



جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:

من إعداد: دحماني محمد و دوارة عبد القادر بغنوان :

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة

(دراسة ميدانية بمصالح ولاية الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

نوقشت علنا بتاريخ: 2016/06/07

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ / فرحات عبد الرحمن رئيسا

الأستاذ / قيرع فتحي مشرفا ومقررا

الأستاذ/أحمد بلول.....مناقشا

السنة الجامعية: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا
أما بعد

أهدي هذا العمل المتواضع لأمي و أبي العزيزين حفظهما الله لي
وإلى أفراد أسرتي ، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل
إلى كل أقربي.

إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء

إلى أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة

إلى كل من يمزج بين العلم و الأخلاق

إهداء

إلى من كان دعائها مصباحاً أنار لي دروب الحياة،

ورضاها عني قوة زادتني

عزيمة إلى الوالدة الكريمة حفظها الله.

إلى من كان سبباً في وجودي والدي الكريم.

إلى ابني رايان شفاه الله

إلى الذين وقفوا إلى جانبي وترقبوا بشغف وشوق كبيرين

إتمام هذا العمل

ووصولي إلى أعلى المراتب، إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء

إلى أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة

إلى كل رافعا للهواء العلم ساطعا أمام ظلمات الجهل

عبد القادر

تشكرات

نشكر الله و نحمده حمدا كثيرا مباركنا على هذه الزعمة الطيبة
والنافعة زعمة العلم و البصيرة.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى كل
من مَدَّ يد المساعدة وساهم من قريب أو بعيد معنا في تذليل ما
واجهتنا من صعوبات ونخص بالذكر:

- الأستاذ المشرف قيصر فتحوي الذي وافق على الإشراف على
مذكرتنا، والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته القيمة.

- كل الأساتذة الكرام الذين وافقونا خلال المسار الدراسي. وكل عمال
وإداريي جامعة زيان عاشور بالجلفة .

- الزميل شعثان عبد الحميد على المجهودات الكبيرة ومساعدته لنا.

- كل عمال و موظفي ولاية الجلفة.



ملخص الدراسة

أولاً: ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة، حيث بلغ حجم العينة الكلية للدراسة (120) موظف، منها (93) ذكراً و(27) أنثى، موزعين على مختلف مصالح الولاية، واعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً. بينما استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وذلك من خلال مقياسين: الأول لقياس العدالة التنظيمية ويتكون من 20 بنداً مقسمة على ثلاثة محاور (محور عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات)، ومقياس الإبداع الإداري ويتكون من 21 بنداً مقسمة على أربعة محاور (محور حل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغير، روح المجازفة، وأخير تشجيع الإبداع)، ويتم الإجابة على المقياسين وفق تدرج ثلاثي البدائل على طريقة ليكرت، واعتمد في المعالجة الإحصائية برنامج الحزم الإحصائية Spss، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة منخفض، بينما مستوى الإبداع الإداري متوسط
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعاً لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، والرتبة الوظيفية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعاً لمتغير السن لصالح الأقل من 30 سنة، وفي الخبرة المهنية لصالح الموظفين الذين تبلغ خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات.
- توجد علاقة ارتباطية بين محاور العدالة التنظيمية ومحوري الإبداع الإداري (حل المشكلات، والقابلية للتغير)
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين محاور العدالة التنظيمية ومحور تشجيع الإبداع في مقياس الإبداع الإداري

ثانيا: ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

Cette étude a pour objectif de connaître la relation entre la justice organisationnelle et la créativité administrative au niveau des services de la Wilaya de Djelfa, cette étude a été faite sur un effectif de 120 fonctionnaires dont 93 hommes et 27 femmes distribués sur des différents services de la Wilaya. L'étude a adopté une approche descriptive qui s'adapte avec le thème traité dans notre étude. Nous avons étudié le phénomène comme dans la réalité, et avons décrit avec justesse qualitativement et quantitativement. Un questionnaire a été mis en place pour comme moyen de collecter les informations sous deux formes ;

- le premier se base sur la justice organisationnelle qui se compose de 20 articles qui se forment de 3 axes (la justice de distribution, la justice des procédures et celle des relations)
- le deuxième concerne la créativité administrative qui se compose de 21 articles s'articulant autour de 4 axes (la dissolution des problèmes et la prise des décisions, la variabilité, l'esprit de la prise de risque, et enfin l'encouragement de la créativité)

La réponse se fait avec la méthode de Likert, et une approche statistique a été utilisée avec le logiciel SPSS, et les résultats de notre étude a été comme suit :

- Le niveau de la justice organisationnelle chez les fonctionnaires des services de la Wilaya de Djelfa est bas alors que celui de la créativité administrative est moyen.
- Aucune différence du genre statistique n'a été enregistrée en ce qui concerne la justice organisationnelle et la créativité administrative chez les fonctionnaires des services de la Wilaya de Djelfa suivant les facteurs sexe, diplômes, et le grade.
- 3 différences du genre statistique ont été enregistrées concernant concerne la justice organisationnelle et la créativité administrative chez les fonctionnaires des services de la Wilaya de Djelfa et cela en suivant le facteur d'âge pour ceux ayant moins de 30 ans et en ce qui concerne l'expérience professionnelle pour ceux qui ont plus de 5 ans d'expérience.
- Une relation tributaire existe entre les axes de la justice organisationnelle et les deux axes de la créativité administrative.
- Aucune relation n'existe entre les axes de la justice organisationnelle et l'encouragement de la créativité.

فهرس المحتويات

الصفحة

العنوان

01	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

06	1. إشكالية الدراسة
08	2. تساؤلات الدراسة
09	3. فرضيات الدراسة
09	5. أهمية الدراسة
10	4. أهداف الدراسة
10	6. المفاهيم الأساسية للدراسة
16	7. دراسات سابقة

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

26	تمهيد
27	1. مفهوم العدالة التنظيمية
29	2. أهمية العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة
31	3. أبعاد العدالة التنظيمية
37	4. أشكال العدالة التنظيمية
39	5. نظريات العدالة التنظيمية
46	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

48	تمهيد
49	1. مفهوم الإبداع
51	2. خصائص الإبداع
52	3. القدرات الإبداعية
55	4. أنواع الإبداع ومستوياته
58	5. محفزات ومعوقات الإبداع
63	6. نظريات الإبداع الإداري
66	7. مكونات الإبداع الإداري
68	8. مراحل العملية الإبداعية
69	خلاصة الفصل

الباب الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

71	1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية
77	2. إجراءات الدراسة الأساسية
83	3. حدود الدراسة
87	4. أدوات الدراسة
90	5. أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات

93	1. عرض وتحليل نتائج الفرضيات
108	2. مناقشة نتائج الفرضيات
118	3. استنتاج عام
119	الخاتمة
121	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين نتائج معاملات صدق مقياس العدالة التنظيمية	73
02	يبين نتائج معاملات ثبات مقياس العدالة التنظيمية	74
03	يبين نتائج معاملات صدق الاتساق الداخلي لمقياس الإبداع الإداري	75
04	يبين نتائج معاملات صدق مقياس الإبداع الإداري بعد التصحيح	75
05	يبين نتائج معاملات ثبات مقياس الإبداع الإداري	76
06	يبين توزع العينة وفقا لمتغير الجنس	78
07	يبين توزع العينة وفقا لمتغير السن	79
08	يبين توزع العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	80
09	يبين توزع العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	81
10	يبين توزع العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية	82
11	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وقيمة T Test والمعنوية لكل عبارة من عبارات مقياس العدالة التنظيمية	93
12	يبين حساب مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة	94
13	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وقيمة T Test والمعنوية لكل عبارة من عبارات مقياس الإبداع الإداري	95
14	يبين حساب مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة	96
15	يبين نتائج اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعا للجنس	97
16	يبين نتائج اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعا للسن	98
17	يبين نتائج اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعا للمؤهل العلمي	99
18	يبين نتائج اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعا للخبرة المهنية	100
19	يبين نتائج اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعا للرتبة الوظيفية	101
20	يبين نتائج اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للجنس	102

103	يبين نتائج اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للسن	21
104	يبين نتائج اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للمؤهل العلمي	22
105	يبين نتائج اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للخبرة المهنية	23
106	يبين نتائج اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للرتبة الوظيفية	24
107	يبين نتائج اختبار العلاقة بين محاور العدالة التنظيمية ومحاور الإبداع الإداري	25

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
67	يوضح مكونات الإبداع كما أشار إليها (العبد الكريم والعبيد)	01
78	يبين توزع العينة وفقا لمتغير الجنس	02
79	يبين توزع العينة وفقا لمتغير السن	03
80	يبين توزع العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	04
81	يبين توزع العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	05
82	يبين توزع العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية	06

مقدمة:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية.

حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية، إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية، من منطلق كون العدالة التنظيمية، مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة.

(القطاونة، 2003، ص73)

ويُعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اهتمت بالعناصر البشرية حيث أشار (زايد، 2006، ص47) أن شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية الأخرى.

ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فمن المنطق أن تجري الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولعله من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بدايتها نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات، أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية لذا شهد انتشاره في عقد التسعينيات من القرن العشرين

(السبيعي، 2012، ص89)

وذكرت (باجودة، 2010، ص3) أن مفهوم متغير العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية الهامة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية ذُكرت في العديد من الأبحاث والدراسات السابقة حيث أشار (المعاينة، 2005، ص117) إلى بعضٍ منها كإنخفاض الرضا الوظيفي وتغيير سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة، مما يؤدي بهم إلى الإبداع في أعمالهم.

فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية. (الحقباتي، 1997، ص12)

ومن أجل إعطاء دلالة أكبر لمفهوم الإبداع فإضافة إلى التعاريف الخاصة بالإبداع فإنه لابد من تمييز الإبداع عن مصطلحات أخرى ظلت لعصور طويلة ملحقة أو مرادفة له، وأول هذه المصطلحات هو الابتكار، حيث يرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، و لهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج و باختصار

فإن الابتكار هو عملية إنتاج شيء جديد له قيمة أي أن الإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى.

كما أن مصطلحي الموهبة والذكاء تعتبر هي الأخرى مرادفة للإبداع ووجب الفصل فيها، بحيث أعلن جيلفورد أن هناك اختلاف بين هذه المصطلحات والإبداع، وفي دراسة لديربورن (Dearborn) كشف عن تقارير شخصية لعدد من أفراد عينته فائقة الذكاء أنها تفتقر تماما للإبداع كما أعاد كولفين وماير (CKIvin,mayer) التجربة نفسها مرة أخرى و أكد أنه لا يوجد أي ارتباط بين القدرات المنطقية وبين التخيل، و قد وجدت لورا كاسل (Laura chassal) في دراسة لها أن الارتباط ضعيف للغاية بين اختبارات الذكاء و بين الاختبارات التي تقيس الاستجابات غير المعتادة، والاستجابات التي تتميز بالأصالة، وقد توصلت بعض الدراسات إلى نتائج مماثلة، و منها دراسة ولش (welch) الذي أجرى بحثه على عينة مكونة من 48 من طلبة الكليات وكان المطلوب من المفحوصين إعادة تكوين أفكار تتميز بالجدية والأصالة، ثم حسب الارتباط بين درجة الأصالة والذكاء وكان الارتباط ضعيف

وقد ذكر أندرسون (Anderson) أنه قد يكون هناك ارتباط بين الإبداع والذكاء عند حد معين للذكاء، ولكننا حالما نصل إلى نقطة حرجة في مستوى الذكاء فإننا نجد أن المتغيرين يتباعدان.

وهكذا فإن الإبداع هو عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل وهي عملية تتضمن النظر إلى الظاهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد .

وهكذا تم تناول هذا الموضوع في شقيه النظري والميداني من خلال خطة اشتملت على مقدمة وخمسة فصول.

الفصل الأول: يحتوي على إشكالية الدراسة، الفرضيات، الأهداف، الأهمية، التعاريف الإجرائية، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: ونتناول فيه مفهوم العدالة التنظيمية، وأهميتها وأبعادها وأشكالها ونظرياتها.

الفصل الثالث: ونتناول فيه مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه، القدرات الإبداعية وأنواع الإبداع ومستوياته، محفزات ومعوقات الإبداع، نظريات الإبداع الإداري، مكونات الإبداع الإداري ومراحل العملية الإبداعية.

أما بالنسبة للجانب الميداني فقد اعتمدنا على فصلين.

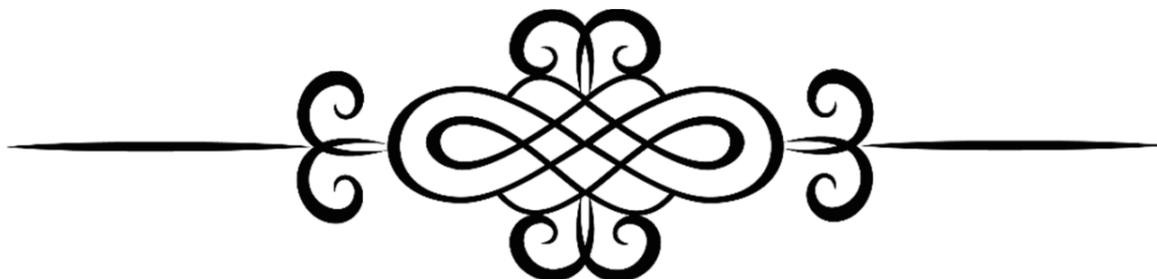
الفصل الرابع: ويتضمن الإجراءات الميدانية للدراسة، المنهج، الدراسة العينة، وصف أدوات المستخدمة في الدراسة، بعض الخصائص السيكومترية، الأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة وتفسير النتائج، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة الفرضيات ومناقشة النتائج انطلاقاً من الدراسات السابقة وأخير استنتاج عام وجملة من التوصيات.



الإطار العام لِلدِّرَاسَةِ

1. إشكالية الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. فرضيات الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. المفاهيم الأساسية للدراسة
7. دراسات سابقة



1. الإشكالية:

تواجه المنظمات تحديات كبرى في العصر الحديث نظرا للتطور التكنولوجي والاجتماعي فازدادت الحاجة إلى العدالة التنظيمية في المنظمات فهي ضرورية وحتمية لإيجاد صياغة مرضية، وتسوية عادلة بين جميع الأطراف المتصارعة، وإحداث نوع من التوازن العادل بين إشباع حاجات العاملين وأهداف المنظمة.

وحسب ما أشار إليه (زايد، 2006، ص3) " فقد تنبه العلماء منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفرها الإسلام أساساً للأداء المميز للمنظمات، وتحقيقاً لرضا الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطا اجتماعيا، يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معا، إذ إن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها، والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة".

لذا أولت العديد من الدراسات اهتماما بالغا بموضوع العدالة التنظيمية لاسيما تلك التي تعلقت بالسلوك التنظيمي، نظرا لأهميته وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية مثل: (ازدياد معدلات الاغتراب، وارتفاع معدلات دوران العمل، وكثرة غيابات العمال)، والتي غالبا ما يكون سببها التباعد النفسي والفكري بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها أو يعمل بها.

وتعكس العدالة التنظيمية الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي و الإنسان الذي يعامل به من قبل رئيسه في العمل، وحتى تستطيع المنظمة ضمان رضا العاملين فيها يجب عليها أن تعمل على تحقق مستوى من العدالة التنظيمية تساهم في ظهور مشاعر الانتماء و الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها.

من هنا يمكن القول أن للعدالة التنظيمية تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية.

ومع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسس لنجاح إدارة منظمات الأعمال تتحول إلى "الميزة التنافسية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبذل وتتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعل. (درويش، 2006، ص 122)

كما ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن للعاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية حيث يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ويدفع عجلة النمو والتطوير للمنظمة. (الهيجان ، 1999، ص 58)

فالمشكلة الرئيسية للمنظمات العامة أنها لم تأخذ بجديّة أهمية خلق المناخ المساند للمبتكرين، وبالتالي ينبغي على هذه المنظمات إجراء القياسات المختلفة التي من شأنها

تحديد القدرات الحالية الابتكارية لأبنائها حتى يمكن تقييم برامج التنمية التي تتلاءم مع هذه القدرات، وحتى يمكن الوقوف على مدى تأثير المتغيرات المختلفة المحيطة بالعاملين والتي تؤثر في مستوى القدرات الابتكارية لهم. (همام، 1993، ص7)

من خلال ما سبق تتبين أهمية العدالة التنظيمية والإبداع الإداري لأي منظمة لذا تبرز أهمية البحث عن العلاقة بينهما وفي بحثنا هذا نهتم بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عمال وموظفي مصالح ولاية الجلفة بحيث تهدف دراستنا إلى الإجابة على التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة؟

2. تساؤلات الدراسة:

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة؟
2. ما مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محاور العدالة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) ومحاور الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغيير، تشجيع الإبداع)؟

3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري

لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة

- الفرضيات الفرعية:

1. مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة منخفض

2. مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة منخفض

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية

الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية

الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)

5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محاور العدالة (عدالة التوزيع، عدالة

الإجراءات، عدالة التعاملات) ومحاور الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرار،

القابلية للتغيير، تشجيع الإبداع)

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج أحد أهم المواضيع في ميدان علم النفس

العمل ألا وهو موضوع دور العدالة التنظيمية في تنمية الإبداع، وعليه فلبحتنا هذا

أهميتين:

أهمية علمية: تتمثل في زيادة المعلومات والمعارف فيما يخص هذا الموضوع، الذي

يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي، ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين

لدراسة هذا الموضوع، وتحليل أبعاده، بالإضافة إلى دراسة الإبداع الإداري والعدالة

التنظيمية، ويمكن القول أن أي دراسة علمية في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية تستمد أهميتها من ارتكازها على الشريحة أو العينة التي تجرى عليها الدراسة، لذا ركزت دراستنا الحالية على شريحة هامة من شرائح المجتمع تتمثل في فئة عمال الجماعات المحلية وبالخصوص عمال البلديات .

أهمية عملية: التقدم بعدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية تساعد على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المؤسسات على الحفاظ على استقرار مواردها من خلال تنمية الإبداع الإداري وتبني مبادئ العدالة التنظيمية اتجاه مختلف العاملين والحد من الجوانب السلبية.

5. أهداف الدراسة:

- إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال لا بد وأن يكون له هدف أو مجموعة أهداف يرجو بلوغها، وعليه جاءت الأهداف من هذه الدراسة كما يلي:
- معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عمال وموظفي مصالح ولاية الجلفة.
 - الكشف عن العلاقة بين مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها والإبداع الإداري
 - التعرف على درجة توفر مناخ الإبداع في مصالح ولاية الجلفة.
 - إبراز دور العدالة التنظيمية في خلق وتنمية الإبداع في مصالح ولاية الجلفة.

6. المفاهيم الأساسية للدراسة:

1.6. مفهوم العدل:

العدل اسم من أسماء الله الحسنى .والعدل مصدر للعدالة والاعتدال والاستقامة، وهو الميل إلى الحق. ويأتي اسم "العدل" في صورة المصدر بدلا من الاسم "العادل" ويعني الاسم الذي لا يفعل إلا ما ينبغي له فعله وما يليق به سبحانه وتعالى، بالعدل قامت السماوات والأرض. وفي هذا إشارة واضحة إلى أن اختلال العلاقة بين الأركان الأساسية للكون تؤدي حتما إلى استحالة انتظام الكون.

ويسبق اسم "العدل" في ترتيب أسماء الله الحسنى، اسم "الحكم" ويليه اسم "اللطيف" وتعكس ثلاثية أسماء الله الحسنى متتالية بهذا الشكل حكمة بالغة في وصف معنى ومفهوم العدالة، فالحكم الذي لا مرد لقضائه ولا معقب على حكمه لا بد أن تكون صفته الأساسية العدالة، وفي ذلك إشارة واضحة إلى وجوب تحقيق العدالة من خلال حكم عادل، أما اسم "اللطيف" فهو الذي لطفت أفعاله وحسنت، أو الذي لا تدركه الحواس، أو العليم بخوافي الأمور ودقائقها، أو البر بعباده الذي يلطف بهم من حيث لا يعلمون ويهيئ مصالحهم من حيث لا يحتسبون وبنظرة فاحصة إلى أسماء الله الحسنى السابقة نجد أنها تجسد خصائص أساسية ومتصلة للعدالة وهي الحكم العدل اللطيف.

2.6. مفهوم العدل في اللغة والشريعة الإسلامية:

ذكر ابن منظور أن العدل هو ما قام في النفوس، وثبت أنه مستقيم وهو ضد الجور والظلم، وعدل الحاكم في الحكم أي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم، والعدل يعني الحكم بالحق، وهو الحكم العادل، وعدل الشيء: وازنه وعدلت فلان بفلان إذا ساويت بينهما، وتعديل الشيء تقويمه وعدل الشيء بمعنى أقامه فاعتدل أي استقام، لأن العدل هو الاستقامة والسوية، وهو فريضة ينبغي تحلي الإنسان بها.

(ابن منظور، 2005، ص 430)

وجاء في معجم الوسيط (مصطفى وآخرون، 1980، ص 417) بأن العدل هو الإنصاف والموازنة، وهو إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه: .

أما في القاموس المحيط (الفيروز أبادي، 1978، ص 13) فالعدل ضد الجور، وما قام في النفوس، أي كان مستقيماً، فالعدالة والعدولة والمعدلة عدل يعدل، فهو عادل من عدول، وعدل بلفظ الواحد، وهو اسم للجمع، رجل عدل وامرأة عدول، وعدله وعدل الحكم تعديلاً أقامه.

ولأهمية العدل في الإسلام فلقد وردت كلمة عدل ومشتقاتها في القرآن الكريم (28) مرة وهذا ما أشار إليه (زايد، 2006، ص 295) حيث وردت كلمة عدل (13) مرة، كما

وردت في صيغة الأمر (اَعْدِلُوا) مرتين، وفي صيغة المضارع للجمع (يَعْدِلُونَ) خمس مرات، أما (عَدَلَ) فوردت مرة واحدة، كذلك وردت كلمة (تَعْدِلُوا) أربع مرات، في حين وردت كلمة (لأَعْدِلَ) مرة واحدة أما (فَعَدَلَكَ) وردت مرة واحدة و (وَعَدَلَا) مرة واحدة أيضاً و (تَعْدِلُ) مرة واحدة .

وبيّن (الحجاي، 2006، ص36) أن العدل من أهم مرتكزات ومبادئ الدين الإسلامي والتي: تعمل على تحقيق السعادة للأفراد في ما بينهم، قال تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ" (النحل: 90) لأن العدل حاجة الإنسان، وغايته في الحياة لكي يعيش آمناً مطمئناً على نفسه، وإذا ما أصبح شعار الأمة العدل، فإنه في هذه الحالة سيأخذ كل إنسان حقه دون عناء ومهما كانت منزلته.

3.6. مفهوم العدالة التنظيمية:

- لغة: العدل ضد الجور، ومعناه الاستقامة وهو المتوسط في الأمور

(ابن منظور، 2005، ص43)

- اصطلاحاً: ملكة أي وصفة راسخة في النفس تحمل صاحبها على ملازمة التقوى والمروءة والعدل ووضع الشيء في موضعه، والقيام بالحقوق الواجبة (ابن منظور، 2005، ص43)

4.6. تعريف العدالة التنظيمية :

القيمة المتحصل من جراء إدراك الموظف للنزاهة الموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة. كما تعرف أيضاً بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف التي يعاملون بها من قبل المنظمات.

وتعرف كذلك بأنها: الطريقة التي يحكم من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية نماء. (العبيدي، 2012، ص82)

1.4.6. العدالة التوزيعية:

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون عمى شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط عمى كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعاً لدراسات مبكرة في العدالة التوزيعية، إلا أن الدراسات الحالية امتدت لتشمل كافة المخرجات.

2.4.6. العدالة الإجرائية:

تتعمق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون، مما يمكننا من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها. وترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم، كما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر.

ويرى (الطحيح ومحمد، 2003، ص) أن مدى إتاحة الفرص للفرد لإبداء آراءه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات تحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية.

3.4.6. العدالة التفاعلية:

تهتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين فيها. ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها.

وقد ذكر (Husted) وزميله (Folger) (2004) إن العدالة التفاعلية تتكون من أربعة أبعاد أساسية: الصدق والاحترام والأدب والثقة بين الإدارة والعاملين.

ويندرج تحت العدالة التفاعلية ما يسمى بعدالة التعاملات والتي تشير إلى احترام الآخرين والصدق في التعامل معهم، ويقول الخشالي (2004) بأن عدالة التعاملات تتعمق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال العوامل الاجتماعية، حيث يتم ذلك من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة، وأن يأخذ المدير بعين الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وأن يبدي المدير اهتماماً بمصلحته وبشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات.

5.6. تعريف الإبداع:

لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن عرض أهمها في ما يلي:

- عرفه (Myers et Marquis) بأنه ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة. (عكروش، 2004، ص 10)
- وعرفه (Schumpeter) بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي:
- إنتاج منتج جديد.
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق.
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية.
- فتح وغزو سوق جديدة.
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة. (lachman,1993, 22)

- وعرفه (Druker) بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. (دروكر، 1988، ص18)
- وعرفه (Zaltmanet) على انه أي فكرة، تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه على انه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه. (CAMILLE, 1996, p3)
- ويعرف أيضا بأنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف واختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة. (OLIVIER, 1999, p131)
- وعرفته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على انه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات. (اسكو، 2002، ص10)

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر ايجابي وناجح على أداء ونتائج المنظمة.

6.6. تعريف الإبداع الإداري:

عرف الحقباني الإبداع بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة. (الحقباني، 1418، ص15)

كما عرف الإبداع الإداري بأنه قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات. (العنقري، 1422، ص15).

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.

7. الدراسات سابقة:

لقد حظي موضوع العدالة التنظيمية والإبداع الإداري باهتمام كبير من قبل الباحثين لما لهما من أهمية بالغة في تحقيق نجاح واستمرارية المنظمة، وكذا العلاقة التي تربط بينهما إذ لا يمكن أن يتحقق الإبداع دون وجود عدالة التنظيمية كأحد العوامل البارزة في تحقيق ذلك، وسنحاول من خلال هذه النقطة إبراز أهم الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها والتي لها علاقة بموضوع البحث ومنها:

1.7. دراسات سابقة متعلقة بموضوع العدالة التنظيمية مع الإبداع الإداري :

1.1.7 دراسة محفوظ جودت (2007):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على توفير مناخ الإبداع للعاملين في شركات الأدوية الأردنية. ولتحقيق هذا الهدف، تم اختيار عينة عشوائية من (4) شركات وزعت استمارات استبانة على كافة موظفيها البالغ عددهم (517)، وتم استرجاع (487) استبانة منهم أي بنسبة (94%) كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على مناخ الإبداع، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ترجع إلى متغير الجنس، بينما وجدت أن هناك فروقاً ذات دلالة معنوية ترجع إلى كل من العمر والدخل وسنوات الخبرة، وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات تتعمق بنشر مفهوم العدالة التنظيمية وتوفير المناخ الملائم للإبداع.

