق القيمي والاجتماعي المحلي، خاصة وان ظروف بقائهم وتغلغلهم في المجتمع بشكل غير شرعي متوفرة بحكم اندماجهم في مهن مختلفة مثل البناء والفلاحة وحتى التجارة، فضلا على استغلالهم عامل الدين الإسلامي والتحكم السريع في التحدث باللغة العربية. وهو ما يشكل صعوبات للجماعات المحلية فضلا عن المخاطر المحتملة في حالة خروج الوضع عن السيطرة.

1 عبد الله بن جيلالي السائح، صفحات من تاريخ ورقلة، مرجع سابق، ص 27

إن ما يبينه الجدول رقم: (34)، حول موضوع طريقة عمل المؤسسة وما إذا كانت تتجه نحو التحسن في نوعية الخدمة المقدمة وفي علاقاتها مع جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي، بحسب مصطلحات رواد العلاقات العامة، أم أنها مازالت تراوح مكانها بعد التحولات التي عرفها المجتمع الجزائري، إن على صعيد التعددية الحزبية وحرية الرأي، أو على مستوى تحرير الاقتصاد والسوق وانعكاس ذلك على المستوى الاجتماعي

يبين الجدول رقم: (34) انقسام بين من يرى أن هناك تطور وتحسن بالمؤسسة، في حين نسبة أخرى من المبحوثين ترى أن مؤسسة البلدية مازالت بعيدة عن تحقيق مستوى من التطور هيكليا وبشريا لمواكبة التحولات ومتطلبات التنمية. حيث عبر ما نسبته 53 بالمائة من المبحوثين عن عدم رضاهم عن المؤسسة بشكل عام، وأنها مازالت لم تتمكن من تحقيق قفزة نوعية نتيجة جملة من الأسباب سندرجها لاحقا، وفي المقابل هناك من اعتبر إن البلدية قد حققت خطوات مهمة في سبيل تعزيز مكانتها كمرفق عمومي له دور وظيفي حساس في استقرار الدولة الجزائرية وتنمية المجتمع المحلي. وذلك بنسبة تعبير بلغت (47) بالمائة.

الجدول رقم: (34) ، توزيع المبحوثين حول، هل ترى إن المؤسسة تتحسن في طريقة العمل ،إن كان نعم أين يتجلى ذلك و إن كان لا ماهي الأسباب؟.

التعبير	تكرار	نسبة	أسباب التحسن من عدمه	تعدد
نعم	24	47%	- توظيف خارجي (جامعيين)	20
			- ترميم وتحسين وتوسيع البناية	15
			- تطبيق الإدارة الكترونية	10
لا	27	53%	- الصراعات القبلية والمصالح المختلفة	25
			- غياب التحفيزات وحرية المبادرة.	22
			- التمييز بين الموظفين وتهميش الإطارات	20
			- نقص التكوين	20
			- نقص لبعض التجهيزات الضرورية	19
			- منظومة القوانين غير مناسبة.	15
مجموع	51	100%		

تجلت التحسينات التي عبر عنها مجتمع الدراسة، في مصلحة الحالة المدنية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية للتخفيف من حالة الطوابير والانتظار وتبذير الورق، حيث استحسن المواطن هذا التطبيق، وقد بلغ تردد هذا المؤشر (10)مرات، رغم انه مازال تطبيق الإدارة الالكترونية يعرف تدبداً وعدم تحكم نظراً لنقص التكوين في الاستغلال والصيانة وضعف منظومة الاتصال السلبي واللاسلكي على المستوى الوطني، كما عبر المبحوثين عن استحسانهم لعملية الترميم وإعادة بناء مقر البلدية وتوسعته ليتناسب مع النمو السكاني المتزايد بورقلة حيث عبر عن هذا الشأن (15)مرة، حيث يعد تحسين ظروف العمل من الإنارة الداخلية و تبييط وترميم المكاتب ودورات المياه ونظافتها واختيار الألوان المريحة المناسبة للبيئة الصحراوية، كلها من العناصر المهمة في استقرار الموظف فضلاً عن أنها من سمات ثقافة المؤسسة. كما وجاء موضوع فتح مسابقات التوظيف الخارجي لمناصب إدارية عليا من حاملي الشهادات الجامعية وما وفره من دعم نوعي للطاقت البشرية بتردد معتبر (20)مرة، رغم انه مازال في مستويات منخفضة جداً مقارنة بالحاجيات المحلية إذ تبلغ نسبة الإطارات ببلدية ورقلة (3.72) بالمائة من مجموعة الموارد البشرية للمؤسسة، كما انه مقارنة بالنسبة الوطنية التي وصلت (7.2.)يعتبر ضعيفاً، ولا يستجيب لحاجيات النسق التنظيمي للمؤسسة.

لقد عبر الطرف الثاني من مجتمع الدراسة والذي يرى أن هناك تخلفاً متعدد الأبعاد على مستوى البلدية محل الدراسة، وعدم مسايرة التحول الذي يعرفه المجتمع المحلي. إذ ارجع المبحوثين ذلك إلى عدة أسباب قمنا بتلخيصها كما يلي:

- التكوين.
- منظومة القوانين الخاصة بالبلدية.
- التحفيز وحرية المبادرة.
- نقص الإمكانيات والتجهيزات.
- الصراعات الحزبية.
- عدم استغلال الكفاءات بالشكل المطلوب.

يعتبر ملف التكوين والتنشئة التنظيمية من الأولويات لتحقيق نقل القيم الثقافية والمهنية بين عناصر مجتمع المؤسسة وإعداد الإطارات لتحمل المسؤولية والاندماج في العملية الإدارية وفق منطق عقلاني متوافق مع النسق القيمي والنسق التنظيمي الإداري، إذ أن الثقافة هي عملية تكوين مستمر في الزمان

والمكان، وتعتبر عامل مهم لتفعيل العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل بشكل عام. لذلك فقد أدرك المبحوثين بنسبة تردد بلغ (20) مرة كما يوضح الجدول أعلاه، أهمية التكوين وضرورة أن يستفيد منه كل الفئات المهنية بدون تمييز، كما يجب أن يكون مستمرا لتحسين المهارات، والتعرف على الجديد في عالم الإدارة والتسيير لرفع كفاءة الإطار وتدريب الفاعلية الكلية. ولقد عبر لنا احد الإطار من أصحاب الخبرة الطويلة في مجال العمل بالإدارة المحلية في المقابلة رقم: (08) قائلا: "التكوين ناقص ومنعدم في البلدية ومرتبطة بالمركزية وهذا أمر يعيق المؤسسة ولا يسمح بالاستفادة من التكوين لتطوير كفاءة وفعالية الموارد البشرية، واقترح أن لا يتوقف التكوين حول الأمور التقنية النظرية في مراكز التكوين. لماذا لا تبرمج ندوات مفتوحة وأيام دراسية محلية أو جهوية أو وطنية لعرض التجارب وتبادل الخبرات والوقوف عند المشكلات الحقيقية التي يواجهها الإطار في العمل الميداني ..أو بالتنسيق مع الجامعة هناك جامعات في كل ولاية لماذا لا يكون تنسيق ونقل للمعارف بين النظري والتطبيقي؟..في المدة الأخيرة قامت الوزارة بتنظيم لقاءات لفائدة البلديات والإدارة المحلية، شيء جميل .. لكنها موجهة فقط للمنتخبين ..أين نحن الإطار الرسمية الدائمة بالمؤسسة من هذه الندوات ؟.. "

إن عمليات التكوين بمختلف أشكاله ندوات أيام دراسية ولقاءات اجتماعات..هي عناصر أساسية لعملية التثاقف ولبناء النسق الثقافي للمؤسسة ، إن نقل القيم من فئة مهنية إلى أخرى في إطار الحراك المهني ضرورة تفرضها شروط البناء التنظيمي للمؤسسة حتى يبقى محافظا على حياته واستمراره. لذلك نشد على يد صاحب هذا التصريح ونعتبره صرخة سوسولوجية لفتح آفاق نسق للتكوين والتنشئة التنظيمية بالمؤسسة المحلية (البلدية)، يكون موجه لكل الفئات المهنية وبخاصة الإطار التي عليها مسؤوليات لتحقيق الفاعلية المطلوبة لتحسين الخدمة العمومية، وتحويل مؤسسة البلدية من مجرد مصلحة لإصدار الوثائق إلى مؤسسة منتجة ومساهمة في تنمية الاستثمار وتحسين الفعل الإداري الموجه للتنمية المحلية.

كما تحدث المبحوثين حول مسألة التحفيز وحرية المبادرة وذلك بنسبة تعبير بلغ (22) مرة، والتي ترددت كثيرا عبر مختلف لقاءاتنا ومقابلاتنا مع مخلف الإطار سواء الذكور أو الإناث، وعند أصحاب الخبرة والاقدمية أو حديثي التوظيف بالمؤسسة. إن مجتمع الدراسة لاحظ غياب التحفيز وأيضا عدم تطبيقها بالشكل المنصف بين كافة الإطار، مما يشكل عائقا أمام فاعلية الإطار، كما يعد مصدر للتوتر والقلق والأمراض المهنية، واستفحال المشكلات التنظيمية مثل التغيب والتأخر في الدخول والخروج المبكر والتماطل، والإهمال..الخ من المشكلات التي تعرفها الإدارة المحلية. كما أن

غياب التحفيز المادي والمعنوي من شأنه أن يقمع كل مبادرة فردية أو جماعية لتحسين الخدمة أو اقتراح حلول مناسبة لتسهيل وتفعيل العمليات التنظيمية، ولا يشجع على سرعة عملية التكيف والاندماج والولاء للمؤسسة.

لقد عبر المبحوثين عن ظاهرة التهميش التي يتعرض لها بعض الإطارات وكذا التمييز بينهم في المعاملة والإجراءات التنظيمية حيث بلغ تردد الموضوع في حديث المبحوثين (20) مرة. ويعد موضوع تفعيل مشاركة كل الطاقم البشري كل حسب دوره ومكانته من المهام الأساسية في فلسفة الإدارة الحديثة إذ أثبتت الدراسات السوسولوجية أن هناك علاقة بين مشاركة العمال وفعالية الإدارة والمؤسسة. باعتبار أن الموظف ليس مجرد آلة، يمكن تشغيلها أو إهمالها بحسب الحاجة، وإنما نحن أمام كائن بشري ذكي وموظف إنسان له أحاسيس وكرامته التي تمنعه من الانقياد للتهميش والتعسف وعدم الاعتراف بقدراته ومساهمته في البناء الكلي. ذلك" انه من حق كل عامل بل من متطلبات الدور الوظيفي ان يدافع الموظف على الظروف المناسبة التي تمكنه من تادية الدور بالمهنية والاحترافية المطلوبين. في إطار علاقة عمل تعتمد على المساهمة والمشاركة في صنع الفعل الإداري والتنظيمي والاجتماعي ضمن النسق العام للمؤسسة، ككيان اجتماعي يحفظ لكل عنصر المشاركة الديمقراطية في صنع واقع وأفاق المؤسسة.

حيث انه من مهام مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة الاعتماد على المنهج السلوكي لإدارة هذه الطاقات البشرية، وذلك " بدراسة سلوك أعضاء القوة البشرية العاملة، وتحليل شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم والعوامل الاجتماعية المؤثرة عليهم، وذلك لتنمية السلوك التنظيمي الملائم الذي يحقق زيادة الإنتاجية، ورضا العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية"¹. إن من شأن الاهتمام بالعنصر البشري وفق قواعد العدالة التنظيمية تفعيل العلاقات الاجتماعية والمهنية في اتجاه ايجابي في مسار تنمية التضامن والتعاون وتعزيز الانتماء للمؤسسة من خلال نسق القيم كمدخل أساسي لفهم وتفسير العلاقات المهنية والاجتماعية داخل التنظيم . إذ انه كلما كانت مشاركة الإطارات في صنع الفعل الإداري على أساس الإنصاف والاعتراف المتبادل، أدى ذلك إلى تكوين اتجاهات ايجابية نحو العمل والمؤسسة.

1 علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، ملنقى تنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت، 2003

كما أفصح المبحوثين بنسبة تردد بلغت (25) مرة، عن موضوع له علاقة بالمحيط المحلي للمؤسسة، وبحكم التحولات التي عرفها المجتمع الجزائري في المجال السياسي والاقتصادي بعد أحداث أكتوبر 1989 وطبقا للدستور الأخير والقانون الأساسي للجماعات المحلية، جاء توضيح ذلك في الفصل الخاص بالإدارة المحلية، حيث يتشكل هيكل المؤسسة من مجلس منتخب وجهاز إداري يخضع طاقمه البشري لمسابقة التوظيف المعمول بها في مؤسسات التوظيف العمومي. فالمجلس المنتخب يعبر عن تجسيد الديمقراطية التشاركية التي تمكن المجتمع المحلي عبر ممثليه من المشاركة في عمل البلدية وبرامجها وفق أهداف التنمية المحلية. غير أن ضعف التجربة السياسية لدى التشكيلة الحزبية وصراع المصالح والاستراتيجيات والعلاقات المبنية على الولاء القبلي والعرقى والسياسي، وبحكم طبيعة المجتمع المحلي وتركيبته السكانية والاجتماعية من بدوي وشبه حضري وحضري وبحكم الطابع الصحراوي وغلبة العصبية القبلية عليه، والذي ينتمي له مجتمع الدراسة، جعل من المجالس البلدية حلبة صراع ومجال للتنافس لتوزيع وتقاسم الأدوار والمهام وفق منطق العلاقات الزبونية والعلاقات الاجتماعية والاستراتيجيات الفردية.

لقد لخص الباحث الزبير بن عون أسباب الصراع "منها ما يرجع إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية وعلاقات السلطة بين أفراد التنظيم، ومنها ما يرجع إلى طبيعة البنية التنظيمية، ومنها ما يرجع إلى طبيعة المهام التي يقوم بها الأعضاء، ومنها ما يرجع إلى أسس اتخاذ القرار، ومنها ما يرجع إلى صراع الأفراد والجماعات من أجل السلطة والرئاسة"¹ حتى وإن كان القانون الجديد 2011 قد فصل في هذا المجال وحدد الصلاحيات والكيفيات، إلا أن الذهنية والثقافة التقليدية التي تميل إلى الولاءات والعصبية القبلية والذاتية، التي تسيطر على الفرد الجزائري والتي تتعارض منطق العقلنة في ثقافة المؤسسة مازالت تمارس حضورها في الممارسات التنظيمية والفعل الإداري . وتتفق دراستنا بشكل تام مع ما وصل إليه الباحث ناصر قاسيمي وملاحظاته حيث تتصارع الجماعات على الموارد التي تحتاجها - مثل توزيع الموارد بين المصالح و المكاتب المختلفة و حجة الصراع أن الموارد غير كافية تماما لأداء المهام بالفعالية المطلوبة، أو أنها تتسائل لماذا الموارد التي تتأهلها أقل من الموارد التي تتأهلها المصالح الأخرى و هذا يعني عدم العدالة في توزيعها مما قد ينعكس سلبا على علاقة هؤلاء مع الإدارة باعتبارها صاحبة القرار في توزيع هذه الموارد"².

1 الزبير بن عون، تحليل سوسيولوجيا للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة، ماجستير غم. جامعة ورقلة 2011ص428

2ناصر قاسيمي ، مرجع سابق ،ص161

لقد عبر المبحوثين بنسبة تردد 15 مرة أن هناك إجحاف في حقهم كإطارات في القانون الخاص بالبلدية والجماعات المحلية مقارنة بالصلاحيات والتعديلات التي مست الفئة المنتخبة. كما عبر المبحوثين عن قلت الإمكانيات المادية وذلك بتردد 19 مرة مثل نقص وسائل التنقل والتجهيزات المكتبية يقول في المقابلة رقم: (01)، "أنا رئيس مكتب، ليس لدي مكتب مستقل لاستقبال المتعاملين، استعمل جهاز المحمول الشخصي في العمل،.. الخ.

الجدول رقم: (35) توزيع المبحوثين حول، العلاقة بين العدالة التنظيمية ونوعية علاقات العمل في المؤسسة؟

الإجابات	تعدد
- زيادة المشكلات التنظيمية(الغيابات، عدم احترام الوقت..	46
- فقدان الثقة	41
- غياب التعاون .	39
-عدم الاستقرار والانسجام الوظيفي	34
- نقص الفعالية وروح المبادرة	32
-القلق والصراع بين الموظفين	29

توجهنا بالسؤال أعلاه نحو المبحوثين بعد تقديم تعريف إجرائي لمفهوم العدالة التنظيمية، وبعد نقاش فردي وثنائي وأحيانا جماعي في بعض الأقسام والمصالح التي تعتمد على مكاتب واسعة تضم مجموعة من الموظفين، فكانت فرصة لتبادل الأفكار وتداول النقاش حيث لخصنا الإجابات بحسب ما يبينه الجدول رقم: (35). ولعلّ القراءة الأولية حول المؤشرات ومستوى إدراك المبحوثين لها من خلال نسب تردداتها المتقاربة، توحي أن هناك توافق حول درجة أهميتها وحساسيتها لتأسيس علاقة ثقة وتعاون وانسجام بين مكونات مجتمع المؤسسة. إذ لم نلاحظ تشتت بين ردود المبحوثين حول السؤال، بحيث يوحي أن لديهم تصورات مشتركة حول الموضوع، وان طابعها ليس مادي يركز على التحفيز المادية فقط، إنما هناك إشارات قوية لعناصر معنوية أساسية لفعالية التنظيم وتماسك كيانه الاجتماعي باعتباره الضامن المركزي لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها. وهذا العناصر أو السمات الثقافية، تتمثل في التعاون، والانسجام والفعالية، والثقة، وروح المبادرة. حيث أن توفر هذه العوامل يعد أرضية مناسبة

لزرع قيم ثقافة المؤسسة، كما ينعكس بالإيجاب على الهوية المهنية للمجموعة باعتبارهم فئة مهنية متجانسة بالإدارة المحلية (البلدية).

