

## واقع العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية محافظة إرب (دراسة ميدانية)

د/عبدالمك أحمد علي العصري

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة الجزيرة

Tel: 00967771576848

E-Mail : [malkalasry86@gmail.com](mailto:malkalasry86@gmail.com)

أ/يونس محمد صالح علي صيبغان

باحث ماجستير - جامعة الجزيرة

[Tel:00967771449868](tel:00967771449868)

### المخلص:

هدفت الدراسة الحالية الموسومة بـ (واقع العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية محافظة إرب (دراسة ميدانية) إلى التعرف على مدى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) في المستشفيات الأهلية محافظة إرب. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي القائم على الدراسة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة، معتمدين في ذلك على الاستبانة أداة للدراسة. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي المستشفيات الأهلية في محافظة إرب؛ حيث تم اختيار مستشفى الأمين، مستشفى النور، ومستشفى النصر، ومستشفى المجد، وقد بلغ مجتمع الدراسة (514)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية باستخدام جدول مورجان الإحصائي، وبلغ عدد أفراد العينة (220) مفردة. وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن واقع استخدام العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية محل الدراسة متوسط. كما توصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة اتباع لوائح وقوانين عادلة في تحديد الأجور والحوافز والمكافآت لكافة العاملين في المستشفيات محل الدراسة، وضرورة تفعيل استخدام العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية في المستشفيات محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - المستشفيات الأهلية.

## Abstract

The current study, entitled "The Reality of Organizational Justice in Private Hospitals in Ibb Governorate (A Field Study)", aimed to identify the extent of organizational justice in its dimensions (procedural justice, distributive justice, and interactional justice) in private hospitals in Ibb Governorate.

To achieve the study's objectives, the researcher used a descriptive and analytical approach based on theoretical and field research, relying on a questionnaire as the study tool. The study population consisted of employees of private hospitals in Ibb Governorate. Al-Amin Hospital, Al-Nour Hospital, Al-Nasr Hospital, and Al-Majd Hospital were selected. The study population consisted of (514) employees. A stratified random sample was selected using Morgan's statistical table, with the sample size reaching (220) individuals.

The researcher reached a number of results, the most important of which is that the reality of the use of organizational justice in the private hospitals under study is average.

The researcher also reached a number of recommendations, the most important of which are: the necessity of following fair regulations and laws in determining wages, incentives, and rewards for all employees in the hospitals under study, and the necessity of activating the use of procedural, distributive, and interactional justice in the hospitals under study.

**Keywords:** Organizational Justice - Private Hospitals.

## المبحث الأول - الإطار العام للدراسة

### 1- المقدمة:

تسعى جميع المنظمات باختلاف أنواعها وتخصصاتها ومكان تواجدها (دولية أو محلية، عامة أو خاصة، خدمية أو إنتاجية) إلى التميز والريادة والنمو في ظل المنافسة الشديدة، وكثرة المتغيرات الملاحقة التي تفرض ضرورة المواءمة والتكيف مع هذا الواقع، من خلال التحوير الشامل لكل عمليات أدائها ومخرجاتها، ومن أهم عناصر الجودة تحقيق أهداف جميع الفاعلين في تلك المنظمات بشكل عادل.

ويُعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة، وقد حظى بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك الإداري، والسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية، وفي خلق مستويات عالية من العدالة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية؛ إذ إنها تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وخلق الروابط الدافعية إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشراً، يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في أي منظمة، ومع أن الموضوع في الإدارة حظي بنصيب وافر من البحث والتحليل خلال الفترة السابقة إلا أن ذلك لا يجعلنا نقف عند هذا القدر من الدراسات والأبحاث، فموضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجديد (بغادي، 2017، ص أ).

وعليه فإن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة هي من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها (دره، 2008، ص15).

وتزداد تلك الأهمية في منظمات الأعمال الخدمية والإنسانية، مثل المستشفيات التي تتطلب تطبيق العدالة التنظيمية فيها حتى تكون دافعاً لتطبيق العدالة مع جميع موظفيها، وكذلك عملائها، ونتيجة لهذه الأهمية سعت الدراسة إلى التعرف على واقع العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب.

## 2- مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام المتزايد حديثاً بموضوع العدالة التنظيمية من قبل الباحثين ومنظري الإدارة، فإن هذا الموضوع لم يأخذ حقه من الاهتمام محلياً، وخصوصاً في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب حسب علم الباحثين وطبيعة عملهما في أحد هذه المستشفيات في المحافظة؛ حيث لاحظا ضعفاً في استخدام العدالة التنظيمية في المستشفيات باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة، الأمر الذي يتطلب دراسة الظاهرة للتأكد من واقعية تطبيقها في تلك المستشفيات، وهو الأمر الذي قد ينعكس سلباً على الإدارة في هذه المستشفيات؛ مما يقودنا إلى إجراء استقصاء لواقع العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب.

وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في السؤالين الآتيين:

- 1- ما مدى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة مدى تطبيق العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب تعزى لمتغيري (المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة - المؤهل - المستشفى)؟

## 3- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب؟
- 2- التعرف على الفروق ذات دلالة الإحصائية بين متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة مدى تطبق العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب تعزى لمتغيري (المستوى الوظيفي - المستشفى - المؤهل - سنوات الخبرة)؟

#### 4- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المستشفيات في حياة الشعوب والمجتمعات، وما تقدمه لهم من خدمات صحية وقائية، وتسهم في نمو المجتمع وتقدمه، وتتمثل الأهمية في الآتي:

##### أولاً- الأهمية العلمية:

1- تعد الدراسة حسب علم الباحثين هي الأولى التي تطرقت لدراسة واقع العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب.

2- الإسهام في رفد المكتبة الجامعية بموضوع جديد لم ينل حقه من البحث والدراسة.

3- الدراسة قد تكون محفزاً للباحثين لإجراء دراسات مستفيضة حول موضوع العدالة التنظيمية.

##### ثانياً- الأهمية العملية:

1- الدراسة تلفت عناية إدارة المستشفيات الأهلية بأهمية العدالة التنظيمية وأبعادها المختلفة، وكيفية

قياس مدى تطبيقها، وكيف يتم تطبيقها؟

2- الدراسة ترشد متخذي القرار من المستشفيات إلى واقع تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية، رأي الأبعاد أكثر تطبيقاً وأقلها تطبيقاً في مستشفياتهم.

3- حث إدارة المستشفيات إلى كيفية التغلب على المشاكل الواقعية التي تحول دون تطبيق العدالة التنظيمية، من خلال توصيات الدراسة الرامية إلى زيادة كفاءة الإدارة وزيادة أداء العاملين.

#### 5- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

**تعريف العدالة التنظيمية:** هي درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات، وإحساس الموظف بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة (دره، 2008، ص 33).

**وتعرف العدالة التنظيمية إجرائياً:** بأنها إدراك الفرد بالمساواة والإنصاف بين أداء الموظف ومخرجاته دون تحيز في ظل تطبيق العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وتأكيد الثقة والولاء بين الطرفين، مع ممارسة السلوكيات والأخلاقيات لتحقيق أهداف المؤسسة.

**تعريف المستشفيات الأهلية:** هي منشآت طبية مملوكة لأفراد أو شركات غير حكومية، تم تأسيسها بموجب تصريح صادر من وزارة الصحة والسكان في الجمهورية اليمنية بناءً على قانون الاستثمار، تحت

إشراف إدارة المنشآت الخاصة على أن يقدم المستشفى خدمات الرعاية الصحية بمعايير الجودة للوزارة، مقابل رسوم مالية، تعمل هذه المستشفيات بشكل مستقل عن التمويل الحكومي، وتعتمد على الاستثمارات الخاصة.

