الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

Echahid Cheikh Larbi Tebessi University – Tebessa

Faculty of Humanities and Social sciences

Department of Sociology

الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

العنوان:

العدالة التنظيمية وتكريس المسؤولية الاجتماعية

دراسة ميدانية: بمديرية التربية لولاية – تبسة –

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ل . م . د في علم الاجتماع

إعداد الطالبة:

نادية جديوي

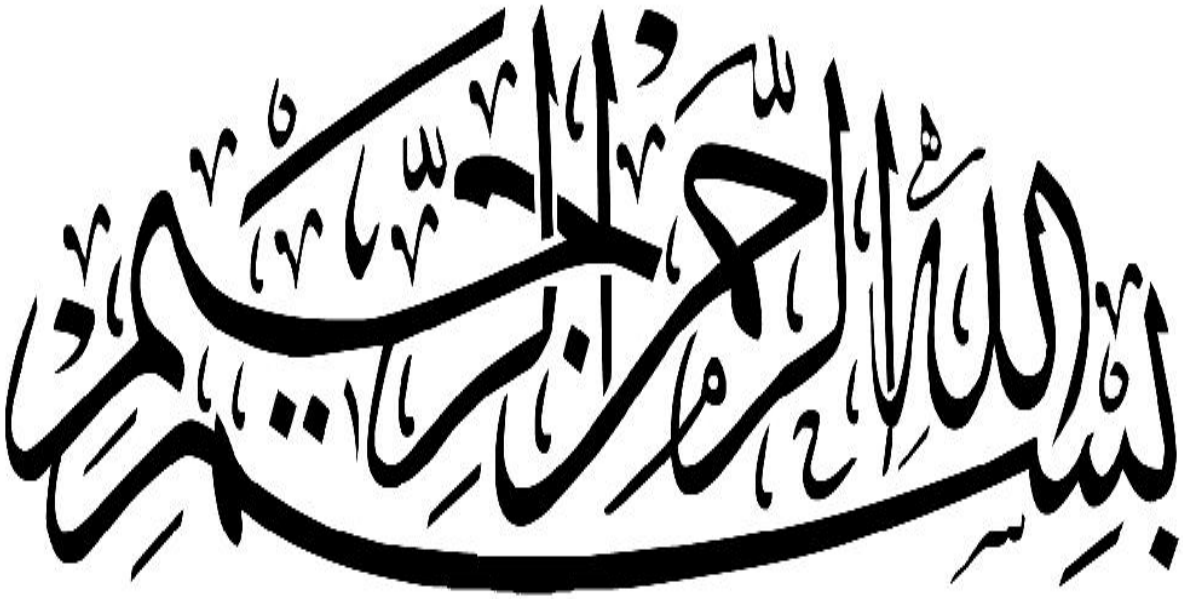
إشراف الأستاذ الدكتور

نـوار بـورزق

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الخبير	الرتبة	الصفة	الجامعة
بلقاسم مزيوة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة
نوار بورزق	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة
فاطمة الزهراء مكلاتي	أستاذ محاضر–أ–	عضوا ممتحنا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة
محمد براي	أستاذ محاضر–أ–	عضوا ممتحنا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة
الأزهر ضيف	أستاذ التعليم العالي	عضوا ممتحنا	جامعة حمة لخضر الوادي
محمد عبيد	أستاذ محاضر–أ–	عضوا ممتحنا	جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

السنة الجامعية: 2024- 2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شـــــكر وعـــــرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين

الحمد لله الذي أعطانا من فيض علمه

وأكرمنا بخير عطائه وأعزنا من بين خلقه...وأنابنا من كريم صفاته

وقل ربي زدني علما

وبعد شكر لله – عز وجل – الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة

لإتمام هذه الأطروحة، فله الحمد والشكر حمدًا طيبًا مُباركًا يليق بجلاله

ومن باب قول المُصطفى صل الله علية وسلم: «لا يشكر الله من لا يشكر الناس»

وفي هذا المقام لا أجد سوى كلمات الشكر والعرفان للأساتذة الكرام

وأخص بالذكر الذين ساندونا طوال مشوارنا التكويني ولم يبخلوا علينا بنصائحهم وتعليماتهم

وإلى كل موظفي وعمال جامعة العربي التبسي

وأخص شكري وتجلياتي

للأستاذ المشرف الدكتور/ نوار بورزق

الذي تكبد عناء المتابعة والمراقبة والتدقيق فلطالما كان يحرص كل الحرص

على إتقان البحث العلمي وجعله ممنهجا في قالبه المعرفي

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة

أستاذ التعليم العالي/ بلقاسم مزيوة –رئيســـــــــــا– جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة–

أستاذ محاضر–أ–/ فاطمة الزهراء مكلاتي –عضوا ممتحنا– جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة–

أستاذ محاضر–أ–/ محمد براي –عضوا ممتحنا– جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة–

أستاذ التعليم العالي/ الأزهر ضيف –عضوا ممتحنا– جامعة حمة لخضر الوادي

أستاذ محاضر–أ–/ محمد عبيد –عضوا ممتحنا– جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

على تفضلهم لمناقشة هذه المذكرة من ملاحظاتهم القيمة التي أضفت على هذا العمل بعدا أعمق وأثرا أوضح

وإلى من ساهم في نجاحي ووصولي إلى هذا اليوم المميز

إلى والداي اللذان لولاهما ما أنا أحمل قلما ولا أنطق حرفا

خاصة أمي الحبيبة

فأسأل الله أن يشفيها من كل سقم عاجلا غير آجل

ولا أنسى سندي في الحياة فلا يمكنني إلا أن أعبر عن امتناني العميق له

على كل الدعم والتشجيع الذي تلقيته منه خلال رحلتي الدراسية **إلى "زوجي"**

شكرًا لعائلتي الرائعة على الدعم اللامحدود والإيمان بقدراتي

إلى سبب بسمتي في كل يوم

إلى أنوار قلبي وعزوتي بالدنيا والآخرة إلى براعمي

الفهرس

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وعرفان	-
فهرس المحتويات	III-I
فهرس الجداول	VI
فهرس الأشكال	VII
فهرس الملاحق	IX
مقدمة	03-01
الفصل الأول :الإطار التصوري للدراسة	
تمهيد	05
أولا. الإشكالية	06
ثانيا. الفرضيات	09
ثالثا. مبررات ودواعي اختيار الموضوع	11
رابعا: أهمية الدراسة	12
خامسا: أهداف الدراسة	13
سادسا: مفاهيم الدراسة	14
سابعا. الدراسات السابقة	37
خلاصة	71
الفصل الثاني : الأسس النظرية لموضوع البحث	
تمهيد	73
أولا : العدالة التنظيمية	74
01-نشأة العدالة التنظيمية	74
02-أبعاد العدالة التنظيمية	80
03-أشكال العدالة التنظيمية	90
04-أهمية العدالة التنظيمية	92
05-نظريات العدالة التنظيمية	97
ثانيا: المسؤولية الاجتماعية	104
01-نشأة وتطور مفهوم التاريخي المسؤولية الاجتماعية	105

02-المسؤولية الاجتماعية في الإسلام وأركانه	109
03-عناصر وأهمية المسؤولية الاجتماعية	114
04-أهداف المسؤولية الاجتماعية	119
05-مبادئ المسؤولية الاجتماعية	121
06- عوامل تنمية المسؤولية الاجتماعية	123
07- الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية	124
08- نظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية	125
خلاصة	133
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	135
أولا. الدراسة الاستطلاعية	136
ثانيا. مجالات الدراسة	137
- المجال الزماني	137
- المجال المكاني	139
- المجال البشري	141
ثالثا: منهج الدراسة	141
رابعا: أدوات جمع البيانات	142
- الملاحظة	142
- المقابلة	142
- الاستمارة	143
- الوثائق والسجلات	148
خامسا: أساليب تحليل البيانات	148
سادسا: الخصائص السوسيو ديمغرافية للعينة	149
خلاصة	163
الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة	
تمهيد	165
أولا: عرض وتحليل بيانات المحور العدالة التوزيعية	166
ثانيا: عرض وتحليل بيانات المحور العدالة الاجرائية	179

ثالثا: عرض وتحليل بيانات المحور العدالة التعاملية	193
رابعا: عرض وتحليل بيانات المحور المسؤولية الاجتماعية	211
خلاصة	228
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة	
تمهيد	230
أولا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	231
ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة	242
ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء نظريات الدراسة	249
النتائج العامة	256
خاتمة	266
التوصيات والاقتراحات	267
قائمة المصادر والمراجع	/
الملاحق	/
ملخص الدراسة	/

فهرس الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	أبعاد ومؤشرات العدالة التنظيمية في الدراسة	10
02	أبعاد ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية في الدراسة	11
03	أهم المدخلات والمخرجات التنظيمية	97
04	المكونات الأساسية والفرعية للمسؤولية الاجتماعية	116
05	مستوى صدق كل بند	144
06	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة	146
07	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	147
08	طول خلايا المقياس	148
09	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس	149
10	توزيع افراد مجتمع البحث حسب متغير العمر	151
11	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الوضعية العائلية	153
12	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير المستوى الدراسي	155
13	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الاقدمية في العمل	157
14	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الرتبة	159
15	تحليل بيانات محور العدالة التوزيعية	166
16	تحليل بيانات محور العدالة الإجرائية	179
17	واقع العدالة التعاملية في مديرية التربية لولاية تبسة	193
18	واقع المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية لولاية تبسة	211
19	معامل الارتباط للفرضية الاولى	231
20	معامل الارتباط للفرضية الثانية	233
21	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	235

فهرس الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	أبعاد العدالة التنظيمية	89
02	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	150
03	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير العمر	151
04	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الوضعية العائلية	153
05	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير المستوى الدراسي	155
06	منحنى بياني يمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الأقدمية في العمل	157
07	دائرة نسبية تمثل توزيع افراد مجتمع البحث حسب متغير الرتبة	159

مقدمة

مقدمة

تعد العدالة من المفاهيم الفلسفية والاجتماعية الأساسية التي شكلت محور اهتمام المفكرين عبر العصور، لارتباطها الوثيق بتحقيق التوازن والإنصاف في توزيع الحقوق والواجبات داخل المجتمع. وقد تطور مفهوم العدالة ليشمل مختلف مجالات الحياة ، واصبحت له امتدادات عدة، منها امتداده في حقل المنظمات، أين برز مفهوم العدالة التنظيمية، الذي بات من المواضيع الرئيسية والحيوية التي اهتم بها علم اجتماع التنظيم والعمل. ولا سيما ان مفهوم العدالة التنظيمية يعكس في دلالته مستوى الإنصاف الذي يدركه الأفراد داخل منظماتهم ومؤسساتهم، سواء فيما يتعلق بتوزيع الموارد، أو عدالة الإجراءات المتبعة، أو جودة المعاملات داخلها.

إن موضوع العدالة التنظيمية يستمد مشروعية مركزيته في الدراسات السوسيوتنظيمية من تأثيره المباشر على استقرار المؤسسات ونموها وعلى أفرادها، ومن علاقته الأصيلة بالعديد من المفاهيم والقضايا التي عاشتها المؤسسات وأفرادها أو حتى الانشغالات التنظيمية المعاصرة، خاصة في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الراهنة، فضلا على انعكاساته على قناعات أفرادها وسلوكياتهم وممارساتهم التنظيمية، ومن ثمة يساهم في تنشئة وعي، اجتماعي، أخلاقي فردي يقوم على الفهم والاهتمام والمشاركة.

وهو الموقف الذي اختصرته العديد من الأدبيات النظرية في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للأفراد داخل التنظيمات، فحينما يشعر الأفراد بالعدالة في بيئاتهم المهنية، يزداد لديهم الدافع نحو تبني ممارسات مسؤولة اجتماعيا، سواء من خلال تعزيز التعاون بينهم، أو المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، أو الانخراط في مبادرات تطوعية تخدم الصالح العام.

من هذا المنطلق، تطرح هذه الدراسة إشكالية العلاقة بين العدالة التنظيمية وتكريس المسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد داخل المؤسسات، وذلك من منظور علم اجتماع التنظيم والعمل.

وقد قامت الباحثة من خلال معالجتها النظرية والمبريقية للموضوع بتقسيم الدراسة الى خمسة فصول، كانت مضامينها كما يلي:

الفصل الاول: جاء بعنوان الإطار التصوري للدراسة، أين تم بناء وصياغة الاشكالية والفرضيات والأسباب التي دفعت الباحثة الى اختيار الموضوع، مع ذكر الاهمية التي يحتلها الموضوع، وضبط الاهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها، تم تحديد المفاهيم الدراسة وعرض الدراسات السابقة مع نقدها.

الفصل الثاني: تعلق بالجانب النظري للدراسة، وفيه تم التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة بدء من المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية، حيث تناولت الباحثة نشأة العدالة التنظيمية، أبعادها وأشكالها ومبادئها، أهميتها ونظريات العدالة التنظيمية، ليشرع فيما بعد اعداد تراث النظري عن المتغير التابع، أي المسؤولية الاجتماعية، حيث تضمن بذلك النشأة التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وسياق تطورها، ثم التطرق لعناصر وأهمية المسؤولية الاجتماعية، وأهدافها ومبادئها عواملها وركائزها واستراتيجياتها ومنطلقاتها النظرية.

الفصل الثالث: تضمن المراحل المنهجية المتبعة لإجراء الدراسة الميدانية، حيث سلط الضوء على الدراسة الاستطلاعية وكذا مجالاتها مكانيا و زمانيا وبشريا للدراسة، والمنهج المتبع مع تبرير ذلك، بالإضافة الى عرض أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة، ليتطرق في الأخير الى الخصائص السوسيوديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

الفصل الرابع: حمل في طياته عرض وتحليل للبيانات الميدانية الناتجة عن إجابات المبحوثين في الاستمارة، أين تم فيه استخدام الأسلوبين الكمي والكيفي، وهذا بغرض احصائها وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول الى نتائج عن الفرضيات الخمسة التي انطلقت منها الدراسة.

الفصل الخامس: تضمن مناقشة النتائج وعرض النتائج الميدانية تم مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة المعتمدة في هذه الدراسة الراهنة، وكذلك بمناقشتها في ضوء نظريات التنظيم.

لا تخلو أي دراسة ميدانية من جملة من التحديات والعوائق التي تُعزى غالبًا إلى عوامل متعددة، منها طبيعة الموضوع المدروس وتركيبته، وخصوصًا عندما يكون ذا طابع اجتماعي تنظيمي كما هو الحال مع موضوع "العدالة التنظيمية بتكريس المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية لولاية تبسة". فقد واجهت الباحثة خلال هذا العمل عدة صعوبات ميدانية تمثلت خاصة في ما يلي:

- صعوبة النفاذ إلى البيانات والمعلومات الإدارية الدقيقة بسبب حساسية الموضوع وارتباطه بسير العمل الداخلي للمديرية.
- قلة المراجع النظرية التي تتناول الموضوع ضمن السياق الجزائري، الأمر الذي تطلب الاعتماد على مزيج من الدراسات الأجنبية وبعض الوثائق الرسمية الصادرة عن القطاع.
- محدودية التعاون في بداية الأمر من طرف بعض الموظفين نتيجة الحذر من التصريحات المتعلقة بعدالة التنظيم والمسؤولية الاجتماعية، لكن تذليل هذه العقبة من خلال:
- توجيهات المشرف العلمي القَيّمة والمحفزة.
- الاستعانة ببعض المنصات الإلكترونية لتحميل كتب وأبحاث متخصصة.وكذا التواصل عن بعد مع العديد من الأساتذة الخبراء للتحكيم والاستفادة من العديد من ملاحظاتهم.
- التواصل مع المبحوثين ذوي دراية بخصوصيات العمل الإداري التربوي في ولاية تبسة، ممّا ساهم في إثراء مضمون الدراسة.
- اعتماد استبيانات مغلقة ومقابلات شبه موجهة لضمان جمع بيانات أكثر صدقًا وموضوعية.
- ورغم كل التحديات، تمكنت الباحثة من التغلب على معظمها وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، مع الإشارة إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة تكميلية حول ذات الموضوع لتوسيع دائرة الفهم والمساهمة في تحسين أداء المديرية

الفصل الأول: الاطار التصوري لموضوع الدراسة

تمهيد

أولا: إشكالية الدراسة

ثانيا: فرضيات الدراسة

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

رابعا: أهمية الدراسة

خامسا: أهداف الدراسة

سادسا: مفاهيم الدراسة

سابعا: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يعد الإطار التصوري نقطة الانطلاق الأساسية في أي بحث علمي رصين، إذ يمثل البنية المرجعية التي يعتمد عليها البناء المعرفي للدراسة، ويمنحها التماسك النظري والمنهجي.

وفي هذا السياق، يشكّل هذا الفصل مدخلا تأسيسيا لهذا الموضوع العنون بـ "العدالة التنظيمية وتكريس المسؤولية الاجتماعية". إذ ينطلق من بناء الإشكالية المركزية للدراسة، وصياغة تساؤلاتها الفرعية التي انبثقت منها فرضياتها باعتبارها اجابات مؤقتة لها، بما يسمح بتوجيه المسار التحليلي للبحث وتحديد أبعاده. كما يتضمن هذا الفصل تحديد المفاهيم المفتاحية لموضوع الدراسة، مع إبراز العلاقات التفاعلية والمتشابكة بينها في ضوء تأطير نظري دقيق ينسجم مع طبيعة الموضوع. وفي هذا الإطار، تم توضيح مبررات اختيار موضوع العدالة التنظيمية وربطه بالمسؤولية الاجتماعية، مع تسليط الضوء على أهمية الدراسة وأهدافها، إلى جانب. ويختتم الفصل بعرض نقدي لعدد من الدراسات السابقة، بما يسهم في الكشف عن الفجوة البحثية التي يسعى هذا العمل إلى معالجتها، وتدعيم الخلفية النظرية وتثبيت موقع الدراسة ضمن الحقل السوسيولوجي المعاصر.

أولا: إشكالية الدراسة

تعيش مختلف المؤسسات في العصر الراهن تحولات متسارعة في تنظيمها وبنيتها وأدوارها ووظائفها وأهدافها وآلياتها اشتغالها، وذلك كاستجابة للتحولات التي يشهدها محيطها، ولحدة التنافس فيما بينها لإثبات وجودها، يأتي ذلك في سياق التغير الاجتماعي الشامل، الذي يعيد تشكيل أنماط التنظيم وإدارته، ويطرح مفاهيم جديدة كانت دافعا لتطور الفكر التنظيمي ونظرياته.

من هذا المنطلق، برز مفهوم العدالة التنظيمية كأحد أهم المواضيع التي اشتغلت عليها الدراسات السوسيوتنظيمية من عدة زوايا، سواء باعتبارها متغيرا مؤثرا أو متأثرا بالعديد من المفاهيم والمواضيع التنظيمية الأخرى. التي يستمد علم اجتماع التنظيم مشروعية اهتمامه به من كونها مدخلا لترسيخ منظومة من القيم الأخلاقية والاجتماعية، فضلا على انها أسلوبا في ادارة المنظمة لأفرادها، ورهانا لتهيئة بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يعزز الشعور بالمعاني السامية للعدل والمساواة، ويحقق مناقع كبيرة للمنظمات وأفرادها.

والعدالة التنظيمية في سياقها التاريخي، تعود في أصولها إلى أعمال آدامز من خلال نظريته في المساواة، باعتبار أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل ما يحصل عليه من موارد وما يحصل عليه الآخرون منها، ولما لذلك من انعكاسات على سلوكياتهم وردود أفعالهم، إلا أن الدراسات المتواصلة تمكنت من تحديد أبعادها ومؤشراتها، والمتمثلة أساسا في:

العدالة التوزيعية التي تشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد، ومستوى شعوره بعدالة التقييم المادي وغير المادي داخل المنظمة، مثل الأجر وكل ما يتعلق بتقييم الأداء، والترقيات ونظام التحفيز، وكذلك توزيع المهام والاسنادات الوظيفية، والعطل السنوية التي تحكمها أسس تنظيمية يجب أن تخضع لمبادئ العدل والمساواة .

والعدالة الاجرائية التي تعكس درجة شعور الأفراد بعدالة الاجراءات التنظيمية المعتمدة في تحديد المخرجات التنظيمية، وتشير إلى العمليات والأساليب التي تستخدمها المنظمة في اتخاذ القرارات، وصياغة القوانين واللوائح، بما يتماشى مع قواعد الوظيفة، مهما كانت درجتها، وفق أسس قانونية منصفة.

والعدالة التعاملية تتجسد في علاقات التبادل الاجتماعي من خلال السلوك الانساني الممارس داخل المنظمة وخارجها، وهي من أهم مؤشرات رضا الأفراد، لما لها من دور في توفير مناخ تنظيمي خال من النزاعات التي تعيق تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة معا.

وتستند هذه الأبعاد إلى أسس نظرية تفصل في كل بعد، وتبرز مؤشراته وآثاره التنظيمية، وفي عمومها تخلص إلى أن العدالة التنظيمية ليست قيمة أخلاقية فحسب بل هي استراتيجية لإدارة الأفراد، وتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم، وتسهم في توجيه ممارساتهم ثقافة تنظيمية جديدة تتماشى والاتجاهات العالمية، ومنها ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية.

والمسؤولية الاجتماعية مفهوما حديثا ذو حمولة قيمية ايجابية، أين تتجاوز فيها المنظمات أهدافها الاقتصادية، لتركز على أهدافها الاجتماعية، وقد حظيت باهتمام واسع من مختلف المؤسسات، حتى أصبحت تعمل على تبنيها وتنفذها واقعيا، وتسعى إلى جعلها سلوكا تنظيميا يمارسه أفرادها فيما بينهم من تعاون واحترام للقوانين ودعم متبادل، والمشاركة في الأنشطة التطوعية، ويعزز الروح الجماعية، ويشجع الفرد على العمل من أجل الصالح العام، والتخلي النزعة الفردانية والأنانية.

إن ثقافة المسؤولية الاجتماعية لا تنمو إلا من خلال بيئة اجتماعية تشجع على الاهتمام والفهم والمشاركة، فالاهتمام يعبر عن الارتباط من أجل الحفاظ على الرباط والانسجام الاجتماعي والانساني والعاطفي من أجل ضمان الاستقرار وتحقيق الأهداف العامة. والفهم من خلال شقيه الأساسيين أولهما فهم الفرد للجماعة، والثاني فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله. أما المشاركة فتشير إلى اشتراك الفرد

مع الآخرين في عمل ما يفرضه الاهتمام ويتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في اشباع حاجاتها وحل مشكلاتها ومشكلات المجتمع كحيز كبير يحتضن كل الأفراد وكل المؤسسات الاجتماعية التي تهدف إلى خدمة الفرد وخدمته ومحاولة تنظيمه.

ومما سبق تبرز لنا أهمية هاتين الموضوعين وطبيعة العلاقة النظرية بينهما، خاصة في ظل تزايد النقاش حول دور العدالة التنظيمية كأداة مهمة في تشكيل سلوك الأفراد، وفعاليتها في تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية، لا سيما في المجتمعات التي لها موروثا ثقافيا وحضاريا يحث على مختلف العمليات الاجتماعية الايجابية، مثل المجتمع الجزائري.

في الجزائر، فإن المتابع للنصوص التنظيمية والتوجيهات والخطابات الرسمية، يجد أنها تحث كل المؤسسات الجزائرية على تنوعها، على اعتماد العدالة التنظيمية بكل أبعادها ومؤشراتها كاستراتيجية في إدارة مواردها البشرية، كما تشجعها على تبني ثقافة المسؤولية الاجتماعية في محيطها، وغرسها كثقافة عملية في أداء الأفراد لمهامهم الوظيفية، ومع ذلك يظل الواقع كثيرا ما يشهد فجوات بين ما تحمله المفاهيم النظرية من رؤى وتصورات مثالية، وما يسجل من ممارسات سلوكية في الميدان، حيث تسجل مفارقات عدة تحتاج إلى دراسة علمية لتفكيك هذا التناقض، والكشف عن أبعاده الخفية.

وأمام هذا الموقف الذي تتنازعه العديد من الآراء والانطباعات، ولأجل قبول أو رفض أي منها وبسند علمي، سيوضع هذا الموضوع في مختبر البحث العلم اجتماعي لسبر أغواره، وتحليله انطلاقا من مادة امبريقية علمية منهجية تساعد على فهمه وادراكه بموضوعية، والتعرف على هذه العلاقة كما يعكسها واقع مديرية التربية لولاية تبسة، باعتبارها نسقا تنظيميا مركبا من حجم كبير من الافراد وتنوع خصائصهم السوسيومهنية مما يسمح بقياس واقع العدالة التنظيمية، ومدى اسهامها في تكريس ثقافة المسؤولية الاجتماعية لأفرادها في أداء مهامهم، ومن ذلك التوصل إلى إجابة عن التساؤل المركزي الآتي:

- **ما علاقة الشعور بالعدالة التنظيمية بتكريس المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مديرية التربية لولاية تبسة؟**

التساؤلات الفرعية:

- ما واقع العدالة التنظيمية بمديرية التربية من وجهة نظر موظفيها ؟
- ما واقع المسؤولية الاجتماعية بمديرية التربية لولاية تبسة من وجهة نظر؟
- ما العلاقة بين واقع العدالة التوزيعية بتكريس المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مديرية التربية لولاية تبسة؟
- ما العلاقة بين واقع العدالة الاجرائية بتكريس المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مديرية التربية لولاية تبسة؟
- ما العلاقة بين واقع العدالة التعاملية بتكريس المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مديرية التربية لولاية تبسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تركز هذه الدراسة على جملة من المتغيرات التي تؤثر في سيرورتها المنهجية والتي تستوجب إيجاد مؤشرات دقيقة لقياس الظاهرة بشكل شامل ومتكامل دون الإخلال بأي جانب من جوانب الظاهرة قيد الدراسة، وهذا ما يستدعي وضع فرضيات تحتوي على مؤشرات ذات أهمية بالغة في هذه الدراسة:

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية لولاية تبسة
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مديرية لولاية تبسة.

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الشعور بالعدالة التوزيعية وتكريس المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مديرية التربية لولاية تبسة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الشعور بالعدالة الإجرائية وتكريس المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مديرية التربية لولاية تبسة.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الشعور بالعدالة التعاملية وتكريس المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مديرية التربية لولاية تبسة.

ويمكن اختصار موضوع الدراسة في الجدولين الآتيين:

جدول رقم (01): يمثل أبعاد ومؤشرات العدالة التنظيمية في الدراسة

المتغير المستقل	الأبعاد	أهم المؤشرات
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	عدالة توزيع الأجور والحوافز وكل الامتيازات
		تكافؤ الفرص في الترقية
		التوزيع العادل لأعباء العمل
	عدالة الإجراءات	شفافية معايير اتخاذ القرار
		المشاركة في اتخاذ القرار
		العدالة أمام اجراءات التأديب والطعن
	عدالة التعامل	احترام الموظف وتقديره
		جودة التواصل الداخلي
		تقبّل الآراء دون تحيز

ويمكن اختصار المتغير التابع في الجدول التالي:

جدول رقم (02): يمثل أبعاد ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية في الدراسة

المتغير التابع	الأبعاد	أهم المؤشرات
المسؤولية الاجتماعية	الفهم	احساس الفرد وافتخاره بحاجة مديرية التربية له
		استعداد الفرد لبذل مجهود اضافي خدمة للصالح العام
		تفهم وضعية مديرية التربية ومشكلاتها.
	الاهتمام	الحرص على سمعة المؤسسة
		الحفاظ على الممتلكات العامة
		الالتزام بالقيم المهنية
	المشاركة	المبادرة بالمساعدة
		الانخراط في أنشطة جماعية داخل التنظيم
		التعاون لحل المشكلات

ثالثا: مبررات ودواعي اختيار الموضوع

بعد النجاح في مسابقة الدكتوراه، واستيفاء كافة اجراءات التسجيل الإداري، وانتقالنا للجانب البيداغوجي العلمي، أين قدمت لنا عدة مواضيع في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل لاختيار واحد، واسترشادا بالتوجيهات المنهجية في اختيار الموضوع من أصالة وجدة للموضوع، وقدرة على الانجاز نظريا وميدانيا، وقع الاختيار على موضوع العدالة التنظيمية وتكريس المسؤولية الاجتماعية، وذلك للمبررات العلمية التالية:

- بالاطلاع على التراث النظري المكتبي، سجلت الطلبة في –حدود اطلاعها– نقص في الدراسات الميدانية المحلية الجزائرية التي تربط بين العدالة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في القطاعات الخدماتية كقطاع التربية رغم أهميتها، واقتصارها على القطاعات الانتاجية والصناعية، وانحصارها

في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، دون التطرق للمسؤولية الاجتماعية للأفراد، وهو ما ستركز عليه هذه الدراسة، لعلها تكون اضافة علمية ميدانية تثري هذا الحقل المعرفي. مما يجعله موضوعا جديدا.

- اندراج الموضوع ضمن الاهتمامات المعاصرة لعلم اجتماع التنظيم، لاتسامه بالجدة وأصالته في التخصص؛ هذا حسب تقدير الباحثة.
- من الناحية النظرية، فإن الأدبيات النظرية المتوفرة في العديد من المصادر والمراجع تسمح بتأصيل الموضوع والتحكم فيه. وبالتالي تحقيق جزء من شرط القدرة على الانجاز.
- من الناحية الميدانية، فإن الباحثة قد وقع اختيار على مديرية التربية لولاية تبسة، لأنها موظفة بمديرية التربية، مما سيسهل عليها اجراء الدراسة الميدانية من جهة، ومن جهة أخرى أن مديرية التربية باعتبارها مرفقا عموميا وفضاء اجتماعيا يتوفر على كل الشروط التي تسمح بتحقيق أهداف الدراسة. وبهذا يمكن تحقيق الشطر الثاني من قابلية الانجاز.
- الأهمية العلمية والعملية للموضوع التي سيتم تفصيلهما لاحقا.

كما أن هذه مبررات يمكن تدعيمها بالدواعي الشخصية للباحثة.

- الرغبة في مواصلة الاهتمام بالمواضيع ذات الصبغة التنظيمية، لأن الطالبة موظفة بقطاع تنظيمي واداري من جهة، وتخصصها في علم اجتماع التنظيم في مرحلة الماستر.
- الاقتناع بأهمية البعد الاخلاقي في الأداء الوظيفي، وضرورة فهم كيف يؤثر شعور الموظف بالعدالة في سلوكه المهني والاجتماعي.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يعالج إشكالية مركزية في سوسيولوجيا التنظيم والعمل، بالعدالة التنظيمية وتأثيراتها في تشكيل سلوك الأفراد وتوجهاتهم وأدائهم، ومنها استعدادهم لتحمل مسؤولياتهم الاجتماعية طواعية واراديا.

فالعدالة داخل المؤسسة ليست فقط مسألة تنظيمية، بل هي واقع اجتماعي تحكمه وتوجهه التمثلات، والمعايير غير الرسمية، والثقافة التنظيمية السائدة.

إن دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية بكل أبعادها (التوزيعية والإجرائية والتعاملية)، والمسؤولية الاجتماعية تفتح المجال لفهم كيف يؤثر الإدراك الجمعي للعدالة في بناء الثقة، والانتماء، والسلوك الإيجابي داخل بيئة العمل، بما ينعكس على الأداء الوظيفي لأفراد المؤسسة، والنزول الميداني بهذه العلاقة إلى قطاع التربية يكتسي أهمية تطبيقية من خلال تقديمها معطيات ميدانية واقعية حول بيئة تنظيمية قائمة، يمكن أن تُستثمر في تطوير الاجراءات التنظيمية، وتحديث آليات ادارة وتسيير الموارد البشرية، وتعزيز المناخ المؤسسي القائم على الإنصاف والمساءلة الذاتية. كما تسهم في إثراء الأدبيات السوسيولوجية حول العمل والإدارة في السياق الجزائري، من خلال ربط النظرية بالممارسة، والمجرد بالملموس.

خامسا: أهداف الدراسة

- تشخيص مستوى العدالة التنظيمية كما يعيشها الموظفون داخل مديرية التربية، من خلال أبعادها المختلفة (عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، وعدالة تعاملية) حسب متغيرات: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والرتبة الوظيفية
- تحديد مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف موظفي مديرية التربية لولاية تبسة، من خلال أبعاد (الفهم، الاهتمام، والمشاركة) حسب متغيرات: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والرتبة الوظيفية
- الكشف عن العلاقة بين واقع العدالة التوزيعية وتكريس المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مديرية التربية لولاية تبسة.

- التوصل إلى اقتراح توصيات عملية وإدارية للمساهمة في تعزيز العدالة التنظيمية، بما يدعم سلوك المسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد بمديرية التربية لولاية تبسة.

سادسا: مفاهيم الدراسة

باعتبار أن المفاهيم ليست مجرد مفردات لغوية، بل هي أدوات منهجية تعبر عن المدخل الابستيمولوجي والرؤية الفكرية التي نقارب بها الموضوع المدروس، وخاصة في البحث السوسيولوجي، أين تكون المفاهيم ذات طابع تجريدي، وتمثل حلقة الوصل بين النظرية والميدان. وهي في الغالب تحمل دلالات ومعاني مختلفة في سياقها المعرفي والاجتماعي؛ فعن طريقها يستطيع الباحث حصر المعلومات التي عليه جمعها، وتمكن القارئ من معرفة مقصد الباحث. فإن ضبطها يمثل مرحلة مركزية في البحث، لأنه يسمح بضبط المعاني، وتحديد أطر التحليل، وتفادي الغموض المنهجي.

وتأسيسا على ما سبق، سيتم التعرض لمفاهيم هذا الموضوع بالتطرق إلى التعاريف اللغوية إن توفر وأمكن الحصول عليه، ثم التعاريف الاصطلاحية، وأخيرا التعاريف الإجرائي للمفاهيم المركزية والاساسية في هذه الدراسة.

أ- مفهوم العدالة :

- **تعريف العدل لغة** : يقصد بالعدل لغة الانصاف وهو إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه.[1]

العدل ضد الجور ويقال عدل عليه في القضية من باب ضرب، فهو عادل ويبسط الوالي عدله، معدلته وفلان من أهل المعدلة بفتح الدال :أي من أهل العدل[2]

[1] المعجم الوسيط، **معجم اللغة العربية**، مكتبة الشروق الدولية، ط 04، جمهورية مصر العربية،2008 ، ص 609.

[2] محمد بن ابي بكر بن عبد القادر الرازي، **معجم مختار الصحاح**، دار صادر للنشر، دون طبعة، دون سنة نشر، بيروت، لبنان،2008 ، ص 263.

العدل: ويقال رجل عدل ورجلان عدل، ورجال عدل وامرأة عدل ونسوة عدل، فهو لا يثن ولا يجمع و لا يؤنث، فان رأيته مجموعا او مثنى أو مؤنث ،بمعنى انه قد اجرى مجرى الوصف الذي ليس بمصد، وتعديل الشيء وتقويمه يقال عدلته فاعتدل ناي قومته فاستقام.[1]

- **العدل في القران الكريم** : يقول الله ﷻ في كتابه العزيز الحكيم: ﴿...وأشهدوا ذوي عدل منكم...﴾[2]، ويقول أيضا جل وعلا في محكم تنزيله: ﴿...إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى...﴾.[3]

والعدل اسم من أسماء الله الحسنى لما يحتويه من معاني عالية في المساواة بين خلقه دون تمييز أو مفارقة، فالله العدل والعادل الحق المبين وكل ما يصدر عنه عدل.

- **العدل اصطلاحا:** يعرفه ابن خدم على انه تعطى من نفسك الواجب وتأخذه.[4]

ويعرفه الجرجاني على أن العدل هو "الأمر المتوسط بين الافراط والتفريط".[5]

هذا ويعرفه "هنري يرجسون" بأنه: "ما يثير في الذهن أفكار المساواة والنسبية والتعويض".[6]

ويعرفه "هوبز" على أنه: "أن يفي الفرد بوعده ويلتزم بما تقاعد عليه، ومع ذلك له أن يتحلل إذا كان في عقده خسارة".[7]

ومؤنثه العدالة والتي تعرف لغة بأنها: العدالة في اللغة الفرنسية **JUSTICE** تعني التقدير المنصف والاعتراف واحترام الحقوق وما يستحقه كل فرد وهو ما يؤدي إلى إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه وبالتالي وضع الأمور في موضعها الأصلي.

---

[1] الزبيدي، **تاج العروس** ، جزء 29، ص 445.

[2] قرآن الكريم، سورة الطلاق، الآية 02، برواية ورش.

[3] قران كريم، سورة النحل، الآية 90، برواية ورش.

[4] ابن خدم أبو محمد الاندلسي، وعادل أبو المعاصي، **الأخلاق والسير المحقق**، دار المشرق العربي، القاهرة، ط 01، 1988، ص 81.

[5] الجرجاني علي بن محمد بن علي، **التعريفات**، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، ط 01، 2014، ص191.

[6] اسمهان طلعت، **فلسفة العدالة الاجتماعية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص17.

[7] آمال عبد الحميد واخرون، **علم الاجتماع القانوني والضبط الاجتماعي**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 30.

وأصل كلمة **JUSTICE** مشتقة من كلمة **JUSTITIO** وتعني خاصية ان تكون عادلا. وفي المعنى اللغوي لمفهوم العدالة يمكن الاشارة الى مجموعة من المعاني:

- **المعنى الأول:** العدل بمعنى الانصاف في الحكم وعدم الظلم أو الجور فيه، فيقال عدل عليه في القضية فهو عادل والعادل هو واضع كل شيء موضعه وورد أيضا أن العدالة هي قيمة مقابلة للظلم.
- **المعنى الثاني:** العدالة تدل على المساواة والاستقامة و التوازن.

- **العدالة اصطلاحا:**

هي نمط العلاقات الاجتماعية أو السياسية يتم بموجبه معاملة كل شخص او جماعة على أساس المساواة وذلك استنادا الى منظومة القيم السائدة في المجتمع.[1]

ويعرفها "عزمي بشارة" على أنها: "المساواة النسبية في الحقوق والواجبات".[2]

كما يعرفها أيضا على أنها المساواة والتوازن المطلق حيث تعمل على منع توسيع الهوة الاجتماعية بين الغني والفقير وعلى تقليصها بأدوات تمكينية مختلفة.

من خلال التعريف السابق للعدالة يتبين أن العدالة نسبية تختلف في مفهومها وسياقها حسب الإطار الذي توضع فيه، يرجع هذا إلى نتيجة إدراك الأفراد لهذه القيمة الاخلاقية من خلال فهمهم لمبادئ الحقوق والواجبات التي تندرج جميعها في مفاهيم المساواة بين الأفراد تحكمها قواعد متفق عليها داخل المجتمع الذي يعيشون فيه.

---

[1] أحمد عزوز، محمد فاين، **العدالة اللغوية في المجتمع المغربي بين شرعية المطلب ومخاوف التوظيف**، ط 01، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان، 2014، ص12.

[2] عزمي بشارة ، **مداخلة بشان العدالة سؤال في السياق العربي المعاصر**، المركز العربي للأبحاث والدراسات السياسية، دراسة مجلة تبية، العدد 05، أغسطس 2019، ص 25، مجلة الكترونية على الرابط: www.dohainstitvte.org ، التوقيت 19:39 التاريخ 2019/11/05

ومن هنا يمكن اعتبار العدالة في مفهومها العام:

- مبدأ اخلاقي يفرض التساوي بين الافراد في الحقوق والواجبات.
- تساوي الافراد تفرضه أطر قانونية محددة.
- وهي مبدأ إنساني يتطلب التوازن في المعاملة بين الافراد من أجل خلق مجتمع متوازن خال من الفوارق الاجتماعية أو التقليل منها.

ومن خلال هذا الطرح يمكن تعريف العدالة على أنها مفهوم يعبر على مبدأ غايته الأساسية أن يتساوى جميع أفراد المجتمع في الحقوق والواجبات، دون أي تمييز وعدم ادراج الفوارق الفردية المتعلقة بالجنس أو المذهب، أو التعصب للانتماء العرقي او الفكري .

ومن ثم فإن العدالة في مضامينها المفاهيمية تسعى إلى تكريس مبدأ الاحترام المتبادل بين الأفراد، وإبعادهم عن تكريس مفاهيم الاختلاف التي يمكن أن يفرضها واقعهم الاجتماعي المعاش، حيث يمكن صياغة القوانين التي تسعى الى تكريس مبدأ العدالة بين أفراد المجتمع الواحد، والتي يجب أن تكون قوانين تنظيمية مستمدة من الواقع تعتمد في تحقيقها على ارض الواقع على تكريس المساواة في التعامل بين أفراد المجتمع، واحترام حقوق الآخرين هذا لأن العدالة تختصر في أغلب الأحيان حسب مفاهيمها الوصفية على إعطاء كل ذي حق حقه، انطلاقا من مراعاة قدراته ومؤهلاته ومجهوداته.

أما التعريف الوارد للعدالة في قاموس علم الاجتماع فقد تم تعريفها على أنها: "التشابه في المكانة الاجتماعية والحقوق والواجبات والفرص".[1]

إن العدالة تهدف إلى أن يتساوى الأفراد من خلال التعريف السابق وبالتالي مبدأ المساواة في المسؤوليات وفي الفرص، يتعلق مبدأ توزيع السلطة والمكانات الاجتماعية ويكون عن طريق خلق فضاء متشابه ومتوازن بين أفراد المجتمع وبالتالي:

[1] محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الازرطية، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 143.

- يتساوى الافراد في الحقوق دون المساس أو الاعتداء على حقوق الغير.
- الاهتمام بمؤهلات وقدرات كل فرد كأساس لتحديد حقوقه.
- الانصاف والعدل في منح المسؤوليات والحقوق.
- حقوق وواجبات كل فرد من منطلق الاطر القانونية المحددة اجتماعيا.
- **التعريف الاجرائي للعدالة:**

العدالة هي قيمة أخلاقية انسانية واجتماعية تهدف إلى خلق التوازن والمساواة بين أفراد المجتمع من خلال احترام الفوارق الاجتماعية واحترام حقوق الغير وقدراتهم، والابتعاد عن الجور والتفرقة وفق مبادئ يفرضها البناء الاجتماعي، من اجل الحفاظ على التماسك الاجتماعي.

ج- التنظيم:

- **تعريف التنظيم لغة:** تنظيم مصدر نظم.

تنظيم العمل: بمعنى ترتيبه وتدبيره ليأخذ نشق معين، نظم، ينظم، تنظيما.[1]

النظم: التأليف، ومنه نظمت الشعر ونظمت اللؤلؤ، بمعنى جمعته في السك والتنظيم مثله كل شيء قرنته بأخر أو ضممت بعضه إلى بعض فقد نظمته.[2]

- **تعريف التنظيم اصطلاحا:**

التنظيم هو جعل الأفراد يتعاونون لتحقيق هدف ويعرف أيضا على أنه وجود شخصين أو أكثر، حيث يتعاونون فيما بينهم، وبالتالي يشكلون جماعة تعمل على تنسيق أعمالها لتحقيق الهدف المطلوب.[3]

من خلال التعريف السابق يتضح أن التنظيم بناء يظم مجموعة من الأفراد بينهم علاقة تفاعل وتبادل.

---

[1] معجم المعاني الجامع، **معجم عربي عربي**، www.almany.com، التاريخ: 2021/11/05، التوقيت: 20:32.

[2] ابن منظور، **لسان العرب**، المجلد 12، دار صادر للنشر، ط 01، بيروت، 2004، ص 294.

[3] عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2008، ص 48.

يعرفه "شستر برنارد وآخرون" على أنه: "مجموعة من النشاطات والأعمال التعاونية حيث تكون واعية أو هو قوة مكونة من شخصين أو أكثر".[1]

ويعرف "ماكس فيبر" التنظيم على أنه: "توجد علاقات اجتماعية يتفاعل الأفراد بموجبها داخل التنظيمات، وذلك عن طريق محددات وقواعد ونظم وإجراءات تحكم السلوك".[2]

يذهب "فيبر" من خلال تعريفه إلى أن الأفراد في التنظيم يتفاعلون وتربطهم علاقات اجتماعية معينة تحدد سلوكهم في ظل قواعد وإجراءات معينة وبازدياد التنظيمات تعقيدا يوضح ماكس فيبر من خلال تعريفه أن التنظيم نسق إجتماعي له محددات وسلوك معين.

ويعرفها روبرت فورد "**robert ford**" على أنها: "جماعة من الناس يشتغلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف محددة".[3]

من خلال تعريف "فورد" للتنظيم يتضح أن التنظيم بناء اجتماعي يحتوي على أفراد يتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف معينة وبالتالي تلبية حاجياتهم الضرورية.

ويعرفه ميلر "**Miller**" على أنه مجموعة مرتبة ومدربة من الأفراد للقيام بعمل مشترك أو عدة أعمال تربطهم وحدة الدفع والمصلحة من خلال استعداهم التام لطاقة من يتولى قياداتهم.[4]

يرى "ميلر" أن التنظيم عبارة عن مجموعة بشرية تعمل بشكل مترابط ومتكامل وبتناسق وتكون مرتبة ومنظمة تقوم بمجهودات مشتركة تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف ومصالح مشتركة.

---

[1] لوكيا الهاشمي، **نظريات المنظمة**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ملية ، الجزائر، د س، ص 14.

[2] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **علم إجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 09.

[3] عبد الله محمد عبد الرحمان، **إدارة المؤسسات بين الاتجاهات النظرية والممارسة الواقعية**، دار المعرفة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2009، ص 24.

[4] إبراهيم طلعت لطفي، **علم إجتماع التنظيم**، دار غريب، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 23.

- **التعريف الإجرائي للتنظيم:**

التنظيم هو بناء اجتماعي يظم مجموعة بشرية تحكمها روابط اجتماعية وعلاقات، حيث يقومون بنشاطات مشتركة هادفة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وواضحة، كما تحكم سلوكات الأفراد داخل التنظيم قواعد وإجراءات محددة. وفي هذه الدراسة يتجسد في مديرية التربية لولاية تبسة.

- **العدالة التنظيمية:**

يعرف صال ومور " **Saale et Moore**" العدالة التنظيمية على أنها: "ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات والمعاملات التي تتم في المنظمة".[1]

عرفها "الفهداوي والقطاونة" بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة".[2]

يعرف بيرن "**byrne**" العدالة التنظيمية على أنها: "قيام الأفراد العاملين بمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل".[3]

يرى " مورمان **Moorman**" أن العدالة التنظيمية تشير إلى الطرق التي يحدد بها الموظفين ما إذا كانوا قد عوملوا بالعدل والطرق التي تتم بها هذه المعاملة تؤثر على القرارات والمتغيرات الأخرى المتعلقة بالعمل أو النشاط الممارس.[4]

---

[1] عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006، ص 13.

[2] سعيد بن فايز بن محمد السبعي، **دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي**، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 164، الجزء الأول، يوليو 2015، ص 525.

[3] سليمان تيش تيش، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية**، دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تيارت، د س، ص 498.

[4] Moorman, R.H. (1991) **Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?** Journal of Applied Psychology, 76, p 845.

من خلال تعريف "مورمان" يتضح أن العدالة التنظيمية تمثل أحد المتغيرات التنظيمية الهامة التي تشير إلى مدى استيعاب العاملين وإدراكهم لمعاملتهم هل كانت عادلة أم العكس من خلال فهم طرق المعاملة وأساليب التعامل معهم ومن خلال اتخاذ القرارات المختلفة وكل الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالنشاطات التي يقومون بها.

ويعرفها جيمس "**james**" على أنها: "إحساس وإدراك الفرد بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية بهذا الإحساس".[1]

وبالتالي الفرد يدرك مدى فاعلية العدالة التنظيمية في مجتمع عمله من خلال مجموعة المتغيرات الممارسة في حقه وكذلك واجباته وهذا ما يفسر درجة إدراكه لعامل المساواة والشفافية داخل التنظيم وحتى خارجه.

عرف "آدمز" العدالة التنظيمية بأنها المساواة والتي تتضمن قيام الفرد أو المواطن بمقارنة معدل مخرجاته نفسه إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نفسه إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلات تتحقق العدالة وحيث لا يتساوى المعدلات حينها يشعر الفرد بالظلم واللامساواة.[2]

وتعرف العدالة التنظيمية على أنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وشفافية وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي يدركه أحد العاملين

---

[1] بندر كريم تايه أبو تايه، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من مراكز الوزارات الحكومية في الأردن**، دراسة منشورة في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، يونيو 2012، ص 150.

[2] راتب السعود، وسوزان سلطان، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 02، 2009، ص 201.

أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يكون ضمن مدركات عامل آخر على أنه إجراء موضوعي وعادل ويمتاز بدرجة عالية من الشفافية.[1]

يمكن القول أن العدالة التنظيمية تشكل حيز لمقارنة العاملين لحالاتهم التنظيمية مع حالات زملائهم الآخرين في المنظمة بدافع الشعور والإحساس بمتغيرات العدالة والموضوعية أو اللاعدالة واللاموضوعية.

وتعرف العدالة التنظيمي على أنها:

- النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد، والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.
- العدالة التنظيمية هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المستحقة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.
- العدالة التنظيمية هي متغير تنظيمي يشير إلى الطريقة التي يعامل بها المرؤوسين من قبل منظماتهم وهي تعني وصف وشرح دور العدالة في مكان آخر.
- العدالة التنظيمية تشير إلى المعالجة العادلة والأخلاقية للأفراد ضمن المنظمة.
- العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.[2]
- العدالة التنظيمية هي محصلة الاتفاق بين المجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.
- وعرفت بأنها قيام الأفراد العاملين بمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الاخرين في العمل.[1]

---

[1] حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، **اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي**، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل أسمنت الكوفة، ص 06..

[2] عمر محمد ورد، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة**، دار الرضوان للنشر والتوزيع، د ط، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، 2008، ص ص 32-33.

- وعرفت بأنها ادراك الافراد لحالة الانصاف في المعاملة من المؤسسة.
- تعرف العدالة التنظيمية على أنها الطريقة التي يحكم من حلالها الفرد على مصداقية الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.
- حسب دراسة **(Beugre)** ينظر الى العدالة على أنها ادراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة والمسؤولين في المؤسسة اتجاه الافراد العاملين فيها، لذا فهي تحتل مكانا هاما ضمن أولويات الإدارة، لأنها تنعكس إيجابا أو سلبا على مخرجات الافراد، ومن ثم على المخرجات التنظيمية.
- العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.
- العدالة التنظيمية هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.
- العدالة التنظيمية تشير إلى الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم، وهي تعني وصف وشرح دور العدالة في مكان العمل.
- العدالة التنظيمية تشير إلى المعالجة العادلة والأخلاقية للأفراد ضمن المنظمة.
- العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

[1] راتب سعود، وسوزان سلطان، **مرجع سابق**، ص195.

- عرفها **Greenberg et Moorman Cropanzano** : "هي عبارة عن ادراك الافراد لحالة الإنصاف والعدالة داخل المؤسسة".[1]
- عرفها "صقر عاشور" هي: "اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، أما عدم العدالة فتعرف على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين".[2]
- عرفها "حليم غازي" هي: "الطريقة التي يحكم فيها الفرد على الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الرسمي وغير الرسمي".[3]

مما سبق ذكره يتضح لنا أن العدالة التنظيمية هي قيمة إنسانية أخلاقية تنظيمية في آن واحد، وبالتالي يرى منها الفرد مقياس في مقارنة كل متغيراته الوظيفية التنظيمية والتي تنحصر ضمن مخرجاته ومدخلاته في وسط عمله الذي يشغله وفي أهداف محددة.

- **تعريف العدالة التنظيمية إجرائيا:**

هي إدراك موظفي مديرية التربية للعدالة في السياسات والإجراءات التنظيمية المتبعة، بما يضمن لهم معاملة متساوية في توزيع المهام والترقيات والفرص المهنية.

- **العدالة التوزيعية :**

- **اصطلاحا:** هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وهذه العدالة ترتبط بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظفته، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة

---

[1] أبو القاسم أخضر حمدي، **أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي**، المجلد 11 ، العدد 03، المجلة الأردنية، 2015 ، ص 546.

[2] أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000 ، ص 158.

[3] وليد حليم غازي، **دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**، ط 01، الدار الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر،2011، ص95.

عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت بتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.[1]

- عرفت بأنها استقبال الموظفين للنتائج بنزاهة، وتتعزز هذه العدالة حيثما تكون النتائج متسقة مع المعايير الضمنية للتخصيص كالإنصاف أو المساواة.
- تعرف بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف اذ يقيم الافراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. على ما إذا كانت المكاسب التي تحصل عليها الموزعة بشكل عادل، وأن الافراد يصدرون أحكام بشأن مدى ملائمة العدالة التوزيعية مقارنة بنتائجها.
- العدالة التوزيعية تشير إلى عدالة المخرجات والعوائد التي يحصل عليها الفرد، وتعتبر بأنها تصور الفرد.
- تعرف العدالة التوزيعية على أنها: "عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية".

التعريف الإجرائي:

تعني مدى اقتناع موظفي مديرية التربية لولاية تبسة بأن الموارد والمكافآت والتعويضات موزعة بطريقة عادلة وفقاً للجهد المبذول والأداء الوظيفي داخل مديرية التربية.

- **العدالة الإجرائية:**

اصطلاحا: تعكس مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في: تحديد من تستحق المكافآت هي إجراءات عادلة كما تعكس التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد.[1]

[1] خرموش مراد رمزي، **دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام**، دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة سنة 2014، ص 49.

- يعتبر مفهوم يركز على معايير وهي الاتساق، قمع التحيز، الدقة، التصحيح، التمثيل والأخلاق، ويشير الى عدالة تخصيص الموارد مع التركيز على المساواة.
- العدالة الإجرائية عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات.[2]
- العدالة الإجرائية تعني إحساس الفرد بإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات. فهي أيضا قضايا الانصاف فيما يتعلق بالأساليب والاليات والعمليات وتستخدم لتحديد النتائج، ويذكر حامد انها تشير الى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة.
- هي الاهتمام بالآليات والعمليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج.
- هي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد.
- هي تلك القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد .
- هي التي تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة.
- هي الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل.

التعريف الاجرائي:

تشير إلى مدى رضا موظفي مديرية التربية بتبسة عن عدالة وشفافية الإجراءات الإدارية التي تُتبع في اتخاذ القرارات، مثل التقييم المهني، الترقية، والتكليفات.

---

[1] خميس أبو الندا سامية، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة، سنة 2007 ص11

[2] العمري، **النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية**، ديسمبر 2010، ص189.

- **العدالة التعاملية:**

اصطلاحا: هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبقهم للإجراءات.[1]

- العدالة التعاملية والتي تعني الاحترام والادب الذي يبديه المدير في تعامله مع أفراده، ومدى اهتمامه ورعايته بهم. كما تشير الى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد، والتي بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على نحو المصداقية والاحترام والدبلوماسية، وإلى ذلك بمعنى آخر جودة التعامل من متخذي القرار.
- العدالة التعاملية تعد امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طرق تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين.
- هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.
- هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها.
- هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه.

التعريف الاجرائي:

تعني مدى شعور موظفي مديرية التربية بتبسة بأنهم يُعاملون باحترام وتقدير من طرف مسؤوليهم، وخاصة في التواصل اليومي والقرارات الإدارية التي تمسهم مباشرة.

[1] البشابشة سامر عبد المجيد، **أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية**، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، سنة 2008، ص 429.

- **المسؤولية الاجتماعية :**

مفهوم المسؤولية في الإسلام لغة:

اشتقت كلمة المسؤولية من الفعل الثلاثي سأل، وقد ورد في تاج العروس بأن المسؤولية هي: "اسم مفعول منسوب إليه مأخوذ من سأل يسأل مسؤولاً واسم الفاعل من سأل سائل، واسم المفعول: مسؤول، وفعل الامر أسال وسائل".[1]

ويشير المعجم الوسيط إلى أن المسؤولية: "بوجه عام عن حال او صفة من يسأل امر تقع عليه تبعية"[2]

حيث يقال: أنا برئ من مسؤولية هذا العمل، وتطلق أخلاقياً على: التزام الشخص بما يصدر عنه قولا او عملا، وتطلق(قانونا)على: "الالتزام بإصلاح الخطأ الواقع على الغير طبقاً للقانون.[3]

والمسؤولية الاجتماعية في اللغة تعني: "ما يكون به الانسان مسؤولاً ومطالباً عن أمورا وافعال أتاها".[4]

- **المسؤولية:**

اصطلاحا: إن مفهوم المسؤولية في الإسلام تعني أن كل إنسان مسلم مسؤول عن كل شيٍ قد جعل له الشرع سلطانا عليه، فهو شخص مكلف يجب عليه تحمل المسؤولية الواجبة عليه، سواء أكانت هذه المسؤولية شخصية فردية، أو تكون مسؤولية جماعية، والمقصود بالمسؤولية الفردية؛ أن كل فرد هو مسؤول عن نفسه، وبدنه، وجوارحه، ومسؤول أيضا عن عبادته، وعلمه وعمله، ومعاملاته وعقله.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية في الاطار الديني أكثر شمولية فهي تضم الفرد والجماعة، وللدين الإسلامي القول الفصل في تنمية مفهوم المسؤولية الاجتماعية الشاملة المتكاملة المتوازنة[1]، ففي السنة

---

[1] ابراهيم الزبيدي، **علم النفس الصناعي**، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، سنة 1991، ص ص362-366.

[2] **المعجم الوجيز**، مجمع اللغة العربية، مطابع الاميرية، القاهرة، 2008، ص 299.

[3] ابراهيم انيس واخرون، **المعجم الوسيط**، ج 01، ط 02، قطاع دار المعارف، القاهرة، 1972، ص 411.

[4] لويس معلوف، **المنجد في اللغة والاعلام**، دار المشرف، بيروت، 1972، ص 316.

النبوية الشريفة قال رسول الله: «كلكم راع ومسؤول عن رعيته، فالإمام راع وهو مسؤول عن رعيته، والرجل في أهله راع وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة في بيت زوجها راعية وهي مسؤولة عن رعيتها. قال فسمعت هؤلاء من رسول الله صلى الله عليه وسلم، وأحسب النبي صلى الله عليه وسلم قال: والرجل في مال أبيه راع وهو مسؤول عن رعيته، فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته».

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من بين المفاهيم المتغيرة تبعا لتطور البيئة الاقتصادية والاجتماعية وهي من بين عديد من المصطلحات المرتبطة بمفهوم التنمية المستدامة حيث يتوجب على المؤسسات من خلال بحثها عن الثروة وتحقيق الأرباح وتعظيمها الاهتمام والالتفاف حول عنصر البيئة من خلال المشاركة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية مع الالتزام بأخلاقيات العمل.

المسؤولية الاجتماعية في القرآن وهي أداء المسؤولية واجب ديني وفضيلة إسلامية سبق الإسلام بها أفكار والنظام المعاصرة وواجب المسلمين أداء هذه المسؤولية استجابة لأمر الله قال تعالى: ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان واتقوا الله ان الله شديد العقاب﴾.

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروف بشكل واضح، حيث تحاول المنشآت جاهدة لتعظيم أرباحها وبشتى الوسائل مع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح فقد ظهرت دوافع أخرى منها إعطاء مسؤولية اتجاه البيئة التي تعمل بها، وبالرغم من صعوبة تحديد مفهوم دقيق للمسؤولية الاجتماعية إلا ان هنا عدة تعاريف نذكر منها:

تعريف "**كارول Caroll** ": "المسؤولية الاجتماعية تشمل كافة الالتزامات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية و التطوعية، التي يتوقعها المجتمع من الشركة في فترة زمنية معينة".[2]

---

[1] جميل محمد قاسم، **فعالية برنامج ارشادي لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب مرحلة ثانوية**، رسالة ماجيستير، علم النفس، كلية التربية جامعة غزة الإسلامية، 2008، ص16.

[2] بغريش سعيدة ، **مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة**، أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، المسيلة، الجزائر، **2019**/2020، ص26.

ويعرفها "**دافيس و ر. بلومسترو Davis and R. Blomstro** بأنها: "التزام المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الاثار والنتائج المترتبة عن قراراتها وأنشطتها على المجتمع، والسعي لتحقيق التوازن بين مصالحها الاقتصادية ومصالح المجتمع ككل".[1]

وعرفها **بيتر دراكر (Peter Drucker)** بأنها :"الالتزام بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وبين مصالح المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال ممارسة أنشطة لا تقتصر على تحقيق الربح فقط، بل تتعداه إلى الإسهام في رفاهية المجتمع وتنميته."[2]

وتعرف المسؤولية الاجتماعية وفقا "للساقي وعبد الناصر" بأنها: "القرارات والتشريعات التي تحدد مصالح ومتطلبات المنظمات بمختلف أنواعها ضمن المجتمع الواحد من خلال مدى تفاعلها وقيامها بمسؤولياتها الاجتماعية إلى جانب مسؤولياتها الاقتصادية.

واستنادا الى ذلك يحدد مفهوم المحاسبة الاجتماعية بأنها: "منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام الإدارة بمسؤولياتها الاجتماعية لمختلف الطوائف المستفيدة داخل المجتمع بشكل يمكن تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة".[3]

- عرفها **"Howard bowen "** بأنها: "مسؤولية رجال الأعمال في متابعة السياسات، واتخاذ القرارات، والقيام بالأنشطة التي تتلاءم مع أهداف وقيم المجتمع".[4]

---

[1] D'avis.k,&Blomstrom,R.L.(1975),Business and society:Environment and Responsiblity(3rd2 ed) McGraw-H**ill**

[2] دروكر بيتر، **تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين**. ترجمة: عبد الرحمن إسماعيل، الدار الدولية للاستثمار الثقافي، 2002، ص 102.

[3] ناصر محمد جرادات، وعزام محمد أبو الحمام، **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات**، إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013، ص ص28-29.

[4] المرشد محمد نصار ذيب، **المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الأردنية**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن،1999، ص32.

- عرفها " **Watts et all** " على أنها: "التزام مستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والسكان المحليين والمجتمع".[1]
- عرفها كل من "طاهر الغالبي" و"صالح العامري" على أنها: "التزام واجب من جانب منظمات الأعمال اتجاه المجتمع بشرائحه المختلفة، آخذة بعين الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدة إياها بصورة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين والبيئة شرط ان يكون هذا التوجه طوعا ومتجاوزا الالتزامات المنصوص عليها قانونا."
- تعرف "المواصفة الايزو 26000" المسؤولية الاجتماعية على أنها: "ترجمة لقرارتها ونشاطاتها اتجاه المجتمع والبيئة من خلال تبني سلوك شفاف وأخلاقي:
  - ✓ يسهم في تحقيق التنمية المستدامة بما في ذلك الصحة والرفاه في المجتمع.
  - ✓ يأخذ في عين الاعتبار توقعات أصحاب المصالح.
  - ✓ يحترم القوانين السارية، ويتوافق مع المعايير الدولية.
  - ✓ يدمج في المنظمة ككل ويتم ممارسته وتطبيقه في مستوياتها الإدارية المختلفة. [2]
- تعتبر منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي أن المسؤولية الاجتماعية هي: "مسؤولية المنظمات تنعكس من خلال فعالية الأعمال الملائمة التي تطورها مع المجتمعات التي تعمل فيها، ويتعلق العنصر الأساسي لمسؤوليات الشركات بأنشطة الاعمال ذاتها".[3]

---

[1] أبو أرشيد، غادة عمر، **المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، عمان، 2006، ص12.

[2] الصيرفي محمد، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنش، الاسكندرية، مصر،2007 ، ص17.

[3] مقدم وهيبة، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران الجزائر، 2014، ص 66.

- ويعرف المنتدى الدولي لقادة الأعمال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها: "ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين."[1]

أما **البنك الدولي فقد عرف المسؤولية الاجتماعية** على أنها: "التزام أصحاب المؤسسات بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي ككل لتحسين معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد".

وتعرف "**منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية**" المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية ،مع الحفاظ على البيئة و العمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام هادف إلى تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف".

يرى "جوزيف مونسين"[2] **(Joseph Monsen)** أن المنشأة المسؤولة اجتماعيا هي التي تساهم وتشارك في تحقيق ما تتوقعه الجماهير منها، وتحاول إشباع تلك الاحتياجات والمطالب قبل أن تتعرض لانتقادات الجماهير وهي المنشأة التي تستجيب لاحتياجات المجتمع الاجتماعية والبيئية بنفس قدر اهتمامها بالاحتياجات الاقتصادية له.

- **المسؤولية الاجتماعية:**

هناك علاقة أساسية بين ظروف العمل والإنتاجية، وتبرز الدراسات تكرارا يبين نجاح المؤسسات في بيئات تنافسية متزايدة، وبالتالي فالمؤسسات المسئولة مجتمعيا هي المؤسسات التي تأخذ أيضا في الحسبان عدة عوامل منها:

---

[1] لخضر مولاي، وسايح بوزيدي، **دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات**، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، المركز الجامعي بغرداية، 22-23 فيفري 2011، ص 3.

[2] أمال بن علي وآخرون، **مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تسويق المنتجات -دراسة حالة شركة Condor برج بوعريريج**، مجلة ايليزي للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليزي، الجزائر، العدد الثالث، ديسمبر 2018، ص 467.

- تحقيق الحد الأمثل من علاقات العمل داخل المؤسسة.
- القدرة على الابتكار.
- التركيز على الهياكل التنظيمية المرنة.

والمطلع على الأدبيات النظرية للمسؤولية الاجتماعية يجد هناك تميزا واضحا بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والمسؤولية الاجتماعية للأفراد والتي تعتبر محل دراستنا. وبالتالي عرفت المسؤولية الاجتماعية للأفراد بعدة التعاريف أهمها:

- وهي وعي الفرد المرتبط بأساس معرفي بضرورة شلوكه تطوعيا نحو الجماعة وله تأثير في تحديد مجرى الاحداث التالي.
- وتعرف بأنها مسؤولية الفرد الذاتية عن الجماعة أمام نفسه وأما الله كما أنها الشعور بالواجب الاجتماعي والقدرة على تحمله والقيام به.[1]
- وهي مسؤولية الفرد عن نفسه ومسؤوليته تجاه أسرته وأصدقائه تجاه دينه ووطنه من خلال فهمه لدوره في تحقيق أهدافه واهتمامه بالأخرين من خلال علاقاته الإيجابية ومشاركته في حل مشكلات المجتمع وتحقيق الأهداف العامة.[2]
- حيث عرفها "سيد عثمان" بأنها: المسؤولية الفردية عن الجماعة ومسؤولية الفرد أمام ذاته عن الجماعة التي ينتمي اليها أي أنها مسؤولية ذاتية ومسؤولية أخلاقية ومسؤولية فيها من الاخلاق ما فيها من الواجب الملم داخليا الا أنه الزام داخلي خاص بأفعال ذات طبيعة اجتماعية أو يغلب عليها التأثير الاجتماعي".[3]

---

[1] زهران حامد عبد السلام، **علم النفس الاجتماعي** ، عالم الكتب، ط 05، سنة 1984، ص229.

[2] قاسم جميل محمد محمود، **فعالية برنامج ارشادي لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية**، رسالة ماجيستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008.

[3] عثمان سيد أحمد، **المسؤولية الاجتماعية والشخصية المسلمة–دراسة نفسية تربوية**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 1986، ص273.

التعريف الاجرائي:

تعبر المسؤولية الاجتماعية عن فهم أفراد مديرية التربية لولاية تبسة لقضاياها وانشغالات والاهتمام بها والمشاركة والالتزام بتحقيق أهداف مؤسساتهم، ومساعدة زملائهم طواعية.

- **الاهتمام:**

يشير الاهتمام إلى وعي الأفراد والمؤسسات بالقضايا الاجتماعية والبيئية المحيطة بهم، مع وجود رغبة حقيقية في تقديم حلول وتحسين الأوضاع. ويشمل هذا العنصر:[1]

- **الالتزام الأخلاقي:** الشعور بالمسؤولية تجاه المجتمع والمساهمة في تحسينه.
- **التعاطف والتفاعل:** إدراك المشكلات الاجتماعية والتفاعل معها بجدية.

يشير إلى مدى شعور العاملين بأن الإدارة تهتم بمشكلاتهم، وتقدر مجهوداتهم، وتسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة تراعي احتياجاتهم النفسية والمهنية.[2]

- **الاهتمام:** هو الوعي بالمسائل الاجتماعية والبيئية التي تؤثر على المجتمع. يشمل ذلك الفهم للمشاكل والتحديات التي تواجه المجتمع، مثل الفقر، والبطالة، والتلوث البيئي، وغيرها. الاهتمام هو الخطوة الأولى نحو اتخاذ الإجراءات لتحسين المجتمع.
- **الاستدامة:** التفكير في التأثير طويل المدى للقرارات على المجتمع والبيئة.

يشمل الاهتمام عدة مستويات، تبدأ بالاهتمام الذاتي، ثم الاهتمام بالأسرة والأصدقاء، ثم الاهتمام بالمجتمع المحلي، وأخيراً الاهتمام بالمجتمع العالمي. يمكن أن يتجلى الاهتمام في عدة صور، مثل التبرع بالمال أو الوقت، أو المشاركة في الأعمال التطوعية، أو دعم القضايا الاجتماعية والبيئية.

---

[1] Al Jabouri, **personality in the Light of psychology**, Dar Al_Hikma press, Bagdad, 1990, p 423.

[2] العبيدي فاطمة، **الإدارة الفعالة والاهتمام بالعنصر البشري في بيئة العمل**، بيروت، دار الفكر العربي، 2019، ص130.

وهو الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة، ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغ أهدافها، والخوف على أن تصاب بأي طرف يؤدي إلى إضعافها وتفككها.

التعريف الاجرائي:

يقصد به درجة الوعي والالتزام الذي يُظهره أفراد مديرية التربية لولاية تبسة تجاه القضايا الاجتماعية والبيئية، ويتجلى من خلال مبادرات فعلية تهدف إلى تحسين رفاهية المجتمع. يمكن قياسه من خلال مدى تفاعل الفرد أو المؤسسة مع المشكلات الاجتماعية وتقديم حلول لها.

الفهم: يقصد به ادراك العاملين للمعلومات المتعلقة بالقرارات التنظيمية، ومعرفتهم لأسبابها ونتائجها، ومدى وضوح الأهداف والسياسات المتبعة في المؤسسة. [1]

يعني الفهم التعمق في القضايا الاجتماعية، وتحليلها لفهم أسبابها ونتائجها، ومن ثم البحث عن حلول فعالة. ويتضمن التثقيف والمعرفة دراسة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ومعرفة التشريعات والسياسات المتعلقة بها.

- **تحليل البيانات:** الاعتماد على دراسات وأبحاث لتحديد أفضل الممارسات في حل المشكلات.
- **التخطيط الاستراتيجي:** وضع خطط وبرامج مبنية على فهم دقيق للاحتياجات الاجتماعية.
- **الفهم:** هو القدرة على تحليل وتقييم المعلومات المتعلقة بالمسائل الاجتماعية والبيئية. يشمل ذلك فهم الأسباب الجذرية للمشاكل، وأثرها على المجتمع، والفرص المتاحة لتحسين الوضع. الفهم هو أساس اتخاذ القرارات المدروسة والفعالة.

يعتبر الفهم هو العنصر الثاني في المسؤولية الاجتماعية. ويعني الفهم اكتساب المعرفة والمعلومات اللازمة لفهم المشاكل والتحديات التي تواجه المجتمع.

[1] صالح أحمد، **السلوك التنظيمي وأثره في تحقيق الأداء المؤسسي**، عمان،: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2018، ص 112.

يشمل الفهم عدة جوانب، مثل فهم الأسباب الجذرية للمشاكل، وفهم تأثيرها على المجتمع، وفهم الحلول الممكنة.

يمكن اكتساب الفهم من خلال القراءة والبحث والدراسة، أو من خلال المشاركة في الفعاليات والأنشطة الاجتماعية.

ويقصد به فهم الفرد للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهمه لمؤسساتها ومنظماتها وعاداتها وقيمها ووضعها الثقافي وتاريخها وتصور مستقبلها. إضافة إلى أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة. أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.

التعريف الاجرائي:

يشير إلى مدى إدراك كل فرد من مديرية التربية لولاية تبسة لأبعاد وتأثيرات مسؤولية التزامه بواجباته ودوره تجاه وظيفته، وزملائه ومؤسسته ومجتمعه، وتترجم من خلال الأبعاد التالية:

- **الفهم:** ويقصد به درجة وعي الموظف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، ومضامينها، وأهميتها في السياق الفردي والمؤسسي، بما يشمل إدراكه لدوره المهني في خدمة المصلحة العامة واحترام القيم المجتمعية.
- **الاهتمام:** ويشير إلى مدى شعور الموظف بالالتزام الأخلاقي والإنساني تجاه زملائه ومؤسسته، ويتجلى ذلك في مواقفه وميوله الإيجابية نحو تعزيز روح التعاون، والعدالة، والشفافية داخل المؤسسة وخارجها.
- **المشاركة:** ويعكس درجة انخراط الموظف الفعلي في الأنشطة والمبادرات ذات الطابع الاجتماعي والتضامني داخل المؤسسة، المساهمة في تحسين بيئة العمل والعلاقات المهنية.

