مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس)
اسم الكاتب: د. أديب برهوم، كنانة علي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5041
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 21:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (5) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (5) 2017

The impact of organizational justice in increasing organizational loyalty (A Field study of the administrative staff in the hospital Martyr Bassel al-Assad in the city of Tartus)

Dr. Adeeb Barhoom*
Kinana Ali**

(Received 6 / 4 / 2017. Accepted 10 / 9 / 2017)

□ ABSTRACT □

The following study addresses the impact of organizational justice in its four dimensions (distributive, procedural, interactive, evaluative) in increasing organizational loyalty, through conducting a field study on the administrative staff at the Martyr Bassel al-Assad Hospital in the city of Tartous.

To achieve the objectives of the research, a questionnaire was constructed and distributed to a Purposive sample of (60) administrative workers In the Martyr Basel Assad Hospital. The researcher used descriptive method. The research has reached a number of results, the most important of which are: There is an intermediate relationship between organizational justice and organizational loyalty, there is no relationship between distributed justice and organizational loyalty, There is a positive relationship between (procedural, interactive, evaluative justice) and organizational loyalty. A number of recommendations were proposed, including: To promote the fairness of distribution by reviewing the policy of wages and salaries applied in the hospital under study, To promote the fairness of the procedures currently employed in the distribution of labor outputs to employees because of its positive impact on organizational loyalty to the organization, The Department of the hospital under study should provide the opportunity for the participation of workers in administrative decision-making, In particular those relating to their work in the Organization, Making them more acceptable and responsive to these decisions, Which is reflected in their organizational loyalty and performance of their duties . And their continuous motivation towards work and support for belonging.

Keywords: organizational justice, distributive justice, procedural justice, evaluative justice, organizational loyalty.

***Associate Professor- Department Of Business Administration -Faculty Of Economics- Tartous University - Syria.**
****Postgraduate Student- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- Tartous University - Syria.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (5) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (5) 2017

أثر العدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي

(دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس)

الدكتور أديب برهوم*

كنانة علي**

(تاريخ الإيداع 6 / 4 / 2017. قُبِل للنشر في 10 / 9 / 2017)

□ ملخّص □

يتناول البحث الحالي أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة(التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية، التقييمية) في زيادة الولاء التنظيمي، من خلال اجراء دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبيان وتوزيعه على عينة قصدية بلغت (60) عامل إداري في مشفى الشهيد باسل الأسد. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة متوسطة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، لا توجد علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي، توجد علاقة موجبة بين(العدالة الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) والولاء التنظيمي. تمَ اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تعزيز عدالة التوزيع وذلك من خلال اعادة النظر في سياسة الأجور والرواتب المطبق في المشفى محل الدراسة، العمل على تعزيز عدالة الإجراءات المتبعة حالياً في توزيع مخرجات العمل على العاملين لما لها من تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي تجاه المنظمة، أن تعمل ادارة المشفى محل الدراسة على إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات، الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم وتحفيزهم المستمر نحو العمل ودعمه بالانتماء.

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التقييمية، الولاء التنظيمي.

* أستاذ مساعد – قسم ادارة الأعمال – جامعة طرطوس– طرطوس –سورية.

** طالبة ماجستير – كلية الاقتصاد– قسم ادارة الأعمال – جامعة طرطوس – طرطوس –سورية.

مقدمة:

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي تحظى بالدراسة لآثاره في أداء وسلوك الأفراد وكذلك في انتاجية المؤسسات وانتظام أدائها على النحو المرغوب به فضعف الولاء التنظيمي يقود الى العديد من السلبيات مثل انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء وانخفاض الانتاجية، وتعدَ العدالة التنظيمية عامل رئيسي يرتبط مع نجاح كل منظمة. ومن أجل الحفاظ على رضا العاملين والتزامهم وولائهم للمنظمة يجب على المنظمة أن تكون منصفة في نظامها بشأن العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية. (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005) (Colquitt, 2001,p387). حيث أن العدالة التنظيمية لديها القدرة على خلق فوائد هامة ومتعددة للمنظمات والعاملين على حد سواء تشمل مزيداً من الثقة والالتزام والولاء التنظيمي.

وبناء على ما تقدم ونظراً لأهمية الولاء التنظيمي في عمل ونجاح المنظمات وتحسين أدائها هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية والاجرائية والتفاعلية والتقييمية) على الولاء التنظيمي وذلك بالنسبة للعاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس.

أهميـة البحـث وأهدافه :

الأهمية العلمية: تتضح أهمية هذا البحث كونه من الأبحاث الهامة والقليلة في البيئة السورية التي درست أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والاجرائية، والتفاعلية، والتقييمية)على الولاء التنظيمي.

أيضاً تكمن الأهمية العلمية للدراسة في إمكانية تعميم النتائج على مستوى الجمهورية العربية السورية، وبالتالي ستُقدم الدراسة اسهاماً علمياً يُثري البحث العلمي بأحد القضايا البحثية التي تُعاني منها الإدارات في القطاع الصحي في تحفيز سلوك الولاء التنظيمي لدى الفرد تجاه المنظمة وتكون مرجعاً للطلاب والباحثين ومقدمة لسلسلة دراسات علمية وأكاديمية لاحقة.

الأهمية العملية: ترجع أهمية هذا البحث: تناول البحث العاملين الإدرايين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس وهم من العوامل الأساسية لنجاح هذه المشفى في تحقيق أهدافها، وهم الذخيرة التي تكفل لهذه المشفى الاستمرارية في تأدية المهام المنوطة بها. تقديم بعض المقترحات التي قد تساعد متخذي القرار على تحسين أداء المشفى محل الدراسة من خلال زيادة ولاء عامليها في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي في هذه المشافي

أهداف البحث : يهدف البحث إلى: التعرف على مفهومي العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية، التقييمية) على الولاء التنظيمي، معرفة الأهمية النسبية لهذه الأبعاد الأربعة على الولاء التنظيمي وذلك عند العاملين في المشفى محل الدراسة، التوصل إلى نتائج من شأنها أن تكشف الستار عن أهم المتغيرات المستقلة موضع الاهتمام والتي تؤثر في سلوك الولاء التنظيمي.