2.7. دراسات سابقة عربية متعلقة بموضوع العدالة التنظيمية:

1.2.7. دراسة محارمة (2000):

هدفت إلى التعرف على مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة في: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية نتيجة وجود خلل في السياسة التنظيمية للدوائر الحكومية وغياب نظام داخلي خاص بالإجراءات الرسمية المتخذة وطرق تنفيذها، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في مستوى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية تُعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر.

2.2.7. دراسة الطحیح ومحمد (2003):

هدفت إلى اختبار العلاقة بين عناصر الهيكل التنظيمي (المركزية ودرجة الرسمية) وحجم المنظمة من جهة، وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية (الإجرائية والتفاعلية) من جهة أخرى.

وقد جاءت نتائج الدراسة مؤيدة لوجود علاقة سلبية بين المركزية في الهيكل التنظيمي من جهة، ومدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية من جهة أخرى. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي ومدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية، بينما لم تجد الدراسة أي علاقة ذات أهمية بين حجم المنظمة ومدى إدراك العاملين لأي من العدالة الإجرائية أو العدالة التفاعلية.

3.2.7. دراسة الفهداوي والقطاونة (2004):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات الكرك والطفيلة ومعان في جنوب الأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، وكذلك الحال بالنسبة لتصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي حيث كانت أيضاً بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباط قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في جميع الإجراءات والقرارات الإدارية، بما يرتقي بترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

4.2.7. دراسة حمد بن محمد بن جابر الشهري (2014):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها (عدالة التوزيع والإجراءات والتفاعلية التعاملات والتقويمية والأخلاقية) من وجهة نظر المعلمين والتعرف على درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة جدة من وجهة نظرهم. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين. أُستُخدم المنهج الوصفي المسحي بالدراسة الحالية، حيث تم بناء استبانة مكونة من (32) عبارة تقيس العدالة التنظيمية، و(33) عبارة تقيس دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة فقد شمل جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة والبالغ عددهم (3732) معلماً، تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية متيسرة تكونت من (750) معلماً. عاد من الاستبيانات الموزعة (580) استبانة، وتصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة تحقق العدالة التنظيمية كانت (عالية) للأداة ككل، حيث حصل المجال (العدالة الأخلاقية) على المرتبة الأولى، ثم مجال (عدالة التعاملات) بالمرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة مجال (العدالة التقويمية)، بدرجة تقدير (متوسطة)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال (عدالة الإجراءات)، بدرجة تقدير (متوسطة) وجاء في المرتبة الأخيرة مجال (عدالة التوزيع)، وبدرجة تقدير (متوسطة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الدورات التدريبية والمؤهل العلمي باستثناء الفروق التي ظهرت على مجال (عدالة التوزيع) والتي كانت لصالح مستوى (دراسات عليا)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) بالدرجة الكلية وأبعادها باستثناء الفروق التي ظهرت بمجال (العدالة التقويمية)، ولصالح (10 سنوات فأكثر).

- أن درجة دافعية الانجاز لدى المعلمين كانت (بدرجة عالية) ، حيث حصل مجال (التميز والإتقان) على المرتبة الأولى ثم مجال (المثابرة)، ثم مجال (المنافسة)، ثم مجال (الثقة بالنفس) ، ثم مجال (الاستقلالية)، كما تبين وجود (علاقة إيجابية) ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات (العدالة التنظيمية) وبين جميع مجالات (دافعية الإنجاز)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة (إيجابية) ذات دلالة إحصائية بين مجالات (العدالة التنظيمية)، وبين مجالات (دافعية الإنجاز)

3.7. دراسات سابقة أجنبية متعلقة بالعدالة التنظيمية: (جودة، 2007، ص10)

1.3.7. دراسة Marko et al (2002)

هدفت إلى اختبار مدى وجود فروق معنوية بين فئات الجنس والعمر والدخل في تقييم العدالة الإجرائية والتفاعلية. أجريت الدراسة على 4076 موظفاً في سبعة مستشفيات عاملة في فنلندا منهم 506 ذكراً والباقي من الإناث. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية بين فئات الجنس والعمر في تقييم العدالة الإجرائية وكذلك العدالة التفاعلية، أما فيما يتعلق بالدخل فقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية في تقييم العدالة التنظيمية حيث كانت درجة شعور الموظفين ذوي الدخل العالي بالعدالة التنظيمية أقل من درجة شعور ذوي الدخل المنخفض بالعدالة التنظيمية.

2.3.7. دراسة Judge and Cloquitt (2004)

هدفت إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والتوتر، وعمّا إذا كان الصراع في العمل/البيت يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. أجريت الدراسة على 176 عضواً هيئته

تدريس في ثلاثة وعشرين جامعة أمريكية. وقد كشفت الدراسة إن العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات لهما العلاقة الأقوى مع التوتر حيث كان يتوسطها متغير الصراع في العمل/البيت

3.3.7. دراسة Lambert, et al (2006)

هدفت إلى اختبار تأثير العدالة التوزيعية والإجرائية على العاملين في الخدمة الاجتماعية، حيث تم توزيع نماذج استبانة على 255 موظفاً من عدة وكالات في شمال غرب ولاية أوهايو. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تأثير معنوي على الرضى الوظيفي والالتزام المؤسسي، مع الإشارة إلى أن العدالة الإجرائية كان لها تأثير أكبر بكثير من العدالة التوزيعية على المتغيرين التابعين.

4.7. دراسات سابقة عربية متعلقة بموضوع الإبداع الإداري:

1.4.7. دراسة مناور بن سالم الغنزي (2003):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، وقامت منهجية الدراسة على المنهج المسحي الوصفي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام العينة المتاحة لاختيار أفراد عينة الدراسة الذي بلغ عددها 454 مفردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي ساعدت على تحقيق أهداف هذه الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا قيمة المكافأة. بالإضافة إلى أن هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري، وأن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل)

2.4.7. شبلي إسماعيل السويطي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانة وزعت على (74) مديراً في الإدارة العليا لهذه المصارف واسترجع منها (52) استبانة صالحة للتحليل.

بينت نتائج الدراسة أن إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة إن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف كان بضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، ولتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف.

3.4.7. دراسة محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي (2006):

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا (أقل من الثانوي) الذين يرون بأن القيادات تمتلك سمات القيادة التحويلية بصورة أكبر من بقية الأفراد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا (أقل من الثانوي) الذين يرون بأن العاملين يملكون مهارات إبداعية بصورة أكبر من بقية الأفراد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول امتلاك العاملين لقدرات إبداعية بين أصحاب الخبرات الدنيا (من 10 سنوات فأقل) وأصحاب الخبرات الأعلى (من 21 سنة فأكثر) لصالح أصحاب الخبرات الأعلى.

4.4.7. دراسة القرشي عديلة بنت عبد الله بن علي بن صالح (2008):

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتحديد درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب التغيير وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.

- درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير جاءت بدرجة منخفضة والأسلوب الاحتوائي جاءت بدرجة عالية.

- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجة الإبداع الإداري (الأسلوب التقليدي) ووجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجتمع فيما يتعلق بدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري وفقا لمتغير نوع العمل وسنوات الدراسة.

5.4.7. دراسة عنان الجعبري (2009):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل، ومدى استخدام شركة كهرباء الخليل للأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري، بالإضافة إلى واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيرا جدا بنسبة (80.5%)

- أن مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة بنسبة (61.9%).

- أن واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة وبنسبة (78.58%)

- أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة وبنسبة (58%)

6.4.7. دراسة فهد المشوط وأحمد سعد (2011)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية

سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.
- تحديد مستوى الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.
- تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكلة التنظيمي على الإبداع الإداري) السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري) السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لظروف العمل على الإبداع الإداري السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5.7. دراسات سابقة أجنبية متعلقة بموضوع الإبداع الإداري: (جودة، 2007، ص12)

1.5.7. دراسة Nystrom (2002):

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وتطبيق الإبداع الفني، حيث كان الباحثون يعتقدون أن الإبداع الفني يتحقق من خلال البيئة التنظيمية وذلك عن طريق قرارات الإدارة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين المناخ التنظيمي وتطبيق الإبداع الفني، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لحجم المنظمة على الإبداع.

2.5.7. دراسة Mostafa (2004):

هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة والمعوقة للإبداع والابتكار بالإضافة إلى معرفة تأثير بعض العوامل الشخصية على الإبداع والابتكار. ولأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة من 170 مديراً وتكونت من 77 سؤالاً لقياس حجم محفزات الإبداع في مكان العمل، بالإضافة إلى 17 سؤالاً لقياس المعوقات. وقد توصلت النتائج إلى أن هناك فروق معنوية في اتجاهات المديرين نحو الإبداع التنظيمي ترجع إلى مجال عمل المديرين في المنظمة، كما أشارت الدراسة إلى أنه كلما زاد المستوى التعليمي للمدير، كلما اتجه نحو تبني النشاطات الابتكارية والإبداعية. وكان من نتائج الدراسة أيضاً أن للجنس تأثير معنوي على الاتجاهات نحو الابتكار والإبداع

3.5.7. دراسة Montes, et al (2004)

هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وشعور العاملين بمدى دعم الإدارة للإبداع. وتم تصميم استبانة لأغراض الدراسة وزعت على عينة مكونة من 312 موظفاً يعملون في ثمانون دائرة عاملة في المجال المالي. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين المناخ التنظيمي السائد وعملية الإبداع، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بدعم الإدارة يشجع على الإبداع.

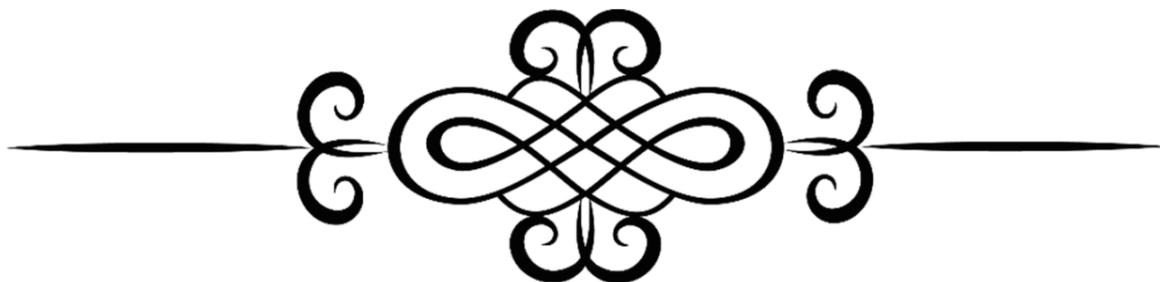


العدالة التنظيمية

تمهيد

1. مفهوم العدالة التنظيمية
2. أهمية العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة
3. أبعاد العدالة التنظيمية
4. أشكال العدالة التنظيمية
5. نظريات العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل



تمهيد :

تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي نادى بها (أدم) (Adams 1963) وبشكل موجز فإن هذه النظرية تفترض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم.

إن مفهوم العدالة التنظيمية هو أحد المفاهيم التنظيمية القديمة والحديثة في الوقت نفسه و يرتبط مفهوم العدالة، من الناحية التاريخية ، ارتباطاً وثيقاً بالقانون والشرعية، وتعني كلمة (Jus) في اللاتينية نفس ما تعنيه كلمة قانون، والكلمة تستمد منها كلمة العدالة (Justicia)، وعلى الرغم من أن مصطلح (Justice) أي العدالة يستخدم إلى حد ما مكثفاً أكثر في الدوائر القانونية أكثر من استخدامه في دوائر أخرى ، إلا أنه لا يوظف اليوم كمصطلح قانوني بصورة أساسية، ولكن يُستخدم كمصطلح أخلاقي، وإداري، وتربوي (هوسبرس، 2002، ص75).

ويرى محارمة (2000) أن جذور العدالة التنظيمية بالإدارة تعود إلى نظرية المساواة التي نادى بها آدمز (Adams)، وبشكل موجز فإن هذه النظرية تفترض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالمساواة والعدالة، وإذا لم يتساو المعدلان، بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإن الفرد يشعر بعدم المساواة، مما يولد لديه شعوراً بالتوتر. ويمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر (زايد، 1995، ص124)

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى كل من مفهوم العدالة التنظيمية، وأهميتها وأبعادها وأشكالها ونظرياتها.

1. مفهوم العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. وخلافًا لذلك، فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة.

1.1. تعريف العدالة التنظيمية:

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني". (Greenberg, J, Op. Cit , p.p.399 – 432)

كما يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها " الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات " وتعتبر العدالة مطلبًا أساسيًا للأداء الفعال بالمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين فيها فقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة الحديثة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة وحل الشكاوى والمشاركة في صنع القرار الديمقراطي وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.

(Farh, J. Vol.(15), 1997, p.32)

والعدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد الموظفين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز ويعكس هذا الفكر مفهوم حساسية العدالة الذي يأخذ في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين ومدى استجابتهم للعديد من المواقف وللقرارات التنظيمية ولذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفصيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة (Saal, F. E., and Moore 1983, p.p, 105-110).

وعليه يمكن القول، إن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر وحتى يصبح مكون العدالة فعالا فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل .

(Greenberg, J., Op .Cit ., p.p. 433)

وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.

ويعرف (GREENBERG) بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد: على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (زايد، 2006، ص13)

وقد عرفها (Arly & Farh) بأنها تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وكذلك نجد أن العدالة التنظيمية تركز

على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (حواس، 2004، ص6)

فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالعدالة، أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإن الفرد يشعر بعدم العدالة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر.

2. أهمية العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة:

إن للعدالة التنظيمية أهمية في جميع المنظمات على اختلاف طبيعتها عملها واختلاف تصنيفها كمنظمات أو مؤسسات قطاع عام وخاص.

وعليه فإن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة هي من الموضوعات الفاعلة والمهمة، ويمكن النظر إليها على أنها متغير ومهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، فضلا عن أداء المنظمات.

(الفهداوي والقطاونة، 2004، ص16)

وتتضح أهمية العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة تحديداً من خلال المؤشرات

التالية التي استخلصها كل من (الفهداوي والقطاونة، 2004، ص16)

من خلال مراجعة عدد من الدراسات والأدبيات في هذا المجال.

- أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وترفض حالات النسبية في القرار بمعالم توضيحية واستجابات سلوكية، وتعتبر العدالة الاجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية

وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، كما يتحدد في ضوءها نظام التظلم التنظيمي وكيفية حل المشكلات المترتبة.

- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وخلق القدرة على تفعيل ادوار التغذية الراجعة والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة خاصة ضمن بعد العدالة التقييمية بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.

- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي خاصة بعد العدالة الأخلاقية.

إن هذه الأهمية للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها تشكل ضابطا توازنيا بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري و السلوك الإنساني بشكل يجسد مبادئ العدالة حيث أن الموظفين ضمن منظماتهم يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد و ممارسة السلطة و التعامل مع المواقف حينما تأخذ العدالة التنظيمية مجراها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء الموظفين بالمساواة و تطابق الجهود مع الحاجات و

الرغبات وإعطائهم فرصاً متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة و التعامل مع قيمهم و ما يودي على تقدمهم وزيادة أدائهم.

3. أبعاد العدالة التنظيمية:

لقد أشار كارولينا (Carolina, 2005) إلى أن العاملين في بيئات العمل الإدارية يقسمون العدالة التنظيمية وفقاً لثلاث فئات من المعاملة، تمثل الأولى النواتج التي يحصلون عليها من المنظمة، وهي: (العدالة التوزيعية)، وتمثل الثانية السياسات الرسمية أو العمليات التي بناء عليها تم توزيع هذه النواتج (العدالة الإجرائية)، والثالثة تتضمن المعاملة الشخصية معهم، هي (العدالة التفاعلية).

1.3. العدالة التوزيعية:

تعود نشأة عدالة التوزيع إلى الإسهامات التي قدمها (Adams) في ضوء نظريته حول العدالة والمساواة، حيث تعتبر العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية وتعني مدى إدراك الأفراد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله.

(شطناوي والعقلة، 2013، ص75)

وعرفها آخرون بأنها تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد، أي أنها تتعلق بعدالة المكافآت، وتتعلق أيضاً بالنتائج التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية (زايد، 2006، ص 18)

العدالة التوزيعية هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وهذه العدالة ترتبط بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.

(Niehoff,Moorman ,1993, P25)

ويؤكد (Organ) على أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلاً : مقارنة بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جانب ، وبين العاملين و الإدارة من جانب آخر. وغالباً ما تتكون لدى العاملين رغبة في حل مثل هذا الخلاف ،ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين، ينبغي الأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادي و الاجتماعي من وجهة نظر العاملين . فإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تضي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين، وعلى هذا الأساس يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما:

-**جانب مادي:** يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت (مزايا عينية).

-**جانب اجتماعي:** يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت (زايد، 2006، ص18)

وترى (سوزان، 2006، ص23) أن عدالة التوزيع تعني توزيع منافع المجتمع وأعبائه توزيعاً عادلاً للسلع والخدمات المتوفرة للمجتمع من المؤسسات الخاصة والعامة.

ويشير (دره، 2007، ص44) أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات المادية ومهام العمل.

ويرى (الرفاعي، 2009، ص12) أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما تتعادل المكافآت التي يتوقع الحصول عليها وفقاً لمعايير الشخصية، والمعايير الاجتماعية لجماعته المرجعية.

ويؤكد (دره، 2007، ص44) على أهمية وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين، فإذا كان توزيع العوائد يتم على أساس مدخلات الشخص (إسهاماته داخل التنظيم) وبعيداً عن التحيزات الشخصية، زاد احتمال إدراك العاملين لعدالة عملية التوزيع، وعلى النقيض الآخر فإن زيادة درجة تأثير الاعتبارات الشخصية على قرارات توزيع العوائد يقلل من احتمال إدراك العامل بأنه كوفئ مكافأة عادلة مقارنة بالآخر.

2.3. العدالة الإجرائية:

وتعرف بأنها الإنصاف المدرك للعملية التي تستخدم لتقرير توزيع المخرجات، وهي عبارة عن مدى إدراك الموظف بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات. (الطعامنة ورجب الشاوي، 2011، ص14)

وهي تتمثل العدالة الإجرائية في الشعور والإحساس الإيجابي لدى المرؤوسين بعدالة الإجراءات المؤسسية التي استخدمت في تحديد المخرجات .

وقد عرف (القطاونة 2003) العدالة الإجرائية بأنها "تلك العدالة المعبرة عن حقيقة التصرفات الرسمية والتي تنعكس لدى إحساس المرؤوسين في المنظمة حيال عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المتحصل عليها" لذلك تعتبر عدالة الإجراءات إحدى وسائل إشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات العادلة توجه رسالة للموظف على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

هذا ما أكده جرينبرج (Greenbreg,1990,p432) الذي يرى أن عدالة الإجراءات تعني "الإجراءات الرسمية العادلة أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ الإجراءات أو يسعى من خلال تبني الإجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء التي يتم اتخاذها."

وعرفها (حواس، 2003، ص48) أنها إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النتائج، كما تعرف على أنها إدراك أو إحساس

العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة .

وعرف (رفاعي، 2009، ص9) العدالة الإجرائية بأنها "درجة الشعور (الإحساس) المتولدة لدى الأفراد إزاء عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية" وتعرف (أبوندا، 2007، ص11) عدالة الإجراءات على أنها "الطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية وقرار توزيع المخرجات، وهي تعكس مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة، كما تعكس التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه.

وأشار (الطحيح ومحمد، 2003، ص88) إلى أن إدراك الفرد للعدالة الإجرائية يتحدد وفقاً لشروط منها:

- أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر على الجميع دون استثناء.
- أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.
- أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.
- أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة.

وقد أشار كوبمان (Koobman, 2003, p3) إلى نوعين من العدالة الإجرائية :

-**العدالة النظامية:** وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية مرتكزة على القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية المشار إليها سابقاً.

-**العدالة المعلوماتية:** وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين والمستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراء التوزيع.

وتعد العدالة الإجرائية مهمة بالنسبة للأفراد لأنها تختص باتخاذ قرارات توزيع النواتج، مما يؤكد لهم احتمال العدالة في النتائج بعيدة المدى، مما يساهم في شعورهم بقيمة الذات (رفاعي، 2009، ص12).

ويلاحظ أن هناك مجموعة من القواعد التي لا بد أن تتبع عند اتخاذ القرارات فلقد حدد (Leventha:1980) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإحلال لمجموعة القواعد الإجرائية الآتية: (حواس، 2003، ص44)

-**قاعدة الاستئناف :** بمعنى وجود فرض لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك

ويدعمه، ومن أمثلة ذلك: تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة.

- **القاعدة الأخلاقية:** أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة .

- **قاعدة التمثيل:** يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة، وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

- **قاعدة عدم الانحياز:** يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث أن تفضيل الصالح العام مرتكز أساسي للعدالة التنظيمية.

- **قاعدة الدقة:** يجب أن تتخذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة. كما أن الاطلاع والشفافية من المبادئ المهمة لتحقيق العدالة التنظيمية.

- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.

3.3. عدالة التعاملات (التفاعلية):

تتمثل عدالة التعاملات في التعبير عن المعاملة التي يحظى بها الموظف كإنسان من خلال التعامل معه فهو له كرامة وحقوق ويجب أن يحترم وأن يستمع لرأيه وأن تبرر له آراء وقرارات الآخرين وأن يكون على إطلاع على المعلومات التي تخصه وأن يتساوى مع غيره في المعاملة الكريمة.

وأضاف (دره، 2008، ص40) إن عدالة التعاملات تتمثل في:

- مدى إحساس المرؤوس بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.
- إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام القادة بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها.
- العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع رئيسه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه.
- وتبرز أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها المرؤوسون عند تطبيق الإجراءات عليهم لعدالة التعاملات (التفاعلية) بناءً على أربعة عوامل ذكرها (الحجاية، 2006، ص53) وهي:

- 1- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- 2- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع المرؤوسين.
- 3- مدى احترام صاحب السلطة للمرؤوسين.
- 4- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع المرؤوسين.

وتعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو) المصداقية والاحترام والدبلوماسية... و الخ (وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار (العطوي، 2007، ص6)

ترتبط عدالة التعاملات بجودة المعاملة والمستقبلية من متخذ القرار، وتعكس مدى التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية حيث عرفها (Niehoff & Moorman, 1993) ، وفق ما أشارت (حواس، 2003، ص51) بأنها تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات . وتتفق معها في ذلك (إبراهيم، 2006، ص18) مضيفاً أن هذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين.

ويتم قياس عدالة المعاملات وفقاً إلى ما أورده (زايد، 2006، ص26) بقياس الجوانب المختلفة للتعاملات بين القائد والمرؤوس فيما يتعلق بمناقشة القرارات الوظيفية التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف ومدى مراعاة القائد للجوانب الشخصية للمرؤوس ومقدار الود والتفهم والمكاشفة والمصارحة التي يظهرها القائد عند التعامل مع المرؤوس.

4. أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالاتي: (بلوط، 2002، ص306)

1.4. العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل

المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا. (بلوط، 2002، ص306)

و بمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلاً: راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه (حمود والخرشة، 2007، ص50)

2.4. العدالة الخارجية:

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات (بلوط، 2002، ص307)

3.4. العدالة الفردية:

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة.

(بلوط، 2002، ص307)

إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضاً من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز)، ومن هنا يستطيع الرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره من تكافؤ معهم جهداً وعملاً، ويحكم على مدى عدالة، ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.

(حمود والخرشة، 2007، ص50)

إن تعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعاً من التعامل مع عمالها

5. نظريات العدالة التنظيمية:

تأتي نظريات العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية للدافعية والحفز الني شكلت منطلقاً هاماً في بلورة النظريات السلوكية التنظيمية. ولما كان للعدالة التنظيمية مثل هذه الأهمية، فقد انصبت جهود الباحثين على تفسيرها من خلال عرضهم لمجموعة من النظريات.

وقد أشار جرينبرغ وبارون (Greenberg & Baron, 2004, P171) إلى هذه النظريات، وإلى هنا تضيف بعداً اجتماعياً في الدافعية من خلال المقارنة الاجتماعية، حيث يقارن الفرد ما يحدث له بما يحدث للآخرين، و من هذه النظريات ما يلي:

1.5. نظرية العدالة:

هذه النظرية قدمها (Adams) في عام 1963. وهي إحدى النظريات الأساسية في العدالة التنظيمية. ومضمون هذه النظرية أن الفرد يكون مدفوعاً للمحافظة على العلاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقة غير العادلة، ووفقاً لهذه النظرية فإن الفرد يقارن

نفسه بالغير في ضوء متغيرين، الأول: النواتج أو المخرجات، والثاني: المدخلات، وتتمثل النواتج فيما يحصل عليه الفرد من عمله، كالأجر والمكانة والمزايا الإضافية، أما المدخلات فتتمثل فيما يعطيه الفرد للمنظمة مثل وقت العمل، ومقدار الجهد المبذول، ومؤهلاته وخبراته.

وتهتم نظرية العدالة بالمدخلات والمخرجات كما يدركها الفرد سواء كان هذا الإدراك وثيقاً أو غير وثيق، ويتأتى هذا الإدراك كما يذكر جرينبرغ وبارون (Greenberg & baron, 2004, P172) عند المقارنة الاجتماعية، فإن الفرد يضع مدخلاته ومخرجاته في الشكل نسبة، ويقارنها بنسبة شخص آخر قد يكون عضواً في جماعة العمل أو موظفاً آخر في نفس الشركة أو شخصاً يعمل في نفسه المجال ولكن في شركة أخرى. وقد يقارن نفسه بنفسه ولكن في فترة أخرى من حياته.

وهذه المقارنة قد تفسر عن ثلاثة نتائج مختلفة، إما نسبه أعلى أو أقل من نسبة غيره، وهنا تكون النتيجة في الخاليتين غير عادلة (عدم العدالة)، وإما أن تتساوى نسبه غيره فتتحقق العدالة.

وعند شعور الأفراد بأن ما يحصلون عليه أقل مما يجب فإنهم يحاولون تقليل مدخلاتهم أو زيادة نواتجهم لتحقيق التوازن، ويمكن تقليل المدخلات مثلاً من خلال الحضور المتأخر للعمل، أو الانصراف قبل الموعد. أو اخذ فترات راحة أطول، أو انجاز عمل أقل كما أو أقل جودة، في أكثر الأحوال تطرفاً يمكن ترك العمل كلية. وإما زيادة النواتج فيكون من خلال طلب ترقية، أو أخذ بعض ممتلكات الشركة للمنزل كأدوات والأجهزة. ويمكن للأفراد الذين يشعرون بأن ما يحصلون عليه أكثر مما يجب عمل عكس ما سبق، إما بزيادة المدخلات أو خفض النواتج من خلال بذل مزيد من الجهد أو العمل في ساعات إضافية.

