

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر *مديرية العمليات*
فرع جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- بلال كرامش

من إعداد الطلبة:

- سفيان بوسنة

- نعيم بوزعوت

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: صالح محمد
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: كرامش بلال
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: بوخمم جنات

السنة الجامعية 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وثناء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى عليه وسلم وعلى آله وأصحابه أجمعين.

عملاً بقوله سبحانه وتعالى ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ﴾
سورة الأحقاف آية 15 .

اللهم لك الحمد كما يليق بجلالك وعظيم سلطانتك أن أتممت علينا نعمتك وأكملنا هذا البحث على الوجه الذي ترضى به عنا.

انطلاقاً من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" وإيماناً بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعروف فإنه يطيب لنا ويشرفنا ان نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى أستاذنا ومشرفنا الفاضل / د. كرامش بلال

لتفضله بقبول الإشراف على هذا البحث وعلى جهده الكبير الذي بذله في إرشادنا ومتابعة البحث منذ أن كان فكرة، وعلى ما منحنا من صدر واسع ونصح ساعد على إخراج العمل بهذه الصورة، أسأل الله أن يجزيه خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما أتقدم بخالص الشكر الى الذين ساعدونا بأرائهم السديدة في إخراج أداة الدراسة في أحسن صورة فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

كما لا تفوتنا ان أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى كل من أمدنا بيد العون والمساعدة في البحث وطول المسار الدراسي ولو بالكلمة الطيبة.

سفيان، نعيم

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال الله سبحانه وتعالى في شأنهما "وقضى ربك
ألا تعبدوا إلا آياه وبالوالدين إحسانا"

الوالدين العزيزين

إلى الزوجة الكريمة

إلى الأولاد: مهدي، حسين، تقوى

إلى كل أفراد العائلة

إلى كل الأصدقاء

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

نعيم

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال الله سبحانه وتعالى في شأنهما "وقضى ربك
ألا تعبدوا إلا آياه وبالوالدين إحسانا"

الوالدين الكريمين

إلى إخوتي وكل أفراد العائلة

إلى كل الأصدقاء

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

سفيان

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للعدالة التنظيمية والإبداع	
الإداري	7
تمهيد	8
المبحث الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية والإبداع الإداري	9
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول العدالة التنظيمية	9
أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية	9
ثانياً: أهمية العدالة التنظيمية	11
ثالثاً: أبعاد العدالة التنظيمية	13
المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري	18
أولاً: مفهوم الإبداع الإداري	18
ثانياً: عناصر الإبداع الإداري	22
ثالثاً: مستويات الإبداع الإداري	25
المبحث الثاني: الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية والإبداع الإداري	27
المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية	27
أولاً: الدراسات باللغة العربية	27
ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية	30



33.....	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.....
33.....	أولا: الدراسات باللغة العربية.....
38.....	ثانيا: الدراسات باللغة الاجنبية.....
40.....	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري.....
43.....	خلاصة.....
الفصل الثاني: دراسة مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل	
44	تمهيد.....
46.....	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.....
46.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
46.....	أولا: مجتمع الدراسة.....
46.....	ثانيا: عينة الدراسة.....
47.....	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة.....
47.....	أولا: بناء وتصميم أداة الدراسة.....
49.....	ثانيا: اختبار صدق الدراسة (الإستبيان).....
56.....	ثالثا: اختبار ثبات الإستبيان.....
57.....	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.....
59.....	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشاتها.....
59.....	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.....
59.....	أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
60.....	ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن.....
61.....	ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.....
61.....	رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....
62.....	خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....
63.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات محاور الدراسة.....
63.....	أولا: محور العدالة التنظيمية.....
70.....	ثانيا: محور الإبداع الإداري.....



78.....	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
79.....	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
79.....	أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية
81.....	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية
83.....	خلاصة
84.....	الخاتمة
89.....	المراجع
	الملاحق



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
59	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
60	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
61	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:	03
61	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
62	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	05



قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع ليكارث الخماسي.	48
02	تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارث الخماسي.	49
03	صدق الإتساق لبُعد العدالة التوزيعية.	50
04	صدق الإتساق لبُعد العدالة الإجرائية.	51
05	صدق الإتساق لبُعد العدالة التعاملية.	52
06	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور العدالة التنظيمية.	52
07	صدق الاتساق الداخلي لبعد الطلاقة.	53
08	صدق الاتساق الداخلي لبعد الاصاله.	54
09	صدق الاتساق الداخلي لبعد المرونة.	54
10	صدق الاتساق الداخلي لبعد الحساسية المشكلات.	55
11	صدق الاتساق الداخلي لمحور الابداع الاداري.	55
12	معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور الدراسة.	56
13	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	59
14	توزيع أفراد العينة حسب السن.	60
15	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	61
16	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	61
17	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل.	62
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة التوزيعية.	63
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة الاجرائية.	65
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة التعاملية.	67
21	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للعدالة التنظيمية.	69
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الطلاقة.	70
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاصاله.	72
24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المرونة.	73
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الحساسية للمشكلات.	75
26	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لعناصر الابداع الإداري.	77
27	معامل الالتواء و التفرطح لأبعاد محاور الدراسة.	78
28	نتائج الاختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى.	79



قائمة الجداول

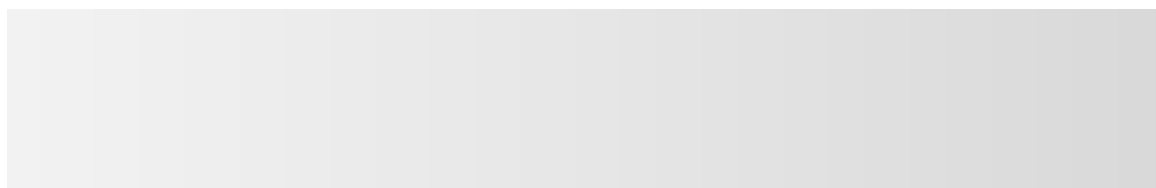
80	نتائج الاختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.	29
81	نتائج الاختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.	30
82	نتائج الاختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية.	31



قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	قائمة الأسانذة المحكمين.
02	استبيان الدراسة.
03	صدق الإتساق الداخلي لبُعد العدالة التوزيعية.
04	صدق الإتساق الداخلي لبُعد العدالة الإجرائية.
05	صدق الإتساق الداخلي لبُعد العدالة التعاملية.
06	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور العدالة التنظيمية.
07	صدق الاتساق الداخلي لبعد الطلاقة.
08	صدق الاتساق الداخلي لبعد الاصاله.
09	صدق الاتساق الداخلي لبعد المرونة.
10	صدق الاتساق الداخلي لبعد الحساسية للمشكلات.
11	صدق الاتساق الداخلي لمحور الابداع الإداري.
12	معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور الدراسة.
13	البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية و الوظيفية.
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية.
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية محور العدالة التنظيمية.
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الابداع الإداري.
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية محور الابداع الإداري وعناصره.
18	معاملي الالتواء والتفرطح.
19	اختبار الفرضيات.





مقدمة



إن الظروف التي تعيشها منظماتنا اليوم هي نتيجة العديد من المتغيرات والتطورات المتلاحقة بسبب الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والإتصالات، مع اشتداد المنافسة الداخلية والخارجية جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطرق التعامل معها، كل هذه الأحداث فرضت على المنظمات الإهتمام بالموارد البشري والذي يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، فأى منظمة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها لا تستطيع تحقيق أهدافها مهما توفر لديها من عناصر أخرى إلا بالعنصر البشري الذي يشكل أهم مواردها لأنه المحور الرئيسي في نجاح أو فشل المنظمة.

ومن هنا فإن المورد البشري يعد أحد أهم العوامل الذي يساهم في تحقيق إستمرار المنظمة وبقائها، نظرا لما يمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات إبداعية، ففي المجتمعات المتقدمة حظي الإبداع الإداري باهتمام كبير من طرف جميع الباحثين خاصة علماء السلوك الإنساني نظرا لأهميته لكافة المنظمات، ولا يتم هذا الإبداع إلا بوجود عدالة تنظيمية تتسم بالإنصاف والمساواة بين العاملين، فإحساس العاملين بالمعاملة العادلة من قبل رؤسائهم يولد لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها وبذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء وخلق الإبداع داخل المنظمة، وهذا يدفعهم الى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي يؤثر على سلوكياتهم وتصرفاتهم وبالتالي على أدائهم في العمل.

لدى أصبح موضوع العدالة التنظيمية يثير اهتمام المفكرين الإداريين، وذلك بالنظر لعلاقته بالعديد من المتغيرات التي تؤثر مباشرة على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي من شأنها حث المورد البشري على زيادة العملية الإبداعية لدى المنظمة، ما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم وتشجع فيهم روح الإبداع، ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن دور العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرية العمليات لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل.

أولا: إشكالية الدراسة

أثارت التطورات الأخيرة داخل العمل وخارجه تساؤلات بحثية عديدة حول العدالة التنظيمية حيث أضحى يؤثر على اتجاهات وتصرفات العاملين، وتزيد من ثقتهم في إدارتهم وتمنحهم حافز للتعاون مع رؤوسائهم.

ومن بين المواضيع التي كثر الحديث عنها في الآونة الأخيرة موضوع الابداع الإداري والذي يعتبر أحد العوامل الحاسمة لنجاح المنظمات المعاصرة، في ظل زيادة الاهتمام بالموارد البشري والذي يعتبر المحرك الرئيسي له.

و بناء على ما سبق تبرز معالم إشكالية دراستنا التي يمكن صياغتها كالآتي:

ما مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر *مديرية العمليات* فرع جيجل؟.

وبشكل أدق فإن الدراسة الحالية تحاول الإجابة عن التساؤلات الفرعية:

✓ ما هي مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بمؤسسة إتصالات الجزائر * مديرية العمليات* فرع جيجل.
✓ ما مستوى الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر * مديرية العمليات* فرع جيجل.

✓ ما مدى مساهمة العدالة التوزيعية في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر *مديرية العمليات* فرع جيجل.

✓ ما مدى مساهمة العدالة الاجرائية في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر *مديرية العمليات* فرع جيجل.

✓ ما مدى مساهمة العدالة التعاملية في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر *مديرية العمليات* فرع جيجل.

ثانيا: فرضيات الدراسة

وبعد الإطلاع على موضوع الدراسة تم صياغة الرئيسية الدراسة كالتالي:

❖ الفرضية الرئيسية: تساهم العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر *مديرية العمليات* فرع جيجل.

وتتدرج تحت ضوء الفرضية الرئيسة ثلاثة فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: تساهم العدالة التوزيعية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر *مديرية العمليات* فرع جيجل.

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم العدالة الإجرائية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر *مديرية العمليات* فرع جيجل.

الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم العدالة التعاملية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر *مديرية العمليات* فرع جيجل.

ثالثا: أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

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

رابعا: أهمية الموضوع

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 عاملا منتجا 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 إتصالات 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 تسفر عنه من نتائج وتوصيات يستفيد منها المسؤولون بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل بصفة عامة في تحقيق الإبداع الإداري.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة اعتبارات كانت وراء اختيار هذا الموضوع منها:

- ❖ إعتبار موضوع العدالة التنظيمية والإبداع الإداري أحد مواضيع الساعة والذي يطرح نفسه بالحاح في الآونة الأخيرة لما لهما من أدوار هامة في بقاء المؤسسة وتطورها، كما يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل.