مشكلـة البحـث:

تُدرك الإدارات في منظمات الأعمال أن الانخراط في ممارسة سلوكيات الولاء التنظيمي لا يُساهم فقط بالارتقاء بأداء الفرد والمنظمة، بل ويُعبِّر في حقيقة الأمر عن مدى ولاء العناصر البشرية لمنظمتها. الأمر الذي يُشكِّل تحدياً لايُستهان به لتلك الإدارات خاصةً أنها تتعامل مع مستويات مختلفة من العاملين من حيث تفاوت الفئات العمرية والمؤهلات التعليمية وعدد سنوات الخبرة الوظيفية، وأن عليها في نفس الوقت أن تُهيئ بيئة تنظيمية سليمة، كتوفير جو

تسوده العدالة التنظيمية، يُشجع أولئك العاملين على ممارسة تلك السلوكيات التي لا تُعَد فطرية فقط وإنما أيضاً مكتسبة. وفي واقع الأمر، فقد وجدت الدراسة الحالية أن الإدارة في مشفى الشهيد باسل الأسد تواجه ذلك التحدي وذلك وفقاً للملاحظات التي رصدتها الباحثة من خلال اللقاءات الأولية التي أُجريت مع تلك الإدارة والاتصال المباشر مع العاملين في المشفى، ويكمن جوهر المشكلة في ضرورة البحث عن أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة في زيادة الولاء التنظيمي تجاه الفرد وتجاه المنظمة عند العاملين في مشفى الشهيد باسل الأسد في طرطوس، وذلك نظراً لقلة الدراسات هذا النوع من العمل ولأن الإدارة لتلك المشفى تواجه تحدياً فعلياً في تحفيز تلك السلوكيات وقياسها.

وبناءً على ما سبق فقد تمحورت مشكلة البحث حول سؤال رئيسي: هل هناك تأثير معنوي للعدالة التنظيمية في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين الادرايين في مشفى الشهيد باسل الأسد في طرطوس ؟

و يتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية :

1. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي في المشفى محل البحث ؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي المشفى محل البحث؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي في المشفى محل البحث؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التقييمية على الولاء التنظيمي في المشفى محل البحث؟

فرضيـــات البحـــث:

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي في المشفى محل البحث

الفرضيات الفرعية :

1) يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي في المشفى محل البحث
2) يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي المشفى محل البحث
3) يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي في المشفى محل البحث
4) يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التقييمية على الولاء التنظيمي في المشفى محل البحث

متغيـرات البحـــث:

المتغير المستقل: متغير العدالة التنظيمية الذي يتكون من الأبعاد التالية وهي: العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات، العدالة التفاعلية، والعدالة التقييمية. المتغير التابع: الولاء التنظيمي.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي لأهم ما ورد في الكتب والدوريات والأبحاث والمقالات باللغتين العربية والانكليزية في موضوع العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي. كما تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية تضمن الجوانب الرئيسة لمحتوى البحث حيث تكونت الاستبانة من خمسة محاور موزعة على /36/ فقرة، وشملت هذه المحاور العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية، الولاء التنظيمي. وقد تم اخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والاحصائية للتأكد من مدى صلاحيته وتم عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم. وقد أجريت التعديلات اللازمة كما تم اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة وللاستبيان ككل وكانت قيمته 86% أكبر من60% وهذا يدل على درجة اتساق كبيرة في قائمة الاستقصاء وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS 19.

الجدول(1) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا
العدالة التوزيعية	5	.851
عدالة الاجراءات	6	.796
العدالة التفاعلية	5	.818
العدالة التقييمية	9	.783
الولاء التنظيمي	11	.882
الاستبيان ككل	36	.860

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: تكوَن مجتمع البحث من العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس .

عينة الدراسة : عينة قصدية من العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد تألفت من 60 عامل.

حـــدود البحـــث:

الحدود الزمنية : تحددت الدراسة مابين المدة الواقعة شباط 2016- شباط2017 .

الحدود المكانية: اقتصرت على مشفى الشهيد باسل الأسد في مدينة طرطوس.

الحدود العلمية: اقتصرت هذه الدراسة على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التفاعلية والتوزيعية والإجرائية والتقييمية) على الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في مشفى الشهيد باسل الأسد.

أدوات جمع البيانات:

البيانات الثانوية: تم جمعها من الكتب والرسائل الجامعية والدوريات بهدف بناء الاطار النظري العلمي، ومن خلال ما تم نشره على شبكة الانترنت من دراسات ومقالات علمية لها علاقة بالبحث.

البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان أخذ من مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية: مقياس العدالة التنظيمية (Neihoff & moorman,1993) ومقياس الولاء التنظيمي (Mowday and Other)، (سمراء، دليلة، 2014)، (الرزاق، 2014)، (البكار، 2012)، وتمَ تكييف بعض الأسئلة لتتناسب مع الدراسة الحالية، تمَ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

الدراســـات السابقـــة :

(1)-دراسة (السعود، سلطان، 2009)، بعنوان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (العدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية والعدالة التقييمية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. استخدم في هذه الدراسة المنهج المسحي، الأساليب الاحصائية المستخدمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون. أظهرت الدراسة أن مستوى العدالة

التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة. وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعًا. تبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

(2)- دراسة (Fatt, et al.,2010)، بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين. هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر العدالة التنظيمية التي تشتمل على عنصرين، هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي الموظف والالتزام التنظيمي، ودوران النية. وكشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي للموظف والالتزام التنظيمي ناتج عن تطبيق كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية أي كلما ارتفع مستوى إدراك الموظف نحو إنصاف الوسائل المستخدمة لتحديد النتائج (العدالة الإجرائية) ونزاهة نتائج تلقي الموظفين (التوزيع العدالة) تميل إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في حين أن الالتزام التنظيمي يقلل من دوران النية.

(3)- دراسة (Kumari, Afroz,2013)، بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي والسلوك الإبداعي بين موظفي الطاقة الحرارية الصناعية" . هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر العدالة التنظيمية التي تكونت من ثلاثة أبعاد، وهي عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي وسلوك الإبداع للموظف. تكونت عينة الدراسة من 70 موظفا من شركة NTCP من سونبادرا الهند. من الموظفين الإداريين الذين تطوعوا للمشاركة في الدراسة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام اختبارات التحليل الوصفي والارتباط. وأشارت نتائج ارتباط بيرسون أن العدالة التنظيمية ذات تأثير كبير في الولاء والسلوك الإبداعي لدى العاملين الطاقة الحرارية.

