



دور الجدارات الاستراتيجية في دعم العدالة التنظيمية دراسة تطبيقية على دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة

إعداد

د. أحمد إبراهيم موسى

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنوفية

أستاذ مساعد إدارة الموارد البشرية

البرامج الأكاديمية للكليات العسكرية - جامعة أبوظبي

ahmed.mousa@adu.ac.ae

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الثالث - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٢

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

موسى، أحمد إبراهيم (٢٠٢٢). دور الجدارات الاستراتيجية في دعم العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(١) ج ٢، ٨٧٥-٩٢٢.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

دور الجدارات الاستراتيجية في دعم العدالة التنظيمية دراسة تطبيقية على دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة

د. أحمد إبراهيم موسى

ملخص البحث

استهدف هذا البحث الكشف عن مدى التمايز بين دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي من حيث كل من مستوى العدالة التنظيمية ومدى توافر الجدارات الاستراتيجية، وتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بالمنظمتين الصحييتين ومستوى العدالة التنظيمية بهما، ومن ثم؛ الكشف عن دور الجدارات الاستراتيجية بالمنظمتين الصحييتين في دعم العدالة التنظيمية بهما. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها ٢٥٢ مفردة من العاملين في الإدارة العامة بدائرة صحة أبوظبي، وكانت نسبة الاستجابة ٧١% تقريباً، وعلى عينة قوامها ٢٠٤ مفردة من العاملين في الإدارة العامة بهيئة صحة دبي، وكانت نسبة الاستجابة ٦٧% تقريباً.

وقد توصل البحث إلى عددٍ من النتائج، وكان من أهمها: وجود تمايز ذي دلالة إحصائية بين دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي من حيث كل من مستوى العدالة التنظيمية ومدى توافر الجدارات الاستراتيجية، ووجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بالمنظمتين الصحييتين وكل من مستوى العدالة التنظيمية بهما مأخوذاً بشكلٍ إجمالي، وكل متغير من متغيراتها على حده؛ مما يؤكد وجود دور قوي للجدارات الاستراتيجية بالمنظمتين في دعم العدالة التنظيمية بهما.

و في نهاية البحث، قدّم الباحث عدداً من التوصيات، وكان من أهمها: ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية في دائرة صحة أبوظبي بتنظيم دورات تدريبية لجميع العاملين بالدائرة؛ تستهدف شرح وتوضيح أهداف الدائرة، وحثهم وتحفيزهم على المساهمة الفعالة في تحقيقها، وضرورة قيام السادة المسؤولين في هيئة صحة دبي باتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لضمان تطبيق اللوائح والقوانين على جميع العاملين بالهيئة دون أي تمييز، مع فرض عقوبات مناسبة على كل من يخالف ذلك.

الكلمات المفتاحية

الجدارات الاستراتيجية - العدالة التنظيمية - دائرة صحة أبوظبي - هيئة صحة دبي.

١- مقدمة البحث

يُمثل الفرد حَجَر الزاوية في النظام الاقتصادي المعاصر القائم على المعرفة، وهو مصدر القيمة المُضافة والاستثمار الحيوي في كافة أنواع المنظمات. وعلى عكس الماضي، صارت الموارد البشرية أهم العوامل المؤثرة في النجاح التنظيمي (Rubel et al., 2018)؛ مما دفع المتخصصين إلى التركيز على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في عالم تُهيمن عليه صناعة الخدمات ورأس المال الفكري (Jehanzeb and Mohanty, 2019). وقد أصبح جلياً أن الأفراد ذوي الجدارات هم المفاتيح الرئيسية لتقدّم وازدهار ورفاهية المجتمعات (العسكري، ٢٠١٣).

ويُعتبر إدراك العدالة التنظيمية أمراً حيويّاً في جميع المنظمات؛ لأن القرارات المتعلقة بكل من الاختيار، والتعيين، والأجور، والحوافز، والتدريب، والترقية، وأية مزايا أخرى للعاملين، تُسهم في بقاء ونجاح المنظمة (Al-Swidi et al., 2012). إن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية؛ يؤدي إلى زيادة ولائهم للمنظمة، ويرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من ثقتهم بالقيادات، ويُدعم اطمئناتهم لإجراءات العمل، وبالتالي؛ يدفعهم نحو التمسك بالاستمرار في العمل بالمنظمة (المطيري، ٢٠١٨).

وخلال العقد الماضي، مرّ القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة بتغيّرات جذرية؛ ترجع في المقام الأول لظاهرة العولمة. وتعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة واحدة من أسرع البلدان النامية في منطقة الشرق الأوسط ودول الخليج العربية، والتي تسعى جاهداً لتكون ضمن الاقتصادات الموجهة بالخدمات (Suliman and Alkathairi, 2013). وكما هو الحال في العديد من دول العالم، تغيّر القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة في نطاقه وإدارته وتنظيمه بطريقة تشبه - إلى حد كبير - القطاع الخاص، وبالتالي؛ فقد تعرّض لعدة ضغوط؛ من أجل تقديم خدمات عالية الجودة موجهة للعملاء (Turkyilmaz et al., 2011).

ومما لا شك فيه، أن قطاع الرعاية الصحية وقطاع التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة - بوصفهما القطاعين الأكثر أهمية وتأثيراً بين قطاعات الخدمات في كل دول العالم - كان لهما نصيب الأسد من هذا التغيّر وتلك الضغوط؛ مما كان له كبير الأثر في أن يختار الباحث قطاع الرعاية الصحية بدولة الإمارات العربية المتحدة ليكون مجالاً لتطبيق هذه الدراسة.

٢- الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بدراسة استطلاعية، استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول مستوى العدالة التنظيمية المُدرّكة من جانب العاملين بكل من دائرة صحّة أبوظبي وهيئة صحّة دبي، ومدى توافر الجدارات الاستراتيجية بالمنظمتين الصحيّتين، بالإضافة إلى مُساعدة الباحث في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصّل إلى صياغة دقيقة لفروجه. وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتوبة، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من الجدارات الاستراتيجية والعدالة التنظيمية، بالإضافة إلى استبيان تم إرساله عبر شبكة الإنترنت لعينتين عشوائيتين، الأولى تضمنت ٤٧ من العاملين بدائرة صحّة أبوظبي، والأخرى تضمنت ٤٥ من العاملين بهيئة صحّة دبي. وباستخدام أسلوب تحليل التمايز المُتعدّد Multiple Discriminant Analysis و أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد Multiple

Regression/ Correlation Analysis؛ أشارت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عيّنتي الدراسة الاستطلاعية إلى:

- عدم وضوح التمايز بين دائرة صحة أوظيفي وهيئة صحة دُبي من حيث مستوى العدالة التنظيمية.
- عدم وضوح التمايز بين دائرة صحة أوظيفي وهيئة صحة دُبي من حيث مدى توافر الجدارات الاستراتيجية.
- غموض العلاقة بين مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بالمنظمتين الصحيّتين ومستوى العدالة التنظيمية بهما، وبالتالي؛ غموض دور الجدارات الاستراتيجية بالمنظمتين الصحيّتين في دعم العدالة التنظيمية بهما.

٣- الإطار النظري والدراسات السابقة

١/٣- الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية Organizational Justice

١/١/٣- مفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية

من الناحية اللغوية، عدل يَعْدِلُ عدلاً؛ فهو عادل، وعدل بين المتخاصمين: أنصف بينهما، وتجنب الظلم والجور، وأعطى كل ذي حق حقه (عمر، ٢٠٠٨، ص ١٤٦٦). أما من الناحية الأكاديمية، وبعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة؛ يرى الباحث أن العدالة التنظيمية تُشير إلى: قدرة القرارات والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة على تحقيق التوزيع العادل لكافة المكاسب التنظيمية، وتحقيق النزاهة والشفافية، وضمان الاحترام والتقدير بين الجميع؛ مما يُحفز العاملين على بذل أقصى ما في وسعهم أثناء العمل، ويُدعم شعورهم بالرضا، ويُتميّ ولاءهم للمنظمة.

وعلى الرغم من وجود الكثير من الجدل حول ما إذا كانت العدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية هما بُعدان مُفصّلان للعدالة التنظيمية؟ أم أنهما ضمن فئة أوسع من العدالة التنظيمية هي العدالة التفاعلية؟ (Laundon et al., 2019)، ففي الدراسة الحالية، يرى الباحث أن وجهة النظر الثانية هي الأكثر دقة، وبالتالي؛ سوف يتم النظر إلى العدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية على أنهما يُشكّلان العدالة التفاعلية، ومن ثم؛ ففي هذا البحث، يتم التعامل مع ثلاثة أبعاد فقط للعدالة التنظيمية، وهي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية.

وترتبط العدالة التوزيعية Distributive Justice بتصورات العاملين حول التوزيع العادل لمكاسب المنظمة؛ وفقاً لقيمة مساهمة كل منهم (Tan, 2014)، بينما تُشير العدالة الإجرائية Procedural Justice إلى مدى إدراك كل فرد في المنظمة لعدالة الإجراءات والعمليات في بيئة العمل؛ من خلال الشفافية والنزاهة، والابتعاد عن المحاباة والمحسوبية (Zhang and Agarwal, 2009). أما العدالة التفاعلية Interactional Justice، فتتكوّن من عنصرين رئيسيين، وهما: العنصر الشخصي، والذي يُحدّد درجة معاملة العاملين في المنظمة مُعاملة مناسبة ومُحترمة، وعنصر المعلوماتية، والذي يُحدّد مدى توافق التفسيرات المُقدّمة مع القرارات التي يتم اتخاذها (Tziner et al., 2015).

٢/١/٣ - خصائص العدالة التنظيمية

بعد مراجعة الأدبيات ذات العلاقة؛ حدّد (الصادق، ٢٠١٧) ست خصائص للعدالة التنظيمية، وهي:

- العدالة التنظيمية متغير متعدّد الأبعاد: حيث تتكون من: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية.
- هناك فرق بين أبعاد العدالة التنظيمية ومصادر ها: فمصادر العدالة التنظيمية تتمثل في: المُشرف، أو المنظمة، أو الاثنان معاً.
- العدالة التنظيمية ظاهرة إدراكية: حيث تُدرك من جانب العاملين؛ بناءً على تقييمهم لأبعادها، ويختلف تقييمها وإدراكها من عامل إلى آخر.
- العدالة التنظيمية مفهوم نسبي وليس مُطلق: حيث لا توجد معايير مُطلقة لتحقيقها، ويرتبط إدراكها بعدة عوامل، منها: شخصية الفرد، وطبيعة الموقف، ومدى انتماء الفرد للمنظمة.
- يعتمد إدراك العدالة التنظيمية على المُقارنة الاجتماعية: حيث يُقارن العامل مدخلاته ومخرجاته بمدخلات ومخرجات نظرائه؛ حتى يتمكن من تقييم العدالة التنظيمية.
- مفهوم العدالة التنظيمية أبعد من مفهوم الالتزام القانوني: حيث ترتبط العدالة التنظيمية بالقيم الأخلاقية، وليس بالقواعد القانونية.

٣/١/٣ - إدراك العاملين للعدالة التنظيمية

يتأثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بعدة عوامل، وهي (Greenberg and Baron, 2008):

- عدم التحيز: بمعنى أن يتم اتخاذ كافة القرارات دون تحيز أو تمييز.
- الدقة: بمعنى توافر الدقة والأمانة عند التعامل مع أية معلومات داخل المنظمة.
- التصحيح: بمعنى حق العاملين في الاعتراض، وتصحيح القرارات حال ثبوت عدم صحتها.
- المشاركة: بمعنى إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات.
- الأخلاقيات: بمعنى أن تعكس عملية صنع واتخاذ القرارات قيم وأخلاقيات العمل.

٤/١/٣ - أهمية العدالة التنظيمية

ازداد اهتمام منظمات الأعمال المعاصرة بقضية العدالة التنظيمية؛ حيث أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقات ارتباط بين العدالة التنظيمية والكثير من المتغيرات ذات الأثر الإيجابي على أداء وإنتاجية الموارد البشرية، ومن ثم؛ على أداء وإنتاجية المنظمة (الخوالدة وآخرون، ٢٠١٤). وتتمثل أهم فوائد تطبيق العدالة التنظيمية في (الصمادي، ٢٠٠٨):

- تحسين أداء العاملين.
- زيادة إنتاجية المنظمة.

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- ترسيخ مبادئ العدل والمساواة.
- تدعيم الابتكار والإبداع وتوليد الأفكار.

وعلى المستوى الفردي، ترتبط العدالة التنظيمية بشكل إيجابي بكل من: سلوك المواطنة التنظيمية (Rego and Cunha, 2010)، والرضا الوظيفي (Patlan-Perez et al., 2012)، وأداء المهمة (Aryee et al., 2002)، والسعي نحو تحقيق الأهداف (Stamenkovic, 2013)، والأداء الوظيفي (Iqbal et al., 2017)، والمواقف والسلوكيات (StamenKovic et al., 2018). أما على المستوى التنظيمي، فترتبط العدالة التنظيمية بشكل إيجابي بكل من: الثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي (DeConinck, 2010)، والدعم التنظيمي (Cohen-Charash and Spector, 2001)، وتبادل القيادة (Colquitt et al., 2013)، ونجاح المنظمة (StamenKovic et al., 2018).

٢/٣- الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالجدارات الاستراتيجية Strategic Competencies

١/٢/٣- مفهوم وأبعاد الجدارات الاستراتيجية

من الناحية اللغوية، ليس هناك فرق بين مصطلح "الجدارة" ومصطلح "الكفاءة"؛ حيث أن "جَدْرٌ بِوِطْيَقَتِهِ: كَانَ جَدِيرًا بِهَا، أَهْلًا لَهَا، خَلِيقًا بِهَا" (أبو العزم، ٢٠١٣، ص ٨٧٨)، و"الكفاءة: الأهلية للقيام بعمل ما، وحسن التصرف فيه" (عمر، ٢٠٠٨، ص ١٩٤٢)، وقد وردت "الجدارة" و"الكفاءة" بنفس المعنى؛ "الكفاءة: الجدارة" (مسعود، ١٩٩٢، ص ٦٦٩)، وحول نفس المعنى في الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية، استخدم الباحثون مصطلح "Competence"، والذي يُشير إلى "The ability to do something well" (Macmillan Dictionart, 2003, p. 137).

أما من الناحية الأكاديمية، وبعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة؛ يرى الباحث أنه يُمكن تعريف الجدارات الاستراتيجية على أنها: أحد الموارد الاستراتيجية غير الملموسة، والتي تتمثل في المعارف والقدرات والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية بالمنظمة، والتي تُمكنها من تحقيق الاستجابات السريعة المناسبة لمتغيرات بيئة الأعمال، وخلق قيمة للزبائن بطريقة فريدة؛ تفود إلى تحقيق وتنمية وتطوير مزايا تنافسية بصفة مستمرة.

وعلى الرغم من وجود اختلاف بين الباحثين حول أبعاد الجدارات الاستراتيجية، إلا أن الباحث يتبنى وجهة النظر التي ترى أن للجدارات الاستراتيجية أربعة أبعاد رئيسية هي (ياغي، ٢٠٠٩): الرؤية المشتركة، وروح التعاون، وتمكين العاملين، وتشجيع ودعم الإبداع والابتكار.

٢/٢/٣- أهمية الجدارات

تتضح أهمية الجدارات من تأكيد القانون رقم (٥) لعام ٢٠١٤ في إندونيسيا على أهمية إطار الجدارات؛ كأساس لاختيار وتعيين وتأهيل وترقية الموظفين المدنيين؛ من أجل تحسين مستوى تقديم الخدمات العامة (Sudirman et al., 2019). ويُعد منهج الجدارات ذو أهمية خاصة لقادة المنظمات؛ لأنهم القدوة للعاملين، ولأنهم الذين يُحفظون العاملين لإجادة وإتقان مهام

د. أحمد إبراهيم موسى

وظائفهم؛ مما يخلق بيئة طموحة؛ تدفع العاملين إلى الإيمان بأن الأداء المتفوق ستنتم مكافأته من الإدارة العليا (Galleli and Hourneaux, 2019).

إن تطوير الجدارات يُؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وتدعيم القدرة التنافسية على المدى الطويل (Campos et al., 2019). وقد أكد (Shet et al., 2019) على أن دمج الجدارات في سياسة وعمليات نظم إدارة الأداء؛ يجعل العاملين لا يُركزون فقط على الأهداف، ولكن - أيضاً - على المهارات والقدرات التي تقود إلى تحقيق الأهداف.

٣/٢/٣ - نماذج الجدارات

نماذج الجدارات هي: تلك النماذج التي تتضمن المعارف والقدرات والمهارات وكافة السمات الضرورية للأداء الفعال لمهام الوظيفة (Long et al., 2013). ويتم تطبيق نماذج الجدارات عند وصف الوظائف، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويض، والتحفيز، والترقية، وتقييم الأداء (Campion et al., 2011)، وهو ما يُدعم الممارسات الناجحة لإدارة وتنمية الموارد البشرية (Rodriguez et al., 2002). ويُمكن توضيح نموذج جدارات القيادة الاستراتيجية من خلال الشكل رقم (١)، حيث يُمثل الإطار الخارجي الصفات اللازمة لتولي دور القيادة الاستراتيجية، بينما تُمثل المكونات الداخلية جدارات القيادة الاستراتيجية.