## 6-الدراسات السابقة:

### أ- الدراسات العربية:

— دراسة اليعقوبي (2023) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في الارتباط الوظيفي دراسات تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينه تعز".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الارتباط الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة في مدينه تعز، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفى محل الدراسة البالغ عددهم (708) من الموظفين والموظفات، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها أن مستوى توافر العدالة التنظيمية في المستشفيات الخاصة في مدينه تعز متوسط، ومستوى الارتباط الوظيفي للعاملين مرتفع.

— دراسة نعم (2023) بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية الجلفة - الجزائر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية محل الدراسة، وقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية الجلفة، وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من أجل اختيار العينة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية، والأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية.

— دراسة عطاوي (2022) بعنوان "دور العدالة التنظيمية كم تغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية - اليمن".

هدفت هذه الدراسة للكشف عن دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة؛ حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية عنقودية بلغت (348) من القيادة الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: أن مستوى

تطبيق العدالة التنظيمية حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.09)، وحصل واقع ممارسه إدارة التمييز في الجامعات اليمنية على متوسط حسابي بلغ (3.08)، وحصل واقع الأداء التنظيمي على متوسط حسابي بلغ (2.88)، وأيضًا وجود تأثير دال إحصائيًا للعدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية، ووجود تأثير دال إحصائيًا لإدارة التمييز في الأداء التنظيمي للجامعات اليمنية باستثناء (الرؤية الاستراتيجية وإدارة العمليات) وجود تأثير دال إحصائيًا لإدارة التمييز في العدالة التنظيمية باستثناء (الرؤية الاستراتيجية، إدارة العمليات، وخدمة المجتمع).

— دراسة بن وارد وعبد الخير (2022) بعنوان "العدالة التنظيمية وأثرها في تخفيض الشعور بالاحترق الوظيفي لدى أعضائها التدريس خلال جائحه كورونا في الفترة 2021 2022، - المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العدالة التنظيمية، وإلى بيان أثر العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات وعدالة المعاملات والعدالة التوزيعية) على خفض الشعور بالاحترق الوظيفي، وتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعه الملك خالد، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونه من (100) مبعوث منهم، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعه في خفض الشعور بالاحترق الوظيفي لدى ظاهره التدريس في جامعه الملك خالد في ظل جائحة كوفيد (19)، وجود مستوى متوسط الاحترق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعه الملك خالد في ظل جاحه كوفيد (19)، وجود مستوى متوسط للاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في ظل جائحة كوفيد (19)، أوصت الدراسة بالعمل على تنمية إدراك العاملين أهمية العدالة التنظيمية الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الأداء الكلي للمنظمة.

— دراسة المنزوع (2022) بعنوان "تأثير ممارسه العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات في ذمار -اليمن".

هدفت الدراسة إلى قياس واقع ممارسه العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملين) وتأثيرها في الأداء الوظيفي بأبعاده (الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الإبداع) للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات في ذمار، وتم استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة، منها: كانت تصورات العاملين في المؤسسة لأبعاد العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وكذلك وجود تأثير إيجابي لممارسه العدالة التنظيمية من قبل قياده المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للاتصالات في ذمار.

— دراسة مالك (2022) بعنوان " العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة حاله على

### صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة - اليمن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين لدى الموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، يتألف مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، والبالغ عددهم (143) موظفًا وموظفة، منهم (32) موظفًا منتدبًا وقد تم اختيار عينة عشوائية منهم، بلغ عددها (100) موظف وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: أن مستوى إدراك العاملين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة لأبعاد العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة كلية 54%، وواقع أداء العاملين الحالي في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة مرتفع نسبيًا، وبنسبة 69%، وأن هناك تأثيرًا للعدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي؛ حيث إن العلاقة بينهما علاقة متوسطة.

### — دراسة سعيد (2021) بعنوان "العدالة التنظيمية وانعكاسها على السعادة الوظيفية دراسة ميدانية على المعاهد الإدارية العليا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد العدالة التنظيمية في تحقيق السعادة الوظيفية بالمعاهد الإدارية العليا، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، بينما تكون مجتمع الدراسة من موظفي المعاهد العليا؛ حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة من المعاهد من أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية ما بين العدالة التنظيمية وأبعادها، وبين الشعور بالسعادة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في المعاهد الإدارية العليا، أن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس كان سلبيًا تجاه ممارسات العدالة التنظيمية.

### — دراسة العميدي (2021) بعنوان "العدالة التنظيمية استراتيجية مؤثرة لمواجهة السلوكيات الانتقامية لدى العاملين".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والحد من السلوك الانتقامي لدى العاملين في مستشفى الحكيم العام، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى الحكيم العام؛ حيث تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (82) فردًا، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: وجود اهتمام كبير لدى الموظفين في المستشفى ببعد العدالة التوزيعية ودوره في الحد من السلوك الانتقامي، من خلال حصوله على المرتبة الأولى، من حيث الأهمية ضمن أبعاد العدالة التنظيمية، وذلك لارتباطه بتقييم أداء العاملين، ومكافئتهم على أساس عطائهم الوظيفي.



ب- الدراسات الأجنبية:

– دراسة ("Ekngen"، 2021) بعنوان: "The Effect of Organizational Justice on Job Performance and the Mediating Role of job Satisfaction".

هدفت إلى التعرف على أثر تصورات الممرضات للعدالة على أدائهم واختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي، أجريت هذه الدراسة على (374) ممرضة عاملة في المستشفيات، تم اختبار نموذج الدراسة باستخدام نمودجة المعادلات الهيكلية وتقنية التمهيد، ووجد أن للعدالة التنظيمية تأثيرًا كبيرًا على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وكان للرضا الوظيفي دور وسيط جزئي.

– دراسة (Kim & Jeong، 2021) بعنوان: "Developing the Healthy and Competitive Organization in the Sports Environment".

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقات الهيكلية بين العدالة التنظيمية، والتمكين، والأداء الوظيفي في صناعة الرياضة الاحترافية في كوريا الجنوبية، كان المشاركون في الدراسة (371) موظفًا ينتمون إلى (40) فريقًا رياضيًا محترفًا من الذكور، توصلت النتائج إلى الكشف عن الآثار الإيجابية للعدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية على التمكن، والعدالة الإجرائية والتفاعلية على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى توسط التمكن بشكل كامل في العلاقة بين العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي.

– دراسة (Fiaz، 2021) بعنوان: "Organizational Justice and employees' Performance".

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الوسيط للثقة بين العدالة التنظيمية وأداء الموظف، تم استخدام عينات عشوائية لجمع البيانات من (433) موظفًا يعملون في أقسام مختلفة من البنوك التجارية الخمسة الكبرى في باكستان، ومن نتائج الدراسة: أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في أداء المنظمة، كما تم التوصل إلى أن ثقة الموظفين تتوسط بشكل كامل على تأثير العدالة التنظيمية على أداء الموظفين.

– دراسة (Kalay، 2016) بعنوان: "The impact of organizational justice on employee performance".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على أداء الموظف، دراسة استطلاعية في تركيا، تم جمع البيانات من (942) معلمًا يعملون في المدارس العامة في ثلاث مدن تركية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة مجتمعة لها تأثير إيجابي في أداء الموظف، وكذلك بُعد العدالة التوزيعية له تأثير إيجابي على أداء الموظفين، وكذلك بُعد العدالة التوزيعية له تأثير إيجابي ومهم على أداء المهام، ومع ذلك فإن بُعدي العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية ليس لهما تأثير كبير في أداء المهام.



### ج-التعليق على الدراسات السابقة:

— أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- التركيز على العدالة التنظيمية: من العرض السابق للدراسات السابقة نجد أنّ هذا البحث قد تشابه في تركيزه على العدالة التنظيمية بأبعاد (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية).
- من حيث منهج البحث ومجتمعه: تشابه البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة لمجتمع الدراسة للبحث الحالي والذي يتمثل في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب فقد اختلف عن المجتمع الذي تناولته كل الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في جامعات وبنوك ومنظمات خدمية.

— ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة عن سابقتها في كونها تتناول موضوع واقع العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب.
- تعدّ الدراسة الوحيدة في اليمن على حد علم الباحثين، والتي تناولت واقع العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب.

## المبحث الثاني - الإطار النظري للدراسة:

وفيه:

### 1- تعريف العدالة التنظيمية:

تحرص القيادات في المؤسسات على تعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين، عن طريق تطبيق المساواة في التعامل معهم؛ مما يسهم في التأثير على سلوكهم الوظيفي، فالعدالة التنظيمية من شأنها التأثير إيجاباً على مخرجات الموظفين، وأدائهم.

لقد تم تناول مفهوم العدالة التنظيمية من قبل العديد من الدارسين والباحثين، وقد تعددت التعريفات للعدالة التنظيمية وفقاً لوجهات نظر الباحثين والدارسين، منها ما يأتي:

"هي إدراك الموظفين بأن ما يحصلون عليه من حوافز ومكافآت تعادل الجهد الذي يبذلونه" (اليقوبي، 2023، ص79).

وعرفها الزعيمي (2022، ص397) "هي العدالة المدركة من قبل الموظفين للنتائج التي يحصلون عليه كمخرجات مادية أو معنوية، مقابل ما يقدمونه للمنظمة، في ظل إجراءات وسياسات موضوعية واضحة، ومعاملة حسنة، وكفاية ومناسبة المعلومات والتفسيرات المقدمة لهم فيما يخص نتائج توزيع المخرجات والإجراءات والقرارات المتعلقة بهم".

هي كل ما يشعر به الموظف ويدركه من إجراءات وأساليب مطبقة عليه داخل المؤسسة، ومدى المساواة بين جهوده المبذولة والعوائد المتحققة، بالإضافة إلى الطرق التي يمارسها رئيسه في التعامل معه (عبد النبي، 2021، ص10).

حيث عرفها سليمان (2019، ص13) "هي إحساس الموظف بالعدالة في المعاملة في ظل القوانين والإجراءات المتبعة في المؤسسة التي يعمل فيها، وهي كذلك شعور الموظف بالمساواة بين الموظفين العاملين في المؤسسة كل حسب مؤهلاته وقدراته، فليس من العدل إعطاء جميع الموظفين نفس المكافآت والترقيات، بل يجب تمييز الموظف الكفء المتمكن لعمله والمبدع فيه عن زملائه، ويتوقف ذلك لقدرات المدير في التقييم الصحيح العادل لكفاءات الموظفين، من خلال نظام تقييم واضح وعادل".

كما عرفها بن يحي (2017، ص241) تعرف العدالة التنظيمية، من خلال ما يحكم به الموظف على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

بينما عرفها عربيات بأنها: مدى إدراك الموظف لعدالة مخرجات الأداء الوظيفي إلى مدخلاته، ومدى نزاهة الأساليب والوسائل التي اتبعتها المؤسسة في تقييم تلك المخرجات، وبناء عليها يتم الشعور بالعدالة التنظيمية من عدمه في المؤسسة (عربيات، 2014، ص 49).

فالعدالة التنظيمية هي مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ببُعديها (العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية في مكان العمل (مهني، 2016، ص 9).

ويعرفها باحث آخر بأنها: إدراك العدالة في مكان العمل، من خلال علاقة الموظفين بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل (زناسني وبن يشو، 2018، ص 11).

ويرى الباحثان بأن العدالة التنظيمية هي: شعور الفرد بالمساواة والإنصاف بين أداء الموظف ومخرجاته دون تحيز في ظل تطبيق العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وتأكيد الثقة والولاء بين الطرفين، مع ممارسة السلوكيات والأخلاقيات لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 2- أهمية العدالة التنظيمية:

إن العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة؛ كونه يعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على كفاءة الموظفين وأدائهم في أي مؤسسة حكومية أو خاصة، فالعدالة التنظيمية تؤثر في جودة الخدمة المقدمة للزبائن في أي مؤسسة.

ويرى (زناسني وبن يشو، 2018، ص 12) أن أهمية العدالة التنظيمية تتمثل فيما يأتي:

- توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة.
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار.
- لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي.
- تؤدي إلى تحديد وجود نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل وجود استدامة للعمليات التنظيمية والإنجازات عند الموظفين في المؤسسة.
- تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى الموظفين، وتحدد طرق التفاعل والنضج لديهم.

وقد أضاف أبو سمعان (2015، ص 28-29) إلى أهمية العدالة التنظيمية ما يأتي:

- تعد العدالة التنظيمية مؤشراً مهماً للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للموظفين في المؤسسة.

– يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى أهمية وتنامي الحاجة للتخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر التهديد بحق الموظفين في المؤسسات المتطورة.

### 3- مبادئ العدالة التنظيمية:

يوجد للعدالة التنظيمية العديد من المبادئ، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي: (زناسني وبن يشو، 2018، ص13):

- مبدأ المساواة: ويتمثل في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز، وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة.
- مبدأ الأخلاق: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- مبدأ الدقة والتصحيح: بحيث تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ ما.
- مبدأ الالتزام: يتمثل في المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
- مبدأ المشاركة: يتمثل في مشاركة جميع الأطراف العاملة في المؤسسة في صنع اتخاذ القرارات وتطبيقها.

### 4- أبعاد العدالة التنظيمية:

– العدالة التوزيعية:

ويقصد بعدالة التوزيع: عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف في المؤسسة، وهي تدل على إحساسه بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، ومن أهم ما يركز عليه الأفراد في مخرجاتهم الوظيفية هي مقارنة تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المؤسسة نفسها أو منظمات مشابهة لها، والمخرجات ليست مخرجات ملموسة (كالأجور والحوافز المادية) فقط، وإنما مخرجات غير ملموسة، مثل ( فرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة) (أبو سمعان، 2015، ص20).

ويرى اليعقوبي (2023، ص79) أن العدالة التوزيعية: عبارة عن شعور الموظفين في المستشفيات الخاصة بالإنصاف المرتبط بنتائج القرار وتوزيع الموارد.

بينما يرى الشنري بأن العدالة التوزيعية: تشير إلى إدراك العاملين لمدى عدالة نتائج القرارات الإدارية من حيث القيمة والمساواة والحاجة، وهي الخط القاعدي للعدالة، وتتعلق بقرارات زيادة الأجور، وتسريح العمال ونقلهم، وإعادة تدريبهم وتثبيتهم (الشنري. 2010. ص3).

ويرى درة (2008، ص38) أن العدالة التوزيعية: تعني بالدرجة الأولى عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل، أو بمعنى آخر هي: "عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها العامل والتي تتمثل في الأجور والحوافز وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة.

وقد حدد كل من "يلمز وتزدان" ثلاث قواعد رئيسية لعدالة التوزيع في المنظمات، (Yilamaz, k., & Tasdan, M., (2009) , P113)

كما تم تقسيمها إلى ثلاث قواعد نقلا عن organ كالتالي (أبو سمعان، 2015، ص21):

- قاعدة المساواة (التكافؤ): إذ يجب تساوى الجميع في فرص الحصول على الحافز. وتتمثل هذه القاعدة بمنح المكافآت على أساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق أكثر من الذي يعمل بدوام جزئي، وإذا ما حصل العكس فيعني أن هذا تجاوز لقاعدة المساواة أو التكافؤ في المكافأة.
- قاعدة النوعية: وهي تشتمل على مفهوم عدم التمييز لاعتبار النوع والعرق والدين وغيرها، فالجميع لابد أن يحصل على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الفردية، وإذا ما حصل العكس فيعني أن ذلك تجاوز على قاعدة النوعية في المكافأة.
- قاعدة الحاجة: وتعني تقديم الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء للآخرين، فمثلا إذا زادت منظمة الأجور امرأة وكانت متزوجة ولديها أطفال وأخرى غير متزوجة، وعلى افتراض تساوي الأشياء فان المرأة المتزوجة تقدم على المرأة غير المتزوجة، فإذا حصل العكس فيعني أن ذلك تجاوز على قاعدة الحاجة في المكافأة.

