

دور الممارسات الإدارية الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية : دراسة ميدانية على العاملين في مستشفيات محافظة حفر الباطن

علي عواد الحربي¹ صلاح الدين إسماعيل²

الملخص

هدفت هذا البحث إلى التعرف على العلاقة المعنوية ذات دلالة الإحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية و العدالة التنظيمية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي واعتمد على أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة عشوائية بلغت (353) مبحوثاً من العاملين بمستشفيات حفر الباطن ،وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات توصل البحث إلى وجود علاقة متوسطة إيجابية طردية بين (الممارسات الإدارية الأخلاقية) و أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن وعدم وجود علاقة دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين الممارسات الإدارية الأخلاقية و بعد العدالة التوزيعية من أبعاد العدالة التنظيمية ،ووجود علاقة دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين الممارسات الإدارية الأخلاقية وأبعاد (العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية والعدالة التقويمية) ،و قوة العلاقة متوسطة وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب التي تهدف إلى تزويد قادة وموظفي المستشفى بمهارات القيادة الأخلاقية وفهم ممارسات العدالة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الإدارية الأخلاقية . العدالة التنظيمية . مستشفيات حفر الباطن

¹ باحث ماجستير بمعهد إدارة المستشفيات واقتصاديات الصحة بكلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان .

² أسناذ إدارة الإنتاج والعمليات وعميد كلية التجارة جامعة حلوان السابق.

The Role of Ethical Administrative Practices in Achieving Organizational Justice: A Field Study on Employees in Hospitals of Hafr Al-Batin Governorate

Abstract

The aim of this research was to identify the statistically significant relationship between ethical administrative practices and organizational justice among employees in Hafr Al-Batin hospitals. The study used a descriptive approach and a questionnaire to collect data from a random sample of 353 hospital employees. Results showed a moderate positive correlation between ethical administrative practices and dimensions of organizational justice. No significant relationship was found between ethical practices and distributive justice at the 0.05 level. However, significant relationships were found between ethical practices and procedural, interactional, and evaluative justice dimensions at the 0.05 level, with moderate relationship strength. The study recommended enhancing training programs to equip hospital leaders and staff with ethical leadership skills and understanding of organizational justice practices

Keywords: Ethical administrative practices, Organizational justice, Hafr Al-Batin hospitals

المقدمة:

تعيش المنظمات اليوم في بيئة مليئة بالتغيرات والتطورات المتعاقبة على كافة المستويات التكنولوجية والوظيفية نتيجة للثورات التكنولوجية والمعلوماتية المتنوعة التي ألقت ظلالها الرخبة على المنظمات، وشكلت تحديات متعددة أحاطت بالمنظمات الإدارية وجعلتها مضطرة للسعي إلى مواكبة هذا التقدم والتطور من أجل الحفاظ على بقائها ولتحقيق ميزتها التنافسية في ظل الموجات المتتابعة من الانفتاح العالمي الذي أصبح فيه العالم قرية صغيرة، ولم تجد المؤسسات الإدارية مناصاً من مواكبة هذا التطور؛ لذا اتجهت إزاء قياداتها الإدارية باعتبارهم قادة التطوير والتغيير (الخضيرى والعريقي، 2020)

وتعد الممارسات الإدارية عنصراً أساسياً لنجاح جميع المنظمات باختلاف أنواعها، وهذا ما يجعلها تحظى بأهمية بالغة من قبل العديد من الباحثين، فالإدارة وممارساتها لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين، بل تتعدى ذلك إلى تحفيزهم وشحذ هممهم، ورفع روحهم المعنوية، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين جميع العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وتعد المبادئ الأخلاقية أداة فعالة لدى القيادة في المنظمات فهي الدستور الذي تسترشد به القيادة في القيام بشتى السلوكيات والممارسات الإدارية. وبما أن السلوك الإنساني يتأثر مباشرة بالأخلاق التي هي من أهم مقومات المجتمع الصالح، فقد زاد الاهتمام بالقيادة الأخلاقية نتيجة لظهور العديد من الأزمات في القيادة في كلا المجالين العام والخاص. (Amoah, 2022).

ولم تعد الممارسات الإدارية بصورها النمطية قادرة على تحسين كفاءة الخدمات المقدمة؛ لذا ظهرت نظريات وأنماط قيادية متعددة في كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وانعكست آثار ذلك على المؤسسات الصحية التي تخلت تدريجياً عن الأفكار الإدارية التقليدية وتبنت أنماطاً قيادية جديدة تتخذ

من الأخلاق مرتكزاً أساسياً في تعاملها ووضع سياساتها لتصبح المبادئ الأخلاقية
الأداة الفعالة في شتى الممارسات الإدارية (الخريشا، 2018).

وتستخدم الممارسات الإدارية الأخلاقية في المؤسسات عامة أدوات ووسائل
تستهدف من خلالها ترسيخ مبادئ العدالة التي - في منظورها العام - تحمل
مجموعة من القيم الإنسانية الرفيعة ، وغايات نبيلة يسعى إليها الجميع ، فالعدالة
التزام أخلاقي وضرورة حياتية ومؤسسية ؛ لذا نالت مكانة عالية دون غيرها من
القيم ، وأوصت بها جميع الشرائع السماوية ، وحرصت عليها جميع القوانين واللوائح
لتحقيق الأمن والاستقرار داخل المؤسسات ، فالعدالة التنظيمية هي القيمة
المتحصلة نتيجة لإدراك العاملين لمستويات النزاهة والعدل في كافة الإجراءات
المنفذة في المؤسسة (عبدالعال، 2023).

وبناء على ما سبق فإن تطبيق الممارسات الإدارية الأخلاقية في المؤسسات
الصحية يجعلها قادرة على توفير مناخ تنظيمي إيجابي محفز نظراً لقدرتها على
توفير مبادئ العدل والنزاهة والمساواة والموضوعية في تعاملاتها مع العاملين،
وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة الصحية، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية
من خلال محاولتها لإدراك العلاقة بين الممارسات الإدارية الأخلاقية وتحقيق مبادئ
العدالة التنظيمية في مستشفيات محافظة حفر الباطن .

■ الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة سواء الممارسات الإدارية
الأخلاقية أم العدالة التنظيمية أو العلاقة بينهما ومن أبرز الدراسات التي تناولت
الممارسات الإدارية الأخلاقية دراسة (Junaidi, 2023) التي هدفت إلى
التعرف على أثر القيادة الأخلاقية و الممارسات الإدارية لها على الأداء
الإبداعي، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة
التي طبقت على عينة عشوائية قوامها ٧٨ قائداً و ٣٥٤ موظفاً. وتوصلت الدراسة

إلى عدة نتائج ومن أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والأداء الإبداعي.

وهدف دراسة (Van, et el. (2023) إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية وممارساتها الإدارية في بناء ثقة الموظفين، وتبادل المعرفة (KS) ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على أداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية قوامها ٦١٠ موظفاً في البنك الإسلامي الإندونيسي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة الأخلاقية وممارساتها الإدارية في بناء ثقة الموظفين ووجود أثر إيجابي قوي للقيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي وتبادل المعرفة .

وهدف دراسة إبراهيم ، (2022) إلى الكشف عن مستويات الممارسات الإدارية الأخلاقية في المدارس الخاصة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية قوامها (390) من معلمي المدارس بمديرية التربية والتعليم بلواء بني كنانة بالأردن ،وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بكافة أبعادها جاء مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

وبجانب الدراسات السابقة جاءت دراسات أخرى تناولت العدالة التنظيمية منها دراسة (Dorji & Kaur , (2019) التي هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ عددهم (285) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في بوتان بجنوب آسيا ، و توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية ببعدها الخاص بالعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

ودراسات أخرى ربطت بين متغيري الدراسة حيث هدفت دراسة عبدالله وآخرون (2021) إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للممارسات الإدارية الأخلاقية و العدالة التنظيمية ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و طبقت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (230) معلما و معلمة ، و توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة إحساس المعلمين بالعدالة التنظيمية .

