

دور العدالة التنظيمية في إدارة وتنمية المواهب البشرية دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء

محمد كامل ضيف الله

باحث ماجستير في إدارة الأعمال - كلية التجارة-جامعة قناة السويس

تحت اشراف

د/ أحمد عوض محمد عطيه

مدرس إدارة الأعمال-كلية التجارة

جامعة قناة السويس

أ.م.د/ أميرة سيد محمد جاد الرب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد-كلية التجارة

جامعة قناة السويس

الملخص :

يهدف هذا البحث الي التعرف علي العدالة التنظيمية ومدى تطبيقها في المستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء، ومعرفة الأبعاد اللازمة لتحقيق إدارة وتنمية المواهب البشرية في المستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وأبعاد إدارة وتنمية المواهب البشرية، والتوصل إلي النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تسهم في تطبيق العدالة في المستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء لما لها من دور في تحقيق إدارة وتنمية المواهب البشرية، حيث تمثل مجتمع البحث في العاملين بالإدارة العليا والوسطى بالمستشفيات الحكومية موضع الدراسة، واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي، حيث بلغ مجتمع البحث ٢٣٥٨ مفردة، كما اعتمد البحث علي أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وبلغ حجم العينة ٣٣١ مفردة، وذلك عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%، وقد توصل البحث الي مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط معنوي طردية بين العدالة التنظيمية وإدارة وتنمية المواهب البشرية في المستشفيات محل الدراسة، وكذلك يوجد تأثير معنوي ايجابي للعدالة التنظيمية على إدارة وتنمية المواهب البشرية بأبعادها المختلفة (الاحتفاظ بالمواهب البشرية - تطوير المواهب

البشرية - إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية)، ومن أهم التوصيات التي أوصي بها الباحث: تطبيق العدالة والمساواة في تقييم الأداء من خلال تطبيق آليات موضوعية في التقييم والمكافآت لضمان العدالة بين الموظفين، والتأكد من أن الأداء يتم تقييمه بناءً على معايير موضوعية وغير منحازة، وتحسين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب من خلال تقديم مكافآت وتقديرات للمتميزين في العمل وإنشاء بيئة تحفيزية تحافظ على المواهب البشرية وتجذبهم للبقاء في المستشفى، وتطوير برامج تدريبية موجهة للمسؤولين من خلال إنشاء برامج تدريبية متخصصة للمسؤولين لتعليمهم كيف يمكن تطبيق العدالة ومعاييرها في بيئة العمل وكيفية قيادة الفرق باستخدام المبادئ الأخلاقية **الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية - إدارة وتنمية المواهب البشرية.

The Role of Organizational justice in the Management and Development of Human Talent: A Field Study Applied to Government Hospitals in the Canal Cities and Sinai

Abstract:

This study aims to examine the concept of justice and the extent of its application in public hospitals in the Canal and Sinai cities. It also seeks to identify the necessary dimensions for achieving effective human talent management and development in these hospitals, assess the level of attention given to supporting and providing these dimensions, and determine the nature of the relationship between justice and the dimensions of talent management and development. The study further aims to present findings and recommendations that contribute to the implementation of justice in public hospitals in the Canal and

Sinai cities, given its critical role in enhancing human talent management and development.

The research population consists of senior and middle management staff in the targeted public hospitals. The researcher adopted the descriptive methodology. The research population included 2,358 individuals, and a stratified random sampling method was used, with a sample size of 331 individuals, at a confidence level of 95% and a margin of error of 5%.

The study reached several key findings, most notably the existence of a significant positive correlation between justice and human talent management and development in the studied hospitals. Additionally, justice was found to have a significant positive impact on various dimensions of human talent management and development, including talent retention, talent development, and talent performance management and evaluation.

Among the most important recommendations provided by the researcher are: The implementation of justice and equality in performance evaluation through the application of objective mechanisms in assessment and rewards, to ensure fairness among employees.

Ensuring that performance is evaluated based on objective, unbiased standards.

Improving talent retention strategies by offering rewards and recognition for high-performing employees and creating a

motivating environment that helps retain and attract talent to remain in the hospital.

Developing targeted training programs for managers by establishing specialized programs to educate them on how to apply justice and its criteria in the workplace, and how to lead teams using ethical principles.

Keywords: Justice – Human Talent Management and Development

أولاً: مقدمة

لا شك أن العدالة التنظيمية تُعد من الركائز الأساسية في المنظمات الحديثة، إذ تسهم في تعزيز الاستقرار داخل بيئة العمل، وترسيخ ولاء الموظفين تجاه مؤسساتهم، كما تساهم في رفع مستويات الأداء والإنتاجية، ويؤدي تطبيق مبادئ العدالة إلى الحد من الصراعات والخلافات بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على كفاءتهم ويُسهم في تحسين كفاءة المنظمة ككل (حسين، ٢٠٢٤).

يعتبر بداية ظهور نظام إدارة وتنمية المواهب البشرية كان في أوائل التسعينات من القرن الماضي وتحديداً في الفترة التي شاع فيها استخدام مصطلح *حرب المواهب* والذي ظهر بسبب المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية، حيث تحولت اتجاهات المنافسة التي العمل على استقطاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية، والعمل على توفير المناخ المناسب للمحافظة عليهم سواء من خلال توفير الظروف التنظيمية أو الظروف المالية المناسبة، وتطور الأمر حتى أصبحت تلك الشركات تنتهج إدارة وتنمية المواهب كأحد استراتيجيات التطوير والتغيير، وبالتالي أصبحت هناك حاجة ضرورية لإرساء قواعد واسس علمية لإدارة وتنمية المواهب البشرية.

تُعد العدالة من الركائز الأساسية في إدارة وتنمية المواهب البشرية، حيث تسهم في خلق بيئة عمل محفزة وعادلة تشجع الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم، فعندما يشعر الموظفون بالإنصاف في توزيع الفرص والمكافآت وتقييم الأداء، يزداد ولاؤهم

وانخراطهم في العمل، كما تعزز العدالة التنظيمية الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، مما يدعم الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدلات التسرب الوظيفي، وتُعتبر العدالة أداة استراتيجية في جذب الكفاءات والمحافظة عليها، عبر ضمان تكافؤ الفرص والشفافية في التعاملات. ومن ثم، فإن تحقيق العدالة يسهم بشكل مباشر في بناء منظومة متكاملة لإدارة وتطوير المواهب بفعالية واستدامة.