- ❖ عدم اعطاء 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 الركائز المساعدة على الإبداع الإداري لدى العاملين حيث توفر البيئة المناسبة للإبداع الذي يعمل بدوره في تقدم المؤسسة وازدهارها، فمن الأهمية بمكان التعرف عليها طالما كانت محل تدمير واستياء العديد من موظفي الإدارات التي أثرت على تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين.
- ❖ إعتبار قطاع الإتصالات 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 إدارة الموارد البشرية.

سادسا: الإطار الزمني والمكاني للدراسة

- ❖ الإطار الزمني: أجريت الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة 2019/05/05 إلى 2019/05/23.
- ❖ الإطار المكاني: تركزت الدراسة على الإطارات العاملة في مؤسسة إتصالات الجزائر -مديرية العمليات- فرع جيجل.

سابعا: المنهج المتبع

لإنجاز هذا البحث والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري، ويرجع ذلك إلى ارتباط البحث بدراسة جانب إنساني في المنظمة حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويصفها وصفا دقيقا، كميا وكيفيا، فالتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها بالظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فيصف الظاهرة ويوضح خصائصها. ويعمل هذا المنهج على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول الى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة، فقد تم الإعتماد على أسلوب دراسة حالة، وذلك بالإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والذي وزع على عينة من الإطارات لمعرفة رأيهم حول مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري. وقد تم إعداد هذه المذكرة وفق طريقة IMRAD.

ثامنا: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين:

فصل نظري بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة وفصل تطبيقي بعنوان دراسة مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري *مديرية العمليات *مؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل.

الفصل الأول المعنون الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة الذي ينقسم بدوره إلى مبحثين:

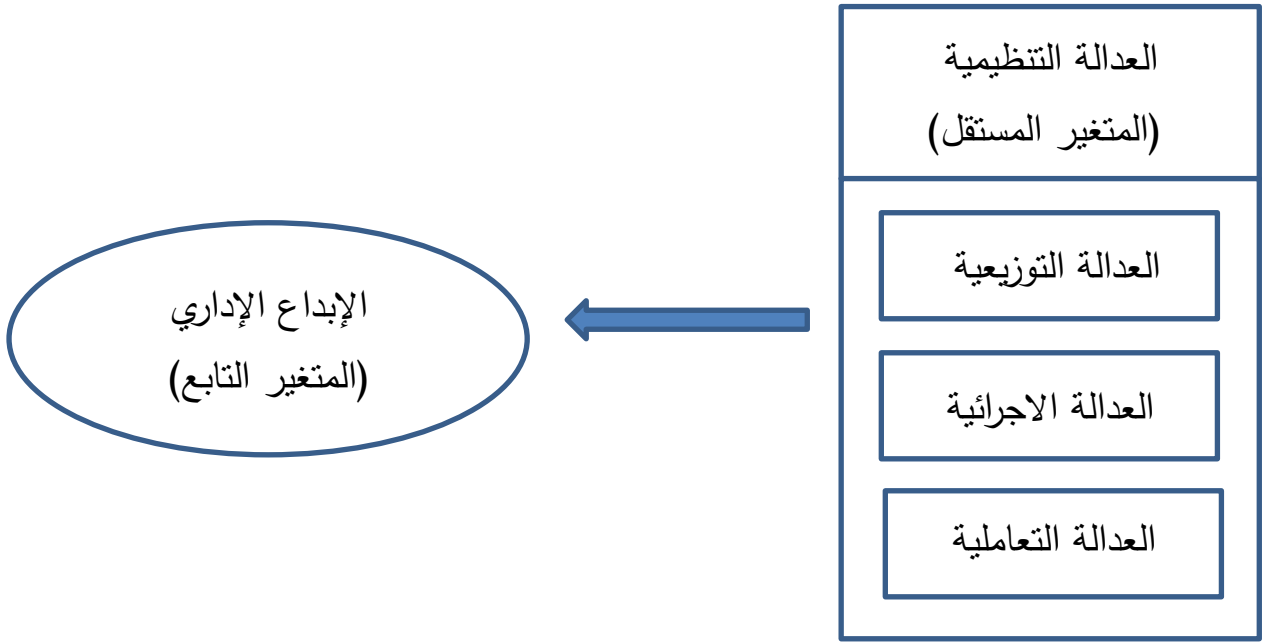
المبحث الأول بعنوان الإطار النظري للعدالة التنظيمية والإبداع الإداري والذي يندرج تحته مطلبين وهما: المطلب الأول، مفاهيم أساسية حول العدالة التنظيمية مقسمة إلى ثلاثة عناصر على التوالي: مفهوم العدالة التنظيمية، أهمية العدالة التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية. أما بالنسبة إلى المطلب الثاني فهو بعنوان مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري وهو بدوره تدرج تحته ثلاث عناصر على التوالي: مفهوم الإبداع الإداري، عناصر الإبداع الإداري، مستويات الإبداع الإداري.

المبحث الثاني بعنوان الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين وعلاقتهما، والذي بدوره هو الآخر ينقسم إلى ثلاث مطالب: المطلب الأول بعنوان الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية ينقسم بدوره إلى عنصرين على التوالي وهي: الدراسات باللغة العربية، والدراسات باللغة الأجنبية (الإنجليزية)، أما المطلب الثاني بعنوان الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري ينقسم بدوره إلى عنصرين على التوالي وهي: الدراسات باللغة العربية، والدراسات باللغة الأجنبية (الإنجليزية)، يليه المطلب الثالث تحت عنوان الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري، كما ختمنا هذا المطلب بالتعقيب، أي ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة (الموضوع، المنهج، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة).

الفصل الثاني بعنوان دراسة مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري وينقسم إلى مبحثين: المبحث الأول بعنوان طريقة وأدوات الدراسة والذي يندرج تحته ثلاثة مطالب على التوالي: مجتمع وعينة الدراسة، إختبار أداة الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة. أما بالنسبة للمبحث الثاني المعنون عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، فهو يتضمن أربع مطالب على التوالي (عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة، عرض و تحليل بيانات محاور الدراسة، إختبار التوزيع الطبيعي، إختبار فرضيات الدراسة).

لنتضمن الخاتمة أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة والتي قادتنا إلى تقديم جملة من الإقتراحات، بالإضافة إلى بعض المواضيع كأفاق مستقبلية.

تاسعا: نموذج الدراسة: يمكن توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات بالشكل الموالي:



عاشرا: صعوبات الدراسة

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

- ❖ رفض بعض الإطارات الإجابة على الإستبيان 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.
- ❖ قلة المراجع أو الدراسات السابقة التي تتناول العلاقة بين متغيري دراستنا العدالة التنظيمية والإبداع الإداري.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للعادلة التنظيمية والإبداع الإداري

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للعادلة التنظيمية والإبداع الإداري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للعادلة التنظيمية والإبداع

الإداري

خلاصة

تمهيد

تعتبر العدالة التنظيمية 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.

ولقد حظيت العدالة التنظيمية بكثير من الإهتمام 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 إيجابية لدى الموظفين فيها، وعلى قدرة تلك المؤسسة في التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، وذلك للأهمية التي يحدثها شعور العاملين بالعدالة في مكان العمل والذي يؤدي إلى إرتفاع مستويات الأداء التنظيمي وتحقيق الإبداع في المؤسسة.

ويعتبر الإبداع الإداري الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، وكما يعد الإبداع سرا من أسرار التفوق في ميادين الحياة فبالنسبة للمؤسسة فهو الكفيل بتحقيق الميزة التنافسية ورفع مستوى الأداء.

وعليه سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري للعدالة التنظيمية والإبداع الإداري، حيث سنتطرق من خلاله إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من العدالة التنظيمية والإبداع الإداري بالإضافة إلى أبعادهما. كما سنتعرض إلى الدراسات السابقة والتي تناولت كل من العدالة التنظيمية والإبداع الإداري، سواء باللغة العربية أو الأجنبية.

المبحث الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية والإبداع الإداري.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والإبداع الإداري بالإضافة إلى الأبعاد التي تقيس كلا منها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول العدالة التنظيمية.

في هذا المطلب نستعرض المفاهيم الأساسية للعدالة التنظيمية أهميتها وابعادها.

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية.

قبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية، سنتطرق إلى تعريف العدالة لغوياً واصطلاحاً.

أ- لغة: ففي معجم لسان العرب نجد أن:

العدالة من فعل عدل، وهو ما قام في النفوس أنه مستقيم وهو ضد الجور، عدل الحاكم في الحكم يعدل عدلاً وهو عادل من قوم عدول وعدل.¹

وفي أسماء الله سبحانه: العدل وهو الذي لا يميل به الهوى فيجور في الحكم، ولا يختلف في هذا الكثير فالعدل يعني الاستقامة، فإن استقام الشخص على سجيته فقد عدل في امر نفسه، ورحل عدل بين العدل والعدالة، وصف المصدر معناه ذو عدل في موضعين:

"واشهدو ذوي عدل منكم"، وقال: "يحكم به ذو عدل منكم"، وقيل "العدل هو الذي لم يظهر منه ريبة".²

ب- اصطلاحاً: يشكل مصطلح العدل الكثير من المشاكل والصعوبات عند محاولة إيجاد مدلوله العلمي، إذ أن العدالة مفهوم نسبي، قابل للتغيير والتعديل وفق آراء الكتاب في كل زمان.³ وتعرف العدالة بأنها "إرادة دائمة لإيتاء كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغير".⁴

ترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي قدمها أدامز (Adams) سنة 1963 حيث تنتظر هذه النظرية إلى العدالة كدافع، فالعاملون يرغبون في الحصول على معادلة عادلة باعتبار العدالة هنا

¹ ابن منظور، لسان العرب، مادة العدالة، ج 2، دار المعارف، القاهرة، 2003، ص 2838.

² ابن منظور، نفس المرجع، ص 2839.

³ هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 323.

⁴ فتحي السيد عبدة ابو سيد احمد، الإسلام والعدالة الاجتماعية رؤى اجتماعية في احكام الشرعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009، ص 20.

قائمة على موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدمها لوظيفة مع المخرجات التي يحصل عليها منها. كما يسعى الفرد أيضا إلى مقارنة نسبة مخرجاته إلى مدخلاته مع نسبة مخرجات الآخرين من زملائه إلى مدخلاتهم وقد يكون هؤلاء الزملاء في نفس الوظيفة أو وظائف متشابهة ربما في نفس المنظمة أو منظمة أخرى¹.

لقد عرف آدمز (Adams1967) العدالة التنظيمية بأنها "تعني تناسب إسهامات العامل مع فوائده المالية التي يحصل عليها من العمل، مقارنة بمن يماثله ممن يقدمون إسهامات مماثلة في نفس المنظمة أو خارجها"².

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها "درجة تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات، التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة ومبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين"³.

فهذا التعريف يعتبر أن العدالة التنظيمية هي الدرجة التي تتحقق فيها المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، كما يركز على فكرة مبدأ الإلتزامات، وهي أيضا ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل. أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل⁴.

كما تعرف العدالة التنظيمية بأنها عملية صنع القرار التي تستعمل في توزيع المكافآت على قدم المساواة في المنظمة⁵.

¹ - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 3، 4.

² - أحمد بن سليمان البدواني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية -دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش - أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 12.

³ - عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال المجلد 4، العدد 4، 2008، ص 429.