تمثل العدالة التوزيعية النوع الأساسي للعدالة التنظيمية لدورها المهم في تعزيز ثقة الموظفين في المؤسسة، وتأثيرها في تحقيق أهدافها، وتسهم بشكل قوي في تدعيم سلوك المواطن التنظيمية. ويخلق غياب العدالة التوزيعية توترًا في العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض من جانب، وبين العاملين والإدارة من جانب آخر، وإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سيكون له الأثر الأكبر على سلوكهم. أما في حالة طغيان القيم الاجتماعية على القيم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سيكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.

#### — العدالة الإجرائية:

العدالة الإجرائية تعني إدراك الموظفين لمدى عدالة الوسائل والخطوات المستخدمة في اتخاذ القرارات، من حيث استخدام المعايير والتصويت والسيطرة على عملية اتخاذ القرارات، فهي تعني الإجراءات الرسمية

العدالة، أي: الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقليل الانحياز والأخطاء التي يتم الوقوع فيها (القطاونة، 2004، ص51).

ويرى اليعقوبي (2023، ص79) بأن العدالة الإجرائية: تعبر عن مدى إحساس الموظفين في المستشفيات الخاصة بنزاهة السياسات والإجراءات التي تتبعها الإدارات.

وتتشكل العدالة الإجرائية من خلال مقومات أساسية مهمة تتمثل في تطبيق القرارات الإدارية المتخذة على جميع المرؤوسين بعدالة، وأن تتسم الإجراءات بالثبات، وعدم الميل نحو التحيز، والدقة في الإجراءات، والتأكد من صحتها وسلامتها وواقعيتها، وعدم تعارضها مع الأخلاقيات التنظيمية والإنسانية السائدة المحيطة بالمؤسسة (القطاونة، 2004، ص51).

فالعدالة والإجراءات تعرف بأنها: شعور العاملين بأن ما تتخذه الإدارة من إجراءات في مجال الأجور والمكافآت والترقيات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات مكان العمل هي إجراءات عادلة. وقد حدد "بوخلخان" نقلاً عن "Leventha" مجموعة من القواعد الضرورية التي تستند عليها قرارات الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة لكي تبدو عادلة في نظر العاملين. (بوخلخان، 2018، ص11):

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.
- القاعدة الأخلاقية: أي: إن توزيع المصادر يجب أن يتم حسب المعايير السائدة.
- قاعدة التمثيل: أي يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- قاعدة عدم الانحياز: أي: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مخرجات عملية اتخاذ القرارات.

- قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة وسليمة.
- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم إجراءات الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.

وقد أشارت سوزان (2006، ص26)، إلى نوعين من عدالة الإجراءات وهي: عدالة الإجراءات النظامية وعدالة الإجراءات المعلوماتية؛ حيث تعرف عدالة الإجراءات النظامية بأنها: قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية، وحسب القواعد الأساسية لعدالة الإجراءات المشار إليها سابقاً، بينما تعرف عدالة الإجراءات المعلوماتية بأنها: وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في الإجراءات التوزيعية، بمعنى: تبرير إجراءات القرار، بينما تكون عدالة الإجراءات تتنبأ بالتقويم على المستوى التنظيمي، مثل الولاء والالتزام.



## — العدالة التفاعلية:

تهتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المؤسسة عند تعاملها مع باقي العاملين، ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المؤسسة التي يعملون فيها. كما يرى أن العدالة التفاعلية تشير إلى مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات (السعود، 2006، ص 202).

بينما عرف آخر العدالة التفاعلية بأنها: "اهتمام الأفراد بطبيعة وجودة التعامل الذي يتلقونه مع تطبيق الإجراءات"، وقد حصر "الأخضري" أربعة عناصر، وهي (أبولقاسم، 2015، ص 6):

- المصادقية (Truthfulness): وتعني مصداقية ووضوح متخذ القرار.
- الاحترام (respect): وتعني مدى ابتعاد متخذ القرار عن الغشظة والغلظة مع الأفراد.
- ملائمة الأسئلة (Propriety of questions): وتعني تجنب متخذ القرار طرح الأسئلة غير اللائقة؛ أو الأحكام المسبقة.
- التبرير (Justification): وتعني التبريرات التي يقدمها متخذ القرار في قراراته تجاه الأفراد.

مما سبق يتضح أن العدالة التفاعلية تمثل الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية، والتي تؤثر بشكل كبير في شعوره كإنسان، من خلال التعامل معه بكرامة واحترام، وفتح آفاق التفاعل معه، من خلال السماح له بإبداء رأيه في القرارات والإجراءات الصادرة بحقه.

## 5- أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأشكال التي تظهر من خلالها العدالة التنظيمية وتتمثل في (خرموش، 2014، ص 57-58):

— **العدالة الداخلية:** تعرف من خلال التداخل الحاصل بين وظائف 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 (نوتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا، ويشير هذا الشكل على العدالة في الوظيفة ذاتها؛ إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت والمؤهلات، والخبرة الضرورية لشغل الوظيفة (بحيث يكون أجر الموظف يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة)، فمن هنا يتحدد إدراك الموظفين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه.

— **العدالة الخارجية:** يركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات

تعمل في صناعة الأدوية والصيدلية، وفي هذا الشكل من العدالة التنظيمية، فإنه يتم الكشف عن مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات؛ إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، وبالتالي، يمكننا التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة دون غيرها من المؤسسات.

– **العدالة الفردية:** تعرف من خلال المقارنة التي يعتمد عليها 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 التي يعطيها الموظفون، والتي لا يمكن تجاهلها من طرف القيادات في المؤسسة، إن هذه المقارنة التي يقوم بها الموظف تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المؤسسة، ويقارن ما يحصل عليه أيضاً من حوافز بينه وبين بقية الموظفين في نفس القسم، ومن هنا يمكن للموظف تقييم ما يحصل عليه، وما يحصل عليه غيره ممن يتكافأ معهم جهداً وعملاً، ويحكم على مدى عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.

#### 6-محددات العدالة التنظيمية:

لكل ظاهرة اجتماعية محددات وآثار وعلاقات تربط بينها وبين جملة من المتغيرات، ومن أجل فهم ظاهرة العدالة التنظيمية لا بد من إدراك مختلف المتغيرات التنظيمية المؤثرة فيها بمستوياتها وأبعادها (الدهبي، 2014، ص75)، ومن هذه المتغيرات ما يأتي:

– **نمط القيادة:** تعد القيادة إحدى المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في ظاهرة العدالة داخل أي مؤسسة، والتي تعتبر بمثابة محدد لها، فالقيادة تعتبر الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين؛ ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز القيادة في أثناء تفاعله مع غيره من الموظفين في المؤسسة، وهي في مجملها تحمل للمسؤولية تجاه الموظفين (العدلوني، 2000، ص18).

كما تعتبر القيادة عملية تحرك الموظفين نحو هدف معين، وهي مكونة من ثلاثة عناصر، تتمثل في الآتي (السويدان وباشراحيل، 2004، ص40):

- وجود هدف يحرك الموظفين نحوه.
- وجود مجموعة من الموظفين.
- وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الموظفين.

– **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** الهيكل التنظيمي يتم تصميمه من قبل الإدارة العليا في المؤسسة من أجل تقسيم وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات بين الإدارات المختلفة، بداية من أعلى منصب في المؤسسة وصولاً إلى أقل رتبة مهنية، وفيه يتم تحديد كل إدارة، وعدد الموظفين فيها، وما يربطها مع غيرها من الإدارات.

