

The Effect of Organizational Justice on Job Loyalty from the Perspective of Hospital's Staff in Al- Ghour Norther Brigade

Ali A. Rawabdeh^{(1)*}

Walaa N. Soliman⁽²⁾

(1) Associate Professor, Department of Public Administration, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

(2) Researcher, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Received: 30/3/2026

Accepted: 7/6/2026

Published: 30/9/2026

* **Corresponding Author:**

ali.rawabdeh@yu.edu.jo

DOI:<https://doi.org/10.59759/business.v5i3.1661>

Abstract

This article aimed at examining the effect of organizational equity, with its measurements including procedural equity, distributive equity, association equity, and moral equity, on accomplishing organizational loyalty, with its dimensions including work dependability, ceaseless loyalty, and normative loyalty, among workers within the hospitals of the Jordanian Ministry of Health in Al-Ghour Norther Brigade. A descriptive-analytical approach was adopted to achieve its objectives and answer its questions. A questionnaire was developed to collect the primary data, and its validity was confirmed by academic reviewers and an exploratory sample from outside the scope of the study sample. The simple systematic random sampling method was adopted to collect from 167 chosen mixture of employees (physicians, nurses, midwives and other allied health personnel).

The study revealed a key conclusion by which the foremost important is that the level of organizational justice in the hospitals of the Ministry of Health in Al-Ghour Norther Brigade was moderate and direct with an arithmetic mean of 3.17 and the standard deviation of 0.93. Similarly, the level of job loyalty is moderate, with an arithmetic mean of 3.53 and standard deviation 0.72. The study also found statistically significant differences between the arithmetic means of the respondents regarding organizational justice according to the gender variable, with a mean of 0.006 at the significance level ($\alpha \leq 0.05$), in favor of males. However, no statistically significant differences were found for the variables of (marital status, age, educational qualification, and years of service). The results appeared measurably critical contrasts between the mean scores of the respondents on the job loyalty axis according to the variables of gender and job title, favoring (physician), and years of experience, favoring (10 years). However, no statistically significant differences were found according to the variables of (marital status, age, educational qualification). Furthermore, a statistically significant effect of the organizational justice dimensions as a whole (procedural justice, distributive justice, interactional justice, and moral justice) on job loyalty in Jordanian Ministry of Health

hospitals in the Northern Jordan Valley was also demonstrated

In light of the results obtained, the study recommends raising the level of organizational justice practice by focusing on improving the organizational structures of all elements of the hospitals in accordance with the matrix organization structures appropriate to complex institutions in line with the requirements of the modern era and globalization, including strengthening administrative guidance with health informatics, developing the culture of the institution and instilling it in the employees, working to increase the effectiveness and efficiency of resource management and maximizing the production of health services with quality coupled with prestigious international standards, developing internal and external training programs and professional empowerment, reviewing policies and simplifying procedures related to organizational justice and job loyalty, and ensuring the fair and transparent distribution of rewards and opportunities. Keywords: Organizational justice, Organizational loyalty, Jordanian Ministry of Health hospitals, Al- Ghour Norther Brigade, Jordan.

أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية

ولاء نصري سليمان⁽²⁾

علي أحمد الروابدة⁽¹⁾

(1) أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، إربد - الأردن.

(2) باحثة، جامعة اليرموك، إربد - الأردن.

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير العدالة التنظيمية بمحاورها (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الأخلاقية) على الولاء الوظيفي بأبعاده المتمثلة بـ (الولاء الوظيفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري) لدى الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الاهداف والاجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم تطوير استبانة لتجميع البيانات الأولية، وتم التأكد من صلاحيتها من قبل محكمين اكاديميين وعينة استكشافية من خارج اطار عينة الدراسة، وتم توزيعها عقب ذلك على أفراد عينة الدراسة المسحوبة بالطريقة العشوائية البسيطة المنتظمة والتي بلغ عددها (167) موظفًا من (أطباء وتمريض وقابلات وإداريين ومهن طبية مساندة)، وتوصلت إلى عدد من النتائج، والتي من أهمها ان مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة في لواء الأغوار الشمالية جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري 0.93، وكذلك مستوى الولاء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.72، كما توصلت الدراسة الى فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدى المبحوثين حيال العدالة

التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس بمعدل 0.006 عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لصالح الذكور، بينما لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وظهرت النتائج عدم وجود فروقات دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمبحوثين على محور الولاء الوظيفي طبقاً لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي لصالح (طبيب)، وسنوات الخبرة ولصالح (10 سنوات)، بينما لم تظهر أية فروق إحصائية طبقاً لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي)، وتبين أيضاً أثراً دالاً إحصائياً لمحاور العدالة التنظيمية كليةً (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الأخلاقية) على الولاء الوظيفي في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية، وفي ضوء النتائج المتحصلة توصي الدراسة إلى رفع مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بالتركيز على تحسين الهياكل التنظيمية لكافة عناصر توليد الخدمات الصحية وفقاً للتنظيمات المصروفة الملائمة للمؤسسات معقدة التركيب بما يواءم مع متطلبات العصر الحديث والعولمة، بما يشمل تعزيز التوجيهات الإدارية بالمعلوماتية الصحية، وتطوير ثقافة المؤسسة وغرسها في نفوس العاملين، والعمل على زيادة فعالية وكفاءة إدارة الموارد وتعظيم إنتاج الخدمات الصحية بالنوعية المقرونة بالمعايير الدولية المرموقة، وتطوير برامج التدريب الداخلي والخارجي والتمكين المهني، ومراجعة السياسات وتبسيط الإجراءات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والولاء الوظيفي، وضمان توزيع المكافآت والفرص بعدالة وشفافية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الولاء الوظيفي، مستشفيات وزارة الصحة الأردنية، لواء الأغوار الشمالية، الأردن.

1. المقدمة

لقد أولت منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة اهتماماً بالغاً بالموارد البشرية لما لها من أهمية فاعلة في الانتاج، إذ وتعتبر مفتاحاً لنجاحاتها لكي تتمكن من تحقيق رؤيتها المستقبلية في سوق العمل. ويمثل العنصر البشري في مؤسسات العمل حجر الأساس الذي تعتمد عليه لتحقيق أهدافها وطموحاتها، وذلك من خلال تركيز المنظمات على ضرورة الاستثمار الأمثل في العنصر البشري باعتباره مصدراً للإبداع، وتحقيق المزايا التنافسية علاوة على أن انه يمثل رأس المال والثروة الطبيعية للمنظمات. ويرى بلحاج ومخلوفي (2020) أن العنصر البشري في الوقت الحاضر أصبح الوسيلة الاستراتيجية المستعملة في تطوير المنظمات. وتعتبر جودة العنصر البشري مفتاحاً لنجاح المنظمات؛ إذ يتوجب على المؤسسات إيلاء اهتماماً بالغاً في دراسة سلوك العاملين فيها من أجل تحقيق أهدافها المرجوة (سهلي، 2021). وعليه أدركت المنظمات المعاصرة هذا الأمر بشكل جيد

مما اودى بها على تكوين عناصر متجانسين مع ثقافتها ورسالتها. إضافة إلى دراسة سلوكياتهم ومشاعرهم والعوامل المؤثرة على هذه السلوكيات والمشاعر (بلحاج ومخلوفي، 2020). ولتحقيق ذلك، يتوجب تهيئة الظروف المناسبة والبيئة الملائمة التي تتماشى مع ظروفهم وقدراتهم، ورغباتهم لتقديم أداءات وولاءات أفضل للمنظمة. ولعل من أهم الشروط الأساسية للبيئة والظروف الملائمة هو إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (شابونية وبوعيش، 2020). إذ وتشير العدالة التنظيمية إلى الدرجة التي يدرك فيها الموظفون التعامل معهم بشكل عادل في مكان العمل (Kobayashi & Kondo, 2019)، وتعد العدالة التنظيمية محدداً قوياً لتصورات العاملين المتعلقة بالعمل والمواقف والسلوكيات (Bouazzaoui,etal, 2020). وتُعرّف العدالة التنظيمية بأنها عبارة عن تصور الموظفين للعدالة المتعلقة في بيئة العمل، مما يؤكد توقعاتهم حول كيفية تعامل المنظمة معهم (Al-Douri, 2020). وللعدالة التنظيمية أهمية بالغة في بيئة العمل كمحدد هاماً وموجهاً رئيسياً لأداءات مواردها البشرية وولائهم الوظيفي (عيساوي وفدسي، 2020).

ويعد الولاء الوظيفي من المفاهيم المنتشرة في حياتنا اليومية، لا بل الاهتمام البالغ في دراسات المنظمات وفي فهم سلوك العاملين فيها؛ ولذلك، فأن تحقيق الارتباط والاندماج والتفاعل بين الأفراد والمنظمات يؤثر على ديمومة أداء العناصر البشرية واستقرارها (بوسكار، دالية، بركان، 2022)، وعليه يُنظر للولاء الوظيفي على أنه موقف الموظفين من المنظمات العاملين فيها ورغبتهم في الاستمرار في العمل، وبناء شخصية وظيفية تؤمن بمصالح المنظمات وإيلائها الاهتمام الكبير علاوة على المصالح الشخصية (Pandey& Khare, 2012).

وبناءً على ذلك تعد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الصحية، وعلى وجه الخصوص في المستشفيات، من الركائز الأساسية في السلوكيات الناجحة عند العاملين (الجعبري، 2015)؛ لأن العنصر البشري يشكل أحد الركائز الأساسية للمنظمة، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام به وتوفير الحياة الكريمة له، إضافة إلى تقديم الخدمات الجيدة والرعاية الصحية السليمة من أجله (المعابطة، 2014) وعليه يواجه قطاع المستشفيات ضغوطاً كبيرة ليتمكن من تقديم خدمات بمستوى مرموق تلبي احتياجات ورغبات العاملين والمراجعين على حدّ سواء (العبيدي، 2020). ونظراً لأهمية العدالة التنظيمية وارتباطها الوثيق بالكثير من المتغيرات التنظيمية على غرار الولاء الوظيفي؛ وتميز موضوعاتها بالحيوية والتجديد، أجريت هذه الدراسة للتعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفه على الولاء الوظيفي من منظور الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة

الأردنية في لواء الأغوار الشمالية.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تسعى المنظمات في العالم بشكل عام وفي الأردن بشكل خاص إلى تحقيق النجاح والاستمرار والتطور من خلال التركيز على الموارد البشرية (حسين وحافظ، 2018)، لأن المورد البشري هو جوهر المنظمة. ويعزى نجاح أو فشل المنظمة إلى الأداءات السليمة وولاء العاملين فيها (Murali, Poddar, & Seema, 2017)؛ لذلك يتوجب على المنظمات إيجاد بيئة تنظيمية ملائمة لممارسة العدالة التنظيمية لتحقيق ولاء العاملين لديها (خصاونة والعكرب، 2015). وتعد العدالة التنظيمية مطلباً أساسياً لتحقيق الولاء الوظيفي (بوسكار وزاوي وبركان، 2022)، لذا تحتاج المنظمات إلى اتخاذ إجراءات قادرة على تهيئة العاملين لتقديم الولاء الكافي للمنظمة (Chong, 2022)، ولعل من أهم الشروط الواجبة لتحقيق الولاء الوظيفي هو إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في مكان العمل (شوكي وشيبوط، 2022). فشعور الأفراد بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل، وزيادة الدافعية لبذل المزيد من الجهد للحصول على نتائج أكثر إيجابية، في حين أن شعور الأفراد بغياب العدالة يدفعهم إلى سلوكيات سلبية نحو العمل (شابونية وبوعيش، 2020).