7. الدراسات السابقة:

من خلال ما قامت به الباحثة من قراءات متعددة حول ظاهرة العدالة التنظيمية كمتغير وظيفي هام يتطلب الدراسة والتقصي لما يحويه من أسس تبرز أهمية الربط بين متغيرات العدالة والمنظمة ومن خلال محاولة إبراز عامل إدراك العاملين للممارسات التنظيمية وجدنا عدة دراسات تبرز الخصائص النظرية والتطبيقية لمتغير العدالة التنظيمية ولو بجانب من القرب التوضيحي والاستدلالي الذي يبرز أهمية هذا المتغير التنظيمي الهام والحساس.

ونظرا لأن كل بحث علمي له عدة أسس يقوم عليها والدراسات السابقة هي أهم هذه الأسس وهذا ما يفسر تراكمية العلم والمعرفة من أجل تجسيد واقع البحث العلمي والنهوض به، ومن هنا يمكن الاعتماد في دراستنا على عدة دراسات منها العربية وأخرى محلية وأخرى أجنبية من أجل توضيح وجهات نظر مختلفة لعدة باحثين حول ظاهرة العدالة التنظيمية ومن أجل محاولة إبراز أهم النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع ما توصل إليه من نتائج في دراستنا ومن أهم هذه الدراسات نجد:

01.الدراسات الجزائرية:

- **دراسة (ضيافي): المسئولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية."**[1]

هدفت هذه الدراسة إلى تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها وعرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال, وأهمية الالتزام بها، والتعرف على واقع تبني المسئولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة، ومدى الالتزام بها.

وأعتمد الباحث على منهجين الأول، منهج وصفي تحليلين والثاني تطبيقي، دراسة حالة وشملت عينة الدراسة عمال المؤسسة رؤساء ومرؤوسين استخدم الباحث أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

[1] ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2010.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. تبني المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية تحقق فوائد عديدة للمجتمع.
2. المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة.
3. هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين فمن واجب المؤسسات أخذها بعين الاعتبار، لأنها تحقق أهداف العاملين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمؤسسة التي يعملون بها، وتحقيق أهداف المؤسسة في ظل المنافسة وتحديات البيئة.

أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. الاهتمام الجدّ ي بدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتشديد على ضرورة تبنيها، خاصة من طرف المؤسسات العمومية.
2. ضرورة التأكيد على الممارسات الاجتماعية التي تحقق الرفاه للمجتمع عامة، والعمال خاصة.
3. محاسبة المؤسسات عن مسؤوليتها الاجتماعية وقياس أدائها الاجتماعية، للتعرف على مساهماتها.

- **دراسة (سمية حفيدل 2015): "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على عتبة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة لذلك من أجل التعرف على مستوى الفروق بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس الأقدمية، المستوى التعليمي)، وكذلك محاولة الوصول إلى عدد من الاستنتاجات التي تساهم في تعزيز وتأصيل إدراك القيادات الإدارية باختلاف المتغيرات التنظيمية لوضع السياسات التي تساعد على زيادة التزام العامل في المؤسسة ولكي تحقق الباحثة اهداف دراستها استخدمت:

- **المنهج المستخدم:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف وتحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وفق أساليب سيكومترية وخصائص كمية من أجل إثبات صدقها وثباتها.
- **مجتمع الدراسة وعينة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بمقاطعة الأغواط والبالغ عددهم (256) عامل، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تمتاز بسهولة الحصول عليها قدرت بـ (128) عامل.
- **التقنية المستخدمة:** لقد استخدمت الباحثة تقنية الاستمارة على جميع البيانات، حيث وزعت (128) استمارة وتم استرجاع (125) استمارة.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة شعور العمال بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الشعور العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الأقدمية.
- بلغت المستوى التعليمي دورا هاما في درجة شعور العاملين بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي إلا أنه لا يؤثر في الرفع من مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ولقد وصت هذه الدراسة بالاهتمام بالجانب النفسي في التعامل مع العمال إذ يعد المحور الأساسي في دفع العمال نحو الإنجاز وكذلك ضرورة تنمية وزيادة إدراك العمال للعدالة التنظيمية بما ينعكس

بالإيجاب على أداء هؤلاء العمال وبالتالي على الأداء الإجمالي للمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها التنظيمية.[1]

- **دراسة (كريم مصطفى، برباوي كمال، مقدم عبد الجليل 2021): "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة حالة اتصالات الجزائر بإستخدام النمذجة بالمعدلات الهيكلية SEM، جامعة ظاهري محمد بشار 2021.**

لقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ولكي يحقق الباحثين أهداف دراستهم استخدم فيها:

- **منهج الدراسة:** لم تتم ذكر المنهج.
- تم الاعتماد على برنامج **SPSS** من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة وبرنامج **AMOS** الذي يستخدم في نمذجة المعدلات الهيكلية.
- **أدوات جمع البيانات:** استخدم في هذه الدراسة أداة الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات.
- **مجتمع الدراسة:** جميع عمال إتصالات الجزائر بشار، مع عدم ذكر حجم العينة أو نوعها.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة معاملات وسلوك المواطنة التنظيمية.[2]

---

[1] سمية قيدل، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي–دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمديرية الأغواط**، 2015.

[2] كريم مصطفى، وبرباوي كمال، ومقدم عبد الجليل، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية–دراسة حالة اتصالات الجزائر بإستخدام النمذجة بالمعدلات الهيكلية " SEM"**، جامعة بشار، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص ص 43–58.

- **دراسة (محمد بوتعاب 2021): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقت بالجامعات الجزائرية، جامعة ورقلة، الجزائر.**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة التنظيمي، والتعرف على طبيعة هذه العلاقة من منطلق الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية) وكذلك من أجل فهم وتفسير تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المقتين بالجامعات الجزائرية.

ولكي يحقق الباحث اهداف دراسة استخدم:

- **منهج الدراسة:** استعان الباحث بالمنهج الاستقرائي من خلال الدراسة الميدانية.
- **مجتمع الدراسة:** وتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة المؤقتين الذين يعملون بعقود عمل مؤقتة بالجامعات الجزائرية.
- **عينة الدراسة:** استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية حيث تم 250 استبان على عينة الدراسة استرجع منها 251 أي بنسبة 92،40% فقط.
- **أدوات جمع البيانات:** استخدم الباحث أداة الاستمارة في جمع البيانات.

حيث خلصت هذه الدراسة بعدة نتائج نذكر منها:

- إن مستوى العدالة التنظيمية لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسط بل يميل إلى المستوى المنخفض.
- بينة النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسط.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.

- يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية الكلية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.

وأوصت هذه الدراسة بأهمية توزيع المسؤولية ومهام التدريس على الأساتذة المؤقتين بصورة مرضية، بالإضافة إلى تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية بصورة عادلة على الجميع ودون استثناء ودون تفرقة.[1]

- **دراسة (عبد الوهاب ميروح، جلال الدين بوعطيط 2017): "قواعد العدالة التنظيمية في مكان العمل".**

لقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة حصر أغلب قواعد العدالة التنظيمية التي تم اعتمادها في مختلف البحوث النظرية والتطبيقية في المجال الإداري والنفسي وحتى تلك التي لم يطلق عليها مصطلح قاعدة لكن لها نفس الوظيفة حيث تم تقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية بشقيها: العدالة التعاملية وعدالة المعلومات)، حيث بلغ الحد الكلي لهذه القواعد ثمانية عشر (18) قاعدة موزعة على هذه الأبعاد، حيث خلصت هذه الدراسة إلى:

- تهدف قواعد العدالة التنظيمية إلى تنظيم التعاون الإنساني ومختلف الجماعات المهنية خلال أدائها لعملها ومهامها.
- توجد صعوبة في تطبيق مختلف قواعد العدالة التنظيمية فليس هناك تطبيق دائم لنفس القواعد في نفس الظروف، فعلى سبيل المثال نستخدم القواعد الثلاث الخاصة بالعدالة التوزيعية حسب الأهداف المراد تحقيقها.[2]

[1] مختار بوتعاب، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية**، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021، ص ص 479-496.

[2] عبد الوهاب مبروح، جلال الدين بوعطيط، **قواعد العدالة التنظيمية في مكان العمل**، مقالة منشورة في مجلة العلوم الإجتماعية المركز الديمقراطي العربي بألمانيا، برلين، العدد 01، أكتوبر 2017، ص ص 183-192.

- **دراسة (شلابي وليد، شيخاوي صلاح الدين، بوزاهر محمد لخضر): "واقع ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى الموظف"، المسيلة–الجزائر–**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قياس مستوى العدالة التنظيمية ومدى إدراك الموظفين لهاته الممارسات المطبقة عليهم وسبل تفصيلها بصورة صحيحة داخل الوسط المهني والتعرف على مستوى التوافق المهني لدى موظفي الإدارة المحلية، كما هدفت إلى تقديم إجراءات وأساليب أكاديمية في شكل مقترحات من شأنها أن تساعد على التفعيل السليم لآليات العدالة التنظيمية والتي تنعكس على جميع الأنشطة الإدارية للمنظمة وتحقق التوافق المهني للموظفين والتقليل من تفشي الممارسات التنظيمية غير السليمة على بيئة العمل ولكي يحقق الباحثين الهدف من دراستهم تم استخدام:

- **منهج الدراسة:** لقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (65) موظف.
- **أدوات الدراسة:** لقد استخدم الباحثين استبيانين واحد يخص العدالة التنظيمية والثاني بخصوص التوافق المهني.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- يوجد إدراك عالي للممارسات التنظيمية حول العدالة لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.
- إن مستوى التوافق المهني مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.[1]

[1] شلابي وليد، وشيخاوي صلاح الدين، وبوزاهر محمد لخضر، **واقع ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى الموظف–دراسة ميدانية على عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة**، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطية العربي ألمانيا، برلين، العدد 01، أكتوبر 2017، ص ص 193–204، نفس الموقع السابق، نفس التوقيت ونفس التاريخ.

- **دراسة (بديار أمينة 2019): "المسؤولية الاجتماعية كتوجيه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المؤسسة سونلغاز الجزائر.**

أجرت بديار 2019 دراسة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية كتوجيه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز الجزائر. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية على أبعاد التميز التنظيمي المتمثلة (القيادة، المورد البشري، التخطيط الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رضا العاملين) بالإضافة إلى قياس طبيعة علاقات الارتباط بين كل بعد من بعد المسؤولية الاجتماعية، وبعد التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان الجزائر. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، واختبار صحة فرضياتها فقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من موظفي مؤسسة سونلغاز، وقد تم توزيع (50) استبانة على عينة الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها:

1. أن هناك علاقة احصائية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية، وابعاد التميز التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.
2. وجود تفاوت في قوة التأثير لكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي مع المسؤولية الاجتماعية، حيث جاء بعد المورد البشري في المرتبة الاولى من حيث قوة التأثير ثم التخطيط الاستراتيجي بالمرتبة الثانية.

- **دراسة (الشقراني محمد 2019): "المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، دراسة حالة ،اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة زيان عاشور، الجلفة الجزائر.**

هدفت الدراسة الى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرية)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة المنخفضة، الابداع، السمعة،

الاستجابة والجودة) في منظمات الأعمال. ركزت الدراسة الميدانية على شركة موبيليس الجزائرية للاتصالات .ولتحقيق الأهداف المرجوة أجريت الدراسة على عينة من 100 موظف من مختلف الإدارات والمديريات الجزائرية في شركة موبيليس للاتصالات، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مهمة ب البعد الاقتصادي .البعد القانوني .البعد الاخلاقي. البعد الخيري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة.
2. توصلت النتائج الى ان ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المبحوثة جاء كما يلي: البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الخيري، البعد الاقتصادي.

- **دراسة (الربيع 2018) بعنوان: "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة على المؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة الجزائر .**

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر المسؤولية الاجتماعية لشركة لافارج هولسيم بالمسيلة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتحديد أهم الوظائف، ومفهوم الميزة التنافسية وتعريفها وأنواعها ومصادرها، وابراز العلاقة بينهما فيما يتعلق بالجانب النظري للدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، عبر الاستناد إلى المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاتها، حيث تم توزيع الاستبيان على 100 مفردة من المدراء والعاملين في مؤسسة لافارج هولسيم بالمسيلة وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- وجود تأثير للمسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة.
- وجود أثر بين البعد الاقتصادي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، فيما توصلت الى عدم وجود أثر لكل من البعد القانوني والاخلاقي والخيري للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- توصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأنماط المسؤولية الاجتماعية الثلاث: النمط الاجتماعي، النمط الاقتصادي، النمط البيئي، في تحقيق الميزة التنافسية

02.الدراسات العربية:

- **دراسة (أبو سمعان 2015): "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة.**

هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتحليل العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال التعرف على وجهة نظر ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، ولكي تحقق هذه الدراسة أهدافها استخدمت:

- **منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف وتحليل محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.
- **مجتمع الدراسة:** تضمن مجتمع الدراسة ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، الحاملين لرتبة نقيب فما فوق والذين يبغ عددهم (1550) ضابط.
- **عينة هذه الدراسة:** لقد طبقت هذه الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (400) ضابط، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة في جمع البيانات ووزعت (400) استمارة على أفراد العينة وتم استرداد (353) استمارة.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية.
- توجد العدالة التنظيمية عموما بدرجة متوسطة، حيث جاء ترتيب محدداتها كالتالي:

1. عدالة التعاملات ــــــــــ بدرجة عالية.
2. عدالة الإجراءات ــــــــــ بدرجة متوسطة.

3. عدالة التوزيع ـــــــــــ بدرجة ضعيفة وقليلة.

- أما عن سلوك المواطنة التنظيمية فجاء بدرجة كبيرة وعالية بجمع مكوناته.
- أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين تجاه العلاقة المبحوثة من خلال المتغيرات التالية: (نوع الإدارة، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة)، ولقد أوصت هذه الدراسة باعتبار سلوك المواطنة قيمة تنظيمية تعبر عن الانتماء الوظيفي الذي تسعى له الشرطة، حيث اعتبرت هذه الدراسة أن تهيئة مناخ تنظيمي تسوده مبادئ العدالة والمساواة له أثر كبير في رفعة المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة.[1]

- **دراسة (شيماء زياد إبراهيم مقداد 2014): "دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلابهم وسبل تطويره في ضوء المعايير الإسلامية".**

هدفت الدراسة إلى تعرف ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لدورهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلابهم وسبل تطويره في ضوء المعايير الإسلامية بمحافظة غزة من وجهة نظر الطلاب، والكشف عن أثر متغيرات الدراسة (المنطقة، الجنس، التخصص، التحصيل الدراسي) على دور المعلم، ثم التوصل إلى سبل مقترحة لتطوير دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلابهم.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات والإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد بلغت عينة الدراسة (406) طالبًا وطالبة من طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2013-2014 بنسبة (3.8%) من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ (10576) طالبًا وطالبة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام أداتين للدراسة هما: الاستبانة التي تكونت من (45) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مجال المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالأسرة وعدد فقراته (10) فقرات، ومجال المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالمدرسة وعدد فقراته (13) فقرة، ومجال المسؤولية

[1] حسن محمد حسن النجار، **أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص 67.

الاجتماعية المتعلقة بالمجتمع وعدد فقراته (16) فقرة، ومجال المسؤولية الأخلاقية ويتكون من (40) فقرة، وقد قامت الباحثة باستخدام برنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي لفقرات أفراد العينة، وقد كانت الأداة الثانية عبارة عن مقابلة أجرتها الباحثة مع مجموعة من معلمي المرحلة الثانوية.

وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

1. يقوم المعلمون بتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتهم بنسبة (71.91%) من وجهة نظر أفراد العينة، وهي نسبة جيدة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لدورهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شرق غزة، غرب غزة) لصالح منطقة شرق غزة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لدورهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لدورهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلابهم تعزى لمتغير التخصص (علوم شرعية، علوم إنسانية، علوم تطبيقية) لصالح القيم الشرعية.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لدورهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير التحصيل (أقل من 70% – من 70% إلى 85% – أعلى من 85%).

وفي ضوء نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة إلمام المعلمين بأساليب تربوية فاعلة تعزز من المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب وتشجعهم على ممارستها نحو أسرهم وذويهم ومجتمعهم وأمتهم الإسلامية بصورة أكبر.
2. ضرورة الاهتمام بإعداد معلمي المرحلة الثانوية إعدادًا متكاملا وتزويدهم بالثقافة والفكر الإسلامي من خلال كليات التربية وإعداد المعلمين وتوجيههم على التثقيف الذاتي.
3. ضرورة اهتمام المسؤولين التربويين بالمسؤولية الاجتماعية والتركيز عليها أثناء عقد الدورات التدريبية بحيث يتم التوضيح للمعلمين المشاركين بأهم مظاهر المسؤولية الاجتماعية اللازمة لطلابهم وطرق غرسها وتنميتها لديهم.
4. الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في برامجنا التعليمية وأن تكون جزءًا من المناهج الدراسية.
5. عقد ندوات تلفزيونية وإذاعية لنشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتوعية أفراد المجتمع بها.
6. إتاحة الفرصة للطلبة في المشاركة في الأنشطة الطلابية مما ينمي فيهم الكثير من جوانب المسؤولية الاجتماعية.

- **دراسة (عبابنة وآخرون 2014): "مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه".**

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الأداء لدى العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروعه ومكاتبه وكذلك لأجل التعرف على أثر تطبيق العدالة التنظيمية على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والتحدي الأردني بجميع فروعه ومكتبه، ولكي يحقق الباحثون هدفهم من هذه الدراسة استخدموا:

- **منهج الدراسة:** لقد استخدم الباحثين في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف وتحليل مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في البنك.

- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في بنك التنمية للمدن والقرى الأردني والبالغ عددهم (383) موظف.
- **عينة الدراسة:** حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (170) موظف.

أما عن أدوات جمع البيانات في الدراسة فلقد اعتمدوا على الاستبانة التي وزعت على أفراد العينة وتم استرداد (162) منها، وكانت نتائج هذه الدراسة كالتالي:

- جاءت العدالة التنظيمية ككل في بنك المدن والقرى الأردني بمستوى قليل حيث كانت:

1. العدالة التفاعلية ـــــــــــ في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط.
2. العدالة التوزيعية ـــــــــــ في المرتبة الثانية وبمستوى قليل.
3. العدالة الإجرائية ـــــــــــ في المرتبة الثالثة وبمستوى أقل.

ويرى الباحثون أن هذه يعود إلى: عدم تناسب ساعات العمل، مع ظروف العاملين الخاصة، وعدم تساوي رواتبهم الشهرية، وبالرغم من تساوي مؤهلاتهم العلمية وعدم تناسب الرواتب والمكافآت التي يتحصلون عليها مقابل مجهوداتهم المبذولة داخل التنظيم وهذا ما يفسر عدم توازن المخرجات والمدخلات لدى العاملين.

- إن الأداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني جاء بمستوى متوسط، حيث رأى الباحثون أن سبب ذلك هو المستوى المتوسط في حرص البنك على عقد دورات تدريبية من أجل رفع مستوى المهارات والقدرات الوظيفية للموظفين.

ولقد أوصت هذه الدراسة بالعمل على زيادة العدالة التنظيمية لدى العاملين في البنك بأبعادها الثلاثة والتعامل مع قضايا العاملين في البنك بحسب الأنظمة والقوانين الخاصة بالبنك وعقد دورات تدريبية

متنوعة ومستمرة للعاملين في البنك من أجل رفع مستوى المهارات والقدرات والحصول على كفاءات وظيفية عالية.[1]

- **دراسة (أسامة عبد الكريم هزي 2015): "العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكات التنظيمية الإجتماعية الداعمة"، دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق كلية الإقتصاد قسم إدارة الأعمال 2015.**

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى اختبار كان هناك تأثير للعدالة التنظيمية بكافة أنواعها وللمتغيرات الديمغرافية موضع الدراسة في تلك السلوكيات التنظيمية التطوعية وإلى الكشف عن نماذج جديدة للمقاييس المستخدمة في قياس كل من العدالة التنظيمية وأنواعها وسلوكياتها المواطنة التنظيمية في قيامه كل من العدالة التنظيمية وأنواعها وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تتمتع بالثقة والصدق وأن تكون ملائمة لبيئة العمل في سوريا حيث استخدم الباحث في دراسته:

- المنهج التحليلي الوصفي من أجل وصف أثر العدالة التنظيمية في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة وتحليلها.
- **مجتمع الدراسة:** استخدام الباحث في هذه الدراسة جميع موظفي شركات التأمين الخاصة بنوعيها الإسلامي والتقليدي العاملة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية وذلك بغض النظر عن مستواهم الإداري والذي بلغ عددهم (559).
- **عينة الدراسة:** استخدم الباحث عينة عشوائية بسيطة حيث قام بدراسة على (324) مستجيب من أصل (559) موظفا.
- **أدوات الدراسة:** استخدم الباحث أداة الاستبانة أو الاستمارة حيث خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

[1] حسن محمد حسن النجار، المرجع السابق، ص ص 73-74.

- إن سياسة الإجراءات المستخدمة في توزيع مخرجات العمل على الموظفين تؤدي إلى تدني ممارسة سلوكيات مواطنتهم التنظيمية تجاه منظمتهم دون أن يكون لها أي تأثير حقيقي في سلوكيات مواطنتهم التنظيمية تجاه زملائهم الآخرين.
- تؤدي إدارة الموظفين لعدالة التوزيع إلى تحفيز سلوكيات مواطنتهم التنظيمية تجاه منظمتهم، دون أن يكون لها تأثير حقيقي في سلوكيات مواطنتهم تجاه الآخرين.
- تؤدي إدراكات الموظفين لعدالة العلاقات الشخصية إلى زيادة حقيقة في كل سلوكيات مواطنتهم تجاه منظمتهم وتجاه زملائهم الآخرين.
- يبدي عنصر الذكور انخراطا إيجابيا في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه زملائهم الآخرين، بينما يبدي عنصر الإناث انخراطا سلبيا في ممارسة تلك السلوكيات.
- تمارس الفئات العمرية الأكبر سنا سلوكيات مواطنة تنظيمية تجاه المنظمة أكثر من الفئات العمرية الأصغر سنا.
- ليس للمؤهل العلمي أي دور في زيادة كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الفرد وتجاه المنظمة.
- عموما تلعب سنوات الخبرة المكتسبة ضمن شركات التأمين الخاصة عن الموظفين دورا هاما في زيادة سلوكيات مواطنتهم التنظيمية تجاه زملائهم الآخرين، دون أن يكون لها أي تأثير حقيقي في سلوكيات مواطنتهم التنظيمية تجاه منظمتهم.

وعلاوة على ذلك فلقد تمخض عن نتائج هذه الدراسة تقديم نماذج جديدة للمقاييس المستخدمة تتمتع بصدق جيد وموثوق فيه عالية تلائم بيئة العمل السورية.[1]

[1] أسامة عبد الكريم هزي، **العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة**، دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة

- **دراسة (الشملة الصراف ميسون سجى 2018): "المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام. كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت .مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 01 العدد 41 الجزء 01.**

أجرت الشملة والصراف 2018 دراسة استطلاعية بعنوان المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة العاملين في مستشفى السلام جامعة الموصل جمهورية العراق.

هدفت هذه الدراسة الى بحث المسؤولية الاجتماعية بوصفها مدخلات لتحقيق التميز التنظيمي، وقد استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة بهدف جمع البيانات الدراسة، وقد تم توزيع 50 استبانة، وتوصلت إلى نتائج كان من أهمها:

1. وجود علاقة إحصائية موجبة للمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التميز التنظيمي بشكل عام.
2. أوضحت نتائج التحليل ان هناك تأثيرا معنويا للمسؤولية الاجتماعية في أبعاد التميز التنظيمي .
3. أشارت النتائج التحليل إلى تفاوت في قوة التأثير لكل بعد من أبعاد التميز التنظيمي مع المسؤولية الاجتماعية.

- **دراسة (أمال عبد المجيد عبد القادر الحيلة وعبد القادر احمد مسلم 2017)، بعنوان: "مدى مساهمة القيادة الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية".**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة والأثر بين القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية من وجهة النظر العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية(بالتل، جوال)، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعا للمتغيرات الشخصية التالية: المؤهل العلمي، السنوات الخدمة، الشركة)،

الأعمال، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد قسم إدارة الأعمال، 2015، من الموقع: http://mohe.gov.sp، التاريخ: 2021/11/18، التوقيت: 10:55.

باستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع 85 استبانة على عينة الدراسة، وتم استرجاع 78 استبانة بنسبة استرداد بلغت 92%، وقد اظهرت النتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة طردية بين أبعاد القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية.
- وجود أثر بين أبعاد القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية (القانونية، الاقتصادية، الأخلاقية، الإنسانية) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية.
- وجود فروق تعزى إلى متغير الشركة لصالح شركة الاتصالات.

- **دراسة (سلامة عبد الله خلف الطعامسة1436هـ-2015م): "العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية": العدالة التنظيمية كمتغير وسط دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الفلسفة إدارة الاعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات القلب.**

تهدف هذي الدراسة الى معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال توسط العدالة التنظيمية وذلك من خلال ما يلي:

- دراسة العلاقة بين ابعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
- توضيح مدى تطبيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات.
- معرفة مدى تطبيق ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات.
- الاطلاع على مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية.
- بيان توسط العدالة التنظيمية على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسات وسلوك المواطنة التنظيمية.

ولكي تحقق هذي الدراسة أهدافها استخدم الباحث ما يلي:

- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث منهجية هذه الدراسة أهمها:

*المنهج الوصفي التحليلي من اجل استعراض اهم العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية وسلوك المواطنة: العدالة التنظيمية كمتغير وسط

*منهج البحث الميداني من اجل تغطية الجانب التطبيقي في هذه الدراسة والذي تحاول من خلاله الإجابة على أسئلة الدراسة واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على الأسباب الذي تم تطويره لأغراض الدراسة وحتى الخطوات العلمية المتعارف عليها.

- **مجتمع الدراسة وعينته:** تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات QIZ في المناطق الصناعية المؤهلة في المملكة الأردنية الهاشمية والموزعين على ستة مناطق صناعية ممثلة لأربع محافظات وهي منطقة التجمعات الصناعية ومنطقة الرصيفية الصناعية في الزرقاء ومدنية الحس الصناعية بمدينة اربد ومدنية الكرك الصناعية حيث بلغ عدد العاملين في هذه المدن الصناعية الأربعة39958 عاملا وعاملة حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في شركات QIZ في الأردن حيث تم اختيار 480 عامل في شركات QIZ في المناطق الصناعية المؤهلة والممثلة لمجتمع الدراسة.
- **أدوات البحث:** تم استخدام الاستبان على افراد العينة وبعد استرجاع الاستبيانات وفرزها ثم استبعاد 60استبانة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الاحصائي فمنها لم تتم الإجابة عليه ومنها لم يستكمل من قبل المستجيب فتمثلت العينة النهائية 420مفردة ولقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية بعد انتهاء من تحليل البيانات المتعلقة بإجابات المبحوثين يمكن تلخيص اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة على النحو التالي:

*اشارت نتائج الدراسة الي تطبيق حقوق الانسان في الشركات كان متوسط المستوي.

*اشارت نتائج الدراسة الى تطبيق الصحة والسلامة العامة في الشركات كان متوسط المستوى.

*بينت نتائج الدراسة ان المسؤولية الاجتماعية الداخلية كانت تطبق بشكل متوسط المستوى لدى الشركات.

*اكدت الدراسة ان تطبيق الموازنة بين العمل والحياة الخاصة في الشركات كان متوسط المستوى.

*اشارت نتائج الدراسة ان العدالة التنظيمية كانت متوسطة المستوى لدى الشركات.

*اتضح من دراسة ان عدالة التوزيع في الشركات تطبيق بمستوى متوسط.

*اتضح من الدراسة ان العدالة الإجرائية في الشركات تطبق بمستوى متوسط من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

*أوضحت الدراسة ان عدالة التعاملات في الشركات تطبق بمستوى متوسط من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

*اكدت نتائج الدراسة انه توجد علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات بعد تنوع في بيئة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية وكان تأثير المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات التنوع في بيئة العمل في الشركات QIZ الأردنية مابنسبة22،7 على سلوك المواطنة التنظيمية.

*بينت دراسة وجود علاقة بين ابعاد المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات والاثار بمتوسط العدالة التنظيمية بإنشاء حقوق الانسان والصحة والسلامة بمتوسط عدالة التعاملات والتي لم تبلغ مستوي الدلالة عند مستوى0،05 فأقل.

*توجد علاقة بين العدالة التنظيمية عدالة التوزيع عدالة التعامل عدالة الاجراء والايثار باستثناء عدالة التوزيع والتي لم تبلغ مستوى دلالة الإحصائية عند مستوى 0،05 فأقل.

- **دراسة (أسامة محمد خليل الزيتاني 2014): "دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسئولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية (مجمع الشفاء الطبي نموذجا)".**[1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية (مجمع الشفاء الطبي نموذجا)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد وتوزيع استبانة هدفت إلى اختبار الفرضيات، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المواقع الإدارية (رئيس قسم، رئيس شعبة، مدير تمريض، نائب مدير دائرة، مدير دائرة) العاملين في مجتمع الشمال الفلسطيني، حيث جرى توزيع عدد (180) استبانة على عينة الدراسة، وقد استرد منها (152) استبانة أي ما نسبته (84.44%).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. حظي بعد أخلاقيات المهنة نحو المراجع العليا على المرتبة الأولى، تلا ذلك أخلاقيات المهنة نحو الزملاء، وجاءت أخلاقيات المهنة نحو المجتمع المحلي في المرتبة الثالثة، ثم أخلاقيات المهنة نحو العاملين في المرتبة الرابعة.
2. جاء بعد واقع المسؤولية الدينية والأخلاقية على المرتبة الأولى، يليه بعد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وجاء واقع المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الثانية، تلا ذلك واقع المسؤولية الوطنية في المرتبة الثالثة، وجاء واقع المسؤولية الاجتماعية الذاتية في المرتبة الرابعة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مجموع الشمال الفلسطيني يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

[1] الزيناتي، أسامة محمد، **دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسئولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية – مجمع الشفاء الطبي نموذجا**–، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين، 2014.

4. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) بين ممارسة أخلاقيات المهنة بأبعادها وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في مجموع الشمال الفلسطيني بقطاع غزة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

1. تطبيق أخلاقيات العمل الصحي الفلسطيني ليكون قانونًا للقائمين المختص بالعمل الصحي في فلسطين.
2. إنشاء وحدة متخصصة في المستشفيات تربط المؤسسات الصحية بالمجتمع المحلي تختص بالمسؤولية الاجتماعية.
3. إنشاء لجان دعم ومساندة مكونة من المجتمع المحلي للقطاع الصحي يكون دورها توعية أفراد المجتمع المحلي وعمل أيام صحية تطوعية للعمل على تكامل المسؤولية الاجتماعية.
4. العمل على تكامل القطاع الصحي الحكومي والمجتمع المدني في تقديم الخدمة للمواطنين بحيث تقوم منظمات المجتمع المدني الصحية بسد النقص الذي تعانيه بعض مناطق قطاع غزة من حيث المراكز الصحية والمستشفيات.
5. تفعيل دور المسؤولين في المجال الصحي في المجتمع من خلال أخذ آرائهم وتوصياتهم بما يخص المجتمع المحلي.

- **دراسة (مقداد 2014): "دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لد طلبتهم، وسبل تطويرها في ضوء المعايير الإسلامية".**[1]

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتهم, وسبل تطويرها في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر الطلبة, والكشف عن أثر متغيرات الدراسة المنطقة، الجنس، التخصص، التحصيل الدراسي على دور المعلم وقد استخدمت الباحثة المنهج

[1] مقداد شيماء، "**دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتهم وسبل تطويرها في ضوء المعايير الاسلامية** "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

الوصفي التحليلي للحصول على المعلومات والإجابة على أسئلة الدراسة وقد بلغت عينة الدراسة 406 طالباً وطالبة من طلبة المرحلة الثانوية بمحافظة غزة بنسبة 3.8 % من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ 10576 طالباً وطالبة, واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات والمقابلة مع مجموعة من معلمي المرحلة الثانوية.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- يقوم المعلم بتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبته بنسبة 71.91 % من وجهة نظر أفراد العينة وهي نسبة جيدة.

أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- ضرورة إلمام المعلمين بأساليب تربوية فاعلة تعزز من المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب وتشجعهم على ممارستها نحو أسرهم, ومدارسهم, ومجتمعهم, وأمتهم الإسلامية بصورة أكبر.
- الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في برامجنا التعليمية, وأن تكون جزءاً من المناهج الدراسية.

- **دراسة (صمادي البقعاوي 2015): "الفروق في المسؤولية الاجتماعية لد طلاب المرحلة الثانية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية في ضوء عدد من المتغيرات".**[1]

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية في منطقة حائل والتحقق من درجة اختلافها تبعاً لاختلاف الحالة الاجتماعية للأسرة, ومعدل دخل الأسرة الشهري، والمستوى التعليمي لكل من الأب والأم, ومنطقة السكن. شارك 1026 طالبا من طلاب المرحلة الثانوية الشرعي والطبيعي بمدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمنطقة حائل, وقد استخدم الباحثان أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات.

[1] صمادي أحمد، والبقعاوي عقل، **الفروق في المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية في ضوء عدد من المتغيرات المحلية الأردنية في العلوم التربوية**، مجلد 11، العدد 01، 2015، ص 82-73.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية في منطقة حائل كان فوق المتوسط.
2. عدم وجود فر وق ذات دلالة إحصائية تعزى لمنطقة السكن, ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا = 0.5 تعزى لمتغيرات معدل دخل الأسرة الشهري , وتعليم الأب وتعليم الأم, والوضع الاجتماعي للأسرة.
3. مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب الذين مستوى تعليم أمهاتهم وآبائهم جامعي أفضل, مما هو لدى الطلاب الذين مستوى تعليم أمهاتهم وآبائهم أقل من ذلك.

أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. زيادة البرامج الاجتماعية التي تتضمن الأنشطة اللامنهجية التي تستهدف الحس بالمسؤولية الاجتماعية لدى الطلبة.
2. الاهتمام بتضمين المناهج الدراسية في وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي لموضوعات اجتماعية ومجتمعية تزيد الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.
3. تشجيع الطلاب على الاشتراك في الأنشطة المدرسية وتشجيعهم على العمل الجماعي وخلق روح التعاون الذي من شأنه أن ينمي المسؤولية الاجتماعية.

- **دراسة (العتيبي 2013): "دور النشاط الاجتماعي في تنمية المسؤولية الاجتماعية – دراسة مسحية على رواد النشاط وطلاب المرحلة الثانوية في مدينة الرياض."**[1]

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور الأنشطة مثل المعسكرات والرحلات والنشرات الدورية ومجلات الحائط في تنمية المسؤولية الاجتماعية. وتكونت مجتمع الدراسة من طلاب المرحلة الثانوية بمدينة

[1] العتيبي خالد، **دور النشاط الاجتماعي في تنمية المسؤولية الاجتماعية – دراسة مسحية على رواد النشاط وطلاب المرحلة الثانوية في مدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013 .

الرياض البالغ عددهم 49035 طالبًا, وجميع رواد النشاط العاملين وعددهم 260 و 256 طالب واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, وكانت أداة الدراسة عبارة عن الاستبانة.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة

- أفراد عينة الدراسة من الطلاب موافقون بشدة على دور الرحلات والمعسكرات والنشرات الدورية ومجلات الحائط في تنمية المسؤولية الاجتماعية.

أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. تسهيل إجراءات تسجيل ومشاركة طلاب المرحلة الثانوية في الانشطة الاجتماعية.
2. الاهتمام بزرع مفهوم التعاون والمشاركة وتنمية روح الفريق للطالب مع زملائه.
3. الاهتمام بتوزيع الأدوار والمسؤوليات القيادية والشرافية على طلاب المرحلة الثانوية.

03.الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (kaur 2016): astudy on the psychological effect of organizational justice perceptions on job satisfaction "دراسة عن التأثير النفسي لمفهوم العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي".**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وبين العدالة التنظيمية ورأس المال النفسي كما تهدف أيضا إلى معرفة العلاقة بين رأس المال النفسي والرضا الوظيفي، وهل يؤثر رأس المال النفسي إيجابيا على الرضا الوظيفي ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة:

- **منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه الأنسب للظاهرة موضوع الدراسة من أجل وصف العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وكذلك وصف التأثير النفسي لمفهوم العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

- **مجتمع الدراسة وعينة:** تكون مجتمع الدراسة من (218) عاملا من العاملين في قطاع واحد من القطاعات الهندية العامة.
- **أدوات البحث:** تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة وتم استردادها جميعها.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. نشير النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي ورأس المال النفسي وعلاوة على ذلك جميع المتغيرات قيد الدراسة أي الرضا الوظيفي يمكنها التنبؤ إلى حد كبير بالأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية.
2. كما تشير النتائج إلى أن العدالة التوزيعية تعتبر أقوى متنبئ لمفهوم العدالة التنظيمية، والرضا الوظيفي ورأس المال النفسي وهذا يعني أنه إذا كانت مفاهيم العدالة التوزيعية مواتية لدى الناس، فهم أيضا لديهم من المحتمل تصورات إيجابية نحو العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ورأس المال النفسي.
3. كما تشير النتائج إلى أن الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) يمكنها التنبؤ إلى حد كبير بأبعاد الرضا الوظيفي، ورأس المال النفسي.

وأوصت هذه الدراسة بأن المنظمات يجب أن تنظر إلى الإنصاف في التوزيع والإجراءات والتفاعلات من أجل تعزيز رضا العمل ورأس المال النفسي.[1]

[1] حسن محمد حسن النجار، **أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الإستغراق الوظيفي-دراسة ميدانية على العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة**، جامعة الأزهر، غزة، عمادة الدراسات العليا، 1438/2017هـ، نفس الموقع السابق، ص 76، التاريخ: 2021/11/20، التوقيت: 22:18.

- **دراسة (kim &andrew 2015): " Relationships between organizational justice and caches attitudinal outcomes in intercollegiate sports"** **(العلاقة بين العدالة التنظيمية واتجاه مخرجات المدربين في الرياضة بين الكليات):**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين العدالة التنظيمية والنتائج السلوكية للمدربين (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي العاطفي تجاه المنظمة والمشرف) من خلال آثار الوساطة لمتغيرات التبادل الاجتماعي ولكي يحقق الباحثان أهداف دراستها استخدما:

- **منهج الدراسة:** اعتمد الباحثان على الوصفي.
- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من المدرب الرئيس ومساعديه العاملين في الجمعية الوطنية للرياضة الجماعية، بمؤسسات الأقسام (الأول والثاني والثالث) في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تدعم على الأقل رياضيات كرة القدم، وكرة السلة للرجال، وكرة السلة للنساء.
- **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (1200) مدربا مساعدا حيث تمت مراعاة المساواة في العدد بين الجنسين.
- **أدوات الدراسة:** تم توزيع أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة على أفراد العينة وتم استرداد (270) منها، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. بينت النتائج وجود آثار الوساطة الكاملة للدعم التنظيمي بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي، ولكن أشارت النتائج إلى عدم وجود أي آثار لوساطة تبادل أدوار الأعضاء والزعيم وبين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك أشارت النتائج إلى آثار الوساطة الكاملة للدعم التنظيمي بين العدالة الإجرائية والالتزام العاطفي تجاه الإدارة الرياضية وكذلك آثار الوساطة الكاملة لتبادل أدوار الأعضاء والزعيم بين العدالة الإجرائية والالتزام العاطفي تجاه المدير الرياضي.

وأوصت هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام برفع مستويات العدالة الإجرائية لما لها من أثر على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي.[1]

- **دراسة (chen et al 2015): " organizational justice, trvst and identification and their effects on organizationl commitment in hospital norsing siaff"**

(مفهوم العدالة التنظيمية والثقة وأثرها على الإلتزام التنظيمي لطاقم التمريض في المستشفى).

هدفت هذه الدراسة للتحقيق في كيفية تأثير الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى الممرضين على الثقة التنظيمية وتحديد الهوية التنظيمية، وما إذا كانت الثقة التنظيمية وتجديد الهوية التنظيمية يمكن أن يشجع الممرضين على البقاء على طيب خاطر في وظائفهم، ويلزمون أنفسهم بالمستشفيات التي يعملون بها ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على:

- **المنهج المستخدم في الدراسة:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي.
- **مجتمع الدراسة وعينته:** تكون مجتمع الدراسة من الممرضات في مستشفى واحد جنوب تايوان وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث بلغ العدد الإجمالي للممرضات (400) ممرضة، وتم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على أفراد العينة، وتم استرداد (392) منها وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية لها أثر إيجابي في نظر الممرضات على الثقة التنظيمية وتحدي الهوية التنظيمية، وأن الثقة التنظيمية وتحديد الهوية التنظيمية ترتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي.
- كما أشارت النتائج إلى أن العدالة التوزيعية في نظر الممرضات تؤثر إلى حد كبير إيجابيا على الثقة التنظيمية وتحديد الهوية التنظيمية.

[1] حسن محمد حسن النجار، نفس المرجع السابق، ص 77.

- كان للعدالة التوزيعية التأثير الأكبر بين المتغيرات الثلاثة داخل العدالة التنظيمية.
- أشارت النتائج أيضا إلى التأثير الكبير لكل من العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية على زيادة الثقة التنظيمية وتحديد الهوية التنظيمية.

ولقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تعزيز مديري المستشفيات لمفاهيم وتوجهات الخدمة للموظفين في الخطوط الأمامية من خلال تعظيم العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والعمل الجماعي بين الزملاء، وتعزيز الروح المعنوية الكلية للتمريض والحد من الانشغالات والتغيرات المهنية.[1]

- **Islam,tahir,et 2021 أجرى islam.et.al.2021 دراسة بعنوان : the impact of corporate sociale responsibility on customer loyalty: the mediating role of corporate réputation,customer satisfaction,and trust.elsevierJournal sustainble production and consomption vol.(25),no.(1)**

أجرى **islam.et.al.2021 دراسة بعنوان : the impact of corporate sociale responsibility on customer loyalty: the mediating role of corporate réputation,customer satisfaction,and trust.** تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على ولاء العملاء :الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العملاء الثقة تمت مناقشة المسؤولية الاجتماعية على نطاق واسع وربطها بأداء المنظمة من قبل الباحثين ومع ذلك لاتزال هناك فجوة بحثية كبيرة غير مستكشفة، وهذا يقيس الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وولاء العملاء في سياق البلدان النامية، والاعتماد على وجهة النظر القائمة على الموارد ونظرية أصحاب المصلحة، تطور هذه الدراسة الالية الأساسية التي من خلالها تؤثر المسؤولية الاجتماعية على ولاء العملاء من خلال تضمين: سمعة الشركة، ورضا العملاء، وثقة العملاء كوسطاء، وقدرات الشركة، كمتغير وسيط. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ضمن مقياس ليكارت الخماسي، وقد تم توزيع 500استبيان على عينة الدراسة من مستخدمي الاتصالات ، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها :

[1] حسن محمد حسن النجار، نفس المرجع السابق، ص 78.

- أن مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات ترتبط بشكل كبير وايجابي بسمعة الشركة ورضا وثقة العملاء.
- تكشف نتائج الوساطة ان سمعة الشركة ورضا وثقة العملاء قد توسطت في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركة وولاء العملاء.
- تكشف النتيجة المعتدلة ان قدرات الشركة تلعب دورا مهما في تعزيز الارتباط بين مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات وولاء العملاء لان القدرات العالية للشركات مع مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركة جيدة التنفيذ تؤدي إلى ولاء عال.

3. Gonzalez.et.al.2020 دراسة بعنوان: Contribution of social responsibility to the work involvement of employés. Journal of corporate social Responsibility and Environnemental Management vol (27),no (6)

أجرى **Gonzalez.et.al.2020** دراسة بعنوان **Contribution of social responsibility to the work involvement of employés.** مساهمة المسؤولية الاجتماعية في إشراك العاملين في العمل.

تهدف هذه الدراسة الى تحليل مساهمة المسؤولية الاجتماعية في الخراط الموظفين في العمل من خلال تأثيرها على رأس المال الاجتماعي ، والشرعية، والولاء ،والتي يترتب عليها فوائد للمنظمة مثل: بقائها، ميزتها التنافسية. تم الحصول على بيانات التحليل التجريبي من خلال استطلاع عبر أنترنت في مجال التعليم العالي. وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج منها:

- أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر بشكل كبير على الشرعية التنظيمية للموظفين.
- يوجد اثر ايجابي لرأس المال الاجتماعي على ولاء الموظفين.
- لا يوجد للمسؤولية الاجتماعية تأثير ايجابي على الرأس المال الاجتماعي للموظفين بشكل مباشر،من خلال الشرعية.

- يجب على المديرين جعل إجراءات المسؤولية الاجتماعية معروفة لموظفيهم ويجب عليهم أشراكهم في هذه الإجراءات.

4. دراسة تشو وآخرون Choiet :2015

"Ethical Leadership and Followers Atitudes Toward Corporate Social Responsibility: The Role of Perceived Ethical Work Climate" القيادة الأخلاقية والمرؤوسين، وملاحظة دور مناخ العمل الاخلاقي اتجاه المسؤولية الاجتماعية."[1]

هدفت هذه الدراسة على التركيز في تأثير القادة على المرؤوسين وملاحظة أهمية الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية في الكفاءة المؤسساتية, وكان مجتمع الدراسة عبارة عن (5) شركات بنكية ومالية, وتكونت عينة الدراسة من 313 من العاملين منهم 239 من الرجال و 74 امرأة، وقد استخدم الباحثون الاستبانة والملاحظة لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية.

أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. الأخذ بعين الاعتبار الأنماط القيادية الأخرى المرتكزة على القيم الأخلاقية.
2. النظر بعين الاعتبار إلى عوامل أخرى, التي يمكن أن تشكل مؤشرا للتعرف على تطبيقات إدارية يمكن من خلالها فهم أفضل لمواقف العاملين اتجاه المسؤولية الاجتماعية.

[1] Choi, S. B, Ullah, S. M, & Kwak, W. J. **Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate**. Social Behavior and Personality: an international journal, 43(3), . (2015) 353-365.

5. دراسة نذير وآخرون: Naziret 2014

" Exploring The Mediating Role of CSR Practices among Leadership Styles and Job Satisfaction" استكشاف دور ممارسات المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي."[1]

هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والاجرائية والرضا الوظيفي, وتحديد دور ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمتغير وسيط بينهما, وتم تطبيق الدراسة على 240 مؤسسة من مختلف المؤسسات الباكستانية.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية أثرت ايجاباً على إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية للشركات, وأن القيادة التبادلية لها تأثير غير هام على المسؤولية الاجتماعية. ويوصي الباحثون اجراء المزيد من البحوث عن طريق استخدام تصاميم متعددة

- **التعقيب عن الدراسات السابقة**

بعد استعراضنا للدراسات السابقة والتي إما تتشابه مع الدراسة الحالية أو تتقاطع معها في جزئيات، والاطلاع على النتائج الواردة في تقارير الدراسات عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية وغيرها، ظهر بشكل واضح العدالة التنظيمية كمدخل حديث لتسيير وتوجيه المنظمات وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها العامة والخاصة، على اختلاف تخصصها. وقد اتخذنا من الدراسات السابقة معولا لإنهاء هذه الدراسة، وذلك بالاستفادة مما يلي:

- التعرف على ما تمت دراسته من شق نظري ، والوقوف على العناصر التي تحتاج الى تسليط الضوء عليها.
- التعرف على أبعاد ومؤشرات العدالة التنظيمية وحصيلة الاعمال العلمية في هذا الموضوع.

[1] Nazir, A., Akram, M. S., & Arshad, M.. **Exploring The Mediating Role Of CSR Practices among Leadership Styles And Job Satisfaction.** Pakistan Journal of Science:, (2014) ,66(4).

- ركزت غالبية الدراسات السابقة على البحث في أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ومدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات، ولكن ما يميز الدراسة الحالة عن الدراسات السابقة كونها عالجت موضوع إدارة المعرفة بالتركيز على الأبعاد السسيوتنظيمية الميدانية كالبعد التوزيعي والاجرائي والتعاملي بدل الأبعاد النظرية التي ركزت عليها الدراسات السابقة، وقد أوصت هذه الدراسات بضرورة إتباع استراتيجية منهجية لتكريس المسؤولية الاجتماعية في المنظمة والاهتمام بتجسيد ابعاد العدالة التنظيمية على ارض الواقع، وتهيئة المورد البشري والهيكل التنظيمي ككل المناسبة لتكريس المسؤولية الاجتماعية على غرار الدراسات السابقة. كما تميز البحث بدراسته لحالة مؤسسة مجالها ومعاملاتها الميدانية جد مهمة فمجالها يمتاز بضرورة تمكين المورد البشري من دوره الفعال لتحقيق أهدافها المرجوة خاصة وانها تعتبر مؤسسة تهيء لبنات المجتمع وتسهر على تسهيل مسارات التقدم في المجتمع الجزائري.

ويمكن أن نفصل ذلك في مجال الاستفادة

جاءت كل الدراسات السابقة التي تناولناها لتثبت أهمية العدالة التنظيمية ودورها الكبير في مساعدة المنظمة على بلوغ أهدافها وانعكاس ذلك على تكريس المسؤولية الاجتماعية، لذا جاءت هذه الدراسة كإسهام إضافي لما توصلت إليه الدراسات السابقة.

وقد تمت الاستفادة من هذه الأخيرة في صياغة الإشكالية وفرضيات البحث، وبناء أداة الدراسة صياغة عبارات الاستبيان.

أما اختلاف دارستنا عن الدراسات السابقة ينحصر أساسا في الأبعاد التي تم التركيز عليها إضافة إلى إجراء هذه الدارسة في بيئة تختلف عن البيئات التي تمت فيها الدراسات السابقة، كما تميزت دراستنا الراهنة في مناقشة وتفسير نتائجها في ضوء نظريات التنظيم وهو الأمر الذي لم تتناوله الدراسات السابقة.

وبعد استعراضنا للدراسات السابقة والتي إما تتشابه مع الدراسة الحالية أو تتقاطع معها في جزئيات، والاطلاع على النتائج الواردة في تقارير الدراسات عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية وغيرها، ظهر بشكل واضح العدالة التنظيمية كمدخل حديث لتسيير وتوجيه المنظمات وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها العامة والخاصة، على اختلاف تخصصها.. وقد اتخذنا من الدراسات السابقة معولا لإنهاء هذه الدراسة، وذلك بالاستفادة مما يلي:

- التعرف على ما تمت دراسته من شق نظري ، والوقوف على العناصر التي تحتاج الى تسليط الضوء عليها.
- التعرف على أبعاد ومؤشرات العدالة التنظيمية وحصيلة الاعمال العلمية في هذا الموضوع.
- ركزت غالبية الدراسات السابقة على البحث في أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ومدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات، ولكن ما يميز الدراسة الحالة عن الدراسات السابقة كونها عالجت موضوع إدارة المعرفة بالتركيز على الأبعاد السسيوتنظيمية الميدانية كالبعد التوزيعي والاجرائي والتعاملي بدل الأبعاد النظرية التي ركزت عليها الدراسات السابقة، وقد أوصت هذه الدراسات بضرورة إتباع استراتيجية منهجية لتكريس المسؤولية الاجتماعية في المنظمة والاهتمام بتجسيد ابعاد العدالة التنظيمية على ارض الواقع، وتهيئة المورد البشري والهيكل التنظيمي ككل المناسبة لتكريس المسؤولية الاجتماعية على غرار الدراسات السابقة. كما تميز البحث بدراسته لحالة مؤسسة مجالها ومعاملاتها الميدانية جد مهمة فمجالها يمتاز بضرورة تمكين المورد البشري من دوره الفعال لتحقيق أهدافها المرجوة خاصة وانها تعتبر مؤسسة تهيء لبنات المجتمع وتسهر على تسهيل مسارات التقدم في المجتمع الجزائري.

خلاصة:

وفي ختام هذا الفصل يمكن القول أنه سعى إلى بناء الأرضية النظرية والمنهجية التي ينطلق منها هذا البحث، من خلال عرض الإطار التصوري لموضوع العدالة التنظيمية وتكريس المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مديرية التربية لولاية تبسة. فتم توضيح خلفية الدراسة وسياقها العام، وتحديد الإشكالية التي ينطلق منها والكشف عن الفجوة البحثية التي يهدف هذا العمل إلى سدها، وذلك استكمالا لجهود العديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال

وعليه هذا الفصل مثل مدخلا شاملا للانتقال إلى الفصول الموالية، بداية بالفصل الثاني الذي سيُعنى بالأسس النظرية لمتغيرات الدراسة، وتفصيل الأطر المفاهيمية والنظرية التي تستند إليها الأطروحة.

الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع البحث

تمهيد

أولا: العدالة التنظيمية

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة، فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وعليه فإن بقاء وتطور وتدهور أي منظمة يعتمد اعتمادا كليا على كفاءة مواردها البشرية وطريقة التعامل معها وعلى قدرة هذه المنظمة على تحفيز تلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بفاعلية، ولعل تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لضمان التكيف مع المتغيرات والأحداث.

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من أكثر المواضيع الإدارية والتنظيمية أهمية في منظمة وخاصة بازدياد المنظمات المتواجدة تعقيدا، لان مفهوم العدالة التنظيمية يتداخل كثيرا مع المفاهيم والمتغيرات التنظيمية التي لها علاقة مباشرة مع سلوك وأداء العاملين داخل التنظيم ، ويعتبر تجسيد العدالة التنظيمية من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات باختلاف أنواعها، وهذا من خلال إيجاد فضاء تنظيمي تسوده قيم العدالة والمساواة من أجل تحسين المنظمة لمخرجاتها وأهدافها التنظيمية المختلفة، وبالتالي المناخ التنظيمي أصبح اليوم محل بحث وتحليل من أجل تفسير ومحاولة توضيح واقع العدالة التنظيمية والبحث عن متطلبات تحقيقها من أجل كسب رضاء المورد البشري الذي يعتبر اساس العمليات التنظيمية.

أولا: العدالة التنظيمية

1-نشأة العدالة التنظيمية:

تطور مفهوم العدالة التنظيمية منذ خمسينيات القرن الماضي، حيث نشأ مفهوم عدالة التوزيع إلى أن تلتها ظهور موجة عدالة الإجراءات في منتصف سبعينيات القرن وبعد ذلك ظهور موجة عدالة العلاقات الشخصية من ثمانيات القرن الماضي، ومن أبرز تعاريف العدالة التنظيمية التي تناولها الباحثون في دراستهم التعريف العائد لدراسة والذي ينطوي على إدراكات الموظفين حول مدى معاملتهم بإنصاف ضمن مكان عملهم، وأنه كيف لمثل هذه أو تلك الإدراكات أن تؤثر على المخرجات التنظيمية، مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية الاجتماعية وغيرها من المخرجات التنظيمية في حين يعتبر أن العدالة التنظيمية تعد من المفاهيم النسبية بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء غير عادل من وجهة نظر موظف آخر، أما دراسة **شعبان** فيرى أن العدالة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات بين الأفراد والمنظمة بغية تحقيق الأهداف، ومن جهة أخرى يأخذ المفهوم الذي أوردته دراسة أيضا صدى في الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية، حيث عرفت العدالة التنظيمية بأنها التقييم الشخصي للمكانة الأخلاقية والمعنوية للسلوك الإداري، وبغض النظر عن مفاهيم العدالة التنظيمية التي تتناولها العديد من الدراسات إلا أنه توجد اتجاه سائد بأن إدراك العاملين عدم وجود عدالة تنظيمية ضمن مكان عملهم يؤدي إلى خلق حالة من التوتر تترك أثرا سلبيا على المنظمة حيث تعد العدالة التنظيمية أحد أهم القيم التنظيمية الجوهرية.[1]

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبتدئ العدالة و قيمها التي وفرها الإسلام، أساسا للأداء المميز للمنظمات، و تحقيقا لرضا الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلي

[1] أسامة عبد الكريم هزي، **العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة**، مرجع سبق ذكره، ص 28.

تركيز اهتمامهم على الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيار التوظيف، والأجور المتكافئة.[1] وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية احد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطا اجتماعيا يؤدي غيابه إلي مخاطر تهدد المؤسسة و الفرد معا، إن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقتهم الاجتماعية، كما أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الآمر الذي عادى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك التنظيمي في المنظمات لفترة طويلة.[2]

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهادمة القائمة على البيروقراطية، ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية وتتسم بالعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود بالاهتمام بالعدالة التنظيمية إلي وجود تحدي في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة عن غياب العدالة التنظيمية.[3]

وحسب ما جاء في دراسة **Brochmer** تعود أهمية العدالة التنظيمية إلي سببين:

- **السبب الأول:** أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة بما يعملوا مستقبلا.

---

[1] العجمي راشد شيب،"**تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية**"، مجلة الإداري ، العدد 20، المجلد 72، 1998، ص ص 76-110.

[2] زايد، عادل، **قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة**"، مجلة الفكر الشرطية، العدد 04، 1996، ص ص 301-319.

[3] عواد عمر ومحمد أحمد، "**تحليل أبعاد العدالة التنظيمية دراسة تطبيقية**" ، مجلة البحوث الإدارية ،العدد 02، المجلد 01، 2003، ص ص 60-80.

- **السبب الثاني:** يردون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوفر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقدرين من جانب قيادتهم.

ولقد تناولت جميع المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية، كونها رابط مقدس بين العامل والمؤسسة وتتوقف عليها كفاءة وفعالية كل منها لان الإدارة أساسها العدل فهي نشاط يقوم علي التنسيق بين مصالح الطرفين هما العامل والمؤسسة وهذا ما أشاره إليه دراسة مارشال عندما أظهرت أهمية بعض القيم للمدرين والمتمثلة في العدالة والمساواة والصدق في التعامل مع الاخرين. فقد نظرة مدرسة الإدارة العلمية للعدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تحقق من خلال تصميم طريقة واحدة ومثلى للعمل، والاختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب، وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال ووضع نظام عادل يقوم علي الاستحقاق والجدارة وإعطاء الآجر الذي يتناسب مع جم المجهود.

أما نظرية المبادئ الإدارية فقد كان من مبادئها العدالة والمساواة، و اللذان يعنيان ضرورة توفيرهما بين أعضاء المنظمة ليؤدي العاملون واجباتهم بإخلاص وولاء تنظيمي، وأيضا أن يعطي للعاملين تعويضات ومكافآت عادلة لقاء خدماتهم كوسيلة لتحفيزهم، تأتي من وضع ضوابط محددة للأداء ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة، وان أفضل الطرق للحصول على الضبط هو أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب والأجور والمعاملة علي جميع العاملين بصورة عادلة.[1]

في حين نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلي العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي ووضع أسس لحلها، كذلك أكدت

[1] المعايطة على احمد جبريل، **درجة ممارسة مديري الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن، 2005.

أهمية التركيز على مصالح العمال لتلقي مع مصالح المؤسسة، وان لا يكون احدهم علي حساب الأخر لما يجعل العامل يشعر بالعدالة والمساواة وعدم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة.[1]

أما المدرسة السلوكية فقد دعت إلي العدالة في المعاملة، و تكافئ الفرص في العمل والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق ن اللون ن الجنس أو الدين.

هذا ما يحتم ضرورة الاهتمام الجدي بالعدالة التنظيمية باعتبارها احد المتغيرات التي تؤثر تأثيرا جوهريا في السلوك التنظيمي، خاصة أن العديد من الدراسات العربية قد أثبتت وجود عدة سلبيات في القطاعات الحكومية العربية نتيجة تراجع عن درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية ولعلى من ابرز تلك السلبيات ارتفاع معدلات الإيجارات المرضية، و تراجع مستويات الالتزام التنظيمي.[2]

كما استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، حيث تركزت المناقشات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على نظرية آدمز 1991 التي تفترض أن الفرد يقارن معدل مخرجات فرد أخر، يتخذه المقارن أساس مرجعيا لمقارنة من زملائه في العمل أو معارفه إلي مدخلاته، فإذا تساوي المعدلات فان الفرد يشعر بالعدالة، أما إذا ما تساوى المعدلات فانه يشعر بعدم العدالة، مما يولد لديه شعور بالتوتر يدفعه هذا الشعور إلي اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق العدالة.[3]

إلى أن النظرية السابقة تعرضت إلى انتقادات عديدة من قبل الباحثين في مجال العدالة التنظيمية، ومن ابرز الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية عجزها عن تقديم صورة كاملة وشاملة عن تسير عملية العدالة التنظيمية، وافتراضها بأن الأفراد متساوون في إدراكهم للعدالة، مهملة بذلك الفروق الفردية لاسيما

---

[1] الشماع خليل محمد حسن، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 01، عمان ،2014.

[2] الفضلي فضل، **العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية و الديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت**، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، 14(1)، 2007.

[3] خليفة عبد اللطيف، **محددات السلوك التطوعي في المنظمات العامة دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة**، جامعة الكويت المجلة العربية للعلوم الإدارية، 5(1)، 1997، ص ص220-240.

النفسية منها، والتي لها تأثير كبير في مدى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية . لذلك تم تطوير نماذج جديدة أكثر شمولية للعدالة التنظيمية، فيبرز لدينا مفهوم العدالة التنظيمية فيبرز لدينا ويقصد به التصور مفهوم العدالة الإجرائية من اقتراح كرينبرغ و فولقر الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد وبمعنى أخر إذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف فان عدالة الإجراءات تتعلق بالعدالة التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، و كذلك ما أضاف الباحثون تحت ما يسمى بعدالة التعاملات[1].

من خلال ما سبق ذكره يتبين أن موضوع العدالة التنظيمية يعبر عن أهم قيمة أخلاقية تواجهها المنظمات باختلاف أنواعها وهذا ما يشكل فهم وإدراك العاملين لمدى ممارسة العدالة تجاههم من عدمها من خلال مجموعة المتغيرات التنظيمية المختلفة التي تشكل مجمل العلاقات التنظيمية والاجتماعية بين العاملين والمنظمة، وبالتالي يمكن القول أن العدالة التنظيمية نشأت لكي تمنح العاملين حق إدراكهم لحقوقهم كمدخلات مقابل مخرجاتهم الوظيفية والتنظيمية المختلفة.

- **علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية:**

يعد متغير العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة: التوزيع، الإجراءات، المعاملات متغيرات محورية يتأثر بعدد من المتغيرات التنظيمية كما انه يؤثر علي متغيرات أخري من أهمها ما يلي:

أ- الأداء:

إن العامل عندما يشعر بان المدخلات تفوق العوائد، فانه **adams** وفق منظور عدالة التوزيع لآدمز يحاول إعادة التوازن عن طريق المدخلات لتكون متكافئة للعوائد، و يمثل الأداء أهم المدخلات التي يستطيع العامل التحكم بها.

[1] محارمة تامر محمد، **مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية**، مجلة الإدارة العامة، 2000، ص 02.

ب-**الإنتاجية:**

وتعني القدرة علي تحويل مدخلات عناصر الإنتاج إلي مخرجات وفقا لمواصفات محددة وفي شكل معين وبتكلفة مناسبة، و بدورها إنتاجية العامل تتأثر بعدة عوامل من بينها الأجر، المكافآت التي تشكل الحافز الأساسي لالتحاق الأشخاص بالمنظمة.[1]

ج- المواطنة التنظيمية:

تمثل المواطنة التنظيمية درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة ويحدث أثار ايجابية تصب في خدمة المنظمة في زيادة قدراتها علي الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك ضمن جدول مكافآت الحوافز الرسمية.

د- **الولاء التنظيمي:**

يعرفه بعض الباحثون بأنه الرغبة في عدم ترك العمل بالمنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية، وقد أكد بعض الباحثين علي وجود علاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدي هؤلاء العاملين.

د- **الرضا:**

تشير نظرية التوقع إلي أن انخراط الشخص في العمل مبني علي توقعات مستقبلية بشان العوائد التي تشمل الآجر والمكافأة وعندما لا تتحقق التوقعات يشعر بعدم الرضا.

[1] أبو تايه، بندر كريم وآخرون، "**العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية**"، مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقان التطبيقية، المجلد العشرين 20، العدد الأول 01، 2012، ص ص 146-187.

و- الإحباط:

الإحباط هو عبارة عن حالة تأزميه يمر بها الشخص بسبب وجود عوائد أو عوائق أو عقبات مختلفة دون تحقيق أهدافه)المادية والقانونية والسلوكية والاقتصادية والاجتماعية تخليصها يميل الشخص إلى اللامبالاة والإهمال والعدوانية ويولد الإحباط نتيجة لعوامل كثيرة ومنها تضيع الوقت وضغوط العمل.

2- أبعاد العدالة التنظيمية:

إن نظرية المساواة أو الإنصاف التي دعي إليها وفسرها **(Stacey Adams)** والتي تفترض إجراء الفرد لمقارنات بين نسبة مخرجاته إلى مدخلاته مع نسبة مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، حيث تعرضت لانتقادات شديدة بسبب عدم قدرتهم على وضع إطار شامل لمفهوم العدالة التنظيمية وبناء عليه فقد تم تطوير نماذج جديدة ركزت على تقسيم العدالة إلى أنواع وبالتالي يجب دراسة تفاصيل هذه الأنواع أو الأبعاد حتى يتم تكوين صورة شمولية أوسع عن العدالة التنظيمية.

وللعدالة التنظيمية إجمالا ثلاثة أبعاد أساسية:

2-1العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

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 موضوع لدراسات مبكرة في العدالة التنظيمية إلا أن الدراسات الحالية امتدت لتشمل كافة المخرجات وتشمل تلك المخرجات ما يلي:

- **الجانب المادي:** أي ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.
- **الجانب الاجتماعي:** يعبر عن التقدير للفرد الذي يحصل على مكافآت من قبل متخذي القرارات وحتى لهذه النظرية فإن الفرد تعاون بين ما يحصل عليه من تقدير وما يقدم من إسهامات في العمل

وبناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو عدم العدالة، وتجدر الإشارة إلى أن الإحساس بالعدالة هو أمر نسبي يختلف من شخص لآخر ويمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاثة مجموعات من حيث إحساسهم بالعدالة وهم:

1. **الأفراد المؤثرون:** وهم مجموعة من الأفراد المعادين الذين يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.
2. **المساوون:** وهم الأفراد الذين يتساوى عندهم الإحساس بالعدالة مع معدلات الإحساس بالعدالة لدى الموظفين الآخرين في منظمات مماثلة.
3. **الذاتيون:** وهم الأفراد الذين يشعرون بالقلق في حالة كون معدلات الإحساس بالعدالة في غير صالحهم.[1]

يعتبر العدل في التوزيع معيار للمخرجات من خلال استخدام الرؤساء في المؤسسة الخدماتية الجزائرية كل معايير العدل والمساواة والإنصاف في تحقيق عدالة كيفية والتي يتم من خلالها مشاركة وتوزيع الحوافز والتكاليف بين المورد البشري للمؤسسة، وبالتالي عدالة التوزيع بنظر إليها في التنظيم من خلال مجموع السلوكيات الممارسة داخل المجموعة وهل ما كانت هذه السلوكات عادلة أم لا.

وكمثال على ذلك حيث يعمل فريق عمل في المؤسسة الخدماتية الجزائرية ساعات أكثر مثل أيام نهاية الأسبوع أو ساعات متأخرة من الأيام العادية ويحصلون على نفس المردود المادي مع باقي الفرق الأخرى التي لم تمارس هذا النشاط هنا تكون النتيجة إدراك فريق العمل الأول بوجود اللاعدالة في التوزيع وبالتالي يؤثر هذا في السلوك النفسي والاجتماعي لدى هذه الفئة وهنا يحدث خلل تنظيمي يؤدي إلى حالة الاستقرار وظيفي داخل التنظيم.

---

[1] قريفة أسماء، **العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية–دراسة ميدانية بمؤسسة (CONDOR) برج بوعريريج "نموذجا"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 02، 2017، ص 62.

إن العدالة التوزيعية تشير إلى المدركات الخاصة بالمساواة المرتبطة بتوزيع مصادر الثروة أو العدالة على أساس الدخول المنصفة العادلة، حيث تعني إدراك المرؤوسين لعدالة الرئيس أثناء توزيع جميع الموارد و الامتيازات والفوائد المادية والمعنوية وكذلك المهام والمسؤوليات الرسمية وغير الرسمية، وذلك عندما يوازن الفرد بين مدخلاته بما يحصل عليه من عمله، وعندما يقارن نفسه بغيره من أقرانه ونظرائه، ومدى توافق ذلك مع آماله وتطلعاته.

لقد أثبتت عدة دراسات أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما تتوفر المساواة والإنصاف في توزيع المصادر والعوائد والفرص التنظيمية بين العاملين حيث يتوجهون نحو تقييم أعمالهم وفق لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ العدل والمساواة.

إن تأثير العدالة التوزيعية على العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات يتوقف إلى حد كبير على الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية، فإذا سيطرت القيم سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم، وتشير عدة دراسات أيضا إلى أن عدالة التوزيع تتضمن التوزيع العادل في جانبين:

- **الجانب المالي المادي:** ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافأة تحفيزية.
- **الجانب المعنوي غير المادي:** ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت من قبل متخذي القرار.
- وثمة قوانين ثلاثة تحكم العدالة التوزيعية داخل المنظمات وهي:

أ. **قانون التكافؤ:** وهو توزيع العوائد وفقا لمستوى مساهمة العامل، وفيها يتفاضل العاملون في المنظمة ضمن يعمل بدوام كامل يستحق تعويضا أكبر ممن دوامه جزئي فإن ذلك يعني عدم العدالة والإنصاف.

ب. **قانون المساواة:** ويراد به توزيع العوائد على العاملين بشكل متساوي بقطع النظر عن خصائصهم الفردية مثل الجنس واللون والعرق، فالجميع فرصهم متساوية في اصول على ذات العائد، فالخدمات

الصحية مثلا تقدم لجميع العاملين وليس فقط هكذا على المتميزين وإذا حصل العكس فإن العاملين يدركون تماما أنه تجاوز في القواعد.

ج. **قانون الحاجة:** ويعني توزيع العوائد مع مراعاة حاجات كل مواطن على حده وفقا لمبدأ الأول بافتراض تساوي الاعتبارات الأخرى.

مثال: الأم التي لديها طفلان ليست كالأم التي لديها أطفال أو لديها طفل واحد فقط.

وهناك معايير أخرى لحساب العائد ينبغي مراعاتها.[1]

إن المؤسسة الخدماتية الجزائرية تحتوي على إطار تنظيمي يقوده الرؤساء ويطبق تعالمهم العاملين وبهذا تكون هذه المنظمات قد خلقت فضاء ساعد المورد البشري الذي يقوم بالعملية الإنتاجية الخدماتية على إدراك ما يدور حوله من عمليات تنظيمية جعلت منه مراقبا وملاحظا لكل التجاوزات التي تمس حقوقه وبالتالي عدالة التوزيع تضبط التوازن بين ما يقدمه العاملين من جهود ومهام تنظيمية وما يحصلون عليه من عائدات مقابل مجهوداتهم، وبالتالي عدالة التوزيع تتحقق بالمساواة والعدل في توزيع المنظمة لعوائدها وإذا كان العكس فإنها تخلق اللاعدالة في التوزيع.

2-2 العدالة الإجرائية (Procedural Justice):

تتمثل العدالة الإجرائية في الشعور والإحساس الإيجابي لدى المرؤوسين بعدالة الإجراءات المؤسسية التي استخدمت في تحديد المخرجات ولقد عرفت، العدالة الإجرائية بأنها: تلك العدالة المعبرة عن حقيقة التصرفات الرسمية والتي تنعكس لدى إحساس المرؤوسين في المنظمة حيال عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المتحصل عليها، لذلك تعتبر عدالة الإجراءات إحدى وسائل إشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات العادلة توجه رسالة للموظف على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

---

[1] محمد علي العطاف الزهراني، **العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخواة**، المملكة العربية السعودية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، الفصل الدراسي الثاني، 2013/2012، ص ص 42-43.

وعرفت أيضا على أنها إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تكمن في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النتائج وهذا ما يفسر إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة.

ولقد عرفها الرفاعي في دراسته **2009** بأنها "درجة الشعور المتولد لدى الأفراد إزاء عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية"، وعرفت على أنها الطرق والاليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات او النتائج وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية ومقدار توزيع المخرجات، حيث تعكس مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة، كما تعكس التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف تتم على أساسها تقييم أدائه، حيث يتم إدراك الفرد للعدالة الإجرائية حسب أراء بعض الدارسين والباحثين وفقا للشروط التالية:

- أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر على الجميع دون استثناء.
- أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.
- أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع أراء الجماعات المتأثرة بالقرار.
- أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة.[1]

تسعى المنظمات دوما إلى تحقيق أهدافها ومتطلبات نجاحها من خلال خلق أو محاولة خلق التوازن بين متطلبات المورد البشري الوظيفية وما يحصل عليه مقابل مجهوداته التنظيمية وبالتالي تضع

[1] محمد بن محمد بن بابر الشهري، **مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة مقدمة لقسم الإدارة والتخطيط التربوي استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص ص 26-27.

