



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة بعنوان

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر * مديرية العمليات* فرع جيجل.

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. الطاهر غراز

إعداد الطالبتين:

+ شيوخ كريمة

+ خامر فتيحة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	مصطفى شربال
مشرفا و مقررا	جامعة جيجل	الطاهر غراز
عضوا مناقشا	جامعة جيجل	لعوبي يونس

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسول الله
صلى الله عليه وسلم.

قال الله تعالى: ﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ [المجادلة: 11].

نتوجه بجزيل الشكر وفائق الاحترام إلى استاذنا المشرف "غراز الطاهر"
نشكرك يا أستاذنا على ما قدمته لنا من معلومات قيمة، ووقوفك بجانبنا في

الكثير من المرات بدون كلل أو ملل، ن

شكرك على دعمك المستمر لنا وتوجيهاتك القيمة مند بداية إعدادنا
للمذكرة إلى حين إنجازها.

كما نوجه شكرنا إلى الأساتذة المناقشين الذين قبلوا مناقشة عملنا
وحملوا أعباء تصحيحه.

دون نسيان كل من علمنا حرفا من الابتدائي إلى حد كتابة هاته الأسطر
والشكر موصول إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد

شكرا جزيلا لكم..

إهداء

وصلت رحلتي الجامعية لي نهايتها بعد تعب و مشقة

وها أنا إذا ختمت بحث تحريمي بكل هممة و نشاط

و أشكر كل من كان له فضل في مسيرتي الدراسية و ساعدني و لو باليسير و هدي هذا العمل

لي صاحب السيرة العطرة و الفكر المستنير و الذي لجيب اطار الله في عمره

لي من و ضعتني على طريق الحياة و راعتني حتى صرت كبيرة ابي الغالية طيب الله ثراها

لي اخوتي و اخواتي من كان لهم بالغ الاثر في كثير من العقبات و الصعاب

لي كل عائلتي **شيوخ و حاروش**

لي كل صديقاتي و زميلاتي الغاليات و بالأخص صديفتي في العمل **خامر** **فتيحة**

إهداء

الحمد لله وكفى وصلاة على الحبيب المصطفى وآله ومن في آله بعد

الحمد لله الذي وفقنا لنتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا

هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل الله تعالى اهدي هذا العمل

الى الوالدين امي وابي حفظهما الله واداءهما نورا لديني

الى اخوتي واخواتي حفظهم الله و جعلهم فرا و مشعلا

الى كل عائلتي عمومة و خؤولة

الى عائلتي الثانية

الى كل اصدقائي و صديقاتي وزملاء الدراسة كل باسمه

الى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة بكلمة بفكرة بمرجع بكتابة

الى من سهرت واجتهدت معي صديفتي وزميلتي في العمل شيوخ كريمة



الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	قائمة الجدوال والأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
5	أولا: الإشكالية
6	ثانيا: الفرضيات
6	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
7	رابعا: أهمية الدراسة
7	خامسا: أهداف الدراسة
8	سادسا: تحديد المفاهيم
18	سابعا: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المداخل النظرية حول العدالة التنظيمية والإبداع الإداري	
38	أولا: المداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية
54	ثانيا: المداخل النظرية المفسرة للإبداع الإداري
الفصل الثالث: أساسيات حول العدالة التنظيمية	
63	أولا: التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية
64	ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية
65	ثالثا: أبعاد العدالة التنظيمية
69	رابعا: أشكال العدالة التنظيمية
70	خامسا: مبادئ العدالة التنظيمية
74	سادسا: مجالات العدالة التنظيمية
78	سابعا: العوامل الخارجية وأثارها على العدالة التنظيمية
79	ثامنا: علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية
81	تاسعا: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية
83	عاشرا: تقييم العدالة التنظيمية (إيجابيات، سلبيات)

الفصل الرابع: أساسيات حول الإبداع الإداري	
87	أولا: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع الإداري
88	ثانيا: أهمية الإبداع الإداري
90	ثالثا: خصائص الإبداع الإداري
92	رابعا: عناصر الإبداع الإداري
94	خامسا: مستويات الإبداع
95	سادسا: مراحل الإبداع
96	سابعا: أنواع الإبداع
98	ثامنا: دوافع ومحفزات الإبداع الإداري
99	تاسعا: صفات المبدع
100	عاشرا: معيقات الإبداع الإداري واستراتيجية التعامل معها
الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة	
105	أولا: مجال الدراسة
106	ثانيا: منهج الدراسة
107	ثالثا: أدوات جمع البيانات
108	رابعا: عينة الدراسة
الفصل السادس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
111	اولا : عرض وتحليل البيانات.
132	ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
135	ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
136	رابعا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية.
138	الخاتمة
143	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	111
2.	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.	111
3.	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	112
4.	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	113
5.	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .	113
6.	يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب.	114
7.	يمثل تناسب متطلبات ومهام العمل مع القدرات الذاتية في الأداء.	115
8.	يمثل الشعور بتناسب أعباء العمل مع الأجر المتقاضى.	116
9.	يمثل تناسب الأجر بين العامل وزملائه .	116
10.	يمثل التوافق بين الأجر والمؤهلات العلمية .	117
11.	يمثل الشعور بالعدالة في المسؤوليات مقارنة بالزملاء.	118
12.	يمثل المهارات التي تمكن العامل في أقناع الآخرين.	118
13.	يمثل القدرة على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها.	119
14.	يمثل تقبل نقد الآخرين في الأفكار والمقترحات.	120
15.	يمثل تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بدون استثناء.	120
16.	يمثل الإجراءات الإدارية المطبقة واتسامها بالعدالة والانصاف.	121
17.	يمثل مشاركة الإدارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات.	122
18.	يمثل الحق في الاعتراض على القرارات المتخذة.	122
19.	يمثل جمع الإدارة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	123
20.	يمثل تقديم المعلومات الإضافية عند الاستفسار على القرارات المتخذة.	124
21.	يمثل الشعور بالملل من تكرار الإجراءات المتخذة في إنجاز العمل.	125
22.	يمثل التعبير عن المقترحات حتى لو كانت مخالفة لرؤساء العمل.	125
23.	يمثل تعامل الإدارة مع الموظف.	126
24.	يمثل تناقش الإدارة مع الموظف قبل اتخاذ أي قرار بخصوص العمل.	127
25.	يمثل تناقش الإدارة مع العمال في النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن ان تؤثر على وظيفتهم.	127
26.	يمثل نزاهة الإدارة في حسم النزاعات.	128

128	يمثل اهتمام الإدارة بانشغالات العاملين.	.27
129	يمثل تقييم أداء العاملين من طرف الإدارة.	.28
130	يمثل حرص الإدارة على إحداث تغيير في العمل.	.29
130	يمثل امتلاك الإدارة لرؤية في اكتشاف مشاكل العمال في العمل.	.30

الصفحة	عنوان الاشكال	رقم الشكل
50	يوضح مدى استجابة النظام للمتغيرات البيئية وقبولها للمخرجات "التغذية العكسية".	1.
52	يوضح عملية مقارنة العدالة على أساس العدالة بين المدخلات والمخرجات.	2.
53	يمثل نموذج التموقع.	3.
53	يمثل عناصر التموقع.	4.
68	يمثل أبعاد العدالة التنظيمية.	5.
111	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	6.
111	يمثل توزيع أفراد العينة حسن.	7.
112	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	8.
113	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	9.
113	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	10.
114	يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب.	11.
115	يمثل تناسب متطلبات ومهام العمل مع القدرات الذاتية في الاداء.	12.
116	يمثل الشعور بتناسب أعباء العمل مع الاجر المتقاضى.	13.
116	يمثل تناسب الأجر بين العامل وزملائه.	14.
117	يمثل التوافق بين الأجر والمؤهلات العلمية.	15.
118	يمثل الشعور بالعدالة في المسؤوليات مقارنة بالزملاء.	16.
118	يمثل المهارات التي تمكن العامل في أقناع الآخرين.	17.
119	يمثل القدرة على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها.	18.
120	يمثل تقبل نقد الآخرين في الافكار والمقترحات	19.
121	يمثل تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بدون استثناء.	20.
122	يمثل الإجراءات الإدارية المطبقة واتسامها بالعدالة والانصاف.	21.
122	يمثل مشاركة الإدارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات.	22.
122	يمثل الحق في الاعتراض على القرارات المتخذة	23.
123	يمثل جمع الإدارة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	24.
124	يمثل تقديم المعلومات الإضافية عند الاستفسار على القرارات المتخذة.	25.

125	يمثل الشعور بالملل من تكرار الإجراءات المتخذة في إنجاز العمل.	.26
125	يمثل التعبير عن المقترحات حتى لو كانت مخالفة لرؤساء العمل.	.27
126	يمثل تعامل الإدارة مع الموظف.	.28
127	يمثل تناقش الإدارة مع الموظف قبل اتخاذ أي قرار بخصوص العمل.	.29
127	يمثل تناقش الإدارة مع العمال في النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن ان تؤثر على وظيفتهم.	.30
128	يمثل نزاهة الإدارة في حسم النزاعات.	.31
128	يمثل اهتمام الإدارة بانشغالات العاملين.	.32
129	يمثل تقييم أداء العاملين من طرف الإدارة.	.33
130	يمثل حرص الإدارة على إحداث تغيير في العمل.	.34
130	يمثل امتلاك الإدارة لرؤية في اكتشاف مشاكل العمال في العمل.	.35

مقدمة

تعيش المنظمات اليوم ظروف صعبة نتيجة المتغيرات والتطورات المتلاحقة في ظل الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ومع اشتداد المنافسة الداخلية والخارجية ما جعلها تواجه صعوبات في كيفية مواكبة هذه التطورات وطرق التعامل معها والحفاظ على مكانتها حيث تبحث كل منظمة عن الصدارة والسعي لان تكون في المقدمة وقادرة على المواجهة وتحقيق الأفضل دائما والتجديد على اساس دائم ومستقر واي منظمة بغض النظر عن حجمها او طبيعة نشاطها لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا إذا توفر العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي لنجاح أو فشل اي منظمة.

و حيث يعتبر العنصر البشري من أهم عوامل النجاح في جميع المنظمات ومنه لا بد من الاهتمام بدراسة سلوك العاملين وتوفير كافة الظروف التي تجعلهم يبذلون قصار جهدهم في العمل ومن أهم هذه العوامل شعور العاملين بالعدالة التنظيمية وشعور العامل بالعدالة داخل المنظمة يمنحه شعور الانتماء وبالتالي يبذل جهد مضاعف لتحسين مستوى أدائه بالمنظمة نحو الأفضل حيث تسعى العدالة التنظيمية إلى دعم القيم والعلاقات الاجتماعية بين العاملين وكذا تضمن الاختيار السليم للأفراد المناسبين للمهام المختلفة، كما تعد مؤشرا على تحقيق النزاهة والإنصاف بين بيئات العمل المختلفة ودليلا على الطرق التي يحدد بها العاملون معاملاتهم بصورة موضوعية بعيدة عن التمييز ما يعكس إيجابا على تحقيق المنظمة لأهداف عملها.

ومن ناحية أخرى يعتمد نجاح المنظمة أيضا على كفاءة وفاعلية العنصر البشري في العمل بها ويعد الابداع الإداري من أهم الأساليب لرفع كفاءة أداء العامل وتحقيق انتاجية أفضل للمنظمة من ناحية ورفي العامل من ناحية أخرى حيث تعيش المنظمات اليوم مع الزمن والتطورات الحاصلة ما يجعل حاجتها إلى الابداع الإداري ملحة وترجع أهمية الابداع الإداري في المنظمات المعاصرة إلى كونه يمثل أحد أهم العناصر في تحسين وتطوير الأداء للمنظمة من خلال المساهمة في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات ة توليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق وصولا إلى زيادة الانتاج بأقل تكلفة والاستغلال الأمثل للموارد ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن دور العدالة التنظيمية في تحقيق الابداع الإداري لدى مديرية العمليات لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل.



و لقد قسمنا موضوع بحثنا هذا إلى جانبين رئيسيين جانب ونظري واخر ميداني، يندرج تحت الجانب النظري أربعة فصول، حيث تضمن:

الفصل الأول اشكالية البحث وفرضياته الثلاثة وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة واهم المفاهيم المتعلقة به وبعض الدراسات السابقة المحلية والعربية والاجنبية.

أما **الفصل الثاني** فخصصناه للنظريات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية وقسمناها إلى نظريات كلاسيكية ونيوكلاسيكية وحديثة، إضافة إلى النظريات التي تناولت الابداع الإداري نذكر منها نظرية البحث عن التفوق والابتكار ونظريات أخرى متسلسلة زمنيا.

أما **الفصل الثالث** والذي هو بعنوان أساسيات حول العدالة التنظيمية فقد تناولنا فيه التطور التاريخي لهذا المفهوم وأهميته بالإضافة إلى أبعاده وأشكاله ومبادئه ومجالاته، ولقد تطرقنا أيضا إلى العوامل الخارجية وعلاقتها ببعض المتغيرات وطرق المحافظة عليها وفي العنصر الأخير تناولنا تقييم العدالة التنظيمية (الإيجابيات والسلبيات).

وفي **الفصل الرابع والأخير** من الفصل النظري تناولنا أساسيات حول الابداع الاداري ويندرج تحته التطور التاريخي وأهمية وخصائص الابداع بالإضافة إلى عناصره ومستوياته ومراحله وتطرقنا أيضا إلى أنواع الابداع والدوافع والمحفزات بالإضافة إلى صفات المبدع، وفي العنصر الأخير تناولنا معوقات الابداع الاداري واستراتيجيات التعامل معه.

أما الجانب الميداني فقد قسمناه إلى فصلين اي الفصل الخامس والسادس إذ تناولنا:

في **الفصل الخامس** مجال الدراسة (الجغرافي والزمني) ، المنهج وأدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة) واخيرا عينة الدراسة.

أما في **الفصل السادس** فقد قمنا بعرض وتحليل البيانات الشخصية اما المحور الثاني فهو خاص بالفرضية الجزئية الأولى تحت عنوان علاقة العدالة التوزيعية بالإبداع الإداري والمحور الثالث خاص بالفرضية الجزئية الثانية تحت عنوان علاقة العدالة الإجرائية بالإبداع الإداري اما المحور الرابع والخاص بالفرضية الجزئية الثالثة تحت عنوان علاقة العدالة التعاملية بالإبداع الإداري، وثم تطرقنا إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة واخيرا في ضوء النظريات وختاماً ببعض التوصيات.

صعوبات الدراسة :

من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بجمع المعلومات والبيانات عن موضوع بحثنا في مؤسسة اتصالات الجزائر نذكر منها:

- ❖ رفض بعض العاملين الإجابة عن الاستبيان بحجة انشغالهم بأعمالهم وعدم إعطائهم أهمية لعملنا أو عدم تحملهم عناء الإجابة على بعض الأسئلة مثل إجابتهم على أسئلة بسيطة وإهمال الباقي، مما ضاعف الجهد علينا كطلبة للوصول للمعلومات المطلوبة.
- ❖ ندرة الكتب فيما يخص متغير العدالة التنظيمية والإبداع الإداري.
- ❖ قلة المراجع والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيري دراستنا العدالة التنظيمية والإبداع الإداري.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

أثارت التطورات الأخيرة داخل العمل وخارجه تساؤلات بحثية عديدة حول العدالة التنظيمية حيث أوضحت تؤثر على اتجاهات وتصرفات العاملين وتزيد من ثقتهم في إدارتهم وتمنحهم حافز للتعاون مع رؤسائهم، ولقد حظيت العدالة التنظيمية بكثير من الاهتمام في الأبحاث المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المؤسسات فتطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسة تعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى الموظفين فيها.

ومن بين المواضيع التي كثر الحديث عنها في الآونة الأخيرة موضوع الإبداع الإداري والذي يعتبر أحد العوامل الحاسمة لنجاح المنظمات المعاصرة، في ظل زيادة الاهتمام بالموارد البشري والذي يعتبر المحرك الرئيسي له ويعتبر الإبداع الإداري الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل كما يعد سر من أسرار التفوق في ميادين الحياة فبالنسبة للمؤسسة فهو الكفيل بتحقيق الميزة التنافسية ورفع مستوى الأداء فالعدالة التنظيمية تعتبر متغيرا مهما ومؤثرا في عمليات الإدارة ووظائفها إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات المهمة والتنظيمية ذات العلاقة بالإبداع الإداري في المنظمات فضلا عن أداء المنظمات ذاتها.

وبناء على ما سبق تبرز معالم إشكالية دراستنا التي يمكن صياغتها كالتالي:

- هل تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر "مديرية العمليات فرع جيجل"؟
1. هل تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر "مديرية العمليات فرع جيجل"؟
 2. هل تساهم العدالة الإجرائية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر "مديرية العمليات فرع جيجل"؟
 3. هل تساهم العدالة التعاملية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر "مديرية العمليات فرع جيجل"؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وبعد الاطلاع على موضوع الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية: تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر "مديرية العمليات فرع جيجل"
- تندرج تحت ضوء الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية وهي:
- الفرضية الفرعية الأولى: تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر "مديرية العمليات فرع جيجل"؛
- الفرضية الفرعية الثانية: تساهم العدالة الإجرائية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر "مديرية العمليات فرع جيجل"؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم العدالة التعاملية في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر "مديرية العمليات فرع جيجل"؛

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة اعتبارات كانت وراء اختيار هذا الموضوع منها:

- اعتبار موضوع العدالة التنظيمية والإبداع الإداري أحد مواضيع الساعة والذي يطرح نفسه بإلحاح في الآونة الأخيرة لماله من أدوار هامة في بقاء المؤسسة وتطورها، كما يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل؛
- عدم إعطاء الأهمية الكافية للإبداع الإداري على مستوى المؤسسات الجزائرية؛
- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري؛
- الرغبة في التعمق في موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، لأن العدالة التنظيمية هي أحد أهم الركائز المساعدة على الإبداع الإداري لدى العاملين حيث توفر البيئة المناسبة للإبداع الذي يعمل بدوره في تقدم المؤسسة وازدهارها، فمن الأهمية التعرف عليها طالما كانت محل تدمير واستياء العديد من موظفي الإدارات التي أثرت على تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين؛
- اعتبار قطاع الاتصالات من القطاعات التي تحتاج إلى تطوير الأفكار باستمرار نظرا لطبيعة نشاطها والذي يواجه العديد من التحديات؛

- إثراء المكتبة الجامعية الجزائرية ببعض البحوث التي تعالج هذا المجال في حقل علم اجتماع التنظيم والعمل.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية المورد البشري في المؤسسات إذ يعتبر أساس التنمية والتطور في كافة المجالات، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام به وبطرق معاملته داخل المنظمة حتى يكون عاملاً منتجاً وعلى قدر من المسؤولية التي تحقق أهداف المؤسسة.

وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في نظر الطالبين فيما ستضيفه إلى الرصيد المعرفي في مجال أدبيات العدالة التنظيمية والإبداع الإداري، إذ تعد إضافة جديدة للمكتبة الجامعية لجامعة جيجل.

أما الأهمية التطبيقية تكمن في أهمية معرفة واقع العدالة التنظيمية في مؤسساتنا بصفة عامة ومؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل بصفة خاصة في مجال البحث ومساهمتها في تحقيق الإبداع الإداري.

وكما تتأكد الأهمية العملية لهذه الدراسة في نظر الطالبين لما يمكن أن تسطر عنه من نتائج وتوصيات يستفيد منها المسؤولون بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل بصفة عامة في تحقيق الإبداع الإداري.

خامساً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل؛
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل؛
- معرفة مدى مساهمة العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل؛
- تقديم بعض الاقتراحات التي تساعد إدارة المؤسسة على تفعيل دور العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري.

سادسا: تحديد المفاهيم

1. الدور :

- أ. لغة: دار الشيء، دورا يدور دورا ودوراننا واستدار وأدرته وأداره غيره ودورته وأدارت استدرت، ويقال: دار يدور استدار يستدير بمعنى طاف حول الشيء وعاد إلى الموضع الذي بدأ به¹.
- ب. اصطلاحا: يعرف الدور على أنه مجموعة الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الفرد داخل التنظيم من خلال موقعه ويتحدد الدور من خلال السلطة والمسؤولية والمساءلة².
- من خلال هذا التعريف يتضح أن الدور يتجلى من خلال أداء الفرد للمهام الموكلة إليه ومن طبعه السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.
- ويعرف الدور على أنه عنصر من التفاعل الاجتماعي ويشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص في موقف تفاعل³.
- ويشير هذا التعريف إلى أن عملية التفاعل الاجتماعي تبرز لنا دور كل فرد من خلال مجمل الأفعال التي يقوم بها.
- يستخدم مصطلح الدور في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والأنثروبولوجي بمعاني مختلفة فيطلق كمظهر للبناء الاجتماعي والدور عنصر في التفاعل يشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل⁴.
- ويشير هذا المفهوم عند البعض أن تلك الأفعال التي يقوم بها الفرد بشكل يتوافق مع طبيعة البناء الاجتماعي في المجتمع ويتلائم معه وينظر إليه البعض الآخر باعتبار أنه سلوك الفرد في موقف تحدده علاقات اجتماعية معينة، إضافة إلى هذا فهناك من ينظر إليه باعتبار أن السلوك أو مجموعة الأساليب التي يؤدي بها الفرد السلوك المطلوب أو المتوقع منه في موقف صاحب المعايير الخاصة.

1 - ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، الجزء 5، 2003، ص 324.

2 - ناصر قاسم: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، 2011، ص 65.

3 - محمد عاطف غيث، قاموس مصطلحات علم الاجتماع الحديث، ترجمة البروفيسور إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013، ص 473.

4 - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 358.

- ويعرف علم الاجتماع الدور بأنه مجموعة من معايير السلوك التي تحكم وضعاً معيناً في البناء الاجتماعي، وتتكون هذه المعايير من مجموعة من التوقعات التي يكونها الآخرون والتي لا تضم فقط كيف يؤدي الفرد الدور وإنما تضم كيف يجب أن يعامل الفرد الآخرين أثناء تأدية الدور¹.
- ويتضح من خلال هذا التعريف أن الدور يمكن اعتباره مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص في موقف معين.

➤ **التعريف الإجرائي** : هو مجموع الأنشطة والممارسات والأساسيات التي يقوم بها الفرد داخل التنظيم من خلال أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بقصد بلوغ المنفعة وتحقيق أهداف المؤسسة.

2. العدالة

أ. **لغة**: من عدل يعدل فهو عادل من عدول وعدل يقال عدل عليه في القضية فهو عادل وهي خلاف الجور².

وتعريف آخر: العدل ضد الجور ويقال عدل عليه في القضية من باب ضرب فهو عادل وبسط الوالي عدله ومعدلته بكسر الدال وفتحها وفلان من أهل المعدلة بفتح الدال أي من أهل العدل³.

وقد ذكر في القرآن الكريم في قوله تعالى: "واتقوا يوماً لا تجزى نفس عن نفس شيئاً ولا يقبل منها شفاعة ولا يؤخذ منها عدل ولا هم ينصرون"⁴.

ب. **اصطلاحاً**: تعرف العدالة بأنها ما يطابق الحق ويتنزه عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه ويهتدي به القضاة في أحكامهم ويقال عدالة المعارضة أو التبادل وتلزم العدالة كل فرد أن يعطي الغير حقه كاملاً دون الالتفات لقضيته الشخصية أو مكانته الاجتماعية.

وتعرف بأنها إعطاء كل ذي حق حقه ومعاملة الأشخاص المتساويين بدون تمييز والتمييز في معاملة غير المتساويين بطريقة تناسبية⁵.

1 - محمود الجوهري وآخرون: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 111.

2 - ابن منظور: لسان العرب، الجزء 2، دار المعارف، مصر، ص 2838.

3 - محمد بن أبي بكر عبد القادر الحنفي الرازي: معجم مختار الصحاح، دار البشائر الإسلامية، لبنان، ص 176.

4 - القرآن الكريم: سورة البقرة، الآية 48.

5 - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، ص 297.

➤ التعريف الإجرائي :

هو غاية إنسانية ومبدأ أخلاقي قائم على أساس إعطاء كل فرد حقوقه مع تطبيق ما عليه من واجبات.

3. التنظيم :

أ. لغة :

كلمة منظمة وتنظيم ترجمة للمصطلح الفرنسي والانجليزي organisation¹.

أما في الاصطلاح العربي فهو نظم، ينظم، تنظيما ومنها كلمة التنظيم ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منظمة ومعقولة، وتحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الأهداف المسطرة².

نظم ينظم تنظيم الأشياء رتبها نظم الطالب كتبه.

تنظيم: مصدر نظم جمعه تنظيمات: المجموع المؤلف من أجزاء متآزرة تنظيمات سياسية³.

ب. اصطلاحا

التنظيم organisation مشتقة من الأصل اللاتيني أداة يتم بواسطتها انجاز العمل وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري المنشور للدلالة على معنيين هما الأول: التنظيم اسم معنوي يمثل مكتبة أو مركز معلومات أو وزارة أو جهاز حكومي...إلخ.

أما الثاني هو "عملية تصميم الهيكل التنظيمي الذي يشكل مخرجات عملية التنظيم ويطلق على مدخلات عملية التنظيم مسمى عناصر التنظيم... ويعرف على أنه عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها والتقسيمات الإدارية اللازمة...."⁴.

1 - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 29.

2 - بوقلجة غياث، فعالية المنظمات تشخيص و تطوير، دار غريب، ط1، الجزائر، 2003، ص5.

3 - العايد أحمد وآخرون، المعجم الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميه، المنظمة العربية والثقافة والعلوم، تونس، 1989، ص 1207.

4 - فياض محمد أحمد وقداددة، عيسى يوسف، وعليان رحي مصطفى : مبادئ الإدارة وظائف المدير، دار الصفاء ، الأردن، 2010، ص122-123.

كما عرف ماكس فيبر التنظيم أنه نسق فرعي مستمر لنشاط من السلوك وهو أيضا اكتساب لنمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة¹.

وعرّفه محمد علي محمد. ذلك التنظيم البيروقراطي وهو نوع معين من التنظيمات يركز على قواعد وإجراءات تحكم السلوك وتنظم علاقة الأفراد وتحدد المهام والواجبات والمسؤوليات².

أما شستر برنارد: فيرى أن التنظيم نسق فرعي ينسق القوى والنشاطات للأفراد وهو نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى الاثنين أو أكثر من الأشخاص³.

ويعرف بارسونز : التنظيم أنه وحدة أو نسقا اجتماعيا تتألف منها أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة.

أما أميتزيوني : يعرفه على أنه وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين⁴.

➤ التعريف الإجرائي:

التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود فترات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التضافر او التضامن وبأقصى إشباع ممكن لكل أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم.

4. العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة في الميدان الإداري، وقد حظيت بالاهتمام الكبير من طرف الباحثين في السلوك التنظيمي والعاملين على تطوير الموارد البشرية لخلق الثقافة التنظيمية والتي من خلالها تسعى للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها، ومن ثم العمل على خلق مناخ تنظيمي ايجابي يتحرك من خلاله العاملون داخل المنظمة⁵

1 - حسن عبد الحميد وأحمد رشوان : علم اجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب، مصر، 2004، ص 09.

2 - رايح كعباش : علم اجتماع التنظيم، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 29.

3 - حسن عبد الحميد وأحمد رشوان، المرجع نفسه، ص 10.

4 - رايح كعباش، المرجع نفسه، ص 28.

5 ابو القاسم الاخضر حميدي : اثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس، المجلة الاردنية

في ادارة الاعمال، المجلة 11، العدد 3، 2015، ص 546

ويعرف كل من "بايرز" و"رو" العدالة التنظيمية بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المحققة بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.

وفي نفس السياق يعرف كل من "كروبانزانوا" و"جرينبيرج" العدالة التنظيمية بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من طرف المؤسسة التي ينتمون إليها.

ويعرف "آدمز" العدالة التنظيمية هي المساواة والتي تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع مخرجات زملائه في العمل نسبة إلى مدخلاتهم وحيث يساوي المعدلات تتحقق العدالة¹.

يعرف العطوي العدالة التنظيمية: بأنها تقبل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقاتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشرة التي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل².

بينما تعرفها "فرح وارلي" على أنها تعكس كل من عدالة المخرجات وكل عدالة الاجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات³.

العدالة التنظيمية هي درجة تحقق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون بها وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الأطراف⁴.

¹ - راتب السعود وسوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريبية فيها، مجلة جامعة دمشق، كلية الدراسات التربوية العليا وجامعة عمان العربية، الأردن، المجلة 25. العدد(2+1). 2009، ص، 195-201.

² - العطوي عامر علي حسن : العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد21، ص 04.

³ - عادل محمد زايد : العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنصة العربية الإدارية للنشر، مصر، 2006، ص

⁴ - السبعي سعيدة، بن فايز محمد : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين شهادة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط التربوي والتخطيط الجامعي، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص 30.

➤ التعريف الإجرائي :

تعبّر عن حالة الإنصاف والمساواة داخل المنظمة وتشمل على جميع مجالات العمل سواء من ناحية الطريقة التي توضع بها العوائد على الفرد قابل مساهماته أو من ناحية الإجراءات المطبقة على مقارنته مع زملائه الآخرين وكذلك طرق معاملة الرئيس لمرؤوسيه بما في ذلك معايير تقييم أدائه وتتجسد من خلال المؤشرات التالية: تكافؤ الفرص، الفروق الفردية، الالتزام، غياب الشكاوي.

5. الإدارة :

يعرفها حمادي العلوي في قاموس الدولة والاقتصاد أنها مصدر الفعل أدار بمعنى جعله يدور واستعاره المعاصرون لتوجيه الأمور وتديرها¹.

يعرفها الأستاذ ناجي أنها تعني الترتيب والتنظيم الخاص للجهود الجماعية للبشر.

يمكن القول أن هذا التعريف أعطى مفهوم عام للإدارة بمختلف عملياتها التي تندرج ضمن عملية التنظيم، ضمن نطاقها الجماعي.

ويعرفها عبد الكريم درويش و الدكتورة ليلي تكلّا: "الإدارة تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.

ينحصر هذا التعريف ضمن عملية إدارية واحدة وهي التنسيق دون الإشارة إلى قسم العمليات الإدارية والتي تكمل بعضها البعض.

الإدارة عند أرتست ويل: تعني تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين.

يمكن للقائد أن يمارس نوع من التحكم والقوة المشروعين على المرؤوسين لأجل تحقيق الأهداف المسطرة وهذا ما يشير إليه التعريف².

يعرفها فغروير سشوس: أنها تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة. يلم هذا التعريف بأنها جوانب الإدارة وهي كل ما مكن شأنه أن ينظم ويوجه موارد المؤسسة سواء مادية أو بشرية نحو تحقيق الأهداف.

1 - حمادي العلوي : قاموس الدراسات الاقتصادية، دار الكنوز الادبية ، لبنان ط 1، 1997، ص 67.

2 - نواف سالم كنعان : القيادة الإدارية، دار الكتاب ، 2007، ص 112.

يعرفها ديموك وزملائه "الإدارة في أوسع معانيها تعني اتجاه مخطط لحل المشكلات في كل نشاط فردي وجماعي.

ويركز هذا التعريف على عملية التخطيط في الإدارة لأجل تحقيق إدارة فعالة تتحكم في النشاط الفردي والجماعي¹.

➤ التعريف الإجرائي :

تشمل الإدارة كل عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة التوجيه، والتقييم والتي يقوم بها كل قائد مدير كان أو رئيس والتي تخص موارد التنظيم المادية والبشرية لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتجسيدها.

6. الإبداع :

أ. لغة :

هو مصدر الفعل أبدع بمعنى اخترع أو ابتكر وهو من أبدع الشيء أي اخترعته على غير مثال والله بديع السماوات والأرض أي أنه مبدعها وأبدع الله الخلق إبداعاً أي خلقهم على غير مثال والمبدع هو المنشئ أو المتحدث الذي لم يسبقه أحد قال تعالى " بديع السماوات والأرض " البقرة² 117.

اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق أو جعله غاية في صفاته وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها³.

ب. اصطلاحاً:

اختلف المختصون والباحثون من فلاسفة وعلماء النفس في تعريف الإبداع:

1 - نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص 113.

2 - إيمان محمد أبو غريبة: الإبداع التربوي، دار البداية، عمان، ط1، 2010، ص 11.

3 - رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الأردن، 2006، ص6.

- فيرى شومسكي: أن الإبداع يتم على أساس كفاءة الإنسان الجهوية أو الحقيقية وعلى أساس قوانين وأشكال دون التركيز على هذه الجوانب فسوف يكون لدينا سلوك عشوائي تحكمي كفي وليس أفعالاً إبداعية.

- أما كارل روجرز " فيعرف العملية الإبداعية بأنها التي ينبثق أو ينشأ عنها فعل يتسم بأنه جديد وله صلة بالإنتاج ويتم هذا من خلال التفاعل بين فردية الفرد من ناحية وبين الأدوات والأحداث وظروف حياته من ناحية أخرى وكما أشار إليه "روجرز" لثلاث نقاط لها أهميتها في الإنتاج الإبداعي وهي الانفتاح على الخبرة، التقويم الداخلي، القدرة على التعامل مع العناصر والمفاهيم¹.

"أما تورانس" فيعرف الإبداع بأنه عملية تحسن للمشكلات وإدراك مواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام أو النقص في المعلومات والبحث عن الحلول التي يمكن التنبؤ بها وإعادة صياغة الفرضيات في ضوء اختبارها بهدف توليد حلول جديدة من خلال توظيف المعطيات المتوافرة ومن ثم نشر النتائج وعرضها على الآخرين².

ويعرف "جيلفورد" الإبداع بأنه استعداد الفرد لإنتاج أفكار أو نواتج سيكولوجية جديدة ويتضمن إنتاج الأفكار القديمة في ارتباطات جديدة³.

➤ التعريف الإجرائي:

يشير مفهوم الإبداع إلى أنه قدرة كامنة لدى الطفل تنمو أو تموت. حسب البيئة الثقافية والوسط الاجتماعي له إذ يستخدم قدراته للوصول إلى إنتاج جديد ومفيد وأصيل ومقبول اجتماعياً.

7. الإبداع الإداري:

- يعرف "عوالمة" الإبداع الإداري أنه مجموعة من التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي أو هي عملية استثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة⁴.

يشير "عوالمة" في هذا التعريف إلى أن الإبداع الإداري عبارة عن تغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة مثل إعادة تصميم العمل وسياسات وإجراءات جديدة وبرامج تدريب بالإضافة إلى نظم

1 - السيد فهمي علي: علم النفس الإبداعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2009، ص 21.

2 - كاظم كريم رضا وماهر محمد عواد: التفكير دراسة نفسية تفسيرية، دار الشرق، عمان، ط 1، 2013، ص 188.

3 - سعيد عبد العزيز: المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة، عمان، ط 1، 2006، ص 21.

4 - رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 25.

رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل بينهم لتحقيق الأهداف.

- يعرف "بشاري" الإبداع الإداري بأنه فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لإجراء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد¹.
- يظهر لنا من خلال هذا التعريف أهمية الإبداع الإداري والحاجة إليه إذا فرض على المنظمة تبني أفكار إبداعية استخدامها كسلاح للتميز والتطور وحل المشاكل وكل هذا ينصب في تحسين أداء المنظمة وفعاليتها وتحقيق أهدافها.

➤ التعريف الإجرائي:

هو مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤشرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب تحقيق النفع للمنظمة التي يعمل بها وعليه يتعلق الإبداع الإداري بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

8. مفاهيم ذات صلة بالمتغيرين :

أ. ذات صلة بالعدالة التنظيمية:

- عدالة التوزيع: ويشمل التوزيع الذي يقوم به أحد الأطراف للموارد والحقوق والواجبات أو أي شيء آخر على جماعة من العاملين².

➤ التعريف الإجرائي:

إدراك العاملين للنتائج التي يجري توزيعها من خلال حصولهم على حوافز متساوية تقسم المهام والوظائف والخدمات الاجتماعية وفق معايير قانونية محددة بما يتناسب مع مخرجات التي تتمثل في الأجور والترقية أما المدخلات فتمثل في التعليم والتدريب والخبرة.

- عدالة الإجراءات : وتشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج، وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية وتحقيق مصالح كل الأفراد ولا تحقق أهداف شخصية تقوم على

¹ - محمود حسن جمعة، حيدر شاكور نوري: تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد90، 2011، ص 309.