تعد المؤسسة الوحدة الاجتماعية الثالثة التي يحتك بها الفرد بعد الأسرة والمدرسة، إذ يعتبر مجال العمل، مجال للتنشئة الاجتماعية والتنظيمية، بمعنى إن الموظف ينضم إلى المؤسسة محاولا الاندماج، وكلما كان هناك توافق قيمي بين مختلف العناصر المكونة للبناء الاجتماعي، ساعد ذلك في اندماج الموظف والتماهي مع قيم وثقافة المنظمة. غير أن شعور الموظف بغياب معايير واضحة وعدم توزيع عادل للموارد يشكل ذلك عاملا من عوامل التوتر، وعدم الالتزام، فضلا عن الصراع بين مختلف الفئات المهنية من حيث تدفع الموظف إلى البحث عن بدائل واستراتيجيات فردية أو جماعية. وفق سياق الممارسات التنظيمية وفي ضوءها يحدد استراتيجيته وعلاقاته.

حيث اعتبر المبحوثين أن غياب العدالة التنظيمية بين كافة الفئات المهنية والإدارة يعد مصدر ليس للقلق فقط، وإنما لردود أفعال متفاوتة، بين تكرار الغيابات والتماطل والإهمال وعدم الاهتمام بالعمل ونوعيته، حيث وصل تردد تعبير المبحوثين حول هذا موضوع المشكلات التنظيمية في المرتبة الأولى (46) مرة، وذلك نظرا لخطورته في استقرار وفاعلية وانسجام المنظمة. ولقد أوضحت دراسة أمريكية أجريت سنة 1999 أن نسبة الخسائر الاقتصادية التي تتعرض لها الشركات الأمريكية من جراء غياب العدالة التنظيمية وجنوح الموظفين إلى السرقة والتخريب وتعطيل الإنتاج، حيث بلغت الخسائر 400 مليار دولار خلال عام واحد¹. وفي الجزائر حسب مقال جريدة الفجر 2011/10/26 "تتجاوز خسائر الخزينة العمومية في الجزائر 1 مليار و600 مليون دولار سنويا بسبب الغيابات والعطل المرضية والإضرابات والأعياد الدينية والوطنية والتأخر عن الوصول إلى العمل والخروج قبل انتهاء فترة الدوام وعطل الأمومة وإجازتي الزواج ومواصلة التعليم العالي، في الوقت الذي يقدر فيه معدّل عمل الفرد الواحد داخل المؤسسة ب 3 ساعات في اليوم من أصل 8 ساعات إجبارية.

ومن جهته كشف الخبير الاقتصادي الدولي، مبارك سراي، أن الاقتصاد الوطني يتكبّد خسائر سنوية تتجاوز 1.6 مليار دولار نتيجة الغيابات والعطل الرسمية وغير الرسمية وتهرب الموظفين من أداء الواجب المهني، مشيرا إلى أن قطاعات الصناعة، النقل، التعليم والصحة الأكثر استنزافا لمداخيل الخزينة العمومية" (نقلا عن جريدة الفجر).

1 Remi Finkelstein , La justice organisationnelle .. Laboratoire de psychologie sociale des comportements et des cognitions, Université de Paris 10

كما خلصت دراسة عربية للباحث جواد العبيدي انه "كلما أدرك العاملين العدالة والمساواة في توزيع الموارد في المنظمة المبحوثة ازدادت ميلهم إلى تحمل المسؤولية بشكل كبير، أما تأثير العدالة التوزيعية على رغبة العاملين بالعمل فقد كان معنوياً وتؤكد هذه النتائج وجود تأثير للعدالة التوزيعية على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في المنظمة.¹ وتتفق دراستنا مع ما توصل إليه الباحث كمال بوقرة في دراسته " إن انعدام العدالة والمساواة تكون في طليعة العوامل المؤدية للصراع.² وباعتبار أن الدخل المادي يعد العامل الأول في تموقع الإطارات وإحراز مكانة اجتماعية، رغم ضعف الأجر التي يتلقاها الإطارات بالإدارة المحلية، حيث أن أجرة إطار بالبلدية من صنف متصرف إقليمي درجة (12)، لا تتعدى 35 ألف دينار في الحد الأدنى، كما أن احتساب الأقدمية مع مرور الزمن حيث وجدنا بعض الإطارات تجاوز 20 سنة عمل لا يتعدى أجره الصافي 70 ألف دينار جزائري، بينما في مؤسسات عمومية أخرى يعد هذا الأجر راتب موظف بسيط من درجة عون تنفيذ³. وفي هذا الصدد أكد المبحوثين أن الحافز المادي، الأجر والعلاوات، لها جانب من الحضور عند أغلبية الإطارات، ولما كانت هذه الأخيرة لا تتطابق مع الجهد الفكري والنفسي والجسدي الذي يقدمه اغلب المبحوثين فإن شعور القلق والتوتر ويسود يومياتهم مما ينعكس على نوعية العلاقات المهنية، حيث تردد هذا الموضوع (34) مرة، ويزداد القلق إدراك الإطارات أن هناك من لا يقدم أي جهد بينما يحصل على راتبه كاملاً. "إذ في كثير من الأحيان وجود المساواة يلغي العدالة، إذ المساواة في المكافآت والأجور بين الماهر وغير الماهر من العمال دلالة على غياب العدالة. وتوزيع الأعمال بمساواة أيضاً دون مراعاة متغيرات السن والخبرة هي دلالات لعدم وجود العدالة."⁴

لقد تركز سلوك المساواة لدى معظم الفئات المهنية ورغم الضمير المهني والأخلاق و قيم الثقافة الدينية التي تعتبر (العمل عبادة) كما صرح لنا العديد من المبحوثين، وكما لاحظنا العديد من المكاتب مزينة بشعارات دينية وأدعية إسلامية.. قالت سيدة في المقابلة رقم: (07). "العمل عبادة كشعار.. ولكن القليل من يطبق هذا القاعدة.. لأننا لانطبق هذه المبادئ في حياتنا اليومية ونعتمدها كتربية وثقافة، وسلوك فعلي.. المجتمعات الغربية تربت على الصدق والإخلاص والعمل كمتعة..". قال المفكر مالك بن نبي في كتاب مشكلة الثقافة حول هذا السلوك: "المسلم ينزلق على سطح الأشياء دون أن يغور

1 أنماء جواد العبيدي، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 2012/24، ص95

2 كمال بوقرة، المشكلات التنظيمية وعلاقتها بالمسألة الثقافية، ص384

3 هذا الأجر يتطابق مع إطارات بلدية ورقلة، بمعنى أخذ بعين الاعتبار تصنيف المنطقة.

4 لندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بالفعل التنظيمي، مرجع سابق ص460

خلالها، ويمر بجانب الأفكار دون أن يتعمقها، لأنه لم تعد له علاقة بهذه أو تلك، فلم يعد ينتج عن لقائه بالحياة الاجتماعية تلك الصدمة القوية التي تغير أسلوبها كما تغير سلوكه¹. من خصائص الثقافة أنها ليست سجنا ولا قوالب جاهزة نقتنيها، ونقوم بإتباعها وإنما حالة وعي بالذات والوقائع الطبيعية والاجتماعية، "وبغير الثقافة لن تكون لنا لغة نعبر بها عن أنفسنا، ولا إحساس بالوعي الذاتي، كما أن قدرتنا على التفكير والتحليل ستكون محدودة وشبه معطلة"². حيث أن المقاربة السوسيولوجية للمؤسسة تنظر للعمل ليس من باب الحوافز المادية وإشباع الحاجة، وإنما العمل بكل امتياز هو فعل تاريخي فهو ليس بوضعية اجتماعية أو قصد بل هو نشاط طبيعي ليغير الإنسان به محيطه المادي فقط، إنما يجعل منه واعيا بأنه فاعل تاريخي يعمل على إنتاج التغيير أو إنتاج التاريخ³. كم يصفه الان توران.

لقد جاء في تعبيرات المبحوثين كما يوضحه الجدول رقم: (35)، موضوع عدم الاستقرار والانسجام الوظيفي من بين أهم انشغالاتهم، إذ بلغ تردد هذا الجانب في المرتبة الثانية بنسبة تردد بلغت 41مرة. لان استقرار التنظيم وانسجام عناصره يعني استمرارية وجوده بما يضمن المحافظة على مناصب العمل وعدم الخضوع للتسريح أو الإقالة التعسفية والتحويل.. الخ ، ومن جهة أخرى بقاء الكيان الاجتماعي للمؤسسة، باعتباره الإطار الثقافي الذي يوجه سلوك الفاعلين نحو الغايات والأهداف.

ومن المواضيع التي ترددت كثيرا لدى المبحوثين في حالة غياب العدالة التنظيمية هو موضوع الثقة بين مختلف الفئات المهنية وبين الإدارة إذ عبر ما نسبته 39 حالة. والثقة التنظيمية بمختلف أبعادها لها ارتباط وظيفي مع بقية العناصر التي جاءت في كلام المبحوثين ، الملخصة في الجدول أعلاه والتي لها ارتباط بالسلوك التنظيمي ونسق القيم والمعايير التي يخضع لها مجتمع الدراسة. وقد جرى تقديم عدة تعاريف للثقة منها "بأنها توقعات متفائلة لطرف ما عن سلوك طرف آخر. و أيضا بأنها شعور الواثق بإيمان وإخلاص مقاصد وأغراض شخص أو جماعة، وعدم تهديد حقوق الآخرين أو مصالحهم"⁴. فعندما تكون مصالح كل طرف محفوظة، ما دام كل الفئات المهنية تعمل وفق قيم ومعايير تحضا بالتوافق والإجماع، ووفق قواعد عادلة وشفافة، فان الثقة المتبادلة تتعزز بين مجتمع المؤسسة، بل هنا يمكن أن نتحدث عن مجتمع متماسك متعاون. وقد صرح لنا احد المبحوثين في

1مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة ،مرجع سابق ،ص48

2انطوني غدنز ، علم الاجتماع، مرجع سابق ، ص79

3محمد المهدي بن عيسى ، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق ،ص127

4حمد بن سلمان البدراني ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة ، مرجع سابق ،ص48

المقابلة رقم: (06). لما يكون الرجل المناسب في المكان المناسب .. اخدم وماتخافش .." بمعنى أن الثقة تتعزز عندما تحترم القواعد والمعايير في توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات بين كافة مكونات مجتمع المؤسسة، على أساس العدالة التنظيمية كأفق اجتماعي عقلائي، ووفق ثقافة المؤسسة كإطار مرجعي. وتكتسي الثقة أهمية مركزية في المعاملات والتبادلات الاجتماعية والممارسات التنظيمية بين مصالح وأقسام المؤسسة وبين الطاقم الإداري وإطاراته والهيئة المنتخبة باعتبارهم يمثلون النخبة السياسية المحلية، وخاصة أن هناك ملفات ومعاملات حساسة لها تبعات مالية وقانونية واجتماعية. ولو أن "الثقة في الوثيقة" كما يقول الجزائري في تعاملاته اليومية. إلا أن الثقة التنظيمية من الأهمية بمكان، لرفع مستوى الفاعلية والإسراع في انجاز البرامج التنموية والعمل كفريق متماسك لتفادي الانسداد أو التعطيل. أو تتعمد العرقلة عندما يلاحظ أي طرف أن مصلحته أو حصته أو مجموعة انتمائه لم تؤخذ بعين الاعتبار، رغم أن معظم المبحوثين يصرحون أنهم يعملون على مسافة واحدة من الجميع. وان الهدف هو الصالح العام وخدمة البلدية.

كما تعمل الثقة التنظيمية بين الإطارات في بعث رسائل طمأنة حول كيفية توزيع فرص التكوين والترقيات وأيضاً في التحويلات والتعيين إلى مناصب أعلى . مما ينعكس بالإيجاب أو السلب على طبيعة علاقات العمل بحسب إدراك مجتمع الدراسة لعنصر الثقة و التي تعود بالأساس إلى مدى خضوع العمليات الإدارية والممارسات التنظيمية لمتطلبات العدالة التنظيمية. كما أن المبالغة في فرض سلطة القانون والقواعد البيروقراطية والإجراءات الإدارية، من شأنه أن يخلق عدم ثقة بين الموظف والإدارة والتي تدفعه إلى الحيلة واستغلال مناطق الارتياح بالمؤسسة. وفي هذا الصدد صرح لنا احد المبحوثين في المقابلة المفتوحة" بعدما فرضت الإدارة ورقة إمضاء الدخول والخروج إجبارياً ومعاقبة بالخصم المباشر كل من لا يقوم بالعملية ويعتبر غائب ، أصبح الموظف بعدما كان يولي اهتمام بالعمل والانجاز، أصبح يلتزم بإمضاء الحضور فقط..!". لقد تحولت هذه الوسيلة (ورقة الحضور) كبيان أثبات التي كان يفترض أن تدفع الموظف للعمل والانضباط أكثر، إلى أداة تدفع للتحايل وعدم الفاعلية. وذلك نتيجة غياب الثقة وغياب العدالة الإجرائية والتعاملية بين صفوف الفئات المهنية. وهي النتيجة التي وصل إليها أيضاً، الباحث ناصر قاسيمي قائلاً: "يمكن أن نستنتج أن الرقابة بهذه الطريقة هي أداة للصراع أكثر مما هي أداة لتحقيق العمل التعاوني"¹. وخاصة عندما تفرض الرقابة بشكل غير واقعي وغير منصف يمس كرامة الإطار أو الموظف بالمؤسسة. وهي تعبير عن مدى

1 ناصر قاسيمي الصراع التنظيمي وفاعلية الإدارة، مرجع سابق ص 345

تمكن المجال التنظيمي والمنطق الإداري القانوني البيروقراطي الذي يسير المؤسسة محل الدراسة على المجال الثقافي المغيب والذي يعكس ثقافة المؤسسة ومنظومة القيم والمعايير التي توجه الأفعال نحو تحقيق الأهداف بالفاعلية والتعاون المطلوبين.

وفي هذا الصدد توصلت دراسة **حمد بن سلمان البدراني** حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة، إلى "أن أقوى علاقات الارتباط في هذه الدراسة كانت بين بعد عدالة التعاملات وبعد الثقة بالإدارة العليا. (وندرج توصيته هنا لأهميتها لدراستنا) حيث يوصي الباحث بالتعامل بشفافية عند إصدار خطابات الشكر وقرارات الابتعاث للدورات التدريبية أو التكليف لحضور المعارض والندوات والفعاليات العملية ويتحقق ذلك من خلال إشهار قوائم بأسماء جميع العاملين الذين نالوا حوافز خلال العام.¹

و من القيم المهمة في حياة المؤسسة والتي أشار إليها الباحثين كما هو مدون في الجدول رقم: (35)، مسألة التعاون وروح المبادرة والتي تعد أساس البناء الاجتماعي للتنظيم وفي حياة الإنسان أين ما كان. يقول ابن خلدون، "لأن قدرة الواحد من البشر قاصرة عن تحقيق حاجته الإنسانية ومن ثم فتحصيل الحاجة يعد حرج الزاوية في الاجتماع الإنساني وض رورته، وهو يسير في التفسير خطوة أخرى فيقول الواحد من البشر غير مستقل بتحصيل حاجاته في معاشه وإنهم-الناس- متعاونون ومعنى هذا أن الحاجة والعمل مقولتان جميعا في عم رانهم على ذلك أساسيتان للا وجود الإنساني وبدونهما يستحيل وجود المجتمع البشري.²

أن قيم التعاون بالمؤسسة كسلوك اجتماعي تنظيمي نابع من فناعة شخصية تفرضها طبيعة العلاقات الاجتماعية التبادلية والبناء الاجتماعي الكلي. حيث أن سلوك الموظف العفوي والمشاركة الطوعية في الحياة التنظيمية تعد مؤشرات هامة عن نوعية علاقات العمل وعن طبيعة البيئة التنظيمية ومدى توفر شروط نجاح هذا السلوك من خلال التعامل بالمثل المرغوب فرديا وجماعيا ويقول المثل الشعبي الجزائري (من عندي وعندك تنطبع ومن عندي برك تنقطع) فبين الطبع والقطع استمرار لعلاقة اجتماعية مهنية وتعاون وانسجام وتكيف وفاعلية أو قطيعة ونهاية بناء اجتماعي. لذلك يعد التعاون مبدأ اجتماعي أخلاقي تنظيمي، ضروري في رفع فاعلية المؤسسة وتحقيق الالتزام والانتماء للجماعة. وهي بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية. كما أن المبادرة والتي ترتبط بسلوك التعاون باعتبارها أفعال

1 حمد بن سلمان البدراني ، مرجع سابق ،ص 167

2 عبد الباسط عبد المعطي ، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع عالم المعرفة، الكويت، العدد 44 ص 55

عفوية تلقائية تكشف عن قيم حضارية لثقافة مؤسسة قوية في منظومتها القيمية. وتعد المبادرة في مجال العمل باعتبارها احد الأبعاد الأساسية في مفهوم المواطنة التنظيمية، من الخصائص التي تمتاز بها المنظمات الحديثة والأفكار التي تركز عليها فلسفة الإدارة الحديثة. كما أن المبادرة وفعل التطوع وتقديم العون للغير من دون البحث عن المقابل المادي، تعد من الأفعال الاجتماعية التي حث عليها الإسلام والتي عززت من البناء الاجتماعي للمجتمع المسلم، كما ساهمت في انتشار الثقافة الإسلامية والدين الإسلامي في جميع القارات حيث أعطت هذه القيم الاجتماعية البعد العالمي للإنساني للثقافة الإسلامية. ومن الآيات الدالة على ذلك "وَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَإِنَّ اللَّهَ شَاكِرٌ عَلِيمٌ" (البقرة ، 158) والآية: "أَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ" (الحج، 77). وإذا كان الحقل الديني (الإسلام) غني بالقيم التي تحث على فعل الخير والتعاون والإتقان والمبادرة والمبادأة إلى فعل الخير، فإن هذه القيم والأفعال والتي تعرف بمفهوم المواطنة التنظيمية حديثة في أدبيات حقل التنظيم الإداري. حيث "يمكن إعادة الإطار الفكري لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى عالم الإدارة الشهير برنارد عام 1938. وهي البداية الحقيقية التي أعتمد عليها كاتز عام 1964 والذي ميز بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الإبداعي العفوي الذي يعتبر أساسيا لفعالية المنظمة. وقد حدد ثلاثة أنماط رئيسية لسلوكيات الفرد تؤثر بشكل جوهري في الكفاية والفاعلية الكلية لأي منظمة، وهي :

- يجب أن يتوفر لدى الفرد الحافز الكافي للانضمام إلى المنظمة والاستمرار في العمل بها.
- يجب أن ينفذ الفرد واجباته الوظيفية إلى يحددها الوصف الوظيفي بطريقة مرضية، وفق دوره.
- يجب أن يمارس الفرد بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية أثناء قيامه بتحقيق أهداف المنظمة.¹

يعد سلوك المواطنة التنظيمية كمؤشر عن مدى امتثال الموظف لقيم وثقافة المؤسسة وتعبيرا عن اندماجه وانتمائه إلى مجتمعها. وما يحققها هذا السلوك التنظيمي على النسق التنظيمي من فاعلية في تحقيق الأهداف، وخصوصا لما يتعلق الأمر بمؤسسة مفتوحة، كالبلدية باعتبارها مرفق عمومي يفرض عليها المحيط المحلي التعامل بدناميكية متجددة وإستراتيجية بقطعة لتحقيق التنمية المستدامة، حيث أن تجسيد هذا المشروع يتوقف على مدى اهتمامها برأسمالها البشري وبيئتها التنظيمية الداخلية، وهو ما

1، محمد على عطايف الزهراني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية ينظر، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى

حاولت الدراسة رصدته والتحقق من طبيعة الفعل الإداري وخلفياته ونسق القيم الذي يؤثر سلوك الفاعلين بالمؤسسة محل الدراسة. ولعل الربط الذي أدركه المبحوثين - من خلال إجاباتهم الملخصة عبر الجدول رقم 35- مع متغير العدالة التنظيمية ومدى حضورها أو غيابها عن النسق التنظيمي وطبيعة الممارسة التنظيمية تعبيراً عن وعي هذه الفئة المهنية (الإطارات) بواقع التنظيم وعلاقات العمل وشروط تحقيق الالتزام والانتماء لمجتمع المؤسسة وما تفرضه قيم ومعايير ثقافتها على نوعية وطبيعة الحياة في العمل.