ولا بد من التكامل بين أجزاء الهيكل التنظيمي بشكل يضمن تأدية الأعمال ضمن الوحدة التنظيمية الواحدة، ومع باقي الوحدات التنظيمية، دون حدوث عوائق في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة (السطوفي، 2016، ص79)، إن وجود هيكل تنظيمي يخدم المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعد شرطاً إلزامياً لأجل تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة، فالهيكل التنظيمي يمثل الشكل الرسمي للمؤسسة، والذي يتحدد بموجبه التركيب الداخلي للعلاقات السائدة فيها، من حيث توضيح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والمهام التي يتطلبها تحقيق الأهداف، فضلاً عن تحديد نوعية الاتصالات وشبكات العلاقات التفاعلية القائمة، وبناء العلاقات الرسمية، وتدفق المعلومات وتوزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين (الشجاع، 2023، ص62).

فالهيكل التنظيمي يعبر عن قدرة الإطار الهيكلي للمؤسسة على ربط أجزائها، وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات والإطار الإداري، وكذا توضيح خطوط السلطة والمسؤولية بدقة؛ مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة وعادلة إلى حد ما، تسهم في تحقيق درجة عالية من التوافق والمواءمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها؛ مما يحقق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، بعيداً عن التداخل والازدواجية في الوظائف والمهام (السطوفي، 2016، ص80).

– **المتغيرات الشخصية للموظفين:** يوجد علاقة بين المتغيرات الشخصية للموظف والعدالة التنظيمية؛ حيث إنه يختلف شعور الموظف وإحساسه بوجود عدالة في عمله بينه وبين باقي زملائه، فشعور الإناث يختلف عن الذكور، وكذا شعور الموظفين حديثي التوظيف يختلف عن الموظفين القدامى، والموظفون أصحاب المؤهلات الأقل يشعرون بوجود عدالة وظيفية أكثر من أصحاب المؤهلات الأعلى، وفيما يلي توضيح للمتغيرات وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، (عبد النبي، 2021، ص22):

– **متغير العمر:** وجود علاقة إيجابية بين عمر العامل وإدراكه للعدالة التنظيمية، ويرجع ذلك إلى الرضا الذي يشعر به العامل نتيجة المركز الوظيفي المكتسب بسبب تقدمه في العمر، وزيادة سنوات الخبرة في العمل، وبالتالي زيادة الراتب والامتيازات الوظيفية.

– **متغير المؤهل العلمي:** وجود علاقة سلبية بين المؤهل العلمي والشعور بالعدالة التنظيمية، أي: كلما زاد المؤهل العلمي قل الشعور بالعدالة التنظيمية.

– متغير الجنس: يرتفع الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الإناث أكثر منها لدى الذكور، ويعود السبب في ذلك لكون عمل المرأة حاجة ثانوية مكملة لعمل الرجل الذي تقع عليه المسؤولية الأكبر في تحمل الالتزامات الأسرية.

– متغير سنوات الخبرة: وجود علاقة سلبية بين عدد سنوات الخبرة والشعور بالعدالة التنظيمية، أي: كلما قلَّت سنوات الخبرة زاد الشعور بالعدالة التنظيمية.

### **المبحث الثالث – الدراسة الميدانية:**

وفيه:

#### **1- منهجية الدراسة:**

من خلال جمع البيانات والمعلومات الثانوية من المصادر والمراجع المختلفة، وكذا جمع جميع البيانات الأولية باستخدام أداة الدراسة الميدانية الاستبانة، وتحليلها وصولاً إلى وصف ظاهرة الدراسة.

#### **2- مجتمع الدراسة وعينتها:**

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المستشفيات الخاصة في محافظة إرب؛ حيث تم اختيار مستشفى الأمين، ومستشفى النور، ومستشفى النصر ومستشفى المجد، وقد بلغ مجتمع الدراسة (514)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية وفقاً لجدول مورجان الإحصائي فبلغ عدد أفراد العينة (220) فرداً والجدول التالي يوضح عدد أفراد المجتمع، ونسبة العينة وعدد الاستمارات الصالحة للتحليل بعد التوزيع على عينة الدراسة:

**جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة على المستشفيات**

م	الفرع	عدد أفراد المجتمع*	العينة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
1	مستشفى الأمين	237	100	75	70
2	مستشفى النور	157	65	50	45
3	مستشفى النصر	86	35	30	26
4	مستشفى المجد	34	20	15	12
	الإجمالي	514	220	170	153

\*المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على إفادة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات المذكورة أعلاه

### 3 - أداة الدراسة:

استخدم الباحثان أداة الاستبانة لجمع البيانات الميدانية، والتي تم بناؤها في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واستشارة بعض المتخصصين والخبراء في مجال إدارة الأعمال.

وقد تم صياغة الاستبانة في صورتها النهائية، والتي تكوّنت من محورين: الأول، يمثل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والتي تكون من (5) فقرات. والثاني، يمثل فقرات أبعاد العدالة التنظيمية، والذي تكون من (33) فقرة موزعة على أبعاد العدالة التنظيمية، وتم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، كما هو موضح في الجدول الآتي:

### 4- صدق أداة الدراسة وثباتها:

#### - الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق الاستبانة قام الباحثان بعرضها على (6) من المحكمين من أساتذة الجامعات اليمنية من ذوي الخبرة والتخصص في إدارة الأعمال، وبعد الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم بناء الاستبانة بصورته النهائية.

#### - الصدق الداخلي:

يُعَدُّ الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى انتماء الفقرات لكل بعد، واحتساب الاتساق الداخلي والتجانس بين جميع فقرات الاستبانة وأبعادها، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين جميع الأبعاد والمجالات الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2) يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	عالية جدًا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا
الدرجات	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين

#### - ثبات الأداة:

لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومصداقية إجابات أفراد العينة على فقرات الأداة، تم إجراء اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة نسبة ثبات الأداة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3) يوضح معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

البعد	م	المجال	معامل ألفا كرونباخ	الفقرات
العدالة التنظيمية	1	بُعد العدالة التوزيعية	0.919	11
	2	بُعد العدالة الإجرائية	0.926	9
	3	بُعد العدالة التفاعلية	0.943	13
العدالة التنظيمية			0.885	33

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

ويتضح من الجدول السابق أنّ قيمة معامل الثبات الكلي لفقرات أداة الدراسة بالنسبة للعدالة التنظيمية بلغ (0.885)، ومن ثم فإن المقياس يتسم بالثبات.

## 5-مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

بعد أن قام الباحثان بإجراء الدراسة الميدانية، وجمع الاستبانات ثم تفرغ بياناتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وترميز استجابات عينة البحث، قام الباحثان بعرض النتائج وتفسيرها، سعياً منهما للإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية، من خلال معرفة الإجابة عن السؤال الأول- ما مدى تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حساب تقديرات، وإجابات أفراد مجتمع الدراسة، لأبعاد متغير الدراسة كما يأتي:

### - بُعد العدالة التوزيعية:

تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البُعد البالغة (11) فقرات، والمتوسط العام للبُعد، كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب ومستوى الدلالة لبُعد العدالة التوزيعية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
1	تحدد الأجور في المستشفى بطريقة موضوعية وعادلة لكافة العاملين.	2.59	1.444	8	ضعيفة
2	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي الذاتية في الأداء.	4.13	1.092	1	عالية
3	تقدم المستشفى الحوافز بعدالة وموضوعية.	2.50	1.405	11	ضعيفة
4	تقدم الإدارة مكافآت عادلة مقابل الأعمال الإضافية المتعلقة بالمستشفى خارج الدوام.	2.59	1.507	7	ضعيفة