المؤسسات الخدماتية الجزائرية أهدافها من منطلق توفير عدالة إجرائية تعمل على جذب العاملين نحو أدائهم الجيد، فالعدالة الإجرائية هي واحدة من مظاهر العدالة التنظيمية التي تعكس مدى شفافية إجراءات المنظمة تجاه العاملين بها، والعدالة بعد أخلاقي ينص عليه ديننا الحنيف لأنه مظهر من مظاهر الحكم بالعدل والمساواة بين أفراد المجتمع مهما اختلفت درجاتهم وميزاتهم لأن العدل يزرع المحبة والتوافق الاجتماعي الذي بدوره يخلق التوائم بين الفرد ووظيفته التي إن حس أنه غير معامل بالعدل والمساواة مع عيره من العاملين فإنه حينها يعيش حالة الاغتراب الوظيفي وعدم إحساسه بعضويته الوظيفية و الانتماء الوظيفي لهذا التنظيم.

وعدالة الإجراء تعبر عن منهجية لها قواعد في اتخاذ القرارات التوزيعية، وإجراءاتها التنظيمية المختلفة ويوجد الكثير من الدارسين ربط هذا البعد بالإجراءات النظامية التي تعتمد على قواعد ممنهجة من أجل اتخاذ القرارات الإجرائية وحتى قواعد وأسس نظامية يتم التقطن لها من قبل جهات مختصة في التنظيم.

وبازدياد المنظمات تعقيدا أصبحت تستخدم نظاما معلوماتيا كوسيلة اجتماعية من أجل تحقيق عدالة الإجراءات حيث نقوم بتوفير قاعدة بيانات ومعلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع مثل توزيع المهام وإسنادها، توزيع الأرباح والعوائد والأنشطة بمختلف أنواعها...فالمؤسسة الجزائرية الخدماتية هي مناخ يجمع بين تقلبات وظيفية متغيرة ومورد بشري يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال فرض وظائفه مهما كانت نوعها لأنه يعلم ويعي جيدا أنه عنصر فعال في التنظيم ولا تستطيع هاته الأخيرة تحقيق أهدافها التنظيمية والإنتاجية من دونه.

2-3 العدالة التعاملية:

يعتبر كل من **Bies & Moag** هما أول من اهتم بدراسة بعد عدالة التعاملات سنة **1986**، حيث اتفقا على أن العدالة التنظيمية تندرج منها العدالة التفاعلية والتي تعبر عن مدى إدراك العاملين لعدالة

المعاملة أثناء تطبيق الإجراءات كما أوضحا بأن لعدالة المعاملة أثناء تطبيق الإجراءات كما أوضحا بأن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يتحدد بناء على أربعة عوامل:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى صراحة المسؤولية وإخلاصه بحيث لا يستخدم الخداع أثناء تعامله مع المعاملين.
- مدى احترام المسؤول للعاملين.
- مدى التزام المسؤول بأدب المعاملة في تعامله مع العاملين بحيث لا يستخدم أيه ألفاظ تؤدي مشاعرهم أو تخدشهم.

إن معرفة الفرق بين الحق وعدمه يمهد الطريق لمعرفة تصرفات الأفراد وتعاملاتهم الصحيحة أو الخاطئة تجاه بعضهم البعض وبالتالي يسعى العاملين دوما إلى تحقيق ذاتهم من خلال متطلبات أساسية تقوم على احتياجاتهم الطبيعة والضرورة.

وتعرف العدالة في التعاملات بأنها مدى إحساس العاملين في المنظمة بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات التنظيمية والقواعد الرسمية.[1]

والعدالة التعاملية تعني درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يتلقونها من خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية المختلفة وبكل أبعادها الإنسانية والمؤسسة.[2]

إن عدالة التعاملات تفسير في محتواها إلى مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحتاجونها وهذا عندما تطبق عليهم مجموعة الإجراءات التنظيمية المتفق عليها وبالتالي عدالة المعاملة لديها جانبين أساسيين وهما:

---

[1] محمد بوقليع، **العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين–دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك**، خدمة هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، 2011، ص 33.

[2] Robert Kreinter& Angelo Kinick, **Organizational Behavior ,**5th Edition,Irwin Mcgraw-Hill, Boston, MA, 2021, P 312.

أ. معاملة العاملين بواسطة رؤساء المنظمة.

ب. تقديم المشروعات المناسبة لكل القرارات التنظيمية وخاصة إلى الأفراد الذين يتأثرون بها.

إن عدالة التعاملات تفسر مدى فهم العاملين لكل الإجراءات التي يتخذها الرؤساء سواء على مستوى معاملاتهم المختلفة أو على المستوى التنظيمي الوظيفي مما يفسر الإدراك والقبول من طرف أفراد العمل باختلاف مستوياتهم الوظيفية.

عدالة التعاملات أو العدالة التفاعلية كما يسميها الكثير من الباحثين هي امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية حيث تشير إلى مدى العدالة التي يمارسها صناع القرار في التعامل مع الآخرين في المنظمة.[1]

يبدو أن عدالة المعاملة تعبر عن المعاملة الشخصية من حيث حساسية الإدارة لرغبات العاملين ومراعاة أحاسيسهم واحترامهم كونهم يشكلون المورد البشري المحرك للعملية التنظيمية الإنتاجية واحترام فهمهم لكل ما يصدر من إجراءات مختلفة، وبالتالي نظم العدالة التعاملية:

- **عدالة العلاقات الشخصية:** من خلال احترام العاملين ومعاملتهم بالعدل والمساواة دون مفاضلة أو تمييز حيث يجب على الرئيس احترام المورد البشري ومعاملتهم حسب درجة التوافق التنظيمي بين ما يقدمونه من وظائف وما يتحصلون عليه مقابل جهودهم التنظيمية.
- **العدالة في توضيح المعلومات التنظيمية:** وهنا يجب على الرؤساء أن يعملوا على توصيل المعلومات الضرورية حول إصدار إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وهذا عن طريق شرح كل إجراء تقوم به المنظمة قد يكون هناك توافق بين الإجراء ودرجة قبول العاملين لهذا الإجراء.

[1] Hermansjahruddini, **Organizational justice Organizational commitmentartrust in Manager aspre dictor of ovganizational citizenship Behavior**, interdiscipliary journal of contemporary research in business, volume 4, N° 12 apli 2013, P 134.

2-4 علاقة أبعاد العدالة التنظيمية ببعضها البعض:

من خلال إدراك الفرد للعدالة التنظيمية يجب أن يتضمن الحديث عن أنواعها مجتمعة حيث لا يمكن أن نوصف أي منظمة بالعدالة إلا إذا اتصفت بعدالة الأنواع كلها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية (التفاعلية))، وبالتالي إن فقدان أي بعد من هذه الأبعاد الثلاثة السابقة والتي تفسر في مجملها العدالة التنظيمية يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم العدل والإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه.

حيث ومن خلال ما تم استعراضه حول أبعاد العدالة التنظيمية يمكن القول أنه يوجد ترابط وثيق بينها وأنها لا تكاد تنفصل عن بعضها البعض بل هي مترابطة ومتكاملة ويؤثر بعضها في بعض وبالتالي لا يمكن الحديث عن نوع وإهمال البقية من الناحية العملية والتنظيمية.

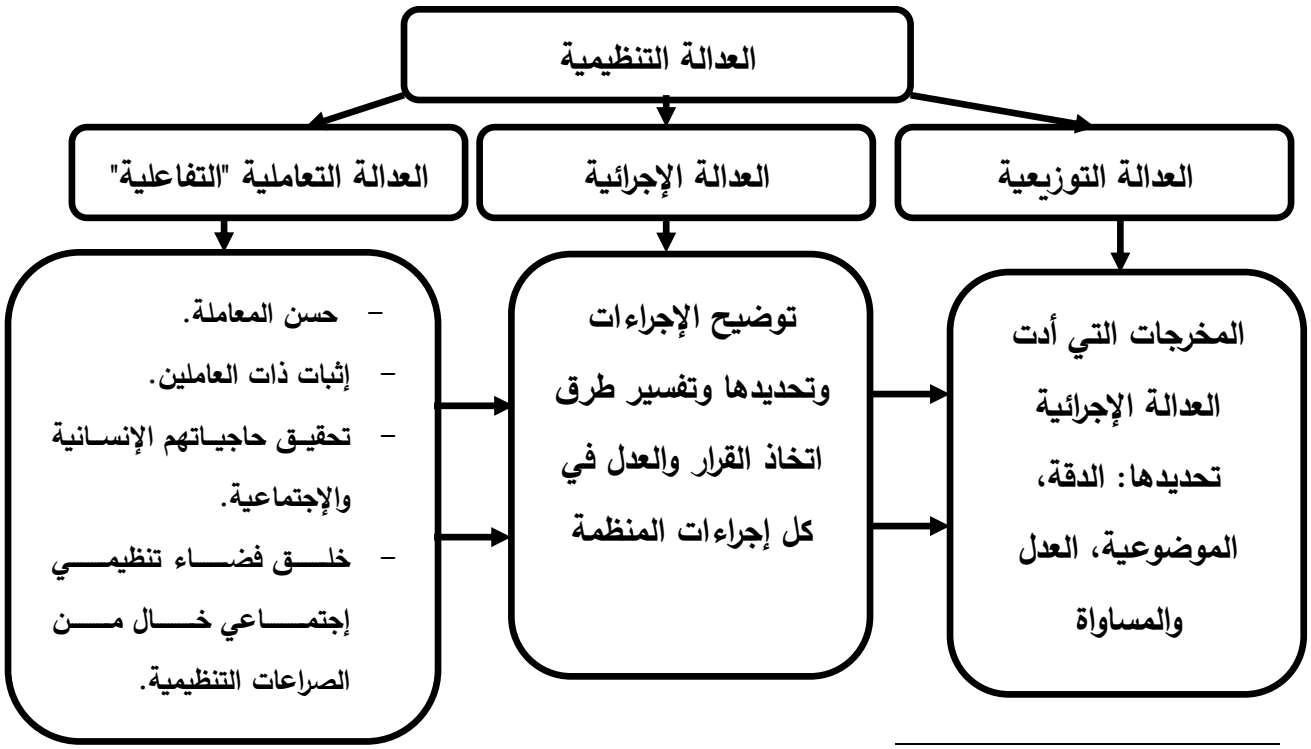
حيث تعد العدالة التوزيعية عدا أنها الأساس الذي قامت عليه الأنواع الأخرى للعدالة التنظيمية، بمثابة المحور الذي يدور حوله هذه الأنواع بإصدار الحكم على العدالة التوزيعية المتعلقة بنزاهة العملية التوزيعية وكمياتها هو إدراك لعدالة كل من الإجراءات التي تحدد المخرجات التي توزع "العدالة الإجرائية" وعدالة طريقة التعامل والتفاعل من نزاهة واحترام وتقدير أثناء تطبيق العدالة التوزيعية "العدالة التفاعلية أو التعاملية" وبالتالي لكي يشعر العامل لعدالة التوزيع في المؤسسة الخدماتية الجزائرية لابد أن يشعر أو لا بان التوزيع قد تم وفي إجراءات عادلة ووفق مبدأ العدل والمساواة وموثوق بها، بمعنى أن عدالة الإجراءات تسبق عدالة التوزيع من جهة ومن جهة أخرى فإن عدالة التوزيع تقدر مدى عدالة الإجراءات كما أن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع العاملين، لذا فإن عدالة الإجراءات أو عدالة التعاملات أو كلتيهما تؤثران في الحكم على مدى عدالة التوزيع.

وقد تكون المنظمة منصفة وعادلة في توزيع المخرجات إلا أن عدم الموضوعية في المعاملة والإجراءات المتبعة قد تضيع جهود المنظمة وكذلك جودة التعامل قد يكون لها الأثر الكبير في علاج آثار عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات.

وهنا يمكن القول أن أنواع العدالة التنظيمية مترابطة ومتكاملة وذات تأثير فلا يمكن الإستغناء على أي منها لإدراك العدالة التنظيمية.[1]

من هنا يتضح أن أبعاد العدالة التنظيمية لا تكاد تنفصل عن بعضها البعض وهذا من أجل محاولة فهم وتفسير مدى شفافية كل ما تقوم به المنظمة من إجراءات وتوزيع للمهام وللمدخلات وكذلك مدى احترام حقوق العاملين من خلال حسن معاملتهم ومحاولة التفسير الكلي لمدركات فئة العاملين لكل الإجراءات المتخذة من طرف صناع القرار حتى يدرك العاملين مدى التوافق بين مخرجاتهم ومدخلاتهم مقابل جهودهم التنظيمية، وبالتالي أبعاد العدالة التنظيمية بمجملها تفسر السلوك الإنساني والأخلاقي والتنظيمي في معاملة وتوزيع إجراء كل ما يتعلق بعوائد وقرارات وقوانين المنظمة حيث بات من الضروري فهم وتفسير هذه العمليات التنظيمية التي تجسد أبعاد العدالة التنظيمية والدليل على أن مجمل هذه الأبعاد يشكل عمليات تنظيمية هو ما يلي:

ويمكن تلخيص العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية في الشكل رقم (01) التالي:



[1] فرح شعبان، وشيخ سعيدة، **محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات**، مقال منشور، مجلة الإدارة والتنمية لبحوث والدراسات، العدد السابع، دون سنة، ص ص 155-156.

من الشكل السابق يتضح لنا أن أبعاد العدالة التنظيمية متكاملة مع بعضها البعض ولا تكاد تنفصل لأنها تشكل بمجملها العدالة التنظيمية حيث تشير العدالة التوزيعية إلى تقييم المخرجات عن الإجراءات المتبعة من خلال الدقة والموضوعية أما العدل في كل الإجراءات التنظيمية التي بدورها تساعد في خلق عدالة تعاملية تفاعلية قوية بين العاملين وبين العاملين والرؤساء وهذا من خلال خلق التوافق والمساواة أثناء تطبيق هذه الإجراءات والقرارات وبالتالي يمكن القول أن العدالة التنظيمية تندرج منها أبعاد أساسية تشكل في مجملها أهم العمليات التنظيمية التي تساعد العاملين في إدراكهم لمدى عدالة تنظيمية من عدمها.

3- أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية ،من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها ،وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالآتي:

- **العدالة الداخلية:**

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة ،إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلا أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات نواتج تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه ،وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا.[1]

وبمعنى اخر فهذا الشكل من اشكال العدالة التنظيمية يشير الى العدالة في الوظيفة ذاتها، اذ يجب ان يكون مبلغ الاجر عادلا في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كان يجعل مثلا: راتب

[1] بلوط حسن إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 306.

الحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، هنا يتحدد ادراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه.[1]

ويقصد بها وضع نظام من الأجور والحوافز لكل مستوى وظيفي، وترتكز على مقارنة ما يحصل عليه الموظف في العمل مقارنة بالموظفين الاخرين داخل المنظمة.

- **العدالة الخارجية:**

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

حيث يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

- **العدالة الفردية:**

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات

[1] حمود خرضير كاظم، والخرشة ياسين كاسب، **إدارة الموارد البشرية**، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2007 ، ص 50.

الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة.[1]

إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات ،كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو أخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز)، ومن هنا يستطيع الرفد العامل تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره من تكافأ معهم جهدا وعملا، ويحكم على مدى عدالة ،ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته).[2]

إن تعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعا من التعامل مع عمالها. ويكون ذلك من خلال المقارنة التي يعقدها الموظف في نفس الوظيفة وداخل المنظمة الواحدة حيث لا يمكن الحديث عن الشكل دون الأخذ بعين الاعتبار المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن للجهاز الاداري في المؤسسة الواحدة تجاهلها.

4- أهمية العدالة التنظيمية:

إن من أهم ما يؤثر على إنتاجية وربحية المنظمات هو ما يدركه الموظفين من جانب المنظمة بخصوص العدالة التنظيمية، فهي تمثل إحدى المكونات الأساسية للبقاء من حيث إتساع مدارك الأفراد بشكل أكثر من السابق نظرا للثقافة والتعليم الذي امتد إلى شرائح وطبقات واسعة من المجتمع بأكمله، كما وبينت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية في مجال العدالة التنظيمية أن الموظفين الذين يدركون

[1] بلوط، حسن إبراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص307-308.

[2] حمود خرضير كاظم، و الخرشة ياسين كاسب، **مرجع سبق ذكره**، ص 50.

مدى تعامل منظماتهم العادل لهم يرغبون بالبقاء والاستمرارية لا بل والتفاني الوظيفي من أجل تحقيق ذواتهم وتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى حالة من التناغم بين اهداف المنظمة وأهداف الفرد.[1]

هناك من يرى أن أهمية العدالة التنظيمية تعود إلى سببين أساسيين الأول أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة لتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا والثاني أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين ومتدربين من جانب قيادتهم.[2]

تلعب العدالة التنظيمية دورا بالغا كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، بحيث أنها أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها ويتمثل ذلك في:

- تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله فيها إنصاف المؤسسة لهم أي أن اقتناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها.
- تعتقد الأفراد أن توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة يولد لديهم الراحة، لأنهم يرتاحون لمثل المؤسسات والتي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها للمدخلات والمخرجات وحتى في طريقة معاملتهم مع عمالها فحيث يستاؤون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة وتعمل على تغييبها.
- تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والولاء هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها.

---

[1] وليد محمد الصمادي، **أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي**، دراسة ميدانية على شركات الدوية الأردنية، الأردن، 2008، ص 52.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2009، ص 267.

- إن تطبيق العدالة التنظيمية يقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة، سواء كان هذا الصراع على المستوى الفردي أو الجماعي كونه يعيق تحقيق أهداف العاملين ومصالحهم، إذ أن التفاوت في معايير تقييم الأداء ووجود لا عدالة توزيعية أو تعاملية يعتبر أهم مسبباته.
- تغيير عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة، حيث تعمل على جذبها وخصوصا الطموحة منها فإحساسهم بتوفر عدالة سواء في التعويضات، الاعتراف بالتمايز في الأداء في الكفاءات والقدرات...يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المؤسسات.
- إن شعور العامل بتوفيرها يدفعه إلى الإبداع التنظيمي بخلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة.
- تحافظ عند تطبيقها على الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة إذ أن اعتمادها على نظام عادل في عملية تسيير العمل وتوزيع المهام والمخرجات على العمال بطريقة متساوية يدفعهم هنا إلى الإستقرار داخل المؤسسة، وزيادة ولاءهم لهم.
- توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- نسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعدها ما في هذا الجانب.
- وتؤدي أيضا إلى تجديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- كما أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.[1]

[1] مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، ومحمد السيد بشير محمد، **العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 23.

- تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات التسيب والانحراف والمعادات تجاه المجتمع والمنظمات نتيجة غياب العدالة.
- تعد العدالة التنظيمية مؤشرا مهما للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات.
- يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية الحاجة للتخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر التهديد بحق العاملين في المنظمات المتطورة.[1]

يبدو أن الإدارة التنظيمية لها أهمية كبيرة تسعى من خلالها إلى وضع أسس وضوابط أخلقية وقيم سوسيومعيارية من أجل ضبط توجه العاملين نحو تحقيق أهدافهم وأهداف التنظيم وبالتالي محاولة كسب ثقته في مرؤوسيه من خلال ممارستهم التنظيمية العادلة وهذا ما يجسد الدور الهام للعدالة التنظيمية في خلق مناخ تنظيمي يسوده العدل والمساواة.

إن أهميتها العدالة تتمثل في تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها:

- **الولاء التنظيمي:**

إن ادراك الموظف للعدالة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاث، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، من خلال الارتباط النفسي الاجتماعي الذي يربطه بمنظمته، مما يدفعه للاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة، على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، واحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته، خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل.

[1] محمد ناصر راشد أبو سمعان، **محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)**، قدمت هذه الرسالة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2015-1436هـ، ص 29.

- **ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء :**

إن ثقة الموظف في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بان هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية، ويتحقق ذلك عندما يدرك الموظف أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، واستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للموظف لكي يتكلم بصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم.

- **زيادة دافعية الجماعة:**

تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الموظف لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة، إن العدالة التنظيمية تعتبر من وسائل إشاعة ر وح الجماعة، لأنها توجه رسالة للموظف على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

- **أداء العمل:**

يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور الموظف بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر ويحاول ازالته، وذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع، أو كثرة التأخير عن العمل، أو التغيب عن العمل، ويؤثر ذلك على حياته الخاصة خارج نطاق العمل.

والعدالة التنظيمية كمتغير يخضع للدراسة والتحليل يأخذ صفات ممارسة تجسيد لواقع المجتمعات التنظيمية التي أصبحت محل للدراسة خاصة بازديادها تعقيدا، لذلك الاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية أصبح من الضروريات الأول في تخطيط المؤسسات باختلاف طبيعتها وباختلاف أنشطتها من أجل كسب ثقة المورد البشري الذي بشكل أهم عنصر في العملية الإنتاجية داخل المناخ التنظيمي.

5- نظريات العدالة التنظيمية:

5-1 نظرية المساواة:

تعد "نظرية المساواة " لصاحبها -**Admas1963**- بداية الاهتمام بمفهوم العدالة، وذلك نظر لتأثير هذه النظرية على دوافع وجهود الموظفين بطريقة مباشرة ،إذ تعتبر من أهم النظريات في دراسة السلوك الانساني في المنظمات لفترة طويلة.

وتفترض نظرية المساواة أن الموظفين يقيمون علاقات مع بعضهم في مواقيت عديدة بناء على ثلاث خطوات هي:

1. قياس علاقات المساواة فيما بينهم من خلال مقارنة مدخلاتهم مع مخرجاتهم التنظيمية.
2. الشعور بالاضطراب وعدم التوازن عندما يدرك الأفراد حالة عدم المساواة بين مدخلاتهم ومخرجاتهم التنظيمية.
3. اعادة الوضع الى حالة المساواة بغرض خفض حالة الاضطراب وعدم التوازن.

وتشير هذه الخطوات أن الموظفين يقومون بمقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم مع مدخلات ومخرجات غيرهم من الزملاء في العمل. ويمثل الجدول الآتي بعض أهم المدخلات والمخرجات التنظيمية [1]:

جدول رقم (03): أهم المدخلات والمخرجات التنظيمية.

المدخلات	المخرجات
الجهد الوظيفي	الراتب الشهري
التعليم	المزايا العينية
التدريب	نفقات السفر والاجازات
الخبرة العلمية	عدد المرؤوسين
الولاء للمنظمة	الاستقلالية
العمر	اللقب الوظيفي

[1] عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2006، ص 04.

وتفترض نظرية المساواة انه بالمقارنة بين شخص ما –س– وشخص آخر –ص– ينتج عن ذلك ثلاث حالات:

أولا: عندما تتساوى نتائج المقارنة

مخرجات س/ مدخلات س (=) مخرجات ص/ مدخلات ص

ثانيا : تكون بزيادة نسب الزملاء ، حينها يشعر الموظف بعدم المساواة

مخرجات س/ مدخلات س (>) مخرجات ص/ مدخلات ص

ثالثا : عندما تزيد نسبة ما يحصل عليه الفرد عن ما يحصل عليه الزملاء، وفي هذه الحالة غالبا ما يتجاهل الفرد الموقف ككل حتى لا يشعر بالذنب

(مخرجات س/ مدخلات س (<) مخرجات ص/ مدخلات ص

وبذلك تشمل المقارنة على عاملين أساسيين هما:

أ– **مدخلات الموظف:** وتتمثل في الجهد المبذول والمها ا رت والمعرفة وتاريخ الخدمة بالمنظمة والأدوار التي أداها.

ب–**العوائد:** وتتمثل في الاجر والترقية والتقدير والمركز الوظيفي والاعتبارات والانجاز.

- **سلوكيات المساواة:** تأخذ سلوكيات الافراد عند احساسهم بعدم المساواة شكلين اساسين هما:[1]

– **السلوكيات الايجابية:** كالزيادة في الاجر في المدخلات بالمقارنة بالمخرجات، والسلوكيات السلبية كترك العمل أو النقص في المدخلات.

ولما كان تقييم المساواة عملية ادراكية عقلية، فان حدوث السلوكيات السلبية قائم ولا يمكن تفاديه وكلما زاد التصور الذهني لدى الأفراد باتساع الفارق بين المدخلات ثم تماثل المخرجات، قل رضاهم لذا يجب على إدارة المنظمات أن تسعى دائما الى زيادة شعور الموظفين بالمساواة في الحقوق والواجبات

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار المعرفة الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000، ص148.

لأن أهمية هذا السعي لا يكمن في احساس الموظفين بعدم المساواة في حد ذاتها ولكن فيما ينجم عن هذا الاحساس من سلوكيات سلبية وتفاديها.

وفيما يلي بعض ردود الأفعال السلبية والايجابية التي يجب على الادارة اعتمادها بهدف زيادة شعور العاملين بالمساواة .

نقد نظرية المساواة: رغم أن نظرية المساواة ساهمت بقدر كبير في إرساء المبادئ الأساسية للعدالة التنظيمية، وتوضيح السلوكيات الايجابية والسلبية لإحساس العمال بوجود المساواة أو بعدمها إلا أن هذه النظرية لقت نقدا واسعا بسبب عجزها عن تقديم صورة متكاملة عن سير عملية العدالة التنظيمية من جهة ، وعجزها عن الكشف عن صور العدالة المتواجدة على أرض الواقع –داخل المنظمات –، لان العدالة تحمل في طياتها أجه عدة وأساليب متنوعة ، إذ يقتضي الأمر الكشف عن هذه الأوجه ،وهذا ما سعت إليه البحوث التالية ،إذ طورت من مفهوم المساواة ووظفته بشكل يخدم الفرد والمنظمة .

2-5 نظرية التبادل الاجتماعي [1]:

ومن أبرز روادها: **هومانز وبلاو – HOMANZ AND BLEU –** وتستند هذه النظرية الى جملة من الافتراضات تتمثل في الآتي:

- التفاعل الاجتماعي هو تبادل مادي ومعنوي –حسب هومانز–
- يقيم الافراد العلاقات مع الاخرين اعتقادا منهم أنها مفيدة للطرفين.
- تعتمد علاقة التبادل الاجتماعي على قاعدة من قواعد المعاملة بالمثل، حيث يتم التبادل مع طرف واحد ثم حدوث سلسلة من التبادلات المفيدة، ومن ثم خلق مشاعر الالتزام.

أما عن منظور التبادل الاجتماعي للعدالة التنظيمية فيتجلى في النقاط التالية:

النسبة بين المكافآت والمتوقعة بصورة ذاتية تقيس العدالة التوزيعية.

[1] محمد صلاح عبد الباقي، **المرجع السابق**، ص220.

- إن معايير التقييم ترتبط بتوزيع الموارد القيمية التي تعبر عن العدالة التوزيعية أو تقاربها بواسطة قاعدة توزيعية، قياسا الى مبدأ الإنتاجية الحدية في الاقتصاد.
- العدالة التوزيعية هي السبيل التي يقيم بها الافراد توزيع المكافآت الناجمة عن التبادل.
- شعور الشخص بعدم العدالة يتولد عن النقص أو الزيادة في المكافآت.
- يصدر الموظفون أحكاما لا تتعلق فقط بالعوائد ولكن بالإجراءات التي يتم من خلالها توزيع هذه العوائد.
- تصور تقييم العدالة بالتبادل التفاوضي بين الموظفين والإدارة، عدالة المعاملات.
- تعتبر المقارنة الاجتماعية التي يجريها الفرد سببا في شعوره بالعدالة، أو اتباعه لآليات لاستعادة الإحساس بالعدالة.

5-3 نظرية حساسية العدالة :

بناء على الانتقادات الموجهة لنظرية المساواة **لآدامز**، فإن نظرية حساسية العدالة تعد من أبرز النظريات التي قدمت رؤية علمية مميزة للعدالة التنظيمية.

حيث قام **جرينار** باختبار نظرية **آدامز** سنة 1979 ميدانيا حيث قام بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لدى مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بمبادئ وقيم البروتستانتية. فتوصل الى الافتراضات التالية الخاصة بالنظرية، لا تنطبق على هؤلاء الافراد لأنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، كما انهم يشعرون بالعدالة والرضا في حالة ارتفاع مدخلاتهم على عوائدهم. [1]

حيث وجه انتقادا لنظرية المساواة **لآدامز** انطلاقا من هذه النظرية والتي تمثلت في تساوي ردود أفعال الافراد حيال العوائد أما بالذنب –عوائد زائدة –أو بالغضب –عوائد ناقصة –أو بالرضا – العوائد متساوية

[1] شذا لطفي محمود محمد، **درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية**، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012 ، ص 19.

–دون الأخذ بعين الاعتبار للفروق الفردية.

لذلك تعد نظرية حساسية العدالة من أحدث الجهود بسبب تطويرها لنظرية المساواة، حيث يفترض كل من **ميلز و هاتفيلد و هوسمان** أنه بالإمكان تقسيم الأفراد الى ثلاث مجموعات تبعا لدرجة حساسيتهم للعدالة وهذه المجموعات الثلاثة هي:[1]

1- **المؤثرون:** وهم الافراد المعطاءون الذين لا يشعرون بالعدالة إلا إذا زادت مدخلاتهم عن عوائدهم عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ولا يشعرون بال رضا إذا كانت جهودهم تفوق عوائدهم.

2- **الأنانيون:** وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة فقط عندما تفوق عوائدهم مدخلاتهم عند المقارنة بالجماعة المرجعية، ويرون أنهم يستحقون العائد العالي مقارنة بغيرهم ممن يقدم جهود أو مدخلات مماثلة .

3- **المساوون:** وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة عند تساوي نسبة المدخلات الى عوائدهم مع نسبة مدخلات الى عوائد الجماعة المرجعية.

5-4 نظرية تقييم العدالة:

يعد **لفنتال** – **LAVENTHAL –** الرئد الاول لهذه النظرية والتي جاءت كرد فعل وانتقاد لنظرية المساواة التي قدمها **آدامز**، وركزت هذه النظرية التي تعتبر واحدة من نظريات العدالة التنظيمية على عدالة التوزيع العوائد.

حيث يقوم الافراد حسب **لفنتال** بتقييم عوائدهم باستخدام قواعد مختلفة للعدالة التوزيعية اهمها قاعدة المساهمة وقاعدة المساواة وقاعدة الحاجات. ويحاول **لفنتال** من خلال نظرية تقييم الأف ا رد للعدالة لا يتم فقط استنادا للقاعدة المساهمة، بل تتجاوز الى قاعدتي المساواة والحاجات، حيث يقصد بالمساواة هو أن الافراد ينبغي أن يتلقوا عوائد مماثلة بغض النظر عن الاحتياجات أو المساهمات، أما الحاجات فيعني

[1] أماني يوسف طالب البكار، **العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظات عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية**، رسالة ماجستير، قسم الادارة والمناهج، جامعة الشرق الاوسط، 2012 ، ص، 20

أن الأفراد مع زيادة حاجاتهم ينبغي أن يتلقوا عوائد أكثر وهي تمثل الفكرة الأساسية التي تدور حولها هذه النظرية. [1]

كما يقدم هذا النموذج – تقييم العدالة–أربعة مراحل يقيم من خلالها الفرد عدالة العوائد

1–يقرر الفرد أي قواعد العدالة يستعملها وكم وزن ما تعطي له.

2–يقدر الفرد مقدار ونوع العوائد التي يستحقها المستلم استندا على قاعدة من قواعد العدالة.

3–جمع العوائد المستحقة استنادا على كل قاعدة في التقدير النهائي.

4–تقييم عدالة العوائد الفعلية للموظف من خلال مقارنة العوائد الفعلية والمستحقة

5-5 نظرية الادراك المرجعي :

لاحظ كل من **فولوجر و لوك** – **FOLGER AND LOCKE –** أن نظرية المساواة **لآدامز** تميزت بقصورها كإطار مفاهيمي لبحوث العدالة التنظيمية ،ونفس الملاحظة أبداها كل من العالمين **هان و ميلز** – **HENNE AND MILES –** ويظهر القصور في النقاط التالية:

– تعريف العدالة فقط بوصفها مقارنة اجتماعية اساسها نسبة العوائد الى المدخلات.

– إهمال فكرة العدالة الاجرائية.

– انعدام دقة عدالة توزيع ردود الافعال عند ادراكهم لعدم العدالة.

ولذلك يذهب **فولجر** في نظريته الادراك المرجعي، أن العدالة يتم ادراكهت بالمقارنة الافتراضية (مرجع خيالي) بدلا من المقارنة الاجتماعية وميز بين نوعين من ردود الفعل وهي: [2]

- ردود فعل الاستياء.

[1] أماني يوسف طالب البكار، **المرجع السابق**، ص35 .

[2] سامية خميس ابو ندا، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية –دراسة ميدانية على الوزارة الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2007، ص، 157

- ردود فعل الرضا أو عدم الرضا.

حيث تفترض هذه النظرية عدة افتراضات اهمها، أن الشخص يحس بعدم الرضا عند ما يقارن بين ما هو واقعي وبين ما هو بديل خيالي أكثر ملاءمة، ومن جهة أخرى يزيد استياء الموظف عند اعتقاده انه سيحصل على عوائد أفضل كان يفترض أن يأخذها بعين الاعتبار.

ولذلك فهذه النظرية ترى أن الناس يؤدون ثلاث عمليات عقلية تتمثل في:

- الادراك المرجعي، التبرير، احتمال التحسن.

5-6 نظرية الحرمان النسبي :

وتمثل احدى نظريات العدالة التوزيعية، التي لاقت اهتماما واسعا لدى الباحثين حول العدالة التنظيمية حيث تسعى لدراسة مشاعر الحرمان لدى الاف ا رد الذين يقومون بمقارنة مكافآتهم مع مكافآت الفرد المرجعي المقارن، كما تهتم بدراسة الآثار السلوكية لمشاعر الحرمان. من أبرز روادها **مارتين و لنسبرج** - **MARTINE AND LANSBERG** - اللذان يقولا أن نظرية الحرمان النسبي تماثل نظرية العدالة **لآدامز**، لأنها هي الأخرى تفترض قيام الفرد بإجراء مقارنة بين نسبة مدخلاته الى عوائده مع نسبة مدخلاته الى عوائد الفرد المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يشعر الفرد بالحرمان اذا خلصت المقارنة الاجتماعية عن عدم عدالة توزيع المكافآت.

بينما الباحث **كروبسي** فيشير الى أن هناك نوعين من الحرمان هما:

1- **الحرمان الفردي:** وينتج عن المقارنة بين فردين اثنين، وتعبر نظرية العدالة **لآدامز** عن هذا النوع من الحرمان. [1]

2- **الحرمان الجماعي:** ويشير الى الاستياء الناتج عن وضع الجماعة بأكملها التي ينتمي اليها الفرد بالمقارنة مع الجماعة المرجعية، وينجم الحرمان الجماعي عن عدم التساوي الناتج عن المقارنات بين

[1] سامية خميس أبو ند، **المرجع نفسه**، ص 158.

الجماعات المختلفة بالاعتماد على عدد من المؤشرات كنصيب كل فرد من الموارد، حيث معتقداته عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها جماعته .

6- الأثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

قد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من ابعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي:

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات الى ان انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- أن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن ان يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل، زيادة الضغوط الوظيفية، الصراع التنظيمي بين الأفراد.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم الواجبات الواقعة على عاتق المؤسسات الاقتصادية، وهي التزام مستمر على المؤسسة تسعى من خلاله الى تطوير وتحسين المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي والضمان الاجتماعي لأفراد المجتمع من خلال توفير الخدمات المتنوعة (الصحية والبيئية...)، ومراعاة حقوق الإنسان وخاصة حقوق العاملين، والمشاركة في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية والبيئية.

1- نشأة وتطور مفهوم التاريخي المسؤولية الاجتماعية :

لم تنشا المسؤولية الاجتماعية صدفة انما جاءت نتيجة تراكمات واخطاء ارتكبتها المؤسسات في حق المجتمع ومع زيادة الوعي وظهور النقابات بدا الحديث عن المسؤولية الاجتماعية وضرورة تواجدها.

إن نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية بمرحلتها الأولى قد ارتبطت مع قيام المشاريع الصناعية (الثورة الصناعية) واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفا واحدا يسعون إلى تحقيقه، وهو تعظيم الأرباح ولكن الشيء الوحيد الذي يكبح إرادتهم في مطاردة وتحقيق هذا الهدف هو التأثير القانوني الذي يحدد العمليات التي يقومون بها، وهنا يشير آدم سميث في كتابه (ثروة الأمم) إلى أن رجال الأعمال يسعون لتحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون عليه، مفترضا أن وجود السوق التنافسية هي حالة صحية من شأنها أن تقود إلى زيادة إجمالي الثروة القومية والتي تنعكس على تعظيم المنفعة لصالح العام و التي تمثل في جوهرها تحقيقا للمسؤولية الاجتماعية.

وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والربع الأول من القرن العشرين، ليس على مستوى الفكر الاقتصادي فحسب بل انسحبت إلى القيم والأهداف السائدة في المجتمع، ولكن هذه الأفكار لم تصمد كثيرا أمام الأزمات الاقتصادية التي شهدها العالم في بدايات القرن الحالي، وبشكل خاص حال ندرة الموارد، انخفاض الأجر، أجواء العمل غير الملائمة، الفشل الحاصل في العديد من المنتجات، التأثيرات الحاصلة من نقابات العمل ... قد انعكست بمجملها على إن يكون هنالك منظور آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الربح كأساس لنا في العمل، ولهذا الصدد يشير **Gantt-L Henry** في عام 1919 إلى أن جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم.

أما المرحلة الثانية فقد برزت خلال الفترة التي أعقبت عام 0002 كنتيجة للانتقادات الموجهة نحو الهدف الأحادي الذي اعتمدته المؤسسات، والمتمثلة بتعظيمها للأرباح، فقد ظهرت تيارات أخرى تطالب

بتأمين السلامة والأمان في العمل، تقليص ساعات العمل، حماية حقوق الأطراف المختلفة وذات الصلة بالمؤسسة، وبالتالي أن تكون هنالك أهدافا أخرى مضافة إلى هدف الربح الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة، وعليه فقد تعالت الأصوات المطالبة بأن تكون المسؤولية الاجتماعية أبعد من ارتباطها بمصلحة المالكين والمستثمرين وسعيها لتحقيق الأرباح فقط، بل يجب أن تمتد إلى تحقيق الموازنة في تلك المسؤولية حيال الأطراف الأخرى والمتمثلة بالمستهلكين، الزبائن، المجهزين، العاملين في المؤسسة، الدائنين، الحكومة.... ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل ساهمت الجهات العامية والأكاديمية في تعزيز هذا الاتجاه وتطويره فقد عقدت في عام 1948 مؤتمرا علميا تحت عنوان مسؤولية الأعمال كما قامت الجمعية الأمريكية للإدارة في عام1958 بمسح شمل 700 شركة خلصت إلى نتيجة رئيسة تمثلت بكون معظم الشركات المبحوثة عبرت عن إيمانها وامتلاكها لتصور كاف عن مسؤوليتها تجاه المجتمع.

نخلص إلى القول أن هذه المرحلة تمثلت ببروز اتجاه يدعو إلى توسيع مفهوم ومعنى المسؤولية الاجتماعية ليشمل أطرافا أخرى، ولتتجاوز النظرة الضيقة والمحصورة بحدود منفعة المالكين والمستثمرين، وأن تلبية حاجات المجتمع هو معيار مهم في وجود المؤسسة ونجاحها، وبالتالي فإن التغير في أهداف المجتمع يجب أن تنعكس على أنشطة وفعاليات المؤسسة بنفس الوقت سواء كانت اقتصادية أو فنية.

أما المرحلة الثالثة فيمكن حصر بدايتها في عام 1960 وما أعقبها من أحداث تجلب بشكل خاص بالتجارب المختلفة التي عاشتها الشعوب، استخدام الأحداث في العمل، المتغيرات الكبيرة في استخدام التكنولوجيا، التلوث البيئي الناجم من أسباب وأفعال مختلفة سواء كانت عرضية أو مقصودة.... لكل ذلك أصبحت الضرورة لازمة في انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى مرحلة أخرى أكثر استيعابا للبيئة ومتغيراتها الواسعة وأصبحت التسمية لهذه المرحلة تحت عنوان (نوعية الحياة للفرد) **L.O.Q** وتقديم المزيد من السلع والخدمات وبما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد، ولكن يجب إن لا ينصرف التفكير إلى المشكلة في هذا التحول تكمن في تقديم السلع والخدمات فقط، بل هو

جراء ما تحقق من نتائج مباشرة وغير مباشرة في نجاح النمو الاقتصادي وانعكاسه على جوانب متعددة في المجتمع ، وما تفرزه أيضا من تأثيرات سلبية منها:

- الظلم الذي أصاب المستهلك جراء الغش في البضائع والتلاعب في الأسعار.
- التهديدات التي تنال من صحة وسلامة العاملين جراء العمل أو المواد المستخدم في الإنتاج.
- التلوث البيئي والذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج.
- محدودية الاهتمام بالارتقاء لنوعية أجواء العمل والتي تمثلت في ضعف المهارات لدى العاملين.

وبهذا الصدد فقد دعت لجنة التطوير الاقتصادي في أمريكا **Economic for committie Development CED** في عام1971 المؤسسات في أن تعيد النظر في أفقها الاجتماعي وأن يكون تأسيسها معتمدا على كونها مؤسسة اقتصادية اجتماعية وأن لا يقتصر عملها على مواجهة وتحقيق الأهداف الاقتصادية دون الأهداف الأخرى والتي يواجهها المجتمع بشكل كبير، وان النظرة الحديثة لمدي ري الأعمال تنصب على كون منظماتهم تمتد وظائفها إلى كامل المجتمع، ولا تقتصر على جزء منه، أو من السوق الذي تعمل فيه، كما أن المجتمع بالاتجاه المقابل يطالب الشركات بالعمل على تحقيق ذلك في مجمل القرارات التي تتخذها، حتى وإن كانت القوانين والأنظمة المعمول بها لا تشير إلى ذلك بشكل مباشر.[1]

إن المسؤولية الاجتماعية هي ليست نتاجا للقضايا المعاصرة والمعروفة لدينا بشكل دقيق، أو أنها ترتبط بالجوانب الذاتية للموضوع فقط. إذ أن علاقتها ترتبط بالمتغيرات الأساسية الحاصلة في المجتمع وبشكل موضوعي.

وبالتالي فإنها ليست بظاهرة جديدة، حيث أن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغييرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن.

[1] عبد الرزاق سالم الرحاحلة، **المسؤولية الاجتماعية**، دار الإعصار للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص ص 58-62.

إن وضع حد فاصل بين فترات زمنية لغرض تأشير مراحل دقيقة لتطور المفهوم غير ممكن وذلك لتدخل الاحداث و تأثيرها المتبادلة وبالتالي فان محاولتنا لتتبع نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية على ماهي عليه اليوم هي رصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالة الآنية العملياتية إلى الاستجابة الاستراتيجية ومن الجزئية الضيقة الى الشمولية الواسعة.

ومن خلال كل ما سبق سوف نتطرق الى المراحل التالية لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

أ- المرحلة الأولى:

لقد ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية عقب الثورة الصناعية وارتبط نشؤها بقيام المشاريع الصناعية وما عايشته المؤسسات خلال تلك الفترة من تقدم بفضل الاختراعات العلمية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق هدف المؤسسة باعتباره كان الهدف الوحيد لديها وهو تعظيم الأرباح، مستغلة بذلك كل الموارد الموجودة سواء كانت بشرية او مادية حيث طبقت على عمالها نظام المعدل المتغير للقطعة وينطوي هذا النظام على حصول العامل على معدل اعلى من الاجر لكل قطعة انتجها فوق المعيار المحدد للإنتاج اليومي.

إذن خلال هذه المرحلة كان هناك استغلال غبر اعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية بشكل عام، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء وعموم العاملين لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية وأجور متدنية.

ب-المرحلة الثانية:

لقد برزت خلال هذه الفترة التي أعقبت عام1920 كنتيجة للانتقادات الموجهة نحو الهدف الأحادي الذي اعتمدته منظمات الاعمال والمتمثل في تعظيمها. حيث ظهرت تيارات أخرى تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل، بالإضافة الى تقليص ساعات العمل وحماية حقوق الأطراف المختلفة والتي لها صلة بالمؤسسة أي أنه تم إضافة أهداف أخرى ألى هدف الربح الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وكطريقة

للبحث أجريت في مصانع هو ثرن وذلك لدراسة ظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية وقد اعتبرت هذه المرحلة كتطور أساسي في مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بمستفيدين آخرين غير المالكين والمستثمرين ألا وهم العمال.

ج- المرحلة الثالثة:

إن حصول الكساد العالمي الكبير وانهيار الشركات الصناعية بسبب ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المؤسسات وتسريح الاف العاملين من مناصبهم، كل هذا أدى الى اضطرابات كبيرة نتج عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العالمين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهر كينز بنظريته الشهيرة والتي يدعوا فيها بتدخل الدولة من أجل إعادة التوازن الاقتصادي.

د- المرحلة الرابعة:

بعد الحرب العالمية الثانية شهدت المسؤولية الاجتماعية نقلة من الطرح النظري الى التجسيد الواقعي ففي بداية هذه المرحلة تم تحديد حد ادنى للأجور واشراك العاملين في الإدارة بالإضافة الى ظهور جمعيات لحماية المستهلك والنقابات العمالية وتأثيرها على قرارات المؤسسة، وكذا جمعيات حماية البيئة التي أصبحت تشكل قوة ضاغطة على الحكومات وبالتالي على المؤسسات.

02- المسؤولية الاجتماعية في الإسلام وأركانه:

إن المسؤولية الاجتماعية للشخصية المسلمة ذات طبيعة خلقية، اجتماعية، ودينية. فذات طبيعة خلقية؛ لأنها إلزام أخلاقي، يلزم الفرد نفسه على نفسه، وإلزام الذاتي من رقيب داخلي، وذات طبيعة اجتماعية؛ لأن هذا الإلزام نحو الجماعة أو نحو فعل اجتماعي، وذات طبيعة دينية، لأن ما يفرضه الفرد على نفسه من إلزام ذاتي يكون المرجع فيه والمستهدى به تقوى الله والأحسن.[1]

[1] عثمان سيد أجمد،: **المسؤولية الاجتماعية والشخصية المسلمة –دراسة نفسية تربوية**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1986، ص 95.

إن تنمية المسؤولية الاجتماعية هي تنمية للجانب الخلقي الاجتماعي في شخصية المسلم، كما أن تنمية هذا الجانب الخلقي الاجتماعي ليس منفصلاً عن تنمية الشخصية المسلمة كلها بل متكامل معه، فلا يمكن تنمية المسؤولية الاجتماعية باعتبارها مكونًا مستقلا في الشخصية، فجوانب الشخصية متحدة ومتكاملة. وبالتالي فتنمية المسؤولية الاجتماعية لا يمكن إلا أن تكون جزءا من تنمية الشخصية المسلمة كلها. كما أن تنمية المسؤولية الاجتماعية حاجة اجتماعية وحاجة فردية، حاجة اجتماعية لأن المجتمع بأسره، ومؤسساته وأجهزته في حاجة إلى الفرد المسؤول اجتماعيا، إذ لا تشيد الحضارة وتزدهر الأمم وتنهض الهمم، إلا عندما يكون عند أعضاء الجماعة فيض من المسؤولية الاجتماعية الهادفة للمشاركة. كما أن المسؤولية الاجتماعية حاجة فردية، فما من فرد تتفتح شخصيته وتتسامى إلا وهو مرتبط بالجماعة ارتباط عاطفة وحرص ووعي وفهم ومشاركة، ولن تتوفر للفرد الصحة النفسية وتكامله إلا بصحة ارتباطه وانتمائه وتوحده مع جماعته.

وهذا يضع العبء على الإنسان أمام مسؤوليته الكبرى عندما جعله خليفة في الأرض حيث قال الله تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (البقرة، آية 30).

ويحدد الرسول صلى الله عليه وسلم الجانب الاجتماعي من مسؤولية الخلافة في قوله: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع، وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته، وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت بعلها وولده، وهي مسؤولة عنهم، والعبد راع على مال سيده، وهو مسؤول عنه، ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته».

فالمسؤولية في الإسلام تحمل طابع الشمول والعموم، من مسؤولية الحاكم والعالم والفرد والمرأة والخادم، وأما مسؤولية الحاكم فهي أعظم المسؤوليات من حيث إقامة الحدود والحكم بما أنزل الله، والعدل بين الرعية والسهر على مصالحهم، والعمل على إسعادها، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.[1]

وحيث إن الإسلام أقام الأمة الواحدة وأمر المسلمين بالجماعة فقد وضعهم أمام مسؤولياتهم الجماعية التي تحث على الإيمان بها، وهي من صميم تعاليم الدين الإسلامي، من أبرزها الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وإخراج الزكاة المفروضة، وصلة الأرحام وزيارة المرضى، وتشييع الجنائز، وإكرام الجار والضيف، والبعد عن الغيبة والنميمة، والبعد عن كل ظلم وعدوان على الأنفس والأموال والأعراض، والتزاور والتراحم والتعاطف على الخير، والتعاون على البر والتقوى [2]

وأمر الله عز وجل المؤمنين بالجماعة والاعتصام بحبل الله جميعًا، وعدم التفرق، فقال تعالى: ﴿وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا﴾ (آل عمران، آية 103).

وترتبط الوحدة الجماعية للمؤمنين بنبيه صلى الله عليه وسلم المؤمنين بالبنيان يشد بعضه بعضًا؛ فقد قال: "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضًا" وشبك بين أصابعه.

هذا ويشبه الرسول الكريم وحدة جماعة المسلمين بالجسد الواحد، المكون من أعضاء مختلفة، وإذا اشتكى عضو، شاركه في ذلك سائر الأعضاء، ويؤكد ذلك معاني التراحم والتواد والتعاطف بين أفراد المجتمع.

ومن أهم تقوية روح الجماعة في المسلمين إقام مناسبات دينية كثيرة قائمة على الجماعة، وحث المسلمين على المشاركة فيها، وشدد على من يتخلف عنها، ومن أهمها صلاة الجماعة، حيث إن صلاة الجماعة

---

[1] محمد منار العز، **المسؤولية في الإسلام**، مجلة هذي الإسلام، فلسطين، السنة العاشرة، العدد 05، 1992، ص ص 47-48.

[2] الميداني عبد الرحمان حسن حنبكة، **الأخلاق الإسلامية وأساسها**، الجزء 02، ط 03، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 1992، ص76.

في الإسلام من العبادات التي تؤدي وظائف مهمة وعظيمة في تعزيز الروابط الاجتماعية. فقد ألزم الإسلام المسلمين بحضور العبادات الجماعية، وفي صلاة الجماعة اليومية، وصلاة الجمعة، وصلاة العيدين، وعبادة الحج. وقد شرعت هذه العبادات الجماعية على هذا الشكل لتنمية روح الجماعة في قلب كل مسلم، ولتكون مناسبات متكررة تشتد بها الروابط الاجتماعية بين المسلمين.[1]

ويؤكد نجاتي[2] على دور أداء المسلمين لصلاة الجماعة كفرض في بث روح الجماعة في نفوسهم، حيث يجتمع المسلمون في المساجد للصلاة والتعارف، وينمي ذلك في نفوسهم حب الغير، والعمل على خير الناس، ويقوي لديهم الإيثار. ولا شك أن القدرة على حب الناس وتقديم العون لهم، والقيام بأعمال مفيدة للمجتمع، يقوي لدى الأفراد الانتماء للجماعة والشعور بالمسؤولية الاجتماعية نحوها.

وقد اهتم الإسلام بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وأمر أتباعه بتطبيقه في حياتهم، ويعد الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر نوع من المسؤولية الاجتماعية فقال صلى الله عليه وسلم: «من رأى منكم منكرًا فليغيره بيده فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان».

وتتجلى مسؤولية الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وفي ظل هذا المبدأ لا يكون المسلم مطالبًا فقط بأن يكون فاعلاً في نفسه، ولكنه مطالب بأن يكون حارسًا على الفضيلة حيثما كانت، وذلك مسؤولية فردية وجماعية.

2-1 أركان المسؤولية الاجتماعية في الإسلام:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية في الإسلام من الضروريات التي لابد أن يتصف بها الفرد داخل المجتمع المسلم حتى يصبح المجتمع متكاملاً ومتضامنًا والذي من شأنه أن يقوي المجتمعات المسلمة

[1] الميداني عبد الرحمان حسن حنبكة، مرجع سابق، ص78.

وتنتج المسؤولية الاجتماعية أركان وأساسيات لابد أن يتبعها كل فرد في المجتمع. وقد بين عثمان، أن أركان المسؤولية الاجتماعية ثلاثة كما يلي[1]:

1- الرعاية:

ويطلق عليها البعض "مسؤولية الرعاية" وهي نابعة من الاهتمام بالجماعة المسلمة، ومسؤولية الرعاية في الإسلام موزعة في الجماعة كلها بلا استثناء، كل من في الجماعة راع وكل من فيها مسؤول عن رعيته، لكل عضو في الجماعة نصيبه من مسؤولية الرعاية في كل عمل يعمله. ومسؤولية الخلافة في الأرض هي مسؤولية الرعاية لكل ما استخلف الإنسان فيه، فمسؤولية الرعاية موزعة في الجماعة بلا استثناء.

2- الهداية:

وهي نابعة من الفهم للجماعة ولدور الفرد المسلم فيها، وأصلها في الخواص الذاتية للجماعة والجماعة في حاجة دائمًا للهداية، فالجماعة في حاجة إلى الهادي بالأمر بالمعروف حاجتها إلى الهادي بالنهي عن المنكر، قال تعالى: ﴿اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ﴾ (الفاتحة، آية 6). ومسؤولية الهداية تتضمن الدعوة والنصح للجماعة نحو القيم الاجتماعية السليمة والمثل الأعلى في السلوك، وذلك في إطار وصبر ومثابرة وتأمل، وليس في إطار هداية الأنبياء والرسل والمصلحين مثلا يقتدي به في هدايته، فإننا نهتدي إلى الخير ونأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وفي المسؤولية الاجتماعية يندرج ركن الهداية من عنصر الفهم.

[1] عثمان سيد أجمد، مرجع سابق، ص 86.

3-الإتقان:

وتتجلى مسؤولية الإتقان في أن الله سبحانه وتعالى يحب إذا عمل أحدنا عملا أن يتقنه وأن يحسنه في كافة أنشطة الحياة عبادة وعملا، تعلماً وتعليما، ويتطلب الإتقان النظام والانتظام وبذل أقصى جهد ممكن، ويتصف ركن الإتقان بعنصر المشاركة.

03- عناصر وأهمية المسؤولية الاجتماعية:

3-1 عناصر المسؤولية الاجتماعية: تتكون المسؤولية الاجتماعية من هذه العناصر الثلاثة[1]

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عدة عناصر، كما وضحها عثمان فيما يأتي:

الاهتمام: ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، صغيرا أم كبيرا، والذي يخالطه الحرص على استمرار تقدم الجماعة وتماسكها وبلوغها أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها. فالاهتمام ببساطة يدل على الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي اليها الفرد صغيرة او كبيرة، ذلك الارتباط الذي يخالصه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها، والخوف من ان تصاب بأي عامل او ظرف يؤدي الى اضعافها او تفككها.

ويمكن ان نميز في عنصر الاهتمام هذا مستويات أربعة، المستوى الأول، ويمثل أبسط صورة من صور الاهتمام بالجماعة، وأقلها تقدما، وهو مستوى، الانفعال مع الجماعة، أي أن الفرد ساير الحالات الانفعالية التي تتعرض لها الجماعة بصورة انصياعيه لا إرادية. والحالة عند هذا المستوى هي حالة ارتباط عضوي بالجماعة يتأثر كل عضو بما يجري في الجماعة كلها دون اختيار أو قصد أو ادراك ذاتي من جانب هؤلاء الأعضاء، فالفرد عند هذا المستوى مساير انفعاليا للجماعة بصورة الية.

أما المستوى الثاني فهو مستوى أرقى من السابق، وهو مستوى الانفعال بالجماعة، والمقصود به التعاطف مع الجماعة. والفرق بين هذا المستوى والمستوى الأدنى السابق يظهر في أن الفرد هنا يدرك

[1] عثمان سيد أحمد، **التحليل الأخلاقي الاجتماعية**، مكتبة الانجلو المصرية للنشر والتوزيع، 2010، ص204.

ذاته في اثناء انفعاله بالجماعة. وان المسألة لم تعد مسألة عضوية الية شبه انعكاسية كما هي في المستوى السابق.

والمستوى الثالث هو التوحد مع الجماعة ويتمثل هذا التوحد في ان يحس العضو انه والجماعة شيء واحد، وأن خيرها وما يقع عليها من ضر هو واقع عليه. أي يحس بوحدة وجوده، ووحدة صغيرة مع الجماعة التي ينتمي إليها، صغيرة أو كبيرة. ما زلنا حتى الآن عند المستوى العاطفي في ارتباط الفرد واهتمامه بالجماعة، إلا أننا عندما ننتقل إلى المستوى الرابع نبدأ الدخول في مستوى يظهر فيه بوضوح الجانب العقلي او الفكري.[1]

المستوى الرابع هو مستوى تعقل الجماعة واعني به أولا: استطبان الجماعة أي تصبح الجماعة داخل الفرد فكريا، على درجات متفاوتة من الوضوح. أي تنطبع الجماعة في فكر الفرد وتصوره العقلي، بما فيها من قوة أو ضعف أو تماسك أو تناسق أو تنافر. الجماعة هنا داخلة في الفرد كما هي وهو يستطيع أن يدركها ويجعلها موضوع نظر يتأمل. ثانيا: الاهتمام المتفكر بالجماعة، أي الاهتمام المتزن الرزين بمشكلات الجماعة ومصيرها، والعلاقة ودرجة التناسب بين أنشطتها وأهدافها وسير مؤسساتها ونظمها. هذا الاهتمام المتفكر يقوم على منهج موضوعي مخطط من التفكير. وهذا المستوى الأعلى من مستويات الاهتمام بالجماعة، أنه الاهتمام المستهدي بنور العقل.

الفهم: وينقسم إلى شقين، الأول: فهم الفرد للجماعة، أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهم لمؤسساتها ومنظماتها وعاداتها وقيمها ووضعها الثقافي وتاريخها، وأما الشق الثاني، وهو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، فالمقصود به أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.

[1] عثمان سيد أحمد، نفس مرجع سابق ص205

المشاركة: ويقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يلبي الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها، وحل مشكلاتها، والوصول إلى أهدافها، وتحقيق رفاهيتها، والمحافظة على استمرارها. ويتضح مما سبق أن سيد عثمان يؤكد على الترابط والتكامل بين عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة: الاهتمام، والفهم، والمشاركة، لأن كلًا منها ينبني الآخر ويدعمه، فالاهتمام يحرك الفرد إلى فهم الجماعة، وكلما زاد فهمه زاد اهتمامه، كما أن الاهتمام والفهم ضروريان للمشاركة، والمشاركة نفسها تزيد من الاهتمام وتعميق من الفهم، ولا يمكن أن تتحقق المسؤولية الاجتماعية عند الفرد إلا بتوفر عناصرها الثلاثة.

جدول رقم (04): المكونات الأساسية والفرعية للمسؤولية الاجتماعية[1]

الالتزام	التعاون	المشاركة	الاهتمام	الفهم
1. التزام الفرد بالنظام الذي تضعه الجماعة.	1. التعاون مع الزملاء في الأعمال المفيدة للجماعة.	1. المساهمة في عمل الجماعة.	1. نقد الآراء المخالفة للجماعة ومشاكلها الاجتماعية.	1. فهم الفرد للمعلومات التي تهم الجماعة.
2. التزام الفرد بإنجاز المهام الموكلة إليه.	2. التنازل عن بعض الحقوق لسعادة الجماعة.	2. العطاء لمصالح الجماعة.	2. التعرف على المشاكل السياسية والاقتصادية للجماعة.	2. احترام نظم وآراء الجماعة.
3.الالتزام بالمواعيد المحددة.	3. التعاون لحل مشاكل الجماعة.	3. العمل لتحقيق رفاهية الجماعة.	3. قراءة ما يُكتب عن الجماعة وتقديم المقترحات.	3. الأمانة والصدق في الأقوال والأفعال.
4. الالتزام بالقوانين وإن كانت على حساب الفرد. حالة إحكام في العمل	4. التعاون الجماعي من أجل المصلحة العامة.	4. إشباع حاجات الجماعة.	4. المحافظة على ممتلكات الجماعة. معرفة المشروعات الاقتصادية للجماعة	4. فهم العادات والأعراف السائدة الجماعة.
5. أداء العمل بحب ورغبة.	5. تفضيل العمل في جماعة على العمل منفردا	5. العمل على حل المشكلات.	5. الوعي بالمشروعات المطروحة من الجماعة.	5. فهم تقاليد الجماعة ولحالتها الحاضرة

[1] حميدة امام مختار، **المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب شعبة التاريخ بكلية التربية** ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، المجلد الأول، العدد 07، 1996، ص 91-130.

الالتزام	التعاون	المشاركة	الاهتمام	الفهم
6. تقديم أفضل ما لديه لتحقيق الأهداف	6. التعاون مع قائد الجماعة من أجل بلوغ أهدافها	6. المساهمة في تحقيق الأهداف.	6. الارتباط العاطفي بالجماعة.	6. فهم مؤسسات الجماعة
7. الانضباط في التعامل مع ممتلكات الجماعة.	7. التعاون مع الافراد الجماعة في المساهمة في حل مشكلاتها	7. الحفاظ على استمراريتها.	7. الحفاظ على مكانة الجماعة	7 . فهم قيم وتقاليد الجماعة
8. المساهمة في تحسين الوضع الاقتصادي.	8. التعاون مع افراد الجماعة والعمل على استمرارها	8. المشاركة الطوعية في الأنشطة	8. حماية الجماعة من العنف	8. فهم آثار قراراته على الجماعة
9. تبادل العمل بين الأفراد.		9. المشاركة نتيجة دافع داخلي.	9. الحماية من التفكك.	9. إدراك الدور الاجتماعي
10. الالتزام بتقاليد الجماعة		10. المبادرة بالحقوق والواجبات.	10 متابعة أخبار الجماعة	10. فهم وسائل الإعلام المؤثرة
11. الالتزام بقرارات الجماعة		11. إنجاز المهام الموكلة	11. زيارة الأماكن المرتبطة بالجماعة	11. معرفة أماكن الزيارة الخاصة بالجماعة
12. تنظيم العلاقات داخل الجماعة		12. تطوير العمل وفق احتياجات الجماعة	12. معرفة مصادرها الاقتصادية	12. الحفاظ على الجماعة

3-2 أهمية المسؤولية الاجتماعية تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل في النقاط التالية[1]:

- تثمين صورة المؤسسة والحفاظ على رصيدها في المجتمع، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات الزبائن بطريقة أكثر شمولا، فالمسؤولية الاجتماعية تساهم في تحسين وتحفيز العمال للعمل، وتحسين مناخ العمل.

[1] فضيل غزال، **مساهمة تلني المسؤولية الاجتماعية في تفعيل استراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-مسيلة-**، مذكرة تدخل ماستر اكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-الجزائر، 2017/2016، ص 18.

- تحسين الأداء المالي، وزيادة الفوائد الاستثمارية والأرباح.
- استقطاب العمالة المميزة والاحتفاظ بها، زيادة إنتاجية العاملين وكسب رضاهم وتحقيق ولائهم.
- تشكيل صورة ذهنية إيجابية عامة لدى أكبر شرائح ممكنة في المجتمع.
- استقطاب أكبر عدد من العملاء، وضمان ولائهم للمؤسسة.
- تحسين علاقات المؤسسة مع عناصر البيئة الخارجية.

بالنسبة للمجتمع: يمكن ذكر أهمية المسؤولية الاجتماعية في الآتي[1] :

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع وزيادة الت ا ربط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوي الاقراد المجموعات والمؤسسات وهذا يساهم بالاستقرار والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- زيادة التكافل والاستقرار الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية

بالنسبة للدولة:

يمكن عرض أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة في النقاط الثلاث التالية [1]:

[1] خالد قاشي، ورمزي بودرجة، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية مدخل لتحسين لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017، ص28.

- تحقيق الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحية في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في تطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغ رسها من المجالات التي تجتد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا على تحمل المؤسسات الاقتصادية دورها في هذا الإطار.

4-أهداف المسؤولية الاجتماعية :

وتهدف المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بالنسبة للمؤسسات أو المجتمع ويمكن تلخيصها في النقاط التالية[2]:

- **من وجهة نظر المؤسسات:**

- اكتساب ثقة الجمهور ورضا الزبون بما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للمؤسسات.
- رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية والاستقرار النفس ي لهم سيجعلهم اكثر إنتاجية مما ينعكس على خدمة نشاط المؤسسة.
- حصول المؤسسات على عائد مستمر لفترات طويلة المدى.
- السمعة الحسنة للمؤسسات كميزة تنافسية.
- تحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات والخدمات وزيادة حجم المبيعات.

---

[1] محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتتماعية للإدارة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 9112 م، ص ص50-51.

[2] محمد سيد فهمي، **المسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولى، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2014، ص ص94-95.

- **من وجهة نظر المجتمع:**

✓ زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع

✓ تحسين مستوى الحياة المعيشية لأفراد المجتمع.

✓ التزام كل الافراد بتحقيق التنمية المستدامة

✓ تنمية المهارات لدى افراد المجتمع.

✓ تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة وصديقة للبيئة.

✓ ربط العلاقة بين المؤسسات الاقتصادية والقطاع الحكومي على وضع خطة استراتيجية من شأنها تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحديد نمط أداءها.

✓ محاولة حث وتشجيع المؤسسة الاقتصادية على ادراك أهمية المسؤولية الاجتماعية في حكم المؤسسة.

✓ خلق وادارات ووحدات قانونية تكون مهمتها الالتزام المؤسسي الاجتماعية وذلك من خلال تخصيص ميزانية خاصة مستقلة لتدعيم أنشطتها.

✓ إعطاء الحق للعمال في المشاركة الخاصة بالقرارات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

إن المسؤولية الاجتماعية للشخصية المسلمة ذات طبيعة خلقية، اجتماعية، دينية، ذات طبيعة خلقية لأنها التزام أخلاقي، الزام يفرضه الفرد من نفسه على نفسه، الزام ذاتي من رقيب داخلي وذات طبيعة اجتماعية، وهذا الالتزام يكون المرجع فيه بتقوى الله والإحسان.

- **الاعتلال الأخلاقي في المسؤولية الاجتماعية:** هي حالة من عدم السواء في أخلاقية المسؤولية الاجتماعية

مظاهر الاعتلال الأخلاقي في المسؤولية الاجتماعية عند الفرد:

✓ –التهاون: وهو فتور في همة العمل وارادته على غير الوجه الذي ينبغي ان يكون عليه.

- **اللامبالاة:** وهي برود يعزى الى التوقع التحسبي عند الانسان كما يصيب سائر الأجهزة النفسية بما يشبه التجمد.
- **العزلة:** ويقصد بها العزلة النفسية، وهي ان يكون الفرد في الجماعة حاضرا فيها، معدودا من أعضائه ولكنه غائب عنها، انه في عزلة من صنعه واختياره.

5-مبادئ المسؤولية الاجتماعية :

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسية نلخصها في الآتي :[1]

- **المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصلاح البيئي.**

يدعو الى ان تقوم المؤسسة على حماية وإعادة اصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات.

- **المبدأ الثاني: القيم والاخلاقيات.**

تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وانفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

- **المبدأ الثالث: المسائلة والمحاسبة.**

يستوجب ابداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

- **المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز السلطات.**

العمل على الموازنة في الأهداف الاستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

---

[1] عريوة محاد، **دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**، مذكرة ماجيستير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف ، 2011، ص 55.

- **المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج.**

تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين براس مال بمعدل عائد تنافس ي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وان تكون سياسات المؤسسة هادفة الى تعزيز النمو على المدى الطويل .

- **المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل.**

أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان ان العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل امنة وصديقة وخالية من المضايقات.

- **المبدأ السابع: العلاقات التعاونية.**

أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء

- **المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات.**

تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الاخرين وتعمل على تقديم اعلى مستوى للمنتجات وقيمة الخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

- **المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي.**

تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع.

تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دور يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

6-عوامل تنمية المسؤولية الاجتماعية:

1- **المعلم:** يعتبر من الافراد الذين يأتون في مقدمة هذه العوامل لأنه رائد اجتماعي في مدرسته وبيئته ومجتمعه وهو القائد لمجموعة من التلاميذ هم قادة المستقبل سوف يكون منهم العالم والسياسي والقاضي وكل منهم يؤثر في المحيط المباشر، لوطنه أو ابعد من ذلك.

2- **المناهج التربوية:** وتشمل المواد الدراسية وكل ما يتعلمه التلميذ نظريا من القراءة والاستماع والمشاهدة أو المشاهدة المناقشة وهي تساعد على الارتقاء في اهتمامه بالجماعة

3- **التجمعات التربوية:** تؤثر الجماعة في كل فرد من أفرادها في مجالات كثيرة مما يساعده على تكوين قيمة واخلاقه وطريقة معاملة الآخرين.

تأتي الأسرة في مقدمة المؤسسات التي تعمل على تنمية المسؤولية الاجتماعية، تأثر تأثيرا قويا في سلوك الفرد وهي المدرسة الأولى للطفل وهي العامل الأول في صبغ سلوك الطفل بصبغة اجتماعية ثم يأتي دور المدرسة كمصنع للحياة الاجتماعية تؤثر في تكوين شخصيته وتقدير اتجاهاته وسلوكه وعلاقته بالمجتمع وإعطاء أهمية للمسؤولية الاجتماعية في ما يلي:

- بناء علاقات قوية وإيجابية مع المجتمع.
- إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية يسمح للمجتمع بحد ذاته القدرة على الحصول على الخدمات التي يحتاجها في مختلف الجوانب في المجتمع.
- إعطاء أهمية وقيمة للمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة الاقتصادية يسمح لها بتقليص تكاليف التشغيل وتحسين الصورة العامة للمنتجات ونوعيتها ومن تم زيادة المبيعات.
- إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية يسمح للمؤسسة خلق نوع من روح العمل والتضافر والتعاون بين كل ماله علاقة بالمؤسسة.

7-الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية:

لكي تنجح المؤسسات في دور تطبيق المسؤولية الاجتماعية يوجد العديد من الاليات والعوامل الرئيسية التي تساعد على اعدادها وتنظيمها وهذه الاليات ما يلي:

1- ضرورة ايمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وان تكون هناك قناعة ويقين من قبل المؤسسات بأهمية الدور، ابتداء من أصحاب المؤسسات مرورا بمديريها والانتهاء بموظفيها، وانه امر واجب على كل مؤسسة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، بحيث لا تنفصل المؤسسة عن مجتمعها.

2- أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد ان تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع.

3- أن يصبح هذا النشاط جزاء رئيسيا من أنشطة المؤسسة يتم متابعته، وتوضع له الخطط والاهداف المطلوب تحقيقها كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية.

4- يجب على المؤسسة ان تخصص مسؤولا متفرغا تفرغا كاملا لهذا النشاط وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفعال على مستوى المؤسسة.

5- التخطيط لجعل البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلا بحيث تعمل على تغطية نفقاتها بنفسها حتى يضمن لها البقاء والاستمرار.

6- الحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي ومتميز وجودة عالية.

7- الحرص على ان تسعى هذه البرامج الاجتماعية للتعاون والتنسيق ما هو موجود من برامج وانشطة متشابهة حتى لا يتم تكرار الجهد وضياع الوقت وصرف المال في برامج قائمة بالفعل.

8- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية الا بعد انطلاقها وكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين على تنفيذها.

9- كل مؤسسة صغيرة او كبيرة قادرة على ان تقدم شيئا لمجتمعها ولمن حولها وليس المهم حجم البرنامج الذي يقدم بل الأهم ان يتم تقديم شيء يستفيد منه المجتمع مهما كان حجمه.

08- النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية:

- **نظرية المسؤولية الاجتماعية:**

ظهرت نظرية المسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال نشر تقرير "لجنة هوتشينز" سنة 1947، بعنوان: "صحافة حرة مسؤولة"، وتطورت هذه النظرية في ظل جملة من الظروف الاجتماعية المتشابكة من بينها "ارتفاع نسبة التعليم وزيادة اهتمامات الناس بالقضايا العامة وزيادة انتقاداتهم لممارسات وسائل الإعلام، إضافة إلى ذلك طرح النظام الاقتصادي جملة من المشاكل حيث أثيرت مشكلات التوازن والموضوعية نتيجة ميل ملاك الصحف إلى التعبير عن آرائهم السياسية والاقتصادية على حساب الآراء المعارضة، إضافة على تزايد الاتجاه إلى الاحتكار والتركيز في ملكية الصحافة، مما أدى إلى فرض المفاهيم الاقتصادية والحد من التنوع في الفكر والمحتوى.

وتقوم هذه النظرية على ممارسة العملية الإعلامية بحرية قائمة على المسؤولية الاجتماعية، وظهرت القواعد والقوانين التي تجعل الرأي العام رقيبا على آداب المهنة وذلك بعد ان استُخدمت وسائل الإعلام في الإثارة مما أدى إلى إساءة الحرية أو مفهوم الحرية، ويرى أصحاب هذه النظرية ان الحرية حق وواجب ومسؤولية في الوقت نفسه، ومن هنا يجب ان تقبل وسائل الإعلام القيام بالتزامات معينة تجاه المجتمع، ويمكنها القيام بهذه الالتزامات من خلال وضع مستويات أو معايير مهنية للإعلام مثل الصدق والموضوعية والتوازن والدقة.

- **النظرية النفعية:**

تعمل الشركة وفق هذه النظرية كجزء من النظام الاقتصادي والذي يعمل بديناميكية معينة من اجل تعظيم الأرباح، لذلك دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في هذا النظام بعد ادراك في هذا النظام بعد ادراك أهمية المسؤولية على النظام الاقتصادي والالتزام الأخلاقي وضرورة تقديم بعض الخدمات للمجتمع، لذلك تتفق هذه النظرية مع النظرية الوسيلة كما قدمها حيث تعد الشركات المسؤولية الاجتماعية التي تؤديها وسيلة لتعظيم الأرباح ويقسم هذه النظرية الفعلية إلى عدد من النظريات وهي: نظرية التكلف الاجتماعي، ونظرية الاستخدام. أما النظرية التكليفية الاجتماعية فتعد الأساس للمسؤولية الاجتماعية للشركات في النظام الاجتماعي الاقتصادي، حيث تربط هذه المسؤولية الأسباب بالنتائج، على أساس المجتمع يتأثر بالقوى حيث الاقتصادية للشركات، لذلك يجب على الشركات قبول المشاركة الاجتماعية. ونظرية الاستخدام او الوظيفية في القابل تعد الشركة منظمة استثمارية تسعى الى الربح، لذلك توظف المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية دفاعية داخلية ضد قوى خارجية لتحقيق التوازن بين سعيها للربح و تقديم الخدمات الاجتماعية.

- **النظرية الإدارية:**

تأكد هذه النظرية على ضرورة وضع اعتبارات المسؤولية الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة ويقسم هذه النظرية الى النظريات فرعية:[1] الأداء الاجتماعي لشركات والمحاسبة الاجتماعية، والتدقيق، والتبليغ الأداء الاجتماعي للشركة فهو يقيس مساهمة المتغير الاجتماعي في الأداء الاقتصادي لشركة لذلك يجب على إدارة الشركة وضع الاعتبار للعناصر الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، على أساس أن الشركة تعتمد على المجتمع في نموها واستمرارها، بينما تعني المحاسبة الاجتماعية

[1] عاد عبد هلا العصم، **المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة**، ط 01، دار الازوي العلمّة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ،2015 ، دون رقم صفحة.

والتدقيق والتبليغ الربط بين الأداء الاجتماعي للشركة مع الهدف الرئيسي لها، في الوقت الذب تؤكد المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تعمل في دول مختلف على أهمية البحث عن أدوات التعايش في الدول الأجنبية مما ينبغي على هذه الشركات اتخاذ قراراتها ببناء جوانب أخلاقية وقيمة وثقافية.

وتربط النظريات الإدارية مع النظريات السياسية التي وضعها على أساس أن النظريات الإدارية تنبثق من كون الشركات تعد قوة اجتماعية تمثل كونها موطنا في المجتمع ، والذي يصفه البحثان في النظريات السياسية بالعمل من الداخل للخارج بنسبة للشركة.

- **نظرية العلاقة:**

تعود جذور هذه النظرية الى شبكة العلاقات المعقدة في البيئة التي تعمل فيها الشركات وقد قسم، هذه النظريات الى نظريات فرعية وهي: نظرية المجتمع، منظمات الاعمال، نظرية المواطنة العلمية للشركة، نظرية العقد الاجتماعي.

نظرية المجتمع–منظمات الاعمال، فترى ان المسؤولية الاجتماعية تمثل التبادل بين وحدتين رئيستين هما المجتمع والشركة، ومن مقاييس هذا تفاعل تطور القيمة الاقتصادية في المجتمع لذلك يجب أن تعكس المسؤولية الاجتماعية للشركات مدى قوتها في المجتمع. أما الشركة المواطنة فتعتمد في مفهومها للمواطنة على المجتمع الذي تنسب إليه هذه المواطنة، تعد احتمالا مسا للشركة للصرف من منطلق المسؤولية كمواطن صالح مجتمع ما، وتطور علاقاتها مع أصحاب المصالح من خولها، هذه المفهوم يتوافق مع طرح في تحليلهم للنظريات السياسية ونظريات الدمج المسؤولية الاجتماعية للشركات. وأخيرا تعد نظرية العقد الاجتماعي أساسا لتبرير اخلاقيات النشاطات الاقتصادية في المجتمع، ذلك يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للشركة مشتقة من الشريعة الأخلاقية وقبول المجتمع نشاطات هذه الشركات وهذا يتفق مع طرحه في نظرياتهم الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية.[1]

[1] عاد عبد هلا العصم، **المرجع السابق**.

- **نظرية الاقتصاد السياسي (Political Economy Theory)**

ساعدت نظرية الاقتصاد السياسي الباحثين في تفسير العمليات الاجتماعية من السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي.

ويمكن أن يفسر المنظور الحداثي لنظرية الاقتصاد السياسي ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يركز المنظور الحداثي للنظرية على تفاعلات المجموعات من منظور تعددي جديد، على سبيل المثال المؤسسات والمستخدمين أو المستهلكين أو مجموعة الضغط.

وقد استخدم في العديد من الدراسات النموذج الحداثي لنظرية الاقتصاد السياسي لشرح ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مثل غوثري وباركر سنة 1990، وويليامز سنة 1999.

- **نظرية الشرعية (Legitimacy Theory)**

تشير نظرية الشرعية إلى أن المؤسسات قد تحاول إضفاء الشرعية لتشريع نشاطاتها بنشر تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من أجل الحصول على موافقة ومساندة من المجتمع في دعم استمرار وجودها، وبالتالي تعتبر المسؤولية الاجتماعية "رخصة للعمل".[1] وتَعتبر النظرية أن إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو **عقد اجتماعي** بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه، يزودها بالشرعية القانونية لامتلاك واستعمال المصادر الطبيعية وإمكانية استئجار المستخدمين.

والعقد الاجتماعي مفاده أن أية مؤسسة إنما ترتبط بعلاقة تعاقدية قد تكون صريحة أو ضمنية مع المجتمع ويترتب على العلاقة التعاقدية بين المجتمع والمؤسسة أن تقوم المؤسسة بوظيفتين رئيسيتين هما:[2]

---

[1] محمد حامد نوافان، **القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية**، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سنة 2010، ص28.

– وظيفة الإنتاج، والتي تتضمن تقديم منتجات أو خدمات نافعة ومرغوبة للمجتمع.

– وظيفة التوزيع، وهنا ليس توزيع المنتجات، بل توزيع العوائد والمكاسب الاقتصادية والاجتماعية على المجموعات المتواجدة في المجتمع بعدالة، والتي تشكل أصلا القاعدة التي تستمد منها المؤسسة مواردها.

ومنه، على المؤسسات أن تعمل بصورة متوازنة وعقلانية على استخدام موارد المجتمع بكفاءة عالية وتوزيعه على المجتمع بعدالة، وهذا من شأنه أن يعطي المؤسسة صورة أكثر قبولا لدى الأطراف المختلفة، لتجد نفسها في النهاية قادرة على البقاء والاستمرار، وذلك ليس فقط لأنها قادرة على تحقيق الأرباح، بل ولأنها وحدة اجتماعية تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعها، وهذا يعني حتمًا التزامها بالعقد الاجتماعي نصًا ومضمونا.

وبما أن الأعراف الاجتماعية ليست ثابتة، فهي تتغير بمرور الوقت الذي يستوجب حاجة المؤسسات إلى الاستجابة لتغيير التوقعات الاجتماعية من أجل أن ينظر إليها على أنها "شرعية".

ويمكن للمؤسسات اعتماد أربع استراتيجيات من أجل الحصول على الشرعية، وذلك من خلال السعي إلى:

– إعلام الجهات المعنية حول الأداء الفعلي.

– تغيير تصورات أصحاب المصلحة دون تغيير التصرف الفعلي للمؤسسة.

– صرف الأنظار بعيدا عن أي مسألة مثيرة للقلق.

– تغيير التوقعات الخارجية حول الأداء.

*** نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory)**

أشاع فريمان ولأول مرة، في سنة 1984 تعبير أصحاب المصلحة، ويشير التعبير إلى العديد من المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة التي تستطيع التأثير على المؤسسة أو تكون متأثرة من قبل نشاط أو قرارات المؤسسة مثل المستثمرين والمستخدمين والزبائن والحكومة ومجموعات الضغط والمجتمع.

تسند العديد من البحوث الحديثة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى نظرية أصحاب المصالح والتي تنص على أن الهدف الأساسي للمؤسسات يتمثل في توليد وتعظيم القيمة لجميع **أصحاب المصالح** من حملة أسهم أو شركاء، وموردين، وموزعين، وزبائن وأيضا العاملين وأسرهم، والبيئة المحيطة والمجتمع المحلي والمجتمع ككل. وتعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات **أداة رئيسية** للوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي لمجتمع الأعمال.

ويرى عدد من الباحثين أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الوسيلة التي تستخدمها المؤسسات لإدارة وتنظيم علاقاتها بكامل المتعاملين معها.

- **المعايير المعتمدة لقياس المسؤولية الاجتماعية:**

على الرغم من التفاوت في وجهات نظر الباحثين والمدرسين حول نظام المعايير والمؤشرات المستخدمة لقياس مدى التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية، إلا أن الغالبية من هؤلاء الباحثين يؤكدون على أهمية تبني مجموعة من المعايير والمؤشرات التوجيهية. يمكن تلخيص هذه المعايير والمؤشرات في أربعة مجالات رئيسية وهي:

أ- **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمنظمة:** ويكون ذلك من خلال درجة التزام المنظمات بتوفير الظروف والشروط الصحية للعاملين في بنية العمل الداخلية، "مع مراعاة لمسائل أخلاقيات العمل كالعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص والاهتمام باحتياجات العاملين ومتطلباتهم، إضافة إلى قيام الإدارة بمساعدة العاملين على تخطيط مسارهم الوظيفي وتطويره، وتوفير الشروط الملائمة لتحقيق العاملين ذواتهم "[20] ويركز هنا هذا المؤشر أن المنظمة لا تركز إلا على الأجر الأساسي الذي تقدمه للعاملين، بل هنا يجب التركيز والاهتمام بخلق كافة العوامل اللازمة لتعميق الولاء والانتماء للعاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة عملهم.

ب-**مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** وهنا تقوم المنظمة بمعايير البيئة وحمايتها من خلال معالجة النفايات بكافة أشكالها واستخدام أعمال التنقية بالنسبة للمنظمات الصناعية التي تنبعث منها الأدخنة والغازات الضارة بالصحة العامة والبيئة، [21] وهي نقطة أساسية ومهمة حتى تحافظ المنظمة على البيئة المحيطة بها والتي تعمل فيها حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والتي جاءت من نشاطها الصناعي وقد تشمل أبعد من ذلك كتلوث الهواء والمياه والمزروعات وغيرها.

ج- **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويكون من خلال درجة إسهام المنظمات في التنمية الاجتماعية والمستدامة من خلال الترشيد في المشاركة والإسهام الفاعل في برامج الرعاية الصحية والتعلمية ومكافحة الفقر والبطالة من خلال المساهمات للمنظمات الثقافية والرياضية والخيرية ومشاريع التوعية الاجتماعية.

د- **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** تفاعل المنظمات بطريقة إيجابية مع قضايا البحوث العلمية بمختلف أشكالها بما يخدم ضمان التقدم والازدهار، وتحقيق التميز في عموم ميادين الحياة، وذلك من خلال رعاية المبدعين والمبتكرين، وتأمين البنية المناسبة والمستلزمات الضرورية التي تمكنهم من استثمار المعرفة بشكل فغال [22]، وهنا تراعي المنظمة في هذا المعيار كافة التكاليف التي تنصب في خدمة المستهلكين من رقابة وجودة الإنتاج، وتكاليف البحث والتطوير والمتابعة والتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق الرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، قامت منظمة المقاييس الدولية بتطوير معايير عالمية لقياس المسؤولية الاجتماعية. تم ذلك من خلال إصدار ما يعرف بالمواصفة العالمية القياسية للمسؤولية الاجتماعية، والمعروفة باسم "ISO 26000" تعتبر هذه المواصفة وثيقة هامة تحدد الإرشادات والمعايير التوجيهية للمنظمات بشأن المسؤولية الاجتماعية التي يجب أن يتبعها وفقًا لهذا الوثيقة.

تغطي هذه المواصفة مجموعة واسعة من المجالات الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية، بما في ذلك حقوق العمال وأخلاقيات الممارسات التجارية، حقوق المستهلك والتزامات الحماية، منظومة حقوق الإنسان، الحفاظ على البيئة، التنمية المستدامة وتشجيع المشاركة الاجتماعية تمثل هذه المواصفة وثيقة مهمة وملهمة للمنظمات، حيث تشجعها على تعزيز مستوى مسؤولياتها وتحقيق نجاح أكبر في مجتمعها.

خلاصة:

تعد العدالة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية عنصرين أساسيين في نجاح المؤسسات واستدامتها. فالعدالة التنظيمية تعزز شعور الموظفين بالإنصاف والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والولاء المؤسسي. في المقابل، تسهم المسؤولية الاجتماعية في بناء صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيز علاقتها بالمجتمع، مما يحقق توازناً بين الأهداف الاقتصادية والأخلاقية.

لذلك، فإن التكامل بين العدالة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية يعزز بيئة عمل عادلة ومحفزة، ويدعم التنمية المستدامة، مما ينعكس إيجابًا على الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا: الدراسة الاستطلاعية

ثانيا: مجالات الدراسة

ثالثا: المنهج المستخدم للدراسة

رابعا: أدوات جمع البيانات

خامسا: الأساليب الإحصائية

سادسا: الخصائص السوسيو ديمغرافية للعينة

خلاصة

تمهيد:

تعد الإجراءات المنهجية ركيزة أساسية في كل دراسة علمية، إذ تمكن الباحث من الانتقال من المستوى النظري إلى المستوى الميداني الاجرائي، ومن خلالها يتم جمع البيانات اللازمة لمعالجة الإشكالية المطروحة، والإجابة عن التساؤلات البحثية، واختبار الفرضيات. كما تتيح هذه الإجراءات توظيف أدوات وأساليب إحصائية لتحليل المعطيات، مما يسمح باستخلاص نتائج علمية دقيقة.

وفي هذا الفصل، سيتم عرض الخطوات المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة، بداية من تقديم الدراسة الاستطلاعية التي مهدت للعمل الميداني، ثم تحديد مجالات الدراسة الثلاثة :المجال المكاني، الزماني، والبشري، كما سيتم توضيح المنهج العلمي المعتمد، وتبرير اختياره بما يتناسب مع طبيعة الموضوع وأهدافه، إلى جانب استعراض أدوات جمع البيانات ومصادرها، وطريقة بناء الاستبيان كأداة رئيسية في هذا البحث.

كما سنتطرق فيه إلى تحديد مجتمع الدراسة، وتوصيف خصائصه الديموغرافية والمهنية مع عرض الإجراءات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات، سواء الوصفية أو الاستدلالية، التي سيتم من خلالها اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صدقيتها العلمية.

أولا: الدراسة الاستطلاعية

بغية التأكد من قابلية موضوع "العدالة التنظيمية وتكريس المسؤولية الاجتماعية" للبحث والتقصي داخل مديرية التربية لولاية تبسة، ومن أجل الإحاطة بخصوصياته المؤسسية والتنظيمية، يستحسن قبل الانطلاق في الإجراءات العلمية للبحث، القيام بدراسة استطلاعية أو ما يعرف بـ"الجولة التمهيدية."

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الظروف العملية التي سيتم فيها تنفيذ البحث، واستكشاف التحديات المحتملة التي قد تعترض الباحث، سواء على مستوى جمع المعطيات أو التفاعل مع موظفي المديرية وإطاراتها، بالإضافة إلى فحص مدى استعدادهم وتجاوبهم مع الأدوات البحثية المزمع استخدامها (استبيانات، مقابلات...).

وباعتبار أن الدراسة الاستطلاعية مرحلة تحضيرية وتمهيدية تجريبية يقوم بها الباحث قبل الشروع في الدراسة الميدانية الأساسية، بغرض استكشاف الميدان وضبط عناصر البحث ومفاهيمه، وتسمح هذه المرحلة بجمع معلومات أولية تساعد في بلورة إشكالية البحث وصياغة الفرضيات وأسئلة الدراسة.

وفي هذا الإطار، قامت الباحثة بإجراء جولة استطلاعية داخل مديرية التربية لولاية تبسة وبعض المؤسسات التربوية التابعة لها، مستعملا أداة الملاحظة غير التشاركية، وذلك من أجل تفادي التأثير في طبيعة السلوكيات التنظيمية وردود أفعال العاملين داخل هذا الفضاء الإداري، وقد مكنت هذه الأداة من رصد تمثلات العدالة التنظيمية كما تظهر في التفاعلات اليومية، إلى جانب الإلمام بالأدوار الاجتماعية التي تؤديها المديرية في علاقتها بمحيطها المجتمعي والتربوي.

وقد ساعد تعاون بعض الموظفين من داخل المديرية، ممن يمتلكون خبرة واسعة وفهما عميقا لطبيعة العمل الإداري والتربوي، في توجيه الباحثة وتزويدها بمعطيات كانت تجهلها، وذلك من خلال مقابلات حرة مع مجموعة من الموظفين، تم اختيارهم بالنظر لعدة اعتبارات منها: أقدميتهم في المؤسسة، ثقة الباحث في صدقيتهم، واطلاعهم على الجوانب التنظيمية والاجتماعية التي لا تظهر للعيان، والتي تشكل

مادة تحليلية مهمة في فهم أبعاد العدالة التنظيمية وتطبيقاتها الواقعية في سياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

- **الهدف من الدراسة الاستطلاعية:**

- التعرف على الأبعاد التنظيمية المرتبطة بمفهوم العدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية تبسة، ومدى توافقها مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
- تحديد آراء ومواقف العاملين داخل المديرية حول طبيعة الممارسات الإدارية ومدى إدراكهم لمستوى العدالة في توزيع الأدوار، واتخاذ القرارات، وآليات التقدير والتحفيز.
- استطلاع تصورات الموظفين بخصوص التزام المديرية بتجسيد القيم الاجتماعية داخل بيئة العمل، بما يعزز مناخًا تنظيميًا إيجابيًا يحفّز الانتماء الوظيفي ويكرس المصلحة العامة.
- إبراز مدى مساهمة العدالة التنظيمية في دعم الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المديرية، من خلال الموازنة بين المتطلبات الإدارية واحتياجات الأفراد.
- التعرف على أبرز العراقيل والصعوبات التي تواجه تفعيل العدالة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية داخل المديرية، واقتراح سبل معالجتها.

ثانيا: مجالات الدراسة

1- المجال الزمني :

يتمثل المجال الزماني للفترة الزمنية التي اعتمدها الباحث لإنجاز دراسته بشقيها النظري والميداني، حيث انطلقت الدراسة النظرية منذ بداية السنة الجامعية 2021-2022، بينما شرع في الدراسة الميدانية على مستوى مديرية التربية لولاية تبسة ابتداء من 20 سبتمبر 2022، وتمثل هذه الفترة الإطار الزمني الذي تمت فيه ملاحظة واقع العدالة التنظيمية وتجلياتها في تكريس المسؤولية الاجتماعية من خلال ما توفره المديرية من معطيات، وما تعكسه من توجهات إدارية تنظيمية، وكذلك الإجراءات التي تبنتها

لتحقيق العدالة داخل محيط العمل، والتي تساهم بدورها في تحقيق الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بوضع الأطر النظرية لها من خلال جمع المادة العلمية لضبط الإشكالية، والبحث في التراث النظري الذي يحكمها ويؤطرها، وكذلك التعمق في الدراسات التي سبقت الدراسة الراهنة في البحث في هكذا موضوع للوصول إلى تصميم الهيكل العام للدراسة على النحو التالي:

- **الجزء النظري:**

تمثلت الدراسة النظرية في محاولة الإحاطة بمختلف المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالعدالة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، من خلال جمع المعارف النظرية التي تناولت هذين المفهومين، وذلك عبر استعراض أدبيات الدراسات السابقة، والمقالات العلمية، والكتب المرجعية. كما تمت دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية كأحد أبعاد الإدارة المعاصرة، وكيفية انعكاسها على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات، خاصة ما تعلق بتحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، كالإنصاف، الشفافية، والاهتمام بالفرد كعنصر أساسي في تطوير الأداء.

- **الجزء الميداني:**

انطلقت الدراسة الميدانية من خلال استعمال استبيان وجه إلى مجتمع البحث موظفي مديرية التربية لولاية تبسة، بغرض جمع البيانات المتعلقة بدرجة إدراكهم لمظاهر العدالة التنظيمية داخل مؤسستهم، ومدى انعكاس ذلك على مستوى التزامهم الاجتماعي وسلوكياتهم المهنية. وقد تم تقسيم الدراسة إلى مراحل متعددة وفق البرنامج الزمني الآتي:

- **المرحلة الأولى:**

من 19 سبتمبر 2022 إلى غاية 02 مارس 2024، تم في هذه المرحلة إجراء زيارات ميدانية إلى المديرية، والاحتكاك المباشر بالموظفين، حيث قام الباحث بجمع ملاحظات أولية، وعقد مقابلات استكشافية مع بعض إطارات المديرية للتعرف على واقع التسيير الإداري ومدى تفعيل مبادئ العدالة

التنظيمية. كما تم تحديد مجتمع البحث وتوزيع الاستبيانات، ثم جمع البيانات وتحليلها وفق الأسس العلمية، بالاعتماد على البرمجيات الإحصائية المناسبة.

- **المرحلة الثانية:**

امتدت من 03 مارس 2024 إلى غاية 30 جوان 2024، وتم خلالها توزيع الاستبيانات على المشاركين في الدراسة، من موظفي مديرية التربية لولاية تبسة، حيث تم انتقاؤهم بأسلوب المسح الشامل لضمان تمثيل مختلف الأقسام والمصالح التابعة للمديرية. وقد تم شرح محتوى الاستبيان للمستجوبين لضمان وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها، خاصة أنها تتعلق بمدى إدراكهم للعدالة التنظيمية وأثرها في تجسيد السلوكيات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة.

- **المرحلة الثالثة:**

تمثلت في تجميع الاستبيانات والقيام بعملية الفرز والمعالجة الإحصائية، وانطلقت بداية من 01 أوت 2024. شملت هذه المرحلة تحليل البيانات المستخلصة باستعمال الأدوات الإحصائية المناسبة، مثل التكرارات، النسب المئوية، ومعاملات الارتباط، بالإضافة إلى إعداد الجداول التفسيرية وكتابة التقرير النهائي للنتائج المحصل عليها، بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

2- المجال المكاني:

يقصد بالمجال المكاني تلك الحدود المكانية أو الجغرافية لإجراء البحث الميداني وفي هذه الدراسة هي:

مديرية التربية لولاية تبسة كما هو موضح في موضوع الدراسة.

التعريف بمديرية التربية لولاية تبسة: تكتسي عملية التعريف بمديرية التربية أهمية نظرية وعلمية لا تغيب عن نظر الباحث والمتربص ذلك لأن المديرية لها نظامها القانوني الخاص بها، والذي تختلف نتائجه وآثاره عن نظام غيرها من المديريات الأخرى.

نشأة وتطور مديرية التربية لولاية تبسة:

أنشأت مديرية التربية سنة 1974، حيث عرفت تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلتها التنظيمية والبيداغوجية ، فان مديرية التربية سنة 1974 شهدت تحويل من هيكل إداري وبيداغوجي إلى طاقم إداري بيداغوجي أكبر وإذا اردنا تتبع مسيرة مديرية التربية نجدها مرت بعدة مراحل وتتمثل هذه المراحل في مرحلة المفتشية الأكاديمية 1962/1969 مرحلة التربية 1969/1986 ومرحلة قسم استثمار الموارد البشرية والمرحلة الأخيرة 1990 ليومنا هذا.

1-1- موقع مديرية التربية لولاية تبسة:

تتمتع مديرية التربية لولاية تبسة بموقع استراتيجي ،حيث تقع مقابل الولاية والمجلس الشعبي الولائي سابقا وبمحاذاة الدائرة سابقا ومقرات عمومية مختلفة، ثم توسعت مصالحها عند نقل مديرية الغابات والتشغيل بقرار من السيد: والي الولاية منذ زيارته لمقر مديرية التربية يوم 2016/09/06، وهذا ما ساعد مصالح المديرية بالتوسع والتنظيم أكثر ، لذلك بها 03 أجنحة تحتوي على 88 مكتبا وقاعة اجتماعات، قاعة استقبال، وقاعة أرشيف ومخزنين.

توجد هناك مقرات أخرى تابعة لقطاع التربية خارج المديرية مستغلة من طرف المصالح الخارجية لمديرية التربية، منها التوجيه والإرشاد المدرسي، مفتشية المطاعم المدرسية، الرابطة الرياضية، طب العمل، واتحاد الشؤون المكملة للمدرسة إلى جانب فرع محو الأمية وتعليم الكبار والتعليم عن بعد وهيئة التفتيش وكذا الشركاء الاجتماعيين.

وتعتبر مديرية التربية لولاية تبسة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية والاستقلال المادي تابعة لوزارة التربية والتعليم كما تعتبر صرح علمي وثقافي ورمز إشعاع فكري جمع بين ضخامة المنشاة ورصانة المنهج ويساعدها على تحقيق وظيفتها الأساسية التي هي ذات طابع إداري

وأداء بيداغوجي جيد وهادف لضمان إمداد المجتمع بكفاءات ذات جيل متعلم ومثقف ويد عاملة تستجيب للمقاييس الوطنية والدولية وتسهيل الاندماج في المحيط الاجتماعي.

3- المجال البشري:

مجتمع البحث بما أن الدراسة تهدف الى معرفة دور العدالة التنظيمية في تكريس المسؤولية الاجتماعية لمديرية التربية لولاية تبسة ولقد تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين بمديرية والذي بلغ عددهم 206 موظف (انظر الملحق رقم 08).

ثالثا : منهج الدراسة الميدانية

إن مناهج البحث العلمي يحددها أساس الموضوع الدراسة والهدف منها وبما أن هذه الدراسة تنتمي إلى الدراسات الوصفية من خلال أسلوب المسح الاجتماعي. بالمسح الاجتماعي يساهم مساهمة كبيرة وفعالة في التخطيط الاجتماعي القومي، وهو يستعمل في ميادين كثيرة وذلك نظرا لأهميته البالغة.

فمنهج المسح الاجتماعي هو احد مناهج البحوث الوصفية التي تقوم على جمع وتحليل البيانات الاجتماعية عن طريق ادوات بحثية كالمقابلة او الاستمارة من اجل الحصول على معلومات من عدد كبير من الناس المعنيين بالظاهرة محل الدراسة .[1]

ويعرفه هوينتي بأنه: محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة أو بيئة معينة، وهو ينصب على الموقف الحاضر وليس على الحاضرة، كما أنه يهدف إلى الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها، وذلك للاستفادة بها في المستقبل وخاصة في الأغراض العلمية.

1 إبراهيم حليل ابراش، **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.152.

2 ظاهر كلالدة، **أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية**، دار زهران، د ط، 1997، ص23.

ويعتبر المسح الاجتماعي أحد أنماط المنهج الوصفي وأن تطوره وتنوع استخداماته أدى إلى اعتباره أحد أهم الطرق المنهجية في البحث الاجتماعي، إذ يعد طريقة جادة في التعرف على طبيعة الظواهر والعلاقة التي تربطها بغيرها من الظواهر الأخرى، أي بمعنى أنه يحاول الربط بين متغير معين وغيره من المتغيرات الأخرى باستخدام أساليب القياس والتحليل الاحصائي والمسح الشامل.[1]

رابعا :أدوات جمع البيانات

أ- الملاحظة:

هي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته فنجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهجا معينا يجعل من ملاحظاته أساسا لمعرفة واعية أو فهم دقيق لظاهرة معينة.[2]

وباعتبار ان الملاحظة هي أحد المنطلقات الأساسية لدراستها حيث تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في البحث العلمي، حيث تساعد على الحصول على البيانات والمعلومات لموضوع الدراسة وكذلك الكشف على صفات الظاهرة المدروسة، وقد تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة التي تمكننا من ملاحظة الواقع المعاش داخل مديرية التربية لولاية تبسة، وقد ساعدتنا هذه الوسيلة على التعرف على ميدان الدراسة بالتعرف على جميع الأقسام والمصالح ومختلف الهياكل والمنشآت التابعة للمؤسسة.

ب-المقابلة الحرة:

كما قامت الباحثة بمقابلة أثناء الدراسة الاستطلاعية وكذا أثناء الدراسة الميدانية مع بعض الموظفين بمديرية التربية ولاية تبسة، من أجل جمع البيانات والمعلومات لتوضيح طبيعة الموضوع المدروس وكذلك من أجل تحليل وتفسير النتائج.

---

[1] ظاهر كلالدة، **أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الادارية**، دار زهران، د.ط، 1997، ص 23.

[2] عبد الرحمن عدس واخرون، **البحث العلمي وأدواته وأساليبه**، دار الفكر ناشرون والموزعون، عمان، ط 16، سنة 2014، ص 124.

ج-الاستمارة :

تعد استمارة الاستبيان من الأكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة والتي يتم إعدادها من طرف الباحث وتسلم إلى أشخاص المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها لتحليل النتائج.[1]

وتعبر الاستمارة عن مجموعة من الاسئلة التي مفادها الحصول على معلومات و أراء حول الظاهرة المدروسة، وهي من اهم وسائل جمع البيانات وأسئلتها لم تأتي من فراغ بل هي مشتقة من فرضيات البحث التي غرضها معرفة مدى صدق الفرضية من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة وتتكون من عدة أسئلة، وقد مرت بعدة مراحل حتى تم انجازها فقد تم تحديد الاستمارة، ثم مناقشتها مع الأستاذ المشرف وتصحيحها من بعض الاخطاء ثم عرضها الى اساتذة في نفس تخصص من اجل التحكيم اذ يحتوي على 34 سؤالا موزعة على النحو التالي:

أ. **المحور الأول:** ويتمثل في البيانات الشخصية للمبحوثين من اجل معرفة خصائص العينة ويحتوي 06 اسئلة.

ب. **المحور الثاني:** ويتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى و يحتوي على 13اسئلة.

ج. **المحور الثالث:** ويتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية ويحتوي على 10 اسئلة.

د. **المحور الرابع:** ويتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة ويحتوي على 12اسئلة.

هـ. **المحور الخامس:** ويتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة ويحتوي على 11 أسئلة.

إذ تم عرضها على بعض الاساتذة المحكمين وتم إبداء رأيهم في بعض الاسئلة التي تستوجب التعديل أو الالغاء لأنها لا تخدم الفرضية أو التعديل وقد تم الأخذ بعين الاعتبار لملاحظاتهم وتم صياغة أسئلة الاستمارة لتأخذ مجراها الأخير ثم تم توزيعها في مديرية التربية لولاية تبسة.

[1] محمد شفيق، **البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية**، القاهرة، مصر، 2006، ص115.

وقد تم الحرص على الاتصال المباشر بالمبحوثين لضمان الاجابات الدقيقة والموضوعية نتيجة اختلاف أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي ولغة التكوين، وكذا تفادي لعدم فهم اسئلة الاستمارة.

في هذه الجزئية تعرضنا إلى مجريات عملية قياس مستوى صدق الاستبيان، المعتمد في الدراسة بعد صياغتها مع الأستاذ المشرف، إلى جانب قياس مستوى ثبات هذا الاستبيان من خلال عينة استطلاعية حجمها 30 موظف وقد كانت على النحو الآتي:

أ-مستوى صدق الاستبيان:

قامت الباحثة في تاريخ 04 فيفري 2024 الى 28 فيفري 2024 بتوزيع أربعة عشرون استبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من قسم علم الاجتماع الاتية أسمائهم:

وقد تم حساب مستوى صدق الاستبيان من خلال **معادلة لاوشي**

جدول رقم (05): يبين مستوى صدق كل بند

رقم البند	عدد البنود الصادقةn	عدد البنود غير الصادقة n'	حساب مستوى صدق كل بند صدق كل بند n—n′/y
01	24	00	01
02	23	01	0,9
03	23	01	0,9
04	24	00	01
05	23	01	0,9
06	23	01	0,9
07	23	01	0,9
08	24	00	01
09	24	00	01
10	23	01	01
11	24	00	01
12	24	00	01
13	24	00	01

01	00	24	14
01	00	24	15
0,9	01	23	16
0,9	01	23	17
0,9	01	23	18
01	00	24	19
01	00	24	20
01	00	24	21
01	00	24	22
0,9	01	23	23
01	00	24	24
01	00	24	25
01	00	24	26
01	00	24	27
01	00	24	28
0,9	01	23	29
0,9	01	23	30
0,9	01	23	31
01	00	24	32
0,9	01	23	33
0,9	01	23	34
0,9	01	23	35
0,9	01	23	36
01	00	24	37
01	00	24	38
01	00	24	39
01	00	24	40
01	00	24	41
01	00	24	42

43	23	01	0,9
44	23	01	0,9
المجموع			42,2

n :عدد الأساتذة المحكمين الذين قالوا أن البند صادق.

n' :عدد الأساتذة المحكمين الذين قالوا أن البند غير صادق.

y :عدد الأساتذة المحكمين

42.4/44=0.95

0.95*100=95%

ومنه يمكن القول بان مستوى صدق الاستمارة قوي جدا مما يجعله قابل للتطبيق الميداني حسب خبرة المحكمين 95% > 68%.

جدول رقم (06): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.

المحور	العينة	عدد البنود	Alpha de Cronbach
العدالة التوزيعية	206	13	0.918
العدالة الإجرائية	206	10	0.886
العدالة التعاملية	206	12	0.857
المسؤولية الاجتماعية	206	11	0.768

معامل الثبات ألفا كرو نباخ	العينة	عدد البنود	Alpha de Cronbach
	206	46	0.895

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات مرتفع حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة مرتفعة في نتائج درجات المقياس وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

جدول رقم (07): معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية.

معامل بطريقة التجزئة النصفية بالثبات	العينة	عدد البنود	معامل الثبات بعد التصحيح بمعادلة سيبرمان براون	معامل الثبات بعد التصحيح بمعادلة جثمان
	206	46	0.819	0.808

يتضح لنا من خلال جدول أعلاه أن الأداة وهي مقياس يتمتع بمعامل ثبات مرتفع بعد التصحيح بمعادلة سيبرمان بروان بـ 0.819 ومعامل ثبات يساوي 0.895 بعد التصحيح بمعادلة جثمان مما يسمح لنا بإجراء دراستنا الأساسية.

وذلك لتقدير نوع الاتجاهات التي يحملها أفراد المجتمع المدروس نحو العدالة التنظيمية، ويتم حساب الطول الحقيقي لخلايا مقياس ليكرت الخماسي بحساب حاصل قسمة المدى على عدد التقديرات حيث أن أعلى تقدير يحصل عليه المبحوث في الفقرة هو 5 وأدنى تقدير هو1 لذا فالمدى:

$$Et=5-1=4$$

وبعد تقسيم قيمة المدى Et على عدد التقديرات نحصل على طول الخلايا الصحيح للمقياس أي:

$$L=ET/K=4/5=0.8$$

ثم نضيف حاصل القسمة لأقل تقدير على الفقرة وهو واحد صحيح لتحديد الحد الادنى للخلية، وهكذا دواليك حتى نصل الى اعلى تقدير وهو 05 ومنه طول خلايا المقياس هي:

جدول رقم (08): طول خلايا المقياس

طول المقياس خلايا	العبارات	الدرجة	تقدير نوع الاتجاه
01.79-01	غير موافق بشدة	01	اتجاه عدم موافقة بشدة
02.59-01.80	غير موافق	02	اتجاه عدم موافقة
03.39-02.60	محايد	03	اتجاه المحايدة
04.19-03.40	موافق	04	اتجاه الموافقة
05-04.20	موافق بشدة	05	اتجاه الموافقة بشدة

د-الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة في الدراسة الراهنة بمجموعة من الوثائق والسجلات، والتي تعتبر من أهم تقنيات وأدوات جمع البيانات المعتمدة في البحوث الإنسانية والاجتماعية بغرض كشف واثبات بعض الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بميدان الدراسة، والتي لا يمكن الوصول إليها بشكل أدق عن طريق الأدوات الأخرى، وشملت هذه الدراسة وثائق متعلقة بالتعريف المؤسسة، نشأتها، موقعها الجغرافي، أهدافها والنشاطات التي تقدمها، إضافة الى احصائيات حول الفئات السوسيومهنية، كما تضمنت المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة والبرامج التنموية التي تسعى لتطويرها.

ويمكن القول أن مجال الاستفادة من الوثائق والسجلات يتمثل في الإحاطة بكل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، والتي تبين لنا الخصائص التنظيمية التي يتمتع بها المورد البشري، مما يسمح بتحديد مجتمع البحث واتباع الأسلوب المناسب لاختيار مفردات العينة بشكل سليم لتحقيق نتائج أكثر دقة وعملية.

- **خامسا: الأساليب الإحصائية:**

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة بواسطة أدوات وتقنيات مختلفة يتعين على الباحث استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لها من اجل تصنيفها وتبويبها ثم تحليلها ليصل من خلال هذا التحليل الى تفسيرها ومناقشتها، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب التحليل الكمي باستخدام برنامج التحليل الاحصائي spss، إضافة الى أسلوب التحليل الكيفي والتحليل السوسيو تنظيمي

العلمي الموضوعي ومحاولة الالمام بالتراث النظري لموضوع العدالة التنظيمية و تكريس المسؤولية الاجتماعية واستغلال هذا الاطار النظري بما يخدم الموضوع البحث، وبخصوص برنامج التحليل الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالاتي:

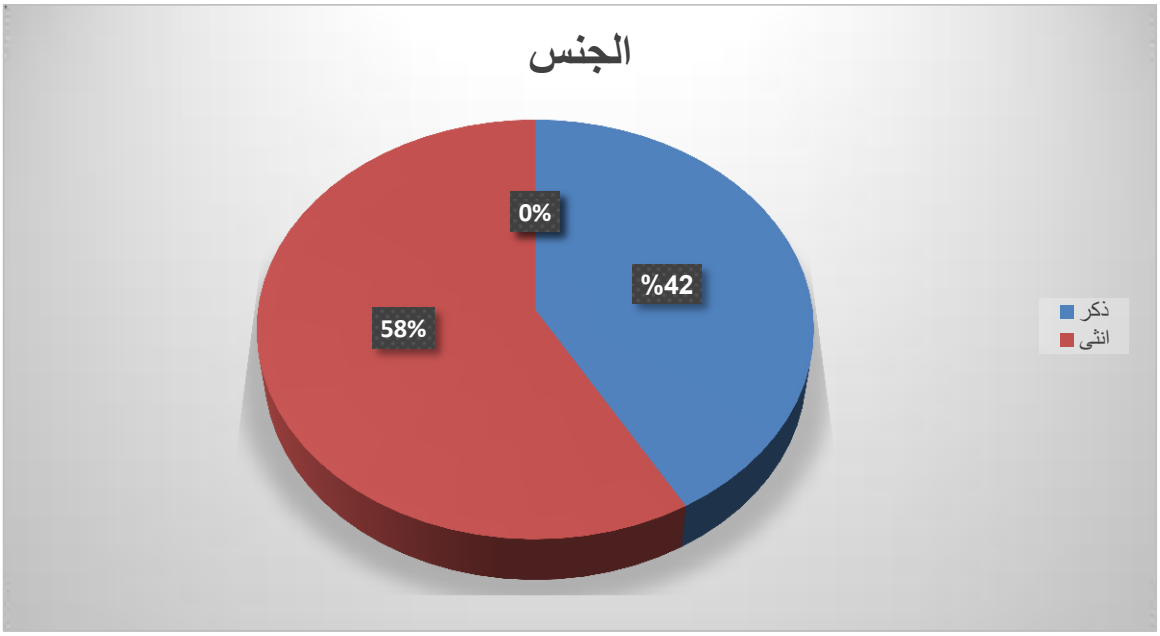
- التكرار والنسبة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط لبيرسون ، لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين.
- معامل ألفا كرونباخ للتوصل الى ثبات الاستمارة.
- اختبار T test
- Anova اختبار
- معامل الانحدار.

سادسا: الخصائص السوسيو ديمغرافية لمجتمع البحث:

جدول رقم (09): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس.

المتغير	البدائل	التكرار	النسب المئوية	مجموع النسب المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	86	%24	%100	206
	أنثى	120	%58		

شكل رقم (02): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس.



من خلال نتائج الجدول تبين ان توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس جاء كما يلي :

* عدد الإناث في هذه الدراسة بلغ 120 مبحوثة من النسبة الاصلية 206 مبحوثا.

* في حيث بلغ عدد المبحوثين 86 ذكرا مبحوثا من أصل 206 مبحوثا.

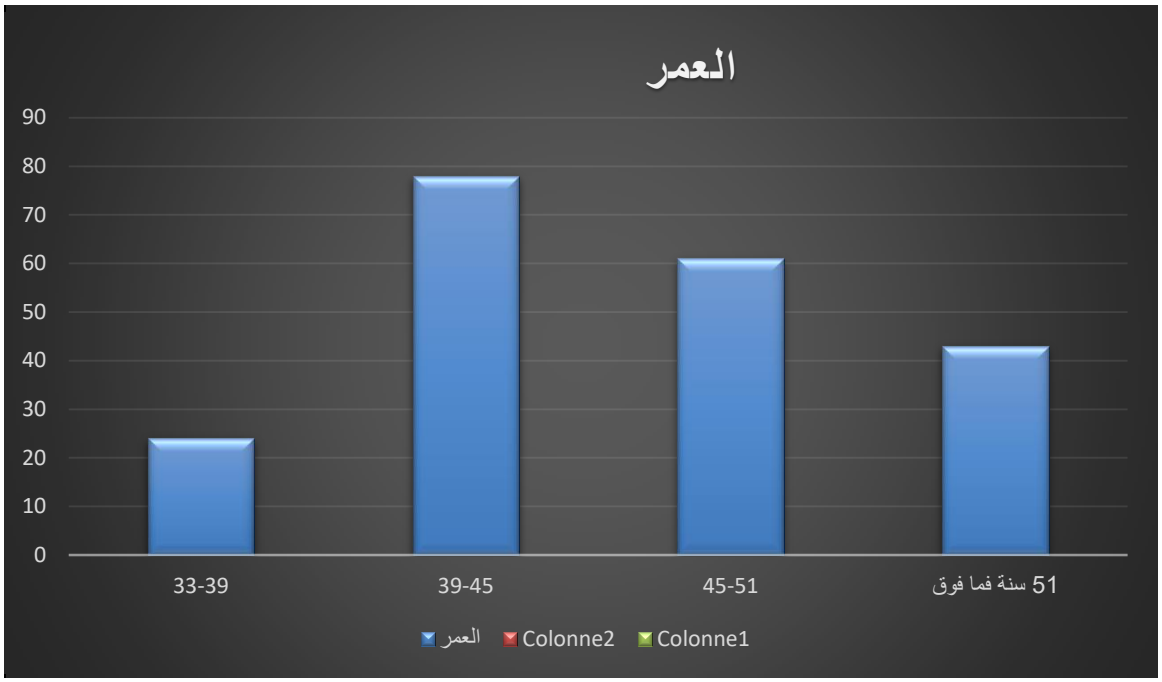
ومتغير الجنس في هذه الدراسة يساعد على توفر الأفكار وتنوعها لاسيما وأن مجتمع الدراسة تميز بالتنوع والاختلاف، حيث أن إفادات وإضافات المبحوثين أثناء إجراء الدراسة الميدانية شهدت تنوعا ملحوظا من حيث توزعهم على مختلف المناصب واقدميتهم في الوظيفة وغيرها.

ناهيك عن إبداء أراء مختلفة حول العدالة التنظيمية من خلال خبرتهم في مجال الممارسات التنظيمية والعمل بروح الفريق الواحد، وكذا الاستفادة من تجارب كل موظف أو موظفة في هذا الصدد من خلال اجاباتهم حول مؤشرات تحقيق العدالة التنظيمية داخل مديرية التربية.

جدول رقم (10): يبين توزيع افراد مجتمع البحث حسب متغير العمر.

المتغير	البدائل	التكرار	النسب المئوية	مجموع النسب المئوية	المجموع
العمر	33-39	24	%21	%100	206
	39-45	78	%83		
	45-51	61	%30		
	51سنة فما فوق	43	%21		

شكل رقم (03): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير العمر.



من خلال إجابات المبحوثين حول أعمار أفراد مجتمع الدراسة تبين أن أقل مبحوث في هذه الدراسة يبلغ عمره 24 سنة في حيث بلغ عمر أكبر مبحوث51 سنة فما فوق.

هذا وقد تراوحت أعمار 24 فرد من مجتمع الدراسة ما بين 33-39 سنة أي ما نسبته 12%وهي نسبة منخفضة مقارنة بباقي النسب التي تمثل أعمار المبحوثين في هذه الدراسة خاصة وأن هذه الفئة تمثل بشكل كبير فئة الموظفين المدمجين في سنوات 2021-2022 الى غاية سنة2023.

أما نسبة الموظفين اللذين تراوحت أعمارهم 39-45 سنة فقد بلغت 38%بعدد 78 مبحوث وهي نسبة معتبرة تخدم هذه الدراسة.

أما عدد المبحوثين اللذين تراوحت أعمارهم بين 45-51 فقدر بـ 61 مبحوث ما نسبة 30 %وهي نسبة تمثل فئة الموظفين اللذين يتمتعون بالأقدمية في مديرية التربية لدى ولاية تبسة.

أما نسبة الموظفين اللذين تراوحت أعمارهم من51 فما فوق فقد بلغ عددهم 43 موظف من أفراد مجتمع الدراسة أي ما نسبته21% وهي نسبة معتبرة تخدم هذه الدراسة بشكل إيجابي لأن هذه الفئة العمرية تعيد دراسة لأنها الفئة الأكثر أقدمية ولديها معلومات كافية حول موضوع الدراسة وبالتالي تستفيد الباحثة من هذه الفئة من خلال تزويدها بالمعلومات المناسبة .

أما فيها يخص ترتيب الفئات العمرية حسب عدد التكرارات وحسب اعلى نسبة فجاءت كالاتي:

اعلى نسبة كانت لفئة الاعمار المتراوحة بين 39-45 سنة أي ما نسبت38% .

اما النسبة الموالية فكانت للفئة العمرية المتراوحة أعمارهم مابين45-51سنة ما نسبة 30%.

في حين بلغت الفئة العمرية المتراوحة ما بين 51سنة فما فوق بنسبة 21%.

أما الفئة العمرية التي تحصلت على أقل نسبة في هذا الجدول فهي الفئة العمرية 33-39سنة وهي أقل نسبة للفئات العمرية، لأن هذه الفئة تمثل الموظفين الأقل اقدمية واللذين استفادوا من الإدماج المهني في مناصب مرسمة ولهم خبرة تتناسب مع أعمارهم وتفيد هذه الدراسة حسب توزيعاتهم في مناصب إدارية مختلفة وكذا مسؤولياتهم المختلفة.

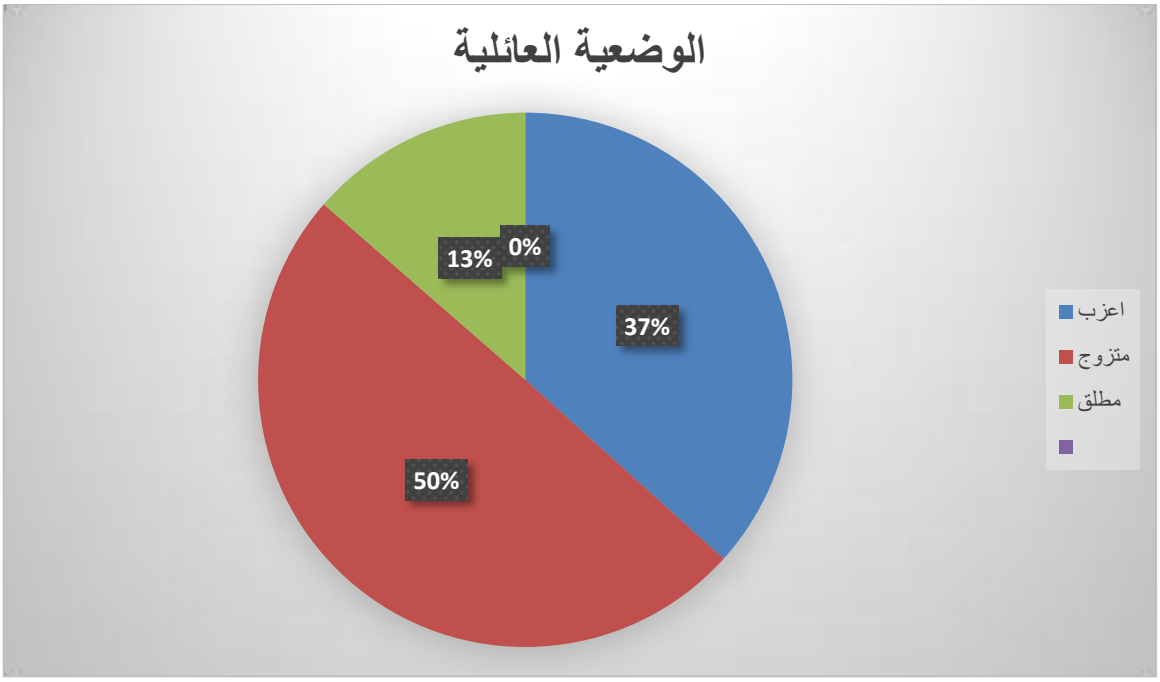
ومن ثم فإن الفئات العمرية الواردة في هذه الدراسة تخدم موضوع الدراسة بشكل جيدا نظرا لتنوع هذه الفئات حسب أعمار مختلفة ولكل موظف لديه نظرة مختلفة عن باقي الموظفين ما يتيح للباحثة الحصول على معلومات من الواقع أكثر دقة وتنوع.

والشكل رقم 03 المتمثل في الأعمدة البيانية حيث جاءت أغلب النسب 39-45 وتليها فئة الأعمار45-51 وتليها فئة الأعمار51 سنة فما فوق وأقل عمود مثل الفئة العمرية المتراوحة أعمارهم ما بين 33-39.

جدول رقم (11): يبين توزيع افراد مجتمع البحث حسب متغير الوضعية العائلية.

المتغير	البدائل	التكرار	النسب المئوية	مجموع النسب المئوية	المجموع
الوضعية العائلية	أعزب (عزباء)	70	%34	%100	206
	متزوج (ة)	95	%47		
	مطلق (ة)	26	%13		
	أرمل (ة)	15	%6		

شكل رقم (04): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الوضعية العائلية.



من خلال ما تبين في الجدول المذكور أعلاه الذي يبين الوضعية العائلية لمجتمع الدراسة فقد جاءت النسبة الأكبر من الإجابات قدرت بـ 95 إجابة من أصل 206 تمثل فئة الموظفين المتزوجين ما نسبته 47% تليها نسبة الموظفين العزاب بنسبة 70 إجابة من أصل 206 ما نسبته 34%. في حين جاء عدد الموظفين المطلقين ب 26 بنسبة 13%.

أما نسبة المنخفضة من الإجابات في هذا الجدول حول الحالة الاجتماعية فقد كانت لفئة الأرامل والبالغ عددهم 15من أصل 206 أي ما نسبة 6%وهي اقل نسبة في هذه الإجابات.

وقد تم إدراج الحالة الاجتماعية في هذه الدراسة لأن لها تأثير واضح على سيرورة حياة الموظفين المهنية وتؤثر كذلك على مسارهم المهني من حيث الأداء الوظيفي.

فغاليا ما نجد أن الحالة العائلية للموظف تؤثر على أداءه ومردوده الوظيفي فمثلا الموظفين اللذين لديهم حالات اجتماعية أخرى تربطهم بمسؤوليات حياتية متعددة متراوحة بين تربية أبنائهم وترددهم على المؤسسات التربوية لمتابعة المستوى التعليمي لأبنائهم.

وكذلك الحالات الصحية للأبناء التي تتطلب مرافقة أوليائهم لهم إلى المستشفيات لمتابعة وضعهم الصحي هذه الحالات تدفع الموظفين إلى التغيب عن العمل إما ساعات أو أيام أو حتى أسابيع أو أكثر من ذلك، وبالتالي يقل الأداء المهني للموظف مما يعيق السير الحسن للمصالح المختلفة بالمديرية.

هذا يؤدي إلى توزيع مهام الموظف على باقي زملاءه ما يكرس لديهم الشعور بعدم المساواة ويتطور هذا الشعور الى عدم الشعور بالعدالة التوزيعية التي تهدف إلى تكريس المشاركة والمساواة بين الموظفين من خلال الاعتراف بمجهوداتهم ومكانتهم وهي مؤشر مهم من مؤشرات هذه الدراسة.

وكذلك يختل نظام العدالة التوزيعية وهذا مؤشر في غاية الأهمية في هذه الدراسة لأن غياب الموظف عن أداء المهام يستدعي توزيع المهام المسندة إليه إلى باقي زملاءه إضافة إلى مهاهم الأصلية ضمانا للسير الحسن لمصالح المديرية هذا التوزيع يخلق الشعور لدى الموظفين بعدم العدالة في التوزيع المتعلقة بالمهام، ومن ثم فإن الحالة الاجتماعية للموظف في حالة عدم استقرارها ستؤثر حتما في منصبة وأداء الوظيفي والمهني.

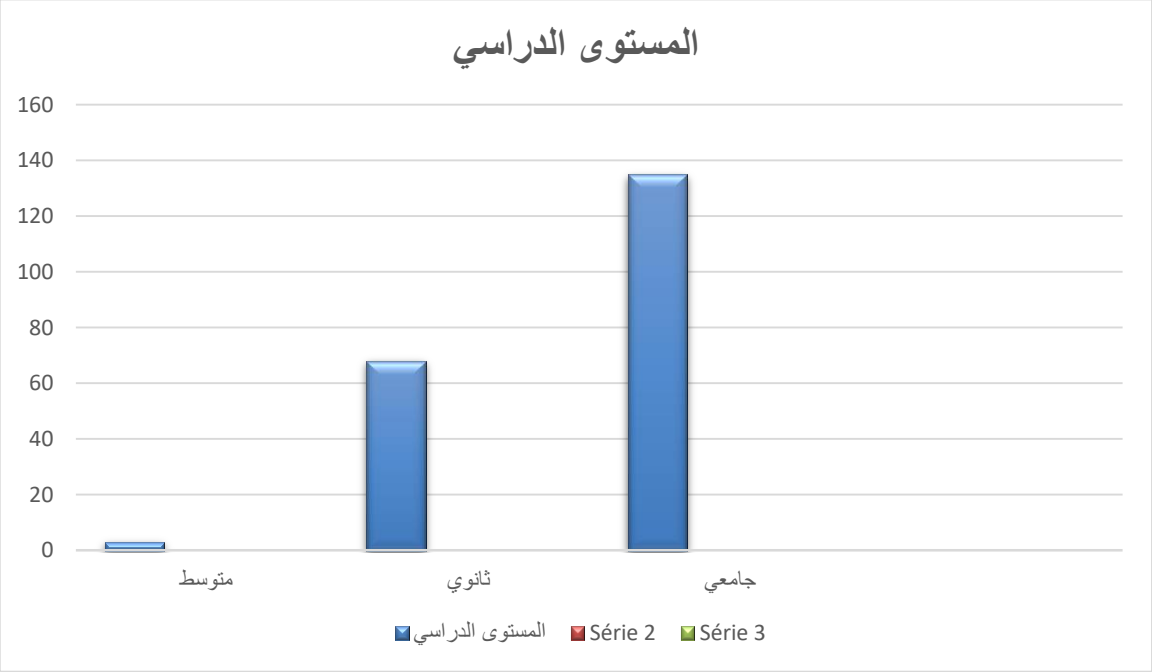
ما يجعل اختلالا في توزيع المهام بشكل عادل، ومن ثم فان هذا ينعكس على تحقيق عدالة توزيعية بين الموظفين وبالتالي لا يعكس تحقيق عدالة تنظيمية لان كل منهما مرتبط بالأخر مثل وجهان لعملة نقدية واحدة فتحقيق العدالة التوزيعية يتطلب وينجر عنه تحقيق عدالة تنظيمية.

والشكل رقم 04 يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الوضعية العائلية حيث كانت أكبر مساحة تمثيلية والمقدرة بـ 50% لفئة الموظفين المتزوجين، أما النسبة الثانية فمثلت فئة الموظفين عزاب بنسبة 37% وكانت أقل نسبة تمثيلية لفئة الموظفين الأرامل والبالغة 13%.

جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير المستوى الدراسي.

المتغير	البدائل	التكرار	النسب المئوية	مجموع النسب المئوية	المجموع
المستوى الدراسي	متوسط	03	%2	%100	206
	ثانوي	68	%33		
	جامعي	135	%65		

شكل رقم (05): أعمدة بيانية تمثل توزيع افراد مجتمع البحث حسب متغير المستوى الدراسي.



يتطرق الباحث في البحوث السيسيولوجيا إلى دراسة متغير المستوى التعليمي لما له من أهمية تأثيرية في متغيرات الدراسة بشكل عام وفي هذه الدراسة بشكل خاص والتي تسعى إلى البحث عن واقع المسؤولية الاجتماعية بمديرية التربية لولاية تبسة من خلال الممارسات اليومية للمهام.

وكذا من خلال ما تفرزه العلاقات الإدارية بالمؤسسات المجتمعية لأن مديرية التربية ممثلة بموظفيها تجد نفسها ملزمة بتقديم خدمات للمجتمع وتعد هذه خطوة من احدى مسؤولياتها.

هذا أين اصبحت المسؤولية الاجتماعية أحدى التجارب المعاصرة لكل مؤسسات المجتمع من خلال البرامج والخدمات المقدمة لخدمة المجتمع بشكل عام من خلال المشاركة والتعاون وتحقيق رؤى واضحة لتجاوز العراقيل التي تحول دون استقرار المجتمع بكل مؤسساته.

لهذا ومن خلال الجدول الذي يتطرق إلى متغير المستوى التعليمي فقد جاءت أعلى نسبة من الموظفين أن لديهم مستوى جامعي بنسبة 65%وهي نسبة مرتفعة ويبلغ عددهم 135موظف وهي أعلى نسبة في هذا الجدول يرجع هذا لتكوين ورسكلة الموظفين وحصولهم على شهادات جامعية تمكنهم من الترقية في رتب وظيفية أعلى خاصة مع حركة الترقيات التي أقرتها المديرية العامة للوظيفية العمومية، بفتحها المجال أمام كل الإدارات العمومية لترقية موظفيها المتحصلين على شهادات جامعية، وأجريت عمليات الترقية على أساس الشهادة لأغلب الموظفين لدى مديرية التربية لولاية تبسة بهدف وجود أفراد وموظفين ذوي مستوى تعليمي عالي مما يرفع من مستوى وعيهم قصد مساهمتهم في تحقيق مسؤولية اجتماعية.

أما بالنسبة الموظفين للذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي فقد بلغ عددهم 68 موظف بنسبة 33 %وهي نسبة معتبرة لأن التوظيف في السنوات السابقة كان بمستوى الثالثة ثانوي في رتب أعوان إدارة وأعوان إدارة رئيسي أعوان مكاتب فهذه الرتب تتماشى مع مستوياتهم الدراسية.

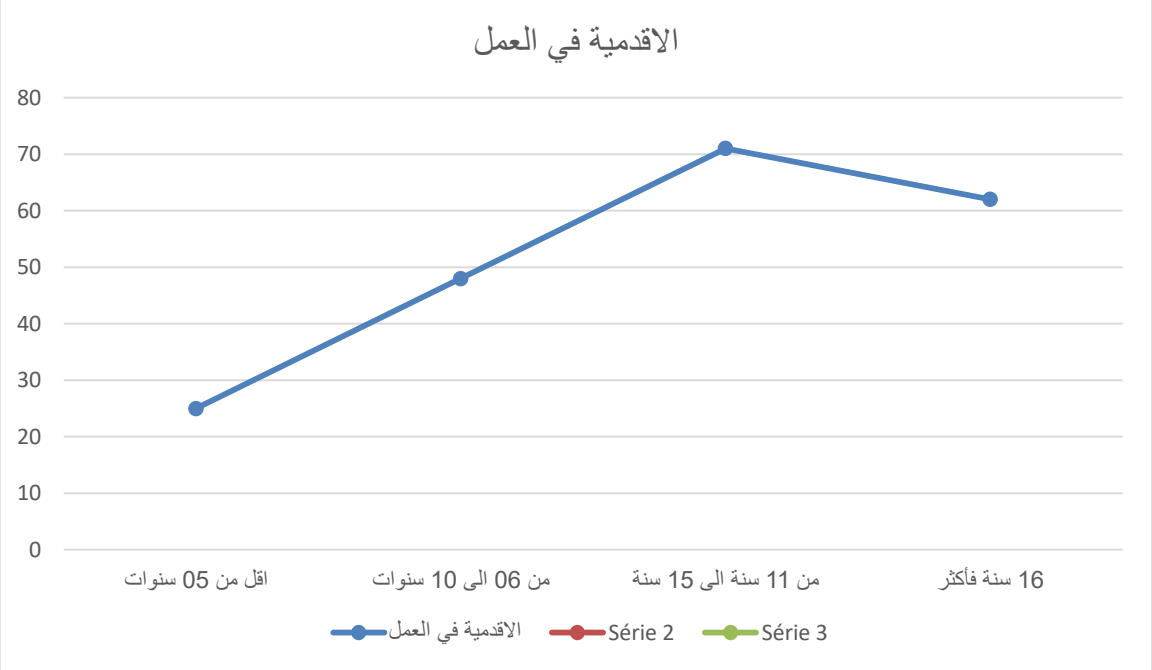
أما نسبة الموظفين المتحصلين على مستوى تعليم متوسط فقد بلغ 3 موظفين من أصل 206 أي ما نسبته2%وهي نسبة ضئيلة جدا وتمثل فئة قليلة من الموظفين اللذين لديهم مستوى التاسعة أساسي ولديهم خبرة مهنية تفوق 20سنة.

وقد تم تمثيل النسب المتحصل عليها بأعمدة بيانية كما هو موضح في الشكل رقم 04 وكانت النسبة الأعلى للموظفين ذوي مستوى جامعي بنسبة 65 % وتليها نسبة الموظفين ذوي مستوى ثانوي بنسبة 33% في حين كان أقل تمثيل بياني لفئة الموظفين مستواهم متوسط بنسبة 2%.

جدول رقم (13): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الاقدمية في العمل.

المتغير	البدائل	التكرار	النسب المئوية	مجموع النسب المئوية	المجموع
الأقدمية في العمل	اقل من 05 سنوات	25	%12	%100	206
	من 06 الى 10 سنوات	48	%23		
	من 11 الى 15 سنة	71	%34		
	16 سنة فأكثر	62	%31		

شكل رقم (06): منحنى بياني يمثل توزيع افراد مجتمع البحث حسب متغير الأقدمية في العمل.



من خلال النتائج المتحصل عليها في هذا الجدول اتضح أن أكبر نسبة قدرت بـ 34 % وهي نسبة تعبر عن الخبرة المهنية المتراوحة ما بين (11-15) سنة بعدد 71 موظف من أصل 206 موظف وهي نسبة تمثل الموظفين أصحاب الخبرة في الوظيفة ويتوزعون على كافة المصالح نظرا لتدرجهم في رتبهم وتحويلهم إلى مصالح مختلفة داخل المديرية ما يمنحهم فرصة اكتساب الخبرة حول مختلف الإشكاليات الوظيفة المتاحة امامهم والسعي لإيجاد حلول مثلى لها.

أما نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية مقدرة بـ 31%فهم الموظفين الذين لديهم 16 سنة فأكثر وبلغ عددهم 62 موظف، وهي نسبة مقبولة يمكن الاعتماد عليها في تسيير مختلف مصالح المديرية لما لديها من خبرة، كما أن هذه الفئة أضفت جانبا إيجابيا على هذه الدراسة وأوفتنا بمعلومات مهمة وشاملة تخص مؤشرات البحث في دراستنا هذه.

أما نسبة الموظفين للذين بلغت الخبرة المهنية لديهم 23% وبعدد قدر بـ 48 موظف من أصل 206 وتمثل هذه الفئة الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة في قطاع التربية ويمثلون في أغلب الأحيان فئة الموظفين أصحاب الشهادات الجامعية، والذين قدموا أداء وظيفي مقبول على مستوى مختلف المصالح.

أما الفئة أقل من 05 سنوات فقد مثلتها نسبته12% وهي أقل نسبة وردت في هذا الجدول، وتمثل أغلبية الموظفين الذين خضعوا لعملية الادماج في الفترة وهي نسبة قليلة مقارنة بباقي النسب.

هذا التنوع في توزيع الفئات العمرية كان مؤشرا ايجابيا في ركائز المتغيرات التنظيمية التي تتكون منها العدالة التنظيمية للمؤسسات الخدماتية، لان سلوكيات الموظفين مرتبطة بتحقيق عدالة تنظيمية.

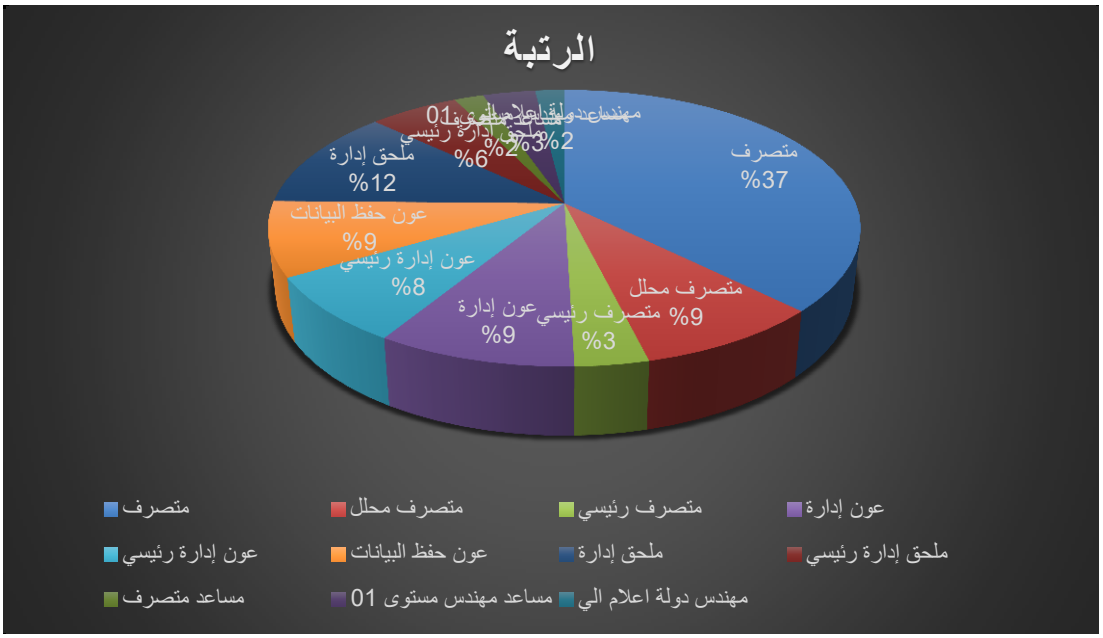
فهذا التنوع في الفئات العمرية أن أحسن مسؤولي مديرية التربية استغلاله وتوظفيه بالشكل المتوازن داخل مختلف مصالح المديرية فإن هذا يؤدي إلى تعزيز وارتقاء متغيرات العدالة التنظيمية ومن ثم تحقيق مسؤولية اجتماعية وتكريس مبادئها مما يؤدي إلى انتشار مناخ تنظيمي فعال يسعى إلى تقليص الفجوات التي تحول دون تحقيق اهداف المنظمة.

وقد تم تمثل النسب والنتائج بمنحنى بياني لمتغير الاقدمية في العمل أين تم تسجيل ارتفاع ملحوظ في سنوات الخبرة المهنية ما يعزز من آليات تطبيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية فالعلاقة الرابطة بينهما هي علاقة الجزء بالكل من حيث تحقيق الوظائف فإن اختلت هذه العلاقة فحتما سيكون هناك اختلال واضح في أداء الوظائف والقيام بها على اكمل وجه.

جدول رقم (14): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الرتبة.

المتغير	البدائل	التكرار	النسب المئوية	مجموع النسب المئوية	المجموع
الرتبة	متصرف	77	%37	%100	206
	متصرف محلل	18	%9		
	متصرف رئيسي	07	%3		
	عون ادارة	19	%9		
	عون إدارة رئيسي	16	%8		
	عون حفظ البيانات	18	%9		
	ملحق ادارة	24	%12		
	ملحق إدارة رئيسي	12	%6		
	مساعد متصرف	04	%2		
	مساعد مهندس مستوى 01	07	%3		
	مهندس دولة اعلام الي	04	%2		

شكل رقم (07): دائرة نسبية تمثل توزيع افراد مجتمع البحث حسب متغير الرتبة.



حسب الجدول المذكور أعلاه الذي يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب متغير الرتبة في الوظيفة فجاءت اعلى نسبة في هذا الجدول لرتبة متصرف وقدرت بـ 37% بعدد 77 موظف بهذه الرتبة وهي الرتبة الاقدم في قطاع الوظيف العمومي وعادة ما يكون المتصرف الإداري في المديرية رئيس مصلحة خاصة أصحاب المستويات الجامعية ويتم حصول على هذه الرتبة بشهادة الليسانس.

أما الرتبة في الوظيفة التي احتلت المرتبة الثانية في هذا الجدول فكانت رتبة ملحق إدارة بـ 24 موظف أي ما نسبته 12%وهي نسبة منخفضة مقارنة بنسبة المتصرفون الإداريون، أما عن رتبة ملحق إدارة فهي رتبة أيضا لها الموظفون الذين لديهم مستوى ثاني جامعي أي بكالوريا +2 وهي من شروط التوظيف في هذه الرتبة وهي أقل من رتبة متصرف وبلغت نسبة معتبرة.

أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت رتبة عون إدارة بمعدل 19 موظف من أصل 206 موظف بالمديرية أي ما نسبة9% وهي نسبة مقبولة مقارنة بباقي نسب الرتب الأخرى، ويرجع هذا إلى كون قانون الوظيفة العمومية بالجزائر يوظف المتحصلين على مستوى ثالثة ثانوي في هذه الرتبة بمعنى في حالة كان الموظف جامعي ولم يتحصل على وظيفة بشهادته الجامعية فانه يلجأ إلى المشاركة بمستوى أقل من مستواه الفعلي للحصول على وظيفة مرسمة ويبقى الموظف في هذه الرتبة في حالة تحصله على شهادة أعلى يشارك في مسابقات الترقية الداخلية للظفر بمنصب أعلى.

وفي المرتبة الرابعة فقد جاءت رتبة عون حفظ البيانات بعدد 18 موظف اي ما نسبته 9% وهي نسبة معتبرة مقارنة بباقي يبين هذا الجدول.

وجاءت في نفس المرتبة رتبة متصرف محلل بنفس التكرارات البالغ عددها 18 موظف من أصل 206 موظف أي ما نسبته 9% وهذه الرتبة تعتبر من أحدث الرتب في قطاع الوظيف العمومي ويتم تحصل عليها بعد التحصل على شهادة الماستر في تخصصات حدتها المديرية هامة للوظيفة العمومية

وهي رتبة اقل من رتبة متصرف رئيسي بمعنى هي رتبة تسبقها رتبة متصرف وتليها رتبة متصرف رئيسي وقد تم ترقية 18 موظف الى هذه الرتبة التي تسمح للموظف بممارسة مهامه كرئيس مصلحة.

وتعتبر هذه الخطوة إضافة إيجابية للمديرية قصد تقديم خدمات أفضل فيما يتعلق بروح المسؤولية الاجتماعية للموظف الذي يسعى الى الرقى بقطاع التربية والتعليم.

أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت رتبة عون إدارة رئيسي بعدد 16 موظف ما نسبه 8% وهي نسبة لا يستهان بها تمثل الموظفين الذين دخلوا للمسابقة بهذه الرتبة بمستوى شهادة الباكالوريا أي المتحصلين على شهادة الباكالوريا وتمكنوا من الحصول على هذه الرتبة أي يستطيع الموظف في هذه الرتبة الحصول على رتبة رئيس مكتب او يمكن يعمل في مختلف المصالح دون أي عراقيل.

أما في المرتبة السادسة جاءت رتبة ملحق إدارة رئيسي رتبة وهي الرتبة الأعلى من رتبة ملحق إدارة وأقل من رتبة متصرف اداري، وبلغ عدد الموظفين في هذه الرتبة 12 موظف أي ما نسبته 6%وهي نسبة معتبرة كما يمكن للموظف في هذه الرتب بالحصول على منصب رئيس مكتب او حتى منصب رئيس مصلحة حسب أقدميته في الوظيفة وحسب خبرته في العمل.

أما في المرتبة السابعة فقد جاءت رتبة متصرف رئيسي بنسبة 3% أي 07 موظفين فقط في مديرية التربية، وهي رتبة يتم الحصول عليها اما بشهادة الماجستير او بالترقية من رتبة متصرف الى رتبة متصرف رئيسي وهو عدد يعتبر قليل مقارنة بمجتمع بحث قدر 206 مبحوث.

وفي نفس المرتبة جاءت رتبة مساعد مهندس مستوى أول بعدد 07 موظفين ونسبة 3%وهي رتبة مخصصة للمهندسين في الاعلام الالي الذي يعتبر دورهم أساسيا في رقمنة الإدارة والقيام بالمهام المسندة إليهم في مجال تخصصهم.

أما في المرتبة الثامنة فقد جاءت رتبة مهندس دولة في الاعلام الالي بعدد 04 موظفين من أصل 206 أي ما نسبته 2% وهي نسبة منخفضة في هذا الجدول.

وفي ذات المرتبة جاءت رتبة مساعد متصرف بنفس التكرار ونفس النسبة وهي النسبة المنخفضة في هذا الجدول أي ان التوظيف في مثل هذه الرتب يكون ضعيف نظرا لتواجد رتب أكثر أهمية تتناسب مع المستوى التعليمي المقبول وحسب احتياجات الإدارة الى الرتب المهمة.

خلاصة:

لضبط موضوع الدراسة الراهنة تم اعتماد مجموعة من الأسس والإجراءات المنهجية التي تسهل الوصول الى نتائج موضوعية، حيث تشكل هذه الإجراءات قاعدة قوية لضمان موثوقية البحث العلمي وقابليته للتحقق، كما تعمل على تطوير المعرفة في مختلف المجالات والتخصصات وذلك من خلال مسامتها في تخديد عمليات التعامل مع المعطيات والبيانات الإحصائية الميدانية وتحويلها إلى مداولات كيفية علمية، وهذا ما يساعد في عرض وتحليل وتفسير ومناقشة البيانات المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين عن تساؤلات الدراسة في الفصل الموالي.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

تمهيد

أولا: عرض وتحليل بيانات محور العدالة التوزيعية

ثانيا: عرض وتحليل بيانات محور العدالة الاجرائية

ثالثا: عرض وتحليل بيانات محور العدالة التعاملية

رابعا: عرض وتحليل بيانات محور واقع المسؤولية الاجتماعية

خلاصة

تمهيد:

بعد عملية اعداد الإجراءات المنهجية وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بما يريد الباحث دراسته، يشرع في عرض هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية بطريقة منظمة، للحصول على معلومات كمية وكيفية تساعده في دراسة وفهم العلاقات، واستخلاص النتائج التي أثيرت واختبار الفرضيات التي تم صياغتها، وبالتالي الوصول الى الأهداف التي سعى اليها، وهذا ما سيتم العمل على تحقيقه في هذا الفصل انطلاقا من عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال أدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة.

أولا: عرض وتحليل بيانات محور العدالة التوزيعية:

جدول رقم (15): يوضح تحليل بيانات محور العدالة التوزيعية

العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الوزن النسبي	الترتيب
07-يتوافق الاجر الذي يتقضاه موظف المديرية مع ما يكلف به من مهام	52	70	35	15	34	206	3.44	1.37	موافق	%68.5	09
	25.5	34	17	7.3	16.5	100					
08-اعتبر ان راتبي الشهري محفزا للتميز في العمل	51	65	32	28	30	206	3.38	1.37	محايد	%67.6	12
	24.8	31.6	15.5	13.6	14.6	100					
09-يتم توزيع منحة المردودية بين كل الموظفين حسب الاستحقاق	62	60	19	32	33	206	3.41	1.45	موافق	%68.2	10
	30.1	29.1	9.2	15.5	16	100					
10-توزع التعويضات المالية مقابل الاعمال الاضافية بطريقة عادلة	68	63	20	29	26	206	3.57	1.39	موافق	%71.4	05
	33	30.6	9.7	14.1	12.6	100					
11-توزع المهام التي تترتب عنها امتيازات مالية بشكل عادل	57	87	17	09	36	206	3.58	1.39	موافق	%71.6	04
	27.7	42.2	8.3	4.4	17.5	100					
12- .يستفيد الموظفين من العطل بشكل منتظم مع مراعاة مبدا الحد الادنى للعمل	55	83	48	12	08	206	3.80	1.02	موافق	%76	02
	26.7	40.3	23.3	5.8	3.9	100					
13-الترقية المهنية في المديرية تتم وفق معايير واضحة	48	83	27	33	15	206	3.56	1.21	موافق	%71.2	06
	23.3	40.3	13.3	16	7.3	100					
14-التكريمات بالمديرية تتم بطريقة عادلة	74	57	16	33	26	206	3.58	1.43	موافق	%71.6	03
	35.9	27.7	7.8	16	12.6	100					
15-يتحصل الموظفون بالمديرية على مستحقاتهم بطريقة عادلة من حيث التوقيت	47	76	31	16	36	206	3.39	1.38	محايد	%67.8	11
	22.8	36.9	15	7.8	17.5	100					
16- .الاستفادة من الدورات التدريبية تتم وفق الحاجة كل موظف الى عملية التدريب	53	72	28	41	12	206	3.54	1.23	موافق	%70.8	07
	25.7	35	13.6	19.9	5.8	100					

17-يوزع عبء العمل بشكل عادل بين الموظفين في المديرية	52	61	21	30	42	206	3.24	1.48	محايد	%64.8	13
	25.2	29.6	10.2	14.6	20.4	100					
18-يتم اعلام كافة الموظفين باجراءات الاستفادة من عروض التكوين بكل التفاصيل	88	68	34	16	00	206	4.00	1.10	موافق	80%	01
	42.7	33	16.5	7.8	00	100					
19-تتاح للموظفين نفس فرص المشاركة في خدمة	63	47	28	30	38	206	3.52	1.49	موافق	%70.4	08
	30.6	22.8	13.6	14.6	18.4	100					
المجموع الكلي للمحور							3.53	1.31	موافق		

من خلال نتائج الجدول جاءت عبارات هذا المحور الذي يسعى إلى الكشف عن واقع العدالة التوزيعية في مديرية التربية بولاية تبسة باعتبارها تمثل مجمل المحفزات التي يحصل عليها الموظف خلال مساره الوظيفي المتمثلة في توزيع الاجور والحوافز والترقيات، والذي يحتوي على 12عبارة تمثل السؤال الفرعي الأول من هذه الدراسة والمندرج تحت عنوان: "ما واقع العدالة التنظيمية بمديرية التربية بولاية تبسة من وجهة نظر موظفيها حسب متغيرات الجنس ،العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي ،الخبرة المهنية ، والرتبة في الوظيفة."

حيث تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور بين درجة قوي ، وأغلب إجابات الموظفين كانت باختيار مؤشر "موافق" في أغلب الإجابات وجاءت إجابات قليلة مقدرة بـ 3 إجابات من أصل 12 إجابة بمؤشر محايدي.

فقد جاءت في المرتبة الأولى حسب أعلى متوسط حسابي للإجابات عبارة "يتم اعلام كافة الموظفين بإجراءات الاستفادة من عروض التكوين بكل التفاصيل " بمتوسط حسابي قدر بـ 4 وبانحراف معياري بلغ1،10 ونسبة مئوية قدرت ب42،7 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 80%.

وعدد الموظفين اللذين اجابوا بـ "موافق" 88 موظف من أصل 206 موظف بمديرية التربية لولاية تبسة موزعين على مختلف المصالح، وجاءت هذه العبارات باختيار "موافق" وبأعلى متوسط حسابي لأن

اعلان عروض التكوين أو ما يسمى بالرسكلة للموظفين يعتبر أمرا ينص عليه القانون العام للوظيفة العمومية ويكرسه مبدأ المساواة والعدل بين كافة موظفي القطاع .

حيث لا يمكن حرمان موظف من التكوين في قطاعه بل أصبح التكوين في القطاع ضروريا لاسيما للموظفين الجدد وله أهمية بالغة، ولا يتم ترسيم وتثبيت الموظفين في مناصبهم الا بعد خضوعهم لعملية التكوين حسب المنصب الذي يشغرونه كما يتم تكوين الموظفين المتحصلين على رتب جديدة في مسارهم المهني دون حياد، فعملية التكوين في الأساس تخضع لشروط ثانوية معينة.

إلا أنه يوجد حالات استثنائية قد تحصل فمثلا: خروج موظفة في عطلة تتزامن مع خضوعها للتكوين أو دخول الموظفين في حالة عطلة طويلة المدى، تحول دون حصول الموظف على حقه في التكوين ويمكن أن يتم تأجيل هذه العملية، كما أن عملية تكوين الموظفين يتم التخطيط لها من قبل الوزارة الوطنية وعمل اتفاقيات مع المراكز المختصة في عملية التكوين.

أما في المرتبة الثانية فقد جاءت عبارة "يستفيد الموظف من العطل بشكل منتظم مع مراعاة مبدأ الحد الأدنى للعمل "بمتوسط حسابي قدر بـ 3،80 وبانحراف معياري بلغ 1،02، ونسبة مئوية قدرت بـ 26.7 % في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 76% وهي نسبة معتبرة.

هذا فإن المديرية تراعي ضرورة المصلحة لأن المديرية تشهد فترات الضغط والحساسية في العمل ويستوجب أن يكون الموظفين في أماكن عملهم، دون أي خلل كفترات الامتحانات الرسمية، مثل امتحان شهادة البكالوريا، شهادة نهاية التعليم المتوسط، شهادة نهاية الطور الابتدائي، بداية الدخول المدرسي.

حيث أن المهام على المديرية تكون أكثر وتحت الأنظار، قصد تحقيق نجاح مثالي لهذه المناسبات وتغطيتها تغطية حسنة وبنجاح، وفي حال تجاوز مثل هذه المناسبات، ولا يوجد أي سبب يحول دون أن يستفيد الموظف من العطل في عمله وبشكل عادل ومنظم، مع ضمان بقاء العدد الأدنى من الخدمات داخل مصالح خاصة وان مديرية لا تكف ابدا عن متابعة قطاع التربية بكل متغيراته وظروفه.

كما أنها مسؤولة عن تغطية الظروف التربوية في كل أشهر السنة، ففي العطل تقوم المديرية بترميم المدارس والمتوسطات والثانويات وتهيئتها للدخول المدرسي وتزويدها بكل النقائض، أما في باقي أشهر السنة فتقوم المديرية كذلك بضمان السير الحسن للسنة الدراسية وهذا بفصل مجهودات موظفيها.

أما في المرتبة الثالثة من عبارات هذا المحور فقد جاء بمتوسط حسابي بلغ 3،58 وبانحراف معياري قدر 1،39 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 71.2%.

وكانت العبارة حول "توزيع المهام التي تترتب عنها امتيازات مالية بشكل عادل" أين أجاب 57 موظف من أصل 206 بنسبة 27،7 %بمؤشر "مواقف".

هذا ويتعلق الأمر بالساعات الإضافية التي يعملها الموظفون في الحالات الاستثنائية أو في حالة ضرورة المصلحة، ويتعلق الامر في أغلب الأحيان بالمصالح التي لها علاقة بمصالح أخرى خارج المديرية كمصلحة الأجور التي لها علاقة مباشرة مع المراقب المالي، وكذا مصلحة المستخدمين التي تربطها علاقة عمل مع مديرية الوظيف العمومي.

وتظهر الاضافات في ساعات العمل في الحالات الاستعجالية التي تقرها الوزارة مثلا في دفع أجور المستخدمين ما يستدعي تجنيد الموظفين المؤهلين لمثل هذه المهام للقيام بها في ظروف جد قصيرة مع التعليمات المنصوص عليها، ويتم صرف مستحقات الموظفين الذين قاموا بمهام خارج أوقات العمل وهذه الحالة لا تمس كافة موظفي الإدارة، بل تتعلق بالموظفين المسخرين لهذه المهام كرؤساء المصالح والمكاتب والموظفين المختصين في مهام معينة.

وفي ذات المرتبة من عبارات هذا المحور جاءت العبارة التالية: "التكريمات بالمديرية تتم بطريقة عادلة" بمتوسط حسابي بلغ 3،58 وبانحراف معياري قدر ب1،43 أي ما نسبة 35،9 من إجابات 74 موظف من أصل 206 موظف بمؤشر "موافق "بمعنى أن 132 موظف غير موافقون على هذه العبارة، في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 71.6%.

فإن أغلب التكريمات في المديرية تكون في عيد المرأة وتخص الموظفات فقط، وإما في عيد العمال ويتم انتقاء واختيار العمال المقبلين على التقاعد أو اختيارهم على حسب المهام او حسب مكانتهم في العمل، ومن ثم فان التكريمات في المديرية تكون في مناسبات ذات نطاق ضيق.

انحرفت إجابات الموظفين حول هذه العبارة إلى مؤشر موافق في حين أن واقع الموظفين في ما يخص التكريمات لم يحض بالمستوى العالي للرضا بين الموظفين، فهذه الاجابات تعلقت فقط بـ 74 موظفا ممن تم تكريمهم في حين أن العدد الأغلب 132 موظف لم يتم تكريمهم الى غاية إجراء هذه الدراسة، مع احتمالية تكريمهم في مناسبات لاحقة، مثل هذه العوامل الجزئية البسيطة قد تلعب دورا كبيرا وأساسيا في تحفيز الموظفين على أداء مهامهم على أحسن وجه.

وأي من الموظفين لا يحصل لا مثل هذه التكريمات ينابه شعور بعدم الانتماء الى مؤسسته ما يجعله يقلل من اداءه الوظيفي واحساسه بعدم تكريس مبدا العدالة والمساواة بين الموظفين ما يجعل الموظف يغترب عن عمله وعن زملاءه ويضعف اداءه ومردوده ولا يكن لوظيفة أي وجه انتماء ولا يرغب في مواصلة علاقته بوظيفته، ما يقلل من قيمة العدالة التوزيعية في اذهان الموظفين او يلغيها تماما.

ومن ثم فان شعور الموظف بعدم العدالة في المعاملة يجعل منه موظفا لأسباب ولا مهتما بمجال عمله ولا يبحث عن التجديد بل يدخل في الروتين القاهر والعمل من أجل الراتب فحسب.

وفي المرتبة الرابعة من ترتيب عبارات هذا المحور الذي يتطرق إلى واقع العدالة التوزيعية في مديرية التربية لولاية تبسة العبارة التي اندرجت تحت "التعويضات المالية مقابل الأعمال الإضافية بطريقة عادلة " بمتوسط حسابي قدر 3،57 وانحرفت إجابات الموظفين بانحراف معياري قدر بـ 1،45 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 71.4%.

هذا وقد تشتت إجابات الموظفين بين المؤشرات المطروحة حيث أجاب اغلب الموظفون بأنهم "موافقون بشدة" أي ما نسبته 33% وباقي الإجابات انقسمت بين 33 "موافق "" محايد "غير موافق بشدة "

فيما يخص هذه العبارة المتعلقة بصرف التعويضات المالية مقابل الاعمال الإضافية التي تقوم بها الموظفون فان العمل خارج أوقات العمل الرسمية يكون وفقا لتسخيرة يذكر فيها تاريخ واوقات العمل وبنفس التسخيرة يتم تعويض الموظفين ماليا.

وفي بعض الحالات لا يكون التعويض مالي فقد يكون يوم عمل يقابله يوم عمل كتعويض ويمكن أن يتأخر صرف التعويضات في بعض الأحيان حسب المراقب المالي وحسب المهام الموجودة نظرا لوجود عمليات مالية أهم من ذلك تتطلب السرعة في الإنجاز لا سيما في فترة نهاية السنة المالية أين تكون المديرية في حالة ضغط وظيفي كبير، قصد تقديم المقررات المالية لكل عمليات الصرف الإيداع التي تم اجراءها في كل أشهر السنة مفصلة تفصلا دقيقا.

وهذا قد جاءت 20 إجابة من أصل 206 إجابات تقريبا اتجاهها "محايدا" لهذا الطرح وأفادوا بأنهم لم يستفيدوا من التعويضات المالية عن أيام العمل الإضافة إلى يومنا هذا نظرا لعدم احتسابها وعدم القيام بالإجراءات اللازمة والمناسبة المتعلقة بالصرف.

وفي المرتبة الخامسة من ترتيب إجابات عبارات هذا المحور فقد جاءت العبارة "الترقية المهنية في المديرية تتم وفق معايير واضحة"، فقد انحرفت إجابات الموظفين وتشتت بين العديد من الاتجاهات بانحراف معياري قدر بـ 1،21 وبمتوسط حسابي بلغ 3،56 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 71.2%.

حيث جاءت اتجاهات الموظفين أنهم "موافقون" على هذا الطرح في الأوقات الأخيرة لا سيما سنة 2023 أقرت المديرية العامة وفق العديد من المراسلات مفادها العمل على ترقية كافة الموظفين ورفع التجميد على عمليات الترقيات بمختلف أنواعها سواء عن طريق الامتحانات المهنية أو عن طريق الشهادة أو عن طريق الأقدمية وقد استفاد أغلب الموظفين من محتوى هذه التعلمية دون أي استثناء وهذا بعدما يتم استيفاء الشروط الازمة.

أما في السنوات الفارطة وحسب إجابات بعض أفراد مجتمع الدراسة فإن الترقيات لم يتم توزيعها بشكل عادل وهذا الاتجاه المحايد عبر عنه27 موظف بالإضافة إلى اختيار "غير موافق" فقد عبر عنه 33 موظف واختيار غير موافق بشدة فقد عبر عنه 33 موظف أي ما اجماله 75 إجابة من أصل 206 أي ما نسبته 36.6 % وهي نسبة معتبرة تعبر عن الاتجاه السلبي للموظفين إزاء المعايير التي يتم اتباعها في حالة الترقية المهنية فقد أبدى الموظفون عدم رضاهم على هذه المعايير.

حسب إجاباتهم ففي بعض الأحيان تخضع هذه المعايير للبيروقراطية ويستفيد بعض الموظفين دون الباقي لا سيما منهم الموظفون رؤساء مصالح أو مكاتب أو تجمعهم روابط عمل دائمة مع المدير فيتم التحيز في بعض الأحيان إلى ترقيتهم على حساب باقي الموظفين على حسب أراء بعض أفراد مجتمع الدراسة.

وفي حالة تعرض الموظفين إلى عقوبات تأديبية فإن هذا يحول دون ترقيتهم إلى رتب أعلى وتأجيلها إلى أوقات أخرى ما يجعل حركة الترقية لدى باقي الموظفين الأكثر انضباط وغير خاضعين إلى عقوبات تأديبية خلال مسارهم المهني أكثر تقدما من باقي زملاءهم في عملية الترقية المهنية بكل أنواعها.

وفي المرتبة السادسة من ترتيب عبارات هذا المحور المتعلق بالعدالة التوزيعية التي تبحث في اتجاهات موظفي مديرية التربية لولاية تبسة نحو ما يحصلون عليه من مخرجات والتي تكون على شكل أجور أو ترقيات أو حوافز مقابل الجهود التي يبذلونها في العمل، والتي يبحث الموظف دائما في هذه الأمور على تكريس مبدأ العدالة في التوزيع حتى يحقق انتاجا وأداء وظيفا أكثر مرونة وأكثر دقة وأكثر انتماء واهمية بالنسبة للمؤسسة التي ينتمي اليها.

أين جاءت عبارة "الاستفادة من الدورات التدريبية تتم وفق حاجة كل موظف الى عملية التدريب" بمتوسط حسابي بلغ 3.54 وانحرفت إجابات الموظفين ليكون الانحراف المعياري 1.23 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 70.8 % .

وكان اتجاه الموظفين في هذه العبارة إيجابي بين "موافق" و "موافق بشدة" بلغ 125 موظف من أصل 206 قد أبدو اتجاههم الإيجابي نحو استفادتهم من الدورات التدريبية التي تتم وفقا لحاجات الموظفين إلى مثل هذه العمليات التدريبية وخاصة أن الدورات التدريبية تعد بداية لاستقطاب الموظفين نحو توليهم مناصب نوعية ذات قيمة وظيفية واجتماعية تأهلهم لإبراز امكانياتهم في مناصب عملهم أو في مناصبهم الجديدة.

وحسب إجابات بعض الموظفين تبين أنهم غير موافقون على هذا الطرح وأنهم لم يستفيدوا من أي عمليات تدريبية تخص مناصب عملهم ويرجع هذا إما إلى تحيز الإداريين الموظفين فيما بينهم ليتم انتقاد مجموعة دون الأخرى أو اختيار مدير المؤسسة للموظفين أكثر كفاءة.

وفي المرتبة السابعة من ترتيب عبارات هذا المحور قد جاءت العبارة "أنه تتاح للموظفين نفس فرص للمشاركة في خدمة المجتمع" بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.52 وبانحراف معياري قدر بـ 1.49 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 70.4%.

يرجع هذا التجاوب من قبل الموظفين مع هذه العبارة لأن هذه الأخيرة تعتبر مبدأ استقطاب الموظف نحو إدارته وربطه باحتياجات ومتطلبات تنمية مجتمعة، وخاصة أن الموظف يكتسب خبرات من مجتمعه وخبرات من وظيفته ويمكن أن يكون حلقة وصل بين الاثنين ويسعى الموظف من خلال وظيفته خاصة المتعلقة بهذا القطاع التربوي، وتقديم الأفضل لمجتمعه من خلال إعطاء مكانة مرموقة للمدارس والثانويات حيث يبني الإداري في مديرية التربية برامج مختلفة ثقافية، دينية، اجتماعية، علاجية، ترفيهية وغيرها مع باقي زملاءه مستعينا بذلك بخبرته من المجتمع.

ويكون بهذا قد حقق كفاءة وظيفية من ناحية ومن ناحية أخرى موازية يكون قد انجز حلقة وصل بين حاجات مجتمعه وبين مكانته ومركزه الوظيفي، ويكون بهذا قد قدم خدمة لمجتمعه، وأفاده بخبرته في ميدان تخصصه.

كما أن تنوع تخصصات الموظفين داخل المديرية مكنتهم من إفادة قطاعهم من ناحية التسيير العقلاني وربط المديرية بمتطلبات المجتمع، وبهذا يشعر الموظف ويكسب مبدأي التحدي والمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها وربطها بثقافة ومتطلبات مجتمعه، ويبعد إلى حد ما عن تلك الصورة النمطية للوظيفة الروتينية، ويظهرون بهذا قدراتهم الشخصية ويستفيدون إلى حد كبير من مبدأ العدالة التوزيعية ويخرجونها من نطاق الحيز الضيق الذي يسوده الاختلال الوظيفي لكي يباشروا رحلتهم نحو التطور والتميز وربط مؤسسات الدولة مع بعضها البعض.

أما العبارة الثامنة في هذا المحور فقد جاءت لتبين "إن كان الأجر الذي يتقاضاه موظف المديرية مع ما يكلف به من مهام"، فقد أجاب 70 موظف من أصل 206 بأنهم "موافقون" وأجاب 52 موظف بأنهم "موافقون بشدة" على هذه العبارة بمتوسط حسابي رقم بـ 3.44 وبانحراف معياري بلغ 1.17 يعبر عن تشتت إجابات الموظفين في اتجاهاتهم حول هذه العبارة لأن الموظف في المديرية تصادفه أيام عمل فيها ضغوطات فإما أن يكلف بتسخيره لأداء مهام معينة تخص المديرية ككل أو تخص أي مصلحة.

مثلا كمهام تعداد الموظفين في كل سنة وتجرى في ظرف شهر واحد فقط، وتكون على مستوى منصة خاصة بوزارة التربية الوطنية.

فإن المديرية تنتقي من الموظفين الأكفاء لإجراء مثل هده المهام المستعجلة في أيام العمل العادية، وحتى خارج أيام العمل العادية متمثلة في ساعات إضافية، وهذه ينال عليها الموظف أجرا إضافيا ناهيك عن التكليف بمهمة، فيقابله أجرا إضافيا.

أما إذا كانت المهمة تخص الموظف في مصلحة عمله وتأخر في إنجازها فإنه يستوجب على الموظف أن يكمل ساعات عمل إضافية لإتمام مهامه، وبهذا فإن المديرية غير ملزمة بتقديم أي أجر إضافي على ساعات العمل الإضافية لأنه أمر تنظيمي، أن يقوم الموظف بإنجاز المهما المسندة إليه في الآجال المتفق والمحددة مسبقا، ويعتبر هذا إجراء تنظيميا وتوزيعيا عادلا.

وفي المرتبة التاسعة من ترتيب عبارات هذا المحور جاءت العبارة "يتم توزيع منحة المردودية بين كل الموظفين حسب الاستحقاق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.41 وبانحراف معياري قدر بـ 2.45 وانحرفت اتجاهات الموظفين إلى إجابة أنهم "موافقون بشدة" أي ما نسبته 30% وهي الإجابة الغالبة لهذه العبارة حيث أقر الموظفين الذين تم اجراء الدراسة معهم أن نقطة المردودية توزع بين كل الموظفين حسب الاستحقاق.

فإذا كان مفهوم العدالة التوزيعية تمثل في شعور الموظفين والعاملين بالعدالة فيما يتعلق بما يحصلون عليه من مخرجات التي قد تكون على شكل أجور أو ترقيات أو حوافز، مقابل جهودهم المبذولة في الوظيفة فإذا كان الموظف يستفيد من راتبه الشهري بشكل كامل مضاف إليها منحة المردودية كاملة فهذا يكون بمثابة مؤشر إيجابي، يشعر الموظف من خلاله مكانته الاجتماعية والوظيفية ويزيد انتاجه ويسعى لتقديم خدمات أفضل للمديرية.

وهناك بعض الحالات التي لا يستفيد الموظف فيها من منحة المردودية كاملة لأنها تخص لشروط تنقيط كل شهر، مثلا موظف يتأخر بشكل دائم عن مقر عمله ويتغيب بتبرير أو بدون تبرير فإن هذا سيؤثر على مردوده في العمل وينقص منه، ومن ثم يتم خصم نقاط منحة المردودية ويتحصل على منحة ناقصة لهذا فقد جاءت اتجاهات الموظفين بين "محايد" و "غير موافق بشدة" بمعدل 84 موظف من اصل 206 وهي نسبة تعتبر منخفضة إلى حد ما وتبقى منحة المردودية في حركية مستمرة وتخضع لشروط معينة.

أما في المرتبة العاشرة فقد جاءت العبارة: "يتحصل الموظفون بالمديرية على مستحقاتهم بطريقة عادلة من حيث التوقيت "فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3،39 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 64.8% وهي نسبة مقبولة تدل على قوة وصحة العبارة التي تمت الاجابة عليها، في هذا الجدول، حيث بلغ الانحراف المعياري 1،38.

وحازت إجابات الموظفون على اختيار "موافق" بـ 76 موظف و "موافق بشدة" 47 موظف أي 123 من أصل 206 وتعبر هذه العبارة عن اتجاهات الموظفين نحو التزام بتوزيع أوقات العمل بشكل عادل.

فقد جاءت أغاب الإجابات بأنهم يتحصلون على مستحقاتهم بطريقة عادلة من حيث التوقيت فإن الموظفون ملزمون بإكمال أوقات العمل من الساعة 8 إلى 12 صباحا ومن ساعة 13 إلى 16:30 كما هو منصوص عليه في قانون العمل أما المستحقات المالية فيتم صرفها وفقا لإتمام الإنجاز واستيفاء الإجراءات اللازمة وتوفر شروط القانونية التي تسمح بذلك.

أما في المرتبة الحادية عشر فقد جاءت بمتوسط حسابي قدر بـ 3،38 وبانحراف معياري بلغ 1،37 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 67.6% وهذه العبارة تقر أن "الموظف يعتبر أن رتبة الشهري محفز التمييز في العمل" تؤكد الدراسات المدنية في ميدان البحث السوسيولوجي التي تبحث عن الحوافز في العمل وتأثيرها على المردود الوظيفي لدى العاملين.

ومن ثم اتضح أن للحوافز في العمل دور كبير في ربط العلاقات وتحسينها بين الموظف ووظيفته لا سيما أن الراتب يضمن للموظف القدر الكافي لتأمين احتياجاته الأساسية في حياته اليومية ما يجعل الموظف يقدم أداء يفوق المتوقع رغبة في الحصول على التعويضات المالية من مكان عمله.

فالنظرية الاقتصادية تقر بأن (الموظف يعمل من أجل تحقيق أعلى قدر ممكن من المنفعة الذاتية، بمعنى أنه يسعى لكسب المزيد من المال الذي يمكنه من قضاء وقت فراغه وراحته بشكل أفضل)، هذا وأن الموظف يتقبل كل أعباء العمل وضغوطاته اليومية لأنه على علم بان هذا التعب وراءه راتب شهري ما يجعل الموظف يستمر في العمل بحماس لكي يحس بالمتعة والمنفعة المادية، كما تحفزه المنح المالية الإضافية بالعمل الساعات طويلة وحتى في تمام العطل وكذا أيام عطل نهاية الأسبوع.

وبهذا أثبت مجتمع الدراسة بأن الحوافز المادية تزيد من رغبة الموظف في العمل لأنها تنتج أمامه فرصة لتحسين مستواه المعيشي والحصول على ملبس وسكن ووسيلة نقل ملائمة وتطوير قدراته أكثر فأكثر بهدف تمكنه من انجاز المهام المسندة إليه والتقدم في وظيفته ليكون محط اهتمام المسؤول حيث يكلف بمهام جديدة أو ترقيات أو يمكنه من الحصول على مركز وظيفي اعلى مقابل حوافز مادية مرموقة.

هذا ولا يمكن باي حال من الأحوال نفي إجابات الموظفين التي أقرت بأن الحوافز المادية ليست بالضرورة محفزا للعمل بل في بعض الأحيان يصبح الموظف أكثر سلبية في وظيفته ويصبح موظفا يعتمد فقط على راتبه دون أن يسجل أي مردود وظيفي في مهنته ويتحول إلى موظف ينتظر من الوظيفة فقط راتب شهريا.

وهذا يعد من سلبيات هذا الطرح، حيث وجب جذب واستقطاب الموظفين نحو المهام المسندة إليهم والسعي الى الزيادة الإيجابية وطرح كل ما هو جديد فيما يتعلق بوظيفته وسيل تطويرها ومن دمج العمل الجديدة.

أما في المرتبة الأخيرة من ترتيب عبارات هذا المحور، والتي تبحث "عن توزيع عبئ العمل بشكل عادل بين الموظفين في المديرية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3،24 وبانحراف معياري قدر بـ 1،48 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 64.8% .

من خلال هذا الطرح الذي يسعي إلى توزيع العمل بالتساوي وإعطاء وكل موظف نصيبه العادل وليس أكثر من هذا إلا في حالات خاصة وظروف طارئة، كالحالات المرضية لبعض الموظفين حالات الاستيداع وعطل الامومة وحالات النقل وتغير المناصب أو الترقيات بمعنى السعي إلى عدم تحميل الموظف مسؤوليات مهام تفوق مجهوداته مما يسبب له ضغوطات.

وقد يؤدي هذا إلى تعرض الموظف إلى أزمات صحية كالإصابة بالأمراض المزمنة كمرض الضغط الدموي، ومرض السكري ناهيك عن الأمراض الناتجة عن الضغوطات، إما إعياء العمل في الواقع المهني فترجع إلى ضمير كل موظف وما يقدمه من مهام تجاه المصلحة التي ينتمي إليها فقد يبذل الموظف كل ما في جهده للتقدم بوظيفته نحو الأفضل ويقوم بالمهام المسندة إليه على أكمل وجه دون أي نقصان فهنا يكون العمل بضمير.

في حين هناك فئة من الموظفين لا يقدمون أدني مهام تجاه وظيفتهم حيث يكون همهم الوحيد الحصول على رواتبهم دون تقديم أي مهام او يقدمون أدني الجهود للقيام بمهاهم، وهذا ما يخلق صراعا وظيفا بين الموظفين ويقلل من الأداء الوظيفي لديهم ويخلق عدم التقدم في المهام وعدم تقديم الأفضل لدى المصالح ما يعرقل السيرورة الحسنة والمتوازنة للمديرية بمختلف مصالحها.

هذا وقد جاء المتوسط الحسابي العام لهذا المحور الذي تطرق الى واقع العدالة التوزيعية في مديرية التربية لولاية تبسة 3،53 وبانحراف معياري قدر ب 1.31.

أين تعلقت عبارات هذا المحور بالعدالة التوزيعية من خلال تقييم الموظفين لعدالة السياسات والاجراءات والقرارات التي تؤثر عليهم في أماكن عملهم، حيث تنوعت إجابات الموظفين حول العبارات المتعلقة بالعدالة التوزيعية فتباينت الإجابات واختلفت حسب اتجاهات الموظفين غير أن العدالة التوزيعية كانت مؤكدة فيما يتعلق بتطبيق القوانين وكذا توزيع المهام حسب الكفاءات ومنح الفرص الملائمة لكل موظف لبذل مجهوداتهم في وظائفهم قصد الوصول الى تحقيق ولاء ورضا الموظفين.

- **ثانيا: عرض وتحليل بيانات محور العدالة الإجرائية**

جدول رقم (16): يوضح تحليل بيانات محور العدالة الإجرائية.

العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الفئة	الوزن النسبي	الترتيب
20-الاجراءات الادارية في المديرية مع كل الموظفين دقيقة وموثقة	76	59	42	15	14	206	3.81	1.20	موافق	%76.2	03
	36.9	28.6	20.4	7.3	6.8	100					
21-التواصل مع كل مسؤول بالمديرية متاح بصورة متكافئة بين كل الموظفين	84	54	20	23	25	206	3.75	1.49	موافق	%75	04
	40.7	26.2	9.7	11.2	12.1	100					
22-اجراءات الحصول على معلومات العمل متاحة بين كل الموظفين	74	57	17	37	21	206	3.61	1.39	موافق	%72.2	05
	35.9	27.7	8.3	18	10.2	100					
23-يتدخل المسؤول المباشر في صلاحيات الموظف بغرض التوجيه	76	47	34	14	35	206	3.55	1.46	موافق	%71	08
	36.9	22.8	16.5	6.8	17	100					
24-يبرر لي رئيسي في العمل دواعي الاجراءات المتخذة	73	46	35	29	23	206	3.56	1.38	موافق	%71.2	07
	35.4	22.3	17	14.1	11.2	100					
25-يتم توضيح الاجراءات التي تتيح الحصول على المكافاءات بالمديرية	87	19	23	51	26	206	3.43	1.53	موافق	%68.6	10
	42.2	9.2	11.2	24.8	12.6	100					
26-القرارات الخاصة بالموظفين تتخذ باسلوب تشاركي	91	53	24	25	13	206	3.89	1.26	موافق	%77.8	01
	44.2	25.7	11.7	12.1	6.3	100					
27-تسمح الاجراءات المتبعة في المديرية يتحقق الحلول العادلة لتظلمات الموظفين وطعونهم في القرارات	83	52	20	11	40	206	3.61	1.52	موافق	%72.2	06
	40.3	25.2	9.7	5.3	19.4	100					
28-تتبنى المديرية اسلوب الوساطة كإجراء لحل مشكلات موظفيها	89	39	51	19	08	206	3.88	1.17	موافق	%77.6	02
	43.2	18.9	24.8	9.2	3.9	100					
29-اشعر بنزاهة مسؤولي المباشر في حسم النزاعات بين الموظفين	82	37	14	42	31	206	3.47	1.53	موافق	%69.4	09
	39.8	18	6.8	20.4	15	100					
المجموع الكلي للمحور							3.65	1.39	موافق		

تبحث عبارات هذا المحور في اتجاهات الموظفين حول إدراك الفرد لعدالة الإجراءات التنظيمية الخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع العائد مثل إجراءات تقسيم الأداء حيث ارتأت الباحثة الى تشكيل فرضية لإثبات هذا الطرح ويعبر من خلالها الموظفون بمديرية التربية لولاية تبسة عن توجههم نحو واقع العدالة الإجرائية في مديرية التربية من خلال الإجابة على 10 عبارات.

أين بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور3،65 وبانحراف معياري قدر بـ 1،39 حيث توصلت الباحثة من خلال إجابات الموظفين الى ان العدالة الإجرائية تمثل شقين في المسار المهني للموظف:

الشق الأول هو الشق المادي الهيكلي الذي يتعلق بالإجراءات الرسمية المتخذة داخل المديرية مثل الإجراءات المرتبطة بتقييم أداء الموظفين وتحديد اجورهم وترقياتهم والنظر في طلبات نقلهم.

أما الشق الثاني فهو الشق الاجتماعي والذي يمثل المبادئ السائدة في اتخاذ القرارات وأفادة موظفي المديرية عن الأسباب والأساليب التي دفعت المسؤولين داخل المديرية لاتخاذ مثل هده القرارات.

وتعتبر هذه النسب نسبية الى حد ما مقارنة بباقي الإجابات الخاصة بباقي المحاور التي تسعى في مجملها الى كشف واقع العدالة الاجرائية في مديرية التربية لولاية تبسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي مفادها "أن القرارات الخاصة بالموظفين تتخذ بأسلوب تشاركي"، حيث انحرفت إجابات الموظفين نحو أنهم "موافقون بشدة" أو "موافقون" بانحراف معياري قدر بـ 1،26 وبعدد إجابات بلغ 144 إجابة من أصل 206 وبمتوسط حسابي قدر بـ 3،89 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الإجابات**77.8 %**.

فإن مفهوم ومضمون هذه العبارة يبحث في أهمية القيادة التشاركية داخل الإدارة بشكل عام وداخل إدارة مديرية التربية لولاية تبسة بشكل خاص هذا لأي أسلوب ومنهج القيادة التشاركية داخل الإدارة الجزائرية بشكل عام وداخل إدارة مديرية التربية لولاية تبسة بشكل خاص.

هذا لأن أسلوب ومنهج القيادة التشاركية يسعى فيه ومن خلاله أغلبية الموظفين إلى اتخاذ قرارات معينة بشكل تشاركي من خلال إبداء أراءهم وطرح مقترحاتهم ليتم الوصول إلى قرار واحد يعبر عن قرارتهم معا وهذا ما يشجع جميع الموظفين على المشاركة وتتضح صورة القرارات التشاركية مثلا في اللجنة المتساوية الأعضاء أين يتشارك أغلب الموظفين في اتخاذ قرار واحد.

لهذا فإن الإدارة التي تكون فيها القيادة التشاركية تتميز بأنها إدارة أكثر نجاحا والتي تبني منهج تسييرها على القيادة التشاركية والاستشارية يشعر فيها الموظف بانتمائه إلى مؤسسته مما يزيد من أداءه الوظيفي ويحسن من تقدمه لأنه عنصرهم داخل المؤسسة.

وفي المرتبة الثانية من ترتيب عبارات هذا المحور جاءت العبارة التي مفادها "تتبني المديرية أسلوب الوساطة كإجراء لحل مشكلات موظفيها" بمتوسط حسابي بلغ 3،88 وبانحراف معياري قدر بـ 1.17 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الإجابات **77.6 %**.

حيث اتجه الموظفون إلى أنهم "موافقون بشدة" بعدد 89 موظف من أصل 206 حيث اقروا أن الوساطة هي بمثابة وسيلة اختيارية ينبع مصدرها من إرادة اطراف التنازع القائم إلى حل المشكلة بطريقة ودية قبل اللجوء إلى القضاء ومتابعة النزاع بطريقة قانونية، أين يكون للوساطة وسيط ثالث بين أطراف النزاع لحل مشكلة متنازع فيها بين الموظفين أو بين المديرية والموظفين أو بين المديرية وباقي الإدارات أو المديرية والابتدائيات والمتوسطات والثانويات التي تحت وصايتها.

هذا وأن أغلبية المشكلات التي قد تحصل بين موظفي الإدارة تكون عبارة عن مشكل ومناوشات عمل أو اصطدام أو اختلال وظيفي لا غير يتم حله في أغلب الأحيان بطريقة ودية حيث يتدخل الزملاء لتسوية الوضع وتوضيح سوء التفاهم بينهم أو يمكن تدخل المسؤول في بعض الأحيان لحل هذه الاختلافات.

وقد أجاب 27 موظف بأنهم "غير موافقون" و"غير موافقون بشدة" على أن المديرية تتبني أسلوب الوساطة كإجراء لحل مشكلات موظفيها لأن أغلب المشكلات التي تحصل في المديرية بين الموظفين في بعض الأحيان يتم حلها دون وساطة وعلى طاولة المسؤول أو يتم عرضها على اللجنة متساوية الأعضاء للفصل فيها بل وفي بعض الأحيان يتم عرض الموظفين على المجلس التأديبي لاسيما فيها بعض حالات العنف أو شجار عنيف بين الموظفين أثناء تأدية مهامهم.

غير أن 51 موظف من أصل 206 موظف لدى مديرية التربية لولاية تبسة كانوا محايدين لهذا الطرح وأقرو بان هذا الطرح يتم التعامل معه على حسب مكانته في العمل فهناك بعض المشكلات التي لا تتعدى مكاتب المسؤول وهناك من المشكلات التي يتم تضخيمها بشكل كبير ويبقى هذا الأمر نسبي ومختلف على حسب اختلاف اتجاهات الموظفين.

وقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.81 وبانحراف معياري بلغ 1.20 العبارة التي تقر بان" الإجراءات الإدارية في المديرية مع كل الموظفين دقيقة وموثقة " ألتفت أغلب الإجابات حول "موافق بشدة" و "موافق" أي ما نسبته 65.5% وهي نسبة تفوق نصف الإجابة الاجمالية في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الإجابات **76.2 %**

وأفاد بعض الموظفين ممن أجابوا بهذا الاتجاه أن هذا النوع من الإدارة يسمى ""الإدارة الدقيقة" أو "الإدارة التفصيلية" وتعتبر هذه الأخيرة احدى التحديات التنظيمية المعاصرة التي يصادفها الموظفون في بيئة عملهم يخضعون فيها الى فهم عميق للظاهرة الإدارية التنظيمية، بهدف تحقيق توازن كامل وشامل وفعال ومستمر داخل المديرية قصد الوصول الى الأهداف المنشودة.

وتندرج مفاهيم الدقة والتفصيل المتعلقة بالإجراءات الادارية داخل المديرية مع كل الموظفين في التدخل الزائد والمفرط من قبل المسؤولين داخل المديرية في تفاصيل الحياة اليومية العملية للموظفين مثلا كالمراقبة اثناء امضاء بطاقة الحضور، وهذا اثناء الدخول الي مقر العمل علي ساعة 08 صباحا وعند

انتهاء فترة العمل الصباحية علي ساعة 12 زوالا وكذا الامضاء على بطاقة الحضور لمزاولة العمل علي الساعة 13:00 زوالا إلى غاية 16:30 مساءا.

أين يتم مراقبة حركة الموظفين أثناء تأدية مهماهم ويعتبر هذا ترقبا دقيقا للموظفين قصد اتخاذ اجراءات تفصيلية فيما يخص حضور الموظفين مثلا عند تأخر الموظف يتم توجيه استفسار من قبل المسؤولين يطلب فيه توضيح أسباب تأخره عن العمل وإذا تكرر هذا السلوك لأكثر من ثلاث مرات اسبوعيا فسيتم اتخاذ اجراءات تأدبيه ضد الموظف كتوجيه انذار أو توبيخ أو عقوبة من درجة الأولى مفادها أن موظف لم يلتزم بساعات العمل المقرة مسبقا.

إلا أنه في بعض الأحيان وحسب إجابة 42 موظف فإن الإجراءات الإدارية في المديرية مع كل الموظفين غير دقيقة وغير موثقة فمفهوم البيروقراطية حسب اتجاهات الموظفين يبقي ساري المفعول في أغلب الإدارات فمثلا الموظف الذي لديه علاقات مع المسؤولين داخل المديرية يختلف أسلوب معاملته مع الموظف الذي لا يملك أدنى علاقات وكذا الموظفين الذين لديهم مناصب حساسة وذات اهمية داخل المديرية يتم التعامل معهم بكل دقة وثقة.

أما الموظفون الذين يشغلون مناصب عادية فيتم التعامل معهم بأسلوب عادي وبسيط ولا يشكلون أي أهمية كما أن المقولة بين الموظفين والتي يتم ترديدها فيما بينهم أثناء إجراء هذه الدراسة هي "أهمية المنصب تلغي الرتبة" من ثم فإن الإجراءات المتخذة داخل المديرية تتسم فيما يتعلق بتطبيق الإجراءات القانونية المتعارف عليها والتي لا يمكن التلاعب فيها لأنها تخضع لإجراءات محددة لا يمكن تجاوزها.

أما تلك الإجراءات التي تتطلب الآراء الخاصة أو ترجع في فصلها إلى المسؤول يتم التعامل معها بمرونة وحسب ما يراه المسؤول مهما ومناسبا هذا وبقيت اتجاهات الموظفين فيما يخص إجاباتهم حول هذه العبارة منقسمة بين أنهم "موافقون بشدة "و "موافقون" و "محايدون" و "غير موافقون" و "غير موافقون بشدة".

وفي المرتبة الرابعة من ترتيب عبارات هذا المحور جاءت العبارة "التواصل مع كل مسؤول بالمديرية متاح بصورة متكافئة بين كل الموظفين" جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.75 وبانحراف معماري قدر بـ 1.49 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الإجابات **75%**.

جاءت هذه العبارة التي تبين واقع العدالة الإجرائية في مديرية التربية لولاية تبسة فإن التواصل بين المسؤول والموظف والتي تعد مؤشر من مؤشرات الإدارة الناجحة والمتقدمة لأن خلق حبل تواصل بين المسؤول والموظف يسهل من أداء الوظيفي ويزيد من مردود الموظفين في العمل.

وهذا ما أقره 138 موظف فمن خلال هذه الطريقة في التواصل يتمكن كل موظف من فهم المهام المسندة إليه وما هو متوقع منهم كأهداف في المصالح التي ينتمون إليها بشكل يومي وأسبوعي وشهري وسنوي ويتم تنظيم العمل إجرائيا، وهذا ما يجعل بيئة العمل أكثر إنتاجية وصحية بل ويعززها ويضفي عليها الطابع الإداري المعاصر ويدفع الموظفين إلى البحث بصورة أدق ومبنيا على ممارسات العمل اليومية بشكل أكثر تقدما.

وهناك أيضا العديد من الاتجاهات في هذا السياق التي تسعى إلى إرشاد المسؤولين والموظفين إلى كيفية تسيير الوظائف في واقعها بشكل فعال لأن خلق حبل تواصل بين الموظف والمسؤول تؤثر بشكل إيجابي على إعطاء الموظفين مساحة كافية لتنفيذ وظائفهم وتحقيق أهدافهم بكل ثقة ونجاح.

ومن ثم تحقق الإدارة مساحة من الحرية في العمل تنهي بها فكرة تأزم العلاقات بين المسؤول والموظفين وتنهي كذلك فكرة الاختلال الوظيفي بل تفتح أفاقا جديدة للتفكير في كل ما هو إيجابي وتصبح الوظيفة وتحقيق أهدافها جزء لا يتجزأ من حياة الموظف اليومية.

بل يصبح الشعور بالانتماء إلى النسق الوظيفي العام أكثر ظهور وممارسة وكل موظف يشتغل في النسق الوظيفي الذي ينتمي إليه ليساعد زملاءه في تحقيق الأهداف المرجوة انطلاقا من تحقيق الأهداف

الجزئية التي تتكامل فيما بينها قصد التقدم والرقى وعصرنة الإدارة والبعد وكل البعد عن النمط الإداري الكلاسيكي القائم على الصراعات واللامبالاة والمشكلات والاختلافات التي تسهم في تخلف الإدارة.

بل أصبحت الإدارة في وقتنا الراهن وبعد إجراء العديد من الدراسات في الواقع الإداري الإجرائي أن الإدارة التي تتيح أمام الموظفين مساحة حرية في العمل وتوفير كل ما يحتاجونه للعمل على أكمل وجه فإن الموظفين في هاته الحالة يصبحون أكثر أداء من خلال شعورهم الدائم بالاستقلالية والتمكن والثقة التي يمنحها إياهم مسؤوليهم.

وهو ما يندرج تحت مسمى (الاتصال الداخلي) الذي من خلاله يشعر الموظف بأنه ملم بكافة المعلومات والبيانات الضرورية لإنجاز المهام المسندة إليه على أكمل وجه وتنظيمها ونقلها وتبادلها مع كافة الأطراف المعنية وإذاعتها على مستويات التنظيمية المطلوبة وتوفير معلومات جديدة والتأثير في سلوكيات الزملاء نحو الأفضل قصد تحقيق أداء وظيفي موجها توجيها تنظيميا مهيكلا في إطاره الوظيفي التنظيمي المحكم والذي يحدد اليات الاتصال داخل المؤسسة وفق أساليب واستراتيجيات وقواعد رسمية محددة مسبقا متعارف عليها بهدف تسهيل نقل وتوصيل الأوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات بين المستويات الإدارية المختلفة حسب تدرجها مثل نقل الاستفسارات والاقتراحات والشكاوى من المستويات التنفيذية الى هرم السلطة الإدارية داخل المديرية.

هذا ولا يمكن أن نتناسى الإجابات التي جاءت بأنها "تحايد" و "غير موافقة" و "غير موافقة بشدة" على هذا الطرح وافادوا بانه ليس من الضروري ان يكون التواصل مع كل مسؤول بالمديرية متاح بصورة متكافئة بين كل الموظفين لأنه سبق وأن مرو بمواقف إدارية حالت دون تواصلهم مع المسؤولين داخل المديرية وذلك بوجود عراقيل مختلفة، ويرجع هذا حسب طبيعة أسباب التواصل واساليبه.

وفي المرتبة الخامسة نلاحظ أنه قد تساوت عبارتين من عبارات هذا المحور وتحصلت على نفس قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.61 وبانحراف معياري الذي قدر 1.39 غير أن الاختلاف جاء قائما

في تكرارات الاتجاهات والتي أظهرت الاختلاف بين العبارتين وأولى هذه العبارات بلغ الوزن النسبي لهذه الإجابات**72.2 %** هي عبارة "إجراءات الحصول على المعلومات العمل متاحة بين كل الموظفين".

والتفت أغلب اتجاهات الموظفين حول أنهم "موافقون بشدة" و "موافقون" بعدد 14 إجابة وهو عدد يفوق نصف الإجابات هذا لأن أغلب المصالح داخل المديرية بل وحتى خارجها تربطها ببعضها علاقات عمل فهي مصالح مترابطة ومتكاملة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تنفصل هذه المصالح عن بعضها فهناك معلومات إدارية يتم تمريرها بين مختلف المصالح للتصرف فيها، أي يطلع موظفي هذه المصالح على مجمل المعلومات ويتداولونها فيما بينهم، ويعالجون مختلف المعطيات المتعلقة بها في حدود صلاحيتهم من ناحية ومن ناحية أخرى يتم التصرف فيها حسب ما يمليهم عليهم القانون الداخلي للمؤسسة ونظام تسييرها.

وتعتبر هذه الخطوة بمثابة تحفيز للموظفين والتي تعد القوة الدافعة لديهم لأداء مهام وظيفتهم بأكثر فعالية وكفاءة عالية، ما يخلق لدى الموظف نوع من الحماس الوظيفي في أداء المهام من خلال هذه المبادرات الإيجابية ويظل الموظف على استعداد لبذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف التنظيمية والتسييرية لأن بيئة العمل أتاحت أمامه فرص الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالتسيير الحسن لمهامه ما يجعل العراقيل أقل ضرر، أين تصبح مساحة التعامل والتواصل بين الموظفين أكثر فعالية، فيكون الموظف هذا على إطلاع بخطط واستراتيجيات العمل العامة داخل المديرية ما يخلق مجال التعاون مع الموظفين قصد تحقيقها وإرساء مبادئها على ارض الواقع.

هذا وجاءت إجابات فئة من الموظفين بلغ عددهم 75 موظف أنهم "غير موافقون" و "محايدون" و "غير موافقون بشدة" على هذه العبارة أي هي نسبة 36.5% وهي نسبة ضعيفة ومنخفضة مقارنة بنسبة اتجاهات إجابات فئة باقي للموظفين.

هذا لأنهم أكدوا أن إمكانية الحصول على المعلومات داخل المديرية ليس بالأمر المتاح أمام جميع الموظفين ويرجع اتجاههم هذا أن المعلومات داخل المديرية أغلبها تخضع للسرية ويتم تداولها بين الموظفين وفق لمراسلات إدارية ممضية من قبل المسؤول وتخص الأمور الإدارية مثلا كالترقية في الدرجات فهي معلومات يتم تداولها من مصلحة المستخدمين ومصلحة الأجور.

وكذلك الخصومات في حالات الغيابات أو العقوبات فيتم ادراجها في ملف الموظف المعني دون علم غيره من الموظفين، فمثل هذه المعلومات لا يمكن إعلانها امام كافة الموظفين فهي فقط حكر على موظفي المصالح المعنية كذلك فيما يتعلق بأمور الميزانية وأساليب تيسيرها وصرفها فهو متعلق فقط بمصلحة المحاسبة، ولا يحق لأي موظف الاطلاع على مثل هذه المعلومات بل هي معلومات تحكمها السرية في العمل وغير متاحة أمام الموظفين، أيضا معلومات العقوبات التأديبية لا يمكن الاطلاع عليها.

ومن ثم فهناك من المعلومات ما يغلب عليها الطابع السري ولا يمكن اعلانها أو التعريف بها إما لخصوصية المعلومة أو لتعلقها بمصالح معينة دون مصالح إدارية أخرى ويبقى هذا الطرح مرتبط ومرهون بنوعية المعلومة في حد ذاتها إذا ما كانت تخص جميع الموظفين كالتعليمات والقرارات، أو هي خاصة فقط بمصالح معينة تنتهي صلاحيتها في تلك المصالح.

وقد نالت العبارة "تسمح الإجراءات المتبعة في المديرية بتحقيق الحلول العادلة لتظلمات الموظفين وطعونهم في القرارات" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.61 وبانحراف معياري قدر بـ 1.52 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الإجابات **72.2 %**.

هذا وقد جاءت إجابات الموظفين بالأغلبية حول أنهم "موافقون بشدة "على هذا الطرح بمعدل 83 موظف من أصل 206 موظف وتليها مباشرة إجابات 52 موظف بأنهم "موافقون" على هذا الطرح حيث أكدوا أن المديرية تحرص على توفير بيئة عمل جماعية يعامل فيها كل الموظفون باحترام وكرامة ومساواة

كما أن المديرية تتعامل مع تظلمات الموظفون وطعونهم في القرارات بكل جدية وأهمية، مع مراعاة بشكل دائم ومستمر العدالة الإجرائية والسرية في مثل هذه المواقف.

كما تضمن المديرية لكل موظفيها الحماية وتوفير جو مهني ووظيفي كما توضح المديرية للموظفين وبطريقة شفافة طريقة حصول كل موظف مثلا على رتبته الإدارية أو توزيع الدرجات والمهام والاجور وتوضح أيضا الاختلافات الحاصلة حول الأداء الوظيفي للموظفين وكذا حول التكريمات والترقيات وغيرها من الإجراءات المتعلقة بمصلحة الموظفين.

هذا وقد أجاب على هذه العبارة 20 موظف بأنهم "محايدون لها" واجاب موظفون آخرون بأنهم "غير موافقون" و "غير موافقون بشدة" بمعدل 51 موظف من أصل 206 موظف أنه لا توجد تغطية كافية من قبل المديرية لسياسة التظلم وتحقيق حلول عادلة في طعون الموظفين في بعض القرارات ولا يتم تقديم حلول مثالية لبعض شكواهم ولا يتم اعطاء فرصة للموظفين لتقديم ادائهم حول موضوع النزاع او الاختلاف.

وأقر الموظفون أن تظلمات الموظفين وطعونهم في بعض القرارات تعد محطة مهمة للحفاظ على بيئة صحية وسليمة ومن الضروري أن تقف المديرية على هذه التظلمات وتعالجها بفعالية لضمان الرضا الوظيفي لديهم، وأفاد بعض الموظفون أن طعونهم في بعض القرارات كانت حول تظلمهم لعدم تثبيتهم في مناصب عملهم بعد مرور سنة كاملة.

وكذلك قدموا تظلمات حول مشاكل مع زملائهم وتخوفهم من أعباء ومسؤوليات المناصب والمهام المكلفون بإنجازها، وأكد أيضا أصحاب هذه الإجابات أن هذه المواقف في العمل قد أثرت بشكل سلبي على الروح المعنوية والابداعية وعدم توفير أليات لحلها واستدراكها .

ومن ثم فإن المديرية مطالبة بخلق تواصل فعال وفتح قناة تواصل بين المسؤول والموظف واتخاذ آليات لتقديم الملاحظات المناسبة والمنتظمة وانتهاج السياسات الواضحة والشفافة التي تساعد في معالجة

المخاوف التي تحيط بالموظف أثناء تأدية مهامه، وجعل ثقافة الحوار المفتوح هي المسير للعلاقات داخل المديرية وتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم وافادتهم بكل الإجراءات القانونية اللازمة وتعريفهم بأسباب اتخاذ هذه الإجراءات حتى تتضح الصورة لديهم.

أما في المرتبة السادسة من ترتيب عبارات هذا المحور فقد جاءت عبارة "يبرر لي رئيسي في العمل دواعي الإجراءات المتخذة" وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,56 وانحرفت إجابات الموظفين ليصل انحرافها المعياري 1,38 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الإجابات **71.2 %**.

فجاءت أغلبية الإجابات أنهم "موافقون بشدة" بمعدل 73 إجابة وتليها إجابات الموظفون بأنهم "موافقون" بـ 46 إجابة أي ما إجماله 119 إجابة من أصل 206 أي ما نسبته 57.7% وهي نسبة تفوق بقليل نصف الإجابات يرجع هذا الاتجاه القوي والمرتفع للموظفين حول هذه العبارة لأن معظم الإجراءات المتخذة في المديرية يغلبها الطابع القانوني يحكم أنها مؤسسة إدارية عمومية وظيفية لديها قوانين تتخذ من ضمنها الإجراءات المناسبة لكل عملية إدارية.

هذا وينجر عن كل أداء وظيفي أو مهام معينة إجراءات مرافقة لهذه المهام وفقا للقوانين التي تسنها وزارة التربية الوطنية وتقوم مديرية التربية بدورها بتوزيع هذه التعليمات على مدراء المؤسسات التربوية بأكملها لذلك فإن كل مسؤول في المديرية لديه تبريرات واضحة لكل الإجراءات المتخذة كما أنه يتخذ قرارات حسب ما يراه مناسبا لسيرورة العمل المثالي.

وقد أجاب 35 موظف بأنهم "محايدون"" لهذه الفكرة وأجاب 29 موظف بأنهم "غير موافقون" في حين أجاب 23 موظف بأنهم "غير موافقون بشدة" أين تقاربت هذه الإجابات بنسبته 42,3% وهي نسبة تعد محتفظة إلى حد ما مقارنة بنسبة اتجاهات الموظفين أنهم لا يتم تقديم تبريرات من قبل رؤسائهم في العمل حول مجمل الإجراءات المتخذة على اعتبار أن علاقاتهم بالمسؤولين شبه منعدمة داخل المديرية ولا يعيرون أي اهتمام لكل الإجراءات المتخذة فهم فقط ملزمون بساعات العمل المنصوص عليها.

وكذا يقومون بالمهام المسندة إليهم وأن الإجراءات المتخذة في أمور تتعلق بالموظف يتم معالجتها بطرق قانونية تطغى عليها المرونة في التطبيق وذلك حفاظ على سيرورة المصالح داخل المديرية من جهة ومن جهة أخرى حفاظ على الصحة المهنية للموظف في سنوات عمله.

وفي المرتبة السابعة من ترتيب العبارات التي يبحث عن واقع العدالة الإجرائية في مديرية التربية لولاية تبسة، فقد جاءت العبارة "يتدخل المسؤول المباشر في صلاحيات الموظف بغرض التوجيه" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.55 وبانحراف معياري قدر ب 1.46 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الإجابات **71%**.

أين اتجهت إجابات الموظفين نحو أنهم ""موافقون بشدة بعدد 76 موظف و47 موظف قد أجابوا بأنهم "موافقون" يرجع هذا الطرح لكون المسؤول المباشر داخل المديرية لديه مسؤوليات كبيرة ومهام ملزم بإنجازها بوتيرة حسنة فللمسؤول داخل المديرية الحق في التوجيه نحو الأفضل واستدراك النقائص الظاهرة داخل المصلحة، فهو بهذا يوجه السلوك المهني للموظفين وخلق جوانب ناجحة من خلال العمل الجماعي الموحد فهو بهذا الأسلوب يشارك بطريقة أخلاقية وقانونية في سيرورة العمل محافظا بذلك على نزاهة المهام وشفافيتها.

ويعد بهذا قد جعل المهام مشتركة بين كل موظفي المصلحة من خلال تزويدهم بالمبادئ التوجيهية والأمثلة التوضيحية وتذليل الصعوبات التي قد تواجههم أو كذلك إفادتهم من خبرته في مجال مهامهم من خلال المعارف والمعلومات التي اكتسبها من الحصص التكونية خلال مساره المهني.

ومن ثم فإن أسلوب مشاركة المسؤول مع الموظفين يزيد من التلاحم داخل الوظيفة ويفيدهم بكل القوانين المعمول بها سواء جديدة أو قديمة وبهذا تصبح المسؤولية مشتركة وترتفع درجة الوعي بالمسؤولية لدى الموظفين، وتعزيز ثقافة المشاركة والالتزام داخل المديرية.

هذا وقد أجاب فئة من الموظفين في هذا الصدد على أنهم "محايدون" لهذا الطرح بمعدل 34 موظف وآخرون "غير موافقون بشدة" بعدد 35 موظف بمعنى أن المسؤول المباشر لا يتدخل في صلاحيات الموظف قصد التوجيه بحكم أنهم مدركون جيدا للمهام المسندة إليهم ولا يستدعى الأمر الرجوع أو تدخل المسؤول في غالب الأحيان، لا سيما مع التحديثات الأخيرة ودخول مديرية التربية في مجال الرقمنة أصبح توجيهه من الأمور اللازمة حين يتسنى لكل موظفي الإدارة العمل بأرحية ووضوح واتخاذ كل الإجراءات الازمة لتدارك نقائص العمل والتعرف أكثر على المعلومات المحيطة بمهام كل موظف وإضفاء طابع الشفافية عليها.

أما في المرتبة الثامنة من ترتيب عبارات هذا المحور جاءت العبارة "أشعر بنزاهة مسؤولي المباشر في حسم النزاعات بين الموظفين" بانحراف معياري قدر بـ 1.53 وبمتوسط حسابي بلغ 3.47 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الإجابات **69.4 %**.

حيث وافق على هذا الطرح 82 موظف من أصل 206 باختيارهم لاتجاه "موافق بشدة" ويليها اتجاهات 37 موظف باختيارهم اتجاه "موافق" يعني هذا أن المسؤول يحاول عن طريق الطرق والأساليب السلمية لحل النزاعات بين الموظفين بطريقة ودية عن طريق الوساطة حيث أنه يسعى إلى الاستماع والتعاطف مع أطراف النزاع ثم يعترف لكل منهما بموضع خطأه ويقوم بالتوصل مع أطراف النزاع إلى حل واقتراح بعض الحلول السلمية بالتعاون مع المسؤول أو المكلف بالنزاعات داخل المديرية مع انتهاج خطة عمل سريعة لحل هذا النزاع لذلك يسعى المسؤول المباشر داخل المديرية إلى إيجاد حل لهذه المشكلات دون الخوض كثيرا في المشكل في حد ذاته تفاديا لتفاقمه حتى لا يأخذ المشكل المطروح وقتا كثيرا وصعوبة أكبر.

فيحاول المسؤول التفاوض مع الطرفين لتجاوز هذه المشكلة وتجنب المواجهة والمشاحنة بينهم كما يقوم المسؤول المباشر لدى مديرية التربية بالتعاطف مع الأطراف وتفهم الظروف المحيطة بهم لا سيما

منها المتعلقة بالضغوطات المهنية فيكون بهذا قد فهم السبب الحقيقي للمشكلة وأنقص من مشاعر الغضب والخوف واستبدالها بمشاعر الرضا وتقبل الأخر.

كما يسعى إلى اعتراف كل من أطراف النزاع بخطأه تجاه الطرف الأخر وتقديم اعتذار رسمي قصد تدارك الوضع بأقل الأضرار وفق النزاع.

ومن ثم يتم التوصل إلى حل وبالتالي فالمسؤول داخل المديرية يتمتع بعقلية تستوعب المشاكل الوظيفية التي قد تحدث ويسعى إلى إيجاد حلول مناسبة لها وتعتبر كل الخطوات السابقة السالف ذكرها تندرج ضمن الحلول السلمية وغير الرسمية.

كما أقر 14 موظف بأنه محايد لاتجاه أن "المسؤول داخل المديرية لديه النزاهة في حسم النزاعات بين الموظفين " وأضاف 42 موظف بأنهم "غير موافقون " على هذه العبارة وأقرأ أيضا 31 موظف بنفس الاتجاه هذا لأن المسؤول المباشر داخل المديرية ينتهج الأسلوب الرسمي والقانوني في حل المشكلات والنزاعات بين الموظفين.

حيث أن المشكلات بين الموظفين لا يتم تداولها شفهيا بل في شكل شكوى مكتوبة ومحررة من طرف الموظف المعني أو تظلم يقدمه الموظف لمسؤوله المباشر، ويتم الاطلاع عليه وإبداء الرأي عليه.

ومن ثم يتم تقرير عقوبات للموظفين حسب نوع الشكوى المقدمة، وبالتالي فقد تمت معالجتها بطريقة قانونية أو يقوم المسؤول بعرض الموظفين على اللجنة المتساوية الأعضاء لحل النزاع والنظر في المشكلة المطروحة ومعالجتها حسب القوانين الداخلية للمؤسسة ويتم وضع حد للمشكلة والتي قد تصل في بعض الأحيان إلى فصل الموظف وتسريحه عن مقر عمله.

أما في المرتبة التاسعة من ترتيب عبارات هذا المحور فقد كانت العبارة " يتم وتوضيع الإجراءات التي يتيح الحصول على المكافآت بالمديرية" فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,43 بانحراف معياري قدر بـ 1,53 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الإجابات **68.6 %**.

حيث توزعت اتجاهات الموظفين إلى ما يلي 87 موظف بنسبة 87% أقرو بأنهم "موافقون بشدة" بعدد 19 موظف أقرو بأنهم "موافقون " أي ما نسبته 9.2%

في حين بلغت إجابات الموظفين باتجاه محايد 23 إجابة نسبة 11.2% أما اتجاه غير موافق فقد عبر عنه 51 موظف بنسبة 24.8 % في حين أجاب 26 موظف من أصل 206 أي ما نسبته 12.6% بأنهم "غير موافقون بشدة" هذا لأن المديرية تقوم بتقديم مكافأة للموظفين في غالب الأحيان في عيد العمال أو عيد المرأة، أو يوم العمل وترجع المكافآت إلى خبرة الموظفين ومهامهم واختصاصاتهم والمهام المنوطة بهم كما تكون المكافآت في غالب الأحيان لدى المديرية متمثلة في ترقيات الموظفين أو تسريع درجاتهم أو إعطاءهم مهام جديدة ليحققوا فيها نجاحا أكبر وتقدما جديدا.

- **ثالثا: عرض وتحليل البيانات بيانات محور العدالة التعاملية**

جدول رقم (17): واقع العدالة التعاملية في مديرية التربية لولاية تبسة

العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه	الوزن النسبي	الترتيب
30-تمنح لي نفس الفرص التي تسهل القيام بالعمل مثل كل الزملاء	81	59	27	23	16	206	4.04	3.78	موافق	%80.8	02
	39.3	28.6	13.1	11.2	7.8	100					
31-يشجعني رؤسائي بالمديرية على ادائي المتميز	103	74	05	00	24	206	4.12	1.25	موافق	%82.4	01
	50	35.9	2.4	00	11.7	100					
32-اشعر بالراحة داخل المديرية جراء المناخ التنظيمي العادل	60	81	45	13	07	206	3.84	1.02	موافق	%76.8	03
	29.1	39.3	21.8	6.3	3.4	100					
33-اشعر أن المديرية تعامل كافة موظفيها باحترام	68	64	21	26	27	206	3.58	1.39	موافق	%71.6	10
	33	31.1	10.2	12.6	13.1	100					
34-تحرص المديرية على نشر ثقافة التعاون بين الموظفين	65	57	57	17	10	206	3.72	1.13	موافق	%74.4	07
	31.6	27.7	27.7	8.3	4.9	100					
35-تراعي المديرية الاعتبارات الخاصة	84	57	28	08	29	206	3.77	1.38	موافق	%75.4	05
	40.8	27.7	13.6	3.9	14.1	100					

للموظفين عند اتخاذ القرارات الوظيفية بشكل عادل											
36-تخبر المديرية الموظفين بمواعيد أي نشاط في وقت واحد	65	51	44	27	19	206	3.56	1.30	موافق	%71.2	11
	31.6	24.8	21.4	13.1	9.2	100					
37-تشجع ادارة المديرية الموظفين على التضامن فيما بينهم في ما يتعلق بتسير مصالح المديرية	47	77	32	33	17	206	3.50	1.23	موافق	%70	12
	22.8	37.4	15.5	16	8.3	100					
38-تحرص ادارة المديرية على صحة المعلومات التي تزود بها موظفيها بشكل عادل	77	48	37	28	16	206	3.68	1.30	موافق	73.6%	09
	37.4	23.3	18	13.6	7.8	100					
39-تتيح لي ادارة المديرية الفرص لتقديم الاقتراحات مثل كافة الزملاء	94	52	15	08	37	206	3.76	1.50	موافق	75.2%	06
	45.6	25.2	7.3	3.9	18	100					
40-تعامل المديرية كافة الموظفين بلطف مهما كان القرار المتخذ في حقهم	61	70	42	17	16	206	3.69	1.20	موافق	73.8%	08
	29.6	34	20.4	8.3	7.8	100					
41-يحترم مسؤولي المديرية راي الموظفين في المشاركة في المهمات ذات الامتياز	88	56	15	30	17	206	3.81	1.34	موافق	76.2%	04
	42.7	27.2	7.3	14.6	8.3	100					
المجموع الكلي للمحور							3.75	1.48	موافق		

جاءت عبارات هذا المحور البالغ عددها 12 عبارة تمت الإجابة عليها من قبل موظفي مديرية التربية ولاية تبسة التي تبحث في مدى تحقق العدالة التعاملية داخل المديرية واتجاهات الموظفين نحو ذلك أين تعد العدالة التعاملية واحدة من أهم محطات التغير التي شهدتها الإدارات بشكل عام في الآونة الأخيرة، فهو مفهوم حديث جاء ليحسن وبمنهج العلاقة بين إدارة المديرية وموظفيها وكذا علاقتها مع إدارات أخرى أو علاقاتها مع الإدارات التي تحت وصايتها أو علاقة الموظفين فيما بينهم ما يعكس حسن التسيير وحسن التعامل فيما بينها.

وبلغ المتوسط الحسابي العام 3.75 وبانحراف معياري قدر بـ 1.48 وهو متوسط مرتفع يحقق توفر العدالة التعاملية في مديرية التربية.

بهذا ارتأت الباحثة لطرح مجموعة من العبارات التي تتمحور حول الكشف عن واقع العدالة التعاملية لدى مديرية التربية في ولاية تبسة حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة: "يشجعني رؤسائي بالمديرية على ادائي المتميز".

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.12 بانحراف المعياري قدر بـ 1.25 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الإجابات **82.4 %**، وكانت أعلى نسبة من الاتجاهات حول هذه العبارة بأنهم موافقون بشدة بعدد 103 موظف أي ما نسبته 50% من النسبة الكلية للإجابات وتليها 74 إجابة بأنهم موافقون أي ما نسبة 35.9% وهما اتجاهين مرتفعين ترجع قوة هذا الاتجاه الى كون مديرية التربية من خلال مسؤوليها تقوم بتشجيع الموظفين على أدائهم المتميز بشكل عادل لا سيما منهم من لديه قدرات وظيفية في مجال الاعلام الآلي والرقمنة خاصة بعد الثورة الرقمية التي شهدتها وزارة التربية الوطنية مؤخرا لها فقد تم تشجيع الموظفين تكليفهم بمثل هذه المهام المستجدة لدى المديرية.

