



جامعة العقيد أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان

العدالة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي  
دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار

إشراف:

- د. علالي فتيحة

إعداد الطلبة:

- بوعلالي عباس

- حكومي محمد

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عزيري احمد عكاشة	أستاذ محاضر	رئيسا
علالي فتيحة	أستاذ محاضر	مقررا ومشرفا
حوتية عمر	أستاذ مساعد	مناقشا

الموسم الجامعي: 2021/2020



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية بمجموع 84 موظف من إداريين ومفتشين وأئمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير أداتين هما: استبانة العدالة التنظيمية وتكونت من (19) فقرة موزعة على ثلاثة محاور، وهي: محور عدالة التوزيع، ومحور عدالة الإجراءات، ومحور عدالة التعاملات، وكذا استبانة الانتماء التنظيمي، وتكونت من (20) فقرة موزعة على ثلاث محاور وهي: محور الانتماء العاطفي، محور الانتماء الاستمراري ومحور الانتماء المعياري، وتم تحقيق الصدق والثبات لأداتي الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد العدالة التنظيمية تساهم في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار و أسفرت الدراسة أيضا عن وجود مستوى إدراك مرتفع للعدالة التنظيمية لدى الموظفين.

**Abstract:** This study aimed to identify the organizational justice and its impact on the organizational affiliation of the employees of the Directorate of Religious Affairs and Endowments in the Wilayat of Adrar. The study sample was chosen by stratified random method with a total of 84 employees from administrators, inspectors and imams, and to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used, and two tools were developed: the organizational justice questionnaire and consisted of (19) items distributed on three axes, namely: the axis of distributive justice, and the axis of justice Procedures, transaction justice axis, and organizational affiliation questionnaire, which consisted of (20) paragraphs, and the validity and reliability of the two study tools were achieved. The results of the study showed that the dimensions of organizational justice contribute to strengthening the organizational affiliation of the employees of the Directorate of Religious Affairs and Endowments in the Wilayat of Adrar. The study also resulted in The presence of a high level of awareness of organizational justice among employees.

الكلمات المفتاحية: عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، عدالة تعاملية، انتماء استمراري، انتماء معياري، انتماء عاطفي، موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

قال تعالى:

﴿ قَالَ لَهُ مُوسَىٰ هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا ﴾

سورة الكهف الآية 66

## الإهداء

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز ...  
أمي الحبيبة

إلى خالد الذكر وافته المنية وكان خير مثال لرب الأسرة، والذي لم يتهاون يوم في  
توفير سبيل الخير

والسعادة لي ... أبي الموقر

إلى من اعتمد عليه كل كبيرة وصغيرة ... أخي المحترم

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أحبهم واحترمهم...

إلى أساتذتي في الكلية ...

أهدى لكم بحثي هذا ...

## الإهداء

إلى كل من قال فيهما مولانا جل وعلا "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" ..أمي الغالية..أبي العزيز..

إلى أختي الجوهرة الفريدة وإخوتي الأعزاء، إلى زوجتي الكريمة الصابرة الوفية، إلى كل عائلة حكومي وكل قبيلة أو لاد سيد الشيخ وكل الذرية الطيبة لسيدنا الصديق الأكبر أبا بكر رضي الله عنه والى كل الذرية المباركة والنسل الطيب من سادتنا الأشراف صلى الله على جدهم وسلم وبارك وتكرم..

إلى زميلي وأخي الذي تقاسم معي هذا الجهد المبارك وكل زملاء الدراسة، إلى كل هيئة التأطير والتدريس بجامعة أدرار العامرة وخاصة سادتي أساتذة ومؤطري قسم علوم التسيير..

إلى كل السادة موظفي قطاع الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار من مشايخ وأئمة وإداريين، إلى كل مسلم ومسلمة عموما وإلى كل جزائري وجزائرية بالخصوص..

أهدي لكم بحثي هذا..

### شكر وتقدير:

يسرنا أن نوجه الشكر لكل من نصحنأ أو أرشدنا أو وجهنا  
و ساهم معنا في إعداد هذا البحث بإيصالنا للمراجع  
والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها،  
ونشكر على وجه الخصوص أستاذتنا الفاضلة الدكتورة (علاي فتيحة)  
على مساندتنا وإرشادنا بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	ملخص الدراسة
ت	الآية الكريمة
ث	الإهداء
ج	شكر وتقدير
ح	قائمة المحتويات
خ	فهرس الجداول
د	فهرس الأشكال
ذ	فهرس الملاحق
ر	قائمة المختصرات والرموز
ز	المقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة تنظيمية والانتماء التنظيمي</b>
06	المبحث الأول: العدالة التنظيمية
07	المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية
08	المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية
10	المطلب الثالث: أشكال العدالة التنظيمية
12	المطلب الرابع: نظريات العدالة التنظيمية
14	المطلب الخامس: أهمية العدالة التنظيمية
15	المطلب السادس: العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية
16	المطلب السابع: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية
16	المبحث الثاني: الانتماء التنظيمي
17	المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي
17	المطلب الثاني: أبعاد الانتماء التنظيمي
18	المطلب الثالث: نظريات الانتماء التنظيمي
20	المطلب الرابع: أهمية الانتماء التنظيمي



21	المطلب الخامس: العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي
22	المطلب السادس: آثار الانتماء التنظيمي
23	المطلب السابع: طرق تعزيز الانتماء التنظيمي
24	المبحث الثالث: العلاقة بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
26	المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية
27	المطلب الأول: الدراسات العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
31	المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالانتماء التنظيمي
32	المطلب الأول: الدراسات العربية
33	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
34	المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
39	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار
40	المطلب الأول: مفهوم مديرية الشؤون الدينية والأوقاف
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية
42	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
43	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
45	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
46	المطلب الثالث: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان
47	المبحث الثالث: العرض والتحليل الوصفي للنتائج
48	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية
50	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة
56	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات لدراسة
	الخاتمة
63	قائمة المصادر والمراجع
69	الملاحق
70	الملخص

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة	1-3
43	عدد العبارات المستعملة لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية	2-3
43	عدد العبارات المستعملة لكل بعد من أبعاد الانتماء التنظيمي	3-3
44	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي	4-3
44	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	5-3
46	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	6-3
46	الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاو الاستبيان	7-3
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	8-3
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	9-3
49	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	10-3
49	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	11-3
50	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة	12-3
53	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الثاني	13-3
56	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	14-3
57	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	15-3
58	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضي الأولى	16-3
59	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية	17-3
60	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	18-3

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	أبعاد العدالة التنظيمية	1-1
11	أشكال العدالة التنظيمية	2-1
14	نظريات العدالة التنظيمية	3-1
18	أبعاد الانتماء التنظيمي	4-1
19	نظريات الانتماء التنظيمي	5-1
21	العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي	6-1
41	الهيكل التنظيمي لمديرية لشؤون الدينية والأوقاف	1-3
48	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2-3
48	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	3-3
49	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4-3
49	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	5-3

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
66	استبانة الدراسة	1
70	الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار	2

قائمة الرموز والمختصرات

المختصرات	الوصف الكامل بالأجنبية	الوصف الكامل بالعربية
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

## تمهيد:

لطالما سعت المؤسسات العمومية إلى تلبية الحاجيات الإدارية للمواطنين التي توفرها لهم الدولة، ومديرية الشؤون الدينية والأوقاف بصفتها مؤسسة عمومية إدارية لا تخف عن باقي المؤسسات العمومية فهي تسعى إلى تقديم خدمات ذات مستوى عال وذلك بضمان المساواة في تقديم ما وجدت من اجله والحرص على تعزيز العدالة الاجتماعية، يأتي هذا نتيجة لجوء هذه المؤسسة إلى الاهتمام بالعنصر البشري من خلال توفير كل العوامل المعنوية والمادية اللازمة لغرس الانتماء والولاء لدى موظفيها مع تحقيق العدالة بين الأفراد، فالحالة النفسية الشعورية للموظف تعد أمر بالغ الأهمية وهذا راجع لأهميتها حيث تلعب دورا فعال في الرفع من مستوى أداء الفرد والتحفيز على بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، كل هذا يدخل ضمن السلوك التنظيمي الذي يشكل تحديا يواجه المؤسسة لان الأفراد بطبعهم يختلفون من حيث الخلفيات العرقية والثقافية، فالسلوك التنظيمي له محاور مرتبطة، من هذه المحاور إدراك الفرد للنواتج مقارنة مع ما يقدمه من مدخلات وأيضا سلامة الإجراءات المتبعة في تحديد تلك النواتج بالإضافة إلى المعاملة التي يتلقاها أثناء تطبيق هذه الإجراءات، وأي خلل يشعر به الموظف في هذه المحاور للسلوك التنظيمي سوف يؤثر على الانتماء التنظيمي له مما يعرض المؤسسة لفقدان موظفيها وكفاءاتها البشرية، وعلى ضوء هذا تأتي دراستنا لتبرز أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من خلال دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

**الإشكالية:** للعدالة التنظيمية أهمية في تحقيق أهداف المنظمة نتيجة لارتباطها بالعديد من المتغيرات التنظيمية منها الانتماء التنظيمي، حيث تستطيع المؤسسة من خلال تجسيد مبدأ العدالة بين الموظفين ضمان الاستمرارية في العمل، حيث تناول العديد من الباحثين موضوع العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي لكن تبقى نسبة الدراسات قليلة ونسبية خاصة في مجال القطاع العمومي الإداري الذي يشرف عليه مجموعة من الموظفين هم بحاجة إلى تعزيز انتمائهم التنظيمي، وانطلاقا من هذا تأتي إشكالية دراستنا هذه والتي سنعتمد عليها في إبراز أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار حيث صيغت كما يلي:

ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي لموظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار؟

الأسئلة الفرعية:

- هل تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق وتعزيز الانتماء التنظيمي لموظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار؟

- هل تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق وتعزيز الانتماء التنظيمي لموظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار؟

- هل تساهم عدالة الإجراءات في تحقيق وتعزيز الانتماء التنظيمي لموظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار؟

- هل تساهم عدالة المعاملات في تحقيق وتعزيز الانتماء التنظيمي لموظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار؟

الفرضيات: للإجابة على إشكالية البحث ومعالجة التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات

التالية:  
- تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق وتعزيز التنظيمي لموظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

- تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق وتعزيز التنظيمي لموظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

- تساهم العدالة الإجرائية في تحقيق وتعزيز التنظيمي لموظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

- تساهم العدالة التعاملية في تحقيق وتعزيز التنظيمي لموظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال ما يلي

- أهمية موضوع العدالة التنظيمية و الانتماء التنظيمي في مجال السلوك التنظيمي.

- أهمية الاعتناء بالعنصر البشري التي يعد من أهم الموارد المتاحة لكل مؤسسة.

- لفت الانتباه إلى ضرورة توفير مبادئ العدالة التنظيمية وتعزيز الانتماء التنظيمي في المؤسسة من خلال الفهم الأعق للعدالة التنظيمية.

- تسليط الضوء على مكونات كل من العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

- تقديم الإضافة وإثراء المعلومات وزيادة المعارف حول العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- التأصيل والمعالجة النظرية لمفهوم العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي.

- الإطلاع على واقع العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

- دراسة مدى ممارسة وجود العدالة التنظيمية في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

- تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

- إبراز مدى تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على تعزيز الانتماء التنظيمي.

- التوصل إلى نتائج من شأنها مساعدة أصحاب القرار لتعزيز الانتماء التنظيمي وتحقيق العدالة التنظيمية في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

أسباب اختيار الموضوع: من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- حوار مع الزملاء وتجربتي الشخصية حيث أحسست بعض المرات بعدم الانتماء التنظيمي.

- الرغبة والميل الشخصي في معالجة هذا الموضوع.

- الدراسات حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي نادرة خاصة في الوطن العربي مما جعل الموضوع بحاجة لدراسة.

- محاولة التعرف على واقع العدالة التنظيمية و مستوى الانتماء التنظيمي في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

- محاولة إبراز ومعرفة تأثير العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

## حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة في ما يلي:

- الحدود المكانية: مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

- الحدود الزمنية: تناولت هذه الدراسة موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار، حيث تم توزيع الإستبانة على هذه الفئة واسترجاعها وتحليلها باستخدام أساليب التحليل الإحصائية في الفترة 2020-2021.

## المنهج المتبع:

تم في هذا البحث الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، المنهج الوصفي من خلال الكتب الدوريات، الدراسات السابقة والمرتبطة بكل من العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي لبناء الإطار النظري للدراسة، بينما المنهج التحليلي من خلال جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام قائمة الاستقصاء وتحليلها واستخلاص النتائج وذلك لتناول الجوانب والأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية.

صعوبات البحث: الصعوبات التي واجهتنا عند القيام بهذه بالدراسة هي:

- التأخر في إرجاع الاستبيان من قبل عينة البحث.

## تقسيم العمل:

قصد الإلمام بجوانب الدراسة وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم تفصيل الدراسة وفق طريقة "IMRAD" إلى ثلاثة فصول، في الفصل الأول تم التطرق إلى التأصيل النظري لمفردات الدراسة، يدرج تحت هذا الفصل ثلاثة مباحث، تم التعريف بمتغيرات الدراسة في المبحثين الأول والثاني، المبحث الأول تم فيه تناول مفهوم العدالة التنظيمية والمبحث الثاني تم فيه التطرق إلى مفهوم الانتماء التنظيمي، أما المبحث الثالث فتم فيه عرض العلاقة بين متغيرات الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي، أما الفصل الثاني فقد تمحور حول بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وتم تقسمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول متفق بالدراسات حول العدالة التنظيمية تم تقسيمه إلى مطلبين المطلب الأول للدراسات العربية، والمطلب الثاني متفق بالدراسات الأجنبية في حين في المبحث الثاني تعلق بالدراسات حول الانتماء التنظيمي قسم كذلك إلى مطلبين المطلب الأول للدراسات العربية، والمطلب الثاني للدراسات الأجنبية بينما المبحث تم فيه مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة مع التعليق على الدراسات السابقة، أما الفصل الثالث فقد تمحور حول الدراسة الميدانية حيث في المبحث الأول تم



عرض الطريقة والأدوات ويدخل تحته مطلبين المطلب الأول الطريقة والمطلب الثاني الأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تم فيه عرض النتائج والمناقشة حيث في المطلب الأول النتائج والمطلب الثاني مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال بيان مواطن التأييد والتعارض معهم.

الفصل الأول : الإطار  
المفاهيمي للعدالة التنظيمية  
والانتماء التنظيمي

تمهيد:

في ظل التطورات الحاصلة في مجال التنظيم الإداري يعد موضوع العدالة التنظيمية و الانتماء التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين للسلوك التنظيمي، إذ أن العدالة التنظيمية تعتبر من أهم الأساليب والإجراءات الإدارية، بينما الانتماء التنظيمي يعد من أهم القيم التي التنظيمية التي تحرص المنظمات على تحقيقها.

قمنا في هذا الفصل بتأصيل نظري يدعم الدراسة من خلال التطرق إلى ما يلي:

المبحث الأول: العدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: الانتماء التنظيمي.

المبحث الثالث: العلاقة بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي.

### 1.1: العدالة التنظيمية

#### 1.1.1: تعريف العدالة التنظيمية

تناول العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي مفهوم العدالة التنظيمية واعتبروه من المواضيع المهمة لما له من ارتباط بالعديد من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في كفاءة وفعالية العمل داخل المنظمة.