ثانياً: الدراسات السابقة

- أ- الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية
- ١- هدفت دراسة زيدية (٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في المجموعة، والبالغ عددهم ٤٩٠ موظفًا، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- وقد توصلت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من أبعاد العدالة التنظيمية، كما تبين أن تطبيق العدالة التنظيمية ينعكس بشكل إيجابي على أداء الموظفين وسلوكهم الوظيفي.
- ٢- هدفت دراسة (Claponea, et al, 2023) الي تقييم مستويات العدالة التنظيمية والتنظيم العاطفي وعبء العمل المرتبط بمستوى الاحتراق الذي يعاني منه الطاقم الطبي وغير الطبي من الوحدات الطبية العامة والخاصة في رومانيا وقد تمثلت عينة الدراسة من ٢٣٠ فردا من العاملين في المجال الطبي والإداري وقد أسفرت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستويات العدالة التنظيمية للعاملين في القطاع الطبي عن العاملين في القطاع الإداري وهو ما يبرز أهمية توفير مناخ مناسب للعدالة التنظيمية على جميع الطواقم الموجودة الطبية والإدارية.
- ٣- هدفت دراسة (Rahman, et al, 2022) إلى معرفة الدور الوسيط لمشاركة العمل بين العدالة التنظيمية والسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم

العالي في بنغلادش وقد تمثلت عينة الدراسة في ١٢١ عضواً من أعضاء هيئة التدريس في ١٠ جامعات وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة التنظيمية والمشاركة في العمل كما توصلت مشاركة العمل في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وقد أوصت الدراسة بضرورة ضمان لتوفير العدالة والمشاركة في مكان العمل مما يضمن نتائج أفضل للموظفين وإنتاجية تنظيمية مرتفعة.

٤- هدفت دراسة (Al-Shalaldeh, et al, 2022) الي معرفة أثر العدالة التنظيمية على ظاهرة السخرية التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمستويات الإدارية في المستشفيات الخاصة الأردنية وتم استخدام قوائم الاستبيان كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة وتمثلت عينة البحث في ٤٠٠ مفردة من العاملين بالمستشفيات الخاصة الأردنية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للعدالة التنظيمية على السخرية التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية وقد أوصت الدراسة بأهمية العدالة التنظيمية لما لها من دور مهم في الحد من ظاهرة السخرية التنظيمية.

٥- هدفت دراسة (أبو مالح وآخرون، ٢٠٢٥) الي التعرف علي أثر العدالة التنظيمية على نية ترك العمل في قطاعات وزارة الصحة بمحافظة الطائف، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القوى العاملة الصحية في قطاعات وزارة الصحة السعودية في محافظة الطائف والذي يبلغ عددهم الإجمالي (٩٩٢١١) موظف، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية ونية ترك العمل حيث انه كلما زاد إدراك الموظف للعدالة التنظيمية كلما قل نية تركه للعمل، كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للعدالة التنظيمية المدركة من قبل مجتمع الدراسة، ووجود مستوى منخفض لنية ترك العمل، كما أظهرت الدراسة عدم وجود أثر ذو

دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها الثالث على نية ترك العمل لدى موظفي وزارة الصحة بمحافظة الطائف.

ب- الدراسات التي تناولت إدارة وتنمية المواهب البشرية

١- هدفت دراسة (Hariyanto et al, 2020) إلى تقييم تنفيذ ممارسات إدارة

المواهب في إحدى الشركات الإندونيسية المملوكة للدولة، وهي شركة "Adhi Karya Ltd."، حيث سعت إلى توضيح تأثير إدارة المواهب بأبعادها المختلفة (الاحتفاظ بالمواهب، جذب المواهب، التعلم والتطوير، إدارة المسار المهني) على الالتزام التنظيمي ودوران العاملين في المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المواهب بأبعادها الأربعة كان لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي، وأن التنفيذ السليم لتلك الممارسات يساهم في تقليل نية العاملين في ترك المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العاملين.

٢- هدفت دراسة (عبد الله، ٢٠٢١) إلى قياس تأثير إدارة المواهب في إدارة الأزمات بالمنظمات، وذلك بالتطبيق على بعض المستشفيات الجامعية في مصر. كما سعت الدراسة إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين إدارة المواهب وإدارة الأزمات في هذه المستشفيات.

٣- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد إدارة المواهب (جذب واستقطاب المواهب، اختيار المواهب، تطوير وتنمية المواهب، إدارة أداء المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) وأبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأزمة، استعادة النشاط، والتعلم) في المستشفيات الجامعية محل الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد إدارة الأزمات.

٣- هدفت دراسة (السليحات، ٢٠٢٢) إلى استكشاف تأثير إدارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على التميز المنظمي بأبعاده المختلفة (بناء استراتيجي متميز، قيادة متميزة،

خدمات متميزة، ثقافة تنظيمية متميزة)، من خلال الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، تعويض المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على التميز المنظمي في المستشفيات محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر بشكل إيجابي على التميز المنظمي عندما يكون التوجه الابتكاري متغيراً وسيطاً في المستشفيات الخاصة. وقد أكدت الدراسة على أهمية دعم الأفكار الإبداعية التي يقترحها الموظفون من خلال تقديم المكافآت والحوافز، وكذلك ضرورة إشراك الموظفين في الأمور القيادية والإدارية، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

٤- **هدفت** دراسة (عبد النعيم، ٢٠٢٤) إلى دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة في شركات الأدوية محل البحث. **وقد أسفرت** الدراسة عن عدة نتائج رئيسية، أهمها: وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد "إدارة المواهب" (الاستقطاب، الاختيار والتوظيف، تنمية المواهب، الحفاظ على المواهب) وأبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة). كما أظهرت النتائج تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الميزة التنافسية وأبعادها، بالإضافة إلى تأثير إيجابي غير مباشر لإدارة المواهب على الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة.

٥- **هدفت** دراسة (الرشدي، ٢٠٢٥) إلى تقييم تأثير فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي على إدارة المواهب البشرية بأبعادها (جذب المواهب- الاحتفاظ بالمواهب - تطوير المواهب - إدارة أداء المواهب) في القطاع الحكومي الكويتي وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الذكاء الاصطناعي وأبعاد إدارة المواهب البشرية (استقطاب المواهب-تطوير المواهب- الاحتفاظ بالمواهب-إدارة أداء المواهب) وكذلك وجود تأثير إيجابي معنوي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي على أبعاد إدارة المواهب.

