

## العدالة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة

### *Organizational justice and its impact on the level of organizational loyalty among the employees in the Directorate of Water Resources in Biskra*

صورية زاوي<sup>1</sup>، ربيعة بوسكار<sup>2</sup>، دليلة بركان<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة بسكرة (الجزائر)

<sup>2</sup> جامعة بسكرة (الجزائر)

<sup>3</sup> جامعة بسكرة (الجزائر)

تاريخ النشر: 2022/03/31

تاريخ القبول: 2022/02/08

تاريخ الاستلام: 2021/10/05

#### ملخص:

تهدف الدراسة الى محاولة تحديد أثر العدالة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمديرية الموارد المائية لولاية بسكرة، وقد ركزنا على التحليل وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة فهو يساعد دراسة الموضوع من جانبه النظري والتطبيقي وبشكل دقيق للغاية. وقد تم الاعتماد على استبانة تم توزيعها على مجموعة من موظفي عمال مديرية المياه لولاية بسكرة (40 موظف)، و توصلنا الى مجموعة من النتائج الميدانية أهمها أن العدالة التنظيمية تفسر 19% من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي. الكلمات المفتاحية: العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات، الولاء التنظيمي. تصنيف JEL: D2, C24.

#### Abstract:

*This study aims try to determine the effect at the level of organizational justice in enhancing the level of organizational loyalty among the employees in the Directorate of Water Resources " Biskra." We focused an analysis and then we relied the descriptive analytical approach that fits with the nature of the study, as it helps to study the subject from its theoretical and practical side in a very accurate manner*

*a questionnaire distributed to a group of employees in the Water Directorate in the wilaya of Biskra (40 employee), and we reached a set of good results, the most important of which is that organizational justice explains 19% of the changes in organizational loyalty.*

**Keywords:** organizational justice; procedural justice; transactional justice; organizational loyalty.

**Jel Classification Codes:** D2, C24

يعتبر الولاء التنظيمي من أكثر المفاهيم انتشارا في حياتنا اليومية، وأكثرها أهمية في دراسة المنظمات، وفي فهم سلوك العاملين فيها، ذلك أن تحقيق الارتباط والاندماج والتفاعل بين الأفراد والمنظمة له أثر فعال في استمرار أداء المورد البشرية واستقرارها، كما ينجم عنه العديد من المخرجات تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود عليها وعلى المنظمة بالفائدة.

وبما أن الولاء التنظيمي دالة تخضع لتأثير عدة عوامل، منها ما هو شخصي يتعلق بالأفراد كالسن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة... الخ ومنها ما هو تنظيمي يتعلق بالبيئة لداخلية للمنظمة كالحوافز والمكافآت، نمط الاشراف والقيادة... الخ، لذلك تسعى المنظمات إلى تحقيق التزام وولاء أفرادها وتنميته بتغيير أو تحسين العوامل التي تستطيع التحكم فيها، ومنها العدالة التنظيمية.

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية ومتغير مهم ومؤثر في سير أنشطة المنظمة ووظائفها، نظرا لأهمية الأثر الذي يحدثه إحساس وادراك الأفراد بالعدالة أو عدم العدالة في مكان عملهم، أي المساواة في توزيع المخرجات، والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات، واحساسهم بحسن المعاملة من قبل إدارة المنظمة.

فشعور الأفراد بالعدالة سوف يرغبهم في العمل ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد، توقعا منهم الحصول على نتائج أكثر إيجابية، ولثقتهم في إدارة المنظمة وبحصولهم على حقوقهم، في حين أن شعور الأفراد بعدم العدالة يؤدي إلى استيائهم وتكاسلهم عن العمل، وبالتالي تراجع مستويات أدائهم، ومن ثم التأثير على العديد من المتغيرات التنظيمية كالاتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية... الخ، وبالتالي فإن العدالة التنظيمية متطلبا أساسيا للأداء الفعال للمنظمة، وتحقيق رضا أفرادها.

\* إشكالية الدراسة: تعتبر العدالة التنظيمية نمط وقيمة إجتماعية، بل هي أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، والاعتداء عليها من قبل المنظمة تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، كما أن عدم توفرها يؤثر على سلوكيات العاملين، بل وعلى ثقتهم وولائهم للمنظمة. وهنا نطرح إشكالية الدراسة التالية:

ما هو أثر العدالة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة؟

- ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:
- ما هو مستوى العدالة التنظيمية بمديرية الموارد المائية لولاية بسكرة؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي بمديرية الموارد المائية لولاية بسكرة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها ( العدالة التوزيعية، عدالة الاجراءات، عدالة التعاملات) على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة؟

\*فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة وتسؤلاتها وضعنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها ( العدالة التوزيعية، عدالة الاجراءات، عدالة التعاملات) على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ ؟"

وتتنوع هذه الفرضية إلى الفرضيات التالية:

- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية حسب بعد العدالة التوزيعية على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ ؟"
- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية حسب بعد عدالة الاجراءات على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ ؟"

• "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية حسب بعد عدالة التعاملات على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ ؟"

\***منهج الدراسة:** لتحقيق غاية هذه الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره ملائم لوصف واستعراض المفاهيم الأساسية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي من خلال جمع مختلف المعلومات وتحليلها بغرض الإلمام بالجوانب النظرية للدراسة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على آراء ووجهات نظر عمال مديرية الموارد المائية بسكرة لمعالجتها وتحليل واستخلاص جملة من النتائج.