(4)- دراسة (Manouchehri, 2014)، بعنوان: "العلاقة بين العدالة التنظيمية وولاء الموظف". هدفت هذه الدراسة إلى مسح إدراك الموظفين لدرجة العدالة وعلاقتها مع الولاء الوظيفي ويعتبر متغير العدالة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها الثلاث (التوزيعية والاجرائية والتفاعلية) ويعتبر ولاء الموظف كمتغير تابع. توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين. أيضاً كان هناك ارتباط كبير بين العدالة التنظيمية ومكوناتها، والشعور بالانتماء والقبول والتزام الموظفين.

(5) - دراسة (Ibrahim & Perez, 2014)، بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية، ورضا الموظفين، والجنس على التزام الموظفين: أدلة من دولة الإمارات العربية المتحدة". هدفت هذه الدراسة الى بحث الآثار المباشرة للأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية، ورضا الموظفين والجنس على الالتزام التنظيمي في إطار المنظمات الخدمية الإمارات العربية المتحدة. وكشفت النتائج أن رضا الموظفين له تأثير مباشر على الالتزام. مكونات العدالة التنظيمية الثلاث (عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية، والعدالة تفاعلية) ليس لديها تأثير مباشر على التزام الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، جنس موظف والجنسية، لا تؤثر على لالتزام بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر.

تقييم الدراسات السابقة:

أفادت هذه الدراسات في تحديد تساؤلات الدراسة وفروضها والاستفادة منها لاستخدامها في هذه الدراسة والتعرف على متغيرات الدراسة وأهدافها. تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة. مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها سوف تدرس أثر العدالة التنظيمية بمتغيراتها الأربعة على الولاء الوظيفي . حيث تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (السعود، سلطان) في أخذ العدالة التنظيمية كمتغير مستقل يتكون من أربعة أبعاد (عدالة توزيعية وإجرائية وتفاعلية وتقييمية) والولاء التنظيمي كمتغير تابع واختلفت مع هذه الدراسة من حيث

مجتمع الدراسة، بالنسبة للدراسة (Fatt, et al) ركزت هذه الدراسة على العدالة التنظيمية كمتغير مستقل الذي يتكون من بعدين هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية .أخذت دراسة Manouchehri ودراسة Kumari العدالة التنظيمية كمتغير مستقل يتكون من ثلاثة أبعاد (عدالة توزيعية واجرائية وتفاعلية) والولاء التنظيمي كمتغير تابع، لكن في هذه الدراسة تم إضافة بعد رابع للعدالة التنظيمية (العدالة التقييمية) الى الأبعاد الثلاثة وتختلف الدراسة الحالية مع هاتين الدراستين من حيث مجتمع الدراسة

أدبيات البحث :

مفهوم العدالة التنظيمية :

بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة عندما قدم (1965، 1963) Adams نظريته المعروفة باسم نظرية العدالة والتي لقيت اهتماماً كبيراً في ذلك الحين الأمر الذي أدى الى اعتبارها أحد أهم نظريات السلوك الانساني (حواس،2003، ص105). وتفترض هذه النظرية أن العاملين سيقارنون اذا كانت نسبة المدخلات الوظيفية الخاصة بهم عادلة (مثل الوقت والجهد) بالنسبة الى مخرجاتهم الوظيفية (مثل الأجر والوضع) مقارنة بالآخرين (الأصدقاء والأقران بالعمل). (Mowday & Colwell, 2003) (Liao, p 2).

ويعرف "Adams" المدخلات على أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل: العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الجهد المبذول، المهارة، مدة الخدمة ...الخ ، في حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل المكافآت، الأجر، الترقية الاجتماعية،السلطة وغيرها (الرزاق،2014، ص 22).

وفقا لغرينبرغ (Greenberg,1987) العدالة التنظيمية هي انعكاس لتصور العاملين للمعاملة العادلة في مكان العمل وتشكل عنصراً أساسياً على المدى الطويل الأجل للمنظمة. على العكس من ذلك، يسود الظلم بعد ذلك إذا يمكن أن تتقسم المنظمة بأكملها من خلال خلق حالة من الفوضى المطلقة. (Rahman, et al., 2015, p2)

وتستخلص الباحثة مما سبق بأن العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة والعدالة في الحقوق والواجبات التي تكشف عن علاقة الفرد مع المنظمة أي ادراك العاملين للعدالة في مكان العمل (المنظمة) من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر أخيراً في مواقفهم وسلوكهم وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين .

أبعاد العدالة التنظيمية:

إن المراجعة المعمقة لنظرية العدالة التنظيمية فى الأدبيات تظهر تباين آراء الباحثين بشأن أبعاد العدالة التنظيمية فمنهم من يشير إلى أنها تتضمن بعدين هما عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات – (Nasurdin & khan, (339: 2007– . وآخرين أشاروا الى ثلاثة أبعاد من خلال اضافة بعد ثالث هوالعدالة التفاعلية (Niehoff & (Folger and Konovsky, 1989; Cropanzano and Greenberg, . – Moorman, 1993: 527) .1997) (Taamneh, 2015, p108)

ومنهم من أضاف عدالة التقييم وهناك من أضاف عدالة المعلومات، أما في بحثنا الحالي يتم التركيز على أربعة أبعاد هي :

1–العدالة التوزيعية 2 – عدالة الإجراءات 3 – العدالة التفاعلية / التعاملات 4 –عدالة التقييم

في العديد من الأبحاث، تم دراسة العلاقة بين أبعاد فرعية من العدالة التنظيمية وتبين أن جميعها تؤثر على بعضها البعض. في نتيجة التحليل الشامل التي قام بها كل من Hauenstein, McGonigle & Flinder, (2001)(POLAT,2007,p6) .