وهدف دراسة المعاينة والعلوية،(2021): إلى التعرف على العلاقة بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والعدالة التنظيمية ،ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، وطبقت الاستبانة على عينة تكونت من (699) معلم ، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية.

وهدف دراسة (Amilin & others (2018 إلى التعرف على تأثير الممارسات الإدارية الأخلاقية و العدالة التنظيمية ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (202) من المحاسبين في صناعة التمويل الإسلامي وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي لأخلاقيات العمل الإسلامية والممارسات الإدارية في تحقيق العدالة الإجرائية والتفاعلية ، وعدم وجود أثر بين أخلاقيات العمل الإسلامية والعدالة التوزيعية ووجود تأثير إيجابي قوي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية وأخلاقيات العمل الإسلامية لها على الرضا الوظيفي.

- التعقيب على الدراسات السابقة :

بالعودة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث، أتضح وجود أوجه اتفاق وأوجه اختلاف وأوجه استفادة بين البحث الحالي وتلك الدراسات السابقة

في المنهج والأداة و العينة، مع وجود ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات السابقة، و فيما يلي توضيحاً لتلك الأوجه، كما يلي:

- أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية في المجتمع عن دراسة (Junaidi, 2023) التي طبقت في فيتنام، و دراسة (Van, et el. 2023) التي اختارت أندونيسيا، بينما تناولت دراسة (إبراهيم ، 2022) لواء بني كنانة بالأردن ودراسة عبدالله و آخرون ، (2021) في بنغازي بليبيا و دراسة (المعاينة والعلوية، 2021) بسلطنة عمان واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المؤسسات التي طبقت فيها الدراسة حيث طبقت الدراسة الحالية في مستشفيات محافظة حفر الباطن بينما طبقت دراسة (Junaidi, 2023) على شركة خدمات فيتنامية، و دراسة (Van, et el. 2023) طبقت على العاملين بالبنك الإسلامي الإندونيسي، ودراسة (إبراهيم ، 2022) ودراسة عبدالله و آخرون ، (2021) ، ودراسة (دراسة Amilin & others (2018) على شركات المحاسبة واختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في ربطها بين متغيري القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية، ولم تربط أي من الدراسات السابقة بين هذين المتغيرين في المؤسسات الصحية.

- أوجه الاتفاق :

اتفقت الدراسة في تناولها للقيادة الأخلاقية ،مع دراسة (Junaidi, 2023) و دراسة (Van, et el. 2023) ودراسة (إبراهيم ، 2022) ودراسة على (2021) واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي وأداة الاستبانة واتفقت الدراسة الحالية في الهدف العام للدراسة وربطها بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية مع دراسة الصويعي (2019) ودراسة (2018) & Amilin others

-أوجه الاستفادة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة فيصياغة المشكلة من خلال ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج و بناء أداة البحث و تطويرها . والتعرف على الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع البحث وإثراء الاطار النظري .

■ الفجوة البحثية

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة ونتائجها يتضح أنه على الرغم من وجود بعض الدراسات السابقة التي تناقش العلاقة بين متغيرات الدراسة وترصد دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية إلا أن هناك نقص في الدراسات والبحوث التطبيقية التي ترصد العلاقة بين البعد الخاص بالممارسات الإدارية والعدالة التنظيمية وخاصة في القطاع الصحي بصورة خاصة ، وهذا مما يشير إلى الحاجة الماسة إلى دراسة تطبيقية تستهدف الوقوف على العلاقة بين الممارسات الإدارية الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية بمستشفى حفر الباطن

● الدراسة الاستطلاعية:

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى الوقوف على مشكلة الدراسة والتعرف على جوانبها وبيان مستويات ممارسة الأساليب الإدارية الأخلاقية ومستويات العدالة التنظيمية والعلاقة بينهما في مستشفيات محافظة حفر الباطن ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث أداة المقابلة لكونها مناسبة في هذه المرحلة للبحث لمعرفة حجم مشكلة الدراسة ، وقد طبق الباحث المقابلة الفردية على عينة من مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفيات محافظة حفر الباطن ، وقد بلغت حجم العينة الاستطلاعية ٣٩ مبحوثاً تمثلت نسبة الذكور فيها (٦٣%) ونسبة الإناث (37 %) وقد تم توجيه أسئلة لأفراد العينة الاستطلاعية في مقابلات فردية للوقوف على مدى معرفة العاملين بالقيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية وكانت نتائج الدراسة

الاستطلاعية تشير إلى عدم معرفة (62%) من أفراد عينة الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية وعدم إدراكهم لمتطلباتها وعدم إدراك (57%) من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية لمفهوم العدالة التنظيمية، وإقرار ما يقرب من (94%) من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية بوجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية ولذا جاءت هذه الدراسة لترصد واقع القيادة الأخلاقية ومستوى العدالة التنظيمية والعلاقة بينهما في مستشفيات محافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية.

■ مشكلة البحث وأسئلته:

تأسيساً على نتائج للدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية تظهر مشكلة الدراسة المتمثلة في الفجوة البحثية في العلاقة بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والعدالة التنظيمية، وبناءً على ما سبق تصاغ مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن ؟
ويندرج من الأسئلة الرئيسية السابقة الأسئلة الفرعية التالية:
 - هل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية و العدالة التوزيعية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن ؟
 - هل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية و العدالة الإجرائية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن
 - هل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية و العدالة التفاعلية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن؟
 - هل توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية و العدالة التقويمية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن؟
- فرضيات البحث :

تصاغ فرضيات البحث على النحو التالي :

H1 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين . الممارسات الإدارية الأخلاقية
والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن
الفرضيات الفرعية:

H1-1 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية
والعدالة التوزيعية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن.

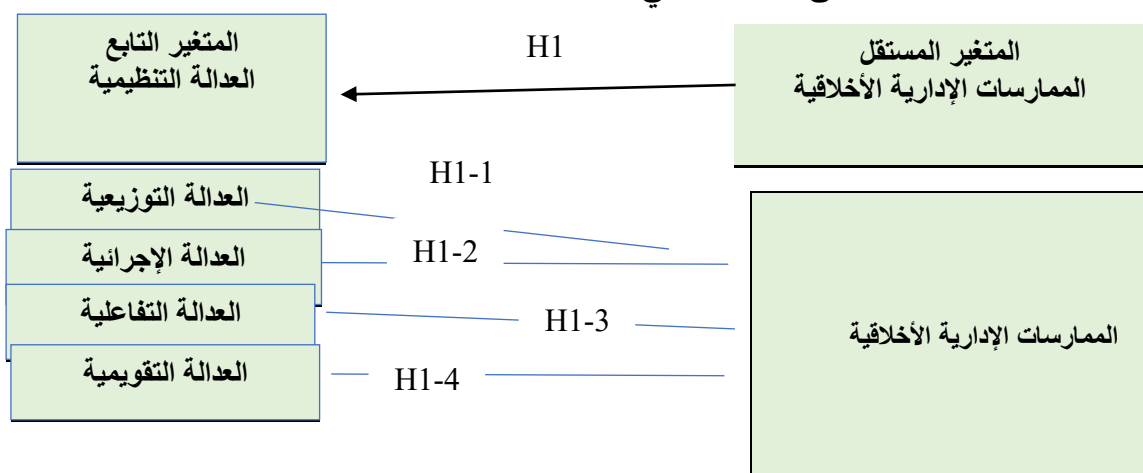
H1-2 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية
والعدالة الإجرائية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن.