3 عرض وتحليل نتائج المقابلة المفتوحة:

نشير أننا أجرينا هذه المقابلات الفردية مع إطارات المؤسسة من ذوي الخبرة من رتبة رئيس قسم ورئيس مصلحة أو مكلف بها، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأسئلة لضبط الموضوع، مع إعطاء الحرية للمبحوث للحديث بتلقائية ولم ندرج البيانات الشخصية تفادياً للإحراج وهذا باقتراح من مجموع المبحوثين. كما طلبنا الإذن بإمكانية تسجيل صوتي للمقابلة حتى نضمن تكرار السماع وتلخيص لمختلف التفاصيل.

المقابلة رقم: 01

نص المقابلة: بعد هذه المدة من العمل في هذه المؤسسة اشعر إنني أقوم بعمل بشكل روتيني أحيانا اشعر بالقلق من الروتين ومن متاعب العمل.. وأحيانا احمد الله على الوظيفة مقارنة بالأصدقاء الذين لم يجدوا منصب عمل.. لكن في المقابل هناك من هو أحسن مني من حيث الأجر. مشكل الأجر أمر غير مشجع على العمل بالبلدية، وهذا ينعكس على نوعية الخدمة رغم أننا نجتهد لتحسين نوعية الخدمة. (نقاطع) هل العمل مرتبط فقط بالأجر المادي؟ يجب، نعم في الوقت الحالي مع ظروف المعيشة الأجر هو كل شيء أنا موظف منذ أكثر من 10 سنوات لم استقد من ترقية في المنصب بحجة أن المناصب قليلة وعدد المعنيين بالترقية كبير.. ورغم ذلك هناك من استفادة من ترقيات وامتيازات. (نقاطع) على أي أساس يتم ذلك؟ يجب، بحكم العلاقات الشخصية والمصالح والولاءات مع المسؤول أو تدخل المنتخبين.. الخ.

والعمل النقابي كيف تراه؟ مشكل النقابة في مكتبها المسير الذي يتحصل على الترقية في الانتخاب العمالي بحكم أن العدد الهائل من العمال صنف أعوان، الذين يمنحون أصواتهم لزملائهم ضناً منهم

أن الإطارات منحازة للإدارة، وبالتالي شكل هذا السلوك حاجزا ومعيق اجتماعي للإطارات وأيضا الفرع النقابي..بالإضافة إلى وجود احتكار تنظيم نقابي واحد ..

رغم ذلك في المدة الأخيرة هناك تحسن في العمل من حيث تدعيم المصالح بأجهزة الإعلام الآلي وإدخال الإدارة الالكترونية وتحسين وترميم الهيكل.. بلدية ورقلة قديمة تحتاج إلى مقر عصري .
(نقاط) هل تحسين العمل مرتبط بالأمور المادية من تجهيزات؟ نعم الأجهزة ضرورية خصوصا أمام تزايد الإقبال على البلدية وكثافة الأنشطة خاصة في الحالة المدنية. نحن نواجه يوميا مشاكل المواطنين ونتعرض لمختلف المشاكل والمخاطر والعنف اللفظي والجسدي أحيانا..هناك ضغوط وطواير يوميا العمل في البلدية جد مرهق للأعصاب.. بل حتى في منازلنا يتصلون بنا لمختلف الانشغالات..مشاكل السكن مشاكل الأراضي والعقارات والفلاحة والمشاكل الاجتماعية والتضامن، قفة رمضان، والأسرة والتنمية .. وتدخلات المنتخبين والأحزاب والجمعيات.. ورغم ذلك أوضاعنا المهنية على حالها.

لا اشعر أن هناك اهتمام بالإطارات، أنا رئيس مكتب، ليس لدي مكتب مستقل لاستقبال المتعاملين، استعمل جهاز المحمول الشخصي في العمل،.. "أجد نفسي مثل أي موظف بسيط وأحيانا تجد السائق الخاص أهم من الإطار بحكم احتكاكه بالمسؤول، طبيعة العلاقات بين العمال كل حسب مصالحه ليس هناك تنسيق بين العمال بسبب غياب الحوار واليات الاتصال نحن لا نلتقي في اجتماعات وان حدث اجتماع ينتهي بالفوضى. والحساسيات بين الموظفين .

اشعر إنني افقد أكثر مما استفيد العمل روتيني وممل ، هناك زملاء لي في مؤسسة أخرى، كنت ادرس معهم، يستغلون معارفهم العلمية التي اكتسبوها من الجامعة، بشكل أفضل ويطورون أفكارهم ، بينما هنا العمل لا جديد فيه والمردودية قليلة..نحن إطارات بالاسم فقط..

المقابلة المفتوحة رقم: (02)

لي خبرة طويلة مع الإدارة المحلية تخرجت من مركز متخصص و الآن والحمد لله ضميري مرتاح أقوم بواجبي رغم إنني لم استقد من الترقية إلى الدرجة الأعلى كمستشار، هناك من تحصل عليها رغم انه لم يصل بعد إلى نفس الاقدمية التي وصلتها أنا شخصيا لكن بحكم انه يعمل في مؤسسة عمومية أخرى وجد فرص الترقية بسهولة. نقاطه كيف يتم الترقية حسب رأيك؟ هناك قواعد قانونية هي التي

تعرقل الترقية وهناك عدد من الموظفين كما إن هناك قواعد قد لا يدركها الموظف تجعل المسؤول، يقوم بعملية تقييم سري وفق مواصفات معينة لتحديد وتعيين الشخص المناسب في المكان المناسب. هذا الأمر لا يحفز العمال على العمل بفاعلية، الأمور المادية ضرورية صحيح جو العمل والعلاقات الاجتماعية وتفهم المسؤول لها دور لكن يبقى الأجر والترقية مهمة.

هذا الوضع انعكس على جو العمل بحيث يشجع على عدم الجدية وأحيانا استغلال المنصب لبناء علاقات مصلحية مع المتعاملين.. وخاصة أن البلدية تفتح مناقصات وهناك مشاريع للمقاوله.. الخ حسب رأي، لتحفيز الموظفين يجب الاهتمام بوضع برنامج واضح للترقية والتكوين وإعطاء الفرص لكل الموظفين بالتساوي حسب الجهد والكفاءة وليس حسب العلاقات ويجب أن يكون هناك اتصال وشفافية في العمل الاعتماد على الاجتماعات لمناقشة كل الملفات.. أيضا تحفيز الإطارات على المشاركة والمساهمة في الخطط والبرامج. والنقابة يمكن أن تلعب دور لكن في الوقت الحالي مستبعد بحكم تشكيلة مكتبها وارتباطها مع الإدارة ..

لو عاد التاريخ سأختار هذه المؤسسة لان العمل بها مريح وضروري تشعر انك تخدم المجتمع ومصالحك الشخصية عكس بعض المؤسسات (الصارمة) لا تسمح لك بالغياب والعطل والراحة وان كان الأجر غير مشجع المهم (ماكانش تكسار الراس).

المقابلة رقم: (03)

رغم أن العمل بالبلدية ليس مثل المؤسسات الاقتصادية حيث الأجر أفضل لكن ليس هناك خيارات. ورغم ذلك احرص على احترام العمل وأتواجد في مكنتي بكل إخلاص لا يهمني القيل والقال لا اتصل بالآخرين أنا دوري في مكنتي فقط إن احتاج لي المسؤول أنا موجودة للعمل، لقد جربت العلاقات بين العاملات والعمال شخصيا أجدها مضيعة للوقت وتثير المشكلات ونشر الأخبار، راتبي يكفيني رغم انه مقارنة بزملائي خرجي الجامعة يتحصلون على اجر أعلى بكثير.. لكن الله غالب لم أجد منصب عمل في مكان آخر وبحكم ظروفى الاجتماعى الأمر هكذا مناسب لا استطيع العمل بعيد عن السكن. رغم الجهد المبذول وكفاءتها العلمية والمهنية وانضباطها فى العمل، إلا أنها كما قالت لم نتحصل على امتيازات مثل فرص التكوين وغيره" ..كما أضافت قائلة: "لقد استفاد من دورات تكوين زملاء معروفين بالإهمال وكثرة الغيابات وعدم الانضباط، ولما استفسرت الأمر قيل لي أنت تقومين بأعمال

حساسة ولا يمكن الاستغناء عنك، إذ ليس هناك من يعوضك أثناء غيابك في فترة التكوين. (يعني معاقبة المخلص ومكافأة المهمل)!

العلاقات بين العمال كثير من الأحيان تكون مصدر للقلق. رغم انه يمكن أن تشجع العمال على التعاون وتبادل الخبرات لكن هذا يتطلب مستوى وعي لدى العمال. (اقاطع) ما المقصود بالوعي كيف يبني ؟. يجيب، الوعي هو الثقافة، الاحترام، الاعتراف المتبادل، الثقة.. إعطاء الفرص للجميع وخاصة من يقدم أفضل.. هذه الأمور ضرورية للعمل والتعاون.. لكن في الواقع الأمور تسير عكس تماما.. العلاقات الشخصية.. التدخلات.. والمحسوبة..

كما أن المسؤول أحيانا لا يهتم بالتنسيق بين العمال هناك مجموعة خاصة دائرة مقربة تحضى بالاهتمام والبقية خارج المجال. تلاحظ عدد العمال كبير بالبلدية لكن الفاعلية قليلة. الكل يتحدث عن التحفيز المادي شخصيا أقول أن الاحترام المتبادل والاعتراف بالجهد أهم نحن نقضي وقت أطول في العمل يعني إننا نعيش مع الزملاء في العمل أكثر من الأسرة لذلك ضروري أن تجد الجو المناسب والتقدير. غير أن غياب التنسيق والتعاون لصالح العمل هنا كل موظف يبحث عن مصالحه الخاصة ولا يهمله أمر الآخرين. شخصيا أقول العمل بالبلدية ليس مغريا كما المؤسسات الاقتصادية الأخرى ولكن ليس هناك خيار في الوقت الحالي. اشعر إنني لا استفيد شيء من العمل بالبلدية رغم الشهادة الجامعية التي احملها إلا أن العمل مجرد عمليات إدارية بسيطة روتينية مملة، واجد نفسي مثلي مثل العون البسيط الذي يعمل في إطار ما قبل التشغيل

لو كان تعود الفرصة مرة ثانية لما اخترت هذه المؤسسة، اشعر إنني لم أحقق شيء في حياتي مقارنة بما قدمت من جهد ومقارنة بزملاء لي في الدراسة تخرجنا من نفس المعهد، هناك من اختار مؤسسة اقتصادية، أجرة محترمة وحوافز مغرية الآن راه بدارو وبسيارتو.. الله يبارك، و..

المقابلة رقم: (04)

في العام الأول من العمل لم استطع تقبل الوضع وجدت صعوبة في التأقلم، رغم انه كانت لي خبرة في العمل لمد 6 سنوات في منصب ما قبل التشغيل ورغم الشهادة الجامعية لم أجد العمل في البلدية كما كنت أتصور.. العمل هنا روتيني ممل، العلاقات بين العمال تتسم بالصراع والحسد والمحسوبية بمجرد أن يلاحظوا علاقتك قوية مع المسؤول الأول تبدأ تسمع في القيل والقال مثل القول أن هناك

ميل للعنصر النسوي وخاصة بالبلدية كثير من الفتيات الغيرة والحسد والكذب لذلك أنا أحاول التهرب من جو العمل .

القوانين وحدها غير كافية لتحسين العمل العلاقات المهنية، ما لم يكون هناك ضمير مهني واحترام للسلم الإداري لكن هنا بالبلدية كل واحد يريد أن يصل إلى المسؤول الأول قبل المرور بالمكلف أو الإطارات المعنية ..

لا اعرف إن كان هناك فرع نقابي من عدمه كما لا أريد أن يتدخل الآخريين لحل مشكلاتي في العمل أفضل التصرف الشخصي بالاتصال المباشر بالمسؤول.

اليوم بعد هذه المدة من العمل اشعر بان هناك اعتراف من طرف المسؤول الأعلى وهذا يشجعني على العمل أكثر بغض النظر عن الراتب لان هدفي هو أن أكون مرتاحة في عملي ولما اطلب عطلة أو استراحة.

العلاقات الاجتماعية بين العمال لا ترقى إلى المستوى المطلوب ومعظم المواضيع بينهم مواضيع قيل وقال وتتبع أخطاء الآخريين وقليل ما يكون حول العمل والمؤسسة.

(أقاطع) ما هو المستوى المطلوب برأيك؟ أن تكون هناك نقاشات متبادلة وحوار بين الزملاء أن تكون هناك خدمات اجتماعية نزيهة ومخلصة ، وان يسمح بالمشاركة في الاجتماعات ويسمح للإطارات بالتعبير عن الآراء والاقتراحات، وان تكون هناك دورات تكوين ..تشعر هنا في المؤسسة الأمور غامضة كل شيء (تحت، تحت)

ندمت بالدخول إلى البلدية اشعر إنني افقد أكثر.. لم أجد مستوى في التفكير أعلى..

اشعر أن خبرتي العلمية الجامعية لا معنى لها هنا بالمؤسسة. وان هناك احتكار للعمل والمشاركة في تقديم اقتراحات وأفكار..

المقابلة رقم: (05)

لم يكن العمل بالبلدية من طموحاتي لكن بحكم الصدفة والظروف وبعد عقد ما قبل التشغيل وجدت نفسي ادمج في العمل بشكل رسمي الكثير من الزملاء اعتبروا أن هذا حدث بالتواطؤ والتميز بحكم إنني اعمل بمصلحة الموظفين ونظرا للعدد الكبير من الطلبات للتوظيف ..

اعتقد أن أحسن أسلوب لتحسين جو العمل هو العمل مع الزملاء بتعاون وإخلاص والتحفيزات رغم أنها قليلة فهي ضرورية مثل التحفيز المعنوي أما الأجر فهو حسب الوظيف العمومي وتعرف انه ضعيف مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية.(أقاطع) كيف نحقق التعاون والانسجام بين الزملاء؟يجيب، إعطاء الفرص لكل الزملاء والاحترام ، الاعتراف بقدراتهم ، المشاركة المفتوحة للنقاش وحضور الاجتماعات وإعطاء الحقوق في الترقية ..

..حاليا اشعر أن المؤسسة تقوم بدورها رغم النقص الذي تعان منه البلدية من نقص الإطارات حيث نجد أحيانا أعمال مكثفة كما نجد نقص في التجهيزات والوسائل ..

أما العلاقات بين الموظفين هناك احترام متبادل بحكم أننا نعرف بعضنا من قبل.. ونتواصل حتى خارج العمل.. كما يوجد صراعات وخاصة في الأمور المادية في الترقيات بحيث يشعر البعض أن هناك تفاهات بين المصالح وان هناك تدخلات شخصية وتمييز بين الموظفين وهذه الأمور تكون بحكم غياب الاتصال ونقص الاجتماعات لتوضيح سير العمل.

..اعترف أن هناك غياب للاجتماعات، وان الاجتماعات التي تنظم تفرضها متطلبات إدارية لمناقشة ملفات الترقية والميزانية الخ. كما انه نتيجة عدم التحكم في سير الاجتماعات ومواضيعها ونتيجة الحساسيات كثيرا ما تصبح الاجتماعات مجرد تراشق وتبادل التهم وأحيانا مجرد تملق ونفاق مهني تنظيمي تفرضه العلاقات التبادلية والمصالح الشخصية، إذ تغيب الصراحة والجرأة والجديّة.