² - أمال عبد الحميد وآخرون: علم الاجتماع القانوني والضبط الاجتماعي، دار المسيرة ، عمان، 2010، ص 12.

المعلومات الصحيحة وتوفر فرص تصحيح القرار ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة¹.

➤ التعريف الإجرائي:

إدراك العاملين نزاهة عملية اتخاذ القرار التي تتحدد العوائد التي يحصل عليها والتي تتحقق من خلال السماح للعاملين بمناقشة الإجراءات والمشاركة في صنعها.

- **عدالة التعاملات:** تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على إدارة اتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني².

➤ التعريف الإجرائي:

نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفين من خلال الأسلوب الذي يتبعه المدير في علاقاته مع مرؤوسيه وإحساسهم بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطلق عليهم الإجراءات الرسمية مثل تقييم الأداء والعمل على تقديم مبررات منطقية لهم إذا تطلب الأمر هذا ما يخلق لديهم الرغبة في الاستمرار في عملهم.

ب. ذات صلة بالإبداع الإداري:

- **التفكير الإبداعي:** هو التفكير الذي يخلف شيئاً جديداً ويحتوي أوضاعاً جديدة يتوصل إلى حلول جديدة لمشاكل قديمة أو يولد أفكاراً مبتكرة³. ومنه التفكير الإبداعي عملية عقلية لدى الفرد تهدف إلى اكتشاف حلول جديدة وأصيلة للمشاكل التي تواجهه. كما يعرف التفكير الإبداعي بأنه الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية) وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة) وعدم التكرار أو الشبوع (الاصالة)⁴.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2007، ص 268.

² - محمد خليل عبد الحميد أحمد، منى عبد السلام: مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسة الاجتماعية، www.rr ;het 44ee , ص7

³ - محمد حمدان: معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص 47.

⁴ - لبنى بنت سعد بن سعيد الصاعدي: التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار " رؤية من واقع المناهج"، دار الحامد، عمان، 2007، ص 128.

➤ **التعريف الإجرائي:**

يشير مفهوم التفكير الإبداعي إلى مجموعة القدرات والاستعدادات التي تواجدت في الفرد وقام المحيطين به بتوفير مناخ جيد لذلك يؤدي به إلى إنتاج شيء ذا قيمة من قبل هذا الفرد.

- **الموهبة:** سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز بعض المهارات والوظائف والموهوب هو الفرد الذي يمتلك استعدادات فطرية وتصقله البيئة الملائمة لذا تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد¹.

➤ **التعريف الإجرائي:**

يشير مفهوم الموهبة إلى الصفات التي تميز المبدع عن غيره إذا كانت لديه قدرات غير عادية وخارقة للعادة وأداء، متميز يبدأ في سن مبكرة وتستمر إذا لاقته من يوجهها.

- **الابتكار:** يعرفه "كمبرلي" أنه تلك التغيرات ذات الأثر الكبير على المنظمة أو أقسامها الفرعية التي يطبق فيه².

➤ **التعريف الإجرائي:**

الابتكار هو عبارة عن التعديلات التي يكشفها شخص ما والتي تحدث تغير في المنظمة في أي جانب من جوانبها أي اكتشاف أخطاء ومحاولة تصحيحها والنمو بالأفكار.

سابعاً: الدراسات السابقة

يبدأ أي باحث بحته بداية من النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة وبالتالي يصبح الباحث ذا معرفة متراكمة تساعده على تخطي مراحل بحته بنسبة كبيرة من الثقة فتتكون لديه أفكار تساعده على صياغة الإشكالية إضافة إلى تحديد فرضيات وخطوات البحث وتستمر معه إلى المرحلة الأخيرة من بحته كما تتيح لنا هذه الدراسات فرصة لتجنب هذه الأخطاء التي وقع فيها الباحثين السابقين وتساعدنا على التطرق لجوانب أغفلتها الدراسات السابقة كما تعد هذه الدراسات دعماً للجانب النظري للدراسة، وقد اعتمدنا على مجموعة دراسات ما بقت اهتمت بموضوع الدراسة الحالية وفيما يلي عرض لذلك الدراسات.

¹ - سليمان عبد الواحد ابراهيم: الموهوبون ذوو الإعاقات اطلالة على ثنائي غير العادية في المجتمعات العربية، مركز الكتاب، ط1، القاهرة، 2014، ص14.

² - محمد ابن بوزيان بن أعمر عبد الحق: دور الثقافة في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، بسكرة، العدد 01، جوان 2007، ص 49.

1. دراسات متعلقة بالعدالة التنظيمية :

❖ الجزائرية (محلية) :

➤ الدراسة الأولى:

أعدتها "سمية جقيدل" "جاءت بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على عينة عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم 2015 تهدف هذه الدراسة إلى:

التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز واختبرت ولاية الأغواط نموذجا بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة وانطلقت من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: نتوقع مستوى متوسط في الشعور بالعدالة والالتزام لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط.

وتتفرع عنها مجموعة فرضيات فرعية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية الذي تم التحقق من خصائصه السيكميترية (الصدق والثبات)، حيث تكونت العينة من 125 عامل من مقاطعة الأغواط أختيرت بطريقة عشوائية عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى النتائج هامة نورد البعض منها:

أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط والالتزام التنظيمي كان مرتفع كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور

بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية لصالح (5/1 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومن (10/5 سنوات) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي¹.

➤ الدراسة الثانية:

بعنوان " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص نحو القطاع العام" دراسة ميدانية بولاية سطيف (لصاحبها مراد رمزي خرموس 2013، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل هدفت هذه الدراسة إلى وصف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ظاهر الحراك المهني للعاملين في القطاع الخاص إلى القطاع العام من خلال التعرف على رؤية العاملين وتشخيص الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في حراكهم المهني باعتماد على المنهج الوصفي وعينة كرة الثلج واستعمال الاستمارة كأداة لجمع البيانات وانطلق الباحث من فرضيات تتمثل في:

- العدالة التوزيعية دور في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام.
- العدالة الإجرائية دور في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام.
- العدالة التعاملية دور في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام.

وتوصل الباحثين إلى النتائج التالية:

- غياب العدالة الإجرائية لأن نسبة 21.1 % يرون أن أول سبب رفضهم إلى ترك العمل هو غياب عدالة الترقية.
- نسبة 17.9 % يرون أن غياب التوافق بين رتبهم ومؤهلهم العلمي ثاني الأسباب الذي دفعهم للحراك المهني أي غياب العدالة التوزيعية.
- في حين ترى نسبة 15.8 % غياب بين الراتب الشهري والجهد المبذول ثالث سبب لترك العمل أي عدم وجود عدالة التوزيع أيضا².

¹- سمية جقيدل: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

²- مراد رمزي خرموس: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص نحو القطاع العام، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة سطيف، 2013.

❖ الدراسات العربية

➤ الدراسة الأولى :

أعدتها "صبرين مراد نمر أبو جاسر" جاءت بعنوان أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال في غزة 2010 هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجودة في تلك الوزارات وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة مستوى الشعور بالعدالة وأبعاد الأداء السياقي وانطلقت من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، الاجراءات، التعاملات)، وبين الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الاستمراري، المعياري).

وتتفرع عنها مجموعة من فرضيات فرعية.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، الاجراءات، التعاملات) وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، الفئة العمرية.

ولقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية حجمها 311 موظفا من كافة الدرجات والمسميات الوطنية واستخدمت الباحثة الاستبانة ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة نورد بعض منها:

✦ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين التزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

✦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمواطنة التنظيمية (الإيثار/ وعي الضمير، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة) باستثناء متغير المؤهل العلمي.

✦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، الفئة العمرية) بالنسبة للعدالة التنظيمية.

✦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى إلى الصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الفئة العمرية) باستثناء متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، الرتب الشهري)¹.

➤ الدراسة الثانية :

أعدّها "ياسر عبد الوهاب" جاءت بعنوان " العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء" دراسة حالة البنك المركزي المصري دراسة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية بمصر سنة 2017 هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: التأسيس النظري لمفهوم منهج العدالة التنظيمية من حيث الأهمية والأبعاد ودورها الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وتحقيق أعلى استثمار بشري وبالشكل الذي يساهم في تحسين الأداء الجهاز المصرفي وانطلقت من الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوي $0.05 a$ بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوي $0.05 a$ بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير منهج العدالة التنظيمية في تحسين الأداء.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة استبيان وطبقت على عينة تتكون من 240 مفردة في إدارة العليا واعتمد على العينة الطبقية ولقد توصلت إلى نتائج:

أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد كع أبعاد الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة كانت علاقة موجبة ودلالة معنوية وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة وأن البنك المركزي المصري محل البحث وظف منهج العدالة التنظيمية داخل قطاعاته المختلفة وإن كان ذلك بدرجة محدودة².

¹ صابرين مراد نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.

² ياسر عبد الوهاب: العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، مصر، 2017.

❖ الدراسات الأجنبية

➤ الدراسة الأولى :

أعدّها أحمد رضا بلال وفروة مقدس وسميرة خالد جاءت بعنوان "تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي عن طريق التوسط في دور الملكية النفسية" مذكرة دكتوراه في الجامعة العليا لاهور في باكستان سنة 2015 هدفت هذه الدراسة إلى حصول المؤسسات وصانعي السياسة ورؤساء المديرية الذين يعملون في الكليات الخاصة على فهم أفضل لقضايا مثل العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ورغبتهم في التعاون وما عدتهم في نهاية المطاف على تطوير تلك الإستراتيجيات التي تساعدهم على زيادة الفعالية التنظيمية وسوف يستخدم الباحثون الأطروحة كمادة مرجعية وسيقوم أصحاب الكليات الخاصة المتداخلة في تخطيط القوى العاملة، ومشاركة الموظفين باستخدام نتائج هذه الدراسة لتقديم الاستراتيجيات المحتملة التي يمكن أن تعالج بشكل كاف عدم مشاركة الموظف بعد التدريب في المؤسسات وانطلقت الدراسة من الفرضيات.

- يزيد الرضا الوظيفي مع إزدياد العدالة التوزيعية.
- يزيد الرضا الوظيفي مع إزدياد العدالة الإجرائية.
- يزيد الرضا الوظيفي مع إزدياد العدالة التفاعلية.
- يتوسط مالكة الشخص في العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.
- يتوسط مالكة الشخص في العلاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.
- يتوسط مالكة الشخص في العلاقة بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي.

ولقد اعتمدوا في جمع المعلومات في هذا الميدان على استبيان وطبقت على عينة عشوائية طبقية حيث تم جمع البيانات مع 40 كلية فقط من باكستان وكان عددهم 307 مفردة ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ومع ذلك لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع كليات القطاع الخاص وغيرها من الصناعات في باكستان¹.

¹ - Ahmad Raza bilal, larwa Muqadas, Impact of organizationl justice on job satisfication, clabel Management journal for Academic/corporate studies, vol 5, n 02, topuniversity lahore pakistan, 2015.

➤ الدراسة الثانية :

أعدّها Alin Gavrelivc and Zsolt E.veress جاءت بعنوان "العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ورضا العمل نموذج شامل في الإطار التنظيمي الروماني قسم علم النفس جامعة الغرب تيميشوار رومانيا سنة 2018 هدفت هذه الدراسة في البحث عن الطريقة التي تتوسط فيها الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي برضا العمل الأساسي المنطقي للدراسة لأن في رأيهم أن هناك فجوة في الأدب العلمي عندما يتعلق الأمر بالدراسات التي تكتشف الطريقة التي تتفاعل بها أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام كمفهوم كلي وأن التفاعل بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي موثق جيدا وانطلقت من الفرضيات التالية:

- الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي.
- الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي.
- الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة الشخصية والالتزام التنظيمي.
- الرضا الوظيفي سوف يتوسط العلاقة بين العدالة المعلوماتية والالتزام التنظيمي.

تم إجراء البحث على منطمتين صناعيتين رومانييتين في مقاطعتي هارغيتا و براشوف (n=676) وتم تفسير البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل عامل الاستكشاف و نمذجة المعادلة الهيكلية حيث توصلت الدراسة إلى نتيجة :

أن النموذج الذي تم التحصل عليه لا يفرض مزيد من المعرفة الموجودة فيها يتعلق بالعلاقة القوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بل يقترح أيضا طريقة تربط أبعاد هذين المفهومين بعضها البعض والعلاقة التي يتوسط فيها الرضا الوظيفي ويتضح النموذج المقترح أن ثلاثية من الأبعاد الأربعة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) تتم بواسطة الرضا الوظيفي وواحد يتوسط جزئيا (العدالة الإجرائية)¹.

¹ - Zsolt E.veress, Alin Gavrelivc, Organizational commitment, organizational justice and work satisfaction, Romanian journal of Applied, psychology, vol 20, n 02, western university of timisoar Romania 2018.

▪ التعقيب على الدراسات :

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام القسم الأول متعلقة بالدراسة الجزائرية والقسم الثاني متعلق بالدراسات العربية والقسم الثالث متعلقة بالدراسات الأجنبية ومن خلالها توصلنا إلى تشابه الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب ولكنها تختلف معها في جوانب عديدة أخرى وفيما يتعلق بالدراسات السابقة الجزائرية تتشابه باعتمادها على أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) كدراسة (مراد رمزي خرموش) وعلى المنهج الوصفي أيضا وكذلك اتفقت من خلال اعتماد دراستها في البيانات على الاستبيان مع دراسة (سمية جقيدل) ونلاحظ من خلال عرضنا لهذه الدراسات الجزائرية غياب الكلي للدراسات المحلية لهذا الموضوع وعليه سعينا من خلال دراستنا للفت انتباه الباحثين لضرورة البحث والتعمق في دراسة هذا الموضوع.

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة العربية اتفقت مع بعضها في تناول موضوع العدالة التنظيمية متمثلة في أبعاد الرئيسية وهي العدالة توزيعية الإجرائية والتعاملية كدراسة "صبرين مراد نمر أبو جاسر" وكذلك في اعتمادهم في جمع البيانات على الاستبيان، ومن حيث النتائج وفي دراسة "ياسر عبد الوهاب" اتفقت بوجود علاقة موجبة ودلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرين وتقرب الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية في تناولها للعدالة التنظيمية بأبعاده كدراسة Alin Gavrelivc and Zsolt E.veress اتفقت كذلك مع دراسة أحمد رضا بلال في استخدام الاستبيان وكذلك اتفقت دراسات السابقة مع دراستنا من حيث النتائج حيث توصلت دراسة أحمد رضا بلال إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي ودراسة Alin Gavrelivc - Zsolt E.veress اتفقت أن النموذج المقترح للعدالة التنظيمية بأبعاده تتم بواسطة الرضا الوظيفي.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات الجزائرية في الأهداف والفرضيات وفي ربط متغير العدالة التنظيمية بجملة من المتغيرات المختلفة التي تعتبر كأبعاد للمتغير التابع في دراستنا الحالية كالالتزام التنظيمي في دراسة "سمية جقيدل" وفي المنهج واختلفت الدراسات السابقة الجزائرية مع دراستنا من حيث النتائج حيث نجد (سمية جقيدل) توصلت إلى أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط والالتزام التنظيمي كان مرتفع.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات العربية في الأهداف والفرضيات وكذلك من خلال تناولها للمتغير التابع حيث معظم الدراسات ركزت على الرضا الوظيفي كدراسة (ياسر عبد الوهاب) وكذلك اختلفت في المنهج حيث اعتمد على المنهج التحليل الاحصائي للبيانات.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية في الأهداف والفرضيات وفي طريقة جمع وتحليل البيانات حيث اعتمد Alin Gavrelivc and Zsolt E.veress على تحليل عامل الاستكشاف ونمذجة المعادلة الهيكلية.

2. دراسات متعلقة بالإبداع الإداري :

❖ الجزائرية (محلية)

➤ الدراسة الأولى :

قامت الطالبة بلهادف سعيدة بإجراء دراسة تحت عنوان تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين لنيل شهادة الماجستير لسنة 2008 انطلقت من سؤال رئيسي مفاده: ما هو أثر ثقافة الإبداع كنمط للتسيير الابتكاري لدى القادة على مردودية وفعالية المؤسسة؟ تفرعت منه أربعة أسئلة جزئية.

- ما المقصود بثقافة الإبداع والتفكير الابتكاري لدى القادة؟
- ما هي المداخل والمقاربات المؤدية لذلك؟
- ما علاقة التفكير الابتكاري بفعالية تسيير المؤسسة؟
- أين الإدارة الجزائرية من هذه التطورات؟ وهل يدرك القادة والمدراء حجج هذه التطورات؟ وهل يخططون للتفاعل معها؟

وبناء على السؤال الرئيسي جاءت الفرضية الرئيسية كالتالي:

إن الأداء المتميز يستدعي مشاركة القادة والمرؤوسون وفتح مجال للعمل الجماعي والتغيير والإبداع وجاءت الفرضيات الفرعية بناء على الأسئلة السابقة بالصيغة التالية:

- لا معنى للإبداع في بيئة تنظيمية هشة لا تشجعه ولا تعتمد عليه.
- الأداء المتميز يتطلب ثقافة تنظيمية عالية والتزام مهني وقوة الإدارة.
- الوعي المعرفة والتميز يشكلون متغيرات للتنمية وتطور للأداء في المؤسسة.

- الأداء المتميز يتطلب المشاركة والتعاون الجماعي وتنمية روح الفريق ومنه تحقيق التحديث والتطور.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أحد المتغيرات التنظيمية الرئيسية وهي القيادة في ظل بيئة مرنة ومتغيرات تستدعي من المنظمات التطوير والإبداع المستمر وبالتالي تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتفسير المشكلات التنظيمية وكذلك المنهج المقارن لتوضيح ما هو ميداني وشملت عينة البحث الاستمارة كأداة لجمع البيانات وتورد أهم النتائج المتوصل في النقاط التالية:

- ✓ هناك جانب من الاهتمام بالسلوك الإبداعي لا يستهان به.
- ✓ هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارات العليا بحاجة إلى تحديد طبيعتها وقوتها.
- ✓ هناك مؤشرات تدل على التمكين وهنا يبعث بالأصل لتعزيز المدخل وكان أهم ما وصى به الباحث:

- ضرورة تصميم دورات تدريبية منظمة لإنماء التفكير الإبداعي.
- تكريس مناخ إداري يقوم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين وبناء وتنمية الاتصالات الفعالة.
- ضرورة انتقاء القادة الإداريين ذوي التفكير الاستراتيجي.
- وضع معايير واضحة للإبداع وتحديد مستوياته في إطار الدولة الجزائرية.

أفادت هذه الدراسة من خلال نتائجها فيما يخص وجود ممارسة للإبداع الإداري في المؤسسة ميدان الدراسة من خلال المؤشرات الدالة عليه وهذه النتيجة إيجابية بالنسبة لبحثنا في الموضوع¹.

➤ الدراسة الثانية :

ترجع هذه الدراسة إلى الدكتور: أحمد بوسكرة والأستاذ إدريس بن رجم بعنوان "بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إدارات مديريات الشباب والرياضة"، وهدفت الدراسة الى معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع لدى إدارات مديريات الشباب والرياضة لولايات ميلة، برج بوعرييج، سطيف، وكان السؤال الرئيسي "هل هناك ارتباطية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري لدى إدارات مديريات الشباب والرياضة " ومن خلال هذا السؤال طرحت التساؤلات الجزئية التالية:

¹- بلهاف سعيدة: تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، جامعة الجزائر، 2008.

✓ هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات مديرية الشباب والرياضة.

✓ هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إطارات مديرية الشباب والرياضة.

✓ هل هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات مديرية الشباب والرياضة.

وبالتالي كانت الفرضية العاملة للدراسة: هناك علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

إضافة إلى ثلاث فرضيات فرعية:

✓ هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات مديرية الشباب والرياضة.

✓ هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إطارات مديرية الشباب والرياضة.

✓ هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات مديرية الشباب والرياضة.

وتتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال كون هذا الموضوع أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام من قبل المهتمين بهذا المجال بالنظر إلى الدور الفعال الذي تلعبه القيادة في تقديم المجمعات وتطور منظماتها إضافة إلى موضوع الإبداع الإداري والذي يعد من المفاهيم الجديدة في مجال الإدارة وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الدراسة الاستطلاعية وقد تم اعتماد الاستمارة كأداة لجمع البيانات أما عينة الدراسة فاشتملت جميع إطارات مديريات الشباب والرياضة للولايات التالية: ميلة، برج بوعرييج، سطيف، والبالغ عددهم 88 إطار وأهم نتائج الدراسة:

- هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة؛

- هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة؛

- هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي المتسلط والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة؛

وأفادتنا هذه الدراسة في توضيح طبيعة العلاقة بين كل نمط قيادي والنمط الإداري حيث توصلت في نتائجها أن هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع في حين أن العلاقة سالبة مع النمط القيادي الحر والمتسلط¹.

❖ الدراسات العربية :

➤ الدراسة الأولى :

محمد بن عابد الدوسري قام بدراسته التكميلية لنيل شهادة الماجستير بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارة التي تضمنت إشكالية مفادها ما علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري من وجهة نظر مسيري المدارس الابتدائية النهارية للبنين بمدينة جدة التعليمية.

قام بتقسيمها إلى مجموعة من الفرضيات نذكر منها:

✓ توجد علاقة بين الأنماط القيادية (حسب نظرية الشبكة الإدارية) وبين الإبداع الإداري؛

✓ توجد فروق دلالة إحصائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري؛

إذ هدفت دراسته إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة جدة التعليمية ووضع تصورات ومقترحات وتقديم توصيات لتطوير الأنماط القيادية التي لا تشجع الإبداع ولا تراعي المبدعين إلى أنماط تدفع عملية الإبداع في المدارس مما ينعكس إيجابا على التربية والتعليم العام والقائمين على التعليم والطلاب وتأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية دور المدير في مدرسة كعائد تربوي ويلعب دورا مميزا وفعالا في تهيئة الجو الإبداعي الملائم إذ أن التغيير والتقدم والتطور نحو الأفضل في المجال التربوي وداخل البيئة المدرسية ينشأ في الأصل عن محاولات إبداعية يقوم بها القائد التربوي المحنك ولا يمكن أن يتم دون تبني الإبداع وتنفيذه، واستخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة واعتمد الطريقة المسحية والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، أما

¹ - أحمد بوسكرة: بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديريات الشباب والرياضة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.

فيما يخص العينة فقد قام بمسح شامل لجميع مديري مدارس جدة التعليمية والذي بلغ 288 مديرا إذ توصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- أن أكثر مستويات الإبداع سادة المرونة ثم الطلاقة ثم الثقة بالنفس ثم الأصالة؛
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الإبداع بصورة عامة وكل من القيادة المعتدلة والاجتماعية وقادة الفروق والقيادة بصورة احتمالية بينما وجدت علاقة سلبية بين الإبداع والقيادة المتساهلة والقيادة المتقلبة.
- وجود فروق بين عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعود للمؤهل سنوات الخبرة عدد الدورات التدريبية بينما لا توجد فروق في أفراد عينة الدراسة في مستويات الإبداع تعود لطبيعة المؤهل تؤكد هذه الدراسة من خلال نتائجها على العلاقة الموجبة بين نمط القيادي والإبداع الإداري حيث تكون هذه العلاقة موجبة مع القيادة المرنة وسالبة فيما يخص النمط القيادي المتقلب والمتساهل¹.

➤ الدراسة الثانية :

دراسة عبد المحسن نعساني دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير دراسة تحت عنوان اختيار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري سنة 2007، سؤاله الرئيس: ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية وجاءت الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في المؤسسة التعليمية؟
- ✓ ما مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية؟
- ✓ ما العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية وقد تم توظيف المنهج المسحي الوصفي الكيفي والكمي تم اعتماد الاستمارة في جميع البيانات أما عينة البحث فقدت ب 300 موظف من الموظفين الإداريين بالمؤسسة التعليمية بسوريا ، وقد كشف نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربعة للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية، وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدد من التوصيات التي من شأنها العمل على تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى الرؤساء المباشرين، ويفرض تعزيز القدرات الإبداعية لدى

¹- محمد بن عابد الدوسري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2006.

مرؤوسيهم أفادتتا هذه الدراسة من خلال تناولها لأبعاد القيادة التحويلية، والتي قد تتوافر في أنماط قيادية معينة وبالتالي إمكانية تصميم النتائج عليها¹.

❖ الدراسات الأجنبية:

➤ الدراسة الأولى:

دراسة (مكينون وهول) ولقد تناول في هذه الدراسة بعنوان "المبدعين من بين المهندسين المعماريين وسمات الشخصية والظروف التي نما في ظلها أفراد العينة"، وطبقت عليهم مثل قائمة السمات الشخصية واستفتاء كاليفورنيا للشخصية واختبار "مينسوتا" متعدد الأوجه للشخصية واختبار "سترونج" في الميول المهني وأشار إلى نتائج الدراسة إلى:

✓ دور البيئة التي عاش فيها المبتكرون والتي تتميز باحترام الآباء للأبناء وثقتهم بيهم وبضرورة القيام بالعمل المناسب لهم واعطائهم الحرية التامة في اكتشاف عالمهم واتخاذ قراراتهم إضافة إلى عدم وجود ارتباط عاطفي وثيق بين الطفل والديه خاصة والده، ومع ذلك لم الأطفال مرفوضين.

✓ الأطفال الذين كانت أمهاتهم تتمتعن بالاستقلالية ويمارسن ميولهن وهوايتهن وكانت أسرهم تتوقع منهم الإبداع، ولم يفرض عليهم نظاما معيناً ولم يلجؤوا للعقاب البدني وكانت تنشر في هه الأسر -أسر المبدعين-، فيتم كالصرحة واحترام الآخرين والعمل والنجاح والطموح واحترام الميول الفني، وأظهروا مهارة فائقة في الرسم واستخدام الألوان منذ سن مبكرة، ولقد وجدوا ماكنون علاقة موجبة بين الإبداع والاستقلالية والمرونة العقلية والحساسية الجمالية والأصالة كسمات شخصية لدى المبدعين².

➤ الدراسة الثانية :

دراسة "فريمين" تناول في دراسته هذه والتي جاءت بعنوان التفوق الدراسي وأثره على الإبداع، وكانت العينة متمثلة في 169 طالبا في بريطانيا، وقد استغرقت الدراسة هذه مدة 14 عام تم من خلالها تتبع هؤلاء الأطفال من خلال المقابلات والبحث المعمق في مراحلهم الدراسية جميعا وفي بيوتهم وعوائلهم، وقد أشارت هذه الدراسة إلى تغيير عدد كبير من الأطفال في حالة العقل المتفتح وحب الاستطلاع إلى حالة

1- عبد المحسن نعساني: اختبار آثار أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، مجلة جامعة شريف للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، العدد 01، 2008.

2- سعود عبد العزيز الشعيل: دور الأسرة في تنمية التفكير الإبداعي لدى الأبناء، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2011.

الانغلاق العقلي والحزن وعدم الاكتراث بما يجري في العالم، رغم حصولهم على علامات ممتازة في الامتحانات المدرسية.

✓ وفي المستوى الاجتماعي كشفت الدراسة أن المتفوقين دراسيا يجدون صعوبة في التكيف الاجتماعي وتكوين الأصدقاء، بينما نجد فئة المبدعين كانت أكثر أصدقاء وأكثر قدرة على التكيف العاطفي وفي اختبار الذكاء حصلت الفئتان على درجات عالية ومتفاوتة تقريبا.

✓ وبالجملة فقد كشفت الدراسة عن الأثر السوء الذي يتركه التفوق الدراسي على الإبداع، حيث أن الضغوط النفسية على بعض الموهوبين بضرورة التفوق الدراسي أدى إلى كبت مشاعرهم وأحاسيسهم الإبداعية وأعاق إنتاجهم الإبداعي، وأن هذا الضغط كان يأتيهم من جهة المدرسة ومن جهة البيت في آن واحد ولقد كان للتفوق الأكاديمي المميز غالبا ثمن باهض من الإبداع.

✓ وكشفت الدراسة على أن أسر المتفوق دراسيا تفضل التفوق الدراسي، وبخلاصة في مجال العلوم ونظم إعجابها بالمتفوقين أكاديميا، أما أسر المبدعين فقد كانت تفضل الأشياء الجمالية والفنية وكان أفراد الأسرة يصغون لبعضهم البعض في النقاشات العائلية¹.

■ التعقيب على الدراسات :

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي لها علاقة بالموضوع من جانب معين حيث أكدت الدراسات المحلية والعربية على أهمية القيادة الإدارية في فسخ المجال للإبداع والابتكار، وقد ظهرت العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات وبداية فقد هدفت كل هذه الدراسات إلى التركيز على القيادة الإدارية كمتغير مستقل وطبيعة علاقتها أو تأثيرها بالمتغير التابع للإبداع الإداري وأثارت الاهتمام لدى القادة ودورهم الفعال من خلال النمط القيادي الذي يتبعونه وهذا لا يختلف على أهداف الحالية، ومن حيث مجتمع البحث فقد حاولت كل الدراسات أخذ العينة المناسبة والتي تصلح لتمثيل المجتمع وقد اشتركت جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الإحصائي وتم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية في كل الدراسات، وفيما يخص النتائج أكدت كل الدراسات على وجود علاقة وتأثير بين المتغيرين يحكمه النمط القيادي الذي يتبعه القائد.

¹ - محمد الجعارة: أطفالنا تربيتهم وثقافتهم وإبداعاتهم، دار البداية موزعون، عمان، 2007.

وقد كانت هناك اختلافات بين الدراسات السابقة أهمها تجسدت في السؤال الإشكالي الذي انطلقت منه كل دراسة وكذلك الأسئلة الفرعية حيث بحثت كل من دراسة بلهادف سعيدة على أثر القيادة الكفأة على الفعالية والابتكار داخل المؤسسة بينما ركزت دراسة أحمد بوسكرة على العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري، أما دراسة عبد المحسن نعامي فتناول علاقة القيادة التحويلية على وجه الخصوص بالإبداع الإداري حيث ركز في دراسته على أربعة أبعاد أساسية للقيادة التحويلية رتبها حسب تأثيرها على الإبداع في نتائجه وتوصلت كل من دراسة بلهادف سعيدة إلى تحسن الإبداع في الواقع العلمي من خلال مؤشرات كالتمكن أما دراسة أحمد بوسكرة اتفقت حول العلاقة الايجابية بين القيادة الديموقراطية والإبداع الإداري والعلاقة السلبية بين النمط القيادي الحر والنمط الأوتوقراطي مع الإبداع الإداري، وبالتالي تتضح لنا أكثر العلاقة ما بين المتغيرين مما يسهل تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أما من خلال عرض الدراسات الأجنبية الذي درسها "ماكينون وفريمن" تتضح من خلال التعقيب التالي:

فلقد أجرى "ماكينون" دراسته على عينة من المبدعين من بين المهندسين المعماريين وسمات الشخصية والظروف التي نمت فيها أفراد العينة في حين قمنا بإجراء الدراسة على عينة أسر أفراد المبدعين لمعرفة علاقة الأسرة بالإبداع التلاميذ ولقد استفدنا من هذه الدراسة على توفير الخلفية العلمية والمصادر اللازمة لإجراء البحث الجديد.

أما في الدراسة التي أجراها "فريمن" والتي جاءت بعنوان "التفوق الدراسي وإثره على الإبداع" كانت تهدف إلى معرفة الأثر الذي يتركه التفوق الدراسي على الإبداع حيث كشفت نتائج الدراسة أن الضغط النفسي على بعض الموهوبين بغرض التفوق الدراسي أعاق إنتاجهم الإبداعي سواء كان هذا الضغط من المدرسة والبيت في آن واحد فهذه الدراسة ركزت على مؤسستين في آن واحد (المدرسة والبيت) وهذا يجعل الدراسة ربما تفقد مصداقيتها لأنه من الصعب دراسة شيئين في آن واحد فالبيت يحتاج لدراسة سوسولوجية على حدى والمدرسة تحتاج لدراسة سوسولوجية في حدى أخرى بغرض فهم وتأثيرها على التفوق الدراسي وعملية الإبداع.

3. الدراسات المشابهة :

❖ الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري :

➤ الدراسة الأولى :

دراسة حياة سرير الحرثشي و كريمة رحي بعنوان العدالة التنظيمية وأثارها في تفعيل الإبداعي الإداري، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA جامعة البليدة المجلد 08 العدد 02 هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري بالشركة الوطنية للتأمين، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 84 مفردة وتم استرجاع 80 إستبانة صالحة للدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري؛
- المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدرائهم.
- وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على مدى توفر الإبداع في المؤسسة من وجهة نظر الباحثين؛
- يعد بعد العدالة التعاملية والإجرائية أهم الأبعاد وأكثرها تأثيرا على الإبداع الإداري في المؤسسة وهذا ما يعني أنها تطبق القوانين على الجميع بدون إستثناء والسماح للموظفين بناء معلومات دقيقة وواقعية تساهم بشكل إيجابي في تفعيل الإبداع الإداري؛
- العاملين لا يوافقون على وجود عدالة توزيعية في توزيع المخرجات ويشعرون بأن المدخلات لا تتساوى مع المخرجات¹.

➤ الدراسة الثانية

دراسة حواء بوخلخال بعنوان أثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية بنقرت ورقلة 2018 مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

¹- دراسة حياة سرير الحرثشي، كريمة رحي: العدالة التنظيمية وأثارها في تفعيل الإبداعي الإداري دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، جامعة البليدة، المجلد 08، العدد 02.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الاستشفائية بتقרת ورقة.

حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (120) عامل ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ثم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية الانحراف المعياري معامل الارتباط وتحليل النسب خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن عدالة التعاملات في المؤسسة الاستشفائية كانت بدرجات متوسطة.
- هناك مستوى متوسط من السلوك الإبداعي في المؤسسات الاستشفائية.
- توجد علاقة طردية متوسطة بين العلاقة التنظيمية والسلوك الإبداعي في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط للمؤسسات الاستشفائية.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز بعد عدالة المعاملات لأنه يساهم أكثر فيرفع مستوى السلوك الإبداعي للعاملين¹.

▪ التعقيب على الدراستين :

على ضوء الدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية تختلف وتتفق مع الدراسات السابقة في عدة نواحي:

- **من حيث الموضوع:** تتفق مع بعض الدراسات من حيث تناولها لموضوع العدالة التنظيمية والإبداع الإداري بصفة عامة حيث تم قياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية الإجرائية التعاملية كما تم قياس الإبداع الإداري بأبعاده الأربعة الإمالة المرونة الطلاقة الحساسية للمشكلات، وهو ما يتشابه مع معظم الدراسات السابقة.
- **من حيث المنهج:** تتفق مع بعض الدراسات من حيث الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي في حين تختلف مع بعض الدراسات الأخرى التي استخدمت المنهج الاستدلالي.

¹- حواء بوخلخال : أثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2018.

- **من حيث مجتمع الدراسة:** تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من حيث تركيزها على نوع من المؤسسات وهي المؤسسات الاقتصادية الخدمائية بالإضافة إلى تركيزها على فئة الإطارات وهذا يختلف عن الدراسات السابقة التي ركزت على الفئات المهنية المختلفة في المؤسسة.
- **من حيث أداة الدراسة:** تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اعتمادها على الاستبانة في جمع البيانات وقد استفدنا من هذه الدراسات بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالعدالة التنظيمية والإبداع الإداري واستنباط تساؤلات دراستنا الحالية وأدواتها وبالتالي إثراء إطارها النظري كما استفدنا منها في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية تصميم أداة الدراسة وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي توصلت إليها ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المداخل النظرية حول العدالة التنظيمية والإبداع الإداري

أولاً: المداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية

ثانياً: المداخل النظرية المفسرة للإبداع الإداري

أولاً: المدخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية

تعمل المدخل والنماذج والموجهات النظرية على بناء إطار تكاملي لدراسة العدالة التنظيمية وتأثيرها، خاصة وأن مجال عملها هو المجتمع وأفراده وتنظيماته ما دعا إلى ضرورة الاهتمام بدراسة تلك الأنساق وفهم الكيفية التي تعمل من خلالها ومن ثم نجد أن لكل مدخل نظرية وفرض خاصة به والتي تنبثق من تكوينه الخاص حيث يقدم كل مدخل شرحاً وتفسيراً، مزيداً يتعلق بزوايا اهتمامه وتناوله وبهذا ظهرت العديد من المدخل النظرية التي جعلت مفهوم العدالة التنظيمية يعالج من زوايا مختلفة بدل الاعتماد على مدخل واحد، اعتماداً كلياً بالرغم من أن كل هذه المدخل استهدفت تقديم نموذجاً أمثل للعدالة التنظيمية يقترح الوسائل التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وفيما يأتي سنحاول حصر هذه المدخل بجميع عناصرها.