الدراسات التي ربطت بين العدالة التنظيمية وإدارة وتنمية المواهب البشرية

١- هدفت دراسة (Saad, et al.2020) الي استكشاف العلاقة بين العدالة والاحتفاظ بالمواهب وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة والاحتفاظ بالمواهب البشرية حيث أن معاملة المرؤوسين في عدالة وشفافية يؤدي إلى شعورهم بالرضا تجاه بيئة العمل مما يقلل من معدلات دورانهم وهو ما يساهم في زيادة معدلات الأداء والوصول إلى المعدلات المطلوبة التي تساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليه

٢- هدفت دراسة (كاف وآخرون، ٢٠٢٣) إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في الحفاظ على الموارد البشرية داخل وكالة موبيليس بالأغواط. ولتحقيق ذلك، تم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من ٥٤ موظفًا، مع الاعتماد على برنامج SPSS واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية، وقد تجلّى هذا الأثر بشكل خاص في بعد العدالة الإجرائية. كما كشفت الدراسة عن سعي الوكالة لتطبيق عدد من عوامل الاستبقاء مثل نظام المكافآت، وتحسين علاقات العاملين، وتصميم العمل بما يساهم في تقليل معدل دوران الموظفين. وفي ختامها، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي لدى الموظفين بمفاهيم العدالة التنظيمية، لما لذلك من انعكاسات إيجابية على أداء الوكالة وتحفيز العاملين.

٣- هدفت دراسة (نايف وآخرون، ٢٠١٩) إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، والمعلوماتية) في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين داخل الجامعات الخاصة في إقليم شمال الأردن، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في هذه الجامعات، والبالغ عددهم ٦٦١ موظفًا، وتم اختيار عينة مكونة من ٢٣٣ موظفًا بطريقة منهجية، كما اعتمد

الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل من العدالة التوزيعية والإجرائية في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين.

٤- **هدفت دراسة (حنان، ٢٠٢٣)** الي قياس وتحليل أثر العدالة والمساواة في تدريب الموارد البشرية على تحقيق التميز. **وقد توصلت الدراسة** الي وجود علاقة طردية بين العدالة والمساواة وتدريب وتطوير الموارد البشرية ومستويات تميزها، فكلما زادت مستويات تطبيق العدالة والمساواة في تدريب وتطوير العاملين، كلما زاد مستوي التميز في المنظمة، وهو ما يحتم على إدارة المنظمات ان تسعى جاهدة الي إرساء مبادئ العدالة والمساواة في تدريب الموارد البشرية وبدون تحيز او تمييز فيما بينهم وهو ما يساعد في بلوغ الأهداف المنشودة. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات الجامعات الخاصة بمراجعة وتطوير سياساتها المتعلقة بالعدالة التنظيمية، بما ينسجم مع تطلعات واحتياجات العاملين الإداريين فيها.

٥- **هدفت دراسة (عبد المجيد واخرون، ٢٠٢١)** الي تحديد اثر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - عدالة التعاملات) علي نظام تقييم الأداء بالتطبيق علي مصلحة الشهر العقاري، وتمثلت العينة في ٣٨٤ مفردة من العاملين في الشهر العقاري، كما اعتمد الباحث علي العينة العشوائية البسيطة وأعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة في جمع البيانات، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية ونظام تقييم الأداء وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية علي نظام تقييم الأداء.

ثالثاً: مشكلة البحث:

يواجه قطاع المستشفيات في مصر العديد من التحديات الاستراتيجية، وبعد الاطلاع على بيانات الدراسة الاستطلاعية اتضح الاتي:
(١) عدم وجود رؤية واضحة قبل المستشفيات للوصول إلى إدارة وتنمية المواهب البشرية.

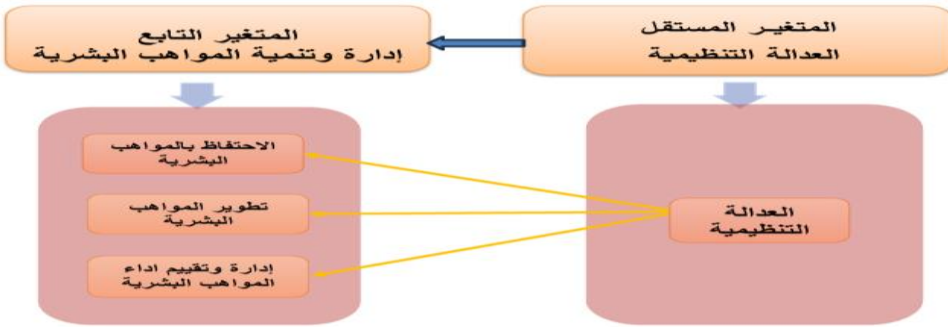
(٢) وجود قناعة كبيرة لدى العاملين بنسبة ٨٩% علي أن تلك المستشفيات لا توفر عدالة تنظيمية تتقبل الأفكار الإبداعية للوصول الي إدارة وتنمية المواهب البشرية من خلال مصاريف بحوث التطوير والابتكارات التي انخفضت في بعض المستشفيات.

(٣) عدم وجود مرونة في الهيكل التنظيمي في المستشفيات لتطبيق العدالة التنظيمية الذي يساعد علي إدارة وتنمية المواهب البشرية.

(٤) عدم اهتمام المستشفيات بدمج ومشاركة جميع العاملين لديها في الوصول الي إدارة وتنمية المواهب البشرية.

من خلال الدراسة الاستطلاعية والظواهر التي استنتجت من إجابات الاستبيان فظهرت المشكلة المتمثلة في وجود قصور في تحقيق إدارة وتنمية المواهب البشرية بشكل صحيح ويقترح الباحث على الاعتماد علي العدالة التنظيمية وذلك لمعالجة مواطن الضعف الحالية وسعيًا الي تحقيق إدارة وتنمية المواهب البشرية (الاحتفاظ بالمواهب البشرية، تطوير المواهب البشرية، إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية) في بيئة صحية تتسم بتزايد المنافسة.