لقد أوقفوا تشغيل الانترنت داخل المكاتب ونزعوا التوصيل بها، رغم أننا في حاجة إليها للإرسال واستقبال الملفات والبيانات مع المختلف المؤسسات العمومية والتواصل مع الإدارة المركزية، كما إنها 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..؟!

بالنسبة للوظيفة ليس لي ارتباط عاطفي بالمهنة إذا وجدت عمل أحسن في اي مكان سأستقيل (أقاطع) ما معنى عمل أحسن؟ أحسن من حيث الأجر والامتيازات وجو العمل والاحترام هنا اشعر أنني كإطار عادي مثلي مثل أي موظف بسيط كما ان هنا التدخلات كثيرة من طرف المنتخبين وأصحاب المصالح. البلدية مفتوحة لكل المجتمع..

المقابلة رقم: 06

..قبل سنوات كنت شغوف للعودة إلى العمل كل صباح، أما اليوم أجد الأمر متعب ومرهق التفكير
انك تعمل في البلدية (أقاطع) لماذا ماذا تغير بين الأمس واليوم؟

بالأمس كان الزملاء من خريجي مركز واحد لهم نفس التصورات والأفكار ونفس الرغبة للعمل يعملون
بشكل جماعي متعاونين بغض النظر عن الأجر والمناصب والمسؤوليات، أما اليوم بعد دخول عدد
جديد من خريجي الجامعة أصبح الصراع والبحث عن الحقوق والامتيازات هو الهدف (أقاطع) هل
الأمر يعود لمستوى التعليم؟ لا التعليم والتحصيل العلمي ضروري بل هناك أصدقاء ممن واصل
دراسته الجامعية ونجح وتحصل على ترقيات ومسؤوليات المشكل في الدهنيات، تشعر وكان الموظف
ينظر إلى المؤسسة وإلى الوظيفة وسيلة لتحقيق مطالب شخصية واستغلال منصبه والفرص لزيادة
مداخله من دون جهد ومقابل.. (أقاطع) ليس هناك قوانين تحكم المؤسسة؟ القوانين لوحدها لا تكفي
في غياب ضمير مهني شخصيا أنا هنا في المصلحة اتعامل مع عدد قليل من الأشخاص اعرف أنهم
يتقنون عملهم بشكل رائع أما البقية فلما تكلفه بعمل تجد أخطائه أكثر.. و يتحجج بعدم المعرفة
فتضطر إلى إكمال العمل وعندما تريد أن تطبق القوانين بصرامة تكثر التدخلات والوساطة والعلاقات
الشخصية. (أقاطع) لكن هل القوانين وحدها تكفي لتحقيق الفاعلية؟ يُجيب: القوانين جاءت لتضمن
حقوق كل طرف المشكل في طريقة تطبيق القوانين والإجراءات المتخذة وأسلوب التعامل مع المشكلات
التنظيمية، نحن هنا بالمصلحة نحاول أن نخلق جو تعاون وعلاقات اجتماعية بين كل الموظفين لكن
في غياب الرغبة الشخصية وحب المهنة لا يمكن أن تحقق شيء. ممكن تكون ظروف كل موظف لها
دخل وخاصة أمام صعوبات المعيشة والغلاء في ضروريات الحياة ويوجد بيننا الكثير من الشباب
عزاب لا يستطيع أن يفكر في تأسيس أسرة، وهذا انعكس على أداء الإطارات.. ورغم ذلك نحاول
مساعدة بعضنا البعض ولولا هذا التعاون وخاصة مع الإطارات التي تخرجت من نفس التخصص
والمركز.

نحن كإطارات نحتاج بحكم الوظيفة إلى أن نظهر بشكل لائق، مما يفرض علينا مصاريف إضافية،
بينما الأجرة الشهرية لا تكف أساسيات الأسرة، والعمل الإداري لا يترك لنا متسع من الوقت لمزاولة
نشاط إضافي.. نحن إطارات نخجل من أنفسنا أمام زملائنا من قطاعات أخرى.

المقابلة رقم: (07)

بالنسبة لي العمل يعتبر متعة حتى أتمكن من المواصلة منذ أكثر من 5 سنوات بالبلدية اشعر بنفس الرغبة وهذا ما شجعني بالعمل، تحصلت على المنصب بعد امتحان ومقابلة وكانت لي خبرة سابقة لمدة (5) سنوات إدماج وبحكم تطابقه مع اختصاصي الجامعي (مالية). والآن اشعر أن العمل بالبلدية عمل بيروقراطي أكثر وبطيء حيث التعامل مع الكثير من المصالح داخل البلدية وخارجها مع الدائرة مع الولاية ..

العلاقات اجتماعية بين الموظفين مهمة جدا تقدم تسهيل للعمل وتعمل بثقة وتشجع على مواصلة العمل وإتمام العمل بشكل أسرع وأنا شخصيا احترم عملي و أقدم له كل اهتمام والجدية المطلوبة وأكمل العمل بالوقت المحدد. لكن بالمقابل التحفيز ضروري رغم أن التحفيز المالي يسير بشكل عادي بحكم قوانين الوظيف العمومي .

هناك تحفيزات مثل التريصات والرسكلة يجب أن تكون شفافة ومنصفة وهذه تثير الحساسية بين الموظفين ولا تشجع على العمل. مما يخلق المشكلات التنظيمية مثل عدم احترام الوقت واللامبالاة.. كما تلاحظ غيابات وخاصة في الفترة المسائية أين تقل مراقبة المسؤول. وأمام غياب الضمير والأخلاق يمكن أن تستمر مثل هذه السلوكيات باستمرار.

أحيانا يضطر المسؤول إلى فرض عقوبات إدارية مثل الخصم من المرتب ولكن هذه الإجراءات قد يكون لها انعكاس سلبي بحيث يتصرف الموظف بشكل مغاير بحيث يلتزم بالوقت وإمضاء ورقة الإماءات الدخول والخروج ولكن لا يقوم بالعمل بالكيفية والسرعة والجدية المطلوبة، أصبح الموظف بعدما كان يولي اهتمام بالعمل والانجاز، أصبح يلتزم بإمضاء الحضور فقط.. (اقاطع) ولكن نقول أن العمل عبادة؟ يُجيب: العمل عبادة كشعار.. ولكن القليل من يطبق هذا القاعدة.. لأننا لانطبق هذه المبادئ في حياتنا اليومية ونعتمدها كتربية وثقافة، وسلوك فعلي.. المجتمعات الغربية تربت على الصدق والإخلاص والعمل كمتعة..

شخصيا أفضل أساليب أخرى لتنمية الإحساس بالعمل من خلال تغيير طريقة العمل وتعيين الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة وأيضا أن تكون المكاتب مفتوحة على بعضها البعض وليس مكاتب معزولة وفردية.

والعمل بالبلدية يتطلب تواصل دائم مع الزملاء لريح الوقت والتنسيق المستمر، كما أننا في حاجة إلى وسائل اتصال مثل الانترنت في الوقت الراهن العمل عبر النت ضروري للتواصل مع الوزارة ومصالحها والولاية ومختلف المصالح وللإطلاع على المعلومات الجديدة.. لقد وعد الرئيس الجديد بفتح خط الانترنت على مستوى كل المصالح... وهذا أمر مشجع.

المقابلة رقم (8):

"الحمد لله وجدت الدعم والاحترام من طرف الجميع عندي أكثر من 26 عمل بالمؤسسة ما سمعت غير الخير.. أنا مكتفي والحمد لله علاقتي مع الزملاء طيبة ومع المواطنين أطيب، أنا راضي عن عملي وضميري مرتاح.

واعتقد أن أحسن الطرق لرفع من كفاءة الموظف هي محالة كسب علاقة اجتماعية معه التحدث إليه عن مشاكله الاجتماعية ومساندته في حالة الاحتياج وتغض الطرف عن بعض الأخطاء من دون التمييز بين العمل، والتواصل معهم أثناء المناسبات الاجتماعية والدينية نشر تهاني بمناسبة زواج أو تعزية على لوحة الإعلانات داخل المؤسسة أو زيارتهم في منازلهم بمناسبة دينية أو غيرها... أقول لك بصراحة من خلال حسن المعاملة لمختلف العاملين بالمصلحة، أن هناك عامل يقوم بتصليح عطب محرك شاحنة القمامة، حتى لا يعرقل سير العمل.. هذا العامل شخصياً أشجعه.. فالمعاملة الطيبة لها نتائج أفضل بكثير من التقيد التعسفي بالنصوص القانونية، فالموظف حتى وإن لم يبادر إلى إصلاح العطب البسيط على مستوى وحدته أو وسائل عمله، فإنه لا يتقاعس في التبليغ أو يتسبب عمداً في التعطيل والإتلاف للأجهزة، انتقاماً لسوء معاملة أو عدم إنصافه أو شعوره بالتهميش والحقرة مقارنة بزملاء له، أو اللجوء إلى تقديم عطل مرضية في الغالب غير حقيقية أو التغب، وكلها استراتيجيات فردية يلجا لها الموظف كرد فعل .

كما أن تنشيط الخدمات الاجتماعية وتفعيل دور النقابة مهم جداً. الإدارة والمسؤول وحده لا يكف لمراقبة كل شيء ما لم يشارك الموظفين بروح المسؤولية والضمير المهني، وحتى تصل إلى هذه الدرجة يجب أن يكون المسؤول نموذج لذلك في الانضباط واحترام الوقت وتشجيع المبادرات وطرح الأفكار وترك باب المكتب مفتوح ونشر كل أخبار المؤسسة ليكون الموظف على بينة من دور ومكانة مؤسسته. لكن نتأسف أن الاجتماعات الموسعة نادرة بين جميع الإطارات،.. كما إن الاجتماعات التي

تعقد لا نسمع شيء عن نتائجها أو مضمونها ..ولا تنتشر مداولاتها للاطلاع، مما يجعل الإشاعات والمشكلات التنظيمية تزداد.

وبخصوص التحفيزات أنا أتعامل وأتعاطف واعترف بالخدام.. هناك من يسير بسرعة 160كلم في الساعة وهناك البطيء لا يتجاوز 80كلم في الساعة؟؟ أنا بصراحة مع الأول الأسرع سوءا بشهادة جامعية أو بدونها.؟؟ وهكذا يبقى المجال مفتوح للمنافسة.

كما أن الحوافز المادية وحدها لا تكفي بل يجب الاعتراف بالجهد ولو بكلمة شكر وحتى وان كانت قوانين الوظيف العمومي واضحة بخصوص العلاوات والامتيازات إلا إن المسؤول صاحب الخبرة يمكن أن يتصرف وفق ضميره المهني ومسؤوليته بمنح تحفيزات معنوية مشجعة ، حيث أن طبيعة العمل والعلاقات المهنية تسمح أن تكون هناك قواعد أخلاقية ينبغي تفعيلها بين الموظفين وقد تكون هي المحفز الأهم من الماديات.

التكوين ناقص ومنعدم في البلدية ومرتبطة بالمركزية وهذا أمر يعيق المؤسسة ولا يسمح بالاستفادة من التكوين لتطوير كفاءة وفعالية الموارد البشرية، واقترح أن لا يتوقف التكوين حول الأمور التقنية النظرية في مراكز التكوين .لماذا لا تبرمج ندوات مفتوحة وأيام دراسية محلية أو جهوية أو وطنية لعرض التجارب وتبادل الخبرات والوقوف عند المشكلات الحقيقية التي يواجهها الإطار في العمل الميداني ..أو بالتنسيق مع الجامعة هناك جامعات في كل ولاية لماذا لا يكون تنسيق ونقل للمعارف بين النظري والتطبيقي؟؟.في المدة الأخيرة قامت الوزارة بتنظيم لقاءات لفائدة البلديات والإدارة المحلية، شيء جميل .. لكنها موجهة فقط للمنتخبين ..أين نحن الإطار الرسمية الدائمة بالمؤسسة من هذه الندوات؟.

4 تحليل وتفسير المقابلات:

يمكن أن نسجل الملاحظة الأولية من خلال هذه المقابلات، هي أن هناك رغبة كبيرة للتعبير والتحدث عند كل الإطار عن الوظيفة والمؤسسة ومناخ العمل ومختلف الانشغالات المهنية التي يُعاشونها يوميا، حيث جاءت العبارات والمفردات في مجملها تعكس اهتمام بالمؤسسة وبنوعية علاقات العمل، حتى وان لم تخلو من سخط وتدمير، وهذا يعكس ارتباط نفسي بين الإطار وعالم الشغل بالبلدية رغم الإمكانيات وقلة التحفيز، بحيث يؤكد اهتمامهم بمجال العمل وظروف المهنة. ولّد لديهم شعور في

الرغبة للتعبير والإفصاح عن الواقع الميداني ومختلف الممارسات التنظيمية. وان هناك وعي لدى الإطارات بأهمية النظر للوظيفة ليس في شقها المادي رغم أهميته وضرورته ولكن هناك ارتباط العمل بدور الفرد في المجتمع وفي المؤسسة في حد ذاتها، كما عبر احد المبحوثين كرئيس مصلحة كيف يفضل الاعتماد على تشكيل وبناء علاقات اجتماعية مع زملائه على أن يفرض مسطرة القانون والتي لن تخلق إلا مزيد من العرقلة والتعطيل في فاعلية الموظف والمؤسسة ككل.

لقد وجدنا عدد من الإطارات لهم اقدمية في المؤسسة تفوق 15 سنة وهو مؤشر عن استقرار وظيفي وتعبير عن ولاء للمؤسسة، برغم ضعف الأجر وقلة التحفيزات المادية، رغم أن هناك تحوّل فرضه المحيط الاجتماعي والسياسي، والانتقال إلى تحرير السوق مما انعكس على القدرة الشرائية وخاصة الفئات المهنية التابعة لبعض المؤسسات الوظيف العمومي، حيث مازال الأجر منخفض مقارنة بمؤسسات عمومية. وهو ما جعل العديد من الإطارات وخاصة خريجي الجامعة ودوي الشهادات التقنية (مهندس ..) تبحث عن مناصب عمل في مؤسسات تدفع أكثر لان العامل اليوم أصبح يقارن بين ما يتحصل عليه وما يقدمه من جهد كما يقارن بين مختلف القطاعات والمؤسسات فالعمل واهميته يتحدد من خلال الأجر. وهذا ما وقفنا عنده عند اغلب المبحوثين.

لكن هل تتلخص مشاكل المؤسسة في ضعف الأجر؟ مع انه ليس خيارها بل الأمر ينسحب على اغلب مؤسسات الوظيف العمومي وان هناك قوانين حول شبكة الأجور على مستوى وطني. يذهب العديد من المبحوثين إلى محاولة تشخيص الواقع المهني والتنظيمي من خلال التركيز على نمط التسيير وطرق فرض وتطبيق القوانين، إذ أن هذا المجال يُعد من اختصاص المبحوثين بحكم أن تكوينهم أصلا كان حول القوانين وكيفية تطبيقها والالتزام بها، بمعنى تكوينهم لممارسة مهام بيروقراطية تخضع لمنطق المجال التنظيمي وصرامة القوانين. حيث نجد بعض المبحوثين يدرك أهمية عدم المبالغة في الانحياز إلى الجانب البيروقراطي التنظيمي على حساب البعد الإنساني والعلاقات التبادلية الاجتماعية التي تساعد على خلق مجال اجتماعي يشجع على التعاون والعمل بروح الفريق المتناسك، بحيث تصبح هذه العلاقات الاجتماعية موجّهة للسلوك التنظيمي بما يخدم أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء.

إن تحقيق هذه الدرجة من الانسجام والوعي بالعمل باعتباره قيمة اجتماعية لا يتحقق في جو يشعر فيه الموظف بان هناك ممارسات تنظيمية تخضع لمنطق العلاقات الشخصية والولاءات للأشخاص

والعرش والأسرة أو القبيلة كما عبر عنه اغلب المبحوثين من أن هناك اعتبارات شخصية رغم التأكيد النظري من أن العمل بالمؤسسة يخضع لمنطق عقلاني ونصوص قانونية واضحة. مع أن القوانين جاءت كما عبر احد المبحوثين لحماية المؤسسة و حقوق الموظفين وإضفاء الصبغة القانونية على الإجراءات الإدارية والممارسات التنظيمية.

غير ان تسيير المؤسسة لا يخضع بشكل مطلق الى النصوص القانونية بمعزل عن عوامل ذاتية وثقافية، وقد أوضح احد المبحوثين كيف تحول تطبيق قانوني من هدفه لدفع الموظف على الانضباط، إلى وسيلة لتكريس التحايل على القانون، لان الإجراءات التي لاحظها الموظف أدرك أنها تفتقر إلى الإنصاف. من خلال عمليات المقارنة التي يقوم به باعتباره عنصر من الكيان الاجتماعي للتنظيم، ويؤكد الباحثون على وجود "ثلاثة عناصر لها اثر على إدراك العاملين بعدالة الإجراءات وهي:

- عدم تحيز الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات.
- الثقة في متخذ القرار.
- أسلوب التعامل الشخصي"¹.

لذلك فان الآلية التي تعتمدها إدارة المؤسسة في توجيه السلوك وضبط الاتجاهات ممثلة في سلطة القانون، قد تجد مقاومة، لأنها تنطلق من تصور خاطئ للتنظيم من حيث اعتباره مجرد مجموعة من الأشخاص تحكمهم قواعد قانونية وعلاقات إكراه، تعمل وفق برنامج محدد لتحقيق أهداف التنظيم. وبذلك نستطيع أن نقول، من خلال الملاحظة الميدانية أن هناك علاقة بين كيفية فرض القانون والتصور لطبيعة البناء الاجتماعي للتنظيم، بحيث كلما كانت الإجراءات والقواعد القانونية تأخذ بعين الاعتبار البناء الاجتماعي والعوامل الاجتماعية والثقافية التي تشكل هذا الكيان، كان ذلك محل تجاوب وخضوع تلقائي لها، بما يشجع على الولاء للمؤسسة وزيادة فاعليته. والعكس صحيح كلما كانت الإجراءات تتسم بالتقيد الحرفي لنص القانون مع إهمال العوامل الإنسانية والاجتماعية للموظف والتي يصفها في كثير من الأحيان بالتعسفية أو الكيل بمكييلين وخاصة عند غياب معايير عادلة ومنصفة ، بحيث تدفع الموظف إلى تخفيض أدائه والتسبب في المشكلات التنظيمية أو العمل وفق استراتيجيات مختلفة وعلاقات تبادلية حسب موقعه وإمكاناته التفاوضية.

