

## تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي

بالمركز الإستشفائي الجامعي CHU بوهران

**The impact of ethical leadership practices in human resource management on organizational loyalty at the University Hospital Center CHU - Oran**\* بوطيبة مختارية<sup>1</sup><sup>1</sup> المدرسة العليا للاقتصاد بوهران (الجزائر)، frh.boutiba@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/11/12

تاريخ الاستلام: 2022/09/11

**ملخص:** سلطت هذه الدراسة الضوء على تحليل العلاقة التآثرية بين ممارسات القيادة الأخلاقية على مستوى إدارة الموارد البشرية و الولاء التنظيمي ، من خلال دراسة دور العدالة التنظيمية بابعادها الثلاث : التوزيعية ، الإجرائية و التقييمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي المركز الاستشفائي الجامعي بوهران ، و لهذا الغرض تم استهداف عينة مكونة من 40 موظف للإجابة على استبانة الدراسة ، و التي تم تحليل معطياتها باستخدام (SPSS /v21) و (smart PLS/v3) لاختبار الاتساق العام للاستبانة ، التحليل الاحصائي لمحاورها ، واختبار فرضيات الدراسة. تشير نتائج دراستنا الى وجود علاقة ارتباطية تأثرية بين ممارسات القيادة الأخلاقية على مستوى إدارة الموارد البشرية و العدالة التنظيمية ، في حين لا تؤثر هذه الأخيرة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي المركز الاستشفائي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية ، العدالة التنظيمية ، القيادة الاخلاقية ، الولاء التنظيمي.

**M12:JEL تصنيف**

**Abstract:** This study sheds light on the analysis of the influence relationship between ethical leadership practices at the level of human resource management and organizational loyalty, by studying the role of organizational justice in its three dimensions: distributive, procedural and evaluative in enhancing organizational loyalty among the employees of the University Hospital Center in Oran. Targeting a sample of 40 employees to answer the study questionnaire, the data of which were analyzed using (SPSS /v21) and (smart PLS/v3) to test the general consistency of the questionnaire, the statistical analysis of its axes, and to test the study hypotheses. The results of our study indicate that there is an effective correlation between ethical leadership practices at the level of human resource management and organizational justice, while the latter does not affect the enhancement of organizational loyalty among the employees of the Hospital center.

**Keywords:** human resource management, organizational justice, ethical leadership, organizational loyalty.

**Classification JEL:M12.**

\* المؤلف المرسل.

ان امتلاك المنظمات للموارد البشرية المميزة و المؤهلة عامل أساسي في تدعيم ميزتها التنافسية و تحقيق افضل أداء خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.، لذلك وجب الاهتمام بهذه الثروة البشرية و العمل على الاحتفاظ بها بشتى الطرق لضمان استمرارها في المنظمة، الامر الذي يتطلب تفعيل دور القيادة الأخلاقية بحيث ان العمل يتم وفق مسارات أخلاقية خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.، اين تمثل العدالة التنظيمية شرطا و ركيزة أساسية في تشكيل و توجيه سلوكيات الافراد أخلاقيا و بالتالي تحسين مستويات أدائهم الوظيفي خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع..

يستمد موضوع الولاء التنظيمي أهميته في المؤسسات الاستشفائية التي أصبحت تعاني من ندرة الكفاءات البشرية و اليد العاملة المؤهلة ، خاصة في ظل المد العملي و انتشار تكنولوجيا الاعلام و الاتصال ، الامر الذي سهل الحصول على فرص عمل خارج اطار المنظمة ، و زاد من إمكانية الانتقال من مكان العمل حسب احتياجات الافراد و طموحاتهم، لذلك اصبح من الضروري انتهاج نمط قيادي قائم على الاخلاق بغية تعزيز الولاء التنظيمي لدى الافراد المؤهلين و ضمان استمرارهم في المنظمة ، حيث تمثل الاخلاق وسيلة و أداة لتدريب الموظفين على فن التعامل مع السلوك المنظم. خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.

سلطت هذه الدراسة الضوء على تحليل العلاقة التأثيرية بين ممارسات القيادة الاخلاقية في إدارة الموارد البشرية و الولاء التنظيمي، من خلال تفعيل دور العدالة التنظيمية في ممارسات هذه الادارة: التوظيف ، سياسة الاجور، الترقية المهنية و التكوين في المركز الاستشفائي الجامعي CHU بوهران ، و على ضوء هذا العرض يمكننا طرح التساؤل التالي :

"ما مدى تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي

بالمركز الإستشفائي الجامعي CHU بوهران؟"

يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي ابعاد و ممارسات القيادة الأخلاقية على مستوى إدارة الموارد البشرية بالمركز الاستشفائي؟
- ماهو دور العدالة التنظيمية في ممارسات القيادة الأخلاقية و ما مدى تأثيرها على تحقيق الولاء التنظيمي ؟
- ما هي درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين ، و ما مدى تأثيرها بممارسات القيادة الأخلاقية ؟

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال العناصر التالية:

- ارتباط الموضوع بمجال الدراسة (إدارة الموارد البشرية)؛
- الاهتمام الشخصي بالمواضيع ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الإدارة ؛
- تزايد الفضائح الأخلاقية و الفساد الإداري في المنظمات ؛
- ابراز أهمية و دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي .

و لهذه الأسباب يهدف بحثنا الى ما يلي:

- عرض اهم ممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية في المركز الاستشفائي .
- ابراز دور العدالة التنظيمية بابعادها : الإجرائية ، التوزيعية و التقسيمية في تفعيل دور القيادة الأخلاقية .
- ابراز مدى فعالية النمط القيادي الأخلاقي في تعزيز الولاء التنظيمي في المركز الاستشفائي.

## التنظيمي

سنحاول الاجابة على اسئلة الدراسة من خلال طرح الفرضيات التالية:

**الفرضية الاولى:** وجود علاقة ارتباطية تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الاخلاقية و العدالة التنظيمية.

**الفرضية الثانية :** وجود علاقة ارتباطية تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي .

**الفرضية الثالثة :** وجود علاقة ارتباطية تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الاخلاقية و الولاء التنظيمي.