هذا لأن أي موظف في إدارته عندما يشعر بانه موضع تقدير واهتمام من قبل مسؤوليه وأن مجهوداته تحظى بالإشادة والتقدير، يزداد الدافع لديه لبذل المزيد من المجهودات والتفاني أكثر بعمله حيث يسعى إلى تقديم أعلى مستويات الجودة والدقة واحترام المواعيد المنصوص عليها في عمله، وبهذا تعم هذه الفائدة على الموظف وباقي الزملاء وعلى كل مصالح المديرية، وتصبح هذه الحالة العامة للأداء الوظيفي للمؤسسة جيدة.

أما فئة الموظفين الذين عبروا على اتجاههم السلبي حول أن الرؤساء بالمديرية يشجعونهم على أدائهم المتميز فقدرت إجاباتهم بـ "محايد" 05 موظفين من أصل 206 موظف بمديرية التربية لولاية تبسة و""24

من أصل 206 اجابوا بأنهم "غير موافقون بشدة" وبالتالي كانت الاتجاهات نوعا ما ضعيفة مقارنة بباقي الإجابات لأننا سجلنا انعدام الإجابة حول انهم "غير موافقون".

أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة "تمنح لي نفس الفرص التي تسهل القيام بالعمل مثل كل الزملاء" بمتوسط حسابي قدر بـ 4.04 وبانحراف معياري بلغ 3.78 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الإجابات **80.8%**.

حيث انحرفت اتجاهات الموظفين حول اختيار "موافق بشدة" بعدد 81 موظف في حين أجاب 59 موظف بأنهم "موافقون بشدة "على هذه العبارة بنسبة 28.6% وهذه الإجابات تمثل الاتجاهات الإيجابية حول هذه العبارة حيث أكد أغلبية الموظفون أن الفرص تتاح أمامهم قصد تسهيل القيام بالعمل مثل باقي الزملاء خاصة فيما يتعلق بالمصالح ذات الأهمية.

وهذا ما جعل الأداء الوظيفي داخل المديرية في تحسن مستمر وتوفير صحة داخل بيئة العمل وتنفيذ استراتيجيات ناجحة لتحقيق أهداف الوظيفة وتحقيق الكفاءة الأعلى داخل الإدارة، وأن انتهاج مديرية التربية لمثل هذا المنهج حقق نجاحا وعزز من ثقافة التعاون وخاصة بعد تكثيف توظيف التكنولوجيا بكل اساليبها ورقمنة القطاع زاد من انتاج الموظفين وأدائهم وأن مثل هذه التقنيات أدت الى توسيع مجال التعامل الفعال بين الموظفين من ناحية وبين الموظفين وإداراتهم.

حيث أصبحت بيئة العمل مشجعة بعيدة عن تلك البيئة السلبية التي تقلل من مجهودات الموظفين ومن ثم اتاحة الفرص أمام الموظفين يعد من الأمور التي تسهم في تحقيق إدارة ناجحة.

هذا وقد عبر 27 موظف بأنهم محايدون لهذا الطرح حيث أجاب 23 موظف بأنهم غير موافقون أما 16 موظف فقد أجابوا بأنهم غير موافقون بشدة يرجع اتجاهاتهم هذه الى كون الإدارة لا تمنح لهم نفس الفرص التي تسهل القيام بالعمل مثل باقي الزملاء.

وأكدوا حول توجههم هذا الى كون الفرص تمنح للموظفين دون موظفين اخرين وهي في اغلب الأحيان من نصيب رؤساء المصالح والمكلفون بالتسيير داخل المديرية لأن لديهم احقية التصرف بحرية وظيفية على غرار باقي الموظفين ولديهم كافة الصلاحيات لذلك.

أما فئة الموظفين في الرتب الضعيفة في مديرية التربية فلا يتم الاعتماد عليهم في مثل هذه المهام بل يكلفون فقط بمهام إدارية تتماشى مع مستوياتهم الدراسية وقدراتهم الوظيفية وكذا على حسب رتبتهم ومن ثم فان الفرص متاحة في مديرية على حسب المهام وأهميتها.

وفي المرتبة الثالثة من ترتيب عبارات هذا محور فقد جاءت العبارة اشعر بالراحة داخل المديرية جراء المناخ التنظيمي العادل فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.84 وبانحراف المعياري قدر بـ 1.20 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 76.8 %.

وكانت أغلب الإجابات قد عبرت على اتجاهها الإيجابي حيث أجاب 60 موظف بأنهم "موافقون بشدة " وأجاب 81 موظف بأنهم "موافقون بشدة" أي ما نسبته 68.4% من الإجابات الاجمالية.

وتؤكد هذه العبارة على توفر مناخ العدالة التعاملية داخل المديرية جراء التنظيم الحسن الذي يعد الحجر الأساسي في نجاح وفاعلية أي ادارة كونه يشكل أهم المؤشرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الافراد، خاصة وأن المناخ التنظيمي داخل المديرية يعد الحصيلة العامة لمختلف العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمديرية.

كما هي في ذهن الموظفون فهم من يدركون ويفسرون هذا المناخ ويحللونه لأنهم تعايشوا معه وفهم مجمل التغيرات المتواجدة فيه، ولهذا يكونوا قد شكلوا خبرات مختلفة لها تأثير على سلوكهم وعلى معنوياتهم ومن ثم على أدائهم الوظيفي وتعزيز انتمائهم لإدارتهم وهذا ما يزرع جو من الراحة داخل محيط العمل ما يجعل الموظف أكثر ارتباطا بوظيفته ويسعى إلى أداء المهام المسندة إليه على أكمل الوجه.

أما نسبة الاتجاهات التي جاءت منافسة لهذه العبارة القائلة بأن الموظف يشعر بالراحة داخل المديرية جراء المناخ التنظيمي العادل فقد بلغت 31.5% وتوزعت الإجابات كما يلي 45 موظف أجابوا بأنهم "محايدون" 13 موظف أجابوا بأنهم "غير موافقون" و 07 موظفون أجابوا بأنهم "غير موافقون بشدة".

هذا لأنه يوجد فترات يقل فيها المناخ التنظيمي ويختل السلوك التنظيمي داحل المديرية ما يؤثر على نفسية الموظف وبناء علاقة يسودها الخلل داخل المديرية فإن مثل هذه المواقف التي تسودها الضغوطات والاختلالات الوظيفية وأعباء العمل المتزايدة.

ومن ثم يتأثر الموظف بهذا الجو الذي يتم فيه توزيع المهام بطريقة عشوائية دون أي دراسة مسبقة حيث يصبح الموظف أكثر تشتتا وأقل تركيز ويتم حينها توزيع الموظفين وتكليفهم بمهام غير مناسبة لهم أو لا يعرفونها أو غير متمكنين منها ما يحدث نوعا من الخلط وخلق المشاكل الوظيفية المختلفة.

ما يخلق مشكلات وخصومات وعدم الامتثال ما يعرقل السير الحسن للمديرية من ناحية، ومن ناحية أخرى يصعب على المسؤولين فهم سلوكيات الموظفين وتحديد أهدافهم وطلباتهم ورغباتهم، مع انعدام الفهم الشامل للظروف المحيطة بالموظفين والمديرية ككل، مما يصعب أيضا تحديد العلاقات التأثيرية المتبادلة بين الموظفين والإدارة والمسؤولين، حيث يصبح هناك غياب تام وكلي للعدالة التعاملية ما يؤثر بشكل سلبي على التسيير الوظيفي والصحة الوظيفية للموظف.

أما في المرتبة الرابعة من ترتيب عبارات هذا المحور جاءت العبارة "يحترم مسؤولي المديرية رأي الموظفين في المشاركة في المهمات ذات الامتياز" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.34 وبانحراف معياري قدر بـ 1.34 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 76.2 % أجاب 88 موظف بأنهم موافقون بشدة.

لأن مسؤولي المديرية يكنون لهم الاحترام ويفتحون معهم المجال للحوار والتواصل الفعال والبناء، حيث يغلب على جانب التعامل في المديرية جو الاحترام واللباقة والحكمة والموضوعية في التسيير الفعال.

خاصة أن هناك فئة من الموظفين يتمتعون بالأقدمية في المديرية وهم على دراية كافية بكل المتغيرات المحيطة بالوظيفة وكذا دراية بالظروف والضغوطات وأوقات العمل الصعبة لهذا فان مسؤولي المديرية يسعون الى نشر مبادئ الاحترام والتقدير والمساواة لجميع الموظفين داخل المديرية دون النظر الى مستوياتهم الوظيفية أو الشخصية.

كما يسعون إلى بناء ثقة وحبل تواصل فعال وهذا ما أكدته اتجاهات الموظفين حول هذه العبارة أين أجابوا بأنهم يوافقون هذا الطرح بمعدل 56 موظف أي ما نسبة 27،2 ويرجع هذا الى خبراتهم التعاملية في الوظيفة هذا لأن المديرية من خلال نظامها الداخلي تتيح فرصة أمام الموظفين للمشاركة في المهمات ذات الامتياز كمهمات المشاركة في الملتقيات التربوية داخل وخارج الوطن، مهمات التوعية داخل المحيط التربوي والمدرسي مهمات الارشاد والتوجيه، المهمات التي لها علاقة بالحفاظ على البيئة والصحة المدرسية وغيرها من المهام ذات القيمة التربوية.

فالمسؤول بهذا يسعى إلى تحسين وتطوير فرص النجاح من خلال مشاركة الموظفين من خلال التركيز على العديد من العوامل من الأداء لتحفيز وتطوير مهاراتهم في مختلف المجالات وهذا ما ينمي لدى الموظفين ارتباطهم الوثيق بالمديرية وبالمهام المسندة إليهم، من خلال الأداء الفعال والمشاركة والتطوير والرضا ما يحسن أجواء العمل بشكل أفضل.

ومن ثم فان المسؤولين داخل المديرية يسعون إلى تحقيق العمل الجماعي وتطويره وتحقيق نجاحات الموظف الفردية الجماعية وتوفير جو من التقدير الشخصي من خلال تعزيز التزام كل موظف داخل

المديرية بالمهام المسندة إليه، والسعي الى تحقيق حياة مهنية ناجحة، من خلال اتاحة الفرص أمام كل الموظفين للقيام بالمهمات ذات الامتياز وهذا من اهداف تحقيق العدالة التعاملية.

أما نسبة من الموظفين قدرت بـ 30،5 من النسبة العامة للإجابات حول هذه العبارة فقد عبرت على اتجاهات الموظفين الذين أقرو بضعف عبارة أن "مسؤوليهم داخل المديرية يحترمون رأي الموظفين في المشاركة في المهمات ذات الامتياز" وكانت إجاباتهم كالتالي: 15 موظف أجابوا بأنهم "محايدون" و 30 موظف اجابوا بانهم "غير موافقون" و 17 موظف أجابوا بانهم "غير موافقون بشدة".

حيث أكدوا أن مثل هذه المهمات ذات الامتياز توزع فقط على سلك الموظفين اللذين يتمتعون بمناصب عليا داخل المديرية مثل: رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب يرجع لخبرتهم الكافية في تسيير شؤون المديرية كما أن رتبهم عالية كرتب متصرف رئيسي متصرف، مهندسو الاعلام الآلي وغيرها من الرتب التي لها وظائف عليا داخل المديرية.

أما باقي الرتب فهي موجهة فقط للتسيير الإداري لا غير دون تكليفها بالمهام ذات الامتياز وهذه فكرة وخطوة لا يمكن تعميمها على كل موظفي المديرية، نظرا العدم توفر الشروط للازمة في كل الموظفين ولا يوجد أي خلاف في هذا نظرا لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وفي المرتبة الخامسة من ترتيب عبارات هذا المحور جاءت العبارة "تراعي المديرية الاعتبارات الخاصة للموظفين عند اتخاذ القرارات الوظيفية بشكل عادل" أين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.77 وبانحراف معياري قدر 1،38 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 75.4 % وكانت اغلب الإجابات " بمواقف بشدة " بعدد 84 إجابة وبنسبة 70.8 % .

أما عدد الموظفين اللذين اجابوا بأنهم موافقون على هذه العبارة فقد بلغ عددهم 57 موظف من أصل 206 أي ما نسبة27.7 %

هذا وأكد الموظفون بأن القرارات التي تتخذها المديرية تعد في حد ذاتها خطوة محورية وحساسة تحتاج إلى استراتيجيات ومنهجية مسبقة، لأنها تتأتى من ظروف ومتغيرات محيطة بالوظيفة لا سيما في ظل التحول الرقمي الذي شهدته المديرية في الآونة الأخيرة تحتاج الى قواعد جديدة لعملية التنظيم.

وحتى يتم مراعاة مبدأ العدالة عند اتخاذ القرارات وعدم وجود تسجيل أي تجاوزات لهذا فان مسؤولي الإدارة يسعون الى تحديد وتحليل المواقف الحاصلة لاعتمادها كمرجع توضيحي وتنظيمي عند اتخاذ أي حوار ويتم أيضا مراعاة مجمل الظروف الحاصلة والمحيطة بالموظف منها الحالة الصحية والحالة الاجتماعية.

لهذا فان طبيعة القرارات التي تتخذها المديرية فيما يتعلق بالموظفين تعرف نوعا من الصعوبة لأن اتخاذ أي قرار يتعلق بالموظفين يتطلب التأني والمراجعة الجيدة لهذا يتم أخذ الاعتبارات اللازمة عند اتخاذ أي قرار وظيفي حتى يتم تحقيق العدالة التعاملية بشكل كبير.

هذا وأجاب بـ 28 موظف بأنهم "محايدون" لهذا الطرح وأفاد 8 موظفون بأنهم "غير موافقون" في حين أجاب 29 موظف بأنهم "غير موافقون بشدة" بإجمال 65 موظف من أصل 206 وهي نسبة تعد منخفضة إلى حد ما.

وجاءت هذه الاتجاهات التي تقر بأن اتخاذ القرارات من قبل المديرية يطغى عليها مفهوم التعقيد والخطورة في غالب المواقف، لأن هناك من القرارات لا تكون صائبة ما يدل على فشل الإدارة في مراعاة الاعتبارات الخاصة بالموظفين عند اتخاذ القرارات الوظيفية بشكل عادل يتجسد هذا المفهوم على سبيل المثال عند الترقية الاختيارية للموظفين فمثلا في حالة تساوي نقاط الموظفين والعودة الى النصوص القانونية الخاصة ولعدم وجود حل مباشر لهذا التساوي بين الموظفين فإن مسؤول مصلحة الموارد البشرية يتدخل لفك هذا النزاع من خلال التحيز لموظف دون آخر بتأجيل ترقيه الموظف الثاني الى النسبة الموالية .

ما يجعل الموظفين يشعرون بعدم العدل وعدم الرضا على مثل هذه النتائج ما يجعل الموظف في حالة لا الاستقرار وظيفي ومن ثم لا يمكن في الالزام في أغلب المواقف أن يتم مراعاة الاختيارات الخاصة بالموظفين من قبل المديرية.

ولا يتم تحقيق العدالة التعاملية بصورة أو بأخرى لهذا فان المواقف التي تحصل داخل المديرية تستدعي أن يتم التعامل مهما بحكمة وذكاء ومرونة دائمة من أجل ضمان راحة واستقرار الموظفين.

وفي المرتبة السادسة من ترتيب عبارات هذا المحور جاءت العبارة "تتيح لي إدارة المديرية الفرص لتقديم الاقتراحات مثل كافة الزملاء" بمتوسط حسابي بلغ 3،76 وبانحراف معياري قدر ب 1،50 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 75.2 %.

وجاءت اتجاهات الموظفين الإيجابية 94 موظف أجابوا بأنهم "موافقون بشدة" 52 موظف أجابوا بأنهم "موافقون" واندرجت اتجاهات 146 موظف بنسبة 70،8 % وهي نسبة جد مرتفعة مقارنة بباقي الإجابات تحت مفهوم "الإدارة التشاركية" والتي تعد احدى الأساليب الإدارية المستحدثة التي تتطلب التعاون بين موظفي الإدارة من خلال بناء جسر تواصل فيما بين فريق العمل وتحقيق التزام الموظفين بتطوير مجهوداتهم المشتركة وكل هذا الخطوات تستدعي تفويض من قبل المدير قصد اشراك معظم الموظفين لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة أمامهم، وهذا بهدف تعزيز روابط الثقة بين فريق العمل من جهة وتقييم الأداء الوظيفي من جهة أخرى.

خاصة وأن الموظفون المعنيون بشكل دائم في الإدارة التشاركية وتقديم وجهات نظرهم لرؤساء المصالح نيابة عن الموظفين التابعين لهذه المصالح بمختلف الأعمال وعلى جميع المستويات إبداء الرأي وإعطاء الحلول والحرص على تنفيذها بمرونة.

ومن ثم فإن المديرية تتيح الفرص أمام الموظفين لتقديم الاقتراحات مثل كافة الزملاء، وكل رئيس مصلحة يستشير موظفيه حول الحل الأمثل أو الاقتراح المناسب ليتم اقتراحه على مسؤولي المديرية والعمل به كخطط للتسيير الفعال.

ومن ثم يمكن القول أن إدارة المديرية تسعى إلى تحقيق هذا المبدأ قصد الوصول إلى إدارة نموذجية لا سيما وأن التسيير الإداري داخل المديرية أصبح أكثر توسعا ما يتطلب الاعتماد على الإدارة التشاركية كأسلوب أساسي لتحقيق العدالة التعاملية داخل المديرية.

أما عدد الموظفين الذين أجابوا بأنهم "محايدون" و"غير موافقون" أو "غير موافقون بشدة" فقد بلغ عددهم 6 موظفين من أصل 206 ويعتبر عدد قليل من الإجابات لان هؤلاء الموظفين أكدوا أن أراءهم يتم اقتراحها على رؤساء المصالح وهم بدورهم يقومون باقتراحها أمام إدارة المديرية واتخاذ ما هو ملائم لمصلحة الإدارة والموظفين لهذا فان الموظفين يوضحون صورة انشغالاتهم أمام مسؤولياتهم ويتم اخذها بعين الاعتبار.

أما في المرتبة السابعة من ترتيب عبارات هذا المحور فقد جاءت العبارة "تحرص المديرية على نشر ثقافة التعاون بين الموظفين " بمتوسط حسابي بلغ 3،72 وبانحراف معياري قدر بـ 1،13 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 73.6 % وجاءت نسبة59.3 % من الموظفين انهم "موافقون بشدة" و"موافقون" على هذا الطرح، فان فكرة ومبدأ التعاون هي فكرة وأسلوب خاص متاح امام كل موظفي الإدارة دون أي استثناء في حالة رغبة الموظفين بذلك وهذا المبدأ لا يمكن فرضه على الموظفين وفق نص قانوني أو تعليمية ادارية داخلية لأنه مبدا يتعلق بمبادرة الموظفين في حد ذاتهم.

مع أن مديرية التربية ترحب بمثل هذه المبادرات المتعلقة بالتعاون فيما بين موظفي المديرية هذا وأن روح التعاون بين الموظفين تعد من الأهداف التي ترجو أي إدارة تحقيقها وزرعها بين كل الموظفين لأنها

من المبادئ الناجحة التي تضفي روح التعاون والمبادرة والاهتمام والانتماء إلى بيئة العمل وتكون ثمارها النجاح والتقدم وتحقق نتائج إيجابية.

ويصبح التعامل بين الموظفين أكثر نجاحا على غرار بيئات العمل التي لا تعتمد على روح التعاون، ويكون الجو فيها أكثر سلبية ما يقلل من الانتماء وطغيان النزعة الفردية التي تؤدي إلى الانطواء وعدم التعاون فيما بينهم وتظهر الأنانية وقلة التعاون وتصبح بيئة العمل بيئة غير سليمة وغير صحية لهذا تتلاشى روح التعاون والانتماء ما ينعكس بالسلب على طبيعة الأداء الوظيفي العام للمديرية وللموظفين.

أما نسبة الموظفين الذين أجابوا بأنهم "محايدون" و "غير موافقون بشدة " و "غير موافقون" بلغ عددهم 84 موظف أي ما نسبته 40،9 % وهي نسبة معتبرة عبر عنها موظفو مديرية التربية الذين أقروا بانهم يواجهون صعوبة في مد يد العون ونشر فكرة التعاون بين الموظفين داخل المديرية لتواجد عقليات سلبية داخل المديرية لا تقبل مبدا التعاون ولا تسعى الى فتح هذا المجال فيما بينهم لأن هناك من الموظفين من يغلقون أبواب مكاتبهم طيلة فترة الدوام ويقيمون بالمهام المسندة إليهم دون أي تعاون ويطغى عليهم مبدا الانطواء ما يجعلون الجو الوظيفي أكثر سلبية ولا يساعدون على خلق محيط اكثر مرونة وسلاسة ولا يسعون أيضا إلى تحفيز زملاءهم على العمل ما يعرقل سير العمل بطريقة حسنة ما يجعل العمل أكثر انغلاقا وتذمرا ولا يفتحون أبواب التواصل مع زملائهم وهو سلوك يعد اكثر سلبية وتعقيدا.

وتسعى الآن مديرية التربية من خلال إنجازاتها الأخيرة لسنتي 2024/2023 إلى تحقيق قفزة نوعية في مجال خلق جو التواصل ونشر فكرة التعاون لتسهيل المهام بين الموظفين وتبادل الخبرات فيما بينهم لتحقيق نتائج عمل وجعل جو العمل أكثر بالنسبة للموظفين.

أما في المرتبة الثامنة من ترتيب عبارات هذا المحور فقد جاءت عبارة "تعامل المديرية كافة الموظفين بلطف مهما كان القرار المتخذ في حقهم" بمتوسط حسابي بلغ 3،69 وبانحراف معياري قدر بـ 1،20 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 73.8 % فكانت إجابات الموظفين كما يلي:

- 61 موظف اجابوا بأنهم "موافقون بشدة" أي ما نسبة 29،6%
- 70 موظف اجابوا بأنهم "موافقون " أي ما نسبة 34%
- 42 موظف اجابوا بأنهم "محايدون" أي ما نسبة 20،4 %
- 17 موظف اجابوا بأنهم "غير موافقون بشدة" أي ما نسبة 8،3%
- **16** موظف اجابوا بأنهم غير موافقون بشدة أي ما نسبة 7،8%

وهذا اجمالي الإجابات التي تحصلت عليها الباحثة من طرف المبحوثين داخل مديرية التربية لولاية تبسة.

إن أغلب اتجاهات الموظفين جاءت بأنهم "موافقون" لأن مسؤولين المديرية يسعون إلى أن يكون قدوة حسنة ويطبقون القوانين والقواعد على الجميع بالتساوي والعدالة أثناء اتخاذ القرارات في مختلف المواقف.

خاصة إذا اتسم الموظف بالإيجابية والطاقة العالية والحماس وتمتعهم بحس عالي وروح المسؤولية والمبادرات الحسنة والالتزام بالتعليمات المتاحة امامهم، والذين يبذلون قصار جهدهم من أجل مصلحة المؤسسة بصفة عامة وتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة على حد سواء.

لهذا فإن المديرية تشجع مثل هؤلاء الموظفين وتتخذ إجراءات صارمة للحفاظ عليهم لأنهم يتمتعون بمهارات التواصل الجيد ويبنون جسور متينة من العلاقات مع كل زملائهم في الوظيفة، ما يسهل القيام بمهاهم بطريقة سلسة، لأن هذا النوع من الموظفين بالنسبة لإدارة المديرية يعتبر المحرك الأساسي لتطوير الوظيفة ويعد وسيلة في حد ذاته للتحفيز واستغلال جسر علاقاته مع باقي زملاءه قصد التأثير عليهم بشكل إيجابي ومستمر لا سيما في الأوقات التي تشهد إدارة المديرية فيها ضغوطات عمل.

أما فئة الموظفين الذين نفوا إمكانية تحقيق هذه العبارة القائلة بأن "تعامل المديرية كافة الموظفين بلطف مهما كان القرار المتخذ في حقهم" فقد أقرو بأن هناك فئة من الموظفين الذين يتمتعون بأقدمية تفوق 20 سنة أو أكثر وهناك فئة من الموظفين من لديهم خبرة فتية أي لا تفوق حتى 5 سنوات، وطرق وأساليب العمل مختلفة بين الإدارة الكلاسيكية والإدارة الحديثة، والتي تعتمد على الرقمنة وتكنولوجيا ثم الإعلام والاتصال.

ومن ثم يواجه الموظفين عدم تكامل وتواصل فيما بينهم نظرا لتغير نمط العمل في حد ذاته، فمن هذا المنطلق لا يمكن لهذه الفئة من الموظفين أن يتقبلوا مجمل القرارات المتخذة في حقهم، ومن ثم لا يمكن لكل الموظفين تفهم بشكل أو باخر مجمل القرارات المتخذة لأنها قرارات حديثة جاءت مرافقة للإصلاحات الإدارية الحديثة.

أما في المرتبة التاسعة من ترتيب عبارات هذا المحور فقد جاءت العبارة "تحرص إدارة المديرية على صحة المعلومات التي تزود بها موظفيها بشكل عادل"، أين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3،68 وبانحراف معياري قدر بـ 1،30 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 73.6 % وجاءت أغلب الإجابات بأنهم "موافقون بشدة" بنسبة 37،4 % ويمثلها 77 موظف، هذا لان إدارة المديرية تفيدهم بالمعلومات اللازمة بشكل عادل ودون أي تمييز من خلال البريد العام للمديرية، يطلع عليه المدير ومن ثم يقوم بتوزيعه على كافة المصالح للاطلاع عليه حسب تخصصاتهم واذا كان الأمر يتعلق بالإعلام فيتم اعلام كافة الموظفين دون أي استثناء.

أما فيما يخص اعلام الموظفين بكل ما يخص حياتهم الوظيفة فلا توجد أي عراقيل لذلك فللموظف الحق في الاطلاع على كل ما يخص حياتهم الوظيفية فلا توجد أي عراقيل لذلك فالموظف الحق على الاطلاع على كل ما يخصه من معلومات دون اطلاع على معلومات الغير.

وتحرص إدارة المديرية على تحقيق هذه العبارة التي تعد جزاء من العدالة التعاملية ومؤشرا من مؤشراتها والتي تهدف من خلال تحقيقها إلى توجيه الموظفين توجيها حسنا، وإكمال الوعي الوظيفي لديهم واعلامهم بالمسار الوظيفي للمديرية ومجمل السياسيات والمناهج والاستراتيجيات المتخذة والإجراءات والاهداف الوظيفية وهذا من أجل أن يتبنى الموظفين اتجاهات إيجابية نحو هدف المديرية.

وأيضا الهدف من اطلاع الموظفين على صحة المعلومات بشكل عادل هو تعريفهم باحتياجات المديرية حتى يعرف كل موظف الأهداف والخطوات اللازمة لتجاوز هذه الاحتياجات وسبل التعامل معها وإيجاد الحلول المناسبة للرقي بها، وهذا الاتجاه أجاب عليه 48 موظف أي ما نسبة 23.3 % بأنهم "موافقون" على هذه العبارة وأن إدارة المديرية تحرص على تزويدهم بالمعلومات الصحيحة والدقيقة حتى يكونوا على دراية كافية بكل ما يحيط بهم من متغيرات داخل بيئتهم الوظيفية، وحتى يستفيدوا من هذه المعلومات إن كانت تتعلق بمسارهم الوظيفي أو متعلقة بالتسيير الإداري حتى يسهموا فيه وفي سيرورته بطريقة مرنة ويتشاركوا مع بعضهم في تحقيق أهداف المديرية وإنجاح سياستهم الإدارية والتربوية.

أما عدد الموظفين اللذين أجابوا بأنهم "محايدون" لهذه العبارة فقد بلغ عددهم 37 موظف أي ما نسبة 18 % وأجاب 28 موظف بأنهم "غير موافقون" بنسبة 13،6 % وأجاب 16 موظف بانهم "غير موافقون بشدة" أي ما نسبة 7،8 %.

وترجع اتجاهات الموظفين حول هذه العبارة إلى كون مديرية لا تفيد كل الموظفين بنفس المعلومات لأن هناك من المعلومات ما يطغى عليه طابع السرية ولا يمكن لأي موظف أن يطلع عليه مثل باقي الموظفين ولا يكون من صلاحياته الاطلاع عليه لأن مسؤولي الإدارة فقط من يخول لهم القانون بالاطلاع على مثل هذه المعلومات مثلا الميزانيات وطرق توزيعها وحق التصرف فيها والمستحقات التابعة لها، ولا يحق لأي موظف الاطلاع على مثل هذه المعلومات فهي معلومات سرية ولا يبدي فيها الموظف أي

راي، ويبقى موضوع اعلام الموظفين وتزويدهم بمختلف المعلومات امر نسبي يرتبط بالأساس بنوعية المعلومات في حد ذاتها.

أما في المرتبة العاشرة من ترتيب عبارات هذا المحور فقد جاءت العبارة "أشعر بأن المديرية تعامل كافة موظفيها باحترام" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.58 وبانحراف معياري بلغ 1.39 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 71.6 %.

وكانت أغلب اتجاهات الموظفين في هذه العبارة أنهم "موافقون بشدة" بنسبة 33 % وبأنهم "موافقون" 31.1% ويرجع اتجاهات الموظفين إلى سعي مسؤولي الإدارة الى نشر ثقافة الاحترام بين الموظفين لأن القيادة التي تبنى على الاحترام تدفع الى نشر ثقافات أخرى كتعلم المسؤولية والمبادرات الإيجابية والعمل بروح الفريق الواحد لأجل تحقيق الأهداف.

لذلك فإن المتتبع للإصلاحات الإدارية التي مست قطاع التربية، يلاحظ أن القطاع هدف إلى نشر ثقافة الاحترام المتبادل وإتاحة الفرص أمام كل الموظفين لإبداء أراءهم ومشاركتهم في الأعمال الإدارية اليومية داخل المديرية، لأن المسؤول الذي يبادر بمبدأ الاحترام مع فريق العمل ويظهر سلوكا مثاليا ومهنيا في التعامل معهم حتما سيؤدي الى رفع الدافعية لدى الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم في وظائفهم والبحث وما على ما هو أفضل.

فإن الاحترام المتبادل في بيئة العمل حتما سيؤدي الى خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتنشر مبادئ وعوامل الثقة والراحة ويجد الموظفين الفرصة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم وتعزيز مبدا تعاون والابتكار والمبادرات الإيجابية.

أما نسبة الموظفين اللذين جاءت آرائهم مخالفة لهذا الطرح حيث اجابوا بانهم "محايدون" بنسبة 10.2 % وبانهم "غير موافقون" بنسبة 1.26% وبأنهم "غير موافقون بشدة"1.31 % وهي نسب في

اجمالها تمثل اتجاهات الموظفين الذين أفادوا في هذه الدراسة، "بأن المديرية لا تعامل كل موظفيها باحترام"

يرجع هذا إلى مختلف المواقف التي تحصل داخل اسوار العمل بشكل دائم وأن مبدا الاحترام لا يمكن تحقيقه الا على المدى البعيد لأن القوانين الوظيفية لا يمكن تطبيقها بشكل حتمي بل تبقى خاضعة إلى التفاوض وأن الذهنيات المرتبطة بالعمل تختلف من موظف إلى آخر لا يمكن أن هناك بعض التجاوزات التي لا توحي بانتشار مبدأ الاحترام داخل المديرية.

ويتعلق الامر دوما بمدى توسع شبكة العلاقات للموظف لأن هناك من الموظفين من يتمتعون بروح المبادرة والمعاملة الحسنة ولديهم فكرة الانطواء داخل الوظيفة ولا يمكن ان يبادروا بمبدأ الاحترام.

وهناك أيضا جو من الاختلال الوظيفي بين الموظفين مثل أي إدارة لذلك لا يمكن الجزم المطلق بأن جو الاحترام هو جو سائد ومعمول به بل يرجع الى المواقف اليومية.

أما في المرتبة الحادية عشر من ترتيب عبارات هذا المحور فقد جاءت العبارة "تخير المديرية الموظفين بمواعيد أي نشاط في وقت واحد" بمتوسط حسابي بلغ 3،56 وبانحراف معياري قدر بـ 1،30 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 71.2 %.

هذا لأن المديرية تعلن في لوحة الإعلانات المتواجدة داخل المديرية عن مجمل الأنشطة، أو عبر صفحتها في الفايسبوك ويحقق لكل الموظفين الاطلاع على هذه المواعيد أو حتى المشاركة فيها بكل حرية ويخضع كل الموظفين لكافة الشروط، وتهتم المديرية بالأنشطة الثقافية والتربوية والتوعوية التي تصب في محتواها على تقديم برامج للحفاظ على المحيط التربوي.

وهذه اتجاهات 115 موظف من أصل 206 في حين أجاب 44 موظف بأنهم "محايدون" وأجاب 27 موظف بأنهم "غير موافقون" وأجاب 19 موظف بأنهم "غير موافقون بشدة" هذا لأن معظم النشاطات

المعلن عليها لا يمكن للموظفين معرفتها في وقت واحد، ناهيك ان يعلن عنها في المؤسسات التربوية، ما يحول دون معرفة الموظفين بتواريخ هذه الأنشطة.

ويبقى الاعلام الالكتروني من خلال الصفحة الرسمية لمديرية التربية هو الحل الأمثل في مثل هذه المواقف أين يتسنى للموظف الاطلاع على كل ما يهم المديرية وكل الأنشطة والاعلانات.

أما في المرتبة الثانية عشر فقد جاءت العبارة "تشجع إدارة المديرية الموظفين على التضامن فيما بينهم فيما يتعلق بتسيير مصالح المديرية" أين بلغ المتوسط الحسابي للاتجاهات 3.50 وبانحراف معياري قدر بـ 1.23 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 70%.

أين بلغت إجابات الموظفين بأنهم "موافقون بشدة" 22.8 % و 37.4% بانهم "موافقون" بإجمالي 60.2% لأن إدارة المديرية تشجع الموظفين على مبدأ التعاون فيما بينهم لتحقيق اهداف المديرية وهو ما يسمى (العمل التشاركي) لأنه يساعد على خلق محيط اكثر مرونة وسلاسة ويحفز الموظفين على العمل، ويخلق بينهم بيئة وظيفية صحية وخالية من الصراعات ويشجع على السيرورة الحسنة للمهام المسندة اليهم، ويجعل الموظفين اكثر استجابة للمتغيرات الحاصلة داخل إدارة المديرية قصد العمل كفريق عمل واحد لحل المشكلات من خلال التفكير المشترك وتوحيد القدرات والمجهودات.

حيث أن العمل الجماعي والتشاركي هو جزء لا يتجزأ من النجاح والتقدم الاستراتيجي للمديرية من خلال انسجامهم وتعاونهم فيما بينهم وخلق قنوات تواصل بين مختلف مصالح المديرية ويقدمون البدائل البناءة هذا يزيد من أدائهم وملاحظاتهم الفعالة لتجاوز مختلف الصعوبات والعراقيل المتواجدة.

في حين أجاب 32 موظف بأنهم "محايدون" لهذا الطرح واكد 33 موظف بأنهم "غير موافقون" اما 17 موظف فقد أجابوا بانهم "غير موافقون بشدة" هذا لأن إدارة المديرية تشجع الموظفين على التضامن فيما بينهم في ما يتعلق بتسيير مصالح المديرية لان هناك من المصالح من لديها مصاعب حساسة فيفضل المدير اتخاذ القرارات الملائمة التي يراها مناسبة دون خلق حبل تواصل مع الموظفين.

وكذا يوجد داخل المديرية مصالح مختلفة لديها خصوصية وظيفية لا يمكن الربط بينها وبين باقي المصالح فلكل مصلحة مهام معينة تختلف عن باقي المهام الأخرى، ومن ثم فان التعاون بين الموظفين لا يمكن تحقيقه إلا إذا تم توضيح الصورة الوظيفية بين مختلف المصالح حتى يتم التعاون مع الحفاظ الدائم والمستمر على سرية العمل وسرية كل مصلحة، فهناك من المعلومات لا يمكن ان يطلع عليها كل الموظفين وتبقى في سرية تامة.

أما فيما يخص نمط التعاون والتضامن بين الموظفين فقد التمست الباحثة في هذه الدراسة أنه يوجد نوع من التضامن الاجتماعي بين الموظفين، خاصة في الحالات المرضية أو الازمات الاجتماعية التي يمر بها الموظف في حياته المهنية، فالتضامن الاجتماعي كقيمة اجتماعية متواجدة داخل المديرية.

غير أن التضامن الوظيفي يبقى مرتبط بشكل رئيسي بذهنيات الموظفين، ومدى تقبلهم لهذه المبادئ وهذه الأفكار وسعيهم الى تطبيقها داخل المديرية، أين تبقى هذه القيم يطغى عليها مبدا النسبية فتختلف من موظف الى موظف آخر.

- **رابعا: عرض وتحليل بيانات محور واقع المسؤولية الاجتماعية**

جدول رقم (18): يوضح واقع المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية لولاية تبسة

العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الموافقة	الوزن النسبي	الترتيب
42-التضـــامن بـــين زمـلاء العمـل يجعلنـي أشعر بأننا متماسكون	82	55	49	17	03	206	3.95	1.04	موافق	%79	03
	39.8	26.7	23.8	8.3	1.5	100					
43-اتعاون مع زملائي فـي العمـل مـن اجـل انجاز المهام في وقتها المحدد	61	64	45	12	24	206	3.61	1.28	موافق	72.2%	10
	29.6	31.1	21.8	5.8	11.7	100					
44-اشعر برغبة كبيرة فـي تقـديم فريـق عملنـا لخدمـة متقنـة لمختلـف معاملينـا بغـض النظـر	79	40	59	24	04	206	4.04	3.74	موافق	80.8%	01
	38.3	19.4	28.6	11.4	1.9	100					

عن التعب										
45-كثيرا مايتصف بعض الموظفين بالتهاون والاهمال واللا مسؤولية	94	45	19	33	15	206	3.82	1.35	موافق	76.4%	07
	45.6	21.8	9.2	16	7.3	100					
46-العلاقات داخل فريق عملنا تتسم بالشفافية	84	51	12	43	16	206	3.69	1.38	موافق	73.8%	08
	40.8	24.8	5.8	20.9	7.8	100					
47-تسود روح التنافس الشريف في نيل الحقوق بين الموظفين مديرية التربية	62	48	16	37	43	206	3.23	1.55	موافق	64.6%	11
	30.1	23.3	7.8	18	20.9	100					
48-يلتزم اغلب الموظفين بالسر المهني خدمة للمديرية	82	70	20	23	11	206	3.91	1.19	موافق	78.2%	04
	39.8	34	9.7	11.2	5.3	100					
49-بشعر اغلب الموظفين بالرضا عن القيم السائدة بالمديرية في التعامل مع المتعاملين	97	58	09	19	23	206	3.90	1.37	موافق	78%	05
	47.1	28.2	4.4	9.2	11.2	100					
50-المناخ الوظيفي يشجعني على التفاني في القيام بمهامي	72	51	24	51	08	206	3.62	1.29	موافق	72.4%	09
	35	24.8	11.7	24.8	3.9	100					
51-الصراعات الوظيفية المرتبطة بالمهام تكاد تكون منهدمة في المديرية	113	43	17	06	27	206	4.01	1.39	موافق	80.2%	02
	54.9	20.9	8.3	2.9	13.1	100					
52-يحرص الموظفين على تقديم صورة ايجابية عن المديرية لدى المجتمع	77	65	26	30	08	206	3.83	1.18	موافق	76.6%	06
	37.4	31.6	12.6	14.6	3.9	100					
المجموع الكلي للمحور							3.78	1.52	موافق		

ارتأت الباحثة في هذه الدراسة إلى التطرق إلى واقع المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية لولاية تبسة، وهذا بعد ما تم التطرق إلى مؤشرات العدالة داخل مديرية التربية وربطها بالمسؤولية الاجتماعية التي تعد مدخلا نظريا حديثا، يهتم بالأخلاق الفردية والجماعية للأفراد داخل المنظمات المتواجدة داخل

المجتمع وما يقدمه الفرد من خدمات لصالح مجتمعه من خلال عمله داخل هذه المنظمات أو الإدارات العمومية.

والسعي من خلال مراكز عملهم الى خلق توازن بين هذه المنظمات وما يتطلبه المجتمع من خدمات قصد التقدم وتجاوز الازمات وحل المشكلات وتقريب الإدارة وأهدافها من المجتمع وربطها به.

لهذا فقد جاءت عبارات هذا المحور قصد التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية من خلال قياس اتجاهات موظفي إدارة مديرية التربية أين بلغ عدد العبارات 21 عبارة وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات من 4.04 الى 3.23 وفيما يلي تفصيل لإجابات المبحوثين:

فقد جاءت العبارة "أشعر برغبة كبيرة في تقديم فريق عملنا لخدمة متقنة لمختلف معاملين بغض النظر عن التعب" في المرتبة الأولى من ترتيب عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي قدر بـ 4.04 وبانحراف معياري قدر ب 3.74 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 80.8 %.

حيث جاءت اغلبية الإجابات بأنهم "موافقون بشدة" 38.3% بعدد 79 موظف أما 19.4% فقد أجابوا بأنهم "موافقون" بمعدل اجمالي بلغ 119 إجابة من اصل 206 يرجع هذا إلى تركيبة الموظف الاجتماعية ومدى رغبته في تقديم خدمات مختلفة لمتعاملي المديرية بغض النظر على الجهد أو الوقت المبذول لذلك هناك من الموظفين من نشأ في بيئته على حسن المعاملة ومساعدة الآخرين ويبقى هذا السلوك معززا في الافراد ويمارسونه حتى في بيئة عملهم دون أي كلل ولا ملل، هذا ما ينشر ثقافة المعاملة الحسنة وتقريب الإدارة أكثر من مستخدميها وإعطاء صورة حسنة على المديرية، هذا ما يخلق ويساعد في إنشاء بيئة عمل صحية واجتماعية تسعى لتحقيق وبناء روابط اجتماعية مع المحيط ومع المجتمع ككل.

وقد أجاب 87 موظف من أصل 206 وتوزعت اجاباتهم حول هذه العبارة كما يلي:

59 موظف اجابوا بـ "محايد" و " 24" موظف اجابوا "غير موافق" و 4 موظفين أجابوا بأنهم "غير موافقون بشدة" يرجع هذا إلى عدم توفر ظروف ملائمة لتقديم خدمات مثلي، بمعنى أن الخدمات التي تقدمها المديرية هي خدمات معنية ولا يمكن تجاوزها فكل المعاملات مع مستخدمي إدارة مديرية التربية، فمجمل الإدارات خاضعة لقوانين تنظيمية أقرتها المديرية العامة للوظيفة العمومية ولا يوجد فيها أدنى خدمات اجتماعية وانسانية بين الإدارة ومستخدميها، غير أن الخدمات المقدمة لخدمة المجتمع والتي تسهم فيها مديرية التربية لولاية تبسة هي تلك الأنشطة التوعوية التي تخص النظام المدرسي:

مثلا حملات توعوية حول المشكلات الصحية التي تتواجد في المحيط المدرسي منها مشكلات الإدمان وتعاطي المخدرات واليات التصدي لها في الوسط المدرسي والمجتمعي وفي هذا الصدد تشارك جمعيات ولائية ووطنية في ذات التخصص وتكون بمثابة همزة وصل بين مديرية التربية والمجتمع ومختلف ممثلي المجتمع المدني.

ولا يمكن باي حال من الأحوال انكار أن مثل هذه المبادرات لها فوائد كثيرة وانعكاسات إيجابية على الفرد والمجتمع وتعتبر نقطة فعالة ومحورية في معالجة معظم المشكلات التي تمس المحيط المدرسي والمجتمع ككل وفي هذه النشاطات يكون لموظفي المديرية الحق في ممارسة مثل هذه الأنشطة والقيام على نجاحها.

أما في المرتبة الثانية من ترتيب عبارات هذا المحور فقد جاءت العبارة "الصراعات الوظيفية المرتبطة بالمهام تكاد تكون منهدمة في المديرية" بمتوسط حسابي قدر بـ 4،01 وبانحراف معياري بلغ 1،39 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 80.2%.

أين التفت أغلب اتجاهات الموظفين الى انهم "موافقون بشدة" بنسبة 54،9% ومعدد إجابات بلغ 113 إجابة، ويعتبر هذا اتجاها قويا لأن أغلبية الموظفين ذوي شهادات جامعية ويسعون إلى تقديم أفضل

ما لديهم قصد تجاوز الصراع الوظيفي الذي عانت منه الإدارات الجزائرية في أوقات سابقة بشكل كبير وملحوظ.

أما الآن فالإدارات ارتقت إلى مستويات عليا من حيث التعامل والعدالة والمساواة بين الموظفين كما غلب عليها طابع الشفافية وتوحيد الأهداف ومشاركة الجميع دون أي استثناء في تحقيق هذه الأهداف ما يجعل الموظفين أكثر حماسا لتقديم الأفضل والعمل التشاركي فيما بينهم.

وهذا ما أكدت عليه إجابات 43 موظف بأنهم "موافقون" على هذا الطرح هذا لأن حالات الخلاف التي تنجم عن تصادم الآراء أو المعارضة عليها تعد قليلة داخل المديرية ولا يتم توسيع مجالها بل تسعى إدارة المديرية إلى مد حبل تواصل بين الموظفين وهو ما تم تأكيده من خلال إجابات المبحوثين في المحاور السابقة.

وقد أجاب بـ 17 موظف بأنهم "محايدون" وأجاب 6 موظفين بأنهم "غير موافقون" في حين أجاب 27 موظف بأنهم "غير موافقون بشدة" وترجع إجابات هذه الفئة من الموظفين إلى كون الصراعات الوظيفية المرتبطة بالمهام لا تكاد تكون منهدمة في المديرية يرجع هذا الى مجموعة من الأسباب يمكن حصرها فيما يلي:

- عدم تطابق طرق وأساليب العمل بين الموظفين داخل نفس المصلحة أو مع بقية المصالح المتواجدة داخل المديرية.
- عدم تقبل القرارات الناتجة عن المسؤولية ورفع التظلمات من قبل الموظفين وتقبل فئة أخرى لمثل هذه القرارات لا سيما منها القرارات التنظيمية.
- عدم تفسير السياسات والحقائق الموظفين فيما يتعلق بأساليب واهداف وانتهاج خطوات إدارية أو قرارات معينة.
- تصادم الآراء بين الموظفين لا سيما في العلاقات العمودية.

- تكليف الموظفين بمهام متفردة ولها نفس الهدف دون وجود أي تنسيق فيما بينهم.
- اختلاف أساليب العمل من موظف لأخر وكذا اختلاف المستوى الدراسي والكفاءات.

وفي المرتبة الثالثة من ترتيب عبارات هذا المحور جاءت العبارة "التضامن بين زملاء العمل يجعلني أشعر بأننا متماسكون" بمتوسط حسابي 3،95 وبانحراف معياري 1،04 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 79% اين انحرفت إجابات الموظفين حول أنهم "موافقون بشدة" و "موافقون" بنسبة 66.5%.

أي 137 إجابة تؤكد على مصداقية هذه العبارة هذا لأن الأقدمية في العمل بعد مخاض طويل من الصراعات التي ترسى على التقارب الفكري والوظيفي للموظفين داخل المديرية، حيث يزداد تماسك الموظفين فيما بينهم ويصبح هناك رابط اجتماعي قوي بينهم وتظهر لديهم الروح المعنوية، الترابط، الاتحاد، والتعاون ما يجعلهم ينسقون في بذل مجهودات مشتركة ويصبحون أكثر اندماجا في العمل ويتقاسمون اعياء الوظيفة دون أي كلل أو ملل.

لذلك فان التضامن المادي والمعنوي لدى الموظفين داخل المديرية جعلهم أكثر تمسكا متحدين في مجمل الازمات او ضغوطات العمل ما يجعلهم أيضا يشعرون بالرضا الوظيفي والاتحاد ويؤدي هذا الى سعيهم كمجموعة واحدة الى تقديم أسمى الجهود لخدمة إدارة المديرية.

هذا وعبرت فئة من الموظفين في هذا الصدد عن أن غياب التضامن بين موظفي الإدارة الواحدة يؤدي إلى تفكك تماسكهم وقد تتعدد أسباب قلة التضامن والتماسك منها عدم تحقيق الموظفين الاشباع المعنوي من الوظيفة ما يجعلهم شغوفين دائما بمعرفة الجديد وقد يؤدي بهم هذا إلى التطفل على مهام الغير ما يقلل من تماسك الجماعة.

خاصة مع وجود أفراد مسيطرة داخل نفس المصلحة ما يقلل من قيمة الزملاء وبالتالي يتراجع تماسك الزملاء ببعضهم البعض وخلق فجوة وظيفة، ويقل التواصل فيما بينهم ما يجعل التماسك اقل وتندثر

معاني التضامن والاتحاد وروح الجماعة، ويغلب طابع الفردية والانطواء والأنانية ويجعل جو العمل أقل رغبة ويصبح نفور الموظفين من العمل ومن المهام المسندة إليهم ويصبحون أكثر تغيبا واقل مردود وظيفي.

وفي المرتبة الرابعة من ترتيب عباراتها المحور جاءت العبارة "يلتزم اغلب الموظفين بالسر المهني خدمة للمديرية "حيث بلغ متوسط الحسابي لهذه العبارة 3.91 وبانحراف معياري قدر بـ 1.19 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 78.2%.

يرجع هذا الى قوة اتجاه الموظفين حول انهم "موافقون بشدة "بـ 82 إجابة أي ما نسبت39.8% وبانهم "موافقون" بنسبة 34% بعدد 70 إجابة وهي أعلى إجابات في هذا الجدول هذا لأن التحلي بالسرية في الوظيفة يعد واجبا من واجبات الموظف تجاه وظيفته وهو نص من نصوص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06/03 والتي تحث على عدم افشاء السر المهني للوظيفة.

هذا ما لمسته الباحثة أثناء قيامها بالدراسة الميدانية داخل مديرية التربية لولاية تبسة أين تبين أن أغلبية الموظفين يلتزمون بالسرية في أداء مهامهم وأن معلومات المقدمة في هذه الدراسة كانت معلومات جد منخفضة حول موضوع الدراسة دون الخوض في خصوصيات المهام أو المصالح هذا حفاظا منهم على السر المهني داخل المديرية وحتى امتثالا منهم لقوانين العمل المثقف عليها، هذا تبقى السرية في الوظيفة تخص كل مصلحة وخصوصيات المعلومات المتواجدين فيها.

وقد أجاب بـ 20 موظف بأنهم "محايدون" و 23 موظف بأنهم "غير موافقون" وأجاب 11 موظف بأنهم "غير موافقون بشدة" هذا لأن السر المهني لا يمكن ان يكون بين موظفي الإدارة لأن هناك تبادل للمعلومات قصد التسيير الحسن ولا يعتبر سرا مهنيا بين موظفي نفس المصلحة أو نفس الإدارة.

كما أن الإصلاحات الأخيرة في قطاع التربية أقرت بضرورة تسهيل الأعمال بين المصالح وبين إدارة المديرية وباقي الإدارة والعمل في جو من الشفافية والتساوي وتداول المعلومات بكل مصداقية ما يجعل المفاهيم المرتبطة بالسر المهني اقل من غيرها من المواقف.

فتداول المعلومات المرتبطة بالوظيفة بين باقي الإدارات تعتبر خطوة من خطوات العمل في حد ذاته ولا يمكن اعتبارها افشاء للسر حسب اتجاهات فئة الموظفين.

وفي المرتبة الخامسة من ترتيب عبارات هذا المحور الذي يهتم بواقع المسؤولية الاجتماعية جاءت العبارة التالية القائلة: "يشعر اغلب الموظفين بالرضا عن التقييم السائدة بالمديرية في التعامل مع المتعاملين " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.90 وبانحراف معياري بلغ 1.37 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 78%.

فكانت اغلب اتجاهات الموظفين بأنهم "موافقون بشدة" بعدد 97 موظف وبأنهم "موافقون" بعدد 58 موظف يعني ان بهذا الاتجاه قوي مقارنة بباقي الاتجاهات، وبلغت نسبته المئوية 74.3%.

وهي نسبة جد عالية تمثل اتجاهات الموظفين الإيجابية حول رضاهم عن القيم السائدة بالمديرية في التعامل مع المتعاملين لأن هناك روابط ثقافية واجتماعية تربط بين الموظفين وكذلك روابط العمل التي وصلت في المديرية إلى أكثر من 20 سنة، وبالتالي بحكم التفاعل والتداول لهذه القيم.

فقد أصبحت قيم متفق عليها في مجتمع الموظفين، خاصة وأن الاحترام المتبادل فيما بينهم يقوي روابط العمل أكثر ويجعل الموظفين أكثر تماسكا، هذا وقد غير الموظفين في المديرية عن عدم شعورهم بالرضا عن القيم السائدة في المديرية فيما يخص التعامل مع المتعاملين.

حيث بلغ عدد الموظفين "المحايدين" 9 وعدد الموظفين "غير موافقين" 19 موظف وعدد الموظفين الذين أجابوا بأنهم "غير موافقون بشدة" 23 موظف وأكد الموظفين من أصحاب هذا الاتجاه بأنهم يعانون في بعض الأحيان من مشاكل وضغوطات مع المتعاملين وذلك لعدم تفهمهم للنظام الداخلي للمديرية ولا

عن القرارات المتخذة من قبل المسؤولين ما يؤدي بهم إلى التعبير الصارم عن رفضهم لمثل القرارات أو التوجيهات وبالتالي يؤدي التعبير الصارم عن رفضهم لمثل هذا القرارات أو التوجيهات وبالتالي يؤدي هذا إلى دخولهم في مناوشات مع بعض الموظفين.

وبالتالي يصبح جو العمل متعب بالنسبة للموظفين ناهيك عن أيام العمل المتعلقة بالتحضير الدخول المدرسي أو الامتحانات المدرسية الرسمية، فإن الضغط يؤدي إلى حدوث بعض التصادمات مع بعض الموظفين ودخولهم في صراع وظيفي فيما بينهم ما يقلل من جو الاحترام والتفاعل ويتراجع شعور الموظفين في هذه الحالات بالرضا الوظيفي ويدخلون في حالة النفور الوظيفي ما يقلل لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المديرية والمجتمع.

أما في المرتبة السادسة من ترتيب عباراتها المحور فقد جاءت العبارة "يحرص الموظفين على تقديم صورة إيجابية عن المديرية لدى المجتمع" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.83 وبانحراف معياري بلغ 1.18 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 76.6%.

وجاءت اغلبية الاتجاهات بأنهم "موافقون بشدة" بعدد 77 موظف و 65 موظف بأنهم "موافقون" ويندرج مفهوم هذه العبارة تحت مسميات استثمار المديرية في حد ذاتها في تحفيز موظفيها وكسب ثقتهم وشعورهم بالانتماء اليها.

ما يجعلهم يعكسون هذه الصورة الحسنة والايجابية على متعاملي المديرية يوجه خاص وعلى المجتمع بشكل عام وتسمى مثل هذه السلوكات "بالثقافة المؤسساتية " أي أن لكل مؤسسة أو إدارة ثقافة تعامل خاصة تميزها، ولديها ديناميكيتها الخاصة لخلق جو ومناخ عمل جيد، ما يجعل الموظفين يبادرون بالتمثيل الجيد والنموذجي للمديرية.

هذا وقد نصت بعض التعليمات على ضرورة الاستقبال الحسن والمثالي للمتعاملين مع المديرية وكذلك ضرورة احترام الهندام المناسب والحفاظ على كاريزما التعاملات واضفاء جو الاحترام داخل وخارج المديرية.

لا سيما وأن مديرية التربية تعد من الإدارات القريبة من الأولياء لأنها تهم وتخص كل البيوت فلا يخلو بيت تبسي من تلميذ أو تلميذة متمدرسة، كذلك فإن المعاملات الصادرة من موظفي مديرية التربية تخص المجتمع ككل، فلهذا وجب على موظف التحلي بأخلاقيات العمل ومسؤولياته تجاه مجتمعه، قصد إعطاء صورة مثلي.

ولا يمكن تحقيق هذا العنصر المهم من عناصر المسؤولية الاجتماعية حسب إجابات 64 موظف توزعت على أنهم" محايدون" 26 إجابة و "غير موافقون" 30 إجابة و 8 إجابات "غير موافقون بشدة" في ظل المتغيرات الثقافية وصراع الأجيال، بالإضافة إلى الصورة الذهنية التي يشكلها المواطنين حول الإدارات بصفة عامة وعدم قابليتهم للتغير أو لبروتوكولات الوظيفة.

فمثلا عدم اطلاع المواطنين أو المتعاملين على بعض المعلومات يجعلهم على عدم العلم بأهداف الإدارة أو حتى الإجراءات المتخذة ما يجعل الموظف في حيرة من أمره لا يمكنه أن يشرح لأفراد المجتمع أو للمتعاملين مثل هذه الإجراءات.

ويبقى تمثيل إدارة مديرية من قبل موظفيها في المناسبات الوطنية من خلال الأنشطة التثقيفية بالمشاركة مع المجتمع المدني وكذلك في الأيام التحسسية المتعلقة بحماية الوسط المدرسي من المخدرات، من الامراض المعدية، من حوادث المرور، من المشكلات الاسرية، من الآفات الاجتماعية.

وهناك يشارك المنتمون إلى الاسرة التربوية بكل جهودهم لتمثيل القطاع التربوي ومديرية التربية أحسن تمثيل وبذل كل قدراتهم من أجل إنجاح مثل هذه المناسبات في ظل ما يتطلبه المجتمع من حاجات التقدمة وتجاوز المشكلات المتواجدة.

أما في المرتبة السابعة من ترتيب عبارات هذا المحور فقد جاءت العبارة "كثيرا ما يتصف بعض الموظفين بالتعاون والإهمال واللامسوؤلية" بمتوسط حسابي بلغ 3،82 وبانحراف معياري قدر بـ 1،35 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 76.4%.

حيث أجاب 94 موظف من أصل 206 بأنهم "موافقون بشدة" لأن هناك بعض الزملاء داخل المديرية لا يهتمون بإنجاز المهام المسندة إليهم في آجالها المحددة ويهملون التعليمات ويستهترون دون أن يشعروا بالمسؤولية تجاه وظائفهم وتجاه متطلبات وحاجات المجتمع.

كما أكد 45 موظف بأنهم "موافقون" على هذه العبارة حيث ذهب اتجاهاتهم إلى أن اهمال بعض الموظفين لمهامهم واستهتارهم يعد خرقا للقوانين العامة للوظيفة العمومية وخروجا واضحا وصريحا عن مبادئ النزاهة والحياد اخلاقيات العمل الإداري، التي وجب على كل موظف ان يتحلى بها ويحترمها بهذا الشكل وبهذا الأسلوب يعبر الموظفين المنتهجين لهذا السلوك عن سوء نياتهم وانحرافهم وعزوفهم عن واجباتهم الوظيفة.

وتعد بهذا أحد السلوكات والمظاهر السلبية والتي أصبحت أكثر انتشارا في مجمل الإدارات والمرافق العمومية، ومن ثم فإن مثل هذه المظاهر تعكس صورة الموظفين الذين لا يعطون أي أهمية لعملهم ويظهرون قلة الحماس وعدم الالتحاق بالوظيفة في الوقت المخصص لها والخروج باكرا قبل انتهاء وقت الدوام وينشر مفهوم التكاسل والاتكال على الآخرين ما يقلل من مسؤولية الموظفين تجاه إدارة المديرية.

وتصبح هناك مشاكل بين الموظفين ويعكر جو العمل ويصبح أكثر سلبية ويشعر الموظفين بأن هناك خلل في توزيع المهام وانتشار مبدأ اللامساواة.

أما عدد الموظفين الذين نفوا العبارة القائلة بأنه "كثيرا ما يتصف بعض الموظفين بالتعاون والإهمال واللامسوؤلية" وجاءت اجاباتهم كما يلي 19 موظف اجابوا بانهم "محايدون" 33 موظف أجابوا بأنهم "غير موافقون " 15 موظف أجابوا بأنهم "غير موافقون بشدة" وترجع قوة اتجاهات هذه الفئة من الموظفين لأن

هناك رقابة داخل مديرية التربية تشرف عليها مصلحة المستخدمين من خلال مراقبة حركة الموظفين المتكاسلين.

خاصة مع توفر عدد معتبر من الموظفين وتقاسم المهام فيما بينهم، وجب على كل موظف القيام بالمهام المسندة اليه وفي حالة تأخره عن أداء واجباته أو تماطله، يتم متابعته وفرض عقوبات تأديبية عليه ومن ثم أصبح الموظفين يمتثلون لتعليمات إدارة المديرية ويسعون إلى انجاز مهامهم في أقرب الآجال تفاديا لأي خلل تأخر.

أما في المرتبة الثامنة من ترتيب عبارات هذا المحور فقد جاء المتوسط مرتفع وبلغ 3.69 وبانحراف ومعياري قدر بـ 1.38 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 73.8%.

وكانت عبارة هذا المحور تتطرق الى أن "العلاقات داخل فريق عملنا تتسم بالشفافية " فكانت اغلبية إجابات الموظفين 40.8 **%** أي 84 موظف بأنهم "موافقون" بنسبة 24.8 **%** بعدد 51 موظف.

وتعد هذه النقطة من المهارات الواضحة في إدارة المديرية التي تبين مدى حرص فريق العمل الواحد على التنظيم الوظيفي إلى السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة بكل فعالية وكفاءة ويرجع هذا إلى وجود تحفيزات داخل فريق العمل وكذلك التوزيع العادل للمهام والتواصل الفعال بين كل الزملاء في ذات المصلحة.

كما أن هناك فهما سلسا وعميقا ديناميكيات الفريق الواحد أين يسعى كل موظف إلى إبراز المهارات الفردية ومشاركتها مع باقي فريق العمل ما يجعل بيئة العمل أكثر فعالية وكفاءة.

لذلك فان توسع فكرة أن تسود العلاقات بين فريق العمل الواحد ويطغى عليها مبدأ الشفافية والوضوح ما يكرس مبدأ الروابط الاجتماعية وتعزيز مبدأ المسؤولية المشتركة داخل إدارة المديرية وتوحيد الأهداف والسعي الى تحقيقها في أسرع وقت ممكن.

أما فئة الموظفين اللذين أجابوا بأن العلاقات داخل فريق العمل لا تسم بالشفافية وتوزعت اجاباتهم كما يلي:

- 12 موظف اجابوا بأنهم "محايدون" أي ما نسبة 5.8%
- 43 موظف اجابوا بأنهم "غير موافقون" أي ما نسبته 20.9%
- 16 موظف اجابوا بأنهم "غير موافقون بشدة" أي ما نسبته 7.8%

ويعبر هذا الاتجاه عن وجود بعض الصراعات الوظيفية وتغير أساليب وأنماط العمل داخل المصالح حيث أنه لكل مصلحة خصوصياتها الوظيفية ولكل موظف مهام مسندة إليه ولا يمكن تحويل المهام بين الموظفين إلا بقرار رسمي من رئيس المصلحة أو المدير.

ومن ثم لا يمكن العمل داخل المديرية بكل شفافية كما أشار بعض الزملاء إلا في حالات استثنائية خاصة مع وجود تخصصات وظيفية لا يمكن لموظف ان تقوم بها بدلا عن زملاء مثلا:

مهام مهندسي الاعلام الالي والبرمجة لا يمكن لأي موظف عادي القيام بمهامهم أو تقاسمها معهم فقط يمكن لزملائه في نفس التخصص القيام بها بمعنى في إطار العلاقات الأفقية فقط من نفس الفئة.

ولا يمكن الجزم بوجود شفافية أو عدم وجودها بين فريق العمل ويرجع هذا إلى الديناميكية التي تشهدها مديرية التربية في الآونة الأخيرة.

وفي المرتبة التاسعة من ترتيب عبارات هذا المحور جاءت العبارة "المناخ الوظيفي على الثقافي في القيام بمهامي" اين بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.62 وبانحراف معياري قدر بـ 1.29 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 72.4%.

وجاءت إجابات الموظفين كما يلي 72 إجابة بأنهم "موافقون بشدة" أي ما نسبة 35.1% :

- 51 إجابة بأنهم "موافقون" نسبة 24.8%

24 موظف اجابوا بأنهم "محايدون" أي ما نسبة 11.7%

- 51 موظف اجابوا بأنهم "غير موافقون" أي ما نسبة 24.8%
- 08 موظف اجابوا بأنهم "غير موافقون بشدة" أي ما نسبة 3.9%

حيث جاءت نسبة عالية من إجابات الموظفين إلى أنهم مؤيدون لهذا الاتجاه وأكدوا أن مناخ العمل يتصف بروح التعاون والإخاء ومفاهيم الديمقراطية كما أن المناخ الوظيفي يلعب دورا هاما تعزيز بيئة العمل داخل المديرية حيث يحولها إلى بيئة إيجابية داعمة للرضا والالتزام والمشاركة والأداء الجيد.

حيث أن القيم والمعتقدات والتوجهات والسلوكيات الموحدة بين الموظفين تزيد من شعورهم بالدعم والاحترام وتقدير الذات فيما بينهم وبين إدارة مديرية التربية، هذا ما يدفعهم إلى رفع كفاءاتهم وتحقق أهداف العمل في ضوء احتياجات المديرية وكذا المجتمع بصفة عامة، حيث أن هناك علاقة طردية وارتباطية بين المناخ الوظيفي وما يترتب عليه من أداء وظيفي جيد، حيث كلما كان هناك مناخ وظيفي جيد كلما كان الأداء أفضل والعكس صحيح.

وهذا ما أكدت عليه إجابات بعض الموظفين الذين أكدوا على وجود مواقف في الوظيفة اتسمت بالسلبية ولا توحي بوجود أي تطور من ناحية التنظيم وقلة توافر المتغيرات التي تقوي الروابط بين الموظفين ولا توجد علاقات جوهرية بين الموظفين ما يجعل جو العمل أقل رغبة وأقل أداء، وتم تسجيل حالات غيابات ونفور من الوظيفة خاصة إذا كان الموظف لا يمتلك أي خبرة في نشر جو متوازن مع زملاءه والتعاون معهم لتسيير المصالح والمهام المتعلقة بإدارة المديرية قصد تحقيق الأهداف.

كما لا يسعى أي موظف لتحسين أداءه الوظيفي ورفع مردودة في العمل نظرا لاختلاف الثقافة التنظيمية لكل موظف وقلة الخبرة التنظيمية لدى فئة من الموظفين وغيرها من الأسباب لمهام التي تجعل المناخ الوظيفي لا يشجع على القيام بالمهام.

وفي المرتبة العاشرة من ترتيب عبارات هذا المحور جاءت العبارة التي تقر أن "التعاون مع زملائي في العمل من أجل إنجاز المهام في وقتها المحدد" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.61 وبانحراف معياري قدر 1.28 في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 72.2%.

فكانت أغلب إجابات الموظفين بأنهم "موافقون" بعدد 64 إجابة وبانهم "موافقون بشدة" بعدد 61 إجابة ما اجماله 60.1% وهي نسبة عالية من اجمالي توزيع الإجابات، هذا لأن مبدأ التعاون بين موظفي المديرية قد تم تسجيله في العديد من المحطات المتعلقة بهذه الدراسة فقد إلتمست الباحثة:

أن هناك مبدأ التعاون والتشارك بين موظفي الإدارة لا سيما في المناسبات التي تستدعي ذلك هذا وقد لاحظت الباحثة من خلال دراستها أن هناك تكريس لمبدأ التعاون والاحساس بالمسؤولية لدى موظفي مديرية التربية، هذا وأن هناك مبادرات على نطاق واسع قصد تشجيع وتنمية لمبدأ التعاون داخل المديرية قصد خلق بيئة عمل مثمرة وناجحة مبنية على روح التعاون وقوة الانتماء الى فريق العمل.

غير أن هناك مجموعة من الموظفين عبروا فيها عن أنهم "محايدون" لهذا الطرح بعدد 45 موظف وعبر آخرون عن أنهم "غير موافقون" بعدد 12 موظف و24 موظف بانهم "غير موافقون بشدة" ذلك لوجود فئات من الموظفين لا يتمتعون بروح التعاون ولا يكرسون مثل هذا المبدأ بل يكتفون فقط بالقيام بالمهام المسندة اليهم دون أي زيادة أو نقصان وتكون علاقاتهم مع زملائهم ضعيفة جدا ومبدأ الانتماء لفريق العمل ضعيف ويكتفون بالعقلية الفردية والانطواء في الوظيفة.

ما يجعل روح التعاون في اضمحل تام ما ينعكس بالسلب على الأداء العام لموظفي المديرية لذلك وجب على كل الموظفين التخلي بروح التعاون والمبادرة نحو تحقيق الأهداف المرجوة من المديرية كما أن مثل هذه السلوكيات الجمعية تؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر صحية وأكثر قبول وتحقيقا للنجاحات.

أما في المرتبة الحادية عشر من ترتيب عبارات هذا المحور فقد جاءت العبارة "تسود روح التنافس الشريف في نيل الحقوق بين موظفين مديرية التربية "حيث بلغ المتوسط 3.23 وبانحراف معياري قدر بـ 1.55% في حين بلغ الوزن النسبي لهذه الاجابات 64.6%.

أين جاءت أغلب إجابات الموظفين على أنهم "موافقون بشدة" 62 موظف أما 48 موظف فقد أجابوا بأنهم "موافقون" يرجع هذا إلى كون روح التنافس متواجدة داخل المديرية بطريقة إيجابية حيث يعمل الموظفين على تحسين مستوياتهم والحصول على شهادات جامعية بكل أنواعها حتى الدراسات العليا وكذلك الدخول في أقسام الرسكلة لتحسين مستواهم في العمل والحصول على رتب أعلى من تلك التي يشغلونها.

حيث للموظف الحق في الحصول على ترقية في الرتبة عند حصوله على شهادة أعلى من تلك التي توظف بها كذلك تقدم الموظفين في الدرجات من خلال حسن السيرة والسلوك وقلة التغيب عن مقر العمل، ناهيك عن بذل مجهودات صادقة وراقية في العمل كل هذه عوامل تؤدي الى روح المنافسة غير أن هناك مجموعة من الموظفين قد أكدوا على أنهم "غير موافقون بشدة" على هذه العبارة بعدد 43 موظف وأكد 37 موظف بأنهم "غير موافقون" و16 موظف أجابوا بأنهم "محايدون" لأن روح المنافسة داخل المديرية قصد حصول على بعض الحقوق ليست ضرورية.

بل إن الحصول على الحقوق يكون وفقا لتشريعات تنظيمية تحكمها قوانين الوظيفة العمومية غير أن مظاهر المنافسة تكون فقط في توسيع الموظفين لنطاق مهاراتهم المعرفية والعلمية فالحصول على شهادات علمية جديدة هي الخطوة التي تكون فيها المنافسة والتشجيع بين الزملاء، أما الحقوق يتم ترتيبها حسب الأولوية والاقدمية وتوفر المناصب المالية.

وبلغ المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات التي تبحث في تكريس المسؤولية الاجتماعية 3.78 وبانحراف معياري قدر بـ 1.52 اين توفرت مؤشرات المسؤولية الاجتماعية **والمتمثلة في:**

الفهم من خلال فهم الإجراءات والواجبات والحقوق والأهداف المرجوة، الاهتمام من خلال اهتمام الموظفين بأهداف مجتمعهم والسعي الى تحقيقها، المشاركة من خلال مشاركة الموظفين في مجمل الأنشطة التي تهدف الى التقدم بالمجتمع نحو الأفضل.

خلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل لمجموعة من البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة، حيث تم تحليل وتفسير محتواها من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التي أثارتها الدراسة الحالية، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات التي انطلقت منها وذلك بالاعتماد على التحليل الكمي والكيفي كما يمكن الاستناد على هذه التحليلات في عملية مناقشة النتائج في الفصل الموالي، وهذا من أجل الكشف عن الظاهرة المدروسة بأكثر دقة، ومنه الوصول إلى الأهداف الأساسية التي تسعى اليها الدراسة الراهنة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج الدراسة

تمهيد

أولا: اختبار الفرضيات

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء نظريات التنظيم

رابعا: النتائج العامة

تمهيد:

تهدف أي دراسة السوسيولوجية إلى الكشف عن ظاهرة معينة، وهذا من خلال البحث والتقصي عن الأسباب المؤثرة فيها، أو إلى تحليلها وتفسيرها بناء على معطيات مستقاة من الواقع، انطلاقا من تساؤلات، ثم تحديد فرضيات يكون الهدف منها هو التحقق منها ميدانيا، أما بالإثبات أو النفي، حيث نسعى في هذا الفصل الى عرض نتائج البحث، من خلال مناقشة نتائج والإجابة عن تساؤلاتها، والتحقق من فرضيات، وهذا بالاعتماد على الدراسات السابقة والنظريات السوسيولوجية المفسرة لمتغيرات البحث، وهذا من أجل إعطاء نظرة شاملة للموضوع وتوضيح المغزى الرئيسي منه واحاطته من جميع الجوانب قصد الوصول الى منتوج علمي معرفي وأدق.

- **أولا: اختبار الفرضيات**

✓ **اختبار الفرضية الأولى: توجد عدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية تبسة من وجهة نظر موظفيها حسب متغيرات**

جدول رقم (19): يبين معامل الارتباط للفرضية الأولى.