ومن واقع خبرة الباحثين في مستشفيات وزارة الصحة وعلى وجه الخصوص في قضاء الأغوار وشيوع العديد من المخافات الوظيفية مثل الهروب الوظيفي وتكديس العاملين وعدم الاهتمام الكافي في الوظيفة العامة ناهيك عن الأخطاء الطبية المتكررة والتي يصعب الادلاء بها لحساسية المواضيع، علاوة على نوعية الخدمة الرديئة العائدة لأسباب جمة تتمثل بغياب العدالة والولاء للخدمة العامة، تم التركيز على القطاع الصحي الذي يعتبر من أهم القطاعات الخدمية التي يجب الاهتمام بها من أجل تجويد الخدمات للمرضى. إذ ويتوجب على المنظمات الصحية أن تحرص على تحقيق العدالة بين العاملين لخلق حالة من الولاء الوظيفي لديهم من أجل تقديم أفضل الخدمات للمرضى في المنظمات (معاينة، 2014)، وعلى ذلك تواجه المستشفيات تحديات تنافسية في تحقيق مستويات عالية من الخدمات العلاجية والوقائية المقدمة، حيث أصبح تحقيق الولاء الوظيفي لدى العاملين محتملاً لغايات التفوق والتميز والابداع (الجعبري، 2015؛ أبو النصر، مدحت. 2005). وهنا تكمن مشكلة الدراسة في مستوى تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية وارتباطها بالولاء الوظيفي لدى المستشفيات، حيث لا يزال استخدام هذا المفاهيم مقتصرًا على المستوى النظري دونما العملي، الأمر

الذي يؤثر بشكل مباشر على الولاء الوظيفي لدى العاملين فيها، بالإضافة إلى أن آراء العاملين، وانطباعاتهم حيال مستوى العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي متفاوتة، ومختلفة في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية.

وبناءً عليه، انبثقت مشكلة الدراسة الرامية إلى بيان أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي من منظور العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية من واقع الإجابة عن السؤال الرئيس المتمثل بـ: "هل يوجد أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة المجتمعة (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الأخلاقية) على الولاء الوظيفي بأبعاده المتمثلة بـ (الولاء الوظيفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري) لدى العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية؟".

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى توفر العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الأخلاقية) على الولاء الوظيفي في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 2- ما مستوى العدالة التنظيمية بمحاورها الموسومة بـ (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الأخلاقية) في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية؟
- 3- ما مستوى وجود الولاء الوظيفي بأبعاده المتمثلة بـ (الولاء الوظيفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري) من وجهة العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية؟
- 4- هل يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في ردود المستجيبين لمستوى العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي في مستشفيات الأغوار الشمالية تعزى للمتغيرات: (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمستشفيات وزارة الصحة الأردنية؛ لتحقيق الفائدة المرجوة منها المتمثلة بمحاورها مجتمعة المتمثلة بـ (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الأخلاقية) وتحقيق الولاء الوظيفي بأبعاده المتمثلة بـ (الولاء الوظيفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري) لدى

العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية. وينبثق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالي:

- التعرف على مستوى توفر العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الأخلاقية) من وجهة نظر العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية.
- التعرف على مستوى الولاء الوظيفي بأبعاده المتمثلة بـ (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري) من وجهة نظر العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية.
- التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي من منظور العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية لواء الأغوار الشمالية.
- رفع مستوى العدالة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية لزيادة الولاء الوظيفي لدى العاملين.

4. أهمية الدراسة

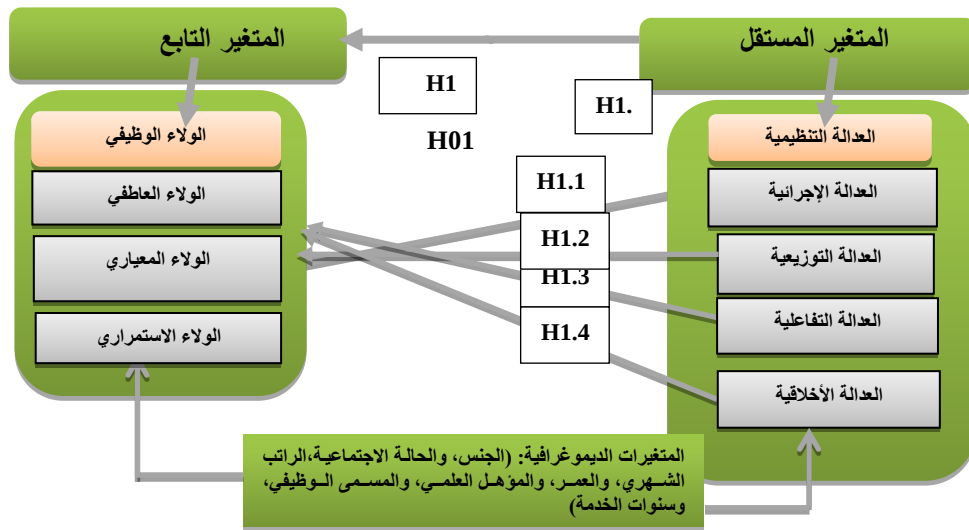
تم استنباط أهمية الدراسة نظرياً بما يتلاءم مع بيئة العمل المناسبة وكشف أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي من واقع محاولة توفير إطاراً معرفياً مناسباً لأثر الحالة التنظيمية على الولاء الوظيفي من منظور العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية، وذلك لأهمية الحالة التنظيمية في تحقيق أهدافها في ظل المنافسة الحادة للمحافظة على الموارد البشرية وإعطاء الحقوق للعاملين بعدالة والعمل على تعزيز الولاء الوظيفي وروح الفريق الواحد. وتبرز الأهمية النظرية أيضاً من الإضافة المعرفية التي ستسهم فيها الدراسة بتوفير النظريات والخبرات لسد فجوة شح الأبحاث العربية المتعلقة بالخدمات الصحية العامة (وزارة الصحة الأردنية، مستشفيات الخدمات الطبية الملكية، المستشفيات الجامعية الأردنية). ودعم مستشفيات وزارة الصحة الأردنية، وتزويد متخذي القرار بأهمية مستوى العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي للمساعدة في اتخاذ الإجراءات المناسبة والوصول إلى الميزة التنافسية المطلوبة. وتأخذ هذه الدراسة أهميتها التطبيقية في قطاع مستشفيات وزارة الصحة للمساهمة في حجم الاستقرار الوطني الأردني ولتطوير وازدهار الوطن، لما لديه مكانة هامة مرموقة على الصعيدين المحلي والخارجي. ويأمل الباحثان تقديم المساعدة لمدراء مستشفيات وزارة الصحة الأردنية، ورؤساء

الأقسام المعنية بالاستفادة من العدالة التنظيمية في عملية رفع مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين، بما يخدم الأداءات في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية.

5. أنموذج الدراسة

وبعيد مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، عمل الباحثان على تحديد متغيرات الدراسة كما في الشكل (1-1). المتغير المستقل (العدالة التنظيمية): وتم تحديد أبعاد العدالة التنظيمية بـ (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الأخلاقية). وأبعاد المتغير التابع (الولاء الوظيفي) بـ (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري) بالاستفادة من دراسة (منغور، 2022)، دراسة (الزبياري، 2020)، دراسة (مشاركة ومصلح، 2015).

الشكل (1) انموذج الدراسة



المصدر: الباحثان، نعمون، 2021، Colquitt, 2012، Hody& Anthony, 2008

6. الإطار النظري والدراسات السابقة

6.1. العدالة التنظيمية: المفهوم والأهمية

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية الحديثة التي حظيت باهتمام بالغ من قبل رجالات الإدارة، إذ إن الإجراءات المنظورة من قبل الافراد بموضوعية مختلفة باختلافاتهم، وتتحدد من إدراك الفرد الموضوعي المقرون بنزاهة الإجراءات والمخرجات (الصيرفي، 2005). ويرجع مفهوم العدالة بحسب الاصول التاريخية من نظرية المساواة المقترحة من قبل (Adams) التي حظيت باهتمام كبيراً في ذلك الوقت على العاملين، الأمر الذي أبرزها كاحد مقومات نظريات السلوك المتأثر بالعديد من المتغيرات المساعدة للفرد بالحكم على عدالة الأسلوب المستخدم من المدير (زايد، 2006). ويمكن اعتبارها من المؤشرات التنظيمية المؤثرة في كفاءة الاداءات في المنظمات. وتعتبر العدالة التنظيمية من المتغيرات الدالة في التأثير التنظيمي، والسلوك التنظيمي (Adams, 1963). ويعزى ذلك لأهمية الأثر الذي يعكسه إحساس الموظفين بالعدالة وعدم العدالة في المنظمة. وشعور الموظفين بالعدالة في غالب الأحيان يدفع العاملين لبذل المزيد من الجهود للحصول على نتائج مرضية، وعلى العكس من ذلك فإن إحساسهم بعدم العدالة يزيد من استيائهم، ويؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي، وهذا يعطي دلالة تدني مستوى العدالة في المنظمة. وعلى ذلك فإن العمل على احداث زيادة في السلوك الإيجابي في المنظمة يعتمد على الاحساس بالعدالة (ديري، 2011).

ويرى الباحثان بأن العدالة التنظيمية هي عبارة عن مفهوم يشير إلى تحقيق التوازن والمساواة والإنصاف في بيئة العمل، اذ وتعلق العدالة التنظيمية بتوزيع الموارد، والفرص بشكل عادل بين أفراد المنظمة، والتعامل معهم بنزاهة دونما تحيز.

6.2. الولاء الوظيفي: المفهوم العام: لقد اولت المؤسسات العامة حرصاً شديداً على الولاء

الوظيفي، ويرجع ذلك الاهتمام للمحافظة على زيادة ارتباط الافراد بالعمل، وزيادة الجهود المبذولة لإنتاج الاعمال، والتحفيز على البقاء والاستمرار في العمل لفترات مطولة ويعمل على تقليل السلوك السلبي مثل الإهمال والتقصير والغياب أو ترك العمل، أو الشعور بالإحباط، للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واقتدار. ويعتبر الولاء الوظيفي من العوامل الاساسية في تحديد فعالية وكفاءة المؤسسة، إذ ويتميز بخصائص مترابطة بالحالة النفسية المرتبطة بالعلاقة بين الموظفين والمنظمات

والتأثير على إرادة الموظف إزاء البقاء أو الانسحاب (عبد الرحمن، 2011). ويعرف الولاء التنظيمي على أنه القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة والفهم لطبيعتها (Rathi, Neerpal and Rastogi, Renu, 2009). وتم تعريف الولاء التنظيمي باستعداد الفرد لبذل الجهود الكبيرة وابدء الرغبة للبقاء والتعامل مع القيم والاهداف بعدالة (العزاوي وجواد، 2010). ويقصد بالولاء التنظيمي الإخلاص والوفاء والارتباط الإيجابي بين الأفراد والمنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (Rishipal & Manish 2013). ويرى الباحثان بأن الولاء الوظيفي عبارة عن التقاني والانتماء المبذول من قبل الافراد تجاه المنظمة والارتباط المتين بينهما والعمل على تحقيق تحقيق رؤية ورسالة واهداف المؤسسة.