**متغيرات الدراسة:** استنادا على فرضية الدراسة تبين لنا جليا أن هناك ثلاث متغيرات موزعة كالآتي:

- **المتغير المستقل:** يعرف على أنه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة، و الذي يمثل في هذه الدراسة متغير القيادة الأخلاقية في ادارة الموارد البشرية ، الذي نعبّر عنه بالمتغيرات الفرعية التالية : المسؤولية الاجتماعية ، التوجيه الأخلاقي، الاحترام و التعاون.
- **المتغير التابع:** متغير يؤثر فيه المتغير المستقل ، وهو الذي تتوقف قيمته على مفعول تأثير قيم المتغيرات الأخرى، حيث كلما أحدثت تعديلات على قيم المتغير المستقل ستظهر النتائج على قيم المتغير التابع، متمثلا في متغير الولاء التنظيمي، الذي نعبّر عنه بالمتغيرات الفرعية التالية : الرضا الوظيفي، التحفيز الايجابي، البقاء بالمؤسسة.
- **المتغير المتداخل او المتشابك:** متغير يتاثر بالمتغير المستقل و يؤثر بدوره في المتغير التابع، متمثلا في متغير العدالة التنظيمية، من خلال المتغيرات الفرعية التالية : العدالة في التوظيف ، صرف الأجور ، الترقية المهنية و التكوين.

**حدود الدراسة:** نتائج هذه الدراسة محدودة ب:

✓ **الحدود المكانية:** فيما يخص الإطار المكاني فقد اقتصرت الدراسة على موظفي المركز الاستشفائي الجامعي CHU بوهران

✓ **الحدود الزمنية:** دامت الدراسة الميدانية مدة شهرين ، فكانت بداية من شهر جوان 2022 إلى غاية نهاية شهر جويلية

من نفس السنة.

**الدراسات السابقة :**

لكل بحث علمي أسس يقوم عليها، ولهذا فإن الدراسات السابقة تعد من بين تلك الأسس لأنها تفيد الباحث في مراحل إنجازه لبحثه، وعليه حاولنا من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة، والاستفادة منها في تفسير نتائج الدراسة الحالية.

- نشرت الباحثان خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع. دراسة بعنوان "اثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي" ، بهدف استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل ، توصلت هذه الدراسة الى ان تصورات العينة المكونة من 75 عامل في مديرية التوزيع للغاز و الكهرباء بيانته ، كانت متوسطة لكل من ممارسات القيادة الأخلاقية ، مستوى التزامهم التنظيمي و نية تركهم للعمل ، كما توصلت لوجود تأثير إيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي و تأثير سلبي على نية ترك العمل ، كما اثرت هذه الأخيرة على الالتزام التنظيمي بصورة سلبية، و كان لها دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي.

- نشرت الباحثتان خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع. دراسة حول "أثر القيادة الأخلاقية في تنمية ابداع الموارد البشرية"، بهدف التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تنمية ابداع الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بقالمة. أظهرت النتائج أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة الأخلاقية في تنمية ابداع الموارد البشرية ، ويعود الأثر بالدرجة الأولى لمبدأ العدالة ، يليه مبدأ الاحترام و أخيرا مبدأ الخدمة ، بينما لا يوجد أثر معنوي لكل من الصدق ، الأمانة و بناء المجتمع.
- كما نشر الباحثان خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع. دراسة بعنوان " مساهمة اخلاقيات الادارة في رفع مستوى الاداء الوظيفي داخل المنظمة " ، حاول الباحثان من خلالها اثبات وجود تأثير للممارسات الاخلاقية في المنظمة بشكل عام ، و في الاداء الوظيفي بشكل خاص. اظهرت نتائج الدراسة الميدانية على مستوى جامعة طاهري محمد بشار ان مستوى الاداء الوظيفي مرتبط باخلاقيات الادارة .
- كما نشر الباحثان خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع. دراسة حول " Exploring the relationship between Ethical Leadership and Job Satisfaction with the Mediating Role of the level loyalty to Supervisor" ، تهدف الى دراسة تأثير السلوك الأخلاقي للقيادة على الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي للموظفين وأيضًا لاكتشاف تأثير وسيط محتمل من الولاء للمشرف في هذه العلاقة. أكدت نتائج الدراسة أن ممارسات القيادة الأخلاقية في جامعة Gümüşhane في تركيا لها تأثير واضح على الولاء التنظيمي و هذا ما يؤثر بصورة ايجابية على الرضا الوظيفي .
- نشر الباحثون خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع. دراسة حول " Ethical Leadership " ، بهدف توضيح دور ممارسات القيادة الأخلاقية في تعديل السلوكيات الفردية على المدى الطويل ، و كيف يضع القادة الأخلاقيون معايير أخلاقية عالية كالنقطة ، الانصاف و النزاهة ويتصرفون وفقًا لها، مما يجعلهم نموذجًا و قدوة حسنة بالنسبة لبقية الافراد في المنظمة. انطلاقًا من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها و للوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية، إعتدنا على منهج التحليل الوصفي الذي يركز على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع مع وصفها وصفًا دقيقًا، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها بل يتعداه إلى التحليل و الربط و التفسير للوصول إلى إستنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، معتمدة في ذلك على الإستبيان بإعتباره الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث، كما استعنا بالمنهج الوصفي الوثائقي القائم على جمع و تحليل كل ما كتب في الموضوع من كتب، و دوريات علمية، و رسائل و بحوث علمية لبناء خلفية نظرية لموضوع الدراسة.

### المحور الأول: الاطار النظري للقيادة الأخلاقية ، الولاء التنظيمي و العدالة التنظيمية

خصص هذا البحث لعرض المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة متمثلة في القيادة الأخلاقية، الولاء التنظيمي و العدالة التنظيمية.

#### أولاً: مفاهيم حول القيادة الأخلاقية

سنعرض بعض التعاريف للقيادة الأخلاقية، ابعادها و أدوارها في الموارد البشرية

#### 1- القيادة الاخلاقية:

:تمثل مجموعة من المعايير و المبادئ التي تهتم على السلوك الإداري لكي تحدد ماهو صحيح او خطأ، كما تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار، فكلما كانت نتائج و اثار هذا القرار ايجابية او صائبة دل هذا على اختيار سلوك حسن او نحكم بان الخيار

## التنظيمي

الأخلاقي جيد او ممتاز او انه المرغوب فيه . خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع. كما تمثل عملية تأثير القادة لحث المرؤوسين على تحقيق الاهداف من خلال الالتزام بسلوكيات اخلاقية ، و تشجيع هذه السلوكيات و دعمها لدى المرؤوسين خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع. ، و تشجيعهم كذلك على المشاركة اكثر في عملية صنع القرار خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.، كما تختلف درجة التأثير حسب أسلوب القيادة الفردي الذي ينبع من الخصائص الشخصية للقائد، و الثقافة السائدة في المنظمة . خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.