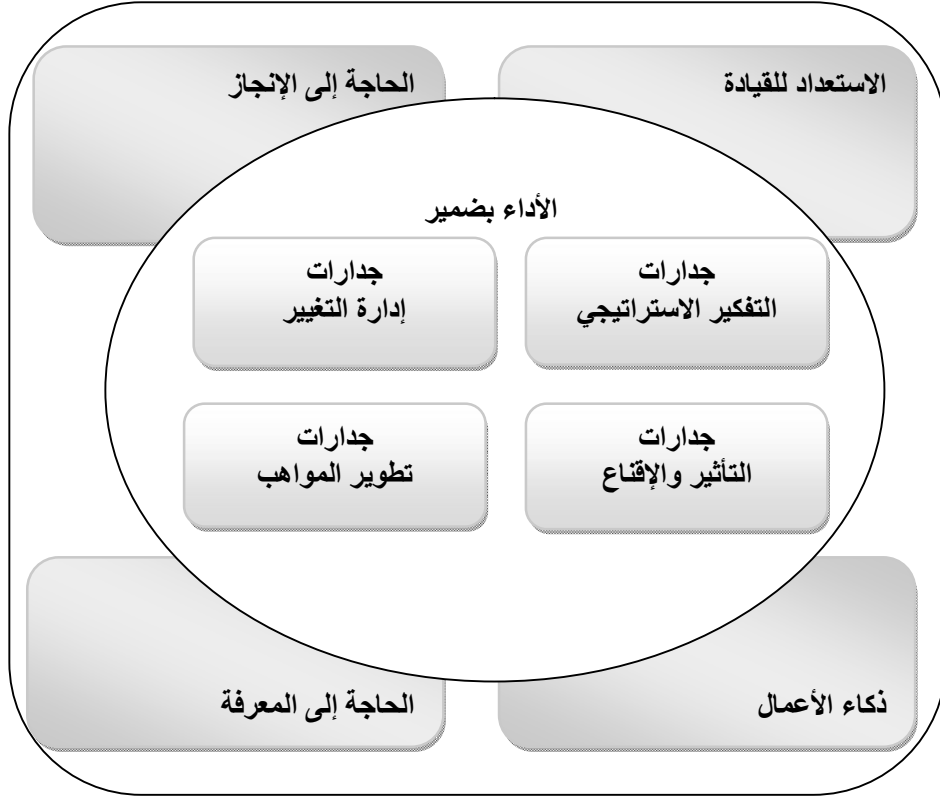
٣/٢/٤ - تطوير الجدارات الاستراتيجية

حدّد (Norzailan et al., 2016) أربعة مبادئ لتطوير الجدارات الاستراتيجية، وهي:

- الممارسة المُتعمّدة: حيث يتطلب تعزيز الجدارات الممارسة والتكرار؛ لتجربة المهارات، وارتكاب الأخطاء، والتعلم منها، ومنح القادة الاستراتيجيين الفرصة لحل المشكلات المُعقدة، ومعالجة المواقف الغامضة.
- كثافة الخبرة: وتأتي من خلال تعريض القادة الاستراتيجيين للمهام الصعبة، وضغوط الوقت، والقضايا غير المألوفة؛ مما يُظهر مستوى إبداعهم، وقدرتهم على التعامل مع التحديات (Shin et al., 2013).
- التعلم التأملي: حيث يتم وضع القادة الاستراتيجيين أمام مشكلات غامضة وغير روتينية؛ تتطلب تفكيراً نقدياً، وقدرة عالية على التعلم من خلال التأمل والتحليل (Hoyrup, 2004).
- التوجيه: من أجل جعل التعلم التأملي أكثر فعالية؛ يجب دعم القادة الاستراتيجيين بواسطة المُوجهين (أشخاص أكثر كفاءة وخبرة وجدارة)؛ الذين يساعدونهم خلال ممارستهم للتفكير والتحليل واتخاذ القرارات، ويُدعمونهم أثناء المواقف الصعبة (Dziczkowski, 2013).

شكل رقم (1)

نموذج جدارات القيادة الاستراتيجية



المصدر: (Norzailan et al., 2016, p. 395)

٥/٢/٣ - أنواع الجدارات التي يجب توافرها لدى العاملين في المنظمات

في دراستهم حول جدارات العاملين، توصل (Brown et al., 2018) إلى خمس جدارات يجب توافرها لدى العاملين في المنظمات، وهي:

١ الجدارات الأساسية: وتمثلت في سبع جدارات ضرورية للعاملين في جميع أنواع المنظمة، وهي: المهارة الفنية، والاحترام والكرامة، والمساءلة، والنزاهة، والثقة، والقيادة، والسلامة.

٢ الجدارات الفنية: وهي الجدارات المطلوبة بشكل خاص لأولئك الذين يقومون بعمليات فنية ومهنية من غير المشرفين، وتمثلت في ثمان جدارات هي: الاتصال، وصنع القرار، والمرونة، والمبادرة، وحل المشكلات، والجودة، وتوجيه الفريق، والفتنة التكنولوجية.

د. أحمد إبراهيم موسى

٣ الجدارات الإشرافية: وتمثلت في سبع جدارات ذات صلة خاصة بالمستويات الإشرافية، وهي: حل النزاعات، والذكاء العاطفي، وتمكين الآخرين، والتوظيف، ورفع التقارير، وإدارة الأداء، والتخطيط.

٤ الجدارات الإدارية: وتمثلت في سبع جدارات ذات أهمية خاصة للإداريين فوق المستوى الإشرافي: التفكير التحليلي، وإدارة التغيير، والتفكير المنهجي، والتنفيذ، والفتنة المالية، وتعزيز الابتكار، والمبادرة الإدارية.

٥ جدارات الإدارة العليا: وتمثلت في خمس جدارات هي: التأثير، وإدارة علاقات أصحاب المصالح، وإدارة الرؤية والهدف، والمثابرة، والتفكير الاستراتيجي.

وفي دراستهما التي استهدفت تحديد الجدارات الضرورية لمديري الموارد البشرية، توصل (Kohont and Brewster, 2014) إلى خمس جدارات يجب أن يمتلكها مديرو الموارد البشرية، وهي: إدارة التغيير، وإدارة التنوع الثقافي، وإتقان لغة أجنبية، والقدرات التحليلية، والتعامل مع عدم التأكد.

٣/٣ - العلاقة بين الجدارات الاستراتيجية والعدالة التنظيمية

على حد علم الباحث، لا توجد دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الجدارات الاستراتيجية والعدالة التنظيمية؛ وهو ما يؤكد الأهمية الكبيرة للدراسة الحالية؛ والتي يتمثل هدفها الثالث في تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين الجدارات الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي دولة الإمارات العربية المتحدة؛ من أجل الكشف عن دور الجدارات الاستراتيجية بالمنظمتين الصحييتين في دعم العدالة التنظيمية بهما.

٤ مشكلات وتساؤلات البحث

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية؛ تأكد عدم وضوح التمايز بين دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي من حيث مستوى العدالة التنظيمية، وعدم وضوح التمايز بينهما من حيث مدى توافر الجدارات الاستراتيجية، وغموض العلاقة بين مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بالمنظمتين الصحييتين ومستوى العدالة التنظيمية بهما، وبالتالي؛ غموض دور الجدارات الاستراتيجية بالمنظمتين الصحييتين في دعم العدالة التنظيمية بهما.

وتشير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو التالي:

● هل يمكن التمييز بين منظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مستوى العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)؟

● هل يمكن التمييز بين منظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مدى توافر الجدارات الاستراتيجية (الرؤية المشتركة، وروح التعاون، وتمكين العاملين، وتشجيع ودعم الإبداع والابتكار)؟

• هل هناك علاقة بين مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصبحة الخاضعتين للدراسة وكل من مستوى العدالة التنظيمية بهما مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على حده؟

٥- أهداف البحث

تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا البحث في الأهداف الثلاثة الآتية:

- التحقق من مدى التمايز بين منظمتي الصبحة الخاضعتين للدراسة من حيث مستوى العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).
- التحقق من مدى التمايز بين منظمتي الصبحة الخاضعتين للدراسة من حيث مدى توافر الجدارات الاستراتيجية (الرؤية المشتركة، وروح التعاون، وتمكين العاملين، وتشجيع ودعم الإبداع والابتكار).
- تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصبحة الخاضعتين للدراسة وكل من مستوى العدالة التنظيمية بهما مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على حده.

٦- تطوير فروض البحث

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبناءً على التأصيل النظري من الدراسات السابقة ذات العلاقة بكل من الجدارات الاستراتيجية والعدالة التنظيمية، قام الباحث بتطوير فروض البحث في صيغة العدم، وذلك على النحو المبين أدناه:

أكد (Ramdeo and Singh, 2019) على أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يختلف باختلاف إدراكهم لمدى عدالة الممارسات المتعلقة بقضايا العمل على كل المستويات التنظيمية، ومدى تقبلهم لهذه الممارسات. وأشار (Fortin, 2008) إلى أن إدراك العاملين للعدالة التوزيعية يختلف باختلاف إدراكهم للعدالة في كل من: توزيع المسؤوليات وأعباء العمل، وإقرار الرواتب والمكافآت، وتوزيع النتائج التنظيمية، ومعايير اتخاذ قرارات الترقية.

ويرى (Smith et al., 2017) أن إدراك العاملين للعدالة الإجرائية يختلف باختلاف إدراكهم لمدى موضوعية إدارة المنظمة، ومدى اهتمام المسؤولين بأن يستمعوا لهم، ومدى ثقافتهم في نوايا قيادات المنظمة. وقد أكد (Fatt et al., 2010) على أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يختلف باختلاف إدراكهم لعدالة العلاقات والمعاملات بين جميع أعضاء المنظمة، وباختلاف شعورهم بالاحترام والمصادقية عند التعامل معهم.

واسترشاداً بما سبق؛ يُمكن صياغة الفرض الأول من فروض هذا البحث في الصورة التالية:

– الفرض الأول: لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين منظمتي الصبحة الخاضعتين للدراسة من حيث مستوى العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).

وفي دراستها التي استهدفت تحديد أثر الجداريات الاستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين، أكدت (ياغي، ٢٠٠٩) على أن اختلاف الجداريات الاستراتيجية من منظمة إلى أخرى؛ يتوقف على ما تمتلكه المنظمة من المعارف والقدرات والمهارات؛ والتي تُمكنها من الاستجابة السريعة للقوى البيئية.

ويرى (Sparrow and Makram, 2015) أن الجداريات الاستراتيجية تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف قدرة القيادات على تخطيط وتنفيذ التكتيكات والاستراتيجيات؛ التي تؤثر على العملاء أو المنافسين، وتميل إلى أن تكون استباقية في تحقيق النجاح والنمو والتميز. وقد أشار (Brown et al., 2018) إلى أن مستوى الجداريات الاستراتيجية بأية منظمة يختلف باختلاف درجة التوافق بين استراتيجية أعمال المنظمة والمتغيرات البيئية الخارجية.

إن مستوى الجداريات الاستراتيجية يختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف قدرة الإدارة على تطوير رؤية واضحة (Zainol and Al Mamun, 2018)؛ من خلال خلق الأفكار، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، والتخطيط، وتحديد الأهداف والمعايير (Kaur and Bains, 2013)، وتحويل الميزة التنافسية إلى مكاسب ملموسة (Man et al., 2008).

واسترشادًا بما سبق؛ يُمكن صياغة الفرض الثاني من فروض هذا البحث في الصورة التالية:

- الفرض الثاني: لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين منظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مدى توافر الجداريات الاستراتيجية (الرؤية المشتركة، وروح التعاون، وتمكين العاملين، وتشجيع ودعم الإبداع والابتكار).

وفيما يتعلق بالعدالة التنظيمية كمتغير تابع، توصلت (Zhao and Lirong, 2007) إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من القيادة المعنوية والقيادة الخيرية في الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية)، وإلى وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية للقيادة السلطوية في نفس الأبعاد الثلاثة، كما توصلت إلى أن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية يأتي من شعورهم بعدالة القائد، وإحساسهم بالأبوية في تعاملات القائد معهم. وفي دراستها التي استهدفت تحديد أثر مستوى بعض المتغيرات التنظيمية على العدالة التنظيمية، والتي أجريت على عينة من العاملين بالمنظمات الحكومية بدولة الكويت، توصلت (الفضلي والعنزي، ٢٠٠٧) إلى أن كلاً من اهتمام القيادة بالمرؤوسين وثقة المرؤوسين بالقيادات يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وإلى أن العدالة الإجرائية تتأثر باهتمام القيادة بالعاملين، بينما تتأثر العدالة التفاعلية بسلوكيات القيادات مع المرؤوسين.

أما فيما يتعلق بالجداريات الاستراتيجية كمتغير مُستقل، توصلت (Croteau and Raymond, 2004) إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للجداريات الاستراتيجية على نتائج الأعمال، وأوصيا بضرورة الاهتمام بتنمية الجداريات الاستراتيجية للمنظمات؛ من أجل تحقيق النتائج المستهدفة. وتوصلت (ياغي، ٢٠٠٩) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للجداريات الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الرؤية المشتركة، وروح التعاون، وتمكين العاملين، وتشجيع ودعم الإبداع والابتكار) على تحسين الجودة بجميع أبعادها (القيادة، والتركيز على الموارد البشرية، والتركيز على الزبون، وتخطيط الجودة، ومطابقة التصميم) باستثناء بُعد معرفة

الجودة. كما توصلت نفس الباحثة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للجدارات الاستراتيجية على التفوق المالي والتنافسي، باعتبار تحسين مستوى الجودة متغيراً وسيطاً.

ويرى الباحث أنه يمكن تحديد وجود دور للجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة في دعم العدالة التنظيمية بهما من عدمه؛ من خلال تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين المتغيرين في المنظمتين الصحيّتين.

واسترشاداً بما سبق؛ يُمكن صياغة الفرض الثالث من فروض هذا البحث في الصورة التالية:

– الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة وكل من مستوى العدالة التنظيمية بهما مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على حده.

٧- أهمية البحث

١/٧ - من الناحية الأكاديمية

في حدود علم الباحث، تُعد الدراسة الحالية أول دراسة تتناول العلاقة بين الجدارات الاستراتيجية والعدالة التنظيمية؛ بهدف استكشاف دور المتغير الأول في دعم المتغير الثاني، بالإضافة إلى أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على أثر العدالة التنظيمية (كمُتغير مُستقل) على المتغيرات التنظيمية الأخرى (كمُتغيرات تابعة)، ولكن الدراسة الحالية تبحث في دور الجدارات الاستراتيجية (كمُتغير مُستقل) في دعم العدالة التنظيمية (كمُتغير تابع)، ومن هنا؛ يُعد هذا البحث حصرياً في تحديد دور الجدارات الاستراتيجية في دعم العدالة التنظيمية بقطاع الرعاية الصحيّة، ويُوفّر أدلة تجريبية للأدبيات المستقبلية.

وفيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، فعلى الرغم من تعدد العوامل التي تُؤثر في بيئة العمل والإنتاج، إلا أن غالبية الباحثين يُوَكِّدون على أن إدارك العاملين للعدالة التنظيمية يُعد من العوامل الرئيسية التي تُشكّل اتجاهاتهم وتُبلور سلوكياتهم نحو المنظمات التي يعملون بها (المطيري، ٢٠١٨). وعلى الرغم من إجراء مجموعة واسعة من البحوث المتعلقة بالعدالة التنظيمية، فقد أُجريت معظمها في الدول الناطقة باللغة الإنجليزية، ولم يتم إعطاء الاهتمام الكافي لتفهم القضايا المتعلقة بالعدالة التنظيمية في الثقافات الأخرى (Spagnoli et al., 2017)، وبصفة خاصة، هناك ثُدرّة في الدراسات العربية التي تناولت هذه القضية (المطيري، ٢٠١٨، ص ٤٩٣). وقد أُكِّد (Hameed et al., 2019) على أن هناك حاجة ماسّة لفهم واضح لكيفية بناء عدالة مُتصوّرة تقود العاملين إلى نتائج عمل إيجابية.

أما فيما يتعلق بالجدارات الاستراتيجية، فعلى الرغم من انتشار النهج القائمة على الجدارة، ووجود عدد كبير من الدراسات المتعلقة بنماذج وأدوات ومقاييس الجدارة خلال العقود القليلة الماضية، ظلّ التحديد الدقيق لمفهوم الجدارة وكيفية تطبيقها والاستفادة العملية منها مشكلة "مُحيرة" (Morgeson et al., 2004). وهناك دراسات تُشكك في وجود علاقة بين تطوير الجدارات ومتغيرات الأداء (Sparl et al., 2013; Yazdanfar et al., 2014)، وهو ما يتطلب مزيداً من الدراسات حول علاقة الجدارات بالمتغيرات التنظيمية الأخرى.

وقد أشارت العديد من الأبحاث إلى أهمية استكشاف أثر الجداريات الاستراتيجية في تحسين أداء المنظمات (Sunderland, 2005; Maiga and Jacobs, 2006). وفي دراستها التي استهدفت تحديد أثر الجداريات الاستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين، أشارت (ياغي، ٢٠٠٩) إلى ندرة الدراسات العربية التي تناولت الجداريات الاستراتيجية، وأوصت بأهمية إجراء المزيد من الدراسات حول الجداريات الاستراتيجية في بيئة الأعمال العربية.

إن القادة الاستراتيجيين يجب أن تكون لديهم القدرة على رؤية الفرص البعيدة عن إدراك المنافسين، والتي ينطوي تحديدها على استكشاف ورؤية غير مألوفة (Norzailan et al., 2016)، كما أن القرارات التي يتم اتخاذها على المستوى الاستراتيجي تتطلب القدرة على مواجهة التحديات والتهديدات المتوقعة؛ مما يُجبر القادة الاستراتيجيين على تطوير البصيرة والحكمة، والقدرة على التفكير خارج الصندوق (Goldman et al., 2015)؛ وهو ما يزيد من أهمية وخطورة "الجدارية الاستراتيجية" (Norzailan et al., 2016).