1- المدخل الكلاسيكية :

يتضمن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاثة مدخل أساسية هي:

مدخل الإدارة العلمية، مدخل مبادئ الإدارة ومدخل التنظيم البيروقراطي وبرغم أن ظهور تلك المدخل ارتبط بأشخاص معينين إلا أن تلك المدخل تشترك فيما بينها، من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة والافتراض الأساسي لتلك المدخل هو أن " الإنسان كائن اقتصادي رشيد إلى تعظيم العائد المادي " بمعنى آخر فإن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل نتيجة التحاقه بالمنظمة واستمراره بها.

أ- مدخل الإدارة العلمية: (فريدريك تايلور):

ساهمت النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن 18 عشر وانتشارها في كل من فرنسا وألمانيا والو.م.أ وما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم وهو القوى العاملة وزيادة حجم الإنتاج الصناعي وتعقدت العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة وإدارة المصانع واحترام المنافسة بين مختلف المنظمات في ظهور عدة أبحاث ودراسات لعدد من الباحثين الهدف منها استنباط ووضع أساليب ونظم إدارية جديدة تنظم الحياة الصناعية وترتب العلاقات وتعمل على كفاءة إنتاجية عالية ومن هذه الدراسات الدراسة التي اقترحها " تايلور " كمدخل للإدارة في كتابه ماسي " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911م.¹

¹ طلعت إبراهيم لطفى : علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 1993، ص 28-30.

بدأ تايلور حياته العلمية بشركة "مدفيل" لصناعة الصلب في ولاية "فيلادلفيا" عام 1878م تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1848م وخلال سنوات عمله استطاع أن يلاحظ التباين والاختلاف الكبير في كفاءة العمال وأيضاً تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل وأن العمال يكفون احتياطياً بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها مما أدى إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال ولمعالجة هذه الثغرات استهدفت " تايلور " بالدراسة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير الوسائل لإدارة العمل واكتشاف أفضل البدائل الممكنة لزيادة الإنتاج ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل.¹

وأهم المبادئ هي:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات بتحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب مشتركة، عن طريق البحث في كيفية زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وزيادة استقرار العاملين وربط مصالحهم بمصالح المنظمة.
 - يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين وبضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
 - مبدأ ربط الأجور بالمردودية حيث كان يعتقد بأنه السبيل إلى خلق وتطور الدافعية للعمال وبدل المزيد من الجهود لذلك. وكان تايلور قد اكتشف طريقة جديدة لأداء عمل معين يفرضها بالقوة على العمال من خلال مناهج أساسية هي:
 - الرشد في العمل وتحديد أساليب الرقابة والمحاسبة والعلاقة بالرؤساء بوضع قوانين صارمة توضح طرق وتواعد العمل داخل المنظمة (لتصبح للحوافز التدريب الترقية الأجور المواظبة على قواعد العمل) ما يؤدي إلى التزام العاملين وانضباطهم في أماكن العمل.²
- وكان تايلور إذ اكتشف طريقة جديدة لأداء عمل معين يفرضها بالقوة على العمال من خلال مناهج أساسية هي:

✓ **الطاقة:** هي الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه.

¹ لو كيا الهاشمي : نظرية المنظمة مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى، الجزائر، ص 35-36.

² حسان الجبالي : التنظيم والجماعات، دار الفجر، الجزائر، 2008، ص 20.

✓ **السرعة:** هي الوقت الذي يستغرقه الإنسان بمستوى محدد وبديل كمية معلومة من الجهد لانجاز عمل معين.

✓ **التحمل:** ويشير إلى قدرة الإنسان على استمرار في العمل وجعل كل المصاعب والخطر.

✓ **التكلفة:** تتحدد الأجور على أساس قياس الزمن لأداء العمل ومدى المنافسة في السوق.¹

لاحظ تايلور أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل مما أدى إلى زيادة نسبة الملاك وإتلاف في الإنتاج ومن ثمة انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور ربحية المنظمة وهذا هو المبعث

الأساسي في إحسان العاملين بعدم العدالة التنظيمية وهذا يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على توفير العدالة داخل مكان العمل وجعل العمال يدركون وجودها وهذا يدفعهم إلى شعورهم بالارتياح النفسي والتركيز على العمل بدرجة عالية من الالتزام بالقواعد والقوانين الصارمة وتطبيقها بدون أي ضغوط وتلك قصد الضبط والتحكم في الأداء والإنتاج ويتجسد ذلك من خلال تقسيم العملية الإنتاجية إلى أجزاءها الأولية وتحديد طبيعة العمال والمهام أين يؤديها العامل وهذا ما يشعره بالراحة والأمان والاستقرار والمسؤولية نتيجة التحديد الدقيق للوظيفة الذي يؤدي التزام بالأوامر والقواعد وأيضا منح جوائز مادية للعمال تدفعهم للاستمرار في العمل وبذل المزيد من الجهود لزيادة الإنتاجية وتحقيق عائد مادي يعود بالنفع على العمال والمنظمة.

حيث جعل نظريته ردا للكثير من الانتقادات لأنه ركز على العدالة الإنتاجية بدلا من العدالة السلوكية.²

ب- مدخل التقييم الإداري (هنري فايول):

في نفس الوقت الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في الوم.أ تحتل مكانتها في الدراسات والأعمال الإدارية هنري فايول في فرنسا يقدم إسهامه في الإدارة عن طريق مبادئ الإدارة وهو بذلك كان أول من كتب عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية ووصف وتحليل الوظائف وسرد مبادئ التنظيم.³

¹ علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، ط1، الأردن، 2011، ص 76.

² لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 50-51.

³ خليل موسى : الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة، دار مجد، ط1، لبنان، 2011، ص 28.

قدم فايول أفكاره في الإدارة في شكل بحوث صغيرة قدمت في المؤتمرات الهندسية المتعلقة بأعمال التعيين إلا أن عمله الرئيسي تشكل في كتابه المشهور بعنوان " الإدارة الصناعية والعامة " عام 1916 ضمنه نظرية الشاملة لمفهوم الإدارة من مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ.¹

حيث ضم فايول المشروع الصناعي إلى 6 أنشطة مختلفة وهي:

- **النشاط الفني:** يقصد به النشاط الخاص بالإنتاج والتصنيع والتحويل.
- **النشاط التجاري:** يقصد به النشاط الخاص بالشراء وبيع المبادلة.
- **النشاط المالي:** يقصد به النشاط الخاص بالبحث عن الأموال والاستخدام الأمثل لها.
- **النشاط الأمني:** يقصد به النشاط الخاص بحماية الأشخاص وممتلكات المشروع.
- **النشاط المحاسبي:** يقصد به النشاط الخاص بحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف.
- **النشاط الإداري:** يقصد به النشاط الخاص بالتخطيط والتصحيح وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.²

وقد حدد فايول وظائف أساسية متعلقة بوظائف المؤسسة وذلك من خلال:

- **التخطيط:** على أن يتم بطريقة عقلانية لتحديد الأهداف والسياسات الخاصة بكل الأنشطة ووضع الفروض والمقترحات المتعلقة بالمستقبل.
- **التنظيم:** وهو لتوفير المؤسسة لمختلف الموارد الضرورية لسير العمل داخلها.
- **القادة:** وذلك بهذه توجيه الأفراد للقيام بعملهم بغرض الحصول على أفضل ما لديهم من بدل الجهد.
- **التنسيق:** من خلال التنسيق بين الأفراد لتمكين المنظمة الضرورية من زيادة الإنتاج.
- **الرقابة:** وهي التحقيق مما إذا كان الشيء يسير وفق الخطة الموضوعة والتعليقات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء لقصد معالجتها ومنع تكرارها.³

وقد اقترح فايول 14 مبدأ إداري يمكن تعميمها في الجامعات والكليات وهي:

- **مبدأ تقسيم العمل:** المقصود به تجزئة العمل الواحد إلى أجزاء صغيرة وكل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعة من العمال ما يؤدي إلى حصر الاهتمامات والجهود والمهارات وزيادة الكفاءة وتحسين الإنتاج وهذا يؤثر مباشرة على عدالة الإنتاج.

¹ لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 52.

² أحمد ماهر : السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، ط 8، مصر، 2004، ص 54 .

³ إبراهيم العمري : الإدارة، دار الجامعات المصرية، ط3، مصر، 1982، ص 57 .

- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** وتعني أن للسلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر وبالتالي من يحصل على السلطة يتحمل المسؤولية.
- **مبدأ النظام والانضباط:** يلزم هذا المبدأ كافة العاملين بالالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها وتأخذ بعين الاعتبار المعاملة بين الرئيس والمرؤوسين.
- **مبدأ وحدة الأمر والرئاسة:** مضمونه أن المرؤوسين يجب أن لا يتلقوا الأوامر إلا من رئيس واحد فقط ويحدث الاختلال في العمل إذا استلم العاملون في التنظيم الواحد أوامرهم من عدة رؤساء وهو عكس المراقبة الوطنية التي قال بها تايلور.¹
- **مبدأ وحدة التوجه أو الهدف:** المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- **مبدأ خضوع المصلحة الفردية على المصلحة العامة:** مضمون أن لا تتعدى المصالح الشخصية للمرؤوس مصالح المنظمة والوسيلة التي يتحقق بها ذلك هي العدالة والقوة الحسنة من جانب المشرفين والاتفاقات العادلة كلما أمكن والإشراف المستمر.
- **مبدأ مكافأة العاملين:** يجب أن يكون الأجر والمستحقات عادلة كلما أمكن وترضي كل المرؤوسين والمنظمة.
- **مبدأ المركزية:** تقتضي بتركيز السلطة في يد شخص واحد ومنه يتم تفويض السلطة إلى الآخرين وتستخدم المركزية مع العاملين لأنهم يتلقون الأوامر. أما المشرفون يستخدمون مبدأ اللامركزية.
- **مبدأ تدرج السلطة:** توزع السلطة بين المستويات الإدارية والمختلفة كل حسب اختصاصه وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.²
- **مبدأ الترتيب والتنظيم:** على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداما أمثل.
- **مبدأ المساواة والعدل:** كل العاملين يجب أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
- **مبدأ الاستقرار:** يقصد به أهمية استقرار العاملين بالعمل وعدم تركهم لأعمالهم لأن ذلك يلحق الضرر بالمنظمة ويفقدها خبرات وكفاءات تكون بأمس الحاجة لها وهو ناتج عن سوء الإدارة.

¹ النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 62.

² عادل ثابت : سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008، ص 10-11.

- **مبدأ المبادرة:** إن مبادرة العاملين بطرح أفكارهم ومن تم وضعها موضع التنفيذ وقيام الرؤساء بتشجيع هذا الاتجاه يمكن أن يخدم المنظمة ويؤدي إلى إرضاء وإشباع رغبات الشخص.
 - **مبدأ التعاون والعمل الجماعي:** إن سيادة روح التعاون بين العاملين وقيام الرؤساء بتشجيع العمل الجماعي المشترك والتأكيد على أهمية الاتصالات في تعاملهم مع العاملين كلها أمور يمكن أن تساهم في رفع كفاءة العامل وزيادة الإنتاج.¹
- إن إسهام فايول في تحديد لمجموعة من المبادئ الإدارية الواجب إتباعها لأجل غاية وهدف واحد تطبيق عدالة التنظيم وجعل العاملين يحسون بها ويدركونها لكسب ولائهم وإستمراريتهم في عملهم وذلك من خلال الالتزام بالقواعد والتعليمات واللوائح التي يكون هناك تعاون وتوازن وتكافؤ في أداء المهام وإتقانها مما يؤدي إلى ولاء واستقرار العاملين في العمل.

ج - المدخل البيروقراطي (ماكس فيبر):

جاءت نظرية البيروقراطية لصاحبها " ماكس فيبر " لتشرح درايتهما بالفرد ودوره في المجتمع وتأثير المجموعة عليه لأن فيبر كان عامل في الاقتصاد فقد اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين ولهذا وضع أسس للإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف وهذا ما سنحاول شرحه من خلال مفهوم التنظيم البيروقراطي الذي يعتبره من أفضل التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف. هذا إضافة إلى تمتعه بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات أيضا هو ذلك التنظيم المثالي أي كنموذج التنظيم العلمي الذي يقوم على مبادئ تقسيم العمل , التدرج الهرمي الدقيق وتخطيط رسمي لمناصب يشغلها أفراد أكفاء.²

وتتمثل خصائص التنظيم البيروقراطي عند فيبر في:

- توزع السلطة التي تمنح للموظف لإعفاء الأوامر لتنفيذ الأعمال بشكل رسمي تبعا لقواعد ثابتة حيث تحدد هذه القواعد حجم السلطة التي تمنح للموظف طبيعة تلك السلطة.
- توزيع الأنشطة في التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم البيروقراطي وتعتبر هذه الأنشطة واجبات يكلف بها الموظفون رسميا.
- توجد طرق محددة لتنفيذ الأعمال وعلى الموظف بهذه الإجراءات البيروقراطية أثناء تأديته للعمل لذا يجب ألا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من لديه القدرة على تنفيذ الأعمال تبعا للطرق المحددة.

¹ زاهد محمد دبري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان 2011، ص 35.

² لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 65.

يتشكل التنظيم البيروقراطي من مستويات إدارية ويتخذ بذلك شكلها الهرمي وتشرف المستويات العليا من التنظيم على المستويات الدنيا أي كل مستوى تنظيمي يشرف على المستوى التنظيمي الذي يليه انطلاقاً من قيمة الهرم إلى قاعدته.¹

● تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات لذا يوجد جهاز من الموظفين والكتابة مهمتهم الاحتفاظ بالمستندات ويشكل الموظفون بقسم معين. وما يستخدمونه ليكتب ويفصل التنظيم البيروقراطي بين العمل البيروقراطي وحياة الموظف الخاصة بالأموال العامة تفصل تماماً على الأموال الخاصة بالموظف.

● يتمتع العمل البيروقراطي بالأولوية في الإنجاز لذا يخص وقت الموظف لأداء العمل البيروقراطي أي لا يجوز تسخير الموظف لأداء أعمال أخرى.

● يقوم التنظيم البيروقراطي على قواعد وتعليقات تعتمد في إنجاز الأعمال حيث تتصف هذه القواعد والتعليقات بالعمومية والثبات النسبي وكلما زاد منهم الموظف أدى إلى زيادة خبرته.

● يعين الموظف في المنصب استناداً إلى قدراته لذا يجب أن يختار على أساس المسابقات والامتحانات أو الشهادات التي تحدد ذلك.²

أما مبادئ التنظيم البيروقراطي عنده نحددها في:

- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.
- التخصص وتقسيم العمل على أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئيسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء المرؤوسين.³

ويبنى التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية عادلة ولهذا فإن تكوين المنظمات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية حسب خصائص ومبادئ التنظيم البيروقراطي سابقة الذكر يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة المنظمات وكذلك وضوح إجراءات العمل وتطبيقها حرفياً من طرف العمال هذا ما يؤدي إلى وجود درجة عالية من الالتزام التنظيمي بالقوانين والإجراءات ونتيجة استقرار المنظمة في العمل تمنح للعمال فرصة إبراز قدراتهم وولائهم بها وكذلك توفر الاتصالات التي تسهل عملية التواصل بين الإدارة والعمال.

¹ النعيمي صلاح عبد القادر، مرجع سابق، ص 64-65.

² منال طلعت حمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 284.

³ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، دار وائل، 2004، ص 40.

2- المداخل النيوكلاسيكية :

إن الطرح الذي قدمته المداخل الكلاسيكية في تفسيرها لهذا المفهوم كان غير كافي للتعبير عن أهم جوانبه وتجسيده داخل المؤسسة وإحساس العاملين به من خلال تركيزهم على أمور وجهلهم لأمر أخرى ليس في صالح العاملين كان من الضروري أن تبرز اتجاهات ومدخل أخرى تعمل على محاولة إتمام النقص الذي عانت منه النظريات الكلاسيكية فظهر في بداية القرن 20 المداخل النيو كلاسيكية لتركز على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين ومن أهمها مدخل العلاقات الإنسانية ل " إلتون مايو ". ومدخل النظرية العلمية الإدارية ل " دوغلاس ماغريغور "

أ. نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو):

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الفرد أي كان مستواهم من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية. وتقترن هذه النظرية بالأسترالي إلتون مايو 1880- 1949 الذي يعتبر الأب الرومي لها ومن أهم الدراسات التي قام بها هو وزملائه في جامعة هارفرد تحت إشراف " مايو " الدراسات المعروفة بدراسة هوتون في شركة وسترن إلكتريك في الو.م.أ خلال الفترة الممتدة ما بين 1927- 1932 على خمس مراحل وكان الهدف من تلك الدراسة معرفته تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة، فترات الراحة، ظروف العمل، وساعات العمل ونظام دفع الأجور على الإنتاجية العامة.¹

حيث لاحظ ما يؤثر على الإنتاجية ليست هذه العوامل المادية بل هناك عوامل أخرى كالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد العامل داخل المنظمة وأشار " مايو " إلى أن الفرد لا يعيش بمعزلة عن الآخرين بل يتفاعل معهم فهو يتأثر بهم من حيث القيم والسلوكيات واهتم هذا المدخل بالتنظيم غير الرسمي وعبر عنه بالقيم وأنماط القواعد والسياسات الرسمية وإنما تتحدد بصورة عفوية وتلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لهذا أوضحت هذه النظرية أنه واجب على الإدارة أن تحاول الأهداف من خلال تفويض السلطة للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يحفزهم لبدل المزيد من الجهد وتقديم أداء متميز وقد ركز مايو على ثلاث مسلمات أساسية وضعها وانتقد من خلال حركة الإدارة العلمية وهي:

- الحوافز المادية ليست العوامل الوحيدة التي تؤثر على الفرد العامل ومن تم على مستوى الإنتاجية.

¹ الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص 81.

● ليواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية لا تحدها إطارات العمل الرسمية.

● للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة والفعالية إذ أن التخصص الوظيفي في العمل والإجراءات تؤدي إلى آلية روتينية ما ينتج السأم والملل.¹

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة تتبع تكوين الجماعات في موقع العمل، توفير القيادة الديمقراطية لإعطاء الفرصة للمشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات، الحوافز المعنوية دورا هاما في الدافعية ورفع الروح المعنوية لرفع الإنتاج والعمل بروح الفريق من أجل تنمية العلاقات الإنسانية.

ويتضح لنا أن " مايو " ركز على قوانين عمل مرنة وذلك من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتتبع أنظمة الشكاوي والاقتراحات والاهتمام بها وبناءا على الفروق والمسلمات السابقة توضح نظرية العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تساعد على مرونة النظام التأديبي داخل المؤسسة ضد التحكيم في الإنتاج ما يؤدي إلى شعور العاملين بالإنصاف ويتجسد ذلك من خلال القيادة الاتصالات المشاركة ونمط الإشراف وفيما يلي يمكن شرحها:

● إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد التي تؤمن بها الجماعة.

● إن القيادة تلعب دورا أساسيا في التأثير على سلوك الجماعات وتعديل تقاليدهم بما يتناسب مع أهداف التنظيم لكونها تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي والعمل على الرقابة المرنة وقواعد عمل وإجراءات غير صارمة على العمال ما يزيد ثقتهم بالإدارة ولا عمل على طاعة الأوامر والمواظبة على مواعيد العمال كما هو موضح ما يستدعي منها تحقيق تكافؤ الفرص بينهم.

● إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

● اتصالات رسمية وغير رسمية قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين وعلى الإدارة الاهتمام بالحاجات الذاتية للأفراد. لا يوضع القواعد والتعليمات وإجبار العمال على الانصياع لها بقدر ما يجب تمكينهم من فهمها واستيعابها وذلك من خلال مرونة القواعد والقوانين.

¹ خليل محمد حسن الشماخ : مبادئ الإدارة، دار المسير، الأردن، ص 68.

● نمط الإشراف التعاوني الذي يشعر الأفراد بأهميتهم من خلال استشارتهم في الكثير من أمور العمل ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

إن الإضافة الحقيقية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية محاولة التوفيق والجمع بين الفرد والإنتاج ومراعاة نظام تأديبي مرن لبلوغ العدالة السلوكية.¹

ويتمثل ذلك في تطوير القوانين والإجراءات والعمل على القيادة الديمقراطية من خلال التأكد على أهمية مشاركة العاملين في تحقيق العمل، فبدلاً من يكون الفرد متلقياً للأوامر كما تتصورها إدارة المنظمة لكون الفرد يلعب دوراً أساسياً في فهم الأساليب التي يجب العمل بها من خلال الرأي الجماعي والتعاون ما يؤثر بشكل مباشر على تحمل المسؤولية الجماعية للمؤسسة وبمعنى آخر أصبحت مسؤولية خلق نظام تأديبي فعال وبلوغ عدالة تنظيمية والحفاظ عليها وتطويرها مسؤولية مشتركة بين الطرفين (المنظمة والعاملين).

ب. مدخل العملية الإدارية (دوجلاس ماغريغور):

تنسب هذه النظرية إلى دوجلاس ماغريغور 1906؛ 1964 هو أستاذ في علم النفس الصناعي حاول أن يصنع نظرية في تسيير وإدارة وقيادتهم داخل التنظيم حيث وضع كتاب سنة 1960 بعنوان " البعد الإنساني للمؤسسة " انطلق ماغريغور من فكرة أساسية لأنه لا توجد نظرية كاملة وشاملة استطاعت أن تكشف الطاقة الكامنة للموارد البشرية داخل المنظمة وأن الوسائل الإنسانية هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة.²

وقبل وضعه لنظرية X و Y قام بدراسة شملت عدد من المديرين الشركات بالو.م.أ خلال مقارنة برامج التكوين الخاصة بهؤلاء وقد توصل إلى أن هناك تأثير بسيط لهذه البرامج على سلوك المدراء والمسيرين.

ورأى بأن تصورات المسيرين تنقسم إلى:

● نظرية X: وتستند على الافتراضات التالية:

- الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل.

بما أن العامل يكره العمل فإنه يجب إجباره على العمل والسيطرة عليه بالعقاب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

¹ عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية، مصر، 2006، ص 76.

² خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2، لبنان، 2005، ص 70.

- العامل يحاول تجنب تحمل المسؤولية ويفضل التوجه الرسمي.
- معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار.¹
- نظرية Y: تقوم على الافتراضات التالية:

- الأفراد يحبون العمل مثل حبهم للراحة واللعب.
- وضع أنظمة لتفويض السلطة.
- يمكن تحفيز الفرد بوسائل متعددة منها المادية والمعنوية.
- يكون الفرد على درجة عالية من الالتزام بواجباته.

يتضح أن ماغريغور ركز على المشاركة في اتخاذ القرارات واستخدام رقابة مرنة تحقق العدالة الإنسانية بناء على ما سبق يمكن القول أن جميع النظريات الإدارية تسعى إلى تطبيق نظام تآديبي واضح يحقق العدالة التنظيمية كل من وجهة نظره حيث ركزت النظريات الكلاسيكية بشكل مباشر على قوانين صارمة والعدالة الإنتاجية إلا أن العلاقات الإنسانية أضافت بعدا جيدا من خلال افتراضها أن الإنسان كائن اجتماعي وأن أسلوب الرئيس مع مرؤوسيه من حيث التعامل لا يقل أهمية عن الأجر المناسب وبهذا تكون قد أكدت على العدالة السلوكية وقوانين عمل مرنة وعلى العموم فإن اختلاف المدخل في معالجة مفهومي النظام التآديبي والعدالة التنظيمية بين لنا أن لهذين المفهومين جوانب وزوايا متعددة مكتملة لبعضها البعض ومثل هذا التكامل يساعد على رؤية أفضل للظاهرة المراد دراستها.²

3- المدخل الحديثة :

رغم ما قدمته المدخل الكلاسيكية و النيوكلاسيكية في تفسيرها وتأكيدا على ضرورة توفير عدالة تنظيمية بالمؤسسة وأهمية شعور العاملين بها إلا أن تلك التصورات التي طرحت بقي يسودها بعض الغموض وصعوبة كبيرة في كيفية تجسيد عدالة تنظيمية معمولة بها وهذا ما أدى إلى ظهور نظريات حديثة تحمل أفكار مغايرة وأكثر مرونة وقابلية للتطبيق من خلال تأكيدها لأهمية وجود عدالة تنظيمية بالمؤسسة والعمل على جعل العاملين يدركونها لأنهم جزء من المؤسسة وليسوا أجزاء فيها فقط وسوف نتطرق إلى مدخل العدالة " سيتي أدمر " ومدخل النظم المفتوحة عند " لدانيال كانز " و " روبرت كاهن " ومدخل التوقع ل " فكنثور فروم " .

¹ حسن حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد، ط2، عمان، 2009، ص 28.

² حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 308.

أ. مدخل النظم المفتوحة (دانيال كانز، روبرت كاهن):

تعتبر هذه النظرية نقطة تحول فكري في نظريات المنظمة لأن الإنسان وليد البيئة التي يعيش فيها ويتأثر بما حوله فالمؤسسات أيضا تعتبر كيانا تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها أي أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يتأثر إلى حد كبير بالمتغيرات البيئية وافترضت معظم نظريات الإدارة أن المؤسسات ما هي إلا نظم مفتوحة وفي أبسط معاينة يقصد بالنظام المفتوح " مجموعة الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض, بشكل متكامل لتحقيق هدف معين ".

ويتميز هذا النظام بالانفتاح على البيئة الخارجية وينفي في حالة تعايش مع المحيط الخارجي حتى يضمن الاستمرار والسؤال المطروح في هذه الحالة هو ما طبيعة الارتباط المباشر بين النظام المفتوح والعدالة التنظيمية؟.

إن الإجابة على التساؤل تتحدد في ضوء إدراكنا لمجموعة خصائص النظم المفتوحة في علاقتها بالعدالة التنظيمية كما يلي:

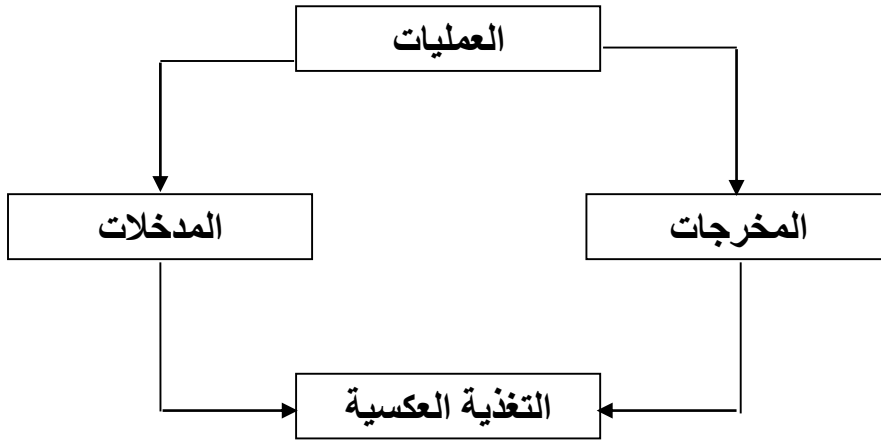
➤ **الوعي البيئي:** تؤكد هذه الخاصية أن العدالة التنظيمية جزء من العدالة السائدة في المجتمع ومن الأمثلة الواضحة في تأثير البيئة الخارجية على العاملين وإحساسهم بالعدالة وهي مجموعة قوانين العمل والعمال.

➤ **التغذية العكسية:**

وهي تمثل ما تحصل عليه المنظمة من البيئة الخارجية وتساعد هذه العملية على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية خاصة عدالة الإجراءات ومثال ذلك حوصصة الشركات وما تلاها من إجراءات تستدعي الضرورة التعرف على أداء العاملين اتجاه هذه السياسات حتى تضمن الدولة سهولة تطبيق برامجها الإصلاحية.

والشكل التالي يوضح علاقة المنظمة بالبيئة المحيط بها.

الشكل (01): يوضح مدى استجابة النظام للمتغيرات البيئية وقبولها للمخرجات التغذية العكسية:



المصدر: خليل محمد حسن الشماح: مبادئ الإدارة، دار الميسر للنشر، الأردن، ص 84.

خاصية الدورية: تتمثل مخرجات نظام معين مدخلات لنظام آخر وتؤكد هذه الخاصية أن النظام الكلي للعدالة يتحقق من مجموعة نظم عدالة فرعية.

➤ حالة الاستقرار: من المؤكد أن الاستقرار الوظيفي يمثل أحد الأسس المهمة لشعور الأفراد بالعدالة خاصة إلى استيراد المدخلات وتصدير المخرجات.

➤ النمو والتوسع: تستدعي هذه الخاصية عملية هدم وذلك لأن كل عملية بناء يسبقها عملية هدم وتظهر أهمية تحقيق العدالة التنظيمية خاصة في عملية الهدم مثال ذلك تبني تكنولوجيا جديدة يتطلب الاستغناء عن العمالة التقليدية.¹

وخاصة ما سبق نجد أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال رؤيا مختلفة للنظم الإدارية كل واحدة حسب وجهة نظرها ما تراه مناسب وكذلك تختلف من اختلاف وجهات نظر المديرين أيضا وبالرغم من أن كل من النظريات السابقة تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي بما يحقق أهداف ومصالح المؤسسات أو الأفراد إلا الوسائل المستخدمة لتحقيق العدالة مختلفة ومتنوعة وهذا يدل على أن للعدالة أوجه عديدة مختلفة ومتنوعة كلها مكملة لبعضها البعض.

ب. نظرية العدالة (سيوتي آدمز):

تستند نظرية العدالة التي وضعها " سيوتي آدمز " إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية لمعدل مدخلاته التي تشمل التعليم، الخبرة، الجهد والقدرة على العمل مع مخرجاته والتي

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 78.

تشمل الأجر، المكافآت، والترقيات التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس الوظيفة فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة كانت النتيجة شعور الفرد بالرضا والولاء للمنظمة التي ينتمي إليها أما إذا لم يتساوى المعدلان فإن النتيجة هي شعور الفرد بالظلم وعدم الرضا والتوتر وبالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم و مدخلات ومخرجات الآخرين الذين هم في نفس المستوى حتى يمكنهم الإقرار بوجود عدالة أم عدم وجودها داخل المنظمة.¹

وقد بنا أدمز هذه النظرية على الطريقتين التاليتين:

- إن الأفراد دائماً ما يكونون في حالة مستقرة وغير منتهية من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالأشخاص المرجعي.
- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة أي أن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابات لظروف العدالة حيث تخلق ظروف عدم العدالة أكثر نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي حيث يمثل رد الفعل الأول في الغضب وذلك إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته ورد الفعل الثاني فيتمثل في الشعور بالذنب وذلك إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة.²

وشملت نظرية العدالة التنظيمية ثلاث خطوات أساسية وتتمثل في:

- **التقييم:** الذي يتضمن قياس المدخلات المتمثلة في الجدارة والمهارة والجهد المبذول في العمل والمخرجات المتمثلة في الترقيات المكافآت الاهتمام الذاتي.
- **المقارنة:** حيث يعمل الفرد على المقارنة بين المدخلات التي يقدمها والمخرجات التي يحصل عليها خبرة من الموظفين الذين يعملون معه.
- **السلوك:** هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الفرد أن هناك عدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي أما إذا أدرك أنه ليس هناك عدالة فإنه يسعى إلى تحقيق التوازن بين النسبتين.³

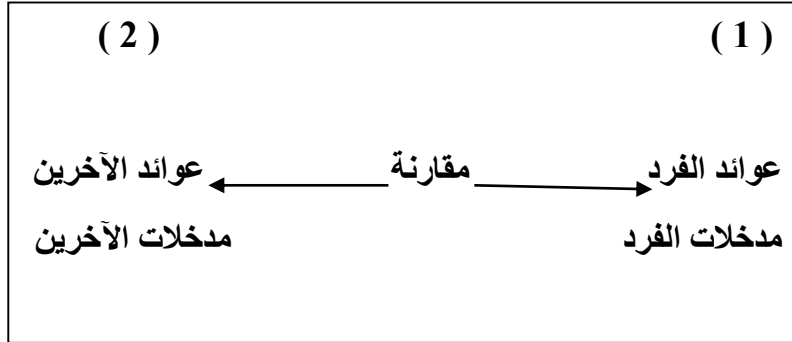
¹ هيثم العاني: الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007، ص 106.

² عمر محمد ذرة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، مصر، 2008، ص 69.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 308.

وحسب آدمز فإنه عندما يدرك العاملون داخل المنظمة بوجود العدالة فإنهم يعملون بحماس وبدافعية من أجل الحفاظ على الموقف العادل وفي المقابل إن إدراك العاملون داخل المنظمة بعدم توفير العدالة يخلق لديهم نوع من السلبية والتوتر وحسب " آدمز " فإن عدم العدالة هي الصفة الغالبة في المؤسسة.¹

الشكل (02): يوضح عملية مقارنة العدالة على أساس العدالة بين المدخلات والمخرجات:



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط7، مصر، 2002، ص 72.

ج. نظرية التوقع " فكتور فروم "

تعد نظرية التوقع التي قدمها " فكتور فروم " عام 1964 من التفسيرات الأكثر شمولاً للدافعية تقوم على افتراض أساسي مؤداه أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعائد الذي يتلقاه أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذا العائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.²

معنى أن هذه النظرية ترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد أن لديه القدرة على القيام بسلوك معين، تتحدد باعتقاد أن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك. وأن هذا السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة ذات أهمية بالنسبة للفرد وهذا يعني أن سلوك الفرد يتأكد بمستوى توقعاته كما يلي:

التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

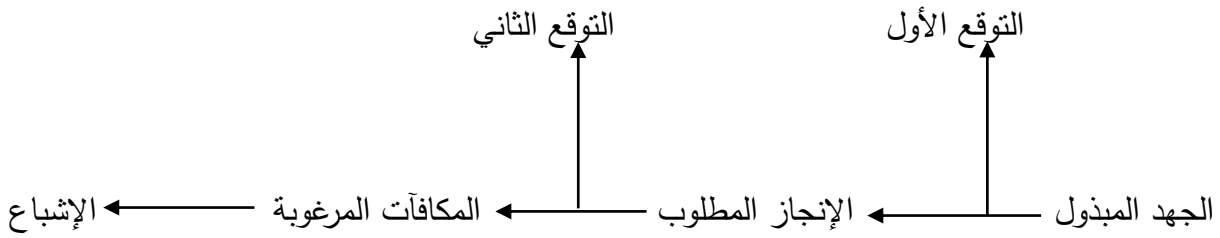
التوقع الثاني: أن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المرغوب من قبل الفرد والتي بدورها تشجع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا له.³

¹ ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق ، الأردن، 2003، ص 129.

² شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، عمان، 2010، ص 160.

³ جادة سامر بطرس: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة، الأردن، 2009، ص 115.

الشكل رقم (03): يمثل نموذج التوقع:



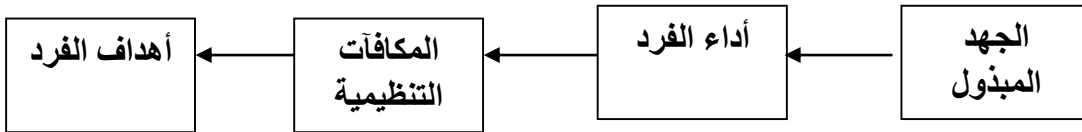
المصدر: محمد سليمان العليان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، الأردن، 2005، ص 366.

ووفقا لنظرية التوقع فإن ميل الفرد للتصرف بسلوك معين يتوقف على قوة الدفع أو الاحتمال بأن هذا السلوك يتبعه تحقيق نواتج معينة.¹

- درجة التوقع: وهي اعتقاد الفرد بوجود ارتباط إيجابي بين الجهد الذي يقوم به والأداء المحقق.²
- درجة الوسيلة: وتشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأن الالتزام وسيلة للحصول على العوائد أي اعتقاد الفرد بحصول على عائد نتيجة هذا الالتزام.³
- منفعة العوائد: وتشير إلى مدى منفعة العوائد للفرد أي أن منفعة العوائد هي التي تجعل الفرد يدرك أن هذه العوائد هي التي تشبع حاجاته ورغباته.⁴

ويوضح الشكل رقم 04 عناصر التوقع

الشكل رقم (04) : عناصر التوقع



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 134.