كما تعرف القيادة الأخلاقية بانها "القيادة القائمة على ممارسة الفضائل السلوكية و الأخلاقية متمثلة في: احترام الاخرين ، خدمتهم ، العدالة ، الصدق و بناء المجتمع، و تطبيق هذه المبادئ في التعاملات اليومية لتفعيل عملية التأثير في الافراد العاملين، و تحقيق ولائهم في اطار تحقيق المصلحة المشتركة لجميع الأطراف في المنظمة "خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع. ، كما يتصف القادة الأخلاقيون بالمبادئ الأخلاقية مثل الصدق ، الإنصاف و الثقة ، مما يجعل قراراتهم عادلة و متوازنة. خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.، مع إدراكهم أن التحلي بهذه المبادئ يساهم وبشكل واضح في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، و الاستغناء عنها قد يعرض القرارات الأخلاقية للضياع.

يعتبر نموذج 4V هو الأفضل لممارسات القيادة الأخلاقية ، و الذي يتمثل في: القيم، الرؤية، الصوت و الفضيلة . خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.

Values-القيم: الالتزام بالقيم الأساسية الفردية و الهوية أساس كل سلوك أخلاقي ،

Vision- الرؤية: هي القدرة على تاطير اعمالنا خاصة في خدمة الاخرين ،

Voice- الصوت: التعبير عن رؤيتنا للاخرين بطريقة حقيقية و محفزة،

Virtue- الفضيلة : التشجيع على الفضيلة من خلال ممارسة السلوك الفاضل بما يخدم المصلحة العامة.

يمكننا تعريف القيادة الأخلاقية بانها القيادة القائمة على مجموعة من المبادئ و القيم الأخلاقية و التي توجه سلوك القائد ، بحيث تجعل منه قدوة حسنة بالنسبة للافراد المرؤوسين ، و تمكنه من التأثير فيهم و تعزيز ولائهم التنظيمي و توجيههم بما يخدم المصلحة المشتركة .

2- ابعاد القيادة الأخلاقية : تتمثل ابعاد القيادة الأخلاقية في اخلاقيات الوسائل، السمات الشخصية و النتائج خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.

• اخلاقيات الوسائل : الأدوات التي يستخدمها القائد لحث اتباعه على تبني السلوك المعياري و تحقيق الأهداف .المشتركة، و

التي تحدد شكل العلاقة الأخلاقية بين القائد و المرؤوسين.

• اخلاقيات الشخص: الخصائص و السمات الشخصية التي يمتلكها القائد و ليست نتيجة التجارب، مما تجعله قدوة للمرؤوسين في سلوكه و تعاملاته.

• اخلاقيات النتائج و النهايات : و تعني القيمة الأخلاقية لإنجازات القائد، و انعكاساتها على الفرد و المنظمة .

يمكننا حصر ابعاد القيادة الأخلاقية في المبادئ التالية :

- **العدالة و الانصاف** : بحيث تكون العدالة و الموضوعية أساس كل قرار يتخذه القائد بعيدا عن الذاتية و التحيز.
- **التوجيه الأخلاقي** : يتم من خلال مكافأة الافراد ذوي السلوكيات الجيدة و معاقبة او توجيه ذوي المخالفات او الانحرافات الأخلاقية.
- **المشاركة**: و هي إعطاء الفرصة للافراد المرؤوسين بالمشاركة في صنع القرار و تقدير مساهماتهم.
- **الدعم المعنوي**: احترام الافراد و الاهتمام بأفكارهم و التواصل الايجابي الدائم معهم.

**3- ادوار القيادة الاخلاقية للموارد البشرية** : تتمثل اهمية القيادة الاخلاقية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في ما يلي: **خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.**

- **تعديل السلوكيات**: تساهم اليادة الاخلاقية في تعزيز السلوكيات الايجابية و و السعي لتعديل و توجيه السلوكيات السلبية و غير المرغوب فيها العمل ، من خلال تبني افضل و انطباق ادوات التحفيز.
- **تأمين درجة عالية من الانضباط لدى المرؤوسين**: و هذا من خلال فرض قواعد انضباطية صارمة و اجراءات تاديبية ، مع اعطاء فرصة لتعديل السلوك ذاتيا.
- **صياغة استراتيجيات المنظمة وفق مسارات اخلاقية**: صياغة الاستراتيجية في اطار الجوانب الاخلاقية تجسدها اليات واضحة ، بما يستوجب تطابق السلوكيات مع القانون.
- **مراعاة الفروق الفردية للمرؤوسين من حيث الادراك**: تخضع عملية الادراك لحالات التوقع ، الحاجات ، الميولات و الانفعالات وصولا الى القيم و المعتقدات ، مما يستلزم احتواء كل هذه الفروقات ضمن نطاق العمل.
- **المساهمة الفعلية في وضع فواصل ما بين السلوكيات الايجابية و السلبية** ، مما يضمن كيفية التعامل معها او اقتلاعها في حال تهديد القيم الاخلاقية بالمنظمة.
- **دبلوماسية التعامل مع كافة اوجه التباين و الاختلاف في الموارد البشرية**: تتطلب ادارة التنوع المرونة و التلين و الصرامة و الحزم ، وهذا ما يفسر طبيعة الادوار النوعية للقيادة الاخلاقية.

من وجهة نظر الباحثة ، فان القيادة الاخلاقية تمثل نمط قيادي قائم على الاخلاق ، فهي اداة للتاثير في سلوكيات الافراد المرؤوسين و توجيههم ايجابيا بما يخدم اهداف المنظمة و المصلحة المشتركة، و يمكن من تحقيق الرضا الوظيفي و تعزيز الولاء التنظيمي للافراد.

#### ثانيا : الولاء التنظيمي

سنعرض بعض التعاريف للولاء التنظيمي ، اهميته و العوامل المؤثرة فيه

- 1- **الولاء التنظيمي** : يمثل الارتباط العاطفي بين الفرد العامل و منظمته **خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.**، و رغبته القوية في الاستمرار داخلها و الامتثال لقيمها و الايمان باهدافها مع التعبير عن ذلك بالفعل التنظيمي الايجابي و اعطاء الاولوية للمصلحة العامة و التضحية من اجل ذلك **خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.**، و رغبته في بذل اكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة **خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.**، حيث انه يفكر دائما في نتائج قراراته و انعكاساتها على نفسه و على منظمته. **خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.**

## التنظيمي

يمكننا تعريف الولاء التنظيمي على انه شعور الفرد بانتمائه لمنظمتة و رغبته في البقاء فيها و العمل الدؤوب لتقديم افضل اداء لصالحها.