وبناءً على كل ما سبق؛ يُعالج هذا البحث الفجوة بين الثقافتين الغربية والشرقية فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، ويُحاول استكشاف دور الجداريات الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال دعم العدالة التنظيمية في قطاع الرعاية الصحية بواحدة من أكثر دول الشرق الأوسط سعيًا للتطور والتقدم والتميز، ألا وهي دولة الإمارات العربية المتحدة.

٢/٧ - من الناحية التطبيقية

على المستوى التطبيقي، يستمد هذا البحث أهميته من أنه يُمكن السادة المسؤولين بكل من دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي من تحديد أبعاد وملامح كل من الجداريات الاستراتيجية والعدالة التنظيمية بالمنظمتين الصحيّتين، ومدى تأثير هذه الأبعاد في اتجاهات وسلوكيات العاملين، وفي قدرة المنظمتين على تحقيق النجاح والتقدم والتميز، وتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين المتغيرين، واستكشاف دور المتغير الأول في دعم المتغير الثاني، بالإضافة إلى تحديد كيفية تحسين كل من مستوى العدالة التنظيمية ومستوى توافر الجداريات الاستراتيجية بالمنظمتين؛ مما يؤدي - بالضرورة - إلى المساهمة في المزيد من النجاح والتطور والتميز للمنظمتين، وبالتالي؛ إلى تدعيم قدرتيهما على تقديم أعلى مستويات الخدمات الصحية للمواطنين والمقيمين بأكبر إمارتين في دولة الإمارات العربية المتحدة (إمارة أبوظبي وإمارة دبي).

٨ حدود البحث

يُمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:

١/٨ - الحدود الزمنية للبحث

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهريّ فبراير ومارس من عام ٢٠٢١.

٢/٨ - الحدود المكانية للبحث

وتتمثل في دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وهما أقدم جهتان تنظيميتان لقطاع الرعاية الصحية في أكبر إمارتين بالدولة، وتسعيان إلى تحقيق المستوى الأمثل في مجال الرعاية الصحية لخدمة المجتمع.

وقد اختار الباحث دائرة صحّة أوظيفي وهيئة صحّة دبيّ بدولة الإمارات العربية المتحدة؛ نظراً لأن القطاع الصحيّ من أكثر القطاعات الخدمية أهمية؛ باعتباره مطلباً لا غنى عنه للجميع (مواطنين ووافدين)، بالإضافة إلى أن المنظمّين تُعتبران بيئة مناسبة لتطبيق الدراسة؛ نظراً لما لمسّه الباحث من اهتمام كبير بقضية الجدارات الاستراتيجية خلال لقاءاته بالسادة المسؤولين بالمنظمّين ومناقشاته معهم، مع رغبة الباحث في الكشف عن مستوى واحدة من أهم أسباب النجاح والتميز في أية منظمة، ألا وهي العدالة التنظيمية في المنظمّين الصحيّين، حيث تعتبر كلّ منهما مثالا للبيئة متعدّدة الثقافات، والتي يُمكن أن تختلف فيها إدراكات العاملين - بسبب اختلاف ثقافتهم - لمستوى العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).

٣/٨ - الحدود البشرية للبحث

تتمثل الحدود البشرية للبحث في جميع العاملين بالإدارة العامة بكل من دائرة صحّة أوظيفي وهيئة صحّة دبيّ؛ حيث يرى الباحث أنهم الأقدر على الحكم على كلّ من مدى توافر الجدارات الاستراتيجية ومستوى العدالة التنظيمية بالمنظمّين الصحيّين.

٩- تصميم البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الاستقرائي؛ بغرض الوصف الدقيق لخصائص متغيرات البحث، والعلاقات أو الاختلافات القائمة بينها.

١/٩ - مجتمع البحث:

تم تحديد حجم مجتمع البحث بجميع العاملين في الإدارة العامة بكل من دائرة صحّة أوظيفي وهيئة صحّة دبيّ في بداية فبراير ٢٠٢١، حيث كان حجم مجتمع العاملين في الإدارة العامة بدائرة صحّة أوظيفي ٥٠٨ مفردة (إدارة الموارد البشرية بدائرة صحّة أوظيفي، فبراير ٢٠٢١)، وكان حجم مجتمع العاملين في الإدارة العامة بهيئة صحّة دبيّ ٤١٦ مفردة (إدارة الموارد البشرية بهيئة صحّة دبيّ، فبراير ٢٠٢١).

٢/٩ - عيّنة البحث:

نظراً لكبير حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كل مفرداتها؛ بسبب انشغال العاملين بالمنظمّين الصحيّين بمهام أعمالهم المتزايدة مع فرض الإجراءات الاحترازية الصارمة في ظل انتشار جائحة كورونا (COVID-19)، ونظراً لقيود الوقت؛ فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث. وقد تم تحديد حجم العيّنة العشوائية البسيطة بمعلومية حجميّ مجتمعيّ البحث باستخدام القانون التالي (إدريس، ٢٠٠٧، ص ٥٠٤):

$$n = \frac{N (Z^2 \sigma^2)}{N e^2 + Z^2 \sigma^2}$$

حيث:

n = حجم العينة.

N = حجم مجتمع البحث.

د. أحمد إبراهيم موسى

$Z =$ حدود الخطأ المعياري في ظل درجة الثقة المطلوبة للتقدير.

$\sigma =$ الانحراف المعياري لمجتمع البحث^(*).

$e =$ مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير.

حجم العينة من العاملين بدائرة صحّة أبوظبي =

$$[\sqrt{0,07} \times \sqrt{1,96}] \times 508$$

$$252 \text{ مفردة} = \frac{[\sqrt{0,07} \times \sqrt{1,96}] \times 508}{[\sqrt{0,07} \times \sqrt{1,96}] + [\sqrt{0,05} \times 508]}$$

$$[\sqrt{0,07} \times \sqrt{1,96}] + [\sqrt{0,05} \times 508]$$

حجم العينة من العاملين بهيئة صحّة دبي =

$$[\sqrt{0,01} \times \sqrt{1,96}] \times 416$$

$$204 \text{ مفردة} = \frac{[\sqrt{0,01} \times \sqrt{1,96}] \times 416}{[\sqrt{0,01} \times \sqrt{1,96}] + [\sqrt{0,05} \times 416]}$$

$$[\sqrt{0,01} \times \sqrt{1,96}] + [\sqrt{0,05} \times 416]$$

ولضمان مشاركة أكبر عدد ممكن من العاملين بالإدارتين العامتين للمنظمتين الصحيّتين الخاضعتين للدراسة؛ تم إرسال قائمة الاستقصاء عبر شبكة الإنترنت إلى أكثر من 430 من العاملين بالإدارة العامة لدائرة صحّة أبوظبي، حيث تمّت الإجابة على 192 قائمة، من بينها 178 قائمة صالحة للتحليل، ونسبة 71% تقريباً من حجم عينة العاملين بها. كما تم إرسال نفس قائمة الاستقصاء إلى أكثر من 360 من العاملين بالإدارة العامة لهيئة صحّة دبي، حيث تمّت الإجابة على 141 قائمة، من بينها 136 قائمة صالحة للتحليل، ونسبة 67% تقريباً من حجم عينة العاملين بها. ويُمكن توضيح خصائص عينيّ البحث من خلال الجدول رقم (1).

(*) لتحديد الانحراف المعياري لمجتمع البحث؛ قام الباحث باختيار أحد أسئلة الاستقصاء التي تُوقع اختلاف إجابات المستقصى منهم عليها، ثم قام بتوزيعه على عينة مُكوّنة من 49 مفردة من المستقصى منهم في الإدارة العامة بدائرة صحّة أبوظبي بطريقة عشوائية، حيث كان الانحراف المعياري لإجابات المستقصى منهم على هذا السؤال 0,07، وقام بتوزيع نفس السؤال على عينة مُكوّنة من 47 مفردة من المستقصى منهم في الإدارة العامة بهيئة صحّة دبي بطريقة عشوائية، حيث كان الانحراف المعياري لإجابات المستقصى منهم على هذا السؤال 0,01.

جدول رقم (١)

خصائص عيّنتي البحث

هيئة صحة دبي		دائرة صحة أبوظبي		الخصائص
النسبة المئوية (%)	العدد	النسبة المئوية (%)	العدد	
				النوع:
٤٢	٥٧	٤٤	٧٩	- ذكر
٥٨	٧٩	٥٦	٩٩	- أنثى
				العمر:
١٥	٢٠	١٤	٢٥	- أقل من ٣٠ سنة
٤٦	٦٣	٤٣	٧٧	- من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
٣٠	٤١	٣٣	٥٩	- من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
٩	١٢	١٠	١٧	- من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة
				مدة الخبرة:
١٥	٢٠	١٢	٢١	- أقل من ١٠ سنوات
٣٣	٤٥	٣٦	٦٥	- من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة
٣٩	٥٣	٤٣	٧٦	- من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة
١٣	١٨	٩	١٦	- ٣٠ سنة فأكثر
				المستوى الوظيفي:
١٤	١٩	١٧	٣١	- إدارة عليا
٤١	٥٦	٣٦	٦٤	- إدارة وسطى
٤٥	٦١	٤٧	٨٣	- إدارة تنفيذية
١٠٠	١٣٦	١٠٠	١٧٨	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث

١٠- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة

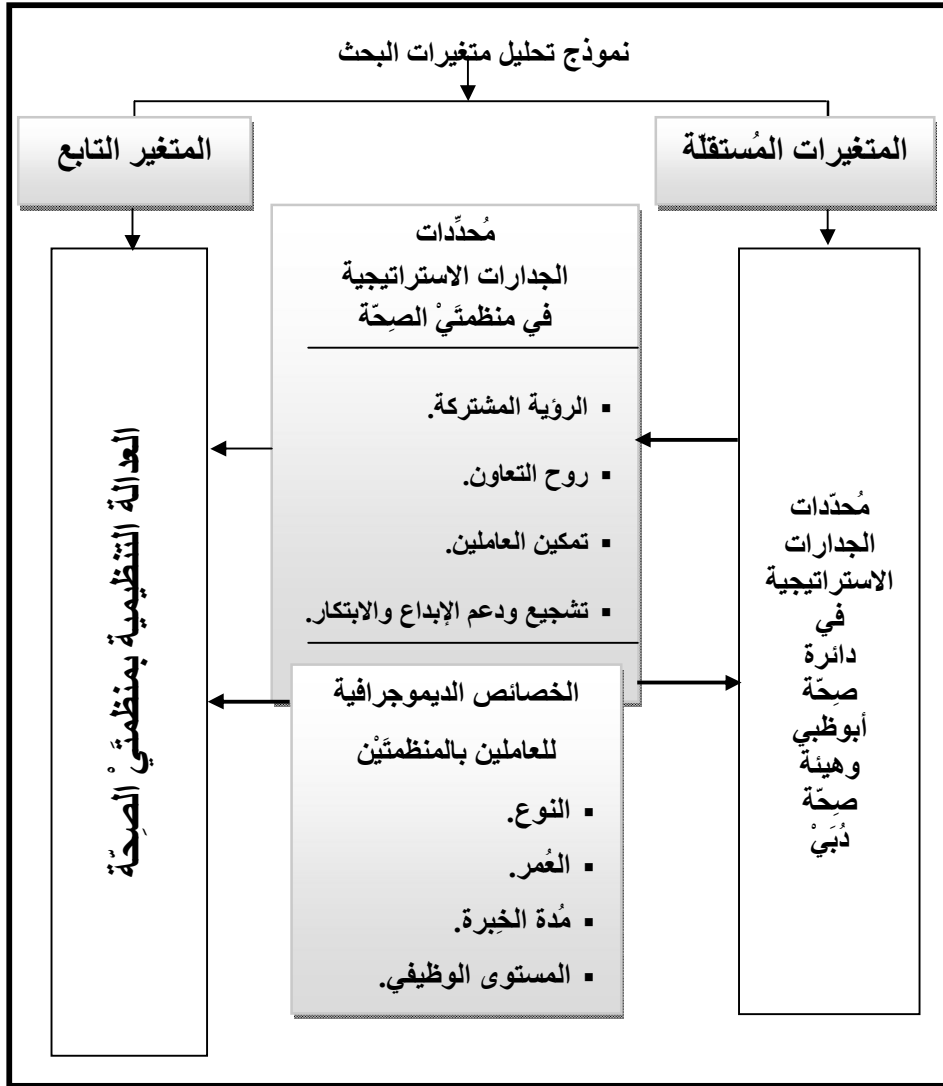
١٠/١ - متغيرات البحث

يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى ثلاث مجموعات هي:

- متغيرات الجدارات الاستراتيجية في منظمتي الصحة (الرؤية المشتركة، وروح التعاون، وتمكين العاملين، وتشجيع ودعم الإبداع والابتكار).
 - متغيرات العدالة التنظيمية في منظمتي الصحة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).
 - المتغيرات الديموجرافية للعاملين في الإدارة العامة بكل من دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي (النوع، والعمر، ومدة الخبرة، والمستوى الوظيفي).
- وبناءً على ما سبق؛ يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (محددات مدى توافر الجدارات الاستراتيجية في منظمتي الصحة، ومحددات العدالة التنظيمية في منظمتي الصحة، والخصائص الديموجرافية للعاملين في الإدارة العامة بكل من دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي) من خلال الشكل رقم (٢).

لقياس كل من مستوى العدالة التنظيمية ومدى توافر الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة؛ تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف).

شكل رقم (٢) نموذج تحليل متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث

١٠/٢/١ - قياس مستوى العدالة التنظيمية في منظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة

لتصميم المقياس الخاص بمستوى العدالة التنظيمية في منظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة؛ اعتمد الباحث على كل من (الحوالدة وآخرون، ٢٠١٤؛ الصادق، ٢٠١٧؛ المطيري، ٢٠١٨)، مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة البحث الحالي. وقد تضمن المقياس ١٢ عبارة: ٣ لقياس العدالة التوزيعية، و٣ لقياس العدالة الإجرائية، و٦ لقياس العدالة التفاعلية.

١٠/٢/٢ - قياس مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة

لتصميم المقياس الخاص بمدى توافر الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة؛ اعتمد الباحث على (ياغي، ٢٠٠٩)، مع الاستعانة بكل من (Goldman and Scott, 2016; Norzailan et al., 2016; Bharwani and Talib, 2017)، مع إجراء بعض التعديلات والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة البحث الحالي. وقد تضمن المقياس ١٨ عبارة: ٥ لقياس الرؤية المشتركة، و٥ لقياس روح التعاون، و٤ لقياس تمكين العاملين، و٤ لقياس تشجيع ودعم الإبداع والابتكار.

١٠/٢/٣ - قياس الخصائص الديموجرافية للعاملين بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة

لقياس الخصائص الديموجرافية للعاملين بالإدارة العامة لمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة؛ تم استخدام الأسئلة المغلقة متعددة الاستجابات، وذلك لاختيار الاستجابة المناسبة، والمتعلقة بكل من: النوع، والعمر، ومدة الخبرة، والمستوى الوظيفي.

١١ - تقييم الثبات/الثبات Reliability والمصدقية Validity في المقاييس المستخدمة في البحث

١١/١ - تقييم الثقة/الثبات Reliability في المقاييس المستخدمة في البحث

للتأكد من تمتع المقاييس المستخدمة في هذا البحث بدرجة عالية من الثقة/الثبات؛ قام الباحث بإخضاع هذه المقاييس لأسلوب معامل الارتباط "ألفا". وقبل إجراء هذا التحليل، تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي Item-total correlation أقل من ٠,٣٠، بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، ١٩٩٩). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود ١٤ عبارة تتمتع بالثقة/الثبات في مقياس مستوى العدالة التنظيمية في منظمتي الصحة محل الدراسة، و٢١ عبارة تتمتع بالثقة/الثبات في مقياس مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بالمنظمتين.

١١/٢ - تقييم المصدقية Validity في المقاييس المستخدمة في البحث

للتحقق من درجة المصدقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث؛ قام الباحث بتطبيق طريقة "Oblique" للتحليل العاملي "Factor Analysis" (إدريس، ١٩٩٦) مرتين منفصلتين، الأولى على مقياس مستوى العدالة التنظيمية في منظمتي الصحة محل الدراسة، والثانية على مقياس مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بالمنظمتين. وقبل إجراء هذا التحليل، تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل تحميل أقل من ٠,٦٠، على أي من عوامل التحميل (إدريس، ١٩٩٦). وقد أسفرت نتائج هذا التحليل عن وجود ١٢ عبارة تتمتع بالمصدقية في

مستوى العدالة التنظيمية في منظمتي الصحة محل الدراسة، أمكن تحميلها على ثلاثة عوامل (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) تطابقت مع العوامل الثلاثة المفترضة. وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٥٩% من التباين الكلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل. كما أسفرت نتائج هذا التحليل - أيضاً - عن وجود ١٨ عبارة تتمتع بالمصدقية في مقياس مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة محل الدراسة، أمكن تحميلها على أربعة عوامل (الرؤية المشتركة، وروح التعاون، وتمكين العاملين، وتشجيع ودعم الإبداع والابتكار) تطابقت مع العوامل الأربعة المفترضة. وقد ساهمت العوامل المستخرجة في تفسير حوالي ٧٩% من التباين الكلي بين المتغيرات الأصلية التي خضعت للتحليل.

١٢- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث

قام الباحث باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

١/١٢ - أساليب تحليل البيانات

يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

(أ) أسلوب تحليل التمايز المتعدد **Multiple Discriminant Analysis**

تم استخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)؛ حيث كانت مبررات استخدامه هي التحقق من مدى التمايز بين منظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث:

- مستوى العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).
- مدى توافر الجدارات الاستراتيجية (الرؤية المشتركة، وروح التعاون، وتمكين العاملين، وتشجيع ودعم الإبداع والابتكار).