المتغيرات	العدالة التنظيمية (معامل ارتباط)	اختبار F test	معامل التحديد R2	اختبار T test
الجنس	0.071	1.026	0.005	1.013
العمر	0.032	0.211	0.001	0.459
الحالة الاجتماعية	0.240	12.456	0.058	3.529
المستوى التعليمي	0.198	8.343	0.039	2.888
الخبرة المهنية	0.068	0.939	0.005	0.969
الرتبة الوظيفية	0.337	26.143	0.114	6.113

عند مستوى دلالة 0.01

توجد عدالة تنظيمية في مديرية التربية لولاية تبسة من وجهة نظر موظفيها حسب متغيرات البيانات العامة من خلال الجدول المذكور أعلاه الذي يثبت صحة فرضية القائلة أنه: توجد عدالة تنظيمية في مديرية التربية لولاية تبسة من وجهة نظر موظفيها حسب متغيرات الجنس ،العمر ، الحالة الاجتماعية المستوى التعليمي الخبرة المهنية الرتبة الوظيفية ومن خلال النتائج المتحصل عليها تم التواصل إلى أن هناك علاقة تأثيرية بين هذه المتغيرات ومؤشر العدالة التنظيمية حيث أن معامل التحديد لمتغير الجنس بلغ 0،005 وهي نسبة تتراوح ما بين 1/0 وهي نسبة مقبولة ومعامل الارتباط قدر بـ 0،071 عند مستوى دلالة 0،01 ومن ثم يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه يوجد عدالة تنظيمية في مديرية التربية لولاية تبسة من وجهة نظر موظفيها حسب متغير الجنس وترفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد عدالة تنظيمية في مديرية التربية لولاية تبسة ومن وجهة نظر موظفيها حسب متغير الجنس ومن ثم

متغير الجنس له تأثير ويتأثر بالعدالة التنظيمية فالموظفين الإناث لديهم قدرة حالية على العمل في جو منتظم وكذلك الموظفين من جنس ذكور يسهون أيضا ويرغبون في العمل في جو تنظيمي بحث ومن ثم فإن متغير الجنس لديه تأثير ويتأثر أيضا بمناخ العدالة التنظيمية ومن ثم فالموظفين يشكلون رؤية واضحة نحو العدالة التنظيمية ولديهم رغبة وقبول في الامتثال لها داخل إدارة المديرية، أما متغير العمر فقد حقق تباين واضح من خلال النتائج المتوصل إليها حيث بلغت قيمة معامل التحديد r2 0،001 وهي نسبة منحصرة بين 0 إلى 1 وهي قيمة إحصائية مقبولة وبمعامل ارتباط قدر بـ 0،032 ومن ثم نقبل الفرضية القائلة بأنه توجد عدالة تنظيمية في مديرية التربية لولاية تبسة من وجهة نظر موظفيها حسب متغير العمر عند مستوى دلالة 0،01 ونرفض الفرضية الصفرية القائلة لا توجد عدالة تنظيمية في مديرية التربية لولاية تبسة ومن وجهة نظر موظفيها حسب متغير العمر هذا لأن موظفي المديرية بمختلف فئاتهم العمرية وتأثير العدالة التنظيمية ويؤثرون فيها كما أن متغير العمر يعد من العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي خاصة مع تنوع الفئات العمرية داخل إدارة المديرية وتنوعها زاد من مردود الموظفين وتبادل الخبرات فيما بينهم وخلف توازن وتبادل الأفكار وتجسيد فيهم العدالة التنظيمية داخل إدارة المديرية دون وجود أي عراقيل التطبيق وتجسيد مؤشرات العدالة التنظيمية بكل أريحية.

أما متغير الحالة الاجتماعية فقد جاء بتباين قوي قدر بـ 0،05 ويعتبر تباين مقبول يثبت على وجود علاقة بين العدالة التنظيمية ومتغير الحالة الاجتماعية هذا لأن الحالة الاجتماعية لديها تأثير على نفسية الموظفين ومن ثم يؤثر على المبدأ العدالة التنظيمية ويقلل من التنظيم أو يزيد منه وهذا المؤشر الذي بلغ 0،240 بمعنى أنه أكبر من نسبة 0،01 ومن ثم تقبل الفرضية الأصلية التي تنص على أنه يوجد عدالة تنظيمية في مديرية التربية لولاية تبسة ومن وجهة نظر موظفيها حسب متغير الحالة الاجتماعية ونرفض الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا توجد عدالة تنظيمية في مديرية التربية لولاية تبسة ومن وجهة نظر موظفيها حسب متغير الحالة الاجتماعية ونقبل الفرضية الأصلية عند مستوى دلالة

0،01 وبالتالي فإن الحالة الاجتماعية دور واضح وتأشيري التطبيق مبدأ العدالة التنظيمية داخل مديرية التربية وكلما كانت الحالة الاجتماعية المحيطة بالموظفين في حالة استقرار كما كان تحقيق العدالة التنظيمية داخل مديرية. ومنه نستخلص أن الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: "توجد عدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية تبسة من وجهة نظر موظفيها حسب متغيرات" مقبولة.

- ✓ **اختبار الفرضية الثانية: والتي مفادها: توجد المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية لولاية تبسة من وجهة نظر موظفيها حسب متغيرات .**

جدول رقم (20): يبين معامل الارتباط للفرضية الثانية

المتغيرات	المسؤولية الاجتماعية (معامل ارتباط)	اختبار F test	معامل التحديد R2	اختبار T test
الجنس	0.218	10.194	0.048	3.193
العمر	0.073	1.107	0.005	1.052
الحالة الاجتماعية	0.244	12.963	0.060	3.600
المستوى التعليمي	0.040	0.334	0.002	0.578
الخبرة المهنية	0.379	34.158	0.143	5.844
الرتبة الوظيفية	0.031	0.192	0.001	0.438

عند مستوى دلالة 0.01

توجد المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية لولاية تبسة من وجهته نظر موظفين حسب متغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية ،المستوي التعليمية الخبرة المهنية الرئيسية الوظيفة حيث جاء في النتائج معالم الارتباط وكذلك معامل التحديد متباينة مقبولة وكانت نتائج الإجابات كما بلي من خلال نتائج معامل التحديد المتغير الجنس فقد جاءت إجابات الموظفين استنتاجات الباحثة بأن المتغير الجنس فقد جاءت دور بالغ في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وتوظيف معالمها وقيام بكل واجباتهم تجاه الوظيفة وتجاه المهام والمسندة وإليهم خاصة تلك العطلة نهاية الاسبوع كذلك التعاون بين فئتي الإناث والذكور

أدى إلى تنوع الأفكار وحسن توزيع المسؤوليات وتحملها بأشكال متوازنة بين الزملاء وهذا ما توصلت إليه نتائج لهذه الدراسة أين بلغ معاملا لتحديد المتغير الجنس 0,48 وهي شبته مقبولة لأنها محصورة بين 0-1 ومن ثم تقبل الفرضية الاصلية العائلة بأنه نوجد المسؤولة الاجتماعية في مديرية التربية من وجهة تطور موظفيها حسب متغير الجنس عندها بدلالة 0-01 وترفضا لفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية من وجهة نظر موظفيها.

تجاه وظائفهم وتجاه المجتمع لذلك فكلما كسب الموظف داخل المديرية التربية خبرة مهنية وانعكس هذا الايجاب ومسؤوليته الاجتماعية وزاد الاهتمام بها أين بسمي من خلال خبرته إلى تقديم الأفضل خاصة وأن نتائج والجهد المبذولة ينعكس بالإيجاب على كل أفراد المجتمع وكل مؤسساته لذلك فالعلاقة التي تربط الخبرة المهنية بالمسؤولية الاجتماعية هي علاقة دنية متبادلة، أما فيما تتعلق بعلاقة المسؤولية الاجتماعية والرتبة الوظيفة فقد أثبت النتائج المتحصل عليها أن هذه العلاقة مقبولة من خلال ثبات الفرضية القائلة بأنه توجد المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية لولاية تبسة من وجهة نظر موظفيها حسب متغير الرتبة الوظيفية عند مستوي دلالة 0،01 فهذه الفرضية محققة ومن ثم ترفض الباحثة الفرضية السلبية القائلة لا توجد المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية لولاية تبسة من وجهة نظر موظفيها حسب متغير الرتبة الوظيفية فقد بلغ معامل الارتباط في هذه الفرضية 0،031 عند مستوي دلالة 0،01 وهي نسبة مرتفعة ونقبل الفرضية من خلالها كذلك معامل التحديد R2 الذي بلغ0،001 وهي نسبة متراوحة ما بين 1/0 ومن ثم فإن التباين في هذه العلاقة حاء مرتفع وأثبت العلاقة لأن الرتبة الوظيفية لديها دور بارز في تطبيق المسؤولية الاجتماعية فلكل رتبة مهمة تجاه المسؤولية الاجتماعية وجب على الموظفين التعدد بها حسب ما تمليه هذه الرتبة ولكل موظف واجب اتجاه تقديم خدمات لمجتمعه من خلال رتبة الوظيفة من أعلى رتبة إلى أدنى رتبة من خلال ما تم توصل إيه أن كل هذا المتغيرات لها تأثير بالغ في تطبيق معالم المسؤولية الاجتماعية والديها ارتباط قوي فيما بينهم. ومنه

نستخلص أن الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: "**توجد المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية لولاية تبسة من وجهة نظر موظفيها حسب متغيرات**" مقبولة.

جدول رقم (21): يوضح معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المتغيرات	المسؤولية الاجتماعية (معامل ارتباط)	اختبار F test	معامل التحديد R2	اختبار T test
العدالة التوزيعية	0.268	15.786	0.072	3.973
العدالة الإجرائية	0.377	33.839	0.142	5.817
العدالة التعاملية	0.383	35.093	0.147	5.924

عند مستوى دلالة 0.01

من خلال النتائج المتوصل إليها في هذا الجدول الذي يبحث عن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال توضيح قوة العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات أين تم التوصل من خلال إجابات مجتمع الدراسة إلى أنه هناك علاقة ارتباط بين متغير المسؤولية الاجتماعية في هذه الدراسة ومتغير العدالة التوزيعية، حيث أن معامل التحديد لمتغير العدالة التوزيعية بلغ 0،072 وهي نسبة متراوحة ما بين 0-0،1 هي نسبة مقبولة أما معامل الارتباط بين المتغيرين فقد قدر بـ 0،268 عند مستوى دلالة 0،01 ومن ثم يمكن القول بأن العلاقة الارتباطية محققة بين المسؤولية الاجتماعية باعتبارها متغير مستقلا وبين العدالة التوزيعية باعتبارها متغيرا تابعا هذا لأن العدالة التوزيعية فيما يتعلق بالمهام الموزعة بين موظفي المديرية تمكنهم من ممارسة مسؤولياتهم تجاه مجتمعهم لاسيما وأن لمديرية التربية مكانة مرموقة في المجتمع، ومن خلال المهام التي يقوم بها الموظفون يخاطبون أفراد المجتمع ومنظماته حول خطة وأهداف المجتمع ويسعون إلى تحقيقها لهذا فإن العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية وبين العدالة التوزيعية هي علاقة وثيقة وتبادلية وأن التوزيع العادل للمهام داخل المديرية يسهم في التطبيق الحسن للمسؤولية الاجتماعية وإلتزام موظفيها بمهام وبالقيام بها على أكمل وجه فالمسؤولية

الاجتماعية لا تتحقق إلا إذا كانت المهام موزعة بشكل عادل ومتقن أين يبذل كل موظف مجهوداته حتى يحقق مسؤولياته تجاه مجتمعه ويشعر كل فرد بدوره الفعال في الالتزام بما يقدمه لمجتمعه ويلتزم كل الالتزام بمسؤولياته.

ومن ثم فإن العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية وبين العدالة التوزيعية هي علاقة محققة عند مستوى دلالته 0،01.

- أما معامل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية ومتغير العدالة الاجرائية فقد بلغ 0،377 عند مستوى دلالة 0،01 وهي نسبة مرتفعة إلى حد ما في حين بلغ معامل التحديد $r2$ ،0142 ترجع قوة الارتباط بين المتغيرين إلى كون العدالة الاجرائية تعبر عن عدالة السياسات والميكانيزمات المستخدمة في توزيع العائدات التي يحصل عليها الموظفين أثناء أداء مهامهم داخل المنظمات التي ينتمون إليها فيما يتعلق بالحوافز والأجور والترقيات التي تعتبر بمثابة دافع قوي ليقوم الموظف من خلاله بممارسة مسؤولياته الاجتماعية وتقديم الأفضل واحترام متطلبات مجتمعه والسعي إلى تحقيق الأهداف المرجوة في وقتها المناسب، كما أن مديرية التربية لها مكانة مرموقة في المجتمع وتعد مؤسسة ذات حساسية لأنها مسؤولة على تسيير مؤسسات تربوية تكون أجيال للمجتمع خاصة، وأن التعليم يعد القلب النابض للمجتمع بشكل عام لأنه مسؤول على أداء وظائفه والتزاماته تجاه مجتمعه، كما أن الاجراءات العادلة داخل المديرية تسمح للموظف بتقديم الأفضل ومن ثم فإن العلاقة بين العدالة الاجرائية والمسؤولية الاجتماعية هي علاقة محققة في هذه الدراسة عند مستوى دلالة 06،0.
- أما فيما يتعلق بمعامل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والعدالة التعاملية فقد بلغ 0،383 عند مستوى دلالة 0،01 وبلغ معامل التجديد $r2$ ،0147 وهي علاقة ارتباطية قوية داخل مديرية التربية نظرا للاهتمام الدائم خاصة وأن توفر مناخ تعاملي يؤدي حتما إلى تكريس مبدأ المسؤولية الاجتماعية داخل مديرية التربية لاسيما وأنها تهدف في إدارة وتنظيم العلاقات داخل المديرية ومع

متعامليها حتى يشعر كل موظف داخل المديرية مهما كانت رتبته بمسؤولية داخل المديرية واتجاه المتعاملين على اختلاف توجهاتهم وتوسيع شبكة العلاقات والتقدم بها نحو الأفضل.

كما أن مديرية التربية ممثلة بموظفيها مطالبة أمام المجتمع بالالتزام بمصالحه والحفاظ على ديمومته واستقراره ونشر القيم الايجابية بين الأفراد المتعاملين معها حتى أنها ملزمة بتقديم نشاطات تخدم المجتمع من الناحية الأخلاقية والاجتماعية والبيئة حتى تكرس مفهوم المسؤولية الاجتماعية، هذا ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة حول العلاقة الارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية والعدالة التعاملية أن مديرية التربية تسعى جاهدة دائما إلى سن تعليمات داخلية حول خلق حبل تواصل وفتح مجالات للتعاون مع باقي مؤسسات المجتمع لأجل تحقيق أهداف ايجابية وخلق تنمية مستدامة في مجالات مختلفة ذات أهداف قريبة وبعيدة المدى تحاكي الاصلاحات الاجتماعية وتسايرها وتحقق أهداف المنظمات على المستوى الكلي.

من خلال النتائج المتوصل إليها والتي سعت من خلال صياغة فرضياتها إلى البحث في واقع العدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية –تبسة– من وجهة نظر موظفيها فقد تم التوصل من خلال الفرضية القائلة بأنه: «توجد علاقة تنظيمية في مديرية التربية لولاية تبسة من وجهة نظر موظفيها حسب متغيرات الجنس العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والرتبة الوظيفية عند مستوى دلالة إحصائية 0،05».

- فقد توصلت الباحثة إلى أن الفرضية محققة فإن تحقيق العدالة في مستواها العمودي يتطلب الرجوع إلى المكونات الأفقية لها والمتمثلة في المتغيرات السالف ذكرها فكانت اتجاهات الموظفين في أغلب إجاباتهم بأنهم موافقون على الطرح السوسيولوجي لأن العدالة التنظيمية داخل المؤسسات أو المنظمات تتطلب توفر نوعا من التوازن في التوزيع فمثلا وجود موظفين من جنس مذكر ومؤنث يضفي نوعا من التنوع ففي الأداء الوظيفي نوعا من الابداع ونوعا من التعاون فيما بينهم كما أن

اختلاف الفئات العمرية داخل المنظمة الواحدة يدفع إلى توفير خبرات متنوعة فكل مرحلة عمرية أساليب للتفكير ولكل مرحلة عمرية أداء يختلف عن المرحلة التي سبقتها، ومن ثم فإن الموظفين داخل المديرية يتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق أداء وظيفي وكذا تحقيق عدالة تنظيمية فالفئات العمرية المختلفة داخل المديرية ساهمت في تبادل الخبرات بين موظفي المديرية وتجاوز بعض العقبات والمطبات لم تكن مفهومة بل تم استدراكها بالخبرات المهنية وتبادل المعلومات فيما بين الموظفين والمسؤولين داخل المديرية، أما الحالة الاجتماعية للموظفين فلها أيضا دور فعالا في استقرار المهام وأداءها على أكمل وجه واستدراك النقائص وتغطيتها بشكل منظم.

- أما المستوى التعليمي للموظفين فقد كان عاملا مؤثرا وبالغ الأهمية في تحقيق عدالة تنظيمية لاسيما مع وجود تخصصات تهتم بالإدارة والموارد البشرية وإدارة الأعمال والتنظيم الإداري أين استفاد الموظفون من خلال مساراتهم التعليمية من عدة أساليب تنظيمية مكنتهم من أن يسهموا بكل مجهوداتهم في تحقيق عدالة تنظيمية واقتراح أساليب تنظيمية جديدة داخل إدارة المديرية.
- أما الخبرة المهنية التي حققها الموظفين داخل مناصب إدارية مختلفة فقد ساهمت في التقدم بأساليب العمل نحو الأفضل واقتراح سبل للخروج وتجاوز مختلف المشكلات الحاصلة داخل المهنة وايجاد حلول تتماشى مع الظروف الحاصلة كما أن الخبرة التي يكتسبها الموظفون في قطاعات مختلفة توسع من أفكارهم وتمكنهم من إضفاء نظرة مستقبلية أكثر توسعا وتمنهجا وذات أبعاد مختلفة ومن ثم يمكن للخبرة المهنية أن تسهم في تحقيق عدالة تنظيمية.
- ولا يمكن تجاوز الرتبة في الوظيفة فلها دور فعال أيضا في تحقيق العدالة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مديرية التربية لولاية تبسة، فكلما كان الموظف الكفء في مهامه يستفيد من خبراته الوظيفية في تحقيق عدالة تنظيمية فكلما كان الموظف المناسب في المكان المناسب كلما تحقق

عدالة تنظيمية، ومن ثم يمكننا القول بأن هذه الفرضية مقبولة حسب واقع العدالة التنظيمية في الميدان ومقبولة احصائية عند مستوى دلالة 0،05.

- أما الفرضية القائلة بأنه: «توجد مسؤولية اجتماعية في مديرية التربية لولاية تبسة من وجهة نظر موظفيها حسب متغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية عن مستوى دلالة 0،05»:
- فلكل هذه المتغيرات تأثيرا واضحا في تحقيق وممارسة المسؤولية الاجتماعية داخل مديرية التربية فمثلا تأثير متغير الجنس في المسؤولية الاجتماعية نظرا لوجود اختلاف بين الجنس فهناك من المهام والمسؤوليات من يستطيع القيام بها هم فئة الذكور، وهناك من المهام من تقوم بها فئة الإناث، ولكل فئة مجهودات مبذولة لتكريس المسؤولية الاجتماعية حيث أن ميولات فئة الذكور من الموظفين تكون مختلفة مع ميولات فئة الإناث في مختلف المهام أين يحقق كل من الجنسين مسؤولياته تجاه مجتمعه بشكل ايجابي.

في حين يكون إدراك حاجيات الموظف لممارسته للمسؤوليات التي تنعكس بالإيجاب على مجتمعه كلما كان في مراحل عمرية مختلفة ففي مرحلة الشباب تكون نظرة الموظفين إلى المسؤولية الاجتماعية أكثر قوة واندفاعية وكذلك في المرحلة العمرية الموالية وتبقى روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين أكثر ممارسة حسب العمر العقلي للموظف، فهناك من المهام والمسؤوليات التي يستوعبها الموظف في سن معينة دون الأخرى، وهناك فئات عمرية تبقى غير مدركة لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية ولالتزاماتهم تجاهها، ويبقى الأمر مبهم لدى بعض الفئات العمرية وغيره مفهوم لا سيما وأن مثل هذه المفاهيم تعتبر حديثة في مجال الوظيفة تتماشى مع أجيال من الموظفين دون أجيال أخرى.

- أما تأثير الحالة الاجتماعية للموظفين في تحقيق مسؤولية اجتماعية فتجسد في ضمان حالة اجتماعية مستقرة للموظفين داخل المؤسسة حتى يتسنى لهم القيام بمهامهم وممارسة مسؤولياتهم داخل

مجتمعهم من خلال مراكزهم ورتبهم الوظيفية هذا وأن للمستوى التعليمي دور فعال في تكريس المسؤولية الاجتماعية داخل المديرية من خلال الدراسة الميداني تبين للباحثة أن معظم الموظفين اللذين لديهم مستوى تعلمي عالي يتمتعون بروح المسؤولية وهم أكثر تفهم للمهام المسندة إليهم خاصة وأن معظم مفاهيم العدالة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية وكل المفاهيم المرتبطة بهم تم التطرق إليها كمقياس للدراسة في الجامعة وهم أيضا على اطلاع كافي بمبادئ المسؤولية الاجتماعية وكذا النظريات التنظيمية المتعلقة بالمؤسسات لهذا فإن المستوى التعليمي الجامعي المرفق بالتكوين الملائم يمكن الموظفين من فهم المسؤولية الاجتماعية وتحقيقها من خلال ممارسة مهامهم داخل المديرية.

- أما النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الفرضية التي تقر بأن هناك مسؤولية اجتماعية من وجهة نظر موظفي مديرية التربية حسب متغير الخبرة المهنية فقد تم التأكد بالإيجاب حول هذه المعطيات لأن الخبرة المهنية داخل مديرية التربية تمكن الموظفين من فهم دقيق وعميق للمسؤولية الاجتماعية لأن الخبرة المهنية تزيد من ممارسة الموظفين للمسؤولية الاجتماعية داخل المديرية وتصبح مفهوما بل سلوكا أكثر وضوحا.

كما أن الرتبة في الوظيفة لديها انعكاس إيجابي في تكريس المسؤولية الاجتماعية داخل مديرية التربية لولاية تبسة حيث ينشئ لكل مسؤول داخل المديرية بخلق حبل تواصل بين باقي المؤسسات وفتح مجالات للتعاون فيما بينهم ومن ثم فإن هذه الفرضية محققة عند مستوى دلالة 0،05.

- أما الفرضية الثالثة القائلة بأنه: «توجد علاقة بين واقع العدالة التوزيعية وتكريس المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مديرية التربية لولاية تبسة عند مستوى دلال 0،05»، ومن ثم أكد مجتمع الدراسة أن العدالة التوزيعية داخل مديرية التربية تسعى لتكريس المسؤولية الاجتماعية فالمسؤولون داخل المديرية يوزعون المهام بعد احتياجاتهم للشخص الكفء والمناسب والذي يتمتع بخبرات متنوعة ومتراكمة ويكون مستقرا فكريا واجتماعيا ولديه تقارب فكري مع الوسط الاجتماعي حيث يتسنى له

ممارسة مهامه بطريقة سلسة وكذلك تحقيق مسؤولية اجتماعية من خلال المهام المسندة إليه وكذلك يحقق نجاحا نحو التوقعات الاجتماعية المنتظرة من هذه المهام والأهداف، ومن ثم فإن العدالة التوزيعية تحقق مسؤولية اجتماعية داخل مديرية التربية من خلال النشاطات الاستباقية التي تحقق وترتبط مع أهداف المجتمع، ومن ثم فإن هذه الفرضية محققة احصائيا عند مستوى دلالة 0،05 ومحققة واقعيا من خلال اجابات مجتمع الدراسة.

- وفيما يتعلق بالنتائج المتوصل إليها من خلال صياغة الفرضية الرابعة التي اندرجت تحت: «توجد علاقة بين واقع العدالة الاجرائية وتكريس المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مديرية التربية لولاية تبسة عند مستوى دلالة 0،05»، فإن النتائج المتوصل من خلال الدراسة الميدانية أكدت على صحة هذه الفرضية لأن الاجراءات المتخذة داخل المديرية تهدف إلى تكريس مبدأ الالتزام الذاتي والأخلاقي تجاه المهام وبناء علاقة ثقة بين الموظفين والمسؤولين قصد بناء شخصية تحس بالمسؤولية تجاه مجتمعه فهي تسعى أيضا إلى غرس قيم المسؤولية على مستوى الوعي الظاهر داخل المديرية والوعي في التعامل وكذا الوعي الاجتماعي بأهمية تمتين حبل التواصل بين المديرية والمجتمع وجعل الأهداف واحدة حيث يصبح الموظفين أكثر التزاما بواجباتهم تجاه مجتمعهم، ومن ثم فإن الباحثة توصلت إلى أن المديرية من خلال الاجراءات المتخذة في مواقف مختلفة تسعى إلى بناء فكر أخلاقي حول المسؤولية الاجتماعية والامتثال لها من خلال تطبيق عناصرها الفهم، الاهتمام، المشاركة، حيث يفهم الموظف أهداف الوظيفية والمهام المسندة إليها وربطها بالمجتمع، وكذا الاهتمام بمبادئ المسؤولية الاجتماعية ومشاركتها مع أفراد المجتمع وباقي زملاءه.
- أما فيما يخص الفرضية الخامسة في هذه الدراسة التي اندرجت تحت أنه: «توجد علاقة بين واقع العدالة التعاملية وتكريس المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مديرية التربية لولاية تبسة عند مستوى دلاة 0،05»، فقد توصلت الباحثة إلى أن هذه العلاقة تحققت في هذه الدراسة عند مستوى دلالة

0،05 فيما يتعلق بالجانب الاحصائي المقاس احصائيا أما فيما يتعلق بالواقع الذي كشفته الدراسة فقد تبين أن العدالة التعاملية تعتبر مكونا أساسيا في تحقيق وتكريس المسؤولية الاجتماعية حيث تسعى المديرية إلى تحقيق أساليب للعدالة التعاملية حتى تتجنب فكرة الصراع الوظيفي وما تحمله من سلبيات على أداء الموظفين ومن ثم فإن خلق بيئة وظيفية يسودها التعامل الحسن بين موظفي الادارة يسعى حتما إلى البحث في آليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية وربطها بكل المتغيرات التي تحققها بكل شفافية وموضوعية، وهو ما تم التوصل من خلال إجراء هذه الدراسة.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

يستعين الباحث في البحوث السوسيولوجية بالدراسات التي سبقت حيث يستفيد من كل المحطات التي تطرق إليها وصولا إلى نتائج الدراسة، ومن ثم ارتأت دراستنا إلى هذه النتائج المتوصل إليها في ظل مناقشتها مع النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة، حيث توصلت إلى ما يلي:

- دراسة **(عليان 2016)**، توصلت إلى أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، لقد حصل مجال العدالة التنظيمية ككل على درجة متوسطة من الموافقة من قبل هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة الدراسة الحالية في كونها تهدف إلى خلق إلتزام تنظيمي داخل المنظمة من خلال تحقيق مناخ تنظيمي يسوده الالتزام بمبادئ العدل والمساواة، وهو أيضا من أهداف هذه الدراسة التي تم التوصل إليها.

- دراسة **(أبو سمعان 2015)**، توصلت إلى أنه:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.
- توجد العدالة التنظيمية عموما بدرجة متوسطة، حيث جاء ترتيب محدداتها كالتالي:

1. عدالة التعاملات ـــــــــ درجة عالية
2. عدالة الاجراءات ـــــــــ درجة متوسطة
3. عدالة التوزيع ـــــــــ درجة ضعيفة وقليلة

وهي من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أين تأكدت أن العدالة التنظيمية داخل مديرية التربية تتحقق في ظل المؤشرات الثلاث عدالة التعاملات كعدالة الاجراءات وعدالة التوزيع معا، وهي محققة في دراستنا هذه.

- دراسة **(غانم 2015)**، توصل إلى أنه:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في مجال العدالة التنظيمية الإجرائية والتفاعلية لصالح الذكورية، وهي النتيجة تتوافق مع النتيجة المتوصل إليها في هذه الدراسة، والتي مفادها أنه:

- هناك بعض العوامل الجزئية البسيطة قد تلعب دورا كبيرا أساسيا في تحفيز الموظفين على أداء مهامهم على أحسن وجه.
- وكذلك النتيجة التي تقر بأن متغير الجنس لديه تأثير ويتأثر أيضا بمناخ العدالة التنظيمية ومن ثم فالمواطنين يشكلون رؤية واضحة نحو العدالة التنظيمية ولديهم رغبة وميول في الامتثال لها داخل إدارة المديرية.
- كما توصلت الدراستان إلى أنه هناك علاقة تأثيرية بين متغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية ومؤشر العدالة التنظيمية.

- دراسة **(عباينة وآخرون 2014)**، أين توصلت هذه الدراسة إلى أن:

أداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني جاء بمستوى متوسط حيث رأى الباحثون أن سبب ذلك هو المستوى المتوسط في حرص البنك على عقد دورات تدريبية من أجل رفع مستوى المهارات والقدرات الوظيفية للموظفين، وهي تتفق مع دراستنا هذه التي توصلت إلى أن مديرية التربية تسعى إلى

تعزيز وارتقاء متغيرات العدالة التنظيمية، ومن ثم تحقيق مسؤولية اجتماعية وتكريس مبادئها مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي فعال يسعى إلى تقليص الفجوات التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

- دراسة **(سلامة عبد الله خلف الطعامسة وعبد الحفيظ علي حسب الله 2015):**

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كون العدالة الاجرائية لها علاقة وتأثير في سلوك الموظفين أو المواطنين، ومن ثم فإن المسؤولين داخل المديرية يقومون بالمهام المسندة إليهم وأن الاجراءات المتخذة في أمور تتعلق بالموظف يتم معالجتها بطرق قانونية تطغى عليها المرونة في التطبيق.

- دراسة **(أسامة عبد الكريم هري 2015):**

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في كون أن عدالة التوزيع تؤدي إلى تحفيز سلوكيات مواطنتهم التنظيمية تجاه منظمتهم وتجاه الآخرين، وهي نتيجة حققتها دراستنا هذه من خلال العلاقة الوثيقة التي ربطت المسؤولية الاجتماعية للأفراد تجاه مجتمعهم بعدالة الاجراءات حيث أنه كلما تحسنت عدالة الاجراءات كلما تحسنت مسؤولية الأفراد تجاه المنظمة وكذا المجتمع وتصبح الإدارة أكثر تنظيما وتحفيزا للعمل.

- دراسة **(الشملة الصراف ميسون سجى 2018):**

توصلت إلى أن هناك تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية في أبعاد التميز التنظيمي، وهي تتوافق مع نتيجة دراستنا التي توصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت إحدى التجارب المعاصرة لكل مؤسسات المجتمع من خلال البرامج والخدمات المقدمة لخدمة المجتمع، كذلك لاحظنا وتوصلنا إلى أن مديرية التربية تسعى إلى تعزيز والارتقاء بمتغيرات العدالة التنظيمية، ومن ثم تحقيق مسؤولية اجتماعية، وتكريس مبادئها ما يؤدي إلى انتشار مناخ تنظيمي فعال.

- دراسة **(الحيلة 2017)**، والتي توصلت إلى أنه:

هناك علاقة طردية بين أبعاد القيادة الريادية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وهي تحاكي النتيجة المتوصل إليها في هذه الدراسة والقائلة بأن التواصل بين المسؤول والموظف والتي تعد مؤشرا من مؤشرات الادارة الناجحة والمتقدمة لأن خلق حبل تواصل بين المسؤول والموظف يسهل من الأداء الوظيفي ويزيد من مردود الموظفين في العمل.

كما أن إدارة مديرية التربية تتيح أمام الموظفين مساحة حرية في العمل وتوفير كل ما يحتاجونه للعمل على أكمل وجه، ومن ثم فقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه هناك علاقة وثيقة بين أسلوب القيادة داخل المديرية وتكريس مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

كما أن أسلوب مشاركة المسؤول مع الموظفين يزيد من التلاحم داخل المنظمة ويفيدهم بكل القوانين المعمول بها سواء جديدة أو قديمة، وبهذا تصبح المسؤولية مشتركة وترتفع درجة الوعي بالمسؤولية لدى الموظفين.

- دراسة **(الزيناتي 2014)**، التي توصلت إلى أن:

المسؤولية الدينية والأخلاقية تحصلت على المرتبة الأولى من بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث أن هذه الدراسة أيضا ركزت على دراسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وسبل تكريسها حيث ارتأت الباحثة إلى أن المسؤولية الأخلاقية للموظفين تجاه وظائفهم أو اتجاه مجتمعهم تبنى في الأساس من طرق تفكيرهم ووعيهم بمعالم الدين الاسلامي، فالدين الاسلامي يحث أيضا على الالتزام والمسؤولية تجاه الفرد والمجتمع، وهذا من حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: «كلكم راعي وكلكم مسؤول عن رعيته»، ومن هذا المنطلق نستطيع القول بأن المسؤولية الاجتماعية هي في الأساس تبنى على أساسيات الدين الاسلامي الذي يزرع القيم الراقية كقيم الصدق، والأمانة والالتزام وهي من المؤشرات الأساسية لتكريس مبادئ المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع من خلال الأداء الحسن للمهام واتمامها بصورة موضوعية،

وترتبط هذه المفاهيم بمؤشرات أخلاقيات المهنة ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وكلها تدور في ذات الميدان الأخلاقي والدين والاجتماعي.

- دراسة **(العتيبي 2013)**، والتي هدفت إلى:

تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية ونوعية المؤسسات بأهمية تبينها وعرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال والتعرف على تبني مفاهيم ومبادئ المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية والالتزام بها.

وتتحقق مع دراستنا هذه كون المسؤولية الاجتماعية أصبحت من التجارب المعاصرة لكل مؤسسات المجتمع أين يتم التعاون والمشاركة لكل هذه المؤسسات قصد الالتزام بتكريس مبدأ مسؤولياتهم تجاه مجتمعهم من أصغر وظيفة ومهمة إلى أكبرهم وتتلاحم هذه المهام حتى تقوم بمسؤولياتها تجاه المجتمع وتحقيق تقدم وتقديم برامج وخدمات راقية للمجتمع تسهر في تقدمه من ناحية ومن ناحية أخرى يتم تقليص الفجوات التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة أو الادارة أو الأفراد، ومن ثم فإن مديرية التربية لولاية تبسة ممثلة بموظفيها تجد نفسها ملزمة بتقديم خدمات للمجتمع وتعد هذه خطوة من احدى مسؤولياتها.

- دراسة **(القاسم نايف علوان)**، والتي توصلت إلى أن:

إحساس العاملين بعدالة التعاملات يأتي في المرتبة الأولى ثم يليه احساسهم بعدالة التوزيع ثم يليه عدالة الاجراءات، وذلك نتيجة للعلاقات الجيدة بين المدير والمرؤوسين عند مناقشة القرارات المرتبطة بالعمل خاصة المؤثرة في المستقبل الوظيفي للموظف، وهذه النتائج تلتقي مع نتائج دراستنا هذه في:

- أن شعور الموظف بعدم العدالة في المعاملة يجعل منه موظفا سلبيا ولا مهتما بمجال عمله ولا يبحث عن التجديد بل يدخل في الروتين القاهر والعمل من أجل الراتب فحسب.

- كما توصلت هذه الدراسة إلى أن العدالة التعاملية واحدة من أهم محطات التغير التي شهدتها الادارات بشكل عام في الآونة الأخيرة، فهي مفهوم حديث جاء ليحسن ويمنهج العلاقة بين إدارة المديرية وموظفيها وكذا علاقتها مع ادارات أخرى.
- كما أن مناخ العدالة التعاملية داخل المديرية جراء التنظيم الحسن الذي يعد الحجر الأساسي في نجاح وفاعلية أي إدارة كونه يشكل أهم المؤشرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الأفراد.
- كما أكدت هذه الدراسة أنه هناك حرص من قبل فريق العمل الواحد على التنظيم الوظيفي إلى السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة بكل فعالية وكفاءة.

- دراسة **(البندر كريم أبو تايه)**، التي توصل إلى أن:

هناك إحساس بتوافر العدالة في العمل لدى الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها فوق المتوسط، وهي تتلاءم مع النتيجة المتوصل إليها في هذه الدراسة بأن العدالة التنظيمية بمختلف مؤشراتها تؤثر وتتأثر بهم وتسعى كل إدارة أو معظم الإدارات الجزائرية إلى تكريس معالمها، وتوفير مناخ تنظيمي ملاءم.

- دراسة **(سمية حفيدل 2015)**، والتي توصلت إلى مجموعة من النتائج التي تتلاءم مع هذه الدراسة وأهمها:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية حول درجة شعور العمال بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الأقدمية.

وهي نفس النتائج تقريبا التي توصلت إليها دراستنا الحالية التي تبحث علاقة الواقعية بين العدالة والمسؤولية الاجتماعية حيث توصلت إلى:

- أن هناك علاقة تأثيرية بين متغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة الوظيفية، ومؤشرات العدالة التنظيمية.
- أن متغير الجنس لديه تأثير ويتأثر أيضا بمناخ العدالة التنظيمية ومن ثم فالموظفين يمتلكون رؤية واضحة نحو العدالة التنظيمية ولديهم رغبة وقبول في الامتثال لها داخل إدارة المديرية.
- كما أنه كلما كانت الحالة الاجتماعية المحيطة بالموظفين في حالة استقرار كلما كان تحقيق العدالة التنظيمية داخل مديرية التربية، وبهذا يمكننا اعتبار هذه الأخيرة من بين المؤشرات المهمة لتكريس مبدأ العدالة التنظيمية.

- دراسة **(لمراد رمزي خرموش)**، أين توصلت هذه الدراسة إلى:

- أن العمال يرون أن راتبهم لا يتناسب مع مؤهلاتهم.
- أن العديد من العمال لم يستفيد من دورات تكوينية أو تدريبية.
- أن الترقية تتم على أساس الأقدمية والكفاءة، وأن العاملين لا يخضعون للقانون الداخلي للمؤسسة بنفس الشكل.
- أن المدراء لا يهتمون بانشغالات العمال ولا بمشاكلهم.

حيث توصلت دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج المختلفة نوعا ما والمتمثلة في:

- أن الحوافز المادية ليست بالضرورة محفز للعمل بل في بعض الأحيان يصبح الموظف أكثر سلبية في وظيفته، ويصبح موظفا يعتمد فقط على راتبه.
- تسعى مديرية التربية إلى توزيع العمل بالتساوي وإعطاء كل موظف نصيبه العادل من المهام.
- أن إدارة المديرية فيها القيادة التشاركية وهو ما التمسناه أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية أن تعتمد مديرية التربية في منهج تسييرها على القيادة التشاركية والاستشارية ما يزيد من شعور الموظف بانتمائه لمؤسسته.

- كما أن المسؤولين داخل المديرية يقومون بالمهام المسندة إليهم وأن الاجراءات المتخذة في أمور تتعلق بالموظف يتم معالجتها بطرق قانونية تطغى عليها المرونة في التطبيق، وذلك حفاظ على سيرورة المصالح داخل المديرية من جهة ومن جهة أخرى حفاظا على الصحة المهنية للموظف في سنوات عمله.
- كذلك المسؤولين داخل المديرية يسعون إلى تحقيق العمل الجماعي وتطويره وتحقيق نجاحات الموظف الفردية والجماعية وتوفير جو من التقدير الشخصي من خلال تعزيز التزام كل موظف داخل المديرية بالمهام المسندة إليه.
- أن مديرية التربية ترحب بالمبادرات المتعلقة بالتعاون فيما بين موظفي المديرية هذا لأن روح التعاون بين الموظفين تعد من الأهداف التي ترجو أي إدارة تحقيقها.

وتبقى النتائج المتحصل عليها من خلال إجراءات دراسات سوسيولوجية تختلف من بيئة إلى أخرى دون أن ننسى أن الموظف يكتسب خبرات من مجتمعه وخبرات من وظيفته ويمكن أن يكون حلقة وصل بين الاثنين.

كما أن المراسيم والقوانين التنظيمية تختلف من فترة إلى أخرى وتتغير وفق للمتغيرات التي تحصل داخل المجتمع.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات الدراسة

1. نظرية المساواة:

تفترض نظرية المساواة أن الموظفين يقيمون علاقات مع بعضهم في مواقف عديدة، وهي ما توصلت إليه نتائج دراستنا هذه من خلال أن مديرية التربية لولاية تبسة تسعى إلى تعزيز متغيرات العدالة التنظيمية، ومن ثم تحقيق وتكريس المسؤولية اجتماعية والسعي إلى نشر مناخ تنظيمي فعال.

وهذه المفاهيم تندرج ضمن مبادئ وأسس العدالة التعاملية التي تحققت في هذه الدراسة من خلال إجابات موظفي مديرية التربية، فلكل موظف راتب شهري مثله مثل باقي زملاءه يقابله بذل مجهودات طيلة شهر كامل، كما أكد بعض الموظفين ممن أجريت معهم هذه الدراسة.

ومن ثم فإن مبدأ المساوات عندما يسود ميدان العمل يصبح أكثر تقدما وأكثر أداء ويشعر الموظفين بولائهم بمكان عملهم، ومن ثم ومن خلال هذه الدراسة التي أجريت داخل مديرية التربية لولاية تبسة فقد أثبتت أن الموظفين من خلال أقدميتهم وتنوع فئاتهم العمرية كانوا مؤشر إيجابيا في ركائز المتغيرات التنظيمية التي تتكون منها في الأساس العدالة التنظيمية للمؤسسات الخدماتية. هذا وأن مبدأ المساواة يعد من المبادئ الأساسية التي تقرها القوانين التنظيمية للمديرية حتى يتم التوصل إلى الهدف الأساسي والمتمثل في خلق توازن بين مدخلات ومخرجات الموظفين، وكذلك خلق مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات بين كل الموظفين فيما يتعلق بالترقيات والأجور والتكريمات.

ويمكن تجسيد هذا المبدأ فقط في من تتوفر فيهم الشروط وينتمون إلى نفس الرتب الوظيفية فلا يمكن تحقيق مساواة بين موظف رتبته متصرف رئيسي للإدارة وبين موظف رتبته عون خدمة مستوى (01) فلكل موظف رتبته ومكانته ووظيفته داخل الإدارة.

2. **نظرية التبادل الاجتماعية:** وترتكز هذه النظرية على مجموعة من المبادئ أهمها:

- التفاعل الاجتماعي.
- التبادل الاجتماعي.
- العلاقات.

هذا وأثبتت الدراسات أن العلاقات داخل المديرية هي علاقات تبادلية لا سيما وأن أغلبية المصالح تبادل الوظائف فيما بينها، كما أن هذه العلاقات ترتبط بين الموظفين وتجعلهم في جو من التفاعل الدائم.

كما أن موظفي الإدارة يخضعون للمعايير تقييم موضوعية تؤكد توفر العدالة التوزيعية أو تقاربها بواسطة قاعدة توزيعية قياسا إلى مبدأ التوزيع في تقديم الخدمات وتكريس المسؤولية تجاه الفرد وتجاه الجماعات والمجتمع معا.

كما أثبتت هذه الدراسة أن موظفي المديرية يتفاوضون فيما بينهم قصد الوصول إلى طريقة عمل وتنظيم نموذجية تتلاءم مع مطالب المجتمع وتوقعاته تجاه المديرية، وتندرج هذه الأخيرة ضمن عدالة التعاملات والتي تحققت في دراستنا هذه من خلال العدالة في الترقيات والأجور وتوزيع المهام وكلها متداخلة وتعبر عن مدى اهتمام وحرص مديرية التربية على توفير جو من العدالة عبر كامل مصالحها، كما التمست الباحثة من خلال دراستها على أنه هناك فئة كبيرة من الموظفين من يقدمون مهام تفوق بكثير مدخلاتهم ورواتبهم ولا يعيرون أي اهتمام للحوافز فعلاقتهم بميدان عملهم هي علاقة طويلة المدى ولا يكنون أي حساسية نحو مؤسستهم فيما يتعلق بالعدالة والمساواة.

3. نظرية تقييم العدالة:

ترتكز هذه النظرية في بادئها على عدالة التوزيع وهي مؤشر من مؤشرات العدالة التنظيمية وأساليب تجسيدها على أرض الواقع، هذا لأن مديرية التربية فيما يتعلق بتوزيع المهام فهي تستند في الأساس إلى مؤشرات الخبرة، المستوى التعليمي، والرتبة في الوظيفة حتى يكون التوزيع عادلا. أما فيما يتعلق بتوزيع التكريمات والجوائز المتعلقة بالتحفيزات فلديها فقط مواقيت ومناسبات محددة وقد تتولى الخدمات الاجتماعية للقطاع مثل هذه المبادرات.

4. نظرية الإدراك المرجعي:

تقر هذه النظرية بأن الشخص يحس بعدم الرضا عندما يقارن بين ما هو واقعي وبين ما هو بديل خيالي، كما يزيد استياء الموظف عندما يعتقد أنه سيحصل على عوائد أفضل كان يفترض أن يأخذها بعين الاعتبار، ومن ثم ركزت الباحثة في هذه الدراسة على السعي إلى التماس حقيقي وقيمي لمبادئ

العدالة التنظيمية من خلال تطبيق تقنية الملاحظة بالمشاركة أثناء الدراسة الميدانية، حيث توصلت إلى أن شعور الموظفين داخل المديرية في تغير مستمر وينصدم بعض الموظفين ببعض المواقف داخل المديرية تغير شعورهم بالرضا الوظيفي وتحول دونه، ويصبح لديهم فكر مرجعي على عدم توفر عدالة تنظيمية في بعض المواقف.

5. نظرية الحرمان النسبي:

تقر هذه النظرية في مضمونها بأن الموظفين يقومون بمقارنة مجهوداتهم ومكانتهم بباقي زملائهم ما يضعف لديهم من خلال هذه المقارنة فكرتهم حول العدالة التوزيعية ويصبح الموظف في حالة عدم استقرار كأن يقارن الموظف نفسه بالمسؤول أي يدخل لديه فكرة التذمر والنفور من الوظيفة أو أن يقارن الموظف جهوداته بزملائه ما يجعله يتراجع نسبيا لأن هناك فئة من الموظفين لا يقدمون أدنى مهام تجاه وظيفتهم حيث يكون همهم الوحيد الحصول على رواتبهم دون تقديم أي مهام أو يقدمون أدنى الجهود للقيام بمهامهم، وهذا ما يخلق صراعا وظيفيا بين الموظفين ويقلل من الأداء الوظيفي لديهم ويخلق عدم التقدم في المهام ما يشكل جملة من المعتقدات تحول دون تحقيق عدالة تنظيمية.

- **مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية:**

1. نظرية المسؤولية الاجتماعية:

تقر هذه النظرية بأن مختلف مؤسسات المجتمع هي ملزمة تجاهه للحفاظ على مبادئه، وهذا نفس المبدأ الذي التمسته الباحثة في هذه الدراسة حيث تسعى مديرية التربية من خلال مكانتها الاجتماعية إلى تجسيد أهداف المجتمع والحفاظ على كينونته من عادات وتقاليد وتسعى جاهدة إلى الحفاظ على استقرار قيمه، ومن خلال هذه النظرية تبين أن مديرية التربية بجميع أنساقها كنظام جماعي يحتوي على مورد بشري هام يشكل كتلة إنسانية بشرية تسعى إلى تحقيق أهدافها وأهداف المديرية كمؤسسة خدماتية هي

الأخرى تسعى إلى خدمة الفرد والمجتمع، وهذا لا يتم طبعا إلا بتوفر مناخ تنظيمي تسوده كل قيم العدل والمساواة من أجل تكريس المسؤولية الاجتماعية لكل موظف من الموظفين.

2. النظرية النفعية:

وهي تهتم بالشركات أكثر من الإدارات، ويتم الالتقاء فقط في نقاط معينة مثل مسؤولية هذه المؤسسات تجاه المجتمع وما تقدمه من نفع عام ومخرجات تسعى إلى تقدم المجتمع وأفراده، ولكن بفضل القطيعة الإبستمولوجية أصبح للفرد دورا هاما في تكريس المسؤولية الاجتماعية من خلال تحقيق المنفعة العامة للمؤسسة وخلق بيئة عمل تمتاز بالتوازن بين كل متطلبات الجماعة والمجتمع، فمديرية التربية كمؤسسة خدماتية تسعى إلى كسب ثقة الفرد وخدمة المجتمع.

3. النظرية الإدارية:

تهتم هذه النظرية على ضرورة وضع اعتبارات للمسؤولية الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الإدارية هذا وتسعى مديرية التربية إلى تعزيز وارتقاء متغيرات العدالة التنظيمية ومن ثم تحقيق مسؤولية اجتماعية وتكريس مبادئها مما يؤدي إلى انتشار مناخ تنظيمي فعال يسعى إلى تقليص الفجوات التي تحول دون تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن شعور الموظفين بمسؤولياتهم تجاه مجتمعهم يجعلهم أكثر أداء، وتعايشا مع ظروف المنظمة (المديرية) لأن المديرية تعتبر قوة اجتماعية تربوية هادفة من خلال مؤسساتها ويكون الموظفين بهذا أكثر انتماء إلى النسق الوظيفي العام وأكثر ممارسة للأدوار الهادفة التي تهدف إلى التقدم والرقي وعصرنة الإدارة من خلال توفير مساحة من الحرية في العمل وتوفير كل العناصر اللازمة للأداء المهام على أكمل وجه.

4. نظرية العلاقة:

تقر هذه النظرية إلى وجود شبكة من العلاقات المعقدة في البيئة الاجتماعية التي تتواجد فيها المنظمة المسؤولية الاجتماعية تمثل التبادل بين وحدتين رئيسيتين هما المجتمع والمنظمة، وهي هذه العلاقة تعد علاقة تأثيرية واضحة حيث أن مبادئ ومعايير وقيم المجتمع وثقافته تؤثر فيها على تكريس مبدأ المسؤولية الاجتماعية، خاصة وأن مجتمعنا يسوده الخصوصية الثقافية في ميادين مختلفة لها التربوية والدينية والاجتماعية والأخلاقية التي تؤثر على الفرد ليكون فردا فعالا في مجتمعه، وكل هذا من خلال فهم ومشاركة الموظف في مديرية التربية كل الأمور الادارية وضبطها من أجل استخدامها في كل العلاقات بين الفرد والجماعة، وبين الفرد والمجتمع وبالتالي تسعى المديرية دوما بل وكل المنظمات وخاصة بازدياد تعقيدها إلى خلق بيئة عمل مبنية على علاقات متينة من أجل الحفاظ على التوازن الاجتماعي في المجتمع.

5. نظرية الاقتصاد السياسي:

تهتم هذه النظرية بالعمليات الاجتماعية في السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، هذا وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مديرية التربية لديها وظائف وعمليات اجتماعية متعددة، وهي مسؤولية أمام المجتمع لتقديم الأفضل هذا لأنها تتيح أمام الموظفين مساحة حرية في العمل وتوفير كل ما يحتاجونه للعمل على أكمل وجه فإن الموظفين في هاته الحالة يكون أكثر أداء وأكثر استقلالية وثقة، وتعد مخرجات مديرية التربية والتعليم من أهم المخرجات الاقتصادية لأي مجتمع فهي القوة الكامنة للمجتمعات أين يكتسب الموظف القدرة على التعامل والتقدم نحو الأفضل من خلال خبرته في الميدان.

6. النظرية الشرعية:

تقر بضرورة رسم أهداف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وعرضها على المجتمع، لاسيما في اتخاذ القرارات، هذا ومن خلال الدراسات الميدانية تبين أن مديرية التربية أيضا حريصة على اتخاذ

القرارات الملائمة وتعتبرها خطوة محورية وحساسة تحتاج في الأساس إلى استراتيجيات منهجية مسبقا، لأنها تأتي من ظروف ومتغيرات محيطة بالوظيفة في حد ذاتها.

كما أن مبدأ الشرعية في توضيح الأهداف مبدأ تعمل به مديرية التربية من خلال الاصلاحات الأخيرة في قطاع التربية التي أقرت من خلالها بضرورة تسهيل الأعمال بين المصالح وبين إدارة المديرية وباقي الإدارات والعمل في جو من التنافسية والتساوي وتداول المعلومات بكل مصداقية هذا لأن تداول المعلومات المتعلقة بالوظيفة بين باقي الإدارات تعتبر خطوة من خطوات العمل في حد ذاته.

كما أن الباحثة التمست أن هناك حرص على التنظيم الوظيفي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة بكل فعالية وكفاءة، ويرجع هذا إلى وجود تحفيزات داخل فريق العمل الواحد، وكذلك التواصل الفعال بين الموظفين وباقي مؤسسات المجتمع ما يجعل تكريس مبادئ المسؤولية من الأهمية القصوى لإدارة المديرية.

7. نظرية أصحاب المصالح:

تقر هذه النظرية بأن هناك العديد من المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة التي تستطيع التأثير على المؤسسة أو تكون متأثرة من قبل نشاط أو قرارات المؤسسة مثل المستخدمين الزبائن الحكومية ومجموعات الضغط والمجتمع.

هذا وأن مديرية التربية أيضا تعرف نوعا من هذه التأثيرات المختلفة لاسيما مع وجود تيارات اصلاحية وفكرية في العديد من المجالات التي تؤثر سيرورة العمل التربوي لأنه في الأساس مديرية التربية تقوم بمهام ذات حساسية اجتماعية وأخلاقية وتربوية، وهي ملزمة بتقديم الأفضل أمام كل مؤسسات المجتمع، وهي ملزمة أيضا بتقديم نسق قيمي اجتماعي معاصر يتماشى مع الثقافة الحالية. كما تجتهد إلى الحفاظ على صورة التعامل الحسن مع كل المتعاملين معها واعطاء صورة مثلى حول نظام التعامل إن كان قيما معصرنا أو وجاهيا.

وهي مسؤولية اجتماعية أمام تنظيم علاقاتها كم كامل المتعاملين، ومن ثم فإن المسؤولية الاجتماعية في هذه الدراسة ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن مجمل النظريات تبحث في الآثار التي تخلفها المؤسسة (مديرية التربية) داخل المجتمع، متحملة بذلك مسؤولياتها الكاملة مع مراعات تحقيق مبدأ الاحترام الكافي للتشريعات المعمول بها، والاتفاقيات الجماعية لمختلف الفاعلين الاجتماعيين، وبالتعاون معهم سيتم مواجهة جميع انشغالات المجتمع الاجتماعية الأخلاقية، الاقتصادية وحتى البيئية والثقافية.

- **نتائـــج الدراســـة :** توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

- إقبال فئة الاناث على سوق العمل ومعاصرة المتغيرات والإصلاحات الحديثة في مجتمعنا.
- أن متغير الجنس في هذه الدراسة عرف نوعا من التعدد والتنوع ما يضفي توفر الافكار وتنوعها.
- التنوع في توزيع الفئات العمرية كان مؤشرا ايجابيا في ركائز المتغيرات التنظيمية التي تتكون منها العدالة التنظيمية للمؤسسات الخدماتية.
- نجد أن الحالة العائلية للموظف تؤثر على أداءه ومردوده الوظيفي.
- مديرية التربية ممثلة بموظفيها تجد نفسها ملزمة بتقديم خدمات للمجتمع وتعد هذه خطوة من احدى مسؤولياتها.
- المسؤولية الاجتماعية أصبحت إحدى التجارب المعاصرة لكل مؤسسات المجتمع من خلال البرامج والخدمات المقدمة لخدمة المجتمع.
- تسعى مديرية التربية الى تعزيز وارتقاء متغيرات العدالة التنظيمية ومن ثم تحقيق مسؤولية اجتماعية وتكريس مبادئها مما يؤدي الى انتشار مناخ تنظيمي فعال يسعى إلى تقليص الفجوات التي تحول دون تحقيق اهداف المنظمة.
- هناك بعض العوامل الجزئية البسيطة قد تلعب دورا كبيرا وأساسيا في تحفيز الموظفين على أداء مهامهم على أحسن وجه.

- أن شعور الموظف بعدم العدالة في المعاملة يجعل منه موظفا لأسباب ولا مهتما بمجال عمله ولا يبحث عن التجديد بل يدخل في الروتين القاهر والعمل من أجل الراتب فحسب.
- أن الموظف يكتسب خبرات من مجتمعه وخبرات من وظيفته ويمكن ان يكون حلقة وصل بين الاثنين.
- اتضح أن للحوافز في العمل دور كبير في ربط العلاقات وتحسينها بين الموظف ووظيفته.
- أن الحوافز المادية ليست بالضرورة محفزا للعمل بل في بعض الأحيان يصبح الموظف أكثر سلبية في وظيفته ويصبح موظفا يعتمد فقط على راتبه دون أن يسجل أي مردود وظيفي في مهنته.
- تسعى مديرية التربية الى توزيع العمل بالتساوي وإعطاء وكل موظف نصيبه العادل من المهام.
- أن هناك فئة من الموظفين لا يقدمون أدني مهام تجاه وظيفتهم حيث يكون همهم الوحيد الحصول على رواتبهم دون تقديم أي مهام او يقدمون أدني الجهود للقيام بمهاهم، وهذا ما يخلق صراعا وظيفا بين الموظفين ويقلل من الأداء الوظيفي لديهم ويخلق عدم التقدم في المهام.
- أن العدالة التوزيعية فتباينت الإجابات واختلفت حسب اتجاهات الموظفين غير أن العدالة التوزيعية كانت مؤكدة فيما يتعلق بتطبيق القوانين وكذا توزيع المهام حسب الكفاءات ومنح الفرص الملائمة لكل موظف لبذل مجهوداتهم في وظائفهم قصد الوصول الى تحقيق ولاء ورضا الموظفين.
- أن إدارة مديرية التربية فيها القيادة التشاركية تتميز بانها إدارة أكثر نجاحا والتي تبني منهج تسييرها على القيادة التشاركية والاستشارية يشعر فيها الموظف بانتمائه إلى مؤسسته مما يزيد من أداءه الوظيفي ويحسن من تقدمه لأنه عنصرهم داخل المؤسسة.
- أن أغلبية المشكلات التي قد تحصل بين موظفي الإدارة تكون عبارة عن مشكل ومناوشات عمل أو اصطدام أو اختلال وظيفي لا غير يتم حله في أغلب الأحيان بطريقة ودية حيث يتدخل الزملاء لتسوية الوضع وتوضيح سوء التفاهم بينهم.

- أن التواصل بين المسؤول والموظف والتي تعد مؤشر من مؤشرات الإدارة الناجحة والمتقدمة لأن خلق حبل تواصل بين المسؤول والموظف يسهل من أداء الوظيفي ويزيد من مردود الموظفين في العمل.
- الشعور بالانتماء إلى النسق الوظيفي العام أكثر ظهور وممارسة وكل موظف يشتغل في النسق الوظيفي الذي ينتمي إليه ليساعد زملاءه في تحقيق الأهداف المرجوة انطلاقا من تحقيق الأهداف الجزئية التي تتكامل فيما بينها قصد التقدم والرقى وعصرنة الإدارة.
- أن إدارة المديرية تتيح أمام الموظفين مساحة حرية في العمل وتوفير كل ما يحتاجونه للعمل على أكمل وجه فإن الموظفين في هاته الحالة يصبحون أكثر أداء من خلال شعورهم الدائم بالاستقلالية والتمكن والثقة التي يمنحها إياهم مسؤوليهم.
- تسعى إدارة المديرية الى تسهيل نقل وتوصيل الأوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات بين المستويات الإدارية المختلفة حسب تدرجها مثل نقل الاستفسارات والاقتراحات والشكاوى من المستويات التنفيذية الى هرم السلطة الإدارية داخل المديرية.
- أن إمكانية الحصول على المعلومات داخل المديرية ليس بالأمر المتاح امام جميع الموظفين ويرجع اتجاههم هذا أن المعلومات داخل المديرية اغلبها تخضع للسرية ويتم تداولها بين الموظفين وفق لمراسلات إدارية ممضية من قبل المسؤول وتخص الأمور الإدارية.
- أن هناك من المعلومات ما يغلب عليها الطابع السري ولا يمكن إعلانها أو التعريف بها إما لخصوصية المعلومة او لتعلقها بمصالح معينة دون مصالح إدارية أخرى ويبقى هذا الطرح مرتبط ومرهون بنوعية المعلومة في حد ذاتها إذا ما كانت تخص جميع الموظفين كالتعليمات والقرارات، أو هي خاصة فقط بمصالح معينة تنتهي صلاحيتها في تلك المصالح.

- أن تظلمات الموظفين وطعونهم في بعض القرارات تعد محطة مهمة للحفاظ على بيئة صحية وسليمة ومن الضروري أن تقف المديرية على هذه التظلمات وتعالجها بفعالية لضمان الرضا الوظيفي لديهم، وأفاد بعض الموظفون أن طعونهم في بعض القرارات كانت حول تظلمهم لعدم تثبيتهم في مناصب عملهم بعد مرور سنة كاملة.
- أن المسؤولين داخل المديرية يقومون بالمهام المسندة إليهم وأن الإجراءات المتخذة في أمور تتعلق بالموظف يتم معالجتها بطرق قانونية تطغى عليها المرونة في التطبيق وذلك حفاظ على سيرورة المصالح داخل المديرية من جهة ومن جهة أخرى حفاظ على الصحة المهنية للموظف في سنوات عمله.
- أن أسلوب مشاركة المسؤول مع الموظفين يزيد من التلاحم داخل الوظيفة ويفيدهم بكل القوانين المعمول بها سواء جديدة أو قديمة وبهذا تصبح المسؤولية مشتركة وترتفع درجة الوعي بالمسؤولية لدى الموظفين، وتعزيز ثقافة المشاركة والالتزام داخل المديرية.
- تعد العدالة التعاملية واحدة من أهم محطات التغير التي شهدتها الإدارات بشكل عام في الآونة الأخيرة، فهو مفهوم حديث جاء ليحسن وبمنهج العلاقة بين إدارة المديرية وموظفيها وكذا علاقتها مع إدارات أخرى أو علاقاتها مع الإدارات التي تحت وصايتها أو علاقة الموظفين فيما بينهم ما يعكس حسن التسيير وحسن التعامل فيما بينها.
- توفر مناخ العدالة التعاملية داخل المديرية جراء التنظيم الحسن الذي يعد الحجر الأساسي في نجاح وفاعلية أي إدارة كونه يشكل أهم المؤشرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الافراد، خاصة وأن المناخ التنظيمي داخل المديرية يعد الحصيلة العامة لمختلف العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمديرية.

- المسؤول داخل المديرية يسعى إلى تحسين وتطوير فرص النجاح من خلال مشاركة الموظفين من خلال التركيز على العديد من العوامل من الأداء لتحفيز وتطوير مهاراتهم في مختلف المجالات وهذا ما ينمي لدى الموظفين ارتباطهم الوثيق بالمديرية وبالمهام المسندة إليهم، من خلال الأداء الفعال والمشاركة والتطوير والرضا ما يحسن أجواء العمل بشكل أفضل.
- أن المسؤولين داخل المديرية يسعون إلى تحقيق العمل الجماعي وتطويره وتحقيق نجاحات الموظف الفردية الجماعية وتوفير جو من التقدير الشخصي من خلال تعزيز التزام كل موظف داخل المديرية بالمهام المسندة اليه، والسعي الى تحقيق حياة مهنية ناجحة، من خلال إتاحة الفرص أمام كل الموظفين للقيام بالمهمات ذات الامتياز وهذا من اهداف تحقيق العدالة التعاملية.
- أن القرارات التي تتخذها المديرية تعد في حد ذاتها خطوة محورية وحساسة تحتاج إلى استراتيجيات ومنهجية مسبقة، لأنها تتأتى من ظروف ومتغيرات محيطة بالوظيفة لا سيما في ظل التحول الرقمي الذي شهدته المديرية في الآونة الأخيرة تحتاج إلى قواعد جديدة لعملية التنظيم.
- أن طبيعة القرارات التي تتخذها المديرية فيما يتعلق بالموظفين تعرف نوعا من الصعوبة لأن اتخاذ أي قرار يتعلق بالموظفين يتطلب التأني والمراجعة الجيدة لهذا يتم أخذ الاعتبارات اللازمة عند اتخاذ أي قرار وظيفي حتى يتم تحقيق العدالة التعاملية بشكل كبير.
- أن مديرية التربية ترحب بمثل هذه المبادرات المتعلقة بالتعاون فيما بين موظفي المديرية هذا وأن روح التعاون بين الموظفين تعد من الأهداف التي ترجو أي إدارة تحقيقها وزرعها بين كل الموظفين لأنها من المبادئ الناجحة التي تضفي روح التعاون والمبادرة والاهتمام والانتماء إلى بيئة العمل وتكون ثمارها النجاح والتقدم وتحقق نتائج إيجابية.

- تسعى الان مديرية التربية من خلال إنجازاتها الأخيرة لسنتي 2024/2023 إلى تحقيق قفزة نوعية في مجال خلق جو التواصل ونشر فكرة التعاون لتسهيل المهام بين الموظفين وتبادل الخبرات فيما بينهم لتحقيق نتائج عمل وجعل جو العمل أكثر بالنسبة للموظفين.
- فيما يخص إعلام الموظفين بكل ما يخص حياتهم الوظيفة فلا توجد أي عراقيل لذلك فللموظف الحق في الاطلاع على كل ما يخص حياتهم الوظيفية فلا توجد أي عراقيل لذلك فالموظف الحق على الاطلاع على كل ما يخصه من معلومات دون اطلاع على معلومات الغير.
- هناك جو من الاختلال الوظيفي بين الموظفين مثل أي إدارة لذلك لا يمكن الجزم المطلق بأن جو الاحترام هو جو سائد ومعمول به بل يرجع الى المواقف اليومية.
- أن العمل الجماعي والتشاركي هو جزء لا يتجزأ من النجاح والتقدم الاستراتيجي للمديرية من خلال انسجامهم وتعاونهم فيما بينهم وخلق قنوات تواصل بين مختلف مصالح المديرية ويقدمون البدائل البناءة هذا يزيد من أدائهم وملاحظاتهم الفعالة لتجاوز مختلف الصعوبات والعراقيل المتواجدة.
- هذا وعبرت فئة من الموظفين أن غياب التضامن بين موظفي الإدارة الواحدة يؤدي إلى تفكك تماسكهم وقد تتعدد أسباب قلة التضامن والتماسك منها عدم تحقيق الموظفين الاشباع المعنوي من الوظيفة ما يجعلهم شغوفين دائما بمعرفة الجديد وقد يؤدي بهم هذا إلى التطفل على مهام الغير ما يقلل من تماسك الجماعة.
- التمست الباحثة أثناء قيامها بالدراسة الميدانية داخل مديرية التربية لولاية تبسة أين تبين أن أغلبية الموظفين يلتزمون بالسرية في أداء مهامهم وان معلومات المقدمة في هذه الدراسة كانت معلومات جد منخفضة حول موضوع الدراسة دون الخوض في خصوصيات المهام أو المصالح هذا حفاظا منهم على السر المهني داخل المديرية وحتى امتثالا منهم لقوانين العمل المثقف عليها، هذا تبقى السرية في الوظيفة تخص كل مصلحة وخصوصيات المعلومات المتواجدين فيها.

- أن الإصلاحات الأخيرة في قطاع التربية أقرت بضرورة تسهيل الأعمال بين المصالح وبين إدارة المديرية وباقي الإدارة والعمل في جو من الشفافية والتساوي وتداول المعلومات بكل مصداقية ما يجعل المفاهيم المرتبطة بالسر المهني اقل من غيرها من المواقف، فتداول المعلومات المرتبطة بالوظيفة بين باقي الإدارات تعتبر خطوة من خطوات العمل في حد ذاته ولا يمكن اعتبارها افشاء للسر حسب اتجاهات فئة الموظفين.
- هناك حرص من قبل فريق العمل الواحد على التنظيم الوظيفي إلى السعي نحو تحقيق أهداف مشتركة بكل فعالية وكفاءة ويرجع هذا إلى وجود تحفيزات داخل فريق العمل وكذلك التوزيع العادل للمهام والتواصل الفعال بين كل الزملاء في ذات المصلحة.
- توصلت الدراسة إلى وجود بعض الصراعات الوظيفية وتغير أساليب وأنماط العمل داخل المصالح حيث أنه لكل مصلحة خصوصياتها الوظيفية ولكل موظف مهام مسندة إليه ولا يمكن تحويل المهام بين الموظفين إلا بقرار رسمي من رئيس المصلحة أو المدير.
- أكدت الدراسة أن القيم والمعتقدات والتوجهات والسلوكيات الموحدة بين الموظفين تزيد من شعورهم بالدعم والاحترام وتقدير الذات فيما بينهم وبين إدارة مديرية التربية، هذا ما يدفعهم إلى رفع كفاءاتهم وتحقق أهداف العمل في ضوء احتياجات المديرية وكذا المجتمع بصفة عامة، حيث أن هناك علاقة طردية وارتباطية بين المناخ الوظيفي وما يترتب عليه من أداء وظيفي جيد، حيث كلما كان هناك مناخ وظيفي جيد كلما كان الأداء أفضل والعكس صحيح.
- التمست الباحثة أثناء إجراءها لهذه الدراسة على وجود مواقف في الوظيفة اتسمت بالسلبية ولا توحي بوجود أي تطور من ناحية التنظيم وقلة توافر المتغيرات التي تقوي الروابط بين الموظفين ولا توجد علاقات جوهرية بين الموظفين ما يجعل جو العمل أقل رغبة وأقل أداء، وتم تسجيل حالات غيابات

ونفور من الوظيفة خاصة إذا كان الموظف لا يمتلك أي خبرة في نشر جو متوازن مع زملاءه والتعاون معهم لتسيير المصالح والمهام المتعلقة بإدارة المديرية قصد تحقيق الأهداف.

- توصلت الدراسة إلى أن هناك مبدأ التعاون والتشارك بين موظفي الإدارة لا سيما في المناسبات التي تستدعي ذلك هذا وقد لاحظت الباحثة من خلال دراستها أن هناك تكريس لمبدأ التعاون والاحساس بالمسؤولية لدى موظفي مديرية التربية، هذا وأن هناك مبادرات على نطاق واسع قصد تشجيع وتنمية لمبدأ التعاون داخل المديرية قصد خلق بيئة عمل مثمرة وناجحة مبنية على روح التعاون وقوة الانتماء الى فريق العمل.
- أكد المبحوثين أن الحصول على الحقوق يكون وفقا لتشريعات تنظيمية تحكمها قوانين الوظيفة العمومية غير أن مظاهر المنافسة تكون فقط في توسيع الموظفين لنطاق مهاراتهم المعرفية والعلمية فالحصول على شهادات علمية جديدة هي الخطوة التي تكون فيها المنافسة والتشجيع بين الزملاء، أما الحقوق يتم ترتيبها حسب الأولوية والأقدمية وتوفر المناصب المالية.
- توصلت الباحثة إلى أن هناك مشاركة للموظفين في مجمل الأنشطة التي تهدف إلى التقدم بالمجتمع نحو الأفضل.
- أن هناك علاقة تأثيرية بين متغيرات الجنس العمر، الحالة الاجتماعية المستوى التعليمي الخبرة المهنية الرتبة الوظيفية ومؤشر العدالة التنظيمية.
- أن متغير الجنس لديه تأثير ويتأثر أيضا بمناخ العدالة التنظيمية ومن ثم فالموظفين يشكلون رؤية واضحة نحو العدالة التنظيمية ولديهم رغبة وقبول في الامتثال لها داخل إدارة المديرية.
- أن موظفي المديرية بمختلف فئاتهم العمرية متأثرين بالعدالة التنظيمية ويؤثرون فيها كما أن متغير العمر يعد من العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي خاصة مع تنوع الفئات العمرية داخل إدارة المديرية وتنوعها زاد من مردود الموظفين وتبادل الخبرات فيما بينهم وخلق توازن وتبادل الأفكار

وتجسيد قيم العدالة التنظيمية داخل إدارة المديرية دون وجود أي عراقيل لتطبيق وتجسيد مؤشرات العدالة التنظيمية بكل اريحية.

- أنه كلما كانت الحالة الاجتماعية المحيطة بالموظفين في حالة استقرار كلما كان تحقيق العدالة التنظيمية داخل مديرية التربية، وكلما كانت الحالة الاجتماعية المحيطة بالموظفين في حالة استقرار كلما كان تحقيق العدالة التنظيمية، وبهذا يمكن اعتبار هذه الاخيرة من بين المؤشرات المهمة لتكريس مبدأ العدالة التنظيمية.
- أن المستوى التعليمي لديه دور كبير في تكريس العدالة التنظيمية فهو يسهم وبشكل كبير في المسعى العلمي لسد الفجوة الحاصلة في تحقيق أهداف العدالة التنظيمية داخل مديرية التربية، من خلال خلق الروابط الدافعة الى إيجاد سبل ووسائل لرقي بإدارة المديرية وتحقيق تنظيم عادل وفعال.
- أن متغير العمر يلعب دورا هاما في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، لاسيما أن متغير العمر يجعل موظفي الإدارة يكتسبون خبرة هامة في قطاعهم ما يجعلهم يتحملون مسؤولياتهم داخل الإدارة.
- توصلت الباحثة من خلال دراستها أنه كلما اكسب الموظف داخل مديرية التربية خبرة مهنية كلما انعكس هذا بالإيجاب على مسؤوليته الاجتماعية وزاد الاهتمام بها أين يسعى من خلال خبرته إلى تقديم الأفضل خاصة وأن النتائج والجهد المبذولة ينعكس بالإيجاب على كل أفراد المجتمع وكل مؤسساته، لهذا فالعلاقة التي تربط الخبرة المهنية بالمسؤولية الاجتماعية هي علاقة فردية تبادلية.
- كما توصلت الدراسة إلى أن الرتبة الوظيفية لديها دور بارز في تطبيق المسؤولية الاجتماعية فلكل رتبة مهمة تجاه المسؤولية الاجتماعية وجب على الموظفين التقيد بها حسب ما تمليه هذه الرتبة، ولكل موظف واجب اتجاه تقديم خدمات لمجتمعه من خلال رتبته الوظيفية من أعلى رتبة إلى أدنى رتبة.