2- **اهمية الولاء التنظيمي** : ان الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي اخذت حيزا كبيرا من اهتمامات ادارة المنظمات كونها اصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية و سليمة تمكنها من الاستمرار و البقاء ، حيث انه يمثل عنصرا مهما لقياس مدى التوافق بين الافراد و المنظمة ووسيلة للربط بينهما و لتعزيز الثقة ، لتحقيق اعلى مستوى من الانجاز خاصة في ظل غياب او ضعف نظام الحوافز خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع. ، كما تظهر اهمية الولاء التنظيمي في المنظمة من خلال ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الافراد و التقليل من سلوكياتهم السلبية خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.، تنمية سلوكياتهم الابداعية داخل المنظمة و تحقيق الشعور لديهم بالرضا و السعادة خارج العمل خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع. و نظرا لأهمية البالغة للولاء التنظيمي فانه يتعين على المنظمات بان تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء لدى العاملين لديها ، من خلال توفير جميع الادوات القادرة على المساهمة في تكوينه و تنميته خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع..

3- **العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي** : يمكن اعتبار الولاء التنظيمي نتيجة لعوامل تنظيمية من جهة و هو عبارة عن قيمة اجتماعية من جهة اخرى ، فالولاء التنظيمي يجعل من المنظمة بناء اجتماعيا مستقرا ، انطلاقا من عمليات التفاعل بين العمال ، خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع. من اهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي : العوامل الشخصية و العوامل التنظيمية خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.

- العوامل الشخصية : يتباين مستوى الولاء لدى الافراد العاملين حسب خصائصهم الشخصية ، مثل : العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي، و مدة الخدمة.
- العوامل التنظيمية :تتباين المنظمات فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية ، مما يؤثر في مستويات الولاء لدى الافراد العاملين ، نذكر منها : نظام الاجور ، نمط الاشراف، المشاركة في اتخاذ القرار و خصائص العمل.

### ثالثا: العدالة التنظيمية

ظهرت نظرية العدالة التنظيمية وتطورت على يد رائدها الأول آدمز ( J.Stacey Adams ) 1963 حيث تشير إلى أن الأفراد يتحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به.

1- **العدالة التنظيمية** : هذه النظرية تقوم أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة و الإنصاف في معاملة المنظمة له، و العدالة هنا تعني الإنصاف و هذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع. ، بناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده و ما يقدمه إلى المنظمة، و عوائد الآخرين و ما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غياباته وقد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع..

اعتمد ادمز في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات - عائدات"، حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الفرد تحت تصرف المنظمة، أما العوائد التي يتحصل عليها مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجر و العلاوات، أو معنوية مثل: التشجيع، الشكر والتقدير. أي أن الفرد يقارن بين نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات و مخرجات الآخرين، و لا تتطلب العدالة هنا أن تكون النواتج و المدخلات متساوية و إنما تتطلب أن تكون النسبة هي المتساوية ( أو متقاربة على الأقل).

### الشكل رقم (1): ادراك الفرد للعدالة التنظيمية

النواتج الشخصية	المقارنة	نواتج الاخرين	=	نسبة معينة
المدخلات الشخصية		مدخلات الاخرين		

المصدر: خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع..

بمعنى أنه من خلال مقارنة النسبة المحصل عليها من خلال المقارنة التي تجرى بالطريقة الموضحة آنفا، يمكن للفرد أن يشعر بالعدالة أو عدمها، حيث كلما أدرك الفرد تقارب و تساوي النسبة المحصل عليها، كلما أحس بالعدالة، و بعكس ذلك الإدراك، فإنه يشعر بعدم العدالة و من ثم الإحباط و عدم التحفز، و الإحساس بعدم العدالة في حد ذاته يحفز الفرد لكن بطريقة عكسية تجعله يسعى إلى تحقيق العدالة المنشودة من خلال بعض السلوكات التي تأتي كاستجابة لشعوره بعدم العدالة.

### 2- ابعاد العدالة التنظيمية :

تعتبر العدالة التنظيمية عن مجموعة من الإجراءات، التوزيعات و التفاعلات بين الفاعلين في المنظمة، بغرض تحقيق اهداف الفرد و المنظمة على حد سواء خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع. تتمثل ابعاد العدالة التنظيمية فيمايلي: خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.

- العدالة التوزيعية: تمثل العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة.
- العدالة الاجرائية: تعبر عن عدالة الاجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات
- العدالة التفاعلية: وهي مدى احساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات.
- العدالة التقييمية: تركز على ادراك الفرد لعدالة تقييم أدائه الوظيفي بشكل موضوعي و شفاف بعيد عن التحيز و المحاباة، بحيث يمثل هذا البعد عامل للتحفيز و زيادة الدافعية لدى الافراد.

3-اهمية العدالة التنظيمية: يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.

- العدالة التوزيعية: تكشف العدالة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة.



### التنظيمي

- العدالة الإجرائية : تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار .
- التأثير على سلوكيات الرضا الوظيفي ، الولاء والالتزام التنظيمي .
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة المتابعة ، الرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

### المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

قمنا في هذه الدراسة بسحب عينة متمثلة في 40 موظف بالمركز الاستشفائي الجامعي CHU بوهران ، و تم توزيع استبانة عليهم بغية معرفة آرائهم حول ممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على تعزيز الولاء التنظيمي لديهم.

#### أولاً: مجتمع و عينة الدراسة:

تتوزع عينة الدراسة على 29 موظفة و 11 موظف ، تتباين وظائفهم ما بين : 18 طبيب مقيم ، 2 طبيب نفسي، 13 ممرضة ، 4 مساعد تمريض ، 3 موظف إدارة ، 6 منهم ذوي خبرة مهنية لا تتجاوز 5 سنوات ، و 4 منهم ذوي خبرة لاكثر من 10 سنوات ، اما الأغلبية متمثلة في 30 موظف تتراوح مدة خدمتهم في المركز الاستشفائي ما بين 5 و 10 سنوات.

#### ثانياً : أداة الدراسة (الاستبيان ) :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهمية و تأثير القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي المركز الاستشفائي الجامعي CHU بوهران ، وبحكم كبر مجتمع الدراسة وصعوبة استقصاء كل أفرادها من خلال اللقاءات المباشرة، فإن أنسب أداة لتبليغ هذه الدراسة لأهدافها هو استخدام الاستبيان في جمع البيانات(استمارة الأسئلة).

1- **تركيبية الاستبيان** : اشتملت أداة الدراسة على ثلاث محاور أساسية إضافة الى المحور الخاص بخصائص عينة الدراسة، خصص المحور الأول للقيادة الأخلاقية ، اما الثاني فقد خصص لممارسات العدالة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، و أخيراً المحور الثالث الذي يعنى بالولاء التنظيمي لموظفي المركز الاستشفائي الجامعي CHU بوهران. و قد طلب من كل موظف مستجوب تحديد مدى الموافقة أو عدمها على كل عبارة و هذا بإستخدام مقياس ليكرت ، الذي ينقسم إلى خمس مستويات، حيث يشكل إحدى طرق تقدير الدرجات وحييدة البعد يترجم وجود خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة.