فالفرد يبذل أقصى جهوده في العمل إذا أدرك أن هناك علاقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء المحقق وبين مستوى الأداء والمكافآت التي يتلقاها وذلك بأن يتم تقييم الأداء الجيد بطريقة عادلة ومنصفة

¹ راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 133.

² محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية، مصر، 2005، ص 96.

³ علي الشراوي: العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 118.

⁴ إبراهيم عباس الحلالي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تطبيقها، دار الفكر العربي، مصر، 2003.

والتأكد من أن المكافآت يتم توزيعها بطريقة عادلة بين الأفراد العاملين وكلما كان توزيع المكافآت بطريقة عادلة ومنصفة زاد العامل عن العمل.¹

في الأخير يمكن قول أن المداخل الكلاسيكية والنيوكلاسيكية وحتى الحديثة تقدم معاني مختلفة للعدالة التنظيمية تتناسب وفلسفة كل مدخل على حدى غير أن الاختلاف لا يكمن إلا في معنى العدالة أو جوهرها إنما يتجلى في المجالات التي يركز عليها كل مدخل فالإدارة العملية ركزت اهتمامها على منح الأجر بما يتناسب وإسهامات الفرد وهو ما يسمح بالاستدلال على بعد العدالة التوزيعية في مكان العمل وبعد العدالة الإجرائية في صورته الضيقة والمقتصرة على إجراءات تقسيم المهام وتوزيعها وتحديد الأجر أما مدخل العلاقات الإنسانية فقد ركز اهتمامه على الجانب النفسي والاجتماعي ما سمح بالاستدلال على بعد العدالة التعاملية والإجرائية القائمة أساسا على إجراءات تفعيل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ودفع للعمل الجماعي وضرورة التعامل معهم باحترام كبير أما فيما يخص مدخل النظم المفتوحة فهو يقدم رؤيا شاملة تتعدى حدود المنظمة لتشمل حدود المجتمع ككل ما ساعد على الاستدلال على كل كافة أبعاد العدالة التنظيمية.

ثانيا: المداخل النظرية المفسرة للإبداع الإداري

لقد تعددت نظرية الإبداع وذلك وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس حيث أن أغلب بحوث الإبداع قد احتلت مكانها في مجالات علم النفس والتعليم ومن سوء الحظ فإن القليل فقط من هذه الدراسات كان قد حدد التأثير لدراسات الإبداع على الهياكل والمستويات التنظيمية بالرغم من هذه الحقيقة فقد حدد التأثير لدراسات الإبداع على الهياكل الضخمة للبحوث إلى العديد من النتائج ولكن هذه النتائج لم تبرهن الفائدة الكبرى للمحترفين والمدراء وهناك أيضا عددا من الدراسات القليلة والتي حددت العديد من العمليات المبدئية والتي تسهل عملية الإبداع وقد ساعدت هذه العمليات على إيجاد معظم العوامل التي يمكن أن تحدد كمساعدات للإبداع هي تتعلق بالتحفيز وليس بالقدرة.

فيعتبر الإبداع عنصر مهم وموجود لكنه كامن في الجنس البشري سواء كانوا رجالا أو نساء أو كبارا أو صغارا لأن جميع الجنس البشري يولد مزود و بدرجات عالية من الوعي مع ما يمكن في البقاء في المرتبة العليا من حيث التصنيف بين الأجناس الأخرى ومن بين المداخل النظرية التي تناولت الإبداع الإداري نجد:

¹ رابوية حسن، مرجع سابق، ص 136.

1- نظرية البحث عن التفوق: (Search Of Excellencetheory)

توصل " بيترز وترمان " بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة في كتابها في " البحث عن التفوق " إلى ما يلي:

- إن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع هي:
- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأولوية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم.
- إعطاء استقلالية لوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع ويحفزها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده علما بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة.
- تبسيط المستويات الإدارية بالاعتماد على القليل منها وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.
- تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة وتحقيق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.
- استمرار المنظمة في تقييم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز والحد من التوسع في مجالات لا تملك المنظمة فيها أية معرفة أو خبرة.
- أن تظل القيادات التنفيذية ذات دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطبيق هذه النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.¹

2- نظرية التفكير الابتكاري (innovative thinkingtheory)

خرج " إدوارد بونو " في أواخر الستينات بنظرية تنهم العقل البشري بالقصور وعدم القدرة على الوصول إلى ما أسماه بالتفكير الإبداعي أو طريفته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست وقد استخف بها الكثيرون في البداية إلا أنها ما لبثت أن حازت بعد فترة على الإعجاب ثم الإقناع والتطبيق في الكثير من المنظمات والشركات العالمية حتى أن بعضها قد أنشأ مراكز للتفكير الابتكاري والإبداعي ويعتمد هذا

¹ رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا ، سوريا، 2004، ص 403.

الأسلوب على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بها ويسمى التفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة.

وتفيد القبعات في الاجتماعات الابتكارية حيث تساعد على التفكير الجمعي المتوازي الذي يعتمد على ارتباط الجميع لنفس القبعة لكي يكون عندهم نفس طريقة التفكير. ولقد قسم " ذي بونز " ألوان القبعات إلى كل لون له معنى.

فنجذ القبعة البيضاء وهي مسؤولية عن جميع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملابسات أي النظرية الموضوعية للأمر.

القبعة الحمراء وهي خاصة بالمشاعر أي أنك عندما ترتديها تقول فقط ما تشعر به اتجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري وهذا لكل قبعة لها معنا ورمز خاص بها. فهذه النظرية قام بها أصحاب وقسم كل قبعة بعملها ووظيفتها إذ نجد مثلا في مؤسسة عاملا يرتدي قبعة ذات لون محدد دون أن يتكلم نعلم من أي صنف هو وما يجب أن يتكلم فهو لب الإبداع في التفكير والتفكير المتطور وهذا ما يبسط عملية الاتصال بين القائد المرؤوسين فبدلا من حوار قد يكون مع أو ضد الرأي منه الطريقة - طريقة القبعات الست - بسطت وسهلت على القائد معرفة آراء رؤسائه من خلال ألوان القبعات وتطبيقه كذلك سهل يوفر الوقت والجهد لأمر إبداعية أهم يسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل يسهل التعلم والاستخدام يسمح بالتفكير الحر الغير مقيد يوفر أسلوب عملي لاستخدام أنماط التفكير المختلفة يؤدي هذا الأسلوب إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفعالية.¹

3- نظرية الأداء الظافر: (The Winning Performancetheory)

توصل " كاليفور وكافيني " خلال دراستهما عن الأداء الظافر إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تتميز بيئتها التنظيمية وهي:

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظم ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

- من الضروري أن يركز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 404.

- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
 - تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.
 - تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة وبالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطور والابتكار والإبداع جهوداً موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
 - إعطاء أولوية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على أداء المتميز والإبداع حيث إن دراسة وتحليل القائمتين.
- الأولى التي توصل إليها " بيتر و وترمان " والثانية التي وضعها " كليفورد وكافيني " تظهر لنا بوضوح تام أن القائمتين متماثلتين في المفاهيم والمبادئ وأن هذا التماثل يدعم نتائج الدراستين وبالتالي يؤكد أهمية المفاهيم والمبدأ التي سبق بيانها كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح إلى التفوق وتأهيل الابتكار والإبداع كمنهج فكري وعملي.

ويظل الهدف الأساسي قائماً على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضوع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأهيل وتفعيل دور هذه المبادئ والمفاهيم.¹

4- نظرية وليم جوردن للتفكير الإبداعي (William Jordan's Theory For Thinking)

يعتبر " وليم جوردن " من الرواد الذين ساهموا في تطوير المفهوم المعاصر للإبداع وتقوم نظريته للإبداع والتفكير الإبداعي على المبادئ التالية:

- إن الأفراد يربطون الفن والموسيقى والاختراع لذلك فهو يشكل جانبا هاما من جوانب النشاط اليومي.
- إن العملية الإبداعية ليست شيئاً غامضاً أو سويماً إذ يمكن وضعها وتدريب الأفراد مباشرة على زيادة ويعتقد بقوة العلاقة بين التفكير الإبداعي في الأداء والعلوم.
- إن الإبداع الفردي والجماعي متشابهان تماماً فالأفراد والجماعات تولد أفكاراً متقاربة وهذا يختلف على القول بأن الإبداع يولد عن الخبرات الشخصية فقط وتقوم هذه النظرية على ثلاثة افتراضات رئيسية هي:

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 406.

- يمكن زيادة القدرات الإبداعية الفردية والجماعية من خلال إدراك وفهم العملية الإبداعية وتطوير مفاهيم ومعاني واضحة.
- إن المكونات الانفعالية العاطفية للعملية الإبداعية أهم من المحتوى العقلي واللامعقول هو أهم من المعقول والمنطقي على اعتبار أن الإبداع يختص بتطور أنماط عقلية جديدة.
- يجب أن تكون العناصر الانفعالية اللامنطقية مفهومة كي تساعد على زيادة احتمال النجاح في التواصل للحلول الجديدة للمشكلات.
- لقد ابتكر " جوردن " في نظريته طريقة التعاون الذهني لحل المشكلات المسماة وفي هذه الطريقة يمكن فهم ورقابة الظاهر اللامنطقية عن وعي وإدراك كامل لها وهذا الفهم والرقابة يتم من خلال:
- النشاط المجازي " Métaphorie Activity " وفقا لهذا النشاط إن الإبداع هو عملية مقصودة وواعية من خلال النشاط المجازي فالمجاز يقيم علامة تشابه عن طريقة مقارنة شيء ما أو فكرة ما بشيء أو فكرة أخرى باستعمال كل منها مكان الأخرى وتحدث العملية الإبداعية من خلال هذه التبادلات وربط المؤلف.
- القياس Analogy يمكن قياس واستعارة العمليات الإبداعية من خلال الأنواع التالية وهي:

✓ القياس الشخصي personal Analogy

✓ القياس المباشر Direct Analogy

✓ النزاع المكثف¹ Compressed Conflict

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيها بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم إذا قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع كما استعرفت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

5- نظرية (March and Simon 1958):

فسرت هذه النظرية الإبداع 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 خلق بدائل فعلية

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 409.

الإبداع تم بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى مراحل خارجية (التغيير في الطلب أو التغيير في البيئة الخارجية أو الداخلية.

6- نظرية (Burns and Stalker 1961)

وكان أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.¹

7- نظرية (Wilson 1966):

تهدف عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه ويكون بإدراك الحاجات أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها التعدد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما زادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

وبالتالي فإن الإبداع ينطلق من إدراك الحاجة إلى التغيير والوعي بما يجب تغييره والطريقة والأسلوب المناسب حتى لا يكون هذا التغيير مصدر خوف وصراعات داخل التنظيم لأنه سر الوصول إلى الإبداع بفضل كسر الروتين والقواعد الجامدة وتلعب الحوافز دورا فعالا في ذلك بكون الإبداع جماعي وبالتالي قبول التغيير من قبل أعضاء التنظيم وتجنب أي مقاومة له.

8- نظرية (Hang And Aiken 1970):

تعد أكثر النظريات شموله إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كما يلي:

¹ الصرايرة أكنم: العلاقات بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات، مجلة مؤقتة، المجلد 18، العدد (4)، 2003، ص 203-205.

- ✓ **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهداف.
- ✓ **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- ✓ **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- ✓ **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما عوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

- ✓ المركزية
- ✓ زيادة التخصصات المهنية وتنوعها
- ✓ الإنتاج
- ✓ الكفاءة والرضا عن العمل.

وهي عوامل تنظيمية وعوامل شخصية تتعلق بالأفراد أنفسهم.¹

9- نظرية (1970 Harvey and Mill):

قد استفادا مما قدمه كلا من (Burns-Stalker) (March-Simon) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها 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 التعرف 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) وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل:

¹ طلال نصير، نجم العزاوي : أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء إدارة المؤسسة البشرية في البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 5-6.

- ✓ حجم المنظمة.
- ✓ وعمرها.
- ✓ درجة المنافسة.
- ✓ درجة التغير التكنولوجي.
- ✓ درجة الرسمية في الاتصالات.

فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

10- (Zaltman and Others 1973) تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما:

- ✓ مرحلة البدء
- ✓ مرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية (Hang-Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي:
- ✓ العلاقات الشخصية
- ✓ أسلوب التعامل مع الصراع.¹

¹ غراز الطاهر: دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات، مجلة الراصد العلمي، جامعة وهران 1، أحمد بن بلة، المجلد 8 ديسمبر 2021، ص 158-159.

الفصل الثالث: أساسيات حول العدالة التنظيمية

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية

ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية

ثالثاً: أبعاد العدالة التنظيمية

رابعاً: أشكال العدالة التنظيمية

خامساً: مبادئ العدالة التنظيمية

سادساً: مجالات العدالة التنظيمية

سابعاً: العوامل الخارجية وأثارها على العدالة التنظيمية

ثامناً: علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

تاسعاً: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية

عاشراً: تقييم العدالة التنظيمية (إيجابيات، سلبيات)

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية

من المفيد الوقوف على مختلف المراحل التي مر بها مفهوم العدالة التنظيمية في تطوره فتحيدياً مفهوم نشأة العدالة التنظيمية يساعد في معرفة المعاني الأولى حول هذا الأخير بالإضافة إلى أنها تساعد في معرفة آراء المفكرين والباحثين في شأن العدالة في مكان العمل والاختلافات الكامنة حول هذا الموضوع.

يرى " أبو القاسم الأخضرى حمدي " أن الباحثين كانوا يعتقدون أن مفهوم العدالة التنظيمية مشتق من مفهوم العدالة الاجتماعية الذي اقتصر على الجانب الاجتماعي فقط غير أن إسهامات مجموعة من المفكرين المحسوبين على علم النفس والإدارة دور في تغيير النظرة إلى مفهوم العدالة الاجتماعية من خلال تأكيدهم على ارتباطه بجانبين أساسيين هما الجانب النفسي والجانب الاجتماعي وهذا ما أدى إلى توسع نطاق هذا المفهوم أما عن أول ظهور لفكرة العدالة في مكان العمل فقد برزت في أعمال " آدمز " سنة 1963 ولقد اقتصر مفهوم العدالة التنظيمية قبل سنة 1975 على الإشارة إلى العدالة التوزيعية فقط. أي فيما يخص الجانب المادي المحصور في الأجور والمكافآت التي يتلقاها الأفراد في العمل وقد استخدمت نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير وتقييم العدالة من وجهة نظر العاملين وقد أكد " آدمز " في نظريته التي تم التطرق إليها على أن الأفراد لا يعطون اهتماماً كبيراً لمعدل المخرجات التي يحصلون عليها بقدر اهتمام بعدالة تلك المخرجات وفي سنة 1975 قام كل من (Thibout/ Walker) بدراسة بين فيها أن الأفراد يتقبلون القرارات ويعدون لها عادلة في حالة المشاركة فيها وهذا ما دفع الباحثين إلى اعتماد مفهوم العدالة الإجرائية والذي يتمحور حول إدراك العدالة في توزيع الموارد والمخرجات على العاملين من حيث الملائمة والإنصاف ويقترح الباحثان اشتراك العاملين في صناعة القرارات وهيكلتها حتى تضمنت الإدارة تحقيق العدالة الإجرائية ويرى البعض أن العدالة الإجرائية هي التي تجيب عن التساؤلات الخاصة بكيفية اتخاذ القرارات حول طريقة تخصيص المخرجات والعوائد من حيث مراعاة مبدأ العدالة والإنصاف.

غير أن النموذج الذي طرحه (Laventhol 1980) يعتبر الأساس للدراسات الخاصة بعد العدالة الإجرائية والقائمة على مجموعة من القواعد يتم ذكرها في عنوان أبعاد العدالة التنظيمية.

وفي سنة 1986 قدم كل من (BIES/ Moag) مفهوما جديدا ومكملا للدراسات والأبحاث التي أجريت حول موضوع العدالة التنظيمية والذي تلخص في العدالة التعاملية والذي يشير إلى مدى إدراك الأفراد لدرجة التعامل والتفاعل معهم بعد إصدار القرارات وتطبيقها عليهم.¹

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم العدالة التنظيمية جاء على مراحل وعلى أيدي مجموعة من المفكرين والباحثين الذين اسهموا من خلال أعمالهم وبحوثهم في هذا الشأن حيث كانت الانطلاقة الأولى مع آدمز 1963 من خلال التركيز على بعد العدالة التوزيعية ثم تطور المفهوم ليشمل الإجراءات والقرارات وهو بذلك يرسم بعد جديدا للعدالة تتمحور حول عدالة الإجراءات المطبقة على العاملين ثم كشف بعد العدالة التفاعلية والذي يمثل البعد الاجتماعي والعملي للعدالة الإجرائية الذي يفرض ضرورة التعامل باحترام مع العاملين.²

ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية وطريقة يحكم الفرد من خلالها علو توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل وتتمثل أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي:

✓ شعور الموظف بعدالة الإدارة سيقوي مشاعره نحوها وينمي روح انتمائه لها مما يدفعه لبذل جهود لرفع مستوى الإنتاج والأداء.³

✓ إذ أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الإجراء التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

✓ العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المؤسسة.

✓ العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من عملية اتخاذ القرار.

¹ أبو القاسم الأخضر حمدي : أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11، الجزائر، 2015، ص 4.

² أبو القاسم الأخضر حمدي، مرجع سابق، ص 5.

³ بلال خلف السكارنة : أخلاقيات العمل، دار المسيرة ، ط2، عمان، 2011، ص 109.

✓ إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية عند الأفراد وتحدد طرق التعامل لدى أعضاء المؤسسة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم الشاملة.¹

✓ إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور يتصل بمفهوم عدالة التوزيع.

✓ تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل للجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل بزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد.

وتعد العدالة التنظيمية أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات التي ترغب في التحول من التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة الذي يستند إلى الإبتكار وخلق الأفكار ومشاركتها حيث توفر العدالة التنظيمية فرصة لبناء جسور الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى أهمية وتنامي الحاجة للتخلي عن السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر التهديد بحق العاملين في المؤسسات المتطورة إذا تعد مؤشر مهم للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.²

تتعرض العدالة التنظيمية على حالات عدم الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي على مراعاة الفروق الفردية وعدم تكليف العامل أكثر من طاقته أي التناسب وطلقات كل فرد.³

ثالثاً: أبعاد العدالة التنظيمية

اتفق الكثيرون من المنظرون الأوائل في مفهوم العدالة التنظيمية أن لهذا الأخير بعدين رئيسيين وهما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى بعد اجتماعي وآخر تنظيمي حيث أن البعد الاجتماعي شكل في الأدبيات الحديثة البعد الثالث والذي يسمى فيها بعد العدالة التعاملية وفيما يلي كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على حدى:

¹ صابر بن نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 16-17.

² محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة وعلاقتها بسلوك المواطن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 28.

³ محمد حسن العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسير، عمان، 2008، ص 123.

➤ عدالة الإجراءات:

تشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية في تحقيق مصالح كل الأفراد ولا تحقق مصالح شخصية تقوم على معلومات صحيحة توفر فرص تصحيح القرار فهي تمثل السلوكيات والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لتنفيذ الوظائف.¹

حيث حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الفرد لمعنى العدالة حيث أن القول بوجود عدالة في الإجراءات مرتبطة بمدى الوفاء والإخلاص بالقواعد التالية:

✓ قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرز ذلك.

✓ قاعدة الأخلاق: أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية والسائدة.

✓ قاعدة التمثيل: إذا يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة.²

✓ قاعدة عدم الانحياز: بمعنى عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.

✓ قاعدة الثقة: بناء قرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة الموثوقة.

✓ قاعدة الانسجام: حيث أن تتسجم إجراءات توزيع المكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.³

➤ عدالة التوزيع:

عرف " Rayak " العدالة التوزيعية بأنها تلك العدالة التي تتمثل نوعا محددًا في اشتماله على معالجة الحالات والمواقف الإنسانية عن طريق المقارنة بين سلوكيات الأشخاص ضمن مواقع متماثلة

¹ حيدر حمود علي: اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الكوفة، ص 7.

² عيسات فطيمة جميل أحمد: العدالة التنظيمية وأثارها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية، العدد (7)، 2016، ص 308.

³ صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سابق، ص 15.

ومباشرة فيما بينهم للحصول على العوائد والمنافع نظرا لكن هذه الخبرة عملية توزيعية منتظمة وينظر إلى مبررات العدالة التوزيعية من خلال إمكانية توزيع المصادر والفرص التنظيمية بين أعضاء المؤسسة.¹

حيث يمكن تحقيق العدالة التوزيعية من خلال التركيز على طبيعة وحجم المردودات الناجمة عن أنشطة والأفعال والسلوكيات الإنسانية.

وقد صنفت العدالة التوزيعية كما أوردها سوزان و Koopman إلى ثلاث أنواع:

- **الإنصاف:** يركز هذا النوع على توزيع العوائد حسب مدى المساهمة في العمل فالعامل الذي يعمل لساعات محدودة لا يتساوى في الأجر مع من يعمل بالدوام الكامل فإن وجود تساوي بينهما في الأجر فهذا يعد تجاوز لقاعدة الإنصاف.
- **الحاجة:** يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على مبدأ واجب الحاجة الأولى فالأم التي لديها طفلا أو أكثر تستحق زيادة عن أم التي لديها طفل واحد وذلك في حالة تساوي الظروف الأخرى.
- **المساواة:** يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية بغض النظر عن الجنس والعرق.²

وبما أن الكثير من الناس يعتمد على حجم المخرجات التي يحصلون عليها للحكم ما إذا كانت هناك عدالة تنظيمية أم لا فإنه يمكن القول بأن العدالة التوزيعية هي أهم الأبعاد التي تحدد للعاملين مدى وجود العدالة التنظيمية.

➤ عدالة التعاملات:

تتمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات وهذا يعني أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات ليست منفصلة تماما بل هي مترابطة وتتوثر في بعضها البعض.³

¹ محمد بوقليع : العدالة التنظيمية واثرها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجزائر، 2011، ص 16.

² عامر علي حسن العطوي : أثر التنظيمية في الأداء السباقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (10)، العدد (1)، 2007، ص 5.

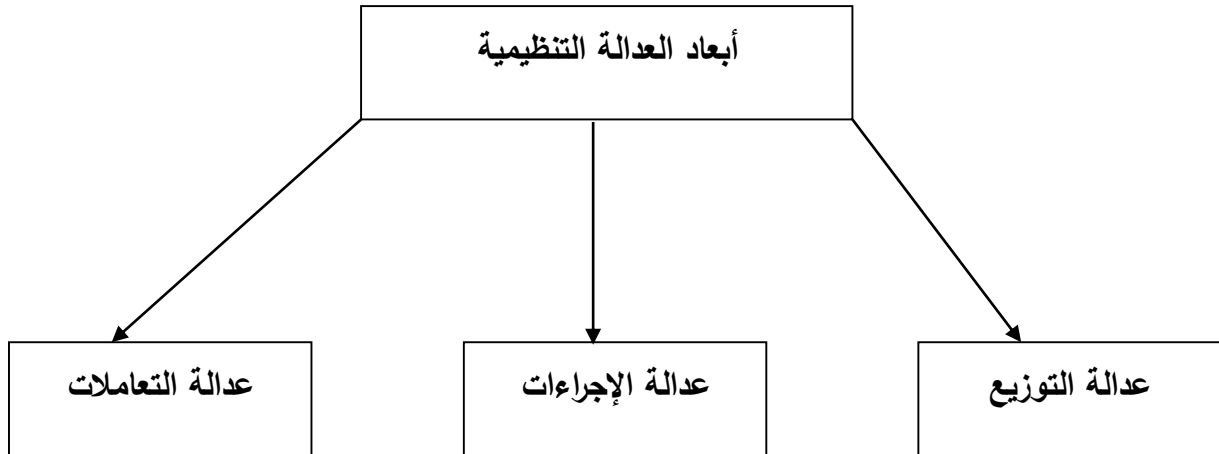
³ راشد سيبب العجمي: تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإدارة، العدد (72)، مسقط 1998، ص 30.

حيث أن الحديث عن أي نوع من أنواع العدالة دون الحديث عن الأنواع الأخرى يعد أمر غير ممكن من الناحية العملية ويعني أكثر وضوحاً عدالة التعاملات تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها هذه الإجراءات.

يعتبر هذا البعد عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات وعدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات وردود الفعل ويرى البعض أن عدالة التعاملات تعني إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لما بعد شرحها وتوضيحها وتبرير الغرض منها.¹

من خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية يمكن القول بأن تحقيقها عملية معقدة وذلك بسبب الترابط الشديد بين أبعاد العدالة هذا ما يضع المؤسسات أمام تحدي إذا ما كنت تهدف إلى تحقيق مستوى من العدالة فتحقيق العدالة التنظيمية يتطلب تفعيل كافة الوظائف في إدارة الموارد البشرية وزيادة التنمية الإدارية حتى يتمكن المدراء من وضع النظم والسياسات موقع التنفيذ والشكل التالي يوضح أبعاد العدالة التنظيمية.

الشكل رقم 5 : أبعاد العدالة التنظيمية:



المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من المعطيات النظرية السابقة.

¹ عامر علي حسن العطوي، مرجع سابق، ص 6.

رابعاً: أشكال العدالة التنظيمية

تعددت وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية الداخلية والخارجية والفردية.

1- العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من خلال التداخل 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 و نواتج تفوق تلك التي تحصل عليها نائبه وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده.¹

فالعدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت والمؤهلات والخبرة الضرورية لشغل الوظيفة كأن يجعل مثلاً " راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة".²

فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمها.

2- العدالة الخارجية:

يرتكز هذا الشكل على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من المؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسة الإستراتيجية للمخرجات.

إذا يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى وبين جهاز مخرجات أخرى تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية.³

بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفية حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات فمثلاً راتب محاسب في منظمة أخرى بمقداره

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 306.

² خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 177.

³ حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع، ص 306.

400 دينار شهريا فالنظام العادل والسليم للأجر يجب أن يكون مساويا أو مقاربا لهذا الأجر أو ليس أقل منه بكثير وهذا ما يعبر عنه بالعدالة الخارجية.¹

3- العدالة الفردية:

وتعرف 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 للمؤسسة الواحدة " فالمقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات كالمقارنة بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع وآخر داخل المنظمة أي أن الفرد يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقون من حوافز ومن هنا يستطيع الفرد أن يحكم على مدى عدالة ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته ".²

خامسا: مبادئ العدالة التنظيمية

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة في المؤسسة لأنها تسعى للقضاء على الفجوة الحاصلة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة التي يعملون بها من أجل تحقيق ذلك لا بد من توفير مجموعة من المبادئ نذكر منها ما يلي:

- ✓ العدل للجميع وأن تتركز على أساس موضوعية دون تفرقة.³
- ✓ متابعة عمليات إعادة توزيع العمالة للتأكد من عدالتها وتوازنها.⁴
- ✓ الموازنة بين العدالة الداخلية والخارجية من خلال تقسيم الوظائف ومسح الرواتب والأجور.⁵
- ✓ عدالة الأجور من خلال حصول الفرد على أجور يتناسب مع أعباء وظيفته وفقا للأهمية النسبية لهذه الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى.⁶

¹ خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 178.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 307.

³ علي محمد رابعة : إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء ، ط1، الأردن، 2003، ص 73.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعة، مصر، 2006، ص44.

⁵ محمد سيوني البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار ايتراك، مصر، 2005، ص 54.

⁶ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2007، ص 235.

- **مبدأ الشفافية:** يشير هذا المبدأ إلى مدى وضوح ما تقوم به المؤسسة بالإضافة إلى وضوح علاقتها مع العاملين والمنتفعين منها وذلك من خلال علنية الإجراءات والغايات والأهداف وهو المبدأ الذي يجب مراعاته وتطبيقه في كافة التنظيمات والإدارات.¹

ويشمل مبدأ الشفافية على المبادئ والمعايير التي تؤكد الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في إجراءات العمل في المنظمة بحيث تكون المعلومات متاحة للعاملين في المنظمة كل حسب اختصاصه بمعنى أن الشفافية ترتبط بوضوح الإجراءات وتوفر المعلومات للمحتاج لها دون قيود فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.²

يمكن القول حول هذا المبدأ أنه يعبر عن حالة الوضوح والصراحة القائمة بين المسؤولين عن الإدارة والعاملين في المؤسسة باختلاف تخصصاتهم والشفافية هي نقيض التعقيم أو الغموض القائم على أساس إخفاء الحقائق والمعلومات الصحيحة.

- **مبدأ الجدارة:** يرتبط هذا المبدأ بما يحمله الأفراد العاملون من مهارات وقدرات علمية وعملية تسمح لهم بالتفوق والتميز عن الآخرين داخل المنظمة والجدارة حسب McClelland هي مجموعة الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح أو هي الخصائص السلوكية الداخلية التي تصف الدوافع القيم مفاهيم الذات والمعارف أو المهارات المطلوبة التي يأتي بها أفضل العاملين إلى مكان العمل.³

وعليه فإن على المنظمة مراعاة مبدأ الجدارة والاستحقاق عند تقييم الحوافز وعند تحديد مختلف العوائد المرتبطة بالأداء الفردي أو الجماعي فالجدارة بمثابة المعيار الذي يجب أن تبلغه مجهودات العاملين إذا ما أرادوا الحصول على مكافآت وفرص تنمية جديدة ويمكن اعتبار الجدارة معيار حقيقي ترجع إليه المنظمة عند حساب مستحقات الأفراد أو عوائدهم مما يسهل مهمة الإدارة لدعم وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين كل حسب جدارته في العمل.

¹ السكارنة بلال خلف: أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 125

² شيخ سعيد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة أكلى محند أولحاج، الجزائر، 2015، ص 68.

³ خيضر كاظم حمود والشيخ روان: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص 73-75.

- مبدأ المساواة مع العاملين: يتحقق مبدأ المساواة بين العاملين بالابتعاد عن التحفيز والحسابات الشخصية وذلك من خلال معاملة الأفراد المتساوون في الصفات والمهارات والخبرات اللازمة للوظيفة معاملة متساوية.¹

كما أن المساواة تتحقق من خلال التعامل العادل للمدراء مع العاملين فلا يفضل عامل على آخر كما يجب أن لا يسيء في معاملة أي فرد بناءً على اعتبارات شخصية أو غير موضوعية والمساواة في المعاملة بين العاملين والعدل بينهم من الأمور المألوفة كالتواجبات والمسؤوليات والحوافز حتى لو كان هذا العامل من معارف الرئيس أو المدير فالأساس في مبدأ المساواة هو أن يحصل الجميع على معاملة متساوية دون تمييز أو تحيز.²

- مراعاة الفروق الفردية: إن الحديث عن مبدأ المساواة بين العاملين لا يعني أن جميع العاملين متساوون في المهارات والقدرات بل هناك فروق واختلاف في مستويات المهارة لديهم وعلى المدراء ضرورة مراعاة الفروق بين العاملين من خلال توزيع الأعباء والجهود بما يتناسب ومقدرة واستطاعة كل فرد وبما يتناسب مع قدراته وطاقاته.³

ويضيف " جاد الرب " على الإدارة أن تفرق بين العاملين على أساس واضح يستند إلى مدى توفر الخصائص والصفات والمهارات اللازمة للوظيفة والمتوفرة في كل فرد وعليه يمكن القول أن الأفراد العاملين في المنظمة على قدر كبير من التباين في المهارات والمؤهلات العلمية بما يشكل تحدي بالنسبة للمنظمة فيما يخص إحلال المساواة والإنصاف بين العاملين على أساس الفروق الفردية وليس على أساس التماثل والعدالة لا تتنافى ومراعاة الاختلافات القائمة بين العاملين على أساس موضوعي وليس تحيزي فالفرد القادر على تقديم أداء مرتفع أو الذي يملك قدرات أكبر من الآخرين من العدالة أن تخصص له مكافآت خاصة بمجهوداته الإضافية.⁴

- مبدأ الالتزام المتكافئ: يتجلى هذا المبدأ في استعداد الالتزام بالقواعد التنظيمية وهذا في ظل شرطين هما:

- أن يكون التنظيم واضحاً وعادلاً مع جميع العاملين.

¹ جاد الرب سيد أحمد: السلوك التنظيمي موضوعات ومراجع وبحوث إدارية مقدمة، مطبعة العشوى، مصر، 2005، ص 111.

² العجمي محمد، مرجع سابق، ص 126-127.

³ المرجع نفسه، ص 127.

⁴ جاد الرب سيد أحمد، مرجع سابق، ص 111.

- إن حصول الفرد على مزايا وفوائد من التنظيم يدفعه للالتزام بالقواعد التنظيمية حتى لو كانت مخالفة لاختياراته ويتحدد مبدأ التوزيع المتكافئ من خلال الطلب من العاملين الحضور في وقت معين للعمل ويترتب عن عدم الحضور أو الغياب آثار سلبية تلحق بالعاملين بالمنظمة، ويمكن توضيح الالتزامات المتبادلة بين المنظمة والعاملين من خلال المعايير التالية:
- حصول المنظمة والأفراد على نتائج ومنافع متبادلة.
- تشترك المنظمة والأفراد في صيانة القواعد والقيم التنظيمية التي ستحدد دور كل طرف داخل المنظمة.
- يترتب على كل من الأفراد والمنظمة مسؤوليات متبادلة ذلك من خلال التنسيق بينهم للحصول على المنافع المتبادلة وهذا في ضوء إسهامات كل طرف من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ويتضح مبدأ العدالة من خلال ما تقدم في أن كل طرف من أطراف التبادل يؤذون ما عليهم في سبيل الحصول على منافع ومكافآت من وراء التزامهم بعقد العمل.
- **مبدأ الواجبات الطبيعية:** يتطلب تحقيق هذا المبدأ أن تتخذ إدارة المنظمة قراراتها في ضوء الالتزامات المتعددة والتي تشمل:
 - توفير الأعمال المناسبة للعاملين دون أن تؤدي إلى تحميلهم مخاطر وأعباء إضافية.
 - يجب ألا تتسبب هذه الواجبات والمهام في الظلم للعاملين وعدم إنصافهم.
 - يجب ألا تتسبب هذه الواجبات والمهام في مصاعب ومتاعب إضافية للعاملين بالمنظمة.
 - يجب أن تكون المهام والواجبات الملقاة على الأفراد من صميم المهام التنظيمية.
- ما يستنتج من هذا المبدأ أن على المدراء تصميم الوظائف وتحديد المهام بما يتناسب مع تخصصات العاملين وقدراتهم بالإضافة إلى عدم تكليف العاملين بأعباء إضافية تعيق قيام بأدوارهم وواجباتهم الأساسية.¹
- **مبدأ التوزيع العادل:** ويرتكز هذا المبدأ على معاملة الإدارة للأفراد معاملة واحدة ويقوم هذا المبدأ على ما يلي:
 - معاملة العمال المتساوين في المهارات والخبرات الملازمة للوظيفة معاملة عادلة ومتساوية.

¹ جاد الرب سيد أحمد، مرجع سابق، ص 112.

- يجب أن يكون هناك تفرقة بين الأفراد حسب درجة توافر الصفات والخصائص والمهارات اللازمة للوظيفة والمتوفرة في كل منهم.
- يتطلب هذا المبدأ على أن لا تختلف معاملة المديرين للأفراد بسبب مواصفات محددة أو شخصية.
- يجب على المنظمة أن تضع حدود واضحة للمكافأة والأجور حسب قدرة خصائص ومهارات الأفراد في العمل.¹

سادسا: مجالات تطبيق العدالة التنظيمية

إن المنتبع للعدالة التنظيمية قادر على فهم طبيعة العلاقة بين الممارسات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة ومستوى شعور العاملين بالعدالة والمساواة والإنصاف فنجاح المنظمة مرتبط بشكل بضمان العدالة والمساواة في تطبيق الإجراءات والقوانين وقد تعددت مجالات تطبيق العدالة التنظيمية سوف نبرزها فيما يلي:

1- نظام الأجور والتعويضات: إن المفهوم الرأسمالي للأجور يربط الأجر بالإنتاج والأداء معا ويؤكد هذا الرابط العديد من النظريات الهامة أبرزها نظرية الإنصاف أو العدالة الاجتماعية في العمل فالأجر بحسب هذه النظرية يكون منصفا عندما يساوي معدل مخرجاته إلى مدخلات الفرد مع معدل مخرجات إلى مدخلات الآخرين من الأفراد والذين هم موضع مقارنة بالنسبة إليه.