6.3. علاقة العدالة التنظيمية بالولاء الوظيفي

لقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي باهتمام الباحثين، اذ ويرجع ذلك للأثر البالغ على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم وأماكن اعمالهم، وبينت العديد من الدراسات وجود درجة عالية من الارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وابعاد الولاء التنظيمي. ولعل من أهم أسباب ضعف الولاء التنظيمي بحسب (الرفاعي، 2009) هي تهاون الإدارة في إقناع الموظفين بأهمية بأهمية الاعمال والمنفعة العامة، وعدم الالتزام بقاعدة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والقلق من عدم الاستقرار الوظيفي لعدم ايلاء المنظمة الاهتمام الكافي وعدم توقير الخدمات الرعوية التي تؤدي الى عدم الشعور الأمان وانعدام فرص الترقية والتطوير. ويرى العزاوي (2010) بأن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي تندرج تحت مظلة عدم تطبيق مبادئ أبعاد العدالة التنظيمية مما يحتم على المنظمات الحديثة ايلاء عناية فائقة الحرص على تحقيق العدالة التنظيمية؛ وذلك للأثر المباشر على الولاء التنظيمي للعاملين المسبب في زيادة الفعالية والانتاجية من خلال شعور الأفراد بالتقدير من قبل الإدارات، وتوفير فرص التعبير عن النفس والمبادرات الخصبية. ويتوقع الباحثان بان زيادة العلاقة الوثيقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي يساعد على تحقيق مستوى عالٍ من العدالة التنظيمية وزيادة الولاء الوظيفي، الأمر الذي يعزز الرغبة في البقاء في المؤسسة والتقاني في العمل، وتحقيق اهداف المنظمة بسهولة ويسر.

6.4. الدراسات السابقة

هدفت دراسة (الشالدة؛ والصرايرة، 2022) الموسومة بأثر العدالة التنظيمية في ظاهرة التهكم الوظيفي بوجود الدور المعدل للمرونة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية إلى التعرف على أثر أبعاد العدالة التنظيمية والمتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في ظاهرة التهكم الوظيفي المتمثل بثلاثة أبعاد (البعد الاعتقادي البعد السلوكي، البعد العاطفي)، بالإضافة إلى التعرف على الدور المعدل للمرونة التنظيمية بأبعادها الرسمية التعقيد المركزية في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتهكم الوظيفي في المستشفيات الخاصة الأردنية، وتوصلت إلى عددٍ من النتائج أهمها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على التهكم الوظيفي في المستشفيات الخاصة الأردنية، كما أن المتغير المعدل للمرونة التنظيمية قد كان له الأثر البالغ عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بأبعادها مجتمعة على التهكم الوظيفي في المستشفيات الخاصة الأردنية. وبرزت الدراسة مجموعة من التوصيات التي من أهمها التأكيد على تعزيز أهمية العدالة التنظيمية وابعادها الرئيسية لما له من الأثر البالغ في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي، بالإضافة إلى إعادة النظر في استراتيجية المرونة التنظيمية والعمل على زيادة المرونة الرسمية بتبسيط القواعد والإجراءات الرسمية المتبعة في تنفيذ الإجراءات اليومية الروتينية.

وتوصلت دراسة (عيسوي وفدسي، 2022) الموسومة بأثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة حالة محافظة الغابات لولاية جيجل الى مستوى متوسطاً للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، وكذلك في الولاء التنظيمي. في حين توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) بمحافظة الغابات لولاية جيجل، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$)، بينما أظهرت النتائج العكس في العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. وقد أوصت الدراسة الى الاهتمام بالعدالة التوزيعية وعلى وجه الخصوص تحسين مستوى الأجور بما يتناسب مع مستويات الأداء المبذولة للعاملين، بالإضافة إلى التوزيع العادل للأعباء الوظيفية والاهتمام بالعدالة الإجرائية، مما يساهم في تعزيز العمل التطوعي وإبراز الصورة الجيدة في سوق التنافس.

بينما توصلت دراسة (زاوي، بوسكار وبران، 2022) الموسومة بالعدالة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة، إلى مجموعة من

النتائج الميدانية المتمثلة بأثر العدالة التنظيمية المفسرة بمعدل 19% من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي.

بينما دراسة (العدوان والعياصرة، 2020) بعنوان العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس توصلت إلى عدة نتائج متمثلة بوجود مستوى متوسط لممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، باستثناء العدالة التوزيعية في الجامعات الحكومية المرتفعة، وأوصت الدراسة الى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها، علاوة على التوصية بتطبيق العدالة في أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية صناعة القرار.

اما الدراسات الأجنبية فقد هدفت دراسة (القضاة، 2022 ؛ والبشايشة، سامر. (2008). الموسومة ب- "أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الخدمات الخاصة في الأردن"، إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة) التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات عدالة المعلومات) في التماثل التنظيمي بأبعاده الولاء التنظيمي فقد خلصت الى وجود مستويات منخفضة من العدالة التنظيمية وكذلك في التماثل التنظيمي في شركات الخدمات الخاصة في الأردن، وكذلك وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي حيث أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في التماثل التنظيمي كانت العدالة التوزيعية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة رفع مستويات العدالة التنظيمية، والعمل على تحسينها للحصول على مستويات أعلى من التماثل التنظيمي لدى العاملين.

وتوصلت دراسة (المدادحة، 2020) الموسومة ب- "العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجمع المناصير الصناعي" الى عدم وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك تشير نتائج تحليل البيانات إلى أن الأهمية النسبية للمتغيرات هي العدالة في التعامل، والعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية بالترتيب. وتوصلت الدراسة إلى تحسين الإجراءات واليات العدالة التوزيعية والعدالة في التعامل تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي عند الموظفين.

وتوصلت دراسة (Jameel, Hamdi, Kareem, Ahmad, 2020) بعنوان: "العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بين الممرضات" إلى أن الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية والمتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) ذات تأثيراً إيجابياً في الرضا الوظيفي للممرضات،

وأوصت الدراسة بضرورة توفير التدريب الكافي للمشرفين والتعريف بقيم وركائز العدالة التنظيمية في مكان العمل، بالإضافة إلى تشجيع المشرفين والمديرين على زيادة التواصل مع العاملين واستخدام مبادئ نظريات العدالة التنظيمية حسب الأصول.

6.4.1. التعقيب على الدراسات السابقة

جدول (1) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه التشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	أوجه الاختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	
التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء الوظيفي بأبعاده المختلفة. وانفقت الدراسة الحالية مع دراسة (شابونية وبوعيش، 2020)، ودراسة (زاوي، بوسكار، وبركان، 2022)، ودراسة (عيسوي وفدسي، 2022).	هدفت غالبية الدراسات إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في المتغيرات المختلفة، كالأداء والدوران الوظيفي، والرضا الوظيفي، والتماثل التنظيمي، والتهم الوظيفي كدراسة (Mengstie, 2020)، ودراسة (Jameel, Hamdi, Kareem, Ahmad, 2020)، ودراسة (المداح، 2020).	الهدف
اتفقت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كدراسة العجمي (2021)، ودراسة زقوت (2021)، ودراسة الخشالي (2020)، ودراسة العدوان وعياصرة (2020).	اختلفت دراسة (الشالدة، 2022) ودراسة (المداح، 2020)، ودراسة (Mengstie) باتباعهم المنهج الكمي. دراسة الخضير (2019)، ودراسة حداد (2018) باتباعهم المنهج المسحي.	منهج الدراسة
وتشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة من أجل جمع البيانات (الاستبانة) مع دراسة (القضاة، 2022)، ودراسة (العدوان والعياصرة، 2020).	اختلفت مع دراسة (Mengstie, 2020) والتي اعتمدت على المقابلات شبه المنظمة.	أداة الدراسة
اتفقت الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة (الاطباء، التمريض، القابلات، المهن الطبية المساندة، الإداريين) في مستشفيات	واختلفت مع باقي الدراسات والتي اشتمل مجتمعها على أفراد القطاع العمومي، والمجمعات الصناعية والشركات والجامعات.	مجتمع الدراسة

أوجه التشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	أوجه الاختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	
وزارة الصحة الأردنية، كدراسة (الشالدة، 2022)، ودراسة دراسة (Jameel, Hamdi, Kareem, Ahmad, 2020)	كدراسة (المرزوقي، 2022)، ودراسة (الشهري، 2021)، ودراسة (شابونية ويوعيش، 2020)، ودراسة (شحات، 2019).	
اتفقت الدراسة الحالية في مكان التطبيق في المملكة الأردنية الهاشمية مع دراسة (المداحة، 2020)، ودراسة (القضاة، 2022)، ودراسة (العدوان والعياصرة، 2020)، ودراسة (الشالدة، 2022).	واختلفت مع باقي الدراسات والتي تنوعت أماكن تطبيقها في دولة فلسطين كدراسة ملحم (2019)، وفي المملكة العربية السعودية كدراسة فلبمان والقوشي (2020)، وفي جمهورية الجزائر كدراسة عليات (2019).	التنوع الجغرافي
تضمن أهمية الدراسة بملامحة بيئة العمل المناسبة وكشف أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي من واقع محاولة توفير إطار معرفية لأثر الحالة التنظيمية على الولاء الوظيفي، وذلك لأهمية الحالة التنظيمية في تحقيق أهدافها في ظل المنافسة الحادة للمحافظة على الموارد البشرية وإعطاء الحقوق للعاملين بعدالة والعمل على تعزيز الولاء الوظيفي وروح الفريق الواحد. واتفقت الدراسة مع دراسة (شابونية ويوعيش، 2020)، ودراسة (زاوي، بوسكار، وبركان، 2022)، ودراسة (عيساوي وفدسي، 2022).	أظهرت غالبية الدراسات أهمية أثر العدالة التنظيمية في المتغيرات المختلفة، كالأداء والدوران الوظيفي، والرضا الوظيفي، والتماثل التنظيمي، والتهكم الوظيفي كدراسة (2020) Mengstie، ودراسة (Jameel, Hamdi, Kareem, Ahmad, 2020)، ودراسة (المداحة، 2020).	أهمية الدراسة
شمولية المساهمة العلمية في الحالة التنظيمية في قطاعات الصحة لتحقيق أهدافها في ظل ظروف المنافسة بين القطاعات العامة والخاصة للمحافظة على على ذوي الكفاءات وإعطاء الحقوق للعاملين بعدالة والعمل على تعزيز الولاء الوظيفي وروح الفريق الواحد.	اقتصرت غالبية الدراسات على الاسهام بأثر العدالة التنظيمية من واقع متغيرات مسقلة مختلفة مثل الأداء والدوران الوظيفي، والرضا الوظيفي، والتماثل التنظيمي، والتهكم الوظيفي كدراسة (2020) Mengstie، ودراسة (Jameel, Hamdi, Kareem, Ahmad, 2020)، ودراسة (المداحة، 2020).	المساهمة العلمية

عقب مطالعة الدراسات ذات العلاقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي، تبين أن أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يتمثل بغالبية الدراسات كانت تهدف إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في المتغيرات المختلفة: كالأداء والدوران الوظيفي، والرضا الوظيفي، والتماثل التنظيمي، والتهكم الوظيفي، كدراسة (Mengstie, 2020)، ودراسة ((Jameel, Hamdi, Kareem, Ahmad, 2020)، دراسة (المداحة، 2020)، دراسة (القضاة، 2022)، ودراسة (العدوان والعياصرة، 2020)، ودراسة ((الشلالدة؛ والصرايرة، 2022)، (2022). إلا أن الدراسة الحالية قد تشابهت مع دراسة (شابونية وبوعيش، 2020)، ودراسة (زاوي، بوسكار، وبركان، 2022)، ودراسة (عيساوي وفدسي، 2022) حيث استهدفنا التعرف إلى أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي. ويمكن حصر أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية من واقع منهجية الدراسة المتبعة.

تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. **التركيز على القطاع الصحي الأردني والخصوصيات المحلية:** تميزت الدراسة بالتركيز المباشر على القطاع الصحي في الأردن، وهو قطاع حساس يتسم بتحديات بيئية وتنظيمية وثقافية خاصة. حيث يسمح للفهم بعمق لتأثير العدالة في بيئة عمل محلية تختلف عن البيئات الأخرى التي تناولتها الدراسات السابقة، مما يجعل نتائج الدراسة أكثر ملائمة وقابلية للتطبيق في النظام المتميز بتعدد التركيب لتعزيز قدرته في التدريب والتطوير والمساعدة في التشخيص والمعالجة وتجويد الأداءات الوظيفية كافة.
2. **توفير إطار نظري وعملي متكامل:** جمعت الدراسة بين الإطار النظري الحديث لمؤسسات الأعمال وتطبيقاته المختلفة وبين تطبيقات عملية في بيئة صحية محلية، مما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية ويوفر قاعدة صلبة لتطوير استراتيجيات تحسين الأداء في المؤسسات الصحية.
3. **التعرف على التحديات والفرص الخاصة بالعدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي:** لم تغفل الدراسة عن التحديات التقنية، التنظيمية، والبشرية التي تواجه تطبيق مبادئ العدالة في القطاع الصحي، بل وفرت تحليلاً وافياً للعوائق المستتبهة وتوصيات عملية لصناع القرار. علاوة على الية الدمج الناجح والمستدام لهذه التقنيات، مما يدعم تحسين الأداء المهني والرعاية الصحية.

7. 1 فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: يو جد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة بـ (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الأخلاقية) على الولاء الوظيفي في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية. وينبثق من الافتراض الرئيسي الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يو جد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة الإجرائية والولاء الوظيفي لدى العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة التوزيعية والولاء الوظيفي لدى العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة التفاعلية والولاء الوظيفي لدى العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة الأخلاقية والولاء الوظيفي لدى العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق بين ردود المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمستوى الولاء الوظيفي في مستشفيات الأغوار الشمالية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الحالة الاجتماعية، الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

8. منهجية الدراسة

8.1. منهجية الدراسة: للتحقق من أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها واختبار مدى صحة الفروض المقترحة، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لاكتشاف الأثر المتوقع من العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في قطاع وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية في الأردن، ولتحقيق ذلك فقد عمل الباحثان على تطوير استبانة خاصة بالاستفادة من الاطار النظري ودراسات (نعمون، 2021، Colquitt, 2012، Hody& Anthony, 2008) لجمع البيانات الأولية، وتم وضع المقاييس اللازمة بعد فحصها والتأكد من صلاحيتها حسب الأصول.

8.2. مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: تم تجميع بيانات الدراسة من المصادر والمراجع العربية والاجنبية والدوريات والمقالات والتقارير، ذات العلاقة بالدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الشبكة العنكبوتية لإعداد الإطار النظري وتطوير أداة الدراسة.

المصادر الأولية: قام الباحثان بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية، وتكونت الاستبانة من الفقرات الهادفة لقياس كل من المتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، والمتغير التابع (الولاء الوظيفي).

8.3. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة من كافة العاملين من (الأطباء والتمريض والقابلات والمهن الطبية المساندة، علاوة على الإداريين) في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية، وبلغ مجتمع الدراسة (508) موظفًا في كلا المستشفيات. وتم اشتقاق عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة المنتظمة باستخدام جدول تحديد العينات لسيكران (20026) وباعتماد على حجم المجتمع الكلي والبالغ (508) موظف، وبهامش الخطأ المسموح به (0.05) بحسب جدول تحديد العينات المطلوبة (Sekaran, 2006). وتم توزيع (217) استبانة حسب الاصول وتم استرداد (214) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (98.6%)، وتم إستبعاد (47) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل لعدم اكتمال البيانات وبلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل (78%) (167) استبانة.

جدول رقم (2) عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	%	المتغير	الفئة	العدد	%
الجنس	ذكر	77	46.1	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	17.4
	أنثى	90	53.9		من 5 سنوات-أقل من 10 سنوات	94	56.3
الراتب الشهري	أقل من 500 دينار	55	32.9	المؤهل العلمي	دبلوم	37	22.2
	500 - أقل من 1000 دينار	100	59.9		بكالوريوس	118	70.7
	1000 دينار فأكثر	12	7.2		دراسات عليا	12	7.2
المسمى الوظيفي	طبيب	55	32.9	العمر	أقل من 30 سنة	8	4.8
	تمريض-قبالة	83	49.7		من 30 سنة-39 سنة	90	53.9

المتغير	الفئة	العدد	%	المتغير	الفئة	العدد	%
	طبية مساندة	21	12.6	الحالة الاجتماعية	من 40 سنة-50 سنة	63	37.7
	إداري	8	4.8		أعزب	14	8.4
المجموع						167	100%

تبين لدى الباحثان من الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد العينة اناث وبنسبة مئوية (53.9%). وبواقع 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات خبرة وراتب شهري 500- أقل من 1000 دينار. وتبين ان غالبية العينة من حملة شهادة البكالوريوس من فئة تمريض-قبالة ضمن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة، من فئة متزوج.

8.4. أداة الدراسة: ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية وتم تحديد أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي.

8.4.1. صدق وثبات أداة الدراسة: وللتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع عشرة استبانات على أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات للتحكيم من واقع الكفاية للمحاور والانتماء والوضوح، علاوة على عينة استطلاعية بعشرة مبحوثين من الخبراء في مجتمع الدراسة من خارج إطار العينة، وتم اعتماد معظم ملاحظات المحكمين. ولقياس مستوى الثبات تم احتساب مدى الاتساق الداخلي بواسطة معامل كرونباخ ألفا وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.70) وعليه تم التأكد من ثبات أداة الدراسة

جدول (3) معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة

الأبعاد	قيمة كرونباخ ألفا	الأبعاد	قيمة كرونباخ ألفا
العدالة التوزيعية	0.91	الولاء العاطفي	0.89
العدالة الإجرائية	0.93	الولاء المعياري	0.77
العدالة التقاعلية	0.92	الولاء الاستمراري	0.90
العدالة الأخلاقية	0.94	الولاء الوظيفي ككل	0.91
العدالة التنظيمية ككل	0.97		

يبين الجدول اعلاه ان قيمة كرونباخ ألفا لأبعاد العدالة التنظيمية تراوحت بين (0.91-0.94)، وكان أعلاها بعد "العدالة الأخلاقية، وأدناها مجال "العدالة التوزيعية"، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للعدالة التنظيمية ككل (0.97). وتراوحت أبعاد الولاء الوظيفي بين (0.77-0.90)، وكان أعلاها بعد "الولاء الاستمراري"، وأدناها بعد "الولاء المعياري"، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للولاء الوظيفي الكلي (0.91). وتبين ان غالبية معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة.

8.4.2. التحليل العاملي: للتأكد من صحة العوامل المستخدمة في أداة الدراسة، لقد قام الباحثان بإدراج (38) فقرة، للمتغير المستقل (20) عنصراً و(18) عنصراً للمتغير التابع، لتقييم مدى ملائمة البيانات لتحليل العوامل، على أن تكون قيم المعاملات ذات دلالة إحصائية بقيمة أعلى من (0.3)، واستخدام تحليل المكونات المحورية من خلال طريقة Varimax وإعادة التدوير، كما هو مبين في الجداول (5&4) في الملاحق:

يبين الجدول رقم (4) مصفوفة العوامل بعد التدوير لأبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي ذوات علاقات قوية مع فقراتها، وتبين أيضاً أن معاملات الارتباط في التحليل العاملي لمتغير العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي ذوات دلالة إحصائية (0.00) و(0.10) على التوالي، مما يدل على ملائمة الفقرات للمتغيرات للدراسة. وتم عمل اختبار (kmo) قبل البدء في التحليل العاملي لقياس مدى كفاية حجم العينة وتتراوح قيمة (kmo) بين (0 و 1). وتفسر قيمة (0.950) و(0.86) للعدالة والولاء بأن حجم العينة كافٍ بدرجة عالية جداً لإجراء التحليل العاملي. وتم استخدام اختبار بارتل يت (Bartlett's Test of Sphericity) لقياس مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات لتساوي مصفوفة الوحدة الواحدة. وعدم تشبع فقرات الاستبانة لكل عامل أو بُعد تنتمي إليه يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات مما يتعذر إجراء التحليل العاملي. وتشير القيم العالية والدالة إحصائياً لاختبار بارتلليت والتي بلغت (3348.362) وبدلالة إحصائية (Sig.=0.00) إلى وجود ارتباطات موجبة بين المتغيرات لإجراء التحليل العاملي. والقيم المرتفعة ذات الدلالة الإحصائية لكل من اختبار (kmo) واختبار (Bartlett's Test of Sphericity) تشير إلى استقلالية العوامل المستخلصة، أو المكونات الأساسية من مجموعة المتغيرات وإلى كفاية حجم العينة ووجود ارتباطات بين متغيرات الدراسة لاستخلاص النتائج. ويتضمن البعد الأول من الولاء الوظيف (الولاء العاطفي) والبعد الثاني (الولاء المعياري) والبعد الثالث (الولاء الاستمراري) علاقات قوية مع الفقرات المدرجة في الاستبانة. وكذلك يتبين لنا من الجدول رقم (5) أن معاملات

الارتباط في التحليل العاملي لمتغير الولاء الوظيفي تراوحت بين (0.475 - 0.787)، وهي ذات دلالة إحصائية (0.00) مما يدل على ملاءمة الفقرات للمتغير التابع للدراسة. وتشير القيمة (3348.362) وبدلالة إحصائية (Sig.=0.00) إلى وجود ارتباطات موجبة بين المتغيرات لإجراء التحليل العاملي.

9. عرض النتائج

9.1. نتائج أسئلة الدراسة:

9.1.1. السؤال الأول: ما مدى ممارسة العدالة التنظيمية بمحاورها المتمثلة بـ(العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الأخلاقية) في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية؟

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية

م	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	العدالة التوزيعية	3.34	1.04	متوسطة
2	2	العدالة الإجرائية	3.13	1.04	متوسطة
3	4	العدالة التفاعلية	3.10	1.02	متوسطة
4	3	العدالة الأخلاقية	3.11	.96	متوسطة
		العدالة التنظيمية ككل	3.17	.93	متوسطة

تبين من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة كانت متوسطة وتراوحت بين (3.10-3.34)، حيث احتل في المرتبة الأولى: بُعد (العدالة التوزيعية) بوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.04) بمستوى متوسط في إحساس الموظفين بالعدالة التوزيعية، وتعزى لعدالة توزيع العوائد والدخل الشهري، ومهام العمل المنوطة بالموظفين. وبلغ في المرتبة الثانية بُعد (العدالة الإجرائية) بوسط حسابي (3.13)، ويعكس ذلك درجة متوسطة بانحراف معياري (1.04)، مما يدل على مستوى متوسط من إحساس الموظفين بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، وتحديد العوائد المستحقة للموظفين. ويليه في المرتبة الثالثة بُعد (العدالة الأخلاقية) بوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري (0.96)، مما يدل على تقارب إجابات

المبحوثين في الشعور بالإنصاف والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين الذي يعزز توفير البيئة الأخلاقية في المستشفى. بينما بلغ بُعد (العدالة التفاعلية) أدنى المتوسطات الحسابية (3.10)، وبانحراف معياري (1.02) مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين بإحساس الموظفين بالترابط والعلاقات الجيدة والواضحة بين الرؤساء والمرؤوسين بمستوى متوسط.

اتفقت النتائج مع دراسة عيسوي وقديسي (2022) التي أظهرت مستوى متوسط من العدالة التنظيمية بجميع أبعادها، ودراسة العدوان والعيصرة (2020) والتي أظهرت وجود مستوى متوسط لممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها باستثناء بعد العدالة التوزيعية التي بلغت درجة مرتفعة. واختلفت النتيجة مع دراسة القضاة (2022)، والتي أظهرت وجود مستويات منخفضة من العدالة التنظيمية.