1 عمر محمد الدرّه، مرجع سابق، ص41

ولتشخيص الواقع التنظيمي من حيث التعاون والانسجام وشروط تحقيق ذلك بين مختلف الفئات المهنية عبر المبحوثين عن تباين في التصورات إذ نجد من يربط هذا المسعى إلى نمط التسير وأسلوب تعامل المسؤول مع الموظفين، ومنهم من عبر على ضرورة توفير الوسائل والإمكانات المادية وتحديد التجهيزات وتحسين طرق الاتصال والتواصل وتوفير الربط بشبكة الانترنت وتوفير تحفيزات مادية مناسبة . ومنهم من اعتبر أن تحقيق الانسجام والانضباط يتحقق من خلال سلطة القانون وصرامة الإجراءات والالتزام بالقواعد القانونية. ومن خلال هذه الآراء والتي كانت تتراوح بين النظر إلى المؤسسة باعتبارها تنظيم إداري يخضع لمنطق الرجل القانوني وبحكم أن أغلبية الإطارات كان في الأصل تكوينهم وبنائهم الفكري مؤسس على شروط تطبيق وفهم القواعد القانونية والإجراءات الإدارية بحكم أيضا دور الجماعات المحلية ووسيلتها في إنتاج الفعل الإداري . كما كان هناك تصور آخر يعتبر أن مجال العمل لا يقتصر على الامتثال لسلطة القانون وإنما هناك منطق اجتماعي أخلاقي يحكم طبيعة علاقات العمل انطلاقا من أن العمل عبادة وينتظر منه الموظف الأجر الرياني، فضلا على الشعور بالسعادة لما يقدم الخدمة للمجتمع والآخرين.

وبالتالي نحن أمام بناء اجتماعي تحكم أفعاله وسلوكاته عوامل ثقافية ومنظومة قيم مستمدة من احتكاكه بالواقع المهني والتنظيمي وبالمحيط الاجتماعي المحلي. إلا أن هذا التصور يصطدم بالواقع من حيث الممارسات التنظيمية والوضعيات المهنية، إذ عبر المبحوثين عن غياب آليات الاتصال بمختلف إشكاله إلى جانب الشعور بالتهميش وعدم الاعتراف بالقدرات الفردية، بحيث أن أغلبية المبحوثين يشعرون بأنهم لا يقومون بادوار بقدر ما ينفذون أوامر وأعمال إدارية روتينية ولا يشعرون أنهم طرف مشارك ومساهم في صناعة القرار، مما يعيق عملية اندماجهم نحو عالم المنظمة، وتصبح المنظمة أسيرة المجال البيروقراطي والإطارات في وضعية اغتراب.

كما يقدم البعض توصيفا يعبر عن وجود عوامل ذات مرجعية اجتماعية وثقافة تقليدية للمحيط المحلي تتسم بالولاء للعرش والقبيلة ومنطق الزبونية تتحكم في طبيعة الفعل الإداري بحيث تعمل على إعادة إنتاج الواقع التنظيمي، وهذا التوصيف تغذيه الصراعات الحزبية والانقسامات بين المنتخبين باعتبار أن لهم دور وظيفي فاعل بالجماعات المحلية. مما يزيد ويعمق حالة الاغتراب التي تعيشها الإطارات

ومن خلال التوصيف السابق، تبرز العلاقات والمصالح الاستراتيجية الفردية كتصور ثالث يعبر

عن الواقع التنظيمي داخل الجماعات المحلية، كمجال يمثل الفعل الاستراتيجي بمفهوم ميشال

كروزيه، حيث يوظفه أصحابه لتحقيق أهداف خاصة، مستغلين بذلك النفوذ والعلاقات الاجتماعية التبادلية وفق مرجعية تستمد أطرها من اعتبارات شخصية وقواعد ثقافة تقليدية محلية. كما تعبر عن غياب التواصل داخل النسق التنظيمي وما ينتج من حالة الشك والارتياب وفقدان المعايير المنظمة والضابطة للسلوك والأفعال.

لذلك فإن غياب الآليات التي تمكن التنظيم من بناء كيانه الاجتماعي المتناسك، والآليات كما اشترنا سابق تكمن في تدعيم طرق الاتصال والتفاعل بين كافة الفئات المهنية واعتماد تكافؤ الفرص والنزاهة والإنصاف لبناء الثقة التنظيمية، وتوفير الظروف المناسبة لتشكيل البناء الاجتماعي للتنظيم والذي يقوم بدوره في إنتاج وإعادة إنتاج ثقافته. وبالتالي تعبر هذه النتيجة عن الفرضية الرئيسة لهذا البحث، من أنه كلما كانت الممارسات تتسم بالعدالة التنظيمية، كان ذلك مشجعا على الولاء للمؤسسة وثقافتها.

5- نتائج الدراسة:

- وفقا للفرضية الأولى والتي تقول: تعمل العدالة التوزيعية المدركة بين المبحوثين على تحقيق الفاعلية المؤسسة .

إذ بينت الاستنتاجات من خلال تحليلنا للمعطيات الكمية والكيفية التي وردت عبر استمارة المقابلة والمقابلة المفتوحة، أن العوامل التي تدفع وتشجع على الفاعلية المطلوبة في مثل هكذا مؤسسة، بين مختلف مكونات النسق التنظيمي والاجتماعي لا تتوقف عند صفة واحدة مثل التحفيز المادي فقط وإنما تمتد إلى جوانب موضوعية تتعلق بكرامة الموظف ونظرتة للعمل وبخاصة أن مجتمع الدراسة من فئة الإطارات تتوفر على خصائص سوسيو ثقافية تؤهلها لتشكيل كيان اجتماعي له وزن في معادلة السلطة والقوة ضمن النسق الاجتماعي للمؤسسة، حيث كما برز في الجدول رقم 01 و02 و03 و04 الخصائص التي تعتبر أوراق مؤثرة في العلاقة التبادلية والاجتماعية وفي صناعة الفعل الإداري الاجتماعي بالمؤسسة.

لقد بينت معطيات الدراسة أن المؤسسة تتوفر على فئة مهنية لها مستوى جامعي أكاديمي تمكنها من أن تكون لها القدرة على التطوير وتحقيق فاعلية للمؤسسة والتأثير على الدهنيات التي ما زالت أسيرة الأطر التقليدية البيروقراطية وتوجيهات الثقافة التقليدية المحلية ومنطق الولاءات والعلاقات الزبونية والتي لا تتفق دائما مع متطلبات التسيير الحديث والعقلاني للمؤسسة والثقافة التي أنتجها كيانها

الاجتماعي، على أساس توافق نسق القيم لتحقيق الفاعلية. ولكن السؤال ليس في وجود هذه الفئة من عدمه ولكن في فاعلية هذا الوجود وماهي العوائق التي تقف دون تفعيل دورها.؟

يبدو بحسب المعطيات المتوفرة عبر أدوات البحث، أن مجتمع الدراسة يوظف رأسمال تقني بيروقراطي بحكم التكوين و الدراسة أو الخبرة بالاقدمية، بينما هناك رأسمال ثقافي سياسي اجتماعي خارج دائرة اهتمام الإطارات، كما يبرزه الجدول رقم: (06) وهو الذي يشكل نقطة ضعفها أمام النخب المحلية المنتخبة، كما يعد معوق اجتماعي يمنعها من قدرة تواصلية مع الجمهور الداخلي للمؤسسة والجمهور الخارجي أو المجتمع المحلي. مما جعلها تبدو أقلية ليس فقط عددية ولكن من حيث الحضور اجتماعي.

ومن جهة أخرى إن طبيعة الممارسات التنظيمية وتحليل الوضع المهني للمبحوثين يؤكد أن الإطارات وهي المحرك الأساسي المفترض لمختلف العمليات يعان تهميش واستبعاد تنظيمي متمثل في سوء توزيع لطاقته كما يبينها الجدول (13) و(14) و (18) و(23) نتيجة غياب عدالة توزيعية على مستوى النسق التنظيمي، من حيث مشكل الأجر والذي تعاني منه كل إطارات الوظيف العمومي بتفاوت من قطاع إلى آخر على مستوى وطني. كما أن نسق التكوين من حيث ديمومته ونوعيته توزيعه العادل على كافة الفئات المهنية، والشكل رقم: (11) يبين نقص كبير في تنظيم دورات تكوين بل غياب إستراتيجية واضحة حول موضوع التكوين والتنشئة التنظيمية بشكل عام، وما يشكله التكوين من فرص لنقل القيم التنظيم وتقنيات التعامل مع مختلف الوضعيات المهنية وما يخلقه من فاعلية على النسق التنظيمي بشكل عام. والأمر كذلك بالنسبة إلى خريطة توزيع المناصب والمسؤوليات التجهيزات وفرص الاقتراب من مواقع صنع القرار والتي تمثل فرص للحراك المهني الصاعد. وبالتالي فان هذا الوضع يدفع إلى عدم الالتزام نحو المؤسسة بحكم وجودهم خارج دائرة صنع قراراتها ولا المشاركة في تحقيق أهدافها، بسبب شعور مجتمع البحث بالتهميش و أن اطر التي تتحكم في توجيه الفعل الإداري لا تخضع لقيم ثقافة تنظيمية. مما يشعرهم بعدم التوافق القيمي وعدم القدرة على العمل بالفاعلية المطلوبة ، فاعلية تتحكم فيها اطر قيمية على أساس القناعة وليست دافعية نفعية أو ظرفية نفسية تحت الإكراه. بمعنى العوامل التي تحكم و توجه هذه الدافعية تكون وفق اطر الضمير المهني والشعور بالانتماء للمؤسسة.

إن من خلال تحليلنا لهذه المعطيات وما أكدته الدراسات المشابهة وفق الطرح النظري نستطيع أن نؤكد أن الفرضية التي تقول: **تعمل العدالة التوزيعية المدركة بين المبحوثين على تحقيق فاعلية المؤسسة . صحيحة ومحقة.**

- وفقا للفرضية الثانية والتي تقول : **" تعمل العدالة التعاملية المدركة بين المبحوثين على تنمية التعاون في المؤسسة.**

لقد أوضحت البيانات المستخلصة والاستنتاجات أن طبيعة التفاعل بين مختلف مكونات مجتمع المؤسسة تؤطرها قواعد غير متجانسة. وان إدراك المبحوثين، أن هناك تمييز في المعاملة تحكمه اطر لا تتطابق مع القيم التنظيمية، حيث عبر ما نسبته 74.50 بالمائة، كما يبرزه الجدول رقم: (17)، أن المرجعية التي تؤسس للعلاقة الاجتماعية والمهنية وعلاقات العمل توجهها عوامل ذاتية وعلاقات اجتماعية تبادلية مبنية على أسس الولاءات وبحسب تبادل المنافع والمصالح. حيث يبرز الجدول رقم: (18) انعكاس نوعية وطبيعة المعاملات على علاقات العمل بحيث عبر ما نسبته 54.50 بالمائة إنها وراء تأجيج التوتر وتراجع قيم التعاون والتضامن بين الموظفين حتى وان حاول البعض إخفاء أو تأجيل التعبير عن الشعور إلى الوقت المناسب كإستراتيجية للحفاظ على المكاسب كما يعبر عن نفاق اجتماعي تنظيمي وذلك بحكم منطق العمل البيروقراطي والحفاظ على الولاءات.

نتيجة غياب اطر عقلانية منسجمة مع متطلبات العدالة التعاملية من حيث طرق تنفيذ الإجراءات والعوامل التي تتأسس عليها حيث "إن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد 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"¹.

¹محمد عمر الدره، مرجع سابق، ص 45

ونتيجة لتقييمات المبحوثين للوضع وشعورهم بغياب تطبيقات عادلة في العلاقات التفاعلية والمعاملاتية والتي تعد الأساس في تعزيز الروابط الاجتماعية والتضامن والتعاون، تتجه الاهتمامات الفردية إلى خيار العلاقات الشخصية والمصالح المتبادلة بغية البحث عن مصادر السلطة والقوة، مما جعل الكثير من الموظفين ومنهم الإطارات يتقرب من المسؤول الأعلى . حيث يبدي كل طرف بعض الولاء قصد تحقيق مصالحه، وهي مصالح متبادلة بطبيعة الحال ، وما ينتج عنه من تشكيل مجموعات مصالح، نتيجة إكراهات الوضع التنظيمي وطبيعة الممارسات التنظيمية ، أمام غياب توافق قيمي بين مجموع الموظفين. وخاصة أن طبيعة المؤسسة الإدارة المحلية بتشكيلتها الثنائية هيئة منتخبة تتألف من النخبة المحلية، وهيئة موظفة من إطارات وموظفين في مختلف الأسلاك. حيث نجد الهيئة المنتخب تمتلك سلطة أكثر نفوذاً مما يجعلها تفرض منطقتها وثقافتها حسب التشكيلة السياسية والاجتماعية المختلفة والمتباينة وكل حسب برامجهم وخطته واستراتيجياته.

أن شعور المبحوثين بعدالة المعاملاتية تدفعهم إلى بناء علاقات تفاعلية وتعزيز الروابط الاجتماعية من خلال التعاون والتضامن باعتبارهم أعضاء ينتمون إلى نسق اجتماعي تنظيمي متكامل. غير أن غياب هذه الآلية كما يؤكد الجدول رقم: 21 و الجدول رقم: (22) حيث عبر المبحوثين بنسبة 29.50 بالمائة عن وجود تعاون وانسجام وتضامن بين الإطارات، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى بحسب نفس الجدول مما يعكس غياب عوامل دافعة للتعاون باعتباره الأساس في تشكيل مجتمع المؤسسة وبناء ملامح ثقافتها. وقد عبر عن هذا الشعور والإدراك المبحوثين في الجدول رقم: (26) لما كانت المعاملة تتعلق بين الإطارات حديث التوظيف مع زملائهم في بداية المشوار المهني وكيفية تلقي المساعدة والمساندة ومختلف التعاملات قصد الاندماج السريع نحو جماعات العمل كل حسب القسم والمصلحة التي وجها إليها، حيث يتضح بشكل جلي تباين ردود المبحوثين بحسب مصدر وطبيعة المعاملة والتعامل والتفاعل.

ومن جهة أخرى عبر الجدول رقم: (27) عن قيم منطق آخر يعبر عن تبادل المصالح والعلاقات الشخصية والاجتماعية أو ما يسمى بمفهوم "اقضيلى نقضيلك" أو "عاونى وناونك" بمعنى وفق منطق نفعي والعلاقات الاجتماعي التبادلية. كما يوضح

الجدول رقم: (30) عن نسبة معتبرة بلغت 74.5 بالمائة أكدت عدم وجود التنسيق والتعاون بين مختلف المصالح وان هناك تماطل في الإجراءات الإدارية إلى درجة التراكم في الأعمال ويوعز ذلك إلى

ضعف الاتصال، والى توزيع المكاتب والمصالح عبر أجنحة إدارية متباعدة. كما عبر المبحوثين في الجدول رقم: (31) بنسبة 68.5 بالمائة عن غياب الحوار والتواصل من أسباب ضعف التعاون والتنسيق في المؤسسة.

من خلال هذه المعطيات يتضح ادراك المبحوثين لأهمية التعاون والتنسيق والتضامن العضوي بين كافة مكونات مجتمع المؤسسة. غير أن غياب آليات التي تسمح بتجسيد قيم التعاون بين الموظفين بالمؤسسة ونشأت الأطر المرجعية التي توجه السلوك والأفعال نتيجة غياب نسق اتصالي دائم لتوزيع والبيانات والمعلومات ونسق قيمى يتعامل مع الموظف لشريك اجتماعي ويؤسس لعلاقات تفاعلية وتواصل بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة.

ومن خلال ذلك نستنتج أن مجموع المعطيات تؤكد صحة الفرضية القائلة:

" تعمل العدالة التعاملية المدركة بين المبحوثين على تنمية التعاون في المؤسسة "

- وفقا للفرضية الثالثة التي تقول : **" تعمل العدالة الإجرائية المدرك بين المبحوثين على تنمية الانتماء للمؤسسة "**

إن الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة من خلال المعطيات الكمية والكيفية التي توفرت عبر أدوات البحث سمحت لنا بما يلي:

1- إن موضوع الانتماء للمؤسسة والامتثال لقيمتها تعد من ضمن أهداف المقاربات النظرية الحديثة في معالجتها للتنظيم والعمل بشكل عام، والتي تعتمد على نسق القيم أو الإدارة بالقيم، وما يعكسه على مستوى السلوك والفعل للعاملين بالمؤسسة بغية تحقيق الأهداف . إذ أن الحديث عن الثقافة يفترض الحديث عن البناء الاجتماعي للمؤسسة الذي ينتج ويعيد إنتاج نفسه من خلال ثقافته. بمعنى أن نسق القيم هي التي تعمل على توجيه الأفعال والممارسات التنظيمية وتساعد على تحفيز الموظفين وتحقيق الاندماج والانتماء للمؤسسة. وهذا ما نريد أن نكشفه من خلال تطبيق أو عدم تطبيق العدالة الإجرائية والتي تعد من القيم التنظيمية الأساسية.