H1-3 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية
والعدالة التفاعلية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن.

H1-4 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية
والعدالة التقويمية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن .

■ إطار متغيرات البحث :

وبناء على الفرضيات السابقة يصيغ الباحث نموذج البحث مستفيداً من الدراسات
السابقة على الشكل التالي :



شكل (1) إطار متغيرات البحث. من إعداد الباحث بالاستعانة بالصويعي (2019) والمعايطة والعلوية، (2021) و (2023) Junaidi,

■ أهداف البحث :

هدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

التعرف على العلاقة المعنوية ذات الدلالة الإحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والعدالة التوزيعية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن.

التعرف على العلاقة المعنوية ذات الدلالة الإحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والعدالة الإجرائية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن.

التعرف على العلاقة المعنوية ذات الدلالة الإحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والعدالة التفاعلية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن.

التعرف على العلاقة المعنوية ذات الدلالة الإحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والعدالة التقييمية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن

تقديم مقترحات وتوصيات تسهم في دعم الممارسات الإدارية الأخلاقية في المستشفيات وتعزز من مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع الصحي.

■ أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

– الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث في الحداثة والندرة النسبية لموضوع البحث ومتغيراته على كل من المكتبة العربية عامة والمكتبة السعودية خاصة ومن هنا يمكن القول أن البحث يتماشى مع التطور الإداري المنشود على مستوى المنظمات العامة ، مما يجعل بحث هذا الموضوع ذو قيمة كبيرة تمثل إضافة دراسة جديدة في موضوع كما سبق ذكره لم يحظ بالكثير من البحث والدراسة من وجهة - نظر الباحث - ويفتح المجال أمام باحثين آخرين لتناول الموضوع من جوانب أخرى

يمكن أن تسهم في تأسيس هذا الفكر الأخلاقي الذي سيسهم في دعم العدالة
التنظيمية للعاملين .

الأهمية العملية

تتمثل الأهمية التطبيقية العملية للبحث في أنه يمد إدارات مستشفيات محافظة
حفر الباطن بنتائج حول العلاقة بين الممارسات الإدارية الأخلاقية وتحقيق
العدالة التنظيمية للاستفادة منها في معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف
ووضع خطط تحسينية للأداء ، وكذلك ستفيد نتائج الدراسة المسؤولين عن
التطوير والتخطيط للقطاع الصحي بالمديريات الصحية ووزارة الصحة السعودية
ب لتقديم التغذية الراجعة وبناء الخطط التطويرية بناءً على الواقع الحقيقي.

حدود البحث:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

1. **الحدّ الموضوعي:** وهو الممارسات الإدارية الأخلاقية ، وعلاقتها بالعدالة
التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية -
العدالة التقييمية) من وجهة نظر العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن .
2. **الحدّ المكاني:** المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة لصحة بمحافظة حفر
الباطن بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.
3. **الحدّ البشري:** عينة عشوائية من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة حفر
الباطن
4. **الحدّ الزمني:** العام الدراسي 1446 هـ . 2024 م .

■ مصطلحات البحث :

يتضمن موضوع الدراسة المصطلحات التالية:

1. **الممارسات الإدارية الأخلاقية**

هي الممارسات الإدارية المطبقة من قبل القائد والمرتكزة على ممارسة القيم والفضائل الأخلاقية في جميع التعاملات اليومية والمهام الوظيفية لتحقيق التأثير في المرؤوسين وضمان ولائهم وسعيهم لتحقيق أهداف المنظمة (يوسف ويوب، 2020، ص. 88).

يعرفها الباحث إجرائياً بأنها : درجة تحقيق الممارسات الإدارية في مستشفيات محافظة حفر الباطن والتي سيتم الوقوف عليها والتحقق منه من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض.

2. العدالة التنظيمية (Organizational Justice) :

هو شعور العاملين وإدراكهم لمستويات العدالة والمساواة والإنصاف في التعاملات وتوزيع المهام داخل المؤسسة مقارنة بجميع الجهود المبذولة وكافة العوائد المادية والمعنوية المتحققة بصورة تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية (الطبطبائي وبطيان، 2021، ص. 8).

يعرفها الباحث . إجرائياً . بأنها : درجة تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية بمستشفيات محافظة حفر الباطن، والتي سيتم الوقوف عليه والتحقق منه من خلال الاداة المعدة لهذا الغرض.

الإطار النظري

أولاً : الممارسات الإدارية الأخلاقية

تمهيد:

حظت الممارسات الإدارية الأخلاقية باهتمام العديد من المنظمات في الآونة الماضية نظرًا للدور الذي تجسده في التواصل وتعزيز القيم المرغوبة للموظفين وتلبية احتياجاتهم. من جهة ، و تقديم نماذج يحتذى بها من خلال السلوكيات التي تمارسها القيادة تجاه الموظفين من جهة أخرى ، فالاتجاه الحديث

لمنظمات الأعمال موجه نحو أسلوب القيادة الأخلاقية الذي يركز على مصالح
المؤسسات والموظفين (السبيعي ، ٢٠١٩ ، ص ٤٠٢) .
وسأتناول فيما يلي القيادة الأخلاقية مبيّناً مفهومها وأهميتها وسماتها ومصادرها
وأبعادها والنظريات المفسرة لها.

1- مفهوم الممارسات الإدارية الأخلاقية

حظى مفهوم الممارسات الإدارية الأخلاقية اهتمام الباحثين بوصفه أحد
أبرز أبعاد القيادة الأخلاقية ، قدموا تعريفات متعددة له حاولت استكشاف محاورها
، وكشفت عن خصائصها ومكوناتها ، وقد جاءت هذه التعريفات مختلفة باختلاف
وجهات نظر الباحثين إزاء نظرتهن للممارسات الإدارية فيعرفها (بوطيبة ، 2022)
بأنها أحد الأنماط الإدارية القائمة على تطبيق الفضائل السلوكية والمبادئ الأخلاقية
المتعلقة باحترام الموظفين ، وتطبيق تحليل العدالة والنزاهة ، وبناء المجتمع ،
وممارسة هذه السلوكيات في العمل للتأثير على الموظفين وتحفيزهم وضمان ولائهم
لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

و يعرفها البعض بأنها الممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون لحث الآخرين على
تحقيق الأهداف المنشودة ، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل
المصادقية ، والأمانة ، والعدالة ، والإيثار ، والرحمة ، بالإضافة إلى تشجيع مثل
هذه السلوكيات عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية ودعم المعايير الأخلاقية
، وعلى هذا فإن إدراك القيادة الأخلاقية من قبل الآخرين تتم من خلال السمات
الشخصية للقائد ومدى قيام القائد بتشجيع السلوكيات الأخلاقية ودعمها. (محمود
، 2019 ، ص. 740)

فالممارسات الإدارية هي مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد
الأخلاقي، والتي تتجلى في الحرص الشديد على التعاون مع الرؤوسين لتحقيق
رؤية المنظمة وأهدافها، والالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرار، والتطبيق العادل

والشفاف لكافة القوانين والأنظمة، وتوزيع المهام و إدارة المنظمة بصورة تتناسب مع قدرات العاملين ورغباتهم وميولهم، وبما يتناسب مع الموقف وإعطاء العاملين حرية التعبير، وتوفير التسهيلات اللازمة لهم لأداء مهامهم ومتابعة تنفيذ المهام بصفة مستمرة وتقييم العاملين وفقاً لمعايير موثوقة وتشجيعهم على الإنجاز، والعمل معاً كفريق واحد وتعزيز التعاون والانسجام من خلال توفير مناخ إداري محفز للإبداع والابتكار (الصويجي، 2019)

ويستنتج الباحث مما سبق أن الممارسات الإدارية الأخلاقية هي سلسلة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة لتأسيس ثقافة أخلاقية داخل المنظمة من خلال الالتزام بالسلوك الأخلاقي ودعم أنشطتها مع انتقاد السلوكيات غير الأخلاقية، فالقيادة الأخلاقية مرتبطة بتجسيد القيم وتعزيز السلوك الأخلاقي داخل وخارج المنظمة.