أما المفهوم الاشتراكي للأجور فقد ركز على الأجر للربط بينه وبين الإنتاج وعلى توزيع الأجور بين الموظفين لقاء مساهماتهم في الإنتاج الوطني أو الدخل القومي.²

إن رسم سياسة عادلة للأجور والتعويضات يساعد التوصيف في تحديد الأهمية نسبة لكل وظيفة داخل المؤسسة وما تتطلبه من مهارات وقدرات وخبرة خاصة ومسؤوليات مما يسمح بوضع سياسة عادلة للأجور بحيث يزداد الأجر كلما زادت الأهمية النسبية للوظيفة وقيمتها. كما سمح بوضع سلم دقيق وشفاف للتعويضات المختلفة.³

¹ محمد الصريفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للدنيا، مصر، 2007، ص 152.

² حسن إبراهيم بلوطة، مرجع سابق، ص 296-297.

³ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، ط1، مصر، 2007، ص 65.

ويقوم العامل مدى عدالة الرواتب والأجور من خلال ما يتقاضاه من تعويضات وما يبذله من جهد وما لديه من مهارات وقدرات ومقارنتها بعدة طرق:

- ما يعتقد حول ما يتقاضاه عاملون آخرون بالمنظمة يقومون بنفس العمل أو أعمال متشابهة.
 - ما يعتقد حول ما يتقاضاه عاملون يقومون بأعمال مشابهة في مؤسسات أخرى وتتوقف نتائج المقارنة بشأن المساواة والعدالة على المعيار الذي يتخذه أساس للمقارنة.
- يتفق أغلب الناس في الرأي على أن الأجور والتعويضات يجب أن تكون عادلة فيجب بقدر الإمكان تحقيق العدالة في الأجور كما يجب اتخاذ الخطوات نحو تصحيح حالات عدم المساواة والتي توجد نوعان من التحيز والتمييز ضد أصحاب العامل والنقابات والأفراد.¹

2- الترقية: تتطوي الترقية على تغيير تكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم ولكي تعطي برامج وخطط الترقية النتائج المرجوة منها يجب الاعتماد على أسس ومعايير عادلة وموضوعية حتى يتحاشى صاحب العمل الصعوبة التي يقابلها في تقييم الأداء والمشاكل التي يواجهها في إقناع الأفراد بدقة وعدالة وموضوعية قرار الترقية إن عدالة نظم الترقية تتطلب إشراك جميع العاملين فيها وهذا يكون من خلال وضع خطط على شكل خرائط الترقية توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.²

إن توفير فرص متكافئة للترقية ليس بالأمر السهل على المنظمة ويرجع ذلك لعدم تساوي الفرص المتاحة أمام الموظفين فبعض العاملين قد تتاح لهم فرص تنمية قدراتهم أو فرص المشاركة في برامج تطويرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها وبالتالي تتولد لديهم فرص الارتقاء في السلم الوظيفي أكثر من غيرهم هذا ما يولد لديهم الشعور بعدم العدالة لذلك يجب إتباع طرق موضوعية والابتعاد عن المحاباة والتمييز في توفير فرص الترقية.³

3- النظام التأديبي: النظام عبارة عن مجموعة من الإجراءات تتخذ وتطبق داخل المؤسسة من أجل الحفاظ على النظام والحقوق في مكان العمل داخل المؤسسة من جهة ومن أجل ضبط سير العمل

¹ حسن حريم: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد، ط1، الأردن، 2013، ص 303.

² صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب الجامعية، مصر، 2003، ص 63.

³ سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 127.

من جهة أخرى إن النظام التأديبي يعمل على توجيه سلوك وتصرف الموظف أثناء الدوام الرسمي في اتجاه المرغوب بما يخدم مصلحة المؤسسة ومصلحة المنتمين إليها. وعلى هذا فإن المؤسسة تتخذ من النظام التأديبي وسيلة لتعديل سلوك الفرد وتوجيهه نحو الأفضل والابتعاد عن السلوك السلبي ومن الطبيعي أن لا تضمن المؤسسة في كافة الأحوال سلامة القرارات التأديبية لذلك وضمانا للموضوعية والعدالة بشكل أكثر يجب على المنظمة فتح باب التنظيم أمام الأفراد الذين وقعت عليهم العقوبة عندما يشعرون بعدم عدالة القرار التأديبي أو وجود أي تحيز.¹

والنظام التأديبي عبارة عن شكوى أو طلب يقدم من طرف الموظف الذي صدر في حقه القرار التأديبي إلى الجهات المختصة بالنظر في هذا النظام من أجل إعادة النظر في القرار ومراجعته إما بسحبه أو إلغائه أو تعديله ويشترط في النظام التأديبي تسبب القرار التأديبي ويعني ذلك اشتماله على البيانات الضرورية مثل الوقائع والأسباب الموجبة للعقوبة التي بني عليها القرار التأديبي دون إبهام أو غموض ويعد تسبب القرار التأديبي من الضمانات الهامة التي تضمن عدالة العقوبة التأديبية فهو على غرار أنه يحفظ المصلحة العامة من خلال تأديب الموظف الذي يخل بواجباته داخل المؤسسة فإنه يحقق المصلحة الخاصة للموظف الذي وقعت عليه العقوبة من حيث ضمان عدالة العقوبة المسلطة عليه وحمايته من تعسف التأديب وجورها.²

4- الاستقطاب: يعتبر الاستقطاب الركيزة الأساسية لإدارة القوى العاملة للمؤسسات وهو الذي يضمن تزويد المؤسسة بالعدد المناسب واللائم من ذوي الكفاءة والخبرة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة ولتحقيق عدالة الاستقطاب يجب مراعاة عدة جوانب حتى لا يحدث مشاكل أو اللامعادلة داخل المؤسسة وهذه الجوانب هي:

- خصائص الوظيفة.
- خصائص طلب الوظيفة.
- اختيار الوظيفة.
- مواصفات القائم على عملية الاستقطاب.
- مصادر الاستقطاب.

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل، ط1، الأردن، 2005، ص 622.

² منير نوري: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015، ص 157-159.

وما يمكن استنتاجه في ضوء ما سبق أن إقامة دورات تدريبية يشترك فيها جميع أفراد المؤسسة تفيد الفرد والمؤسسة معا وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية.¹

5- تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء عملية ضرورية لأي مؤسسة تسعى للتطور والتميز في الأداء ويترتب عن عملية تقييم الأداء قرارات كثيرة داخل المؤسسة مثل تثبيت العاملين في العمل أو استحقاقهم للترقية أو تنزيل درجاتهم فالعمال عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات تنظيمية لابد للتنظيم من التحقق من قدرتهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم وذلك من خلال عملية تقييم الأداء.²

وهو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه يهدف إلى تقديم منجزات وأعمال الأفراد داخل المؤسسة عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة له بطريقة موضوعية تهدف أنظمة تقييم الأداء إلى العدالة والموضوعية والدقة في تحديد المكافآت والأفراد الممكن ترقيتهم ويتطلب تحقيق ذلك تجديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين بها وبشرط أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان كلا الطرفين سواء مشرفين أو عمال.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن أسباب فشل الكثير من أنظمة تقييم الأداء يعود لعدم تحديد أهدافها مسبقا أو عدم الدقة والوضوح. كما أن التحيز الشخصي يعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل عملية التقييم، إذا بتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو الطبقة الاجتماعية هذا ما يولد لدى العمال الشعور بعدم العدالة لذلك يجب إتباع أكثر عدالة وإنصاف أثناء القيام بعملية التقييم.³

6- التدريب: إن عملية التدريب تعتبر بمثابة الخيار الأفضل لرفع كفاءة الأفراد وتحسين أدائهم. إذا يعرف التدريب بأنه مجموعة من العمليات والتقنيات التي من خلالها يتمكن الفرد من تحسين معارفه وتطور قدراته والاستغلال الأمثل لطاقاته بغرض تحقيق أهداف المؤسسة من جهة والأهداف الشخصية من جهة أخرى.⁴

¹ عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 162-165.

² محمد قاسم القيروتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، الأردن، 2010، ص 187.

³ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2016، ص 338-360.

⁴ محمد حسن زويلف: إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، ط1، دار المجد، 1994، ص 180.

وتختلف الحاجات التدريبية التي يمكن العمل عليها أو تطبيقها على كل فرد أو عامل ويرجع ذلك إلى اختلاف المهام والأدوار التي يؤديها الأفراد لاختلافهم في مستوى المهارات والمعارف.¹ وبما أن الأفراد داخل المؤسسة يختلفون في المهام والأدوار والاحتياجات وفي مستوى المهارات والمعارف والخبرات يجب على القائمين على عملية التدريب إخضاع الأفراد إلى دورات تدريبية تتناسب واحتياجاتهم مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية لكل فرد على حدى من أجل الرفع من كفاءاتهم وتحسين مدخلاتهم ومخرجاتهم وبهذا يمكن القول بعدالة التدريب وعدم اقتصارها على فئة معينة على حساب فئة أخرى هذا ما يؤدي إلى زيادة العاملين بالعدالة التنظيمية.²

سابعا: العوامل الخارجية وآثارها على العدالة التنظيمية

قد يعتقد البعض أن فهم التنظيمية يقتصر على فهم ما يحدث في المنظمة فقط إلا أن مثل هذا الفهم يبقى ناقصا لأن هناك عوامل أخرى خارجية لها علاقة وتأثير كبير على إدراك العدالة التنظيمية اعتبار المنظمات وليدة البيئة فالموارد المادية والبشرية الموجودة بداخلها مصدرها الأول هو البيئة الخارجية وفي المقابل كل النواتج المحصلة في الأخير ستصدر لهذه البيئة الخارجية فهناك إذن علاقة تفاعل بينها ومن هذا المنطق كان لزاما التركيز على تحليل أثر هذه المتغيرات والقوى الخارجية على العدالة التنظيمية باعتبارها هدف من أهداف المنظمة وينصب التحليل على أربعة متغيرات أساسية هي :

1- المتغيرات السياسية: يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات وتهدف من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة.³

2- المتغيرات الاقتصادية: تعكس تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام الخاص) ومنها قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجيه نحو اقتصاد السوق الحر وهذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من الجوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما

¹ محمد بن سلمان البدراي: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، السعودية، 2010، ص 53.

² عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية والإدارية، مصر، 2006، ص 165.

³ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 110.

يتعلق بنظم الاستقطاب الأجور الحوافز والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة.¹

3- المتغيرات الاجتماعية: تتمثل متغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد: عدد السكان ومعدلات المواليد والوفيات ومتوسط دخل الفرد ومستوى التعليم فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر على نفسها التي تسود المنظمات تعقد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المنظمات.

4- المتغيرات التكنولوجية: تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع داخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات وتتضمن التكنولوجيا جوانب مادية (المصانع/ الآلات) والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطبيقها في الحياة العملية وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة.²

ومنه يمكن القول أن لكل متغير من هذه المتغيرات انعكاسا على العدالة التنظيمية بما أن هذه الأخيرة تعتبر من أهداف المنظمة وطالما هناك تفاعل دائم بين المنظمة والمحيط الخارجي فلا بد من وجود هذا التأثير لهذه المتغيرات على إحساس العاملين للعدالة التنظيمية.

ثامنا: علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

يعد متغير العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (التوزيع، الإجراءات، التعاملات) متغير حيويًا محوريًا يتأثر بعدد المتغيرات التنظيمية كما أنه يؤثر في متغيرات أخرى من أهمها ما يلي:

1- الأداء: وفق منظور عدالة التوزيع " لآدمز " فإن العامل عندما يشعر بأن المدخلات تفوق العوائد فإنه يحاول إعادة التوازن عن طريق المدخلات لتكون مكافئة للعوائد ويمثل الأداء أهم المدخلات التي يستطيع العامل التحكم فيها.³

¹ خرموش مراد رمزي: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي نحو القطاع العام، دراسة ميدانية سطيف، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 61.

² خرموش مراد رمزي، مرجع سابق، ص 61.

³ بندر كريم أبو تايه: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في مراكز الوزارات الحكومية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، ص 164.

2- **الإنتاجية:** تعني القدرة على تحويل مدخلات عناصر الإنتاج إلى مخرجات وفقا لمواصفات محددة وفي شكل معين وبتكلفة مناسبة وبدورها الإنتاجية تتأثر بعدة عوامل من بينها الأجر المكافأة الذي يشكل الحافز الأساسي للعمل حيث أنه كلما زاد الأجر زاد الأداء والعكس صحيح كلما انخفضت الإنتاجية.¹

3- **المواطنة التنظيمية:** تتمثل المواطنة التنظيمية درجة السلوك الإنساني الذي يؤذيه عضو المؤسسة اختيارية أو تطوعية ويحدث أثر إيجابي في خدمة المؤسسة وزيادة قدراتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك علنيا ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية ويشمل هذا المفهوم 5 أبعاد: التفاني في العمل، الاتزان النفسي، إدراك المسؤولية، العلاقات المتفتحة، السلوك الخلاق.²

4- **الإبداع والمنافسة:** يعتبر الإبداع أداة للتفوق على المنافسين إذ أن المنافسة تمثل نوعا من التفاعل المنظم الذي ينطوي على كفاح من أجل تحقيق أهداف معينة والمنافسة إما تكون مباشرة ولا تتضمن العنف ويعرف بعض الباحثين الإبداع على أنه عبارة عن عملية عقلية خلاقية تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة من قبل الأفراد والمجموعات فعندما يتعرض الأفراد المميزون والمعروفون بالأداء الجيد والابتكار للممارسات غير العادلة، فهذا يؤدي إلى الشعور بالإحباط وهذا بدوره يؤدي إلى عدم التفاني في الأداء والانغماس في التفكير لحل المشكلات وعدم الجودة في الأداء.³

5- **الصراع التنظيمي:** يعتبر الصراع موقفا ندرك فيه الأطراف المتنازعة وجود تعارض بينها مما يدفعهم للقيام بسلوك معين ويمثل نزاعا مباشرا ومقصودا بين الطرفين يتوجب على أحد الطرفين إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر لتحقيق الغاية من هذا الصراع فقد أكدت بعض الدراسات بوجود علاقة بين العدالة التنظيمية ومتغير الصراع حيث أن غياب العدالة في التعامل مع المرؤوسين يولد الصراع فيما بينهم ويؤدي إلى أداء الأعمال بصورة خاطئة.⁴

6- **الغياب:** إن الغياب عن العمل يشكل خطورة كبيرة على المؤسسة ويترك آثار سلبية تتمثل:

- توقف الإنتاجية والخدمة.
- تكلفة البحث عن البديل من ناحية الوقت والجهد.

¹ آل جبير وسليمان محمد: المظاهر السلوكية ضعيف الإنتاجية في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العلوم الإسلامية، الرياض، 2008، ص 367.

² الفهداوي فهمي خليفة: أثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة، مجلة دراسات، العدد 1، 2005، ص 394.

³ الديب مدحت محمد: جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1987، ص 6.

⁴ بندر كريم أبو تايه، مرجع سابق، ص 166.

- تكلفة تدريب البديل.
- نقص خبرة البديل وانخفاض مستوى أدائه بسبب الخبرة القليلة.
- شعور العامل بعدم العدالة في مكان العمل بدفعه للغياب عن العمل وقد يلجأ العامل إلى تلك العمل إذا توفرت فرص عمل في مكان آخر.¹
- 7- **الولاء التنظيمي:** يعرف بعض الباحثين الولاء التنظيمي بأنه الرغبة في عدم ترك العمل بالمؤسسة بالرغم من وجود حوافز خارجية وقد أكد الباحثين (العجمي 1988 وخليفة 1997) بوجود علاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين.²
- 8- **الرضا:** تشير نظرية التوقع إلى أن انخراط الشخص في العمل مبني على توقعات مستقبلية بشأن العوائد التي تشمل الأجر والمكافآت وعندما لا تتحقق التوقعات يشعر بعدم الرضا وقد أكدت دراسة (أورغن 1988) أن تأثير الرضا على سياسات الأجور والمكافآت على إدراك العدالة التنظيمية لأنها تؤدي إلى خلاف توقعات العامل.
- 9- **الإحباط والروح المعنوية:** الإحباط هو عبارة عن حالة نفسية يمر بها الشخص بسبب وجود عوائق أو عقبات مختلفة تحول دون تحقيق أهدافه (المادية، القانونية، السلوكية، التنظيمية، الاقتصادية والاجتماعية) وعند عدم تخطيها يميل الشخص إلى اللامبالاة والإهمال العدوانية والتخريب ويتولد الإحباط نتيجة ضغوط العمل.³

تاسعا: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية

- إن إحساس العاملين بعدم وجود عدالة تنظيمية سيؤدي بالضرورة لوجود ردود أفعال من طرفهم قد تؤثر سلبا على التنظيم وتأخذ هذه الردود صورة متعددة ومختلفة ومن أهم ما يجب على المديرين القيام به لضمان مستوى شعور مقبول للعدالة التنظيمية لدى العاملين نذكر منها ما يلي:
- ضرورة اختيار الإداريين والموظفين على أسس واضحة تجمع بين الكفاية العلمية والإدارية والرجاحة العقلية.
 - توخي العدالة في تقييم الأداء بالاعتماد على معايير واضحة وموضوعية.

¹ يوسف درويش عبد الرحمن: العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الطردية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (39)، الرياض، 999، ص 92-95.

² الديب مدحت محمد، مرجع سابق، ص 10.

³ بندر كريم أبو تايه، مرجع سابق، 1965، ص 167.

- التركيز على الثواب والعقاب العادلين بين الموظفين.
 - إعطاء الموظفين حقوقهم ومنحهم فرصة المشاركة في صنع القرار.¹
 - العمل على تحقيق عدالة في الرواتب والحوافز التي يتلقاها الأفراد العاملون وذلك من خلال وضع حدود واضحة في توزيع تلك الحوافز حسب قدرة ومهارات وخصائص هؤلاء الأفراد وربط الحوافز والعوائد التي يحصلون عليها بما يقدمونه من أداء إضافة إلى اعتماد سياسة الوضوح في تحديد الرواتب وتجذب السرية التامة في وضعها.²
 - توخي العدالة في معاملة الموظفين وعدم التفرقة بينهم في التعامل مع الموقف ويكون ذلك من خلال معاملة الأفراد المتساويين في الصفات والمهارات نفس المعاملة وتكون التفرقة بينهم على أساس ما يمتلكونه من خبرات.
 - ضرورة وجود توزيع عادل في الأعباء والواجبات والوظائف بين الأفراد وذلك من خلال توفير الأعمال المناسبة لكل فرد دون أن يؤدي ذلك لوجود مخاطر وأن لا يتسبب أيضا في وقوع الأذى لهم فوجود عدالة في توزيع الأعباء وتحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد واهتماماتهم فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من وراء العمل الذي يقوم به كلما زاد شعوره بوجود عدالة وكلما تحقق التوافق بين أفراد يشغلون نفس الوظيفة فإن هذا يدفع الفرد للشعور بالارتياح.³
 - تحسين نوعية الإشراف حيث أنه كلما كانت العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة حسنة يسودها الاحترام والتفاهم المتبادل بين الطرفين كت تحقيق المصالح المتبادلة كلما زاد الشعور بمستوى العدالة التنظيمية بينها.
- مما سبق يتضح أن عملية تحقيق العدالة التنظيمية تكون بدءا من اختيار الشخص الأنسب بتوافق مواصفاته مع متطلبات الوظيفة وتعريف العاملين بطبيعة عملهم ومسؤولياتهم وكشف سياسة المنظمة المنتهجة أمامهم حتى تترك لهم مجالاً للشك في مصداقية الطرق التي تتبعها في تقديم المخرجات لأفرادها ومن ثم السعي لتحقيق مستوى أجور عادل بين العاملين أسس موضوعية ومعايير نزيهة في عملية تقييم الأداء.

¹ السكارنة بلال خلف: مرجع سابق، ص 253-254.

² سلطان محمد سعيد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، لبنان، 2002، ص 476.

³ جاد الرب، مرجع سابق، ص 112.

في الأخير يمكن القول أن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح للمنظمة وخصائصها فالمنظمات تتكون من الأفراد لخدمة ورفاهية الأفراد حيث أنهم الغاية والوسيلة في نفس الوقت وعليه أن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ومن أجل تحقيقها يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يتضمن الاستمرارية والفعالية في الأمد البعيد.¹

عاشرا: تقييم العدالة التنظيمية (إيجابيات، سلبيات)

1- إيجابيات العدالة التنظيمية: إن نقطة النجاح الأولى لكل مؤسسة تكمن في مدى قدرتها على تحقيق نتائج أفضل وأكثر واقعية وقد أكدت العديد من الدراسات على النتائج الإيجابية للعدالة نذكر منها ما يلي:

- **الولاء التنظيمي:** لقد بينت الدراسات الحديثة أن إحساس الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعاد الثلاثة يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي أي الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل إلى تبني قيم المنظمة فإذا حصل الفرد العامل على العدالة التنظيمية سواء كانت العدالة في التوزيع أو الإجراءات أو المعاملات فإن يسعى إلى مقارنة هذه العدالة بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمة خارجة الدور المطلوب منه أي أن الولاء التنظيمي نتيجة إيجابية من نتائج العدالة داخل المؤسسة فكلما حصل الفرد على عدالة سواء كانت في المكافآت أو الفرص المتاحة زاد ولاءه لهذا المنظمة.

- **ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء:** إن الثقة لدى العمال في عنصر مهم وخاصة عندما تكن الثقة متبادلة بينهم وبين رؤسائهم في المنظمة فتتقن الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة يتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء واستنادا إلى معايير التقييم أي العامل عندما تكون ثقة مرتفعة بنظام التقييم يفهم أن هناك عدالة داخل المؤسسة وأن كل عامل يأخذ حقه بالكامل وذلك من خلال نتائج التقييم المرضية التي يتلقاها من طرف مديره.

- **زيادة دافعية الجماعة:** تؤثر العدالة التنظيمية على روح الفريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة إن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل تشجيع روح الفريق أو الجماعة لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد

¹ جاد الرب، مرجع سابق، ص 112.

العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها أي أنه كلما زادت دافعية الجماعة كلما أدى ذلك إلى وجود عدالة بين أعضاء وهذا من شأنه أن يؤدي ارتفاع درجة الولاء للجماعة من قبل أعضائها.

- أداء العمال: يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء حيث أن شعور الفرد العامل بعد الإنصاف يولد لديه شعور بالتوتر يحاول إزالته وذلك يؤثر على أدائه في العمل من حيث الكم والنوع أو يكثر من التأخر عن العمل أو يتغلب أحيانا كما يؤثر على حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل أي أنه على العامل أن يعلم أن هناك عدالة تنظيمية من أجل تحسين أدائه وتفادي الوقوع في المشاكل مما يؤدي إلى الزيادة في المردودية والأرباحية وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.¹

2- سلبيات الاعدالة التنظيمية

إذا كان المدراء بالمنظمة يطمحون إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية فلا بد من وجود عدالة تنظيمية ولهذا فعدم توفير عدالة تنظيمية قد يعرقل طموحهم هذا إذا سيواجهون تصرفات وسلوكات عديدة من طرف العاملين جراء غياب العدالة التنظيمية ونذكر من سلبيات الاعدالة ما يلي:

- شعور الأفراد بالاعدالة سيؤدي بهم إلى الامتناع عن العطاء والتميز في الأداء وخدمة المؤسسة.
- يؤدي شعور الأفراد بالاعدالة أيضا إلى انخفاض الإنتاجية وعدم اهتمام العاملين بتحقيق الجودة.²
- ارتفاع نسبة الانسحاب من العمل أي عندما يشعر العامل بعدم وجود عدالة في عمله فإنه دائما يبحث عن أية وسيلة تبعده عن المؤسسة ويتجسد هذا الانسحاب في صورة الغياب المتعمد وإهمال جوانب العمل عدم تنفيذ الأوامر.
- يؤدي عدم وجود عدالة تنظيمية في المؤسسة إلى ترك العمل لدى بعض العمال وهذا الجانب السلبي يكون لدى العمال ذوي كفاءات وقدرات عالية لأن الفرد يكتسب خبرة ومهارات عالية دائما بحسب النقص عندما يهمل أو لا يجازي عن العمل الذي يقدمه لأن هؤلاء الأفراد يجب أن يتلقوا الاهتمام من أجل إظهار وإبراز مهاراتهم وقدراتهم.³

ومن هذا المنطق فإن إدارة المنظمة يجب أن تسعى بصفة دائمة إلى زيادة إحساس العاملين بالعدالة تفاديا للنتائج السلبية للاعدالة وسلوك العاملين وتدعيما للسلوكيات الإيجابية للسلوك التنظيمي

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 61.

² محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل، ط5، الأردن، 2009، ص 68.

³ رابوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 117.

لأن في بعض الأحيان يؤدي الشعور باللاعادلة إلى سلوك ايجابي أو ردود فعل إيجابية مثل محاولة تحسين الأداء والتطور النفسي وإثبات الذات.

الفصل الرابع: أساسيات حول الإبداع الإداري

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع الإداري

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري

ثالثاً: خصائص الإبداع الإداري

رابعاً: عناصر الإبداع الإداري

خامساً: مستويات الإبداع

سادساً: مراحل الإبداع

سابعاً: أنواع الإبداع

ثامناً: دوافع ومحفزات الإبداع الإداري

تاسعاً: صفات المبدع

عاشراً: معوقات الإبداع الإداري وإستراتيجية التعامل معها

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع الإداري

1- المرحلة الأولى: تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا أثارها المكتوبة أو المنقولة بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يأتي:

- الخلط بين مفهوم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.
- الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركها قوى خارجية عند حدود وسيطرة الإنسان.
- التركيز على دور الوراثة والقطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء والأحفاد.
- اقتصار استخدام كلمتي مبدع وعبقري وعلى وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور مما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الإنجازات الإبداعية فيها بالاحترام والتقدير واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت وبدرجة أقل في ميادين العلوم.

2- المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية البيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن 20 بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة وكان من الواضح أن المدرسة الأوروبية في علم النفس أكثر حماساً لإبراز دور الوراثة مقابل المدرسة الأمريكية التي عكست طبيعة المجتمع الأمريكي الذي يشكل المهاجرين الأغلبية الساحقة فيه وبالتالي كانت أكثر حماساً لإبراز دور العوامل الاجتماعية والبيئية ومن أبرز خصائص هذه المرحلة نورد ما يلي:

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية.
- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبات والخوارق.
- انحسار الجدول حول أثر الوراثة البيئية في الإبداع والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية.

- تطور بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.
- 3- المرحلة الثالثة: يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن 20 وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئية ومع الانفجار المصرفي الهائل الذي شهدته البشرية ثم التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع كما تقدمت العلوم النفسية والعصرية واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها وتميزت هذه المرحلة بما يلي:
- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع بمعنى أن الذكاء غير الإبداع والتمايز بينها وبين مفهوم الموهبة.
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع.
- تطور عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختبارية لقياس الإبداع.
- تطور عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لتعليم الإبداع.
- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية.
- تقديم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع وشموله النظرة العاملة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال والنتائج الإبداعية.
- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعرف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.¹

ثانيا: أهمية الإبداع الإداري

تكمن أهمية الإبداع في قدرته على تمكين المنظمات من البقاء والاستمرار على المدى البعيد أن قدرة المنظمة على الإبداع هو أمر ضروري جدا للبقاء في مثل منافسة شديدة وهذه تعتبر أحد أهم مصادر تهديد بقاء المنظمة كما أن الإبداع أصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافة أية منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.²

ويمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية.

¹ فتحي الجروان: الإبداع، داروائل، ط1، الأردن، 2000، ص 17.

² مأمون نديم عكروش وسهير عكروش: تطور المنتجات الجديدة، دار وائل، الأردن، 2004، ص 05.

- إن الإبداع في المنظمات بخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.
- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيدين من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية.
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص العمل الجديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.¹

ونلخص أهمية الإدارة وتبني الإبداع في النقاط التالية:

- اكتساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل العاملين.
- زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهورية الداخلية والخارجية.
- اكتساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
- تحسين الإنتاج والأداء.
- يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي.
- المساعدة في التقليل من دوران العمل وحقق الاستقرار الوظيفي من الهجرات.
- تمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة.
- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة.²

¹ أسماء جلولي: أثر التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة محمود خيضر، الجزائر، 2013، ص 39.

² عاكف لطفي خصاونه: إدارة الإبداع والابتكار، دار الحامد لنشر، الأردن، 2010، ص 43.

ثالثاً: خصائص الإبداع الإداري:

وفيما يتعلق بخصائص الإبداع نذكر منها ما يلي:

- 1- **التكلفة:** إن أي الجديد حيث أن التكلفة مؤسسة عند رغبتها في تبني أو رعاية الإبداع فإنها تبحث التكلفة الاجتماعية والاقتصادية لشيء الاجتماعية تتضمن التغيرات والتطورات التي من المحتمل حدوثها للأفراد الجماعات داخل المنظمة أما التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن تكاليف تبني الإبداع إلى جانب تكاليف المحافظة عليه.
- 2- **العائد:** الإبداع لا بد أن يؤثر بفوائد يظهر أثرها إما بزيادة العائد أو تحسين الخدمة هذه الخاصية تتسم بها القطاعات التجارية ويصعب التحقيق منها في القطاعات الحكومية إلا إذا تم تقدير هذا العائد على أساس الخدمة المقدمة للجمهور خاصة في القطاعات الخدمية.
- 3- **الكفاءة:** تبني المنظمات الأشياء الإبداعية الأكثر كفاءة مقارنة بالإبداعات الأخرى مما يساعد على قبولها وتفضيلها على الوضع الراهن.
- 4- **درجة الاتساق:** تشير هذه الخاصية إلى أن المنظمات تتبنى وتستخدم الإبداعات المنسجمة مع التوجهات الحالية والتطلعات المستقبلية وهي تفضل الإبداعات المترتبة على مراحل بدل التغيرات المفاجئة.
- 5- **درجة المخاطرة وعدم التأكد:** وتتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرص على تبني الإبداعات التي تنطوي على درجة أقل من المخاطر وعدم التأكد حيث يؤدي ذلك إلى زيادة احتمال تبني الشيء الذي يتم إبداعه.
- 6- **درجة التعقيد:** أن المنظمات تتبنى الإبداعات المرنة والتي تتم بقدرتها على التكيف والبعد عن التعقيد أي أنه كلما قلت درجة التعقيد زادت إمكانية تبني الشيء الذي تم إبداعه.
- 7- **السمعة العلمية:** تسعى الكثير من المنظمات إلى تبني الإبداع الذي يتمثل مردوده في تطوير وتحسين السمعة العلمية للمؤسسة فإذا تأكد للإدارة العليا في المنظمة هذا الأمر فإن إمكانية تبني ورعاية هذا الإبداع تكون بدرجة عالية.
- 8- **مصدر الإبداع:** تفضل المنظمات الأفكار الإبداعية التي تأتي من داخل المنظمة وعلى ذلك فإن إمكانية تبني الإبداع الداخلي أعلى من تبني الإبداع من خارج المنظمة.¹

¹ عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار في التنظيم والتسويق، ط1، دار المعزز، عمان، 2015، ص 35.

- 9- **توقيت الإبداع:** تعتمد المنظمات في قبولها للإبداعات على التوقيت المناسب لظهور ومدى علاقتها بالعمليات الراهنة والمستقبلية.
- 10- **إمكانية العودة إلى الوضع السابق:** تحرص المنظمات على رعاية الإبداعات التي تؤمن بخطط العودة إلى الوضع السابق، أي مرحلة ما قبل تطبيق الإبداع وذلك في حالة عدم الاستفادة من الإبداع بدرجة كافية أو في حالة الفشل في تطبيقه.
- 11- **المشاركة:** تتعلق هذه الخاصية باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الفكرة حيث يرتبط نجاح تطبيقها على مدى قبول العاملين للقرار الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام من جميع الأفراد في الإنجاز.
- 12- **التفاعل الاجتماعي:** ويعتمد على الدرجة التي يوفرها الإبداع في تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بين أعضاء المنظمة أما إذا كان الإبداع سيقود إلى خلق صراع بين الأفراد والجماعات في المنظمة فإن ذلك سيكون مبررا لرفض الفكرة.
- 13- **حجم تأثير الإبداع:** ونعني بالتأثير شمولية الفائدة من الإبداع ومدى قبوله على مستوى الأفراد والجماعات.
- 14- **سهولة وبساطة الإجراءات:** ويختص هذا الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع حيث تمثل عاملا مشجعا على قبول الإبداع وعلى العكس من ذلك إذا كانت الإجراءات معقدة وطويلة وتنتسم بالبيروقراطية العادية فإن ذلك يحول دون قبول وإحجام رأي العمال حول الموضوع.
- 15- **التحفيز على الإبداع:** بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية وإثرائها مما يجعلها أكثر كفاءة.
- 16- **مرونة الإبداع:** أي الإبداعات ذات القدرة على التكيف والتعديل وفقا لظروف المنظمة ومن خلال استعراض هذه الخصائص يمكننا القول أنه لا يمكن فصل الإبداع في أي حال من الأحوال عن واقع وظروف المنظمة وبيئاتها، وبالتالي فإن التوافق بين الإبداع والخصائص البيئية للمنظمة أمر أساسي لقبول أو رفض الإبداع.¹

¹ عنان الجعيري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية، جامعة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، فلسطين، 2009، ص 24-25.

رابعاً: عناصر الإبداع

1- **الطلاقة:** وتعني القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المفتوحة حول موضوع معين وفي وقت محدد وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها وتعتمد على إنتاج العديد من الأفكار الإبداعية بصورة تفوق المتوسط العام للأقران.¹
ونلخص الطلاقة في الأنواع التالية:

- **طلاقة الكلمات (اللفظ):** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ والكلمات وتوليد في نسق محدد.²

- **طلاقة النداعي:** وتتجسد في قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الألفاظ تتوفر فيها شروط معينة من حيث المعنى ويحدد فيها الزمن أحياناً.

- **الطلاقة التعبيرية:** وتتمثل في قدرة الفرد على سرعة صياغة الأفكار الصحيحة أو إصدار أفكار متعددة في موقف محدد شريطة أن تصف هذه الأفكار بالثراء والتنوع والغزارة والندرة.

- **طلاقة المعاني والأفكار:** وتتمثل في قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المرتبطة بموقف معين ومدرك بالنسبة إليه.³

- **طلاقة الأشكال:** أي تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكون رسوم حقيقية يفضل بعض العلماء النفسانيون والتربويون في مفهوم الطلاقة في أكثر من جانب فيؤكدون وجود طلاقة والأشكال البصرية في الفنون الشكلية وطلاقة الأشكال السمعية في الموسيقى، وطلاقة الرموز اللغوية في التأليف الأدبي كالشعر والسجع والطلاقة العامة المتعلقة بالمهن والحرف والبيع والإعلان والدعاية والخطابة والتدريس... الخ.⁴

2- **المرونة:** وتعني القدرة على توليد أفكار متنوعة وليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة مع توجيه مسار التفكير بحسب تغير المثير أو متطلبات الموقف وكما تلاحظ فإن المرونة عكس الجمود

¹ ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي : النفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار رؤية من واقع المنهاج، دار الحامد ، عمان، 2007، ص 134.

² محمد حمد الطيبي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة ، ط3، عمان، 2007، ص 53.

³ أمل عبد السلام الخليلي : الطفل ومهارات التفكير، ط1، دار صفاء ، عمان، 2005، ص 140.

⁴ محمد حمد الطيبي، مرجع سابق، ص 53.

الذهني الذي يعني أن يتبنى الفرد أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة لتغيير حسب ما تستدعي الحاجة والمرونة أنواع عديدة من أبرزها:¹

- **المرونة التكلفة:** وتشير إلى قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة والمرونة التكلفة عكس ما يسمى بالتصلب العقلي وهي تتعلق بالسلوك الناجح للفرد التلميذ في مواجهة موقف أو مشكلة معينة.