9.1.2. السؤال الثاني: ما مدى وجود الولاء الوظيفي بأبعاده المتمثلة بـ(الولاء الوظيفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري) من وجهة العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الولاء الوظيفي، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تلك الأبعاد.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الولاء الوظيفي

م	الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	الولاء العاطفي	3.68	.93	مرتفعة
2	1	الولاء المعياري	3.84	.68	مرتفعة
3	3	الولاء الاستمراري	3.06	1.02	متوسطة
		الولاء الوظيفي ككل	3.53	.72	متوسطة

يتبين لنا من الجدول رقم (8) اعلاه أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الولاء الوظيفي حصلت على درجة متوسطة والتي تراوحت بين (3.06-3.84)، حيث احتل في المرتبة الأولى بُعد (الولاء المعياري) بوسط حسابي (3.84)، وبانحراف معياري (0.68) مما يعني التوسط في إحساس الموظفين في الولاء الوظيفي والذي يعزى إلى الاهتمام الموظفين في تحقيق الأداءات كافة وتحسين جودة أعمالهم. ومن ثم بعد "الولاء العاطفي" بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (.93)، مما يشير الى محافظة الموظفين على أمنية وسرية المعلومات في المستشفى. ويظهر هذا التفاعل

التزام الموظفين بالأخلاقيات المهنية والاحتراف في التعامل مع المعلومات الحساسة. بينما بلغ أداها بعد "الولاء الاستمراري" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.02)، وقد يشير ذلك إلى استعداد العديد من الموظفين لتطوير مهاراتهم والمساهمة في مختلف جوانب العمل لضمان استمراريته. وهذا يتوافق مع دراسة عيساوي وفدسي (2022) والتي أظهرت مستوى متوسط من الولاء التنظيمي بمحافظة الغابات لولاية جيجل.

9.1.3. السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ردود المبحوثين لمستوى العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي في مستشفيات الأغوار الشمالية تعزى للمتغيرات: (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent sample T-test) على مقياس مستوى العدالة التنظيمية على مقياس الولاء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) على بقية المقاييس (الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (16) اختبار (ت) للبيانات المستقلة على الولاء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

البعد	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية	
							فرق المتوسط	الدلالة الإحصائية
العدالة التنظيمية	ذكر	3.38	.72	2.771	165	*.006	*0.39	0.006
	أنثى	2.99	1.05				*0.39-	0.006
الولاء الوظيفي	ذكر	3.63	.61	1.645	165	.102	0.19	0.102
	أنثى	3.44	.80				0.19-	0.102

*ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تبين من الجدول رقم (16) من نتائج اختبار (Independent sample T-test) فروق ذات دلالة إحصائية لمقياس العدالة التنظيمية بين الذكور والإناث تبعاً للجنس، حيث بلغت قيمة

(ت) (2.771) بدلالة إحصائية (0.006)، وبدرجة حرية (165)، حيث كانت هذه الفروق لصالح الذكور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمقياس العدالة التنظيمية للذكور (3.38)، بينما بلغ المتوسط لحسابي للإناث (2.99). ويعزى ذلك إلى أن الذكور يشعرون بالعدالة التنظيمية أكثر من الإناث لأسباب تعود على تقبل طبيعة العمل والمهام الموكلة إليهم في المستشفيات العامة المتميزة بضغوط العمل وكثرة الطلبات على المستشفيات العامة، إذ ولدى الذكور القدرة على التكيف في البيئات التنظيمية معقدة التركيب ولغلبة الطابع الوظيفي ونوعية الخدمات المقدمة المتميزة بالصبغة الانساني. وتبين أن قيمة (ت) المحسوبة لمقياس الولاء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس بلغت (1.645) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت (0.102)؛ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة للولاء الوظيفي تبعاً للجنس.

جدول رقم (18) تحليل التباين الأحادي على مقياس العدالة التنظيمية طبقاً لمتغيرات الدراسة

النوع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	1.099	2	.549	.637	.530
	ضمن المجموعات	141.444	164	.862		
	المجموع	142.542	166			
العمر	بين المجموعات	3.538	3	1.179	1.383	.250
	ضمن المجموعات	139.004	163	.853		
	المجموع	142.542	166			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.877	2	.938	1.094	.337
	ضمن المجموعات	140.666	164	.858		
	المجموع	142.542	166			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	22.286	3	7.429	10.069	*.000
	ضمن المجموعات	120.256	163	.738		
	المجموع	142.542	166			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	4.666	2	2.333	2.775	.065
	ضمن المجموعات	137.876	164	.841		
	المجموع	142.542	166			

ويتبين لنا من الجدول السابق رقم (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس العدالة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). لا بل تبين فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد العينة على مقياس العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الدراسة (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (ف) (10.069) بمستوى دلالة (0.000). ويعزى ذلك للخلفية الثقافية للمبحوثين إذ بلغت نسبة حملة درجة البكالوريوس منهم 70.7% وبخبرة وظيفية من خمسة الى عشرة سنوات بنسبة 56.3% وفي مجالات التمريض والقبالة (49.7%). ولمعرفة هذه الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، كما في الجدول رقم (19).

جدول رقم (19) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على العدالة التنظيمية طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الفرق بين المتوسطات الحسابية	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي
طبيب	3.68	طبيب
تمريض	2.96	تمريض-قبالة
طبية مساندة	2.78	طبية مساندة
إداري	2.79	إداري

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (19) وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس العدالة التنظيمية بين المسمى (طبيب وتمريض، طبيب وطبية مساندة وطبيب وإداري)، وكانت هذه الفروق لصالح المسمى (تمريض). ويعزى ذلك إلى أن المهن الطبية النشطة مثل تمريض وقبالة تحظى بالاهتمام من قبل الإدارات العليا في المستشفى لما لها من أعمال إنسانية لا بد من تعزيزها وتنميتها لوقوع غالبية العبء الوظيفي عليها.

جدول رقم (22) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لقياس الولاء الوظيفي طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطات الحسابية		
		أقل من 5	من 5-أقل من 10	أكثر من 10
أقل من 5 سنوات	3.60			
من 5 سنوات-أقل من 10 سنوات	3.41			*0.33
10 سنوات فأكثر	3.74			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

يتبين من الجدول (22) وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس الولاء الوظيفي بين ذوي سنوات الخبرة (5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، وقد كانت هذه الفروق لصالح ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر)، الامر الذي يعزى الى الإحساس في الاستقرار الوظيفي والولاء المطلق للوظيفة لعامة.

9.2. نتائج فرضيات الدراسة

قبيل إجراء اختبار الفرضيات عمل الباحثان على التحقق من ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة والتأكد من صلاحية البيانات وملاءمتها لإجراء الاختبارات المعلمية، وذلك باختبار (الاعتدالية) (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk) التوزيع الطبيعي واختبار الارتباط الخطي المتعدد.

جدول رقم (23) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام Shapiro-Wilk & Kolmogorvo-Smirov

البعد	Shapiro-Wilk		Kolmogorvo-Smirov	
	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة *	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة *
العدالة التوزيعية	.946	0.73	0.571	2.00
العدالة الإجرائية	.956	0.95	0.361	2.00
العدالة التفاعلية	.927	0.64	0.185	1.32
العدالة الأخلاقية	.946	0.96	0.128	1.43
الولاء العاطفي	.938	0.88	0.161	1.74

Kolmogorvo-Smirov		Shapiro-Wilk		البعد
مستوى الدلالة *	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة *	قيمة الاختبار	
1.43	0.132	1.2	.963	الولاء المعياري
1.22	0.076	1.4	.976	الولاء الاستمراري

* نو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (23) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذ بلغت القيم أكبر من (0.05) في كلا الاختبارين وعليه تحقق الشرط الأساسي في تطبيق الارتباط. اما فيما يتعلق باختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity: لقد اظهر النموذج الخطي العام استقلالية المتغيرات وخلو بيانات متغيرات الدراسة من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد باستخدام معامل الارتباط بيرسون. ويتضح من الجدول رقم (24) بأن قيم الارتباط الضعيفة بين أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (0.2-0.4).

جدول رقم (24) نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل الارتباط بيرسون

المتغير	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية	العدالة الأخلاقية
العدالة التوزيعية		.432	.371	.368
العدالة الإجرائية			.234	.452
العدالة التفاعلية				.247
العدالة الأخلاقية				

** نو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين أبعاد المتغير المستقل. وتم الاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكافة المتغيرات في الجدول رقم (25) الذي يعكس قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10)، بينما قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05)، مما يعزز عدم وجود مشكلة ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة مما يسمح باستخدامها في البحث لبيان واقعية التأثير.

جدول رقم (25) معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
العدالة الإجرائية	.345	2.901
العدالة التوزيعية	.253	3.957
العدالة التفاعلية	.177	5.647
والعدالة الأخلاقية	.276	3.622

9.2.1. اختبار الفرضية الأولى: الفرضية الرئيسية الأولى يو جد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على الولاء الوظيفي بأبعاده مجتمعة في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية. وللتأكد من صحة الفرضية الرئيسية تم تطبيق اختبار (Multiple Regression) للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، والعدالة الأخلاقية)، على الولاء الوظيفي بأبعاده مجتمعة.

جدول رقم (26) اختبار تحليل الانحدار المتعدد لأثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي

معامل الانحدار					Sig	F	R ²	R
البيان	β	الخطأ المعياري	T	Sig t*	F*	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
			المحسوبة	مستوى الدلالة				
العدالة الإجرائية	.290	.064	4.538	*.000	*0.00	44.744	0.525	0.724
العدالة التوزيعية	.274	.075	2.629	*.003				
العدالة التفاعلية	.257	.091	2.830	*.002				
العدالة الأخلاقية	.309	.077	4.019	*.000				

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول رقم (26) إلى وجود أثر معنوي للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الأخلاقية) على الولاء الوظيفي وبدلالة إحصائية اقل من (0.05) لكافة أبعاد العدالة التنظيمية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (44.744) وبدلالة معنوية أقل من (0.05)، وقد بلغ معامل الارتباط (0.724)؛ مما يشير إلى وجود علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على الولاء الوظيفي وفسر ما نسبته ب

(52%)، مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى المؤثرة الأخرى ثابتة إذ لم يتطرق لها الباحثان لصعوبة الغوص في دراسة سلوكيات الخليط من الموظفين في القطاعات الصحية وتعقيبات طبيعة التخصصات الصحية المتعددة في قطاعات المؤسسات الصحية، وعليه تم قبول الفرضية التي تنص على "وجود علاقة لأبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على الولاء الوظيفي في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية". ويظهر من الجدول السابق (26) أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على الولاء الوظيفي بعد العدالة الأخلاقية، حيث بلغت المحسوبة 4.019 بدلالة إحصائية (0.00) وبمعنوية التأثير (B=0.309)، مما يعني أنه كلما زادت العدالة الأخلاقية بنسبة (1%) يزداد الولاء الوظيفي بنسبة (30%)، ثم يليها بعد العدالة الإجرائية بمعنوية (B=0.290) وبدلالة إحصائية (0.00) مما يعني زيادة العدالة الإجرائية بنسبة (1%) يزداد الولاء الوظيفي بنسبة 29%، ومن ثم العدالة التوزيعية (B=0.274) بدلالة إحصائية (0.03)؛ وكذلك زيادة العدالة التوزيعية بنسبة (1%) يزداد الولاء الوظيفي بنسبة (27%)، وقد تبين أن أقل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على الولاء الوظيفي بعد العدالة التفاعلية، إذ بلغت معنوية التأثير (B=0.257) بدلالة إحصائية (0.02)؛ مما يعني أنه كلما زادت العدالة التنظيمية بنسبة (1%) يزداد الولاء الوظيفي بنسبة (25%).