(ب) أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression/ Correlation Analysis**

تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)؛ حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة وكل من مستوى العدالة التنظيمية بهما مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على حده.

٢/١٢ - أساليب اختبار فروض البحث

استخدم الباحث عدداً من الاختبارات الإحصائية التي تُناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها؛ وذلك من أجل اختبار مدى صحة فروض هذا البحث. وتتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض هذا البحث في:

(أ) اختبار كا² Chi-Square واختبار ويلكس لامدا Wilks Lambda المُصاحبان لأسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis

وقد تم استخدامهما بغرض اختبار مدى صحة الفرضين التاليين:

■ **الفرض الأول:** والذي يتعلق بالتحقق من مدى التمايز بين منظمي الصحة الخاضعين للدراسة من حيث مستوى العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).

■ **الفرض الثاني:** والذي يتعلق بالكشف عن مدى التمايز بين منظمي الصحة الخاضعين للدراسة من حيث مدى توافر الجدارات الاستراتيجية (الرؤية المشتركة، وروح التعاون، وتمكين العاملين، وتشجيع ودعم الإبداع والابتكار).

(ب) اختبار ف F-Test واختبار ت T-Test المُصاحبان لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis

وقد تم استخدامهما بهدف اختبار مدى صحة الفرض الثالث، والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بمنظمي الصحة الخاضعين للدراسة وكل من مستوى العدالة التنظيمية بهما مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على حده.

١٣- نتائج الدراسة الميدانية واختبار مدى صحة فروض البحث

١/١٣ - التمايز بين منظمي الصحة الخاضعين للدراسة وفقاً لمستوى العدالة التنظيمية

للتحقق من مدى التمايز بين منظمي الصحة الخاضعين للدراسة من حيث عناصر العدالة التنظيمية، وبالتالي؛ اختبار مدى صحة الفرض الأول من فروض الدراسة؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين (دائرة صحة أبوظبي، وهيئة صحة دبي). وقد تمثلت النتائج فيما يلي:

(أ) يُمكن التمييز بين منظمي الصحة الخاضعين للدراسة من حيث مستوى العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار كا²).

(ب) نسبة التقسيم الدقيقة لمنظمي الصحة الخاضعين للدراسة على أساس مستوى العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) بلغت حوالي ٧٦%. وتعتبر هذه النسبة عالية؛ حيث أن هناك حوالي ٢٤% فقط من مفردات عينة العاملين بالمنظمين لا تنتمي إلى المنظمة التي تعمل بها من حيث اتجاهاتهم نحو مستوى العدالة التنظيمية فيها.

(ج) من بين ١٢ متغيراً تمثل عناصر العدالة التنظيمية الثلاثة (٣ العدالة التوزيعية، و٣ العدالة الإجرائية، و٦ العدالة التفاعلية)، هناك ٤ متغيرات فقط تمثل عناصر العدالة التنظيمية الأكثر قدرة على التمييز بشكلٍ جوهري (مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٥ على الأقل) بين

د. أحمد إبراهيم موسى

منظمتي الصِّحة الخاضعتين للدراسة. وتفسير ذلك (وفقاً لأسلوب تحليل التمايز المتعدد) هو أن هناك تمايزاً حقيقياً (وليس راجعاً للصدفة) بين المنظمين على أساس بعض عناصر العدالة التنظيمية، أما باقي متغيرات العدالة التنظيمية في نموذج التحليل (٨ متغيرات)، فإنها لم تتجح في التمييز بين نفس المنظمين عند مستوى معنوية مقبول إحصائياً.

ويُمكن توضيح عناصر التمييز/ عدم التمييز بين منظمتي الصِّحة الخاضعتين للدراسة على أساس مستوى العدالة التنظيمية من خلال الجدول رقم (2).

جدول رقم (٢)

عناصر التمييز/ عدم التمييز بين منظمتي الصِّحة الخاضعتين للدراسة على أساس مستوى العدالة التنظيمية

الوسط الحسابي لمتغيرات العدالة التنظيمية التي لم تتجح في التمييز بشكل جوهري بين منظمتي الصِّحة الخاضعتين للدراسة	المتغيرات الرئيسية للعدالة التنظيمية	متغيرات العدالة التنظيمية الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين منظمتي الصِّحة الخاضعتين للدراسة	متغيرات العدالة التنظيمية التي لم تتجح في التمييز بشكل جوهري بين منظمتي الصِّحة الخاضعتين للدراسة	الوسط الحسابي لمتغيرات العدالة التنظيمية التي لم تتجح في التمييز بشكل جوهري بين منظمتي الصِّحة الخاضعتين للدراسة	
				المجموعة (٢) هيئة صحة دبي	المجموعة (١) دائرة صحة أبوظبي
٣,٨٦	العدالة التوزيعية	٣- تتناسب المزايا التي أحصل عليها من الدائرة/ الهيئة مع جهودتي في العمل.	١- تتناسب المزايا التي أحصل عليها من الدائرة/ الهيئة مع مؤهلاتي.	٣,٨٣	
٣,٧٩			٢- تتناسب المزايا التي أحصل عليها من الدائرة/ الهيئة مع طبيعة عملي.	٣,٧٨	
٣,٩٥	العدالة الإجرائية	٥- تطبق إدارة الدائرة/ الهيئة اللوائح والقوانين على جميع العاملين دون تمييز.	٤- تعامل إدارة الدائرة/ الهيئة جميع العاملين بموضوعية تامة.	٤,٠٠	
٤,١٣			٦- يعامل المسؤولون بالدائرة/ بالهيئة جميع العاملين وفقاً للمبادئ والقيم الأخلاقية.	٤,١٨	
٤,٢٩	العدالة التفافعية	١٠- يحرص رئيسي في العمل على أن يناقش معي نتائج القرارات المتعلقة بعملتي. ١١- تتعامل إدارة الدائرة/ الهيئة معي بكل مصداقية وشفافية.	٧- يتعامل رؤسائي معي بكل احترام وتقدير.	٤,٢٧	
٣,٨٢			٨- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على توفير كافة المعلومات الضرورية للعاملين حول إجراءات ونظم العمل.	٣,٨٠	
٣,٧٩			٩- يحرص رئيسي في العمل على شرح وتوضيح القرارات المتعلقة بعملتي.	٣,٨١	
٤,٢٨			١٢- تهتم إدارة الدائرة/ الهيئة بحقوق ومصالح الوظيفية.	٤,٢٤	

كما يُمكن توضيح عوامل ومعاملات التمايز بين دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي مُرتبة تنازلياً وفقاً لمعاملات التمايز على أساس العدالة التنظيمية من خلال الجدول رقم (3).

جدول رقم (٣)

عوامل ومعاملات التمايز بين دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي مرتبة تنازلياً وفقاً لمعاملات التمايز على أساس العدالة التنظيمية^(*)

(مخرجات تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis)

معامل التمايز	اختبار ف F-Test	الوسط الحسابي للمجموعتين		عوامل العدالة التنظيمية الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين المجموعتين مرتبة تنازلياً وفقاً لمعاملات التمايز
		المجموعة (٢) هيئة صحة دبي	المجموعة (١) دائرة صحة أبوظبي	
٠,٥٦	** ١٩٨,٦	٢,٣٣	٣,٨١	٥- تطبق إدارة الدائرة/ الهيئة اللوائح والقوانين على جميع العاملين دون تمييز (العدالة الإجرائية).
٠,٥٢	** ١١٠,٨	٢,٣٧	٣,٨٣	١٠- يحرص رئيسي في العمل على أن يناقش معي نتائج القرارات المتعلقة بعملية (العدالة التفاعلية).
٠,٢٥	** ٣٤,٣٧	٣,٣٣	٢,٩١	٣- تتناسب المزايا التي أحصل عليها من الدائرة/ الهيئة مع جهودي في العمل (العدالة التوزيعية).
٠,٠٦	** ١٤٧,٣	٣,٣٣	٣,١٠	١١- تتعامل إدارة الدائرة/ الهيئة معي بكل صداقية وشفافية (العدالة التفاعلية).
** تشير إلى الدلالة الإحصائية عند مستوى ٠,٠١ وفقاً لاختبار ف F-Test.				

٣/١/١ - توصيف مقارن لدائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي على أساس العدالة التنظيمية

وفقاً لتحليل اتجاهات مفردات عينة العاملين بدائرة صحة أبوظبي واتجاهات مفردات عينة العاملين بهيئة صحة دبي، و بمقارنة الوسط الحسابي لهذه الاتجاهات في المجموعتين نحو كل عنصر من عناصر العدالة التنظيمية الأكثر قدرةً على التمييز بين المنظمين (انظر الجدول رقم 3)؛ تم التوصل إلى التوصيف المقارن التالي لدائرة صحة أبوظبي في مقابل هيئة صحة دبي من حيث مستوى العدالة التنظيمية:

- فيما يتعلق بالعدالة الإجرائية، تُطبق إدارة دائرة صحة أبوظبي (الوسط الحسابي = ٣,٨١) اللوائح والقوانين على جميع العاملين بها دون تمييز، بدرجة أكبر من درجة تطبيق إدارة هيئة صحة دبي (الوسط الحسابي = ٢,٣٣) للوائح والقوانين على جميع العاملين بها دون تمييز، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبمعامل تمايز (٠,٥٦).

(*) تم استخدام مقياس "ليكرت" المكون من خمس درجات استجابة (بين غير موافق بشدة، و موافق بشدة) لقياس مستوى العدالة التنظيمية بالمنظمين محل الدراسة.

د. أحمد إبراهيم موسى

- فيما يتعلق بالعدالة التفاعلية، يحرص رؤساء العاملين في دائرة صحّة أبوظبي (الوسط الحسابي = ٣,٨٣) على أن يُناقشوا العاملين بالدائرة في نتائج القرارات المتعلقة بعملهم، بدرجة أكبر من درجة حرص رؤساء العاملين في هيئة صحّة دبي (الوسط الحسابي = ٢,٣٧) على نفس الأمر، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبمعامل تمايز (٠,٥٢).
- فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية، تتناسب المزايا التي يحصل عليها العاملون في هيئة صحّة دبي (الوسط الحسابي = ٣,٣٣) مع جهودهم في العمل، بدرجة أكبر من تناسب المزايا التي يحصل عليها العاملون في دائرة صحّة أبوظبي (الوسط الحسابي = ٢,٩١) مع جهودهم في العمل، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبمعامل تمايز (٠,٢٥).
- فيما يتعلق بالعدالة التفاعلية، تتعامل إدارة هيئة صحّة دبي (الوسط الحسابي = ٣,٣٣) مع العاملين بها بمصادقية وشفافية، بدرجة أكبر من التي تتعامل بها إدارة دائرة صحّة أبوظبي (الوسط الحسابي = ٣,١٠) مع العاملين بها، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وبمعامل تمايز (٠,٠٦).

٢/١/١٣ - اختبار مدى صحّة الفرض الأول

يُص الفرض الأول في هذا البحث على أنه "لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين منظمتي الصحّة الخاضعتين للدراسة من حيث مستوى العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري كا^٢ وF؛ فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، أي أنه "يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين منظمتي الصحّة الخاضعتين للدراسة من حيث مستوى العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)". ومن ناحية أخرى، يجب قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل لـ ٨ متغيرات من بين متغيرات العدالة التنظيمية (١٢ متغيراً) مأخوذةً بصورة فردية، وذلك لعدم وجود تمايز جوهري بين منظمتي الصحّة الخاضعتين للدراسة على أساس كل متغير من هذه المتغيرات الـ ٨ على حده، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار ف-F-Test.

٢/١/١٣ - التمايز بين منظمتي الصحّة الخاضعتين للدراسة وفقاً لمدى توافر الجدارات الاستراتيجية

للتحقق من مدى التمايز بين منظمتي الصحّة الخاضعتين للدراسة من حيث عناصر الجدارات الاستراتيجية، وبالتالي؛ اختبار مدى صحّة الفرض الثاني من فروض الدراسة؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين (دائرة صحّة أبوظبي، وهيئة صحّة دبي). وقد تمثلت النتائج فيما يلي:

- (أ) يُمكن التمييز بين منظمتي الصحّة الخاضعتين للدراسة من حيث مدى توافر الجدارات الاستراتيجية (الرؤية المشتركة، وروح التعاون، وتمكين العاملين، وتشجيع ودعم الإبداع والابتكار)، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١ (وفقاً لاختبار كا^٢).

(ب) نسبة التقسيم الدقيقة لمنظمّي الصّحة الخاضعّين للدراسة على أساس مدى توافر الجدارات الاستراتيجية (الرؤية المُشتركة، وروح التعاون، وتمكين العاملين، وتشجيع ودعم الإبداع والابتكار) بلغت حوالي ٨٣%. وتعتبر هذه النسبة عالية جدًا؛ حيث أن هناك حوالي ١٧% فقط من مفردات عينة العاملين بالمنظمّين لا تنتمي إلى المنظمة التي تعمل بها من حيث اتجاهاتهم نحو مدى توافر الجدارات الاستراتيجية فيها.

(ج) من بين ١٨ متغيرًا تمثل عناصر الجدارات الاستراتيجية الأربعة (٥ الرؤية المُشتركة، و٥ روح التعاون، و٤ تمكين العاملين، و٤ تشجيع ودعم الإبداع والابتكار)، هناك ٧ متغيرات فقط تمثل عناصر الجدارات الاستراتيجية الأكثر فُدرّة على التمييز بشكلٍ جوهري (مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٥ على الأقل) بين منظمّي الصّحة الخاضعّين للدراسة. وتفسير ذلك (وفقًا لأسلوب تحليل التمايز المُتعدّد) هو أن هناك تمايزًا حقيقيًا (وليس راجعًا للصدفة) بين المنظمّين على أساس بعض عناصر الجدارات الاستراتيجية. أما باقي متغيرات الجدارات الاستراتيجية في نموذج التحليل (١١ متغيرًا)، فإنها لم تنجح في التمييز بين نفس المنظمّين عند مستوى معنوية مقبول إحصائيًا.

ويُمكن توضيح عناصر التمييز/ عدم التمييز بين منظمّي الصّحة الخاضعّين للدراسة على أساس مدى توافر الجدارات الاستراتيجية من خلال الجدول رقم (٤).

كما يُمكن توضيح عوامل ومعاملات التمايز بين دائرة صّحة أبوظبي وهيئة صّحة دبي مُرتبة تنازليًا وفقًا لمعاملات التمايز على أساس الجدارات الاستراتيجية من خلال الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٤)

عناصر التمييز/ عدم التمييز بين منظمي الصحة الخاضعين للدراسة
على أساس مدى توافر الجدارات الاستراتيجية

المتغيرات الرئيسية للجدارات الاستراتيجية	متغيرات الجدارات الاستراتيجية الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين منظمي الصحة الخاضعين للدراسة	الوسط الحسابي لمتغيرات الجدارات الاستراتيجية التي لم تنجح في التمييز بشكل جوهري بين منظمي الصحة الخاضعين للدراسة	
		المجموعة (٢) هيئة صحة دبي	المجموعة (١) دائرة صحة أبوظبي
الرؤية المشتركة	٤- يوجد توافق بين قيم الدائرة/ الهيئة وقيم العاملين بها.	١- تمتلك الدائرة/ الهيئة رسالة واضحة لجميع العاملين.	٤,٠٠
		٢- تمتلك الدائرة/ الهيئة استراتيجية واضحة لجميع العاملين.	٣,٧٢
		٣- تمتلك الدائرة/ الهيئة أهدافاً واضحة لجميع العاملين.	٤,١٩
		٥- تشجع الدائرة/ الهيئة عملية المشاركة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	٣,٧٠
		٧- يتعاون العاملون بالدائرة/ بالهيئة في إنجاز المهام الصعبة.	٣,٨٤
روح التعاون	٦- يلتزم جميع العاملين بتحقيق أهداف الدائرة/ الهيئة. ٨- توجد علاقات طيبة واتصالات جيدة بين جميع العاملين بالدائرة/ بالهيئة.	٩- يتمتع جو العمل بالدائرة/ بالهيئة بالثقة بين جميع العاملين.	٣,٨٨
		١٠- يؤدي العاملون بالدائرة/ بالهيئة أنشطتهم بروح الفريق.	٣,٦٨
		١١- تتبع الدائرة/ الهيئة سياسة اللامركزية عند اتخاذ القرارات.	٣,٧٢
تمكين العاملين	١٣- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على مشاركة العاملين في أنشطتها المختلفة. ١٤- تُوفر الدائرة/ الهيئة فرصاً حقيقية لتطوير الكفاءة الذاتية للعاملين.	١٢- تؤمن إدارة الدائرة/ الهيئة بأن العاملين يمتلكون القدرات اللازمة لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.	٤,١٨
		١٥- تسمح إدارة الدائرة/ الهيئة للعاملين باستخدام طرق متنوعة في حل مشاكل العمل.	٤,٠٠
تشجيع ودعم الإبداع والابتكار	١٦- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على تنظيم لقاءات مع العاملين؛ للتعرف على آرائهم وأفكارهم من أجل تطوير العمل. ١٧- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على تشجيع جميع العاملين على الإبداع والابتكار.	١٨- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على مكافأة العاملين المبدعين والمبتكرين.	٣,٩٣

جدول رقم (٥)

عوامل ومعاملات التمايز بين دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي مرتبة تنازلياً وفقاً لمعاملات التمايز على أساس الجدارات الاستراتيجية^(*)

(مخرجات تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis)

معامل التمايز	اختبار ف F-Test	الوسط الحسابي للمجموعتين		عوامل الجدارات الاستراتيجية الأكثر قدرة على تحقيق التمايز بين المجموعتين مرتبة تنازلياً وفقاً لمعاملات التمايز
		المجموعة (٢) هيئة صحة دبي	المجموعة (١) دائرة صحة أبوظبي	
٠,٥٢	** ٤١,٣٣	٣,٠٠	٣,٩١	١٦- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على تنظيم لقاءات مع العاملين؛ للتعرف على آرائهم وأفكارهم من أجل تطوير العمل (تشجيع ودعم الإبداع والابتكار).
٠,٣٥	** ٣٧,١٢	٣,٠٠	٣,٨٣	٤- يوجد توافق بين قيم الدائرة/ الهيئة وقيم العاملين بها (الرؤية المشتركة).
٠,٣٢	** ٥٧,٣٧	٣,٠٢	٣,٧٤	٨- توجد علاقات طيبة واتصالات جيدة بين جميع العاملين بالدائرة/ بالهيئة (روح التعاون).
٠,٢٩	** ٥٦,٢٨	٤,٣٣	٣,٧٣	٦- يلتزم جميع العاملين بتحقيق أهداف الدائرة/ الهيئة (روح التعاون).
٠,٢٧	** ٨٢,٤٢	٢,٧٤	٣,٦١	١٤- تُوفر الدائرة/ الهيئة فرصاً حقيقية لتطوير الكفاءة الذاتية للعاملين (تمكين العاملين).
٠,٢٥	** ٣٣,٣٧	٤,٣٣	٣,٥٩	١٣- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على مشاركة العاملين في أنشطتها المختلفة (تمكين العاملين).
٠,١٦	** ٤٥,٢٢	٤,٠٠	٣,٧٨	١٧- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على تشجيع جميع العاملين على الإبداع والابتكار (تشجيع ودعم الإبداع والابتكار).
** تشير إلى الدلالة الإحصائية عند مستوى ٠,٠١ وفقاً لاختبار ف F-Test.				