واستناداً على 63 بحث لدراسة العلاقة بين العدالة الإجرائية والتوزيعية، فقد وجد أن هناك علاقة قوية بين العدالة الإجرائية والتوزيعية. أيضا في دراسة (Moorman,1991) أكد ارتباط العدالة التفاعلية بالعدالة التوزيعية أكثر من العدالة الاجرائية (POLAT, 2007, p6). وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء) يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة. ومن هنا برزت الحاجة إلى العدالة التقييمية وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي. (السعود و سلطان،2009،ص 203) (56 – 527 ، 1993 ، Niehoff&Moorma)

بينما دمجت دراسات أخرى بين البعدين (عدالة التعاملات والمعلومات) تحت عنوان واحد وهو عدالة التعاملات (العدالة التفاعلية) بدلاً من اعتبار كل منهما بعداً قائماً بحد ذاته .(Lee, 2003)

اعتماداً على نتائج الأبحاث السابقة فإن الدراسة الحالية اعتمدت على الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) لأن هذه الانواع ليست منفصلة بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض لذا فإن تطبيق نوع دون الآخر يمكن أن يؤثر في احساس العاملين بالعدالة التنظيمية اذ يركز مفهوم العدالة الاجرائية على عدالة السياسات والإجراءات التي استخدمت في تحديد مقدار تلك المخرجات أي انها ترتبط بكيفية صنع القرارات بينما عدالة التوزيع بنتائج تلك القرارات وتركز العدالة التفاعلية (التعاملية) على الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية ودون تفصيل أحدهما على الآخر وأن العدالة التقييمية تحقق العدالة التنظيمية حينما تركز على العدالة في تقييم أداء العاملين.

العنصر الأول من العدالة هي **العدالة التوزيعية** التي تتعلق بتوزيع المخصصات حسب المخرجات للعاملين تعود نشأة عدالة التوزيع إلى الإسهامات التي قدمها "Adams" (1965) حيث كانت نظريته حول العدالة تعتبر بشكل عام الأفراد يميلون إلى إجراء مقارنة مقدار ما يحصلون عليه بالنسبة لمقدار مساهمتهم ويقارنوا أنفسهم مع الآخرين الذين هم في حالات مماثلة.(Huseman, et al., 1987, p222)

العنصر الثاني: **عدالة الإجراءات** تعود بداية مفهوم العدالة الإجرائية إلى بداية السبعينات من القرن العشرين حينما أشار الباحثون الى أن تقييم الأفراد للعدالة لايبنى فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما أيضاً على كيفية اتخاذ هذه القرارات و الذي يعرف بالعدالة الاجرائية (Lee,2007,p27)

وفقا ل Folger و Konovsky (1989) العدالة الاجرائية هو إدراك للعمليات التى يتم استخدامها فى تحديد القرارات. وباختصار إنها إدراك العدالة فيما يتعلق مع عمليات صنع القرار(İnce,2011,p136)

من ناحية أخرى العدالة الإجرائية تشير إلى كيفية اتخاذ القرارات لتوزيع النتائج فهي أيضاً مرتبطة بحالات ذاتية وموضوعية (Gürbüz & Mert,p142)

العنصر الثالث: **العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات)**، تعود بداية مفهوم العدالة التفاعلية الى كل من الباحثين (Bies &Moag)عام 1986 وتعد امتداداً لمفهوم العدالة الاجرائية اذ يشير مفهوم العدالة التفاعلية لإدراك نوعية المعاملة التي يتلقاها العامل عند تنفيذ السياسات والإجراءات في مكان العمل. كما أنها تشير الى الوسائل التي

يستخدمها المشرفين وصناع القرار لشرح وتنفيذ الاجراءات، أي أنها تعبر عن مدى احساس الفرد العامل بعدالة المعاملة التي تحصل عليها عندما تطبق عليه الاجراءات (Fatt & et.al,2010,p57)

العنصر الرابع: **العدالة التقييمية:** أضاف كل من الباحثين (Niehoff&Moorman) بعداً رابعاً أسموه العدالة التقييمية وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أداءهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة حيث تؤمن لهم الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي الضروري لرضا العاملين عن العمل. (Niehoff& Moorman, 1993,p527-556)

مفهوم الولاء التنظيمي :

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر بسبب تعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه واختلاف مداخل دراسته ومن تلك التعاريف أهمها: تعريف بورتر وزملاؤه (porter et.al,. 1974)الذي عرفه بأنه مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها وأوضح أن الفرد الذي يمتلك الولاء للمؤسسة التي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشار الى وجود صفات محددة: اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة، استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة، أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة. (منوبة، 2013، ص 84)

تعريف (Buchanan, 1974) : الذي يرى أن الولاء التنظيمي عبارة عن ارتباط الأفراد مع قيم المنظمة، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها من المنظمة، وفرق بين ثلاثة مرتكزات يقوم عليها الولاء التنظيمي وهي:

- الإحساس بالانتماء ويظهر في الافتخار بالمنظمة وتبني أهدافها وقيمها.
- الالتزام المساهمة الفعالة من قبل الفرد والنابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم فيها.
- والإخلاص يعبر عن الشعور بالارتباط Loyalty العاطفي بالمنظمة والرغبة في الاستمرار بالعمل فيها. (رويم،2010، ص 101)

- قدم كل من Niehoff, Moorman, Blakely, and Fuller (2001) رؤية أخرى للولاء فى دراستهم:

" يتم تعريف الولاء من حيث أنماط السلوك الفعالة التي تبرهن على الاعتزاز والدعم للمنظمة. الدفاع عن المنظمة ضد النقد، والتركيز على الجوانب الإيجابية للمنظمة، والامتناع عن الشكوى من المنظمة على مثل هذه السلوكيات، ونتيجة لذلك، زيادة ولاء االعاملين مهم جداً للمنظمة وهناك عوامل كثيرة يمكن استخدامها لقياس ولاء العاملين (Chen&Lin,2013,p100)

- ويرى ريتشارد كول (Scholl ,2003) أن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة، وفي معظم الأحيان يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمال الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عال وهو يتضمن ثلاث أنماط من الولاء وهي: (المطيري،2015،ص 76)

- مما سبق ترى الباحثة أن مفهوم الولاء التنظيمي يقوم على مجموعة من العناصر تعتبر من أهم مكونات الولاء التنظيمي مجتمعة، وهي:

- الايمان القوي بأهداف المنظمة
- الرغبة الشديدة في البقاء فيها مدة طويلة
- بذل أقصى جهد لصالحها
- والاعتزاز بانتمائه لهذه المنظمة

أبعاد الولاء التنظيمي

تباينت أبعاد الولاء التنظيمي من وجهات نظر الباحثين والدارسين لاختلاف أفكارهم وآرائهم، فيرى كل من(مايرر) و(آلن) و(سميث) أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (Allen& Meyer ,1991,p61)

1: **الولاء العاطفي:** يعبر الولاء العاطفي عن :

- قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه يوافق أهدافها وقيمها ويزيد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.
- يشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه معه ورغبته في أداء ذلك وهو يتعلق بتناسق الأهداف.
- هو ارتباط عاطفي بالمنظمة والايمان بقيمها.
- هو ارتباط عاطفي للموظف بهوية منظمته والتمسك بالبقاء والانضمام اليها والاستمرار بالعضوية فيها برغبته وارادته (داؤد، 2011، ص81).