م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
5	تحرص إدارة المستشفى على تحديد الصلاحيات الوظيفية بموضوعية.	3.14	1.421	4	متوسطة
6	يتم ترقية الموظفين في المستشفى وفق سلم ترقية عادل.	2.57	1.495	9	ضعيفة
7	يقدم المستشفى مكافآت تتناسب مع ما تقدمه مستشفيات أخرى مماثلة.	2.53	1.522	10	ضعيفة
8	تسعى المستشفى في توزيع أعباء العمل بين العاملين بطريقة عادلة.	3.20	1.419	3	متوسطة
9	يحظى العاملون بالمستشفى بالاحترام والتقدير الكامل من قبل الإدارة.	3.43	1.375	2	عالية
10	تتناسب الامتيازات والعلوات مع طبيعة عملي.	2.84	1.556	6	متوسطة
11	يقدم المستشفى فرص للتطوير والتأهيل بشكل عادل لجميع العاملين.	3.03	1.475	5	متوسطة
المتوسط العام		2.9602	1.06564		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- حصول فقرات البعد على قيم متفاوتة تتحصر بين القيمة ( 2.50 ) والقيمة (4.13)؛ حيث حصلت الفقرة رقم (2) على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي؛ إذ بلغ (4.13) وهو ما جعلها في المركز الأول حسب آراء عينة الدراسة، وهذه القيمة عالية؛ مما يدل على أن الموظفين يشعرون بأن قدراتهم الذاتية تتناسب مع المتطلبات والمهام الوظيفية بدرجة عالية، بينما حصلت العبارة رقم (3) على أقل درجة للمتوسط الحسابي؛ إذ بلغ (2.50) وهو ما جعلها في المركز الأخير، وقد يرجع ذلك إلى أن العدالة في تقديم الحوافز في المستشفيات محل الدراسة ضعيفة إلى حد ما، وعدم اتباعها لقواعد محددة في تقديم الحوافز، قد يعزى ذلك إلى ضعف القواعد والإجراءات المنظمة للحوافز أو أن الحافز لا يتناسب مع الجهد المبذول.
- حصول الفقرات رقم (1، 4، 6، 7) على متوسطات حسابية ضعيفة؛ إذ تراوحت بين (2.53- 2.59) وهو ما يدل على أن تطبيق مضمون هذه الفقرات ضعيف حسب آراء عينة الدراسة في جميع المستشفيات الأهلية محل الدراسة، وهو ما يدل على أن تطبيق بنود العدالة التوزيعية ليس على الوجه الأمثل في المستشفيات، فهو ضعيف من وجهة نظر عينة الدراسة.
- حصول الفقرات رقم (5، 8، 10، 11) على متوسطات حسابية متوسطة؛ تروحت بين (2.84 - 3.20) وهو ما يدل على أن تطبيق مضمون هذه الفقرات متوسط حسب آراء عينة الدراسة.
- حصول بُعد العدالة التوزيعية عموماً على متوسط عام بلغ (2.96)، وانحراف معياري قدره (1.0656)، وهذا يدل على أن العدالة التوزيعية لا تمارس بدرجة عالية، وإنما متوسطة؛ وهو ما يدل أن هناك قصوراً في درجة التطبيق لهذا البُعد حسب آراء عينة الدراسة.

## – بعد العدالة الإجرائية:

لقد تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البُعد البالغة (9) فقرات، والمتوسط العام للبُعد، كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الدلالة لبُعد العدالة الإجرائية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
1	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على جميع العاملين في المستشفى بعدالة.	2.90	1.470	7	متوسطة
2	يوفر المستشفى الحرية الكاملة للعاملين لإبداء الرأي والتعديل في القرارات المتخذة.	2.88	1.405	8	متوسطة
3	تتسم جميع الإجراءات التأديبية الإدارية بالعدالة والإنصاف.	2.92	1.352	6	متوسطة
4	تضمن اللوائح المنظمة في المستشفى عدم التحيز الشخصي في اتخاذ القرارات.	3.13	1.361	4	متوسطة
5	يتم تطبيق الأنظمة واللوائح على جميع الموظفين دون استثناء.	3.10	1.390	5	متوسطة
6	تلتزم إدارة المستشفى بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذها القرارات.	3.73	1.273	1	عالية
7	تحفظ إدارة المستشفى حقوق العاملين عند إنهاء الخدمة وفق اللوائح المنظمة لذلك.	2.80	1.531	9	متوسطة
8	تحدد إدارة المستشفى الاحتياجات التدريبية بناءً على احتياجات العاملين.	3.42	1.270	2	عالية
9	تعتمد إدارة المستشفى على تقارير الأداء عند تقييم أداء الموظفين.	3.39	1.278	3	متوسطة
	المتوسط العام	3.1394	1.08878		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

نلاحظ من الجدول رقم (5) ما يأتي:

- حصول فقرات البُعد على قيم متفاوتة للمتوسط الحسابي، تنحصر بين القيمة (3.73) والقيمة (2.80)؛ حيث حصلت الفقرة رقم (6) على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي؛ إذ بلغ (3.73) وهو ما جعلها في المركز الأول حسب آراء عينة الدراسة، وهذه القيمة عالية؛ الأمر الذي يدل على أن التزام المستشفيات محل الدراسة بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذها للقرارات بدرجة عالية، وكذلك حصلت الفقرة رقم (8) على قيمة عالية للمتوسط الحسابي؛ وهذا يدل على أن المستشفيات محل الدراسة تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على احتياجات العاملين، بينما حصلت الفقرة رقم

(7) على أقل درجة للمتوسط الحسابي؛ إذ بلغ (2.80) وهوما يجعلها في المركز الأخير، و يدل على أن قصور في اهتمام المستشفيات بحقوق العاملين عند إنهاء الخدمة.

▪ حصول باقي الفقرات علي متوسطات حسابية متوسطة؛ وهو ما يدل على أن تطبيق مضمون هذه الفقرات يتم بدرجة متوسطة حسب آراء عينة الدراسة.

▪ حصول بُعد العدالة الإجرائية عمومًا على متوسط عام بلغ (3.14)، وانحراف معياري قدره (1.08878)؛ وهوما يدل على أن بُعد العدالة الإجرائية يمارس بدرجة متوسطة، ويشير الانحراف المعياري باعتباره أكبر من الواحد، وأن هناك تشتت في الإجابة، وقد يرجع هذا إلى أن القيادات في المستشفيات محل الدراسة بحاجة أكثر إلى دورات تدريبية في مجال تطبيق العدالة الإجرائية.

#### – بُعد العدالة التفاعلية:

تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البُعد البالغة (13) فقرة، والمتوسط العام للبُعد، كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الدلالة لبُعد العدالة التفاعلية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
1	تحرص إدارة المستشفى على الإبلاغ بالأعمال الإضافية قبل التنفيذ بوقت كاف.	3.64	1.436	3	عالية
2	تحرص إدارة المستشفى على التعرف على احتياجات العاملين، وتعمل على إشباعها.	2.92	1.442	11	متوسطة
3	يحظى العاملون الأكفاء بالتقدير والاحترام نتيجة مساهمتهم في إنجاح العمل دون تمييز.	3.45	1.437	7	عالية
4	يتعامل الرؤساء في المستشفى بشفافية ووضوح مع جميع الموظفين.	3.57	1.307	5	عالية
5	يناقش مسؤولي في المستشفى معي النتائج المترتبة عن القرار الذي يمكن أن يؤثر في وظيفتي.	3.38	1.442	8	عالية
6	تهتم إدارة المستشفى بالتظلمات أو الاقتراحات التي ترفع لها من قبل الموظفين بدون تحيز.	3.13	1.529	10	متوسطة
7	تعمل إدارة المستشفى على مراعاة مشاعر العاملين وتقدير ظروفهم.	2.69	1.561	13	متوسطة
8	تسعى إدارة المستشفى للعدل والمساواة في تعاملاتها مع جميع العاملين.	2.90	1.472	12	متوسطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
9	تحرص إدارة المستشفى على تعزيز الصدق والثقة لدى جميع العاملين.	3.46	1.437	6	عالية
10	تعمل إدارة المستشفى على تنمية العلاقات الإنسانية الحسنة بين الموظفين.	3.58	1.445	4	عالية
11	تعزز إدارة المستشفى أخلاقيات المهنة، وتحث العاملين عليها.	3.76	1.422	1	عالية
12	تشارك إدارة المستشفى الموظفين أفرانهم وأحزانهم دون تميز.	3.22	1.607	9	متوسطة
13	تعمل إدارة المستشفى على حل الخلافات بين الموظفين دون تمييز.	3.66	1.492	2	عالية
المتوسط العام		3.3610	1.20763		متوسطة
المتوسط العام للمجال		3.15	1.012		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