2.5. نظرية التوقع :

بدلاً من التركيز على الحاجات الفردية أو الأهداف المقارنة الاجتماعية، فإن نظرية التوقع تأخذ مدخلاً شاملاً، بحيث تنظر إلى دور الدوافع في بيئة العمل الكلية، ووفقاً لهذه

النظرية التي وضعها فروم (Vroom) في عام 1964، فإن الفرد سيكون لديه دافع قوي على العمل إذا توقع انه سيحصل من العمل على ما يريده.

وهي تنظر للإنسان باعتباره مخلوق رشيد يفكر فيما ينبغي عمله حتى يكافأ. وماذا يعني مقدار هذه المكافأة بالنسبة له وذلك قبل أن يؤدي العمل بالفعل .

ويرى جرينبرغ وبارون (Greenberg & baron, 2004, P278) أن الدافع للعمل يحكمه ثلاثة أنواع من المتغيرات :

1.2.5. التوقع: ويتمثل في اعتقاده الفرد بأن ما يبذله من جهد سينعكس بالضرورة على الأداء، فكثير من الناس يعتقد انه بذل جهد كبيرا فإن انجازه سيكون عاليا، ولكن في بعض الحالات قد يعتقد الفرد بأن جهده لن ينعكس على مستوى أدائه. فالفرد يستعين في عمله بأدوات ومعدات غير مناسبة وستكون توقعاته منخفضة بخصوص العلاقة بين الجهد المبذول والأداء.

2.2.5. الوسيلة: وتتعلق باعتقاد الفرد بأن ما حققه من أداء سوف يكون الوسيلة للحصول على المردود. فالفرد قد يبذل أقصى جهده في العمل ويحقق مستويات عالية من الأداء إلا أن دافعه للعمل سيتأثر إذا لم يحصل على المكافأة المناسبة لمستوى أدائه، وهذا معناه أن دافعه للعمل سينخفض إذا أدرك أن مستوى الأداء لا يفيد في الحصول على المردود.

3.2.5. قيمة المكافأة: فيعتقد أن ما يبذله من جهد انعكس على مستوى الأداء وحصل على المكافأة المناسبة، وستبقى دوافع العمل منخفضة إذا كانت تلك المكافأة قليلة القيمة بالنسبة له.

وقد أكد (الطويل، 2006، ص193) أن رغبة الفرد في الأداء والإنتاج تتأثر بأهدافه الخاصة وبإدراكه للقيمة النسبية للأداء، بمعنى أن بعد الإنتاجية للفرد لا يشكل غاية بحد ذاته، بل هو وسيلة لغاية أخرى وهي تحقيق الأهداف التي يتطلع إليها الفرد يبذل من الجهد ما يعتقد أنه ضروري كمتغير لتحقيق أهدافه.

3.5. نظرية هيرزبيرغ :

اقترح هيرزبيرغ في عام 1968 مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر في سلوك الفرد في التنظيم، وهي عوامل وقائية، وعوامل دافعة فالعوامل، الوقائية تنتمي إلى بيئة العمل ومحتوياته، وتعمل للمحافظة على العامل من أن يصيبه التذمر وعدم الرضا عن عمله، وتتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين وشعوره بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب ونحوها، فإذا شعر العامل أن سياسة التنظيم متوازنة، وأن الرواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى، وأن علاقته حسنة مع الآخرين فإنه إلى مستوى عدم الرضا، لكن هذه العوامل ليست كافية لتحقيق رضاه وتحفيزه على أعلى من مجرد الإنجاز، ولذلك فإن ثمة نوعا آخر من العوامل، وتتمثل في الإنجاز والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم، ونحوها. وهذه عوامل تنتمي إلى محتوى العمل أو الوظيفة، فإذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه وتجعله راضيا عن العمل

(المغربي، 2000، ص 86).

وفي هذه النظرية نرى أن العوامل الوقائية - وهي الجانب الأول منها - تؤسس للعدالة التنظيمية، فتدعو إلى عدالة السياسة وعدالة الرواتب والتعاملات في داخل المنظمات: لكيلا يصيب العاملون بالإحباط وعدم الرضا.

4.5. نظرية بورتر ولولر:

وهي نموذج موسع لنظرية التوقع، والتي أكدنا فيها على أن جهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها الفرد في المكافأة المتوقعة وعلى احتمال تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد. وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والرضا والعوائد. وبموجب هذه النظرية يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول، فإذا زادت أو كانت مساوية فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، وإذا قلت فستحدث حالة عدم الرضا وتتوقف الدافعية للاستمرار (العميان، 2010، 294).

وهذا يتطلب كما ذكر (الطويل، 2010، 196) تفهم أهمية الحاجة لأن يمتلك الفرد القدرات والخصال الضرورية للقيام بالجهد المطلوب، وأن يكون لديه إدراك دقيق لإبعاد دوره كي يشكل ذلك دعماً لجهد ولتحقيق النتائج التي يتطلع إليها.

وقد ذكرنا نوعين من العوائد:

- **عوائد داخلية أو ذاتية:** وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الانجاز المرتفع، وهي تشبع الحاجات العليا لديه

- **عوائد خارجية:** وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

ولعل من أهم ما أضافه نموذج بوتر ولولر على نظرية فروم هو المفهوم الذي تشتمل عليه نظريتهما من أن استمرار الأداء يعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا يتحددان بمدى التقارب بين المكافآت الفعلية التي يتم الحصول عليها، وما يعتقد العامل أنه يستحقه. وأن مكافآت الفرد من التنوع والتحدي.

5.5. نظرية العدالة لرولز:

هذه النظرية التي وضعها رولز (Rawls) عام 1971 في كتابه "نظرية في العدالة" اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى، ولمسألة العقد الاجتماعي فهي تقوم على افتراض تصور لحالة الطبيعة الأولى حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بقطع النظر عن الفوارق الاجتماعية فيما بينهم. وفي الحال الأخرى التي نفترض فيها النظرية أن هؤلاء الناس يتفقون على أن المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة. وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار وطواعية، وتشكل لهم قوانين منصفة تجعل التقاءهم وتعاونهم ممكناً في تكوين المجتمع العادل الذي يقوم على اقتسام الخبرات والمنافع التي يجنونها جميعاً من جراء التعاقد والتعاون، وكذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات (المعايطة، 2005، ص 29).

ونرى أن رولز أسقط ابتداء جميع الفوارق الاجتماعية والطبيعية في الحالة الأولى، ورأى أن الناس إذا اطمأنوا إلى عدالة المبادئ التي تحكم مجتمعهم فإنهم يرضون ويثق بعضهم بعض، وإما عند عدم الرضا بهذه المبادئ وعدم الثقة بها فسوف يتولد الشك التذمر بينهم.

6.5. نظرية المساواة الاجتماعية لفريديركسون:

كان للواقع الاجتماعي الصائد في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينيات والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات دوره البارز في ظهور هذه النظرية وأشار (القطاونة، 2003، ص 32).

إلا أن فريديركسون (Fredrickson) رأى أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية، والتي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز في الأجور والحقوق.

وقد وضع فريديركسون عددا من الفرضيات لنظريته هذه تتمثل في التمثيل البيروقراطي من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة. وكذلك حرية التعبير في الصحافة لضمان إحياء المواطنة السليمة، ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل، والتخلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع، والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية. ومن هذه الفرضيات ضرورة قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة، والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات (المعاينة، 2005، ص 31)

ولقد حاولت هذه النظريات تفسير السلوك الإنساني في المنظمات وكيفية تحفيزه وتعزيزه للوصول إلى أفضل نتائج الرضا والأداء. وبيان أن من أهم واجبات المدير في إدارة الموارد البشرية هو تحفيز العاملين لبذل أقصى جهد ممكن وإشباع حاجاتهم، وتحقيق التوازن

بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وتحقيق العدالة والإنصاف، والبعد عن التحيز والاعتبارات الشخصية في توزيع الواجبات، وإجراءات العمل، والتعامل مع المرؤوسين وتقييم أدائهم (اللوزي، 2009، ص 29).

وقد ذكرت (مها الموقدة، 2002، ص 44) أن العدالة التنظيمية تستند إلى جملة من المقومات المهمة تقوم على مسلمة أساسية، وهي رغبة العاملين في المنظمات في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، وعليه فإن مقومات العدالة تعتمد على حقيقة المقارنات. ويمكن أن تحقق هذه المقومات-كما أشار إليها (حسن، 2002، ص 189) من خلال السلوكيات التالية:

- يحتاج كل فرد على معرفة وفهم معيار الحصول على المكافآت
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي والآخر معنوي
- يبني الأفراد تصرفاتهم على إدراكهم لواقع العدالة وجودا وعدما.

خلاصة الفصل:

إن أهمية العدالة التنظيمية تكمن في الربط بين تحقيق عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات، فجميعها يؤثر في الأخرى، كما تظهر أهمية العدالة التنظيمية فيما يمكن أن يحدث نتيجة عدم تواجدها فعدم إدراك الفرد لتحقيقها يؤدي إلى انخفاض: (الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة به والأداء الوظيفي والالتزام الوظيفي) (حواس، 2003، ص43).

وكذلك تبرز أهمية العدالة التنظيمية عندما تضر الأفعال أو القرارات الصادرة عن المنظمة بمصالح بعض الأفراد أو الجماعات العامة بالمنظمة، حيث يتعاضم تأثير عدم العدالة التنظيمية كلما زادت مشاعر الظلم لدى العاملين (دره، 2007، ص54) و ذهب (البشاشة، 2008، ص427) إلى أن العدالة التنظيمية حظيت بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية المجتمعية.

وأكدت (باجودة، 2010، ص23) على أن "العدالة التنظيمية تعد همزة الوصل بين متطلبات المرؤوسين والتزامات الرؤساء، ونقطة الالتقاء بين أهداف المرؤوسين وأهداف القائدين فإذا كانت من أهداف العامل سيادة العدالة حتى يؤدي عمله باطمئنان، فإن القائد حتى يحصل على العمل المؤدى على أكمل وجه عليه أن يوفر الأمان الوظيفي عن طريق العدل والإنصاف" (الشهري، 2014، ص23)

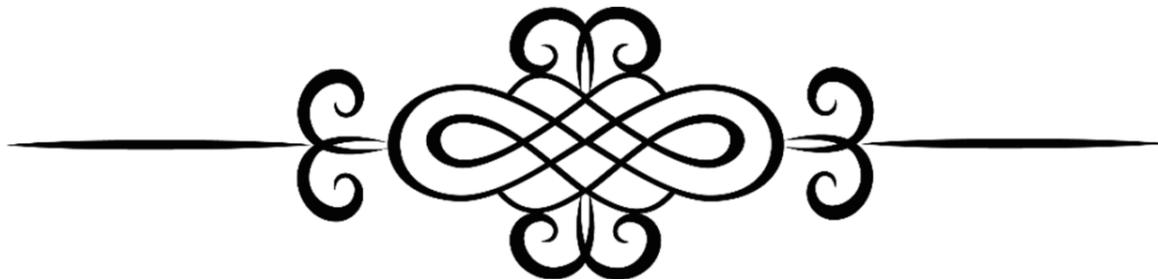


الإبداع الإداري

تمهيد

1. مفهوم الإبداع
2. خصائص الإبداع
3. القدرات الإبداعية
4. أنواع الإبداع ومستوياته
5. محفزات ومعوقات الإبداع
6. نظريات الإبداع الإداري
7. مكونات الإبداع الإداري
8. مراحل العملية الإبداعية

خلاصة الفصل



تمهيد:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرائق جديدة إبداعية ونبذ الطرق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة. ومن هنا صار الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية.

كما أن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات (عبد المقصود، 1998، ص5)

لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شؤون المنظمات، هذا فضلاً عن أن تطوير الإدارة يستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة القيم الإدارية السلوكية أو الفكرية التي يتبناها المدير العربي لتحقيق الأهداف من خلال الآخرين، أكثر من استنادها لاستخدام أداة علمية أو إدخال تكنولوجيا جديدة. (توفيق، 2002، ص17)

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى كل من مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه، القدرات الإبداعية وأنواع الإبداع ومستوياته، محفزات ومعوقات الإبداع، نظريات الإبداع الإداري، مكونات الإبداع الإداري ومراحل العملية الإبداعية

1. مفهوم الإبداع:

يعتبر الإبداع وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (السويدان والعدلوني، 2004، ص18)

فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية (الحقباتي، 1997، ص12)

1.1. تعريف الإبداع:

لقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

عرفه (Myers et Marquis) بأنه ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة. (عكروش، 2004، ص10)

و عرفه (Schumpeter) بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي :

- إنتاج منتج جديد.
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق.
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية .

- فتح وغزو سوق جديدة.

- تحقيق تنظيم جديد للصناعة. (lachman, 1993, p22)

وعرفه (Druker) بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك. (دروكر، 1988، ص18)

وعرفه (Zaltmanet) على انه أي فكرة، تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه

على انه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه (CAMILLE, 1996, p3)

ويعرف أيضا بأنه التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف واختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة

بإرادة التغيير وليس للمصادفة (OLIVIER, 1999, p131).

وعرفته منظمة التعاون و التنمية في الميدان الاقتصادي على انه مجموع الخطوات

العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية

جديدة أو محسنة، و الاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال

طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، و ليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه

الخطوات. (إسكو، 2002، ص10)

الإبداع الإداري :

يشير قاموس (ويبستر) إلى الإبداع الإداري على أنه " الحالة التي تؤدي إلى تقديم

شيء يتميز بالإبداع. " ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم

يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني

بجميع أشكاله. (القذافي، 2002، ص13)

كما يرى (دركر) أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه

مصطلحاً فنياً. وبناء على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه " تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج

الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع

المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات

اقتصادية أو اجتماعية) " (الطيب، 1988، ص12)

والإبداع الإداري كما عرفه كل (منشرميرونوهنت و أوسبورن) بأنه " القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة" (الزهري، 2002، ص246) وترى (نادية أيوب) أن الإبداع الإداري هو " القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة" (أيوب، 2000، ص6) ويرى (القاسمي) أن الإبداع الإداري هو " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع "

(القاسمي، 2002، ص551)

ويشير (أبو بكر) للإبداع الإداري بقوله " قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها " (أبو بكر، 2002، ص46)

2. خصائص الإبداع:

يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية:

1.2. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

2.2. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي: الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

3.2. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة: وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

- 4.2. يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- 5.2. الإبداع علم نظري تجريبي: قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
- 6.2. الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص: وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- 7.2. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة: لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.
- 8.2. تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً: لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
- 9.2. الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة: ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.
- 1.2. إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطوع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة: وهذا يعني انه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فانه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية. (عيد، 2008، ص15).

3. القدرات الإبداعية :

- القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:
- 1.3. الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة. (الشربيني وصادق، 2002، ص109)

2.3. الطلاقة: تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق

المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها.

(السويدان والعدلوني، 2002، ص57)

ويقول (الطيبي، 2001، ص55) أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:

- طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

3.3. المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو

بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. (السرور، 2002، ص118)

وقسم (إبراهيم، 2002، ص25) المرونة إلى نوعين:

1.3.3. المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا

تنتمي لفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة

وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

2.3.3. المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

4.3. الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق. (جروان، 2002، ص157)

5.3. قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون وواعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد

في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (الشمري، 2002، ص196).

6.3. التحليل والربط:

1.6.3. التحليل: هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد.

2.6.3. الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة. (رشوان، 2002، ص43)

4. أنواع الإبداع ومستوياته:

إن الإبداع بالمؤسسة يندرج ضمن نوعين أساسيين هما إبداع فني وإبداع تقني واللذان سوف يتم التفصيل فيهما لاحقاً، أما مستوياته بصفة عامة نجد ثلاث مستويات إبداع فردي وإبداع جماعي ومستوى الإبداع بالمؤسسة.

1.4. أنواع الإبداع: يمكن تحديد نوعين من الإبداع بالمؤسسة كما يلي:

1.1.4. إبداع إداري: وهو إبداع يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، ومختلف العمليات والسياسات واستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة وكذا طبيعة العلاقات مع العاملين، فهو إبداع لتحقيق تنظيم جديد كتطبيق فلسفات إدارية جديدة مثلاً تبني المؤسسة إدارة الجودة الشاملة بها. (عكروش، 2004، ص75)

الإبداع الإداري يضم إبداعاً هيكلياً أي يتم فيه إحداث تغيير في نظم الاتصال أو في علاقات السلطة، كما قد يضم إبداعاً في المورد البشري باعتماد تقنيات جديدة لتعديل

سلوكهم أو يتمت عيين أفراد جدد لتولي مناصب معينة، كما أن الإبداع الذي يكون بداخل المؤسسة يطلق عليه إبداع داخلي والإبداع الذي يكون من خارج المؤسسة أن يتم نقل أفكار وتطبيقاتها من خارج المؤسسة إلى داخلها يسمى إبداع خارجي.

(حريم، 2013، ص35)

2.1.4. إبداع فني (تقني):

ويشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج ويطلق عليه بالإبداع التكنولوجي ويتضمن:

1.2.1.4. إبداع في إنتاج منتج جديد: أي ذلك الإبداع الذي ينتج عنه منتج جديد

سواء كانت سلعة أو خدمة (Joe Tidd ,John Bessant. 2006, p10).

ويعبر عنه بأنه إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لإشباع

الحاجات بطريقة أفضل. (أوكيل، 1994، ص3)

2.2.1.4. إبداع في طريقة الإنتاج:

وهو تحسين أو إدخال طريقة جديدة في الإنتاج أو في تقديم الخدمات أو في المنتجات، والتي ينتج عنها تخفيضا في تكاليف الإنتاج وزيادة المبيعات من جهة أخرى، كما يعبر عنه بأنه تبنى طرق إنتاج إما جديدة أو الطرق المعمول من قبل المؤسسة مع إحداث تحسينات عليها. (بلوناس وطراد، 2008، ص166)

نجد ضمن هذا النوع ما يسمى بالإبداع في التسويق، أي طرق جديدة في تسويق المنتجات وتوزيعها باعتماد المؤسسة على منافذ توزيع خاصة لتخفيض التكاليف أو تقديم تسهيلات للدفع لكسب الزبون وغير ذلك. (عكروش، 2004، ص76)

لقد ركزت المؤسسات على الإبداع التقني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، الأمر الذي أدى إلى فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المؤسسة ومكانتها، ووجدت الدراسات أن المؤسسات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الفني والإبداع الإداري يكون مستوى أدائها أفضل، كما كشفت أن الإبداع التقني يميل إلى التشجيع نحو الإبداع الإداري فيما بعد. (عكروش، 2004، ص76)

2.4. مستويات الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليتها وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة.

1.2.4. الإبداع المنتج أو التقني:

ويعنى بقدرة الإداري إلى التوصل نواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية، أو مسرحية شعرية وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات، مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وغالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال

(السويدان والعدلوني، 2004، ص 23)

2.2.4. الإبداع الابتكاري: يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض ، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب ، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة ، أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية.

(السويدان والعدلوني، 2004، ص 24)

3.2.4. الإبداع التجريدي: يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء ، مما ييسر تحسينها وتعديلها ، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

(جروان، 2002، ص 158).

5.2.4. الإبداع التخيلي: يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما ظهر في أعمال (أينشتاين، Einstein) و (فرويد، Freud) أو إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد .
(السويدان والعدلوني، 2004، ص 24)

5. محفزات ومعوقات الإبداع.

يعتبر الإبداع ضرورة حتمية بالمؤسسات وهو مصدر تميزها والسبيل المناسب لتحقيق البقاء والاستمرارية في نشاطها، ولكن غالباً ما تواجه الإبداع معوقات معينة تسعى المؤسسات إلى تفاديها آخذة بعين الاعتبار أهم العناصر المحفزة على الإبداع.

1.5. محفزات الإبداع:

يعتبر الإبداع ضرورة حتمية بالمؤسسات وهو مصدر تميزها والسبيل المناسب لتحقيق البقاء والاستمرارية في نشاطها، ولكن غالباً ما تواجه الإبداع معوقات معينة تسعى المؤسسات إلى تفاديها آخذة بعين الاعتبار أهم العناصر المحفزة على الإبداع.

هناك عدة أمور تحفز وتشجع الأفراد على الإبداع بالمؤسسة نجد من أهمها :

1. الاختيار الدقيق للأفراد والذي يكون على أساس القدرات الفكرية.
2. توفير فرص التدريب لتطوير وتنمية مهارات الأفراد.
3. تحميل الأفراد مسؤولية الأداء وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
4. إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين، وإرساء الرغبة في التميز من خلال عملية التحفيز.
5. تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء حول المشكلات التي تبحث لها المؤسسة عن حل.
6. تشجيع تجريب الأفكار وتجنب اللوم عند الفشل.

7. تشجيع الأفراد على ممارسة التفكير من خلال تقديم الاقتراحات حول تطوير الأساليب.

8. تطبيق اللامركزية وتحقيق مبدأ المشاركة وتفويض السلطة.

9. تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية. (خير الله، 2009، ص 20)

10. توفير الوقت اللازم والكافي للتفكير في حلول المشاكل المطروحة. ولا تقيد المؤسسة

العاملين بالوقت ففيه تقييد لحرية الفرد في تفكيره وحتى في طريقة أدائه للعمل بشكل

أفضل، وإنما تعمل على منحهم حرية إدارة وقتهم بشكل أفضل ومناقشة الأفكار مع

قادتهم. (هيجان، 1990، ص 137)

11. حتى يتم تنمية روح الإبداع وتشجيعه لدى الأفراد لا بد من تبسيط إجراء العمل

وإبعادها عن الروتين وكذا التعقيد، فإذا تم الاعتماد على إجراءات عمل روتينية واستخدام

المركزية فهذا سوف يشكل عائقاً للإبداع، أما إذا كانت إجراءات العمل فيها تغيير

ومبسطة فهذا سيشجع على الإبداع. (حاتم، 2003، ص 86)

12. العمل على غرس ثقافة داعمة للإبداع فنجد أن المؤسسات المبدعة لديها ثقافات

متشابهة تقريباً فهي تشجع على المخاطرة والتجريب، وتكافئ النجاح والفشل وتشجع

التعلم من الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية. (حريم، 2013، ص 362)

2.5. معوقات الإبداع:

تواجه عملية الإبداع الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار

قدراته وتنمية مهاراته. ويمكن عرض هذه المعوقات في ما يلي:

1.2.5. المعوقات التنظيمية والإدارية:

نجد أن الكثير من التنظيمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بر

الأمان بسبب المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة والتي أدت بالتالي

إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية في أجهزتها الإدارية ونجد أن كثيراً من هذه

المشكلات الإدارية يعود إلى بعض الأسباب ومنها ما يلي:

1. عدم وضوح الأهداف للمنظمة.

2. المركزية والتسلط.
3. الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.
4. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
5. عدم وجود اتصال فاعل.
6. الافتقار إلى العمل الجماعي (النمر، 1992، ص 68)
7. هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة (عساف، 1995، ص 49).
8. الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها (عبد المنعم وعبد الحكيم، 2000، ص 14).
9. عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية (عبد الوهاب، 1400، ص 47).
10. عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد، واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير (عبد المنعم وعبد الحكيم، 2000، ص 15).
11. الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة لدرجة تعارضها مع صفات الشخص المبدع بحيث لا يجد الموظف الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل ما يواجهه من مشكلات، فهو يقوم بعمل يشبه العمل الآلي الأمر الذي يقتل روح المبادأة والطموح والتفكير والتطلع لديه (النمر، 1987، ص 15).

2.2.5. المعوقات الاجتماعية والثقافية:

هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري فنجد أن تشجيع الإبداع الإداري له تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه؛ فالأسرة التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء

وعدم الاستماع لمطالبهم والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيسي في الحد من الإبداع لدى أبنائها.

كما أن للعادات والتقاليد دوراً كبيراً في الحد من الإبداع حيث إن الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الإبداع وتقتل الطموح لدى أبناء هذا المجتمع. كما أن التعليم له دور رئيس في الحد من الإبداع عندما تكون المناهج غير مواكبة للتطور، وغير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مدارك الطلاب. (النمر، 1992، ص 68).

وهناك بعض المهتمين الذين قاموا بدراسة معوقات الإبداع فنجد أن همشري حدد

عشرة معوقات رئيسة للإبداع الإداري وهي:

1. مقاومة التغيير.
2. غياب الحوافز.
3. تكاليف الإبداع.
4. مقاييس الإبداع.
5. القوانين والأنظمة.
6. الإدارة.
7. المناخ التنظيمي.
8. الزملاء (البيئة الاجتماعية).
9. ظروف العمل البيئية.
10. عوامل شخصية. (همشري، 1994، ص 125).

وقد أشار هيجان إلى وجود تسعة معوقات للإبداع الإداري في المنظمات السعودية

وهي:

1) عدم وضوح الرؤية:

ويقصد به عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى المدير والتي يحدد على أساسها

مستقبل المنظمة، حيث تكون هذه الرؤية أساساً لأهداف وخطط وإجراءات المنظمة.

(2) الخوف من الفشل:

ويتمثل في عدم تقديم الأفكار والآراء الجديدة والحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، خوفاً من العقاب عند ارتكاب الأخطاء، وخوفاً من النقد الناتج عن تلك الأفكار.

(3) التمسك بالأنماط المألوفة:

ويشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عليها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.

(4) غياب جو الحرية:

ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء، لأن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد.

(5) عدم التشجيع من المنظمة:

ويقصد به غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة.

(6) الإفراط في مكافأة النجاح:

ويشير هذا المعوق على أن الإفراط في مكافأة النجاح يعمل على إعاقة الإبداع نظراً لخوف العاملين من ضياع المكافأة العالية ما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة، الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية.

(7) عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة:

من المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل إنه من الممكن أن يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها، وإذا لم تعمل تلك المنظمات على تشجيع العاملين على حل المشكلات بشكل جماعي فسوف يتراخي العاملون ويتدنّى حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية.

(8) الاعتماد المفرط على الخبراء :

الاعتماد المفرط على الخبراء له آثاره السلبية على العاملين في المنظمة، وخصوصاً المتميزين منهم حيث إن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل آراؤهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.

(9) عدم شيوع جو المرح والتسلية:

تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في المنظمات يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين منسوبي المنظمات من إظهار ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية. (هيجان، 1999، ص59).

6. نظريات الإبداع الإداري:

قام عدد من علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات، والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

1.6. نظرية (March and Simon1958) :

فسرت هذه النظرية الإبداع التنظيمي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث إيجاد بدائل فعلية للإبداع التنظيمي تمر بعدة مراحل هي: تحديد فجوة الأداء، البحث والوعي بالمشكلة، إيجاد البدائل، ثم مرحلة الإبداع، حيث أرجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية كالتغير في الطلب أو داخله.