2- أهمية الممارسات الإدارية الأخلاقية

تتجلى أهمية الممارسات الإدارية الأخلاقية في المنظمات في تعزيزها لكافة الممارسات الأخلاقية التي يظهر تأثيرها الإيجابي في بيئة العمل الإداري داخل المنظمات على مستوى العلاقات الإنسانية أو في منهجية العمل الإداري أو في المواقف الشخصية للقادة ؛ وقد حدد الشاعر (2017) وشريف والزهراني (2020) وفطاني (2020) والزيادي (2021) أهميتها في أنها تقلل من معدلات ترك العمل داخل المنظمة، وتزيد من رضا الموظفين وولائهم الوظيفي للمنظمة التابعين لها وتسهم في زيادة الإنتاج داخل المنظمة، وتعمل على الارتقاء بسمعة المنظمة وتعزيزها على المستويين المحلي والدولي، وتساعد . كذلك . على تنسيق العلاقات بين العاملين ،وتسهم في توفير بيئة عمل إيجابية يسودها روح التعاون البناء والمشاركة النشطة بين الجميع، وتقلل من الصراعات بين العاملين

4- مصادر الممارسات الإدارية الأخلاقية

تستقي الممارسات الإدارية الأخلاقية روافدها من منابع متعددة ،وقد حدد المرقطن (2020) والشريف (2020) و الخريشا (2018) والعتيبي (2013) هذه النابع والمصادر فيما يلي :

- **المصدر الديني** تعد المصادر الدينية واحدة من المصادر الرئيسية للممارسات الإدارية الأخلاقية حيث تحتوي الأديان على مبادئ وقيم أخلاقية توجه تصرفات القادة وتشجعهم على اتخاذ قرارات أخلاقية ، وتقدتجعلم حريصين علستقديم المصلحة العامة للمؤسسة على المصالح الشخصية ، وعدم الكشف عن أسرار ومعلومات وبيانات المؤسسة او مكافحة كافة أشكال الفساد الأخلاقي

المصدر الاجتماعي: يشير هذا المصدر إلى العلاقات الاجتماعية والبيئة التي يتفاعل فيها القائد والتي تؤثر على تشكيل وتوجيه قيادته الأخلاقية. ؛حيث تؤثر العوامل الاجتماعية تأثيراً كبيراً على السلوك الأخلاقي للقائد وقدرته على تحقيق التغيير الإيجابي والتأثير على الآخرين وتستمد المصادر الاجتماعية للقيادة الأخلاقية من الثقافة والقيم المشتركة والعلاقات الاجتماعية .

- **المصدر الفلسفي أو الفكري للقائد أو المدير** يعكس المصدر الفلسفي أو الفكري القيم والمعتقدات الأساسية التي يستند إليها في اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكه حيث تتأثر الممارسات الإدارية الأخلاقية بالفلسفة الشخصية للقائد، والتي قد تشمل الاعتقادات العامة حول الحياة والغايات الشخصية والمعنى العميق للقيادة. يمكن للقائد أن يحصل على إلهام وتوجيه من قناعاته الفلسفية الشخصية في تحقيق القيادة الأخلاقية

- **المصدر الإداري أو التنظيمي :** يشكل المصدر الإداري أساساً مهما لإرساء قواعد السلوك الأخلاقي وتعزيزها في كافة المستويات التنظيمية ويتمثل هذا المصدر في القيم والمبادئ التنظيمية التي تعكس السمات الأساسية للثقافة التنظيمية .
ثانياً : العدالة التنظيمية وأبعادها :

1- مفهوم العدالة التنظيمية:

لاقت العدالة التنظيمية في الفترة الأخيرة رواجًا كبيرًا باعتبارها مدخلا إداريا حديثا له أهميته وتداعياته على المنظمات الإدارية ؛ لذا توجهت أنظار الباحثين إلى مفهوم العدالة التنظيمية وقدموا تعريفات متعددة لها توضح محاورها ،وتبين خصائصها ومكوناتها ،وترجع بعض التعريفات العدالة التنظيمية إلى نشأتها الأولى ؛ فترى أنها مشتقة في أصلها من نظرية المساواة لـ (Adams(1965 وهو من أوائل من نادى بتطبيق العدالة التنظيمية وبنى على ذلك نظريته التي تفترض أن جميع الأفراد يقارنون بين ما يحصلون عليه من رواتب وحوافز وغيرها كمخرجات ، نسبة إلى ما يقدمونه من أعمال وجهود كمدخلات مقارنة بالآخرين . فإذا ما تساوى الطرفان شعر الفرد حينئذ بالمساواة وتحقيق العدالة، ويفقد هذا الشعور إذا لم يتساوى الطرفان ويتولد بدلاً عنه شعور بالتوتر (Pekurinen et al,2017, 490)

وعرفها العيسي (2024) بأنها شعور العاملين داخل المنظمات بالنزاهة والموضوعية والمساواة وحسن المعاملة مع جميع من يتعامل معهم داخل المنظمة ويؤكد طنوبز،(2022)على المعنى السابق نفسه فيجعل العدالة التنظيمية تدور حول القيم المتأصلة بداخل العاملين نظراً لإحساسهم الداخلي بالعدل والمساواة في جميع الإجراءات التي تتم داخل المنظمة مقارنة بغيرهم من العاملين المساوين لهم في الجهد المبذول .

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن العدالة التنظيمية هي درجة توافر مبادئ العدالة والمساواة في المؤسسات والمنظمات من خلال توزيع الموارد والمكافآت بطريقة عادلة بين الأفراد، وتطبيق إجراءات وقرارات عادلة وشفافة، والتعامل بمرونة ،واحترام مع الجميع .

2- أهمية العدالة التنظيمية:

تستمد العدالة التنظيمية أهميتها من كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ولما لها من دور كبير في تحقيق التوازن داخل المنظمة، وقد حدد عطاوي (2022) والعامري (2020) و. Rai, (2013) و Usmani, S. & Jamal, S. (2013) أهمية العدالة التنظيمية في أنها توفير مناخ إداري يشعر فيه الجميع بالعدل والإنصاف مما يزيد من دافعيتهم للعمل ويجعلهم أكثر استعدادا للعمل الجاد لتحقيق أهداف المنظمة، وتسهم في زيادة معدلات رضا العاملين عن العمل. وتعمل على استقطاب الموارد البشرية الطموحة ذوي الخبرة فشعورهم بتوافر العدالة سواء في التعويضات، الاعتراف بالتمايز في الأداء، في الكفاءات والقدرات يدفع بهم للالتحاق بمثل هذه المؤسسات. وتساعد على تصحيح الانحرافات الإدارية وتصحيح المسار في المنظمة.