تعرف العدالة التنظيمية بأنها: "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". (دره، 2008، صفحة 32)

كما تعرف العدالة التنظيمية بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة العامل بالمؤسسة، وهي تجسد مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العمال تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين". (أسماء، 2019، صفحة 9)

في حين يمكن تعريفها بأنها: "القيمة الناتجة عن إدراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات في المؤسسة التي يعمل فيها". (الوهاب، 2017، صفحة 558)

يعرف "جرينبرغ" (Greenberg) العدالة التنظيمية بأنها: "إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمة". (فايزة، 2018، صفحة 23)

أما "أبو تايه" فقد عرف العدالة التنظيمية بأنها: "العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه والعاملون وزملائه بنفس رتبة العمل مع منظمته كنظام اجتماعي". (تايه، 2012، صفحة 150)

مما سبق ذكره يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها: الحالة التي يدركها العامل من خلال مقارنته بين الجهد المبذول والعائد المتحصل عليه في العمل و مدى إحساسه بالمساواة في القرارات والإجراءات المطبقة عليه في المؤسسة وطريقة التعامل مقارنة بزملائه في العمل.

#### 2.1.1: أبعاد العدالة التنظيمية

اتفق معظم الباحثين أن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات.

### 1.2.1.1: العدالة التوزيعية: Distributive Justice

تعرف العدالة التوزيعية على أنها: "عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجر والحوافز، و فرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية". (دره، 2008، صفحة 38)

أولاً: أصناف العدالة التوزيعية

وقد صنفت العدالة التوزيعية إلى ثلاثة أنواع تتمثل فيما يلي: (بوقليع، 2011، صفحة 31)

أ- الإنصاف (Equity): يركز هذا النوع على توزيع العوائد حسب مدى المساهمة في العمل، فالعامل التي يعمل لساعات محدودة لا يتسوى في الأجر مع من يعمل بالدوام الكامل، فإن وجد تساو بينهما في الأجر فإن ذلك يعد تجاوزاً لقاعدة الإنصاف.

ب- المساواة (Equality): يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية، بغض النظر عن الجنس والعرق.

ث- الحاجة (Need): ويركز هذا النوع في توزيع العوائد على مبدأ صاحب الحاجة الأولى، الأم التي لديها طفلان أو أكثر تستحق زيادة عن الأم التي لديها طفل واحد، وذلك في حالة تسوي الظروف الأخرى.

يمكن القول أن معظم الموظفين يلجئون في الحكم على مدى وجود العدالة التنظيمية إلى حجم ما يحصلون عليه من مخرجات ومن هنا يمكن الاعتبار بأن العدالة التوزيعية هي أهم من أبعاد العدالة التنظيمية.

### 2.2.1.1: العدالة الإجرائية: Procedural Justice

تعرف العدالة الإجرائية بأنها: "درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، ويعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل". (عسلي، خوجة، و شلال، 2020، صفحة 162)

أولاً: قواعد العدالة الإجرائية

هناك ست قواعد للحكم على أي إجراء على أنه عادل حسب نموذج (Leventhal,1968) وهي كما يلي: (سونة و حسين، 2019، صفحة 989)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي

- أ- القاعدة الأخلاقية: تشير إلى مدى توفيق الإجراءات مع القيم الأخلاقية السائدة لدى الأفراد.
- ب- قاعدة التمثيل: تعني أن عملية اتخاذ القرارات الإجرائية يجب أن تمثل توقعات الأفراد المعنيين بهذا الإجراء.
- ت- قاعدة الاستثناء: تعديل الفرص البديلة لتعديل القرارات إذا ظهر ما يبطل ذلك.
- ح- قاعدة عدم الانحياز: وتعني عدم الانحياز والميل لفرد دون الآخر.
- ج- قاعدة الدقة: تشير إلى أن عملية اتخاذ القرار تكون بناء على معلومات دقيقة.
- د- قاعدة الانسجام: تعني ضرورة انسجام إجراءات توزيع المكافآت على الجميع.

### 3.2.1.1: العدالة التعاملية: Transaction Justice

عدالة التعاملات هي مدى إحساس العامل بالعدل في المعاملة أثناء قيامه بالعمل.

تعرف على طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو المصادقية والاحترام والدبلوماسية. (غياث، نجاة، و فايزة، 2019، صفحة 296)

حسب "الشلهوب ثامر" فهي تعد الجانب الاجتماعي لعدالة الإجراءات حيث أن الطريقة التي يعامل بها بها الموظف يمكن أن تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية، إذ أن التعامل العادل والجيد مع جميع العاملين والعلاقة التي تقوم على الاحترام هي الأساس الحاكم على توافر عدالة التعاملات. (غياث، نجاة، و فايزة، 2019، صفحة 296)

أولاً: مكونات العدالة التعاملية

تتكون العدالة التعاملية من مكونين هما: (دره، 2008، صفحة 46)

أ- الحساسية الشخصية: Sensitivity Interpersonal

وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

ب- المحاسبة الاجتماعية: Accounting Social

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي

وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم.

ثانياً: قواعد العدالة التعاملية:

هناك أربعة قواعد للعدالة التعاملية حسب بيز ومواغ وهي كالتالي: (سليمان و خياط، 2020، صفحة 46)

أ- الصدق: ومعناها صدق المشرف مع المرؤوسين وعدم إعطائهم معلومات خاطئة أو مغلوطة.

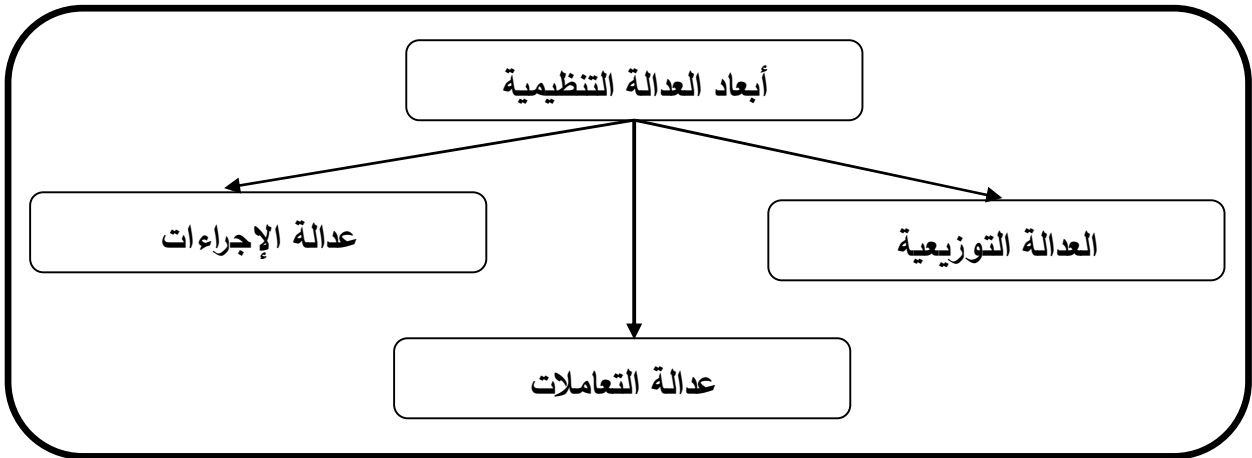
ب- الاحترام: وهو مراعاة عدم الاستخفاف والاستهتار بالمرؤوس، ومعاملته بالتقدير وعدم التقليل من شأنه بأي عبارات لفظية أو إيماءات.

ت- السلوك اللبق: معناه معاملة المرؤوسين بالطريقة المناسبة والتي تتماشى مع الموقف والظروف التي تجمع بين المشرف والمرؤوس.

ج- التبرير والشرح: هي شرح المشرف لمرؤوسه الإجراءات التي لها اثر على هذا الأخير، وتبرير القرارات التي اتخذها بناء على هذه الإجراءات.

مما سبق يمكننا القول أن الصدق والاحترام والسلوك اللبق يظهر أثناء التفاعلات والتبادلات بين العمال وبين المشرف والمرؤوسين لأنها ذات طبيعة اتصالية بينما التبرير والشرح يظهر أثناء يشعر المرؤوس بعدم الرضا عن قرار أو إجراء يراه غير عادل.

الشكل (1-1): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطلبة

### 3.1.1: أشكال العدالة التنظيمية

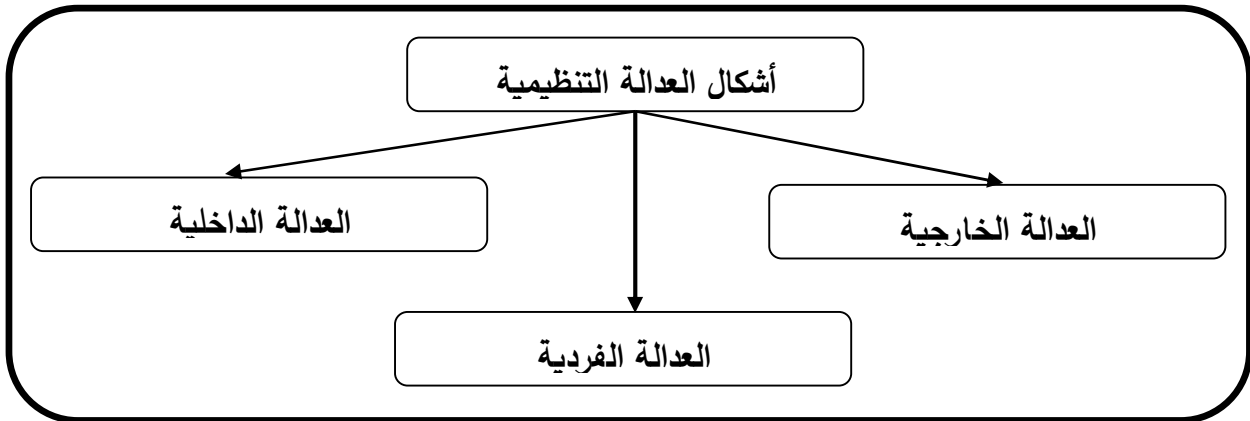
تأخذ العدالة التنظيمية أشكالاً وأوجه مختلفة كالتالي:

1.3.1.1- العدالة الداخلية: يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظيف وظف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات تفوق ما يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا. (فايزة، 2018، صفحة 37)

2.3.1.1- العدالة الخارجية: يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الموظف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكثف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قبلي 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. (خرموش، 2013، صفحة 57)

3.3.1.1- العدالة الفردية: وتعرف من خلال مقارنة الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات ولا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة واحدة. (فايزة، 2018، صفحة 37)

الشكل (1-2): أشكال العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطلبة



#### 4.1.1: نظريات العدالة التنظيمية

هناك عديد النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية ونستعرض بعضها

##### 1.4.1.1: نظريات العدالة التوزيعية

أولاً: نظرية العدالة (المساواة): (adams 1963)

عندما قدم (adams) نظريته المعروفة باسم نظرية العدالة والتي لقيت اهتماماً كبيراً في ذلك الحين، وتتكون النظرية من ثلاث خطوات أساسية هي: (التقييم، المقارنة، السلوك)، ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل..الخ) المخرجات (العوائد المالية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز، التقدير والاحترام..الخ)، أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا شعر الشخص بانعدام العدالة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى تقليل الجهد المبذول، أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغير فهمه السلبي ومستوى أدائه وأداء الآخرين، ويؤدي عدم تحقيق العدالة التنظيمية في جانبها التوزيعي إلى تخوف العاملين من عمليات التغيير التنظيمي. (مزعل، 2018، صفحة 21)

ثانياً: نظرية حساسية العدالة: Equity Sensitivity Theory

يصنف الأفراد إلى ثلاث فئات وفقاً لهذه النظرية حسب حساسية الفرد للعدالة وهذه الفئات هي: (دره، 2008، صفحة 67)

أ- الشخص الحساس للعدالة Equity sensitive Person: وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه لافتراضات نظرية العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في اتجاهين: الاتجاه الأول: زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب. الاتجاه الثاني: تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

ب- الشخص الخيري Benevolent Person: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

ت- الشخص الغير الخيري Entitled Person: وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً للحصول على الفوائد من الغير بحيث تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

ثالثاً: نظرية الحرمان النسبي: Relation deprivation theory

لقد قرر "مارتن" (Martin1981) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لـ "ادامز" Adams (1963-1965) باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت. (دره، 2008، صفحة 69)

رابعاً: نظرية تقييم العدالة: justice judgment theory

تقوم هذه النظرية على: (فايزة، 2018، صفحة 43)

أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد، وقد ناقش المبادئ الرئيسية التي تحدد عدالة المخرجات وهي:

أ- قاعدة الإسهامات والجهد: وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية.

ب- قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: وتهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة.

### 2.4.1.1: نظريات العدالة الإجرائية

أولاً: نظرية العدالة Lawler and Porte

هذه النظرية أكد فيها بورتير ولولر على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وأن يكون لديه لديه إدراك دقيق لإبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو إليها، ويوضح نموذج "بورتير ولولر" أنه يعتمد على مدركات الفرد حول العلاقة بين الجهد والمكافأة، وحكم الفرد وقراره حول

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي

المكافأة التي تم الحصول عليها، وأيضا يتضح أن هناك علاقة بين الأداء والقناعة والرضا. (بوقليع، 2011، صفحة 30)

ثانيا: نظريات عمليات رد الفعل: تعتبر بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل، حيث أنها تقيم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو علاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار هما: (فايزة، 2018، صفحة 45)

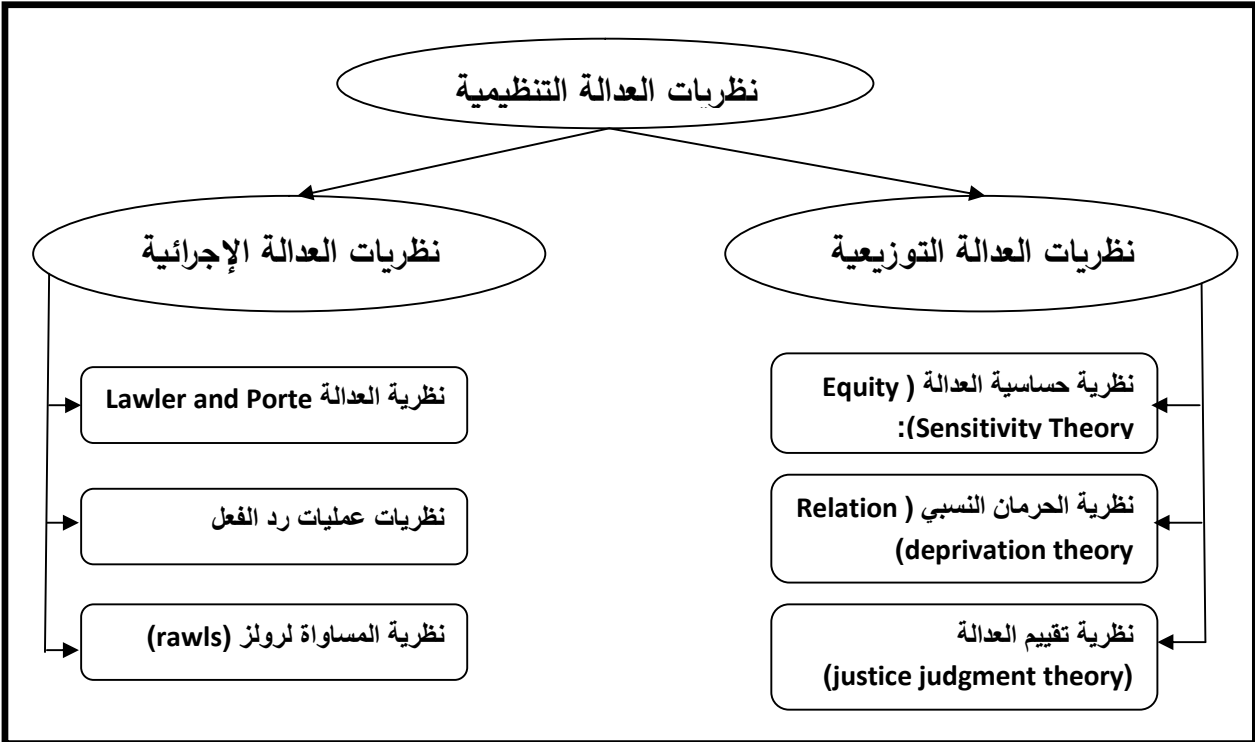
التحكم في العملية: يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار).