#### الجدول رقم (1): تركيبية الاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات
-------	--------	--------------

بوطبية مختارية

5	القيادة الاخلاقية	1
5	العدالة التنظيمية	2
5	الولاء التنظيمي	3
15	المجموع	

2- الصدق البنائي لاداة الدراسة :

الجدول رقم (2): الصدق البنائي لاداة الدراسة

Average Variance Extracted (AVE)	Fiabilité composite	rho_A	Alpha de Cronbach	
0.727	0.928	0.917	0.896	المحور 1: القيادة الأخلاقية
0.591	0.866	0.915	0.819	المحور 2: العدالة التنظيمية
0.682	0.906	0.982	0.882	المحور 3: الولاء التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثة ( من مخرجات-3 smart PLS)

للتحقق من الصدق البنائي للاستبيان قمنا بحساب المعاملات Alpha de Cronbach و القيمة Fiabilité composite ، يتضح من البيانات المسجلة في الجدول رقم 2 ان جميع محاور الاستبانة تتمتع باتساق عام جيد، لان قيمة Fiabilité composite و هي ادق من معامل Alpha de Cronbach اذ تفوق 70% بالنسبة لجميع المحاور ، قيمها على الترتيب: 0.928 ، 0.866 و 0.906، إضافة الى القيمة AVE تفوق هي الأخرى 50% .

الجدول رقم (3): ارتباط المحاور ببعضها

القيادة الاخلاقية	العدالة التنظيمية	الولاء التنظيمي		
1	,688**	,192	معامل الارتباط بيرسون	القيادة الاخلاقية
	,000	,235	Sig	
40	40	40	المجموع	
,688**	1	-,054	معامل الارتباط بيرسون	العدالة التنظيمية
,000		,742	Sig	
40	40	40	المجموع	
,192	-,054	1	معامل الارتباط بيرسون	الولاء التنظيمي
,235	,742		Sig	
40	40	40	المجموع	

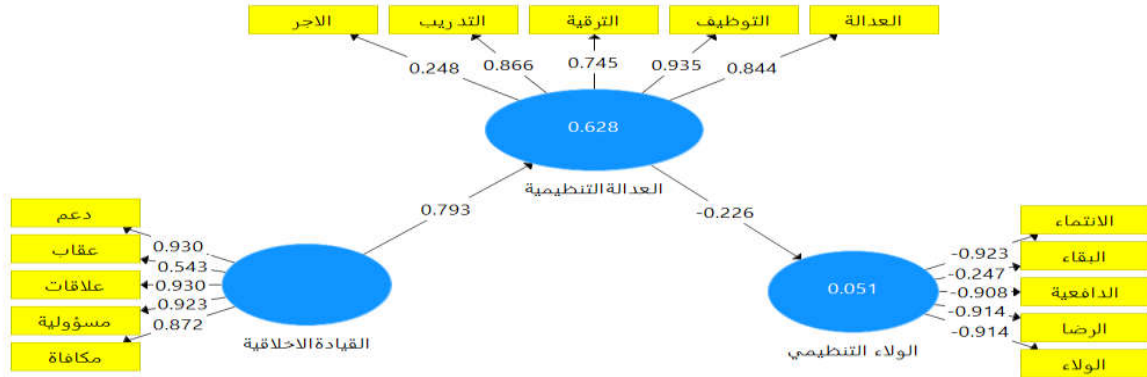
\*\* الارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من اعداد الباحثة ( من مخرجات SPSS /21 )

### التنظيمي

تشير البيانات المسجلة في الجدول رقم 3 الى ارتباط المحور الأول المتعلق بالقيادة الأخلاقية مع المحور الثاني المتعلق بالعدالة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.688 و القيمة sig =0.000 اقل من 0.01، في حين نلاحظ عدم ارتباط المحور الثالث الخاص بالولاء التنظيمي مع أي محور اخر نظرا للقيم sig تفوق 0.01 او 0.05 .

### الشكل رقم (2): الاتساق الداخلي لاداة الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة ( من مخرجات- smart PLS 3)

اما فيما يتعلق بالاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة ، نلاحظ ان عبارات المحور الأول و الثاني تتمتع باتساق عالي جدا ، اذ تفوق قيم **Fiabilité composite** 70% ماعدا العبارتين ( العقاب يحمل القيمة 0.543 و الاحر يحمل القيمة 0.248)، في حين نجد عبارات المحور الثالث ذات اتساق ضعيف ، و نظرا لاهميتها البالغة في الدراسة لا يمكن الاستغناء عنها لهذا تم الاحتفاظ بها.

### ثالثا: مناقشة نتائج التحليل الاحصائي لعبارات الاستبيان

يتكون الاستبيان من ثلاث محاور: يتعلق المحور الاول بممارسات القيادة الأخلاقية ، اما المحور الثاني فقد خصص لدراسة العدالة التنظيمية على مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية، واخيرا في المحور الثالث قمنا بدراسة الولاء التنظيمي .

**1- مناقشة نتائج التحليل الاحصائي لعبارات المحور الأول:** تشير نتائج التحليل الاحصائي للمحور الأول و الذي يشتمل على خمس (5) عبارات انها اجمالا "غير موافق تماما" ، كما هو موضح في الجدول رقم 4 ان اجمالي العينة غير موافقون تماما على ان إدارة الموارد البشرية في المركز الاستشفائي الجامعي بوهرا ن ليست مسؤولة أخلاقيا ، لانها لا تدعم السلوكيات الجيدة و الممارسات الأخلاقية، كما انها لا تتمتع بعلاقات جيدة مع الموظفين.