⁴ - عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف، مجلة إدارة الأعمال، العدد 21، ص 170.

⁵ - Kanwal Raza and Al, **relation between distributive ,procedural justice and organization commitment**, middle/east journal of scientific research, vol 16,n 6 , Pakistan ,2013, p 879.

عرفها جرينبرغ (Greenberg1992) على أنها: "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني".¹

وقد عرف "روس وبيارز" (Rus و Byars) العدالة التنظيمية بأنها "محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة"²

على ضوء ما سبق فإن مفهوم العدالة التنظيمية يتضمن جانبا دينيا، إنسانيا، أخلاقيا، ووظيفيا وعليه فإن إحساس الأفراد في المنظمة باختلاف مستويات العدالة التنظيمية، من شأنه أن يؤدي إلى تراجع كبير في مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قيمة عناصر العملية الإدارية من قوة. وعلى النقيض فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى الرضا والالتزام الوظيفي والثوق في المنظمة وبالتالي النظر للعدالة التنظيمية على أنها " تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات للعاملين بالمنظمة وبالتالي الإرتقاء بسلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة".³

ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية.

تلعب العدالة دور بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكلي الإجتماعي والنفسي للمنظمة، بحيث أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها وتعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين هما⁴:

* **الأول:** أن العدالة في العمل تساعد الأفراد على التنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا، فالعدالة التنظيمية تحدد طريق المعاملة مع العمال داخل المنظمة، أي أنها تحدد الوجه الذي سيعامل به العمال بمجرد دخولهم للمنظمة.

* **الثاني:** أن العدالة التنظيمية تساعد الأفراد على إدراك بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم، بمعنى أن التعامل العادل مع الأفراد يشعروهم بجدوى وجودهم بالمؤسسة وبتقدير المدراء لهم.

وتتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

¹ - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 13.

² - عبد المجيد البشاشة، مرجع سابق، ص 434.

³ - حمزة معمري، إدراك لعدالة التنظيمية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.2014، ص 63.

⁴ - عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص301.

- ❖ ظهرت الحاجة إلى العدالة التنظيمية نتيجة للسياسات التنظيمية القائمة على الظلم مثل البيروقراطية ومشاعر التهديد للعاملين، مما نتج عنه سلوكيات مضادة للعمل وانخفاض الإنتاجية، والتأثير السلبي على المنظمة بشكل عام¹.
- ❖ العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية بعدا هاما في هذا الجانب².
- ❖ تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة المكافآت وعوائل الجماعة وليس للفرد، حيث أن الإجراءات والتعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على ان جماعة تقدر كل فردا³.
- ❖ العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكين في اتخاذ القرارات من خلال عدالة الإجراءات، أي أن العدالة التنظيمية ببعدها الإجرائي تساعد على التحكم في القرارات المتخذة وهذا يلقي قبول واستحسان العاملين⁴.
- ❖ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق الفعالية والتمكين في عملية إتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات بعدا هاما في تحديد نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وكيفية تحقيق الأهداف المطلوبة⁵.
- ❖ تعتبر العدالة التنظيمية عاملا هاما في استقطاب الموارد البشرية، حيث تعمل على جذبها وخصوصا الطموحة منها، فإحساسهم بتوفير عدالة سواء في التعويضات، الإعتزاز بالتميز في الأداء والقدرات، ما يدفع بهم للإلتحاق بمثل هذه المؤسسات⁶.
- ❖ إن شعور الفرد بتوفر العدالة التنظيمية يدفعه إلى الإبداع التنظيمي وخلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة⁷.

¹ - نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة ملك سعود، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2016.2017، ص 15.

² - عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان لنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، 2008، ص 56.

³ - محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير لادارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 28.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربي، لبنان، 2002، ص 309.

⁵ - عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 56.

⁶ - مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2014.2014، ص 58

⁷ - المرجع السابق، ص 59.

❖ تبرز أهمية وجود العدالة التنظيمية وشعور العاملين بها من خلال تطبيقها حقيقة وذلك من خلال تهيئة العمال للإحساس بالهوية والاستقرار، إلى جانب إحساسهم بعدالة التقييم، فمتى توفر هذا الإحساس زاد إنتمائهم لمؤسساتهم والسعي الدائم لخدمتها ورفيها¹.

❖ إن العدالة التنظيمية تبرز القيم الأخلاقية، الإجتماعية والدينية عند الآخرين وتحدد طرق التفاعل والنصح الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة².

وبصفة عامة أصبحت العدالة التنظيمية تلقى بعدا واهتماما كبيرا، نظرا للأهمية الكبيرة التي يتضمنها نجاح تجسيد هذا المفهوم داخل المؤسسة، ما يجعل منها نسقا منسجما ناجحا عندما يكون مستوى وجود العدالة التنظيمية وتطبيقها عاليا، مما يمنحها أفضلية وتميز عن باقي المؤسسات، ويجسد ذلك في شكل صورة وسمعة طيبة تستقطب موارد بشرية طموحة تتطلع دائما للعمل والإتقان والتفاني والإحساس بالانتماء³. بالانتماء³.

ثالثا: أبعاد العدالة التنظيمية.

فيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية، توصل بعض الباحثين إلى وجود تصنيفات متعددة لها، إلا أن أكثر تصنيفات العدالة التنظيمية شيوعا واستخداما من قبل الباحثين ذلك الذي قدمه كل من (نيهوف، ومورمان (Niehoff and Moorman) (1993)، حيث قسما العدالة التنظيمية الى عدالة توزيعية وعدالة إجرائية وعدالة تعاملية⁴.

أ- العدالة التوزيعية:

اتجهت معظم الدراسات للعدالة التنظيمية إلى التركيز على العدالة التوزيعية بصفة خاصة في الفترة الممتدة (1950 إلى 1970)، وقد ركزت هذه الدراسات على العدالة التوزيعية منذ تطور نظرية التبادل الإجتماعي، فالأفراد يطورون توقعاتهم عن التبادلات المستقبلية في علاقاتهم المتبادلة مع غيرهم وتكون لديهم

¹ - مراد رمزي خرموش، مرجع سابق، ص 59.

² - صابرين مراد نمر أبو جاسر، إدراك العاملين بالعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص 17.

³ - مراد رمزي خرموش، مرجع سابق، ص 59.

⁴ - وليد محمد الصمادي، اثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت 2008، ص 42.

حساسية في قد ما يحصل عليه أحد الأفراد ومقارنته بالآخرين، فالأفراد يتوقعون دائما تبادلات عادلة وأن إدراكهم للعدالة يتوقف على المرجعية للفرد.¹

ويعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وجوائز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوع لدراسات مثابرة في العدالة التوزيعية، إلا أن الدراسات الحالية امتدت لتشمل كافة المخرجات، وتنص نظرية عدالة التوزيع إلى أنه إذا كانت العوامل الإستثمارية الخاصة بالفرد تزيد عن العوامل الإستثمارية الخاصة بزميل له في نفس العمل، فإن العدالة التوزيعية تقتضي زيادة التعويضات التي يستحقها الفرد.²

وعدالة التوزيع حسب أورغن (Organ 1988) ان إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع العوائد مقارنة مع ما بذلوه من جهد يمكن أن يوجد نوع من التوتر بين العاملين بعضهم لبعض من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، كما أن العامل يعتمد إلى مقارنة ما يقدمه من إسهامات وما يحصل عليه من نواتج من فرد مرجعي، وهذا الفرد المرجعي يكون داخل المنظمة ذاتها، أو في منظمة أخرى لها نفس الطابع وتقدم خدمات مماثلة، وفقا لذلك تم تصنيف عدالة التوزيع بناء على مكان التواجد بين الطرفين المقارنين حيث صنفت إلى عدالة توزيع داخلية عند تواجد الطرفين المقارنين في منظمة واحدة، وعدالة توزيع خارجية عندما يكون الطرف الأول في المنظمة والطرف الثاني في منظمة ثانية.³

وجاء كتعريف للعدالة التوزيعية على أنها العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يحصل عليها الفرد العامل⁴ ، حيث يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.⁵

¹ - أميرة احمد الزهيري، اثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بتطبيق على قطاع الأدوية في مصر، أطروحة لدكتوراه الفلسفة العالمية، جامعة الأزهر، مصر، 2011، ص 100.

² - نواف موسى شطناوي، ربما محمود العقلة، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 04، 2013، ص 75.

³ - عبد المجيد البشاشة، مرجع سابق، ص 429.

⁴ - قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 07، 2007، ص 59.

⁵ - راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2005، ص 202.

وتعتبر عدالة التوزيع من العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال، ويكون ذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله، إضافة لتوزيع الأرباح بشكل عادل حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة¹.

وترتكز العدالة التوزيعية على جانبين وهما:

الجانب المادي (هيكل التوزيعات): يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من المكافآت (مزايا عينية)².

الجانب الإجتماعي: يعبر عن المعاملات الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على مكافآت، أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافئ³.

وتعتمد العدالة التوزيعية على ثلاثة قواعد كما حددها أورغن (Organ 1988) وهي :

✓ **قاعدة المساواة:** تقوم على فكرة منح المكافآت على أساس المساهمة، فالفرد الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الفرد الذي يعمل بدوام جزئي، على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة⁴.

✓ **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الأفراد وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس العرق، الدين)، يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين، وإذا حصل غير ذلك فإن الموظفين سيشعرون أن هنالك تجاوزا لقاعدة النوعية⁵.

✓ **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكان هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير

¹ - <https://hrdiscussion.com/hr90996.html>

² - مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني المهني للعاملين من قطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، جامعة محمد حيزر بسكرة، 2013/2014، ص49.

³ - عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص39.

⁴ - حمزة معمري، مرجع سابق، ص 67.

⁵ - ماهر على الخزاعي، مرجع سابق، ص490.

متزوجة، وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية وإن حصل العكس فإن المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة¹.

نستنتج أن العدالة التوزيعية تركز على المخرجات وعوائد العاملين من المنظمة، وهي مدى إدراك الفرد بمدى عدالة أو عدم عدالة معدل مداخلته (الجهد، ساعات العمل، المؤهل، الخبرة) وما يحصل عليه من عوائد (الأجور، الترقية ونحوها) ومقارنتها بعوائد الآخرين بالنسبة إلى مداخلاتهم، وسواء كانوا هؤلاء الآخرين في نفس المنظمة أو خارجها، وفي نفس ظروف العمل، فالموظفين يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع العوائد في المنظمة.

ب- العدالة الإجرائية:

بدأ الباحثون في طرح مجموعة من تساؤلات التي لم تتال الإهتمام الكافي في دراسات العدالة التوزيعية عن العدالة في البيئات التنظيمية المختلفة، وبصورة محددة أثرت أسئلة عن كيفية إدارة خطط الأجور، والممارسات المتعلقة بإعادة حل النزاع في المنظمات، مما دفع إلى زيادة الإهتمام بنمط العدالة الأكثر توجه نحو الإهتمام بدراسة العدالة الإجرائية في بيئات العمل المختلفة².

وفي مراجعة قام بها جرينبرغ (Greenberg1990) تمكن من تعريف عدالة الإجراءات أنها الإجراءات الرسمية العادلة، والأمثلة عن هذه الإجراءات، هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الإنحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها³.

وتمثل العدالة الإجرائية انعكاساً لمدى "إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات" مورمن (Moormn1991)⁴.

وتختص العدالة الإجرائية بالإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التنظيمية كالراتب وعبئ العمل بين الموظفين والباحثين⁵.