التحكم في القرار: يشير إلى قدرة الفرد على الإختيار، أي ان يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار).

ثالثا: نظرية المساواة لرولز (rawls): تستند النظرية إلى تصورين هما: (بوقليع، 2011، صفحة 29)  
أ- حالة الطبيعة الأولى: حيث يلتقي الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي التي يجدون أنفسهم عليه.

ب- مسألة العقد الاجتماعي: وهنا يتفق الناس بأنه لا يوجد أي امتياز يفضل أحدهم على الآخر، بل أن جميعهم أشخاص عقلاء أحرار، يتفقون على جملة من المبادئ تمكنهم من التعاون فيما بينهم لتحقيق أهدافهم ومصالحهم المشروعة، واقتسام الواجبات والتبعات الاجتماعية بشكل مضمّن وعادل.

الشكل(1-3): نظريات العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطلبة

### 5.1.1: أهمية العدالة التنظيمية

تتضح أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية: (رجم و قصة، 2020، صفحة 446)

- أن العدالة التنظيمية تبين حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- تحقق العدالة التنظيمية السيطرة الفعلية والتحكم في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في ذلك.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عند المرؤوسين تجاه الرؤساء، وعلى الالتزام التنظيمي.

فيما يرى "بلوط حسن" أن أهمية وجود عدالة تنظيمية وشعور العاملين بها، يمكن إبرازها فيما يلي:  
يلي: (غياث، نجات، و فايزة، 2019، صفحة 295)

- أنها تهيئ العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار؛
- تسهل مهمة الإدارة، وقيادة فرق العمل فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
- تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة، وكذا توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة.

### 6.1.1: العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية

تتأثر العدالة التنظيمية بأربع متغيرات هي كالتالي:

أ- المتغيرات السياسية: ويقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة والمنظمات والهيئات الحاكمة والتي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، ومن بين المتغيرات السياسية: القوانين واللوائح الحكومية، التغيرات في قوانين الضرائب، قوانين التصدير والاستيراد، قانون العمل الموحد، السياسات المالية الحكومية... الخ؛ (فايزة، 2018، صفحة 51)

ب- المتغيرات الاقتصادية: تعكس تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص) ومنها قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، وهذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور والحوافز والعديد من الممارسات ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة. (خرموش، 2013، صفحة 60)

ت- المتغيرات الاجتماعية: وهي تعكس تلك المتغيرات القيم والتقاليد والعادات السائدة في مجتمع معين، والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية بينهم ونظرتهم إلى القيادات التنظيمية، ومن بين هذه المتغيرات: متوسط دخل الفرد، الثقة في الحكومة، نمط الحياة الاجتماعية، مفهوم العمل، الهجرة الداخلية والخارجية... الخ. (فايزة، 2018، صفحة 52)

ج- المتغيرات التكنولوجية: تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع، وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا جوانب مادية (المصانع والآلات) والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطبيقها في الحياة العملية، وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة. (خرموش، 2013، صفحة 60)

من خلال ما تطرقنا إليه فإنه يمكن القول أن العدالة التنظيمية تتأثر بجملة من المتغيرات منها العوامل السياسية كالتغير في قانون الضرائب، والاقتصادية كنظام الأجور والحوافز، والاجتماعية كمتوسط دخل الفرد، والتكنولوجية كالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وتأثير هذه المتغيرات يكمن في رفع أو خفض مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية وإدراكها.

### 7.1.1: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

تتلخص الآثار السلبية للعدالة التنظيمية في الآتي: (مزعل، 2018، صفحة 35)

- ارتفاع معدلات الإجازات المرضية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.
- انخفاض عدالة التوزيع يؤثر في انخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته.
- أما بالنسبة لغياب بعد عدالة الإجراءات والقرارات الغير عادلة، فمن شأنه أن يؤثر في العديد من التتابعات التنظيمية السلبية (مثل: نقص الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء التنظيمي وغيرهما).

## 2.1: الانتماء التنظيمي

### 1.2.1: مفهوم الانتماء التنظيمي

نظرا لأهميته حظي مفهوم الانتماء التنظيمي باهتمام واسع من الدارسين للسلوك التنظيمي وهناك عديد التعاريف التي قدمها الباحثين نذكر منها:

يعرف "ماكشيلي" الانتماء بأنه: "الإحساس بالجماعة التي نوجد فيها ونشعر بأننا جزء منها، وعليه فالانتماء هو عملية تماهي شخصي مع الجماعة وذلك باتخاذها مرجعية للهوية الاجتماعية، ويظهر ذلك في التعلق العاطفي بالجماعة، وتبني قيمها ومعاييرها وعاداتها ومشاعر التضامن مع بقية الأفراد المنتمية للجماعة مع مواداتهم وتقديرهم". (هجي، 2016، صفحة 103)

يعرف "بوشانان" الانتماء التنظيمي بأنه: "ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم معين، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطبيق أهدافهم مع أهدافه، ومن المنظور السلوكي يحدد بوشانان ثلاثة عناصر أساسية للانتماء التنظيمي هي التوحد، والاندماجية في العمل، والولاء للتنظيم. (هاني، 2010، صفحة 22)

أما بورتر (porter 1974) فيعرف الانتماء التنظيمي بأنه: "قوة ارتباط الفرد بمنظّمته واندماجه فيها، وأن الفرد الذي يبني مستوى عالي من الانتماء التنظيمي يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهدافها وقيمتها، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لخدمتها، وإن تكون لديه رغبة قوية في المحافظة على استمرار العمل بها". (سونة و حسين، 2019، صفحة 990)

في حين يمكن تعريف الانتماء التنظيمي بأنه: "علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية". (هجي، 2015، صفحة 54)

(54)

تجدر الإشارة إلى أن الانتماء التنظيمي هو غير الانتماء الوظيفي، فإذا كان الأول دالة في معتقدات الفرد حول المنظمة ككل، فإن الثاني دالة في معتقدات الفرد حول وظيفته التي يشغلها داخل المنظمة، كما أن الانتماء التنظيمي هو غير الولاء التنظيمي، فإذا كان الأول ينصب على الجماعات الإنسانية، فإن الثاني يتبع ذلك لينصب على الأفكار والمعتقدات، والانتماء التنظيمي يخلف عن الالتزام التنظيمي، إذ أن وجود الانتماء لا يعني بالضرورة وجود الالتزام، فقد يلتزم الفرد ولا يكون منتميا. (سونة و حسين، 2019، صفحة 990)

### 2.2.1: أبعاد الانتماء التنظيمي

يمكن بصفة عامة تحديد ثلاثة أنواع للانتماء التنظيمي هي:

#### 1.2.2.1: الانتماء العاطفي

الانتماء العاطفي هو: "درجة التعلق الشعوري بين الفرد والمنظمة والتوحد بينهما، واهتمام الفرد بالعمل في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة المشاعر مثل الولاء، والدفء، والسعادة التي يشعر بها لعمله في المنظمة، ويرى أن الانتماء العاطفي يمثل درجة ميل الفرد إلى المنظمة، ولزملائه في العمل والتفاعل معهم بما يعزز ارتباطه بالمنظمة". (الاء الياس، 2008، صفحة 29)

كما يعرف الانتماء العاطفي بأنه: "الإحساس الذي يتولد لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي مع إجراءات تنفيذ العمل والاهم من ذلك المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم سياسات المنظمة العامة". (كريمة، 2015، صفحة 67)

#### 2.2.2.1: الانتماء الاستمراري

الانتماء الاستمراري هو: "ميل الفرد للاستمرار في عمله في المنظمة بسبب الخسائر التي يتحملها سبب تركها، فهذا النوع من الانتماء يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر من كونه عملية عاطفية أو التزام أخلاقي". (راضية، 2020، صفحة 492)

كما يعرف الانتماء الاستمراري بأنه: " ما يتحقق نتيجة الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في المنظمة والتي سيفقدها إذا ما ترك العمل بها، فالفرد يدرك أن ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة وبقاءه ناتج لعدم وجود بديل آخر". (كريمة، 2015، صفحة 68)

#### 3.2.2.1: الانتماء المعياري

الانتماء المعياري هو الذي يعكس إحساس الفرد بالالتزام الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها، وتتبع هذه القيم من مصدرين هما: (بجباح، 2009، صفحة 14)

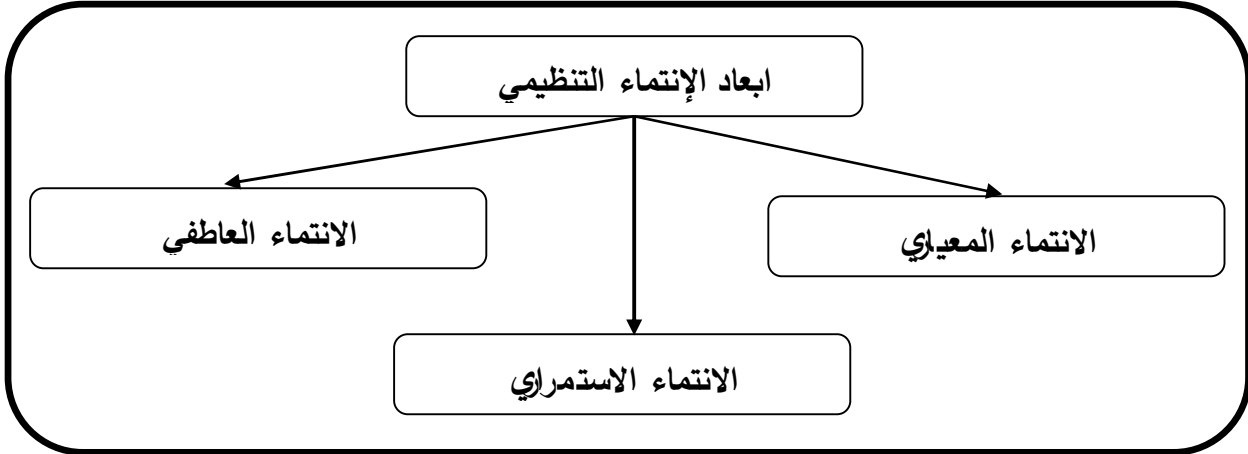
المصدر الأول: القيم التي اكتسبها قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية.

المصدر الثاني: القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالتنظيم.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي

كما يعرف الانتماء المعياري بأنه: "ذاك الانتماء المبني على شعور الفرد بواجب الاستمرار بالمنظمة، بالمنظمة، وأن قرار البقاء فيها هو القرار الصحيح، حيث يعتبر الفرد قيم وأهداف المنظمة هي جزء قيمته وأهدافه". (سونة و حسين، 2019، صفحة 991)

الشكل(04): أبعاد الانتماء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة

### 3.2.1: نظريات الانتماء التنظيمي

تعددت النظريات المرتبطة بمفهوم الانتماء باختلاف اعتبارهم له فهناك من اعتبره حاجة، ومنهم من اعتبره دافعا، وآخرون اعتبروه ميل واتجاه وسنعرض فيما يلي أهم هذه النظريات:

1.3.2.1: نظرية ليون فستنجر للمقارنة الاجتماعية: تعتبر هذه النظرية أن الانتماء لا يتحقق إلا بالتفاعل الايجابي مع الآخرين، حيث يتعرف على قيمهم ومعتقداتهم وأفكارهم، ويتفاعلهم معهم يكتسب هذه القيم والأفكار وبالتالي ينتمي إليهم، كما أن وجود قدر من التشابه بين الفرد وبين من يقارن نفسه بهم ضروري بالنسبة لهذه النظرية". (بجباح، 2009، صفحة 50)

2.3.2.1: نظرية التحليل النفسي: تناولت هذه النظرية لسيجموند فرويد الانتماء بصورة غير مباشرة، وبوصفه اتجاها، ومشيرة إلى أهمية المكونات الوجدانية في تغيير الاتجاهات وتدعيمها". (مجي، 2016، صفحة 110)

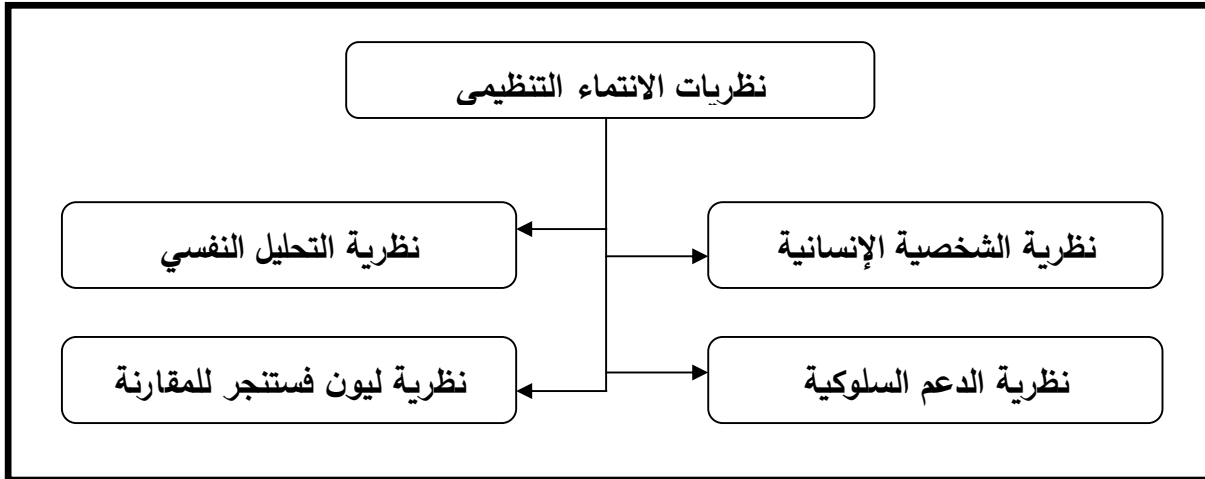
3.3.2.1: نظرية الدعم السلوكية: أشارت نظرية الدعم السلوكية إلى أهمية العملية السلوكية في أو دعم الاتجاهات، وأكدت على دور الدعم في خفض توتر الحاجة التي يؤدي إلى تحقيق الاتساق، مما يسهم في تغيير السلوك". (مجي، 2015، صفحة 66)



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي

4.3.2.1: نظرية الشخصية الإنسانية: تناول العديد من العلماء الانتماء من خلال نظرياتهم حول الشخصية الإنسانية، وخاصة كل من (الفريد ادلر) و(كارين هورني) و(هاوي ستاك سوليفان)، حيث أكدوا على أن الإنسان كائن اجتماعي من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط الحب والتقبل، حيث لا يستطيع أن يحي بمعزل عن الآخرين، فهو نتاج التفاعلات الاجتماعية، وعليه أن ينشغل بأنشطة اجتماعية ايجابية ليحي حياة اجتماعية سوية. (ههي، 2016، صفحة 110)

الشكل (05): نظريات الانتماء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة

### 4.2.1: أهمية الانتماء التنظيمي

يعبر الانتماء التنظيمي بشكل كبير عن الترابط بين الفرد والمؤسسة وهذا ما جعل له أهمية بالغة في المنظمة وحظي باهتمام كل من المديرين والعلماء السلوكيين.