3- أبعاد العدالة التنظيمية:

اتفق غالبية الباحثون على مجموعة من الأبعاد المحددة للعدالة التنظيمية، وقد حددت هذه الأبعاد في أربعة محاور وهي:

- **العدالة التوزيعية** هي العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، وهي تركز على إدراك الموظفين العدالة المخرجات المستلمة، فهي تشير إلى مستوى إدراك العاملين لعدالة المخرجات والعوائد التي يحصلون عليها من خلال مقارنة ناتج ما يبذلونه من جهود، وما يحصلون عليه وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى (سعيد، 2016)

- **العدالة الإجرائية**: وتشير العدالة الإجرائية إلى العدالة المتضمنة من استخدام القيادة في المنظمات لمجموعة من الأساليب المتعددة والتي من خلالها يشعر العاملون بتحقيق العدالة في القرارات المتخذة المتعلقة بكافة العمليات الإدارية (العامري، 2020)

-**العدالة التفاعلية**: تشير العدالة التفاعلية إلى العدالة المتولدة من سلوكيات إدارة المؤسسة عند تعاملها مع باقي العاملين، ويرتبط هذا النمط من العدالة بمستوى شعور العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المؤسسة التي يعملون بها، ويسمى هذا النمط من العدالة بعدالة التعاملات (سعيد، 2016)

- العدالة التقييمية

هي نمط من أنماط العدالة التنظيمية الذي لاقى رواجاً في الفترة الأخيرة الماضية ويراد بها درجة شعور الفرد بنزاهة التقييم الصادر بحقه، سواء فيما يتعلق بالأداء الوظيفي أو السلوك الممارس داخل المنظمة، ويسهم هذا الشعور في تعزيز رضا العاملين عن المنظمة وزيادة ولائهم لها (حسين، 2020).

ثالثاً: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية:

تقوم القيادة الأخلاقية على مجموعة من القيم والمبادئ والسلوكيات الأخلاقية التي تسعى من خلالها إلى تأسيس ثقافة تنظيمية أخلاقية تدير العلاقات بين الأفراد وتنظم كافة الإجراءات داخل المنظمة، وتسعى إلى تحقيق مبادئ العدالة التنظيمية بين الجميع حيث تعتبر العدالة التنظيمية من أبرز الأسس المتينة في بيئة التنظيم، فهي تؤثر على سلوك الموظفين وتعزز ثقتهم في المنظمة وتحفزهم لتحقيق النجاح والتفاني في العمل، وترتبط العدالة التنظيمية . في الوقت ذاته . بمجموعة واسعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نمو وتطور المنظمات وقدرتها على التكيف مع التحديات والتغيرات البيئية المحيطة بها (الصويحي، 2019)

وتعكس العدالة التنظيمية . في الوقت ذاته . الأسلوب والنمط الذي يتم من خلاله معاملة الموظفين في العمل، سواء من قبل المديرين أو المرؤوسين حيث يعتبر الشعور بالمعاملة العادلة والشفافة والمتساوية أمراً مهماً لدى الموظفين، حيث يؤثر على اتجاهاتهم وآرائهم وسلوكهم في العمل. فعندما يشعرون بالاحترام والعدالة

في المعاملة، يكون لهذا تأثير إيجابي على أدائهم في المهام الموكلة إليهم. (2016) (Golestanipour, .

والعدالة التنظيمية شأنها شأن غيرها من المداخل الإدارية تتأثر بمجموعة من المتغيرات والجوانب، ومن بينها نمط القيادة للرئيس أو المدير، فعندما يتبنى القائد نمط قيادة أخلاقي، يكون له تأثير كبير على الموظفين وعلى بيئة العمل في المنظمة وتعتمد العدالة التنظيمية على تبني سياسات أخلاقية تركز على النزاهة والشفافية والمساواة في التعامل مع الموظفين. ، فالقائد الأخلاقي يكون قدوةً ونموذجاً سامياً للعاملين، حيث يتعامل معهم بلطف وعدل وإنصاف ، ويسعى لخلق جو إيجابي وحسن داخل الفريق وعندما يكون القائد قدوةً أخلاقيةً للموظفين فإن ذلك يكون ضمان حقيقاً لاستمرارية وفعالية التنظيم في المدى البعيد، وتحقيق أداء وظيفي مميز يعزز المنظمة ويحافظ على استمراريته. فالقائد الأخلاقي يعتني بتطوير العلاقات الإيجابية مع الموظفين، ويعاملهم بعدالة ويوفر لهم فرصاً متساوية للتطور والنجاح. (أحمد، 2018)

والعلاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية علاقة سببية فالقيادة الأخلاقية سبباً أساسياً في تحقيق العدالة التنظيمية هي نتيجة للممارسات الأخلاقية الممارسة من قبل القائد في المنظمات وقد أكد على ذلك (Al & others,2017) Halbusi) الذي رأى أن الخطوات التي يختارها القائد ليحدد الأبعاد والقيم الأخلاقية للمنظمة . هي في جوهرها . شتى الممارسات الفعلية التي يقوم بها في حياته الشخصية والواقع العملي؛ حيث تظهر هذه الممارسات في تصرفاته وأفعاله عند قيامه بما هو صحيح ، وجيد أخلاقياً، ونجد أكثر السلوكيات الأخلاقية وضوحاً لدى العاملين فيما يتعلق باتخاذ القرارات وعند توزيع المكافآت ،أو توجيه العقوبات المنهجية:

منهج البحث : استخدم الباحث المنهج الاستنباطي الاستقرائي وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ثم تم استنباط إطار متغيرات الدراسة وفروضها وتطبيق هذا المنهج تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي والذي يمكن الباحث من الإحاطة بالعلاقة بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والعدالة التنظيمية ويمكنه من جمع المعلومات اللازمة لتفسير الظاهرة والتعبير عنها تعبيراً كمياً من خلال الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البحث وبياناته

■ **مجتمع البحث :** اشتمل مجتمع البحث على جميع المستشفيات الحكومية بمحافظة حفر الباطن والبالغ عددها سبعة مستشفيات وهي: مستشفى الملك خالد العام و مستشفى حفر الباطن المركزي ومستشفى الولادة والأطفال ومستشفى الرعاية المديدة ومستشفى السعيرة ومستشفى القيصومة، ومستشفى الصحة النفسية والبالغ عددهم 4277 موظفًا وقد اختار الباحث عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة من فئة العاملين بمستشفيات حفر الباطن وتم تحديد عدد العينة معتمدًا في ذلك على معادلة روبرت ماسون الإحصائية وبناء على المعادلة حددت عينة الدراسة (353) مبحوثًا من العاملين بمستشفيات حفر الباطن على اختلاف مستوياتهم الوظيفية .

■ وصف خصائص عينة البحث:

اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية وفيما يلي وصف هذه الخصائص

جدول (1) وصف عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الفئة	النسبة	التكرار	الفئة
47.0	166	كادر	24.4%	86	ذكر

دور الممارسات الإدارية الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في
مستشفيات محافظة حفر الباطن

		اداري			
53.0	187	كادر صحي	75.6%	267	أنثى
النسبة	التكرار	الفئة	النسبة	التكرار	الفئة
1.4	5	أقل من ثانوي	3.4	12	أقل من 20 عاما
7.1	25	ثانوي	8.8	31	من 20 : 30 عاما
16.4	58	دبلوم	33.4	118	من 31 - 50 عاما
47.3	167	بكالوريوس	44.8	158	من 41- 50 عاما
27.8	98	دراسات عليا	9.6	34	أكبر من 50 عاما
			14.4	51	أقل من خمس سنوات
			10.8	38	من 5 : 10 سنوات
			74.8	264	أكثر من 10 سنوات
			100.0	353	المجموع الكلي

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول رقم (1) يتضح أن الذكور يمثلون (24.4%) والإناث يمثلون (75.6%) من المجموع الكلي للعينة ، ومنهم (12) أعمارهم (أقل من 20 عاما) سنة و يمثلون (3.4%) و (31) أعمارهم (20-30) عاما ويمثلون

(8.8%) ومنهم (118) أعمارهم (31-50) ويمثلون (33.4%) . وجاء الذين بلغت أعمارهم (من 41- 50) عاما (158) ويمثلون (44.8%) بينما جاء الذين بلغت أعمارهم (أكبر من 50) عاما (34) ويمثلون (9.6%) من المجموع الكلي للعينة .