(خير الله، 2009، ص19)

2.6. نظرية (Burns and stolker 1961):

وكانا أول من أكدا على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في

تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلاءم بيئة العمل سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات ومعالجتها. (خير الله، 2009، ص19)

3.6. نظرية (Wilson1966):

قد بين عملية الإبداع التنظيمي من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة، وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترض أن نسبة الإبداع التنظيمي في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع التنظيمي بصورة جماعية، وعدم ظهور صراعات، كما أن للحوافز تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات، وزيادة مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

(عمر وحامد، 2007، ص80)

4.6. نظرية (Harvey and MiLL1970) :

لقد استفادا مما قدمه كل من (March and Simon) و (Burns and Stalker) فانصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام المنظمة للحلول، والروتينية أو الإبداعية فقد وضعوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة)، أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة، أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل)، أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)،

بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية العضوية. (الصرن، 2008، ص28)

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل: حجم المنظمة، وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

(الصرن، 2008، ص28)

5.6. نظرية (Hage and Aiken) :

تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع التنظيمي، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرته على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة (بلالي، 2004، ص32).

وحددت مراحل الإبداع التنظيمي كالآتي:

- **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة، وهذا ما جاء به (March and Simon).

- **مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

- **مرحلة التطبيق:** أي إيجاد الحلول الإبداعية وتطبيقها مع الاستعداد لاحتمال ظهور المقاومة. أما العوامل المؤثرة في الإبداع فذكرنا ما يلي: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا الوظيفي. (بلالي، 2004، ص32)

6.6. نظرية (Zaltman and others) :

تنظر هذه النظرية للإبداع التنظيمي كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع التنظيمي على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى مثل: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع. (المنقجاء، 2002، ص37)

7. مكونات الإبداع الإداري

أشار كل من (العبد الكريم، العبيد) لما قاله (دونالد ماكينون) الباحث المشهور في الإبداع أنه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع. وسيتم تناول كل من هذه المكونات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

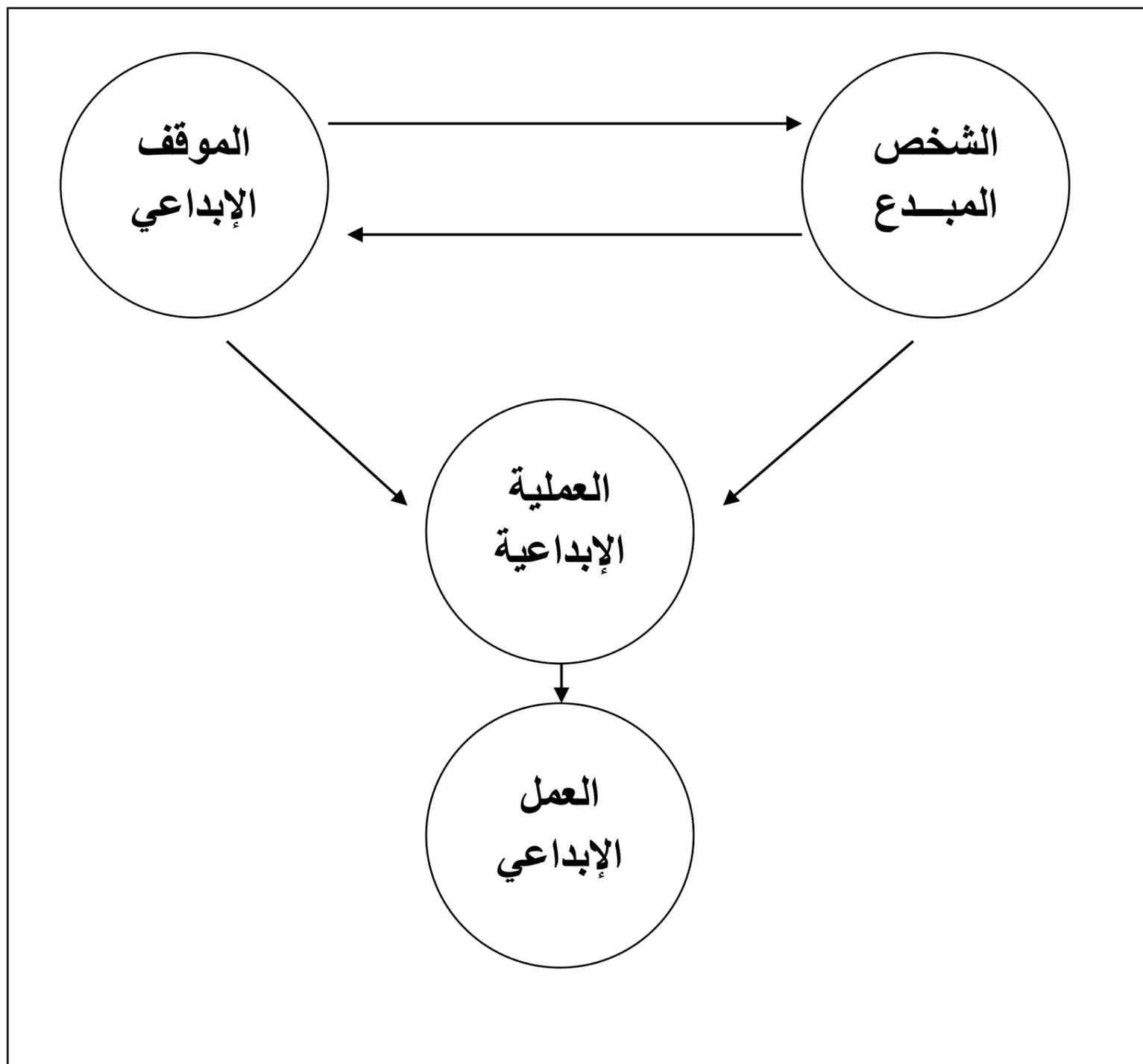
1.7. العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي: هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار.

2.7. العملية الإبداعية: وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية، كما أنه يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة ناضجة.

3.7. الشخص المبدع: هو ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية.

4.7. الموقف الإبداعي: إن تكرار المواقف الإبداعية وتعددتها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد، وأيضاً الفرد يكون مبدعاً في موقف، ويظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد ويظهر حلاً غير مألوفاً. إن العنصر الأساسي في الإبداع هو العملية الإبداعية باعتبارها العامل المشترك الرئيسي الذي يربط بين الجوانب السابقة لذا فقد تركزت الاهتمامات التي عنيت بدراسة هذه الظاهرة على القدرات العقلية للفرد وعلى الإبداع منها بشكل خاص (العبد الكريم والعبيد، 2007، ص7)

الشكل رقم (1) يوضح مكونات الإبداع كما أشار إليها (العبد الكريم والعبيد) .



المصدر: العبد الكريم راشد والعبيد إبراهيم. مشروع تطوير استراتيجيات التدريس المنشرات العلمية لحقيبة " إستراتيجية التفكير إستراتيجية التفكير الإبداعي "المملكة العربية السعودية وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي، 2007، ص7

8. مراحل العملية الإبداعية:

لقد قام (Wallas) بتحديد المراحل التي يمر بها الإبداع بأربع مراحل وهي كما يلي:

1.8. مرحلة الإعداد والتحضير:

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة.

2.8. مرحلة الاحتضان الاختمار:

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً هاماً، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة. وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

3.8. مرحلة الإشراق الإلهام:

تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة. كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا إنهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون.

4.8. مرحلة التحقق:

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة، ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة (الطيبي، 2001، ص 65).

خلاصة الفصل:

وفي الأخير يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعمل على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، وقد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات. (بورنان وبورنان، 2009، ص 81)

يؤدي الإبداع إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها. فالمؤسسات تعتمد إلى إدخال التحسينات والتعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتجات جديدة، نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات. (الشيخ، 2008، ص 30)



إجراءات

الدراسة الميدانية

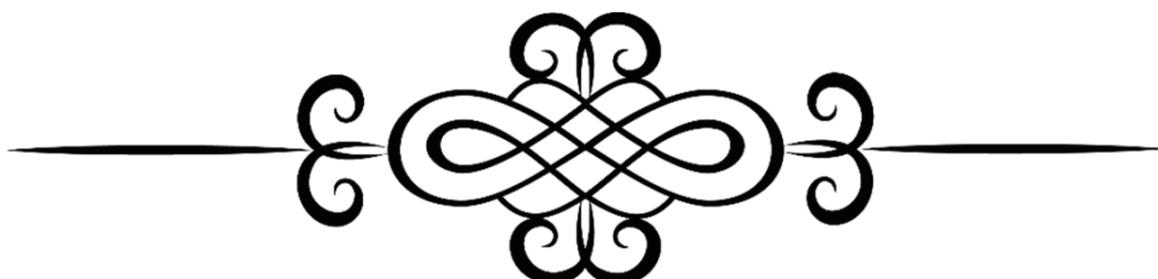
1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية

2. إجراءات الدراسة الأساسية

3. حدود الدراسة

4. أدوات الدراسة

5. أساليب المعالجة الإحصائية



1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعرف الباحث على الظاهرة التي يرغب في دراستها، وجمع معلومات وبيانات عنها، مع استطلاع الظروف التي يجري فيها البحث وصياغة مشكلة البحث صياغة دقيقة تمهد للدراسة الأساسية، كما تهدف كذلك للتعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للتحقيق العلمي. (جقيدل، 2015، ص 109)

ويتوقع الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية أن يحقق الأهداف التالية:

- التأكد من جدوى الدراسة التي يرغب الباحث القيام بها وفي هذا الإجراء توفير للوقت والجهد قبل الشروع باتخاذ قرار نهائي.

- تمكين الباحث من استقصاء المعوقات والعقبات التي تعترض سير تنفيذ إجراءات الدراسة الأصلية وبالتالي يتمكن من إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات والمعوقات المتوقع ظهورها عند إجراء الدراسة الأصلية، وبهذا العمل فإن الباحث يعمل على توفير وقته وجهده وهذا يقوده إلى بذل جهود حقيقية في تصميم وتنفيذ وتقييم الدراسة.

- التعرف على عينة بحثه وتجريب عليها أدوات بحثه ويتأكد من مدى فهم هذه العينة لمفردات هذه الأدوات وبعد ذلك يتأكد من صدق وثبات هذه الأدوات.

تم تحديد ميدان الدراسة من خلال الدراسة الاستطلاعية وقد شمل مجتمع الدراسة كل موظفي مصالح ولاية الجلفة.

1.1. عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم أخذ العينة بطريقة عشوائية من موظفي مصالح ولاية الجلفة مكونة من 35 موظف وموظفة.

2.1. أدوات الدراسة الاستطلاعية:

تمّ الاعتماد في الدراسة الاستطلاعية على أداة الاستبيان من خلال المقياسين التاليين:

1.2.1 مقياس العدالة التنظيمية: قمنا باعتماد مقياس العدالة التنظيمية من مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان "دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية" من إعداد بن زانة نوفل خضير (2014/2013)، حيث يتضمن هذا المقياس 20 بنداً مقسمة على ثلاثة محاور:

1- عدالة التوزيع: درجة شعور العامل بعدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصل عليها في عمله. (من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 07)

2- عدالة الاجراءات: درجة شعور العامل بعدالة الاجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات والسياسات. (من العبارة رقم 08 إلى العبارة رقم 13)

3- عدالة التعاملات: درجة شعور العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها من قبل المدراء والزملاء في العمل. (من العبارة رقم 14 إلى العبارة رقم 20)

ويتم الإجابة عليه وفق تدرج ثلاثي البدائل وهي (موافق، موافق لحد ما، غير موافق) ويتدرج من أعلى درجة إلى أقل درجة.

2.2.1 مقياس الابداع الإداري: قمنا باعتماد مقياس الإبداع الإداري من مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" من إعداد أسماء جلولي (2013/2012)، حيث يتضمن هذا المقياس 21 بنداً مقسمة على أربعة محاور:

1- محور حل المشكلات واتخاذ القرار (من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 06)

2- محور القابلية للتغيير (من العبارة رقم 07 إلى العبارة رقم 13)

3- محور روح المجازفة (من العبارة رقم 14 إلى العبارة رقم 16)

4- محور تشجيع الإبداع (من العبارة رقم 17 إلى العبارة رقم 21)

3.1. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

بعد أن أجري الاختبار على العينة العشوائية المكونة من 35 موظف بمصالح ولاية الجلفة (21 ذكرا و 14 أنثى) تم حساب معامل صدق وثبات المقياسين بطرق مختلفة وفي ما يلي النتائج موضحة في الجداول:

1.3.1. معاملات صدق مقياس العدالة التنظيمية:

الجدول رقم (01): يبين نتائج معاملات صدق مقياس العدالة التنظيمية

المقياس	صدق الاتساق الداخلي	صدق المقارنة الطرفية
محور عدالة التوزيع	0,855**	
محور عدالة الاجراءات	0,913**	t.t= -14.736**
محور عدالة التعاملات	0,755**	
مقياس العدالة التنظيمية	0.841**	

من خلال الجدول رقم (01) يتبين لنا أن مقياس العدالة التنظيمية يتمتع بصدق عالٍ، حيث قدر معامل صدق الاتساق الداخلي (بيرسون) للمقياس ككل والمحسوب من مجموع محاور المقياس على عددها:

$$\frac{\text{عدالة التوزيع} + \text{عدالة الاجراءات} + \text{عدالة التعاملات}}{3} = \frac{0.755 + 0.913 + 0.855}{3} = 0.841$$

كما نلاحظ أن معاملات صدق الاتساق الداخلي للمحاور الثلاثة جاءت أيضا مرتفعة حيث: صدق الاتساق الداخلي لمحور عدالة الاجراءات (0.913**) ومحور

عدالة التوزيع قدر بـ: (0.855^{**}) ، بينما قيمة معامل الاتساق الداخلي لمحور عدالة الإجراءات قدرت بـ: (0.755^{**})

وقد قدر صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) بـ: 14.736^{**} - التي تعبر عن قيمة T للفروق بين المتوسطات (Paired-Samples T-Test) للفئة العليا التي حصلت على أعلى درجات في المقياس، والفئة الدنيا التي حصلت على أدنى درجات في المقياس، مما يدل على أن مقياس العدالة التنظيمية يتمتع بصدق تمييزي عالٍ.

2.3.1. معاملات ثبات مقياس العدالة التنظيمية:

الجدول رقم (02): يبين نتائج معاملات ثبات مقياس العدالة التنظيمية

المقياس	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	معامل التصحيح الذاتي لسبرمان براون	معامل جتمان
محور عدالة التوزيع	0.784^{**}	0.737^{**}	0.806^{**}	0.853^{**}
محور عدالة الاجراءات	0.925^{**}	0.813^{**}	0.897^{**}	0.893^{**}
محور عدالة التعاملات	0.800^{**}	0.783^{**}	0.755^{**}	0.793^{**}
مقياس العدالة التنظيمية	0.913^{**}	0.634^{**}	0.776^{**}	0.772^{**}

من خلال الجدول رقم (02) يتبين لنا أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس العدالة التنظيمية قدر بـ: 0.913^{**} وهي قيمة مرتفعة أي أن المقياس ثابت بقوة، ومعامل التجزئة النصفية بـ: 0.634^{**} ومعامل التصحيح الذاتي لسبرمان براون المكمل لمعامل التجزئة النصفية بـ: 0.776^{**} ومعادلة جتمان لحساب الثبات بـ: 0.752^{**}

كما نلاحظ أن هناك ثبات في المحاور الثلاثة للمقياس حيث قدر معامل ألفا كرونباخ من 0.784^{**} إلى 0.925^{**} وهي قيم مرتفعة ومعامل التجزئة النصفية من 0.737^{**} إلى 0.813^{**} ومعامل التصحيح الذاتي من 0.755^{**} إلى 0.897^{**} بينما جاءت قيم جتمان تتراوح من 0.793^{**} إلى 0.893^{**}

ومن خلال نتائج الجدول رقم (02) نستنتج أن مقياس العدالة التنظيمية ثابت بقوة

3.3.1. معاملات صدق مقياس الإبداع الإداري:

الجدول رقم (03): يبين نتائج معاملات صدق الاتساق الداخلي لمقياس الإبداع الإداري

المقياس	صدق الاتساق الداخلي
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	0.802**
محور القابلية للتغيير	0.791**
محور روح المجازفة	0.073
محور تشجيع الإبداع	0.454**
مقياس الإبداع الإداري	0.530**

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (03) أن معامل صدق الاتساق الداخلي لمحور روح المجازفة جاء غير دال، أي لا يوجد بينه وبين المقياس ترابط وهو ما أثر على صدق الاتساق الداخلي لمقياس الإبداع الإداري ككل حيث قدر بـ: 0.530**

وعليه قمنا بحذف محور روح المجازفة المتكون من ثلاث عبارات فقط لنرفع من قيمة صدق الاتساق الداخلي للمقياس فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04): يبين نتائج معاملات صدق مقياس الإبداع الإداري بعد التصحيح

المقياس	صدق الاتساق الداخلي	صدق المقارنة الطرفية
محور حل المشكلات واتخاذ	0.802**	
محور القابلية للتغيير	0.791**	
محور تشجيع الإبداع	0.454**	
مقياس الإبداع الإداري	0.682**	t.t= -9.325**

من خلال الجدول رقم (04) يتبين لنا أن مقياس الإبداع الإداري يتمتع بصدق مقبول، حيث قدر معامل صدق الاتساق الداخلي (بيرسون) للمقياس ككل بعد التصحيح والمحسوب من مجموع محاور المقياس على عددها بـ: 0.682**

كما نلاحظ أن معاملات صدق الاتساق الداخلي للمحورين الأول: محور حل المشكلات واتخاذ ومحور القابلية للتغيير جاءت أيضا مرتفعة حيث قدر صدق الاتساق

الداخلي لهما على التوالي: 0.802^{**} و 0.791^{**} بينما جاء صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث (تشجيع الإبداع) ضعيفا حيث قدر بـ: 0.454^{**} وقد قدر صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) بـ: 9.325^{**} التي تعبر عن قيمة T للفروق بين المتوسطات (Paired-Samples T-Test) للفئة العليا التي تحصلت على أعلى درجات في المقياس، والفئة الدنيا التي تحصلت على أدنى درجات في المقياس، مما يدل على أن مقياس العدالة التنظيمية يتمتع بصدق تمييزي عالٍ. وعلى العموم ومن خلال نتائج الجدول (04) يمكن المراهنة على صدق مقياس الإبداع الإداري

2.3.1. معاملات ثبات مقياس الإبداع الإداري:

الجدول رقم (05): يبين نتائج معاملات ثبات مقياس الإبداع الإداري

المقياس	معامل ألفا كرونباخ	معامل التجزئة النصفية	معامل التصحيح الذاتي لسبرمان براون	معامل جتمان
محور حل المشكلات	0.862^{**}	0.750^{**}	0.860^{**}	0.780^{**}
محور القابلية للتغيير	0.899^{**}	0.795^{**}	0.889^{**}	0.767^{**}
محور تشجيع الإبداع	0.945^{**}	0.890^{**}	0.942^{**}	0.899^{**}
مقياس الإبداع الإداري	0.952^{**}	0.930^{**}	0.964^{**}	0.958^{**}

من خلال الجدول رقم (05) يتبين لنا أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس العدالة التنظيمية قدر بـ: 0.952^{**} وهي قيمة مرتفعة أي أن المقياس ثابت بقوة، ومعامل التجزئة النصفية بـ: 0.930^{**} ومعامل التصحيح الذاتي لسبرمان براون المكمل لمعامل التجزئة النصفية بـ: 0.964^{**} ومعادلة جتمان لحساب الثبات بـ: 0.958^{**} كما نلاحظ أن هناك ثبات في المحاور الخمسة للمقياس حيث قدر معامل ألفا كرونباخ من 0.862^{**} إلى 0.945^{**} وهي قيم مرتفعة ومعامل التجزئة النصفية من 0.750^{**} إلى 0.890^{**} ومعامل التصحيح الذاتي من 0.860^{**} إلى 0.942^{**} بينما جاءت قيم جتمان تتراوح من 0.767^{**} إلى 0.899^{**} ومن خلال نتائج الجدول رقم (05) نستنتج أن مقياس الإبداع الإداري ثابت بقوة

2. إجراءات الدراسة الأساسية:

1.2. منهج البحث:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي التحليل والتفسير، من أجل الاقتراب أكثر من الواقع العملي عن طريق وصف كل الحقائق المتعلقة بالموضوع، والمنهج الوصفي هو من أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات التربوية والنفسية وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا دقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات على الظاهرة أو الموضوع محل البحث، وعلى الرغم من أن الوصف الدقيق المتكامل هو الهدف الأساسي للبحوث الوصفية إلا أنها تتعدى الوصف إلى التفسير، وذلك في حدود قدرة الباحث على التفسير والاستدلال. (جقيدل، 2015، ص112)

2.2. العينة:

عينة البحث تعرف عادة بأنها جزء أو فرع من مجتمع الدراسة وتمثل جميع خصائص هذا المجتمع، ويعرفها محمد بأنها: "مجموعة من أشخاص البحث وهؤلاء الأشخاص يكونون العينة التي يهتم الباحث بفحصها ودراستها من جوانب مختلفة"

(محمد، 1986، ص181)

بلغ حجم العينة الكلية للدراسة (120) موظف بمصالح ولاية الجلفة، منها (93) موظفا و(27) موظفة.

1.2.2. خصائص العينة:

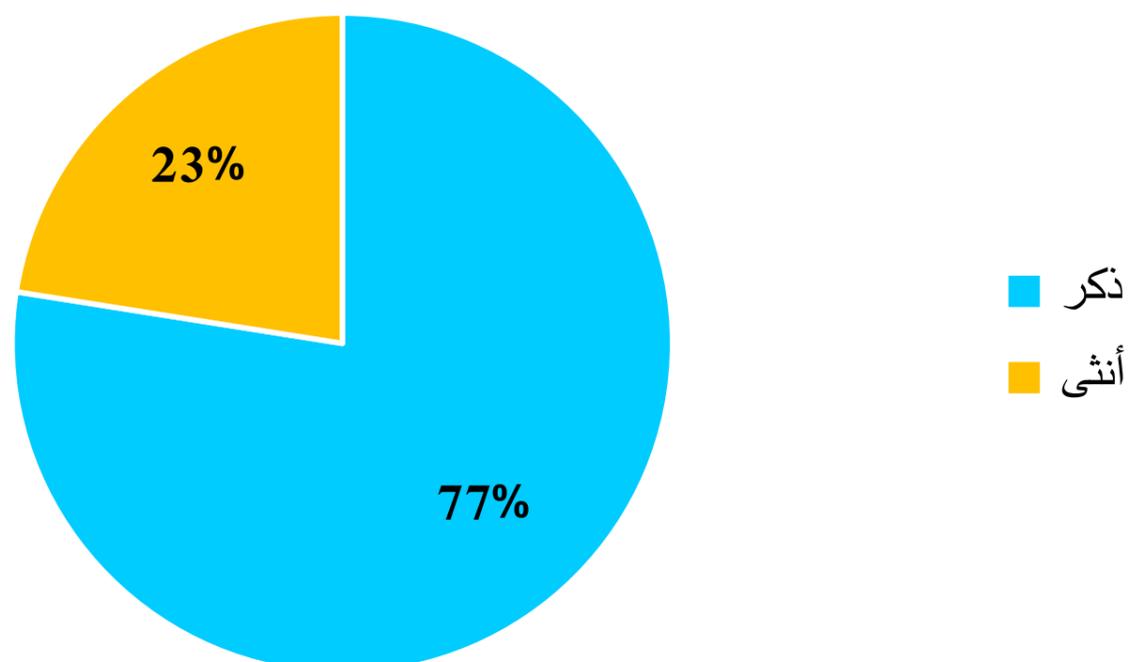
الجدول التالي تبين الوصف الدقيق لعينة الدراسة وفق المتغيرات المهنية

جدول (06): يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	93	77,5
أنثى	27	22,5
المجموع	120	100

نلاحظ من خلال الجدول (06) أن عدد الموظفين الذكور كبير مقارنة بالإناث حيث عددهم هو 93 بنسبة قدرت بـ: 77.5% أما الإناث فقد بلغ عددهن 27 موظفة فقط بنسبة قدرها 22.5% وهذا التباين في النسبة يمكن تفسيره إلى طبيعة المجتمع الجزائري عامة والمجتمع في ولاية الجلفة بالخصوص حيث أغلب النساء يتوجهن إلى مهنة التعليم أكثر منها من المهن الأخرى، ضف إلى ذلك الطابع الإداري الذي يميز إدارة الولاية من حيث الضغط والتوتر الأمور التي يستطيع تحملها الرجال أكثر من النساء.

شكل رقم (02): يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس

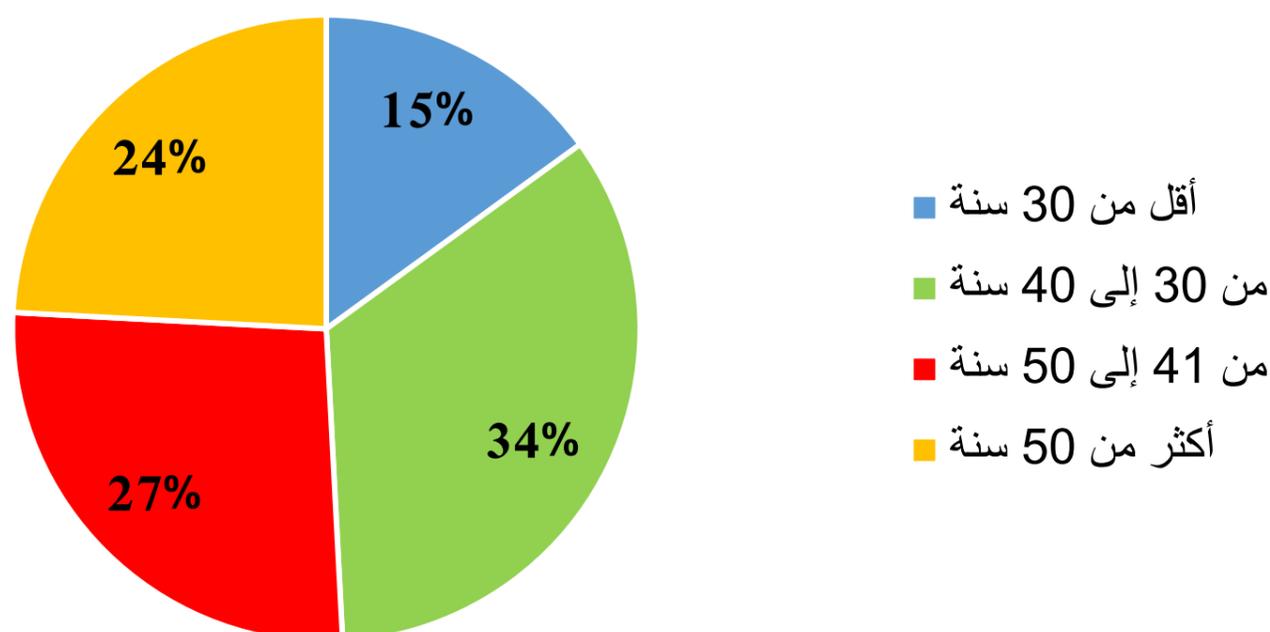


جدول (07): يبين توزيع العينة وفقا لمتغير السن

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات العمرية
15,0	18	أقل من 30 سنة
34,2	41	من 30 إلى 40 سنة
26,7	32	من 41 إلى 50 سنة
24,2	29	أكثر من 50 سنة
100	120	المجموع

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة جاؤوا في المرتبة الأولى بنسبة قدرها 34.2%، يليها في المرتبة الثانية الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة 32%، ثم في المرتبة الثالثة الموظفين الأكبر من 50 سنة بنسبة 24.2% وفي المرتبة الأخيرة الموظفون الأقل من 30 سنة بنسبة 15%، وتفسر نتائج الجدول بكون التوظيف في مصالح ولاية الجلفة يكون بطيئا مقارنة ببعض المؤسسات الأخرى، الأمر الذي لا يسمح بالتجديد المستمر للعنصر البشري.