خاتمة

خاتمة

يعد متغيري العدالة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، باعتبارهما من بين المواضيع التي لقيت اهتمام الباحثين والدارسين في مختلف الحقول العلمية في الوقت الراهن، حاولنا في هذه الدراسة أن نعطي لهذا الموضوع صبغة سوسيولوجية من خلال معالجته ضمن حقل علم الاجتماع التنظيم والعمل، حيث تم تشريح واقع المؤسسة ميدان الدراسة و المتمثلة في مديرية التربية لولاية تبسة، للكشف عن علاقة العدالة التنظيمية بالمسؤولية الاجتماعية، ومن أجل الوصول الى الأهداف البحثية التي تسعى اليها، تم عرض المرجعيات والاطر النظرية المستخدمة في هذا البحث، إضافة الى الموارد العملية والمادية المتاحة في المؤسسة والتي كشفنا عنها من خلال دراسة ميدانية، ليتم تحديد ابعاد لمتغيري هذه الدراسة، ليشمل بذلك العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية)، فيما تضمن المتغير المسؤولية الاجتماعية ثابت، حيث تم استعراضها وشرحها كل على حدا ثم ربطها ببعضها البعض لتبسيط العملية البحثية وتحليل تأثيراتها بأكثر دقة، وتوجيه الجهود نحو الجوانب المحورية والمهمة المراد دراستها في هذا الموضوع.

انطلقت الدراسة من جملة من المقاربات النظرية التي شكلت الأساس المفاهيمي لفهم العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية)، وكذا مفهوم المسؤولية الاجتماعية في السياق الإداري التربوي. وقد تم الاعتماد على منهج وصفي تحليلي مدعم بأدوات جمع البيانات المناسبة كاستمارة الاستبيان، والتي وُزعت على عينة من موظفي المديرية.

أسفرت النتائج المتوصل إليها عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين ومستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية داخل المديرية. كما أظهرت

النتائج تفاوتات في إدراك الموظفين لمظاهر العدالة، خاصة على مستوى العدالة الإجرائية، مما ينعكس على أدائهم ومواقفهم اتجاه المؤسسة.

- اقبال فئة الاناث على سوق العمل ومعاصرة المتغيرات والإصلاحات الحديثة في مجتمعنا.
- أن متغير الجنس في هذه الدراسة عرف نوعا من التعدد والتنوع ما يضفي توفر الافكار وتنوعها.
- التنوع في توزيع الفئات العمرية كان مؤشرا ايجابيا في ركائز المتغيرات التنظيمية التي تتكون منها العدالة التنظيمية للمؤسسات الخدماتية.
- نجد ان الحالة العائلية للموظف تؤثر على أداءه ومردوده الوظيفي.
- مديرية التربية ممثلة بموظفيها تجد نفسها ملزمة بتقديم خدمات للمجتمع وتعد هذه خطوة من احدى مسؤولياتها.

- **التوصيات والاقتراحات:**

- وضع إجراءات واضحة وشفافة لجميع القرارات الإدارية، مثل التعيينات والترقيات والنقل والتأديب.
- ضمان تطبيق هذه الإجراءات بشكل متساوٍ على جميع الموظفين، دون تمييز أو محاباة.
- إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم شكاواهم، وضمان التعامل معها بشكل عادل وفعال.
- توزيع الموارد والمكافآت بشكل عادل ومنصف بين جميع الموظفين، بناء على أدائهم ومساهماتهم.
- ضمان حصول جميع الموظفين على فرص متساوية للتطوير والتدريب.
- مراعاة احتياجات الموظفين المختلفة، وتوفير الدعم اللازم لهم.
- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.
- معاملة جميع الموظفين باحترام وتقدير، وتجنب أي سلوكيات تمييزية أو مهينة.
- تقديم الدعم والمساندة للموظفين في حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم.

- توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين.
- ضمان حصول الموظفين على رواتب ومزايا عادلة.
- توفير فرص للتطوير المهني والنمو الوظيفي للموظفين.
- تعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموظفين.
- المساهمة في تطوير التعليم في ولاية تبسة، من خلال توفير تعليم عالي الجودة لجميع الطلاب.
- دعم الأنشطة والمبادرات المجتمعية التي تساهم في تحسين حياة الناس.
- التعاون مع المؤسسات والمنظمات المحلية الأخرى لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- المحافظة على البيئة وترشيد استهلاك الموارد.
- توفير بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للطلاب.
- ضمان حصول الطلاب على تعليم عالي الجودة يلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم.
- تنمية مهارات الطلاب وقدراتهم، وإعدادهم لمواجهة تحديات المستقبل.
- تعزيز القيم الأخلاقية والإنسانية لدى الطلاب.
- تشكيل لجنة للعدالة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، تتولى مسؤولية وضع وتنفيذ ومتابعة هذه التوصيات.
- إجراء استطلاعات رأي دورية للموظفين والطلاب وأولياء الأمور، لتقييم مدى تطبيق العدالة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية.
- نشر تقارير دورية عن جهود مديرية التربية في تطبيق العدالة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية.
- تدريب الموظفين على مفاهيم العدالة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية، وتوعيتهم بأهمية تطبيقها.
- ضرورة تفعيل آليات تقييم العدالة التنظيمية بصفة دورية لضمان المساواة والشفافية.
- إدراج برامج تدريبية لتعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى الإطارات والموظفين.

- تشجيع الحوار الداخلي والمشاركة في اتخاذ القرار لضمان عدالة تعاملية فعالة.
- تطوير سياسات مؤسسية واضحة تعكس التزام المديرية بمبادئ العدالة والمسؤولية تجاه موظفيها والمجتمع التربوي عامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المصادر

1- القرآن برواية ورش.

2- صحيح البخاري

ثانيا: المراجع باللغة العربية

أ- المعاجم والقواميس:

3- ابراهيم انيس واخرون، **المعجم الوسيط**، ج 1 ، ط 2، قطاع دار المعارف، القاهرة، 1972.

4- ابن منظور، **لسان العرب**، المجلد 12، دار صادر للنشر، ط 01، بيروت، 2004.

5- الجرجاني علي بن محمد بن علي، **التعريفات**، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، ط1، 2014.

6- الزبيدي، **تاج العروس** ، جزء 29.

7- لويس معلوف، **المنجد في اللغة والاعلام**، دار المشرف، بيروت، 1972.

8- محمد بن ابي بكر بن عبد القادر الرازي، **معجم مختار الصحاح**، دار صادر للنشر، دون طبعة، دون سنة نشر، بيروت، لبنان،2008 .

9- محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعرفة الجامعية، الازرطية، جمهورية مصر العربية، 2006.

10- معجم المعاني الجامع، **معجم عربي عربي**، www.almany.com، التاريخ: 2021/11/05، التوقيت: 20:32.

11- **المعجم الوجيز**، مجمع اللغة العربية، مطابع الاميرية، القاهرة، 2008.

12- المعجم الوسيط، **معجم اللغة العربية**، مكتبة الشروق الدولية، ط4، جمهورية مصر العربية،2008.

ب- الكتب:

13- إبراهيم الزبيدي، **علم النفس الصناعي**، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، سنة 1991.

14- إبراهيم حليل ابراش، **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

15- إبراهيم طلعت لطفي، **علم إجتماع التنظيم**، دار غريب، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2007.

16- إبن خدم أبو محمد الاندلسي، وعادل أبو المعاصي، **الأخلاق والسير المحقق**، دار المشرق العربي، القاهرة، ط 01، 1988.

17- أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000.

18- أحمد عزوز، محمد فاين، **العدالة اللغوية في المجتمع المغربي بين شرعية المطلب ومخاوف التوظيف**، ط1، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان، 2014.

19- اسمهان طلعت، **فلسفة العدالة الاجتماعية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.

20- آمال عبد الحميد واخرون، **علم الاجتماع القانوني والضبط الاجتماعي**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.

21- بدوي محمد عباس، **المحاسبة عند التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.

22- بلوط حسن إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان،2000.

23- حسين على الحميد أحمد رشوان، **علم إجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.

24- حمود خرضير كاظم، والخرشة ياسين كاسب، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن،2007 .

25- خالد قاشي، ورمزي بودرجة، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية مدخل لتحسين لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017.

26- دروكر بيتر، **تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين**، ترجمة عبد الرحمن إسماعيل، الدار الدولية للاستثمار الثقافي، 2002.

27- الشماع خليل محمد حسن، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 01، عمان، 2014.

28- صالح أحمد، **السلوك التنظيمي وأثره في تحقيق الأداء المؤسسي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2018.

29- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار المعرفة الجامعي، ط 01، الإسكندرية، مصر، 2000.

30- الصيرفي محمد، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر،2007.

31- ظاهر كلالدة، **أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية**، دار زهران، د ط، 1997.

32- عابد، سمير، **مبادئ الإدارة الحديثة ودور المشاركة في اتخاذ القرار**، دار الهدى، الجزائر، 2020.

33- عاد عبد هللا العصّمً، **المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة**، ط 01 ، دار الازوي العلمّة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2015.

34- عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2006.

35- عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006.

36- عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2008.

37- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2009.

38- عبد الرحمن عدس واخرون، **البحث العلمي وادواته واساليبه**، دار الفكر ناشرون والموزعون، عمان، ط 16، 2014.

39- عبد الرزاق سالم الرحاحلة، **المسؤولية الاجتماعية**، دار الإعصار للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.

40- عبد الله محمد عبد الرحمان، **إدارة المؤسسات بين الاتجاهات النظرية والممارسة الواقعية**، دار المعرفة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2009.

41- العبيدي فاطمة، **الإدارة الفعالة والاهتمام بالعنصر البشري في بيئة العمل**، دار الفكر العربي، بيروت، 2019.

42- عثمان سيد أحمد، **التحليل الأخلاقي الاجتماعية**، مكتبة الانجلو المصرية للنشر والتوزيع،2010

43- عثمان سيد أجمد، **المسؤولية الاجتماعية والشخصية المسلمة –دراسة نفسية تربوية**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1986.

44- عمر محمد ورد، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة**، دار الرضوان للنشر والتوزيع، د ط، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، 2008.

45- عمر مخمد دره، **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة**، دار الرضوان، حلب،2008.

46- لوكيا الهاشمي، **نظريات المنظمة**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ملية ، الجزائر، د س.

47- محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 1992.

48- محمد جودت ناصر، وعلي الخضر، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل**، منشورات جامعة دمشق، 2013.

49- محمد سيد فهمي، **المسؤولية الاجتماعية**، الطبعة الأولى، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2014.

50- محمد شفيق، **البحث العلمي وتطبيقاته في مجال الدراسات الاجتماعية**، القاهرة، مصر، 2006.

51- منير بن دريدي واخرون، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية**، الطبعة الأولى، دار النشر المركز الديموقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا،2019.

52- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، ومحمد السيد بشير محمد، **العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2015.

53- ناصر محمد جرادات، وعزام محمد أبو الحمام، **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات**، إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013.

54- وليد حليم غازي، **دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**، ط 01 ، الدار الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر،2011.

55- وليد محمد الصمادي، **أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي**، دراسة ميدانية على شركات الدوية الأردنية، الأردن، 2008.

ت- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير

56- أبو أرشيد، غادة عمر، **المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، عمان، 2006.

57- أسامة عبد الكريم هزي، **العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الإجتماعية الداعمة**، دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، 2015.

58- أماني يوسف طالب البكار، **العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظات عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية**، رسالة ماجستير، قسم الادارة والمناهج، جامعة الشرق الاوسط، 2012 .

59- بغريش سعيدة، **مساهمة تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق حوكمة المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة**، أطروحة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 2020/2019.

60- جميل محمد قاسم، **فعالية برنامج ارشادي لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب مرحلة ثانوية**، رسالة ماجيستير، علم النفس، كلية التربية جامعة غزة الإسلامية ،2008، ص16.

61- خرموش مراد رمزي، **دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام**, دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة سنة 2014.

62- خميس أبو الندا سامية، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية في غزة، سنة 2007.

63- الزيناتي، أسامة محمد، **دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسئولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية –مجمع الشفاء الطبي نموذجا**–، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين، 2014.

64- سامية خميس ابو ندا، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية– دراسة ميدانية على الوزارة الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2007،

65- شذا لطفي محمود محمد، **درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية**، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012 .

66- ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2010.

67- ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد – تلمسان – 2010،.

68- العتيبي خالد، **دور النشاط الاجتماعي في تنمية المسؤولية الاجتماعية – دراسة مسحية على رواد النشاط وطلاب المرحلة الثانوية في مدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013 .

69- عريوة محاد، **دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**، مذكرة ماجيستير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف ، 2011.

70- عمر محمد دره، **أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة الضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية**، رسالة ماجيستير، عين الشمس قسم إدارة الاعمال، القاهرة،2007.

71- العمري، **النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية**، ديسمبر 2010.

72- فضيل غزال، **مساهمة تلني المسؤولية الاجتماعية في تفعيل استراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر–مسيلة–**، مذكرة تدخل ماستر اكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد بوضياف –المسيلة–الجزائر، 2017/2016.

73- قريفة أسماء، **العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية–دراسة ميدانية بمؤسسة (CONDOR) برج بوعريريج "نموذجا"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والموارد البشرية، جامعة البليدة 02، 2017.

74- محمد بن محمد بن بابر الشهري، **مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم**، رسالة مقدمة لقسم الإدارة والتخطيط التربوي استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.

75- محمد بوقليع، **العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين–دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك**، خدمة هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات، 2011.

76- محمد حامد نوافان، **القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية**، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سنة 2010.

77- محمد علي العطاف الزهراني، **العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخواة**، المملكة العربية السعودية، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، الفصل الدراسي الثاني، 2013/2012.

78- محمد ناصر راشد أبو سمعان، **محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)**، قدمت هذه الرسالة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2015-1436هـ.

79- المرشد محمد نصار ذب، **المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الأردنية**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن،1999.

80- المعايطة على احمد جبريل، **درجة ممارسة مديري الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن، 2005.

81- مقداد, شيماء، "**دور معلمي المرحلة الثانوية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلبتهم وسبل تطويرها في ضوء المعايير الاسلامية** "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة, فلسطين، 2014.

82- مقدم وهيبة، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران الجزائر، 2014.

ث- المجلات والدوريات:

83- أبو القاسم أخضر حمدي، **أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي**، المجلد 11 ، العدد 03 ، المجلة الأردنية، 2015 .

84- أبو تايه، بندر كريم وآخرون، **العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"**، مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقان ، (التطبيقية، المجلد العشرين(20)، العدد الأول، 2012 .

85- أمال بن علي وآخرون، **مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تسويق المنتجات – دراسة حالة شركة Condor برج بوعريريج، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات**، المركز الجامعي ايليزي، الجزائر، العدد الثالث، ديسمبر 2018.

86- البشابشة سامر عبد المجيد، **أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية**، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04 ، العدد 04، سنة 2008.

87- بندر تريم تايه، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من مراكز الوزارات الحكومية في الأردن**، دراسة منشورة في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، يونيو 2012.

88- حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، **اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والإغتراب الوظيفي**، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل أسمنت الكوفة. على الموقع: https://www.issj.net التاريخ: 2021/11/10، التوقيت: 20:37.

89- حميدة امام مختار، **المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب شعبة التاريخ بكلية التربية** ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، المجلد الأول، العدد 07، 1996.

90- خليفة عبد اللطيف، **محددات السلوك التطوعي في المنظمات العامة دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة**، جامعة الكويت المجلة العربية للعلوم الإدارية، 5(1)، 1997.

91- راتب السعود، وسوزان سلطان، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 02، 2009.

92- راتب سعود، وسوزان سلطان، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية**، مجلة جامعة دمشق، العدد25، المجلدين1+2، 2009.

93- زايد، عادل ، **قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة** ، مجلة الفكر الشرطية ،1996.

94- سعيد بن فايز بن محمد السبعي، **دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي**، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 164، الجزء الأول، يوليو 2015.

95- سليمان تيشتيش، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية**، دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تيارت، د س.

96- شلابي وليد، وشيخاوي صلاح الدين، وبوزاهر محمد لخضر، **واقع ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى الموظف–دراسة ميدانية على عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة**، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطية العربي ألمانيا، برلين، العدد 01، أكتوبر 2017. نفس الموقع السابق، نفس التوقيت ونفس التاريخ.

97- صمادي أحمد، والبقعاوي عقل، **الفروق في المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية في ضوء عدد من المتغيرات المحلية الأردنية في العلوم التربوية**، مجلد 11، العدد 01، 2015.

98- عبد الوهاب مبروح، جلال الدين بوعطيط، **قواعد العدالة التنظيمية في مكان العمل**، مقالة منشورة في مجلة العلوم الإجتماعية المركز الديمقراطي العربي بألمانيا، برلين، العدد 01، أكتوبر 2017

99- عزمي بشارة ، **مداخلة بشان العدالة سؤال في السياق العربي المعاصر**، المركز العربي للأبحاث والدراسات السياسية، دراسة مجلة تبية، العدد 05، أغسطس 2019، مجلة الكترونية على الرابط: www.dohainstitvte.org ، التوقيت 19:39 التاريخ 2019/11/05

100- عواد عمر ومحمد أحمد، **تحليل أبعاد العدالة التنظيمية دراسة تطبيقية**" ، مجلة البحوث الإدارية، 2003.

101- فرح شعبان، وشيخ سعيدة، **محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات**، مقال منشور، مجلة الإدارة والتنمية لبحوث والدراسات، العدد السابع، دون سنة.

102- الفضلي فضل، **العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية و الديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت**، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، 14(1)، 2007.

103- كريم مصطفى، وبرباوي كمال، ومقدم عبد الجليل، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية–دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعدلات الهيكلية " SEM"**، جامعة بشار، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 01، 2021.

104- محارمة تامر محمد، **مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية**، مجلة الإدارة العامة،2000.

105- مختار بوتعاب، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي– دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية**، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021.

ج– الملتقيات والأيام الدراسية:

106- لخضر مولاي، وسايح بوزيدي، **دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات**، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، المركز الجامعي بغرداية، 22–23 فيفري 2011.

ح- المراسيم والقرارات:

107- **القرار الوزاري المشترك** المؤرخ في: 20 ربيع الأول عام 1423 هـ الموافق لـ 02 يوليو سنة 2002.

108- **المرسوم التنفيذي** المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1440 الموافق ل 09 يوليو 1990م.

خ- المواقع الالكترونية:

109- سمية قيدل، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمديرية الأغواط**، 2015.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية:

110- Al Jabouri, **personality in the Light of psychology**, Dar Al_Hikma press, Bagdad, 1990.

111- Al Jabouri, **personality in the Light of psychology**, Dar Al_Hikma press, Bagdad, 1990.

112- Choi, S. B, Ullah, S. M, & Kwak, W. J. **Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate**. Social Behavior and Personality: an international journal, 43(3). 2015.

113- D'avis.k,&Blomstrom,R.L.,Business and society:Environment and Responsiblity(3rd2 ed) McGraw-H**ill.** 1975

114- Hermansjahruddini, **Organizational justice Organizational commitmentartrust in Manager aspre dictor of ovganizational citizenship Behavior**, interdiscipliary journal of contemporary research in business, volume 4, N° 12 apli 2013.

115- Moorman, R.H. (1991) **Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?** Journal of Applied Psychology.

116- Nazir, A., Akram, M. S., & Arshad, M.. **Exploring The Mediating Role Of CSR Practices among Leadership Styles And Job Satisfaction.** Pakistan Journal of Science, 2014.

117- Robert Kreinter& Angelo Kinick, **Organizational Behavior ,**5th Edition,Irwin Mcgraw-Hill, Boston, MA, 2021.

عنوان الاطروحة: العدالة التنظيمية وتكريس المسؤولية الاجتماعية

-دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية -تبسة-

اعداد الطالبة: جديوي نادية **اشراف الأستاذ الدكتور: بورزق نوار**

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التعاملية) بتكريس المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مديرية التربية لولاية تبسة من خلال عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة الهامة الاهتمام والفهم والمشاركة وهذا من أجل تجسيد دور الموظف كفرد خام في مديرية التربية يعمل على تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة وكذلك خدمة المجتمع وتنظيمه، ومن ثم الكشف عن مدى وجود العدالة التنظيمية من أجل خلق مناخ تنظيمي خال من الصراعات وفوضى العمل ومحاولة كسب ثقة الفرد والجماعات، ومن أجل تحقيق مبادئ العدل والمساواة التي تعبر في مجملها عن العدالة التنظيمية بمختلف مستوياتها التنظيمية خاصة في ظل ازدياد المؤسسات تعقيدا ونموت الوعي لدى الموظف من أجل تحقيق ذاته.

حيث تم من خلال دراستنا هذه محاولة التعرف على الفروقات ذات الدلالة في مستوى العدالة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية حسب كل محور من المحاور ومن هنا الكشف عن علاقة واقع العدالة التنظيمية بتكريس المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية.

ولتحقيق الأهداف المنشودة قمنا باستخدام أسلوب المسح الشامل أو الحصر الكلي لمجتمع الدراسة والمتمثل في مجمل موظفي وموظفات مديرية التربية الذين هم في حالة نشاط وعمل في المديرية والذين يقدر عددهم بـ 206 وباستخدام المنهج الوصفي من أجل وصف وتحليل بيانات ونتائج الظاهرة موضوع الدراسة وكانت الاستمارة هي الأداة الاساسية في جميع البيانات من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل قياس اتجاهات الموظفين نحو علاقة واقع العدالة التنظيمية بتكريس المسؤولية

الاجتماعية حيث قسمت الاستمارة إلى عدة محاور اساسية أولها محور البيانات الشخصية ومحور يتضمن عبارات واقع العدالة التوزيعية في مديرية التربية لولاية تبسة ومحور يتمثل في عبارات واقع العدالة الاجرائية في مديرية التربية لولاية تبسة ومحور واقع العدالة التعاملية في مديرية التربية لولاية تبسة والمحور الخامس والاخير يتمثل في عبارات واقع المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية لولاية تبسة.

حيث احتوت الاستمارة على 52 سؤال وتم توزيع 206 استمارة استرجعت جميعها بحكم أنني موظفة في مديرية التربية تم جمعها كليا رغم صعوبة ذلك، وقد تم استخدامها في عملية عرض وتحليل النتائج وتم التحقق من نتائجها السيكومترية من خلال الصدق والثبات، وبعد التحليل الاحصائي وباستخدام برنامج SPSS وباستخدام المقابس التالية: التكرار والنسبة المتوسط الحسابي.الانحراف المعياري.معامل الارتباط لبيرسون.معامل ألفا كرونباخ.اختبار Ttest ، اختبار Anova معامل الانحدار.

تم التوصل الى النتائج التالية:

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- إقبال فئة الإناث على سوق العمل ومعاصرة المتغيرات والإصلاحات الحديثة في مجتمعنا.
- أن متغير الجنس في هذه الدراسة عرف نوعا من التعدد والتنوع ما يضفي توفر الأفكار وتنوعها.
- التنوع في توزيع الفئات العمرية كان مؤشرا ايجابيا في ركائز المتغيرات التنظيمية التي تتكون منها العدالة التنظيمية للمؤسسات الخدماتية.
- نجد أن الحالة العائلية للموظف تؤثر على أداءه ومردوده الوظيفي.
- مديرية التربية ممثلة بموظفيها تجد نفسها ملزمة بتقديم خدمات للمجتمع وتعد هذه خطوة من احدى مسؤولياتها.
- المسؤولية الاجتماعية أصبحت احدى التجارب المعاصرة لكل مؤسسات المجتمع من خلال البرامج والخدمات المقدمة لخدمة المجتمع.

- تسعى مديرية التربية الى تعزيز وارتقاء متغيرات العدالة التنظيمية ومن ثم تحقيق مسؤولية اجتماعية وتكريس مبادئها مما يؤدي إلى انتشار مناخ تنظيمي فعال يسعى الى تقليص الفجوات التي تحول دون تحقيق اهداف المنظمة.
- أن الإصلاحات الأخيرة في قطاع التربية أقرت بضرورة تسهيل الأعمال بين المصالح وبين إدارة المديرية وباقي الإدارة والعمل في جو من الشفافية والتساوي وتداول المعلومات بكل مصداقية ما يجعل المفاهيم المرتبطة بالسر المهني أقل من غيرها من المواقف، فتداول المعلومات المرتبطة بالوظيفة بين باقي الإدارات تعتبر خطوة من خطوات العمل في حد ذاته ولا يمكن اعتبارها افشاء للسر حسب اتجاهات فئة الموظفين.

الكلمات المفتاحية:

العدل ، العدالة ، العدالة التنظيمية ، العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية ، العدالة التعاملية ، المسؤولية ، المسؤولية الاجتماعية.

الملخص باللغة الإنجليزية

Thesis Title: Organizational Justice and the Promotion of Social Responsibility A Field Study at the Directorate of Education in the Wilaya of Tébessa.

Prepared by: Jdioui Nadia

Supervised by: **Professor Dr. Bourzeg Nouar**

Summary This study aimed to examine the relationship between the reality of organizational justice in its three dimensions (distributive justice, procedural justice, and interactional justice) and the promotion of social responsibility among employees of the Directorate of Education in the Wilaya of Tébessa. The study focused on three essential aspects of social responsibility: concern, understanding, and participation. The goal was to establish the role of the employee as an integral part of the Directorate of Education, working to achieve both personal and institutional objectives while serving and organizing society. Additionally, the study sought to assess the presence of organizational justice in order to create a work environment free of conflicts and chaos, build trust among individuals and groups, and uphold the principles of fairness and equality, which collectively define organizational justice at various administrative levels, especially in light of the increasing complexity of institutions and employees' growing awareness of self-fulfillment. Through this study, we attempted to identify significant differences in the levels of organizational justice and social responsibility based on various factors, thereby revealing the relationship between organizational justice and the promotion of social responsibility at the Directorate of Education. To achieve the study's objectives, we employed a comprehensive survey method, covering the entire study population, which consisted of all active employees of the Directorate of Education (206 individuals). A descriptive approach was used to analyze and interpret the data related to the study's subject. The primary data collection tool was a questionnaire, which utilized a five-point Likert scale to measure employees' perceptions of the relationship between organizational justice and

social responsibility. The questionnaire was divided into key sections, including personal data, distributive justice, procedural justice, interactional justice, and social responsibility within the Directorate of Education in Tébessa. The questionnaire contained 52 questions, and all 206 forms were retrieved, thanks to the researcher's position as an employee at the Directorate of Education, despite the challenges involved. The data was analyzed using SPSS, employing various statistical methods such as frequency distribution, mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha coefficient, T-test, ANOVA test, and regression analysis. Key Findings

1. There is a significant increase in female participation in the workforce, reflecting the impact of modern societal changes and reforms.
2. The gender variable in this study demonstrated diversity, contributing to a range of ideas and perspectives.
3. The diverse distribution of age groups was a positive indicator of the organizational variables that constitute organizational justice within service institutions.
4. Employees' marital status was found to impact their job performance and productivity.
5. The Directorate of Education, through its employees, is obligated to provide services to society as part of its responsibilities.
6. Social responsibility has become an essential practice in all societal institutions through various programs and services aimed at community development.
7. The Directorate of Education seeks to enhance organizational justice variables to promote social responsibility and its principles, fostering an effective organizational climate that minimizes gaps hindering the organization's objectives.
8. Recent reforms in the education sector emphasize the importance of facilitating interactions between different departments, promoting

transparency, equality, and the credible exchange of information. This has led to a shift in employees' perception of confidentiality, where sharing job-related information between departments is now seen as an integral part of work rather than a breach of confidentiality.

Keywords: Justice, Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Responsibility, Social Responsibilit

الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الملحق
01	يمثل استبيان في صورة النهائية
02	قائمة الأساتذة المحكمون
03	الهيكل التنظيمي العام لمديرية التربية –تبسة–
04	طلب الترخيص باجراء الدراسة الميداني
05	التعريف بالموضوع البحث
06	استقبال طالب متربص
07	اذن بالدخول
08	توزيع المناصب المالية

الرقم	الأساتذة المحكمين	التخصص
01	مسعي أحمد محمد	جامعة الوادي
02	حليم مصيطفى	جامعة الجزائر 2
03	سيدي دريس عمار	جامعة عنابة
04	أحمد حسن محارب حراحشة	جامعة سطام عبد العزيز
05	خالد حسيني	جامعة بورتسموت
06	عبد الله صالح علي	جامعة تكريت
07	شيماء عبد العزيز عبد الباسط الدالي	جامعة الازهر
08	بلقاسم بلغيث	جامعة تونس
09	بوترعة بلال	جامعة الوادي
10	بدراوي سفيان	جامعة تبسة
11	ذيب محمد	جامعة سوق أهراس
12	عبان عبد القادر	جامعة قاصدي مرباح
13	حديدان خضرة	جامعة تبسة
14	سيساوي فضيلة	جامعة جيجل
15	ما ريز يونس	جامعة لبنان
16	خوني وريدة	جامعة تبسة
17	سالم يعقوب	جامعة الوادي
18	عبيدة صايطي	جامعة بسكرة
19	مزيوة بلقاسم	جامعة تبسة
20	عفاف جبريل	جامعة الأردن
21	شيت خثير الابراهيمي	جامعة اليزي
22	مكلاتي فاطمة الزهراء	جامعة تبسة
23	مولدي عاشور	جامعة تبسة
24	محمد تامر خطاب	جامعة عين الشمس– القاهرة–

الملحق رقم 01:يمثل استبيان في صورة النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي –تبسة–

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول موضوع:

العدالة التنظيمية و تكريس المسؤولية الاجتماعية

دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية تبسة

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه LMD علم اجتماع تنظيم وعمل

اعداد الطالبة: **تحت اشراف:**

جديوي نادية **د.أ بورزق نوار**

في إطار تحضير أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل سنقوم بإجراء دراسة ميدانية حول علاقة العدالة التنظيمية بتكريس المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية لولاية تبسة لذلك نرجو منكم دعمنا في دراستنا وتقديم إجابتكم الجدية حول الموضوع وذلك بوضع علامة (X) في الإجابة المناسبة، مع العلم أن هذه المعلومات في إطار السرية ولا يتم استخدامها إلا لأغراض علمية لا غير و شكرا.

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- **الجنس:** - ذكـر ☐ - أنثى ☐

2- **العمر:**.....

3- **الحالة الاجتماعية:** – أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4- **المستوى التعليمي** : –ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5- **الرتبة في الوظيفة:**.....

6- **الخبرة المهنية:**.....

المحور الثاني : واقع العدالة التوزيعية في مديرية التربية لولاية تبسة

الرقم	العبـــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
07	يتوافق الاجر الذي يتقاضه موظف المديرية مع ما يكلف به من مهام					
08	اعتبر ان راتبي الشهري محفزا للتميز في العمل					
09	يتم توزيع منحة المردودية بين كل الموظفين حسب الاستحقاق					
10	توزع التعويضات المالية مقابل الاعمال الاضافية بطريقة عادلة					
11	توزع المهام التي تترتب عنها امتيازات مالية بشكل عادل					
12	يستفيد الموظفين من العطل بشكل منتظم مع مراعاة مبدا الحد الادنى للعمل					
13	الترقية المهنية في المديرية تتم وفق معايير واضحة					
14	التكريمات بالمديرية تتم بطريقة عادلة					
15	يتحصل الموظفون بالمديرية على مستحقاتهم بطريقة عادلة من حيث التوقيت					
16	الاستفادة من الدورات التدريبية تتم وفق الحاجة كل موظف الى عملية التدريب					
17	يوزع عبء العمل بشكل عادل بين الموظفين في المديرية					
18	يتم اعلام كافة الموظفين بإجراءات الاستفادة من عروض التكوين بكل التفاصيل					
19	تتاح للموظفين نفس فرص المشاركة في خدمة					

المحور الثالث: واقع العدالة الإجرائية في مديرية التربية لولاية تبسة

الرقم	العبـــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	الاجراءات الادارية في المديرية مع كل الموظفين دقيقة وموثقة					
21	التواصل مع كل مسؤول بالمديرية متاح بصورة متكافئة بين كل الموظفين					
22	اجراءات الحصول على معلومات العمل متاحة بين كل الموظفين					
23	يتدخل المسؤول المباشر في صلاحيات الموظف بغرض التوجيه					
24	يبرر لي رئيسي في العمل دواعي الاجراءات المتخذة					
25	يتم توضيح الاجراءات التي تتيح الحصول على المكافآت بالمديرية					
26	القرارات الحاصة بالموظفين تتخذ بأسلوب تشاركي					
27	تسمح الاجراءات المتبعة في المديرية يتحقق الحلول العادلة لتظلمات الموظفين وطعونهم في القرارات					
28	تتبنى المديرية اسلوب الوساطة كإجراء لحل مشكلات موظفيها					
29	اشعر بنزاهة مسؤولي المباشر في حسم النزاعات بين الموظفين					

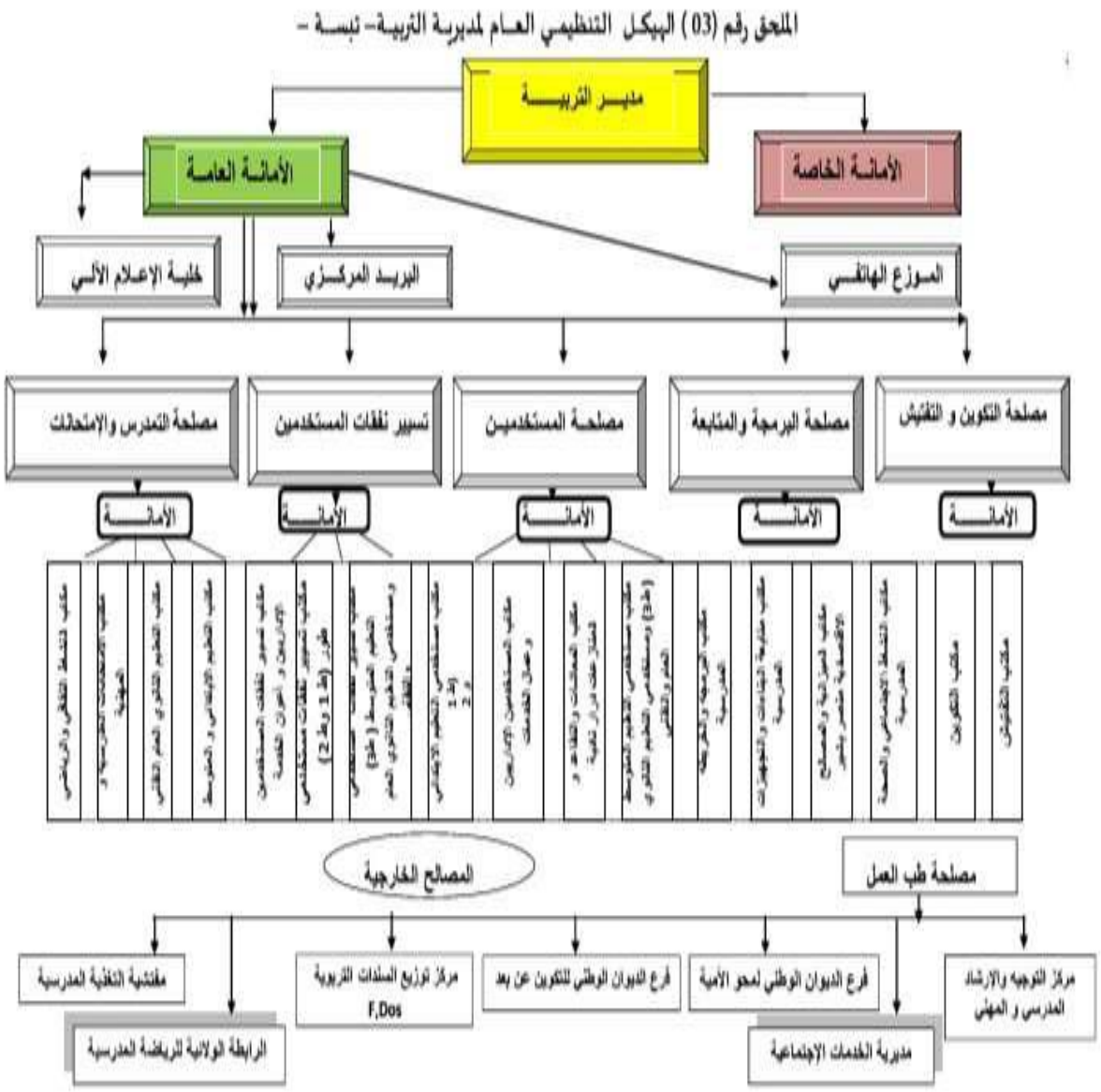
المحور الرابع : واقع العدالة التعاملية في مديرية التربية لولاية تبسة

الرقم	العبـــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30	تمنح لي نفس الفرص التي تسهل القيام بالعمل مثل كل الزملاء					
31	يشجعني رؤسائي بالمديرية على ادائي المتميز					
32	اشعر بالراحة داخل المديرية جراء المناخ التنظيمي العادل					
33	اشعر أن المديرية تعامل كافة موظفيها باحترام					
34	تحرص المديرية على نشر ثقافة التعاون بين الموظفين					
35	تراعي المديرية الاعتبارات الخاصة للموظفين عند اتخاذ القرارات الوظيفية بشكل عادل					
36	تخبر المديرية الموظفين بمواعيد أي نشاط في وقت واحد					
37	تشجع ادارة المديرية الموظفين على التضامن فيما بينهم في ما يتعلق بتسير مصالح المديرية					
38	تحرص ادارة المديرية على صحة المعلومات التي تزود بها موظفيها بشكل عادل					
39	تتيح لي ادارة المديرية الفرص لتقديم الاقتراحات مثل كافة الزملاء					
40	تعامل المديرية كافة الموظفين بلطف مهما كان القرار المتخذ في حقهم					
41	يحترم مسؤولي المديرية راي الموظفين في المشاركة في المهمات ذات الامتياز					

المحور الخامس: واقع المسؤولية الاجتماعية في مديرية التربية لولاية تبسة

الرقم	العبـــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
42	التضامن بين زملاء العمل يجعلني أشعر بأننا متماسكون					
43	اتعاون مع زملائي في العمل من اجل انجاز المهام في وقتها المحدد					
44	اشعر برغبة كبيرة في تقديم فريق عملنا لخدمة متقنة لمختلف معاملينا بغض النظر عن التعب					
45	كثيرا ما يتصف بعض الموظفين بالتهاون والاهمال واللامسؤولية					
46	العلاقات داخل فريق عملنا تتسم بالشفافية					
47	تسود روح التنافس الشريف في نيل الحقوق بين الموظفين مديرية التربية					
48	يلتزم اغلب الموظفين بالسر المهني خدمة للمديرية					
49	بشعر اغلب الموظفين بالرضا عن القيم السائدة بالمديرية في التعامل مع المتعاملين					
50	المناخ الوظيفي يشجعني على التفاني في القيام بمهامي					
51	الصراعات الوظيفية المرتبطة بالمهام تكاد تكون منهدمة في المديرية					
52	يحرص الموظفين على تقديم صورة ايجابية عن المديرية لدى المجتمع					

الملحق رقم03: الهيكل التنظيمي العام لمديرية التربية –تبسة–



الملحق رقم 04: طلب الترخيص باجراء الدراسة الميداني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الإسم: نادية
اللقب: جدوي
الرتبة العلمية: طالبة دكتوراه طور ثالث - LMD -

مديرية التربية لولاية تبسة
ع/ط: رؤساء المصالح
- رئيس مصلحة الموظفين
- رئيس مصلحة تسيير نفقات المستخدمين
- رئيس مصلحة الامتحانات والتمدرس
- رئيس مصلحة التكوين والتفتيش
- رئيس مصلحة البرمجة والمتابعة

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية

نظرًا لضرورة استكمال الجانب الميداني لدراسة ميدانية مكملة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل التمس منكم الترخيص لي بإجراء الدراسة الميدانية في مصالح المديرية.

أخيرا تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

بالموافقة
عن مدير التربية وبتفويض منه
رئيس مصلحة تسيير نفقات المستخدمين
شريط خليفة

وتكدا
المراقبة
عن مدير التربية وبتفويض منه
رئيس مصلحة البرمجة والمتابعة
يشير مصير

المراقبة
مصلحة المستخدمين
عن مدير التربية وبتفويض منه
رئيس مصلحة المستخدمين
كلاع العيد

إمضاء المعنية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية تبسة
مصلحة التكوين والتفتيش
مكتـــــب التكويـــــن
الرقم:378 /م.ت.ت /2023

مدير التربيـــــة

إلـى

السادة :رئيس مصلحة المستخدمين
- رئيس مصلحة البرمجة والمتابعة
- رئيس مصلحة تسيير نفقات المستخدمين
- رئيس مصلحة التمدرس والإمتحانات

الموضوع: إستقبال طالب(ة) في طور الدكتوراه

المرجع :مراسلة جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة- كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية رقم:305/ك.ع.ا.ع.ا.ج.ج.ش.ش.ع.ت.ت/2022 بتاريخ: 2022/12/15

عمـــــلا بمـــا جـاء فـي المـــرجـع المـذكـور أعـلاه، وفـي إطـار استكمـال الجانـب الميدانـي لنيـل شهـادة الدكتـوراه يشرفنـي أن أطـلـب منـكـم السمـاح للسيـدة: جديـوي ناديـة بالتربـص الميداني بمصالح مديريـة التربيـة -تبسـة- للفتـرة الممتـدة من 2023/02/14 إلى نـهايـة التربـص مـع احتـرام القوانيـن المسيرة للمديرية.

تبسة في : 2023/02/14

مديـر التربيـــــة
عن وزير التربية وبتفويض منه
مدير التربية بالنيابة

الملحق رقم 05:التعريف بالموضوع البحث

Université Larbi Tebessi – Tebessa
Faculté : Faculté des sciences Humaines et sociales
Département :Sociologie

جامعة العربي التبسي - تبسة
الكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
القسم: علم الاجتماع

التعريف بموضوع البحث
IDENTIFICATION DU SUJET

Faculté / Institut : Faculté des sciences Humaines et sociales
Département : Sociologie
N° de référence :.....

الكلية/ المعهد : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
القسم: علم الاجتماع
الرقم المرجعي:.....

Année d'inscription: 2021/ 2020
Etudiant(Nom/Prénom): Djedioui Nadia
Encadreure(Nom/prénom):Bourezgue nouar
Spésialité: sociologie l'organisation et du travail
Option: sciences sociales- sociologie

سنة التسجيل: 2021/2020
الطالب (الاسم/ اللقب): جديوي نادية.
المشرف (الاسم/ اللقب): أ.د- بورزق نوار
التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل
الشعبة: العلوم الاجتماعية – علم الاجتماع

Nature de thése :
Doctorat 3éme cycle ■

طبيعة الرسالة:
دكتوراه الطور الثالث ■

Titre :

العنوان: **العدالة التنظيمية وتكريس المسؤولية الاجتماعية**
دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية تبســـــة

الكلمات المفتاحية: العدل – العدالة – التنظيم – العدالة التنظيمية – العدالة التوزيعية – العدالة الإجرائية – العدالة التعاملية – المسؤولية الاجتماعية.

Résumé :

ملخص:

يعتبر التنظيم وحدة إنسانية واجتماعية لها دور كبير في المجتمع وبازدياد هذه التنظيمات تعقيدا أصبح من الضروري محاولة التقصي حول كل الظواهر التنظيمية التي يتكون منها التنظيم سواء كانت سلوكات او قيم او غير ذلك ومن بين هاته المتغيرات التنظيمية لدينا موضوع جد هام وهو موضوع العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة: (عدالة الإجراءات – عدالة التوزيع – عدالة المعاملة)، والمؤسسة الخدماتية الجزائرية نسق هام في المجتمع لما تقدمه من خدمات لصالح المجتمع والأفراد معا، لذلك نسعى من خلال موضوعنا الى محاولة الكشف عن دور العدالة التنظيمية في تكريس وتجسيد المسؤولية الاجتماعية لمديرية التربية، وهذا من اجل محاولة تفسير ظاهرة العدل والمساواة السائدة في المؤسسة وهذا ما يفسر مدى تحمل المديرية للمسؤولية الاجتماعية تجاه كافة أطرافها وأنساقها التي تتكون منها وخاصة المورد البشري الذي يحرك العملية الإنتاجية في المؤسسة.

Cadre réservé au CERIST
N°du formulaire:
Date de réception:
Date de validation :

الملحق رقم06: استقبال طالب متربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية تبسة
مصلحة التكوين والتفتيش
مكتـــــب التكويـــــن
االرقم358 /م.ت.ت /2023

مدير التربيـــــة
إلـــى
السادة :رئيس مصلحة المستخدمين
- رئيس مصلخة البرمجة والمتابعة
- رئيس مصلحة تسيير نفقات المستخدمين
- رئيس مصلحة التمدرس والامتحانات
- رئيس مصلحة التكوين والتفتيش

الموضوع: إستقبال طالب(ة) متربص(ة)

المرجع :مراسلة جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
رقم 305/ك.ع.ا.ج .ج.ش.ش.ع.ت.ت/2022بتاريخ 2022/12/15

عمـــلا بمـــا جـــاء في المـــرجـع المـذكـور أعـــلاه،
وفـــي اطار استكمـــال الجانب الميـــداني لنيل شهـــادة الدكتـــوراء
يشرفني ان اطلب منكم السماح للسيدة : جديوي نادية بالتربص الميداني بمصالح مديرية التربية -تبسة- للفترة الممتدة من 2023/02/14 الى نهاية التربص مع احترام القوانين المسيرة المديرية

تبسة في : 14 فيفري 2023
مديـــر التربيـــــة

مديرية التربية و بتفويض منه
رئيسة مصلحة التكوين و التفتيش
ش. بوقروش.

الملحق رقم07: اذن بالدخول

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic OF Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي. تبسة
CHAHID CHEIKH LARBI TEBESSI UNIVERSITY, TEBESSA
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
Faculty of humanities and social sciences

الرقم ...365.../ك.ع.ا.ع.اج.ج.ش.ش.ع.ت.ت/2022 تبسة في : 15 ديسمبر 2022

الى السيد :

مديرية التربية لولاية تبسة

إذن بالدخول

بعد واجب الاحترام والتقدير ,

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطالبة الدكتوراه **نادية جديوي** قسم علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل يرجى منكم السماح لها بإجراء الدراسة الميدانية بمديرية التربية لولاية تبسة ,وذلك لاستكمال أطروحتها لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل .

وفي الأخير تقبلو منا فائق الاحترام والتقدير.

عميد الكلية

عميد كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

037 50 40 90 www.univ-tebessa.dz/fssh FSHSS.UnivTebessa@gmail.com

الملحق رقم 08: توزيع المناصب المالية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المديرية العامة للموارد البشرية والتكوين

مديرية الموارد البشرية

توزيع المناصب العليا المعتمدة في ميزانية التسيير لسنة 2022 الباب 31-11

الجدول الإجمالي المنقسم

تأشيرة المراقب المالي رقم : المؤرخة في:

مديرية التربية لولاية تبسة

مديرية التربية	1	3,2	1/ب	1
المجموع	1			
الفقرة الثانية : المناصب العليا				
منصب العمل	التصنيف	ر.الاستدلالي	الزيادة	
الأمين العام	17	762	255	1
رؤساء فصلح	16	713	195	5
رؤساء المكاتب	16	713	145	17
مجموع الفقرة 2				23
الفقرة الثالثة: المستخدمون الإداريون والعمال المهنيون				
ا. المستخدمون الإداريون				
منصب العمل	التصنيف	ر.الاستدلالي		
مفتش مستشار	16	713		1
مفتش رئيسي	14	621		6
مهندس رئيسي	14	621		1
إعلامي أمين محافظ رئيسي	14	621		1
مهندس دولة	13	578		6
مفتش محلل	13	578		11
مفتش	12	537		69
إعلامي أمين المحافظ	12	537		3
مساعد مهندس مستوى 2	12	537		5

مساعد مهندس مستوى 1	11	498	6
مساعد مفتش	11	498	4
ملحق رئيسي للإدارة	10	453	11
كتابة مديرية رئيسي	10	453	1
ملحق إدارة	9	418	28
كتابة مديرية	8	379	1
عون إدارة رئيسي	8	379	24
محاسب إداري	8	379	2
عون إدارة	7	348	13
كتابي	6	315	5
عون حفظ بيولوجي	5	288	12
عون مكتب	5	288	1
مجموع الفقرة 1			211
ب. المستخدمون المهنيون			
عامل مهني خارج الصنف	6	315	1
عامل مهني من الصنف الأول	5	288	1
عامل مهني من الصنف الثاني	3	240	3
مستقي سيارة ف1	3	240	1
مستقي سيارة ف2	2	219	1

مجموع الفقرة 3			218
الفقرة الرابعة : موظفو التربية			
أ. المستخدمون التربويون			
منصب العمل	التصنيف	ر.الاستدلالي	
مدير ثانوية	16	713	1
مفتش التعليم المتوسط	16	713	40
مفتش التعليم الابتدائي	15	666	65
مفتش التوجيه والإرشاد م.م	15	666	2
مدير متوسطة	15	666	1
مدير مدرسة ابتدائية	14	621	1
مستشار التوجيه والإرشاد م.م	12	537	1
مستشار التغذية المدرسية	11	498	6
مجموع الفقرة 4			117

مجموع الفقرة 5			0
الفقرة السادسة : مونتاجدور الصحة العمومية			
منصب العمل	التصنيف	ر.الاستدلالي	
مدرس المساعي مساعد في طب العمل	أ. ف.س 2	990	1
طبيب عام	16	713	1
تقني عالي للصحة العمومية	12	537	1
مرض الصحة العمومية	11	498	1
مجموع الفقرة 6			4
الفقرة السابعة : موظفا التفتيش			
منصب العمل	التصنيف	ر.الاستدلالي	
مفتش التربية الوطنية	17	762	58
مجموع الفقرات 1-2-3-4-5-6-7			429

		يتوافق الاجر الذي يتقضاه موظف المديرية مع ما يكلف به من مهام	اعتبر ان راتبي الشهري محفزا للتميز في العمل	يتم توزيع منحة المردودية بين كل الموظفين حسب الاستحقاق	توزع التعويضات المالية مقابل الاعمال الاضافية بطريقة عادلة
N	Valide	206	206	206	206
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.4417	3.3835	3.4175	3.5728
	Ecart-type	1.37717	1.37345	1.45853	1.39757

Statistiques

		توزع المهام التي تترتب عنها امتيازات مالية بشكل عادل	يستفيد الموظفين من العطل بشكل منتظم مع مراعاة مبدا الحد الادنى للعمل	الترقية المهنية في المديرية تتم وفق معايير واضحة	التكريمات بالمديرية تتم بطريقة عادلة
N	Valide	206	206	206	206
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.5825	3.8010	3.5631	3.5825
	Ecart-type	1.39353	1.02372	1.21511	1.43152

Statistiques

		يتحصل الموظفون بالمديرية على مستحقاتهم بطريقة عادلة من حيث التوقيت	الاستفادة من الدورات التدريبية تتم وفق الحاجة كل موظف الى عملية التدريب	يوزع عبء العمل بشكل عادل بين الموظفين في المديرية	يتم اعلام كافة الموظفين باجراءات الاستفادة من عروض التكوين بكل التفاصيل
N	Valide	206	206	206	206
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.3981	3.5485	3.2476	4.1068
	Ecart-type	1.38169	1.23172	1.48878	.94650

Statistiques

		تتاح للموظفين نفس فرص المشاركة في خدمة	الاجراءات الادارية في المديرية مع كل الموظفين دقيقة وموثقة	التواصل مع كل مسؤول بالمديرية متاح بصورة متكافئة بين كل الموظفين	اجراءات الحصول على معلومات العمل متاحة بين كل الموظفين
N	Valide	206	206	206	206
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.3252	3.8155	3.7524	3.6117
	Ecart-type	1.49668	1.20363	1.49205	1.39149

Statistiques

		يتدخل المسؤول المباشر في صلاحيات الموظف بغرض التوجيه	يبرر لي رئيسي في العمل دواعى الاجراءات المتخذة	يتم توضيح الاجراءات التي تتيح الحصول على المكافاءات بالمديرية	القرارات الحاصة بالموظفين تتخذ باسلوب تشاركي
N	Valide	206	206	206	206
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.5583	3.5680	3.4369	3.8932
	Ecart-type	1.46637	1.38379	1.53445	1.26809

Statistiques

		تسمح الاجراءات المتبعة فى المديرية يتحقق الحلول العادلة لتظلمات الموظفين وطعونهم في القرارات	تتبنى المديرية اسلوب الوساطة كاجراء لحل مشكلات موظفيها	اشعر بنزاهة مسؤولي المباشر في حسم النزاعات بين الموظفين	تمنح لي نفس الفرص التي تسهل القيام بالعمل مثل كل الزملاء
N	Valide	206	206	206	206
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.6165	3.8835	3.4709	4.0485
	Ecart-type	1.52492	1.17951	1.53865	3.78928

Statistiques

		تحرص المديرية على نشر ثقافة التعاون بين الموظفين	اشعر أن المديرية تعامل كافة موظفيها باحترام	اشعر بالراحة داخل المديرية جراء المناخ التنظيمي العادل	يشجعنى رؤسائى بالمديرية على ادائي المتميز
N	Valide	206	206	206	206
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.7282	3.5825	3.8447	4.1262
	Ecart-type	1.13648	1.39703	1.02417	1.25079

Statistiques

		تحرص ادارة المديرية على صحة المعلومات التى تزود بها موظفيها بشكل عادل	تشجع ادارة المديرية الموظفين على التضامن فيما بينهم في ما يتعلق بتسير مصالح المديرية	تخبر المديرية الموظفين بمواعيد أي نشاط في وقت واحد	تراعى المديرية الاعتبارات الخاصة للموظفين عند اتخاذ القرارات الوظيفية بشكل عادل
N	Valide	206	206	206	206
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.6893	3.5049	3.5631	3.7718
	Ecart-type	1.30686	1.23663	1.30418	1.38683

Statistiques

		التضامن بين زملاء العمل يجعلني أشعر بأننا متماسكون	يحترم مسؤولي المديرية راي الموظفين في المشاركة في المهمات ذات الامتياز	تعامل المديرية كافة الموظفين بلطف مهما كان القرار المتخذ في حقهم	تتيح لي ادارة المديرية الفرص لتقديم الاقتراحات مثل كافة الزملاء
N	Valide	206	206	206	206
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.9515	3.8155	3.6942	3.7670
	Ecart-type	1.04884	1.34162	1.20108	1.50254

Statistiques

		اتعاون مع زملائي في العمل من اجل انجاز المهام في وقتها المحدد	اشعر برغبة كبيرة فى تقديم فريق عملنا لخدمة متقنة لمختلف معاملينا بغض النظر عن التعب	كثيرا مايتصف بعض الموظفين بالتهاون والاهمال واللا مسؤولية	العلاقات داخل فريق عملنا تتسم بالشفافية
N	Valide	206	206	206	206
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.6117	4.0485	3.8252	3.6990
	Ecart-type	1.28582	3.74134	1.35017	1.38518

Statistiques

		تسود روح التنافس الشريف في نيل الحقوق بين الموظفين مديرية التربية	يلتزم اغلب الموظفين بالسر المهنى خدمة للمديرية	بشعر اغلب الموظفين بالرضا عن القيم السائدة بالمديرية فى التعامل مع المتعاملين	المناخ الوظيفي يشجعنى على التفانى في القيام بمهامي
N	Valide	206	206	206	206
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	3.2379	3.9175	3.9078	3.6214
	Ecart-type	1.55131	1.19265	1.37441	1.29250

Statistiques

		الصراعات الوظيفية المرتبطة بالمهام تكاد تكون منهدمة في المديرية	يحرص الموظفين على تقديم صورة ايجابية عن المديرية لدى المجتمع
N	Valide	206	206
	Manquante	0	0
	Moyenne	4.0146	3.8398
	Ecart-type	1.39154	1.18880

يتوافق الاجر الذي يتقضاه موظف المديرية مع ما يكلف به من مهام

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	34	16.5	16.5	16.5
	غير موافق	15	7.3	7.3	23.8
	محايد	35	17.0	17.0	40.8
	موافق	70	34.0	34.0	74.8
	موافق بشدة	52	25.2	25.2	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

اعتبر ان راتبي الشهري محفزا للتميز في العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	30	14.6	14.6	14.6
	غير موافق	28	13.6	13.6	28.2
	محايد	32	15.5	15.5	43.7
	موافق	65	31.6	31.6	75.2
	موافق بشدة	51	24.8	24.8	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

يتم توزيع منحة المردودية بين كل الموظفين حسب الاستحقاق

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	33	16.0	16.0	16.0
	غير موافق	32	15.5	15.5	31.6
	محايد	19	9.2	9.2	40.8
	موافق	60	29.1	29.1	69.9
	موافق بشدة	62	30.1	30.1	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

توزع التعويضات المالية مقابل الاعمال الاضافية بطريقة عادلة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	26	12.6	12.6	12.6
	غير موافق	29	14.1	14.1	26.7
	محايد	20	9.7	9.7	36.4
	موافق	63	30.6	30.6	67.0
	موافق بشدة	68	33.0	33.0	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

توزع المهام التي تترتب عنها امتيازات مالية بشكل عادل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	36	17.5	17.5	17.5
	غير موافق	9	4.4	4.4	21.8
	محايد	17	8.3	8.3	30.1
	موافق	87	42.2	42.2	72.3
	موافق بشدة	57	27.7	27.7	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

يستفيد الموظفين من العطل بشكل منتظم مع مراعاة مبدا الحد الادنى للعمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	3.9	3.9	3.9
	غير موافق	12	5.8	5.8	9.7
	محايد	48	23.3	23.3	33.0
	موافق	83	40.3	40.3	73.3
	موافق بشدة	55	26.7	26.7	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

الترقية المهنية في المديرية تتم وفق معايير واضحة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	15	7.3	7.3	7.3
	غير موافق	33	16.0	16.0	23.3
	محايد	27	13.1	13.1	36.4
	موافق	83	40.3	40.3	76.7
	موافق بشدة	48	23.3	23.3	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

التكريمات بالمديرية تتم بطريقة عادلة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	26	12.6	12.6	12.6
	غير موافق	33	16.0	16.0	28.6
	محايد	16	7.8	7.8	36.4
	موافق	57	27.7	27.7	64.1
	موافق بشدة	74	35.9	35.9	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

يتحصل الموظفون بالمديرية على مستحقاتهم بطريقة عادلة من حيث التوقيت

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	36	17.5	17.5	17.5
	غير موافق	16	7.8	7.8	25.2
	محايد	31	15.0	15.0	40.3
	موافق	76	36.9	36.9	77.2
	موافق بشدة	47	22.8	22.8	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

الاستفادة من الدورات التدريبية تتم وفق الحاجة كل موظف الى عملية التدريب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	5.8	5.8	5.8
	غير موافق	41	19.9	19.9	25.7
	محايد	28	13.6	13.6	39.3
	موافق	72	35.0	35.0	74.3
	موافق بشدة	53	25.7	25.7	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

يوزع عبء العمل بشكل عادل بين الموظفين في المديرية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	42	20.4	20.4	20.4
	غير موافق	30	14.6	14.6	35.0
	محايد	21	10.2	10.2	45.1
	موافق	61	29.6	29.6	74.8
	موافق بشدة	52	25.2	25.2	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

يتم اعلام كافة الموظفين باجراءات الاستفادة من عروض التكوين بكل التفاصيل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	7.8	7.8	7.8
	محايد	34	16.5	16.5	24.3
	موافق	68	33.0	33.0	57.3
	موافق بشدة	88	42.7	42.7	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

تتاح للموظفين نفس فرص المشاركة في خدمة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	38	18.4	18.4	18.4
	غير موافق	30	14.6	14.6	33.0
	محايد	28	13.6	13.6	46.6
	موافق	47	22.8	22.8	69.4
	موافق بشدة	63	30.6	30.6	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

الاجراءات الادارية في المديرية مع كل الموظفين دقيقة وموثقة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	14	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	15	7.3	7.3	14.1
	محايد	42	20.4	20.4	34.5
	موافق	59	28.6	28.6	63.1
	موافق بشدة	76	36.9	36.9	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

التواصل مع كل مسؤول بالمديرية متاح بصورة متكافئة بين كل الموظفين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	25	12.1	12.1	12.1
	غير موافق	23	11.2	11.2	23.3
	محايد	20	9.7	9.7	33.0
	موافق	54	26.2	26.2	59.2
	موافق بشدة	83	40.3	40.3	99.5
	11.00	1	.5	.5	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

اجراءات الحصول على معلومات العمل متاحة بين كل الموظفين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	21	10.2	10.2	10.2
	غير موافق	37	18.0	18.0	28.2
	محايد	17	8.3	8.3	36.4
	موافق	57	27.7	27.7	64.1
	موافق بشدة	74	35.9	35.9	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

يتدخل المسؤول المباشر في صلاحيات الموظف بغرض التوجيه

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	35	17.0	17.0	17.0
	غير موافق	14	6.8	6.8	23.8
	محايد	34	16.5	16.5	40.3
	موافق	47	22.8	22.8	63.1
	موافق بشدة	76	36.9	36.9	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

يبرر لي رئيسي في العمل دواعي الاجراءات المتخذة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	23	11.2	11.2	11.2
	غير موافق	29	14.1	14.1	25.2
	محايد	35	17.0	17.0	42.2
	موافق	46	22.3	22.3	64.6
	موافق بشدة	73	35.4	35.4	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

يتم توضيح الاجراءات التي تتيح الحصول على المكافاءات بالمديرية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	26	12.6	12.6	12.6
	غير موافق	51	24.8	24.8	37.4
	محايد	23	11.2	11.2	48.5
	موافق	19	9.2	9.2	57.8
	موافق بشدة	87	42.2	42.2	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

القرارات الحاصة بالموظفين تتخذ باسلوب تشاركي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	13	6.3	6.3	6.3
	غير موافق	25	12.1	12.1	18.4
	محايد	24	11.7	11.7	30.1
	موافق	53	25.7	25.7	55.8
	موافق بشدة	91	44.2	44.2	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

تسمح الاجراءات المتبعة في المديرية يتحقق الحلول العادلة لتظلمات الموظفين وطعونهم في القرارات

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	40	19.4	19.4	19.4
	غير موافق	11	5.3	5.3	24.8
	محايد	20	9.7	9.7	34.5
	موافق	52	25.2	25.2	59.7
	موافق بشدة	83	40.3	40.3	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

تتبنى المديرية اسلوب الوساطة كاجراء لحل مشكلات موظفيها

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	3.9	3.9	3.9
	غير موافق	19	9.2	9.2	13.1
	محايد	51	24.8	24.8	37.9
	موافق	39	18.9	18.9	56.8
	موافق بشدة	89	43.2	43.2	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

اشعر بنزاهة مسؤولي المباشر في حسم النزاعات بين الموظفين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	31	15.0	15.0	15.0
	غير موافق	42	20.4	20.4	35.4
	محايد	14	6.8	6.8	42.2
	موافق	37	18.0	18.0	60.2
	موافق بشدة	82	39.8	39.8	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

تمنح لي نفس الفرص التي تسهل القيام بالعمل مثل كل الزملاء

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	7.8	7.8	7.8
	غير موافق	23	11.2	11.2	18.9
	محايد	27	13.1	13.1	32.0
	موافق	59	28.6	28.6	60.7
	موافق بشدة	80	38.8	38.8	99.5
	55.00	1	.5	.5	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

يشجعني رؤسائي بالمديرية على ادائي المتميز

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	24	11.7	11.7	11.7
	محايد	5	2.4	2.4	14.1
	موافق	74	35.9	35.9	50.0
	موافق بشدة	103	50.0	50.0	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

اشعر بالراحة داخل المديرية جراء المناخ التنظيمي العادل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	13	6.3	6.3	9.7
	محايد	45	21.8	21.8	31.6
	موافق	81	39.3	39.3	70.9
	موافق بشدة	60	29.1	29.1	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

اشعر أن المديرية تعامل كافة موظفيها باحترام

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	27	13.1	13.1	13.1
	غير موافق	26	12.6	12.6	25.7
	محايد	21	10.2	10.2	35.9
	موافق	64	31.1	31.1	67.0
	موافق بشدة	68	33.0	33.0	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

تحرص المديرية على نشر ثقافة التعاون بين الموظفين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	17	8.3	8.3	13.1
	محايد	57	27.7	27.7	40.8
	موافق	57	27.7	27.7	68.4
	موافق بشدة	65	31.6	31.6	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

تراعي المديرية الاعتبارات الخاصة للموظفين عند اتخاذ القرارات الوظيفية بشكل عادل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	29	14.1	14.1	14.1
	غير موافق	8	3.9	3.9	18.0
	محايد	28	13.6	13.6	31.6
	موافق	57	27.7	27.7	59.2
	موافق بشدة	84	40.8	40.8	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

تخبر المديرية الموظفين بمواعيد أي نشاط في وقت واحد

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	19	9.2	9.2	9.2
	غير موافق	27	13.1	13.1	22.3
	محايد	44	21.4	21.4	43.7
	موافق	51	24.8	24.8	68.4
	موافق بشدة	65	31.6	31.6	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

تشجع ادارة المديرية الموظفين على التضامن فيما بينهم في ما يتعلق بتسير مصالح المديرية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	17	8.3	8.3	8.3
	غير موافق	33	16.0	16.0	24.3
	محايد	32	15.5	15.5	39.8
	موافق	77	37.4	37.4	77.2
	موافق بشدة	47	22.8	22.8	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

تحرص ادارة المديرية على صحة المعلومات التي تزود بها موظفيها بشكل عادل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	7.8	7.8	7.8
	غير موافق	28	13.6	13.6	21.4
	محايد	37	18.0	18.0	39.3
	موافق	48	23.3	23.3	62.6
	موافق بشدة	77	37.4	37.4	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

تتيح لي ادارة المديرية الفرص لتقديم الاقتراحات مثل كافة الزملاء

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	37	18.0	18.0	18.0
	غير موافق	8	3.9	3.9	21.8
	محايد	15	7.3	7.3	29.1
	موافق	52	25.2	25.2	54.4
	موافق بشدة	94	45.6	45.6	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

تعامل المديرية كافة الموظفين بلطف مهما كان القرار المتخذ في حقهم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	7.8	7.8	7.8
	غير موافق	17	8.3	8.3	16.0
	محايد	42	20.4	20.4	36.4
	موافق	70	34.0	34.0	70.4
	موافق بشدة	61	29.6	29.6	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

يحترم مسؤولي المديرية راي الموظفين في المشاركة في المهمات ذات الامتياز

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	17	8.3	8.3	8.3
	غير موافق	30	14.6	14.6	22.8
	محايد	15	7.3	7.3	30.1
	موافق	56	27.2	27.2	57.3
	موافق بشدة	88	42.7	42.7	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

التضامن بين زملاء العمل يجعلني أشعر بأننا متماسكون

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	17	8.3	8.3	9.7
	محايد	49	23.8	23.8	33.5
	موافق	55	26.7	26.7	60.2
	موافق بشدة	82	39.8	39.8	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

اتعاون مع زملائي في العمل من اجل انجاز المهام في وقتها المحدد

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	24	11.7	11.7	11.7
	غير موافق	12	5.8	5.8	17.5
	محايد	45	21.8	21.8	39.3
	موافق	64	31.1	31.1	70.4
	موافق بشدة	61	29.6	29.6	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

اشعر برغبة كبيرة في تقديم فريق عملنا لخدمة متقنة لمختلف معاملينا بغض النظر عن التعب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	24	11.7	11.7	13.6
	محايد	59	28.6	28.6	42.2
	موافق	40	19.4	19.4	61.7
	موافق بشدة	78	37.9	37.9	99.5
	55.00	1	.5	.5	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

كثيرا مايتصف بعض الموظفين بالتهاون والاهمال واللا مسؤولية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	15	7.3	7.3	7.3
	غير موافق	33	16.0	16.0	23.3
	محايد	19	9.2	9.2	32.5
	موافق	45	21.8	21.8	54.4
	موافق بشدة	94	45.6	45.6	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

العلاقات داخل فريق عملنا تتسم بالشفافية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	7.8	7.8	7.8
	غير موافق	43	20.9	20.9	28.6
	محايد	12	5.8	5.8	34.5
	موافق	51	24.8	24.8	59.2
	موافق بشدة	84	40.8	40.8	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

تسود روح التنافس الشريف في نيل الحقوق بين الموظفين مديرية التربية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	43	20.9	20.9	20.9
	غير موافق	37	18.0	18.0	38.8
	محايد	16	7.8	7.8	46.6
	موافق	48	23.3	23.3	69.9
	موافق بشدة	62	30.1	30.1	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

يلتزم اغلب الموظفين بالسر المهني خدمة للمديرية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	5.3	5.3	5.3
	غير موافق	23	11.2	11.2	16.5
	محايد	20	9.7	9.7	26.2
	موافق	70	34.0	34.0	60.2
	موافق بشدة	82	39.8	39.8	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

بشعر اغلب الموظفين بالرضا عن القيم السائدة بالمديرية في التعامل مع المتعاملين

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	23	11.2	11.2	11.2
	غير موافق	19	9.2	9.2	20.4
	محايد	9	4.4	4.4	24.8
	موافق	58	28.2	28.2	52.9
	موافق بشدة	97	47.1	47.1	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

المناخ الوظيفي يشجعني على التفاني في القيام بمهامي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	3.9	3.9	3.9
	غير موافق	51	24.8	24.8	28.6
	محايد	24	11.7	11.7	40.3
	موافق	51	24.8	24.8	65.0
	موافق بشدة	72	35.0	35.0	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

الصراعات الوظيفية المرتبطة بالمهام تكاد تكون منهدمة في المديرية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	27	13.1	13.1	13.1
	غير موافق	6	2.9	2.9	16.0
	محايد	17	8.3	8.3	24.3
	موافق	43	20.9	20.9	45.1
	موافق بشدة	113	54.9	54.9	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

يحرص الموظفين على تقديم صورة ايجابية عن المديرية لدى المجتمع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	3.9	3.9	3.9
	غير موافق	30	14.6	14.6	18.4
	محايد	26	12.6	12.6	31.1
	موافق	65	31.6	31.6	62.6
	موافق بشدة	77	37.4	37.4	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

المتغيرات	العدالة التنظيمية (معامل ارتباط)	اختبار F test	معامل التحديد R_2	اختبار T test
الجنس	0.071	1.026	0.005	1.013
العمر	0.032	0.211	0.001	0.459
الحالة الاجتماعية	0.240	12.456	0.058	3.529
المستوى التعليمي	0.198	8.343	0.039	2.888
الخبرة المهنية	0.068	0.939	0.005	0.969
الرتبة الوظيفية	0.337	26.143	0.114	6.113

المتغيرات	المسؤولية الاجتماعية (معامل ارتباط)	اختبار F test	معامل التحديد R_2	اختبار T test
الجنس	0.218	10.194	0.048	3.193
العمر	0.073	1.107	0.005	1.052
الحالة الاجتماعية	0.244	12.963	0.060	3.600
المستوى التعليمي	0.040	0.334	0.002	0.578
الخبرة المهنية	0.379	34.158	0.143	5.844
الرتبة الوظيفية	0.031	0.192	0.001	0.438

المتغيرات	المسؤولية الاجتماعية (معامل ارتباط)	اختبار F test	معامل التحديد R_2	اختبار T test
العدالة التوزيعية	0.268	15.786	0.072	3.973
العدالة الاجرائية	0.377	33.839	0.142	5.817
العدالة التعاملية	0.383	35.093	0.147	5.924

• **اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة :**

المحور	العينة	عدد البنود	Alpha de Cronbach
العدالة التوزيعية	206	13	0.918
العدالة الاجرائية	206	10	0.886
العدالة التعاملية	206	12	0.857
المسؤولية الاجتماعية	206	11	0.768

معامل الثبات ألفا كرو نباخ	العينة	عدد البنود	Alpha de Cronbach
	206	46	0.895

معامل بطريقة التجزئة النصفية بالثبات	العينة	عدد البنود	معامل الثبات بعد التصحيح بمعادلة سيبرمان براون	معامل الثبات بعد التصحيح بمعادلة جثمان
	206	46	0.819	0.808