رابعاً: نموذج البحث



شكل (١)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد علي الدراسات السابقة

خامساً: فروض البحث:

الفرض الاول" توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التنظيمية وأبعاد إدارة وتنمية المواهب البشرية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء". "

الفرض الثاني " يوجد تأثير معنوي بين العدالة التنظيمية وإدارة وتنمية المواهب البشرية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء "

سادساً: أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف على واقع دور العدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء وتأثيره على إدارة وتنمية المواهب البشرية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- ١) معرفة العدالة التنظيمية ومدى تطبيقها في المستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء.
- ٢) التعرف على الأبعاد اللازمة لتحقيق إدارة وتنمية المواهب البشرية في المستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء ومدى الاهتمام بدعم وتوفير تلك الأبعاد.
- ٣) تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وأبعاد إدارة وتنمية المواهب البشرية، وكذلك تحديد تأثير العدالة التنظيمية على أبعاد إدارة وتنمية المواهب البشرية.
- ٤) التوصل إلي النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تسهم في تطبيق العدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء لما لها من دور في تحقيق إدارة وتنمية المواهب البشرية.

سابعاً: أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية

- ١- سد فجوة معرفية: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية وإدارة المواهب، وهي علاقة لم تنل حقها الكافي من البحث في السياقات العربية والمؤسسية، وخاصة في القطاع الصحي.

- ٢- فهم تأثير العدالة على سلوكيات الأفراد: توضح كيف تؤثر ممارسات العدالة في تحفيز الموهوبين، وزيادة انتمائهم ورضاهم الوظيفي، مما يدعم استقرارهم المهني.
- ٣- إبراز دور العدالة في استدامة المواهب: توضح الدراسة كيف أن تحقيق العدالة داخل بيئة العمل يسهم في الاحتفاظ بالكوادر المتميزة وتقليل معدلات التسرب الوظيفي، خاصة في القطاعات الحيوية كالصحة.
- ٤- تطوير السياسات الإدارية: تساعد نتائج الدراسة في تقديم توصيات علمية يمكن أن تساهم في صياغة سياسات عادلة لإدارة الموارد البشرية، مما يعزز فاعلية واستدامة نظم إدارة المواهب.
- ٥- دعم الأداء المؤسسي: تبين الدراسة أن العدالة التنظيمية ليست فقط قيمة أخلاقية، بل أداة استراتيجية تؤثر بشكل مباشر في تحسين أداء الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

ب- الأهمية التطبيقية

- ١- تسلط الدراسة الضوء على ضرورة تطوير أساليب العدالة في القطاع الصحي الحكومي، لمواكبة التحديات والمتغيرات المتسارعة، وتعزيز جودة الخدمات الصحية.
- ٢- تبرز أهمية المستشفيات الحكومية في مدن القناة وسيناء، كونها تخدم نسبة سكانية كبيرة، ما يجعل تطوير أدائها أمراً حيوياً وضرورياً.
- ٣- تؤكد الدراسة أهمية إدارة وتنمية المواهب في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، بما يحقق أفضل استغلال للموارد البشرية.
- ٤- توضح الدراسة دور العدالة في تحفيز المواهب البشرية، ودفع المستشفيات نحو تبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق التميز المؤسسي.
- ٥- تقدم الدراسة توصيات عملية تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العدالة والفرص المتكافئة، مما يعزز الولاء والانتماء وتحسين الأداء المهني.

ثامناً: متغيرات الدراسة

• المفهوم

العدالة التنظيمية: هي عدم التحيز أو التمييز في معاملة التابعين أو العاملين، وإن يتصرف القائد بشكل نزيه ويعمل على تحقيق المساواة والعدالة وكذلك طرح الخيارات العادلة، وإن يعامل المرؤوسين بطريقة سليمة ومتوازنة.

ويشير (جاد الرب، ٢٠١٦) الي ان: مفهوم العدالة التنظيمية على الفهم الواسع للتوجهات والسلوكيات الإنسانية في المنظمة، حيث ان تحقيق العدالة يؤثر بشكل كبير على العاملين في المنظمات، وكذلك ينظر العاملون الي البيئة التنظيمية الكبيرة أكثر من نظرتهم الي الأدوار التي يقومون بها والتي من شأنها ان تخلق رضا العاملين عن وظائفهم، كما تؤثر العدالة علي الاتجاهات الوظيفية مثل الرضا الوظيفي، ومعدلات دوران العمل

وتتكون العدالة التنظيمية من:

أ- العدالة التوزيعية

هي العدالة في القرارات الإدارية المتعلقة بتوزيع العوائد كالأجور والترقيات والحوافز.

ب- العدالة الإجرائية

هي العدالة التي تؤثر علي كيفية اتخاذ القرارات التنظيمية.

كما عرف (العزّه، ٢٠١٩) العدالة بأنها : الحالة المدركة من الإنصاف التي يشعر بها العاملون داخل المنظمة سواء كانت فيما يتعلق بحصولهم على عوائد ومنافع مالية أو غير مالية أو فيما يتعلق بتطبيق القواعد والأنظمة والسياسات، ومستوى نزاهة وصدق التعامل معهم من قبل إدارة تلك المنظمات.

كما عرف (Raffety,2021) العدالة بأنها: الممارسات والإجراءات والسياسات التي تؤدي بشأنها إلى العدالة والمصادقية بين أفراد المنظمة.

ويري (عبد الفتاح واخرون، ٢٠٢٤) أن العدالة: هي شعور الأفراد داخل المنظمة بالإنصاف فيما يتعلق بتوزيع الموارد والمكافآت والإجراءات المتبعة لاتخاذ

القرارات والمعاملة الشخصية من قبل الإدارة وزملاء العمل حيث تؤثر هذه التصورات على سلوكيات الموظفين ومواقفهم بما في ذلك الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

كما ان هناك مجموعة من المبادئ الخاصة بالعدالة التنظيمية:

- مبدأ المساواة: وهي تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل بالإضافة إلى الواجبات الوظيفية بين جميع العاملين في المنظمة.
- المبدأ الأخلاقي: وتتمثل في الاستقامة والنزاهة والشرف والأمانة والإخلاص والصدق في جميع الأمور التي تتم داخل المنظمة.
- مبدأ الدقة والتصحيح: هو المبدأ المتعلق باتخاذ القرارات والإجراءات بناء على معلومات دقيقة وواضحة مع إمكانية تصحيحها في حالة وجود أخطاء.
- مبدأ الالتزام: ويعتمد هذا المبدأ على المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
- مبدأ المشاركة: ويعتمد على إشراك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيقها.