ويتضح أهمية هذا النوع من المرونة باعتباره مكون من مكونات التفكير الإبداعي في كونها ضرورية لتكييف الفرد على الموقف أو المشير والتعديل فيه بهدف التوصل إلى الحل الإبداعي للمشكلة التي يواجهها الفرد.

- **المرونة التلقائية:** وتشير إلى سرعة الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي ترتبط بمشكلة أو مواقف مثيرة يحددها المقياس أو الاختيار المعد خصيصا وتمثل المرونة التلقائية في قدرة الفرد على أن يعطي تلقائيا عدد متنوع من الاستجابات التي لا تنتمي إلى فئة أو مظهر واحد إنما الإبداع في أكثر من إطار أو شكل.²

3- الأصالة: وهي تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود ويقصد بالأصالة أيضا: الإنتاج غير المؤلف الذي لم يسبق إليه أحد وتسمى الفكرة أصلية إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالامتياز.

4- إدراك التفاصيل: تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفاصيل متعددة لأشياء محدودة وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض.³

5- التأليف: يقصد بها القدرة على دمج أجزاء مختلفة في وحدات جديدة فوضع العالم لمبدأ أو نظرية جديدة هو نوع من التأليف وصياغة العالم أو الباحث اختبار القياس جانب من جوانب سلوك الإنسان.

6- 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

¹ سامي محمد ملحم : سيكولوجية التعلم والتعليم الأسس النظرية والتطبيقية، دار المسيرة ، عمان، 2001، ص 138.

² ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، مرجع سابق، ص 136-137.

³ محمد فرحان القضاء ومحمود رضا الترتوري : أساسيات علم النفس التربوي النظرية والتطبيق، دار حامد ، عمان، 2006، ص

وجودها في الموقف ولا شك في أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عمله البحث عن حل لها وإضافة معرفة.¹

خامسا: مستويات الإبداع الإداري

وتتمثل في ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمات وهي:

1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات

إبداعية وثم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.
- التعليم: التعلم الذي يؤكد على المنطق.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات الفكرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- الطفولة: اتسمت طفولته بالتوقع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.
- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويا على نفسه.²

2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة: حيث تكون هناك الجماعات محددة في العمل تتعاون

- فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم.
- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- إن الجماعة الشديدة التنوع تنتج حلولا أفضل وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- إن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا أو حماسا ونشاط للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
- إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.³

¹ عبد الحفيظ سلامة: الموهبة والتفوق، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013، ص 58-59.

² طلال نصير، نجم العزاوي: أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، دار الشاملة الذهبية، الأردن، ص 43.

³ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط 3، الأردن، 2005، ص 393.

3- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة: لا بد من التأكد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة كمالية وإنما بات أمراً ضروريا وملحا من أجل البقاء والازدهار وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذوي علاقة بالمفاهيم ويفقدون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر فيها هو غير مألوف.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في منع المشكلات والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هو التي نصنعها ونعمل على حلها ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل ويمكن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في منع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو بالعمليات أو الأساليب العملاء وأدوارهم وغيرها...¹.

سادسا: مراحل الإبداع الإداري

يمر الإبداع بعدة خطوات متسلسلة ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي:

¹ طلال نصير، نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 44.

1-مرحلة تكوين الفكرة: حيث أن تصميم المطلوب وهذه الخطوة هي عمل والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم المطلوب وهذه تصاحب إدارة الإبداع في مراحلها المطلوبة كلها إذا يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار أو إذا كانت هناك ضرورة لتوقف عن العمل.

2-معالجة المشكلة: قد تظهر بعض المشاكل والمعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع فإن لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجة الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

3-الحل: إذا نجحت أنشطة حل المشكلة تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد وتحقق نجاح المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني أما إن لم تتحقق الموارد المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطور.

4-مرحلة التطور: تتمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقييم السلع والخدمات (المخرجات (فعلاً للسوق.

5-مرحلة الاستعمال والانتشار: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المحققة منها وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة بسبب ما تحمله المنظمة كلف استثمارية وتشغيل واحتمال وجود طاقات فائضة تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.¹

سابعاً: أنواع الإبداع الإداري

يختلف بعض الكتاب وأصحاب الفكر في هذا المجال حول تقييم أو تصنيف أنواع الإبداع حيث صنف بعضهم أمثال " إيغان " الإبداع إلى خمس أنواع حسب الشكل وفيما يلي توضيح لكل صنف على حدة:

¹ ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 183-184.

1- **الإبداع التعبيري:** ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.

2- **الإبداع الفني:** وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلفة يتميز به المكان الذي يقوم خدمة ما.

3- **الإبداع المركب:** وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قلب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.

4- **الاختراع:** وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة.

5- **الإبداع الإستحداثي:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع ولكن يتم تطبيقه في المجالات جديدة مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.¹

ويشير " Trott " إلى أن الإبداع يشمل الأنواع التالية:

- **إبداع المنتج:** ويتعلق بتطور منتجات جديدة لأول مرة وتحسين أو تطوير المنتجات الحالية.
- **إبداع في العملية:** ويتعلق بتطور عمليات جديدة لتصنيع منتجات معينة أو تطوير العمليات التي
- **الإبداع في المنظمة:** وهو الإبداع الذي يتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المنظمة مثل خلق وحدة جيدة أو تطوير نظام اتصالات داخلي أو تطوير نظم وإجراءات مالية ومحاسبية جديدة أو تطور أي شيء أو نشاط على مستوى المنظمة ككل أو بعض أجزاء منها.
- **الإبداع الإدارة:** ويتعلق بتطوير نظم أو فلسفات إدارية حديثة ومتطورة مثل الجودة الشاملة أو إعادة هيكلة أو هندسة أنشطة وعمليات المنظمة أو تقديم أنظمة تصنيع حديثة ومطورة.
- **الإبداع في الإنتاج:** ويتعلق بتطور أنظمة ووسائل وتقنيات الإنتاج الحديثة مثل حلقات الجودة ونظام التصنيع في الوقت الملائم أو تقديم نظام تخطيط العمليات الانتاجية مثل الإبداع في نظام تخطيط الاحتياجات من المواد أو تقديم أنظمة فحص ورقابة جودة الإنتاج.²

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 49-50.

² مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش : تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل ، الأردن، 2004، ص 14-15.

أما الكاتب " Knight " فقد اعتمد ناتج الإبداع أساساً لتصنيف الإبداع إلى:

- إبداع منتج/خدمة.
- إبداع عملية: أي استحداث عناصر موجودة في عملية الإنتاج أو الخدمة.
- إبداع هيكلي: أي تغيير في نظام الاتصال أو علاقات السلطة.
- إبداع الأفراد/ الموارد البشرية: ويشير إلى تعيين عناصر جديدة أو توظيف تقنيات جديدة في تعديل سلوك العاملين.¹

ثامناً: دوافع ومحفزات الإبداع الإداري

حيث أن دوافع الإبداع قد تكون كالتالي:

1- الدوافع الذاتية الداخلية: ومنها:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الحصول على الرضا النفس.
- الوصول إلى الأهداف والغايات بطريقة أسرع.
- تجريب أكثر من مجال للعمل.

2- الدوافع البيئية الخارجية:

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة.
- الحاجة إلى الحيوية والنمو.
- الحاجة إلى التقدم والازدهار.
- صنع الأحداث ومجاراة الزمن السريع والتغيير.²

3- دوافع مادية ومعنوية:

- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل.
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإذكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.
- شفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة على الإنجاز.

¹ حسن حريم: السلوك التنظيمي، (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد ، ط3، الأردن، 2009، ص 346.

² أسامة محمد خيربي: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرابية، الأردن، 2012، ص 44.

4- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

- تشجيع الأفراد (القادة في المقدمة) على ممارسة التفكير المنطوق بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل مسؤولية تحديث ما يقومون به من عمل.
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية.
- تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحن العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المنظمة عن إجابات.¹

تاسعا: صفات المبدع

يتصف المبدعون عموما بعدد من الخصائص الشخصية والتي تولد دوافع الإبداع وينبغي الإشارة إلى أنه ليس من الضروري توفر كل صفات المبدع في شخص واحد ولا سيما أننا ارتأينا أن نقوم بتجميع كل صفات المبدع التي توصل إليها الباحثون، علما أن العديد من الباحثين وضعوا صفات ولم يضعوا أخرى ولكن رأينا أن وضعها كلها يكون أفضل:

- مقاومة الضغوط الخارجية والقيود المفروضة وحب التحرر.
- اليقظة والوعي والإحاطة بما يدور حوله.
- الاجتهاد والانهماك الزائد بالعمل.
- الميل للعزلة ومواجهة الصعوبات في التعامل مع الآخرين.
- الميل للتلاعب بالأفكار.
- حب الاستطلاع والمساءلة.
- حب التعلم والانفتاح على الخبرات الجديدة.
- الانتماء للعمل والاندماج فيه.
- التركيز على المهام وعدم التشتت.
- القدرة على التنظيم الذاتي.
- التأثير في الآخرين.
- الثقة بالنفس لدرجة كبيرة.
- تقدير الأصالة والإبداع.

¹ جمال خير الله : الإبداع الإداري، دار أسامة ، الأردن، 2008، ص 215-216.

- الحدس وسرعة البديهة.
- القدرة على جذب الجماهير.
- البحث على التشويق والإثارة.
- الاعتماد على الذات بدرجة كبيرة.
- الانتقال الذهني والتخطيط والتبحر بالأمر¹.

عاشرا: معوقات الإبداع الإداري وإستراتيجية التعامل معها

تواجه عملية الإبداع الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية مهاراته ويمكن عرض هذه المعوقات فيما يلي:

1- المعوقات التنظيمية والإدارية: نجد أن الكثير من التنظيمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بر الأمان بسبب المشكلات الإبداعية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة والتي أدت بالتالي إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية في أجهزتها الإدارية ونجد 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 كثيرا من هذه المشكلات الإدارية يعود إلى بعض الأسباب منها:

- عدم وضوح الأهداف للمنظمة.
- المركزية والتسلط.
- الافتقار إلى معايير واضحة الأداء.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- عدم وجود اتصال فاعل.
- الافتقار إلى العمل الجماعي.
- هيمنة المديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة.
- الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها.

¹ أسامة خيربي: القيادة الإدارية، دار الراوية، ط1، عمان، ص 238-239.

- عدم وجود الحوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.¹
 - عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية وعدم الاهتمام بالبرامج التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد واقتصار البرامج الموجهة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطور.
 - 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.
- 2- 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 العادات والتقاليد لها دور كبير في الحد من الإبداع حيث أن الكثير من العادات والتقاليد التي لا تؤمن بها المجتمع تحد من الإبداع وتقتل الطموح لدى أبناء هذا المجتمع، كما أن التعليم له دور رئيسي في الحد من الإبداع عندما تكون المناهج غير مواكبة للتطور وغير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مدركات الطلاب وهناك بعض المهتمين الذين قاموا بدراسة معوقات الإبداع فنجد أن " همشري " حدد عشرة معوقات رئيسية للإبداع الإداري وهي: مقاومة التغيير، غياب الحوافز، تكاليف الإبداع، مقاييس الإبداع، القوانين والأنظمة، الإدارة، المناخ التنظيمي، الزملاء (البيئة الاجتماعية/، ظروف العمل البيئية، عوامل شخصية.²

وقد أشار " هيجان " إلى وجود تسعة معوقات للإبداع في المنظمات السعودية وهي:

- **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.
- **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.

¹ الطاهر غراز وحنان بن علي: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الإبداع بالمنظمات المعاصرة، مجلة التنوير للدراسات الأدبية والإنسانية، المجلد 05-العدد 01، 2021، ص 131-132.

² المرجع نفسه، ص 132-133.

- **التمسك بالأنماط المألوفة:** ويشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عليها ظنا منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة.
 - **غياب جو الحرية:** ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصية وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائما بتنفيذ أفكار الإبداعية كيفما شاء لأن هناك قيودا وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد.
 - **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.
 - **الإفراط في مكافأة النجاح:** ويشير هذا المعوق على أن الإفراط في مكافأة النجاح يعمل على إعاقة الإبداع نظرا لخوف العاملين من ضياع المكافأة العالية ما يسبب لهم القلق والخوف نتيجة ضياع هذه المكافأة الأمر الذي يحول دون وصولهم للأفكار والحلول الإبداعية.¹
 - **عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة:** من المؤكد أن الإبداع ليس فرديا في كل الحالات بل أنه من الممكن أن يكون جماعيا 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 يتراخى العاملون ويتدنّى حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية.
 - **الاعتماد المفرط على الخبراء:** الاعتماد المفرط على الخبراء له آثار سلبية على العاملين في المنظمة وخصوصا المتميز منهم حيث أن هذا الاعتماد يمنع العاملون من تقديم آرائهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.
 - **عدم شيوع جو المرح والتسلية:** تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في المنظمات يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول تمكين منسوبي المنظمات من إظهار ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية.²
- ❖ **ومن إستراتيجية التعامل مع المعوقات الإدارية ما يلي:**

يرى " عبد سيد " أن هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها لتجاوز عتبات الإبداع

الإداري وهي كالتالي:

¹ غراز الطاهر وحنان علي، مرجع سابق، ص 133-134.

² المرجع نفسه، ص 134-135.

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
 - تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
 - تشجيع الأفراد على المخاطرة.
 - إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
 - تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في اتخاذ القرارات وتجاوز المواقف التي تواجههم في وظائفهم.
 - تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة لتبادل الخبرات.
 - تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات مع الحرص على أن لا يتحول إلى صراع.¹
 - تجنب الرقابة اللصيقة على الأفراد والجماعات أثناء تأدية عملهم.
 - غرس قيم إيجابية لقبول الآخرين وعدم التعصب للآراء المختلفة.
 - تجنب الروتين والإجراءات المعقدة التي تحول بين إطلاق الأفكار والإبداع.
 - تشجيع الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكرة وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
 - توجيه جهود الأفراد للاستغلال الأمثل لها.
 - استخدام المهارات والقدرات المتاحة من خلال وضع الشخص المناسب في مكانه.
- حرص مصلحة الموارد البشرية على التدريب المستمر والمخطط له أي الهادف لأن بذرة الإبداع موجودة في كل فرد وتظهر من تهيأت بيئية صالحة لذلك سواء البيئة الداخلية والخارجية.²

¹ عبد سيد: ندرة الإدارة الإبداعية والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 31.

² الفاسمي أميمة: مفهوم الإبداع الإداري وتنمية ورقة عمل المؤتمر العربي الثالث في القيادة الإبداعية والتحديات في ظل النزاهة والشفافية، لبنان، 2002، ص 559.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي

للدراسة

أولاً: مجال الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: ادوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة

أولاً: مجال الدراسة

1. المجال الجغرافي:

مجتمع "اتصالات الجزائر" هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم مال، تأسست عام 2000 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل وخدمات الإنترنت والاتصالات عبر الساتل، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003، انطلقت اتصالات الجزائر فعلياً في 10 أبريل 2003 (فصل أنشطة البريد والاتصالات عن خدمات البريد والمواصلات القديمة).

تضم المديرية العملية جيجل ثلاث مديريات أخرى يسيرها ثلاث نواب للمدير العملي، نائب مدير للقطب التقني ونائب مدير القسم التجاري ونائب مدير لقسم المشتريات.

للمديرية العملية جيجل أربع وكالات تجارية، وكالة الميلية، وكالة الطاهير، وكالة الصومام، ووكالة جيجل 28.

كما تحتوي على ثلاث نقاط حضور وكالة الصومام يتبع لها نقطة الحضور العوانة، ونقطة الحضور زيامة المنصورية والوكالة التجارية الميلية يتبع لها نقطة الحضور العنصر.

كما تضم ثلاث مراكز لصيانة Emp يتواجدون في الحدادة جيجل ومركز الميلية ومركز بالطاهير، وهذه المراكز تقنية تعمل على إصلاح الأعطاب للزبائن.

كما تحتوي على مركز للطاقة مقره جيجل الصومام ومركز آخر اسمه Ciel.

2. المجال الزمني :

تعتبر الدراسة الميدانية من بين مراحل إنجاز البحث إذ تعن بأهمية بالغة بالنظر لما تقدمه الدراسة من جمع معلومات، وإسقاطها على موضوع الدراسة إذ استغرقت هذه المرحلة فترة امتدت بين 21 مارس 2022 إلى 31 مارس 2022.

ويمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل وهي:

المرحلة 1: قمنا بزيارة إلى وكالة اتصالات الجزائر، مديرية العمليات جيجل، وقمنا بتوضيح سبب الزيارة مقدمين في ذلك شروحات عامة حول الموضوع الذي نريد دراسته هناك، محاولين إقناع الرئيس بمنحنا إذن الموافقة على القيام بهذه الدراسة في المؤسسة، وهذا كان في 21 مارس 2022.

المرحلة 2: في هذه المرحلة قمنا بزيارة المؤسسة ومعرفة أهم ما يقوم به العمال، وذلك بعد إعطائنا الموافقة من الرئيس، وقمنا بزيارة استكشافية لكيفية عمل المؤسسة والوظائف الموجودة فيها والفروع الموجودة لها في التراب الوطني، وكل هذا في تاريخ 23 مارس 2022.

المرحلة 3: وفي تاريخ 27 مارس 2022 قمنا بتوزيع الإستمارة على العاملين الذين قمنا بمعرفة عددهم في المرحلة الثانية، وكان العدد الإجمالي 50 عاملا، وقمنا بتوزيع الاستمارات عليهم لمعرفة هل هناك عدالة تنظيمية سائدة.

المرحلة 4: في تاريخ 31 مارس 2022 قمنا بجمع الاستمارات التي وزعناها وأجابوا على 45 من أصل 50 إستمارة، وتركنا لهم وقت لا بأس به لإعادة جمعها، وبعدها قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة.

ثانيا: منهج الدراسة

من أجل أن تكون دراستنا علمية ارتأينا أن يكون هذا البحث يحتوي على منهج علمي خاص تبنى عليه وتسير وفقه الدراسة، إذ أنه يتحدد المنهج وفقا لنوع الدراسة والظاهرة المراد دراستها والمنهج هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته من أجل اكتشاف الحقيقة¹.

وقد قمنا باختيار المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا هذه، لأن هذا المنهج يخدم موضوعنا ويساعدنا على وصفه وتحليله وتقريب الرؤى للقارئ إذ أنه يساعدنا في معرفة مدى تأثير أو علاقة العدالة التنظيمية على الإبداع في المؤسسة، وبفصلنا كل نوع من العدالة التنظيمية تأثيرها على العمال المبدعين.

¹ - صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم، ص 92.

²- دوقان عبيدات وآخرون : البحث العلمي مفهومه وادواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، 2012 ، ص 124.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

وهي تلك الأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة فكل باحث يستطيع استخدام عدد من الأدوات وذلك لسد قصور احداها وأيضا للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب ولذلك تم الاعتماد في دراستنا على الملاحظة المقابلة والاستمارة.

1-الملاحظة: تعتبر الملاحظة احدى أدوات جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة والمقابلة وذلك من خلال تسجيل ملاحظة الباحث سواء كان كلاما او سلوكا او إشارات او غيرها من المبحوثين الذي يتم اختيارهم لعينة البحث يمكن القول انها مكمله للأدوات الأخرى

اذا فالملاحظة هي وسيلة يستخدمها الانسان او الباحث في اكتسابه لخبراته ومعلوماته فنجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده او نسمع عنه ولكن الباحث حين يلاحظ فانه يتبع منهاجا معينا يجعل من ملاحظاته أساسا لمعرفة واعية او فهما دقيقا لظاهرة معينة 2

2-المقابلة: تعتبر أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية وتستخدم في مجالات متعددة كاختبار الموظفين، ويشيع استخدامها حين يكون للبيانات صلة وثيقة بأراء الأفراد أو ميولهم أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين، كما تصلح المقابلة لجمع المعلومات عن مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب فيها استخدام الملاحظة.

وتعرف المقابلة على أنها: وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي بين الباحث والمبحوث، ويكون هذا الحوار منظما، وفي أغلب الأحيان مزودا بإجراءات ودليل عمل مبدئي، كما يتضمن نقاط محددة تقود عملية إجراء المقابلة².

3-الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أهم الوسائل والأدوات شيوعا في جمع المعلومات في البحوث الاجتماعية، حيث تتعدد النتائج المتحصل عليها وفق ما تحتويه الاستمارة، وهي تعرف على أنها نموذج

² - فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 1999، ص191.

يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من خلال الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف³، وقد فمنا بإنشاء استمارة شاملة لموضوع الدراسة تضمنت في أربع محاور تمثلت في:

- **المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية، ويتمحور حول المعلومات الخاصة بالأفراد المبحوثين كالجنس، السن، الحالة العائلية...إلخ.
- **المحور الثاني:** يقيس محتويات الفرضية الأولى وهي العدالة التوزيعية وتأثيرها على الإبداع الإداري، وذلك من خلال بضعة أسئلة مجموعة من 8 أسئلة.
- **المحور الثالث:** يقيس الفرضية الجزئية الثانية والتي تتمحور حول العدالة الإجرائية وتأثيرها على الإبداع الإداري وتضمنت أيضا 8 أسئلة.
- **المحور الرابع:** يقيس الفرضية الجزئية الثالثة والتي تتمحور حول العدالة التعاملية وتأثيرها على الإبداع الإداري، وهذا المحور أيضا يحتوي على 8 أسئلة موزعة كما في المحورين الثاني والثالث.

رابعاً: عينة الدراسة

وتعرف عينة الدراسة على أنها فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء موضوع مشكلة الدراسة⁴.

ويتم اللجوء لاختبار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة إذا تعذر إجراء الدراسة على أفراد مجتمع البحث ونظرا لصعوبة الوصول إلى كافة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل، بسبب تباعد المسافة بين المركز الرئيسي للمؤسسة وسط المدينة جيجل والأقسام الأخرى التابعة له ببلديات ودوائر الولاية.

حيث تم اختيار العينة المستهدفة وفق أسلوب العينة المقصودة (القصدية)، وتستخدم هذه الطريقة في حالة معرفة الباحث المعالم الإحصائية للمجتمع وخصائصه، لأن العينة القصدية تتكون من مفردات تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا جيدا⁵.

³ - رشيد زواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 182.

⁴ - محمد عبد الفتاح الصريفي: البحث العلمي، ط 1، دار وائل، عمان، 2001، ص 185.

⁵ - كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط 4، دار الثقافة، عمان، 2011، ص 147.

وقد اعتمدنا على 50 عامل متواجدين في مديرية العمليات لاتصالات الجزائر فرع جيجل المؤسسة العملية، وهذا راجع إلى ضيق الوقت وصعوبة التنقل إلى مختلف المراكز على مستوى تراب الولاية، لأن عدد إطارات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية جيجل يبلغ عددهم 238 إطار.

حيث تم توزيع 50 استمارة واستبعاد 5 منها، وبالتالي تم تحليل 45 استمارة لتشكل بذلك العينة بنسبة 18.90 % من مجتمع البحث وفق العملية الحسابية التالية:

$$18.90 \% = 100 \times \frac{45}{238}$$

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

اولا: عرض وتحليل البيانات.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية.

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

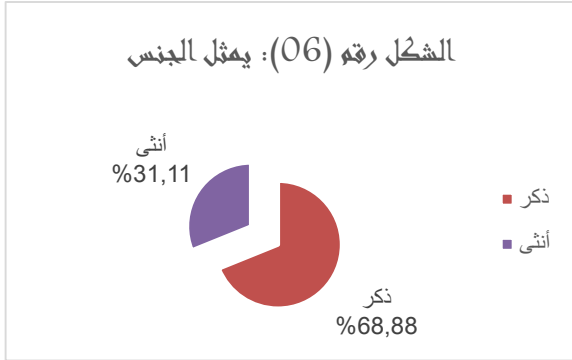
ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات
السابقة.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات
النظرية.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجدول رقم 01 يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

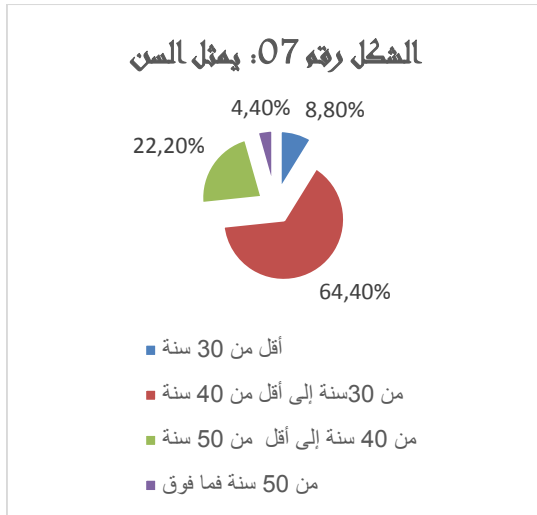


الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	31	68.88%
أنثى	14	31.11%
المجموع	45	100%

- تحليل النتائج :

تشير النتائج في الجدول أن عنصر الذكور يمثل نسبة 68.88 % من الدراسة وهي تفوق نسبة الإناث التي تمثل 31.11 % من الحجم الإجمالي للعينة، وهذا يعني أن عينة الدراسة هي عينة ذكورية.

- الجدول رقم 02 يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن :

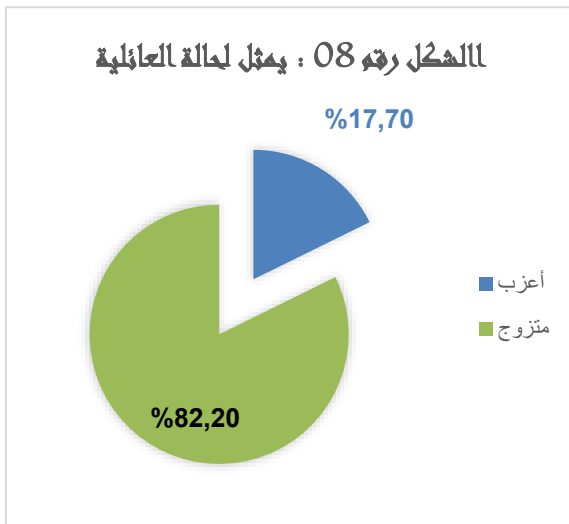


السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	04	8.8%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	29	64.4%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	10	22.2%
من 50 سنة فما فوق	02	4.4%
المجموع	45	100%

- تحليل النتائج :

تبين نتائج الجدول إرتفاع الفئة الشبابية بالمؤسسة حيث حصلت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة على أعلى نسبة بلغت 64.4 % وتليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 22.2 %، وجاءت الفئة العمرية أقل من 30 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 8.8 %، أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة قدرها 4.4 %، وهذا ما يشير إلى أن عينة الدراسة والمتمثلة ب 73.3 % من العينة هم من فئة الشباب الذي أقل أعمارهم من 40 سنة، وهذا يعني أن المؤسسة تملك فئة كبيرة من الشباب.وهي مؤشرات إيجابية بالنسبة لها.

- يمثل الجدول رقم 03 توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:



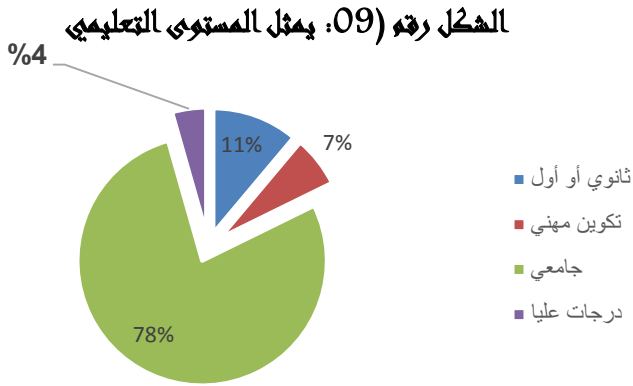
النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
17.7%	8	أعزب
82.2%	37	متزوج
0%	0	حالات أخرى
100%	45	المجموع

- تحليل النتائج :

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة متزوجين (37 فرد) أي ما يعادل نسبة 82.2 %، تليها فئة العزاب (8 أفراد) أي ما يعادل نسبة 17.7 %، أما نسبة حالات أخرى فهي معدومة (0)، وهذا يوحي بالاستقرار الاجتماعي لأغلب أفراد العينة.

- يمثل الجدول رقم 04 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	05	11.1%
التكوين المهني	03	6.6%
جامعي	35	77.7%
دراسات عليا	02	4.4%
المجموع	45	100%

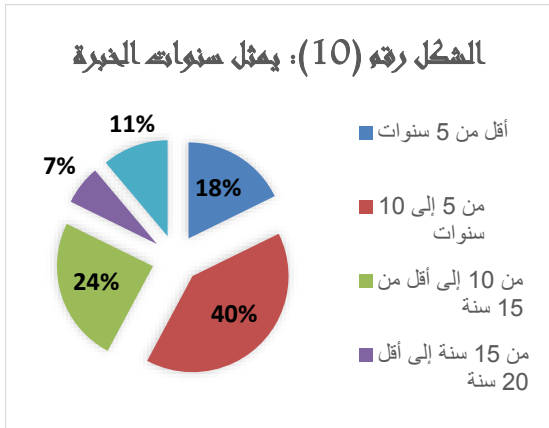


- تحليل النتائج :

تشير النتائج من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكثر نسبة من أفراد عينة الدراسة هي نسبة العاملين الحاصلين على مستوى التعليم الجامعي، وقد احتلت هذه النسبة المرتبة الأولى، حيث بلغت 77.7% والذي بلغ عددهم (35 فرد)، تليها نسبة العاملين الحاصلين على مستوى ثانوي أو أقل في المرتبة الثانية بنسبة 11.1%، أما للحاصلين على دبلوم التكوين المهني (3 أفراد)، أي ما نسبته 6.6%، في حين فئة الحاصلين على شهادة دراسات عليا جاءت في المرتبة الأخيرة وبلغ عددهم فتردين بنسبة 4.4% وهي اخفض نسبة، ويعود ذلك إلى تركيز المؤسسة على تعيين ذوي المستويات العليا نظرا لطبيعة وظائفها التي تتطلب مستوى علمي عالٍ بها، يسمح باتخاذ القرارات السليمة.

- يمثل الجدول رقم 05 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	08	17.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	40%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	24.4%
من 15 إلى أقل من 20 سنة	03	6.6%
أكثر من 20 سنة	05	11.1%
المجموع	45	100%



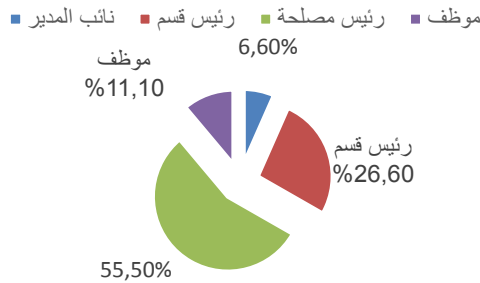
- تحليل النتائج :

أشارت البيانات الخاصة بالجدول مدة الخدمة بالمؤسسة وأن فئة العاملين الذين يملكون خبرات 5-10 سنوات احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها 40 %، وهي نتيجة تعكس مستوى متوسط من الخبرة والاستقرار بالمؤسسة، ولقد حصلت فئة الذين لديهم الخبرة من 10-15 سنة المرتبة الثانية بنسبة بلغت 24.4 % في حين بلغت فئة أقل من 5 سنوات نسبة قدرها 17.7 %، وجاءت فئة أكثر من 20 سنة المرتبة الرابعة بنسبة 11.1 %، أما الفئة العاملين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 إلى أقل من 20 سنة، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 6.6 %، ويمكن القول أن الفئة الأكثر شيوعاً لسنوات الخبرة في المؤسسة هي فئة من 5-10 سنوات وهو ما يعكس فعلاً إن إدارات المؤسسة من الفئة لشابة وتشير إلى مدى النضج والإنجاز والعطاء.

- يمثل الجدول رقم 06 توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب :

طبيعة المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
نائب رئيس	03	6.6 %
رئيس قسم	12	26.6 %
رئيس مصلحة	25	55.5 %
موظف	05	11.1 %
المجموع	45	100 %

المطلوب (11) : يمثل طبيعة المنصب

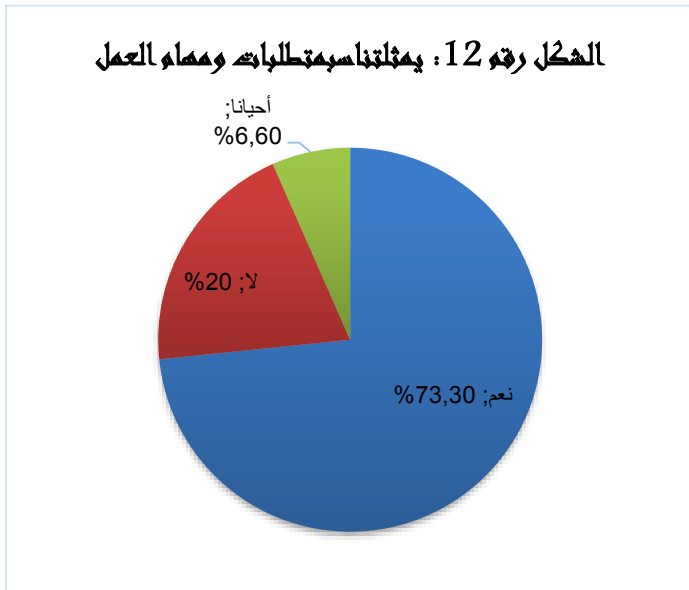


- تحليل النتائج :

أشارت البيانات الخاصة بالجدول أن وظيفة رئيس المصلحة هي أكبر نسبة بـ 55.5%، أي ما يعادل 25 عامل، تليها وظيفة رئيس قسم تقدر بـ 26.6% ما يعادل 12 عاملاً، وفي المرتبة الثالثة موظف بعدد 5 موظفين وها ما يعادل 11.1%، وفي المرتبة الأخيرة نائب رئيس بثلاث أشخاص ما يعادل النسبة المئوية 6.6%، كل هذه النتائج تدل على أن أغلب العاملين ينتمون إلى رئيس مصلحة ورئيس قسم، أما نسبة نائب المدير فيجب أن تكون بهذا الشكل، أما عن نسبة الموظفين فهم 5 أشخاص هذا العدد محتمل لأن المؤسسة يجب أن يكون بها إطارات ذات مهام عالية.

➤ المحور الثاني : علاقة العدالة التوزيعية بالإبداع الإداري

الجدول رقم (07) يمثل تناسب متطلبات ومهام العمل مع القدرات الذاتية في الأداء.

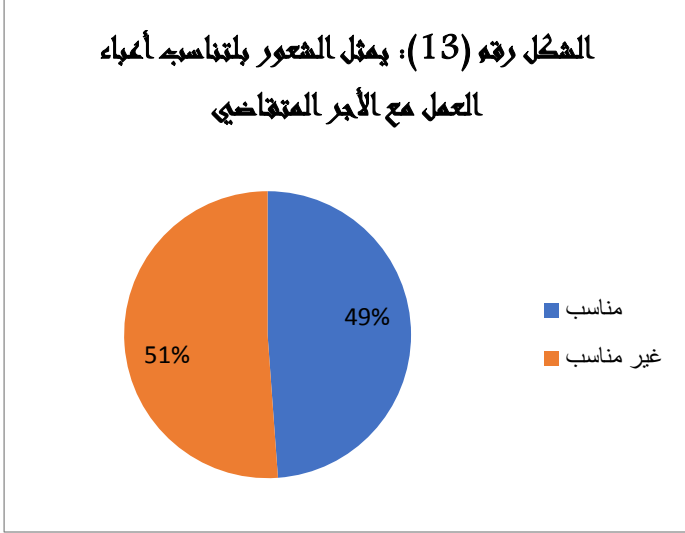


الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	73.3%
لا	09	20%
أحياناً	03	6.6%
المجموع	45	100%

- تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 73.3% تتناسب متطلباتهم ومهام عملهم مع قدراتهم الذاتية في الأداء ، بينما نسبة 20% لا تتناسب متطلباتهم ومهام عملهم مع قدراتهم الذاتية في الأداء ، وبنسبة 6.6% تتناسب أحياناً متطلباتهم ومهام عملهم مع قدراتهم الذاتية في الأداء ، ومن خلال

تحليلنا للنتائج نجد أن أغلبية العمال تتوافق قدراتهم مع مهام عملهم فلا يمكن أن يشغل أي عامل منصب لا يتناسب وكفاءته العملية .