١/٢/١٣ - توصيف مُقارن لدائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي على أساس الجدارات الاستراتيجية

وفقاً لتحليل اتجاهات مفردات عينة العاملين بدائرة صحة أبوظبي واتجاهات مفردات عينة العاملين بهيئة صحة دبي، و بمقارنة الوسط الحسابي لهذه الاتجاهات في المجموعتين نحو كل عنصر من عناصر الجدارات الاستراتيجية الأكثر قدرة على التمييز بين المنظمين (انظر الجدول رقم ٥)؛ تم التوصل إلى التوصيف المُقارن التالي لدائرة صحة أبوظبي في مقابل هيئة صحة دبي من حيث مدى توافر الجدارات الاستراتيجية:

(*) تم استخدام مقياس "ليكرت" المُكوّن من خمس درجات استجابة (بين غير موافق بشدة، و موافق بشدة) لقياس مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بالمنظمين محل الدراسة.

د. أحمد إبراهيم موسى

- فيما يتعلق بتشجيع ودعم الإبداع والابتكار، تحرص إدارة دائرة صحّة أوظيفي (الوسط الحسابي = 3,91) بدرجة أكبر من إدارة هيئة صحّة دبيّ (الوسط الحسابي = 3,00) على تنظيم لقاءات مع العاملين؛ للتعرف على آرائهم وأفكارهم من أجل تطوير العمل، وذلك عند مستوى معنوية (0,01)، وبمعامل تمايز (0,52).
- فيما يتعلق بالرؤية المشتركة، يوجد توافق بين قيم دائرة صحّة أوظيفي وقيم العاملين بها (الوسط الحسابي = 3,83) بدرجة أكبر من التوافق بين قيم هيئة صحّة دبيّ وقيم العاملين بها (الوسط الحسابي = 3,00)، وذلك عند مستوى معنوية (0,01)، وبمعامل تمايز (0,35).
- فيما يتعلق بروح التعاون، توجد علاقات طيبة واتصالات جيدة بين جميع العاملين بدائرة صحّة أوظيفي (الوسط الحسابي = 3,74) بدرجة أكبر من مثيلاتها بهيئة صحّة دبيّ (الوسط الحسابي = 3,02)، وذلك عند مستوى معنوية (0,01)، وبمعامل تمايز (0,32).
- فيما يتعلق بروح التعاون، يلتزم جميع العاملين في هيئة صحّة دبيّ بتحقيق أهداف الهيئة (الوسط الحسابي = 4,33) بدرجة أكبر من التزام جميع العاملين في دائرة صحّة أوظيفي بنفس الأمر (الوسط الحسابي = 3,73)، وذلك عند مستوى معنوية (0,01)، وبمعامل تمايز (0,29).
- فيما يتعلق بتمكين العاملين، تُوفّر دائرة صحّة أوظيفي فرصاً حقيقية لتطوير الكفاءة الذاتية للعاملين بها (الوسط الحسابي = 3,61) بدرجة أكبر مما تُوفّره هيئة صحّة دبيّ للعاملين بها فيما يتعلق بنفس الأمر (الوسط الحسابي = 2,74)، وذلك عند مستوى معنوية (0,01)، وبمعامل تمايز (0,27).
- فيما يتعلق بتمكين العاملين، تحرص إدارة هيئة صحّة دبيّ على مشاركة العاملين بها في أنشطتها المختلفة (الوسط الحسابي = 4,33) بدرجة أكبر من حرص إدارة دائرة صحّة أوظيفي على نفس الأمر (الوسط الحسابي = 3,59)، وذلك عند مستوى معنوية (0,01)، وبمعامل تمايز (0,25).
- فيما يتعلق بتشجيع ودعم الإبداع والابتكار، تحرص إدارة هيئة صحّة دبيّ على تشجيع جميع العاملين بها على الإبداع والابتكار (الوسط الحسابي = 4,00) بدرجة أكبر من حرص إدارة دائرة صحّة أوظيفي على نفس الأمر (الوسط الحسابي = 3,78)، وذلك عند مستوى معنوية (0,01)، وبمعامل تمايز (0,16).

٣/٢/٢ - اختبار مدى صحّة الفرض الثاني

يُنصّ الفرض الثاني في هذا البحث على أنه "لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين منظمتي الصحّة الخاضعتين للدراسة من حيث مدى توافر الجدارات الاستراتيجية (الرؤية المشتركة، وروح التعاون، وتمكين العاملين، وتشجيع ودعم الإبداع والابتكار)". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري كاي^٢ وF؛ فإنه يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، أي أنه "يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين منظمتي

الصحة الخاضعتين للدراسة من حيث مدى توافر الجدارات الاستراتيجية (الرؤية المشتركة، وروح التعاون، وتمكين العاملين، وتشجيع ودعم الإبداع والابتكار). ومن ناحية أخرى، يجب قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل لـ ١١ متغيراً من بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية (١٨ متغيراً) مأخوذة بصورة فردية، وذلك لعدم وجود تمايز جوهري بين منظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة على أساس كل متغير من هذه المتغيرات على حده، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار ف F-Test.

٣/١٣ - العلاقة بين مدى توافر الجدارات الاستراتيجية ومستوى العدالة التنظيمية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة(*)

للإجابة على التساؤل الثالث للبحث واختبار مدى صحة الفرض الثالث من فروض هذه الدراسة؛ قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis، حيث تمثلت النتائج فيما يلي:

١/٣/١٣ - العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة ومستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بهما

قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة كمتغيرات مُستقلة، ومستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بهما كمتغير تابع. ويُمكن توضيح نوع ودرجة قوة هذه العلاقة، والأهمية النسبية لعناصر الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة في علاقتها بمستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بهما، وذلك على النحو التالي:

■ نوع ودرجة قوة العلاقة

يُمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة (متغيرات مُستقلة) ومستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بهما (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (٦).

(*) لتحديد العلاقة بين مدى توافر الجدارات الاستراتيجية ومستوى العدالة التنظيمية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة؛ قام الباحث باعتبار عينتي البحث عينة واحدة قوامها = ٢٥٢ + ٢٠٤ = ٤٥٦ مفردة.

جدول رقم (٦)

نوع ودرجة قوة العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة ومستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بهما

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة الأكثر تأثيراً في مستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بهما
٠,١٤٧	٠,٣٨٤	** ٠,٢٤٢	١٨- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على مكافأة العاملين المبدعين والمبتكرين.
٠,٣٠٤	٠,٥٥١	** ٠,٢١٦	٥- تشجع الدائرة/ الهيئة عملية المشاركة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
٠,١٦٣	٠,٤٠٤	** ٠,١٩٢	١٣- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على مشاركة العاملين في أنشطتها المختلفة.
٠,٢٠٥	٠,٤٥٣	** ٠,١٥٨	٤- يوجد توافق بين قيم الدائرة/ الهيئة وقيم العاملين بها.
٠,١٩٢	٠,٤٣٨	** ٠,١٤٥	١٦- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على تنظيم لقاءات مع العاملين؛ للتعرف على آرائهم وأفكارهم من أجل تطوير العمل.
٠,١٧٦	٠,٤١٩	** ٠,١٤٤	٣- تمتلك الدائرة/ الهيئة أهدافاً واضحة لجميع العاملين.
٠,٢١٨	٠,٤٦٧	* ٠,١٤٤	٨- توجد علاقات طيبة واتصالات جيدة بين جميع العاملين بالدائرة/ بالهيئة.
٠,٢٥٣	٠,٥٠٣	** ٠,١٣٥	١٤- توفر الدائرة/ الهيئة فرصاً حقيقية لتطوير الكفاءة الذاتية للعاملين.
٠,٢٠٣	٠,٤٥٠	** ٠,١٢٩	٩- يتمتع جو العمل بالدائرة/ بالهيئة بالثقة بين جميع العاملين.
٠,٢٢٠	٠,٤٦٩	* ٠,١٠٨	٧- يتعاون العاملون بالدائرة/ بالهيئة في إنجاز المهام الصعبة.
٠,٦٦٨			• معامل الارتباط في النموذج R
٠,٤٤٦			• معامل التحديد في النموذج R^2
٣٥,٢٢٤			• قيمة ف المحسوبة
٣٠٣,١٠			• درجات الحرية
٢,٣٢			• قيمة ف الجدولية
٠,٠١			• مستوى الدلالة الإحصائية
			** تُشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠١.
			* تُشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠٥.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٦) يتضح أن:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية (مأخوذة بصورة إجمالية) بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة ومستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بهما، وأن هذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية (تمثل حوالي ٦٧% وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج).

(ب) متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة يُمكن أن تفسر حوالي ٤٥% (وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في مستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بالمنظمتين.

■ الأهمية النسبية لمتغيرات الجدارات الاستراتيجية

بناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٦)؛ نستنتج أن:

(أ) هناك ١٠ متغيرات فقط (من بين ١٨ متغيراً تمثل الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بالمنظمتين؛ مما يعني وجود دور قوي لهذه المتغيرات الـ ١٠ للجدارات الاستراتيجية في دعم مستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة.

(ب) متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة الأكثر تفسيراً للتغيرات في مستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بالمنظمتين (مرتبة وفقاً للمتغيرات الفرعية للجدارات الاستراتيجية، ثم وفقاً لدرجة أهميتها) تتمثل في:

● الرؤية المشتركة:

- تشجيع الدائرة/ الهيئة لعملية المشاركة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- وجود توافق بين قيم الدائرة/ الهيئة وقيم العاملين بها.
- امتلاك الدائرة/ الهيئة لأهداف واضحة لجميع العاملين.

● روح التعاون:

- وجود علاقات طيبة واتصالات جيدة بين جميع العاملين بالدائرة/ بالهيئة.
- تمتع جو العمل بالدائرة/ بالهيئة بالثقة بين جميع العاملين.
- تعاون العاملين بالدائرة/ بالهيئة في إنجاز المهام الصعبة.

● تمكين العاملين:

- حرص إدارة الدائرة/ الهيئة على مشاركة العاملين في أنشطتها المختلفة.
- توفير الدائرة/ الهيئة لفرص حقيقية لتطوير الكفاءة الذاتية للعاملين.

• تشجيع ودعم الإبداع والابتكار:

- حرص إدارة الدائرة/ الهيئة على مكافأة العاملين المبدعين والمبتكرين.
- حرص إدارة الدائرة/ الهيئة على تنظيم لقاءات مع العاملين؛ للتعرف على آرائهم وأفكارهم من أجل تطوير العمل.

٢/٣/١٣ - العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التوزيعية

قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة (كمتغيرات مُستقلة)، ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التوزيعية (كمتغير تابع). ويُمكن توضيح نوع ودرجة قوة هذه العلاقة، والأهمية النسبية لعناصر الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة في علاقتها بمستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التوزيعية، وذلك على النحو التالي:

■ نوع ودرجة قوة العلاقة

يُمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة (متغيرات مُستقلة)، ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التوزيعية (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

نوع ودرجة قوة العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصِّحة الخاضعتين للدراسة ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التوزيعية

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصِّحة الخاضعتين للدراسة الأكثر تأثيراً في مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التوزيعية
٠,٠٦٢	٠,٢٤٨	** ٠,٢٦٩	١٢- تؤمن إدارة الدائرة/ الهيئة بأن العاملين يمتلكون القدرات اللازمة لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.
٠,١٧٠	٠,٤١٢	** ٠,٢٥١	١٠- يؤدي العاملون بالدائرة/ بالهيئة أنشطتهم بروح الفريق.
٠,١٢٤	٠,٣٥٢	** ٠,٢٣٧	١٥- تسمح إدارة الدائرة/ الهيئة للعاملين باستخدام طرق متنوعة في حل مشاكل العمل.
٠,١٤٢	٠,٣٧٧	** ٠,٢٠٨	٤- يوجد توافق بين قيم الدائرة/ الهيئة وقيم العاملين بها.
٠,١١٢	٠,٣٣٥	** ٠,١٨٣	١٨- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على مكافأة العاملين المبدعين والمبتكرين.
٠,٠٩٥	٠,٣٠٨	* ٠,١٦١	١١- تتبع الدائرة/ الهيئة سياسة اللامركزية عند اتخاذ القرارات.
٠,٠٦٧	٠,٢٥٩	* ٠,١٤١	٣- تمتلك الدائرة/ الهيئة أهدافاً واضحة لجميع العاملين.
٠,٢٥٩	٠,٥٠٩	* ٠,١٢١	١٤- توفر الدائرة/ الهيئة فرصاً حقيقية لتطوير الكفاءة الذاتية للعاملين.
٠,٥٦٨			• معامل الارتباط في النموذج R
٠,٣٢٣			• معامل التحديد في النموذج R ²
٢٢,٠١٦			• قيمة ف المحسوبة
٣٠٥,٨			• درجات الحرية
٢,٥١			• قيمة ف الجدولية
٠,٠١			• مستوى الدلالة الإحصائية
** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠١.			
* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠٥.			

وبالنظر إلى الجدول رقم (٧) يتضح أن:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية (مأخوذة بصورة إجمالية) بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التوزيعية، وأن هذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية (تمثل حوالي ٥٧% وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج).

(ب) متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة يُمكن أن تفسر حوالي ٣٢% (وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التوزيعية.

■ الأهمية النسبية لمتغيرات الجدارات الاستراتيجية

بناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٧)؛ نستنتج أن:

(أ) هناك ٨ متغيرات فقط (من بين ١٨ متغيراً تمثل الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التوزيعية؛ مما يعني وجود دور قوي لهذه المتغيرات الـ ٨ للجدارات الاستراتيجية في دعم العدالة التنظيمية من حيث العدالة التوزيعية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة.

(ب) متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة الأكثر تفسيراً للتغيرات في مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التوزيعية (مرتبة وفقاً للمتغيرات الفرعية للجدارات الاستراتيجية، ثم وفقاً لدرجة أهميتها) تتمثل في:

● الرؤية المشتركة:

- وجود توافق بين قيم الدائرة/ الهيئة وقيم العاملين بها.
- امتلاك الدائرة/ الهيئة لأهداف واضحة لجميع العاملين.

● روح التعاون:

- أداء العاملين بالدائرة/ بالهيئة لأنشطتهم بروح الفريق.

● تمكين العاملين:

- إيمان إدارة الدائرة/ الهيئة بأن العاملين يمتلكون القدرات اللازمة لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.
- اتباع الدائرة/ الهيئة لسياسة اللامركزية عند اتخاذ القرارات.
- توفير الدائرة/ الهيئة لفرص حقيقية لتطوير الكفاءة الذاتية للعاملين.

• تشجيع ودعم الإبداع والابتكار:

- سماح إدارة الدائرة/ الهيئة للعاملين باستخدام طرق مُتنوعة في حل مشاكل العمل.
- حرص إدارة الدائرة/ الهيئة على مكافأة العاملين المبدعين والمبتكرين.