### الجدول رقم (4): التحليل الاحصائي لعبارات المحور الأول

المحور الأول: القيادة الأخلاقية	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5
المتوسط الحسابي	1.63	2.18	1.87	1.53	1.5
الوسيط	1	2	2	1	1
الانحراف المعياري	1.079	1.217	0.832	0.784	0.751
التباين	1.163	1.481	0.692	0.615	0.564

بوطبية مختارية

غير موافق تماما	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق تماما	النتيجة
<p>العبارة 1: مكافاة الموظفين ذوي السلوك الجيد                      العبارة 2: معاينة الموظفين ذوي السلوك السيء                      العبارة 3: تدعيم الإدارة الممارسات الأخلاقية في المنظمة                      العبارة 4: تتمتع الإدارة بعلاقات جيدة مع الموظفين                      العبارة 5: الإدارة مسؤولة أخلاقيا</p>						

المصدر: من اعداد الباحثة ( من مخرجات SPSS)

نلاحظ من خلال البيانات المسجلة في الجدول رقم 5 ان 72.5% من اجمالي العينة اي ما يعادل 29 مفردة يتفقون على ان منظمتهم لا تحتم كثيرا بالتوجيه الاخلاقي للموظفين ، سواء من خلال مكافاة الموظفين ذوي السلوك الجيد ماديا او معنويا ، او تقويم ذوي السلوك السيء و معاينة ذوي الانحرافات الاخلاقية ، في حين نجد 11 مفردة تعتقد ان المنظمة تعمل بصفة دائمة على توجيه الموظفين اخلاقيا. اجمالا يمكن القول ان 90% من اجمالي العينة يعتقدون ان الادارة لا تدعم الممارسات الاخلاقية ، وقد يكون سبب ذلك غياب العلاقات الجيدة و التواصل الايجابي بين الادارة و الموظفين . اما بالنسبة لآخر عبارة في المحور الاول ، نلاحظ ان 95% من اجمالي العينة يعتقدون بعدم مسؤولية الادارة اخلاقيا ، في حين نجد 5% منهم يعتقدون عكس ذلك.

الجدول رقم (5): القيادة الأخلاقية و المسؤولية الاجتماعية للادارة

العبارة 5		العبارة 4		العبارة 3		العبارة 2		العبارة 1		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
60	24	60	24	40	16	37.5	15	62.5	25	غير موافق تماما
35	14	32.5	13	50	20	35	14	27.5	11	غير موافق
00	00	2.5	1	2.5	1	00	00	00	00	محايد
5	2	5	2	7.5	3	27.5	11	5	2	موافق
00	00	00	00	00	00	00	00	5	2	موافق تماما
100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	المجموع

علما ان F: تمثل التكرار و % تمثل النسبة المئوية

المصدر: من اعداد الباحثة ( من مخرجات SPSS)

2- مناقشة نتائج التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثاني: تشير نتائج التحليل الاحصائي للمحور الثاني ، و الذي يشتمل على خمس (5) عبارات انما اجمالا "غير موافق"، مما يعني غياب العدالة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء من خلال العدالة التوزيعية ، الإجرائية و حتى التقييمية .

الجدول رقم (6): التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثاني

التنظيمي

المحور الثاني: العدالة التنظيمية	العبارة 5	العبارة 4	العبارة 3	العبارة 2	العبارة 1
1.89	1.80	2.13	2.25	1.53	1.75
2	2	2	2	1	2
0.669	0.883	0.992	1.056	0.784	0.742
0.447	0.779	0.984	1.115	0.615	0.551
غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق تماما	غير موافق
<p>العبارة 1: العدالة هي أساس كل قرار يتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية                      العبارة 2: يتم التوظيف وفق شبكة تقييم موضوعية المعايير                      العبارة 3: صرف الأجر يتم بموضوعية                      العبارة 4: الاستفادة من الترقية وفق معايير موضوعية واضحة                      العبارة 5: تعد برامج التدريب حسب احتياجات الموظفين</p>					

المصدر: من اعداد الباحثة ( من مخرجات SPSS )

نلاحظ من خلال البيانات المسجلة في الجدول رقم 6 ان 92.5% من اجمالي العينة اي ما يعادل 37 مفردة ، يعتقدون بغياب العدالة في اتخاذ القرارات على مستوى ادارة الموارد البشرية عموما، اذ اجمع 92.5% منهم ان التوظيف لا يتم وفق شبكة تقييم خاضعة لمعايير موضوعية تعتمد على الكفاءة المهنية ، بعيدة عن التحيز و المحاباة وفقا لميولات ذاتية ، و هذا ما يفقد العملية موضوعيتها و مصداقيتها.

كما نلاحظ ان 77.5% من اجمالي العينة يعتقدون بغياب نظام توزيعي عادل على مستوى المنظمة، و هذا ما يعني غياب نظام تقييم الاداء الوظيفي و الذي يسمح بتحديد مستوى الاداء الفعلي و اتخاذ القرار فيما يخص صرف الاجور وفقا لنتائج عملية التقييم. كما ان الاستفادة من الترقية هي الاخرى لا تتم وفق معايير واضحة و موضوعية حسب 80% من اجمالي العينة ، في حين 17.5% منهم يعتقدون عكس ذلك ، كما نلاحظ ان 92.5% من اجمالي العينة يعتقدون ان اعداد برامج التكوين و التدريب لا يخضع لنتائج تقييم الاداء الوظيفي و لاحتياجات الموظفين.

يمكننا القول ان مجموع القرارات المتخذة على مستوى ادارة الموارد البشرية لا تخضع للعدالة التنظيمية سواء التوزيعية ، الاجرائية او حتى التقييمية ، و هذا ما يفقد الادارة مصداقيتها. يجب الاشارة الى ان مسألة ادراك العدالة التنظيمية هي عملية ادراكية عقلية تختلف و تتباين ما بين الافراد، فهي عملية مقارنة ما بين الجهود المبذولة و المستحقات من العائدات ، و بالرغم من ان اجوبة الموظفين تدل على ارائهم الفردية و المستقلة، الا اننا لاحظنا اجماعا كبيرا حول ادراك عدم عدالة ممارسات ادارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (7): العدالة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية

العبارة 1		العبارة 2		العبارة 3		العبارة 4		العبارة 5	
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F

بوطيية مختارية

37.5	15	25	10	20	8	60	24	37.5	15	غير موافق تماما
55	22	55	22	57.5	23	32.5	13	55	22	غير موافق
00	00	2.5	1	2.5	1	2.5	1	2.5	1	محايد
5	2	17.5	7	17.5	7	5	2	5	2	موافق
2.5	1	00	00	2.5	1	00	00	00	00	موافق تماما
100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	المجموع
علما ان F: تمثل التكرار و % تمثل النسبة المئوية										

المصدر: من اعداد الباحثة ( من مخرجات SPSS)

3- مناقشة نتائج التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثالث: تشير نتائج التحليل الاحصائي للمحور الثالث و الذي يشتمل هو الاخر على خمس (5) عبارات انها اجمالا "غير موافق" ، كما هو موضح في الجدول رقم 7 ان اجمالي العينة يعبرون عن عدم ولائهم لمنظمتهم، و هذا ما يظهر من خلال درجة رضاهم الوظيفي ، نقص او انعدام دافعيتهم في العمل اتجاه الممارسات الاخلاقية للادارة ، و عدم رغبتهم في الاستمرار و البقاء بالمنظمة.