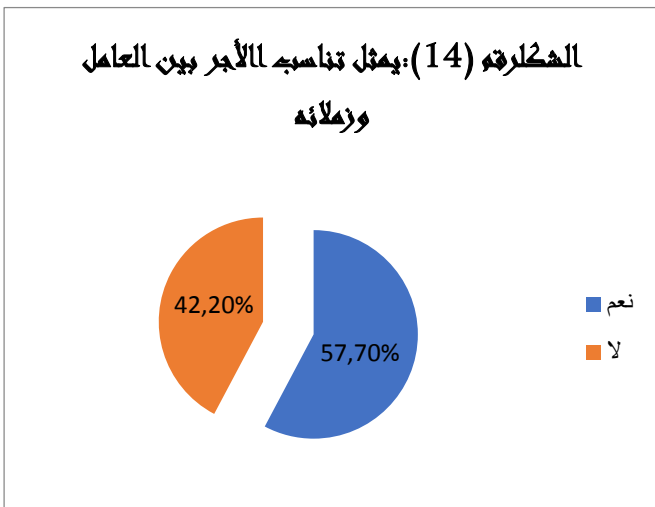
الجدول رقم (08) يمثل الشعور بتناسب أعباء العمل مع الاجر المتقاضى.



الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مناسب	22	% 48.8
غير مناسب	23	%51.1
المجموع	45	%100

- تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 51.5% تتناسب أعباءهم وواجباتهم الوظيفية مع الأجر الذي يتقاضونه ، بينما نسبة 48.8% لا تتناسب أعباءهم وواجباتهم الوظيفية مع الأجر الذي يتقاضونه وهذا راجع الى كثافة وضغط العمل وكذلك المجهودات المبذولة التي تفوق الاجر الذي يتقاضونه ومع ذلك فان النسبتين متقاربتين ومنه نلاحظ ان اغلب العمال راضيين الى حد ما عن رواتبهم.

الجدول رقم (09) يمثل تناسب الأجر بين العامل وزملائه .

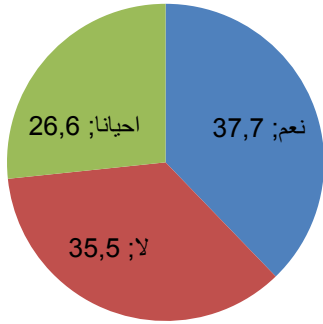


الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	% 57.7
لا	19	%42.2
المجموع	45	%100

- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 57.7% أجرهم متناسب مقارنة بزملائهم في العمل بينما نسبة 42.2% أجرهم غير متناسب مقارنة بزملائهم في العمل، ومن خلال تحليلنا للنتائج نجد أنه يوجد تناسب في الأجر بين العمال فالعدالة والمساواة في الأجر من أخلاقيات المهنة ويجب أن توفر الإدارة جوا من المساواة وعدم التفرقة بين عمالها .

الجدول رقم (10) يمثل التوافق بين الأجر والمؤهلات العلمية .

الشكل رقم (15): يمثل التوافق بين الأجر والمؤهلات العلمية



النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
37.7%	17	نعم
35.5%	16	لا
26.6%	12	أحيانا
100%	45	المجموع

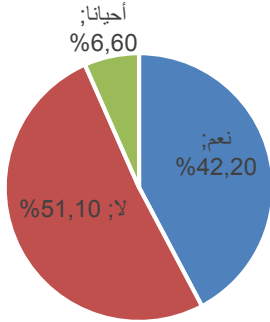
- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 37.7% يتوافق أجرهم مع مؤهلاتهم العلمية ، وبنسبة 35.5% لا يتوافق أجرهم مع مؤهلاتهم العلمية بينما نسبة 26.6% يتوافق أحيانا أجرهم مع مؤهلاتهم العلمية ، ومن خلال تحليلنا للنتائج نلاحظ أنه يوجد توافق نوعا ما لانه يتوجب اعطاء العمال حقهم في الاجر بما يتساوى مع شهاداتهم العلمية المتحصل عليها.

الجدول رقم (11) يمثل الشعور بالعدالة في المسؤوليات مقارنة بالزملاء.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
42.2 %	19	نعم
51.1 %	23	لا
6.6 %	03	أحيانا
100 %	45	المجموع

الشكل رقم (16): يمثل الشعور بالعدالة في

المسؤوليات مقارنة بال زملاء



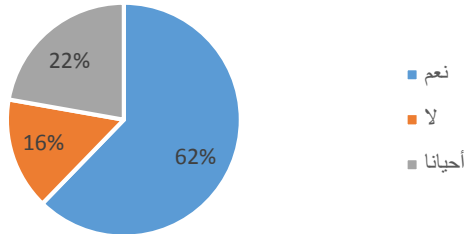
- تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 51.1% لا يشعرون بأن مسؤوليات عملهم عادلة مقارنة بزملائهم في المنظمة وبنسبة 42.2% يشعرون بأن مسؤوليات عملهم عادلة مقارنة بزملائهم في المنظمة بينما نسبة 6.6% يشعرون أحيانا بأن مسؤوليات عملهم عادلة مقارنة بزملائهم في المنظمة ذلك لأن كل عامل ومسؤوليات عمله كل حسب منصبه والجهد المبذول من طرفه.

الجدول رقم (12) يمثل المهارات التي تمكن العامل في أقطاع الآخرين.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
62.2 %	28	نعم
15.5 %	07	لا
22.2 %	10	أحيانا
100 %	45	المجموع

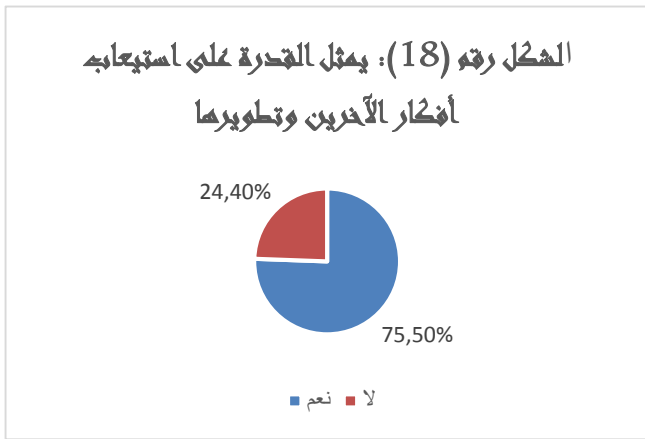
الشكل رقم (17): يمثل المهارات التي

تمكن العامل في أقطاع العاملين



- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 62.2% لديهم المهارات التي تمكنهم من اقناع الآخرين أثناء التعامل معهم والتمكن من إعطاء نظرة للآخرين حول موضوع ما وهذا راجع لتمكن الأفراد وكفاءتهم ، بينما نسبة 22.2% يرون أنه أحيانا تكون لديهم بعض المهارات اقناع الآخرين أثناء التعامل معهم ، وما نسبته 15.6% لا يؤكدون أن لديهم تلك المهارات ويرجع ذلك كونهم لا يملكون الثقة بنفسه وأسلوب الإقناع وهذا الأمر يخص بشخصيتهم في التعامل مع الآخرين وبالرغم من ذلك يمكن تداركها ، ومن خلال ما لاحظنا ميدانيا أنه يمتلك العديد من المبحوثين السلاسة في الكلام والمهارات الأساسية في أسلوب الإقناع ومنح الفكرة بطريقة منطقية .

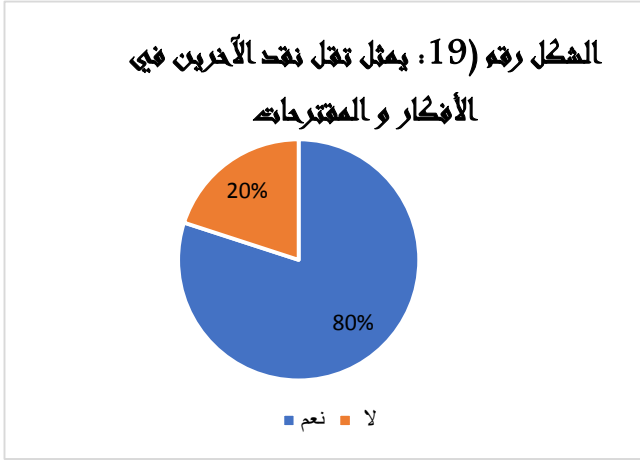
الجدول رقم (13) يمثل القدرة على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها.



النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
75.5%	34	نعم
24.4%	11	لا
100%	45	المجموع

- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 75.5% لديهم القدرة على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها وصقلها بطريقة إيجابية نظرا للكفاءة والمهارات الذين يمتلكونها حسب الخبرة أو حسب الكفاءة التي يتميزون بها ، وما نسبته 24.4% لا يرون أن لديهم القدرة على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها نظرا لصعوبة استيعابهم لأفكار الآخرين وعدم امتلاكهم لكفاءات تمكنهم من تطوير الأفكار وصقلها ومن خلال ما لاحظنا ميدانيا أنه معظم المبحوثين متمكنين وليهم خبرة وكفاءة تمكنهم من استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها وإعطاء أفكار منطقية وفي المستوى .

الجدول رقم (14) يمثل تقبل نقد الآخرين في الأفكار والمقترحات.

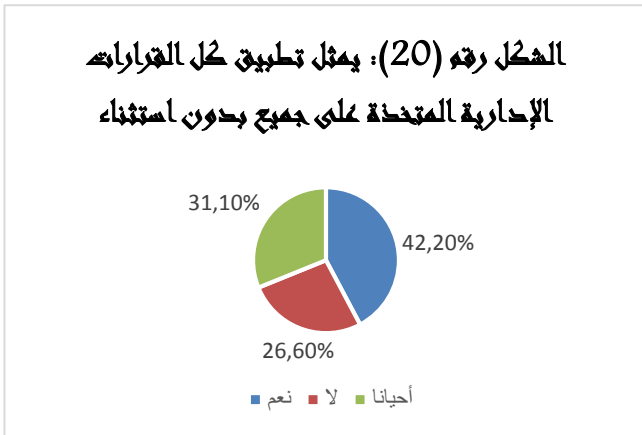


الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
أقبل	36	36	80%
لا أقبل	09	09	20%
المجموع	45	45	100%

- تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 80% يتقبلون نقد الآخرين في أفكارهم ومعتقداتهم واقتراحاتهم بينما نسبة 20% لا يتقبلون نقد الآخرين لأفكارهم واقتراحاتهم ويمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها أن تقبل الانتقاد وتحويله لشيء بناء هو مهارة ، فالنقد يساعد على تحسين التعاملات مع الآخرين وتبادل الأفكار ، بينما الانتقاد ليس بالشيء المقبول عند كل الناس ويمكنها استيعابه وتقبله .

المحور الثالث: علاقة العدالة الاجرائية بالابداع الاداري.

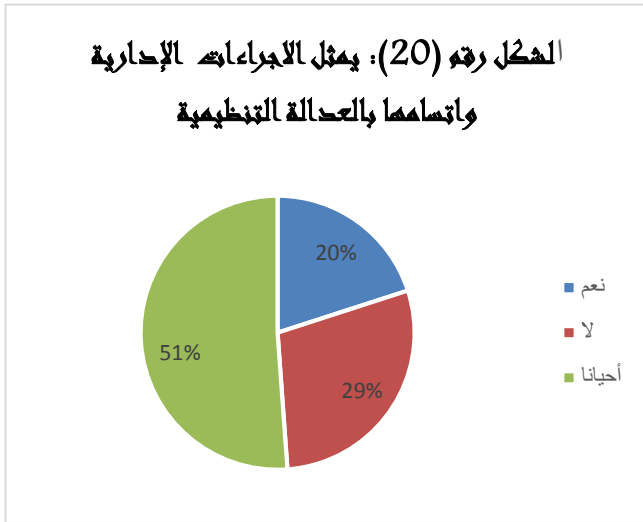
الجدول رقم (15) يمثل تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بدون استثناء.



الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	19	42.2%
لا	12	12	26.6%
أحيانا	14	14	31.1%
المجموع	45	45	100%

- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 42.2% يتم تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بدون استثناء وبنسبة 31.1% يتم أحيانا تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بدون استثناء بينما نسبة 26.6% لا يتم تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بدون استثناء.

الجدول رقم (16) يمثل الإجراءات الإدارية المطبقة واتسامها بالعدالة والانصاف.



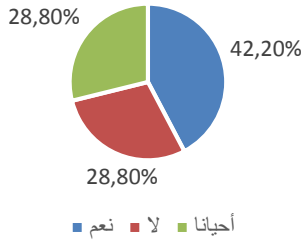
الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	09	09	20%
لا	13	13	28.8%
أحيانا	23	23	51.1%
المجموع	45	45	100%

- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 51.1% يشعرون أحيانا أن الإجراءات الإدارية المطبقة تتسم بالعدالة والإنصاف لكن ليس معظم الأحيان ، بينما نسبة 28.8% لا يرون وجود للعدالة والإنصاف بالنسبة للإجراءات الإدارية المطبقة ، وبنسبة 20% يرون وجود للعدالة والإنصاف في الإجراءات الإدارية المطبقة ، فالعدالة والإنصاف في الإدارة يجعلان من الموظفين متكاتفين لتقديم الأفضل وتشمل أخلاقيات العمل التي يجب على الإدارة التصرف من خلالها في الأمور التي تكون مثيرة للجدل ، والتكافؤ والمساواة في الإجراءات والقوانين التي يتم تطبيقها على الموظفين ونلاحظ من خلال النتائج أنه يوجد تقاعس وعدم الإنصاف في تطبيق الإجراءات الإدارية .

الجدول رقم (17) يمثل مشاركة الإدارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
42.2 %	19	نعم
28.8 %	13	لا
28.8 %	13	أحيانا
100 %	45	المجموع

الشكل رقم (22): يمثل مشاركة الإدارة
الموظفين قبل اتخاذ القرارات

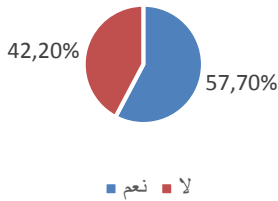


- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 42.2% تشاركهم الإدارة قبل اتخاذ القرارات وبنسبة 28.8% لا تشاركهم الإدارة قبل اتخاذ القرارات وما نسبته أيضا 28.8% يمكن أحيانا أن تشاركهم الإدارة في اتخاذ القرارات ، ويعد اتخاذ القرار روح العلمية الإدارية ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تعد أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في المؤسسة فبإشراك الموظفين في هاته العملية نضمن تقبلهم للقرارات وخلق جو من الثقة المتبادلة ومن خلال دراستنا الميدانية لاحظنا مدى تعاون الموظفين مع الغدارة في مراجعة القرارات وتنفيذها دون معارضة أو مقاومة لتحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم (18) يمثل الحق في الاعتراض على القرارات المتخذة.

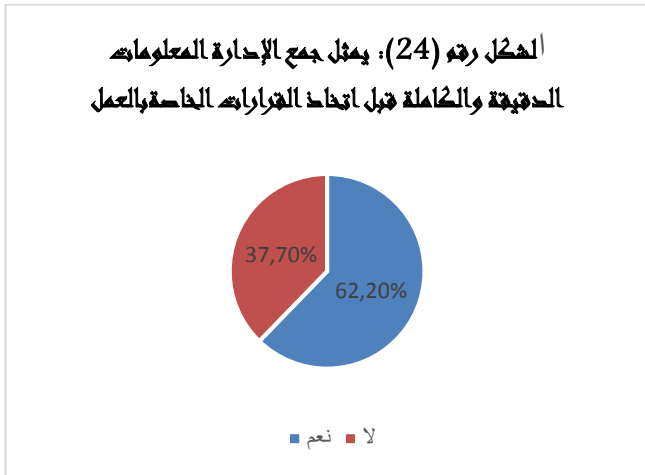
النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
57.7 %	26	نعم
42.2 %	19	لا
100 %	45	المجموع

الشكل رقم (23): يمثل الحق في الاعتراض
على القرارات المتخذة



- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 57.7% يرون أنه لديهم الحق في اعتراض على قرارات الإدارة بينما ما نسبته 42.2% لا يرون أن لديهم الحق في اعتراض على قرارات الإدارة ، فقد تتعارض في كثير من الأحيان المصلحة الخاصة للأشخاص مع المصلحة الإدارية فتتخذ هذه الأخيرة تعبيرها عن تعارض المصلحة على شكل قرار إداري ، ويمكن القول أنه يجب أن تكون ديمقراطية وحرية شخصية للموظفين في إعطاء رأيهم الشخصي حول مجموعة القرارات المتخذة ويمكنهم التعارض إن لم تكن تخدم مصلحة الموظفين ومصلحة المؤسسة.

الجدول رقم (19) يمثل جمع الإدارة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.



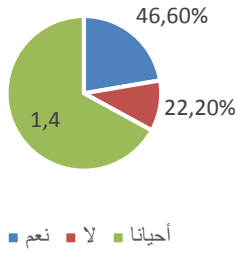
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	62.2 %
لا	17	37.7 %
المجموع	45	100 %

- **تحليل النتائج :** نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 62.2% يرون أن الإدارة تقوم بعملية جمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بينما نسبة 37.7% لا يرون ذلك ومن خلال تحليلنا النتائج ودراستنا الميدانية نجد أنه تبنى عملية اتخاذ القرارات على جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية وعملية وهذا الأمر يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل فعملية اتخاذ القرارات من العمليات الإدارية المهمة وتتم بجمع المعلومات ذات الصلة بالقرار واختيار أفضل مصادر المعلومات للحصول عليها ولا يمكن أن تستغني أي إدارة عن عملية جمع المعلومات عند اتخاذ القرارات .

الجدول رقم (20) يمثل تقديم المعلومات الإضافية عند الاستفسار على القرارات المتخذة.

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	46.6%	
لا	10	22.2%	
أحيانا	14	31.1%	
المجموع	45	100%	

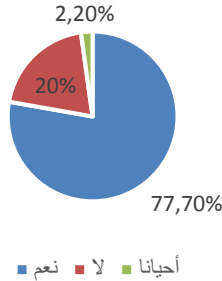
الشكل رقم (25): يمثل تقديم المعلومات الإضافية عند الاستفسار على القرارات المتخذة



- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 46.6% يرون أن الإدارة تقوم بتقديم المعلومات الإضافية عند الاستفسار على القرارات المتخذة وبنسبة 31.1% تقوم الإدارة أحيانا بتقديم المعلومات الإضافية عند الاستفسار على القرارات المتخذة بينما نسبة 22.2% لا يرون ذلك ويمكن القول بأنه تقديم المعلومات الإضافية عند اتخاذ القرارات بالنسبة للإدارة

الجدول رقم (21) يمثل الشعور بالملل من تكرار الإجراءات المتخذة في إنجاز العمل.

الشكل رقم (26): يمثل الشعور بالملل من تكرار الإجراءات المتخذة في إنجاز العمل

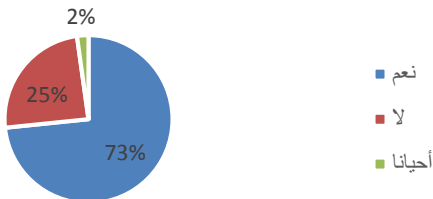


الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	35	77,7%
لا	09	09	20%
أحيانا	01	01	2,2%
المجموع	45	45	100%

- تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 77.7% يشعرون بالملل من تكرار الإجراءات المتخذة في إنجاز العمل وبنسبة 20% لا يشعرون بالملل من تكرار الإجراءات المتخذة في إنجاز العمل بينما نسبة 2.2% يشعرون بالملل أحيانا من تكرار الإجراءات المتخذة ومن تحليلنا للنتائج نجد أن أغلب الموظفين يشعرون بالملل فلا يمكن تغيير حقيقة أن الروتين من الإجراءات كما أن تكرار المهمة ذاتها يوميا يصل بالموظف إلى أقصى درجات الملل .

الجدول رقم (22) يمثل التعبير عن المقترحات حتى لو كانت مخالفة لرؤساء العمل.

الشكل رقم (27): يمثل التعبير عن المقترحات حتى لو كانت مخالفة لرؤساء العمل

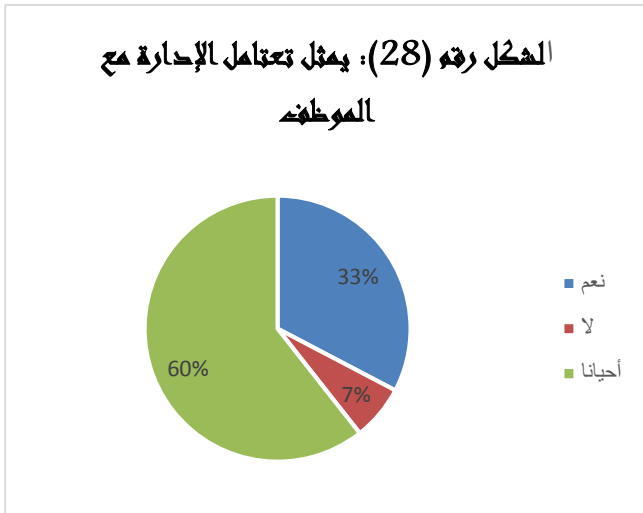


الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	33	73,3%
لا	11	11	24,4%
أحيانا	01	01	2,2%
المجموع	45	45	100%

- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 73.3% يمكنهم التعبير عن مقترحاتهم حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائهم بينما نسبة 24.4% لا يمكنهم التعبير عن مقترحاتهم حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائهم وتعزي الطالبان ذلك أنه باعتبار ترك حرية التعبير والتصرف لدى الموظفين وإعطاء اقتراحات طريقة من أجل إتاحة الفرصة امامهم للعمل المتميز والمبادرة والمبادأة بأفكار جيدة تساهم في تطوير العمل والإبداع فيه ، إذ أن القائد يترك لمروسيه هذه حرية التعبير ولا يتركها أحيانا وهذا لعدم نشر الفوضى والتسيب داخل التنظيم فهناك حدود لهذه الحرية بما يخدم المصالح العامة

المحور الرابع : علاقة العدالة التعاملية بالابداع الاداري.

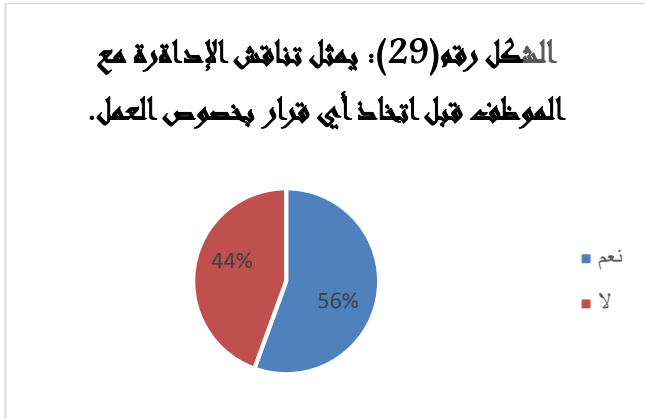
الجدول رقم (23) يمثل تعامل الإدارة مع الموظف.



العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	34	75,5%
لا	07	15,5%
أحيانا	04	8,8%
المجموع	45	100%

- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 75.5% تتعامل معهم الإدارة باحترام بينما نسبة 15.5% لا تتعامل معهم الإدارة باحترام ، ونسبة 8.8% تتعامل معهم الإدارة أحيانا باحترام ، ويمكننا القول بان الإدارة الناجحة هي التي تعامل الموظفين بتقدير واحترام ، ويكمن ذلك الاحترام في اشراك موظفيها في القرارات التي يتم اتخاذها ، وأي موظف يهمله بصفة كبيرة الاحترام في مكان عمله وبالتحديد من قبل الإدارة وعندما يشعر الموظف باحترام يتملكه شعور أفضل وينعكس ذلك إيجابيا على إنتاجية أفر وشعور أفضل

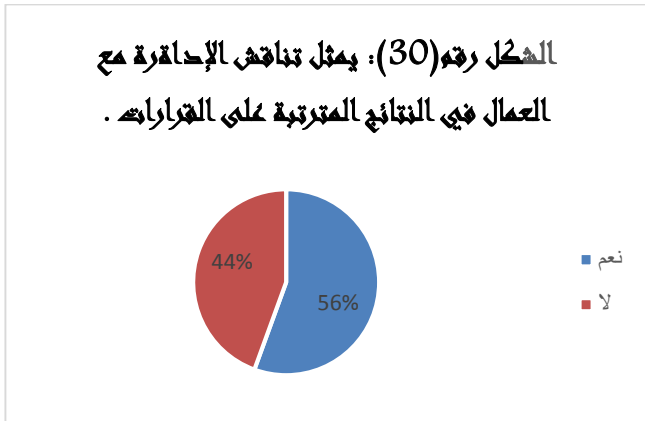
الجدول رقم (24) يمثل تناقض الإدارة مع الموظف قبل اتخاذ أي قرار بخصوص العمل.



الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	25	55.5%
لا	20	20	44.4%
المجموع	45	45	100%

- تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من الباحثين تقدر بـ 55.5% تتناقض معهم الإدارة قبل اتخاذ أي قرار يخض العمل ، بينما نسبة 44.4 % لا تتناقض معهم الغدارة في اتخاذ أي قرار يخص العمل ، ومن المستحب أن تتناقض الإدارة مع موظفيها في خصوص اتخاذ أي قرار خاصة عندما يكون من مصلحة الموظف .

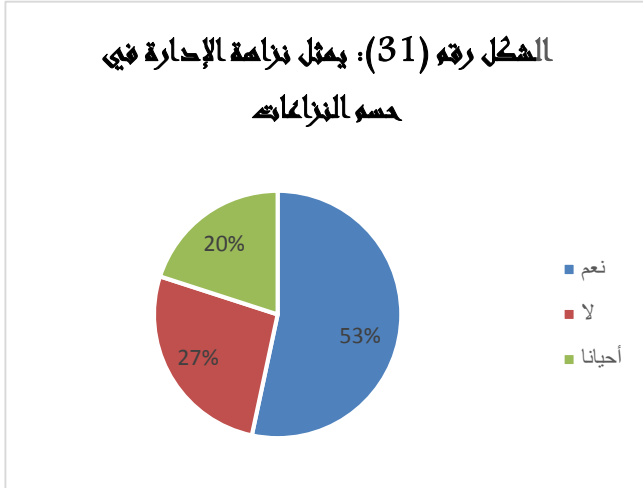
الجدول رقم (25) يمثل تناقض الإدارة مع العمال في النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن ان تأثر على وظيفتهم.



الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	25	55.5%
لا	20	20	44.4%
المجموع	45	45	100%

- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من الباحثين تقدر بـ 55.5% تتناقش معهم الإدارة في النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتهم ، بينما نسبة 44.4% لا تتناقش معهم الإدارة في النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتهم

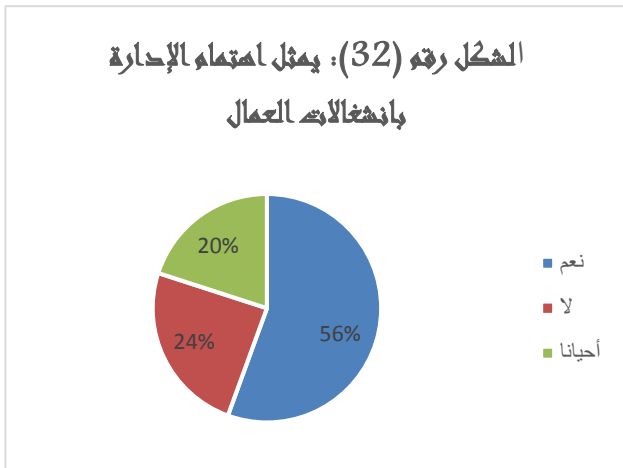
الجدول رقم (26) يمثل نزاهة الإدارة في حسم النزاعات .



الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	24	53,3%
لا	12	12	26,6%
أحيانا	09	09	20%
المجموع	45	45	100%

- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من الباحثين تقدر بـ 53.3% يشعرون بنزاهة الإدارة في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العاملين بينما نسبة 26.6% لا يشعرون بنزاهة الإدارة في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العاملين ونسبة 20% يرون أحيانا أن الإدارة تقوم بحسم النزاعات بين العاملين بكل نزاهة .

الجدول رقم (27) يمثل اهتمام الإدارة بانشغالات العاملين .



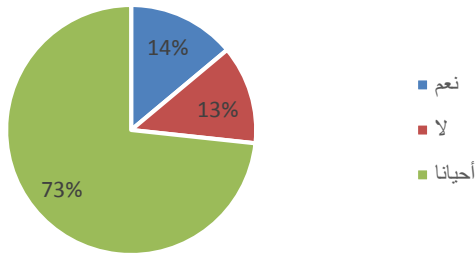
الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	25	55,5%
لا	11	11	24,4%
أحيانا	09	09	20%
المجموع	45	45	100%

- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 55.5% يرون أن الإدارة تهتم بانشغالات الخاصة بالعاملين ونسبة 24.4% لا يرون أن الإدارة تهتم بانشغالات الخاصة بالعاملين بينما نسبة 20% يرون أنه يوجد أحيانا اهتمام من طرف الإدارة بانشغالات الخاصة بالعاملين ، فان أداء وفعالية الإدارة مرتبطان أوثق الارتباط بمستوى مردودية العنصر البشري المكون لها وعليه فانه يجب على الإدارة التوجه إلى تكريس الشفافية وتكافؤ في الفرص والاهتمام بتسيير الموارد البشرية والاهتمام بانشغالات عمالها .

الجدول رقم (28) يمثل تقييم أداء العاملين من طرف الإدارة .

العينة	التكرارات	النسبة المئوية	الاحتمالات
نعم	12	26,6%	
لا	11	24,4%	
أحيانا	22	48,8%	
المجموع	45	100%	

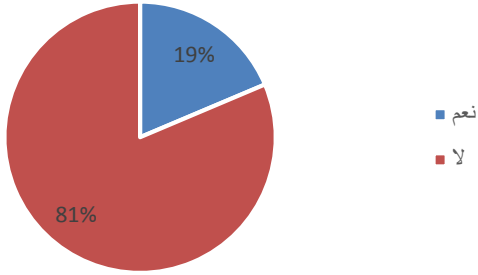
الجدول رقم (33): يمثل تقييم أداء العاملين من طرف الإدارة



- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 48.8% يرون أنه تقوم الإدارة أحيانا بتقييم أداء العاملين بمعايير عادلة وموضوعية بينما نسبة 24.4% يجدون أن الإدارة لا تقوم بتقييم أداء العاملين بمعايير عادلة وموضوعية ونسبة 26.6% يجدون أن الإدارة تقوم بتقييم أداء العاملين بمعايير عادلة وموضوعية ومن خلال النتائج نجد أنه لا يكون التقييم بكل موضوعية في معظم الاحيان

الجدول رقم (29) يمثل حرص الإدارة على إحداث تغيير في العمل .

الشكل رقم (34): يمثل حرص الإدارة على إحداث تغيير في العمل



النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
73,3%	33	نعم
26,6%	12	لا
100%	45	المجموع

- تحليل النتائج: نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من الباحثين تقدر بـ 73.3% يرون أن الإدارة تحرص على أحداث تغيير في العمل بين فترة وأخرى بينما نسبة 26.6% لا يرون أن الإدارة تحرص على أحداث تغيير في العمل بين فترة وأخرى ومن خلال تحليلنا للنتائج نجد أن الإدارة حريصة على تغيير في طريقة العمل حتى لا يصبح العمل بطريقة مملة والتغيير يكون في الحدود المنطقية والممنهجة وبهذا تقضي الإدارة على الممل والروتين المسبب له .

الجدول رقم (30) يمثل امتلاك الإدارة لرؤية في اكتشاف مشاكل العمال في العمل.

الشكل رقم (35): يمثل امتلاك الإدارة لرؤية في اكتشاف مشاكل العمال



النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
68,8%	31	نعم
31,1%	14	لا
100%	45	المجموع

- **تحليل النتائج:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) ومن خلال البيانات الإحصائية أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 68.8% يرون أن الإدارة تمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات أن الإدارة تمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العامل في العمل ومن خلال تحليلنا النتائج نجد أن الإدارة تقوم بعملية اكتشاف المشكلات والمعوقات التي تقوم باعتراض العمال ويعانون منها وتدارك هذه المشكلات بعد التشاور مع العامل وتقديم التغذية الراجعة .

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1. الفرضية الاولى

- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 12 والتي تتعلق بمدى توافق متطلبات العمل مع قدرات العامل الذاتية في الأداء، حيث تبين أن نسبة 73.3 % تؤكد ذلك.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 13 والتي تتعلق بمدى تناسب الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الأعباء والواجبات الوظيفية التي يتولاها، حيث تبين أن نسبة 51.1 % تؤكد عدم تناسبها.
- انطلاقا من بيانات رقم 14 والتي تتعلق بمقارنة أجر العامل بزملاؤه في العمل، حيث تبين أن نسبة 57% أكدوا أن الأجور متناسبة فيما بينهم.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 15 والتي تتعلق بشعور العامل بالتوافق بين ما يحصل عليه من أجر وما يتمتع به مع مؤهلات علمية، تبين أن نسبة 37.7 % أكدوا أن هناك توافق بين الأجور والمؤهلات العملية.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 16 والتي تتعلق بشعور العامل بعدالة مسؤوليات عمله مقارنة مع زملاؤه في العمل، حيث تبين أن نسبة 51.1 % تؤكد عدم وجود عدالة مقارنة مع الزملاء.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 17 والتي تتعلق بوجود مهارات تمكن العامل من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم، حيث تبين أن نسبة 62.2 % أكدوا وجود هذه المهارات.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 18 والتي تتعلق بقدرة العامل على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها تبين أن نسبة 75.5 % أكدوا وجود هذه القدرة.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 19 والتي تتعلق بتقبل العامل نقد الآخرين لأفكاره ومقترحاته تبين أن نسبة 80 % أكدوا تقبل هذا النقد.

- وبناء على نتائج الأسئلة المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى، نستنتج أن الفرضية الأولى والتي مفادها أن العدالة التوزيعية تساهم في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية العمليات فرع جيجل، وقد تحققت بدرجة متوسطة.

2. الفرضية الثانية

- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 20 والتي تتعلق بتطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بدون استثناء تبين أن نسبة 42.2 % أكدوا ذلك.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 21 والتي تتعلق بشعور العامل بالعدالة والإنصاف اتجاه الإجراءات الإدارية المطبقة، تبين أن نسبة 51 % أفروا بأنه أحيانا ما يكون ذلك.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 22 والتي تتعلق بمشاركة الإدارة آراء العاملين قبل اتخاذ القرارات تبين أن نسبة 42.2 % أكدوا وجود هذه المشاركة.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 23 والتي تتعلق بحق العامل في الاعتراض على القرارات المتخذة تبين أن نسبة 57 % أكدوا أن لديهم الحق في ذلك.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 24 والتي تتعلق بجمع الإدارة للمعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، تبين أن نسبة 62.2 % أكدوا صحة ذلك.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 25 والتي تتعلق بتولي إدارة تقديم معلومات إضافية عند الاستفسار على القرارات المتخذة، تبين أن نسبة 46.6 % أجابوا بنعم وأكدوا ذلك.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 26 والتي تتعلق بشعور العامل بالملل مع تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، تبين أن نسبة 77.7 % أكدوا أنهم يشعرون بالملل من ذلك الروتين.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 27 والتي تتعلق باستطاعة العامل التعبير عن مقترحاته حتى لو كانت مخالفة لرؤسائه، حيث تبين أن نسبة 73.3 % لديهم الحق في التعبير.

- وبناء على نتائج الأسئلة المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية، نستنتج أن الفرضية الثانية والتي مفادها أن العدالة الإجرائية تساهم في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية العمليات فرع جيجل، قد تحققت بدرجة متوسطة.

3. الفرضية الثالثة

- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 28 والتي تتعلق بتعامل الإدارة مع العامل باحترام وتقدير، حيث تبين أن نسبة 75.5 % أقرروا باحترام الإدارة لهم.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 29 والتي تتعلق بتناقش الإدارة مع العامل قبل اتخاذ أي قرار يخص عمله، تبين أن نسبة 55.5 % تتم مناقشتهم قبل اتخاذ القرارات.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 30 والتي تتعلق بتناقش الإدارة مع العاملين في النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتهم إذ تبين أن نسبة 55.5 % تناقشهم الإدارة في القرارات.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 31 والتي تتعلق بشعور العامل بنزاهة الإدارة في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العاملين، حيث تبين أن نسبة 53.3 % أفادوا بأن الإدارة نزيهة في حسم النزاعات.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 32 والتي تتعلق باهتمام الإدارة بالانشغالات الخاصة بالعاملين إذ تبين أن نسبة 55.5 % أكدوا على حرص اهتمام الإدارة بانشغالاتهم.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 33 والتي تتعلق بتقييم الإدارة لأداء العاملين بمعايير عادلة وموضوعية، حيث تبين أن نسبة 48.8 % أفادوا أنه أحيانا ما يكون هناك عدل في ذلك.
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 34 والتي تتعلق بحرص الإدارة على إحداث تغيير في العمل بين فترة وأخرى تبين أن نسبة 73.3 % أكدوا حرص الإدارة على التجديد.