¹ حمزة معمرى، مرجع سابق، ص 68.

² أميرة احمد الزهيري، مرجع سابق، ص، ص 101، 102.

³ المرجع السابق، ص 22.

⁴ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 22.

⁵ بندر كريم أبو تايه، اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، المجلد 20، العدد، 2012، ص151.

ويمكن تلخيص العدالة الإجرائية بمجموعة من العناصر الأساسية التي يمكن أن تشمل عليها¹:

- ✓ شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- ✓ التفاعل بين من يقوم بتطبيق القرارات مع من سيطبق عليهم القرار.
- ✓ القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

ج- عدالة التعاملات (العدالة التفاعلية):

وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملات التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوسين واهتمام الرئيس بمصالح الموظف² ويشير " ريقو وكونها " " **Rego & Cunha 2006** " إلى أن العدالة التعاملية تعد امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طرق تصرف الإدارة تجاه الأفراد، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين³.

وتتكون العدالة التعاملية من أربعة عناصر حسب حمدي أبو القاسم وهي⁴:

- ❖ المصادقية: وتعني مصادقية ووضوح متخذ القرار.
- ❖ الإحترام: وتعني مدى ابتعاد متخذ القرار عن الفظاظة والغلظة مع الأفراد.
- ❖ ملائمة الأسئلة: وتعني تجنب متخذ القرار لطرح الأسئلة الغير اللائقة أو الأحكام المسبقة.
- ❖ التبرير: وتعني التبريرات التي يقدمها متخذي القرار في قراراتهم تجاه الأفراد.

ومن خلال الإستعراض السابق لأبعاد العدالة التنظيمية، يتضح أن العدالة التنظيمية عملية معقدة ويرجع هذا التعقيد إلى الترابط الشديد بين أبعادها، هذا ما يضع المنظمة الحديثة أمام تحدي إذا ما كانت

¹ - وليد محمد الصمدي، اثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2008، ص 42.

² - محمد مصطفى الخرشوم ، دور عدالة التعاملات في تحقيق ضغط الصراع الدور، دراسة ميدانية على عناصر تمييز في المستشفى الطب الجامعي، مجلة جامعة دمشق، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 31.

³ - عبد الكريم السكر، اثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 04، العدد 02، 2013، ص 413.

⁴ - حمدي أبو القاسم، مرجع سابق، ص ص 534، 581.

تهدف إلى تحقيق مستوى متميز من العدالة، فتحقيق العدالة التنظيمية يتطلب تفعيل كافة الوظائف في إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى محاولة تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع تلك النظم لوضع التنفيذ.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري.

في هذا المطلب سوف نستعرض مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري وعناصره وأهم مستوياته.

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري.

أ- تعريف الإبداع :

سننتظر في مايلي إلى تعريف الإبداع لغويا واصطلاحا.

- الإبداع لغة :

الإبداع في اللغة العربية من الفعل بدع أو أبداع، فبدع الشيء أي أنشأه وبدأه، والبديع هو الشيء الذي يكون أولاً ويقال فلان مبدع في أمره هو الأول لم يسبقه أحد¹.

قال الله تعالى ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ بديع السماوات والأرض (سورة البقرة الآية 118)، أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى، مما يشير بالتالي إلى عظمة وسمو تلك الكلمة، الأمر الذي دعا الباحثين في هذا المجال إلى ترك هذه الكلمة أحيانا واستبدالها لغة بكلمة الابتكار لكي يترك الإبداع لله وحده.

وإذا كان هناك استعمال كلمة إبتكار في اللغة العربية عوض كلمة إبداع وذلك لما يحدث من خلط في المعنى الديني من الكلمتين، فإن الإبتكار قريب من الإبداع حيث انه جاء بمعنى الإستيلاء على الباكورة إلى الشيء بمعنى أتاه قبل أي أحد وهو من المبادرة والسرعة والحصول على الشيء قبل أحد².

فالإبداع لغة هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة المؤلف³.

- الإبداع اصطلاحا:

إن الإبداع مفهوم مختلف المختصون في تعريفه لدرجة يصعب حصر جميع التعريفات وعلى ذلك سنتناول بعض التعريفات فيما يلي:

¹ طارق محمد السويديان، محمد الأكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط 2، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، 2002، ص 174.

² عيسى نجيمي، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الخزف الصحي المليية، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة جيجل ، المجلد 3 ، العدد 2، ص 13.

³ حسن ابشر الطيب، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة، عدد 59، الرياض، 1988، ص 10.

والإبداع بشكل عام هو كل خروج عن العادي أو الروتين أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته فائدته، وتأثيراته على الحياة بصفة عامة¹.

يعرف بيتر دراكر "Peter Drucker" الإبداع بأنه تغيير ناتج للموارد أو بلغة الإقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك².

يعرف طه طارق " الإبداع بأنه عملية ترجمة الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية"³.

كما عرفه "تورانس" بأنه "العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال التكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات واختبار هذه الفروض التي تعالج هذه المشكلات واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخرين"⁴.

عرف "جيلفور" الإبداع أنه "تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الإبتكار وتتمثل هذه المهارات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات"⁵.

ويعرف "روشكا" الإبداع أنه "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة"⁶.

والتعريف الشامل يظهر في تعريف "جروان": "حيث يرى " أنه يتضمن جميع الأبعاد والتي تتمثل في مجملها مكونات الإبداع وهي القدرات، الخصائص الشخصية، البيئة المناسبة، العملية الإبداعية، الإنتاج الإبداعي"⁷.

¹ - عائشة سموم ، مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008 ص 110.

² - Joseph s- Anderson. **Mind Mopping, A tool for Creative Thinking**, Horizons Industrial and commercial, 1995, p5.

³ - طه طارق التنظيم: النظرية، الهياكل، التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 318.

⁴ - أحمد منصور، تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الإبتكاري، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، 1989، ص85.

⁵ - حسين رشوان، لأسس النفسية والاجتماعية للإبتكار، المكتب الجامعي لخرجي الإسكندرية، مصر ، 2002 ص 13.

⁶ - الكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص (ترجمة)، أبو فخر غسان، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1989، ص19.

⁷ - فتحي جروان، الإبداع مفهومه معايير، قياسه، تدريبيه، مراحل، العملية الإبداعية، دار الفكر والطباعة والنشر، عمان 2002، ص22.

ويمكن الإستنتاج من هذه التعاريف السابقة لمفهوم الإبداع ما يلي:

- ✓ الإبداع تقديم الجديد الغير المسبوق.
- ✓ الإبداع هو نزعة تفوق، وهو الإستعداد الفطري عند بعض الأشخاص، ينمى بالتدريب والعلم بالمهارات والتعلم.
- ✓ الإبداع هو الخروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عنصر المرونة والمخاطرة والطلاقة.

ويمكن إعطاء تعريفاً أكثر شمولاً للإبداع وهو أنه قدرة عقلية فردية أو جماعية، ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد غير مألوف، كاستجابة لمشكلة ما أو موقف مثير، تتميز بأكبر قدر من الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات والقدرة على الإحتفاظ بالإتجاه ومواصلته¹.

ب- تعريف الإبداع الإداري:

بعد أن تطرقنا إلى تعريف الإبداع، سنحاول إعطاء بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري لنصل في الأخير إلى تعريف شامل.

يعرف الإبداع الإداري " الصرفي " : بأنه القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل ويجب أن تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمتل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابهة إلى أقصى درجة، فالعنصر الأول يتمثل في الفكرة القيادية والرؤيا المميزة للإدخار، أما العنصر الثاني فيتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق والعنصر الثالث في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة².

كما يعرف الإبداع الإداري أو التنظيمي بأنه خلق أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو يتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام إجتماعي معقد³.

¹ - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص 72.

² - مراد محمد النشمي، هدى أحمد الدعيس، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات الخاصة باليمن، المجلد 10، العدد 29، 2017.

³ - Richard Woodman, Taward a theory of Creativity, academy of Management Review, 1993;vol 18 , n 2, 294:321

ويعرفه الهيجان "بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة تنتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والإحتفاظ بالإتجاه ومواصلته، كما يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الإهتمام، والقدرة على تكوين إرتباطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات الفرد وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات¹.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: قدرات عقلية تظهر على مستوى الفرد، الجماعة أو المنظمة، من خلال تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات.²

ج- الفرق بين الإبداع والإبتكار:

تستعمل العديد من المفاهيم تحت عنوان الإبداع منها الإبتكار، الخلق والمهارة كمرادفات، وتعني جميعها ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. ويميل بعض الكتاب إلى التفريق بين مصطلحي الإبداع والإبتكار، ليعطي كلا من المصطلحين دلالة مستقلة، على عكس عامة الناس وبعض الباحثين الذين يستخدمون مصطلحي الإبداع والإبتكار للدلالة على نفس المفهوم.

ويرى "نجم" أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الإبتكار هو التطبيق الملائم لها أي أن الإبتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي، فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار الإبداعية. فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة دائماً أن تحمل أفكار مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.³

وفي نفس السياق ميز تراث (Tratt) بين الإبداع والإبتكار، فالإبداع هو التفكير بأفكار جديدة وملائمة أما الإبتكار فهو التطبيق الناجح لتلك الأفكار داخل المنظمة⁴. كذلك فرق "الزغبى والحريري" بين

¹ عبد الرحمن احمد، الهيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز البحوث والدراسات، الرياض، السعودية، 1999.

² بلال كرامش، دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، 2017/2018، ص 21.

³ توفيق عطية، توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالإداء الإداري الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2009، ص 14.

⁴ أيمن المعاني وآخرون، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين بالجامعات الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، الأردن، 2009.

الإبداع والإبتكار، حيث يريان " أن الإبتكار إنتاج أي شيء جديد من أجل حل مشكلة أو تغيير أو تعبير فني والجدة (الحدثة) أمر نسبي، فما يعد جديد بالنسبة للفرد يكون معروف لدى الآخرين، أما الإبداع فهو حالة خاصة من الإبتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره¹.

ثانياً: عناصر الإبداع الإداري.

أجمع الباحثون والكتاب على عناصر الإبداع الأساسية التالية: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات.

أ- الطلاقة :

المقصود بها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية². أو يقصد بها القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي إلى الحلول المقترحة للمشكلات، فالمبدع يتميز عن غيره بكمية الأفكار التي يطرحها في فترة زمنية معينة عن موضوع معين، أي لديه القدرة العالية على سهولة الأفكار وسهولة توليدها. أي أن الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع لكونها المحرك الرئيسي للوصول إلى حل المشكلات، من خلال عدم استسلام المبدع أو قنوطه في إيجاد واقتراح العديد من الأفكار.

وهناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع وهي³:

❖ الطلاقة اللفظية (طلاقة الكلمات): سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية، أي استحضرها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.

❖ الطلاقة الفكرية: تعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار أو السرعة في بلورة عدد كبير من الأفكار.

❖ طلاقة التعبيرات: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

¹- توفيق عطية، توفيق العجلة، مرجع سابق، ص 18.

²- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 29.

³- منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2014، ص 44.