نلاحظ من الجدول السابق الآتي:

- حصول فقرات البُعد على قيم متفاوتة تنحصر بين القيمة (3.76) والقيمة (2.69)؛ حيث حصلت الفقرة رقم (11) على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي؛ إذ بلغ (3.76) وهوما جعلها في المركز الأول حسب آراء عينة الدراسة، وهذه القيمة عالية، وقد يدل هذا على أنّ اهتمام المستشفيات بتعزيز أخلاقيات المهنة، بينما حصلت العبارة رقم (7) على أقل درجة للمتوسط الحسابي؛ إذ بلغ (2.69) وهذا يجعلها في المركز الأخير، ويدل على وجود قصور في مراعاة إدارة المستشفيات محل الدراسة لمشاعر العاملين لديها.
- حصول الفقرات رقم (1، 3، 4، 5، 9، 10، 13) على متوسطات حسابية عالية؛ إذ تراوحت بين (3.38-3.66) وهوما يدل على أنّ تطبيق مضمون هذه الفقرات عاليًا، حسب آراء عينة الدراسة في جميع المستشفيات محل الدراسة.
- حصول الفقرات رقم (2، 6، 7، 8، 12) على متوسطات حسابية متوسطة؛ إذ تراوحت بين (2.69-3.22) وهو ما يدل على أنّ تطبيق مضمون هذه العبارات يتم بدرجة متوسطة.
- حصول بُعد العدالة التفاعلية عمومًا على متوسط عام بلغ (3.36)، وانحراف معياري قدره (1.2) وهو ما يدل على أنّ هذا البُعد يمارس بدرجة متوسطة في المستشفيات محل الدراسة حسب آراء العينة.

- حصول (العدالة التنظيمية) على متوسط عام بلغ (3.15)، وانحراف معياري قدره (1.012) وهوما يدل على أن العدالة التنظيمية تطبق بدرجة متوسطة في المستشفيات محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة.

وللإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق العدالة التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة، تعزى لمتغيري (المستشفى، الوظيفة، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم البحث عن هذه الفروق في كل متغير على حدة كما يأتي:

#### - نتائج الفروق وفقاً لمتغير المستشفى:

للتعرف على ما إذا كانت توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مدى تطبيق العدالة التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة، تعزى لمتغير المستشفى، استخدم الباحثان اختبار التباين الأحادي، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (7) تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المستشفى

المجال الأول وأبعاده	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	35.193	3	11.731	12.720	.000	دالة
	داخل المجموعات	137.416	149	.922			
	المجموع	172.609	152				
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	16.534	3	5.511	5.018	.002	دالة
	داخل المجموعات	163.652	149	1.098			
	المجموع	180.186	152				
العدالة النفاذية	بين المجموعات	27.835	3	9.278	7.132	.000	دالة
	داخل المجموعات	193.837	149	1.301			
	المجموع	221.672	152				
تطبيق العدالة التنظيمية	بين المجموعات	24.741	3	8.247	9.379	.000	دالة
	داخل المجموعات	131.014	149	.879			
	المجموع	155.755	152				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- أن مستوى دلالة قيم (ف) لجميع أبعاد المجال الأول حول مستوى العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، دالة معنوياً؛ إذ حصلت على قيم أقل من (0.05)؛ وهذا يدعو إلى رفض فرضية العدم لجميع الأبعاد التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات إجابات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد تبعاً لمتغير المستشفى، وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة في المستشفيات الأهلية تبعاً لمتغير المستشفى.

- أن قيمة (ف) للمجال الأول والمتمثل بمستوى تطبيق العدالة التنظيمية أقل من (0.05) وهذا يدعو إلى رفض الفرضية العدمية القائلة: إنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط آراء عينة الدراسة حول مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية تبعاً لمتغير المستشفى، وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير المستشفى.

وبواسطة اختبار (LSD) يمكن معرفة لصالح أي مستشفى هذه الفروق الإحصائية ذات الدلالة، كما في الجدول الآتي:

جدول (8) يوضح نتائج (LSD) حول الفروق الإحصائية بين آراء عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستشفى، ولصالح أي مستشفى

المجال وأبعاده	المستشفى			
	الأمين	النور	النصر	المجد
العدالة التوزيعية	2.78	2.96	2.67	4.568
العدالة الإجرائية	3.08	3.00	3.00	4.25
العدالة التفاعلية	3.11	3.54	3.11	4.66
العدالة التنظيمية	2.99	3.17	2.93	4.49

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من الجدول السابق الآتي:

- أن أغلب الفروق الإحصائية ذات الدلالة كانت لصالح مستشفى المجد؛ وهو ما يدل على أن مستشفى المجد أكثر تطبيقاً لأبعاد المجال الأول، وذلك بحسب آراء عينة الدراسة؛ حيث إن متوسط إجابات فئة عينة الدراسة لمستشفى المجد قد أعطوها أعلى متوسط، وبفارق له معنى عن باقي المستشفيات.

- جاءت الفروق الإحصائية ذات الدلالة لصالح مستشفى المجد عن المجال كاملاً؛ وهو ما جعله



أكثر تطبيقاً للعدالة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة التي تنتمي إلى المستشفى.

#### – نتائج الفروق وفقاً لمتغير الوظيفة:

للتعرف على ما إذا كانت توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مدى تطبيق العدالة التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة، تعزى لمتغير الوظيفة، استخدم الباحثان اختبار التباين الأحادي، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9) يوضح تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الوظيفة

المجال الأول وأبعاده	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	5.334	3	1.778	1.584	.196	غير دال
	داخل المجموعات	167.275	149	1.123			
	المجموع	172.609	152				
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	3.544	3	1.181	.997	.396	غير دال
	داخل المجموعات	176.642	149	1.186			
	المجموع	180.186	152				
العدالة النفاذية	بين المجموعات	7.260	3	2.420	1.682	.173	غير دال
	داخل المجموعات	214.412	149	1.439			
	المجموع	221.672	152				
تطبيق العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1.814	3	.605	.585	.626	غير دال
	داخل المجموعات	153.941	149	1.033			
	المجموع	155.755	152				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من الجدول السابق الآتي:

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة على عبارات جميع الأبعاد المتمثل في المجال الأول عند مستوى معنوية ( $0.05$ )؛ إذ جاءت قيم غير دالة إحصائياً وجميع مستويات الدلالة أعلى من ( $0.05$ )؛ وهذا يؤكد صحة الفرضية العدمية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد المجال.

### – نتائج الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مدى تطبيق العدالة التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي استخدم الباحثان اختبار التباين الأحادي، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10) يوضح تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال الأول وأبعاده	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	4.108	3	1.369	1.211	.308	غير دال
	داخل المجموعات	168.501	149	1.131			
	المجموع	172.609	152				
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	2.699	3	.900	.755	.521	غير دال
	داخل المجموعات	177.487	149	1.191			
	المجموع	180.186	152				
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	3.668	3	1.223	.836	.476	غير دال
	داخل المجموعات	218.004	149	1.463			
	المجموع	221.672	152				
تطبيق العدالة التنظيمية	بين المجموعات	1.143	3	.381	.367	.777	غير دال
	داخل المجموعات	154.612	149	1.038			
	المجموع	155.755	152				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من الجدول السابق الآتي:

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عبارات جميع الأبعاد المتمثل في المجال الأول عند مستوى معنوية (0.05)؛ إذ جاءت قيم غير دالة إحصائية وجميع مستويات الدلالة أعلى من (0.05)؛ وهذا يؤكد صحة الفرضية العدمية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد المجال.