جاء الحاصلون على أقل من ثانوي و يمثلون (1.5%) من المجموع الكلي للعينة و (25) من الحاصلين على ثانوي يمثلون (7.1%) من المجموع الكلي للعينة و (58) من الحاصلين على دبلوم يمثلون (16.4%) من المجموع الكلي للعينة . و (167) من الحاصلين على بكالوريوس يمثلون (47.3%) من المجموع الكلي للعينة ، و (98) من الحاصلين على دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه) يمثلون (27.8%) من المجموع الكلي للعينة.

وجاء عينة الدراسة من الكادر صحي يمثلون (53.0%) مقابل (47%) يمثلهم الكادر الإداري ،وقد جاء في المرتبة الأولى من لديهم خبرة أقل من خمس سنوات (51) و يمثلون (14.4%) ومنهم (38) من لديهم سنوات خبرة من (5: 10) سنوات و يمثلون (10.8%) ومنهم (264) من لديهم سنوات خبرة من (أكثر من 10) سنوات و يمثلون (74.8%) من المجموع الكلي للعينة

■ أداة البحث:

استخدم الباحث الأداة التي تتفق وأهداف الدراسة، واشتملت على استبيان من إعداد الباحث لقياس الممارسات الإدارية الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية وقد اعتمد الباحث في إعداد الاستبيان و أبعاده على دراسة الصويعي (2019) والمعايطة والعلوية، (2021) و(Junaidi, 2023) وقد تكونت أداة الدراسة من (27) بنداً موزعة على ما بين الممارسات الإدارية الأخلاقية(6) فقرات والعدالة التنظيمية (21) فقرة وقد تمّ الاجابة عن الاستبيان السابق وفقا لمقياس ليكرت خماسي الاستجابة هي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) ،

وتحصل كل استجابة على وزن نسبي يتراوح ما بين 5 الى درجة واحدة حسب اتجاه
الاجابة أو حسب ايجابية العبارة الخاصة بالمقياس .

صدق أداة البحث :

الصدق الظاهري : تم التحقق من الكفاءة السيكومترية للمقياس من خلال الحصول
على صدقه الظاهري حيث تم عرض أداة الدراسة على (6) من المحكمين من
أساتذة إدارة الأعمال بالجامعات المصرية و الجامعات السعودية و المتخصصين
في إدارة الأعمال .

الصدق الداخلي : حرص الباحث على تحقيق الصدق الداخلي لأداة البحث من
خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (50) من العاملين
بمستشفيات محافظة حفر الباطن للتحقق من الصدق الداخلي و حساب معاملات
الارتباط بين كل بند من بنود أداة الدراسة وكانت النتائج على النحو التالي:

▪ حساب معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل: الممارسات الإدارية
الأخلاقية

للتحقق من توفر الصدق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معاملات ارتباط متغير
الممارسات الإدارية الأخلاقية وكانت النتائج على النحو المبين بالجدول التالي:

جدول (2) معاملات ارتباط متغير (الممارسات الإدارية الأخلاقية) بالدرجة الكلية

معاملات الارتباط	رقم العبارة
.750**	1
.702**	2

.889**	3
.839**	4
.848**	5
.748**	6

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS من الجدول (2) يمكننا ملاحظة أن قيم معاملات الارتباط لمتغير الممارسات الإدارية الأخلاقية ككل تتراوح بين (0.702-0.889) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين حيث إن قيم معامل الارتباط أكبر من 0.7 و هي دالة معنويا عند مستوى 0.05. مما يدل على تمتع العبارات بدرجة ممتازة لقياس هذا البعد.

■ حساب معاملات ارتباط لمتغير العدالة التنظيمية

تم حساب معاملات الارتباط بين كل بند من بنود لمتغير (العدالة التنظيمية) و الدرجة الكلية للمحور ككل و الجدول التالي يوضح ما تم التوصل اليه

جدول (3) معاملات ارتباط متغير (العدالة التنظيمية) بالدرجة الكلية للمحور ككل

معاملات الارتباط	رقم العبارة	معاملات الارتباط	رقم العبارة
.717**	18	.715**	7
.762**	19	.776**	8
.832**	20	.735**	9
.733**	21	.761**	10
.799**	22	.912**	11
.728**	23	.717**	12
.766**	24	.852**	13
.860*	25	.898**	14

.711**	26	.765**	15
.731**	27	.761**	16
		.796**	17

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS من جدول (3) يمكننا ملاحظة أن قيم معاملات الارتباط بين متغير العدالة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمجال ككل تتراوح بين (.711 - .912) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدا حيث إن قيم معامل الارتباط أكبر من 0.7 وهي دالة معنويا عند مستوى 0.05. مما يدل على قوة ارتباط العبارات بما يقيسه المحور و بالتالي يتم الاحتفاظ بهذه العبارات.

ثبات أداة البحث

تم التحقق من ثبات البحث من خلال استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ وكانت النتائج على النحو التالي

جدول (4) ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
الممارسات الإدارية الاخلاقية.	6	0.940
العدالة التنظيمية	21	0.968

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول (4) يمكننا ملاحظة أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغير الممارسات الإدارية الأخلاقية هي (0.940) وهذه القيمة أعلى من 0.7 ومتغير (العدالة التنظيمية) هي (0.968) من ثم يمكننا القول أن أداة الدراسة تتمتع بنسبة ثبات عالية .

■ اختبار فروض البحث :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات محافظة حفر الباطن ،ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية ،وقد استخدم الباحث لاختبار هذه الفرضيات

بنيت الدراسة على عدة فرضيات رئيسية وفرعية وعلى النحو التالي :

أولاً اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية الأخلاقية - الممارسات الإدارية الأخلاقية - العلاقات الإنسانية) و العدالة التنظيمية لدى العاملين بمستشفيات حفر الباطن

للتحقق من هذا الفرض إحصائياً نستخدم معامل ارتباط بيرسون pearson correlation وكانت النتائج على النحو المبين بالجدول التالي:

جدول (5) العلاقة بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والعدالة التنظيمية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن

العدالة التنظيمية				المتغيرات
معاملات الارتباط	الدلالة	التأثير	قوة التأثير	الممارسات الإدارية الأخلاقية .

متوسطة	ايجابي	دالة	.501**	
--------	--------	------	--------	--

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS من جدول (5) يتضح وجود علاقة متوسطة ايجابية طردية بين متغير الممارسات الإدارية الاخلاقية و العدالة التنظيمية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن حيث إن معامل الارتباط (0.501) دال عند مستوى دلالة 0.05 و لكنه في مستوى متوسط من الارتباط ، وبناء على ما سبق يتضح صحة الفرض الرئيس بوجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية و العدالة التنظيمية لدى العاملين بمستشفيات حفر الباطن

اختبار الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الأولى : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والعدالة التوزيعية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن.

ولاختبار هذه الفرضية والتحقق منها إحصائياً استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون pearson correlation ، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (6) العلاقة بين الممارسات الإدارية الأخلاقية و أبعاد العدالة التوزيعية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن

أبعاد العدالة التنظيمية			البعد الأول : العدالة التوزيعية
الممارسات الإدارية الأخلاقية	معامل الارتباط	الدالة	قوة التأثير
			لا يوجد
	-.187**	غير دال	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS من الجدول (6) يتضح عدم وجود علاقة دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والبعد الأول (العدالة التوزيعية) من

أبعاد العدالة التنظيمية ،و قوة العلاقة متوسطة ،وبالتالي يتضح عدم صحة الفرض الأول وقبول الفرض البديل لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والعدالة التوزيعية لدى العاملين .