– أي أن هذا البعد يتكون لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة احساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أسري يربطه بعمله. (عويضة، 2008، ص 36).

وترى الباحثة أن الولاء العاطفي يشير إلى البقاء في المنظمة عن اقتناع مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لاقترانه بها واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.

2: **الولاء الاستمراري** : يشير الولاء الاستمراري الى :

- قوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى .
- قوة الرغبة للفرد للبقاء في العمل بمنظمته لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير.
- المنفعة المادية التي يحققها الفرد في البقاء في المنظمة مقارنة بتركها .
- يشير الى قياس الفرد للتكاليف المرتبطة بتركه المنظمة مقارنة بالبقاء فيها .(داؤد، 2011، ص 82)

– أي إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث إن الفرد استثمر جزءا لابأس به من حياته في المنظمة وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى (عويضة، 2008، ص 36).

وترى الباحثة أن الولاء المستمر 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

3–**الولاء المعياري (الأخلاقي):** يشير الولاء المعياري الى :

- شعور الموظفين بأنهم مضطرون للبقاء في المؤسسة بسبب ضغط من الآخرين.

- هو التزام بالبقاء في المنظمة لأسباب معنوية وأخلاقية .
- الالتزام بالعضوية للموظفين ذوي المستويات العالية من الولاء المعياري والذين يجدون بأنه يجب البقاء في المنظمة بسبب القلق مما سيقوله الآخرون لو تركوا العمل مثل ترك انطباع سيء لدى زملائه، فهو التزام أدبي ولو كان على حساب نفسه. (داؤد، 2011، ص 83)

- أي أن الولاء المعياري يعني احساس الفرد بالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاؤل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزم أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة. (هباز، 2014، ص 23)

النتائج والمناقشة :

الدراسة العملية: تم اعتماد الأساليب الاحصائية الآتية بهدف معالجة البيانات (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار المتعدد، ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS19، حيث تم توزيع 77 استبيان وبعد استرجاع 60 استبيان صالحاً منها للدراسة قامت الباحثة بتعريف المتغيرات وتفريغ الاستبيانات واجراء الاختبارات الاحصائية المطلوبة.

الاحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة:

متوسط المقياس المستخدم: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في اعداد البحث فقد تبنت الباحثة المعيار الذي ذكره عز عبد الفتاح للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أقل من 1.80: ضعيفة جداً، من 1.80 الى 2.59: ضعيفة، من 2.60 الى 3.39 : متوسطة، من 3.40 الى 4.19 : كبيرة، أكبر من 4.20 : كبيرة جدا).(عبد الفتاح، 2008:539).

الجدول (2) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأبعاد المنظمة

محاور الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
العدالة التوزيعية	2.7500	1.03342	متوسط
عدالة الاجراءات	2.9083	1.03342	متوسط
العدالة التفاعلية	3.1700	1.04465	متوسط
العدالة التقييمية	2.6741	.89939	متوسط
العدالة التنظيمية	2.8756	.89219	متوسط
الولاءالتنظيمي	3.1470	.62696	متوسط

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

تبين معطيات الجدول (2) أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى العاملين في مشفى الباسل جاءت متوسطة بشكل عام بقيمة 2.8756 وانحراف معياري 0.89219 اذا بلغت قيمة الوسط الحسابي للعدالة التوزيعية

2.75 وبانحراف معياري 1.03 ويتبين حصول بعد العدالة التفاعلية على أعلى متوسط بين أبعاد العدالة التنظيمية بدرجة 3.17 وانحراف معياري 1.04 وهذا يعني أن الإدارة تعمل على إشاعة روح التعاون والتفاهم بين العاملين وتقديم التسهيلات للعاملين لكن ليس بالمستوى المطلوب ثم يأتي بعد ذلك بعد عدالة الاجراءات بدرجة 2.90 وانحراف معياري 1.03 ثم تأتي بعده العدالة التوزيعية بدرجة 2.7 وانحراف معياري 1.03 ثم أخيراً تأتي العدالة التقييمية بدرجة 2.61 وانحراف معياري 0.89 أي أننا نلاحظ ظهور مستوى متوسط من العدالة التنظيمية لدى إدارة المشفى ويمكن أن يعزى هذا المستوى المتوسط إلى عدم رضا العاملين على المزايا والحوافز المادية والمعنوية وفرص الترقية. كما يتضح من الجدول السابق أن مستوى الولاء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة 3.14 وانحراف معياري 0.62 تميل نحو الارتفاع أي أنه يجب على الادارة أن تقدم المزيد من المزايا التي تشعر العاملين بالاستقرار الوظيفي وتعمل على تحسين معاملتها مع العاملين.

اختبار فرضيات البحث :الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي في المشفى محل البحث

جدول(3) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي

Correlations

		العدالة_التنظيمية	الولاء_التنظيمي
العدالة_التنظيمية	Pearson Correlation	1	.433**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	60	60
الولاء_التنظيمي	Pearson Correlation	.433**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	60	60

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بين أسلوب العدالة التنظيمية المستخدم من قبل ادارة المشفى بلغت (0.433**) عند مستوى دلالة (0.001) وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية بينهما ومقبولة

الجدول رقم(4): نتائج تحليل التباين للانحدار للتاكد من صلاحية النموذج للعلاقة يبين تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة Sig	F قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	R Square	Beta
.001	13.413	4.356 .325	1 58 59	1.879 14.262 16.142	.188	.433

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

تبين معطيات الجدول رقم (4) أن أسلوب العدالة التنظيمية في مشفى الباسل المدروسة في هذا النموذج تفسر ما مقداره 18.8% من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي مما يدل على أن هناك أثرا مهما ذا دلالة معنوية للمتغير

المستقل في المتغير التابع. كما نجد من الجدول نفسه ثبات صلاحية النموذج استناداً الى ارتفاع قيمة F المحسوبة و البالغة 13.413 عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجات حرية (1و 58) و البالغة (4)، وكما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.001) وهي أقل من (5%) وهذا يشير الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. ونلاحظ أن قيمة معامل Beta بلغت (0.433) توضح بأن العدالة التنظيمية تؤثر في الولاء التنظيمي بنسبة (43.3%) لذلك نقبل الفرضية الرئيسة أي يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