ب- الأصالة:

أي القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقه أو غير مألوفة، بمعنى لا يتم تكرار أفكار المحيطين بل الإرتقاء بهذه الأفكار وأبعادها عن التقليد¹. فالإبداع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات. فالأصالة تعني التجديد والإنفراد بالأفكار، أي إنتاج أفكار جديدة لم يفكر فيها أحدا من قبل وهي تخرج عن المؤلف والمتوقع والتقليدي، بشرط أن يكون ذات قيمة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع، أي كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وخروجها عن النمط التقليدي، زادت درجة أصالة الفكرة، وإتيان بأفكار وحلول المشكلة بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، شريطة أن تكون مفيضة وعلمية وعملية².

وتعد الأصالة من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي، وبالنظر إلى الأصالة في ضوء عوامل الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات، يلاحظ أنها تختلف عن كل منها كالاتي³:

- ✓ أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد، بل تعتمد على قيمة الأفكار ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
- ✓ أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكاره كما في المرونة، إنما تشير إلى رفض تكرار أفكار الآخرين وعدم الخضوع إلى الأفكار الشائعة.
- ✓ الأصالة لا تتضمن شروط تقويمية في النظر بالبيئة، كما لا تحتاج إلى قدرة كبيرة من الشروط التقويمية لنقد الذات، وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات.

ج- المرونة:

يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني، الذي يعني تبني أنماط محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة⁴.

¹ علي عبد الرزاق حلي، الإبداع والمجتمع ودراسات في النقد الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2007، ص 22.

² محمد يزيع حامدين تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 54.

³ محمد يزيع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص ص 54، 55.

⁴ السعيد عواشريه، العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية واليات تفعيل اثارها الإيجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 6.

فالمبدع يلجأ إلى إتباع أساليب عمل وطرق جديدة في إنجاز الأعمال المختلفة، بحيث ينظر إلى الأمور من عدة زوايا مختلفة، يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة، التي يعتقد الآخرون بعدم وجود روابط بينها¹.

يمكن التمييز بين نوعين من المرونة²:

□ المرونة التكيفية:

وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني، وتسمى **تكيفية** لأن الفرد يحتاج لتعديل السلوك ليتفق مع الحل السليم، ودرجة المرونة تكون هي عدد تلك التقلبات، أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها.

□ المرونة التلقائية:

وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي للفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الإستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع.

ونلاحظ أن عامل المرونة يرتكز على أهمية تغيير اتجاه الأفكار إلى جانب تنوعه.

د- الحساسية للمشكلات:

ويعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عناصر التفكير الإبداعي، ويعني رؤية الكثير من المشكلات رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا، والتعرف على حجمها وجوانبها وإبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها. ولا شك اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، وترتبط بهذه القدرة على ملاحظة أشياء غير عادية و محيرة في المحيط الفردي، وبذلك فإن الحساسية للمشكلات هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون أو التفكير في إجراء تحسينات عليها³.

¹ - عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركاء كهرياء الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2009، ص 20.

² - محمد يزيع حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 53.

³ - المرجع السابق، ص ص 53، 54.

ثالثاً: مستويات الإبداع الإداري.

يظهر الإبداع الإداري في العديد من المستويات ويمكن التمييز عموماً بين ثلاث أنواع وهي:

- ❖ الإبداع على مستوى الفرد.
- ❖ الإبداع على مستوى الجماعة.
- ❖ الإبداع على مستوى المؤسسة.

الأنواع الثلاث تكمل وتعزز بعضها البعض وهي ضرورية للمؤسسات المعاصرة، وسنوضح الأنواع

التالية باختصار كما يلي:

أ- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم توصل إليه من قبل الأفراد بحيث يكون لدى الأفراد العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء، الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة بالمثابرة والمرونة، حب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات، هذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتتميتها¹.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو إدارة أو لجنة... الخ)، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. والتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. ويتأثر الإبداع الجماعي بروية أفراد الجماعة، بيئة ومناخ العمل، الإلتزام بالتميز في الأداء، دعم ومؤازرة الإبداع، جنس الجماعة، تماسك الجماعة، انسجام الجماعة وحجمها².

¹ - نماء جواد العبيدي، أثر العدالة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 24، سنة 2012.

² - سوزان سمير علي صلاحات، واقع استخدام نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، 2015، ص ص 46، 47.

ج- الإبداع على مستوى المؤسسة:

وفي هذا الإطار لابد من التأكد أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد شيئاً كماليا وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والإزدهار، ولقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المؤسسة إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية¹:

- ❖ الإتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المتميزة.
- ❖ الإتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- ❖ دعم وتشجيع المبدعين والإعتراف بإبداعاتهم.
- ❖ تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- ❖ الإلتزام بالمهارة ، البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي.
- ❖ الجمع بين الإستقلالية والشدة معا، فهناك رقابة مشددة لحماية قيم وأهداف المؤسسة، في نفس الوقت هناك إستقلالية وتفويض للسلطة بهدف تشجيع روح المخاطرة والإبداع.

¹ - وسيلة واعر، مرجع سابق، ص 83.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية والإبداع الإداري.

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية، وكذا الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري، وهذا فيما يلي:

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية.

أولاً: الدراسات باللغة العربية.

أ- دراسة، ماهر على الخزاعي (2013)، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على الانتماء الوظيفي في المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة دمشق، سوريا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية وأنواعها المختلفة في المستشفيات الجامعية، تم إجراء الدراسة الميدانية على المستشفيات الجامعية لوزارة التعليم العالي بسوريا، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي مع اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغت 384 مفردة.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ أن مستوى إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية له الدور الأكبر في التأثير على الإنتماء الوظيفي.
- ❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الإنتماء التنظيمي.
- ❖ وجود فروق جوهرية بين العاملين فيما يتعلق بإدراكهم للعدالة التنظيمية والإنتماء التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

ب- دراسة، سعيدة شبح (2015)، بعنوان: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة أكلي أولجاج البويرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين. تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة، وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع اعتماد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغت 75 مفردة.

تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- ❖ مستوى العدالة التنظيمية كان منخفض حيث بلغ 2,49 من 5.

❖ مستوى الرضا الوظيفي كان منخفض حيث بلغ 2,59 من 5.

❖ هناك علاقة طردية قوية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للدهن.

ج- دراسة، احمد خليل النجار وعاطف يوسف مقابلة(2015)، بعنوان : درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء التمريض في المستشفيات الخاصة وعلاقتها بالدافعية نحو العمل من وجهة نظر الممرضين في الاردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة عمان العربية، المجلد 26، العدد 05، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء التمريض في المستشفيات الخاصة وعلاقتها بالدافعية نحو العمل من وجهة نظر الممرضين في الأردن، وأستخدم الباحث منهج المسح الإرتباطي، بالإعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات قدرها 401 مفردة.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

❖ بلغت الدرجة الكلية لممارسة العدالة التنظيمية 4.6 بدرجة مرتفعة.

❖ مستوى دافعية الممرضين نحو العمل جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي 4.21

❖ فيما يخص مجال علاقة الممرضين بمرافقي المرضى، قد جاءت بدرجة مرتفعة.

❖ وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء اقسام التمريض ودافعية الممرضين نحو عملهم من وجهة نظرهم.

د- دراسة، فطيمة عيسات وأحمد جميل (2016)، بعنوان: العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية، دراسة إستطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الإقتصادية، العدد 07.

وهدفتم هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، واعتمد في الدراسة على أساليب إحصائية من بينها المتوسطات الإحصائية، وأيضاً تحليل الانحدار الخطي وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد وزعت على عينة تتمثل في 186 مفردة.

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري.

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري. هناك مستوى منخفض من العدالة في المؤسسات المبحوثة نظرا لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف، كل هذا أدى إلى توفر مستوى منخفض من التمكين في المؤسسات.

هـ- دراسة، كمال برياوي، عبد القادر خليفة (2016)، بعنوان : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية بشار، مجلة الباحث العدد 16. هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وتم اجراء الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار. كما تم الاعتماد على برنامج SPSS من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه البيانات، واستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي، واستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 115 استمارة على أفراد العينة واسترجعت منها 110 وأستبعد 5 إستمارات، لوجود أسئلة لم يتم الإجابة عنها فبقي 105 استبيان صالحا للتحليل الإحصائي. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدارسة ما يلي:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي.

و- دراسة، حسن عبد السلام علي عمران، محمد الساكت بلقاسم، فتحية محمد عيسى الهوني (2018) بعنوان : دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية للمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 09، ليبيا.

هدفت هذه الدراسة الى تقديم معالم فكرية حول موضوع البحث "العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية" وتم إجراء الدراسة الميدانية بكلية الاقتصاد، وقد قام الباحث بأتباع المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من 52 مفردة من أعضاء هيئة التدريس.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدارسة ما يلي:

- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- ✓ توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والمواطنة التنظيمية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والمواطنة التنظيمية.
- ✓ توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين العدالة التعاملية والمواطنة التنظيمية.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية.

أ- دراسة، Hasan Gül; Mehmet İnce; (2011)، بعنوان:

The Effect of Employees Perceptions of Organizational Justice on organizational Citizenship Behavior an Application in Turkish Public Institutions. International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 6 .

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدراك العدالة التنظيمية لموظفي القطاع العام على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العمومية التركية، وقد تم اعتماد أسلوب معامل الارتباط والانحدار لتحليل البيانات، وتم استخدام الإستبانة لجمع البيانات، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 83 موظفا يعملون في المديرية الجهوية لتسجيل الأراضي والسجل العقاري، وهم عبارة عن مجتمع الدراسة، وخلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

- ❖ أكثر العدالة تأثيرا في سلوكيات المواطنة هي العدالة التوزيعية.
- ❖ هناك علاقة ارتباط بين إدراك العدالة وسلوك المواطنة.
- ❖ هناك تصور إيجابي بين العدالة التنظيمية والمساهمة في التطوير التنظيمي.

ب- دراسة، Mozafar Yektayar; Sardar Mohammadi; Fariba Rafei- Dehkordi; (2013) بعنوان:

Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in general directorate of youth and sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province ; European Journal of Experimental Biology. vol 3. no 3, Iran.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي للموظفين في المديرية العامة للشباب والرياضية في مكتب شهر محل وبختياري، إيران. وتم استخدام الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومعامل الارتباط بيرسون، وتكونت العينة من 150 مفردة من الموظفين العاملين.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- ❖ أن العدالة التنظيمية بمكوناتها (الإجرائية والتوزيعية) لها علاقة مباشرة مع أبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى، الإستمرارى).
- ❖ أن غياب العدالة التنظيمية في المنظمة سبب عدم الإلتزام وعدم تحقيق الرضا الوظيفي.
- ❖ أن توزيع المكافآت والرعاية والترقية والتعيين وأن ممارسة الإدارة في الأنصاف في توزيعها أدى الى زيادة الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

ج- دراسة، Laith Alqhiwi (2015) بعنوان:

Organizational Justice and its Impact on Improvement the Performance Efficiency of the Industrial Companies A Case Study of Jordanian Potash Company ; Dirasat, Administrative Sciences, Vol 42, No. 1, Jordan.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأبعادها في شركة البوتاس الأردنية وأثر ذلك في تحسين كفاءة الأداء في الشركة، وأعتمد في هذه الدراسة على أداة الإستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، كما استخدمت معامل الثبات الفاكرونباخ.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ مستوى إدراك العاملين العدالة التنظيمية كان مرتفعاً من وجهة نظرهم وأبعادها في شركة البوتاس الأردنية.
- ❖ مستوى كفاءة أداء العاملين في شركة البوتاس الأردنية كان مرتفعاً.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) في تحسين كفاءة أداء العاملين لدى الشركة المذكورة.