٣/٣/١٣ - العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصِّحة الخاضعتين للدراسة ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة الإجرائية

قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصِّحة الخاضعتين للدراسة (كمتغيرات مُستقلة)، ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة الإجرائية (كمتغير تابع). ويُمكن توضيح نوع ودرجة قوة هذه العلاقة، والأهمية النسبية لعناصر الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصِّحة الخاضعتين للدراسة في علاقتها بمستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة الإجرائية، وذلك على النحو التالي:

▪ نوع ودرجة قوة العلاقة

يُمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المُتعدّد على العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصِّحة الخاضعتين للدراسة (متغيرات مُستقلة)، ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة الإجرائية (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

نوع ودرجة قوة العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة الإجرائية

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة الأكثر تأثيراً في مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة الإجرائية
٠,٤٢٠	٠,٦٤٨	** ٠,٣٧٥	١٥- تسمح إدارة الدائرة/ الهيئة للعاملين باستخدام طرق متنوعة في حل مشاكل العمل.
٠,٣٧١	٠,٦٠٩	** ٠,٢٠٤	١٠- يؤدي العاملون بالدائرة/ بالهيئة أنشطتهم بروح الفريق.
٠,٣٢٧	٠,٥٧٢	** ٠,١٨٢	٢- تمتلك الدائرة/ الهيئة استراتيجية واضحة لجميع العاملين.
٠,٢٨٥	٠,٥٣٤	** ٠,١٥٨	١٤- توفر الدائرة/ الهيئة فرصاً حقيقية لتطوير الكفاءة الذاتية للعاملين.
٠,٣١١	٠,٥٥٨	** ٠,١٣٤	٧- يتعاون العاملون بالدائرة/ بالهيئة في إنجاز المهام الصعبة.
٠,٣٣٦	٠,٥٨٠	* ٠,١٢٨	١١- تتبع الدائرة/ الهيئة سياسة اللامركزية عند اتخاذ القرارات.
٠,٣٠٩	٠,٥٥٦	* ٠,١٠٨	١٦- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على تنظيم لقاءات مع العاملين؛ للتعرف على آرائهم وأفكارهم من أجل تطوير العمل.
	٠,٧٦٤		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٥٨٤		• معامل التحديد في النموذج R ²
	٢٠,٨٢٢		• قيمة ف المحسوبة
	٣٠٦,٧		• درجات الحرية
	٢,٦٤		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠١		• مستوى الدلالة الإحصائية
** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠١.			
* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠٥.			

وبالنظر إلى الجدول رقم (٨) يتضح أن:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية (مأخوذة بصورة إجمالية) بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة الإجرائية، وأن هذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية جداً (تمثل حوالي ٧٦% وفقاً لمعامل الارتباط R في النموذج).

(ب) متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة يُمكن أن تفسر حوالي ٥٨% (وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة الإجرائية.

■ الأهمية النسبية لمتغيرات الجدارات الاستراتيجية

بناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٨)؛ نستنتج أن:

(أ) هناك ٧ متغيرات فقط (من بين ١٨ متغيراً تمثل الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة) تتمتع بعلاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة الإجرائية؛ مما يعني وجود دور قوي جداً لهذه المتغيرات الـ ٧ للجدارات الاستراتيجية في دعم العدالة التنظيمية من حيث العدالة الإجرائية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة.

(ب) متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة الأكثر تفسيراً للتغيرات في مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة الإجرائية (مرتبة وفقاً للمتغيرات الفرعية للجدارات الاستراتيجية، ثم وفقاً لدرجة أهميتها) تتمثل في:

● الرؤية المشتركة:

- امتلاك الدائرة/ الهيئة لاستراتيجية واضحة لجميع العاملين.

● روح التعاون:

- أداء العاملين بالدائرة/ بالهيئة لأنشطتهم بروح الفريق.

- تعاون العاملين بالدائرة/ بالهيئة في إنجاز المهام الصعبة.

● تمكين العاملين:

- توفير الدائرة/ الهيئة لفرص حقيقية لتطوير الكفاءة الذاتية للعاملين.

- اتباع الدائرة/ الهيئة لسياسة اللامركزية عند اتخاذ القرارات.

● تشجيع ودعم الإبداع والابتكار:

- سماح إدارة الدائرة/ الهيئة للعاملين باستخدام طرق متنوعة في حل مشاكل العمل.

- حرص إدارة الدائرة/ الهيئة على تنظيم لقاءات مع العاملين؛ للتعرف على آرائهم وأفكارهم من أجل تطوير العمل.

٤/٣/١٣ - العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التفاعلية

قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة (كمتغيرات مُستقلة)، ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التفاعلية (كمتغير تابع). ويُمكن توضيح نوع ودرجة قوة هذه العلاقة، والأهمية النسبية لعناصر الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة في علاقتها بمستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التفاعلية، وذلك على النحو التالي:

■ نوع ودرجة قوة العلاقة

يُمكن تلخيص نتائج تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة (متغيرات مُستقلة)، ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التفاعلية (متغير تابع)، وذلك من خلال الجدول رقم (٩).
وبالنظر إلى الجدول رقم (٩) يتضح أن:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية (مأخوذة بصورة إجمالية) بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التفاعلية، وأن هذه العلاقة طردية (إشارات قيم معامل الارتباط كلها موجبة) وقوية جدًا (تمثل حوالي ٧٢% وفقًا لمعامل الارتباط R في النموذج).

(ب) متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة يُمكن أن تفسر حوالي ٥٢% (وفقًا لمعامل التحديد R^2 في النموذج) من التغيرات في مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التفاعلية.

■ الأهمية النسبية لمتغيرات الجدارات الاستراتيجية

بناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٩)؛ نستنتج أن:

جدول رقم (٩)

نوع ودرجة قوة العلاقة بين متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التفاعلية

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار Beta	متغيرات الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة الأكثر تأثيراً في مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التفاعلية
٠,٣٣٩	٠,٥٨٢	** ٠,٣٠٩	١٣- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على مشاركة العاملين في أنشطتها المختلفة.
٠,٢٣١	٠,٤٨١	** ٠,٢٨٢	٤- يوجد توافق بين قيم الدائرة/ الهيئة وقيم العاملين بها.
٠,٢٦٨	٠,٥١٨	** ٠,٢٤١	٨- توجد علاقات طيبة واتصالات جيدة بين جميع العاملين بالدائرة/ بالهيئة.
٠,١٥٤	٠,٣٩٢	** ٠,٢٢٣	١٠- يؤدي العاملون بالدائرة/ بالهيئة أنشطتهم بروح الفريق.
٠,١٨٧	٠,٤٣٣	** ٠,٢١١	١٦- تحرص إدارة الدائرة/ الهيئة على تنظيم لقاءات مع العاملين؛ للتعرف على آرائهم وأفكارهم من أجل تطوير العمل.
٠,٣٠٥	٠,٥٥٢	** ٠,١٩٨	٣- تمتلك الدائرة/ الهيئة أهدافاً واضحة لجميع العاملين.
٠,٢٢٥	٠,٤٧٤	** ٠,١٦٢	١٢- تؤمن إدارة الدائرة/ الهيئة بأن العاملين يمتلكون القدرات اللازمة لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.
٠,٢٦٦	٠,٥١٦	** ٠,١٤٩	٥- تشجع الدائرة/ الهيئة عملية المشاركة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
٠,٠٧٧	٠,٢٧٨	** ٠,١٢٢	١٥- تسمح إدارة الدائرة/ الهيئة للعاملين باستخدام طرق متنوعة في حل مشاكل العمل.
٠,٢٨١	٠,٥٣٠	* ٠,١١٤	٧- يتعاون العاملون بالدائرة/ بالهيئة في إنجاز المهام الصعبة.
٠,١٤٩	٠,٣٨٦	* ٠,١١١	٩- يتمتع جو العمل بالدائرة/ بالهيئة بالثقة بين جميع العاملين.
٠,١٨٤	٠,٤٢٩	* ٠,٠٩٩	١٤- توفر الدائرة/ الهيئة فرصاً حقيقية لتطوير الكفاءة الذاتية للعاملين.
	٠,٧٢٤		• معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٥٢٤		• معامل التحديد في النموذج R ²
	٤١,٤٨٢		• قيمة ف المحسوبة
	٣٠١,١٢		• درجات الحرية
	٢,١٨		• قيمة ف الجدولية
	٠,٠١		• مستوى الدلالة الإحصائية
			** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠١.
			* تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠,٠٥.

د. أحمد إبراهيم موسى

(أ) هناك ١٢ متغيراً فقط (من بين ١٨ متغيراً تمثل الجداريات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة) تتمتع بعلاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التفاعلية؛ مما يعني وجود دور قوي جداً لهذه المتغيرات الـ ١٢ للجداريات الاستراتيجية في دعم العدالة التنظيمية من حيث العدالة التفاعلية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة.

(ب) متغيرات الجداريات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة الأكثر تفسيراً للتغيرات في مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التفاعلية (مُرْتَبَةً وفقاً للمتغيرات الفرعية للجداريات الاستراتيجية، ثم وفقاً لدرجة أهميتها) تتمثل في:

• الرؤية المشتركة:

- وجود توافق بين قيم الدائرة/ الهيئة وقيم العاملين بها.
- امتلاك الدائرة/ الهيئة لأهداف واضحة لجميع العاملين.
- تشجيع الدائرة/ الهيئة لعملية المشاركة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

• روح التعاون:

- وجود علاقات طيبة واتصالات جيدة بين جميع العاملين بالدائرة/ بالهيئة.
- أداء العاملين بالدائرة/ بالهيئة لأنشطتهم بروح الفريق.
- تعاون العاملون بالدائرة/ بالهيئة في إنجاز المهام الصعبة.
- تمتع جو العمل بالدائرة/ بالهيئة بالثقة بين جميع العاملين.

• تمكين العاملين:

- حرص إدارة الدائرة/ الهيئة على مشاركة العاملين في أنشطتها المختلفة.
- إيمان إدارة الدائرة/ الهيئة بأن العاملين يمتلكون القدرات اللازمة لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.
- توفير الدائرة/ الهيئة لفرص حقيقية لتطوير الكفاءة الذاتية للعاملين.

• تشجيع ودعم الإبداع والابتكار:

- حرص إدارة الدائرة/ الهيئة على تنظيم لقاءات مع العاملين؛ للتعرف على آرائهم وأفكارهم من أجل تطوير العمل.
- سماح إدارة الدائرة/ الهيئة للعاملين باستخدام طرق متنوعة في حل مشاكل العمل.

٥/٣/١٣ - اختبار مدى صحة الفرض الثالث

يُص الفرض الثالث في هذا البحث على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر الجداريات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة وكل من مستوى

العدالة التنظيمية بهما مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على حده". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار T، يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، أي أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة وكل من مستوى العدالة التنظيمية بهما مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على حده". ومن ناحية أخرى، يجب قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل بالنسبة لبعض المتغيرات، حيث ثبت أن:

- هناك ٨ متغيرات (من بين ١٨ متغيراً تمثل الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بالمنظمتين.
- هناك ١٠ متغيرات (من بين ١٨ متغيراً تمثل الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التوزيعية.
- هناك ١١ متغيراً (من بين ١٨ متغيراً تمثل الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة الإجرائية.
- هناك ٦ متغيرات (من بين ١٨ متغيراً تمثل الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التفاعلية.

١٤- مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

في ضوء نتائج اختبار مدى صحة الفرض الأول من فروض هذه الدراسة؛ يرى الباحث أن وجود ٤ متغيرات فقط من بين ١٢ متغيراً (حوالي ٣٣% فقط من المتغيرات) تمثل متغيرات العدالة التنظيمية الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين منظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة؛ إنما يرجع إلى التشابه الواضح في مستوى العدالة التنظيمية بالمنظمتين (٨ متغيرات من بين ١٢ متغيراً من متغيرات العدالة التنظيمية ونسبة حوالي ٦٧% لم تنجح في التمييز بينهما). ويعتقد الباحث أن السبب الرئيسي وراء هذا التشابه الواضح في مستوى العدالة التنظيمية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة؛ يكمن في اشتراك المنظمتين في عدد كبير من السمات الإيجابية ذات العلاقة بالعدالة التنظيمية؛ حيث تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات عينتي العاملين بالمنظمتين المتعلقة بمتغيرات العدالة التنظيمية الـ ٨ التي لم تنجح في التمييز بينهما بين ٣,٧٨، ٤,٢٩، (انظر الجدول رقم 2).

وبناءً على نتائج اختبار مدى صحة الفرض الثاني من فروض هذه الدراسة؛ يرى الباحث أن وجود ٧ متغيرات فقط من بين ١٨ متغيراً (حوالي ٣٩% فقط من المتغيرات) تمثل متغيرات الجدارات الاستراتيجية الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين منظمتي الصحة

الخاضعتين للدراسة؛ إنما يرجع إلى التشابه الكبير في مستوى الجدارات الاستراتيجية بالمنظمتين (١١ متغيراً من بين ١٨ متغيراً من متغيرات الجدارات الاستراتيجية ونسبة حوالي ٦١% لم تنجح في التمييز بينهما). ويرى الباحث أن السبب الرئيسي وراء هذا التشابه الكبير في مستوى الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة؛ يكمن في اشتراك المنظمتين في عدد كبير من الخصائص الإيجابية ذات العلاقة بالجدارات الاستراتيجية؛ حيث تراوحت قيمة الأوساط الحسابية لإجابات عينتي العاملين بالمنظمتين المتعلقة بمتغيرات الجدارات الاستراتيجية الـ ١١ التي لم تنجح في التمييز بينهما بين ٣,٦٨، ٤,٢٤، (انظر الجدول رقم ٤).

وفي ضوء نتائج اختبار مدى صحة الفرض الثالث من فروض هذه الدراسة، ثبت أنه من بين ١٨ متغيراً تمثل الجدارات الاستراتيجية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة، توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ١٠ من هذه المتغيرات (حوالي ٥٦%) ومستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بالمنظمتين؛ مما يعني وجود دور قوي لهذه المتغيرات الـ ١٠ للجدارات الاستراتيجية في دعم مستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة. وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ٨ من هذه المتغيرات (حوالي ٤٤%) ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التوزيعية؛ مما يعني وجود دور قوي لهذه المتغيرات الـ ٨ للجدارات الاستراتيجية في دعم العدالة التنظيمية من حيث العدالة التوزيعية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة. وتوجد علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين ٧ من هذه المتغيرات (حوالي ٣٩%) ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة الإجرائية؛ مما يعني وجود دور قوي جداً لهذه المتغيرات الـ ٧ للجدارات الاستراتيجية في دعم العدالة التنظيمية من حيث العدالة الإجرائية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة. وتوجد علاقة طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين ١٢ من هذه المتغيرات (حوالي ٦٧%) ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التفاعلية؛ مما يعني وجود دور قوي جداً لهذه المتغيرات الـ ١٢ للجدارات الاستراتيجية في دعم العدالة التنظيمية من حيث العدالة التفاعلية بمنظمتي الصحة الخاضعتين للدراسة.

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة وعلاقتها بنتائج اختبار مدى صحة الفرض الثالث من فروض البحث الحالي، وفيما يتعلق بالجدارات الاستراتيجية (كمتغير مستقل)، فإن هذه النتائج تتوافق مع ما أثبتته (Brophy and Kiely, 2002) من أن الجدارات الاستراتيجية هي عامل جوهري ذو تأثير إيجابي على أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، ومع ما توصل إليه (Croteau and Raymond, 2004) من وجود أثر ذي دلالة معنوية للجدارات الاستراتيجية في نتائج أعمال المنظمات، ومع ما أكدت عليه العديد من الدراسات (ياغي، ٢٠٠٩؛ Leemann, 2005; Chapman and Lovell, 2006) من وجود تأثير لمستوى الجدارات الاستراتيجية في نجاح المنظمات، ومع ما أكد عليه العديد من الباحثين (Subramony, 2009; Long and Ismail, 2011; Prikshat et al., 2018) من وجود علاقة إيجابية بين جدارات الموارد البشرية وأداء المنظمات.

كما تتشابه نفس النتائج - أيضاً - مع ما توصلت إليه (ياغي، ٢٠٠٩) من وجود أثر ذي دلالة إحصائية للجدارات الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الرؤية المشتركة، روح التعاون، تمكين

العاملين، وتشجيع ودعم الإبداع والابتكار) في تحسين الجودة بجميع أبعادها (القيادة، والتركيز على الموارد البشرية، والتركيز على الزبون، وتخطيط الجودة، ومطابقة التصميم)، ومع ما توصلت إليه نفس الباحثة من وجود أثر ذي دلالة إحصائية للجدارات الاستراتيجية في التفوق المالي والتنافسي. وتتشابه نفس النتائج مع ما أكد عليه (Wu et al., 2012) من أن توافر الجدارات الاستراتيجية بالمنظمات يمنحها ميزة تنافسية مُستدامة، ومع ما أشار إليه (Long and Ismail, 2011) من أن جدارات إدارة الموارد البشرية تُساهم في تحسين الفعالية التنظيمية.

وتتوافق نفس النتائج – أيضاً – مع ما أشار إليه (Hardison et al., 2014) من وجود علاقة واضحة بين الجدارات الاستراتيجية وقدرة المنظمات على تحقيق الأهداف المنشودة، ومع ما أشار إليه (Yong and Mohd-Yusoff, 2016) من وجود أدلة تجريبية على تأثير الجدارات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الخضراء في المنظمات، ومع ما توصل إليه (Sudirman et al., 2019) من ضرورة قيام المنظمات بالتركيز على تطوير الجدارات الحرجة التي تفصل بين الأداء المُتفوق والأداء العادي؛ من أجل تحسين أداء المديرين المتوسطين العموميين؛ كأحد الركائز الأساسية لإصلاح الإدارة العامة.

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة وعلاقتها بنتائج اختبار مدى صحة الفرض الثالث من فروض البحث الحالي، وفيما يتعلق بالعدالة التنظيمية (كمُتغير تابع)، فإن هذه النتائج تتوافق مع ما توصل إليه (الفضلي والعنزي، ٢٠٠٧) من أن كلاً من اهتمام القيادة بالمُرووسين وثقة المُرووسين بالقيادات يُؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومع ما توصل إليه (Zhao and Lirong, 2007) من وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من القيادة المعنوية والقيادة الخيرية في الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والنفاعية)، وإلى وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية للقيادة السلطوية في نفس الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية. كما تتشابه نفس النتائج مع ما توصل إليه (العلي وملتع، ٢٠١٦) من أن فعالية دور رابطة أعضاء هيئة التدريس ترتبط ارتباطاً إيجابياً طردياً ذي دلالة إحصائية بترسيخ أبعاد العدالة التنظيمية في الكليات محل الدراسة.