\***أدوات البحث المستخدمة** اعتمدت الباحثان على الاستبيان لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ثم استخراج النتائج باستخدام برنامج SPSS v22، واعتمدنا على المعالجات الإحصائية التالية: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع فقرات أداة الدراسة، التكررات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى معامل الارتباط لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرين، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد لتحديد الأثر بين المتغيرين.

\***أهمية الدراسة:** تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية:

- العدالة التنظيمية وتطبيقها في المنظمة بالنسبة للأفراد وتأثيره على تغيير سلوكياتهم وخاصة السلبية.
- تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي داخل المنظمة ودوره في تحقيق مزايا عديدة لها.
- شعور الأفراد بالولاء والانتماء للمنظمة يدفعهم لتحسين وتطوير أدائهم.
- \***أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:
  - التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
  - إبراز أهمية ولاء الأفراد وتعزيز وتنمية هذا الشعور بالنسبة للمنظمة.
  - معرفة علاقة العدالة التنظيمية بشعور الأفراد بالالتزام والولاء تجاه المنظمة التي ينتمون إليها.
  - محاولة تقديم مقترحات يمكن أن تساهم في تعزيز أثر العدالة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي بمديرية الموارد المائية لولاية بسكرة.

### الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء الإطار النظري لمختلف الجوانب المتعلقة بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي

#### 1.2 العدالة التنظيمية

-**مفهوم العدالة التنظيمية:** يعود استعمال مصطلح العدالة التنظيمية في مجال العلوم الإدارية إلى نظرية العدالة لآدمز، التي تفترض أن العامل يقارن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ومهارة ومعرفة وبين ما يتحصل عليه من أجور وحوافز مادية ومعنوية، سواء مع عامل آخر في جماعة العمل أو مع عامل آخر في نفس المنظمة. (مناع، 2014، صفحة 294)

وتشير العدالة التنظيمية إلى الطريقة التي ينظر فيها العامل إلى الإجراءات والقرارات المتخذة في المنظمة التي ينتمي إليها، وتأثير هذه الطريقة على سلوكه (Mukherjee Spriha, 2016, p. 34)، فهي تصور العاملين حول مصداقية المنظمة ورد فعلهم تجاه ذلك التصور، والذي لا يخفص مستوى أداء العمل، وإنما جودته، ودرجة التعاون بين العاملين (Simran, 2016, p. 143)، فهي

إحساس وإدراك العاملين في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإدرايا من خلال اجراء المقارنات بين القيم المتحصل عليها بين العاملين في المنظمة. (جودة، 2010، صفحة 307)

كما يمكن تعريف العدالة التنظيمية بإعتبارها عملية تقييم للقرارات الإدارية المتخذة بالمنظمة كتوزيع الحوافز، مستويات الأجور، تفويض السلطة، المشاكة في إتخاذ القرارات، بأنها تصورات العاملين عن كيفية صنع القرارات المتعلقة بهم بالمنظمة، ومدى عدالتها بالمقارنة مع باقي العاملين. (Faruk, 2016, p. 02)

إذن العدالة التنظيمية هي شعور الفرد بعدالة المخرجات التي يتحصل عليها والإجراءات المتبعة بشأنها، مقارنة بعمال آخرين في المنظمة، حيث يلاحظ بأن هذا الشعور يختلف من عامل لآخر، فالمخرجات التي قد يراها العامل أنها عادلة قد لا يراها آخر أنها متحيزة ومجحفة وغير عادلة.

كما يلاحظ أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي وفي كفاءة وفعالية الأداء، يعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة للتعامل معه على المستوى الوظيفي والإنساني، يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة كضغوط العمل، الشعور بالانتماء والمواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية،... الخ. (درة، 2008، صفحة 31).

وعلى هذا الأساس يمكن أن تكون العدالة التنظيمية: (المغربي، 2007، صفحة 267)

- أداة تنبؤ: يستخدم الأفراد إحساسهم وإدراكهم للعدالة الحالية في التنبؤ بالأسلوب الذي ستتعامله المنظمة مستقبلا للتعامل معهم.

- مؤشر تقييم: فإحساس الأفراد بالعدالة يجلبهم يشعرون بأنهم محل تقدير وإهتمام المنظمة.

- أبعاد العدالة التنظيمية: تتضمن العدالة التنظيمية ما يلي: (جودة، 2010، الصفحات 309-312)

- العدالة التوزيعية: أي العدالة في المخرجات التي يحصل عليها الأفراد مقابل جهودهم في العمل، فهي تتعلق بإدراك العاملين للعدالة في تخصيص المكافآت التي يحصلون عليها كالأجور، الترقيات، الحوافز،... الخ.

والملاحظ أن غياب العدالة التوزيعية يشكل السبب الرئيسي للعديد من السلوكيات السلبية للعاملين كإخفاض مستوى الأداء ونقص جودته، ضعف العلاقات الاجتماعية والتعاون بين أفراد الجماعة الواحدة، ضعف شعور واحساس العاملين بالمواطنة التنظيمية. (الخشروم، 2010، صفحة 312)

- العدالة الإجرائية: تهتم بالأساليب والأليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج، فهي تتعلق بمدى إدراك العاملين لعدالة الأليات المستخدمة لإتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع موارد المنظمة، كما توضح مدى إتاحة الفرص للأفراد لإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات لتغيير وصياغة الإجراءات المتبعة في العمل. (جميل، 2016، صفحة 308).