جدول(5):نتائج تحليل التباين للانحدار للتاكد من صلاحية النموذج للعلاقة يبين تاثير أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي

الأبعاد	Beta	قيمةF	درجات الحرية	R Square	مستوى الدلالة Sig
العدالة التوزيعية	.225	3.095	1 58 59	510.	.084
عدالة الاجراءات	.291	5.380	1 58 59	.085	.024
العدالة التفاعلية	.515	20.988	1 58 59	.253	.000
العدالة التقييمية	.487	18.01	1 58 59	.237	.000

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

الفرضية الفرعية الاولى : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي وتبين معطيات الجدول(5) أن قيمة معامل الانحدار R2 بلغت (0.051) يعني أن ما نسبته (5.1%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في الولاء التنظيمي تعود الى العدالة التوزيعية والنسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى وبلغت قيمة f المحسوبة 3.095 وهي اقل من قيمة f الجدولية 4 و بلغت قيمة مستوى الدلالة (.sig) (0.084) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لايوجد أثر للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي ونلاحظ قيمة معامل Beta 0.225 والتي توضح بأن بعد العدالة التوزيعية تؤثر في الولاء التنظيمي بنسبة 22.5% من وحدة انحراف معياري واحد وبالتالي لاتتحقق صحة الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي

بلغت قيمة معامل الانحدار R2 (0.085) يعني أن ما نسبته (8.5%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في الولاء التنظيمي تعود إلى عدالة الاجراءات والنسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى وبلغت قيمة f المحسوبة 5.380 وهي أكبر من من قيمة f الجدولية 4 ونلاحظ قيمة معامل Beta 0.291 والتي توضح بأن بعد عدالة الاجراءات تؤثر

في الولاء التنظيمي بنسبة 29.1% من وحدة انحراف معياري واحد و كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.024) وهي أقل من (5%) و هذا يدل على معنوية التأثير للعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي وبالتالي نقبل الفرضية الثانية

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي

بلغت قيمة معامل الانحدار R2 (0.253) يعني أن ما نسبته (25.3%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في الولاء التنظيمي تعود الى العدالة التفاعلية والنسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى وبلغت قيمة f المحسوبة 20.988 وهي أكبر من قيمة f الجدولية (4) ونلاحظ قيمة معامل Beta 0.515 والتي توضح بأن بعد عدالة الاجراءات تؤثر في الولاء التنظيمي بنسبة 51.5% من وحدة انحراف معياري واحد، وأكدت قيمة مستوى المعنوية (0.000) معنوية التأثير حيث أنها أقل من (5%) وهي النسبة المعتمدة في هذا البحث وبالتالي تتحقق صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التقييمية على الولاء التنظيمي

بلغت قيمة معامل الانحدار R2 (0.237) يعني أن ما نسبته (23.7%) من الاختلافات المفسرة (التباين) في الولاء التنظيمي تعود إلى العدالة التقييمية والنسبة الباقية تعود لمتغيرات أخرى وبلغت قيمة f المحسوبة 18.019 وهي أكبر من قيمة f الجدولية (4) ونلاحظ قيمة معامل Beta 0.487 والتي توضح بأن بعد العدالة التقييمية تؤثر في الولاء التنظيمي بنسبة 51.5% من وحدة انحراف معياري واحد، وأكدت قيمة مستوى المعنوية (0.000) معنوية التأثير حيث أنها أقل من (5%) وهذا يدل على وجود تأثير معنوي لبعد العدالة التقييمية على الولاء التنظيمي .

الاستنتاجات والتوصيات :

الاستنتاجات :

بعد تحليل وتفسير البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

فيما يتعلق بتأثير المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)

1. تظهر نتائج اختبار الفرضيات أنه يوجد ارتباط ايجابي بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ويوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي

2. يمكن تفسير التأثير الايجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي إلى وجود نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها وكلما كانت العلاقة بين العاملين والادارة قائمة على المساواة والانصاف كلما زاد ذلك من ثقة العاملين بأن هناك جو يسوده عدالة وعدم تحيز مما يدفع ذلك الأمر العاملين إلى بذل قصارى جهدهم لرقي المنظمة وشعورهم المستمر بولائهم للمنظمة وهذا يتفق مع نظرية المساواة التي تنص على أنه عندما يشعر العاملون بأنهم يجدون ممارسات للعدالة في المنظمة فانهم يسعون للزيادة من ممارستهم لسلوكيات تطوعية .

ما يتعلق بوجود أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي

3. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي، وأكدت قيمة مستوى المعنوية(0.084) عدم معنوية التأثير حيث أنها أكبر من (5%) وهي النسبة المعتمدة في هذه الدراسة وهذا يدل على أن العدالة التوزيعية غير ملائمة وتكاد تكون معدومة في المشفى محل الدراسة وهذا الأمر أثر سلباً على أداء العاملين وبالتالي كان له تأثير سلبي على الولاء التنظيمي في هذه المشفى.

4. يمكن تفسير علاقة التأثير السلبية لمتغير العدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي إلى أنه كلما زاد إدارك العاملين بوجود تحيُّز وعدم إنصاف في توزيع مخرجات العمل، مثلاً مايتقاضونه من مخرجات عمل يتناسب ومقدار الجهد الذي يبذلونه)، أثر ذلك على أداءهم وانعكس ذلك سلبياً على مستوى ولائهم التنظيمي تجاه منظمتهم. بعبارة أُخرى، تدل هذه النتيجة على أن سياسة العدالة التوزيعية المُتَّبعة في المشفى محل الدراسة غير عادلة ومتحيزة.

مايتعلق بتأثير العدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي

5. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن العدالة الاجرائية تؤثر في الولاء التنظيمي وأكدت قيمة مستوى المعنوية (0.024) معنوية التأثير حيث أنها أقل من (5%) وهي النسبة المعتمدة في البحث وهذا يدل على وجود تأثير معنوي للعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي. وهذا يدل على أهمية العدالة الاجرائية في زيادة الولاء التنظيمي.

6. تتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة ويمكن تفسير علاقة العدالة الاجرائية مع الولاء التنظيمي إلى أنه وبشكل عام كلما زاد إدارك العاملين بوجود إنصاف في الإجراءات المتبعة، انعكس ذلك ايجاباً على مستوى ولائهم التنظيمي تجاه منظمتهم، ودفعهم الى بذل أقصى جهدهم لإفادة المنظمة وتحقيق أهدافها

وشعورهم بالانتماء والولاء لها. بعبارة أُخرى، تدل هذه النتيجة على أن سياسات الإجراءات المُتَّبعة في المشفى محل الدراسة والتي تُستخدم في تحديد المخرجات المادية أو غير المادية على العاملين عادلة.

ما يتعلق بتأثير العدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي

7. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي وأكدت قيمة مستوى المعنوية (0.000) معنوية التأثير حيث أنها أقل من (5%) وهي النسبة المعتمدة في هذه الدراسة. وبالنسبة للتأثير الايجابي للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي، فيمكن تفسيره إلى أنه كلما كانت العلاقة بين العاملين ومشرفيهم أو رؤسائهم في العمل قائمة على التعامل باحترام وتقدير وعدم تحيز كلما أدى ذلك الى زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين وزاد من قوة انتماءهم لمنظمتهم ما يجعلهم يتمسكون ويحافظون على مسؤولياتهم وواجباتيم الوظيفية ومحاولة بذل أكبر جيد ممكن لإنجاح هذه المنظمة والسعي لرقيها وتحقيق أهدافها

ما يتعلق بتأثير العدالة التقييمية على الولاء التنظيمي

8. أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التقييمية على الولاء التنظيمي وأكدت قيمة مستوى المعنوية (0.000) معنوية التأثير حيث أنها أقل من (5%) وهي النسبة المعتمدة في هذا البحث.

9. يمكن تفسير علاقة التأثير الايجابية لمتغير العدالة التقييمية على الولاء التنظيمي إلى أنه كلما أدرك العاملين بوجدو نظام تقييم فعال وعادل ويتناسب مع ما يبذلونه من جهد وأن الادارة تستخدم معايير واضحة لتقييم أداء العاملين وتحاسب العاملين بشكل عادل على مخالفة التعليمات أدى ذلك الى زيادة الولاء التنظيمي لديهم وأثر ايجاباًعلى أدائهم.

التوصيات :

بناًء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

1) العمل على تعزيز عدالة التوزيع وذلك من خلال اعادة النظر في سياسة الأجور والرواتب المطبق في المشفى محل الدراسة، ومن خلال توزيع العمل بشكل عادل على العاملين وتوزيع المهام والوظائف والمسؤوليات على العاملين بصورة عادلة .

2) العمل على تعزيز عدالة الإجراءات المتبعة حالياً في توزيع مخرجات العمل على العاملين لما لها من تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي تجاه المنظمة، مثل أن تكون تلك الإجراءات خالية من التحيز واتسامها بدرجة انصاف تُشعر العامل بوجود عدالة للإجراءات المتبعة.

3) أن تعمل ادارة المشفى محل الدراسة على إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات، الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم وتحفيزهم المستمر نحو العمل ودعمه بالانتماء.

4) على الرغم من أن الدراسة الحالية لم تجد أي تأثير جوهري للعدالة التوزيعية على سلوك الولاء التنظيمي، إلا أنها تقترح على اداراة المشفى الاهتمام بهذا المتغير، حيث يوجد دراسات تُظهِر تأثيراً هاماً للعدالة التوزيعية في سلوك الولاء التنظيمي، وأن تكون الجهة المسؤولة عن وضع العدالة التوزيعية صادقة وغير متحيزة.

5) أن تعمل اداراة المشفى محل الدراسة على تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين من خلال نشر ثقافة الولاء التنظمي واقامة دورات تدريبية وتوعوية حول أهمية ذلك السلوك والتعريف بأهميته والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته و ترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير.

6) العمل على تطوير أساليب وتقييم الأداء والابتعاد عن الأساليب النمطية في التقييم، والقيام بالتفاعل الذي يؤثر إيجاباً على انجذاب العاملين نحو أداء أفضل وولاء دائم للمنظمات التي يعملون بها، وذلك نظراً للتأثير الايجابي لمتغير العدالة التقييمية على سلوك الولاء التنظيمي.

7) تقترح الدراسة الحالية من أجل الأبحاث المستقبلية اعادة اختبار أثر العدالة التنظيمية على سلوك الولاء التنظيمي في ظل ظروف بحثية تختلف عن تلك التي خضعت لها الدراسة الحالية سواء التي تتعلق بالحدود الزمانية أو المكانية أو حتى العلمية والتي سردتها الدراسة مسبقاً.

8) تقترح الدراسة الحالية أيضاً من أجل الدراسات المستقبلية ادخال متغيرات تنظيمية أُخرى (مثل، سلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي)، للعدالة التنظيمية تأثير كبير في تحفيز تلك السلوكيات.

9) تقترح الدراسة الحالية إمكانية تطبيق هذه الدراسة مرةً أُخرى وعلى نفس القطاع، وذلك بهدف التحقق فيما إذا كان هنالك بالفعل تحسن ملحوظ في أداء كلٍ من الفرد والمنظمة جرّاء انخراط ادارة تلك المشفى في ممارسة تلك السلوكيات.

المراجع:

العربية:

1) أبو تايه، بندر. أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012 ، 145 –186.

2) البكار، أماني، (2012). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية. رسالة ماجستير منشورة، قسم الادارة و المناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط – الأردن.

3) الفارس، سليمان. أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق، المجلد27، العدد الأول، 2011، 69–91.

4) السعود، راتب; سلطان، سوزان. *درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها*. مجلة جامعة دمشق ، المجلد، 25، العدد (2+1)، 2009، 191 -231 .

5) الخشروم، محمد. *دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور*. مجلة جامعة دمشق، المجلد 26 العدد الثاني 2010 ،307-329.

6) البشابشة، سامر. *أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية* . المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008 ،427-461 .

7) السكر،عبد الكريم. *أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية*. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال،المجلد8،العدد3، 2012، 520-549 .

8) داؤد، علا (2011). *قياس أثر محددات الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركات القطاع العام والخاص العاملة في مجال صناعة الرخام وأحجار الزينة في محافظة اللاذقية*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين: سورية. .

9) الرزاق، فوزية. *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي* . رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2014 .

10) رويم، فايزة. *واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة*. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة دراسات نفسية و تربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 5 ديسمبر، 2010، 96-118.