وعقب اختبار الفرضيات الفرعية منفردة، نتبين ما يلي:

لقد أظهرت اختبارات الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر معنوي للعدالة الإجرائية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية، بارتباط موجب بلغ (0.67)، وبلغت قيمة (ف) المحسوبة (131.273) بدلالة إحصائية أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وبنسبة تفسير بلغت (0.44) وبلغت قيمة بيتا (0.461) وهذا يعزى إلى أن زيادة إدراك الموظفين بالعدالة في الإجراءات المعمول فيها ينعكس بشكل إيجابي على الولاء للمستشفى ولديهم التحفيز الكافي لبذل الجهود الإضافية لدعم المستشفى وتحقيق أهدافها. واتفقت النتيجة مع دراسة شابونية وبوعيش (2020) والتي أظهرت تأثير العدالة الإجرائية على الولاء الأخلاقي. وكذلك بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.617)، ومن واقع اختبار تحليل الانحدار البسيط على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (101.198) بدلالة إحصائية أقل من ($\alpha \leq 0.05$) وبنسبة تفسير بلغت (0.376) وبلغت معنوية

التفسير (0.427)؛ مما يعني وجود أثر إيجابي للعدالة التوزيعية على الولاء الوظيفي، أي إن إدراك الموظفين لتوزيع الفرص والمكافآت داخل المستشفى علاوة على توزيع الموارد والفرص بشكل عادل، الامر الذي يعزز من الولاء الوظيفي. كما ويؤدي الإحساس بالعدالة في التوزيع إلى إقامة علاقة إيجابية بين الموظفين والمستشفى والشعور بالتقدير والاهتمام من قبل الإدارة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عيساوي وفدسي (2022) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي ودراسة شابونية وبوعيش (2020) والتي أظهرت بتأثير العدالة التوزيعية على الولاء المستمر والولاء العاطفي. ولدى اختبار الفرضية الفرعية الثالثة تبين وجود أثر معنوي للعدالة التفاعلية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية.، وكما في جدول (29) يوجد ارتباط موجب لمتغير العدالة التفاعلية على الولاء الوظيفي بمعدل (0.623)، وأظهرت نتائج الانحدار البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية، حيث بلغت قيمة (ف) (104.657) بدلالة إحصائية أقل من ($\alpha \leq 0.05$).

وكذلك فقد أظهرت التحاليل أن نسبة تأثير العدالة التفاعلية على التباين في الولاء الوظيفي قد بلغت (38.4%)، كما بلغت معنوية التفسير (0.44) مما يعني وجود أثر إيجابي للعدالة التفاعلية على الولاء الوظيفي. مما يفيد بأنه كلما كانت العلاقة بين العاملين والمديرين في العمل قائمة على التعامل بالاحترام والتقدير وعدم التحيز، كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين وزادت قوة الانتماء للمستشفى والتمسك والمحافظة على مسؤولياتهم وواجباتهم الوظيفية وبذل الجهود الحثيثة لإنجاح أعمال المستشفى والارتقاء بها لتحقيق أهدافها. وعقب اختبار الفرضية الفرعية الرابعة تبين وجود أثر معنوي للعدالة الأخلاقية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية، وكما في جدول (30) يوجد ارتباط موجب لمتغير العدالة الأخلاقية على الولاء الوظيفي حيث بلغ (0.654)، وأظهرت نتائج الانحدار البسيط على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الأخلاقية، حيث بلغت قيمة (ف) (123.50) بدلالة إحصائية أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وكذلك أظهرت النتائج أن نسبة تأثير العدالة الأخلاقية (42.5%)، كما بلغت معنوية لتأثير (0.488)؛ مما يعني أن ثمة أثراً إيجابياً للعدالة الأخلاقية على الولاء الوظيفي مرتبطاً بتأثير القيم الأخلاقية والسلوكيات الأخلاقية في بناء العلاقة بين الموظف والمؤسسة. فإذا تحصل الشعور لدى الموظفين بسيادة القيم الأخلاقية بشكل عادل داخل المؤسسة يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة والالتزام، وحب العمل في بيئات قيمة وأخلاقية، الامر الذي يساهم في بناء أجواء مناسبة لتعزيز الولاء الوظيفي والانتماء إلى المؤسسات

المتوائمة قيمها مع القيم الشخصية الوظيفية.

9.2.2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية (1): توجد فروق بين ردود المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الولاء الوظيفي في مستشفيات الأغوار الشمالية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟ وللتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لعينة مستقلة (الجنس) والمتعدد لبقية المتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (31) اختبار تحليل الانحدار البسيط لعينة مستقلة على الولاء الوظيفي تبعا للمتغير الجنس

R الارتباط	التباين R^2 المفسر	التباين المعدل R-Adjusted	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
0.230	0.428	0.196	6.799	*0.00

جدول رقم (32) اختبار تحليل الانحدار المتعدد على الولاء الوظيفي تبعا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	قيمة β	قيمة t	دلالة الإحصائية
الحد الثابت		7.22	0.00*
سنوات الخدمة	-0.176	-2.03	0.043*
المؤهل العلمي	-0.080	-0.50	0.614
المسمى الوظيفي	-0.227	-2.84	0.005*
العمر	0.20	1.21	0.460
الحالة الاجتماعية	-0.098	-1.29	0.199

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تبين من الجداول رقم (31) و (32)، وجود ارتباط لمتغير الولاء الوظيفي تبعا للمتغيرات الديموغرافية مجتمعه علاوة على متغير الجنس (الحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) حيث بلغ معامل الارتباط (0.230)، وبلغت (ف) المحسوبة (6.799) بدلالة (0.00) وهي أقل، وكذلك فقد أظهرت النتائج أن نسبة تأثير المتغيرات الديموغرافية على التباين في الولاء الوظيفي بلغت (0.428%)، وقد أظهرت نتائج الاختبار

المتعدد وجود تأثير معنوي للولاء الوظيفي تعزى لكل من (سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) بدلالة (0.005, 0.043) على التوالي، وكما بلغت معنوية التأثير لسنوات الخدمة (-0.176). ومما يعني وجود أثر سلبي لسنوات الخدمة على الولاء الوظيفي، أي أنه كلما زادت سنوات الخدمة بنسبة (1%) يقل الولاء الوظيفي بنسبة (0.176%)، كما بلغت معنوية المسمى الوظيفي (-0.227). ومما يعني وجود أثر سلبي المسمى الوظيفي على الولاء الوظيفي. وبالتالي تم قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة.

10. مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الأخلاقية) في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية؟ أظهرت نتائج التحليل الوصفية في الجدول (7) أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة في لواء الأغوار الشمالية جاءت بدرجة متوسطة تراوحت بين (3.10-3.34)، وجاء البعد "العدالة التوزيعية"، بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (3.34)، وبانحراف معياري (1.04)، مما يشير إلى أهمية تحسين توزيع الموارد داخل المستشفيات، ثم يليه البعد "العدالة الإجرائية"، بوسط حسابي (3.13)، وبانحراف معياري (1.04)، مما يشير إلى أهمية تحسين العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات داخل المستشفيات، ثم في المرتبة الثالثة بُعد (العدالة الأخلاقية) بوسط حسابي (3.11)، وبانحراف معياري (0.96)، بينما كان أدناها للبعد "العدالة التفاعلية"، بوسط حسابي (3.17)، وبانحراف معياري (0.93) وهذا يشير إلى أهمية تعزيز التفاعل والتواصل العادل بين أفراد الفريق الطبي والمرضى، وبين الموظفين بشكل عام، وجاء المتوسط الحسابي للمجالات ككل (3.17) وبانحراف معياري (0.93). وتعكس نتيجة وجود مستوى متوسط لممارسة العدالة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية الحالية للإدارة والتنظيم داخل المؤسسة العديد من التحديات والفرص لتطوير جوانب مختلفة من العمل الإداري وتحسين مستوى الأداء العام المتمثلة بطبيعة التنظيم على فعالية العمليات والتفاعل داخل المستشفيات وتحسين التوجيهات الإدارية وتعزيز سياسات التشغيل للنهوض بالعدالة التنظيمية، وعلى وجه الخصوص القرارات المشجعة على التفاعل الإيجابي والتعاون بين فرق العمل، علاوة على ثقافة المؤسسة التي تلعب دوراً هاماً في تحديد نهج الفرق الطبية والموظفين نحو العدالة التنظيمية، بالاستفادة

من تطوير ثقافة التعاون والتواصل الفعال، وتحسين تجربة الرعاية الصحية للمرضى وتعزيز الروح الاحترافية بين الفريق الطبي والاداري. أما تحديات الموارد المتمثلة بالمالية والبشرية التي تعمل على تثبيط القدرة على توفير خدمات طبية عادلة وفعالة، فمن خلال تحسين إدارة وهندسة " تلك الموارد وتوجيهها بحسب الاولويات، سوف تعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير التي لها الأثر البالغ في تحسين المهارات والتفاعل الايجابي داخل المؤسسة. وهذا يتفق مع دراسة عيساوي وفدسي (2022) والتي أظهرت مستوى متوسط من العدالة التنظيمية بأبعدها الثلاثة بمحافظة الغابات لولاية جيجل، ودراسة العدوان والعياصرة (2020) بوجود مستوى متوسط لممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، باستثناء العدالة التوزيعية في الجامعات الحكومية المرتفعة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القضاة (2022) والتي أظهرت وجود مستويات منخفضة من العدالة التنظيمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ردود المبحوثين لمستوى العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي في مستشفيات الأغوار الشمالية تعزى للمتغيرات: (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟ لقد أظهرت نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الثاني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت هذه الفروق لصالح الذكور، حيث بلغت معنوية الاثر (0.006)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (2.771) بدرجة حرية (165)، وقد كانت هذه الفروق لصالح الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي لمقياس العدالة التنظيمية تبعاً للذكور (3.38)، بينما بلغ المتوسط لحسابي للإناث (2.99). وأظهرت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العدالة التنظيمية بين الذكور والإناث، لصالح الذكور، وهذا يدل على أن الذكور لديهم مستوى أعلى من الرضا أو التقييم الإيجابي للعدالة التنظيمية مقارنة بالإناث، ويعزى ذلك الى توقعات العدالة المختلفة بين الجنسين، والتأثيرات الثقافية على فهم العدالة، وتفاوت التجارب في بيئة العمل بين الجنسين والمسؤوليات الوظيفية المختلفة والتجارب الشخصية تلعب دورا هاما في احداث هذه الفروق. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العدالة التنظيمية وفقاً لمتغيرات الحالة الاجتماعية والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ويعزى ذلك الى الاتفاق العام لأفراد العينة حيال معايير العدالة التنظيمية. وقد يلعب التأثير الإيجابي لثقافة المؤسسة دوراً في توحيد

تقييمات العدالة بين مختلف فئات العاملين، لأسباب تعود للتكامل الوظيفي الذي يجمع بين الأفراد في مختلف الفئات.