كما أن غياب العدالة الإجرائية وعدم عدالة عمليات إتخاذ القرارات يؤدي إلى آثار سلبية على الأداء الكلي للمنظمة، من خلال التأثير على مستوى رضا العاملين، الترامهم تجاه منظمتهم وولائهم لها،... الخ. (الخشروم، 2010، صفحة 312)

- العدالة التعاملية: وهي نظرة أو تصور العاملين للمعاملات التي يتلقونها أثناء تنفيذ الإجراءات، فهي تهتم بسلوك إدارة المنظمة مع عاملها، ومدى إحساس الأفراد بعدالة هذا التعامل.

ويتضمن هذا النوع عدة جوانب، أهمها عدالة نظم إدارة وتقييم الأداء، الجراء والعقاب، المشاكة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات، التعامل بإحترام وتقييم الذات، توافق الوظيفة مع مهارات وقدرات العامل، ومدى توع مهامها، حتى تكون فرصة للتجديد وللتحدي (زايد، 2006، الصفحات 160-173)

وبصفة عامة فإن شعور العاملين وإدراكهم لعدم توافر العدالة يترتب عليه نتائج سلبية مثل ترك العمل، زيادة معدل دوران العمل، نقص الولاء والالتزام تجاه المنظمة، زيادة الانحرافات السلوكية الشخصية والتنظيمية، وسلوكيات الانتقام الموجه نحو المنظمة وإدراجها، مما يؤدي إلى زيادة النزاعات القضائية بين العاملين ومنظمتهم. (المغربي، 2007، صفحة 267).

## 2.2 الولاء التنظيمي:

**- مفهوم الولاء التنظيمي:** إن كلمة الولاء تعني الانتماء والتماسك، فولاء الفرد لأسرته يعني انتمائه وإخلاصه لها، وكمصطلح يشير إلى الانسجام والالتزام لجهة أو لفرد معين (الرواشدة، 2007، صفحة 86)، أما الولاء التنظيمي فهو مفهوم قديم استعمل في مجال العلوم الاجتماعية للدلالة على انتماء الفرد لمجتمع وبيئته الاجتماعية، والانسجام معها والإخلاص لها، والعمل على تحقيق أهدافها. (اللوزي، 2003، صفحة 118).

يشير الولاء التنظيمي إلى الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ويدفعه للاندماج في العمل والتفاعل مع قيمها وتبني هذه القيم لتحقيق أهدافه وأهدافها، أو هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه منظمته والتزامه بقيمتها وأهدافها والشعور الدائم بالارتباط بها والافتخار بالانتماء لها. (درة، 2008، صفحة 141).

وينصب مفهوم الولاء التنظيمي عامة في جانبين، جانب المنفعة المتبادلة وجانب الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة، أين يعرف أصحاب جانب المنفعة المتبادلة الولاء التنظيمي بأنه التطابق بين أهداف الفرد وأهداف منظمته نتيجة العلاقات التبادلية بينهما، مما ينتج عنه انفاق واستثمار متبادل ومستمر باستمرار العلاقة التبادلية (علي، 2000، صفحة 78)، فهو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، فيشعر الفرد نتيجة لذلك وغبته في الاسهام في نجاح واستمرار المنظمة، من خلال الاستعداد لتحقيق أداء أعلى، وتحمّل مسؤوليات إضافية (خطاب، 2003، صفحة 78).

أما أصحاب الجانب الثاني، أي جانب الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة فيعرفون الولاء التنظيمي بأنه ادراك الفرد بتوافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها (رفاعي، 2004، صفحة 07).

والملاحظ، مهما كان الجانب أو الاتجاه الذي يعرف الولاء التنظيمي فإن هذا الأخير عملية تنطوي على تفاعل ثلاث عناصر لدى الفرد، هي: (درة، 2008، صفحة 141)

-التطابق؛ أي شعور الفرد بتوافق أو تطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها.

-الاندماج أو الاستغراق؛ انهماك الفرد في عمله والتزامه بمتطلبات وظيفته.

-الإخلاص والوفاء؛ أي ارتباط الفرد القوي بمنظمته، وإحساسه بأنه جزء منها.

كما سبق نستنتج أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، تعبر عن درجة تفاعل عدة عوامل نفسية وتنظيمية، تظهر من خلال سلوكيات الأفراد الإيجابية، لذلك ينبغي على المنظمة تنميتها وتعميقها، لكون الولاء التنظيمي: (المغربي، 2007، صفحة 297)

- أحد العوامل الأساسية المؤثرة على رغبة الأفراد في الابتكار والابداع وتطوير المنظمة.

- يعد من الأسس أو العوامل الهامة للحكم على سلامة استخدام الأفراد بالمنظمة وفعالية سياسات الموارد البشرية المطبقة.

- يتيح للفرد الشعور بالانتماء للمنظمة، ويمدّد إشباعها لحاجاته المختلفة، مما يجعله يقدم جهود إضافية ومسؤوليات أكبر لتحقيق أهدافها.

- يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد، مما يجنب المنظمة تحمل تكاليف بعض السلوكيات السلبية لهم كالاضطراب، اللامبالاة بالعمل، السرعة، الصراع فيما بينهم أو بينهم وبين إدلة المنظمة... الخ.