ب- إدارة وتنمية المواهب البشرية

• المفهوم

هي الإدارة المسؤولة عن توفير وتطوير المواهب البشرية حالياً ومستقبلاً للمنظمة وبما يحقق لها التميز التنظيمي والتنافسي، أي انها الإدارة المسؤولة عن توفير مختلف الطرق والعمليات والفرص لموظفيها لكي يكونوا موهوبين.

• أهمية إدارة وتنمية المواهب البشرية:

- ١- تساهم إدارة وتنمية المواهب في منح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة في البيئة المحيطة من خلال جذب المنظمة للمواهب وتنميتها وتحفيزها ومكافأتها وبالتالي تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

- ٢- تساهم في تطوير وتنفيذ الممارسات والسياسات التي تكافئ وتدعم العاملين داخل المنظمة.
- ٣- المحافظة على المواهب الموجودة في المنظمة والعمل على ضمان استمرارها وزيادة تدفقاتهم الإيجابية وذلك من خلال توفير بيئة عمل تساعد على ذلك.
- ٤- التركيز على المناصب الوظيفية الحرجة داخل المنظمة والعمل على توفير كافة الموارد لدعم تلك المناصب وقيامها بمهامها على أكمل وجه.

• أبعاد إدارة وتنمية المواهب البشرية

فيما يلي شرح مفصل لكل بُعد علي حده:

١- الاحتفاظ بالمواهب البشرية:

عرفها (Onyango,2017) علي انها: اتخاذ العديد من التدابير التي تشجع الموظفين علي البقاء في العمل لأقصى فترة زمنية ممكنة مما يساهم في تخفيض التكاليف المرتبطة بالتوظيف.

٢- تنمية وتطوير المواهب البشرية:

عرف (الفرجاني، ٢٠١٤) تنمية وتطوير المواهب بأنها زيادة قدرة الموهوبين على التعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة والنجاح في تحقيق حاجاتهم واحتياجات المنظمة، ويجب أن يشمل تطوير وتنمية المواهب (المعارف والسلوك والمهارات الخاصة) بالموهوبين ويتم ذلك من خلال:

١. القيام بمهام جديدة لإكتساب مجموعة من المهارات الجديدة
٢. توفير التوجيه والإرشاد باستمرار
٣. فرص المشاركة في البرامج التدريبية
٤. تحفيز الأفراد على تحقيق الإنتاج المتميز
٥. تستطيع أنشطة التوجيه والمتابعة أن تلعب دوراً هاماً وفعالاً في تطوير الآخرين بالإضافة إلى تقوية العلاقات، وهذا يؤدي إلى زيادة الانتماء للمنظمة.

٣- إدارة أداء المواهب البشرية

ويعرف (Armstrong,et al 2014) إدارة أداء المواهب البشرية علي انها: عملية منهجية تنطوي علي مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له من قبل، وذلك بهدف تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير وتنمية أداء العاملين بهدف الحصول علي أفضل النتائج سواء للمنظمة او للعاملين، وذلك من خلال فهم الأداء في ظل وجود اطار مقترح ومتفق عليه من الأهداف المخطط لها ومعايير ومتطلبات الكفاءة.

وقد حدد المبادئ الأخلاقية لإدارة الأداء على النحو التالي:

- احترام الفرد: يجب أن يعامل الإنسان كغاية بحد ذاته وليس مجرد وسيلة.
- الاحترام المتبادل: يجب أن تحترم الأطراف المشاركة في إدارة الأداء احتياجات واهتمامات بعضهم البعض.
- عدالة الإجراءات: يجب أن تكون إجراءات إدارة الأداء عادلة وفقاً لمبادئ العدالة الإجرائية.
- الشفافية: فتح المجال أمام المتضررين من القرارات الناجمة عن عمليات إدارة الأداء للتدقيق في الأسس التي بنيت عليها القرارات.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

تشير عينة البحث إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هم جميع العاملين بالإدارة العليا والوسطي بالمستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء، ولكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو العينة العشوائية الطبقية المتناسبة مع مجتمع الدراسة، وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية:^(١) عند مستوى معنوية (٥ ٪)، وحدود ثقة (٩٥ ٪)

$$\text{حجم العينة} = \frac{\frac{C(C-1)}{2}}{\frac{C(C-1)}{2} + 2}$$

حيث أن:

ن = حجم المجتمع.

ح = احتمال تحقق الصفة المدروسة في المجتمع، وعندما تكون P مجهولة يفضل أن تؤخذ ٠.٥٠.

أ = ب ÷ ١.٩٦، حيث ب = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوى ثقة (٠.٩٥)).

بتطبيق المعادلة السابقة:

$$\text{حجم العينة} = \frac{(0.50 - 1) 0.50}{\frac{(0.50 - 1) 0.50}{2358}} + 2 \left[\frac{0.05}{1.96} \right]$$

إذاً حجم العينة = ٣٣١ مفردة

ج- إجراءات توزيع استمارات الدراسة

تم عمل استبيان الكتروني من خلال منصة جوجل وبعد الحصول على العدد المطلوب ٢٣٣ من الردود تم تكويد البيانات لاستخدامها في التحليل الإحصائي، وبعد استبعاد المفردات المتحيزة بلغ حجم العينة ٢٣٣ مفردة.

عاشراً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم اجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. إجراء اختبار الصدق والثبات (الصلاحية والاعتمادية) لأسئلة الاستبيان المستخدمة في جمع البيانات؛ لتوضيح مدى الاعتماد على نتائج الاستبيان، ومدى إمكانية تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ وتتراوح قيمة هذا المقياس بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة هذا المعامل تساوي صفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة هذا المعامل تساوي الواحد الصحيح، وإذا زاد المقياس عن ٠.٦٠ أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع.

٢. المتوسط الحسابي : لترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة.

٣. معامل الارتباط بيرسون لإعداد مصفوفات معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

٤. اختبار تحليل المسار: لقياس التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة
هذا ولقد تم استخدام حزم التحليل الإحصائي SPSS Ver 26 لتنفيذ الاختبارات السابقة

احدي عشر: نتائج البحث

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha) لأداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، يعرض الجدول رقم (1) معاملى الثبات والصدق لأسئلة الاستقصاء.