الجدول رقم (8): التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثالث

المحور الثالث: الولاء التنظيمي	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	المتوسط الحسابي
2.55	1.75	2.10	2.58	2.63	3.68	المتوسط الحسابي
2	1	2	2	2	4	الوسيط
0.942	1.256	1.257	1.107	1.125	0.859	الانحراف المعياري
0.888	1.577	1.579	1.225	1.266	0.738	التباين
غير موافق	غير موافق تماما	غير موافق	غير موافق	غير موافق	موافق	النتيجة
العبارة 1: درجة الرضا الوظيفي اتجاه الممارسات الأخلاقية للإدارة						
العبارة 2: دافعية الموظفين اتجاه الممارسات الأخلاقية للإدارة						
العبارة 3: الولاء التنظيمي للموظفين مقابل الممارسات الأخلاقية للإدارة						
العبارة 4: تساهم الممارسات الأخلاقية للإدارة في تنمية شعور الانتماء اتجاه المنظمة						
العبارة 5: تساهم الممارسات الأخلاقية للإدارة في عدم رغبة الموظفين في البقاء بالمنظمة						

المصدر: من اعداد الباحثة ( من مخرجات SPSS)

نلاحظ من خلال البيانات المسجلة في الجدول رقم 8 ان 77.5% من اجمالي العينة غير راضون عن الممارسات الاخلاقية لادارة الموارد البشرية ، في حين نجد 22.5% منهم يعبرون عن رضاهم الوظيفي ، كما ان 62.5% من الاجمالي لا يتمتعون بدافعية ايجابية اتجاه نفس الممارسات ، و في الوقت نفسه نجد 52.5% من الاجمالي يشتركون في عدم ولائهم لمنظمتهم و لا يشعرون بالانتماء لها، في حين نجد

التنظيمي

32.5% من الاجمالي يعتقدون عكس ذلك. و في الاخير ، فان 85% من اجمالي العينة يؤكدون على عدم رغبتهم في الاستمرار و البقاء في المنظمة بسبب غياب العدالة سواء من الناحية التوزيعية ، الاجرائية و التقييمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية.

الجدول رقم (9): الولاء التنظيمي مقابل القيادة الأخلاقية لادارة الموارد البشرية

العبارة 5		العبارة 4		العبارة 3		العبارة 2		العبارة 1		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
7.5	3	17.5	7	17.5	7	50	20	70	28	غير موافق تماما
2.5	1	35	14	37.5	15	12.5	5	7.5	3	غير موافق
5	2	15	6	15	6	15	6	00	00	محايد
85	34	32.5	13	30	12	22.5	9	22.5	9	موافق
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	موافق تماما
100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	المجموع

علما ان F: تمثل التكرار و % تمثل النسبة المئوية

المصدر: من اعداد الباحثة ( من مخرجات SPSS )

تشير نتائج دراسة الارتباط بالنسبة للمحور الأول " القيادة الأخلاقية " من خلال معامل الارتباط بيرسون الى ارتباط متغيري التوجيه الأخلاقي ( المكافاة و العقاب ) بالمتغير الفرعي للمسؤولية الاجتماعية ، و ارتباط هذا الأخير بجميع المتغيرات الفرعية للمحور الأول بقيم المعامل المحصورة ما بين 61.2% و 92.5% بقيمة  $\text{sig} = 0.000$ .

كما تشير نتائج دراسة الارتباط بالنسبة للمحور الثاني " العدالة التنظيمية " الى ارتباط القرارات المتخذة على مستوى إدارة الموارد البشرية بما فيها التوظيف ، الترقية و التكوين باستثناء قرار صرف الأجر، في حين نلاحظ ارتباط هذا الأخير بقرار الترقية المهنية فقط بمعامل الارتباط بيرسون 36.1% و قيمة  $\text{sig} = 0.022$ .

اما نتائج دراسة الارتباط بالنسبة للمحور الثالث " الولاء التنظيمي " فتشير الى ارتباط المتغير الفرعي المتعلق بالرغبة في الاستمرار و البقاء بالمنظمة بمتغيري الانتماء للمنظمة و الولاء التنظيمي ، في حين ان هذا الأخير مرتبط بجميع المتغيرات الفرعية للمحور الثالث، و هذا يتوافق مع ما ذكر في الجانب النظري للدراسة.

رابعا: اختبار فرضيات الدراسة

الجدول رقم (10) : اختبار فرضية الدراسة

النتيجة	القيمة p	القيمة t	الانحراف المعياري	معدل العينة	العينة الأولية	/
---------	----------	----------	-------------------	-------------	----------------	---

الفرضية 1	0.793	0.779	0.200	3.959	0.000	محقة
الفرضية 2	0.226-	0.066	0.405	0.559	0.576	غير محقة
الفرضية 3	0.179-	0.031	0.323	0.555	0.579	غير محقة

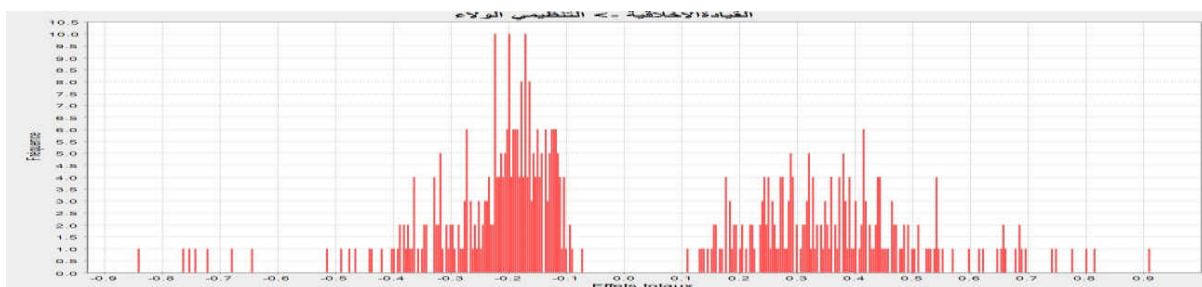
المصدر: من اعداد الباحثة ( من مخرجات- smart PLS 3)

**الفرضية الاولى:** وجود علاقة ارتباطية تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الاخلاقية و العدالة التنظيمية. اظهرت البيانات المتحصل عليها من اختبار فرضيات الدراسة ، بوجود علاقة ارتباطية تأثيرية بين متغيري "القيادة الأخلاقية" و "العدالة التنظيمية" ، لان القيمة  $p=0.000$  و هي اقل من 0.05 أي ان الفرضية محقة.

**الفرضية الثانية :** وجود علاقة ارتباطية تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي . ان الفرضية الثانية غير محقة لان قيمة  $p=0.576$  و هي بذلك تفوق 0.05، و هذا يعني عدم وجود علاقة ارتباطية تأثيرية بين متغيري "العدالة التنظيمية" و "الولاء التنظيمي" .