شكل رقم (03): يبين توزيع العينة وفقا لمتغير السن

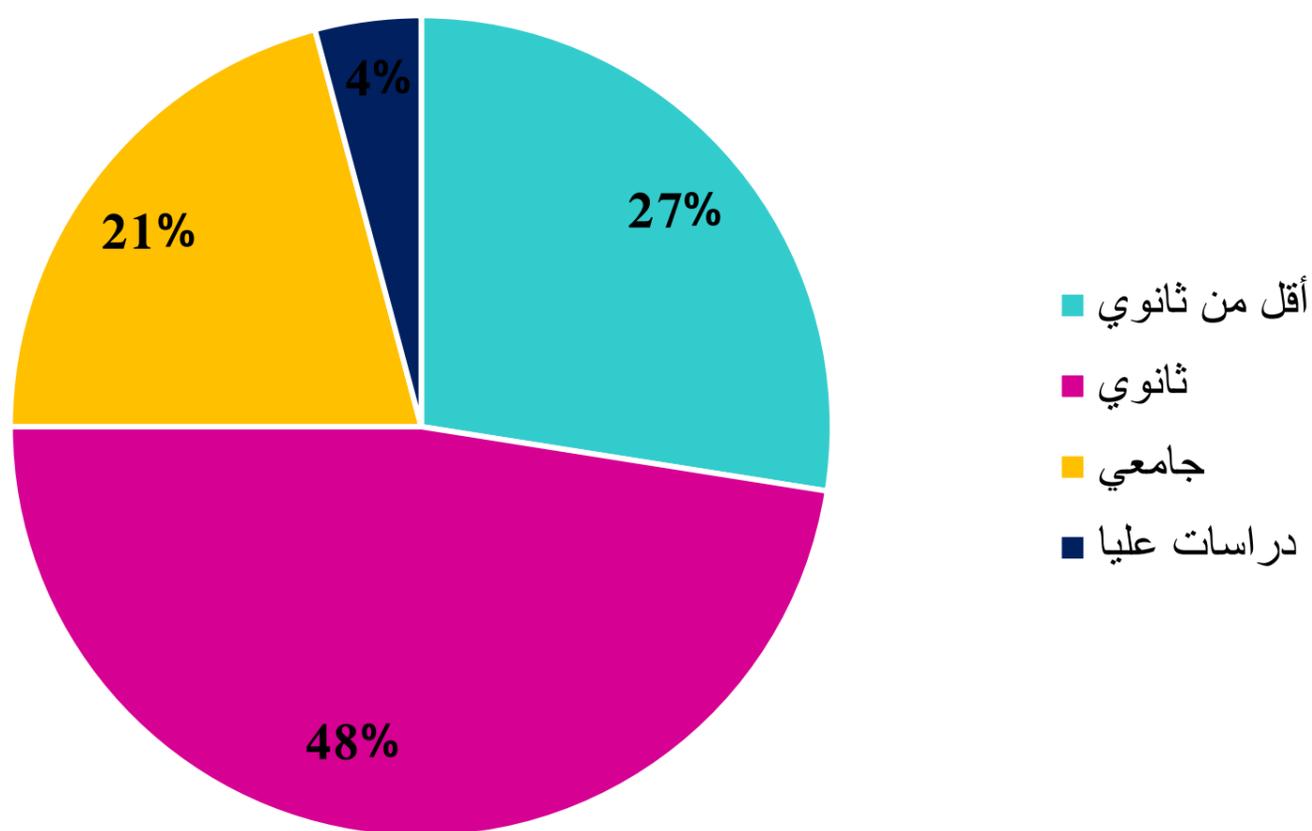


جدول (08): يبين توزيع العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المؤهل العلمي
27,5	33	أقل من ثانوي
47,5	57	ثانوي
20,8	25	جامعي
4,2	5	دراسات عليا
100	120	المجموع

من خلال الجدول (08) نلاحظ أن الموظفين الذين يحملون مستوى الثانوي يحتلون المرتبة الأولى بنسبة 47.5%، وبعدها الموظفون الذين يحملون مستوى أقل من الثانوي بنسبة قدرها 27.5%، ثم الجامعيين بـ: 20.8%، وأخيرا الموظفون أصحاب الدراسات العليا بـ: 4.2%، وتعزى هذه النتائج إلى أن شروط التوظيف في ما يخص عون تنفيذي وعون تحكم لا تشترط سوى مؤهل ثانوي أو أقل.

شكل رقم (04): يبين توزيع العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

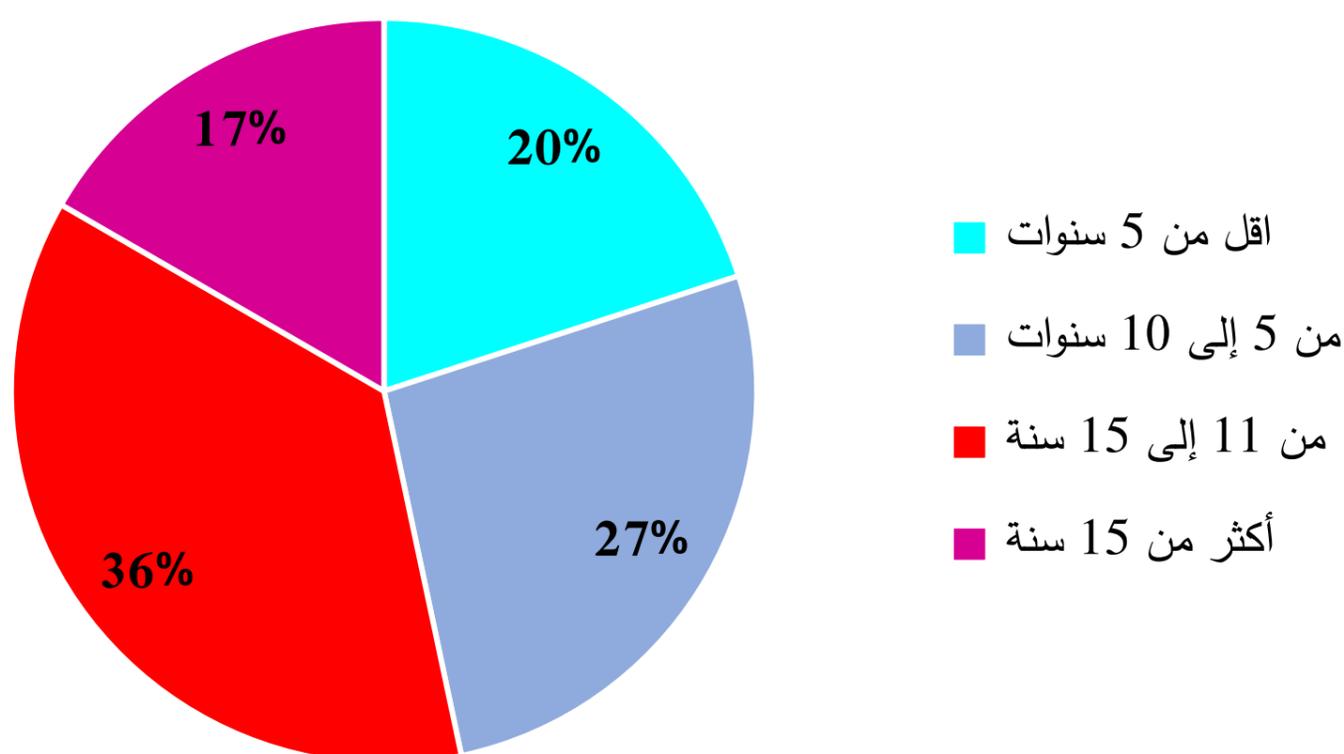


جدول (09): يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	24	20,0
من 5 إلى 10 سنوات	32	26,7
من 11 إلى 15 سنة	44	36,7
أكثر من 15 سنة	20	16,7
المجموع	120	100

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن الموظفين الذين لهم خبرة مهنية من 11 سنة إلى 15 سنة بلغت نسبتهم 36.7%، ويأتي في المرتبة الثانية الموظفون الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة قدرها: 26.7%، بينما الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات جاؤوا في المرتبة الثالثة بنسبة قدرها 20%، ليأتي في الأخير لذين بلغت خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة بنسبة 16.7% وهو توزيع نراه يتناسب طرديا مع نتائج متغير السن.

شكل رقم (05): يبين توزيع العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

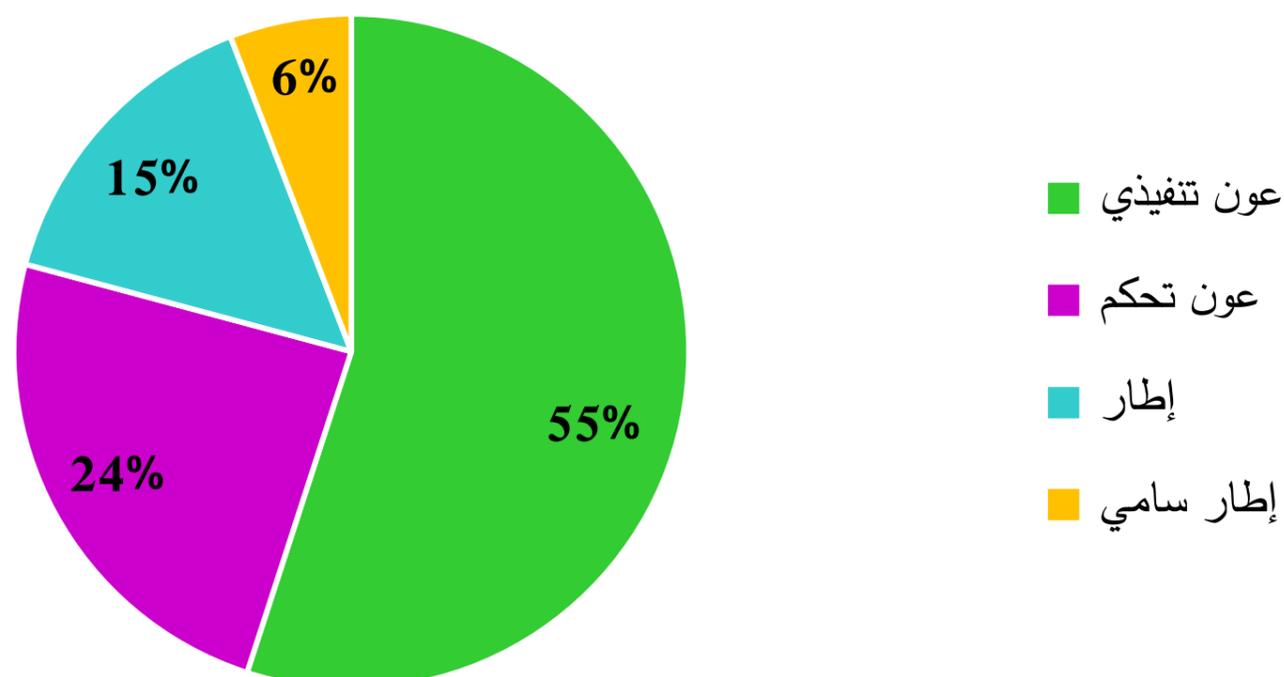


الجدول (10): يبين توزع العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة المهنية
55,0	66	عون تنفيذي
24,2	29	عون تحكم
15,0	18	إطار
5,8	7	إطار سامي
100	120	المجموع

جاءت نتائج الجدول (10) الخاصة بتوزع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية مناسبة لكل من متغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية، حيث بلغ عدد الموظفون في رتبة عون تنفيذي 66 موظفا بنسبة قدرها 55% تليها رتبة عون تحكم بنسبة 24.2%، بينما بلغ عدد الموظفين الذين يحوزون على رتبة إطار 18 موظفا بنسبة قدرها 15% وبلغ عدد الموظفين الحائزين على رتبة إطار سامي 7 موظفين بنسبة قدرها: 5.8%، ونلاحظ من خلال نتائج الجدول أن العدد يقل كلما انتقلنا لرتبة أعلى من سابقتها، حيث أن النسب الدنيا ذهبت إلى الموظفين الذين يحوزون رتبة إطار وإطار سامي بحكم أن هذه المناصب نوعية ولا تحتاج إلى عدد كبير من الموظفين في الولاية

شكل رقم (06): يبين توزع العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية



3. حدود الدراسة:**1.3. الحدود الزمانية:** السداسي الثاني للموسم الجامعي: 2016/2015**2.3. الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بمقر ولاية الجلفة، وفيما يلي وصف لمكان

الدراسة:

1.2.3 تعريف المجموعة المحلية:

وهي مجموعة من الشخصيات المعنوية تتمتع باستقلال الإداري والمالي وهي تمثل السلطة التنفيذية عبر الإدارات اللامركزية، وهي تمثل في الولاية - الدائرة - البلدية وتتوزع عبر الأقاليم الوطنية.

2.2.3. الدوائر والبلديات:

ظهرت ولاية الجلفة بمقتضى التقسيم الإداري عام 1974 للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ويبلغ عدد سكانها 897.920 نسمة (حسب إحصاء 2003) وتبلغ الكثافة السكانية 27.8 نسمة/كلم². وهي تضم 36 بلدية، و 12 دائرة.

(الموقع الرسمي لولاية الجلفة)

3.2.3. المجلس الشعبي الولائي:

وهو هيئة إقليمية منتخبة من طرف الشعب عن طريق الاقتراع السري والمباشر ويحدد عدد أعضائه حسب عدد السكان لسلك الولاية في حين تبين إليه صلاحيات ومهام مختلفة بحيث تدوم عهده 5 سنوات وتجري هذه الانتخابات النيابية في ثلاث أشهر السابقة عند بداية أشغال المجلس أو الثلاث أشهر الأخيرة للمجلس الشعبي.

4.2.3. تعريف الولاية:

وهي عبارة عن جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية بالإضافة إلى الاستقلال المالي والقانوني وهي تشكل مقاطعة إدارية لدولة وبالتالي فهي تشرف على مجموعة من الدوائر والبلديات ويشرف على تسييرها شخص يدعي بالوالي، وتتسأ الولاية بموجب قانون خاص (اختصاصات اقتصادية واجتماعية، وثقافية)

1.4.2.3. الهيكل التنظيمي للولاية:

- **الوالي:** يعتبر الوالي من الموظفين الساميين للدولة ويتم تعيينه من قبل رئيس الجمهورية حسب ما نصت عليه المادة: 78 من التعديل الدستوري لسنة 1996 في الفقرة التاسعة وهو الممثل الرسمي للدولة والولاية وهو المشرف على إدارة أملاك الدولة داخل تراب الولاية.

- **ديوان الوالي:** يعين رئيس الديوان بواسطة مرسوم رئاسي باقتراح من رئيس الحكومة، ويقوم بالتنسيق بين عمل الملحقين، ويعمل الملحقون في الخلايا الأساسية مثل البروتوكول والتشريفات لتنظيم الزيارات الميدانية للوالي ويهتم بالشؤون العامة للولاية.

- **الأمانة العامة:** تعتبر الأمانة العامة من أهم الهيئات الإدارية الأساسية وذلك بالنظر إلى المهام التي يقوم بها الأمين العام وذلك حسب المادة 05 من المرسوم 215-94 حيث تتمثل في السهر على العمل واستمراريته، ويعين الأمين العام بموجب مرسوم رئاسي باقتراح من رئيس الحكومة، وتضم الأمانة العامة عدة مصالح والتي تضم لدورها عدة مكاتب كما يلي:

- **مصلحة الأرشفة:** وتضم مكاتبين

• مكتب الاعلام الالي والمساعدة.

• مكتب الحفظ.

- مصلحة الوثائق: وتضم مكتبين

- مكتب الوثائق وبنك المعلومات.
- مكتب التخليص.

- مصلحة التخليص: وتضم 03 مكاتب

- مكتب التنسيق.
- مكتب التنظيم.
- مكتب الصفقات.

- مديرية الإدارة المحلية: تعد من المصالح المهنية بميزانية التسيير والتجهيز في الولاية وتسهر على تنفيذها وتضع كفاءات تسيير المستخدمين لدى الولاية، وتدرس تطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم، كما تقوم بتحليل من شأنها دعم موارد الولاية والبلديات المالية، وتقوم بذلك من خلال المصالح التالية:

- مصلحة التنشيط المحلي: وتضم 03 مكاتب

- مكتب الصفقات والبرامج.
- مكتب الميزانيات ومكتب البلديات.
- مكتب الإعلام الآلي.

- مصلحة الموظفين: وتضم مكتبين

- مكتب تسيير موظفي الولاية.
- مكتب تكوين موظفي الولاية.

- مصلحة الميزانية وممتلكات الولاية: وتضم مكتبين

- مكتب ميزانية الولاية.

• مكتب ممتلكات الولاية.

- مديرية التنظيم والشؤون العامة: تضم هذه المديرية ثلاث مصالح وهي

• مصلحة التنظيم العام: وتضم 03 مكاتب

○ مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المنظمة.

○ مكتب نقل السيارات.

○ مكتب الجمعيات والانتخابات.

• مصلحة نقل الأشخاص: وتضم مكاتبين

○ مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية.

○ مكتب تنقلات الأجانب.

• مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: وتضم مكاتبين

○ مكتب نزع الملكية والمنازعات.

○ مكتب العقود ومداومات المجالس الشعبية الولائية.

- المفتشية العامة:

المفتشية العامة في الولاية تحت سلطة الوالي، وتكون لها مهام دائمة تقوم بها مثل نشاط الأجهزة والهيكل والمؤسسات، ويسيرها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة.

- مندوب الأمن: يعد منصب مندوب الأمن لدى الوالي وظيفة عليا في الدولة، يعين صاحبها بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من وزير الداخلية، ويتولى مندوب الأمن مساعدة الوالي في تصور التدابير الخاصة بميدان الأمن الوقائي وتنفيذها، وينشط وينسق أعمال المكلفين بمهمة الأمن ومساعدتي الأمن في الدوائر والبلديات تحت سلطة الوالي.

4. أدوات الدراسة:

تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان، التي يعرفها عبيدات وزملاؤه بأنها: مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. (عبيدات وآخرون، 1997، ص 66)

وبغرض اجراء الدراسة ومعرفة علاقة العدالة التنظيمية بالإبداع الإداري لدى موظفي مصالح بلدية الجلفة تم الاعتماد على مقياسين، الأول مقياس العدالة التنظيمية، والثاني مقياس الإبداع الإداري.

1.4. مقياس العدالة التنظيمية:

أعدّ خصيصاً لمقياس العدالة التنظيمية من خلال 20 بنداً أعدها بن زانة (2014/2013) مقسمة على ثلاثة محاور

1.1.4 الصدق والثبات لمقياس العدالة التنظيمية في دراسة بن زانة (2014/2013):

لتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين قدر عددهم بثلاثة أساتذة.

وكذلك تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للاتساق الداخلي حيث كان هناك ارتباط

دال احصائياً بين فقرات كل محور عند مستوى الدلالة 0.01

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات، طبقاً لمعامل ألفا كرونباخ بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع ابعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 70% وقد كانت النتائج كالتالي:

- معامل الثبات لفقرات بعد العدالة التوزيعية: معامل الثبات يفوق 70% حيث كانت نسبته 89% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

- معامل الثبات لفقرات بعد العدالة الإجرائية: معامل الثبات يفوق 70% حيث كانت نسبته 82.8% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

- معامل الثبات لفقرات بعد العدالة التفاعلية: معامل الثبات يفوق 70% حيث كانت نسبته 70.6% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

2.1.4. الصدق والثبات لمقياس العدالة التنظيمية في الدراسة الحالية:

تم حساب معاملات الصدق والثبات لمقياس العدالة التنظيمية في الدراسة الاستطلاعية للعينة المكونة من 35 موظف، حيث تم حساب معامل الاتساق الداخلي للمقياس ككل فوجد يساوي: 0.841^{**} وبين المقياس ومحاوره الثلاثة فوجد أن الاتساق الداخلي للمحاور الثلاثة: عدالة التوزيع 0.855^{**} ، عدالة الإجراءات 0.913^{**} ، وعدالة التعاملات 0.755^{**} ، وهو ما يدل على أن مقياس العدالة التنظيمية يتمتع باتساق داخلي قوي.

وقد قدر صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) بـ: 14.736^{**} - مما يدل أن المقياس يتمتع بصدق تمييزي عالٍ.

أما بالنسبة للثبات فقد جاء مقياس العدالة التنظيمية ثابتاً من خلال حساب كل من معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل التجزئة النصفية، معامل التصحيح الذاتي لسبرمان براون، ومعادلة جتمان لحساب الثبات للمقياس ككل وللمحاور الثلاثة.

2.4. مقياس الإبداع الإداري:

تم اعداد مقياس الإبداع الإداري من قبل جلوي (2013/2012)، حيث كان يتضمن هذا المقياس 21 بنداً مقسمة على أربعة محاور: حل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغيير، روح المجازفة، وأخير محور تشجيع الإبداع.

قمنا بالتعديل على المقياس من خلال حذف محور روح المجازفة الذي يتكون من ثلاث فقرات فقط وذلك بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية وحساب صدق الاتساق الداخلي للمحاور حيث لم نجد ارتباط بين هذه المحاور وبين المقياس ككل وبقيّة المحاور، ليصبح المقياس يتضمن 18 بنداً فقط.

1.2.4 الصدق والثبات لمقياس الإبداع الإداري في دراسة جلولي (2012/2013):

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقياتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة.

كما تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ إذ وجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.962 وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث.

تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث بلغ معامل الثبات للمقياس ككل: 0.909، وهو معامل ثبات جيد جدا، وبالنسبة للمحاور كانت أيضا معاملات الثبات مرتفعة.

2.2.4. الصدق والثبات لمقياس الإبداع الإداري في الدراسة الحالية:

تم أيضا حساب معاملات الصدق والثبات لمقياس الإبداع الإداري في الدراسة الاستطلاعية للعينة المكونة من 35 موظف، حيث تم حساب معامل الاتساق الداخلي للمقياس ككل فوجد يساوي: 0.682^{**} وبين المقياس والمحاور الثلاثة فوجد أن الاتساق الداخلي للمحاور: حل المشكلات واتخاذ القرار، ومحور القابلية للتغيير جاءت مرتفعة وهي على التوالي: 0.802^{**} ، 0.791^{**} ، بينما جاءت قيمة معامل الاتساق الداخلي لمحور تشجيع الإبداع ضعيفة 0.454^{**} وعلى العموم المقياس يتمتع باتساق داخلي جيد وقد قدر صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) بـ: 9.325^{**} - مما يدل أن المقياس يتمتع بصدق تمييزي عالٍ.

أما بالنسبة للثبات فقد جاء مقياس الإبداع الإداري ثابتا من خلال حساب كل من معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل التجزئة النصفية، معامل التصحيح الذاتي لسبرمان براون، ومعادلة جتمان لحساب الثبات للمقياس ككل وللمحاور الثلاثة

5. أساليب المعالجة الإحصائية:

لغرض المعالجة الإحصائية تم تفرغ الاستمارات في برنامج الإحصاء Spss وطبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية حسب التدرج في الدراسة من خلال:

1- لحساب الصدق والثبات: تم استخدام

- معامل الاتساق الداخلي بيرسون
- اختبار الفروق بين المتوسطات Paired-Samples T-Test للمقارنة الطرفية (الصدق التمييزي)
- معامل ألفا كرونباخ
- التجزئة النصفية
- معامل التصحيح الذاتي لسبرمان براون
- معادلة جتمان لحساب الثبات

2- لخصائص العينة: التكرارات والنسب المئوية

3- للفرضية الأولى والثانية:

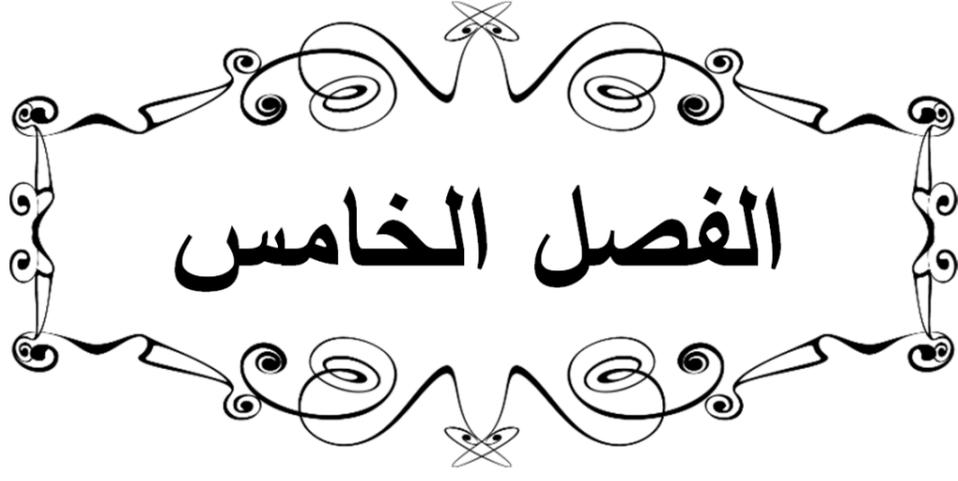
- المتوسط الحسابي (\bar{X})
- المتوسط الفرضي (T-V)
- الانحراف المعياري (δ^2)
- اختبار (T-test)
- معامل ارتباط بيرسون (R)

4- للفرضية الثالثة والرابعة:

- المتوسط الحسابي (\bar{X})
- الانحراف المعياري (δ^2)
- اختبار (T-test) للفروق بين عينتين Independent-Samples T-Test
- اختبار تحليل التباين One Way ANOVA

5- للفرضية الخامسة:

- معامل ارتباط بيرسون (R)

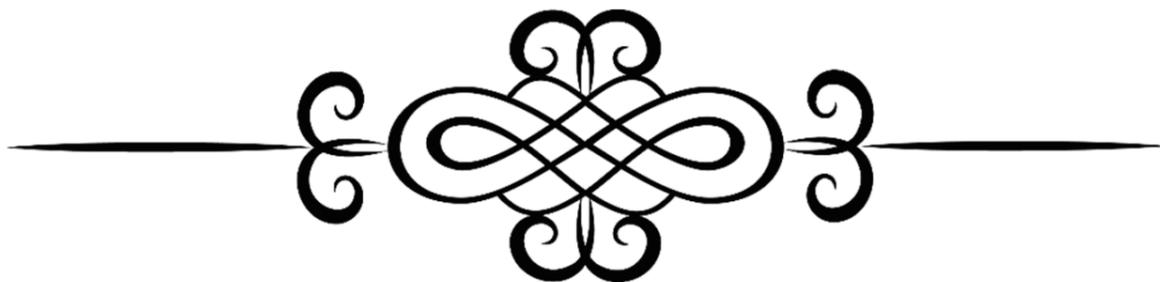


عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات

1. عرض وتحليل نتائج الفرضيات

2. مناقشة نتائج الفرضيات

3. استنتاج عام



1. عرض الفرضيات:

1.1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

- الفرضية: مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة منخفض للإجابة على هذا التساؤل تم حساب كل من: المتوسط الحسابي (\bar{X})، الانحراف المعياري (δ^2)، معامل ارتباط بيرسون (R)، قيمة (T Test) والمعنوية (α)، لكل عبارة من عبارات مقياس العدالة التنظيمية والنتائج موضحة في الجدول (12)

الجدول (11): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وقيمة T Test والمعنوية لكل عبارة من عبارات مقياس العدالة التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (δ^2)	معامل ارتباط بيرسون (R)	قيمة (T)test	المعنوية (α)
1	1,09	0,290	0,018	41,270	0,000
2	1,63	0,788	0,591**	22,710	0,000
3	1,71	0,844	0,398**	22,170	0,000
4	1,69	0,797	0,584**	23,251	0,000
5	1,86	0,843	0,738**	24,145	0,000
6	1,83	0,792	0,766**	25,354	0,000
7	1,86	0,792	0,738**	25,712	0,000
8	1,90	0,803	0,725**	25,908	0,000
9	1,92	0,773	0,785**	27,150	0,000
10	1,93	0,769	0,757**	27,431	0,000
11	1,94	0,792	0,717**	26,865	0,000
12	1,97	0,788	0,637**	27,345	0,000
13	2,00	0,799	0,639**	27,415	0,000
14	1,95	0,818	0,667**	26,102	0,000
15	1,64	0,719	0,564**	24,997	0,000
16	1,59	0,750	0,563**	23,238	0,000
17	1,66	0,761	0,515**	23,858	0,000
18	1,71	0,726	0,433**	25,762	0,000
19	1,73	0,730	0,335**	26,000	0,000
20	1,53	0,733	0,341**	22,928	0,000

نلاحظ في الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية تراوحت من 1.09 إلى 2.00 وانحراف معياري مقدر من 0.290 إلى 0.844، وقد تميزت هذه العبارات بمعامل تشبع عال حيث قدر الارتباط لهذه العبارات من 0.335^{**} إلى 0.785^{**} عدا العبارة 01 وهو ما يدل على أن المقياس يتمتع باتساق داخلي قوي.