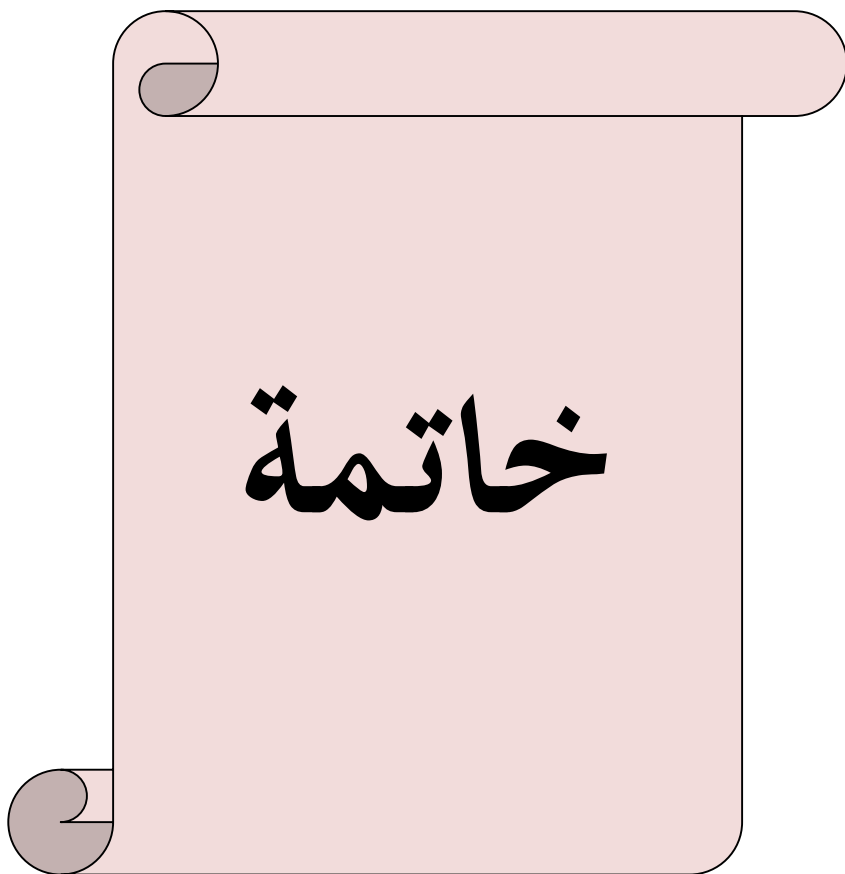
- انطلاقا من بيانات الجدول رقم 35 والتي تتعلق بامتلاك الإدارة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العمال في العمل تبين أن نسبة 68.8 % أكدوا أن الإدارة تمتلك تلك الرؤية الدقيقة.
- وبناء على نتائج الأسئلة المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة، تستنتج أن الفرضية الثالثة والتي مفادها أن العدالة التعاملية تساهم في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية العمليات فرع جيجل قد تحققت بدرجة متوسطة.
- وبناء على تحقق الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة بدرجة متوسطة، يمكن القول بأن الفرضية العامة تحققت هي الأخرى بنفس الدرجة.

ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

- تبين لنا من خلال نتائج دراسة حياة سرير الحريشي كريمة تحت عنوان العدالة التنظيمية وآثارها في تفعيل الإبداع الإداري أنها تتفق مع نتائج دراستنا مظرا لوجود تأثير معنوي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري، كما تتفق نتائج دراستنا بخصوص أن أكثر الأبعاد تأثيرا على الإبداع الإداري في المؤسسة هما: بعدا العدالة التعاملية والعدالة الإجرائية.
- أما بخصوص دراسة حواء بوخلخال والمعنونة بأثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين، فإنها كذلك اتفقت مع نتائج دراستنا الراهنة، حيث تبين أن عدالة التعاملات بالمؤسسة قيد الدراسة كان تأثيرها بدرجة متوسطة على السلوك الإبداعي للعاملين، وعليه فإن الدراسة أوصت بضرورة تعزيز بعد العدالة التعاملية حتى ينعكس إيجابيا على الإبداع الإداري للعاملين.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية المعتمدة

- بخصوص المدخل الكلاسيكي الذي تمثله كل من نظرية الإدارة العلمية ونظرية المبادئ الإدارية، والنظرية البيروقراطية، يمكن القول أن النظرية الأقرب إلى تفسير علاقة العدالة التنظيمية بالإبداع الإداري هي النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر، حيث أنها كانت تحرص على أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة من أجل ترشيد السلوك الإداري للموظفين، وهو ما ستلاءم مع نتائج دراستنا الحالية.
- أما بخصوص المدخل النيوكلاسيكي المتمثل في نظرية إلتون مايو ونظرية ماك غريغور، فيمكن القول أن الافتراضات النظرية لمدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت الأقرب إلى تجسيد أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة، حيث أن العلاقات الطيبة والودية بين الإدارة والموظفين لها التأثير الكبير في تعزيز السلوك الإبداعي للموظفين، وليس الجوانب المادية فقط كما كانت تعتمد نظرية الإدارة العلمية.
- أما بخصوص النظريات التي تناولت متغير الإبداع الإداري فقط، فيمكن الإشارة إلى نظرية زالتمان وآخرون، والتي كانت تنظر إلى عملية الإبداع على أنها تمر بمرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، وأنها أعطت أهمية للعمل الجماعي في عملية الإبداع، ولا يحصل ذلك إلا في ظل تجسيد أبعاد العدالة التنظيمية، وهذا ما ينسجم في نتائج دراستنا الراهنة.



إن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين أصبح أمر ضروري لضمان الابداع في العمل وإنتاج أفكار إبداعية جديدة تحقق التميز في إنجاز المهام والوظائف بأكثر فعالية وأداء ولدى أصبحت تعد أحد الأسس للمحافظة على مواردها البشرية الماهرة والمبدعة.

الإبداع الإداري في المؤسسات اليوم أصبح ضرورة ملحة لنموها واستمرارها في ظل المتغيرات العالمية والمحلية وكذا البيئة التنافسية التي تركز على الجودة وتقديم ما هو أفضل فهي تعكس مدى إدراك العاملين للإنصاف والعدالة في منظماتهم.

فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الابداع الإداري بمديرية العمليات لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل وذلك بعد عرض الإطار النظري للعدالة التنظيمية بالتركيز على أبعادها الثلاثة وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية والإبداع الإداري بعناصر الأربعة والمتمثلة في الأصالة والطاقة والمرونة والحساسية للمشكلات وعلى ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية التي مكنتنا من إثبات الفرضيات المحددة في سياق الاجابة على الإشكالية المطروحة نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها سواء كانت تخص الجانب النظري او التطبيقي مع تقديم الاقتراحات وأفاق الدراسة وذلك كالآتي :

نتائج الدراسة

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تخص هذه الدراسة والمتعلقة للجانبين النظري والتطبيقي وذلك كالآتي:

أ. النتائج النظرية

- ❖ العدالة التنظيمية هي شعور الأفراد بالعدالة من خلال مقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في مكان العمل من خلال أبعادها الثلاثة وعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعامل.
- ❖ نشر مفاهيم العدالة التنظيمية والشفافية بين العاملين يحث شعور إيجابي لدى العاملين بوجود معاملة عادلة في مكان العمل والموضوعية في توزيع المهام والمكافآت.
- ❖ يستدل على العدالة التنظيمية بعدة أبعاد منها: العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية العدالة التعاملية وهي عناصر يمكن قياسها من تم تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصيب النواحي السلبية.

- ❖ تحقيق العدالة التنظيمية في المنظمة الرغبة في الابداع والابتكار فعندما يشعر المورد البشري ان حاجاته المادية والمعنوية مشبعة بقدر كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة متميزة.
- ❖ يتحقق الابداع الإداري في المنظمة بناءها على توفير بيئة مساعدة على ذلك مثل: الاستغلال الأمثل للموارد البشري توفير الدعم المادي والمعنوي له الشفافية في التعامل معه... الخ
- ❖ يمثل الابداع الإداري أحد المؤشرات القوية في المنظمة وهو جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة ويظهر ذلك في تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة ومساعدة المنظمة على التكيف مع كافة التغيرات البيئية المحيطة بها.

ب. **النتائج التطبيقية:** من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ❖ يتحقق تطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل.
- ❖ مستوى الابداع الإداري مرتفع لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل.
- ❖ جاءت العدالة التعاملية في المرتبة الاولى تليها التوزيعية في المرتبة الثانية اما في المرتبة الثالثة فجاءت العدالة الإجرائية.
- ❖ تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الابداع الاداري لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية العمليات فرع جيجل.
- ❖ بعد العدالة التوزيعية هو الاكثر تأثيرا على الابداع الاداري
- ❖ الابداع الاداري في المؤسسة جاء مرتفعا
- ❖ بينت نتائج دراستنا أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والابداع الإداري وتساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الابداع الإداري.

توصيات الدراسة:

- على ضوء ما توصلت اليه الدراسة الحالية من نتائج يمكن الخروج ببعض الاقتراحات وهي:
- الاهتمام بالعدالة في توزيع الاجور والمكافئات مما يولد لدى الافراد العاملين دافعية أكبر للتحقيق أهداف المؤسسة وتضمن لهم حياة كريمة.
- ❖ توزيع أعباء العمل بشكل عادل وغير متميز بين الموظفين.
- ❖ الاهتمام بالجانب المعنوي والمادي بالنسبة للأفراد الذين يبذلون جهود إضافية.
- ❖ اهتمام المدراء والقادة بمصالح العاملين عند اتخاذ القرارات بما يتضمن شرحا مبررا للقرارات.

- ❖ المساواة في تطبيق القرارات على جميع العاملين وإتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات الإدارية ومناقشتها.
 - ❖ تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين والاحد لمطالبهم في الاعتبار ومعاناتهم باحترام وود.
 - ❖ نشر المؤسسة زيادة توعية العاملين بأهمية الابداع الإداري نظرا لمكانة الهامة في زيادة تطور المؤسسة.
 - ❖ انشاء ما يسمى بنك الأفكار يكون مسؤول عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين وتبني الأفكار والإبداعية.
 - ❖ نشر استراتيجية لتكوين قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي.
 - ❖ اللجوء إلى اتباع أساليب عمل وطرق جديدة في إنجاز الأعمال المختلفة والابتعاد عن الروتين اليومي
 - ❖ الاهتمام على أسلوب العصف الذهني الذي يتيح للعاملين فرصة التفكير الجماعي التي تحل الكثير من المشكلات كما فرصة لمشاركة المؤسسين في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بمجالات عملهم.
- أفاق الدراسة:**

أثار الانتهاء من ختمنا لدراستنا جملة من المواضيع الأخرى للبحث وتتمثل هذه المواضيع في:

- ❖ دور العدالة التنظيمية بمنظمات التعلم؛
- ❖ دور العدالة التنظيمية في الحد من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة؛
- ❖ واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية بالقطاع العام؛
- ❖ دور العدالة التنظيمية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري؛
- ❖ دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية.

ملخص الدراسة:

- ❖ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل، من خلال قياس وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين العدالة التنظيمية باعتبارها متغير مستقل والإبداع الإداري باعتباره متغير تابع.

❖ تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر (جيجل)، وتم اختبار عينة حجمها 45 عامل / تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام النسب المئوية والدوائر النسبية والتكرارات.

قائمة المراجع

القرآن الكريم:

أولاً: باللغة العربية.

1. الكتب

1. إبراهيم العمري: الإدارة، دار الجامعات المصرية، ط3، مصر، 1982.
2. إبراهيم عباس الحلابي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تطبيقها، دار الفكر العربي، مصر.
3. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات، دار الجامعية)، ط8، مصر، 2004.
4. أسامة خيري: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية، الأردن، 2012.
5. أسامة خيري: القيادة الإدارية، دار الراية، عمان، 2013.
6. أمال عبد الحميد وآخرون: علم الاجتماع القانوني والضبط الاجتماعي، دار المسيرة، عمان، 2010.
7. أمل عبد السلام الخليلي: الطفل ومهارات التفكير، دار صفاء، عمان، 2005.
8. إيمان محمد أبو غريبة: الإبداع التربوي، دار البداية، عمان، ط1، 2010.
9. بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، ط2، عمان، 2011.
10. بوفلجة غياث، فعالية المنظمات تشخيص وتطوير، دار غريب، الجزائر، 2003.
11. جاد الرب سيد أحمد: السلوك التنظيمي موضوعات ومراجع وبحوث إدارية مقدمة، مطبعة العشوى، مصر، 2005.
12. جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة، الأردن، 2008.
13. حسان الجليلي: التنظيم والجماعات، دار الفجر، الجزائر، 2008.
14. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
15. حسن حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد، ط2، عمان، 2009.
16. حسن حريم: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد، الأردن، 2013.
17. حسن حريم: السلوك التنظيمي، (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد، ط3، الأردن، 2009.
18. حسن عبد الحميد وأحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب، مصر، 2004.

19. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الأردن، 2004.
20. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2، لبنان، 2005.
21. خليل موسى: الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة، دار مجد، لبنان، 2011.
22. خيضر كاظم حمود والشيخ روان: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2013.
23. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007.
24. دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه، دار الفكر، عمان، 2012.
25. رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، قسنطينة، الجزائر، 2006.
26. راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004.
27. رشيد زواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002.
28. رعد حسن الصرن : نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، سوريا، 2004.
29. رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الأردن، 2006.
30. رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
31. زاهد محمد دبيري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان ، 2011.
32. سامر بطرس: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، الأردن، 2009.
33. سامي محمد ملحم: سيكولوجية التعلم والتعليم الأسس النظرية والتطبيقية، دار المسيرة، عمان، 2001.
34. سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
35. سعيد عبد العزيز: المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة، عمان، 2006.
36. سلطان محمد سعيد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، لبنان، 2002.
37. سليمان عبد الواحد، يوسف ابراهيم: الموهوبون ذوو الاعاقات (اطلالة على ثنائي غير العادية في المجتمعات العربية)، مركز الكتاب، القاهرة، 2014.
38. السيد فهمي علي: علم النفس الإبداعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2009.

39. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، عمان، 2010.
40. شيخ سعيدة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، جامعة العقيد أكلى محند أولحاج، الجزائر، 2015.
41. صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم، الجزائر، 2003.
42. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب الجامعية، مصر، 2003.
43. طلال نصير، نجم العزاوي: أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الأردن. 2011.
44. طلال نصير، نجم العزاوي: أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء إدارة المؤسسة البشرية في البنوك التجارية الأردنية، دار الشاملة الذهبية، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
45. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر، 1993.
46. عادل ثابت: سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة، الأردن، 2008.
47. عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية، مصر، 2006.
48. عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية والإدارية، مصر، 2006.
49. عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
50. عاكف لطفي خصاونه: إدارة الإبداع والابتكار، دار الحامد، الأردن، 2010.
51. عبد الحفيظ سلامة: الموهبة والتفوق، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013.
52. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2007.
53. عبد الله حسن مسلم: الإبداع والابتكار في التنظيم والتنسيق، دار المعتز، عمان، 2015.
54. عبد سيد: ندرة الإدارة الإبداعية والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
55. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، الأردن، 2011.
56. علي الشرقاوي: العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
57. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2000.

58. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، مصر، 2007.
59. علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، الأردن، 2003.
60. عمر محمد ذرة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، مصر، 2008.
61. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي)، دار وائل، الأردن، 2005.
62. فتحي الجروان: الإبداع، دار وائل، الأردن، 2000.
63. فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 1999.
64. فياض محمد أحمد وقداة، عيسى يوسف، وعليان رحي مصطفى، مبادئ الإدارة وظائف المدير، دار الصفاء، الأردن، 2010.
65. القاسمي أميمة: مفهوم الإبداع الإداري وتنمية ورقة عمل المؤتمر العربي الثالث في القيادة الإبداعية والتحديات في ظل النزاهة والشفافية، لبنان، 2002.
66. كاظم كريم رضا وماهر محمد عواد: التفكير دراسة نفسية تفسيرية، دار الشرق، عمان، 2013.
67. كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط 4، دار الثقافة، عمان، 2011.
68. لبنى بنت سعد بن سعيد الصاعدي: التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار " رؤية من واقع المناهج"، دار الحامد، عمان، 2007.
69. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى، الجزائر.
70. ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي: التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار رؤية من واقع المناهج، دار الحامد، عمان، 2007.
71. ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013.
72. ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، الأردن، 2003.
73. مأمون نديم عكروش، سهير عكروش: تطور المنتجات الجديدة، دار وائل، الأردن، 2004.
74. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، الأردن، 2004.
75. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية، مصر، 2005.

76. محمد الصريفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للعالم، مصر، 2007.
77. محمد جعارة: أطفالنا تربيتهم وثقافتهم وإبداعهم، دار البداية، عمان، 2007.
78. محمد حسن العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، 2008.
79. محمد حسن زويلف: إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية، دار المجد، 1994.
80. محمد حمد الطيبي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة، ط3، عمان، 2007.
81. محمد خليل، عبد الحميد أحمد، منى عبد السلام: مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية.
82. محمد سيوني البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار ايتراك، مصر، 2005.
83. محمد عبد الفتاح الصريفي: البحث العلمي، دار وائل، عمان، 2001.
84. محمد فرحان القضاة ومحمود رضا الترتوري: أساسيات علم النفس التربوي النظرية والتطبيق، دار حامد، عمان، 2006.
85. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل، ط5، الأردن، 2009.
86. محمد قاسم القريوتي: الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2010.
87. محمود الجوهرى وآخرون: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
88. محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري: تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، 2011.
89. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، الأردن، 2005.
90. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، دار وائل، 2004.
91. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعة، مصر، 2006.
92. منال طلعت حمود: أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
93. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2016.
94. النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
95. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الكتاب، 2007.

96. هيثم العاني: الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2007.

2. المعاجم

1. ابن منظور: لسان العرب، الجزء 2، دار المعارف، مصر.
2. ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، الجزء 5، 2003.
3. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان.
4. حمادي العلوي، قاموس الدراسات الاقتصادية، دار الكنوز الادبية، لبنان، 1997.
5. العايد أحمد وآخرون، المعجم الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميه، المنظمة العربية والثقافة والعلوم، تونس، 1989.
6. محمد بن أبي بكر عبد القادر الحنفي الرازي: معجم مختار الصحاح، دار البشائر الإسلامية، لبنان
7. محمد حمدان: معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
8. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
9. محمد عاطف غيث، قاموس مصطلحات علم الاجتماع الحديث، ترجمة البروفيسور إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013.
10. ناصر قاسم: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الأردن، 2011.

3. الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. أحمد بوسكرة: بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديريات الشباب والرياضة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.
2. أسماء جلولي: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2013
3. بلهادف سعيدة: تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين، جامعة الجزائر، 2008
4. حواء بوخلخال، أثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2018.

5. حيدر حمود علي: اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الكوفة.
6. خرموش مراد رمزي: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
7. السبعي سعيدة، بن فايز محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين_شهادة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط التربوي والتخطيط الجامعي، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
8. سعود عبد العزيز الشعليل: دور الأسرة في تنمية التفكير الإبداعي لدى الأبناء، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2011.
9. سمية جقيدل: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
10. صابر بن نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
11. صابرين مراد نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2007.
13. عنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
14. محمد بن سلمان البدراني: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، السعودية، 2010.
15. محمد بن عابد الدوسري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2006.
16. محمد بوقليع: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجزائر، 2011.

17. محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة وعلاقتها بسلوك المواطن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
18. مراد رمزي خرموس: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص نحو القطاع العام، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة سطيف، 2013

المجلات

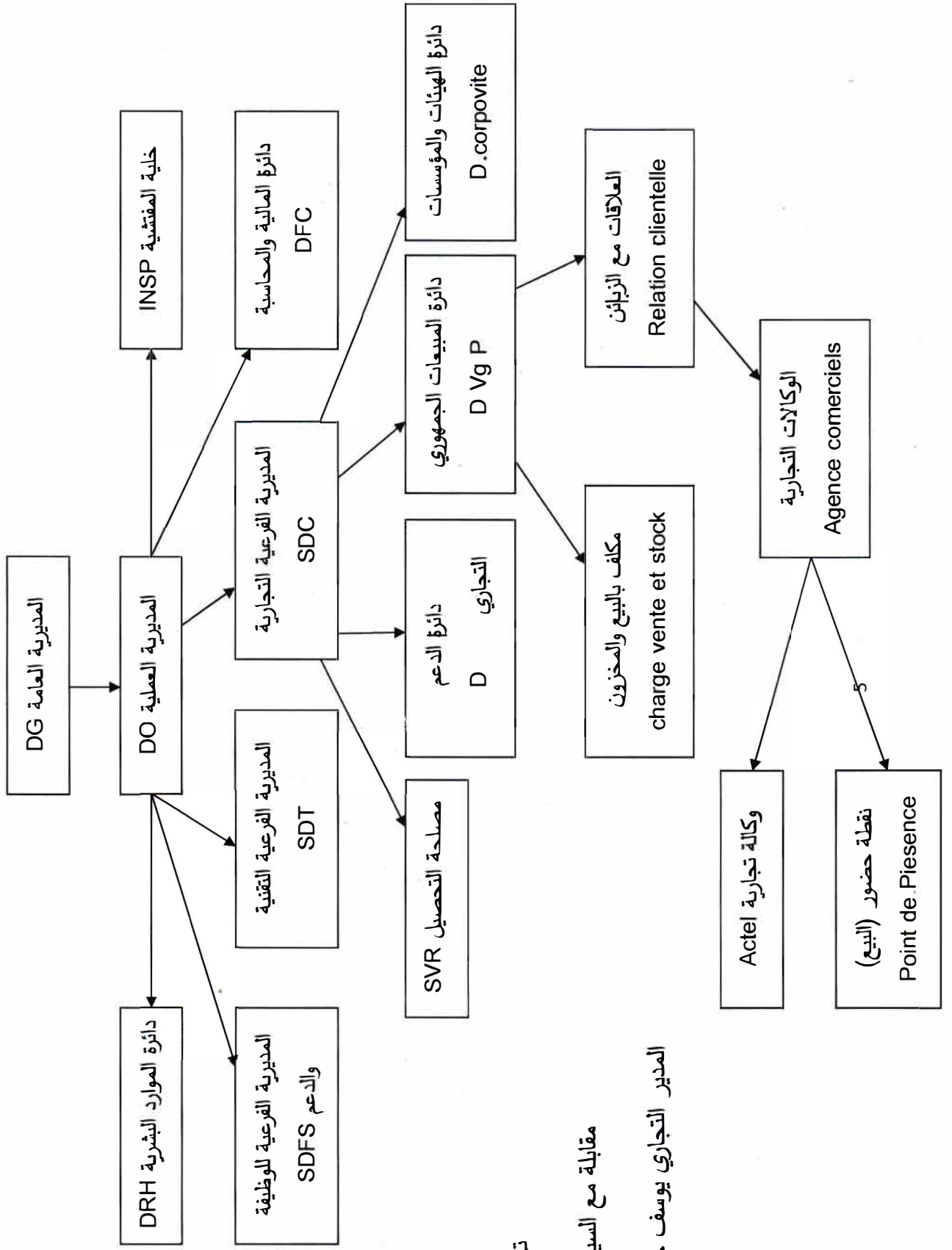
1. أبو القاسم الاخضر حميدي: اثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس, المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, المجلة 11, العدد 3, 2015.
2. آل جبير وسليمان محمد: المظاهر السلوكية ضعيف الإنتاجية في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العلوم الإسلامية، الرياض، 2008.
3. بندر كريم أبو تايه: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في مراكز الوزارات الحكومية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02.
4. أبو القاسم الأخضر حمدي: أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11، الجزائر، 2015.
5. حياة سرير الحرثي، كريمة رحي: العدالة التنظيمية وأثارها في تفعيل الإبداعي الإداري دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، المجلد 08، العدد 02، 2017
6. الديق مدحت محمد: جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العدد 3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1987.
7. راتب السعود وسوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريبية فيها، مجلة جامعة دمشق، كلية الدراسات التربوية العليا وجامعة عمان العربية، الأردن، المجلة 25. العدد (2+1). 2009.
8. راشد سببب العجمي: تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإدارة، العدد (72)، مسقط، 1998.

9. الصرايرة أكرم: العلاقات بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤقتة، المجلد 18، العدد (4)، 2003.
10. الطاهر غراز وحنان بن علي: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الإبداع بالمنظمات المعاصرة، مجلة التنوير للدراسات الأدبية والإنسانية، المجلد 05-العدد 01.
11. عامر علي حسن العطوي: أثر التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (10)، العدد (1)، 2007.
12. عبد المحسن نعساني: اختبار آثار أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، مجلة جامعة شريف للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، العدد 01، 2008.
13. العطوي عامر علي حسن، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21.
14. عيسات فطيمة جميل أحمد: العدالة التنظيمية وأثارها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد (7)، 2016.
15. غراز الطاهر: دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات، مجلة الرائد العلمي، جامعة وهران 1، أحمد بن بلة، المجلد 8 ديسمبر 2021.
16. لفهداوي فهمي خليفة: أثر نمط التصميم التنظيمي في فاعلية المنظمة، مجلة دراسات، العدد 1، 2005.
17. محمد ابن بوزيان بن أعر عبد الحق: دور الثقافة في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، بسكرة، العدد 01، جوان، 2007.
18. ياسر عبد الوهاب: العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، مصر، 2017.
19. يوسف درويش عبد الرحمن، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الطردية، مجلة الإدارة العامة، المجلد (39)، الرياض، 1999.

ثانيا: الاجنبية المراجع

1. Ahmad Razabilal, larva Muqadas, Impact of organizational justice on job satisfaction, label Management journal for Academic/corporate studies, vol 5, n 02, top university Lahore Pakistan, 2015.
2. ZsoltE.veress, Alin Gavreliuc, Organizational commitment, organizational justice and work satisfaction, Romanian journal of Applied, psychology, vol 20, n 02, western university of Timisoara Romania 2018.

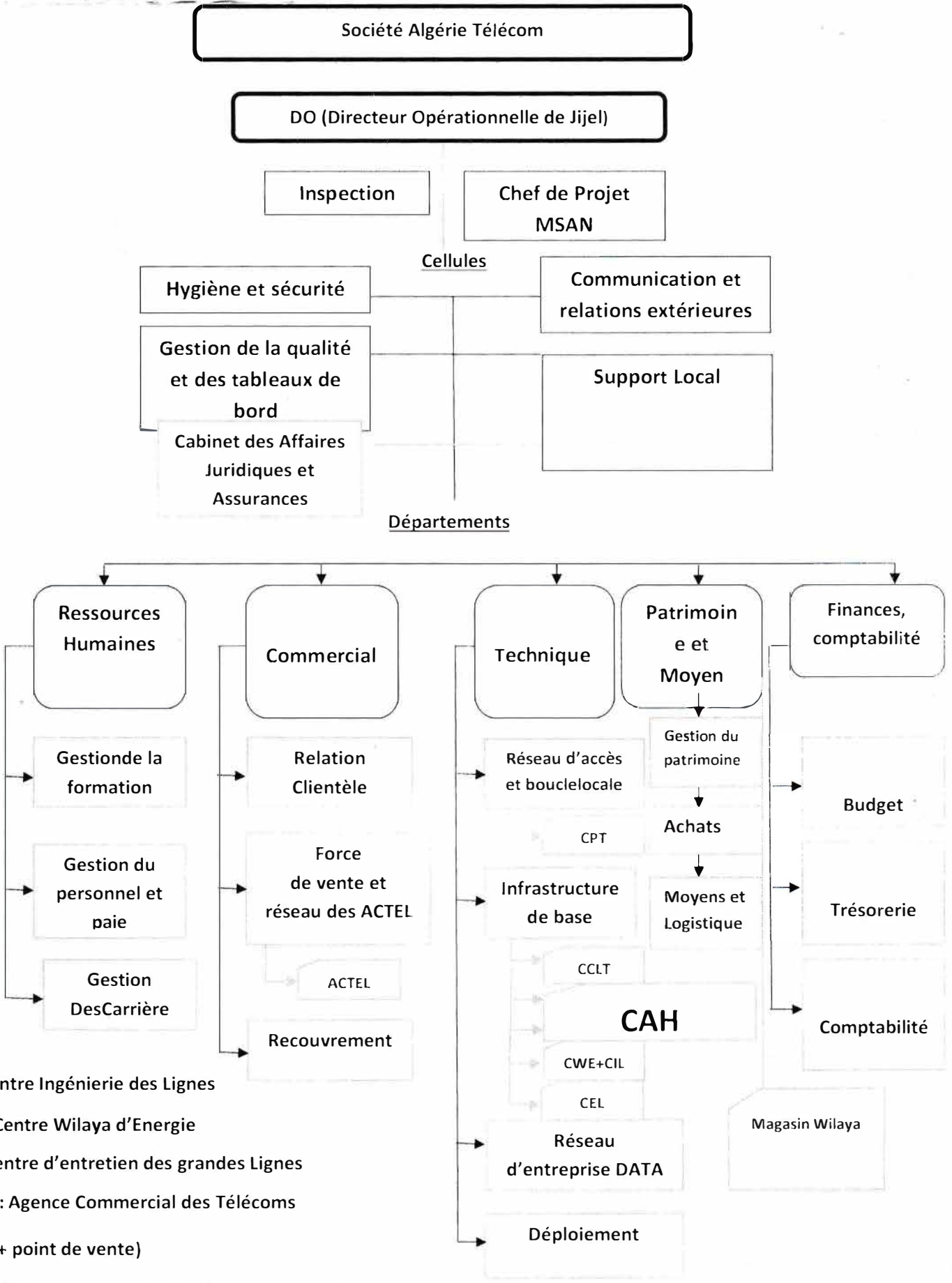




تهميش:

مقابلة مع السيد نائب

المدير التجاري يوسف جعبوب



- CIL : Centre Ingénierie des Lignes
- CWE : Centre Wilaya d'Énergie
- CEL : Centre d'entretien des grandes Lignes
- ACTEL : Agence Commercial des Télécoms
(Dictel+ point de vente)
- CCLT : Centre de Commutation Locale et Transit
- CAH : Centre D'Amplification Hertzien

الملحق رقم (03)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة حول موضوع

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر *مديرية العمليات* فرع جيجل

إشراف الاستاذ :

• غراز الطاهر

إعداد الطالبتين:

• شيوخ كريمة

• خامر فتيحة

ملاحظة:

ان المعلومات التي ستقدمونها في هذه الاستمارة هي لغرض اكمال الجانب الميداني الذي نحن بصدد انجازه لا غير، لذلك نرجو منكم ملاءمة بدقة وعناية حتى تكون لها الفائدة المرجوة ، ونحن من جهتنا نعدكم بالسرية التامة في التعامل مع كل ما ستقدمونه ولكم منا جزيل الشكر.

-ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية 2022/2021

يرجى وضع العلامة (x) أمام الإجابة التي تناسبك

المحور الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية

أعزب متزوج حالات أخرى

4- المستوى التعليمي

ثانوي أو أقل تكوين مهني جامعي دراسات عليا

5- الوظيفة:

نائب مدير رئيس قسم
رئيس مصلحة موظف

6- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنوات من 15 إلى أقل من 20 سنة
أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: علاقة العدالة التوزيعية بالإبداع الإداري

7- هل تتناسب متطلباتك ومهام عملك مع قدراتك الذاتية في الأداء؟

نعم لا أحيانا

8- هل تشعر بأن أعبائك وواجباتك الوظيفية متناسبة مع الأجر الذي تتقاضاه؟

متناسبة غير متناسبة

9- هل أجرك مناسب مقارنة بزملائك في العمل؟

نعم لا

10- هل تشعر بالتوافق بين ما تحصل عليه من أجر وما تتمتع به من مؤهلات علمية

نعم لا أحيانا

11- هل تشعر أن مسؤوليات عملك عادلة مقارنة مع زملائك في المنظمة؟

نعم لا أحيانا

12- هل لديك المهارات التي تمكنك من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم؟

نعم لا أحيانا

13- هل لديك القدرة على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها؟

نعم لا

14- هل تقبل نقد الآخرين في أفكارك ومقترحاتك؟

أقبل لا أقبل

المحور الثالث: علاقة العدالة الإجرائية بالإبداع الإداري

15- هل يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بدون استثناء؟

نعم لا أحيانا

16- هل تشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة تتسم بالعدالة والإنصاف؟

نعم لا أحيانا

17- هل تشارك الإدارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات؟

نعم لا أحيانا

18- هل لديك الحق في الاعتراض على القرارات المتخذة؟

نعم لا

19- هل تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟

نعم لا

20- هل تتولى الإدارة تقديم معلومات إضافية عند الاستفسار على القرارات المتخذة؟

نعم لا أحيانا

21- هل تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل؟

نعم لا أحيانا

22- هل تستطيع التعبير عن مقترحاتك حتى لو كانت مخالفة لرؤسائك؟

نعم لا أحيانا

المحور الرابع: علاقة العدالة التعاملية بالإبداع الإداري

23- هل تتعامل معك الإدارة باحترام وتقدير؟

نعم لا أحيانا

24- هل تناقش معك الإدارة قبل اتخاذ أي قرار يخص عملك؟

نعم لا

25- هل تناقش معك الإدارة في النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتك؟

نعم لا

26- هل تشعر بنزاهة الإدارة في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العاملين؟

نعم لا أحيانا

27- هل تهتم الإدارة بالانشغالات الخاصة بالعاملين؟

نعم لا أحيانا

28- هل تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين بمعايير عادلة وموضوعية؟

نعم لا أحيانا

29- هل تحرص الإدارة على إحداث تغيير في العمل بين فترة وأخرى؟

نعم لا

30- هل تملك الإدارة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العمال في العمل؟

نعم لا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



جيجل في: 1. / 03 / 2022

إلى السيدة (ة) / صوغهسية... تسهيلات البر... مديرية العلماء
فرع جيجل

الموضوع: طلب تسهيلات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقدم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية
أسمائهم، و هذا قصد إجراء تریصات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص: علم اجتماع..... (ماستر) تخصص: تنظيم و عمل...

أسماء الطلبة:

- 01- .. بيسيوغ... كوريمية
- 02- .. خايمر فتية
- 03- ..
- 04- ..
- 05- ..

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم و لقب الأستاذة (ة) المشرفة: الطاهر عزاز

إمضاء الأستاذة (ة):

ع / رئيس القسم

لقب رئيس قسم علم الاجتماع
مسكلف بالتدريس والتعليم في التدرج

د. لزغند راضية



Chef de Département
Ressources Humaines
Sig. de l'Université
23 MARS 2022

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية في تحقيق الابداع الاداري بمؤسسة اتصالات الجزائر- جيجل- ، من خلال قياس وتحليل علاقة الارتباط و الاثر بين العدالة التنظيمية باعتبارها متغير مستقل والابداع الاداري باعتباره متغير تابع.

يمثل مجتمع الدراسة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر-جيجل، وتم اختيار عينة حجمها 45 عامل، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الاحصائية للبيانات باستخدام النسب المئوية و التكرارات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الابداع الاداري لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر(جيجل).

Abstract :

This study aimed to identify the role of organizational justice in achieving administrative creativity at Algeria Telecom - Jijel, by measuring and analyzing the correlation and impact relationship between organizational justice as an independent variable and administrative creativity as a dependent variable.

The study population represents the employees of the Algeria Telecom Corporation - Jijel, and a sample size of 45 workers was selected. The questionnaire was used as a tool for data collection, which was distributed to the study sample. The data was statistically processed using percentages and frequencies. The study reached several results, the most important of which are:

- Organizational justice contributes to achieving administrative creativity among the employees of the Algeria Telecom Corporation (Jijel).