- يرتبط شعور الأفراد بالولاء تجاه منظماتهم بالعديد من المتغيرات التنظيمية كالالتزام، الثقة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي،... الخ.
- يعمل على تطوير فاعلية المنظمة وعلى قدرتها على التنافس والبقاء، وتحقيق مستويات الأداء المتميز.
- **أبعاد الولاء التنظيمي:** ينقسم الولاء التنظيمي إلى عدة أنواع، أهمها: (درة، 2008، صفحة 144)
- **الولاء العاطفي أو الوجداني:** يمثل الارتباط العاطفي للأفراد مع منظماتهم، ومع قيمها وأهدافها، مما ينتج عنه استغراقهم في العمل فيها، وعدم التفكير بترك العمل بها، ويتأثر هذا النوع من الولاء بإحساس الفرد تجاه الخصائص التي تميز عمله كاستقلالية، المهارات المطلوبة، توجيه المشرفين واحترامهم له،... الخ. (سليمان، 2011، صفحة 156)
- **الولاء المستمر:** يمثل شعور وإدراك الأفراد للتكاليف التي يمكن أن يتحملونها نتيجة لترك العمل في المنظمة، لذلك يقررون البقاء فيها والارتباط بها لأنهم يعلمون بأنهم بحاجة لها.
- **الولاء المعياري:** يمثل مشاعر التعهد والالتزام الذي يشعر به الأفراد تجاه المنظمة، وباستمرار العمل بها، فهم يحسون بأن من واجبه البقاء في المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها، ويتأثر هذا النوع من الولاء بدعم المنظمة لأفرادها ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تحسين أدائهم وتحسين إجراءات العمل،... الخ. (سليمان، 2011، صفحة 156)
- وبغض النظر عن نوع الولاء التنظيمي، يمر شعور الأفراد به بالمراحل التالية: (درة، استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، 2011، الصفحات 100-101)
- **مرحلة الاختبار أو مرحلة بدء العمل:** وهي المرحلة الأولى لبدء الفرد العمل، أين يحاول فيها فرض نفسه وتقبله من طرف زملائه في العمل، إلى جانب محاولته التعايش مع البيئة وظروف العمل الجديدة، وهنا تلعب الخصائص الشخصية والاجتماعية وأهداف وطموحات الفرد دورا هاما في تنمية ولاءه للمنظمة.
- **مرحلة الإنجاز:** يكتسب الفرد في المرحلة الثانية من عمله الخبرات والمهارات اللازمة لأدائه عمله، كما أنه ينمي علاقاته الاجتماعية مع زملائه، ويبدل كل جهده لتتوافق اتجاهاته مع اتجاهات المنظمة، وبالتالي تطوير وتنمية ولاءه.
- **مرحلة التوطيد:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل الولاء التنظيمي، أين يعمل الفرد على تبني قيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها ويعتبرها أهدافه وقيمه، ويسعى إلى تحقيقها، لأن يشعر بأن أصبح جزء منها، كما أنه يشعر بالافتخار والاعتزاز للعمل بها وكونه عضو فعال فيها، يشترك في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق الأهداف.
- **العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:** هناك عدة عوامل تؤثر على مستوى ولاء الأفراد لمنظماتهم، أهمها: (درة، استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، 2011، الصفحات 106-114)
- **العوامل الشخصية:** أهمها: (اليامي، 2003، الصفحات 39-45)
- \* **السن:** يمثل عامل أساسي للتأثير على الولاء التنظيمي، فالأفراد المتقدمين في السن وهم يعملون في المنظمة، إزداد ولائهم لها، ذلك أن الفرص البديلة للعمل في منظمة أخرى تقل أو تنعدم، بينما الأفراد الأصغر سنا يبحثون عن فرص عمل جديدة وبامتيازات أفضل، مما ينعكس سلبا على ولائهم للمنظمة.
- \* **سنوات العمل أو مدة الخدمة:** يؤدي طول مدة خدمة الفرد في المنظمة إلى شعوره بالانتماء لها وأنه جزء منها، فهو يستثمر كل جهده فيها وأسس علاقات اجتماعية قوية داخلها، مما يجعل ولاءه قوي تجاهها.
- \* **المستوى التعليمي:** فكلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد، كلما كانت له أهداف وطموحات يسعى لتحقيقها، كلما كانت فرص العمل خارج المنظمة تستمليه، مما يجعل انتمائه للوظيفة التي يعمل بها أقل، وبالتالي يعكس سلبا على ولاءه للمنظمة.
- **العوامل التنظيمية:** ويقصد بها العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة، أهمها:

\* **الوظيفة:** ويقصد بها العوامل المتعلقة بوظيفة الفرد التي يقوم بها داخل المنظمة، وتأثير تلك العوامل على شعوره بالولاء، فهناك عوامل تربطها علاقة إيجابية بالولاء، وتوفرها وإدراك الفرد لها يؤدي إلى تعزيز ولائه وانتماؤه للمنظمة مثل توافق الوظيفة مع مهاراته وقدراته، الاستقلالية في العمل، المكانة الوظيفية، بينما هناك عوامل تؤثر سلباً على الولاء مثل الرضا الوظيفي، ضغوط العمل،... الخ.

\* **القيادة:** هناك علاقة إيجابية بين القيادة والولاء التنظيمي، فالقادة أو المشرفين الذين يوجهون عاملهم ويشاؤونهم بإتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، ويقدمون لهم المساعدة ويستمعون لإنشغالاتهم، يؤثرون إيجاباً على سلوك عاملهم، وعلى شعورهم بالثقة في الإدارة وفي قادتهم، وبالتالي زيادة التزامهم وولائهم للمنظمة.