وفي ما يخص الفروق بين المتوسطات ودلالاتها فقد كانت كل العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

وللإجابة على الفرضية الأولى القائلة بأن مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة منخفض قمنا باختبار النتائج المحصلة من أفراد العينة من خلال استجاباتهم على مقياس العدالة التنظيمية باستخدام اختبار الفروق بين المتوسطات لمجموعة واحدة (One Sample T-Test) فكانت النتائج كالتالي:

الجدول (12): يبين حساب مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة

المقياس	عدد العينة N	المتوسط الحسابي (\bar{x})	المتوسط الفرضي (T-V)	الانحراف المعياري (δ^2)	قيمة (T-test)	المعنوية (α)	درجة الحرية (df)
العدالة التنظيمية	120	35.14	40	9.013	-5.905*	0,000	119

من خلال الجدول (12) نلاحظ وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط المحصل من استجابات أفراد العينة المقدر عددهم ب(120) فرد والذي قدر بـ: 35.14 ومتوسط الدرجات الفرضي والمحدد بالقيمة الاختبارية (40) المحصلة من القيمة الافتراضية المتوسطة (2) مضروبة في عدد البنود (20)، حيث قدرت قيمة الاختبار (T) بين المتوسطين: المحسوب والفرضي بـ: -5.905^* بانحراف معياري قدره 9.013 عند درجة الحرية 119 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قدرت قيمة (α) بـ: 0.000، ومنه نتائج الاختبار جاءت متوافقة مع فرضيتنا التي تقول أن مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة منخفض.

2.1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

- الفرضية: مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة منخفض.
للإجابة على هذا التساؤل تم حساب كل من: المتوسط الحسابي (\bar{X})، الانحراف المعياري (δ^2)، معامل ارتباط بيرسون (R)، قيمة (T Test) والمعنوية (α)، لكل عبارة من عبارات مقياس الإبداع الإداري والنتائج موضحة في الجدول (14)
الجدول (13): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وقيمة T Test والمعنوية لكل عبارة من عبارات مقياس الإبداع الإداري .

العبارة	المتوسط الحسابي (\bar{X})	الانحراف المعياري (δ^2)	معامل ارتباط بيرسون (R)	قيمة (T)test	المعنوية (α)
1	1,83	0,752	0,592**	26,579**	0,000
2	1,84	0,789	0,598**	25,585**	0,000
3	1,78	0,772	0,569**	25,186**	0,000
4	1,93	0,764	0,688**	27,719**	0,000
5	1,97	0,697	0,706**	30,894**	0,000
6	1,88	0,724	0,670**	28,498**	0,000
7	2,05	0,743	0,645**	30,223**	0,000
8	1,94	0,759	0,608**	28,016**	0,000
9	1,93	0,790	0,586**	26,683**	0,000
10	1,97	0,829	0,556**	25,974**	0,000
11	1,89	0,719	0,568**	28,804**	0,000
12	1,79	0,755	0,640**	26,004**	0,000
13	1,81	0,759	0,614**	26,092**	0,000
14	1,73	0,786	0,436**	24,166**	0,000
15	1,77	0,847	0,453**	22,836**	0,000
16	1,83	0,827	0,236**	24,183**	0,000
17	1,83	0,792	0,207*	25,354**	0,000
18	1,89	0,797	0,237**	26,000**	0,000

من خلال نتائج الجدول (13) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت من 1.73 إلى 2.05 بانحراف معياري مقدر من 0.697 إلى 0.847، وقد تميزت هذه العبارات بمعامل تشبع عال حيث قدر الارتباط لهذه العبارات من $0,207^*$ إلى $0,706^{**}$ وهو ما يدل على أن المقياس يتمتع باتساق داخلي قوي، وفي ما يخص الفروق بين المتوسطات ودلالاتها فقد كانت كل العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وبغرض الإجابة على الفرضية الثانية القائلة بأن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة منخفض قمنا باختبار النتائج المحصلة من أفراد العينة من خلال استجابتهم على مقياس الإبداع الإداري باستخدام اختبار الفروق بين المتوسطات لمجموعة واحدة (One Sample T-Test) فكانت النتائج كالتالي:

الجدول (14): يبين حساب مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة

المقياس	عدد العينة N	المتوسط الحسابي (\bar{x})	المتوسط الفرضي (T-V)	الانحراف المعياري (δ^2)	قيمة (T-test)	المعنوية (α)	درجة الحرية (df)
الإبداع الإداري	120	38.64	36	8.507	3.402*	0.001	119

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط المحصل من استجابات أفراد العينة المقدر عددهم ب(120) فرد والذي قرّر بـ: 38.64 ومتوسط الدرجات الفرضي والمحدد بالقيمة الاختبارية (36) المحصلة من القيمة الافتراضية المتوسطة (2) مضروبة في عدد البنود (18)، حيث قدرت قيمة الاختبار (T) بين المتوسطين: المحسوب والفرضي بـ: 3.402^* بانحراف معياري قدره 8.507 عند درجة الحرية 119 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قدرت قيمة (α) بـ: 0.001 مما يدل على وجود فروق دالة إحصائياً، وعليه جاءت نتائج الاختبار غير متوافقة مع فرضيتنا الثانية التي تقول أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة منخفض حيث جاء مستوى الإبداع الإداري متوسط.

3.1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

- الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)

1.3.1. اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعا للجنس: للإجابة على هذا التساؤل

تم استخدام اختبار الفروق بين عينتين Independent-Samples T-Test

الجدول (15): يبين نتائج اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعا للجنس

نوع الجنس	العدد	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الانحراف المعياري (δ^2)	قيمة (T-test)	المعنوية (α)
ذكر	93	34,75	9,018		
أنثى	27	36,48	9,036	-0.877*	0.382
المجموع	120	/	/		

يتضح من الجدول (15) أن متوسط العدالة التنظيمية لدى الذكور البالغ عددهم 93 موظفا بلغ 34.75 بانحراف معياري 9.018 مقابل الإناث البالغ عددهم 27 بـ: 36.48 بانحراف معياري 9.036، أما قيمة اختبار T-Test فقد بلغت -0.877^* وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قدرت (α) بـ: 0.382 مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعا لمتغير الجنس، عكس فرضيتنا القائلة بوجود فروق بين الجنسين في العدالة التنظيمية.

2.3.1. اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعا للسنة: للإجابة على هذا

التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

الجدول (16): يبين نتائج اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعا للسنة

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الفئات
			12,218	42,89	أقل من 30 سنة
			8,050	34,46	من 30 إلى 40 سنة
0,001	6,346*	3	5,118	34,25	من 41 إلى 50 سنة
			9,184	32,28	أكثر من 50 سنة

يتضح من الجدول (16) وجود فرق دال إحصائيا في العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعا لمتغير السن عند درجة المعنوية 0.05 حيث بلغت قيمة اختبار (F) $6,346^*$ عند درجة الحرية 3 حيث قدرت قيمة (α) بـ: 0.001 حيث جاء في المرتبة الأولى متوسط الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) بـ: 42.89 بانحراف معياري قدره: 12.218 وفي المرتبة الثانية متوسط الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة و من 41 إلى 50 سنة) بـ: 34.46 و 34.25 وانحراف معياري قدره: 8.050 و 5.118 على التوالي، وفي المرتبة الأخيرة متوسط أعمار الموظفين (أكثر من 50 سنة) بـ: 32.28 وانحراف معياري قدره: 9.184 وهو ما يؤكد صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير السنة.

3.3.1. اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعا للمؤهل العلمي: للإجابة على هذا

التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

الجدول (17): يبين نتائج اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعا للمؤهل العلمي

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الفئات
			11,535	37,39	أقل من ثانوي
			6,956	35,28	ثانوي
0,142	1,849*	3	8,488	32,96	جامعي
			11,502	29,60	دراسات عليا

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فرق دال إحصائياً في العدالة التنظيمية تبعا للمؤهل العلمي لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة حيث بلغت قيمة اختبار (F) * 1.849 عند درجة الحرية 3 وهي قيمة دالة إحصائياً عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.142، وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت النتائج بعدم وجود فروق تبعا للمؤهل العلمي.

4.3.1. اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً للخبرة المهنية: للإجابة على هذا

التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

الجدول (18): يبين نتائج اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً للخبرة المهنية

المعنى (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (σ ²)	المتوسط الحسابي (x̄)	الفئات
			11,984	41,04	أقل من 5 سنوات
			7,741	33,22	من 5 إلى 10 سنوات
0.002	5.155*	3	5,344	34,66	من 11 إلى 15 سنة
			10,616	32,20	أكثر من 15 سنة

يتضح من الجدول (18) وجود فرق دال إحصائياً في العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة اختبار (F) * 5.155 عند درجة الحرية 3 وهي قيمة دالة إحصائياً عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.002، وهو ما يؤكد صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية. ومن خلال الجدول نلاحظ أن الموظفين الذين تبلغ خبرتهم المهنية (أقل من 5 سنوات) جاءوا في المرتبة الأولى بمتوسط قدره: 41.04 وانحراف معياري قدره 11.984 بينما نلاحظ تقارب في متوسطات الخبرة المهنية للفئات الأخرى حيث تراوحت بين 32.20 و 34.66

5.3.1. اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً للرتبة الوظيفية: للإجابة على هذا

التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

الجدول (19): يبين نتائج اختبار الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً للرتبة الوظيفية

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الفئات
			10,099	35,83	عون تنفيذي
			4,502	32,47	عون تحكم
0.401	0.922*	2	7,409	34,68	إطار
			10,099	35,83	إطار سامي

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فرق دال إحصائياً في العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية حيث بلغت قيمة اختبار (F) 0.922^* عند درجة الحرية 2 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.401، ومن خلال الجدول يفسر عدم وجود فروق دالة إحصائياً نظراً لتقارب متوسطات الرتبة الوظيفية حيث تراوحت بين 32.68 و 35.83 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

4.1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

- الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)

1.4.1. اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للجنس: للإجابة على هذا التساؤل

تم استخدام اختبار الفروق بين عينتين Independent-Samples T-Test

الجدول (20): يبين نتائج اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للجنس

نوع الجنس	العدد	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الانحراف المعياري (δ^2)	قيمة (T-test)	المعنوية (α)
ذكر	93	38,40	9,271		
أنثى	27	39,48	5,109	-0.581*	0.562
المجموع	120	/	/		

يتضح من الجدول (20) أن متوسط الإبداع الإداري لدى الذكور البالغ عددهم 93 موظفا بلغ 38.40 بانحراف معياري 9.271 مقابل الإناث البالغ عددهم 27 بـ: 39.48 بانحراف معياري 5.109، أمّا قيمة اختبار T-Test فقد بلغت -0.581^* وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قدرت (α) بـ: 0.562 مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعا لمتغير الجنس، عكس فرضيتنا القائلة بوجود فروق بين الجنسين في الإبداع الإداري.

2.4.1. اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للسن: للإجابة على هذا التساؤل تم

حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

الجدول (21): يبين نتائج اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للسن

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الفئات
			9,991	43,06	أقل من 30 سنة
			7,362	36,05	من 30 - 40 سنة
0,029	3,113*	3	8,205	39,31	من 41 - 50 سنة
			8,490	38,83	أكثر من 50 سنة

يتضح من الجدول (21) وجود فرق دال إحصائيا في الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعا لمتغير السن عند درجة المعنوية 0.05 حيث بلغت قيمة اختبار (F) 3.113^* عند درجة الحرية 3 حيث قدرت قيمة (α) بـ: 0.029 وجاء في المرتبة الأولى متوسط الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) بـ: 42.89 بانحراف معياري قدره: 12.218 وفي المرتبة الثانية متوسط الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة و من 41 إلى 50 سنة) بـ: 34.46 و 34.25 وانحراف معياري قدره: 8.050 و 5.118 على التوالي، وفي المرتبة الأخيرة متوسط أعمار الموظفين (أكثر من 50 سنة) بـ: 32.28 وانحراف معياري قدره: 9.184 وهو ما يؤكد صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تبعا لمتغير السن.

3.4.1. اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للمؤهل العلمي: للإجابة على هذا

التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

الجدول (22): يبين نتائج اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للمؤهل العلمي

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الفئات
			9,657	39,00	أقل من ثانوي
			8,915	39,09	ثانوي
0.070	2.412*	3	4,919	39,12	جامعي
			4,764	28,80	دراسات عليا

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فرق دال إحصائياً في الإبداع الإداري تبعا للمؤهل العلمي لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة حيث بلغت قيمة اختبار (F) * 1.849 عند درجة الحرية 3 وهي قيمة دالة إحصائياً عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.070، وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت النتائج بعدم وجود فروق تبعا للمؤهل العلمي.

4.4.1. اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للخبرة المهنية: للإجابة على هذا

التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

الجدول (23): يبين نتائج اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للخبرة المهنية

المعنى (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ ²)	المتوسط الحسابي (x̄)	الفئات
			9,309	41,71	أقل من 5 سنوات
			7,678	35,63	من 5 إلى 10 سنوات
0.007	4.190*	3	8,517	40,50	من 11 إلى 15 سنة
			6,610	35,70	أكثر من 15 سنة

يتضح من الجدول (23) وجود فرق دال إحصائيا في الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة اختبار (F) * 4.190 عند درجة الحرية 3 وهي قيمة دالة إحصائيا عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.007، وهو ما يؤكد صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية. ومن خلال الجدول نلاحظ أن الموظفين الذين تبلغ خبرتهم المهنية (أقل من 5 سنوات) جاءوا في المرتبة الأولى بمتوسط قدره: 41.71 وانحراف معياري قدره 11.984 وفي المرتبة الثانية الموظفين الذين لديهم خبرة (من 11 إلى 15 سنة) بينما نلاحظ تقارب في متوسطات الخبرة المهنية للفئتين الباقيتين حيث تراوحت بين 35.63 و 35.70

5.4.1. اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للرتبة الوظيفية: للإجابة على هذا

التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

الجدول (24): يبين نتائج اختبار الفروق في الإبداع الإداري تبعا للرتبة الوظيفية

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	الفئات
			8,811	38,85	عون تنفيذي
			9,328	39,69	عون تحكم
0.065	2.469*	3	5,147	39,39	إطار
			5,192	30,43	إطار سامي

يتضح من الجدول (24) عدم وجود فرق دال إحصائيا في الإبداع الإداري تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية حيث بلغت قيمة اختبار (F) * 2.469 عند درجة الحرية 2 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.065، ومن خلال الجدول يفسر عدم وجود فروق دالة إحصائيا نظرا لتقارب متوسطات الرتبة الوظيفية حيث تراوحت بين 32.68 و 35.83 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية

5. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محاور العدالة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) ومحاور الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغيير، تشجيع الإبداع)

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل ارتباط بيرسون (R) بين محاور مقياس العدالة التنظيمية ومحاور مقياس الإبداع الإداري، والجدول (26) يوضح النتيجة الجدول (25): يبين نتائج اختبار العلاقة بين محاور العدالة التنظيمية ومحاور الإبداع الإداري

مقياس الإبداع الإداري	محور تشجيع الإبداع	محور القابلية للتغيير	محور حل المشكلات	بيرسون (R)	محور العدالة
0,391**	0,094	0,242**	0,524**	بيرسون (R)	محور عدالة التوزيع
0,000	0,307	0,008	0,000	المعنوية (α)	
0,322**	0,083	0,323**	0,269**	بيرسون (R)	محور عدالة الإجراءات
0,000	0,365	0,000	0,003	المعنوية (α)	
0,508**	-0,029	0,562**	0,454**	بيرسون (R)	محور عدالة التعاملات
0,000	0,757	0,000	0,000	المعنوية (α)	
0,498**	0,063	0,458**	0,510**	بيرسون (R)	مقياس العدالة التنظيمية
0,000	0,491	0,000	0,000	المعنوية (α)	

من خلال الجدول (25) نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محاور العدالة التنظيمية وكل من محور حل المشكلات واتخاذ القرار ومحور القابلية للتغيير، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون (R) بين 0.242** و 0.562**

وهي قيم دالة إحصائياً عند درجة المعنوية 0.01 حيث قدرت قيمة (α) بين: 0.000 و 0.008 وعدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محاور العدالة التنظيمية ومحور تشجيع الإبداع.

كم نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مقياس الإبداع الإداري ومحاور العدالة التنظيمية وبين مقياس العدالة التنظيمية ومحاور الإبداع الإداري عدا محور تشجيع الإبداع.

وعموماً نلاحظ وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مقياس العدالة التنظيمية والإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (R): 0.498^{**} عند درجة المعنوية 0.01 حيث قدرت قيمة (α) ب: 0.000

2. مناقشة نتائج الفرضيات:

1.2. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى في الجدول (12) وجدنا أن المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين (35.14) أقل من المتوسط الفرضي (40) وهو ما يدل على أن مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة منخفض. ويمكن تفسير انخفاض مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة في دراستنا الحالية إلى عدم توافر قيادات إدارية مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية والوضوح، إذ إن سلوك المسؤولين قائم على المحاباة وعدم المساواة بين الموظفين، وغياب الأجواء التنظيمية التي تسمح بالمشاركة وتتميز بالصرامة. وأيضاً إلى عدم الموضوعية في التعامل مع الجميع، كما يمكن أن يرجع ذلك أيضاً إلى عدم وجود نظام للرواتب يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات حياتهم الاجتماعية ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة لدى العاملين والموظفين بصفة عامة، إذ إن غالبيتهم يشتركون في عم الرضا

حيال المكافآت والرواتب نظراً لعم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة آخر.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة محارمة (2000) التي توصلت إلى تدني مستوى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية نتيجة وجود خلل في السياسة التنظيمية للدوائر الحكومية وغياب نظام داخلي خاص بالإجراءات الرسمية المتخذة وطرق تنفيذها، وجاءت مختلفة عن دراسة الفهداوي والقطاونة (2004) حيث إن تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، ودراسة الشهري (2014) حيث إن درجة العدالة التنظيمية كانت عالية للأداة ككل.

2.2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية وجدنا أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة متوسط، حيث كان المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين (38.64) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (36)،

ونفسر نتائج دراستنا التي تقول أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة متوسط من خلال ضعف توفير المناخ المناسب للإبداع، حيث إن هذه النتيجة تذهب إلى الضعف أكثر منها إلى التوسط والدليل أن السياسة الإدارية المتبعة في أغلب المؤسسات العمومية وخاصة فيما يتعلق بالوظائف الإدارية الرسمية تتسم بطابع تقليدي حيث إن الموظفين يتقيدون بالنمط الإداري السائد ولا يخرجون عن الأعمال المألوفة، وقد يرجع هذا إلى غياب البيئة الإدارية التي تساعد الأفراد على الخروج عن ما هو متبع لديهم خوفاً من العقاب أو الفشل أو الخوف من الخروج عن الأنظمة واللوائح والقوانين والأعراف التي يسير عليها العمل.

وأيضاً يمكن أن يؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع فيه ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.

وأيضاً قد يكون عامل مقاومة التغيير من قبل الإدارة والموظفين أحد الأسباب التي تعوق من الإبداع الإداري في المؤسسة

ولعل من أهم الأسباب التي يعاني منها الموظفون والتي من شأنها أن تعيق الإبداع لديهم هي غياب التشجيع الإداري، حيث إن غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة يقتل روح الإبداع لدى الموظفين

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة القرشي (2008) التي توصلت إلى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وكذلك دراسة الجعبري (2009) التي توصلت إلى أن الإبداع الإداري لدى موظفي شركة الكهرباء ليس ضعيفاً بل بالعكس كان كبيراً جداً،

3.2. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

فيما يخص الفرضية الثالثة التي تقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية).

1- بالنسبة لمتغير الجنس:

فإنه ومن خلال الجدول (15) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تعزى لمتغير الجنس، حيث إن إجابات الباحثين حول العدالة التنظيمية لم تظهر الفروق في ما يخص نوع الجنس كون جميع الموظفين يتعرضون لنفس البيئة المهنية وكلهم مرتبطون بنفس الأدوار والواجبات

والظروف بحسب التخصص، فالعدالة التنظيمية بأبعادها هي ذات أصول قيمية ونفسية تجعلها واسعة الامتداد في الإدراك والشعور، وقد يكون ذلك حتى على حساب المعطيات المادية والحقائق الملموسة، الأمر الذي يجعل أغلب الموظفين باختلاف نوعهم الاجتماعي يحملون نفس التصور والحكم لمستوى العدالة التنظيمية الموجودة في المنظمة. وبالتالي ينعكس ذلك على مستوى الابداع لديهم.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة محفوظ جودت (2007) ودراسة Marko et al (2002) ومخالفة لدراسة محارمة (2000)

2- بالنسبة لمتغير السن:

أما بالنسبة لمتغير السن فمن خلال الجدول (16) أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تعزى لمتغير السن ولصالح فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة، لأن هذه الفئة موظفة حديثا (بالنظر إلى سنهم) فأحساسهم بالعدالة التنظيمية أعلى من نظرائهم من الفئات الأخرى لأنهم حديثو عهد بالتوظيف وهذا لوحده يرضيهم، ومازال لم يتكون لديهم مفهوم عن العدالة التنظيمية ، وهم بصدد معرفة حقوقهم وواجباتهم ،على العكس مع الفئات الأخرى الذين جاءت اجاباته متقاربة نظرا لما تكون لديهم من معارف على المنظمة وما تكون لديهم من مفهوم عن العدالة التنظيمية وعن حقوقهم .

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة جودة (2007) ودراسة محارمة (2002)

3- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فرق دال إحصائيا في الإحساس بالعدالة التنظيمية تبعا للمؤهل العلمي لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة. هذا لتشابه الأعمال الإدارية بين مختلف الفئات، وأيضا موضوع العدالة التنظيمية مرتبط بشخصية وأداء المسؤولين المباشرين في العمل والمديرين المسؤولين، فعندما يشعر الموظف مهما كانت درجته

العلمية بعدالة المدير أكيد سينعكس ذلك على إحساسه بالعدالة التنظيمية، فهذا الإحساس لا يختلف بين موظف وآخر مهما كان الاختلاف في المؤهل العلمي، بل يختلف باختلاف المسؤولين.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة محفوظ جودت (2007) ودراسة حمد بن محمد بن جابر الشهري (2014) ومخالفة لدراسة محارمة (2000) ودراسة الطحیح ومحمد (2003)

4- بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

يتضح من الجدول (18) وجود فرق دال إحصائياً في الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية لصالح الفئة (أقل من 05 سنوات خبرة) ، وهذا يوافق دراستنا من حيث وجود فرق دال إحصائياً في الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تعزى لمتغير السن ، لأن هذه الفئة موظفة حديثاً (بالنظر إلى سنهم) فأحساسهم بالعدالة التنظيمية أعلى من نظرائهم من الفئات الأخرى ، وما زال لم يتكون لديهم مفهوم عن العدالة التنظيمية ، وهم بصدد معرفة حقوقهم وواجباتهم ،على العكس مع الفئات الأخرى الذين جاءت اجاباته متقاربة نظراً لما تكون لديهم من معارف على المنظمة وما تكون لديهم من مفهوم عن العدالة التنظيمية وعن حقوقهم .

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة محفوظ جودت (2007) ودراسة محارمة (2000) ومخالفة لدراسة حمد بن محمد بن جابر الشهري (2014).

5- بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية:

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فرق دال إحصائياً في الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة يعزى لمتغير الرتبة الوظيفية، ويعزى ذلك إلى وجود نظرة واحدة بين الموظفين من مختلف الرتب الوظيفية لمفهوم العدالة التنظيمية

والسبب الرئيسي للعدالة التنظيمية يرجع إلى القائد أو المدير العام إذا كان عادلاً فعدالته تعم على مختلف الرتب الوظيفية والعكس.

وجاءت هذه النتائج مخالفة لدراسة الطحیح ومحمد (2003)

3.3. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

فيما يخص الفرضية الرابعة التي تقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية).

1- بالنسبة لمتغير الجنس:

ومن خلال الجدول (20): تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعاً لمتغير الجنس، عكس فرضيتنا القائلة بوجود فروق بين الجنسين في الإبداع الإداري. حيث إن إجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري لم تظهر الفروق فيما يخص نوع الجنس. هذا يدل على أن هناك رؤية مشتركة بين الذكور والإناث في تلك المحاور تعزى لمتغير الجنس.