### – نتائج الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مدى تطبيق العدالة التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة، تعزى لمتغير سنوات الخبرة استخدم الباحثان اختبار التباين الأحادي، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11) يوضح تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال الأول وأبعاده	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	5.282	2	2.641	2.367	.097	غير دال
	داخل المجموعات	167.327	150	1.116			
	المجموع	172.609	152				
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	4.106	2	2.053	1.749	.178	غير دال
	داخل المجموعات	176.080	150	1.174			
	المجموع	180.186	152				
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	5.526	2	2.763	1.918	.151	غير دال
	داخل المجموعات	216.146	150	1.441			
	المجموع	221.672	152				
المجال كاملاً	بين المجموعات	4.793	2	2.397	2.381	.096	غير دال
	داخل المجموعات	150.962	150	1.006			
	المجموع	155.755	152				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من الجدول السابق الآتي:

أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة على عبارات جميع الأبعاد المتمثل في المجال الأول عند مستوى معنوية (0.05)؛ إذ جاءت قيم غير دالة إحصائية وجميع مستويات الدلالة أعلى من (0.05)؛ وهذا يؤكد صحة الفرضية العدمية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد المجال.

## المبحث الرابع - النتائج والتوصيات:

وفيه:

### 1- نتائج الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يمكن استخلاص النتائج الآتية:

- أن مدى تطبيق العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية محل الدراسة كان متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.15).
- أن مدى تطبيق العدالة التوزيعية في المستشفيات الأهلية محل الدراسة كان متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.96).
- أن مدى تطبيق العدالة الإجرائية في المستشفيات الأهلية محل الدراسة كان متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.139).
- أن مدى تطبيق العدالة التفاعلية في المستشفيات الأهلية محل الدراسة كان متوسطاً؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.36).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تطبيق العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب تبعاً لمتغير المستشفى.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تطبيق العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب تبعاً لمتغير الوظيفة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تطبيق العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات عينة الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تطبيق العدالة التنظيمية في المستشفيات الأهلية في محافظة إرب تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

### 2- توصيات الدراسة:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثان يقدمان جملة من التوصيات، على أمل الاستفادة منها في المستشفيات محل الدراسة في تعزيز تطبيق العدالة التنظيمية بكل أبعادها، كما يأتي:
- العمل على تفعيل العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وتدريب قيادة المستشفى على تطبيقها.
  - اتباع لوائح وقوانين عادلة في تحديد الأجور لكافة العاملين في المستشفيات محل الدراسة.
  - اتباع معايير محددة وواضحة لتحديد المكافآت للعاملين في المستشفيات محل الدراسة مقابل أي أعمال

إضافية خارج أوقات الدوام الرسمية.

- اتباع معايير واضحة ومحددة لترقية الموظفين في المستشفيات محل الدراسة.
- تقديم فرص عادلة ومتساوية للتطوير والتأهيل من قبل قيادات المستشفيات محل الدراسة لجميع العاملين.
- اتباع اللوائح والأنظمة لا عطاء العاملين في المستشفيات محل الدراسة حقوقهم عند إنهاء خدمتهم.
- مشاركة العاملين برؤيتهم عند اتخاذ القرارات.
- العدالة في تطبيق القرارات الإدارية المتخذة على جميع العاملين في المستشفيات الأهلية محل الدراسة.
- مراعاة وتقدير ظروف العاملين في المستشفيات الأهلية محل الدراسة.
- تطوير مهارات الموظفين.
- معالجة الشكاوى والنزاعات بفاعلية.
- تقييم العدالة التنظيمية بشكل دوري، واستخدام التغذية الراجعة من الموظفين لتحسين سياسات وإجراءات العدالة داخل المنظمة.
- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على العدالة والمساواة.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً-الكتب:

- 1- درة، عمر محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر، جامعة عين شمس.
- 2- السويديان، طارق محمد؛ باسراويل، فيصل عمر. (2004). صناعة القائد. مكتبة جرير. المملكة العربية السعودية. ط3.
- 3- العدلوني، محمد أكرم. (2000). القائد الفعال. دار قرطبة للنشر والتوزيع. المملكة العربية السعودية.

### ثانياً-الرسائل:

- 1- أبو القاسم الأخضر حمدي. (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية. الأردن.
- 2- أبو سمعان، محمد ناصر راشد. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. غزة.

- 3- خرموش، مراد رمزي. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر.
- 4- الذهبي، حياة. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية العلوم الإسلامية. الجزائر.
- 5- زناسني، سميرة؛ بن يشو، أم سلمة. (2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، المركز الجامعي - بلحاج.
- 6- سليمان، مها. (2019). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس. فلسطين.
- 7- الشترى، فيصل بن ناصر. (2010). العدالة التنظيمية في وزارة الخدمة المدنية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- 8- الشجاع، غمدان. (2023). أثر استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي بفرع الهيئة العامة للبريد والتوفير البريد بمحافظة إب. رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة. اليمن.
- 9- الصطوفي. محمد عناد. (2016). العوامل الداعمة للإبداع وأثرها في التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للاتصالات السورية. رسالة دكتوراة، جامعة حلب. سوريا.
- 10- بوخلخال، حواء. (2018). أثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للمعلمين دراسة حالة مؤسسات الاستشفائية "سلمان عميرات" و "الأم والطفل" بـ تقرت-ورقلة-. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-. الجزائر.
- 11- القطاونه، نشأت أحمد. (2003). نشير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للأجهزة الإدارية في محافظات الجنوب. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة مؤتة.
- 12- عبد النبي، مريم. (2021). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة. جامعة محمد خيضر. الجزائر.
- 13- عربيات، معتز خالد محمد. (2014). أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة البلقاء. الأردن.
- 14- مهني، سارة. (2016). العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمقر



بلدية شتمة -بسكرة- .رسالة ماجستير . جامعة محمد خيضر - بسكرة- . الجزائر .

### ثالثاً-المجلات العلمية:

- 1- بن يحيى، عزالدين. (2017). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 4(10).
- 2- بن وارد، إيمان؛ عبد الخير، آسيا. (2022). العدالة التنظيمية وأثرها في تخفيض الشعور بالاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس خلال جائحه كورونا في الفترة 2021 2022، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(26). المملكة العربية السعودية.
- 3- عطاوي، جميله ناجي. (2022). دور العدالة التنظيمية كم تغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية. مجله مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(15). اليمن.
- 4- العميدي، ضرغام علي. (2021). العدالة التنظيمية استراتيجية مؤثرة لمواجهة السلوكيات الانتقامية لدى العاملين. مجلة مركز دراسات الكوفة. 1(63).
- 5- نعوم، فؤاد. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالإدرسية الجلفة. مجله الحكمة للدراسات الفلسفية، 11(1). الجزائر.
- 6- اليعقوبي، مروان. (2023). أثر العدالة التنظيمية في الارتباط الوظيفي دراسات تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينه تعز. مجله جامعه السعيد للعلوم الإنسانية. 6(5). اليمن.

### رابعاً- المراجع الإنجليزية:

1. Ekingen E. (2021). The Effect of Organizational Justice on Job Performance and the Mediating Role of job Satisfaction : A Study on Nurses. Hospital topics, 1-10. Advance online publication.
2. Fiaz, M., Rasool, W. Ikram, A., & Rehman, N. (2021). Organizational Justice and employees' Performance: a study of an emerging economy. Human Systems Management, 40(3), 395-406.
3. Kalay, f.(2016), The impact of organizational justice on employee performance: A survey in Turkey and Turkish context. International journal of human resource studies, 6(1), 1-20.
4. Kim, S. K., & Jeong, Y. (2021). Developing the Healthy and Competitive Organization in the Sports Environment: Focused on the Relationships between Organizational Justice, Empowerment and job Performance. International journal of environmental research and public health, 18(17), 9142.
5. Yilamaz, k., & Tasdan, M., (2009)" Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary School", Journal of Educational Administration.