تظهر أهمية الانتماء التنظيمي فيما يلي: (الرواشدة، 2019، صفحة 207)

- يعتبر الانتماء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- يحقق الانتماء التنظيمي الأداء المتميز للعمل؛
- الانتماء التنظيمي يحقق الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل؛
- إن انخفاض الانتماء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيدا من التكاليف، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي

نستنتج مما سبق أن للانتماء التنظيمي أهمية كبيرة فالاهتمام بهذا الأخير في المؤسسة يعتبر من الوسائل التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى غايتها.

### 5.2.1: العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي

يتأثر الانتماء التنظيمي بمجموعة من العوامل حيث تؤثر في مستوى انتماء العامل للمؤسسة ويمكن توضيح هذه العوامل فيما يلي:

1.5.2.1: العوامل الشخصية للفرد: يقصد بها الخصائص والصفات الشخصية التي تميز فردا عن غيره، وهذه المتغيرات قد يكون مصدرها الفرد أو تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة، ومن هذه الصفات: (كريمة، 2015، صفحة 72)

أ- العمر: العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر انتماء لمنظماتهم؛

ب- الجنس: إن دور الفرد ومساهمته في المنظمة والموقع الوظيفي يخلف باختلاف جنسه، حيث انحس العامل يحدد درجة ولائه للمنظمة، وان العاملين الذكور اقل ولاء لمنظمتهم وأكثر تركا للعمل من العاملين الإناث؛

ت- الحالة الاجتماعية: ويقصد بذلك ما إذا كان العامل متزوجا أو عازبا، والحالة الاجتماعية لها القدرة في تحديد استقرار العاملين، وان طبيعة العلاقات الاجتماعية والأسرية إذا كانت ايجابية تؤدي إلى استقرار الفرد في عمله وبالتالي يزداد انتمائه للمنظمة،

### 2.5.2.1: العوامل التنظيمية

تتمثل فيما يلي: (كريمة، 2015، صفحة 73)

أ- الأجور: المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الانتماء التنظيمي.

ب- نمط القيادة: المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الانتماء التنظيمي.

ت- المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتميز أفرادها بمستوى عال من الانتماء التنظيمي.

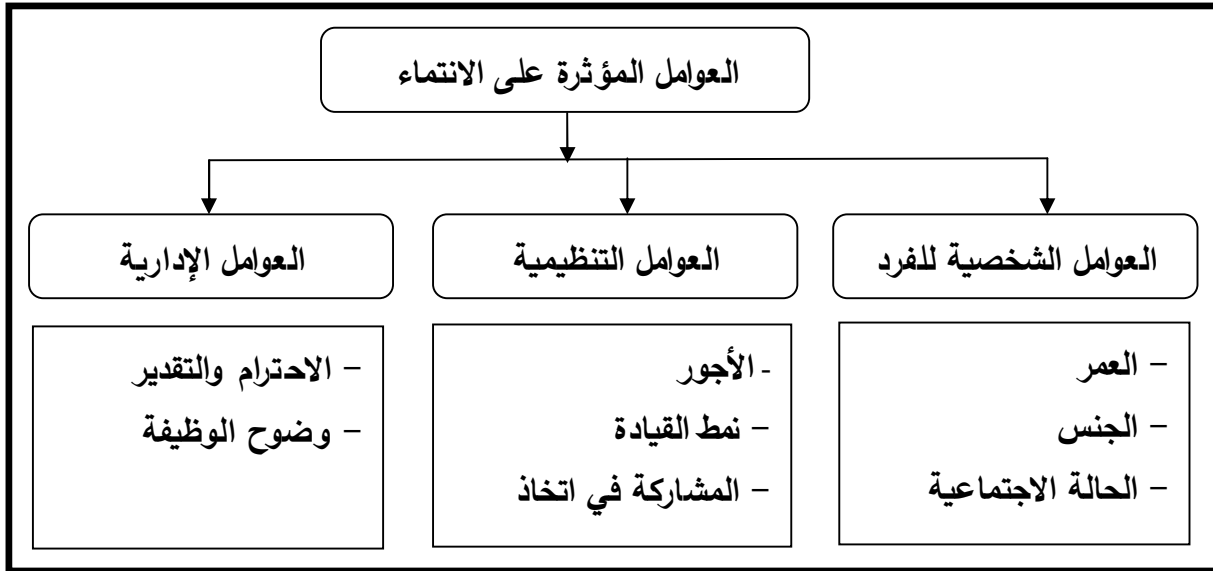
## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي

### 3.5.2.1: العوامل الإدارية

وتتمثل في العناصر التالية: (كريمة، 2015، صفحة 74)

- أ- الاحترام والتقدير: يصعب الحصول على مستوى عالٍ من الانتماء التنظيمي والدافعية إذا لم يشعر العاملون بأنهم يعاملون بالاحترام والتقدير أو لم يشعروا بأنهم يقدرّون من قبل مشرفهم أو منظمّتهم؛
- ب- وضوح الوظيفة: إن الفهم والمعرفة الواضحة للعمل له تأثير هام وإيجابي على ما يبذله الفرد، فوضوح الوظيفة يدعم معرفة الفرد بها وبالتالي يؤثر إيجابياً على الانتماء التنظيمي ويكون الاتصال بين الرئيس والمرؤوس سهلاً؛

الشكل (06): العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة

### 6.2.1: آثار الانتماء التنظيمي

6.2.1.1: تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد: حيث يمتد تأثير الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف صاحب الانتماء العالي يكون مخلصاً ومجتهداً ومثابراً في عمله، ساعياً لتحقيق أهداف المنظمة التي يتبناها، بل ويرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لتيقنه بأن المنظمة ستكافئه على إخلاصه وتفانيه وأدائه العالي، وهناك آثار للانتماء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل منها آثار إيجابية تتمثل في أن الانتماء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل داخل المنظمة، كما يولد يولد لديه الاستمتاع أثناء أدائه لعمله، مما ينعكس إيجابياً على رضاه الوظيفي، وهذا يدفعه إلى تبني أهداف المنظمة واعتبارها أهدافه الخاصة، ونتيجةً لذلك يسعى بكل جد لتحقيقها، كما تنعكس آثار الانتماء التنظيمي على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يصف الفرد صاحب الانتماء المرتفع

المرتفع بمستويات عالية من السعادة والراحة النفسية خارج أوقات العمل الرسمية، وتكون علاقاته العائلية قوية، أما الآثار السلبية فتتمثل بقدرة الانتماء التنظيمي على توجيه واستثمار طاقات الفرد للعمل، وبالتالي لا يبقى لديه وقت للنشاطات الأخرى خارج العمل، مما يحول حياة الفرد إلى عزلة عن الآخرين، كما أن شدة الانتماء التنظيمي تدفع الفرد المنتمي إلى التفكير الدائم بمشكلات العمل وهمومه. (جعفر، محمود، و جبارين، صفحة 10)

2.6.2.1: تأثير الانتماء التنظيمي على المنظمة: ويأتي من خلال الأداء المتميز حيث يؤثر الانتماء التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة، وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء التنظيمي من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما تشير إلى هناك علاقة ارتباطية قوية بين الانتماء التنظيمي والإبداع الإداري، كما توصلت الدراسات إلى أن للانتماء التنظيمي تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي بغض النظر عن المتغيرات الشخصية (الخبرة، مستوى التعليم، الجنسية، العمر)، ويرجح كثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع درجات الانتماء التنظيمي لدى العامل الياباني، وتشير الدراسات إلى أن زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين يقلل من دوران العمل، بمعنى أن الانتماء التنظيمي يؤثر سلبياً وبشكل مباشر على نية العاملين بترك العمل، فالعامل الأكثر انتماءً أقل ميلاً لترك العمل، كما يساعد الانتماء التنظيمي إلى حد كبير على تقليل غياب العاملين، ويقلل من مشكلة التأخر عن العمل. (جعفر، محمود، و جبارين، 2018، صفحة 10)

### 7.2.1: طرق تعزيز الانتماء التنظيمي

1.7.2.1: وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: حيث توصلت العديد من الدراسات إلى أن الانتماء التنظيمي يزيد كلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة لكي يسهل على كل عضو فهمها وتمثلها، فيعمل على تحقيقها دون تباطؤ وكذلك كلما كانت الأدوار واضحة ومحددة، حيث أن وضوح الدور يجعل الفرد يؤدي المهام الموكلة إليه بكل سهولة ودقة ودون غموض مما يحول دون حدوث صراع داخل التنظيم. (بجباح، 2009، صفحة 62)

2.7.2.1: إيجاد نظام مناسب للحوافز: هو كيفية إيجاد أفكار ترغب الفرد في حثه على العمل ورفع مستوى الأداء والإنتاجية وكذا كيفية تحقيق انتمائه للتنظيم، حيث أن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع معنوياتهم ويقوي انتمائهم للعمل وللتنظيم ورجبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. (رحماني و بن خالد، صفحة 294)

3.7.2.1: تكيف الاتصالات داخل التنظيم: إن إنشاء أي منظمة وتحديد أهدافها، ثم تنظيمها وتقسيمها إلى وحدات تتسلسل إلى مستويات متعددة وتصميم وظائفها بل وملئ هذه الوظائف لا يكفي لتشغيلها فالتشغيل يتطلب نقلها من الحالة الستاتيكية إلى الحالة الديناميكية، أي من حالة الركود والثبات إلى حالة الحركة والنشاط، وتنظيم الاتصالات داخل المنظمة وخارجها شرط أساسي لتحقيق ذلك، فتبادل المعلومات بين القمة والقاعدة وتحقيق الاتصال الفعال بين المنظمة وكل العاملين بها، كلها أمور أساسية أساسية في تحقيق تماسك المنظمة وفعاليتها. (بجباح، 2009، صفحة 64)

4.7.2.1: بناء ثقافة تنظيمية: يعرف كير لوين (kurt lewin) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة، فكثير من الباحثين يعتقدون أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى الأداء والإنجاز والانتماء وبالتالي تحدد نجاح المنظمة بشكل كبير. (رحماني و بن خالد، صفحة 297)

5.7.2.1: المشاركة: أهم نوع من المشاركة في التنظيم هو مشاركة المرؤوسين برؤسائهم في العمل في عملية صنع القرار، وذلك باجتماع الرؤساء بالمرؤوسين ومناقشتهم لهم وأخذ رأيهم بعين ذلك ان تلك القرارات تمس بشكل مباشر المرؤوسين بالتالي فان لهم مصلحة كبيرة في ان يكونو طرفا في اتخاذها؛ (بجباح، 2009، صفحة 63)

### 3.1: العلاقة بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي

يمكن توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي من خلال إظهار تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على الانتماء التنظيمي وذلك من خلال ما سنستعرضه.

#### 1.3.1: علاقة العدالة التوزيعية بالانتماء التنظيمي

يعمل هذا البعد باعتبار من أهم أبعاد العدالة التنظيمية على تعزيز العلاقة بينه وبين الانتماء التنظيمي، حيث أن عدالة التوزيعات لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار هي مدى إحساسهم بعدالة ما يحصلون عليه من عوائد مقابل مدى ما يقومون به من عمل، بحيث يتناسب مع قدراتهم، فبقدر قناعة الموظفين بعدالة العوائد بقدر ما يؤثر ذلك على انتمائهم التنظيمي والتي ينعكس بدوره على نادية مهامهم.

### 2.3.1: علاقة العدالة الإجرائية بالانتماء التنظيمي:

العدالة الإجرائية هي إجراءات مكان العمل، بحيث تكون منصفة وخالية من التحيز وتكون مقبولة أخلاقيا من الجميع وهذا ما يلعب دورا فعالا في زيادة مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظفين وبالتالي تسهيل إجراءات العمل وصيرورته.

### 3.3.1: علاقة العدالة التعاملية بالانتماء التنظيمي:

العدالة التعاملية هي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عندما تطبق عليها الإجراءات وتتمثل في المعاملة بين الفرد وامتخذ القرار، حيث تلعب هذه المعاملة دورا كبيرا في الرفع أو الخفض من مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة مما يؤدي إلى تطبيق الإجراءات بصورة صحيحة.

وبالتالي من خلال ما تطرقنا إليه يمكن القول بأن العلاقة بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي هي علاقة طردية بحيث تلعب أبعاد العدالة التنظيمية دورا كبيرا في الرفع أو الخفض من مستوى الانتماء التنظيمي للموظفين في المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

وفي ختام هذا الفصل يمكننا القول أن موضوع العدالة التنظيمية وموضوع الانتماء التنظيمي حظيا باهتمام العديد من الباحثين وما يوضح ذلك اختلاف التعاريف والمداخل النظرية للمواضيع التي تناولناها، إذ تسهل العدالة التنظيمية مهمة الإدارة وقيادة فرق العمل، وتحقق الاندماج والطموح الذي يسعى إليه معظم أفراد المنظمة، بينما يساعد الانتماء التنظيمي على تحقيق الأداء المتميز للعمل، وتحقيق الرغبة والميل للبقاء في المنظمة.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة



تمهيد:

لمناقشة النتائج المتحصل عليها ينبغي على الباحث القيام بالاطلاع على الدراسات السابقة، حيث تعتبر هذه الخطوة مهمة في البحث العلمي، حيث تتم الاستعانة من خلال التعرف على المناهج المستخدمة والأدوات والأساليب الإحصائية المعتمدة.

1.2: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

1.1.2: الدراسات العربية

أ- دراسة (بوقليح، 2011) بعنوان: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سونطراك، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) كمتغير مستقل، والتعرف على المتغير التابع المتمثل بتحسين أداء العاملين بأبعاده (الانضباط، انجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء).

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن إدراك أفراد مجتمع الدراسة لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، تعاملات، التقييمية، الأخلاقية) جاءت بدرجة متوسطة.

- وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وتحسين أداء العاملين، هذه العلاقة تؤكد الدور الفعال للعدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

- وجود اثرني دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، تعاملات، التقييمية) في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين، في حين أن العدالة الأخلاقية ليس لها اثر في الانجاز في مجتمع الدراسة.

- وجود اثرني دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التقييمية) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين العاملين، في حين أن (العدالة الأخلاقية، عدالة التعاملات) ليس لهما اثر في العلاقة مع الرؤساء في مجتمع الدراسة.

- وجود اثرني دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية، التعاملات) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين، في حين أن (العدالة الأخلاقية، والتقييمية، والتوزيعية) ليس لها اثر في العلاقة مع الزملاء في مجتمع الدراسة.

ب- دراسة (مظهر مزعل، 2018) بعنوان: الدور الوسيط للتهم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف العراقية)، رسالة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية المدركة المتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة الأخلاقية) ورأس المال الاجتماعي المتمثل في (الثقة، التعاون، الالتزام، القابلية الاجتماعية) بتوسيط التهك التنظيمي بالمصارف العراقية.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد علاقة تأثير بشكل جزئي ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (الإجرائية، التعاملات، الأخلاقية) ورأس المال الاجتماعي (الثقة، الالتزام، القابلية الاجتماعية)، في حين بعد العدالة التوزيعية لا يؤثر على رأس المال الاجتماعي في مجتمع الدراسة.