١٥- توصيات البحث

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية؛ يُقدّم الباحث عدداً من التوصيات من خلال العرض التالي:

١٥/١ - توصيات تتعلق بتحسين مستوى العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة في كل من دائرة صحة أوظيفي وهيئة صحة دبي

بناءً على نتائج اختبار مدى صحة الفرض الأول من فروض هذه الدراسة، ومن أجل تحسين مستوى العدالة التوزيعية؛ يُوصي الباحث بضرورة قيام إدارة الموارد البشرية في دائرة صحة أوظيفي باتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق التوازن بين المزايا التي يحصل عليها العاملون بالدائرة والجهود التي يبذلونها في العمل (انظر الجدول رقم 3)؛ مما يُقلل من خطر الضيق النفسي لدى العاملين (Tepper, 2001)، ويزيد من رضاهم الوظيفي (Ali, 2010)، ويُؤثر بشكل إيجابي على كل من مستوى أدائهم والتزامهم التنظيمي، ويُدعم سلوكياتهم

المرتبطة بالمواطنة التنظيمية (Flint and Haley, 2013; Yardan et al., 2014)، ويُحسّن من التزامهم العاطفي (Ohana and Meyer, 2016)، ويُنمّي شعورهم بالمشاركة في إدارة وقيادة الدائرة (Sarti, 2019).

وفيما يتعلق بتحسين مستوى العدالة الإجرائية؛ يُوصي الباحث بضرورة قيام السادة المسؤولين في هيئة صحّة دبيّ باتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لضمان تطبيق اللوائح والقوانين على جميع العاملين بالهيئة دون أي تمييز، مع فرض عقوبة مناسبة على كل من يُخالف ذلك (انظر الجدول رقم ٣)؛ مما يؤدي إلى تقليل نوايا العاملين لتترك العمل بالهيئة (الزيادي، ٢٠١١)، ويزيد من التزامهم التنظيمي (Boyd et al., 2011)، ويُحسّن كلاً من التزامهم العاطفي وولائهم التنظيمي وشعورهم بالرفاهية (Ohana et al., 2013)، ويدفعهم إلى قبول القيم والأهداف المتعلقة بالتغيير التنظيمي، ويجعلهم أكثر قدرةً على تحمّل الضغوط المُصاحبة لأي تغيير (Lee et al., 2017)، ويؤثر تأثيراً إيجابياً في تصوراتهم حول الاستدامة التنظيمية (El Haddad et al., 2018)، ويُدعم كلاً من التزامهم العاطفي والتزامهم المعياري (Ramdeo and Singh, 2019).

أما فيما يتعلق بتحسين مستوى العدالة التفاعلية؛ فيُوصي الباحث بضرورة قيام السادة المسؤولين في دائرة صحّة أبوظبي باتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لترسيخ قاعدة التعامل مع العاملين بالدائرة بكل مصداقية وشفافية، وبفرض عقوبات مناسبة على كل من يُخالف هذه القاعدة (انظر الجدول رقم ٣)، كما يُوصي الباحث بضرورة قيام السادة المديرين والمشرفين المباشرين للعاملين في هيئة صحّة دبيّ بعقد لقاءات دورية مع العاملين؛ لمناقشتهم في نتائج القرارات المتعلقة بعملهم (انظر الجدول رقم ٣)؛ مما يساهم في تقليل شعور العاملين بمنظمتيّ الصّحة بالقلق (Elovainio et al., 2001, 2003)، ويساهم في تحسين صحتهم البدنية (Kivimaki et al., 2005; Elovainio et al., 2006)، ويُقلّل من شعورهم بعبء الدور (ذرة، ٢٠٠٧)، ويساهم في زيادة التزامهم التنظيمي وولائهم للمنظمتين (Picolo et al., 2008)، ويزيد من ميلهم للمبادرة التنظيمية (Hooshmand and Moghimi, 2011)، ويساهم في تحديد هويّتهم التنظيمية (Cheung and Law, 2008; Choi et al., 2014)، ويُنمّي قدرتهم على الإبداع الإداري (الخالدة وآخرون، ٢٠١٤)، ويُقلّل من النزاعات في أماكن عملهم، ويساهم في حلّ أيّة صراعات بشكل أسرع حال حدوثها، ويُحسّن من المناخ الأخلاقي داخل المنظمتين (StamenKovic et al., 2018).

وفيما يتعلق بتحسين مستوى العدالة التنظيمية في المنظمتين بشكل عام؛ يُوصي الباحث كلاً من السادة المسؤولين في دائرة صحّة أبوظبي والسادة المسؤولين في هيئة صحّة دبيّ باتخاذ القرارات والإجراءات الكفيلة بالحفاظ على المستوى المرتفع للمتغيرات الـ ٨ للعدالة التنظيمية التي لم تنجح في التمييز بين المنظمتين، والتي كانت قيم الأوساط الحسابية لإجابات عينتيّ العاملين بالمنظمتين عليها قيمًا مرتفعة تراوحت بين ٣,٧٨، ٤,٢٩ (انظر الجدول رقم ٣)، بل والعمل على تحسينها؛ مما يُؤثر تأثيراً إيجابياً في زيادة مُخرجات وحدات العمل بالمنظمتين، ويُحسّن كلاً من العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية داخلهما (Olkkonen and Lipponen, 2006)، ويؤثر تأثيراً إيجابياً في عملية مشاركة المعرفة (C.-P. Lin, 2007; H.-F. Lin, 2007)، ويزيد من ثقة العاملين بالإدارة العليا للمنظمتين (Jeon, 2009)، ويؤثر

تأثيرًا إيجابيًا قويًا في سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بهما (Asalam and Sadaqat, 2011)، ويُحسّن من مستوى إبداعهم الإداري (الخالدة وآخرون، ٢٠١٤)، ويُنمّي ولاءهم التنظيمي (برباوي وخليفة، ٢٠١٦)، ويزيد من التزامهم التنظيمي (Swalhi et al., 2017)، ويُقلل من نواياهم لترك العمل (زكريا، ٢٠١٧)، ويزيد من جودة العلاقة بينهم وبين إدارتي المنظمين (Kim et al., 2017)، ويُحسّن كلاً من رضاهم الوظيفي وأدائهم التنظيمي (Arab and Atan, 2017)، ويُؤثر تأثيرًا معنويًا إيجابيًا على ملكيتهم النفسية (شعور العاملين النفسي بأنهم يملكون المنظمة) (Hameed et al., 2019; Islam et al., 2018)، ويُساهم في تشكيل صورة ذهنية جيدة طويلة الأجل عن المنظمين (Bergami and Gabriele, 2018)، ويزيد من فعّاليتهم التنظيمية (Ramdeo and Singh, 2019)، ويُعزّز النتائج السلوكية الإيجابية للعاملين بالمنظمين (Sarti, 2019).

٢/١٥ - توصيات تتعلق بتحسين مدى توافر الجدارات الاستراتيجية وأبعادها الأربعة في كل من دائرة صحّة أوظيفي وهينة صحّة دُبي

في ضوء نتائج اختبار مدى صحّة الفرض الثاني من فروض هذه الدراسة، ومن أجل تعزيز الرؤية المشتركة بين إدارة المنظمة وجميع العاملين بها؛ يُوصي الباحث بضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بهيئة صحّة دُبي بتنظيم دورات تدريبية لجميع العاملين بالهيئة؛ تستهدف ترسيخ قيم الهيئة لديهم، والتأكد من توافقها مع قيمهم الشخصية (انظر الجدول رقم ٥)؛ مما يُساهم في توجيه القرارات والممارسات القيادية والإدارية نحو تحقيق مصالح الهيئة والأطراف ذات العلاقة بها، ويمنع أو يُقلل من إهدار الوقت والجهد والمال داخل الهيئة، ويُحسّن الصورة الذهنية للهيئة لدى الأطراف الخارجية (أبو بكر والنعيم، ٢٠١٠)، ويبني ويُنمّي القوة المُحرّكة التي تدفع العاملين بالهيئة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ويُوحّد قدرات ومهارات ومواهب جميع العاملين بالهيئة في سبيل الوصول إلى الغايات المُستهدفة (قزة، ٢٠١٨)، ويزيد حماس العاملين لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم التي تُساهم في تحقيق طموحات الهيئة، ويُساهم في ترسيخ القيم الداعمة للإبداع والابتكار، ويُساعد في وضع الضوابط العامة لتخصيص موارد الهيئة (صقور والصرن، ٢٠١٨).

ومن أجل ترسيخ وتعزيز روح التعاون بالمنظمة؛ يُوصي الباحث بضرورة قيام إدارة الموارد البشرية في دائرة صحّة أوظيفي بتنظيم دورات تدريبية لجميع العاملين بالدائرة؛ تستهدف شرح وتوضيح أهداف الدائرة، وحثهم وتحفيزهم على المساهمة الفعّالة في تحقيقها (انظر الجدول رقم ٥)، كما يُوصي بضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بهيئة صحّة دُبي بتنظيم لقاءات دورية مع جميع العاملين؛ تستهدف تنمية علاقات طيبة واتصالات جيدة بينهم (انظر الجدول رقم ٥)؛ مما يُؤثر تأثيرًا إيجابيًا في كافة أبعاد الجودة بالمنظمين الصحيين (باغي، ٢٠٠٩)، ويُساهم في تحقيق الأداء المُتميّز بهما (المُرسي والصباغ، ٢٠١١)، ويُساهم في تنمية مهارات العاملين المتعلقة بحل الصراعات، ويُحسّن من قدرة المنظمين على استغلال الموارد المُتاحة (أحمد، ٢٠١١)، ويُنمّي الثقة والاحترام بين العاملين في كل منظمة (المبارك، ٢٠١٤)، ويُنمّي عملية تدفق وتبادل المعلومات داخل المنظمين، ويزيد من مشاركة العاملين في تحقيق أهداف وحدات العمل وأهداف كل منظمة (بوسعيد، ٢٠١٥)، ويُساعد في تحقيق أهداف الأفراد العاملين بكل منظمة، ويُساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل لقدرات ومهارات ومواهب وأوقات

د. أحمد إبراهيم موسى

العاملين بكل منظمة، ويُدعم ويُتمم عمليتي الإبداع والابتكار بالمنظمتين (أبو عصبه، ٢٠١٩)،
ويزيد من قدرة كل منظمة على النجاح والتفوق والتميز (جغبلو، ٢٠١٩).

وفيما يتعلق بدعم عملية تمكين العاملين، يُوصي الباحث بضرورة قيام السادة المسؤولين في دائرة صحّة أوظيفي باتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لضمان مشاركة جميع العاملين في الأنشطة المختلفة بالدائرة (انظر الجدول رقم ٥)، كما يُوصي بضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بهيئة صحّة دُبي باتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتوفير فرص حقيقية للعاملين بالهيئة لتطوير كفاءتهم الذاتية (انظر الجدول رقم ٥)؛ مما يُحسن من مستوى أداء العاملين بالمنظمتين الصحيّتين، ويُقلل من رغبتهم في ترك العمل، ويرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من فرص الإبداع والابتكار في أدائهم لمهام عملهم (طه والصباغ، ٢٠٠٩)، ويُؤدي إلى تفجير الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين بكل منظمة، ويزيد من إنتاجيتهم، ويُساهم في نجاح كل منظمة في الاستجابة للمتغيرات البيئية المُعدّة، ويُتمم قدرة كل منظمة على استغلال مواردها المختلفة (المُرسی والصباغ، ٢٠١١)، ويُقلل من تكاليف غياب العاملين ومعدل دوران العمل في كل منظمة، ويزيد من جودة أداء العاملين بكل منظمة، ويزيد من تركيز الإدارة العليا لكل منظمة على القضايا الهامة والاستراتيجية، ويُساهم في بناء صفّ ثانٍ من المسؤولين والقيادات بكل منظمة، ويُساهم في توفير مناخ إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكل منظمة (طه، ٢٠١٣)، ويزيد من فعالية جهود التطوير والتحسين ويُدعم القدرة التنافسية لكل منظمة (الزق والسعيد، ٢٠١٧)، ويُساهم في زيادة جودة الخدمات التي تُقدمها كل منظمة لعملائها، ويزيد من الرضا الوظيفي للعاملين بكل منظمة، ومن دافعيتهم نحو العمل والإنتاج (القاضي، ٢٠١٨)، ويُؤثر تأثيراً إيجابياً في ولاء العاملين بكل منظمة، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبإدارة المنظمة، ويجعلهم أكثر قدرة على تحمل مسؤوليات العمل والإنتاج (دعفوس، ٢٠٢٠).

أما فيما يتعلق بتشجيع ودعم الإبداع والابتكار، فيُوصي الباحث بضرورة قيام السادة المسؤولين في دائرة صحّة أوظيفي برصد الجوائز والمكافآت الكفيلة بتشجيع جميع العاملين بالدائرة على الإبداع والابتكار (انظر الجدول رقم ٥)، كما يُوصي بضرورة قيام السادة المديرين والمُشرفين المباشرين للعاملين بهيئة صحّة دُبي بتنظيم لقاءات دورية مع العاملين؛ للتعرف على آرائهم وأفكارهم المتعلقة بتطوير العمل (انظر الجدول رقم ٥)؛ مما يُدعم توفير مناخ عمل إيجابي بالمنظمتين الصحيّتين، ويزيد من فهم القدرات والإمكانات الكامنة داخل كل منظمة (Samad, 2003)، ويُساهم في توفير ثقافة عمل تُساهم في تدعيم القوة التنظيمية لكل منظمة (Ismail, 2005)، ويزيد من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي بكل منظمة (Pablo, 2008)، ويُدعم عملية الاتصال بين جميع العاملين في كل منظمة، ويمنحهم قوة أكبر لتخطي الأوقات العصيبة بصورة أكثر إيجابية (نور، ٢٠٠٨)، ويزيد من قدرة إدارة كل منظمة على حل مشكلات العمل (Cheryl and Nee, 2009)، ويُتمم مشاعر الراحة النفسية لدى العاملين بكل منظمة؛ والناعبة من إحساسهم بحريّة التعبير من ناحية، ووجود بيئة مُمتعة وأمنة داخل المنظمة من ناحية أخرى (Maimone and Sinclair, 2010)، ويُعد مصدرًا لميزة تنافسية مُستدامة لكل منظمة (Lin and Liu, 2012)، ويُدعم قدرة كل منظمة على البقاء والنجاح في ظل بيئة سريعة التغيّر، ويمنحها المكانة والموقع المُتميز بين المؤسسات (هلسه، ٢٠١٦)، ويُساهم في زيادة جودة الخدمات التي تُقدمها كل منظمة، ويُدعم قدرتها على التطور؛ من خلال زيادة قدرتها على التكيف مع التغيّرات والتحديات البيئية المُعاصرة (الصرن، ٢٠٢٠).

وفيما يتعلق بتحسين مستوى الجدارات الاستراتيجية في المنظمات بشكل عام؛ يُوصي الباحث كلاً من السادة المسؤولين في دائرة صحة أبوظبي والسادة المسؤولين في هيئة صحة دبي باتخاذ القرارات والإجراءات الكفيلة بالحفاظ على المستوى المرتفع للمتغيرات الـ ١١ للجدارات الاستراتيجية التي لم تنجح في التمييز بين المنظمين، والتي كانت قيم الأوساط الحسابية لإجابات عينتي العاملين بالمنظمين عليها قيمًا مرتفعة تراوحت بين ٣,٦٨، ٤,٢٤ (انظر الجدول رقم ٤)، بل والعمل على تحسينها؛ مما يُحسن من كافة أبعاد الجودة بالمنظمين، ويُساهم في تفوقهما المالي والتنافسي (ياغي، ٢٠٠٩)، ويزيد من فعاليتيهما التنظيمية (Long and Ismail, 2011)، ويُدعم قدرتهما على تحقيق النتائج المستهدفة (Hardison et al., 2014)، ويؤثر تأثيراً إيجابياً في أدائهما (Priksht et al., 2018)، ويُساعد في تطوير رأس المال البشري بالمنظمين، وفي توليد المعرفة التنظيمية بهما (Ngo et al., 2014)، ويزيد من إنتاجيتهما، ويُنمي قدرتهما على التكيف مع المتغيرات البيئية (Shet et al., 2019).

٣/١٥ - توصيات تتعلق باستثمار دور الجدارات الاستراتيجية في دعم العدالة التنظيمية بكل من دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي

بناءً على نتائج اختبار مدى صحة الفرض الثالث من فروض هذه الدراسة؛ يُوصي الباحث بضرورة قيام السادة المسؤولين بكل من دائرة صحة أبوظبي وهيئة صحة دبي باستثمار العلاقات الواردة في النتائج السابقة في تحسين مستوى العدالة التنظيمية بالمنظمين؛ من خلال تحسين متغيرات الجدارات الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في: مستوى العدالة التنظيمية الإجمالي بالمنظمين (انظر الجدول رقم ٦)، ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التوزيعية (انظر الجدول رقم ٧)، ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة الإجرائية (انظر الجدول رقم ٨)، ومستوى العدالة التنظيمية بهما من حيث العدالة التفاعلية (انظر الجدول رقم ٩).

١٦- المراجع

١٦/١- المراجع العربية

- أبو العزم، عبد الغني. (٢٠١٣). معجم الغني الزاهر. بيروت: دار الكتب العلمية.
- أبو عصب، إسماعيل محمد حسين. (٢٠١٩). إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التربية - تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو بكر، مصطفى محمود؛ والنعيم، فهد بن عبد الله. (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد، محمد علي. (٢٠١١). إدارة وبناء فرق العمل. مجلة المال والاقتصاد، ٦٦ (١)، ٢٩ - ٣٢.