د- دراسة، Muhammad Salman, Mula Nazar Khan, Fahad Islam, Arslan Aslam (2016) بعنوان:

Impact of Organizational Justice and Perceived Creative Performance Mediating role of Employee Innovative Behavior. International Journal of Scientific and Research Publications. Vol 6, No 6.Pakistan.

هدفت الدراسة الى تبيان اثر العدالة التنظيمية والأداء الإبداعي الملاحظ مع الدور الوسيط للسلوك الإبداعي للعاملين، دراسة حالة في شركات الإتصالات، كلية هتيلي جامعة النجف لاهور باكستان، مجلة الدولية للمنشورات العلمية والبحثية، المجلد 06 العدد 06، باكستان، 2006.

وأعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة مع استخدام الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. وتكونت العينة من 480 موظف من أربع شركات (واريد، تسونغ، موبيلنيك، تيلينور).

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- ❖ كل المتغيرات مترابطة.
- ❖ العدالة التنظيمية لها علاقة ايجابية مع السلوك الإبداعي للموظف والأداء الإبداعي.
- ❖ السلوك الإبداعي لدى الموظف يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الإبداعي الملحوظ.
- ❖ يجب أن توفر إدارة المنظمة عدالة في الإجراءات والتوزيع والتعاملات وتعزيز الأداء الإبداعي للموظف.

د- دراسة، Gholamreza Rahimi (2017) بعنوان:

Study the Relationship between Organizational Justice and Organizational Structure.

International journal of Environment ET science education. vol 21. n 02, Iran.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية والهيكل التنظيمي في الوكالات الحكومية بمنطقة بوكان إيران، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، مع اعتماد الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأكدت موثوقيته من خلال حساب معامل الثبات الفاكرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل (Smirnov_ Kolmogorov)، وطبقت الدراسة على 337 شخص.

تم التوصل إلى النتائج التالية وهي:

- ❖ وجود علاقة سلبية كبيرة بين العدالة التنظيمية والهيكل التنظيمي.
- ❖ يجب على المسؤولين الحد من التعقيد التنظيمي، مما يسهل تطبيق العدالة التنظيمية بالمنظمة ويجب خفض من مركزية التنظيم.

هـ- دراسة، Melis ATTAR. Mahamadi El Nour DERRA (2017) بعنوان:

The Relationship Between organizational Justice Perception and Organizational Commitment: A Study on DOĞUŞ OTOMOTIV Authorized Dealers in Konya. The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, Vol.22, No.2, Turkey.

هذه الدراسة، عبارة عن مقال من مجلة الكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية تحت عنوان العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية عن المتعاملين المعتمدين التابعين لشركة Automotive (Skoda, Audi, Volkswagen). قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، واختيار 190 مفردة باستخدام العينة العشوائية في تحديد المشاركين.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ هناك ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي.
- ❖ لا يوجد للبعد الإجرائي والتوزيعي تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي.
- ❖ تؤثر العدالة التنظيمية على التزام الموظفين وتحفزهم على تطوير شعورهم بالرفاهية والكفاءة في العمل.
- ❖ العدالة التعاملية هي البعد الرئيسي في قطاع السيارات.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.

أولاً: الدراسات باللغة العربية.

أ- دراسة، رياض عبد الله الخوالدة ومحمد فالح الحنيطي (2008)، بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 02.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم (289 مفردة) ، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة إدراك أفراد العينة لأثر أبعاد تكنولوجيا المعلومات والإبداع الإداري، كما تم اعتماد اختبار تحليل الإنحدار لإختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وتحليل التباين الأحادي.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التالية (استخدام تكنولوجيا المعلومات وطبيعة البرامج المستخدمة ومدى ملاءمة معلومات النظام المستخدم، وتكامل المعلومات، وإنتاجية نظام المعلومات المستخدم، والتدريب) والإبداع الإداري.
- ❖ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية والإبداع الإداري باستثناء متغير الخبرة العملية، كما أظهرت النتائج عدم وجود مثل تلك العلاقة ما بين هذه المتغيرات واستخدام تكنولوجيا المعلومات باستثناء متغير الجنس.

وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ❖ ضرورة تبني السياسات الملائمة، وإعداد البرامج اللازمة، وتقديم الحفز المناسب للإبداع والمبدعين.
- ❖ إعداد البرامج والدورات التدريبية وعقد ورش العمل والندوات المناسبة لمختلف المستويات الإدارية حول الطرق الفعالة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، والعمل على توفير هذه التكنولوجيا لمختلف المؤسسات والوحدات الإدارية، وذلك لزيادة السرعة والدقة في إنجاز المهام والواجبات.

ب- دراسة، **عنان الجعبري (2010)**، بعنوان: **دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية**، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.

هدفت الدراسة إلى توضيح علاقة الإبداع الإداري بتحسين الأداء الوظيفي، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية في الهيئات المحلية الفلسطينية بالتطبيق على شركة الكهرباء الخليل. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك أعتمد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليل الظاهرة، وقد طبقت على عينة عشوائية بلغت 151 مفردة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- ❖ مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة الكهرباء كبير جدا بنسبة 80.5 %.
- ❖ واقع الأداء الوظيفي لموظفي الشركة كان بنسبة كبيرة جدا نسبة 78.5 %.

ج-دراسة، شائع بن سعد بن مبارك القحطاني (2011)، بعنوان: التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الامنية، (دراسة مقارنة)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين في المنظمات الأمنية ومعوقاته وكذلك التعرف على مظاهر الإبداع ومعوقاته في المنظمات الأمنية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 399 مفردة ، استرجع منها 371 وتم استبعاد 06 مفردة، لعدم مصداقية المستجيبين فيها.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ❖ واقع تمكين العاملين والابداع الإداري في المنظمات الأمنية محل الدراسة كان بدرجة متوسطة.
- ❖ معوقات التمكين والابداع الإداري في تلك المنظمات كانت بدرجة مرتفعة.
- ❖ هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في تلك المنظمات.

د- دراسة، نجم الغزاوي (2011)، بعنوان: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33، جامعة عمان، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على أفراد المجتمع والبالغ عددهم (560 مفردة) المكونة من جميع المديرين في المستويات الإدارية (العليا الوسطى، الدنيا) واختيار عينة مكونة من (150). وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية، كما تم اعتماد اختبار تحليل الإنحدار البسيط وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإبداع الإداري على المتغير التابع تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.
- ❖ تقوم البنوك بتكريم الموظفين المبدعين بشكل دوري ومستمر ، وهذا دليل على اهتمام البنوك بتحفيز الموظفين المبدعين على العمل.
- ❖ يقدم مديري البنوك مكافآت مجزية للموظفين الأكفاء، وأيضاً يتم ربط ترقية الموظفين بمستوى الأداء لديهم.
- ❖ هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة، وبين الإبداع لدى العاملين من جهة أخرى.

❖ أن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود.

❖ إن السلوك القيادي يرتبط بعلاقة معنوية مع الإبداع التنظيمي.

هـ- دراسة، وسيلة واعر (2015)، بعنوان: دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر. وقامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وكذلك اعتمدت على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الإطارات العاملين من مختلف الوظائف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، الموزعين على فروعهم المختلفة والبالغ عددهم 1300 إطارا وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا بلغ حجمها 169، وزعت عليها إستبانات تم استرداد 135 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت 80% .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

❖ يمارس القادة الإداريين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي.

❖ أكدت النتائج أن مستوى توفر الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية كان مرتفعا.

❖ هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأبوية) والإبداع الإداري بمجمع صيدال، وأن أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح القيادة التحويلية.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي التأثير المثالي والإهتمام الإنساني بالفرد.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح بعدي الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر لصالح كل من التفويض، الاتصال، العلاقات الإنسانية، المشاركة.

و- دراسة، سمية سعدون ونجاة بزايد (2017)، بعنوان: المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة وهران "2"، مجلة أفاق فكرية، المجلد 03، العدد 07، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مؤسسة سوناطراك "وهران"، وأعدمت الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الإستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 100 مفردة. من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- ❖ وجود علاقة ارتباطية بين المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى إدارات مؤسسة سوناطراك.
- ❖ مستوى مرتفع من المواطنة التنظيمية حيث بلغ 82.01%.
- ❖ مستوى ممارسة الإبداع الإداري مرتفعا بدليل أنه بلغ 85.45%.

ي- دراسة، مراد محمد النشمي، هدى أحمد الدعيس (2017)، بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن، مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 10 العدد 29.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار أداة الدراسة (الإستبيان) وتم توزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم (104) مفردة. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ❖ هناك علاقة ارتباط طردية بين الأبعاد الثلاثة للإبداع الإداري (المناخ الإداري، السلوك الإبداعي، تنفيذ الإبداع) وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن.
- ❖ حيث جاء معامل الارتباط الكلي (0,72) عند مستوى دلالة (0,05) أي بزيادة الإبداع الإداري ستزيد فرصة تحقيق الميزة التنافسية. وقد خلصت الدراسة إلى أن تبني الجامعات للإبداع الإداري بمفهومه الواسع يصل بها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن للمنافسين تجاوزها.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية.

أ- دراسة، Uliman S. Al-hajaya and Atallah A. Al-roud (2011) ، بعنوان:

The Administrative Creativity Skills of the Public Schools Principals in Tafila Directorate of Education Int J Edu Sci, vol 3. no 1. Tafila – Jordan.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الإبداع الإداري لممارسات المديرين العاميين في مديرية تربية الطفيلة. تكونت العينة من 402 معلم (ذكور وإناث) تم اختيارهم عشوائياً. شملت أداة هذه الدراسة 36 مادة. تم استخدام الأساليب الإحصائية.

أشارت الدراسة الى النتائج التالية:

- ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفاعل النوع الإجتماعي مع الخبرة وتفاعل التجربة مع المؤهل العلمي وتفاعل النوع الإجتماعي والخبرة والمؤهل. ووفقاً للنتائج:
- ❖ يوصى بأن تعقد مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة دورات تدريبية لتطوير كفاءة مديري المدارس في مهارات الإبداع الإداري، وتحفيز المعلمين الذين يحملون درجات البكالوريوس أو أقل للالتحاق بالبرامج العليا في التعليم.

ب- دراسة، Emaad Ali Kasasbeh (2015)، بعنوان:

The Impact The Transformation Leadership in The Administrative Creativity: An Applicative Study on The Industrial Companies (Mining and extraction) European journal of business and management, vol 7 no 2. Malaysia.

هدفت الدراسة إلى تحديد "أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري" دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية (الإستراتيجية والتعدينية) الماليزية. وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. وتكونت العينة من 156 مفردة من الموظفين العاملين.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ❖ أن تصورات المستجوبين لأبعاد القيادة التحويلية كانت عالية.
- ❖ أن تصورات المستجوبين على بنود الإبداع الإداري كانت عالية.
- ❖ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الشركات الصناعية.

ج- دراسة، Sameh Abdalraof Mahmoud Yossef, Ahmed Hassan Hassan Rakha (2017) بعنوان:

Efficiency of Personal and Administrative Skills for Mangerigerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University Deanship of development & quality, Najran University, Vol.8, No.6, Saudi Arabia.

هدفت الدراسة إلى معرفة كفاءة المهارات الشخصية والإدارية للقيادة الإدارية في الإبداع الإداري بجامعة نجران، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. وتكونت العينة من 39 مفردة من أعضاء القيادة الإدارية، كما تم استخدام معامل الارتباط بيرسون. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- ❖ وجود مستوى عالٍ من المهارات الشخصية والإدارية ومستوى الإبداع الإداري للقادة الإداريين بجامعة نجران
- ❖ وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الشخصية والإدارية ومستوى الإبداع الإداري.