- يوجد علاقة تأثير بشكل جزئي ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (الإجرائية، توزيعية، الأخلاقية) والتهك التنظيمي، في حين بعد عدالة التعاملات لا يؤثر على التهك التنظيمي في مجتمع

الدراسة. - توجد علاقة تأثير بشكل جزئي بين ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي بتوسيط التهك التنظيمي، في حين بعد عدالة التعاملات ورأس المال الاجتماعي لا يتوسط التهك التنظيمي في مجتمع الدراسة.

ت- دراسة (فاضل فايزة، 2019) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال (دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة ولاية معسكر)، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودافعية العمال نحو الانجاز بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة ولاية معسكر.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك مستوى متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ومستوى مرتفع من الدافعية للانجاز لديهم.

- العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي يساهمان في التنبؤ بالدافعية للانجاز لدى أفراد مجتمع الدراسة.

- تساهم العدالة التوزيعية بـ17% والعدالة التعاملية بـ19% في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي، بينما عدالة الإجراءات فمساومتها كانت غير دالة.

ث- دراسة (خيري أسماء، 2019) بعنوان: العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة (دراسة ميدانية بشركة إنتاج الاسمنت وحدة سور الغزلان ولاية البويرة)، رسالة دكتوراه في علم اجتماع المؤسسة، جامعته بوضياف المسيلة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك عمال شركة الاسمنت وحدة سور الغزلان ولاية البويرة بمدى تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية من طرف الإدارة ومن طرف المسؤول، ومعرفة مستوى ولاء العمال بتلك المؤسسة.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن الفرد في مجتمع الدراسة يقوم بمقارنة وضعيته مع وضعيته زملائه ومقارنة المدخلات بالمخرجات أي مقارنة ما يبذلونه من جهد جسدي وفكري لأداء مهامه الموكلة إليه بكفاءة في الوقت المحدد بما يتلقونه من اجر وحوافز ومعاملة التي تشبع حاجاتهم وتحقق طموحاتهم وأهدافهم، فان كانت نتائج المقارنة تدل على المصادقية والمساواة من حيث تطبيق مبدأ العدالة بين العمال فيستجيب العامل بصورة ايجابية تدفعه لتوجيه سلوكه للرضا الوظيفي والفخر والالتزام التنظيمي والاعتزاز بالعمل بالمؤسسة وثقته بها التي يعزز من ولاءه التنظيمي.

- تعمل المؤسسة محل الدراسة على التوزيع العادل والموضوعي للمهام و الأجر والحوافز وفرص التكوين بين عمالها.

ج- دراسة (خالد رجم، راضية قصة، 2020) بعنوان: تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي (دراسة بجامعة ورقلة على أساتذة كلية الرياضيات وعلوم المادة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 2، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة الارتباطية الموجودة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية الرياضيات وعلوم المادة بجامعة ورقلة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- مستوى الرضا الوظيفي كان مرتفعا لدى أفراد مجتمع الدراسة بينما أخذت العدالة التنظيمية مستوى متوسط.

## 2.1.2: الدراسات الأجنبية

أ- دراسة (مورمان وآخرون، 1993) (moorman 1993) بعنوان: علاقة العدالة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية في ظل وجود أساليب القيادة، وبينت أن عدالة الإجراءات هي الأكثر تأثيرا من خلال تأثير الموصفات الرئيسية للنظام من حيث مستوى مدخلات العمال، أما العدالة التوزيعية فتتأثر بمخرجات النظم.

ب- دراسة (But & atif 2015) بعنوان:

"Exploring the roll of organizational justice as an antecedent of psychological ownership"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية) في بناء الملكية النفسية للعاملين في منظمات الأعمال.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بعد العدالة الإجرائية هو أهم عامل لبناء النفسية الملكية للأفراد في مجتمع الدراسة.

- أفراد مجتمع الدراسة الذين لديهم مستوى عال من الملكية النفسية في المنظمة يستمرون في عملهم فترات طويلة ويكون لديهم رضا وظيفي والالتزام تنظيمي أكثر من غيرهم في مجتمع الدراسة.

ت- دراسة (Tssema & others 2014) بعنوان:

## "effect of employee background on perceived organizational justice managerial implication"

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الخصائص الديموغرافية للموظفين في الدورات الاريترية (الجنس، المستوى التعليمي) على إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، التعاملية).

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اثر جوهري لمتغير الجنس على كل من بعد العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية فقط.

- وجود اثر جوهري لمتغير المستوى التعليمي على كل من بعد العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية فقط.

## 2.2: الدراسات التي تناولت الانتماء التنظيمي

### 1.2.2: الدراسات العربية

أ- دراسة (بجباح فريال، 2009) بعنوان: تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إتباع المؤسسة الجزائرية للأساليب الحديثة في تنظيم وتسيير عمالها، وأكثر من ذلك حرصها على تطبيق تلك الأساليب، ومعرفة إن كان العامل الجزائري قد غير من نظرتة عن المؤسسة الجزائرية، وان كان يكن لها الانتماء والولاء.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يبني الانتماء التنظيمي على أساس أسلوب القيادة في العمل والتعامل مع المرؤوسين، ولكن في نفس الوقت يبني على أسلوب المرؤوسين في كسب قادتهم.

- لا تؤثر العوامل الديموغرافية سواء الشخصية منها أو المهنية على مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين.

- يتوقف جزء كبير من انتماء الفرد للمؤسسة على أول يوم يضع فيه قدمه بداخلها.

- يوجد نوع من الانتماء بمجتمع الدراسة ولكنه ليس انتماء عاطفيا، بل هو كما يسميه علماء الاجتماع: انتماء محسوب أي أن أفراد مجتمع الدراسة يستمرون بالعمل في مؤسستهم لما توفره لهم من مكاسب، فإذا وجدوا حسن من ذلك في مؤسسة أخرى فإنهم سينتقلون إليها.

ب- دراسة (عبد القادر محدي، 2016) بعنوان: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني)، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن مدى تأثير الانتماء التنظيمي بالديمقراطية التنظيمية من خلال معرفة اثر الإجراءات الإدارية الديمقراطية على الانتماء التنظيمي لدى موظفي ص.ض.إ. وكالة الجلفة. خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الديمقراطية ما هي إلا طريقة في الحكم مرغوبة وتحاول أن تكون عادلة في توزيع القوة.  
- الديمقراطية لها اثر ايجابي على الانتماء التنظيمي لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي لوكالة الجلفة.

- مظاهر الديمقراطية التنظيمية في ص.ض.إ. وكالة الجلفة تؤكد وترسخ وعي كل فئة مهنية من فئات موظفيها بنموذجها الخاص لأنها توفر واقعا تنظيميا لتفاعلات القوة الاجتماعية يوفق في العموم النماذج الثقافية كما يتصورها موظفو ص.ض.إ. وكالة الجلفة باعتبارهم إما منصهرين أو مفاوضين.

ت- دراسة (حبالي كريمة، 2016) بعنوان: أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط أ، ب (دراسة ميدانية بمؤسسة تميمع الغاز الطبيعي رقم 01 وهران)، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد بن احمد، الجزائر.

هدف الدراسة إلى معرفة مساهمة أسلوب التسيير بأبعاده (التشاركي، التحويلي، الموقفي) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط أ، ب لدى العمال.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مساهمة أسلوب التسيير (التشاركي والموقفي) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ) لدى أفراد مجتمع الدراسة.

- مساهمة أسلوب التسيير (التشاركي والتحويلي) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (ب) لدى أفراد مجتمع الدراسة.

- مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع نوعا ما لدى أفراد مجتمع الدراسة.

ث- دراسة (سونة و يرقى، 2019) بعنوان: اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكا من قبل عينة البحث هو بعد العدالة التعاملية، ثم يأتي بعد العدالة الإجرائية، وأخيرا نجد بعد العدالة التوزيعية.

- أن أكثر أبعاد الانتماء التنظيمي شعورا لدى أفراد عينة البحث هو بعد الانتماء العاطفي، ثم بعد الانتماء المعياري، وأخيرا بعد الانتماء الاستمراري.

- وجود اثر دال إحصائيا للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على الانتماء التنظيمي.

## 2.2.2: الدراسات الأجنبية

أ- دراسة (selep 2000) بعنوان: الانتماء التنظيمي للمدرسين في النظام التربوي (دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس في الثانوية).

هدفت الدراسة إلى دراسة مستويات الانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس الأتراك في انتمائهم لمدارسهم، والوظائف المندمجة في التعليم، ومجموعة العمل.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أفراد مجتمع الدراسة يبذلون جهدا مميّزا من أجل مصلحة مدارسهم.
- هناك علاقة مباشرة بين انتماء أفراد مجتمع الدراسة التنظيمي واعتزازهم بأنهم جزء من المدرسة ومجموعة العمل.
- كانت علاقاتهم بين متغيرات انتماء أفراد مجتمع الدراسة ومجموعة العمل ومهنة التعليم، حيث أقرّوا بأن تكون علاقاتهم أكثر حميمة وقريبا مع الآخرين في مجتمع الدراسة.
- ب- دراسة (bowles 1983)، هدفت الدراسة إلى مقارنة الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والميل للبقاء في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية تنسي الأمريكية.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود درجات مرتفعة من الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي والميل للبقاء في العمل لهذه الجامعات.
- مستوى الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل في الجامعات الأهلية أعلى منه في الجامعات الحكومية.
- ت- دراسة (batman strasser 1983)، هدفت الدراسة إلى التحليل الطولي للانتماء التنظيمي على فترة زمنية طويلة لنفس العينة.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة بين العمر والانتماء التنظيمي.
- وجود علاقة إيجابية بين المستوى التعليمي والانتماء التنظيمي.
- تأثير السلوك العقابي القبلي للمشرفين بشكل سلبي على ولاء العاملين لمؤسستهم، وعدم ارتباط الانجاز بالولاء التنظيمي.

### 3.3: التعليق على الدراسات السابقة

#### 1.3.3: التعقيب على الدراسات السابقة

كتعقيب على الدراسات السابقة التي استعرضناها في هذا الفصل فيتضح أنها اختلفت باختلاف الأهداف التي تسعى إليها والمواضيع المتطرفة إليها والبيئة التي أجريت فيها، كما أنها تتفق مع الدراسة السابقة في بعض الجوانب وتختلف في بعض الجوانب الأخرى كالمجال المكاني والبشري حيث أن هناك



دراسات طبقت على العاملين في الشركات الوطنية والشركات الخاصة والمجمعات الصناعية كدراسة (حبالي كريمة، 2016)، ودراسة (فاضل فايزة، 2019)، ودراسة (خيري اسماء، 2020) والبعض والبعض الآخر طبق في المؤسسات التعليمية والمؤسسات الحكومية كدراسة (خالد رجم، 2020)، ودراسة (مظهر مزعل، 2018)، ودراسة (عبد القادر محيي، 2016)، ومنها من طبقت في المؤسسات العمومية كدراسة (سونة ويرقي، 2016)، بينما دراستنا الحالية فاقترت تطبيقها على العمال في مؤسسة عمومية إذ تم اختيار مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

كما أن الدراسات السابقة أثبتت أن العدالة التنظيمية ترتبط بالعديد من المتغيرات كالالتزام التنظيمي دراسة (فاضل فايزة، 2019)، وبالولاء التنظيمي دراسة (خيري اسماء، 2020)، وبرأس المال الاجتماعي دراسة (مظهر مزعل، 2018)، وبالرضا الوظيفي دراسة (خالد رجم، 2020)، حيث اتفقت دراستنا مع دراسة (سونة ويرقي، 2019) من حيث المتغير الانتماء التنظيمي، فدراستنا كان الهدف منها دراسة ومعرفة اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي.

اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة تماما وهو ما اعتمدنا عليه في دراستنا، كشفت نتائج الدراسات السابقة أن مستوى ادراك العمال للعدالة التنظيمية متوسط دراسة (خالد رجم، 2020)، ودراسة (فاضل فايزة، 2019)، ودراسة (بوقليع، 2011)، بينما مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع لدى العمال دراسة (حبالي كريمة، 2016)، ودراسة (bowles، 1983)، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية)، وتحسين أداء العاملين دراسة (بوقليع، 2011)، أيضا وجود علاقة تأثير جزئي بين العدالة التنظيمية (الإجرائية، التعاملية)، ورأس المال الاجتماعي، بينما توصلت دراسة (خالد رجم، 2020)، في حين توصلت نتائج الدراسات السابقة للانتماء التنظيمي إلى انه لا تؤثر العوامل الديموغرافية سواء الشخصية أو المهنية على الانتماء التنظيمي للعاملين دراسة (فريال بحباح، 2009)، بينما توصلت دراسة (سونة ويرقي، 2019)، إلى وجود اثر للعدالة التنظيمية وهو ما يتوافق مع دراستنا حيث بينت دراستنا وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمية من خلال اثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الانتماء التنظيمي.

2.3.3: القيمة المضافة للدراسة

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض الجوانب من موضوعنا كل على حدا إلا أنها لم تشير الى اثر ابعاد العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي باستثناء دراسة (سونة، يرقى 2019) و من هنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى للوصول إليها و تحقيقها من خلال هذا البحث، حيث قمنا بالإلمام لكل ما هو متعلق مشار عليه في موضوعنا على العلاقة بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي و ذلك من خلال الدراسة ميدانية و من هنا نتطلع أو نأمل الى زيادة البحث أكثر في هذا الموضوع لما يكتسي من أهمية.

### خلاصة الفصل:

وفي خاتمة هذا الفصل ومن خلال ما استعرضناه في الجانب النظري يمكن القول بأنه إذا أرادت المؤسسة بلوغ أهدافها التنظيمية المنشودة فإنه ينبغي عليها أن تهتم بعمالها وضرورة خلق جو يساعد على استقرار الفرد وتشجيعه نحو بذل المزيد من الجهد في العمل وأيضا خلق جو من التحدي من خلال العديد من الطرق كالتحفيز لتشجيع الإبداع والإتقان في العمل وسد الثغرات التي تضاف من الانتماء التنظيمي للعامل وهذا ما سنحاول إظهاره في الفصل الموالي حيث سيتم التطرق فيه من خلال الجانب الميداني إلى معرفة اثر العدالة التنظيمية كمتغير من المتغيرات المؤثرة في الانتماء التنظيمي بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

الفصل الثالث :  
الدراسة الميدانية

### تمهيد

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** تقديم عام لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة.
- **المبحث الثالث :** عرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

### 1.3: تقديم عام لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

#### 1.1.3: مفهوم مديرية الشؤون الدينية والأوقاف.

##### 1.1.1.3: تعريف مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف.

أنشأت نظارة للشؤون الدينية و الأوقاف في عام 1991 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 83 المؤرخ في 07 رمضان عام 1411 الموافق لـ 23 مارس سنة 1991 والذي يتضمن إنشاء نظارة للشؤون الدينية في ولاية أدرار وتحديد تنظيمها وعملها ، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 200 / 2000 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1421 الموافق لـ 26 يوليو سنة 2000 تحولت النظارة إلى مديرية الشؤون الدينية والأوقاف. (الجريدة الرسمية، 1991)

مديرية الشؤون الدينية والأوقاف هي إدارة لامركزية ولائية مكلفة بتسيير و متابعة نشاط قطاع الشؤون الدينية والأوقاف بالتنسيق مع السلطات الولائية و المحلية.