\* **الزملاء أو جماعة العمل:** أن وجود خصائص مشتركة بين مجموعة من الأفراد كالمستوى التعليمي، الحالة الوظيفية يترجم التفاعل والانسجام والمشاركة بينهم، مما يسهم في رفع الولاء التنظيمي لديهم. (الغني، 2019، صفحة 40)

\* **الحوافز والمكافآت:** يعتبر الأجر أهم الحوافز الممنوحة للأفراد، والذي يؤثر مباشرة على أدائه، لذلك كلما كان نظام الأجور المطبق في المنظمة عادلاً كلما زاد رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن الحوافز والمكافآت لها تأثير فعال على الأفراد وعلى رغبتهم وقلرتهم على العمل، كما تعتبر الوسيلة الأساسية لتحقيق أهدافهم وذاتهم، وبالتالي تؤثر على استقرارهم في المنظمة وعدم مغادرتها، ومن ثم زيادة ولائهم لها.

### 3. الإطار التطبيقي للدراسة:

#### 1.3 منهجية الدراسة:

- **مجتمع وعينة الدراسة:** تعتبر عملية اختيار عينة الدراسة خطوة من خطوات الدراسة ذاتها والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع تم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله، وقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من موظفي مديرية الموارد المائية بسكرة، حيث بلغ عددهم (40) استبانة، تم استرجاعها كلها وهي صالحة للتحليل الإحصائي.

- **ثبات الاداة (Reliability):** يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، او نتائج متقلبة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الاداة نفسها. ومن خلال الجلول 01، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول اداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.859) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث.

#### جلول 01: "معاملات الصدق والثبات"

المتغيرات وأبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات. ألفا كرونباخ	معامل الصدق
العدالة التنظيمية	14	0.844	0.918
الولاء التنظيمي	10	0.762	0.872
الكلي	24	0,859	0.926

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات ونماذج SPSS.V22

-اختبار التوزيع الطبيعي: يتم التأكد من مدى إتباع بيانات الاستبيان المتحصل عليها للتوزيع الطبيعي، وذلك من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 02: " اختبار التوزيع الطبيعي "

الولاء التنظيمي	العدالة التنظيمية	المتغيرات
0.977	0.902	قيمة Sig.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

أوضحت نتائج الاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

- تحليل خصائص عينة الدراسة: يتضمن الجدول التالي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق (الجنس - السن - المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية)

جدول 03: " خصائص عينة الدراسة "

النسبة المئوية	التكرار	الخاصية
57,5	23	ذكر
42,5	17	أنثى
40	16	39-30
30	12	49-40
30	12	من 50 فأكثر
25.0	10	أقل من 5 سنوات
12.5	05	10-5
07.5	03	15-11
55.0	22	أكثر من 15
17.5	07	تقني سامي
22.5	09	بكالوريا
15.0	06	ليسانس
27.5	11	ماجستير/ماجستير
17.5	07	مهندس دولة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من نوع الذكوري حيث بلغت نسبتهم 57.5%، في حين بلغت نسبة الاناث 42.5%، كما نلاحظ أن أغلبهم من الفئة العمرية 39-30 سنة، حيث قدرت نسبتهم بـ 40%، ليأتي في المرتبة الثانية أصحاب الفئة العمرية من 40-50 سنة، وأصحاب الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة، حيث جاءت نسبتهم متساوية بنسبة 30% .

كما يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة حاصلين على مستوى تعليمي عالي يتمثل في ماجستير أو ماجستير، حيث جاءت نسبتهم أعلى النسب بـ 27.5%، وهو ما يدل على حرص المؤسسة على توظيف أصحاب الشهادات الجامعية للعمل بها، ثم يأتي المتحصلين على مستوى البكالوريا بنسبة 22.5%، وأما المتحصلين على شهادة مهندس فقد كانوا في المرتبة الثالثة مع المتحصلين على شهادة تقني سامي حيث تقدر نسبتهم بـ 17.5%، أما حاملي شهادة الليسانس فيمثلون فئة قليلة في المؤسسة تقدر بـ 15% .

أما فيما يخص خاصية الخبرة الوظيفية فنلاحظ أن أغلبية أفراد العينة خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة بنسبة 55%،، ليأتي في المرتبة الثانية الذين لديهم الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 25% . وهي شيء طبيعي باعتبار أن أغلبية أفراد العينة أعملهم من 39-30



## العدالة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة

سنة ، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء أصحاب الخبرة المهنية ما بين 5-10 سنة بنسبة 12.5 % ، أما في المرتبة الأخيرة فقد كانت لأصحاب الخبرة المهنية من 11-15 سنة بنسبة 7.5% =

### 2.3 تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

- تحليل محاور العدالة التنظيمية: من أجل التعرف على اتجاهات الباحثين حول العدالة التنظيمية، سيتم تحليل العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد هذا المحور ومن ثم الإجابة على السؤال التالي: " ما هو مستوى العدالة التنظيمية بمديرية الموارد المائية لولاية بسكرة؟" لذا سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