د- دراسة، Antar Mohamed Ahmed Abdul-Aal (2018)، بعنوان:

The Reality of Administrative Creativity among The Principals of General Secondary Education: A Field study in Sohag City Global journal of management and business Research.vol 18. n 13.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية بسوهاج. وتم استخدام الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وزع الباحث الإستبانة على (52) مديراً للمرحلة الثانوية واسترجع (50) إستبانة صالحة للتحليل والدراسة. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- ❖ أن واقع الإبداع الإداري منخفض المستوى بين مدرء المدارس الثانوية.
- ❖ جوانب الإبداع منخفضة للغاية بين مديري المدارس الثانوية بمدينة سوهاج.
- ❖ هناك تطبيق ضعيف لعناصر الإبداع الإداري.

هـ- دراسة، Ibtisam Khalid Yahia Salama (2018)، بعنوان:

The Relationship Between Organizational Culture and Administrative Creativity in Universities, European Scientific Journal Vol.14, No.4.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات بكلية التربية بجامعة جدة، المملكة العربية السعودية.

وتوضح الدراسة النتائج التالية:

- ❖ أن الثقافة التنظيمية هي عامل حاسم في تحقيق أبعاد الإبداع الإداري.
- ❖ أن الثقافة التنظيمية لها دور رئيسي في جميع المستويات والأنشطة داخل النظام الإداري.
- ❖ الثقافة التنظيمية تساهم في جميع المستويات والأنشطة داخل النظام الإداري والذي بدوره يعمل على تحسين وتطوير الأداء بطريقة مريحة وفعالة.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري.

أ- دراسة، حياة سرير الحرتشي، كريمة ريحي، بعنوان : العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الإبداع 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 الإستبانة 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 تأثير على الإبداع الإداري في المؤسسة وهذا يعني أنها تطبق القوانين على الجميع بدون استثناء والسماح للموظفين ببناء معلومات دقيقة ووافية تساهم بشكل إيجابي في تفعيل الإبداع الإداري.

❖ العاملين لا يوافقون على وجود عدالة توزيعية في توزيع المخرجات ويشعرون بأن المدخلات لا تتساوى مع المخرجات.

ب- دراسة، حواء بوخلخال (2018)، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين " . دراسة حالة مؤسسات المؤسسات الإستشفائية بتقريت- ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الإستشفائية بتقريت- ورقلة.

حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (120) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع البيانات. تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، بالإعتماد على المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، معامل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

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

على ضوء الدراسات السابقة وفي حدود علم الطالبين، فإن الدراسة الحالية تختلف وتتفق مع الدراسات السابقة في عدة نواحي:

1- من حيث الموضوع:

تتفق مع بعض الدراسات، من حيث تناولها لموضوع العدالة التنظيمية والإبداع الإداري بصفة عامة حيث تم قياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملية)، كما تم قياس الإبداع الإداري بأبعاده الأربعة (الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات)، وهو ما يتشابه مع معظم الدراسات السابقة.

2- من حيث المنهج:

تتفق مع بعض الدراسات، من حيث الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، في حين تختلف مع بعض الدراسات الأخرى التي استخدمت المنهج الإستدلالي.

3- 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 الإقتصادية الخدمائية، بالإضافة إلى تركيزها على فئة الإطارات، وهذا يختلف عن الدراسات السابقة التي ركزت على الفئات المهنية المختلفة في المؤسسة.

4- من حيث أداة الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، من حيث اعتمادها على أداة الإستبانة 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 إختيار المنهج المناسب لها وكيفية تصميم أداة الدراسة وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي توصلنا إليها ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

خلاصة:

إن عملية الإبداع الإداري في المؤسسات اليوم أصبحت ضرورة ملحة لنموها واستمرارها في ظل المتغيرات العالمية والمحلية، وكذا البيئة التنافسية التي تركز على الجودة وتقديم ما هو أفضل، وتعتمد عملية الإبداع الإداري على تهيئة المناخ النفسي والعملي الذي يسمح بدعم السلوك الإبداعي ويزرع الأفكار الجديدة وتنفيذها.

وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين أصبح أمر ضروري لضمان الإبداع 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، فهي تعكس مدى إدراك العاملين للإنصاف والعدالة في منظماتهم.

الفصل الثاني

دراسة مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع جيجل

تمهيد

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

خلاصة

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بدراسة مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري -مديرية العمليات- بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية بمديرية العمليات لاتصالات الجزائر فرع جيجل وذلك خلال الفترة الممتدة من 2019/05/05 الى 2019/05/23 ولتحقيق هدف هذا الفصل، تضمن هذا الأخير مبحثين المبحث الأول تناول طريقة أدوات الدراسة أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

بغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لزام علينا اتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددناها عند الشروع في هذه الدراسة حيث سيتم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى تحديد نوع الأداة المستعملة في جمع وتحليل البيانات من خلال تصميم واختبار أداة الدراسة، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة وسنحاول توضيح ذلك فيما يلي:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة.

المجتمع هو مجموعة المشاهدات والقياسات الخاصة بمجموعة من الوحدات الإحصائية والتي تخص ظاهرة من الظواهر القابلة للقياس، أو يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة بحيث تكون جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة والبحث¹، في هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الإطارات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية جيجل والبالغ عددهم 238 إطار .

ثانياً: عينة الدراسة.

وتعرف عينة الدراسة على أنها فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الافراد أو الأشخاص أو الأشياء، موضوع مشكلة الدراسة².

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

حيث تم إختيار العينة المستهدفة وفق أسلوب العينة المقصودة (القصدية) و تستخدم هذه الطريقة في حالة معرفة الباحث معالم الإحصائية للمجتمع وخصائصه لأن العينة القصدية تتكون من مفردات تمثل

¹- دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الطبعة الأولى دار الحامد، عمان 2008، ص 148.

²- محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان 2001، ص 185.

المجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً¹، وقد اعتمدنا على 50 إطار المتواجدين في مديرية العمليات للاتصالات الجزائر فرع جيجل، وهذا راجع إلى ضيق الوقت وصعوبة التنقل إلى مختلف المراكز على مستوى تراب الولاية، حيث تم توزيع 50 إستمارة وتم إستبعاد 5 منها وبالتالي تم تحليل 45 إستمارة لتشكل بذلك العينة ما نسبته 21% من مجتمع البحث.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة.

الإستبيان، هو أحد الوسائل الشائعة الإستعمال للحصول على المعلومات، وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين²، وبالتالي يعد الأداة الرئيسية لجمع البيانات اللازمة باعتباره أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع معطيات الدراسة، ولكونه وسيلة فعالة تساهم في قياس المتغيرات المرغوب دراستها وتحديد العلاقة فيما بينها. وفيما يلي توضيح كيفية بناء وتصميم أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة للتحقق من صدقها وثباتها:

أولاً: بناء وتصميم أداة الدراسة.

تم بناء استمارة الأسئلة على أساسا الفرضيات وأداة البحث المحددة وبالاعتماد على عدة دراسات سابقة والمتمثلة في: دراسة سعيدة شيخ بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" ودراسة سمية بن دحو وسهيل مقدم جامعة وهران بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" ودراسة محمد ناصر راشد بن سمعان بعنوان "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية" ودراسة الأساتذة: سمية سعدون، غيات بوفلجة، نجاة بزايد بعنوان "المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري"، سناء راجي أحمد السوداني بعنوان: "درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالإداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية"، دراسة عيسى نجيمي بعنوان "واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالإستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع" وكذا الإستعانة بآراء ومقترحات الأساتذة تم تصميم الإستبيان وقد تضمن هذا الإستبيان ثلاثة محاور رئيسية وفي ما يلي شرح لأهم محاور وأبعاده:

¹ - كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط4، دار الثقافة، عمان، 2011، ص147.

² - المرجع السابق، ص 135.

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

يتضمن هذا المحور بعض البيانات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، سنوات العمل.

المحور الثاني: خاص بالمتغير الثاني العدالة التنظيمية.

وهو المتغير المستقل للدراسة، وتم قياس محور العدالة التنظيمية بـ 17 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي:

البعد الأول: العدالة التوزيعية ويضم العبارات (1، 2، 3، 4، 5).

البعد الثاني: العدالة الإجرائية ويضم العبارات (6، 7، 8، 9، 10، 11).

البعد الثالث: العدالة التعاملية ويضم العبارات (12، 13، 14، 15، 16، 17).

المحور الثالث: الخاص بالمتغير الثالث الإبداع الإداري.

وهو المتغير التابع للدراسة، ويتضمن هذا المحور 20 عبارة مرتبطة بمستوى الإبداع الإداري، وقد قسم إلى 04 عناصر وهي عنصر الطلاقة من العبارة 1 إلى العبارة 5، من العبارة 6 إلى العبارة 9 تقيس عنصر الأصالة، من العبارة 10 إلى العبارة 15 تقيس عنصر المرونة، من العبارة 16 إلى 20 تقيس عنصر الحساسية للمشكلات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي المتدرج لقياس درجة الإستجابة لكل من محور العدالة التنظيمية والإبداع الإداري كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): توزيع ليكارت الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

وقد تم تحديد مجال الفئات، الذي يعبر على درجة الموافقة، وتم تحديد المدى Range، وطول الفئة Lenght كمايلي:

حساب المدى : قيمة الأعلى - قيمة الأدنى.

حساب طول الفئة: المدى/عددالدرجات.

حساب المدى: أكبر قيمة(5)- أصغر قيمة(1)= 4

حساب طول الفئة: المدى(4)/ عدد الدرجات (5)= (0.8)

وبالتالي تصبح الفئات كالتالي:

الجدول رقم(02): تحديد طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الإجابة على العبارات	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	منخفض جدا
غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط (بين الرفض والتأييد)
موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: اختبار صدق الدراسة (الإستبيان).

أ- الصدق الظاهري للإستبيان:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الإستبانة على الأسناذ المشرف وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس (الملحق رقم 01).

وكان الهدف من التحكيم هو جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس من حيث سلامة بناء الفقرات ومدى وضوحها وملائمتها للواقع المبحوث، وقد تم الأخذ بعين الإعتبار ملاحظات المحكمين، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف البعض الآخر منها، وإضافة فقرات أخرى إلى بعض الأبعاد، بحيث تم صياغة الإستبانة بشكلها النهائي الوارد في الملحق رقم (02).

ب- الصدق البنائي للإستبيان (الإتساق الداخلي):

من أجل التأكد من صدق الإستبيان البنائي تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور نفسه.

1- إختبار الصدق البنائي لمحور العدالة التنظيمية :

بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية فقد تم حساب معاملات الارتباط (صدق الإتساق الداخلي) كما موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (03): صدق الإتساق الداخلي لبُعد العدالة التوزيعية.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء.	0.846**	0.000
02	أشعر بان أعبائي وواجباتي الوظيفية متناسبة مع الأجر الذي أتقاضاه.	0.928**	0.000
03	أجري مناسب مقارنة بزملائي في العمل.	0.896**	0.000
04	أشعر بالتوافق بين ما أحصل عليه من أجر وما أتمتع به من مؤهلات علمية.	0.928**	0.000
05	أشعر أن مسؤوليات عملي عادلة مقارنة مع زملائي في المنظمة.	0.726**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss).