##### 2.1.1.3: دور وأهمية قطاع الشؤون الدينية والأوقاف

تكمن أهمية قطاع الشؤون الدينية و الأوقاف باعتباره المسؤول الأول والوحيد عن تنظيم وتسيير الشؤون الدينية، وكل ما يتعلق بها داخل محيط الولاية هذا بشكل عام وبشكل تفصيلي يتمثل دورها في إعطاء ترخيص لبناء المساجد ومتابعتها مادياً و تسيير و تنظيم عملها، و يتجلى ذلك في تعيين الموظفين بالمساجد من أئمة مدرسين، و أئمة معلمين، وأئمة أساتذة ، وأعوان دينيين، والذين بدورهم يقدمون أنشطة مختلفة في الأمور الدينية الإسلامية من تقديم دروس علمية في مختلف المواد الشرعية و اللغوية كالفقه ، التفسير العقائد وقواعد اللغة العربية وأدبها فضلا عن تحفيظ كتاب الله تعالى، وينشطون في مجال محو الأمية بتقديم دروس للكبار والصغار، كما يعملون على ترقية الخطب المنبرية بما يسمى الخطاب المسجدي بتقديم خطب نموذجية في مختلف مواضيع الوعظ و الإرشاد، وكذلك يعملون على أحياء المناسبات الدينية والوطنية كالمولد النبوي الشريف، ذكرى الإسراء والمعراج، غزوة بدر، 19 مارس (عيد النصر)، 1 ماي (عيد العمال) ...الخ و فضاءات عملهم المساجد و المدارس القرآنية التي تتم بها العملية التعليمية، كما ينشطون في فضاءات أخرى كالمشاركة في البرامج الدينية للإذاعة المحلية، ودار الثقافة، ومركز أعلام و تنشيط الشباب....الخ.

### 3.1.1.3: صلاحيات مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف.

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 2000 / 200 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1421 الموافق لـ 26 يوليو سنة 2000 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح الشؤون الدينية و الأوقاف في الولاية و عملها و بحسب نص المادة 3 وهو: تطور الشؤون الدينية و الأوقاف في الولاية و تنفذ كل تدبير من شأنه ترقية نشاطات الشؤون الدينية و الأوقاف ودفعها. إضافة إلى الصلاحيات المنصوص عليها في أحكام المادة 30 من المرسوم التنفيذي رقم 94 - 215 المؤرخ في 14 صفر 1415 الموافق لـ 23 يوليو سنة 1994 و المذكور أعلاه، تكلف مديرية الشؤون الدينية و الأوقاف في الولاية على الخصوص بما يأتي: (الجريدة الرسمية، 2000)

- السهر على إعادة المسجد دوره كمركز إشعاع ديني و تربوي و ثقافي و اجتماعي.
- تطوير وظيفة النشاط المسجدي.
- مراقبة التسيير و السهر على حماية الأملاك الوقفية واستثمارها.
- الدعوة إلى إحياء الزكاة وتنظيمها في إطار صندوق الزكاة وإلى توزيع مصاريفها في إطار أحكام الشريعة الإسلامية وطبقاً للتشريع و التنظيم المعمول بها.
- المساهمة في ترقية التراث الإسلامي و إحيائه و كذا الحفاظ عليه و إبراز إعلامه.
- المساهمة في الحفاظ على الآثار ذات الطابع الديني.
- اتخاذ التدابير اللازمة لضمان السير الحسن للنشاط الديني التربوي في المساجد ومؤسسات التعليم القرآني ومراكز التكوين المستمر التابعة للقطاع.
- تنسيق أعمال المؤسسات العاملة تحت وصاية القطاع.
- متابعة تطبيق البرامج التي تعدها مؤسسة المسجد و توطيدها يهدف السماح لها بتأدية مهامها.
- متابعة عمل الجمعيات الدينية المعتمدة على مستوى الولاية طبقاً للتشريع و التنظيم المعمول بهما.
- مراقبة المشاريع المقترحة لبناء المدارس القرآنية و مشاريع الأملاك الوقفية ، وكذا فروع المركز الثقافي الإسلامي و إبداء الرأي بشأنها.
- إعطاء المرافقة الصريحة المتعلقة بالمشاريع المقترحة لبناء المساجد.
- إعداد الخريطة المسجدية للولاية طبقاً للتنظيم المعمول به.
- إبرام عقود إيجار الأملاك الوقفية و استثمارها في الحدود التي يمنحها التشريع و التنظيم المعمول بهما.
- تولى رئاسة مكتب مؤسسة المسجد ومجالسها.
- مساعدة الجمعيات الدينية المعتمدة وزوايا العلم و القرآن الكريم على تأدية مهامها.
- الموافقة على محاضر لجان حفظ القرآن الكريم وتسليم شهادات الديانة الإسلامية واعتناق الإسلام.

2.1.3: الهيكل التنظيمي للمديرية

المادة 1: تطبيقاً لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 2000-200 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1421 الموافق لـ 26 يوليو 2000 والمذكور أعلاه ، يحدد القرار تنظيم مصالح المديرية الولائية للشؤون الدينية و الأوقاف في مكاتب .

المادة 2: تنظيم مصالح مديرية الشؤون و الأوقاف بالولاية كما يأتي:

1- مصلحة تسيير الموارد البشرية و الوسائل و المحاسبة و تشمل على:

أ- مكتب تسيير الموارد البشرية (المستخدمين)

ب- مكتب الوسائل

ت- مكتب المحاسبة

2- مصلحة الإرشاد و الشعائر الدينية و الأوقاف و تشمل على:

أ- مكتب الإرشاد والتوجيه الديني

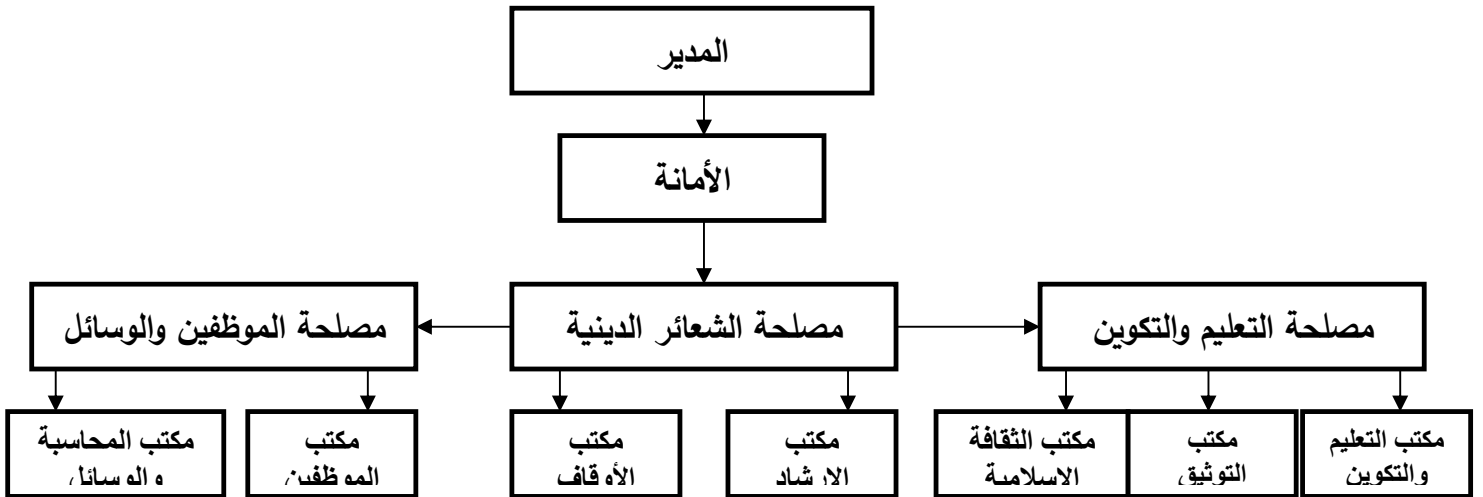
ب- مكتب الشعائر الدينية

3- مصلحة التعليم القرآني و التكوين و الثقافة الإسلامية و تشمل على:

أ- مكتب التعليم القرآني و التكوين المستمر

ب- مكتب الثقافة الإسلامية و إحياء التراث

الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الوثائق الإدارية



2.3: الإطار المنهجي للدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة حالة مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بأدرار حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

1.2.3: عينة وأدوات الدراسة

أولاً: عينة الدراسة: موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بأدرار فقد تم اختيار عينة قصديه وتوزيع 84 استبيان على أفراد العينة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

الجدول رقم (3-1): يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

البيان	عدد
عدد الاستبيانات الموزعة	84
عدد الاستبيانات المسترجعة	70
عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة) بسبب عدم إكمال المستجيب الإجابة على كل عبارات الاستبيان	1
عدد الاستبيانات الصالحة	69

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: أدوات جمع البيانات: يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

➤ الوثائق والسجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمديرية محل الدراسة.

➤ الاستبيان: يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد وغيرها".

➤ تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات والدقة في تصميم ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى وضوح أسئلة وعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من

الإجابة عنه بكل بموضوعية إلى أن خالصنا إلى بناء الاستبيان (أنظر الملحق رقم 01) المتكون من 39 عبارة، وتضمن هذا الاستبيان جزئين على النحو التالي:

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل "الخبر" المستوى الوظيفي "الرتبة").

**الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

**المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **العدالة التنظيمية** والذي احتوى على (19) عبارة وقسمت على (03) أبعاد كما يلي:

**البعد الأول:** ويمثل: **العدالة التوزيعية** احتوى على (06) عبارات.

**البعد 02:** ويمثل **العدالة الإجرائية** احتوى على (06) عبارات.

**البعد 03:** ويمثل **عدالة المعاملات** احتوى على (07) عبارات.

**جدول (3-2):** عدد العبارات المستعملة لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية.

العبارات	أبعاد العدالة التنظيمية
من 01 إلى 06	العدالة التوزيعية
من 07 إلى 12	العدالة الإجرائية
من 13 إلى 19	عدالة المعاملات

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الاستبيان

**المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **الانتماء التنظيمي** والذي احتوى على (20) عبارة.

وقسمت على (04) أبعاد كما يلي:

**البعد الأول:** ويمثل: **الانتماء العاطفي** احتوى على (07) عبارات.

**البعد 02:** ويمثل **الانتماء الاستمراري** احتوى على (06) عبارات.

**البعد 03:** ويمثل **الانتماء المعياري** احتوى على (07) عبارات.

**جدول (3-3):** عدد العبارات المستعملة لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية.

العبارات	أبعاد الانتماء التنظيمي
من 01 إلى 07	الانتماء العاطفي
من 08 إلى 13	الانتماء الاستمراري
من 14 إلى 20	الانتماء المعياري

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

➤ مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان

كما تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس متغيرات الدراسة بإعطائه أوزان لقيم استجابات المتغيرات الترتيبية كما يلي:

الجدول رقم (3-4): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	01	02	03	04	05

المصدر: من الطالبين بالاعتماد على سلم ليكرت

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث:

المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى

$$\text{المدى} = (\text{أعلى درجة في مقياس} - \text{أدنى درجة في مقياس}) = (5 - 0)$$

وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد درجات المقياس}} = (0.8 = 5/4)$$

وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (3-5): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى توفر (تقييم)
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت

✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

### 2.2.3 : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- **اختبار التوزيع الطبيعي:** لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات الإحصائية
- **معامل الارتباط لبيرسون:** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة و لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة
- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي الموزون المرجح:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- **المتوسط الحسابي:** تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.
- **الانحراف المعياري:** يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
- **معامل الانحدار البسيط** يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

3.2.3: الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان

أولاً: ثبات أداة الدراسة

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه ، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة، حيث يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أكثر المعاملات استخداماً من طرف الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون أكبر من أو يساوي 0.6 الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-6): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
39	0.939

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "00")

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.939 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانياً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

أولاً: الاتساق الداخلي للمحور الأول لأداة الدراسة.

الجدول رقم (3-7): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان

الاتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الاستبيان
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.846**	البعد الأول: العدالة التوزيعية
0.000	0.878**	البعد الثاني: العدالة الإجراءات
0.000	0.919**	البعد الثالث: العدالة التعاملات
<b>0.000</b>	<b>0.950**</b>	<b>المحور الأول: العدالة التنظيمية</b>
0.000	0.798**	البعد الأول: الانتماء العاطفي
0.000	0.830**	البعد الثاني: الانتماء الاستمراري
0.000	0.895**	البعد الثالث: الانتماء المعياري
<b>0.000</b>	<b>0.893**</b>	<b>المحور الثاني الانتماء التنظيمي</b>
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "00")

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات الأبعاد المحور الأول العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية/ عدالة الإجراءات / عدالة التعاملات) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد في المحور وعبارته دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول أبعاد العدالة التنظيمية صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

من خلال نفس الجدول نلاحظ معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات الأبعاد المحور الثاني الانتماء التنظيمي (الانتماء العاطفي/ الانتماء الاستمراري/ الانتماء المعياري) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد في المحور وعبارته دالة إحصائية، إذ أن قيمة (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني أبعاد رضا العاملين بالمؤسسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

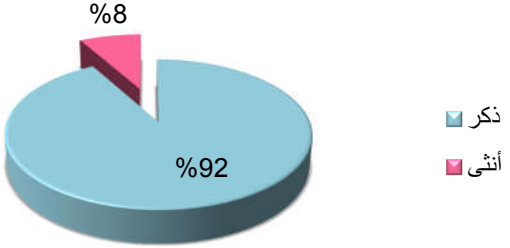
3.3: عرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي "الرتبة" بالإضافة إلى تحليل وعبارات محاور الدراسة.

1.3.3: عرض البيانات الشخصية و الوظيفة لعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية من كما هو مبين في الجدول الموالي:  
أولاً: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

أ. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم(3-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم(3-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
	النسبة %	التكرار	الجنس
	88,4%	61	ذكر
	11,6%	8	أنثى
	100%	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "00")

تشير معطيات الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس حيث نلاحظ أغلبية ذكور بعدد 61 ونسبة 88,4% بالمقابل 11% لصالح الإناث من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

ب. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الشكل رقم (3-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	الجدول رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن		
	النسبة %	التكرار	السن
<p>30 سنة فأقل %16 من 31 سنة إلى 40 سنة %29 من 41 إلى 50 سنة %41 من 51 سنة فأكثر %14</p>	29%	20	30 سنة فأقل
	14,5%	10	من 31 سنة إلى 40 سنة
	40,6%	28	من 41 إلى 50 سنة
	15,9%	11	من 51 سنة فأكثر
	%100.0	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 69 فرداً، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير العمر حيث بلغت الفئة من 41 إلى 50 سنة بعدد 28 فرد ونسبة 40.6% في حين الفئة أقل من 30 سنة بعدد 20 ونسبة 29% تليها الفئة من 51 سنة فأكثر بعدد 11 ونسبة 15,9% أما الفئة 31 إلى 40 سنة بعدد 10 ونسبة 14,5% من المجموع الإجمالي للنسب.