جدول ١

نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات البحث (ن = ٣٣١ مفردة)

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا	معامل الصدق
العدالة التنظيمية	5	0.722	0.850
الاحتفاظ بالمواهب البشرية	5	0.885	0.941
تطوير المواهب البشرية	5	0.725	0.851
إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية	5	0.812	0.901
إدارة وتنمية المواهب البشرية	15	0.840	0.917
الاستبيان ككل		0.940	0.970

- وباستعراض الجدول رقم (1) يتضح أن قيم معاملات الثبات مقبولة لجميع متغيرات الدراسة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء على اربع أبعاد، وكل بعد يتكون من أكثر من عبارة، وتراوحت قيم معاملات الثبات لاستمارة المبحوثين ما بين (0.722) ، (0.855) وبلغ معامل الثبات للاستبيان ككل 0.940، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠.٥٠ إلى ٠.٦٠ يعتبر مقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠.٨٠ يعتبر ذا مستوى متميزا من الثقة والاعتمادية. وبلغت قيمة معاملات الصدق الذاتي ما بين (0.850)، (0.941) (حيث إن قيم معامل الصدق الذاتى هى الجذر التربيعى لقيم معامل الثبات) وبالتالي يمكن القول أنها

معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على المجتمع ككل.

اثني عشر: نتائج الدراسة

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبارات الفروض على النحو التالي:

١- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قام الباحث بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة للتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط بين المتغيرات، وكانت النتائج كما يوضحها جدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

مصفوفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

العدالة التنظيمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاحتفاظ بالمواهب البشرية	تطوير المواهب البشرية	إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية	إدارة وتنمية المواهب البشرية
1	1.162	3.71				
.792**	.826	3.96	1			
.580**	.874	4.06	.725**	1		
.784**	.862	3.99	.658**	.732**	1	
.759**	.807	4.00	.945**	.939**	.950**	1

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١ %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٢) ما يلي:

- يلاحظ من الجدول السابق أن بعد العدالة يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٧١)، وانحراف معياري قدره (١.١٦٢) بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء.
- أن المستوى الكلى للمتغير التابع إدارة وتنمية المواهب البشرية بالمستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء محل الدراسة، كان يتسم بالميل إلى الإيجابية، وبدرجة موافقة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي قدره (٤.٠٠) والانحراف معياري قدره (٠.٨٠٧)، والذي يشير إلى اتفاق معظم أراء المستقصي منهم على ذلك.
- بعد الاحتفاظ بالمواهب البشرية يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٦)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٢٦) ويقع بعد الاحتفاظ بالمواهب البشرية في المرتبة الثالثة من حيث الوسط الحسابي بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء .
- كما يلاحظ من الجدول السابق أن بعد تطوير المواهب البشرية يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٦)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٧٤) ويقع بعد تطوير المواهب البشرية في المرتبة الأولى من حيث الوسط الحسابي بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء .
- كما يلاحظ من الجدول السابق أن بعد إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية يتسم بدرجة تميل الى الموافقة وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٩)، وانحراف معياري قدره (٠.٨٦٢) ويقع بعد إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية في المرتبة الثانية من حيث الوسط الحسابي بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء
- وجود علاقة ارتباط معنوى موجبة بين إدارة وتنمية المواهب البشرية وبين بعد العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين بعد العدالة التنظيمية (*759).

- وجود علاقة ارتباط معنوى موجبة بين بعد الاحتفاظ بالمواهب البشرية وبين بعد العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين بعد العدالة التنظيمية (**792).
- وجود علاقة ارتباط معنوى موجبة بين تطوير المواهب البشرية وبين بعد العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين بعد العدالة التنظيمية (**780).
- وجود علاقة ارتباط معنوى موجبة بين إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية وبين بعد العدالة التنظيمية عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين بعد العدالة التنظيمية (**784).
- وجود علاقة ارتباط معنوى موجبة بين إدارة وتنمية المواهب البشرية وبين بعد الاحتفاظ بالمواهب البشرية عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين بعد الاحتفاظ بالمواهب البشرية (**945).
- وجود علاقة ارتباط معنوى موجبة بين إدارة وتنمية المواهب البشرية وبين بعد تطوير المواهب البشرية عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين بعد تطوير المواهب البشرية (**939).
- وجود علاقة ارتباط معنوى موجبة بين إدارة وتنمية المواهب البشرية وبين بعد إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية عند مستوى دلالة (٠.٠١) حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين بعد إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية (**950).
- وجود ارتباط ثنائي بين متغيرات الدراسة حيث تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع إدارة وتنمية المواهب البشرية وبين جميع أبعاده (الاحتفاظ بالمواهب البشرية، تطوير المواهب البشرية، إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية)، وبين بعضهم البعض ويتضح منه وجود ارتباط ثنائي معنوي موجب فوق المتوسط بين جميع أبعاد إدارة وتنمية المواهب البشرية.

- مما سبق يتضح قبول صحة فرض الدراسة الرئيسي الأول أي أنه " توجد علاقة ارتباط معنوي بين العدالة التنظيمية وإدارة وتنمية المواهب البشرية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء".

❖ قياس تأثير العدالة التنظيمية علي أبعاد إدارة وتنمية المواهب البشرية:

يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على أبعاد إدارة وتنمية المواهب البشرية (الاحتفاظ بالمواهب البشرية، تطوير المواهب البشرية، إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية) بالمستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء، ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب تحليل المسار والجدول التالي يوضح معاملات الانحدار لتأثير العدالة على أبعاد إدارة وتنمية المواهب البشرية.

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل تأثير العدالة التنظيمية على أبعاد إدارة وتنمية المواهب البشرية

العدالة التنظيمية	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري	Sig.	R ²
الاحتفاظ بالمواهب البشرية	0.563	0.792	0.000	62.7%
تطوير المواهب البشرية	0.436	0.580	0.000	33.6%
إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية	0.582	0.784	0.000	61.5%
553.732=0 F				

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا علي نتائج التحليل الاحصائي.

١. معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة ($F = 553.732$) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١.
٢. كل زيادة في درجة العدالة التنظيمية قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة الاحتفاظ بالمواهب البشرية بمقدار (0.792).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير ($R^2 = 62.7\%$) مما يعني أن تأثير العدالة يفسر ما نسبته (62.7%) من التباين في الاحتفاظ بالمواهب البشرية وأن النسبة المتبقية (37.3%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

١. يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على تطوير المواهب البشرية وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١.

٢. كل زيادة في درجة العدالة التنظيمية قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة تطوير المواهب البشرية بمقدار (0.580).