#### جدول 04: نتائج تحليل اتجاهات الباحثين حول العدالة التنظيمية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
أشعر بعدالة الأجر والمكافآت التي احصل عليها مقارنة بنفس العمل في مؤسسات أخرى.	1,67	0,8590	منخفض
يحصل الفرد على الترقيات والمكافآت بالمؤسسة بناء على الجهد المبذول.	2,68	1,023	متوسط
تناسب وظيفتي مع المهارات والقدرات التي املكها.	3,22	0,9200	متوسط
تقدم المؤسسة إكراميات وكتب الشكر للعاملين بناء على مجهوداتهم التي يحققونها في العمل .	1,78	1,025	منخفض
تعمل المؤسسة على توزيع مهام العمل بين العاملين بصورة عادلة.	2,45	1,239	متوسط
يحق للعاملين الاعتراض على القرارات التي تصدرها الإدارة بشأنهم.	2,68	1,118	متوسط
تفوح الإدارة للعامل سبب (ممرات) اتخاذ أي قرار بشأنه.	2,95	1,108	متوسط
تبدي المؤسسة اهتمام بكل العاملين دون تمييز وبحل المشاكل التي تواجههم في العمل	2,42	1,174	متوسط
تطبق الإجراءات والقرارات في المؤسسة على كل العاملين بدون استثناء أو تمييز فيما بينهم.	2,53	1,176	متوسط
الإجراءات المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة.	2,27	1,109	منخفض
تحرص المؤسسة على تقدير جهود كل العاملين والاشادة بإنجازاتهم في العمل.	2,80	1,018	متوسط
تمنح لكل العاملين دون تمييز فرصة للاستفادة من التكوين والتدريب.	3,50	1,132	متوسط
تشجع المؤسسة كل العاملين على المشاركة في الدورات التكوينية وتطوير وتنمية أدايتهم.	3,58	1,059	متوسط
تتعامل المؤسسة باحترام وتقدير مع كل العاملين بدون تمييز.	3,05	1,085	متوسط
المتوسط العام	2.6839	0.61994	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية (2.68)، (3.22)، (2.45)، (2.68)، (2.95)، (2.42)، (2.53)، (2.80)، (3.50)، (3.58)، (3.05)، للفرقات (2)، (3)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9)، (11)، (12)، (13)، (14)، تقع في المستوى المتوسط من الأهمية وهو مستوى يقع ضمن المستوى الثاني من فئات مقياس ليكرت (3.66-2.34)، وانحراف معياري قدر بـ (1.023)، (0.920)، (1.239)، (1.118)، (1.108)، (1.174)، (1.176)، (1.018)، (1.132)، (1.059)،

(1.085)، على التوالي، أي أن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة بلوحة كبيرة على أسئلة هذه الفقرات، مما يفسر أن أفراد العينة يكون أن هناك عدالة توزيعية بالمؤسسة بلوحة متوسطة إذ يحصل الفرد على الترقيات والمكافآت بالمؤسسة بناء على الجهد المبذول، وأن وظائفهم تتناسب مع المهارات والقدرات التي يملكونها، كما تعمل المؤسسة على توزيع مهام العمل بين العاملين بصورة عادلة، كما أكد أفراد العينة بأن هناك عدالة في الإجراءات المتبعة لإتخاذ القرارات وبلوحة متوسطة أيضا، إذ يحق للعاملين الاعتراض على القرارات التي تصدرها الإدارة بشأنهم، كما تشرح هذه الأخيرة للعامل سبب (مبررات) اتخاذ أي قرار بشأنه، وتبدي اهتمام بكل العاملين دون تمييز وبحل المشاكل التي تواجههم في العمل، كما تطبق الإجراءات والقرارات في المؤسسة على كل العاملين بلون استثناء أو تمييز فيما بينهم، كما أكد أفراد العينة بأن هناك عدالة في التعاملات وبلوحة متوسطة أيضا، إذ تحرص المؤسسة على تقدير جهود كل العاملين والاشادة بإنجازاتهم في العمل، وتمنح لكل العاملين دون تمييز فرصة للاستفادة من التكوين والتدريب، كما تشجع المؤسسة كل العاملين على المشاركة في الدورات التكوينية وتطوير وتنمية أدايتهم، وتعامل بإحترام وتقدير مع كل العاملين وبلون تميز.

كما جاءت المتوسطات الحسابية (1.67)، (1.78)، (2.27)، للفقرات (1)، (4)، (10)، تقع في المستوى المنخفض من الأهمية وهو مستوى يقع ضمن المستوى الأول من فئات مقياس ليكرت (1-2.33)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.859)، (1.025)، (1.109)، على التوالي، أي أن هناك انسجام كبير في إجابات أفراد العينة على أسئلة هذه الفقرات، مما يفسر أن أفراد العينة يكون أنهم لا يشعرون بعدالة الأجر والمكافآت التي يحصلون عليها مقلنة بنفس العمل في مؤسسات أخرى، كما أن المؤسسة لا تقدم إكراميات وكتب الشكر للعاملين بناء على مجهوداتهم التي يحققونها في العمل، كما أن الإجراءات المطبقة في المؤسسة تتسم بعدم العدالة.

ورغم ذلك كان مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة متوسط الأهمية، حيث كان المتوسط الحسابي (2.6839)، وبانحراف معياري (0.61994).

- تحليل محور الولاء التنظيمي: من أجل التعرف على اتجاهات الباحثين حول الولاء التنظيمي، سيتم تحليل العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد هذا المحور ومن ثم الإجابة على السؤال التالي: " ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة؟" لذا سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