ج. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الشكل رقم (3-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي	الجدول رقم (3-10): توزيع عينة الدراسة المؤهل العلمي		
	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
<p>دون الثانوي %13 ثانوي %23 جامعي %33 دراسات عليا ( مابعد التدرج) %13</p>	%23,2	16	دون الثانوي
	%30,4	21	ثانوي
	%33,3	23	جامعي
	%13	9	دراسات عليا ( مابعد التدرج)
	%100.0	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "00")



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى جامعي بعدد 23 ونسبة 33,3% تليها المستوى التعليمي الثانوي بعدد 11 ونسبة 30,4% في حين المستوى التعليمي دون الثانوي بعدد 16 ونسبة 23,2% أما المستوى التعليمي دراسات عليا ما بعد التدرج بعدد 9 أفراد ونسبة 13% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

### د. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الشكل رقم (3-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	الجدول رقم (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي		
	النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
	4,3%	3	مفتش أو معتمد
	11,6%	8	رئيس مصلحة أو مكتب
	39,1%	27	رتبة إدارية
	11,6%	8	إمام
	10,1%	7	أستاذ التعليم القرآني
	23,2%	16	عون ديني
	100,0%	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "00")

تشير معطيات الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث نلاحظ أغلبية عينة الدراسة برتبة إدارية بعدد 27 ونسبة 39,1% تليها الرتبة العود ديني بعدد 16 ونسبة 23,2% في حين كل من إمام ورئيس مصلحة أو مكتب بنسب متساوية على التوالي: 11,6% أما أستاذ التعليم القرآني بعدد 7 ونسبة 10,1% في حين مفتش أو معتمد بعدد 3 ونسبة 4,3% من المجموع الإجمالي للنسب.

### 2.3.3: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي بمديرية الشؤون الدينية للأوقاف بأدرار تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل لإجابات عينة الدراسة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

أولاً: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول : العدالة التنظيمية.

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف لإدارة المعرفة حسب إجابات عينة الدراسة:

الجدول رقم (3-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الدرجة
درجة متوسطة	1,278 55	3,20	مهام عملي ومتطلباته تتناسب مع قدراتي في الأداء	.01
درجة مرتفعة	1,605 35	3,84	راتبي الشهري يتناسب مع ما أبذله من جهد في عملي	.02
درجة مرتفعة	1,331 47	3,85	الأجر الذي احصل عليه يتناسب مع ما اتمتع به من مؤهلات	.03
درجة مرتفعة	1,370 75	4,05	يتم مكافأتي على الجهد الإضافي الذي ابذله	.04
درجة مرتفعة	1,377 72	3,88	يتناسب مستوى دخلي مع حجم خبرتي	.05
درجة مرتفعة	1,417 07	3,85	توزع الحوافز المادية والمكافآت على الموظفين حسب الاستحقاق	.06
درجة مرتفعة	<b>0,995</b> <b>62</b>	<b>3,782</b> <b>6</b>	<b>البعد الأول: العدالة التوزيعية .</b>	
درجة مرتفعة	1,301 35	3,797 1	أشعر بان الاجراءات والقرارات في المؤسسة تتسم بالإنصاف	.07
درجة مرتفعة	1,219 16	3,884 1	تطبق الاجراءات الإدارية على الجميع دون استثناء	.08
درجة مرتفعة	1,182 96	3,536 2	يحرص المدير على ابداء رأبي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي	.09
درجة مرتفعة	1,419 33	4,014 5	بإمكاني معارضة القرارات المتخذة في المؤسسة	.10
درجة مرتفعة	1,258 90	3,724 6	تعتمد المؤسسة على نموذج واضح في تقييم الأداء	.11

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

درجة مرتفعة	0	1,320	3,855	12 تتوفر المؤسسة على وصف مكتوب يحدد بوضوح الحقوق والواجبات	.12
	3	38	1		
درجة مرتفعة	0	0,936	3,801	البعد الثاني: عدالة الاجراءات	
	1	41	9		
درجة مرتفعة	0	1,329	3,623	أعطى بمناقشة القرارات المتخذة المتعلقة بعملية	.13
	1	54	2		
درجة مرتفعة	0	1,345	3,550	يتعامل المدير مع كل زملائي في العمل بنفس القدر من الاحترام	.14
	3	32	7		
درجة مرتفعة	0	1,219	3,449	أشعر بنزاهة المشرف في فض وحسم النزاعات	.15
	5	16	3		
درجة متوسطة	0	1,086	3,376	يحرص المدير على تنمية روح التعاون في العمل	.16
	6	03	8		
درجة مرتفعة	0	1,207	3,463	يحرص المسئول على مراعات مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملية	.17
	4	57	8		
درجة مرتفعة	0	1,273	3,623	يحرص المسئولون على توفير جو العمل المساعد على ابداع العمال واتقانهم لعملهم	.18
	2	04	2		
درجة متوسطة	0	1,213	3,289	تحرص المؤسسة على تحقيق الاستقرار الوظيفي لعمالها	.19
	7	91	9		
درجة مرتفعة	0	0,979	3,482	البعد الثالث: عدالة المعاملات.	
	3	72	4		
درجة مرتفعة		0,855	3,689	المحور الأول: محاور العدالة التنظيمية	
		13	0		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "00")

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول والمتعلق محاور العدالة التنظيمية في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بلغ (3.68) وبالاتجاه معياري قدر ب: (0.85) و هو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

بالنسبة البعد الثاني: عدالة الإجراءات: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (3.80) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.53-4.01) حيث أن "العبارة رقم 10 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.01) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه بإمكانني معارضة القرارات المتخذة في المؤسسة، أما "العبارة رقم 08" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.88) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي تطبيق الإجراءات الإدارية على الجميع دون استثناء ، و تليها العبارة رقم 12 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (3.85) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تتوفر على وصف مكتوب يحدد بوضوح الحقوق والواجبات ، و أخيرا تأتي في المرتبة الخامسة و الأخيرة العبارة رقم 09 و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.53) و انحراف معياري بلغ (1.182) و بتقدير مرتفع أي أن المدير يحرص على ابداء رأيي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي.

بالنسبة البعد الثاني: العدالة التوزيعية: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.78) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.20-4.05) حيث أن "العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.05) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يتم مكافأتي على الجهد الإضافي الذي ابذله ، أما "العبارة رقم 05" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.88) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي يتناسب مستوى دخلي مع حجم خبرتي و تليها العبارة رقم 07 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (3.20) و موافقون عليها بدرجة متوسطة على أن مهام عملي ومتطلباته تتناسب مع قدراتي في الأداء.

بالنسبة البعد الثاني: عدالة المعاملات: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (3.48) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.28-3.62) حيث أن "العبارة رقم 13 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3.62) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه أحظى بمناقشة القرارات المتخذة المتعلقة بعملي ، أما "العبارة رقم 18" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.62) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي يحرص المسؤولون على توفير جو العمل المساعد على إبداع العمال وإتقانهم لعملهم و تليها العبارة رقم 14 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (3.55) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

على أن يتعامل المدير مع كل زملائي في العمل بنفس القدر من الاحترام، و أخيرا تأتي العبارة رقم 19 و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.28) و انحراف معياري بلغ (1.21) و بتقدير متوسط تحرص المؤسسة على تحقيق الاستقرار الوظيفي لعمالها.

ثانيا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: الانتماء التنظيمي

الجدول رقم (3-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الثاني

الدرجة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
20.	التحق بعلمي يوميا بكل شوق	3,23	0,285	درجة متوسط
21.	أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية	3,02	0,907	درجة متوسطة
22.	أمثل مع زملاء العمل عائلة واحدة في المؤسسة	3,98	0,831	درجة مرتفعة
23.	أشعر بقدر كبير من الارتباط العاطفي تجاه المؤسسة	3,40	0,252	درجة مرتفعة
24.	اكتم أسرار مؤسستي واساهم في الحفاظ عليها	3,78	0,820	درجة مرتفعة
25.	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي	3,65	0,837	درجة مرتفعة
26.	أفكر في مشكلات عملي ووظيفتي وأنا بعيد عن المؤسسة	3,21	0,211	درجة متوسطة
	<b>البعد الأول: الانتماء العاطفي</b>	<b>3,0435</b>	<b>0,727 32</b>	<b>درجة مرتفعة</b>
27.	لا أفكر في العمل في مؤسسة أخرى حتى ولو كانت ظروف العمل هناك أفضل	3,88	0,548	درجة مرتفعة
28.	يرتبط بقائني في المؤسسة بصعوبة الحصول على عمل آخر	3,89	0,177	درجة مرتفعة
29.	أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مزايا مادية ومعنوية	3,69	0,342	درجة مرتفعة
30.	اقبل أي عمل يسند إلي مقابل ضمان بقائني في المؤسسة	3,69	0,331	درجة مرتفعة
31.	لا يسرنني أن أجد عملا بنفس الراتب في مؤسسة أخرى	3,56	0,077	درجة مرتفعة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

درجة متوسط	0 6	0,145	3,20	لا أفكر في التخلي عن العمل إلا لظروف استثنائية	.32
درجة مرتفعة	1	<b>0,682 94</b>	<b>3,6570</b>	البعد الثاني: الانتماء الاستمراري.	
درجة مرتفعة	0 5	0,142	3,24	استمراري بالعمل في المؤسسة مرتبط بالرغبة	.33
درجة مرتفعة	0 4	0,410	3,66	يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي	.34
درجة مرتفعة	0 1	0,394	3,89	اشعر بالاستياء لو فكرت في ترك العمل بهذه المؤسسة	.35
درجة مرتفعة	0 3	0,713	3,69	أسعى دوما لإعطاء هذه المؤسسة أحسن ما عندي من أداء وإتقان	.36
درجة مرتفعة	0 6	0,977	3,01	اهتم بتصحيح ما لدى الآخرين من أفكار سلبية عن المؤسسة	.37
درجة مرتفعة	0 7	0,148	3,05	أتأخر بعد انتهاء وقت العمل إذا ما اقتضت الضرورة ذلك دون التطلع لمكافآت	.38
درجة مرتفعة	0 2	0,631	3,79	أتقيد بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة	.39
درجة مرتفعة	2	0,705	3,19	البعد الثالث : الانتماء المعياري	
درجة مرتفعة		<b>0,592 70</b>	<b>3,2991</b>	المحور الثاني: الانتماء التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "00")

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول والمتعلق أبعاد الانتماء التنظيمي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بلغ (3.29) وبالاتجاه معياري قدر بـ: (0.59) و هو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن الانتماء التنظيمي هو بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

**بالنسبة البعد الثاني: الانتماء الاستمراري:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (3.65) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة مرتفعة فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.89-3.20) حيث أن "العبارة رقم 28 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.89) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن يرتبط بقائي في المؤسسة بصعوبة الحصول على عمل آخر ، أما "العبارة رقم 27" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.88) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أن لا أفكر في العمل في مؤسسة أخرى حتى ولو كانت ظروف العمل هناك أفضل، و أخيرا تأتي في المرتبة السادسة و الأخيرة العبارة رقم 32 و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.20) و انحراف معياري بلغ (0.145) و بتقدير مرتفع لا أفكر في التخلي عن العمل إلا لظروف استثنائية.

**بالنسبة البعد الثالث: الانتماء المعياري:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.19) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.89-3.05) حيث أن "العبارة رقم 35 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.89) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة اشعر بالاستياء لو فكرت في ترك العمل بهذه المؤسسة ، في حين "العبارة رقم 33" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.79) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أتقيد بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة خيرا تأتي العبارة رقم 38 بالمرتبة السابعة و الأخيرة و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.05) و انحراف معياري بلغ (0.631) و بتقدير مرتفع أي أن أتقيد بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة.

**بالنسبة البعد الأول: الانتماء العاطفي:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (3.04) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.98-3.02) حيث أن "العبارة رقم 22 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.98) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أمثل مع زملاء العمل عائلة واحدة في المؤسسة ، في حين "العبارة رقم 24" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.78) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة اكنم أسرار مؤسستي واساهم في الحفاظ عليها ، أخيرا تأتي العبارة رقم 21 بالمرتبة السابعة و الأخيرة و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.02) و انحراف معياري بلغ (0.907) و بتقدير مرتفع أي أن أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية.

### 3.3.3: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضيات الرئيسية بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات وبالتالي البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها.

الجدول رقم (3-14): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		المحاور
Sig	قيمة Z	
0,126	0,138	المحور الأول: العدالة التنظيمية
0,125	0,106	المحور الثاني: الانتماء التنظيمي
<b>0,165</b>	<b>0,130</b>	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "00")

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Z المحسوبة والمحصورة ما بين (0.106 و 0.138)، حيث نجد مستوى المعنوية لكل من محاور الدراسة (0.165) أكبر من 0.05، بلغت مستوى المعنوية للمحور الأول 0.126، ومستوى المعنوية للمحور الثاني 0.125؛ وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

#### ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

##### ❖ الفرضية الرئيسية

نص الفرضية : تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار



من أجل اختبار هذه الفرضية سننعمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار .
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار .

الجدول رقم (3-15): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.491	0.000	0.502	67.422	( $H_1$ )
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 0.979 + 0.491x + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "00")

يتضح من الجدول أعلاه أنه يوجد أن العدالة التنظيمية تساهم في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار ، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.491$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.502$ ) أي أن العدالة التنظيمية تساهم بنسبة ( $50.2\%$ ) في تحقيق الانتماء التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي الشؤون الدينية والأوقاف بولاية أدرار كما أنه قدرت قيمة ( $F=67.422$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ) .

❖ بناءً عليه قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار

#### ❖ الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظري موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار

من أجل اختبار هذه الفرضية سننعمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظري موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظري موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار

الجدول رقم (3-16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.378	0.000	0.404	45.444	( $H_1$ )
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 1.246 + 0.378x_1 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "00")

يتضح من الجدول أعلاه أنه يوجد أن العدالة التوزيعية تساهم في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار ، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.378$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.404$ ) أي أن العدالة التوزيعية تساهم بنسبة ( $40.4\%$ ) في تحقيق الانتماء التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي الشؤون الدينية والأوقاف بولاية أدرار كما أنه قدرت قيمة ( $F=45.444$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ) .

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظري موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار

#### ❖ الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية : تساهم عدالة الإجراءات في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظري موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم عدالة الإجراءات في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظري موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم عدالة الإجراءات في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظري موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار

الجدول رقم (3-17): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.344	0.000	0.295	27.975	( $H_1$ )
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 1.337 + 0.344x_1 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "00")

يتضح من الجدول أعلاه أنه يوجد أن العدالة الإجرائية تساهم في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار ، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.344$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.295$ ) أي أن العدالة الإجرائية تساهم بنسبة ( $29.5\%$ ) في تحقيق الانتماء التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي الشؤون الدينية والأوقاف بولاية أدرار كما أنه قدرت قيمة ( $F=27.975$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ) .

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) تساهم عدالة الإجراءات في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظري موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار

#### ❖ الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية : تساهم عدالة المعاملات في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظري موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار

من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم على الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression) نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تساهم عدالة المعاملات في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظري موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تساهم عدالة المعاملات في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظري موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار

الجدول رقم (3-18): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.417	0.000	0.476	60.781	(H <sub>1</sub> )
معادلة نموذج الانحدار البسيط: Y= 1.263+0.417x <sub>2</sub> +e <sub>i</sub>				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "00")

يتضح من الجدول أعلاه أنه يوجد أن العدالة المعاملات تساهم في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.417$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.476$ ) أي أن العدالة الإجرائية تساهم بنسبة ( $47.6\%$ ) في تحقيق الانتماء التنظيمي حسب وجهة نظر موظفي الشؤون الدينية والأوقاف بولاية أدرار كما أنه قدرت قيمة ( $F=60.781$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ) .