ثانيًا: مقياس الولاء الوظيفي: تبين لدى الباحثان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على معيار الولاء الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس الذي يعكس الاتزان العام في بيئة العمل والتكافؤ والمساواة بين الجنسين في التجارب الوظيفية، وقد يكون للثقافة المؤسسية والتفاعلات الاجتماعية تأثير في تعزيز التوازن بين الجنسين، مما يشجع على التكامل والتقدير للولاء الوظيفي بشكل متساوي.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (القريوطي وفريح، 2018) والتي أظهرت عدم وجود علاقة إحصائية معنوية بين الولاء التنظيمي ومتغير الجنس. كما وظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الولاء الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي. وهذا يتوافق مع دراسة (القريوطي وفريح، 2018) والتي أظهرت عدم وجود علاقة إحصائية معنوية بين الولاء التنظيمي والمؤهل العلمي. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس الولاء الوظيفي بين المسمى (طبيب وإداري)، حيث كانت هذه الفروق لصالح المسمى (طبيب). ويعزى ذلك للتأثير البارز للوظيفة والدور الفردي في تشكيل تجربة الولاء الوظيفي لارتباط المسمى الوظيفي بالطبيعة الفريدة للمهام والمسؤوليات، مما يؤدي إلى توقعات مختلفة في الولاء الوظيفي. ومن المحتمل أن تكون الطبيعة الإنسانية الخاصة للمسمى الوظيفي (طبيب) لها الأثر البالغ بالالتزام العاطفي تجاه المستشفى إذا ما قورنت بالمسمى الوظيفي (إداري) المرتبط في جوانب إدارية وإشرافية مختلفة. وهذا يختلف مع دراسة (القريوطي وفريح، 2018) والتي أظهرت وجود علاقة إحصائية معنوية بين الولاء التنظيمي ومتغير الفئة الوظيفية. وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس الولاء الوظيفي لدى ذوي سنوات الخبرة (5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، حيث كانت هذه الفروق لصالح فئة سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر، وهذا يتوافق مع دراسة (القريوطي وفريح، 2018) والتي أظهرت علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية معنوية بين الولاء التنظيمي وكل من الوظيفة وسنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: أظهرت النتائج في الجدول رقم (26) إلى وجود أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الأخلاقية) على الولاء الوظيفي بدلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (44.744) وبمستوى معنوية (0.00) أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وقد بلغ معامل الارتباط (0.724) مما يشير إلى العلاقة الموجبة في واقعية تأثير العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك فسرت ما نسبته (52.5%) في الولاء مع بقاء جميع المتغيرات الأخرى ثابتة. وتبين أن بعد العدالة الأخلاقية كان له الأثر الأكبر حيث كانت R^2 (0.525) بمعنوية ($B=0.309$)، مما يعني أن العدالة الأخلاقية فسرت ما نسبته 52% في التباين في الولاء الوظيفي علاو على أن الزيادة في العدالة الأخلاقية بنسبة (1%) تزداد من الولاء الوظيفي بنسبة (30%)؛ ومن ثم بعد العدالة الإجرائية بمعنوي ($B=0.290$) مما يعني أنه كلما زادت العدالة الإجرائية بنسبة (1%) يزداد الولاء الوظيفي بنسبة (29%)، ويليه بعد العدالة التوزيعية ($B=0.274$)؛ مما يعني أنه كلما زادت العدالة التوزيعية بنسبة (1%) يزداد الولاء الوظيفي بنسبة (27%)، وقد تبين أن أقل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على الولاء الوظيفي بعد العدالة التفاعلية، إذ كانت معنوية التأثير ($B=0.257$) مما يعني أنه كلما زادت العدالة التنظيمية بنسبة (1%) يزداد الولاء الوظيفي بنسبة (25%). وهذا يعزى إلى وجود نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة المعمول فيها، وكلما كانت العلاقة بين العاملين والإدارة قائمة على المساواة والانصاف، كلما زاد ذلك من ثقة العاملين بأجواء تسودها العدالة وعدم التحيز؛ مما يدفع ذلك العاملين إلى بذل المزيد من الجهود للارتقاء بالمنظمة، والشعور المستمر بالولاء التام. وهذا يتوافق مع دراسة عيساوي وفدسي (2022) والتي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بمحافظة الغابات لولاية جيجل، ودراسة زاوي وبوسكار وبركان (2022) والتي توصلت إلى تأثير 19% من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي، ودراسة شابونية وبوعيش (2020) ومع دراسة الشالدة والصرايرة (2022) والتي أظهرت أثراً للعدالة التنظيمية بأبعادها على التهكم الوظيفي في المستشفيات الخاصة الأردنية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: تبين من تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للولاء الوظيفي تعزى لكل من (سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) فقط، وبقيمة دلالة (0.043, 0.005) على التوالي، وكما بلغت معنوية التأثير لمتغير

سنوات الخدمة (-0.176). ومما يعني وجود أثر سلبي لسنوات الخدمة على الولاء الوظيفي، أي أنه كلما زادت سنوات الخدمة بنسبة (1%) يقل الولاء الوظيفي بنسبة (17.6%)، وبلغت كذلك لمتغير المسمى الوظيفي (-0.227). ومما يعني وجود أثر سلبي لسنوات الخدمة على الولاء الوظيفي. وعلى هذا أظهرت الدراسة عدم وجود تأثير معنوي لمستوى الولاء الوظيفي يعزى للمتغيرات الديموغرافية مجتمعة: (الحالة الاجتماعية، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة). وهذا أن دل على شيء فإنما يدل على وجود ثقافة مؤسسية محفزة تعزز الولاء الوظيفي بصرف النظر عن العوامل الديموغرافية للموظفين، حيث تعتبر الثقافة المؤسسية المحفزة بيئة مشجعة على الانتماء والمساهمة الفعالة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، 2021) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير معنوي لمستوى الولاء الوظيفي يعزى للمتغيرات الديموغرافية مجتمعة، وتتفق أيضا مع دراسة سمية (2017) التي وتوصلت عدم وجود تأثير معنوي لمستوى الولاء الوظيفي يعزى للمتغيرات الديموغرافية مجتمعة (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

1.1. خلاصة النتائج

1. تبين لدى الباحثان وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العدالة: (التنظيمية، التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية والاخلاقية) والولاء الوظيفي في مستشفيات وزارة الصحة في لواء الأغوار الشمالية، بمعنى أن تحسين هذه الأنواع من العدالة يزيد الولاء الوظيفي في مستشفيات وزارة الصحة في لواء الأغوار الشمالية
2. وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للولاء الوظيفي تعزى لكل من (سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) بقيمة دلالة (0.005, 0.043) على التوالي، حيث بلغت قيمة بيتا لمتغير سنوات الخدمة (-0.176). ومما يعني وجود أثر سلبي لسنوات الخدمة على الولاء الوظيفي، أي أنه كلما زادت سنوات الخدمة بنسبة (1%) يقل الولاء الوظيفي بنسبة (17.6%)، كما بلغت قيمة بيتا لمتغير المسمى الوظيفي (-0.227).
3. وجود فروقات تبعاً للجنس معنوية في العدالة التنظيمية وبدلالة إحصائية حيث بلغت (0.006)، وبلغت قيمة (ت) (2.771) بدرجة حرية (165)، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي لمقياس العدالة التنظيمية تبعاً للذكور (3.38)، بينما بلغ المتوسط لحسابي للإناث (2.99). بينما تبين عدم وجود فروقات معنوية في مستويات الولاء الوظيفي مما يدل

- على أن بيئة العمل معززة للتوازن والمساواة بين الجنسين.
4. تشير النتائج الى الفروقات المعنوية تبعاً لمستويات متغيرات الدراسة الطبية والادارية بدلالة إحصائية على العدالة التنظيمية لصالح الفئة الطبية.
5. تبين وجود فروقات معنوية تبعاً لسنوات الخبرة على مقياس الولاء الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ف) لمقياس الولاء الوظيفي (3.444) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) وبلغت قيمتها (0.034).

12. التوصيات

- توصي الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت إليها بما يلي:
- 1- رفع مستوى ممارسة العدالة التنظيمية عبر المزيد من التركيز على تحسين عناصر التنظيم القائمة على النزاهة والعدالة في كافة العمليات الادارية، وتعزيز المساواة في توزيع مصادر الإنتاج للخدمات وذلك بتبني سياسات عادلة في التظلم في التطوير والترقيات والتدريب، لزيادة مدى الرضا الوظيفي التي جاءت بدرجة متوسطة تراوحت بين (3.10-3.34)، وجاء البعد "العدالة التوزيعية"، بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (3.34)، وبانحراف معياري (1.04)، مما يشير إلى أهمية تحسين توزيع الموارد داخل المستشفيات واعادة هندرتها طبقاً للأولويات، ثم يليه البعد "العدالة الإجرائية"، بوسط حسابي (3.13)، وبانحراف معياري (1.04)، مما يشير إلى أهمية تحسين العمليات والإجراءات وتبسيطها لمساهمة الافراد في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المستشفيات، ثم في المرتبة الثالثة بُعد (العدالة الأخلاقية) بوسط حسابي (3.11)، وبانحراف معياري (0.96)، بينما بلغ بعد "العدالة التفاعلية"، وسط حسابي (3.17)، وبانحراف معياري (0.93) مما يشير إلى أهمية تعزيز التفاعل والتواصل العادل بين أفراد الفريق الطبي والاداري والمرضى، وجاء المتوسط الحسابي للمجالات ككل (3.17) وبانحراف معياري (0.93).
- ويعكس المستوى المتوسط لممارسة العدالة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية في لواء الأغوار الشمالية العديد من التحديات والفرص لتطوير جوانب مختلفة من العمل الإداري وتحسين مستوى الأداء العام. ففي سياق الهيكل التنظيمي والإدارة يحتمل تأثير ماهية التنظيم التقليدي على فعالية العمليات والتفاعل داخل المستشفيات وتحسين التوجيهات الإدارية وتعزيز سياسات التشغيل في النهوض بالعدالة التنظيمية التي تُشجع على التفاعل الإيجابي والتعاون

بين فرق العمل، علاوة على ثقافة المؤسسة التي تلعب دورًا هامًا في تحديد سلوك الفرق الطبية والموظفين نحو العدالة التنظيمية، بالاستفادة من تطوير ثقافة التعاون والتواصل الفعال، وتحسين تجربة الرعاية الصحية للمرضى وتعزيز الروح المهنية بين الفريق الطبي والإداري. أما تحديات الموارد المتمثلة بالمالية والبشرية التي تثبط القدرة على توفير خدمات طبية عادلة وفعالة من خلال تحسين إدارة الموارد وتوجيهها نحو الأولويات سوف تعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة. بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير التي لها الأثر البالغ في تحسين المهارات والتفاعل الفعال داخل المؤسسة. هذا بالإضافة إلى توفير برامج التدريب والتطوير المستمر لتمكين الموظفين بالمهارات اللازمة لتعزيز الثقافة التنظيمية وتحقيق المزيد من العدالة في العمليات اليومية. الأمر الذي دورا هاما في تعزيز وعي الموظفين بأهمية الثقافة التنظيمية في القطاعات الصحية لقلّة معرفة العاملين فيها وذلك من خلال حملات توعية وورش عمل دورية وتشجيع القيادات على تبني معايير العدالة التنظيمية في السلوكيات الإدارية.

2- مراجعة وتحسين السياسات والإجراءات المتعلقة بالعدالة التنظيمية المبنيّة على الشفافية والنزاهة لتفعيل اليات نظم التظلم الفعال؛ وتوزيع المنافع بكفاءة واقتدار. وكذلك الولاء الوظيفي بتحفيز الموظفين بتوفير بيئة امنة وتقدير الجهود وتعزيز اطر التواصل الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين.

3- إقامة لقاءات دورية للتواصل بين الإدارة والموظفين لفهم احتياجاتهم ومخاوفهم، وتعزيز سياسة الباب المفتوح لتشجيع الموظفين على المشاركة الفعّالة.

4- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بمتغيرات الدراسة على قطاعات الصحة المختلفة في المملكة ومنظمات الاعمال الأخرى لتعزيز التوازن الفعال بين البيئات الشخصية والمهنية؛ وإشراك الموظفين في صياغة السياسات وصناعة القرارات وتشجيع العمل الجماعي وزيادة ارتباط الافراد بمؤسساتهم.

5- المحافظة على ذوي الكفاءات النيرة والعقول الخصبّة بعيد استقطابهم وتدريبهم وثبتيتهم بالخدمة الدائمة، إذ بلغ "الولاء الاستمراري" حسابي (3.06) متدني وانحراف معياري (1.02)، وتبين لدى الباحثان استعداد العديد من الموظفين لتطوير مهاراتهم والمساهمة في مختلف جوانب العمل لضمان استمراريّتهم ضمن اطر تطبيق مفاهيم التنظيم المصفوفي Matrix organizational structure" في قطاعات الصحة لما له من الاهمية البالغة في تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة

في البيئات المعقدة والتي تمتاز بازدواجية الصلاحية والمسؤولية.