فبالتالي لا يختلف إحساس العمال ذكورا وإناثا بالعدالة التنظيمية وينعكس ذلك على الإبداع الإداري حيث أنه لا يختلف مستوى الإبداع بين الذكور والإناث لأنه لا توجد فروق فردية بين الذكور والإناث في الأعمال الإدارية وحتى في التكاليف الإدارية وتولي المناصب السامية وصارت المرأة مثلها مثل الرجل في الأعمال الإدارية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية للعدالة التنظيمية مع دراسة جودة (2007) حيث توصلت دراسته إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إحساس العاملين بشركة الأدوية الأردنية بالعدالة التنظيمية ترجع إلى متغير الجنس، عكس دراسة محارمة (2002) التي وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

2- بالنسبة لمتغير السن:

يتضح من الجدول (21) وجود فرق دال إحصائياً في الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تعزى لمتغير السن ولصالح فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة، هناك عدة عوامل تجعل هذه الفئة تبذل أكثر من لفئات الأخرى الأكبر نذكر منها عامل الطموح هذه الفئة الشاببة معروف عنها الطموح وروح المبادرة في العمل وثانياً قلة توفر مناصب العمل في الوقت الراهن فبمجرد ان يضفر الشاب بمنصب عمل قار يجعله يحقق مكسبا ينعكس ذلك على حالته النفسية مما تنعكس بدورا على أدائه في عمله وتجعله يبذل في أدائه للأعمال المنوطة له ولا ينتظر التكليف حتى يحقق أهداف المنظمة، عكس الفئات الأخرى فالعامل في هذه الفئات الأخرى يكتفي بما يوكله إليه مرؤوسيه من أعمال فطالما يوجد هناك رئيس ومرؤوس فان الموظف في أحيان كثيرة يفضل أن يبقى في دائرة التكليف الذي يعتقد أنها تشكل أمانا له ضد أخطائه ، أو تخلصه من لوم رؤسائه وتحميله المسؤولية من قبلهم ، فلا يرقون إلى روح المبادرة لعدة أسباب منها الروتين لطول مدة الخدمة .والعقوبات السابقة التي تعرضوا لها جراء مبادرات سابقة لهم أو لزملائهم .

3- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فرق دال إحصائياً في الإبداع الإداري تبعا للمؤهل العلمي لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة، قد يكون إلى تجاهل استثارة الإبداع لدى العمال ، أو عدم تشجيعهم على المبادرة والتجديد وهناك أيضا مشكلة التكاليفات نلاحظ أن بعض التكاليفات بالمناصب السامية لا تتم عن طريق المؤهل العلمي وإنما على الخبرة المهنية فنجد في بعض الحالات رئيسا أقل شهادة من مرؤوسه هذا العامل قد يحبط من أداء الموظف. وهناك أيضا عامل الطموح وروح المبادرة قد نجده عند ذوي المؤهل

البسيط كما نجده عند ذوي المؤهل العالي. لذلك لا توجد فروق في الإبداع تتبعا للمؤهل العلمي لدى مختلف فئات العمال.

وجاءت هذه النتائج مخالفة لدراسة محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي (2006) ودراسة القرشي عديلة بنت عبد الله بن علي بن صال (2008)

4- بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

يتضح من الجدول (23) وجود فرق دال إحصائياً في الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية ، وهذا يوافق دراستنا من حيث وجود فرق دال إحصائياً في الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تعزى لمتغير السن لأن أغلب من هم اقل من 05 سنوات خبرة من الشباب وكما ذكرنا سابقا هناك عدة عوامل تجعل هذه الفئة تبدع أكثر من الفئات الأخرى الأكبر نذكر منها عامل الطموح وروح المبادرة في العمل وثانيا قلة توفر مناصب العمل ، عكس الفئات الأخرى فالعامل في هذه الفئات الأخرى يكتفي بما يوكله إليه مرؤوسيه من أعمال و يرقون إلى روح المبادرة والطموح.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي (2006) ودراسة Mostafa (2004)

5- بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية:

يتضح من الجدول (24) عدم وجود فرق دال إحصائياً في الإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية لأن كل الرتب الوظيفية تخضع إلى مناخ عمل متشابه من البناء التنظيمي، اللوائح والأنظمة، نمط القيادة الإدارية العليا، نظام الحوافز...) ، الأمر الذي يقلل من فرصة ظهور فروق واضحة بين أثر الإبداع بين هذه الرتب.

وجاءت هذه النتائج مخالفة لدراسة القرشي عديلة بنت عبد الله بن علي بن صال (2008) ودراسة Mostafa (2004)

5.2. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

أظهرت نتائج الجدول رقم (25) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة بين محاور العدالة التنظيمية الثلاثة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعالية التعاملات) وكل من (محور حل المشكلات واتخاذ القرار، ومحور القابلية)، بينما عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محاور العدالة التنظيمية الثلاثة ومحور تشجيع الإبداع.

كما أظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة بين مقياس الإبداع الإداري ومحاور العدالة التنظيمية وبين مقياس العدالة التنظيمية ومحاور الإبداع الإداري عدا محور تشجيع الإبداع. بينما هناك علاقة ارتباطية بين المقياسين ككل.

ولنصل إلى تفسير شامل حول نتائج هذه الفرضية سنعمد إلى تفسير ارتباط كل محور من محاور العدالة التنظيمية مع محاور الإبداع الإداري:

1. محور عدالة التوزيع: نلاحظ أن مستوى العلاقة بين محور عدالة التوزيع ومحور حل المشكلات واتخاذ القرار جاء متوسطا ($R= 0.524^{**}$) ونفسر ذلك أن قدرة الموظفين الإبداعية في الإحساس بالمشكلات واتخاذ القرار لا تتأثر كثيرا بنمط التوزيع الإداري للمهام المكافآت، بينما جاء مستوى العلاقة بين محور العدالة التنظيمية والقابلية للتغير منخفضا ($R= 0.242^{**}$) وقد يرجع هذا إلى مقاومة التغيير من طرف الموظفين الذي سببه عدم الرضا بالمرجات التي يتلقونها وخاصة المكافآت المادية في مقابل المدخلات أو المهام التي يؤديونها للمؤسسة، بينما لم نجد علاقة ارتباطية بين عدالة التوزيع ومحور تشجيع الإبداع كون هذا الأخير غائب عن فكر المسيرين أو المسؤولين في الولاية نظرا لتمسكهم بالطابع التقليدي في التسيير والتزامهم باللوائح والقوانين التنظيمية المقيدة للإبداع، ونفس هذه النتيجة وجدناها مع باقي محاور العدالة التنظيمية

2. محور عدالة الإجراءات: مستوى العلاقة بين محور عدالة الإجراءات ومحوري الإبداع الإداري (حل المشكلات، القابلية للتغيير) جاء ضعيفا (**0.269 و **0.323) ونفسر ذلك أن هناك إشكالية يعاني منها الموظفين في ما يخص عدالة الإجراءات، حيث يرون أنها غير عادلة في تطبيقها بينهم، وهو أمر معاش في مؤسساتنا كونه مرتبط بالمحاباة والمحسوبية داخل الإدارة الأمر الذي أثر سلبا على الإبداع لدى الموظفين.

3. محور التعاملات: جاء مستوى العلاقة بين محور عدالة التعاملات ومحوري الإبداع الإداري (حل المشكلات، القابلية للتغيير) متوسط أو أقل من الوسط، وذلك راجع إلى أن القدرة الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرار، وأيضا القابلية للتغيير لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة لا تتأثر بالجانب العلائقي داخل المؤسسة بحسب وجهة نظرهم، مادام أن هناك احترام متبادل بينهم وبين المسؤولين والذي يعكس المبررات المهنية والأخلاقية للقرارات المتخذة في حقهم.

وعلى العموم من خلال الجدول (25) نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري، حيث أنه كلما زاد مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة زاد بدوره مستوى الإبداع الإداري والعكس.

3. استنتاج عام:

- من خلال الدراسة الميدانية حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها في ما يلي:
- نظرة موظفي مصالح ولاية الجلفة لمستوى العدالة التنظيمية جاء منخفض، بينما مستوى الإبداع الإداري متوسط
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعا لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، والرتبة الوظيفية
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدالة التنظيمية والإبداع الإداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة تبعا لمتغير السن لصالح الأقل من 30 سنة، وفي الخبرة المهنية لصالح الموظفين الذين تبلغ خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات.
 - توجد علاقة ارتباطية بين محاور العدالة التنظيمية ومحوري الإبداع الإداري (حل المشكلات، والقابلية للتغيير)
 - عدم وجود علاقة ارتباطية بين محاور العدالة التنظيمية ومحور تشجيع الإبداع في مقياس الإبداع الإداري
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري، حيث أنه كلما زاد مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة زاد بدوره مستوى الإبداع الإداري والعكس

خاتمة:

تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدا على الفكرة خروج عن المألوف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

هنا يبرز دور الإدارة في توفير مناخ الإبداع الإداري من خلال تحقيق العدالة التنظيمية، هذا الدور الذي تفرضه التحديات الجديدة والمتجددة في ظل الظروف المتغيرة باستمرار.

مقترحات:

بعد اتمامنا لهذه المذكرة لاحظنا عدة مواضيع تستحق الدراسة مثل:

1. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
2. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
3. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع داخل المنظمات.
4. العدالة التنظيمية في المؤسسات الخاصة.
5. المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري.
6. علاقة الدورات التدريبية بالإبداع الإداري

المراجع والمصادر:

المصادر: القرآن الكريم

المراجع العربية :

- الكتب :

1. إبراهيم عبد الستار (2002) الإبداع قضايا وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
2. ابن منظور جمال الدين أبي الفضل، (2005)، لسان العرب، ط3، دار صادر، بيروت.
3. بلوط حسن إبراهيم (2002) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع.
4. بيتر دروكر (1988) التجديد والمقاولة، ممارسات و مبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، عمان، مركز الكتب الأردني.
5. توفيق عبد الرحمن، (2002)، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة .
6. جروان فتحي (2002) الإبداع مفهومه -معاييره - نظرياته - قياسه - تدريبيه - مراحلہ- العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر .
7. جيلبيرج جيرالد وبارون روبرت (2004) إدارة السلوك في المنظمات . ترجمة رفاعي و بسيوني، الرياض، دار المريخ.
8. جمال خير الله (2009) الإبداع الإداري، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
9. حسين إبراهيم بلوط (2005) المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية.
10. حسين حريم (2013) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر.
11. حسين حريم (2014) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، ط2، الأردن، دار الحامد للنشر.

12. حمود خضير كاظم، والخرشة ياسين كاسب (2007) إدارة الموارد البشرية. الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع.
13. دره عمر محمد (2007) العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، سوريا، دار الرضوان للطباعة والنشر والتوزيع.
14. رشوان حسين (2002) الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
15. زايد عادل محمد، (2006)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
16. الزهري رندة (2002) الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مج30، الكويت، عالم الفكر.
17. السرور ناديا (2002) مقدمة في الإبداع، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.
18. سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي (2006) إدارة الإبداع و الابتكار، ط1، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
19. السويدان طارق والعدلوني محمد أكرم (2002) مبادئ الإبداع، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب.
20. الشربيني زكريا وصادق يسريه (2002) أطفال عند القمة: الموهبة -التفوق العقلي- الإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي.
21. الشمري فهد(2002) المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة مطابع نجد.
22. الصرن رعد (2000)، إدارة الابتكار والإبداع، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجمهورية العربية السورية، دار الرضا للنشر.
23. الطويل هاني عبد الرحمن (2006) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4، عمان، دار وائل.
24. الطيبي محمد (2001) تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
25. عبد المقصود محمد، (1998)، معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها، دراسة تحليلية، مجلة التربية المعاصرة، عمان.

26. عبد المنعم، غرة وعبد الحكيم، محمد. (2000م). تنمية الإبداع الابتكاري لدى المواطن العربي. بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع والتحديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
27. عبيدات محمد، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين (1997) منهجية البحث العلمي، ط1، عمان، دار وائل.
28. عكروش مأمون نديم وعكروش سهير نديم (2004) تطور المنتجات الجديدة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
29. العميان محمود سليمان (2010) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، عمان، دار وائل.
30. الفيروز آبادي مجد الدين محمد يعقوب، (1978)، القاموس المحيط ، بيروت، دار الفكر.
31. الفذافي رمضان (2002) رعاية الموهوبين والمبدعين، الإسكندرية، المكتبة الجامعية.
32. محمد زيدان حمدان (1986) البحث العلمي كنظام، عمان، دار التربية الحديثة.
33. محمد سعيد أوكيل (1994) اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
34. مصطفى وآخرون ، 1980 ، المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية ، القاهرة .
35. المغربي كامل محمد ، (2000)، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، (ط2) ، عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع.
36. النمر سعود (1992) السلوك الإداري ، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات
37. هيجان عبد الرحمن (1998) ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض، معهد الإدارة العامة.

- الرسائل الجامعية :

38. إبراهيم شمسة (2002) واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية ، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية الأردن.
39. باجودة ندى حسن (2010) واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
40. جقيدل سمية (2015) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
41. الحجايا سليمان (2006) الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والأصول الجامعة الأردنية الأردن.
42. الحقباني تركي (1997) أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري ، دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض،
43. حواس أميرة رفعت (2003) اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
44. درويش مروان ، (2006) ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن.
45. رضا حاتم (2003) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، جدة
46. سامية خميس أبو ندى (2007) علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
47. السبعي، سعيد فايز، (2012) ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى ، السعودية .

48. الشهري عبد الله ، (1999) ، مدى ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية في محافظة بيشة التعليمية الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة الملك سعود.
49. عادل بن صالح المنقجاء (2002) علاقة الأنماط الإدارية بمستوى الإبداع، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
50. العنقري غادة عبد الرحمن، (2001) ، علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين ، دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
51. القطاونة نشأت أحمد(2003) تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للأجهزة الإدارية في محافظات الجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
52. اللوزي فالح سلامة ، (2009) ، درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمرؤوسين وثقتهم بقاتهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
53. المعاينة علي محمد،(2005) ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة دكتوراه في فلسفة التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا.
54. مها الموقدة، (2002) ، الأنماط القيادية السائدة فهي الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية الأردن.
55. همشري عمر ، (1994)، معيقات الإبداع الإداري لدى العاملين في المكتبات المتخصصة بالأردن رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

- المجالات:

56. أيوب نادية (2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، مجلة الإدارة العامة، مج 40 ، الرياض.
57. بلوناس عبد الله وطراد فارس (2008) الإبداع ودوره في نمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للتسيير، ع4، الجزائر.
58. البشابشة سامر عبد المجيد (2008) أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال .
59. بورنان إبراهيم وبورنان مصطفى (2009) نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية ، مجلة دراسات ، ع 12 ، جامعة عمار ثلجي بالأغواط .
60. الداوي الشيخ (2008) الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة الاقتصاد و التسيير والتجارة ، العدد 17 ، جامعة الجزائر 3.
61. رفاعي رجب حسنين محمد (2009) تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته ، دراسة ميدانية ،مصر ، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية.
62. زايد عادل محمد (2006) العدالة التنظيمية، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر.
63. زايد م ، ع ، (1995) تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ع2.
64. السعود راتب وسلطان سوزان، (2006) ،العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها مجلة جامعة دمشق للبحوث والدراسات، مج 21 ، ع 4 .
65. الشطناوي نواف موسى والعقلة ريما محمود، (2013)، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، ع 4 ، الأردن.

66. الطحیح سالم مرزوق ومحمد عمی حسین (2003) العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية، دراسة على منظمات الأعمال الكويتية الإداري ، ع94 .
67. الطيب حسن أبشر (1988) محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري مجلة الإدارة العامة، ع 59، الرياض.
68. عبد الوهاب علي (1999) القدرات الإبداعية للعاملين، مجلة الإدارة العامة، ع25، الرياض.
69. العبيدي نداء جواد ، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزم التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 24
70. عساف عبد المعطي (1995) مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، مجلة الإداري، ع62 ، معهد الإدارة العامة مسقط، عمان.
71. العطوي عامر علي حسين (2007) أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأداء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية .
72. الفهداوي فهمي خليفة صالح والقطاونة نشأت أحمد (2004) تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج24.
73. همام عبد القادر، (1993) ، دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمديرين للتطبيق على القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربيةمجلة الإدارة، ع 3، الإسكندرية.
74. هيجان عبد الرحمن أحمد (2002) أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. مجلة الإدارة العامة، ع74.
75. هيجان عبد الرحمن أحمد (1990) معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، مج 39، ع01.

- الندوات والملتقيات :

76. أحمد بلالي (2004) تنافسية المنظمة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 10 -09 مارس.
77. العبد الكريم راشد والعبيد إبراهيم (2007) إستراتيجية التفكير الإبداعي، وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي مشروع تطوير استراتيجيات التدريس، المنشرات العلمية، المملكة العربية السعودية.
78. عمرو حامد (2007) الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل، الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 08 أبريل.
79. عيد ، س (2008) ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر .
80. القاسمي أميمة (2002) مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في بيروت، أكتوبر
81. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (اسكو) (2002) قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الأمم المتحدة ، نيويورك .

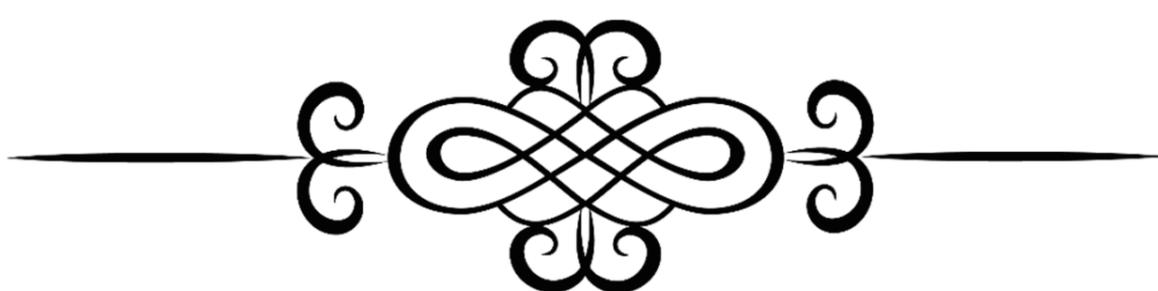
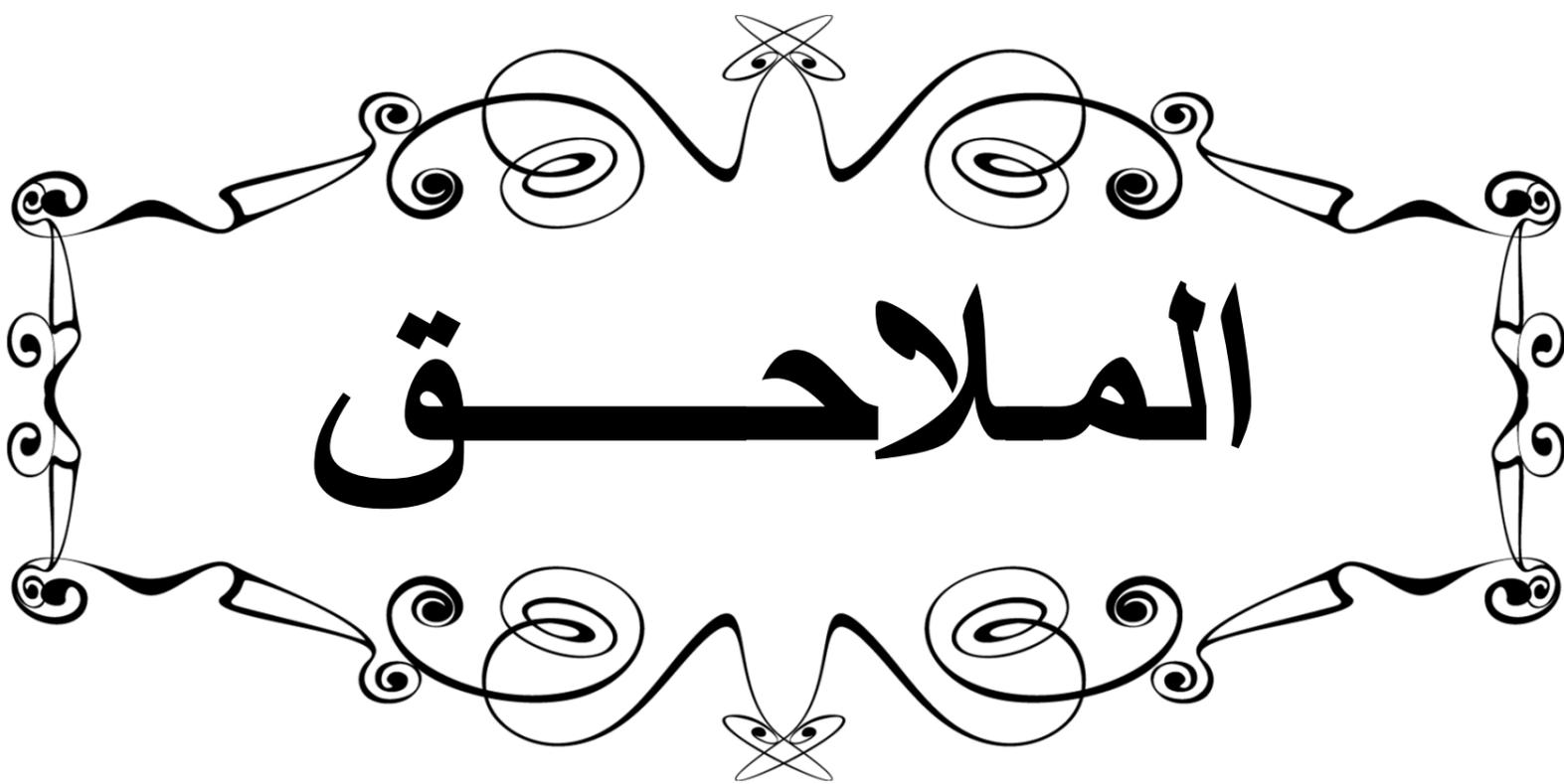
- المراجع الأجنبية :

82. CAMILLE CAVIORET DENIS J.GARAND (1996) **le concept d'innovation : ébats et ambiguïtés**, 5^{eme} conférence internationale de Management stratégique, France : LILLE.
83. Farh, J. Early, P. & Shu-Chi, L. (1997). **Impetus for action: A cultural analysis of Justice and organizational citizenship behavior in Chinese society**. Administrative Science Quarterly, Vol.(42), No.(3), PP. 421-444
84. Greenberg , Jerald (1990) Organizational justice :Yesterday , today , and tomorrow, journal of Management . vol . 16.No.2,399-432.
85. Greenberg, Gerald & Baron, Robert (2004): **"Behavior In Organizations"** Prenhce-Hall, N.J
86. JEAN LACHMANN (1993) **le financement des stratégies de l'innovation** , Paris : Economica
87. Joe Tidd, John Bessant (2006) **management de l'innovation**, de boeck, France.
88. Leventhal, G. S.(1980). **"What Should be Done with Equity Theory ?New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships"** ,New York, Plenum
89. Niehoff, B, Moorman, R. (1993). **"Justice As Mediator of The Relation Ship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizen Ship Behavior"**, Academy of Management Journal, Vol. (35), No(3), PP. 527-556
90. OLIVIER BADOT et autres (1999) **dictionnaire du Marketing** , Paris: Economica.
91. Saal, F. E., and Moore, S. C.(1993), **Perception of Promotion Fairness and Promotion Candidates Qualification"**, **Journal of Applied Psychology** , Vol.(78).

- المواقع الالكترونية :

<http://www.wilayadjelfa.dz>

الموقع الرسمي لولاية الجلفة



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

يقوم الطلبة بإعداد بحث بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري لدى موظفي مصالح ولاية الجلفة "والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، وبغرض إتمام هذه الدراسة نستسمحكم أن تتفضلوا بالمشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة و هذا من أجل التعرف على آرائكم، وحتى يتم التوصل إلى نتائج موضوعية نلتمس من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل عناية ووضوح، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.
وأخيرا نشكر لكم حسن تعاونكم ومساهماتكم في هذا البحث.

الطالبان: دحماني محمد، دوارة عبد القادر

ملاحظة: يتم وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة

أولا -البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر أنثى

السن : أقل من 30 من 30 إلى 40 من 41 إلى 50 أكثر من 50

المؤهل العلمي : أقل من ثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا

سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الدرجة الوظيفية : عون تنفيذي عون تحكم إطار إطار سامي

ثانيا : فقرات الاستبيان :

المحور الأول: العدالة التنظيمية .

الرقم	العبارة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
أ - عدالة التوزيع : درجة شعور العامل بعدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصل عليها في عمله .				
1	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدرتي في الأداء .			
2	توزع الحوافز المادية من العمل حسب الاستحقاق .			
3	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي .			
4	أحضى بمكافئة الادارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله .			
5	يتمثل راتبي مع رواتب العمال المشابهين لي في المهام .			
6	يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية .			
7	يمنحني العمل الحالي حوافز مناسبة .			
ب - عدالة الاجراءات : درجة شعور العامل بعدالة الاجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات والسياسات .				
8	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملي بناء على اسباب منطقية .			
9	تتخذ القرارات الخاصة بعملي بناء على معلومات كافية .			
10	يجرى تطبيق كل القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء .			
11	تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها باستمرار .			
12	أشعر بأن الاجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة تتميز بالعدالة .			
13	يتم تقييم الأداء بتطبيق اجراءات عادلة في المؤسسة .			
ج - عدالة التعاملات : درجة شعور العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها من قبل المدراء والزملاء في العمل .				
14	أعتقد بأن زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة .			
15	يتم مناقشة القرارات المتعلقة بعملي واعلامي بها .			
16	يراعي المسؤول مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي .			
17	يتم إعلامي عادة بأية نشاطات رسمية واجتماعية قبل حدوثها .			
18	أشعر بأن سلوك الرؤساء في المؤسسة يتميز بالانصاف والعدالة .			
19	يحرص المشرف المباشر على اشاعة روح التعاون في العمل .			
20	أشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين العمال .			

المحور الثاني : الإبداع الإداري

الرقم	العبارة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
أ - حل المشكلات واتخاذ القرار.				
1	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا .			
2	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها .			
3	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل .			
4	أأخذ المواقف إزاء تلك المشاكل كل على حدة لغرض حلها .			
5	أستطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات المتاحة .			
6	أرغب في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة .			
ب - القابلية للتغيير .				
7	أناقش بصراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل			
8	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين.			
9	أقوم بايجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل .			
10	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة .			
11	أبالغ في قدرتي على التطوير والتجديد .			
12	أخصص وقتا لمتابعة أفكاري أو مشاعري الخاصة .			
13	أطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة .			
ج - روح المجازفة.				
14	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة .			
15	أخصص الأموال لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية .			
16	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية .			
د - تشجيع الإبداع .				
17	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة .			
18	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين .			
19	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل			
20	أمتلك القدرة في الإشراف على المبدعين .			
21	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم .			