11) حمدي،أبو القاسم. *أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هئية التدريس*، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 11،العدد3، 2015، 543-571 .

12) حواس، أميرة. *أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية*. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة ، 2003 .

13) سمراء، بويرزي؛ دليلة، لونيسي (2014). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة "مون جرجرة"*. رسالة ماجستير منشورة، قسم علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة: الجزائر.

14) عبد الفتاح، عز، (2008). مقدمة فى الاحصاء الوصفى والاستدلالى باستخدام SPSS.

15) عويضة، ايهاب، (2008). *أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة*. رسالة ماجستير منشورة، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية: غزة.

16) منوبة، مزوار. *أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية* . رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ،الجزائر، 2013.

17) المطيري، بندر، (2015). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير منشورة، قسم الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية.

18) هباز، أنس، (2014). أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي " دراسة حالة: شركة الهندسة المدنية civenco– تقرت. رسالة ماجستير منشورة. تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خضيرة –بسكرة: الجزائر.

الأجنبية:

1) ALLEN, NATALIE; MEYER, JOHN (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 63, Issue 1, Pages 1–18

2) ASLAM, R; SHUMAILA, S; SADAQAT, S; BILAL, H; INTIZAR, M . *Organizational Justice As A Predictor Of Job Satisfaction***.** 2nd International Conference on Business Management. ISBN: 978-969-9368-06-6.

3) AYOBAMI, A. *Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria.* International Journal of Humanities and Social Science Vol. 3 No. 14, 2013, 207-218

4) AMBROSE, M; SCHMINKE, M. *The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, Vol. 94, No. 2, 2009,491–500

5) CHEN, YI-CHUAN; LIN, SHINYI (2013). *Modeling Internal Marketing and Employee Loyalty*: A Quantitative Approach. Asian Social Science; Vol. 9, No. 5; P.P 99- 109

6) Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: aconstruct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3),386-400.

7) ELOVAINIOA , M; STEEN, N ; PRESSEAU, J ; FRANCIS , J; HRISOS, S; HAWTHORNE,G; JOHNSTON,M ; STAMP, E; HUNTER, M; GRIMSHAW , J; ECCLES , M. *Is organizational justice associated with clinical performance in the care for patients with diabetes in primary care?* Evidence from the improving Quality of care in Diabetes study. Oxford University Press, Family Practice Advance Access published August 29, 2012.

8) FATT, CH; SEK KHIN, E; HENG, T. *The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives*. Faculty of Business and Accountancy, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia**.** American Journal of Economics and Business Administration 2 (1), 2010, 56-63**.**

9) Gürbüz, Sait; Mert, İbrahim Sani. Validity and Reliability Testing of Organizational Justice Scale: An Empirical Study in a Public Organization. TODAİE's Review of Public Administration, Volume 3 No 3 September,p.137-162.

10) HAN TSAI، M. *An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment*, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education. The requirements for the degree of Doctor of Philosophy University of Washington**,** 2012**.**

11) HUSEMAN, RICHARD C; HATFIEL, JOHN D; MILES, EDWARD W (1987*). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct*. Accidemy of Management Review. Vol. 12, No. 2, 222-234

12) IBRAHIM, M; PEREZ, A. *Effects of Organizational Justice, Employee Satisfaction, and Gender on Employees' Commitment: Evidence from the UAE*. Business Administration, University of Dubai. International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 2, 2014,45-59.

13) İNCE, MEHMET; Gül, HASAN (2011). *The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An*

Application in Turkish Public Institutions. International Journal of Business and Management. Vol. 6, No. 6. P.P 134-149.

14) KUMARI, N; AFROZ, N. *The impact of organizational justice on organizational commitment and creative behaviour among thermal power Industrial employees.* IOSR Journal Of Humanities And Social Science, Nov. - Dec**,** 2013**,** PP 01-06.

15) Lee K. H., Lee C. K. (2003). A study on the convergent/discriminant validity of justice factor. Korea Industrial and Systems Engineering, 42(3), (In Korean)

16) Lee, A. J. 2007. *Organizational Justice: A Mediated Model From Individual Well-Being And Social Exchange Theory Perspectives*. PhD dissertation submitted to Faculty of The College of Business Administration Touro University International

17) Liao, yung. The Impact of Organisational Justice on Independent Salespeoples' Intent to Stay. Monash University. P.P 266- 275

18) MANOUCHEHRI, M. *The Correlation between Organizational Justice and Employee Loyalty.* International Journal of Basic Sciences & Applied Research. Vol., 3 (4), 2014, pp 214-219**.**

19) MOORMAN, ROBERT H (1991). *Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship.* Journal of Applied Psychology, Vol. 76, No. 6, 845-855**.**

20) MOWDAY, RICHARD T. Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations. The Office Naval Research. No.14-76-C- 0164, p.p. 111-130

21) NIEHOFF, BRIAN P; MOORMAN, ROBERT H (1993*). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior*. Academy of Management Journal. Vol, (36), No, (3), P.P. 527-556

22) OMARI, S; K'OBONYO, P; KIDOMBO, H. *The Moderating Role of Organizational Justice on the Relationship Between Age, L*ocus of Control and Employee Outcomes. DBA Africa Management Review, Vol 2 No 3, 2012, pp 42-54**.**

23) POLAT, SONER (2007). The Relationship Between Organizational Justice Perceptions, Level Of School And Administrator Trust, And Organizational Citizenship Behaviors Of Secondary School Teachers in Turkey. Institute of social sciences, Educational sciences. P.P 1-35

24) Rahman, Asim; Shahzad, Naveed; Mustafa, Kiran; Khan, Muhammad; Qurashi, Faizan (2015). *Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment*. International Journal of Economics and Financial, ISSN: 2146-4138, P.P 188-196

25) SCHILPZAND، M; MARTINS, M; KIRKMAN, B; LOWE, K ; CHEN , Z. *The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Cultural Value Orientations*. Management and Organization Review 9:2, July, 2013, 345–374.

26) TAAMNEH, ABDALLAH (2015). *The Impact of Practicing Procedural Justice on Employees Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Jordanian Ministry of Justice*. International Journal of Business and Social Science. Vol. 6, No. 8(1). P.P 108-119

27) YILDIRIM, Y; UZUM, H; YILDIRIM, I. *An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational loyalty according to some demographic variables*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 47، 2012, 2146 – 2156.