**الفرضية الثالثة :** وجود علاقة ارتباطية تأثيرية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة الاخلاقية و الولاء التنظيمي. كما ان الفرضية الثالثة غير محقة لان قيمة  $p=0.579$  و هي بذلك تفوق 0.05 ، و هذا يعني عدم وجود علاقة ارتباطية تأثيرية بين متغيري "القيادة الأخلاقية" و "الولاء التنظيمي" .

الشكل رقم 3: اختبار فرضية الدراسة الثالثة



المصدر: من اعداد الباحثة ( من مخرجات- smart PLS 3)

و اخيرا يمكننا القول ان ممارسات القيادة الاخلاقية في ادارة الموارد البشرية لا تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي بوهران ، و هذا نظرا لعدم عدالة القرارات المتخذة على مستوى ادارة الموارد البشرية و خاصة فيما يتعلق بصرف الاجور ، التوظيف و الترقية المهنية، مما يجعل الموظفين لا يرغبون في الاستمرار و البقاء بالمنظمة.

**خلاصة :**

في هذه الورقة البحثية ، كان من الضروري اولا عرض المفاهيم النظرية للقيادة الاخلاقية ، العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي، للحصول على رؤية معمقة حول اهمية العدالة التنظيمية بابعادها التوزيعية ، الاجرائية، التقييمية و التفاعلية في تفعيل دور ممارسات القيادة الاخلاقية في ادارة الموارد البشرية في الولاء التنظيمي . ثم عرضنا في الجانب التطبيقي او الميداني منهج الدراسة ، بحيث اعتمدنا على توزيع استبانة



### التنظيمي

على اربعون 40 موظف بالمؤسسة الجامعية الاستشفائية بوهرا ، الغرض منها معرفة اراء الموظفين المستجوبين حول مدى تأثير النمط القيادي الاخلاقي في تعزيز ولائهم اتجاه منظمته .

من خلال هذه الدراسة توصلنا الى عدة نتائج نلخصها في ما يلي :

- مستوى تطبيق مبادئ القيادة الاخلاقية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في المركز الاستشفائي الجامعي بوهرا ، جد ضعيف ، اذ بلغ المتوسط الحسابي لاجابات الموظفين المبحوثين مجتمعة القيمة 1.72، مما يدل على ان قيادة المؤسسة لا تتبنى قيم و معايير اخلاقية قائمة على العدالة ، الانصاف ، الاهتمام بالآخرين و التعامل الجيد معهم و التوجيه الاخلاقي سواء من خلال مكافأة الافراد ذوي السلوكيات الجيدة او معاقبة و توجيه ذوي الانحرافات الاخلاقية.
- كانت تصورات عينة الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية و مستوى ادراكهم للعدالة التنظيمية ضعيف ، اذ بلغ المتوسط الحسابي 1.89 و يمكن تفسير ذلك بغياب العدالة التوزيعية المتعلقة بنظام الاجور و المكافآت ، العدالة الاجرائية المتعلقة بعدالة الاجراءات المستخدمة لاتخاذ القرارات التوزيعية و اخيرا العدالة التقييمية و المتعلقة بنظام تقييم الاداء الوظيفي و استخداماته بشكل موضوعي بعيدا عن التحيز ، المحاباة و الميولات الشخصية المحضة في اتخاذ القرارات على مستوى ادارة الموارد البشرية مثل : الاجور ، الترقية المهنية و التكوين.
- كما اظهرت نتائج الدراسة ان درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي المركز الاستشفائي ضعيف ، اذ بلغ المتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين مجتمعة القيمة 2.55، مما يدل على عدم رغبة الموظفين في البقاء و الاستمرار في المؤسسة ، نظرا لعدم رضاهم الوظيفي اتجاه مستوى الممارسات الاخلاقية للادارة و نقص دافعيتهم ، و عدم شعورهم بالانتماء لمؤسستهم.
- تشير النتائج المتحصل عليها باستخدام smart PLS/v3 لاختبار فرضيات الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ممارسات القيادة الأخلاقية و العدالة التنظيمية ، حيث بلغت القيمة  $P=0.000$  مما يعني وجود اثر لممارسات القيادة الأخلاقية محصورة في مكافأة الافراد ذوي السلوك الجيد دوناً عن معاقبة ذوي الانحرافات الأخلاقية ، اذ بلغت القيمة  $P$  على التوالي 0.000 و 0.094 و أيضا في وجود علاقات جيدة بين الإدارة و الموظفين اذ بلغت القيمة  $P=0.000$  ، كل هذه الممارسات تؤثر في ادراك موظفي المركز الاستشفائي الجامعي بوهرا ، للعدالة التنظيمية على وجه الخصوص العدالة في القرارات المتعلقة بالتوظيف ، الترقية المهنية و التكوين اذ بلغت القيمة  $P=0.000$  على عكس العدالة التوزيعية الخاصة بنظام الأجور اذ بلغت القيمة  $P=0.928$  ، مما يدل على غياب العدالة التوزيعية و التقييمية في ان واحد.
- كما تشير النتائج الى عدم وجود علاقة ارتباطية تأثيرية بين العدالة التنظيمية و الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت القيمة  $P=0.576$ ، و هذا ما يفسر عدم شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة و عدم رغبتهم بالبقاء و الاستمرار فيها، نظرا لغياب الدافعية لديهم و عدم رضاهم الوظيفي اتجاه مستوى الممارسات الأخلاقية للإدارة حيث بلغت القيمة  $P=0.579$ .

في ضوء النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة ، يمكن تقديم التوصيات التالية :

- ✓ توعية المسؤولين و الموظفين باختلاف وظائفهم و رتبهم بالمركز الاستشفائي الجامعي بوهرا ، بضرورة التحلي باخلاقيات المهنة.

- ✓ الزام المسؤولين و القياديين بالمؤسسة الاستشفائية بتطبيق العدالة التنظيمية في جميع قراراتهم دون استثناء ، وضرورة الالتزام بالموضوعية و الشفافية ، الامر الذي يساهم بصورة ايجابية في تحفيز الموظفين و تعزيز ولائهم لمؤسستهم.
- ✓ تحسين العلاقات بين الإدارة و الموظفين و إرساء مبدا التعاون و العمل الجماعي المشترك خدمة للصالح العام و الخاص على حد سواء.
- ✓ الاستثمار في الموظفين ذوي الكفاءات المميزة و تحفيزهم لتقديم افضل أداء وظيفي.
- ✓ وضع نظام حوافز مناسب على الصعيد المادي و المعنوي بهدف تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي المركز الاستشفائي.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية :

الكتب : خطأ! لم يتم العثور على مصدر المرجع.