13. محددات الدراسة

تتمثل محددات الدراسة في التركيز على منطقة جغرافية محددة وسياقاً تنظيمياً تقليدياً معقداً مقتصرًا على خليط من انتاج الخدمات الصحية غير الكافي لتعميم النتائج على المستوى الكلي للملكة. علاوة على عدم تعاون موظفي المستشفى للمشاركة في الدراسة لأسباب متعلقة بجداول الأعمال المزدحمة وضغوط العمل.

14. المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت. (2005). تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، مصر: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- البشايشة، سامر. (2008). أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(4)، 427 - 461.
- بلحاج، يمينه، مخلوفي، & فايزة. (2020). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي - دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر.
- حسين حسين، وحافظ عبد الناصر. (2018). دور رسالة المنظمة الاستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية. مجلة كلية الجامعة الإسلامية، 14(50)، 635-666.
- خصاونة، أنيس. والعكرب، فاروق. (2016). أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، 13(2)، 1-35.
- ديري، زاهد. (2011). إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن.
- زاوي، صورية. بوسكار، ربيعة. بركان، ليلة. (2022). العدالة التنظيمية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الموارد المائية لولاية بسكرة. الجزائر

- الزبياري، جعفر. (2020). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- سمية، بن دحو. (2017). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهرا*. مجلة التنمية البشرية، 7 (17)، 207-240.
- شابونية، أمال. وبوعويش، إكرام. (2020). *أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة المينائية - جن جن - (رسالة الماجستير غير منشورة)*. جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر.
- الشهري، وليد. (2021). *تأثير الأمان الوظيفي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء الوظيفي دراسة على الجامعات السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (70)، 87-101.
- شوكي، خديجة. وهيام، شيبوط. (2020). *أثر العدالة التنظيمية على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية-جيجل (رسالة الماجستير غير منشورة)*. جامعة جيجل، الجزائر.
- الشلالدة، ياسمين محمد اقطيش؛ والصريرة، أكثم عبد المجيد مسلم. (2022). *أثر العدالة التنظيمية في ظاهرة التهكم الوظيفي بوجود الدور المعدل للمرونة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأرنية. (رسالة ماجستير منشورة)*، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا.
- الصيرفي، محمد. (2005). *السلوك التنظيمي*، ط1، عمان: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن، محمد. (2011). *الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات*، ليبيا: دار الكتب الوطنية.
- العبيدي، زياد فاضل. (2020). *أثر الذكاء التنافسي في منظمات الأعمال في تحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية العراقية*، مجلة النهرين للعلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (3)، 1-29.
- العزاوي، نجم عبد الله. (2010). *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- عيساوي، عمر. وفدسي، نوال. (2022). أثر العدالة التنظيمية في الولاء الوظيفي: دراسة حالة محافظة الغابات لولاية جيجل (رسالة الماجستير غير منشورة). جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر.
- المعايطه، يسرى. (2014). أثر مراعاة العدالة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية على العاملين في المهن الطبية في مستشفيات المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة ماجستير غير منشورة). الأردن. عمان.
- المغربي، عبد الحميد. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 1، مصر: المكتبة العصرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adams, J.S. (1963). "Toward an understanding of inequity". *Journal of Abnormal and Social psychology*, 1(67), 422-436.
- Douri, Z. (2020). *Organizational justice and its impact on job satisfaction: Evidence from transportation industry*. *Management Science Letters*, 10(2), 351-360
- Bouazzaoui, M., Wu, H. J., Roehrich, J. K., Squire, B., and Roath, A. S. (2020). *Justice in inter- organizational relationships: A literature review and future research agenda*. *Industrial Marketing Management*, 87, 128-137.
- Chong, D. (2022). *The Influence of Organizational Justice and Organizational Culture on Employee Loyalty*. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(1), 175-185.
- Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. (2015). *Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations*. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1), 29-37.
- Kobayashi, Y., and Kondo, N. (2019). *Organizational justice, psychological distress, and stress- related behaviors by occupational class in female Japanese employees*. *PloS One*, 14(4), 1-13, Lee.
- Murali, S., Poddar, A., & Seema, A. (2017). *Employee loyalty, organizational performance & performance evaluation—a critical survey*. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(8), 62-74 .
- Mustafa, M. J., Vinsent, C., & Badri, S. K. Z. (2023). *Emotional intelligence, organizational justice and work outcomes*. *Organization*

- Management Journal*, 20(1), 30-42.
- Otto Pandey, C., & Khare, R. (2012). *Impact of Job Satisfaction and organizational Commitment on Employee loyalty*. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), 26-41
 - Rathi, Neerpal and Rastogi, Renu (2009). *Assessing the Relationship between Emotional Intelligence Occupational Self-Efficacy and Organizational Commitment*, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 2(35) , 93-102.
 - Rishipal & Manish. (2013). *Performance Management and Employee Loyalty*, *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, 13(3), 1-18.
 - Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (7thed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York.

الملاحق

جدول رقم (4) التحليل العاملي لمتغير العدالة التنظيمي							جدول رقم (5) التحليل العاملي لمتغير الولاء الوظيفي							
رقم الفقرة	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	قيمة Kaiser_ Meyer Olkin	قيمة Chi- square	Sig.	رقم الفقرة	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	قيمة Kaiser_ Meyer Olkin	قيمة Chi- square	Sig.
1	.750				.950*	3348.362*	0.0*	1	.717			863.*	165.2268*	0.01*
2	.726							2	.718					
3	.815							3	.763					
4	.764							4	.759					
5	.718							5	.713					
6	.773							6	.729					
7		.783						7		.787				
8		.810						8		.656				
9		.839						9		.653				
10		.852						10		.662				
11			.777					11		.475				
12			.851					12		.526				
13			.841					13			.711			
14			.825					14			.708			
15			.842					15			.586			
16				.801				16			.742			
17				.832				17			.654			
18				.816				18			.621			
19				.812										
20				.764										

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (العدالة التوزيعية)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة	3.52	1.22	متوسطة
2	1	تتوافق المهام والمسؤوليات التي أقوم بها مع قدراتي وإمكانياتي الشخصية.	3.65	1.09	متوسطة
3	3	يتم توزيع المهام والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات بين العاملين بعدالة.	3.34	1.20	متوسطة
4	5	يتناسب راتبي الشهري مع الجهد المبذول.	3.04	1.31	متوسطة
5	4	أحصل على فرصة للتطوير الذاتي بشكل عادل مقارنة مع زملائي في العمل.	3.16	1.22	متوسطة
		العدالة التوزيعية ككل	3.34	1.04	متوسطة

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات (العدالة الإجرائية)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	1	يتم تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع العاملين دونما استثناء.	3.29	1.19	متوسطة
7	2	يتم الإفصاح عن كافة القرارات الإدارية وتزويد العاملين بتفاصيل إضافية عند الاحتياج.	3.22	1.14	متوسطة
8	4	يسمح للعاملين بمناقشة القرارات التي تصدرها الإدارة.	3.01	1.17	متوسطة
9	5	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالعمل..	2.95	1.22	متوسطة
10	3	يوجد أسس تقييم موحدة لكافة العاملين في المستشفى	3.18	1.18	متوسطة
		العدالة الإجرائية ككل	3.13	1.04	متوسطة

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (العدالة التفاعلية)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	5	يتم توزيع المكافآت والحوافز بعدالة على الموظفين.	2.97	1.14	متوسطة
12	4	يظهر المدير اهتماماً بحقوق العاملين بشكل دائم.	2.98	1.15	متوسطة
13	3	تساعد بيئة المستشفى على تنمية وتطوير الموظفين.	3.03	1.18	متوسطة
14	1	يتخذ المدير قرارات مناسبة لمشكلات العاملين بشكل عادل.	3.26	1.19	متوسطة
15	2	تحرص إدارة المستشفى على تشجيع روح التعاون بين العاملين.	3.25	1.19	متوسطة
		العدالة التفاعلية ككل	3.10	1.02	متوسطة

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (العدالة الأخلاقية)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	1	يتمتع تعامل إدارة المستشفى باللطف والمجاملة عند تطبيق القوانين والأنظمة المعمول فيها.	3.14	1.10	متوسطة
17	3	تحتزم إدارة المستشفى وتقدر كرامة الموظف عند تطبيق الإجراءات الخاصة.	3.10	1.10	متوسطة
18	2	تأخذ إدارة المستشفى بعين الاعتبار ظروف ومصالح الموظف وتراعيها بشكل عادل.	3.13	1.06	متوسطة
19	4	تتعامل إدارة المستشفى مع الموظفين بشفافية ووضوح.	3.10	1.06	متوسطة
20	5	تتعامل إدارة المستشفى بنزاهة في حل النزاعات بين العاملين إن وجدت.	3.04	1.07	متوسطة
		العدالة الأخلاقية ككل	3.11	.96	متوسطة

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (الولاء العاطفي)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	2	أشعر بعاطفة كبيرة تجاه المستشفى الذي أعمل به.	3.69	1.09	مرتفعة
22	5	أشعر بالفخر حينما أتحدث مع الآخرين عن المستشفى الذي أعمل به.	3.63	1.15	متوسطة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
23	4	أنظر إلى المشكلات التي تواجه المستشفى على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	3.65	1.17	متوسطة
24	3	أشعر بوجود جو أسري داخل المستشفى.	3.66	1.19	متوسطة
25	1	أحتفظ بأسرار المستشفى وأهتم بالحفاظ عليها.	4.00	.95	مرتفعة
26	6	أرغب في قضاء باقي حياتي الوظيفية داخل المستشفى الذي أعمل به حالياً.	3.46	1.30	متوسطة
		الولاء العاطفي ككل	3.68	.93	مرتفعة

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (الولاء المعياري)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
27	5	استمراري بالعمل في المستشفى مرتبط برغبتني الخاصة بذلك.	3.19	1.03	متوسطة
28	6	بعد عملي في المستشفى من أفضل الفرص التي عرضت علي.	2.94	1.08	متوسطة
29	1	أسعى دوماً لإنجاز كافة أعمالي بجودة عالية وإتقان.	4.34	.81	مرتفعة
30	2	ألتزم بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المستشفى.	4.31	.84	مرتفعة
31	3	أقوم بتصحيح الأفكار السلبية عن المستشفى للآخرين.	4.14	.90	مرتفعة
32	4	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمستشفى الذي أعمل به	4.11	.97	مرتفعة
		الولاء المعياري ككل	3.84	.68	مرتفعة

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (الولاء الاستمراري)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
33	3	لا أفكر بالعمل في مستشفى آخر حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.	3.00	1.19	متوسطة
34	2	بقائي في المستشفى الذي أعمل به نابع من حاجتي ورغبتني	3.20	1.02	متوسطة

أثر العدالة التنظيمية علي الروابذة وولاء سليمان

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		الشخصية.			
35	4	لا أرغب بالبحث عن عمل آخر بنفس الراتب والامتيازات الوظيفية.	2.95	1.08	متوسطة
36	1	أرغب بأداء الأعمال المختلفة في المستشفى لضمان ديمومة عملي الحالي.	3.35	1.17	متوسطة
37	6	لدي الرضا الكافي عن المميزات المادية والمعنوية في عملي الحالي.	2.92	1.08	متوسطة
38	5	أشعر بالقلق عند التفكير في ترك المستشفى الذي أعمل به.	2.94	1.03	متوسطة
		الولاء الاستمراري ككل	3.06	1.02	متوسطة