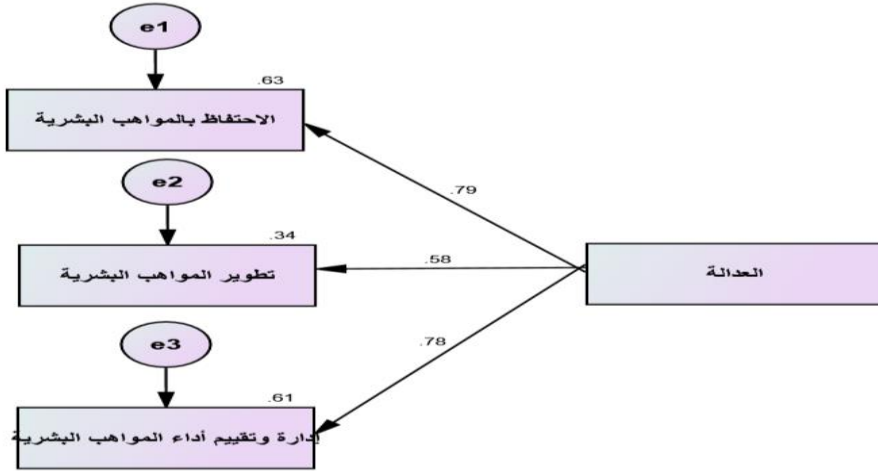
٣. بلغت قيمة معامل التفسير ($R^2 = 33.6\%$) مما يعني أن تأثير العدالة التنظيمية يفسر ما نسبته (33.6%) من التباين في تطوير المواهب البشرية وأن النسبة المتبقية (66.4%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

١. يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١.

٢. كل زيادة في درجة العدالة التنظيمية قدرها واحد صحيح تؤدي إلى زيادة إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية بمقدار (0.784).

٣. بلغت قيمة معامل التفسير ($R^2 = 61.5\%$) مما يعني أن تأثير العدالة التنظيمية يفسر ما نسبته (61.5%) من التباين في إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية وأن النسبة المتبقية (38.5%) ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

ويمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي لتأثير العدالة على أبعاد إدارة وتنمية المواهب البشرية في الشكل رقم (٢):



شكل رقم (٢) لتأثير العدالة التنظيمية على أبعاد إدارة وتنمية المواهب البشرية

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

- مما سبق يتضح قبول صحة فرض الدراسة الرئيسي الثاني أي أنه " يوجد تأثير معنوي للعدالة التنظيمية على أبعاد إدارة وتنمية المواهب البشرية (الاحتفاظ بالمواهب البشرية، تطوير المواهب البشرية، إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية) بالمستشفيات الحكومية بمدن القناة وسيناء".

ثالث عشر: النتائج العامة للدراسة

- ١- أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تحسين إدارة وتنمية المواهب البشرية في المستشفيات الحكومية، حيث أن العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية وأبعاد إدارة المواهب (الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب، وإدارة وتقييم الأداء المواهب) تبرز أهمية العدالة في تعزيز الأداء المؤسسي وزيادة جودة الرعاية الصحية المقدمة من قبل المستشفيات محل الدراسة.
- ٢- تُظهر العلاقة الطردية القوية بين العدالة التنظيمية وإدارة وتنمية المواهب البشرية دور العدالة البارز في تحسين الأداء العام للمستشفيات محل الدراسة، من خلال التأثير على طرق التعامل مع الموارد البشرية وتطويرها، كما تساهم

العدالة في تحفيز الموظفين للعمل بشكل أكثر فعالية وكفاءة، وهو ما يساهم في الوصول الي اعلي معدلات الأداء المطلوبة.

٣- أوضحت النتائج أن العدالة في التعامل مع الموظفين تعد عاملاً أساسياً في الاحتفاظ بالمواهب البشرية في المستشفيات الحكومية في مدن القناة وسيناء، حيث أن الموظفون الذين يشعرون بأنهم يُعاملون بعدالة في التقييمات، الترقيات، توزيع المكافآت، وفرص التدريب، يكونون أكثر تمسكاً بوظائفهم وأقل رغبة في الانتقال إلى فرص عمل أخرى.

٤- بينت النتائج أن العدالة في بيئة العمل لها تأثير إيجابي كبير على تطوير المواهب البشرية في المستشفيات الحكومية في مدن القناة وسيناء، حيث تساهم العدالة في تحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في برامج التدريب والتطوير المهني، وتزيد من التفاعل الإيجابي بينهم وبين الإدارة.

٥- تؤكد النتائج أن العدالة في إدارة وتقييم أداء المواهب البشرية في المستشفيات الحكومية في مدن القناة وسيناء تؤثر بشكل معنوي ومباشر على تحسين الأداء وتحفيز الموظفين، حيث إن تطبيق العدالة يعزز مصداقية التقييمات، ويحفز الموظفين على تحسين أدائهم، كما يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومنتجة.

أربعة عشر: التوصيات

١- تطوير برامج تدريبية موجهة للمسؤولين: من خلال إنشاء برامج تدريبية متخصصة للمسؤولين لتعليمهم كيف يمكن تطبيق العدالة ومعاييرها في بيئة العمل وكيفية قيادة الفرق باستخدام المبادئ الأخلاقية.

٢- تطبيق العدالة والمساواة في تقييم الأداء: من خلال تطبيق آليات موضوعية في التقييم والمكافآت لضمان العدالة بين الموظفين، والتأكد من أن الأداء يتم تقييمه بناءً على معايير موضوعية وغير منحازة.

- ٣- تحسين استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب: من خلال تقديم مكافآت وتقديرات للمتميزين في العمل. إنشاء بيئة تحفيزية تحافظ على المواهب البشرية وتجذبهم للبقاء في المستشفى.
- ٤- تطبيق آليات لتطوير المواهب البشرية: من خلال إنشاء مسارات تدريبية وتطويرية للمواهب البشرية، إضافة إلى وضع خطط مهنية واضحة لتحفيز الموظفين على التقدم في مسارهم الوظيفي.
- ٥- تحسين أساليب تقييم الأداء بناءً على القيم الأخلاقية العادلة والشفافة: من خلال تطبيق تقييمات أداء تعتمد على معايير عادلة، مع ضمان أن تكون جميع التقييمات شفافة وموضوعية.