د. أحمد إبراهيم موسى

- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (١٩٩٦). قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، ٤ (١)، نوفمبر ١٩٩٦.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (١٩٩٩). مدخل جديد لاستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات: دراسة تطبيقية لنموذج كشف التفاعل التلقائي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، ٦ (٣)، سبتمبر ١٩٩٩.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (٢٠٠٧). *بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض الإسكندرية: الدار الجامعية.*
- بوسعيد، رقية. (٢٠١٥). دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - عين فكرون. *دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير*، جامعة العربي بن مهيدي.
- جغبلو، حمزه. (٢٠١٩). *المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني (عناصر اجتماعية): دراسة ميدانية بوحدة البليسترين مؤسسة كوندور برج بوغريج.* *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣ (١١)، ٨٧ - ١٠٤.
- الخواندة، رياض؛ والعفيف، أمجد؛ والشليبي، فراس. (٢٠١٤). *العدالة التنظيمية وإسهامها في تحقيق الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.* *الإداري*، ١٣٨ (٣٦)، ١٠١ - ١٤٤.
- دعفوس، عبد الكريم محمود ضوء. (٢٠٢٠). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية. *دراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في الإدارة*، جامعة الزاوية، الجماهيرية الليبية.
- الزق، يحيى شحاته حسن؛ والسعيد، محمد أحمد محمود. (٢٠١٧). دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر. *مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة*، ملحق (١) الخاص بالمؤتمر العلمي الأول للسياحة والآثار - الفرص والتحديات، يونيو ٢٠١٧.
- الصادق، محمد بهاء الدين عبد المنعم. (٢٠١٧). تأثير تطبيق العدالة التنظيمية على تحقيق الالتزام بالعقد النفسي: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية الحكومية والخاصة. *رسالة دكتوراه غير منشورة*، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الصرن، رعد. (٢٠٢٠). *إدارة الإبداع والابتكار*. دمشق: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- صقور، مجد؛ والصرن، رعد. (٢٠١٨). *الإدارة الاستراتيجية*. دمشق: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- الصمادي، وليد محمد. (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة آل البيت، الأردن.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

- طه، حسنين السيد؛ والصباغ، شوقي محمد. (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل للقرن الحادي والعشرين. طنطا: دار الخولي للطباعة.
- طه، عاطف جابر. (٢٠١٣). قضايا عالمية مُعاصرة في الموارد البشرية. القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم.
- العسيري، خالد حسين سعيد. (٢٠١٣). استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مُقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. إصدار خاص مُحكم عن المجلة العربية للإدارة، ١ - ٦٧.
- العلي، عدنان عبد الرحمن؛ ومنتع، مشعل خميس. (٢٠١٦). واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية: دراسة استطلاعية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ١٥ (ديسمبر ٢٠١٦)، ١٠٥ - ١٥٩.
- عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.
- الفضلي، فضل صباح؛ والعنزي، عوض خلف. (٢٠٠٧). العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١٤ (١)، ٣٤ - ٧٦.
- القاضي، نعيم سلامة. (٢٠١٨). أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المُقدمة في شركات التأمين الإسلامية الأردنية. المجلة العربية للإدارة، ٣٨ (١)، مارس (آذار) ٢٠١٨، ١٣٩ - ١٦١.
- قرّة، حميدة أبو صاع. (٢٠١٨). مُتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في جامعة طرابلس (دولة ليبيا). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.
- المُبارك، منصور علي. (٢٠١٤). دور جماعات وِفِرَق العمل في نجاح المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٢٨ (١)، ١٦٥ - ٢١٤.
- المُرسي، جمال الدين محمد؛ والصباغ، شوقي محمد. (٢٠١١). الاتجاهات المُعاصرة في إدارة الموارد البشرية. طنطا: دار الخولي للطباعة.
- مسعود، جبران. (١٩٩٢). الرائد: معجم لغوي عصري. الطبعة السابعة، بيروت: دار العلم للملايين.
- المطيري، ضيف الله بن عبيد. (٢٠١٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالميل نحو التسرب الوظيفي: دراسة ميدانية على أعضاء دائرة التدريس السعوديين في جامعة شقراء. مجلة الإدارة العامة، ٥٨ (٣)، ٤٨٥ - ٥٣٠.
- نور، كوكب كامل. (٢٠٠٨). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. ورقة عمل مُقدمة إلى ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، ١٧-٢١ فبراير ٢٠٠٨.

د. أحمد إبراهيم موسى

هلسه، محمد. (٢٠١٦)، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، ٦ (ديسمبر ٢٠١٦)، ٢٧٨ - ٢٩٠.

ياغي، أسى نعيم محمد. (٢٠٠٩). أثر الجدارات الاستراتيجية وتحسين الجودة على تفوق الأداء في شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

٢٠١٦-المراجع الأجنبية

- Al-Swidi, A.K., Behjati, S. and Shahzad, A. (2012). Antecedents of online purchasing intention among MBA students the case of university utara Malaysia using the partial least squares approach. *International Journal of Business and Management*, 7 (15), 35-49.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. and Chen, Z.X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267-285.
- Bharwani, S. and Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: a conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29 (1), 393-418. DOI 10.1108/IJCHM-09-2015-0448
- Brophy, M. and Kiely, T. (2002). Competencies: A new sector. *Journal of European Industrial Training*. 26 (2/3/4), 165-176.
- Brown, L., George, B. and Mehaffey-Kultgen, C. (2018). The development of a competency model and its implementation in a power utility cooperative: an action research study. *Industrial and Commercial Training*. 50 (3), 123-135. DOI 10.1108/ICT-11-2017-0087
- Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M. and Odman, R.B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*. 64 (1), 225-262.
- Campos, D.F., Jr, J.T. de A.L., da Silva, A.B. and Fernandes, A.J. (2019). Professional competencies in supply chain management in the mid-sized supermarket sector in Brazil. *Supply Chain Management: An International Journal*. 24 (3), 405-416. DOI 10.1108/SCM-02-2018-0081

- Chapman, J.A. and Lovell, G. (2006). The competency model of hospitality service: Why it doesn't deliver. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 18 (1), 78–88.
- Cheryl B. and Nee-Gieringer (2009). Connecting Informal Workgroup Interactions and Organizational Creative Climate. *A Thesis Presented to the Faculty in Communication and Leadership Studies*. Gonzaga University, September 2009.
- Cohen-Charash, Y. and Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86 (2), 278-321.
- Colquitt, J., Scott, B., Rodell, J., Long, D., Zapata, C., Conlon, D. and Wesson, M. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*. 98 (2), 199-236.
- Croteau, A., and Raymond , L. (2004). Performance Outcomes of Strategic and It Competencies Alignment. *Journal of Information Technology*. 19 (3), 178-190.
- DeConinck, J.B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*. 63 (12), 1349-1355.
- Dzickowski, J. (2013). Mentoring and leadership development. *The Educational Forum*. 77 (3), 351-360.
- Fatt, C.K., Wong, E.S.K. and Tioh, N.H. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*. 2 (1), 56-63. DOI: 10.3844/ajebasp.2010.56.63**
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*. 10 (2), 93-126. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00231.x
- Galleli, B. and Hourneaux, F.Jr. (2019). Uncovering the human competencies that drive sustainable strategic management: A focus

- on Brazilian enterprises with ambitions to save the planet. *Strategic Direction*. 35 (6), 5-7. <https://doi.org/10.1108/SD-03-2019-0058>
- Goldman, E.F., Scott, A.R. and Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*. 8 (2), 155-175.
- Goldman, E. and Scott, A.R. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*. 9 (3), 258-280. DOI 10.1108/JSMA-07-2015-0059
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2008). *Behaviors Organizations*. 9th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Hameed, Z., Khan, I.U., Sheikh, Z., Islam, T., Rasheed, M.I. and Naeem, R.M. (2019). Organizational justice and knowledge sharing behavior: The role of psychological ownership and perceived organizational support. *Personnel Review*. 48 (3), 748-773. DOI 10.1108/PR-07-2017-0217
- Hardison, D., Behm, M., Hallowell, M.R. and Fonooni, H. (2014). Identifying construction supervisor competencies for effective site safety. *Safety Science*. 65 (June 2014), 45-53.
- Hoyrup, S. (2004). Reflection as a core process in organisational learning. *Journal of Work and Learning*. 16 (8), 442-454.
- Iqbal, M.Z., Rehan, M., Fatima, A. and Nawab, S. (2017). The impact of organizational justice on employee performance in public sector organization of Pakistan. *International Journal of Economics and Management Sciences*. 6 (3), 1-6.
- Ismail, M. (2005). Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation. *Leadership & Organizational Development Journal*. 26 (8), 639-654.
- Jehanzeb, K. and Mohanty, J. (2019). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*. 49 (2), 445-468. [Doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327](https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327)

- Kaur, H. and Bains, A. (2013). Understanding the concept of entrepreneur competency. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*. 2 (11), 31-33.
- Laundon, M., Cathcart, A. and McDonald, P. (2019). Just benefits? Employee benefits and organisational justice. *Employee Relations: The International Journal*. 41 (4), 708-723. DOI 10.1108/ER-11-2017-0285
- Leemann, J.E. (2005). Delivering Business Value by Linking Behavioral EHS Competencies to Corporate Core Competencies. *International Journal for Sustainable Business*. 12, 3-11.
- Lin, C.Y. and Liu, F. (2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation. *European Journal of Innovation Management*. 15 (1), 55-76.
- Long, C.S. and Ismail, W.K. (2011). An analysis of the relationship between HR professionals' competencies and firms' performance in Malaysia. *International Journal of Human Resource Management*. 22 (5), 1054-1068.
- Long, C.S., Ismail, W.K. and Amin, S.M. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 24 (10), 2019-2033.
- Macmillan Essential Dictionary (2003)*. New York: Macmillan Publishers Limited.
- Maiga, A.S. and Jacobs, F.A. (2006). Assessing the Impact of Benchmarking Antecedents on Quality Improvement and its Financial Consequences. *Journal of Management Accounting Research*. 18 (1), 97-123.
- Maimone, F. and Sinclair, M. (2010). Emotions and Organizational Dynamism. in Wilfred J.Z., Hartel C.E.J., Ashkanasy N.M. (ed.). *Research on Emotion in Organizations*. 6, Emerald Group Publishing Limited, 309-332.
- Man, T.W.Y., Lau, T. and Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium

- enterprises: an investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 21 (3), 257-276.
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K., Mayfield, M.S., Ferrara, P. and Campion, M.A. (2004). Self-presentation processes in job analysis: a field experiment investigating inflation in abilities, tasks and competencies. *Journal of Applied Psychology*. 89 (4), 674-686.
- Ngo, H., Jiang, C. and Loi, R. (2014). Linking HRM competency to firm performance: an empirical investigation of Chinese firms. *Personnel Review*. 43 (6), 898-914. DOI 10.1108/PR-05-2013-0086
- Norzailan, Z., Othman, R.B. and Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it?. *Industrial and Commercial Training*. 48 (8), 394-399. DOI 10.1108/ICT-04-2016-0020
- Pablo, C. (2008). Managing for innovation: Insights into a successful company. *Forest Products Journal*. 58 (9), 6-17.
- Prikshat, V., Biswas, K., Nankervis, A. and Hoque, Md. R. (2018). Bangladesh HR professionals' competencies Impact on firm performance and moderating effects of organisation life cycle. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. 6 (2), 203-220. DOI 10.1108/EBHRM-12-2017-0064
- Ramdeo, S. and Singh, R. (2019). Abusive supervision, co-worker abuse and work outcomes: procedural justice as a mediator. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. 7 (3), 325-341. DOI 10.1108/EBHRM-09-2018-0060
- Rego, A. and Cunha, M.P. (2010). Organisational justice and citizenship behaviors: a study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology*. 59 (3), 404-430.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. and Gowing, M.K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*. 41 (3), 309-24.
- Rubel, M.R. B., Rimi, N.N., Yusliza, M.Y. and Kee, D.M.H. (2018). High commitment human resource management practices and

- employee service behaviour: trust in management as mediator. *IIMB Management Review*. 30 (4), 316-329.
- Samad, S. (2003). *The differential effects of creative organizational climate and organizational commitment on learning organization*. Malaysia: Universitiy Technology MARA.
- Shet, S.V., Patil, S.V. and C., Meena R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68 (4), 753-773. DOI 10.1108/IJPPM-03-2018-0128
- Shin, J., Taylor, M.S. and Seo, M. (2013). Organisational inducements and resilience: oft ignored, but effective resources for building commitment and support for change. *Academy of Management Journal*. 55 (3), 727-748.
- Smith, C., Spinelli, M.B. and Klofas, J. (2017). An overview of procedural justice. Working Paper No. 2017-6. *The Center for Public Safety Initiatives*. New York, NY, March, available at: www.rit.edu/cla/criminaljustice/sites/rit.edu.cla.criminaljustice/files/docs/WorkingPapers/2017/CommViews-ProceduralJustice-final_4.11.17.pdf (accessed November 23, 2017).
- Spagnoli, P., Farnese, M.L., D'Olimpio, F., Millefiorini, A. and Kovalchuk, L.S. (2017). Psychometric properties of the Italian version of Colquitt's Organizational Justice Scale (OJS). *International Journal of Organizational Analysis*. 25 (5), 861-874. DOI 10.1108/IJOA-01-2017-1113
- Sparl, P., Znidarsic, A., Kasper, H., Mühlbacher, J. and Kovac, J. (2013). Management competencies and organizational performance in CEE: a comparison of Slovenia and Austria. *Organizacija*. 46, 214-220. doi: 10.2478/orga-2013-0022.
- Sparrow, P.R. and Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*. 25 (3), 249-263.

- Stamenkovic, S. (2013). Organizational justice as an indicator of the quality of human resources management in Serbia. *Megatrend Revija*. 10 (2), 249-270.
- Stamenkovic, S., Njegovan, B.R. and Vukadinovic, M.S. (2018). Intra-national diversity Perception of organizational justice and ethical climate in organizations in Serbia. *Cross Cultural & Strategic Management*. 25 (3), 425-442. DOI 10.1108/CCSM-05-2017-0061
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*. 48 (5), 745-768.
- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J. and Aisha, A.N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*. 38 (5), 421-439. DOI 10.1108/JMD-12-2018-0369
- Suliman, A. and Alkathairi, M. (2013). Organizational justice, commitment and job performance in developing countries: the case of the UAE. *Employee Relations*. 35 (1), 98-115.
- Tan, C. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*. 9 (21), 1190-1202.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. and Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*. 111 (5), 675-696.
- Tziner, A., Feleab, M. and Vasiliub, C. (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 31 (1), 51-57.
- Wu, S.J., Melnyk, S.A., and Swink, M. (2012). An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities: Compensatory or additive?. *International Journal of Operations & Production Management*. 32 (2), 121-155.
- Yazdanfar, D., Abbasian, S. and Hellgren, S. (2014). Competence development and performance among Swedish micro firms. *European Journal of Training and Development*. 38 (3), 162-179.

- Yong, J.Y. and Mohd-Yusoff, Y. (2016). Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices. *Industrial and Commercial Training*. 48 (8), 416-422. DOI 10.1108/ICT-03-2016-0017
- Zainol, N.R. and Al-Mamun, A. (2018). Entrepreneurial competency, competitive advantage and performance of informal women micro-entrepreneurs in Kelantan, Malaysia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 12 (3), 299-321. DOI 10.1108/JEC-11-2017-0090
- Zhang, H. and Agarwal, N.C. (2009). The Mediating Roles of Organizational Justice on the Relationship Between HR Practices and Workplace Outcomes: An Investigation China. *The International Journal of Human Resource Management*. 20 (3), 676-693.
- Zhao, H., and Lirong, L. (2007). Relationship between paternalistic leadership and organizational justice. *Acta Psychological Sinica*. 39 (5), 909-917.

**The Role of Strategic Competencies in Supporting
Organizational Justice An Applied Study on Abu Dhabi
Department of Health and Dubai Health Authority in the
United Arab Emirates**

Dr. Ahmed Ebrahim Musa Ebrahim
Assistant Professor of Business Administration
Faculty of Commerce - Menoufia University &
Assistant Professor of Human Resources Management
Academic Programs for Military Colleges - Abu Dhabi University
ahmed.mousa@adu.ac.ae

Abstract

The aim of this research is to explore the extent of discriminant between Abu Dhabi Department of Health and Dubai Health Authority in terms of both the level of organizational justice and the availability of strategic competencies, determining the type and degree of strength of the relationship between the availability of strategic competencies in the two health organizations and the level of organizational justice in them, and then; explore the role of strategic competencies in supporting organizational justice in each of Abu Dhabi Department of Health and Dubai Health Authority. The study was applied to a sample of 252 individual workers in the public administration of Abu Dhabi Department of Health (the response rate was approximately 71%) and a sample of 204 individual workers in the public administration of Dubai Health Authority (the response rate was approximately 67%).

Intenestingly, the study **showed** a statistical significant discriminant in the levels of organizational justice and the availability of strategic competencies between the two organizations. It also **showed** a strong essential relationship between the availability of strategic competencies in the two organizations of health and each of the organizational justice level in the two organizations taken as a whole and each of its variables separately, this confirms the presence of a strong role for the strategic competencies of the two organizations in supporting of organizational justice in them.

A few **recommendations** were brought forward by the researcher to officials of each health organization, and the two most importantly addressed were the need for the human resources management in Abu Dhabi Department of Health to organize training courses for all employees of the department aims to explain and clarify the department's objectives and encourage and motivate them to contribute effectively to achieving these objectives, and the necessity for the officials of Dubai Health Authority to take the necessary decisions and procedures to ensure the application of regulations and laws on all employees of the authority without any discrimination, with appropriate penalties imposed on anyone who violates this.

Keywords

Strategic Competencies - Organizational Justice - Abu Dhabi Department of Health - Dubai Health Authority.