الفرضية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والعدالة الإجرائية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن.

لاختبار هذه الفرضية والتحقق منها إحصائيا استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون pearson correlation ، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (7) العلاقة بين الممارسات الإدارية الأخلاقية و أبعاد العدالة الإجرائية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن

البعد الثاني : العدالة الإجرائية			المتغير
قوة التأثير	الدلالة	معامل الارتباط	الممارسات الإدارية الأخلاقية
متوسطة	دالة	.679**	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS من الجدول(7) يتضح وجود علاقة دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين (الممارسات الإدارية الأخلاقية) والبعد الثاني (العدالة الإجرائية) من أبعاد العدالة التنظيمية ،و قوة العلاقة متوسطة وبالتالي يتأكد صحة الفرض الفرضية الثالثة : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والعدالة التفاعلية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن.

لاختبار هذه الفرضية والتحقق منها إحصائياً استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون pearson correlation ، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (8) العلاقة بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والبعد الثالث : العدالة التفاعلية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن

البعد الثالث : العدالة التفاعلية			المتغير
معامل الارتباط	الدالة	قوة التأثير	الممارسات الإدارية الأخلاقية
.667**	دالة	متوسطة	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS من الجدول السابق يتضح وجود علاقة دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين الممارسات الإدارية الأخلاقية وبين البعد الثالث (العدالة التفاعلية) من أبعاد العدالة التنظيمية ، و قوة العلاقة متوسطة وبالتالي يتأكد صحة الفرض.

الفرضية الرابعة : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والعدالة التقويمية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن .

جدول (9) العلاقة بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والبعد الثالث : العدالة التقويمية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن

البعد الرابع : العدالة التقويمية			المتغير
معامل الارتباط	الدالة	قوة التأثير	الممارسات الإدارية الأخلاقية
.694**	دالة	متوسطة	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يوضح جدول (9) وجود علاقة دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين الممارسات الإدارية الأخلاقية والبعد الرابع (العدالة التقويمية) من أبعاد العدالة التنظيمية و قوة العلاقة متوسطة وبالتالي يتأكد صحة الفرض الرابع.

■ مناقشة النتائج:

تسهم الدراسة في الحصول على مزيد من الفهم حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية في مستشفيات محافظة حفر الباطن ومن خلال الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، وسأحاول فيما يلي مناقشة هذه النتائج وتفسيرها وربطها بنتائج الدراسات السابقة على النحو التالي :

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة متوسطة إيجابية طردية بين بعدي (الممارسات الإدارية الأخلاقية) و أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بمستشفيات محافظة حفر الباطن و لكنه في مستوى متوسط من الارتباط وتشير هذه النتيجة إلى وجود تأثير واضح وملحوظ فهناك ارتباط إيجابي بين الممارسات الإدارية الأخلاقية من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى، وهذا يشير إلى أن تحسين الممارسات الإدارية الأخلاقية يمكن أن يؤدي إلى تحسين شعور الموظفين بالعدالة في المنظمة وتشير . كذلك . إلى أن التأثير بين هذه الأبعاد موجود ولكنه ليس قويًا جدًا مما يعني أنه على الرغم من أن التحسينات في الممارسات والعلاقات الإنسانية قد تؤدي إلى تحسين العدالة التنظيمية، إلا أن هناك عوامل أخرى داخلية وخارجية قد تلعب دورًا أيضًا ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصويعي (2019) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد العدالة التنظيمية، ووجود تأثير للصفات الإدارية للرئيس والعلاقات الإنسانية على العدالة التنظيمية، وتتفق مع نتائج دراسة عبدالله و آخرون ، (2021) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودرجة الإحساس بالعدالة التنظيمية وتختلف نتائج هذه

الدراسة عن نتائج دراسة المعاينة والعلوية، (2021) و دراسة (2018) & Amilin others في قوة التأثير حيث أشارت نتائج هاتين الدراستين إلى وجود تأثير إيجابي قوي بين القيادة الأخلاقية وأخلاقية العمل على العدالة التنظيمية

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين الممارسات الإدارية الأخلاقية بالبعد الأول من أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية) ، وتعكس هذه النتيجة استقلالية هذين الجانبين في مستشفيات محافظة حفر الباطن؛ فالممارسات الإدارية الأخلاقية للقيادة تعمل بشكل منفصل عن مفهوم العدالة التوزيعية داخل المستشفيات، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبدالله وآخرون، (2021) ودراسة المعاينة والعلوية، (2021) ودراسة الصويجي (2019) ودراسة (2018) Amilin & others التي توصلت إلى وجود تأثير لبعده الممارسات الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية ويرجع سبب ذلك . من وجهة نظر الباحث . إلى بعض الأسباب التي قد تكون مرتبطة بعدم وجود علاقة بين الممارسات الإدارية الأخلاقية للقيادة الأخلاقية والعدالة التوزيعية في مستشفيات محافظة حفر الباطن والمتمثلة في أن الهيكل التنظيمي المعقد للمستشفيات يجعل من الصعب قياس العلاقة بين هذين الجانبين بشكل كافٍ، وقد يصعب اكتشاف العلاقة بين الاثنين لأن ثقافة المستشفى لا تسهل التفاعل بين الأخلاقيات الإدارية والعدالة التوزيعية، وعلاوة على ذلك ضغوط العمل التي تجعل القيادة تركز على الجوانب الإدارية بدلاً من الجوانب الأخلاقية أو التوزيعية.

- توصلت النتائج إلى وجود علاقة دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بين الممارسات الإدارية الأخلاقية وأبعاد (العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية والعدالة التقييمية) ، وقوة العلاقة متوسطة وتشير هذه النتيجة إلى وجود صلة إحصائية وتأثيراً ملحوظاً بين الممارسات الأخلاقية التي تتبناها المؤسسة ومستوى العدالة الإجرائية، التفاعلية، والتقييمية داخلها وهذا يعني أن القيم

الأخلاقية والممارسات الإدارية المختلفة التي تهتم بالإخلاص في العمل والاجتهاد و النزاهة والتفاني في القيام بالمهام الوظيفية قد تكون مرتبطة بشكل إيجابي بكيفية تنفيذ العدالة في الإجراءات، والتفاعلات، والتقييمات داخل البيئة العملية بالمستشفيات ، وهذه العلاقة تبرز أهمية تبني الممارسات الإدارية الأخلاقية القوية لتعزيز مستويات العدالة والنزاهة داخل المستشفيات ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المعاينة والعلوية، (2021) ودراسة الصويجي (2019) ودراسة (Amilin & others (2018)، فجميع هذه الدراسات أكدت على العلاقة بين الممارسات الإدارية الأخلاقية وأبعاد العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية والعدالة التقويمية، ويرجع سبب ذلك إلى من وجهة نظر الباحث إلى أن القيم الإدارية الأخلاقية الراسخة التي تتبناها قيادة المستشفى وحرصها البالغ على تطبيقها تنعكس بصورة إيجابية على الممارسات والتوجهات الإدارية لتعزيز العدالة داخل المؤسسة حيث تسهم الممارسات الإدارية الأخلاقية في بناء ثقة الموظفين في القيادة ونظم الإدارة، مما يعزز التفاعل والتكامل الإيجابي بين أبعاد العدالة ويزيد من قيمة النزاهة والمساءلة، ويخلق توافقاً أكبر ليس فقط بين الممارسات الإدارية الأخلاقية وأبعاد العدالة داخل المنظمة، بل أيضاً بين الممارسات الإدارية الأخلاقية وأبعاد العدالة التنظيمية

■ التوصيات :

بناءً على النتائج المذكورة حول العلاقة المعنوية بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية في مستشفيات محافظة حفر الباطن، توصى الدراسة بما يلي

1- تعزيز برامج التدريب التي تهدف إلى تزويد قادة وموظفي المستشفى بمهارات القيادة الأخلاقية وفهم ممارسات العدالة التنظيمية.