2- بخصوص طبيعة الإجراءات من حيث عدم التحيز في تطبيقها وكيفية توزيعها ومدى فرص التداول وتبادل الأفكار والنقاش وما يعكسه من اعتراف متبادل بين مختلف العناصر المشاركة في العملية التنظيمية وفي صناعة القرار وإنتاج الفعل الإداري. لقد أوضحت البيانات أن طبيعة علاقات

العمل تعود الى طبيعة الإجراءات وخلفياتها حيث عبر الجدول رقم: (31) و الجدول رقم: (29) إن غموض التسيير من الأسباب التي تعيق تفاعل المبحوثين في مجال العمل وكما أنها لا تشجع على الولاء للمؤسسة والالتزام بالعمل بقدر ما يكون الولاء للشخص المسؤول الأعلى بحكم انه يمتلك السلطة. وفي المقابل ذكر المبحوثين أن الإنصاف والتطبيق العادل للقرارات له اثر ايجابي على المناخ التنظيمي والارتباط والتكيف مع العمل كما يوضح الجدول رقم: (28). غير أن عدم الوصول إلى هذا المبتغى كما يوضحه الجدول رقم: (29) والذي يفسر أسباب ذلك من حيث غياب الثقة والمرتبب بنوعية الممارسات التنظيمية، من حيث الأطر المرجعية التي توجه الأفعال على أسس علاقات اجتماعية تبادلية ومصالح مختلفة وفق منطق استراتيجيات فردية ولا تخضع لقيم ثقافة المؤسسة. كما أكدت جملة المعطيات المسجلة من حيث تصورات الموظف نحو المؤسسة ونحو العمل حيث عبر المبحوثين أن طموحاتهم مرتبطة بالبحث عن مؤسسة أخرى وان الأجر لا يتناسب مع الجهود. ومن جهة أخرى عدم الشعور بالاعتراف بجهود والكفاءات وإعطائهم فرص للمشاركة في صنع القرار وفق ما تُتصَّ عليه قواعد العدالة الإجرائية بالمؤسسة كلها مؤشرات دالة عن غياب محفزات للبقاء والتعبير عن الانتماء، كما أكدته المقاربة الثقافية لدراسة التنظيم ، حيث أن النسق الثقافي ومنظومة القيم التي تُوَطر الأفعال لها دور وظيفي في تعزيز الاندماج والانتماء للمؤسسة.

3- إن الأطر المرجعية التي توجه الأفعال وتفسر الممارسات التنظيمية، تحكمها عوامل مختلفة منها، علاقات تبادلية، استراتيجيات فردية، انتماءات عائلية وحزبية(بحكم تدخل الهيئة المنتخبة) ولاءات نحو ثقافة تقليدية محلية. بمعنى هناك عدم توافق قيمي. حيث أن هذه الأطر لا تسمح بتشكيل كيان اجتماعي متجانس منتج لثقافة تحفز الموظفين على حب العمل والاندماج والانتماء لهوية التنظيم، بقدر ما تعبر عن انتماء لهويات مختلفة بحسب المصالح والاهداف.

ومن هنا يتضح أن طبيعة الإجراءات المتخذة مع مختلف الفئات حسب تعبير المبحوثين، و عدم تطابقها مع نسق قيم التنظيم وثقافة المؤسسة، انعكاس بشكل سلبي على عدم قدرة الفاعلين في إدراك الولاء والانتماء للمؤسسة وثقافتها. بمعنى أن الممارسات التنظيمية والإجراءات لما تتسم بقواعد العدالة والإنصاف والاعتراف المتبادل، تساعد الموظفين على تنمية انتماؤهم للمؤسسة.

بعد عرض هذه المعطيات والتحليل والتفسير نستطيع أن نستنتج أن الفرضية التي تقول " :
تعمل العدالة الإجرائية بين الإدارة ومختلف الفاعلين الاجتماعيين على تنمية روح الانتماء
للمؤسسة ". صحيحة ومحقة.

وبذلك تكون الفرضيات الثلاث المعتمدة قد أكدت الفرضية الرئيسة القائلة: كلما كانت الممارسات
التنظيمية ملتزمة بقواعد العدالة التنظيمية، كان ذلك معبرا عن طبيعة ثقافة المؤسسة و نتيجة لها.
وبالتالي إشكالية البحث، من أن هناك علاقة ايجابية تلازمية بين العدالة التنظيمية وثقافة المؤسسة.
حيث كلما اتسمت الممارسات التنظيمية بالإنصاف والاعتراف المتبادل وتكافؤ الفرص بين مختلف
مكونات مجتمع المؤسسة ساعد ذلك في تعزيز الثقة التنظيمية التي تهيئ الظروف المناسبة لتشكيل
البناء الاجتماعي للتنظيم والذي يعمل بدوره حسب العلاقات الاجتماعية التبادلية إلى إنتاج ثقافته. كما
أن الالتزام بمنظومة القيم التي تشكل الداعمة الحقيقية لثقافة المؤسسة، تفرض منطقتها، من حيث
اعتماد العدالة التنظيمية كأسلوب تعامل وإطار مرجعي اجتماعي، لمختلف الممارسات التنظيمية.
ومنه نقول أن العلاقة بين العدالة التنظيمية وثقافة المؤسسة علاقة تلازمية، إذ أن الثقافة في معناها
الغوي والاصطلاحي والسوسولوجي كما جاء في الفصل النظري، مضمون مركب من المعاني والقيم
ومنها العدل كقيمة اجتماعية جوهرية تعكس ثقافة البناء الاجتماعي ونتيجة لها.

6- خلاصة عامة:

توصلت دراستنا إلى أن طبيعة العدالة التنظيمية من خلال الممارسات التنظيمية و الفعل الإداري لا
توجهها قيم ثقافة المؤسسة وإنما توجهها اطر اجتماعية محلية تحكمها قواعد وأنماط ثقافة
تقليدية. وان السلوك التنظيمي يتحدد بحسب إدراك المبحوثين للمنافع والحوافز والاستراتيجيات الفردية
والجماعية. حيث أكدت الدراسة أن هناك عدم توافق قيمي ، مردّه إلى طبيعة البناء التنظيمي
والاجتماعي للمؤسسة وتأثير المحيط المحلي. ويتجلى ذلك من خلال طبيعة الممارسات التنظيمية
والوضعيات المهنية لمختلف الفئات المهنية، إذ نجده يتحدد بحسب إدراك المبحوثين للمنافع والحوافز
والعائد بمعنى يقدم المبحوث بحسب ما يتلقى. وهو نتيجة منطقية لغياب آليات إنتاج ثقافة المؤسسة
والتي اشرنا إليها سابقا متمثلة في غياب تطبيقات العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها.

إن إدراك الفاعلين لتطبيق العدالة التنظيمية بين مختلف الفئات المهنية تشكل أرضية أساسية في بناء النسق الاجتماعي للتنظيم. هذا الأخير لا يعمل في فراغ وإنما توطر أفعاله وممارساته قواعد ثقافية تمنحه شرعية الوجود وإمكانية الاستمرار. باعتبار هذا الكيان الاجتماعي منتج لثقافته ونتيجة لها. وذلك من خلال نسق التكوين وما يشكله من عملية تنشئة تنظيمية، ونسق الاتصال بحيث يساعد على نقل القيم والمعايير، والعدالة التنظيمية باعتبارها فلسفة اجتماعية تنظيمية تعمل لتحقيق الثقة التنظيمية وبناء التوافق القيمي.

إن ثقافة المؤسسة باعتبارها تترجم مرحلة وصلت إليها أدبيات حقل سوسيولوجيا التنظيم ومجال التنظيم والعمل، تعد أدات مهمة لفهم طبيعة وأنماط التفاعلات الاجتماعية ومختلف الاتجاهات وأبعادها التي تشكل الفعل الفردي والجماعي. كما أنها تقدم النماذج المفسرة للسلوك، وقواعد بناء الكيانات الاجتماعية. والقواعد التي تضبط العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيم، وكيفية إدراك الواقع الطبيعي والاجتماعي.

إن تحسين الوضعية المهنية والتنظيمية لا يتحقق إلا من خلال الحوار والمناقشة العقلانية والموضوعية والمشاركة في صنع القرار الذي يخدم الأهداف المشتركة. هذا السلوك التنظيمي الإيجابي المبني على أسس قيمية اجتماعية يمنح الفرص لإقامة مناخ تنظيمي مناسب، هو الذي يؤسس لخلق ثقافة المؤسسة. بمعنى أنه لا يمكن أن نتحدث عن ثقافة المؤسسة في غياب قيم محورية، تأخذ بعين الاعتبار الواقع الاجتماعي للتنظيم. ذلك أن الثقافة لمفهوم مولد، لم يكن له حضور في التداول الاجتماعي واللغوي لا في العالم الغربي ولا في العالم العربي، كما أشار مالك بن نبي، بل تشكل عن النهضة الأوروبية ومن تمظهراتها، ولقد حقق هذا الانتشار بفضل ارتباطه بمنظومة من القيم الأساسية في الفكر والفلسفة الأخلاقية والسياسية في المجتمع الغربي، ومنها قيم الحرية والديمقراطية والعدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان والمساواة، كقيم عامة وأساسية، وكإطار مرجعي، حيث منحت هذا القيم قوة للثقافة الغربية وقابلية للفاعلية والانتشار. وليس أدل عن ذلك ما توصل إليه ماكس فيبر من أن الرأسمالية "أيقونة الثقافة الغرب" كانت لقيم البروتستنتية القوة الدافعة والمرشدة لها. بعيدا عن الترويج لمركزية الثقافة الغربية ومحاولة اقتفاء أثر نظرياتها السوسيولوجية لتكون محل إسقاط على واقعنا المحلي وإنما للتأكيد أن نجاح الثقافة الغربية كان وليد ارتباطها بواقعها ومنظومتها القيمية التي تولدت من التحولات العميقة في المجتمع الأوروبي على مستوى الوعي بالزمان والمكان وما أفرزته الفلسفة الاجتماعية والسياسية المعبرة عن النهضة الأوروبية بشكل عام، من مفاهيم الحرية والعدالة

والديمقراطية، بمعنى أن تكون الثقافة ومنظومة قيمها وليدة البناء الاجتماعي ونسق المفاهيم التي تُوَظَر السلوك ومفاصل الحياة اليومية و انطلاقاً من التفاعلات على مستوى العقل ومقارنته للواقع الاجتماعي والطبيعي.

إن وجود مستوى من الوعي لدى الإطارات للواقع المهني بالإدارة المحلية والذي يربط الأهداف ليس فقط بالحاجات النفسية واشباعات شخصية انطلاقاً من علاقات تبادلية بين المؤسسة والعاملين، وإنما يعمل على توجيه الأفعال نحو اطر مرجعية تنظر للعمل كقيمة وللمؤسسة كمجال اجتماعي منتج لثقافته له دور وظيفي في البناء الاجتماعي الكلي. حيث أن المقاربة السوسبيولوجية للمؤسسة تنظر للعمل ليس من باب الحوافز المادية وإشباع الحاجة، وإنما العمل بكل امتياز هو فعل تاريخي فهو ليس بوضعية اجتماعية أو قصد بل هو نشاط طبيعي يُغيّر الإنسان به محيطه المادي فقط، إنما يجعل منه واعياً بأنه فاعل تاريخي يعمل على إنتاج التغيير أو إنتاج التاريخ¹. بحسب وصف، الان توران.

محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 127 1

الختمة

لقد خلصت الدراسة في شقيها النظري والميداني إلى أن الثقافة، ليست سحنا ولا قوالب جاهزة نقتنيها، ونقوم بإتباعها وإنما حالة وعي بالذات والوقائع الطبيعية والاجتماعية ، تنمو وتتشكل عبر الحوار والنقاش والتفاعل، وهي تعكس مستوى البناء الاجتماعي ودرجة وعيه بواقعه ومحيطه المحلي ، "بغير الثقافة لن تكون لنا لغة نعبر بها عن أنفسنا، ولا إحساس بالوعي الذاتي، كما أن قدرتنا على التفكير والتحليل ستكون محدودة وشبه معطلة"¹. كما انه لا يمكن الحديث عن ثقافة مؤسسة في غياب بناء اجتماعي ولا يمكن الحديث عن بناء اجتماعي متماسك في غياب ثقة تنظيمية وان هذه الأخيرة تتحقق من خلال إدراك العاملين بوجود عدالة تنظيمية بمختلف أبعادها.

فالمؤسسة كتنظيم، يحقق أهدافه ويصل إلى درجة الفاعلية متى أدرك العنصر البشري باعتباره الأساس في العملية أن هناك قواعد واطر مرجعية واضحة منبثقة من صميم منظومة القيم التي أنتجها النسق الاجتماعي من خلال العلاقات الاجتماعية والمهنية المؤسسة على تكافؤ الفرص والاعتراف المتبادل وفق الحقوق والواجبات. كما أن إدراك العدالة التنظيمية يعد مؤشر صحي على وعي اجتماعي لدى العاملين، حيث أن تطبيقاتها على مستوى الممارسات التنظيمية والأوضاع المهنية لا تخضع فقط لقواعد قانونية وإنما بالضرورة إلى نسق القيم التي يؤمن ويدافع عنها أخلاقيا مجموع الموظفين عبر الضمير المهني وشروط الانتماء للكيان الاجتماعي للتنظيم.

وبذلك نكون قد أدركنا من خلال هذا البحث أهمية العدالة التنظيمية ضمن النسق القيمي للمؤسسة، حيث العدالة تعبر عن الارتياح لطرق التعامل وكيفيات اتخاذ الإجراءات وتتشكل بذلك في تصورات الأفراد كمعاني ورموز وأشياء مادية يؤمنون بها ويدافعون عليها. بمعنى أن العدالة لا تنظر للإنسان باعتباره كائن اقتصادي، هم فحسب، جمع المال والمطالبة بالحقوق المادية وفق منطق عدالة توزيعية للمدخلات، وإنما النظر للإنسان ككائن اجتماعي منشغل بحقوقه المادية إلى جانب المعنوية من كرامة وتقدير واعتراف متبادل وحقه في حرية التعبير والتواصل والتفاعل، وفي المنل الشعبي الجزائري يقول: (أحسبني وكول سَهْمِي). وبهذا تتأسس العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية، كإطار اجتماعي ثقافي يفسر سلوك العاملين ويتفق مع المقاربات الحديثة التي تنظر للتنظيم باعتباره كيان اجتماعي له قيمه الخاصة ومتفتح على ثقافة المحيط الخارجي. وبالتالي تساهم العدالة التنظيمية في إنتاج وإعادة إنتاج القيم والمعايير المشتركة.

انطوني غدنز ، علم الاجتماع، مرجع سابق ، ص 79 1

8 - توصيات:

- العمل على تعزيز البناء الاجتماعي للتنظيم وذلك من خلال اعتماد العدالة التنظيمية كفلسفة اجتماعية لتحقيق الاندماج الاجتماعي .
- تطبيق قواعد العدالة التنظيمية باعتبارها من العوامل المحفزة لخلق الثقة التنظيمية بين مكونات مجتمع المؤسسة، بما يساعد على توافق القيم وبناء ثقافة المؤسسة.
- الاهتمام بالجانب المهني والاجتماعي للإطارات باعتبارهم ركيزة المؤسسة وتأمين مشاركتهم وتفعيل دور الموارد البشرية بشكل عام والإطارات بشكل خاص باعتبارهم الأسمال الذكي المنتج والمبدع في المؤسسة، 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 المجالين التنظيمي والثقافي للمؤسسة.
- تصحيح العلاقة بين الإطارات الإدارية والنخب المحلية، من علاقة تبعية إلى علاقة أفقية على أساس التعاون والاعتراف المتبادل لخلق الثقة بما يساعد على ترميم وتعزيز البناء الاجتماعي للمؤسسة.

المراجع

مصادر ومراجع الدراسة:

1- المصادر

-القرآن الكريم.