#### جدول 05: نتائج تحليل اتجاهات الباحثين حول الولاء التنظيمي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
أشعر بالفخر والاعتزاز لعملي بالمؤسسة.	3,40	1,194	متوسط
أدافع عن المؤسسة التي أعمل بها أمام أشخاص خارجيين.	3,75	,9810	مرتفع
لا أستبدل وظيفتي الحالية بوظيفة في مؤسسة أخرى حتى إذا كانت تدفع راتب أعلى.	2,20	1,305	منخفض
أحافظ وأخصص وقت العمل لأداء واجباتي الوظيفية.	3,70	,8530	متوسط
يجعلني العمل بهذه المؤسسة أقدم أفضل ما عندي من أداء.	3,10	1,194	متوسط
مستعد للقيام بأي عمل داخل المؤسسة يجعلني أحفظ بعملي بها.	2,50	1,062	متوسط
تقدم لي المؤسسة منافع مادية تحفزني على الاستمرار.	2,05	1,197	منخفض
رأى أن قيم وثقافة المؤسسة تتطابق مع قيمي ومبادئ.	2,83	1,130	متوسط
المنافسة الأخوي الذي يسود المؤسسة يدفعني للبقاء فيها.	3,20	1,091	متوسط
الترامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء بالمؤسسة.	3,55	1,131	متوسط

متوسط	0,63164	3,027	المتوسط العام
-------	---------	-------	---------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من خلال الجداول أن المتوسطات الحسابية (3.40)، (3.70)، (3.10)، (3.10)، (2.50)، (2.83)، (3.20)، (3.55)، للفرقات (1)، (4)، (5)، (6)، (8)، (9)، (10)، تقع في المستوى المتوسط من الأهمية وهو مستوى يقع ضمن المستوى الثاني من فئات مقياس ليكرت (3.66-2.34)، وبانحراف معياري قدر بـ (1.194)، (0.853)، (1.194)، (1.062)، (1.130)، (1.091)، (1.131)، على التوالي، أي أن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة بدرجة كبيرة على أسئلة هذه الفقرات، مما يفسر أن أفراد العينة يرون أنهم يشعرون بالولاء للمؤسسة التي ينتمون إليها وبدرجة متوسطة، إذ أنهم يشعرون بالفخر والاعتزاز لعملهم بها، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم من أداء، ويحافظون ويخصصون وقت العمل لأداء واجباتهم الوظيفية وأنهم مستعدون للقيام بأي عمل داخل المؤسسة يجعلهم يحافظون على عملهم بها، كما أنهم يرون وبدرجة متوسطة بأن قيم وثقافة المؤسسة تتطابق مع قيمهم ومبادئهم، وأن المناخ الودي الأخوي الذي يسود المؤسسة يدفعهم للبقاء فيها، وبالتالي التوهم الأخلاقي تجاه زملائهم يدفعهم للبقاء بالمؤسسة. كما جاءت المتوسطات الحسابية (2.20)، (2.05)، للفرقات (3)، (7)، تقع في المستوى المنخفض من الأهمية وهو مستوى يقع ضمن المستوى الأول من فئات مقياس ليكرت (2.33-1)، وبانحراف معياري قدر بـ (1.305)، (1.197)، على التوالي، أي أن هناك انسجام كبير في إجابات أفراد العينة على أسئلة هذه الفقرات، مما يفسر أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تقدم منافع مادية تحفزهم على الاستمرار، لذلك فهم مستعدين لاستبدال وظيفتهم الحالية بوظيفة في مؤسسة أخرى إذا كانت تدفع راتب أعلى، كما جاء المتوسط الحسابي (3.75) للفقرة (2) تقع في المستوى المرتفع، وهو مستوى يقع ضمن المستوى الثالث من فئات مقياس ليكرت (5-3.67)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.981)، أن هناك انسجام كبير في إجابات أفراد العينة على سؤال هذه الفقرة، مما يفسر أن أفراد العينة يرون وبدرجة كبيرة بأنهم يدافعون عن المؤسسة التي يعملون بها أمام أشخاص خارجيين. ورغم ذلك كان مستوى الولاء لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة متوسط الأهمية، حيث كان المتوسط الحسابي (3.027)، وبانحراف معياري (0.63164).

#### -اختبار وتفسير الفرضيات-

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة؟". تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار مثلما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم 06: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد
الانحدار	3.006	1	3.006	9.098	0.005*	0.440	0.193
الخطأ	12.554	38	0.330				
المجموع الكلي	15.560	39					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.098) وبقية احتمالية (0.005)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويتضح من نفس الجدول أن معامل التحديد يساوي (0.193) وهذا يعني أن (19%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "الولاء التنظيمي" تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل "العدالة التنظيمية"، والباقي يعزى لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وهي قوة تفسير متوسطة، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة.

وبناء على ذلك نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية، أين نعتمد في ذلك على الانحدار الخطي المتعدد، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

**جدول 07:** نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي

المتغير المستقل X	(B)	Beta	(T)	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	0,040	0,038	0,221	0,827
عدالة الإجراءات	0,314	0,441	3,025	0,004*
عدالة المعاملات	0,100	0,131	0,730	0,470

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (07)، فإن العدالة التوزيعية ليست لها أثر ذو دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية المياه لولاية بسكرة، حيث فاقت مستوى دلالاته 0.05 وبلغت 0.827، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة، كما نلاحظ أن عدالة المعاملات ليست لها أثر ذو دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية المياه لولاية بسكرة، حيث فاقت مستوى دلالاته 0.05 وبلغت 0.470، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدالة الإجراءات في الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية المياه لولاية بسكرة، حيث كانت مستوى دلالاته أقل من 0.05 وبلغت 0.004، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

ويمكن تفسير النتائج المحصل عليها من اختبار الفرضيات، من كون العدالة التنظيمية تشكل عاملاً هاماً في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة، خاصة فيما يتعلق بتطبيق الإجراءات والقرارات على كل العاملين بدون استثناء أو تمييز بينهم، وشرح للعاملين مبررات اتخاذ أي قرار بشأنهم، بالإضافة إلى إعطائهم حق الاعتراض على القرارات التي تصدر في حقهم، وبالتالي عدالة الإجراءات المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة، إلى جانب الاهتمام بكل العاملين دون تمييز وبمحل المشاكل التي تواجههم في العمل، في حين كان بعد العدالة التوزيعية وعدالة المعاملات ليس له أثر في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة، رغم أنها تعد متطلبات يفترض توفرها في المؤسسة، بما أنها تؤثر على ولاء عمالي المؤسسة.