- 2 - تشجيع الممارسات الإدارية القائمة على القيم الأخلاقية وتعزيز مبادئ العدالة التنظيمية كجزء من الثقافة التنظيمية للمستشفى وتشجيع الموظفين على تبني هذه القيم في سلوكهم المهني.
3. وضع سياسات وإجراءات لتحقيق الأبعاد المختلفة للعدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والتقييمية داخل المستشفيات وضمان تطبيقها بشفافية وانتظام
- 4- تيسير التواصل الفعال بين القادة والموظفين، بما يضمن الفهم المتبادل للقضايا والأهداف وتعزيز الثقة والشفافية داخل المؤسسة
- 5- تقييم مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية والعدالة التوزيعية في المستشفى بانتظام واستخدام النتائج لتحسين الممارسة والأداء

■ توصيات ومقترحات بدراسات مستقبلية

- في ضوء ما توصلت له نتائج الدراسة يمكن اقتراح بعض المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن دراستها لتوسيع فهمنا لهذه العلاقات و تتمثل في الآتي:
- إجراء دراسات على مناصرة تتناول متغيرات الدراسة وتطبيقها في سياقات مختلفة أو في مناطق ومحافظة أخرى.
 - دراسة تأثير العوامل الثقافية المحلية والتنظيمية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التوزيعية في مستشفيات حفر الباطن.
 - دراسة تأثير برامج التدريب والتطوير على تعزيز القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية داخل المنظمات الصحية
 - دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية
 - دراسة تأثير برامج التحفيز والحوافز على تعزيز القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية في سياق المنظمات الصحية

المراجع

أولاً : المراجع العربية

1. إبراهيم ،تهاني.(2022).درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين.مجلة الدراسات والبحوث التربوية،2 (5)،330 – 356 .
2. أحمد، ياسين (2018) أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2 (22) 371-351
3. بوطيبة،مختارية (2022). تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي CHU بوهران. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية،15 (2)، 333 ، 351 .
4. حسين ،محمد فتحي.(2020). العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة :دراسة ميدانية. مجلة الدراسات التربوية والانسانية – كلية التربية . جامعة دمنهور 12 (3) ، 68 . 134 .
5. الخريشا، سعود .(2018).درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن. مجلة العلوم التربوية، 45 (4)، 270 . 286 .
6. الخضير، خضير والعريقي، بسيم (2020) الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير.مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (4) ، 16 . 43

7. السبيعي ، تهاني . (٢٠١٩) . " القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت : منطقة العاصمة نموذجاً . مجلة العلوم التربوية ، ٢ (٤). ص ٣٩٤-٤٢٢
8. سعيد،محمد.(2016). دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري.مجلة التجارة والتمويل بجامعة طنطا.36 (2)، 85 . 132 .
9. الشريف ،نسرين محمد. (2021) .درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة) .جامعة الشرق الأوسط.
- 10.الصويحي،هند خليفة.(2019). القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول المنعقد في مدينة درنة في الفترة من 10 إلى 11 أغسطس 2019 تحت رعاية المعهد العالي للمهن الشاملة.
- 11.الطبطباني،أماني عبدالرازق وبطيان،منيرة بطي.(2021).العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتأول لدى عينة من الموظفين الكويتيين في إدارة رعاية المسنين .مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 1 (1) ، 145 . 186 .
- 12.طنبوز،بشار إبراهيم. (2022). مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة جامعة فلسطين التقنية خضوري. المجلة العربية للنشر العلمي ، 5 (46)، 125 - 147 .
- 13.العامري ،عبدالعزیز عبدالهادي. (2020) . العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية . مجلة جامعة الناصر، 2 (16) 115 - 168 .
- 14.عبدالله ، نبيله علي ، و الفايدي ، ايمان السيد ، و المسماري ، دارين صالح . (2021) . القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة بنغازي و علاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين . مجلة المنارة العلمية ، 1 (2) ، 59- 74 .

15. عبدالعال ،سعاد.(2023). واقع العدالة التنظيمية في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين و مديري المدارس.مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية،19 (3)، 245- 271.
16. العتيبي ،أحمد بركي. (2013).درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة المعلمين في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.
17. عطافي ،جميلة ناجي. (2022).دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية .مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2 (15)، 72 – 99 .
18. العيسى ،غزيل سعد.(2024).العدالة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين . المجلة العربية للإدارة، 44 (3) ، 1- 14.
19. المرقطن ،محمد موسى .(2020) . القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين (رسالة الماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط
20. محمود،طه إسماعيل.(2019). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية ورأس المال البشري في إطار العدالة التنظيمية : دراسة ميدانية .المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة 49 ، (1)، 719 ، 794 .
21. المعايطة ، عبدالعزيز ، و العلوية ، خديجة عبدالله . (2021) . درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان و علاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين . مجلة البحث التربوي ، 20 (39) ، 166-196
22. يوسف ،راضية ويوب ،أمال. (2020) . أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12 (2)، 85 . 104 .

– ثانيًا : المراجع الأجنبية

1-Amoah C& Appiah,g., & Boateng, E (2022). Ethical Leadership, Job Satisfaction, and Organisational Commitment among Health Workers in

-
- Ghana: Evidence from Central Region Hospitals. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**2(6).1-17
- 2-Amilin A., Tubagus I., Sri A., Reskino, A., Sofyan. M (2018), ISLAMIC WORK ETHICS AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IMPLEMENTATION IN REACHING ACCOUNTANTS' JOB SATISFACTION, **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, 22, (1)1-11
- 3- Al Halbusi .H , Shehnaz T,& 3-Ramayah,T(2017), The Impact of Organizational Justice on the Ethical Leadership under the Moderating Influence of Perceived Support: *A Conceptual Study*, **Malaysian Journal of Business and Economics**, 4, (1) 46 – 64
- 4- Golestanipour, M (2016), Relationship between the Ethical Leadership, Transformational Leadership, Ethical Climate, Organizational Justice and Organizational Citizen Behavior and Organization-Based Self-Esteem Using the Organizational spirituality as a Mediator Variable in an Industrial Organization, **INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES**,1 (2)696-710.
- 5- Junaidi, J. (2023), "The role of ethical leadership to employees work engagement: a social learning theory perspective, **International Journal of Social Economics**, 2(1) 1-17
- 6-Karabey, Canan & Aliogullari, Zişan.(2018). The Impact of Ethical Leadership on Members Creativity and Career Success : The Mediating Role of Leader-Member Exchange " **journal of Business and management (RJBM)** 5 (3) 202-211
- 7-Pekurinen, V. M., Välimäki, M., Virtanen, M., Salo, P., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2017). Organizational justice and collaboration among nurses as correlates of violent assaults by patients in psychiatric care. **Psychiatric services**, 68(5), 490-496.
- 8-Rai, G. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors. **International Journal of Human Sciences**, 10(2):260-284
- 9- Usmani, S. & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional Justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. **Review of Integrative Business & Economics Research**, 2(1) 351-383
- 10- Van, H., &Pham, M. & Nhung, T., &Cuong, V.. (2023). LINKING ETHICAL LEADERSHIP TO EMPLOYEE CREATIVE PERFORMANCE: THE ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE AND WORK
-