خامس عشر: المراجع

- ١- أبوالمالح & عوض عمر. (٢٠٢٥). العدالة التنظيمية وأثرها على نية ترك العمل: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الصحة بمحافظة الطائف *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*. 1293-1327, 19(II),
- ١- السليحات، طالب عيادة علي، (٢٠٢٢)، أثر إدارة المواهب في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتوجه الابتكاري في المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن. ص ٤ ص ١٢٨-١٣٠.
- ٢- الرشيد، أ/ عبدالعزيز غانم مشلح مناحي، عبده & أ./ايهاب عبدالستار محمد. (٢٠٢٥). تقييم تأثير فعالية تطبيقات الذكاء الاصطناعي على إدارة المواهب في القطاع الحكومي الكويتي: دراسة تطبيقية *مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات* مج ٥ ع ٧ ص ٢٣٦
- ٣- العنز، أسامة عبد البر محمد، (٢٠١٩)، تأثير العدالة التنظيمية علي الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية علي العاملين بالشركة المصرية الدولية للصناعات الدوائية "ايبكو"، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر ص ٥٩
- ٤- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم (٢٠١٤)، أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بني غازي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة-جامعة عين شمس، ص ١٣٤
- ٥- أبو جمعة، نعيم حافظ (٢٠٠٩)، "أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، القاهرة، ص ص ٢٥٦- ٢٥٧.

- ٦- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٢٠)، استراتيجيات صناعة قادة المستقبل، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، ص ٤٧
- ٧- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٦)، أساسيات إدارة الأعمال ص ٣٤
- ٨- حسين، غ. (2021). *العدالة التنظيمية ونبة ترك العمل لدى الموظفين - دراسة مطبقة في كلية الآداب، جامعة بغداد*. مجلة كلية التربية للبنات، مج ٢١ ع ١ ص ١-٩
- ٩- رضوان، محمود عبد الفتاح، (٢٠١٢)، إدارة المواهب في المنظمة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ص ١٠
- ١٠- زيدية، محمد عبد الكريم. (2023). *أثر العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية - غزة*. مجلة القسطاس للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، مج ٥ ع (١)، ٢٧-٤٦.
- ١١- رمضان على محمد، حنان. (٢٠٢٣). *أثر قضية العدالة والمساواة في تدريب الموارد البشرية على تحقيق التميز في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمصر*. *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة* مج ٥٣ ع ١ ص ٤٤٢-٤٤٤
- ١٢- زهره، نرمين علي محمد فهميم، (٢٠٢١)، إطار مقترح لدور إدارة المواهب كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونظام تخطيط التعاقب القيادي: دراسة تطبيقية على وزارة المالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر ص ٦٤
- ١٣- عبد الله، أحمد صالح عبد المقصود، (٢٠٢١)، أثر إدارة المواهب في إدارة الأزمات بالمنظمات: دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الجامعية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر. ص ٤٣ ع ١٧٠.
- ١٤- عبد النعيم، ياسمين محمد، صقر، هدى محمد عزت، وشعراوي، محمد فتحي شلقامي. (٢٠٢٤). تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة في شركات الأدوية التابعة للقطاع الخاص بجمهورية مصر العربية. مجلة البحوث الإدارية، مج، ٤٢ ع ٢، ص ١٣ ص ٣٨
- ١٥- كاف & صفرائي. (٢٠٢٣). دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية دراسة حالة وكالة موبيليس الاغواط. *أبحاث اقتصادية معاصرة* مج ٦ ع ١ ص ١٣٤-١٣٥.
- ١٦- عبدالمجيد محمد عبدالمجيد & كريم. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية علي نظام تقييم الاداء دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 356-405، 12(1)،
- ١٧- عبدالفتاح رمضان عبدالفتاح، امير، سويلم حامد، عثمان حسن، شرف & امين هاشم ابراهيم. (٢٠٢٤). دور أخلاقيات القيادة في تحسين إنتاجية العاملين (دراسة تطبيقية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج (١٥) ع (٣) ص ١٦٨٢

١٨- نايف، محمد حميد، و القواسمة، فريد محمد. (2019). أثر العدالة التنظيمية على الإحتفاظ بالموظفين: دراسة ميدانية للجامعات الخاصة الأردنية في أقليم الشمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت

- 19- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.p173
- 20- Claponea, R. M., & Iorga, M. (2023). The relationship between burnout and wellbeing using social support, organizational justice, and lifelong learning in healthcare specialists from Romania. *Medicina*, 59(7), 1352..
- 21- Hariyanto, B., & Said, L. R. (2020). Evaluating Talent Management Practices in Indonesia State-Owned Enterprises: A Case of Adhi Karya Ltd. *Systematic Reviews in Pharmacy*, Vol,11 No (3). Pp 640-650
- 22- Haskins, M. E., & Shaffer, G. R. (2010). A talent development framework: tackling the puzzle. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(1), 13-16.
- 23- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, Vol 22 No (1), Pp54.
- 24- Kaur, R. (2013). Empirical study of talent management program and its impact on the employee's retainment and performance in Indian supermarket big bazaar. *Human Resource Management Research*, 3(3), 61-70.
- 25- Onyango, P. O., & Kweni, R. O. N. A. L. D. (2017). Influence of talent management on employee retention in public hospitals in Kenya; a case of Siaya county referral hospital. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(2), 22-32
- 26- Rahman, M. S., Som, H. M., & Karim, D. N. (2023, October). Procedural justice and academicians' turnover intention: mediating

- role of affective commitment. In *3rd International Virtual Conference on Business, Innovations and Society (IVBIS2023)*, October (pp. 250-264)
- 27- Qtaish Al-Shalaldeh, Y. M., & Al-Sarayreh, A. A. A. (2022). The Impact Of Organizational Justice On The Phenomenon Of Organizational Cynicism In The Presence Of The Moderating Role Of Organizational Flexibility In Light Of The Covid-19 Pandemic In Jordanian Private Hospitals. *Webology*, 19(2).
- 28- Saad, Z. M., & Sudin, S. (2020). Justice in Compensation: How it affects Talent Retention in Malaysian Electric & Electronics Industry. *Global Business & Management Research*, 12(4), Pp 555-556
- 29- Raffety, A. W. (2021). *Resilience as a mediator of perceived organizational justice and turnover intention for Licensed School counselors* (Doctoral dissertation, Walden University). Pp33
- 30- Tyskbo, D. (2019). Talent management in a Swedish public hospital. *Personnel Review*.