❖ بناءً عليه قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) تساهم عدالة المعاملات في تحقيق الانتماء التنظيمي من وجهة نظري موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نسقط جانبا من الجزء النظري على دراسة حالة مديرية الشؤون الدينية للأوقاف بأدرار ثم تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من الأدوات المستخدمة في الدراسة، والاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

الختمة

الخلاصة:

من خلال دراسة هذا الموضوع حاولنا التطرق إلى مدى تأثير العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي في مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار والتي تعتمد في تقديم خدماتها على العنصر البشري، حيث أن أهم أهداف العدالة التنظيمية هو تحقيق الانتماء التنظيمي للموظفين بالمؤسسة وبالتالي من خلال ما تم طرحه من مقاربات معرفية ونظرية حول الانتماء التنظيمي والوظيفي يمكننا أن نلاحظ أن هذا الأخير يبدأ عند شعور العامل بالسعادة مع جماعة انتماءه، هناك فترات تمر على العامل في حياته المهنية أين يشعر بشعور خاص اتجاه زملائه أو الآخرين في محيط العمل بصفة عامة، هذا الشعور يتمثل في الارتياح والطمأنينة والسعادة، الناتجة عن الاعتراف، المجاملة المتبادلة والحماية، مما يسمح له بتسمية الجماعة بـ: نحن هذا "نحن" هو في الواقع جماعة الانتماء المهنية التي يميزها العامل في هذه الحالة عاطفياً تنتج من إدراكه على أنه جزء من جماعة العمل، مما يدفعه إلى تبني قيم هذه الجماعة وتقديمتها إيجابياً والتوحد معها.

وفي الأخير تعتبر النتائج المتوصل إليها دليل على دور العدالة التنظيمية في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.

النتائج:

في هذا البحث حاولنا التعرض لكل ما يربط العدالة التنظيمية بالانتماء التنظيمي، حيث توصلت دراسة البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكرها فيما يلي:

- ✓ تساهم العدالة التنظيمية في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.
- ✓ تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق وتعزيز الانتماء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.
- ✓ تساهم عدالة الإجراءات في تحقيق وتعزيز الانتماء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.
- ✓ تساهم عدالة المعاملات في تحقيق وتعزيز الانتماء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار.
- ✓ أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكاً من قبل موظفين مديرية الشؤون الدينية والأوقاف هو بعد العدالة التعاملية ثم بعد العدالة الإجرائية وفي الأخير بعد العدالة التوزيعية.

✓ أكثر أبعاد الانتماء التنظيمي شعورا لدى موظفي مديرية الشؤون الدينية هو بعد الانتماء العاطفي ثم بعد الانتماء المعياري وفي الأخير بعد الانتماء الاستمراري.

التوصيات:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج في هذه الدراسة، سنحاول تقديم مجموعة من التوصيات متمثلة فيما يلي:

✓ الاهتمام بالقوانين واللوائح التنظيمية التي توضح مسار العمل وتقسّم المهام وتبين الحقوق والواجبات لكل فرد، بحيث تكون هذه القوانين سلسلة بسيطة واضحة وتتوافق مع المبادئ الشخصية لان التعارض مابين مبادئ الأفراد والمنظمة سيخلق صراعا ومشاكل سلوكية تنظيمية تؤدي إلى إعاقة الأعمال والأهداف التي وجدت المنظمة من أجلها.

✓ الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت إذ انه من أهم احتياجات الأفراد في أي تنظيم كونها تمثل دافعا للعمل والاستمرار والتضحية أن تطلب الأمر، بالرغم من أن قطاع الشؤون الدينية والأوقاف اللازم على أفرادها والمنتمية إليه أن لا ينتظروا مقابلا ماديا أو شكرا من احد لان مهمتهم ليست ككل المهمات ووظيفتهم ليست ككل الوظائف إذ يجب أن يكون دافعهم الأهم هو شرف خدمة الدين والقيم النبيلة وإصلاح المجتمع، لكن برغم ذلك إلا أن نظام الحوافز والمكافآت يعمل على إشعار الأفراد بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.

✓ الاهتمام بموضوع انتماء الأفراد لمنظماتهم لأنه من مخرجات المنظمة وأهدافها، فمعظم المشاكل التي تواجهها المنظمات تعود إلى انخفاض نسبة انتماء أفرادها تنظيميا ووظيفيا، وبالتالي إيجاد حلول وآليات هدفها تعزيز وتقوية هذا الانتماء بإرساء عدالة تنظيمية فعالة تعمل على القيام بذلك آفاق الدراسة:

✓ الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي لها اثر في السلوك التنظيمي، فهي تعمل على الاتجاه بالفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يؤكد أهمية تلك المتغيرات بالنسبة للمؤسسة.



قائمة المصادر

والمراجع

الكتب:

- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008.

المذكرات والرسائل الجامعية:

- احمد عبدالله آلاء اليأس، البعد الإدراكي للثقافة التنظيمية وأثره على الانتماء التنظيمي دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2008.

- حبالى كريمة، أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ،ب) لدى عمال مؤسسة سونطراك دراسة بمؤسسة تميمع الغاز الطبيعي رقم (1) بوهران، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران محمد بن أحمد، الجزائر، 2015.

- خيري أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخ المؤسسة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020.

- سامية أبو ندا خميس، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاعه غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2007.

- عبد القادر محيي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

- فضل فايزة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العمال دراسة ميدانية للمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت زهانة ولاية معسكر، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2018.

- فريال بجباح، تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

-محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سونطراك، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان الأردن، 2011.

-محمد مظهر مزعل، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2018.

- مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

- يوسف خليل جعارة هاني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين 2010.

المجلات والدوريات:

- نور الدين عسلي، ياسمينه خوجة، و هاجر شلالي، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 02، الصفحات 157-174، 28 أكتوبر، 2020.

- مبروح عبد الوهاب، نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، الصفحات 553-585، جوان 2017.

-محمد لمين تيش تيش سليمان، و أميرة خياط، العدالة التنظيمية المحددات والنتائج. EL-

KHALDOUNIA JOURNAL OF HUMAN AND SOCIAL SCIENCES، الصفحات 39-

59، 12 جانفي 2020.

- محمد رحمانى، و عبد الكريم بن خالد، الانتماء التنظيمي أهميته ووسائل تعزيزه لدى العاملين بالمؤسسة. مجلة الحقيقة، العدد 35، الصفحات 286-304.
- فريال بحباح، القائد والمرؤوس في معادلة تحقق الانتماء التنظيمي تحليل نظري ودراسة ميدانية. مجلة دراسات اجتماعية، المجلد 3، العدد 2، الصفحات 9-30، 2009.
- عبد القادر محيي، الانتماء التنظيمي الماهية والمفهوم. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات ، المجلد السابع العدد الأول، الصفحات 103-113، جوان 2016.
- عبد القادر سونة، و يرقى حسين، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، الصفحات 948-999، اوت 2019.
- خالد رجم، و راضية قصة، تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 2، الصفحات 442-463، ديسمبر 2020.
- بوفلجة غياث، بزايد نجاة، و فاضل فايزة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، مجلة دراسات نفسية وتربوية، المجلد 12، الصفحات 292-308، أكتوبر 2019.
- بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، الصفحات 145-186، يونيو 2012.
- بغداد راضية، اثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الاخضرية)، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، جزء 1، الصفحات 485-505، 2020.
- إياد طه الرواشدة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة المنازة ، العدد 04، الصفحات 197-232، 2019.
- أبو صاع جعفر، أبو سمرة محمود، و أسماء جبارين، الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية التربية جنين من وجهة نظرهم، مجلة جرش ، الصفحات 01-23، 2018.

القوانين والمراسم تنفيذية:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 83/91 المؤرخ في 07 رمضان 1411 الموافق ل 23 مارس 1991 ، المتعلق بإنشاء نظارة للشؤون الدينية في الولايات، الجريدة الرسمية، العدد 16 ، سنة 1991.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 200/2000 المؤرخ في 26/07/2000 المتضمن إنشاء وإحداث مديرية الشؤون الدينية والأوقاف بالولاية ، الجريدة الرسمية، العدد 47 ، سنة 2000.

الملاحق

الملحق رقم 00: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

أخي، أختي الموظف(ة)...

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان العدالة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي، والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، فإن هذا الاستبيان وضع للتعرف على مدى تأثير العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي.

يرجى منك أن تقرا جميع العبارات جيدا، ثم تعطي رأيك حول كل عبارة بوضع علامة X في الخانة المناسبة، والتي ترى بأنها تعكس رأيك، مع عدم وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

هذا المقياس وضع لغرض البحث العلمي، وعليه فإن جديتك وإجابتك الموضوعية هي السبيل لتحقيق أفضل النتائج.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الباحث: بوعلاي عباس - حكومي محمد

**أولاً : البيانات الديمغرافية والوظيفية**

• يرجى منكم التكرم بوضع علامة ( x ) أمام المربع الذي يناسبكم

**1 – السن :**

30 سنة فأقل  31 – 40 سنة   
41 – 50 سنة  51 سنة فأكثر

**2 – الجنس :**

ذكر  أنثى

**3 – المؤهل العلمي :**

دون الثانوي  ثانوي   
جامعي  دراسات عليا ( مابعد التدرج )

**4 – عدد سنوات العمل (الخبرة) :**

05 سنوات فأقل  06 – 10 سنوات   
11 – 15 سنة  16 سنة فأكثر

**5– المسمى الوظيفي (الرتبة) :**

مفتش او معتمد  رئيس مصلحة او مكتب  رتبة إدارية   
إمام  أستاذ التعليم القرآني  عون ديني



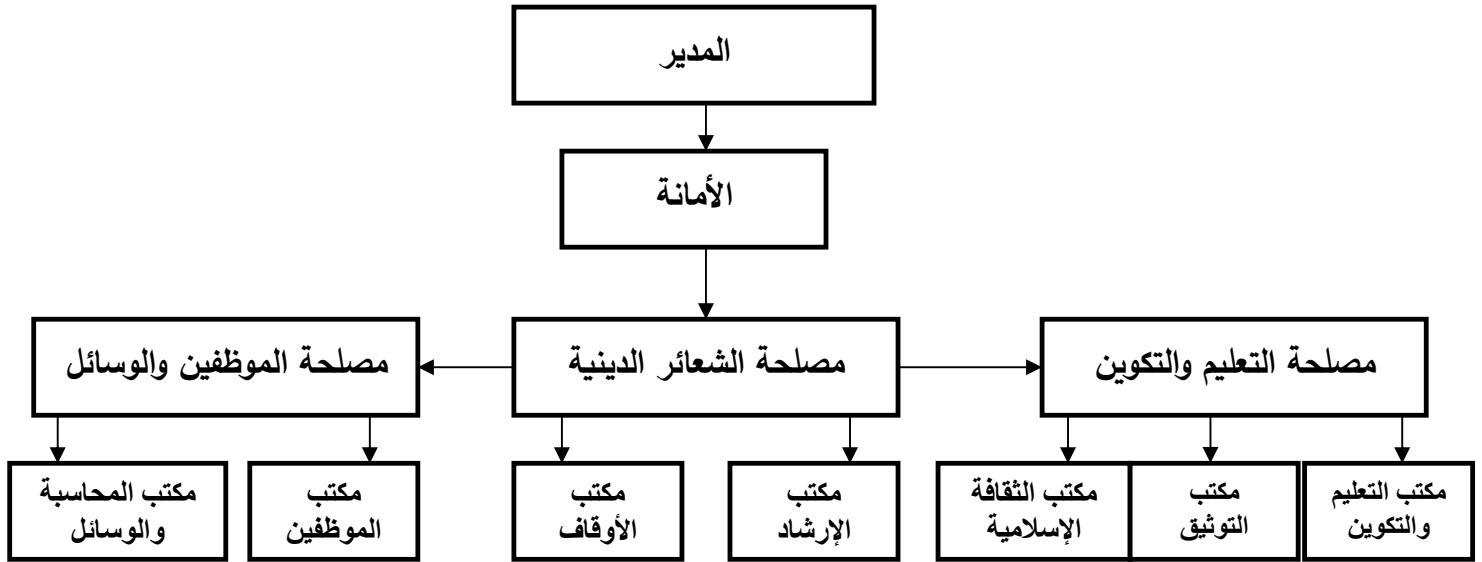
## محاوَر العدالة التنظيمية

العدالة التوزيعية					
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة
01	مهام عملي ومتطلباته تتناسب مع قدراتي في الأداء				
02	راتبي الشهري يتناسب مع ما أبذله من جهد في عملي				
03	الأجر الذي احصل عليه يتناسب مع ما اتمتع به من مؤهلات				
04	يتم مكافأتي على الجهد الإضافي الذي ابذله				
05	يتناسب مستوى دخلي مع حجم خبرتي				
06	توزع الحوافز المادية والمكافآت على الموظفين حسب الاستحقاق				
عدالة الإجراءات					
07	أشعر بان الاجراءات والقرارات في المؤسسة تتسم بالإنصاف				
08	تطبق الاجراءات الإدارية على الجميع دون استثناء				
09	يحرص المدير على ابداء رأيي قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي				
10	بإمكاني معارضة القرارات المتخذة في المؤسسة				
11	تعتمد المؤسسة على نموذج واضح في تقييم الأداء				
12	تتوفر المؤسسة على وصف مكتوب يحدد بوضوح الحقوق والواجبات				
عدالة المعاملات					
13	أحظى بمناقشة القرارات المتخذة المتعلقة بعملي				
14	يتعامل المدير مع كل زملائي في العمل بنفس القدر من الاحترام				
15	أشعر بنزاهة المشرف في فض وحسم النزاعات				
16	يحرص المدير على تنمية روح التعاون في العمل				
17	يحرص المسئول على مراعات مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي				
18	يحرص المسئولون على توفير جو العمل المساعد على ابداع العمال واتقانهم لعملهم				
19	تحرص المؤسسة على تحقيق الاستقرار الوظيفي لعمالها				

## محاور الانتماء التنظيمي

الانتماء العاطفي						
الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	التحق بعلمي يوميا بكل شوق					
02	اقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الشخصية					
03	أمتثل مع زملاء العمل عائلة واحدة في المؤسسة					
04	أشعر بقدر كبير من الارتباط العاطفي تجاه المؤسسة					
05	اكتم اسرار مؤسستي واساهم في الحفاظ عليها					
06	احافظ على ممتلكات المؤسسة كما احافظ على ممتلكاتي					
07	افكر في مشكلات عملي ووظيفتي وانا بعيد عن المؤسسة					
الانتماء الاستمراري						
08	لا افكر في العمل في مؤسسة اخرى حتى ولو كانت ظروف العمل هناك افضل					
09	يرتبط بقائي في المؤسسة بصعوبة الحصول على عمل آخر					
10	انا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مزايا مادية ومعنوية					
11	اقبل اي عمل يسند الي مقابل ضمان بقائي في المؤسسة					
12	لا يسرنني ان اجد عملا بنفس الراتب في مؤسسة اخرى					
13	لا افكر في التخلي عن العمل إلا لظروف استثنائية					
الانتماء المعياري						
14	استمراري بالعمل في المؤسسة مرتبط بالرغبة					
15	يعد عملي بهذه المؤسسة افضل فرصة عمل عرضت علي					
16	اشعر بالاستياء لو فكرت في ترك العمل بهذه المؤسسة					
17	اسعى دوما لإعطاء هذه المؤسسة احسن ما عندي من اداء واتقان					
18	اهتم بتصحيح ما لدى الآخرين من أفكار سلبية عن المؤسسة					
19	أتأخر بعد انتهاء وقت العمل إذا ما اقتضت الضرورة ذلك دون التطلع لمكافآت					
20	أتقيد بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة					

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار



المصدر: وثائق مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أدرار