2 المراجع بالعربية

- 1 - ابن منظور، لسان العرب، دار الصادر، بيروت، لبنان 2003
- 2 -القاضي عبد الجبار، شرح الأصول الخمسة، مطبوعات جامعة الكويت، 1998
- 3 -أبو القاسم سعد الله، تاريخ الجزائر الثقافي، ج10، دار البصائر الجزائر، 2007.
- 4 -انطوني غيدنز، علم الاجتماع، ترجمة فائز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت لبنان 2005.
- 5 -الوردي على، الأخلاق، دار الوراق، الفرات للنشر والتوزيع بيروت لبنان، 2007.
- 6 -اسماعيل ميهوبي، مقدمة في دراسة المجتمع المحلي الريفي، دار النشر جيلطي، برج بوعريريج، الجزائر، 2014.
- 7 - ابراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان الأردن، 2008.
- 8 -ابراهيم عثمان، مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان الاردن، 1999.
- 9 -اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، مكتبة الانجلو مصرية، مصر 1994 .
- 10 -الزواوي بغورة، الاعتراف من اجل مفهوم جديد للعدل، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2012.
- 11 -الجابري محمد عابد، المثقفون في الحضارة العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، 2000 .
- 12-انغليز ديفيد وجون هيوستون، مدخل الى سوسيولوجيا الثقافة، ت.لما نصير، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة قطر، 2013 .
- 13-التايب عائشة، النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، مصر، 2011.
- 14- الجزائر محمد، القيم في تشكيل السلوك الإنساني، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2008
- 15-الهلاي محمد وآخرون، الحق والعدالة، دار توبقال للنشر، الدار البيضاء، المغرب 2014
- 16-ايفون تيران، المواجهات الثقافية في الجزائر المستعمرة، دار القصبه، الجزائر، 2007.
- 17-احمد المنياوي، جمهورية افلاطون، دار الكتاب العربي للنشر، دمشق، سوريا 2010.
- 18- امارتيا سن، فكرة العدالة، ترجمة مازن جندلي،(مؤسسة محمد بن راشد المكتوم) الدار العربية للعلوم، بيروت 2010.،
- 19- الريك بيش، مجتمع المخاطر العالمي، ترجمة علا عادل،(ينظر)،المركز القومي للترجمة، الجزيرة، القاهرة، مصر 2013
- 20- الخالدي غسان، هابتوس عربي قراءة سوسيو معرفية للقيم والمفاهيم، منتدى المعارف، بيروت لبنان، 2015
- 21- الجندي مصطفى، الإدارة المحلية وإستراتيجيتها، منشأة المعارف بالاسكندرية، مصر، 1987
- 22 -الاشرف مصطفى، الجزائر الأمة والمجتمع، ترجمة حنيفي بن عيسى، دار القصبه، الجزائر، 2007.
- 23- المدني احمد توفيق، كتاب الجزائر، المطبعة العربية، الجزائر، 1931

- 24-العبادي محمود وليد، الإدارة المحلية وعلاقتها بالسلطة المركزية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع الاردن 1998.
- 25-الصوص نداء محمد ، مدخل إلى علم الإدارة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن،2007.
- 26- بن نبي مالك، مشكلة الثقافة، ترجم عبد الصبور شاهين، دار الفكر المعاصر بيروت لبنان،.2000
- 27-بوزيد بومدين، فلسفة العدالة في عصر العولمة، منشورات الاختلاف الجزائر،2009
- 28 -بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة، دار الغرب الاسلامي، بيروت، لبنان، 2006.
- 29-بن عيسى محمد المهدي، علم الاجتماع التنظيم، مطبعة امبابلاست، الجزائر، 2010
- 30-بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،.2007
- 31-بوخرسة بوبكر، اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة، الجزائر، بدون ذكر السنة .
- 32-بنجامين ستورا،تاريخ الجزائر بعد الاستقلال.ترجمة صباح ممدوح،الهيئة العامة السورية للكتاب،دمشق،سوريا2012
- 33 - بديدة لهر ، دراسات في تاريخ الثورة الجزائرية،شمس الزيان للنشر والتوزيع بسكرة الجزائر،2013
- 34-بشير بلاح، تاريخ الجزائر المعاصر ،دار المعرفة،الجزائر،.2006
- 35-بومير كمال،النظرية النقدية لمدرسة فرانكفورت، مؤسسة الاختلاف، الجزائر،.2012
- 36-جون راولز، العدالة كإنصاف، ترجمة حيدر حاج اسماعيل، المنظمة العربية للترجمة، بيروت لبنان، 2009.
- 37-جابي ناصر، الجزائر الدولة والنخب، منشورات الشهاب، الجزائر، 2008.
- 38-جميل صليبا،المعجم الفلسفي،ج1،ج2،الشركة العالمية للكتاب، لبنان،1994 .
- 39-جيل فيول ، معجم مصطلحات علم الاجتماع ، ترجمة انسام محمد الاسعد،دار ومكتبة الهلال، بيروت ،لبنان،.2011
- 40- حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، دار الكتاب، القاهرة، مصر.2000
- 41- حساني مختار ، موسوعة تاريخ وثقافة المدن الجزائرية، دار الحكمة الجزائر،2007
- 42- خالد حامد ، المدخل إلى علم الاجتماع ، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر،2008 .
- 43-خالد حامد، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،.2011
- 44-خليفة عبد اللطيف محمد ، ارتقاء القيم ، عالم المعرفة العدد160،الكويت،.1992
- 45-طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب القاهرة مصر.2007
- 46-عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، علم المعرفة، الكويت، العدد44سنة1981
- 47-عاطف غيت، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية،.2000
- 48- عزت قرني، الحرية والعدالة في فجر النهضة العربية،عالم المعرفة الكويت، العدد،1980

- 49- عقيلة ضيف الله، التنظيم السياسي والإداري للثورة، القافلة للنشر والتوزيع -الجزائر 2013
- 50- عمر محمد دره ، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية الحديثة ، دار الرضوان للنشر، مصر ،2008.
- 51-عدون ناصر داددي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحمديّة، الجزائر، 2003 .
- 52-عماد عبد الغني، سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان،2006
- 53-عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة، الكويت1981، العدد44.
- 54-عبد الرحمان بن محمد الجيلالي، تاريخ الجزائر العام، ج4 شركة الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010
- 55-عبد الله بن الجيلالي السايح ، صفحات من تاريخ ورقلة، الامال للطباعة الجزائر 2010.
- 56- عبد القادر موهوبي السائحي، ومضات تاريخية واجتماعية، لمدن وادي ريغ وميزاب وورقلة، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر2011
- 57-فرانسيس فوكوياما، الثقة، الفضائل الاجتماعية ودورها في تحقيق الرخاء الاقتصادي، ترجمة، معين ومجابه الامام، منتدى العلاقات العربية الدولية قطر .2015
- 58-فيروز راد، تطور الثقافة -دراسة اجتماعية في مفهوم التنمية الثقافية عند علي شريعتي ، مركز الحضارة لتنمية الفكر الاسلامي، بيروت لبنان،.2009
- 59-دينيس كوش ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ت. منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان،.2007
- 60-دفيد جنسون ، مختصر تاريخ العدالة، ترجمة مصطفى ناصر، عالم المعرفة، الكويت، العدد378 السنة2012
- 61-دياني مراد، حرية -مساواة- اندماج اجتماعي ، ينظر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة قطر،.2014
- 62-سعيدوني ناصر الدين، الجزائر في التاريخ ج4 العهد العثماني، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،.1984
- 63-سعودي محمد العربي، المؤسسات المحلية في الجزائر 1516-1962، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،.2011
- 64-صالح فركوس، المختصر في تاريخ الجزائر من عهد الفنيقيين الى خروج الفرنسيين ، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر،.2002
- 65-مجموعة من المؤلفين، ت، على سيد الصاوي، نظرية الثقافة، عالم المعرفة، الكويت،1997، العدد223
- 66-مجموعة من المؤلفين، التحليل الثقافي، إشراف جابر عصفور، المركز القومي للترجمة القاهرة مصر،2009.
- 67-مجموعة من المؤلفين، ما العدالة، معالجات في السياق العربي ،المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات،دوحة قطر،2014،

- 68-مصباح عامر ،علم الاجتماع الرواد والنظريات ، دار الامة،الجزائر،2005.
- 69-ميشيل فوكو،نظام الخطاب، ترجمة محمد سبيلا، التنوير، ليس هناك تاريخ ومكان الطبعة.
- 70-شحاتة صيام ، النظرية الاجتماعية من الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة ،مصر العربية للنشر والتوزيع القاهرة،.2009
- 71-مايكل كاريدزس، لماذا ينفرد الإنسان بالثقافة ،عالم المعرفة الكويت،1998، العدد229،
- 72-ماكس فيبر، الأخلاق البروتستنتية وروح الرأسمالية،ت. محمد على مقند،مركز الإنماء القومي ،بيروت،لبنان.
- 73-مجموعة من المؤلفين، الفلسفة الأخلاقية، إشراف سمير بلكفييف، منشورات الاختلاف، الجزائر2013.
- 74-محمد حسن قردان،العدل، دار الكفيل للطباعة ،2016العراق .
- 75-محمد رضا حكيمي ، العدالة أساسا ومقصدا تأملات في بناء المجتمع القرآني . مركز الحضارة لتنمية الفكر الاسلاميين بيروت ،لبنان2016
- 76-محمد عثمان محمود، العدالة الاجتماعية والدستورية في الفكر الليبرالي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة قطر،2014 .
- 77-محمد محمد عبد الوهاب، البيروقراطية في الإدارة المحلية ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر،2004 .
- 78--مايكل ج. ساندل، الليبرالية وحدود العدالة، ترجمة محمد هناد، المنظمة العربية للترجمة،بيروت لبنان ،2009
- 79-مولود قاسم نايث بلقاسم ، شخصية الجزائر الدولية وهيبتها العالمية قبل 1830،دار الامة الجزائر،.2007
- 80- مناصرة يوسف ، مهمة ليون روش في الجزائر والمغرب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر1990
- 81- ناصيف نصار، منطق السلطة، دار أمواج للطباعة والنشر والتوزيع ،بيروت،لبنان ،.1995
- 82-ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،.2011
- 83-هارميس وهولبورن، سوشيلوجيا الثقافة والهوية، ترجمة حاتم حميد، دار كيوان، دمشق ،سوريا،2010.

3- كتب المنهجية:

- 84-انتوني غيدنز، قواعد جديدة للمنهج في علم الاجتماع، ترجمة محمد محي الدين، المجلس الأعلى للثقافة، 2000
- 85-انجوس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر الجزائر2006
- 86-بوب ماتيويز،ليز روس، الدليل العلمي لمناهج البحث، ترجمة محمد الجوهري، المركز القومي للترجمة، القاهرة ، مصر،2016

- 87- سعيد سبعون، الدليل المنهجي، دار القصة للنشر، الجزائر،2012

4- مراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Julie Cloutier. Les perceptions de justice a l'égard des programmes équité salariale .journée d'étude .université du Québec Montréal .2004
- 2-Nicolas Gillet,et Jacques Forest . Justice organisationnelle et intentions de quitter : le rôle médiateur du bien-être eudemonique . Université François-Rabelais de Tours
- 3-Beltaifa Nadia ; Multi dimensionnalité et déterminent de la justice organisationnelle, Etude empirique dans le contexte tunisien, ISG Tunis
- 4-Cyprien Delaporte .Les perception de justice en situation de changement dans l'armée de Lair française .p16,Doctorat de psychologie .université Nice France.2016
- 5-Nicolas BERLAND .Le changement de la culture d'entreprise. Mémoire d'expertise MBA MRH. université paris. Octobre 2014
- 6-Jeanne LeRoy, Les comportements contre productifs au travail: fruits de l'injustice organisationnelle. Thèse doctorat Université Paris Ouest.2010
- 7-Geneviève Cloutier. Une étude sur la relation entre la culture organisationnelle et la violence au travail. page20. Université de Montréal.2013
- 8-Maurice Thévenet. Le déclin Provisoire de la culture d'entreprise. Humanisme et entreprise. N 300 -2010
- 9-Mohamed Ikram Nasr. Justice organisationnelle. Confiance et Comportements De Citoyenneté. **LIRHE**. Université Toulouse 1.France.
- 10-Anne Debar. Les transformations de l'état territorial .thèse doctorat ; université .Paris-est.2011
- 11-Regis Bigot. Les Cadres Dans La société Française .étude de CREDOC ;Paris.2001

12-Caroline Biron. L influence de la Perception de justice Organisationnelle sur la Motivation des Employés Et leur Perception des changements. Le rôle Modérateur de Personnalité. Thèse doct. .Université Laval . Canada.2000

13-Nicolas Berland. Les changements de la culture d'entreprise. Mémoire D'expertise MBA MRH ;Université Paris .2014.

14-Olivier DEVILLARD Dominique REY ,Culture d'entreprise :un actif stratégique. Dunod. paris.2008.

15-Geneviève Cloutier. La relation entre culture organisationnel et Violence au travail . Mémoire présenté à la faculté des études supérieures., Université de Montréal.2013

16-Anne-Caroline Golard. Respect des personnes et justice organisationnelle. Mémoire du titre ingénieure de gestion. université de Louvain .2014.

17-Collot Claude. Institutions de l'Algérie durant la période coloniale(1830-1962).éditions du CNRS Paris/Offices des Publications Universitaire Alger.1987

18-Remi Finkelstein , La justice organisationnelle . Université de Paris 10. Laboratoire de psychologie sociale des comportements et des cognitions

5- رسائل جامعية:

- 1 -العابد ليندة ، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، أطروحة دكتوراه ، غ.م. اختصاص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة باتنة 2011.
- 2 -البدراي حمد بن سلمان ،إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة، دكتوراه فلسفة، جامعة نايف للعلوم الامنية،الرياض 2010.
- 3 - بن عيسى محمد المهدي ، ثقافة المؤسسة ، دكتوراه علم الاجتماع التنظيم غ.م. جامعة الجزائر 2005
- 4 - بوقرة كمال ، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية، في المؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة باتنة الجزائر ،2008.
- 5 - قارح سماح ، طبيعة تحولات الطبقة الوسطى في المجتمع الجزائري، دكتوراه علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة بسكرة،الجزائر 2010
- 6 - قاسيمي ناصر ، الصراع التنظيمي وفاعلية التسيير، دكتوراه علم الاجتماع التنظيم، غ.م. جامعة الجزائر، 2005
- 7 - سوزان اكرم سلطان ، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية بالجامعة الاردنية ، رسالة دكتوراه .جامعة عمان ، الاردن 2006

- 8 - مراني حسان ،الهوية المهنية الاجتماعية لفئة الإطار، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع العمل ، غ. م. جامعة عنابة 2006،
- 9 - نعومي مراد ، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة دكتوراه ، جامعة الجزائر، 2006.
- 10 - اميرة محمد رفعت، اثر الالتزام التنظيمي والثقة على الإدارة ، ماجستير إدارة أعمال، جامعة القاهرة، 2003
- 11 - اسماعيل فريجات، مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري ، ماجستير تنظيم اداري غ. م. جامعة الوادي 2014.
- 12 - عكوشي عبد القادر، التنظيم في مؤسسة الإدارة المحلية ، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع التنظيم والعمل ، جامعة الجزائر، الموسم الجامعي 2004-2005
- 13- بن جدو هشام ، إشكالية القيم عند لوي لافيل، ماجستير غ.م. جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2012.
- 14- دحماني مصطفى، إشكالية العدالة في المشروع النهضوي العربي، ماجستير غ.م. جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص 27
- 15- الحواس اميرة محمد رفعت ،العدالة التنظيمية وسلوكات المواطنة التنظيمية ، ماجستير غ.م. جامعة القاهرة 2004
- 16- الخزاعي ماهر على ، اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، ماجستير، غ.م. جامعة دمشق، 2013، ص 37
- 17- سلام محمد السبوع،العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ماجستير، غ.م. جامعة مؤتة، الاردن، 2010
- 18- الزهراني محمد على عطاف ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى المواطنة التنظيمية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ،
- 19- اسابع صباح ، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، ماجستير، غ.م.، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 20- بن حدة باديس ،الاتجاهات الحديثة لتطوير الإدارة المحلية ، ماجستير ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
- 21- العابد الهواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية، ماجستير غ.م. جامعة بسكرة، الجزائر، 2014
- 22- الازهري عباذ ، نظام المشيخة بالجزائر ، ماجستير جامعة الوادي، الجزائر، 2014.
- 23- بن عون الزبير ، تحليل سوسيولوجيا للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة، ماجستير غ.م. جامعة ورقلة 2011
- 24- محمد على عطاف الزهراني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية ينظر ، رسالة م ، جامعة ام القرى
- 25- داود بلقاسم ،النسق القيمي للعامل و دوره في التنظيم الصناعي، ماجستير ، غ.م. علم اجتماع ، جامعة باتنة، 2008،
- 26- حسني علياء، اثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية ، ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، الأردن، 2013،
- 27- صالح عبد الناصر، الجماعات الإقليمية بين الاستقلالية والتبعية ، ماجستير، غ. م. جامعة الجزائر، 2009

6- مقالات:

- 1- الطعمانة محمد محمود ، نظم الإدارة المحلية ، الملتقى العربي للإدارة المحلية، صلالة ، سلطنة عمان ، 2003
- 2- علوط الباتول احمد بجاج ، تمثلات العمل لدى الإطار ، مقال مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الاغواط ، العدد 25 السنة 2017.

- 3- العياشي عنصر، الاطارات الصناعية مسارات وتمثلات، مقال منشور بمجلة مركز البحوث الانتولوجية وهران
- 4- البنوي نايف، ارهاصات نظرية التبادل الاجتماعي عند ابي حيان التوحيدي، مقال بمجلة العلوم الإنسانية ج. قسنطينة العدد 30- الجزائر، 2008
- 5- رضويي حوين، ثقافة المنظمة وفعالية المنظمة، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 75 السنة 2009
- 6- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه لسلوكات والافعال، مقال، مجلة الباحث العدد 2004/3.
- 7- حميد خروف، القيم من منظور اجتماعي، مقال، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة العدد 20 السنة 2003
- 8- زينب عبد الرزاق عبود، تأثير القيم الشخصية في بلورة التماثل التنظيمي، جامعة بابل، العراق
- 9- عزمي بشارة، العدالة، مقال مجلة تبين، مركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، العدد 5، السنة 2013
- 10- حسين السيد نور الاعرجي، مفهوم العدالة في الخطاب السياسي في العراق القديم، مقال بمجلة القادسية، العدد 2 و3 السنة 2007 العراق
- 11- مصطفى فاضل الكريم الخفاجي، فلسفة القانون عند ارسط، مجلة بابل للدراسات الانسانية، المجلد 4، العدد 2
- 12- فهمي جدعان، الأسس الدينية والفلسفية للقيم الأخلاقية، مقال ينظر بمجلة الباب، العدد الأول السنة 2014
- 13- مراد ديباني، اتساق الحرية الاقتصادية والمساواة الاجتماعية، دراسة، مجلة عمران العدد 5، ص 25-50 السنة 2013
- 14- عامر حسن وعماد احمد، مستقبل الايديولوجيا والبيوتوبيا، مجلة العلوم السياسية، العدد 43، بدون عنوان، ص 32
- 15- مدوح عبد العزيز الرفاعي، العدالة الاجتماعية في الفكر الانساني، ورقة مؤتمر 16 لادارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، مصر، 2011
- 16- فهمي جدعان، العدل في حدود ديوانولوجيا عربية، المركز العربي للأبحاث والدراسات السياسية، مجلة التبين 5
- 17- مراد ديباني، الحرية والعدالة، مجلة عمران ص 19 العدد 5 السنة 2013 م
- 18- علي تتيات ومحمد بلعزوقي، العدالة بين الاجيال في نظرية راولز، مجلة جامعة النجاح للبحوث، المجلد 28 السنة 2014
- 19- نماء جواد العبدوي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق
- 20- محفوظ جودة، اثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع، www.researchgate.net/publication، ص 4
- 21- زينب توفيق السيد، عدالة توزيع الدخل والنمو الاقتصادي، مقال بمجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 59 سنة 2015
- 22- لخضر بن قومار، مفهوم العدل في الإسلام، مقال مجلة الدخيرة للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد التجريبي 2017،
- 23- عبد الفتاح بوخمحم، نظريات الفكر الإداري، ورقة بحثية في مؤتمر عمولة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس لبنان، 2012،
- 24- عبد الرحمان هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة المنظمة، مجلة الإدارة العامة، 1992 العدد 74،
- 25- هوارى معراج، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الواحات للبحوث العدد 7 السنة 2009.
- 26- نجوى دراوشة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية، الاردن، العدد 3، -2017
- 27- حميد علي نجيب، الإدارة المحلية، مفهوما وعناصرها، المجلة العربية للإدارة، مجلد 5، العدد الأول 1983