الصدق لمقياس العدالة التنظيمية Correlations

		مجموعة العدالة	محور عدالة التوزيع	محور عدالة الاجراءات	محور عدالة التعاملات
مجموعة العدالة	Pearson Correlation	1	,855**	,913**	,755**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
محور عدالة التوزيع	Pearson Correlation	,855**	1	,739**	,414*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,013
	N	35	35	35	35
محور عدالة الاجراءات	Pearson Correlation	,913**	,739**	1	,533**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001
	N	35	35	35	35
محور عدالة التعاملات	Pearson Correlation	,755**	,414*	,533**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,001	
	N	35	35	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

صدق المقارنة الطرفية للعدالة التنظيمية T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 دنياالعدالة	23,44	9	2,455	,818
هلياالعدالة	48,22	9	2,774	,925

Paired Samples Test

	Paired Differences	t	df	Sig. (2-tailed)	
					99% Confidence Interval of the Difference
					Upper
Pair 1 دنياالعدالة - هلياالعدالة	-19,136	-14,736	8	,000	

الثبات لمحور عدالة الإجراءات Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	
		N of Items	,938
			3 ^a
	Part 2	Value	,803
		N of Items	3 ^b
	Total N of Items		6
Correlation Between Forms			,813
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,897
	Unequal Length		,897
Guttman Split-Half Coefficient			,893

a. The items are: محور عدالة الاجراءات, محور عدالة الاجراءات, محور عدالة الاجراءات.

b. The items are: محور عدالة الاجراءات, محور عدالة الاجراءات, محور عدالة الاجراءات.

الثبات لمحور عدالة التعاملات Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,800	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	
		N of Items	,809
			4 ^a
	Part 2	Value	,763
		N of Items	3 ^b
	Total N of Items		7
Correlation Between Forms			,783
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,754
	Unequal Length		,758
Guttman Split-Half Coefficient			,793

a. The items are: محور عدالة التعاملات, محور عدالة التعاملات, محور عدالة التعاملات, محور عدالة التعاملات.

b. The items are: محور عدالة التعاملات, محور عدالة التعاملات, محور عدالة التعاملات, محور عدالة التعاملات.

Correlations الصدق لمقياس الإبداع الإداري

Correlations

		مجموعة الإبداع	محور اتخاذ القرار	محور التغيير	محور المجازفة	محور التشجيع
مجموعة الإبداع	Pearson Correlation	1	,802**	,791**	,073	,454**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,677	,006
	N	35	35	35	35	35
محور اتخاذ القرار	Pearson Correlation	,802**	1	,547**	-,115	,164
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,510	,346
	N	35	35	35	35	35
محور التغيير	Pearson Correlation	,791**	,547**	1	,190	-,039
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,274	,822
	N	35	35	35	35	35
محور المجازفة	Pearson Correlation	,073	-,115	,190	1	-,300
	Sig. (2-tailed)	,677	,510	,274		,080
	N	35	35	35	35	35
محور التشجيع	Pearson Correlation	,454**	,164	-,039	-,300	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,346	,822	,080	
	N	35	35	35	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-Test صدق المقارنة الطرفية للإبداع الإداري قبل التصحيح

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 دنيا الإدارة	29,00	9	2,915	,972
عليها الإدارة	45,56	9	2,603	,868

Paired Samples Test

	Paired Differences	t	df	Sig. (2-tailed)	
					99% Confidence
					Upper
Pair 1 دنيا الإدارة - عليها الإدارة	-10,504	-9,179	8	,000	

T-Test صدق المقارنة الطرفية للإبداع الإداري بعد التصحيح

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 دنيا الإدارة	24,22	9	3,193	1,064
عليها الإدارة	40,89	9	2,261	,754

Paired Samples Test

	Paired Differences	t	df	Sig. (2-tailed)	
					95% Confidence
					Upper
Pair 1 دنيا الإدارة - عليها الإدارة	-12,545	-9,325	8	,000	

الثبات لمحور حل القابلية للتغيير Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,973
		N of Items	4 ^a
	Part 2	Value	,283
		N of Items	3 ^b
Total N of Items			7
Correlation Between Forms			,795
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,886
	Unequal Length		,888
Guttman Split-Half Coefficient			,767

a. The items are: محور القابلية للتغيير, محور القابلية للتغيير, محور القابلية للتغيير, محور القابلية للتغيير.

b. The items are: محور القابلية للتغيير, محور القابلية للتغيير, محور القابلية للتغيير, محور القابلية للتغيير.

الثبات لمحور تشجيع الإبداع Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,925
		N of Items	3 ^a
	Part 2	Value	,831
		N of Items	2 ^b
Total N of Items			5
Correlation Between Forms			,890
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,942
	Unequal Length		,944
Guttman Split-Half Coefficient			,899

a. The items are: محور تشجيع الإبداع, محور تشجيع الإبداع, محور تشجيع الإبداع.

b. The items are: محور تشجيع الإبداع, محور تشجيع الإبداع, محور تشجيع الإبداع.

CORRELATIONS مستوى العدالة التنظيمية

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
مجموعة العدالة	35,14	9,013	120
محور عدالة التوزيع	1,09	,290	120
محور عدالة التوزيع	1,63	,788	120
محور عدالة التوزيع	1,71	,844	120
محور عدالة التوزيع	1,69	,797	120
محور عدالة التوزيع	1,86	,843	120
محور عدالة التوزيع	1,83	,792	120
محور عدالة التوزيع	1,86	,792	120
محور عدالة الاجراءات	1,90	,803	120
محور عدالة الاجراءات	1,92	,773	120
محور عدالة الاجراءات	1,93	,769	120
محور عدالة الاجراءات	1,94	,792	120
محور عدالة الاجراءات	1,97	,788	120
محور عدالة الاجراءات	2,00	,799	120
محور عدالة التعاملات	1,95	,818	120
محور عدالة التعاملات	1,64	,719	120
محور عدالة التعاملات	1,59	,750	120
محور عدالة التعاملات	1,66	,761	120
محور عدالة التعاملات	1,71	,726	120
محور عدالة التعاملات	1,73	,730	120
محور عدالة التعاملات	1,53	,733	120

Correlations

		محور عدالة التعاملات	محور عدالة التعاملات	محور عدالة التعاملات	محور عدالة التعاملات
مجموعة العدالة	Pearson Correlation	,515**	,433**	,335**	,341**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120
محور عدالة التوزيع	Pearson Correlation	-,009	,008	,077	,164
	Sig. (2-tailed)	,921	,928	,405	,074
	N	120	120	120	120
محور عدالة التوزيع	Pearson Correlation	,252**	,179	,165	,225*
	Sig. (2-tailed)	,006	,051	,073	,013
	N	120	120	120	120
محور عدالة التوزيع	Pearson Correlation	,118	-,099	-,018	-,032
	Sig. (2-tailed)	,198	,283	,844	,731
	N	120	120	120	120
محور عدالة التوزيع	Pearson Correlation	,019	,090	-,085	,154
	Sig. (2-tailed)	,838	,328	,358	,092
	N	120	120	120	120

محور عدالة التوزيع	Pearson Correlation	,277**	,316**	,116	,164
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,209	,073
	N	120	120	120	120
محور عدالة التوزيع	Pearson Correlation	,239**	,178	,082	,097
	Sig. (2-tailed)	,009	,052	,371	,294
	N	120	120	120	120
محور عدالة التوزيع	Pearson Correlation	,184*	,264**	,123	,160
	Sig. (2-tailed)	,044	,004	,181	,080
	N	120	120	120	120
محور عدالة الاجراءات	Pearson Correlation	,191*	,151	,054	,034
	Sig. (2-tailed)	,037	,099	,555	,710
	N	120	120	120	120
محور عدالة الاجراءات	Pearson Correlation	,251**	,151	,064	,049
	Sig. (2-tailed)	,006	,100	,484	,592
	N	120	120	120	120
محور عدالة الاجراءات	Pearson Correlation	,214*	,141	,129	,116
	Sig. (2-tailed)	,019	,124	,161	,206
	N	120	120	120	120
محور عدالة الاجراءات	Pearson Correlation	,245**	,087	,031	,011
	Sig. (2-tailed)	,007	,344	,737	,908
	N	120	120	120	120
محور عدالة الاجراءات	Pearson Correlation	,163	,174	,160	,075
	Sig. (2-tailed)	,075	,058	,081	,417
	N	120	120	120	120
محور عدالة الاجراءات	Pearson Correlation	,318**	,188*	,029	,100
	Sig. (2-tailed)	,000	,040	,755	,275
	N	120	120	120	120
محور عدالة التعاملات	Pearson Correlation	,269**	,159	,034	-,011
	Sig. (2-tailed)	,003	,083	,714	,903
	N	120	120	120	120
محور عدالة التعاملات	Pearson Correlation	,603**	,361**	,360**	,254**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005
	N	120	120	120	120
محور عدالة التعاملات	Pearson Correlation	,798**	,273**	,229*	,216*
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,012	,018
	N	120	120	120	120
محور عدالة التعاملات	Pearson Correlation	1	,426**	,273**	,209*
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,022
	N	120	120	120	120
محور عدالة التعاملات	Pearson Correlation	,426**	1	,581**	,516**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120

محور عدالة التعاملات	Pearson Correlation	,273**	,581**	1	,692**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000
	N	120	120	120	120
محور عدالة التعاملات	Pearson Correlation	,209*	,516**	,692**	1
	Sig. (2-tailed)	,022	,000	,000	
	N	120	120	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

T-Test

One-Sample Test

	Test Value = 0				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	99% Confidence
					Lower
محور عدالة التوزيع	41,270	119	,000	1,092	1,02
محور عدالة التوزيع	22,710	119	,000	1,633	1,45
محور عدالة التوزيع	22,170	119	,000	1,708	1,51
محور عدالة التوزيع	23,251	119	,000	1,692	1,50
محور عدالة التوزيع	24,145	119	,000	1,858	1,66
محور عدالة التوزيع	25,354	119	,000	1,833	1,64
محور عدالة التوزيع	25,712	119	,000	1,858	1,67
محور عدالة الاجراءات	25,908	119	,000	1,900	1,71
محور عدالة الاجراءات	27,150	119	,000	1,917	1,73
محور عدالة الاجراءات	27,431	119	,000	1,925	1,74
محور عدالة الاجراءات	26,865	119	,000	1,942	1,75
محور عدالة الاجراءات	27,345	119	,000	1,967	1,78
محور عدالة الاجراءات	27,415	119	,000	2,000	1,81
محور عدالة التعاملات	26,102	119	,000	1,950	1,75
محور عدالة التعاملات	24,997	119	,000	1,642	1,47
محور عدالة التعاملات	23,238	119	,000	1,592	1,41
محور عدالة التعاملات	23,858	119	,000	1,658	1,48
محور عدالة التعاملات	25,762	119	,000	1,708	1,53
محور عدالة التعاملات	26,000	119	,000	1,733	1,56
محور عدالة التعاملات	22,928	119	,000	1,533	1,36

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموعة العدالة	120	35,14	9,013	,823

One-Sample Test

	Test Value = 40					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the	
					Lower	Upper
مجموعة العدالة	-5,905	119	,000	-4,858	-6,49	-3,23

CORRELATIONS مستوى الإبداع الإداري

Correlations

		مجموعة لابداع	محور حل المشكلات واتخاذ القرار					
مجموعة الابداع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 120	,592** ,000 120	,598** ,000 120	,569** ,000 120	,688** ,000 120	,706** ,000 120	,670** ,000 120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,592** ,000 120	1 ,000 120	,605** ,000 120	,554** ,000 120	,623** ,000 120	,485** ,000 120	,518** ,000 120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,598** ,000 120	,605** ,000 120	1 ,000 120	,811** ,000 120	,680** ,000 120	,632** ,000 120	,512** ,000 120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,569** ,000 120	,554** ,000 120	,811** ,000 120	1 ,000 120	,587** ,000 120	,579** ,000 120	,479** ,000 120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,688** ,000 120	,623** ,000 120	,680** ,000 120	,587** ,000 120	1 ,000 120	,753** ,000 120	,594** ,000 120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,706** ,000 120	,485** ,000 120	,632** ,000 120	,579** ,000 120	,753** ,000 120	1 ,000 120	,775** ,000 120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation	,670**	,518**	,512**	,479**	,594**	,775**	1

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,645**	,482**	,401**	,371**	,554**	,652**	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,608**	,320**	,223*	,264**	,370**	,472**	,523**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,014	,004	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,586**	,260**	,183*	,165	,242**	,331**	,440**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,045	,072	,008	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,556**	,381**	,197*	,185*	,288**	,347**	,371**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,031	,043	,001	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,568**	,493**	,266**	,228*	,308**	,244**	,330**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,012	,001	,007	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,640**	,216*	,255**	,207*	,325**	,338**	,293**
	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,005	,023	,000	,000	,001
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,614**	,279**	,230*	,141	,296**	,353**	,280**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,012	,125	,001	,000	,002

N		120	120	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	,436**	,077	,067	,080	,236**	,183*	,078
	Sig. (2-tailed)	,000	,405	,468	,383	,009	,045	,398
N		120	120	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	,453**	,028	,171	,202*	,196*	,157	,120
	Sig. (2-tailed)	,000	,764	,062	,027	,032	,086	,193
N		120	120	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	,236**	-,036	-,043	,004	-,019	,004	,022
	Sig. (2-tailed)	,009	,695	,642	,969	,840	,962	,813
N		120	120	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	,207*	-,092	-,056	,007	,051	-,010	-,078
	Sig. (2-tailed)	,023	,319	,543	,941	,581	,912	,396
N		120	120	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	,237**	-,060	,026	,042	,029	-,022	-,080
	Sig. (2-tailed)	,009	,516	,778	,649	,750	,814	,383
N		120	120	120	120	120	120	120

Correlations

		محور القابلية للتغير						
مجموعة الابداع	Pearson Correlation	,645**	,608**	,586**	,556**	,568**	,640**	,614**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation	,482**	,320**	,260**	,381**	,493**	,216*	,279**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,000	,018	,002
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation	,401**	,223*	,183*	,197*	,266**	,255**	,230*
	Sig. (2-tailed)	,000	,014	,045	,031	,003	,005	,012
	N	120	120	120	120	120	120	120

محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation	,371**	,264**	,165	,185*	,228*	,207*	,141
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,072	,043	,012	,023	,125
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation	,554**	,370**	,242**	,288**	,308**	,325**	,296**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008	,001	,001	,000	,001
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation	,652**	,472**	,331**	,347**	,244**	,338**	,353**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation	,761**	,523**	,440**	,371**	,330**	,293**	,280**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,002
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	1	,586**	,450**	,371**	,325**	,288**	,211*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,001	,021
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,586**	1	,567**	,597**	,296**	,389**	,316**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,450**	,567**	1	,791**	,399**	,509**	,452**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,371**	,597**	,791**	1	,430**	,392**	,310**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,001
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,325**	,296**	,399**	,430**	1	,500**	,516**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,288**	,389**	,509**	,392**	,500**	1	,766**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,211*	,316**	,452**	,310**	,516**	,766**	1
	Sig. (2-tailed)	,021	,000	,000	,001	,000	,000	

	N	120	120	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	,095	,185*	,116	,167	,023	,175	,139
	Sig. (2-tailed)	,302	,043	,206	,069	,805	,056	,130
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	,085	,135	,074	,132	,027	,160	,126
	Sig. (2-tailed)	,354	,140	,422	,150	,769	,081	,171
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	,124	-,030	-,046	-,045	-,018	-,072	-,134
	Sig. (2-tailed)	,178	,747	,618	,623	,845	,432	,144
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	-,029	-,086	-,168	-,136	-,017	-,030	-,095
	Sig. (2-tailed)	,757	,349	,067	,137	,852	,741	,300
	N	120	120	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	-,019	-,066	-,066	-,120	-,021	-,010	-,007
	Sig. (2-tailed)	,835	,473	,471	,192	,823	,915	,941
	N	120	120	120	120	120	120	120

Correlations

		محور تشجيع الابداع				
مجموعة الابداع	Pearson Correlation	,436**	,453**	,236**	,207*	,237**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,009	,023	,009
	N	120	120	120	120	120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation	,077	,028	-,036	-,092	-,060
	Sig. (2-tailed)	,405	,764	,695	,319	,516
	N	120	120	120	120	120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation	,067	,171	-,043	-,056	,026
	Sig. (2-tailed)	,468	,062	,642	,543	,778
	N	120	120	120	120	120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation	,080	,202*	,004	,007	,042
	Sig. (2-tailed)	,383	,027	,969	,941	,649
	N	120	120	120	120	120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation	,236**	,196*	-,019	,051	,029
	Sig. (2-tailed)	,009	,032	,840	,581	,750

	N	120	120	120	120	120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation	,183*	,157	,004	-,010	-,022
	Sig. (2-tailed)	,045	,086	,962	,912	,814
	N	120	120	120	120	120
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	Pearson Correlation	,078	,120	,022	-,078	-,080
	Sig. (2-tailed)	,398	,193	,813	,396	,383
	N	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,095	,085	,124	-,029	-,019
	Sig. (2-tailed)	,302	,354	,178	,757	,835
	N	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,185*	,135	-,030	-,086	-,066
	Sig. (2-tailed)	,043	,140	,747	,349	,473
	N	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,116	,074	-,046	-,168	-,066
	Sig. (2-tailed)	,206	,422	,618	,067	,471
	N	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,167	,132	-,045	-,136	-,120
	Sig. (2-tailed)	,069	,150	,623	,137	,192
	N	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,023	,027	-,018	-,017	-,021
	Sig. (2-tailed)	,805	,769	,845	,852	,823
	N	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,175	,160	-,072	-,030	-,010
	Sig. (2-tailed)	,056	,081	,432	,741	,915
	N	120	120	120	120	120
محور القابلية للتغير	Pearson Correlation	,139	,126	-,134	-,095	-,007
	Sig. (2-tailed)	,130	,171	,144	,300	,941
	N	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	1	,701**	,290**	,252**	,195*
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,005	,033
	N	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	,701**	1	,373**	,342**	,236**

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,009
	N	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	,290**	,373**	1	,712**	,558**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	,252**	,342**	,712**	1	,703**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120
محور تشجيع الابداع	Pearson Correlation	,195*	,236**	,558**	,703**	1
	Sig. (2-tailed)	,033	,009	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	120	1,83	,752	,069
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	120	1,84	,789	,072
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	120	1,78	,772	,070
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	120	1,93	,764	,070
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	120	1,97	,697	,064
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	120	1,88	,724	,066
محور القابلية للتغير	120	2,05	,743	,068
محور القابلية للتغير	120	1,94	,759	,069
محور القابلية للتغير	120	1,93	,790	,072
محور القابلية للتغير	120	1,97	,829	,076
محور القابلية للتغير	120	1,89	,719	,066
محور القابلية للتغير	120	1,79	,755	,069
محور القابلية للتغير	120	1,81	,759	,069
محور تشجيع الابداع	120	1,73	,786	,072
محور تشجيع الابداع	120	1,77	,847	,077
محور تشجيع الابداع	120	1,83	,827	,075
محور تشجيع الابداع	120	1,83	,792	,072
محور تشجيع الابداع	120	1,89	,797	,073

One-Sample Test

	Test Value = 0				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence
					Lower
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	26,579	119	,000	1,825	1,69
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	25,585	119	,000	1,842	1,70
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	25,186	119	,000	1,775	1,64
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	27,719	119	,000	1,933	1,80
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	30,894	119	,000	1,967	1,84
محور حل المشكلات واتخاذ القرار	28,498	119	,000	1,883	1,75
محور القابلية للتغير	30,223	119	,000	2,050	1,92
محور القابلية للتغير	28,016	119	,000	1,942	1,80
محور القابلية للتغير	26,683	119	,000	1,925	1,78
محور القابلية للتغير	25,974	119	,000	1,967	1,82
محور القابلية للتغير	28,804	119	,000	1,892	1,76
محور القابلية للتغير	26,004	119	,000	1,792	1,66
محور القابلية للتغير	26,092	119	,000	1,808	1,67
محور تشجيع الابداع	24,166	119	,000	1,733	1,59
محور تشجيع الابداع	22,836	119	,000	1,767	1,61
محور تشجيع الابداع	24,183	119	,000	1,825	1,68
محور تشجيع الابداع	25,354	119	,000	1,833	1,69
محور تشجيع الابداع	26,000	119	,000	1,892	1,75

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموعة الابداع	120	38,64	8,507	,777

One-Sample Test

	Test Value = 36					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مجموعة الابداع	3,402	119	,001	2,642	1,10	4,18

الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموعة العدالة ذكر	93	34,75	9,018	,935
مجموعة العدالة أنثى	27	36,48	9,036	1,739

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
مجموعة العدالة	Equal variances assumed	,428	,514	-,877	118
	Equal variances not assumed			-,876	42,213

الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير السن Oneway

Descriptives

مجموعة العدالة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 30 سنة	18	42,89	12,218	2,880	36,81	48,96
من 30 إلى 40 سنة	41	34,46	8,050	1,257	31,92	37,00
من 41 إلى 50 سنة	32	34,25	5,118	,905	32,40	36,10
أكثر من 50 سنة	29	32,28	9,184	1,705	28,78	35,77
Total	120	35,14	9,013	,823	33,51	36,77

ANOVA

مجموعة العدالة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1362,826	3	454,275	6,346	,001
Within Groups	8303,766	116	71,584		
Total	9666,592	119			

الفروق في العدالة التنظيمية تبعا لمتغير المؤهل العلمي Oneway

Descriptives

مجموعة العدالة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من ثانوي	33	37,39	11,535	2,008	33,30	41,48
ثانوي	57	35,28	6,956	,921	33,44	37,13
جامعي	25	32,96	8,488	1,698	29,46	36,46
دراسات عليا	5	29,60	11,502	5,144	15,32	43,88
Total	120	35,14	9,013	,823	33,51	36,77

ANOVA

مجموعة العدالة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	441,044	3	147,015	1,849	,142
Within Groups	9225,548	116	79,531		
Total	9666,592	119			

Oneway الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

Descriptives

مجموعة العدالة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	24	41,04	11,984	2,446	35,98	46,10
من 5 إلى 10 سنوات	32	33,22	7,741	1,368	30,43	36,01
من 11 إلى 15 سنة	44	34,66	5,344	,806	33,03	36,28
أكثر من 15 سنة	20	32,20	10,616	2,374	27,23	37,17
Total	120	35,14	9,013	,823	33,51	36,77

ANOVA

مجموعة العدالة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1137,078	3	379,026	5,155	,002
Within Groups	8529,513	116	73,530		
Total	9666,592	119			

Oneway الفروق في العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية

Descriptives

مجموعة العدالة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
عون تنفيذي	77	35,83	10,099	1,151	33,54	38,12
عون تحكم	15	32,47	4,502	1,162	29,97	34,96
إطار	28	34,68	7,409	1,400	31,81	37,55
Total	120	35,14	9,013	,823	33,51	36,77

ANOVA

مجموعة العدالة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	149,946	2	74,973	,922	,401
Within Groups	9516,646	117	81,339		
Total	9666,592	119			

الفروق في الإبداع الإداري تبعا لمتغير الجنس T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموعة الإبداع ذكور	93	38,40	9,271	,961
مجموعة الإبداع أنثى	27	39,48	5,109	,983

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
مجموعة الإبداع	Equal variances assumed	9,170	,003	-,581	118
	Equal variances not assumed			-,788	79,054

الفروق في الإبداع الإداري تبعا لمتغير السن Oneway

Descriptives

مجموعة الإبداع

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 30 سنة	18	43,06	9,991	2,355	38,09	48,02
من 30 إلى 40 سنة	41	36,05	7,362	1,150	33,73	38,37
من 41 إلى 50 سنة	32	39,31	8,205	1,450	36,35	42,27
أكثر من 50 سنة	29	38,83	8,490	1,577	35,60	42,06
Total	120	38,64	8,507	,777	37,10	40,18

ANOVA

مجموعة الإبداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	641,732	3	213,911	3,113	,029
Within Groups	7969,860	116	68,706		
Total	8611,592	119			

الفروق في الإبداع الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي Oneway

Descriptives

مجموعة الإبداع

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من ثانوي	33	39,00	9,657	1,681	35,58	42,42
ثانوي	57	39,09	8,915	1,181	36,72	41,45
جامعي	25	39,12	4,919	,984	37,09	41,15
دراسات عليا	5	28,80	4,764	2,131	22,88	34,72
Total	120	38,64	8,507	,777	37,10	40,18

ANOVA

مجموعة الإبداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	505,590	3	168,530	2,412	,070
Within Groups	8106,001	116	69,879		
Total	8611,592	119			

Oneway الفرق في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

مجموعة الإبداع

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	24	41,71	9,309	1,900	37,78	45,64
من 5 إلى 10 سنوات	32	35,63	7,678	1,357	32,86	38,39
من 11 إلى 15 سنة	44	40,50	8,517	1,284	37,91	43,09
أكثر من 15 سنة	20	35,70	6,610	1,478	32,61	38,79
Total	120	38,64	8,507	,777	37,10	40,18

ANOVA

مجموعة الإبداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	841,933	3	280,644	4,190	,007
Within Groups	7769,658	116	66,980		
Total	8611,592	119			

Oneway الفرق في الإبداع الإداري تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية

مجموعة الإبداع

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
عون تنفيذي	66	38,85	8,811	1,085	36,68	41,01
عون تحكم	29	39,69	9,328	1,732	36,14	43,24
إطار	18	39,39	5,147	1,213	36,83	41,95
إطار سامي	7	30,43	5,192	1,962	25,63	35,23
Total	120	38,64	8,507	,777	37,10	40,18

ANOVA

مجموعة الإبداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	516,908	3	172,303	2,469	,065
Within Groups	8094,684	116	69,782		
Total	8611,592	119			

ارتباط محاور العدالة التنظيمية مع محاور الإبداع الإداري Correlations

Correlations

		محور عدالة التوزيع	محور عدالة الاجراءات	محور عدالة التعاملات	محور اتخاذ القرار	محور التغيير	محور التشجيع
محور عدالة التوزيع	Pearson Correlation	1	,643**	,342**	,524**	,242**	,094
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,008	,307
	N	120	120	120	120	120	120
محور عدالة الاجراءات	Pearson Correlation	,643**	1	,467**	,269**	,323**	,083
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,000	,365
	N	120	120	120	120	120	120
محور عدالة التعاملات	Pearson Correlation	,342**	,467**	1	,454**	,562**	-,029
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,757
	N	120	120	120	120	120	120
محور اتخاذ القرار	Pearson Correlation	,524**	,269**	,454**	1	,544**	,072
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000		,000	,437
	N	120	120	120	120	120	120
محور التغيير	Pearson Correlation	,242**	,323**	,562**	,544**	1	,029
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	,000		,751
	N	120	120	120	120	120	120
محور التشجيع	Pearson Correlation	,094	,083	-,029	,072	,029	1
	Sig. (2-tailed)	,307	,365	,757	,437	,751	
	N	120	120	120	120	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الارتباط بين مقياس العدالة التنظيمية والإبداع الإداري Correlations

Correlations

		مجموعة العدالة	مجموعة الإبداع
مجموعة العدالة	Pearson Correlation	1	,498**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	120	120
مجموعة الإبداع	Pearson Correlation	,498**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	120	120

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).