### 4. الخلاصة:

- تساهم العدالة التنظيمية بالمؤسسة في خلق شعور الفراد العاملين فيها بالولاء والانتماء لها، وتنمية هذا السلوك وتعميره، مما ينتج عنه ارتباطهم عاطفيا ومهنيا بها وبتنفيذ سياساتها وواستراتيجياتها. ومن خلال دراستنا الميدانية، توصلنا إلى النتائج التالية:
- ✓ تصورات المبحوثين حول مستوى المتغير: العدالة التنظيمية بمديرية الموارد المائية لولاية بسكرة اتجهت نحو المستوى المتوسط وفقا لمقياس البحث.
  - ✓ تصورات المبحوثين حول مستوى المتغير: الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة اتجهت نحو المستوى المتوسط وفقا لمقياس البحث.
  - ✓ وجود علاقة ارتباط متوسطة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة.
  - ✓ وجود أثر للعدالة التنظيمية بعدها عدالة الإجراءات على الولاء التنظيمي بمديرية الموارد المائية لولاية بسكرة.
  - ✓ عدم وجود أثر للعدالة التنظيمية بعدها العدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي بمديرية الموارد المائية لولاية بسكرة.
  - ✓ عدم وجود أثر للعدالة التنظيمية بعدها عدالة المعاملات على الولاء التنظيمي بمديرية الموارد المائية لولاية بسكرة.

وعلى ضوء هذه النتائج نقدم مجموعة من الاقتراحات هي:

- ✓ على إدارة المؤسسة تشجيع الأفراد على الإبلاغ وتطوير العمل، وتتمين المقترحات والأفكار الجديدة والبناءة.
  - ✓ تكتيف عقد دورات تكوينية لفائدة الأفراد لمساعدتهم على تنمية وتطوير أنفسهم، وبالتالي تطوير وتحسين أدائهم.
  - ✓ تقديم كتب شكر وكراميات تقديرا للمجهودات المبذولة من قبل الأفراد لتشجيعهم والاعتراف بمجهوداتهم.
  - ✓ تطبيق نظام عادل للأجور والمكافآت في المؤسسة، يسمح بتقييم العاملين على أساس الجهد المبذول والنتائج المحققة.
  - ✓ زيادة الاهتمام بالعاملين أكثر وبحل انشغالاتهم، مما ينمي شعورهم بأنهم محل اهتمام وتقدير من قبل الإدارة.
- ومن خلال دراستنا هذه يمكن اقتراح عدة مواضيع مستقبلية بما يخدم مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة وعاملها، أين يمكن التركيز على دراسة الشفافية الإدارية وأثرها على الانتماء الوظيفي، كذلك يمكن دراسة استراتيجيات تمكين العاملين وشعور الأفراد بالولاء التنظيمي، بالإضافة إلى دراسة أهمية تحسين جودة العمل بالمديرية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين.

### 5. الإحالات والمراجع :

\* المؤلفات:

- خلف سلمان الرواشدة. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- عادل محمد زايد. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عايدة سيد خطاب. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج ومشكلة المخاطر. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. القاهرة: المكتبة العصرية.
- علي عبد الوهاب واخرون. (2000). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة عين شمس.
- عمر محمد درة. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. الأردن: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- محفوظ أحمد جودة. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد أحمد سليمان. (2011). الرضا والولاء التنظيمي. قيم وأخلاقيات العمل. عمان: دار زهم.

- موسى اللوزي. (2003). التطوير التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2.

\*الاطروحات:

- عمر محمد درة. (2011). استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية. دمشق: أطروحة دكتوراة في ادلة الأعمال، جامعة حلب، سوريا.

\*المقالات:

- Kalaly Faruk. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: a survey in turkey and turkish context. *the international journal of human studies, volume 6, no 1, p.02*
- Kaur Simran. (2016). A Study on the psychological effect of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction. *the international journal of indian psychology, volume 3, issue2, no 1, p=143*
- Singh Abha Mukherjee Spriha. (2016). Organizational Justice in Relation to Competence, commitment and self motivation. *the international journal of indian psychology, volume 3, issue2, no 5. p=34*
- أحمد اليامي. (2003). دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام التنظيمي لشاغلي الوظائف غير الاشرافية. *المجلة العربية للإدارة، المجلد 23، صفحات 39-45.*
- رجب رفاعي. (2004). تأثير وكتر التحكم كمتغير وسيط بين أخلاقيات العمل الاسلامي والالتزام التنظيمي. *مجلة آفاق جديدة للدراسات التجريبية، العدد 01، جامعة المنوفية، ص07.*
- فطيمة الزهرة عيسات، أحمد جميل. (2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية. *المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، ص308.*
- يوسف حامد يوسف مناع. (2014). تأثير الثقة التنظيمية وادراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 12، ص294.*
- محمد مصطفى الخشروم. (2010). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صواع النور. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 02، ص312.*

\*المدخلات:

- أحمد عبده عبد الغني. (2019). ادلة وبناء فرق العمل. *الملتقى الأول للجودة في التعليم، القاهرة، ص40.*