- 28- عبد الحق فيدومة ، ماهية الجماعات المحلية والتنمية المستدامة ، مقال مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، جامعة الجزائر، 2012 العدد1
- 29- حميدي ابو بكر الصديق ، السياسة الإدارية الفرنسية بالجزائر 1830-1848، مقال منشور بمجلة البحوث التاريخية العدد1-2017 جامعة المسيلة.
- 30- جمال البوص، مظاهرات 11 مارس ومجزرة 13 مارس 1962 بالنقر الطيبات، مقال مجلة البحوث التاريخية جامعة المسيلة العدد الاول 2017.
- 31- بن شعيب نصر الدين ، الجماعات الاقليمية ومفارقات التنمية المحلية ، مجلة الباحث العدد10-2012 جامعة ورقلة
- 32- عزوي عمر، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، مقال مجلة الباحث العدد 4 سنة 2006، جامعة ورقلة
- 33- شفيق عبد الغني، النخب المحلية والعلاقات الزبونية، مقال مجلة اضافات العدد35، السنة2016.
- 34- عبد الوهاب علي محمد"، ورقة مقدمة في ملتقى التنمية الإدارية والمالية العامة، بيروت 2003
- 35- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، ملتقى تنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت، 2003
- 36- غضبان خمسة، سوسولوجيا الفعل الإداري المحلي الجزائري، مقال ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد23-2016 جامعة ورقلة
- 37- نماء جواد العبيدي ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العدد 2012/24
- 38- حسين حمزة شهيد، الأخلاق في فكر أفلاطون، مركز الدراسات الكوفة، جامعة الكوفة ،2008
- 39- محمد محمود الطعمنة ، الملتقى العربي الأول، الإدارة المحلية ، سلطنة عمان ، 2003
- 40- علوط البتول، العدالة التنظيمية كمتغير لتحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة. ، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد السابع جامعة الجلفة
- 7- مقالات عبر النت**

1- امرتيا سن، www.youtube.com/watch?v=j3w_jruB8ps مشاهدة 2018/02/9

2- الطيب بوعدة حول موضوع الهوية والاختلاف، محاضرة ،

www.youtube.com/watch?v=6zg5ihcqtmi

3- عبد الرحيم العطري ، احتمالات التحول القيمي ، موقع: youtube.com/watch?v=vyHi5cUZOJU،

مشاهدة يوم 2017/11/20

4- وليام ا. كوهين، فن القيادة ،قراءة في كتاب موقع تنمية القيادات

5- حسن طارق ،موقع مؤمنون بلا حدود ،نظرية العدالة عند راولز، youtube مشاهدة يوم 10 مارس 2017

6- ايمان شمي الدين ، مقال طردية العلاقة بين العدالة وكرامة الانسان، موقع افاق للدراسات والبحوث ،يوم 2016/04/30

7- عبد الرحيم محمد ، مقال بالموقع الالكتروني dr-ama.com/p=3767 الإدارة بالقيم في عصر المتغيرات. الزيارة
2018/01/14

8- سعيد بنيس ، محاضرة مصورة بعنوان مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية في موقع مؤمنون بلا حدود يوتيوب
الزيارة 2017/12/15

9- الموقع الكتروني للتوظيف العمومي الجزائري الدخول يوم 31 مارس 2018

8- خطابات رئيس الجمهورية وقوانين ومواد دستورية:

1- من خطاب فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة الموجه للأمم بتاريخ 29 ماي 1999

2- دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المؤرخ في 1964/09/4

3- قانون رقم 09/90 المؤرخ في 1990/04/07 المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد 15 المؤرخ في 1990/04/11

4- المادة 15 من قانون الجماعات المحلية 11/10

5- دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المادة 2016 المادة 16

ملخص الدراسة :

ملخص الدراسة:

تعتبر الجماعات المحلية أو الإدارة المحلية ممثلة في البلدية كمؤسسة عمومية خدماتية من المؤسسات التنظيمية الأساسية في حياة المجتمع والفرد على حد سواء ، والمؤسسات التنظيمية لا تتشكل فحسب عبر قواعد ادارية ثابتة، وإنما أيضا عبر ثقافة البناء الاجتماعي لهذه المؤسسة. والبناء الاجتماعي للتنظيم هو الأساس الذي يعبر عن تماسك واندماج مجموع العاملين وفق اطر ثقافية موحدة تعمل على توجيه الأفعال بحسب الأهداف المشتركة. ويعد المكون البشري للتنظيم مركز هذه العمليات المنتجة الفاعلية المطلوبة، وتعتبر الإطارات كفاءة مهنية اجتماعية في مقدمة هذا النسق الاجتماعي نظرا لدورها الطلائعي في إنتاج القيم وتوجيه وإدراك واقع الممارسات التنظيمية والوضعيات المهنية لمختلف الفاعلين الاجتماعيين .

انطلاقا من مركزية قيمة العدالة التنظيمية ضمن مجموع القيم التي تشكل النسق الثقافي، تأسست دراستنا على أساس أن البناء الاجتماعي يعد ممكنا، لما تتوفر عناصر الثقة والاعتراف المتبادل والتوافق القيمي بين كافة مكونات البناء الاجتماعي للتنظيم. بمعنى أن تشكل هذا الأخير مرتبط بالمجال الثقافي والسمات الثقافية إلى تعكس طبيعة ونوعية العلاقات التبادلية المهنية والاجتماعية، وهي في نفس الوقت نتيجة لها.

حيث جاءت دراستنا للبحث في الإشكالية التالية :

-هل ان العدالة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، تُحدّد طبيعة ثقافة المؤسسة ونتيجة لها؟

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية ، ثقافة المؤسسة، الجماعات المحلية، الاطارات.

Résumé de l'étude:

Les collectivités locales, représentées par la municipalité en tant qu'institution de service public, l'une des institutions réglementaires de base dans la vie de la société et de l'individu, ces institutions organisationnelles sont formées non seulement par des règles administratives établies, mais aussi par la culture de construit sociale de cette institution.

La structure sociale de l'organisation est la base de la cohésion et de l'intégration de tous les travailleurs selon des normes culturels unifiés qui guident les actions selon des objectifs communs. La composante humaine de l'organisation est le centre de ces opérations productives requises, En tant que groupe de travail social, les cadres sont considérés comme étant à la pointe de ce structure social en raison de leur rôle pionnier dans la production de valeurs et dans la compréhension des pratiques organisationnelles et professionnelles des différents acteurs sociaux ..

Basé sur la centralité de la valeur de la justice organisationnelle dans les valeurs totales qui forment la culture d'entreprise, notre étude a été fondée sur la base que la construction sociale est possible lorsque les éléments de confiance, reconnaissance mutuelle et compatibilité morale de toutes les composantes de la structure sociale sont disponibles.

En ce sens que cette dernière est liée au champ culturel et aux caractéristiques culturelles pour refléter la nature et la qualité des relations d'échanges professionnelles et sociales qui en résultent en même temps.

Notre étude a examiné la problématique suivante:

La justice organisationnelle qui prédominant dans l'institution détermine-t-elle la nature de la culture de l'institution et en résulte-t-elle en même temps.?

Mots-clés: justice organisationnelle, la culture d'entreprise, les collectivités locales, cadres.

الملاحق

جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

استمارة مقابلة

أقدم نفسي أنا الطالب احمد بجاج، دكتوراه علوم، بصدد الإعداد لدراسة ميدانية ببلديتكم المحترمة، لذلك نتشرف بدعوتكم للمساهمة معنا في إنجاز هذا البحث السوسيوولوجي بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة" دراسة ميدانية الجماعات المحلية ببلدية ورقلة، وذلك من خلال التكرم بالإجابة الصريحة على أسئلتنا ، علما أن إجاباتكم لا تستخدم إلا في إطارها العلمي. (مع طلب السماح بإمكانية تسجيل صوتي للمقابلة)

رقم القابلة...../تاريخها.....

المحور الأول: البيانات السوسيوثقافية

الجنس:.....

السن:.....

المستوى التعليمي.....

الاقدمية في المؤسسة:....

هل أنت عضو في جمعية؟. اجتماعية...سياسية...ثقافية.....رياضية.....دينية....

منخرط في تنظيم نقابي نعم.....لا....

المستوى في اللغة: (ضعيف، متوسط، جيد) الفرنسية الإنجليزية.....

الحالة الاجتماعية.....

السكن : شخصي فردي.... مع العائلة الممتدة..... مستأجر.....ملكية.....

طبيعة نشاط الوالدين: فلاحي.....تجاري.....تعليم.....إداري..... حرثي.....اخر....

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

1 هل المنصب الذي تشغله يتوافق مع مؤهلاتك؟

2 هل استفدت من دورات تكوين بعد تولي هذا المنصب؟

3 هل ترى أن التعيين والترقيات تكون بصفة موضوعية وشفافة؟

4 -هل ترى أن هناك تكافؤ في الفرص بين كل الإطارات؟

5- هل تشعر أن هناك توزيع منصف للمناصب ولدورات التكوين..... وللترقية....

6- هل يتوافق راتبك الشهري مع الجهد الذي تبذره؟

7- هل يتطابق راتبك مع نفس الوظيفة في قطاعات أخرى؟ نعم لا

8- بخصوص المنح والعلاوات هل ترى أنها تعكس مجهوداتك؟ نعم.....لا.....

إن كان لا، ما هو السبب؟.....

9- هل ترى أنها مقارنة بالزملاء من نفس الصنف متطابقة؟ نعم.....لا.....

10- هل الحصول على هذه المنح والعلاوات يخضع إلى:

- المجهود والخبرة الفردية.....

- العمل والتعاون مع المجموعة.....

- بحكم العلاقات الشخصية والاقتراب من المسئول.....

- حسب العواطف والأمزجة.....

- أشياء أخرى ...

11- هل شعورك بحسن المعاملة بين الجميع يشجعك على الثقة والتعاون في العمل؟

12- هل ترى أن هناك تمييز في المعاملة بين الزملاء؟

نعم.....لا.....

13- على أي أساس تكون المعاملة في مؤسستك؟

حسب تقرب الأشخاص من المدير....

حسب الخبرة والكفاءة.....

حسب التسلسل الإداري....

مصالح شخصية.....

14- ماهي أسباب سوء المعاملة بين الزملاء في المؤسسة حسب رأيك؟

غياب الحوار والاتصال... غياب التعاون... عدم الاعتراف بالكفاءات... الصراعات والمصالح الشخصية... ضعف

الإدارة... أشياء أخرى ...

15- هل تصلك المعلومات في الوقت المناسب مقارنة بالزملاء؟

16- ما طبيعة العلاقات التي تسود بين العمال؟

مهنية.... بيروقراطية.... مزاجية... اجتماعية... قرابة... أخرى اذكرها

17- ماهي حسب متابعتك اغلب المشكلات التنظيمية التي تعرفها البلدية؟

غيابات إهمال..... استقالات..... عدم احترام الوقت الخ.

18 - هل ترى أن المسئول الأعلى يولي اهتمام لاقتراحاتك ويشجع الحوار وطرح الأفكار؟

- 19- هل تلاحظ أن هناك تمييز بين الزملاء في العمل ؟.
- 20 ماهي أسباب وحلقات هذا التمييز حسب رأيك؟
- 21- هل ترى أن المدير يشرح محتوى القرارات قبل إصدارها؟
- 22 هل ترى أن رئيسك الأعلى يتدخل في صلاحياتك دون مشاورة؟
- 23 هل تشعر أن هناك اعتراف بمجهودك الفردي؟
- 24 هل تشعر إن هناك اعتراف بالإطارات من حيث دورها ومشاركتها في مشاريع البلدية ؟
- 25 هل تشعر أن المسؤول الأعلى نزيه ومنصف في حل النزاعات بين الاطارات؟.
- 26 هل ترى أن هناك تطبيق منصف في المكافآت والعقوبات "المادية والمعنوية" بين كافة الاطارات؟
- 27 حسب ملاحظتك ماهي الأسس التي يعتمد عليها المسؤول في المعاملة بين الزملاء.؟

محور الثقافة التنظيمية:

- 1 بعد تعيينك في المؤسسة، هل قام رئيس المصلحة أو من يمثله بتقديم موجز عن المصلحة التي تعمل بها وبأهداف المؤسسة ككل؟/.....
- 2 هل تلقيت مساندة من طرف زملائك في بداية مشوارك المهني؟/....
- 3 إن كان نعم، ماذا يعني لك ذلك؟
دافع لتعزيز الصداقة.... الارتباط بالجماعة....
تقوية الارتباط بالمؤسسة.... زيادة الفاعلية والتعاون....
- 4- هل تشعر بالفخر والاعتزاز بالمنصب والوظيفة التي تقوم بها؟.
- 5 هل تبادر إلى مساعدة الزملاء في حالة وجود أعباء؟.
- 6- هل تشعر ان جو العمل مشجع للتعاون والانضباط في المؤسسة؟ نعم.....لا.....
إن كان نعم
هل تشعر أن ذلك يعزز في ارتباطك بالمؤسسة
تشعر بحب للمهنة....
يزيد في طاقتك الإبداعية....
تعمل بإخلاص وتعاون مع الزملاء.....
- 8 وان كان لا، ماهي أسباب غياب التعاون والانضباط حسب رأيك؟.
بسبب عدم تطبيق القوانين على الجميع بدون تمييز...
بسبب المساواة بين الذي يعمل بجد والذي لا يعمل...
بسبب عدم وضوح طريقة التقييم بين العمال.....
بسبب الغموض في التسيير.....

9-هل تفكر في الانتقال إلى مؤسسة أخرى ؟ نعم..... لا.....

إن كان نعم هل بسبب ؟ الراتب غير مناسب.....

المعاملة غير مناسبة.....

عدم الشعور بالثقة بالزملاء والإدارة....

أشياء أخرى اذكرها....

10-هل ترى أن هناك تنسيق في العمل بين الأقسام والمصالح؟نعم.....لا.....

إن كان لا . هل يعود بسبب غياب حوار بين العمال.....

عدم وضوح طريقة العمل....

بسبب الصراعات.... طريقة تعامل المسؤول الأعلى

11-لو يعود بنا التاريخ إلى البداية هل ستختار نفس المؤسسة ونفس المنصب؟ ...

12 هل تعتقد أن مؤسستك تحكمها قيم ومبادئ مشتركة أم تخضع لقوانين إدارية فقط؟.

13هل تعتقد أن الخضوع للقوانين وحدها كاف لرفع الفاعلية وتحسن الأداء في المؤسسة؟

14 هل هناك اجتماعات موسعة تعقد بصفة منتظمة بين مختلف المصالح؟.....

15-هل تتحدث مع أصدقائك بفخر واعتزاز عن مؤسستك؟نعم....لا.....

إن كان لا لماذا؟هل بسبب الصراعات.....

طريقة تعامل الإدارة غير المنصفة....

عدم الاعتراف بالكفاءات....

التمييز بين العمال.....

الإهمال وعدم الانضباط.... أشياء أخرى اذكرها.....

16-بعد هذه المدة التي قضيتها بالمؤسسة هل تشعر أنك مرتبط بالمؤسسة بسبب:

عقد قانوني مع الإدارة.....

عقد اجتماعي أخلاقي مع الزملاء....

عقد قانوني وأخلاقي مع الإدارة....

لا تشعر بأي ارتباط....

17 ماذا يعني لك الاحتفال باليوم الوطني للبلدية؟

الاعتراف بدور البلدية في المجتمع ... حدث ثقافي مهم....

تاريخ تعزز به ... فرصة لرفع المطالب والانشغالات.....

شيء آخر اذكره.....

18هل ترى إن المؤسسة تتحسن في طريقة العمل،إن كان نعم أين يتجلى ذلك؟

19-هل تعتقد أن الإدارة تولي اهتمام بتنمية ثقافة المؤسسة وتوعية العمال؟

20- بحسب خبرتك ماهي طبيعة القيم التي تحكم علاقات العمل؟

21- هل يمكن اعتبار أن العدالة التنظيمية بالمؤسسة هي مسألة تعود لنوعية ثقافة السائدة بالمؤسسة ؟

شكرا على مساهمتكم القيمة.

دليل المقابلة:

رقم المقابلة:...../تاريخ المقابلة.....

1-هل تشعر بالارتياح في العمل؟

2-ماهي حسب رأيك العوامل المساعدة في تحسين جو العمل؟

3-هل تشعر أنك تقوم بدورك كما يجب؟

4-ماهي الأسباب التي تمنع من تحقيق ذلك؟

5- كيف تقيم دور النقابة في المؤسسة؟

6-هل تعتبر أن القوانين لوحدها كافية لتحقيق الفاعلية بالمؤسسة؟

7-كيف تصف نوعية وطبيعة العلاقات السائدة بين الموظفين؟ وما أسباب ذلك.؟

8-هل ترى أن طبيعة علاقات العمل تحكمها قواعد قانونية أم أن هناك قواعد أخلاقية اجتماعية ضرورية في العمل؟

9-هل تشعر أنك كإطار تشارك في صنع القرارات، أم أنك مجرد موظف ينتظر التعليمات؟

10-ما هي الأسباب التي تكون وراء شيوع المشكلات التنظيمية؟(عدم احترام الوقت، الإهمال، الغياب،..

11-كيف يمكن حسب رأيك تحفيز الموظفين للتعاون والانسجام في العمل؟

12-هل تعتقد أن طبيعة التعامل بين الزملاء في العمل، تعود لنوعية الثقافة السائدة بين الموظفين بالمؤسسة؟

13- إن عاد بنا التاريخ هل ستختار نفس الوظيفة ونفس المؤسسة، ولماذا؟