يبين الجدول رقم (03) معاملات الارتباط(بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (العدالة التوزيعية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الإحتمالية أقل من 0.05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين(0.726 و 0.928) وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(04): صدق الإتساق الداخلي لبُعد العدالة الإجرائية.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
06	يجرى تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بدون استثناء.	0.957**	0.000
07	أشعر أن الإجراءات الإدارية المطبقة تتسم بالعدالة والإنصاف.	0.903**	0.000
08	تشارك الإدارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات.	0.959**	0.000
09	لدي الحق في الاعتراض على القرارات المتخذة.	0.922**	0.000
10	تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	0.965**	0.000
11	تتولى الإدارة تقديم معلومات إضافية عند الإستفسار على القرارات المتخذة.	0.896**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss).

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (العدالة الإجرائية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الاحتمالية اقل من 0.05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0.896 و 0.965) وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم(05): صدق الإتساق الداخلي لبُعد العدالة التعاملية.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
12	تتعامل الإدارة معي بكل احترام وتقدير.	0.835**	0.000
13	تتناقش الإدارة معي قبل اتخاذ أي قرار يخص عملي.	0.943**	0.000
14	تناقش الإدارة معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.	0.953**	0.000
15	أشعر بنزاهة الإدارة في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العاملين.	0.934**	0.000
16	تهتم الإدارة بالإنشغالات الخاصة بالعاملين.	0.927**	0.000
17	تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين بمعايير عادلة وموضوعية.	0.882**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات(spss).

يبين الجدول رقم(05) معاملات الإرتباط(بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (العدالة التعاملية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الإحتمالية اقل من 0.05، كما أن قيم معاملات الإرتباط هي موجبة وتتراوح بين(0.882 و 0.953) وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم (06): صدق الإتساق الداخلي لأبعاد المحور العدالة التنظيمية.

الابعاد	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	0.942**	0.000
العدالة الاجرائية	0.974**	0.000
العدالة التعاملية	0.977**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات(spss).

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد المحور الثالث (العدالة التعاملية) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا أن كل القيم الإحصائية أقل من 0.05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0.942 و 0.977)، مما يدل على أن جميع عبارات المحور الثالث صادقة.

2- اختبار الصدق البنائي لمحور الإبداع الإداري.

بالنسبة لمحور الإبداع الإداري فقد تم حساب معاملات الارتباط كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (07): صدق الإتساق الداخلي لبعد الطلاقة.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
01	لدي القدرة على طرح عدد من الأفكار الجديدة لتطوير العمل.	0.917**	0.000
02	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة لمشكلات العمل.	0.983**	0.000
03	أستطيع التعبير عن مقترحاتي حتى لو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل.	0.900**	0.000
04	لدي القدرة على التعلم من الآخرين.	0.980**	0.000
05	لدي القدرة على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها.	0.939**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss).

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (الطلاقة) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الإحصائية أقل من 0.05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0.983 و 0.900) وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم (08): صدق الإتساق الداخلي لبعده الأصلة.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
06	أستطيع انجاز اعمالي بأسلوب متجدد.	0.981**	0.000
07	أحاول الإبتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات.	0.947**	0.000
08	أميل أكثر من الآخرين الى الجديد والمثير من الأمور.	0.980**	0.000
09	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل .	0.948**	0.000

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss).

يبين الجدول رقم (08) معاملات الإرتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (الأصلة) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الإحتمالية اقل من 0.05، كما أن قيم معاملات الإرتباط هي موجبة وتتراوح بين (0.947 و 0.980) وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم (09): صدق الإتساق الداخلي لبعده المرونة.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
10	لدي القدرة على النظر في الأشياء من زوايا مختلفة.	0.754**	0.000
11	أستطيع التأقلم والتفاعل مع جميع المواقف التي تواجهني في عملي.	0.736**	0.000
12	لا اتردد في تغيير موقفي عندما يكون غير صحيح.	0.738**	0.000
13	أحرص على إحداث التغييرات في العمل بين فترة وأخرى.	0.760**	0.000
14	اقبل نقد الآخرين في أفكارى ومقترحاتى.	0.749**	0.000
15	لدي المهارات التي تمكنني من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.	0.753**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss).

يبين الجدول رقم(09) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (المرونة) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الاحتمالية اقل من 0.05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين(0.736 و 0.760) وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم (10): صدق الإتساق الداخلي لبعد الحساسية للمشكلات.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
16	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	0.946**	0.000
17	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	0.976**	0.000
18	عادة ما أتوقع حلولاً لمشاكل العمل.	0.969**	0.000
19	أملك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	0.914**	0.000
20	أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من أعمال.	0.862**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss).

يبين الجدول(10) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (الحساسية للمشكلات) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح أن كل القيم الإحتمالية أقل من 0.05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين(0.862 و 0.976) وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الجدول رقم (11): صدق الإتساق الداخلي لمحور الإبداع الإداري.

رقم المتغير	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
الطلاقة	0.962**	0.000
الأصالة	0.947**	0.000
المرونة	0.900**	0.000
الحساسية للمشكلات	0.942**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (spss).

يبين الجدول (11) معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل بعد من أبعاد المحور الكلي (الإبداع الإداري) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور، حيث يتضح جليا أن كل القيم الاحتمالية اقل من 0.05، كما أن قيم معاملات الارتباط هي موجبة وتتراوح بين (0.900 و 0.962)، وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثالثا: إختبار ثبات الإستبيان.

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعية على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الإستقرار في نتائجه.

ومعامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين 0 و 1 حيث كلما اقتربت قيمه من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقتربت إلى الصفر كانت الثبات منخفض، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ **Alphcronbakh** والنتائج كانت كما يلي: (الملحق رقم(12)):

_ معامل ألفا كرونباخ لثبات الإستبيان.

الجدول رقم (12): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

عدد العبارات	محاور أداة الدراسة	معامل الثبات الفا كرونباخ
17	العدالة التنظيمية	0.981
20	الإبداع الإداري	0.992
37	الثبات العام	0.918

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول (12) السابق أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة سواء بالنسبة لمحاور الدراسة أو بالنسبة للثبات الكلي، حيث لم تقل هذه القيم عن الحد الأدنى الذي يجب أن يكون وهو 0.6، ويدل ذلك على إمكانية ثبات النتائج التي يسفر عنها تطبيق هذه الأداة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

لمعالجة بيانات مفردات عينة الدراسة فقد تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز spss وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها المعقدة، حيث جاء نتيجة تطور أجهزة الحاسوب والصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات¹.

وقد تم استخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

أ- التكرارات والنسبة المئوية: وذلك لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم.

ب- المتوسط الحسابي: يعتبر من أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً، وقد تم الإعتماد عليه لترتيب

إجابات مفردات الدراسة لعبارات الإستبيان حسب درجة الموافقة، ويحسب كمايلي : $U = \frac{\sum x_i}{n}$

حيث أن:

x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و5.

n : يمثل عدد أفراد العينة والمتمثل في 45 فرد.

ج- الإنحراف المعياري: يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت استخداماً، وهو يشير إلى درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي²، واتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الإنحراف المعياري:

✓ الإنحراف المعياري اقل من 1: يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي، ويعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية.

✓ الإنحراف المعياري أكبر أو يساوي 1: يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، مما يدل على تباين أوتباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.

د-معامل الثبات ألفا كرونباخ:

يستخدم هذا المعامل لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، إذ يعتبر هذا المعامل من أهم مقاييس الثبات والاتساق الداخلي، فهو يربط ثبات الإستبيان بثبات بنوده، والنسبة الإحصائية المقبولة له هي 60%³.

¹ - محمد بلال الزغبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss، طبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 12.

² - ربحي مصطفى عميان، وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000، ص 161.

³ - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 297.

ذ- المدى: ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الإستبيان.

ر-معامل الارتباط:

يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين، ومن خلال الإختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتتراوح قيمة هذا المعامل بين 1 و-1. وبشكل عام يمكن اعتبار أن العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.3، ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت بين 0.3 و0.7، أما إذا كانت قيمته أكبر من 0.7 فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين¹. وتم استخدامه للتأكد من صحة الفرضيات.

س- معاملي الإلتواء والتفطح:² تم استخدامها في الدراسة للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات.

❖ الإلتواء: يعطى مقياس الإلتواء فكرة عن تمركز قيم المتغير فإذا ما كانت قيم هذا المتغير تتمركز

باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة فإن توزيع هذا المتغير ملتبس نحو اليمين ويسمى

موجب الإلتواء وتكون قيمة الإلتواء موجبة، أما إذا كان العكس فإن هذا الإلتواء يكون سالبا أو ملتبس نحو

اليسار وتكون قيمة الإلتواء سالبة، أما إذا كانت قيمة معامل الإلتواء صفر فإن التوزيع يكون طبيعيا.

❖ التفطح: يمثل تكرارات القيم على طرفي هذا المتغير، وهو يمثل أيضا درجة علو قمة التوزيع بالنسبة

للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت قيمة التفطح كبيرة كانت للتوزيع قيمة منخفضة، ويسمى التوزيع كبير التفطح

أما إذا كانت قيمة التفطح صغيرة فإن للتوزيع قيمة عالية ويسمى التوزيع مدببا أو قليل التفطح.

ش- الإنحدار الخطي البسيط:

ويستخدم لدراسة مدى تأثير متغير مستقل على متغير تابع محدد بحيث نستطيع التنبؤ بقيم المتغير

التابع إذا علمنا قيم المتغير المستقل، وذلك من خلال حساب معامل التحديد² R^2 وتم استخدامه للتأكد من

صحة الفرضيات.

¹- محفوظ جودة، نفس المرجع، ص255.

²- أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، القاهرة، 2008، ص5.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

ونتناول في هذا المبحث العناصر التالية:

- ✓ عرض وتحليل بيانات محور الخصائص الشخصية والوظيفية.
- ✓ عرض وتحليل بيانات الخاصة بمحور العدالة التنظيمية.
- ✓ عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الإبداع الإداري.
- ✓ إختبار فرضية الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.

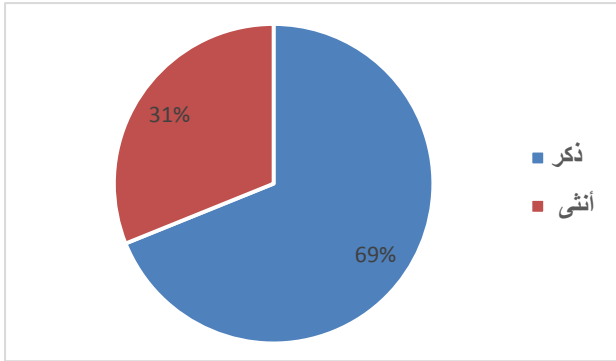
يتم في هذا المطلب التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تضمنها الإستبيان في كل بيانات نوعية وكمية وهي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي سنوات الخبرة، بحيث يتم تحليل وفقا للجدول والأشكال التالية:(الملحق رقم 13)

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل والجدول الموالين يمثلان أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	31	69%
أنثى	14	31%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج (spss)

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج (spss)

تشير النتائج في الجدول أن عنصر الذكور يمثل ما نسبته 69% من عينة الدراسة وهي تفوق نسبة

الإناث التي تمثل 31% من الحجم الإجمالي للعينة، وهذا يعني أن عينة الدراسة هي عينة ذكورية.

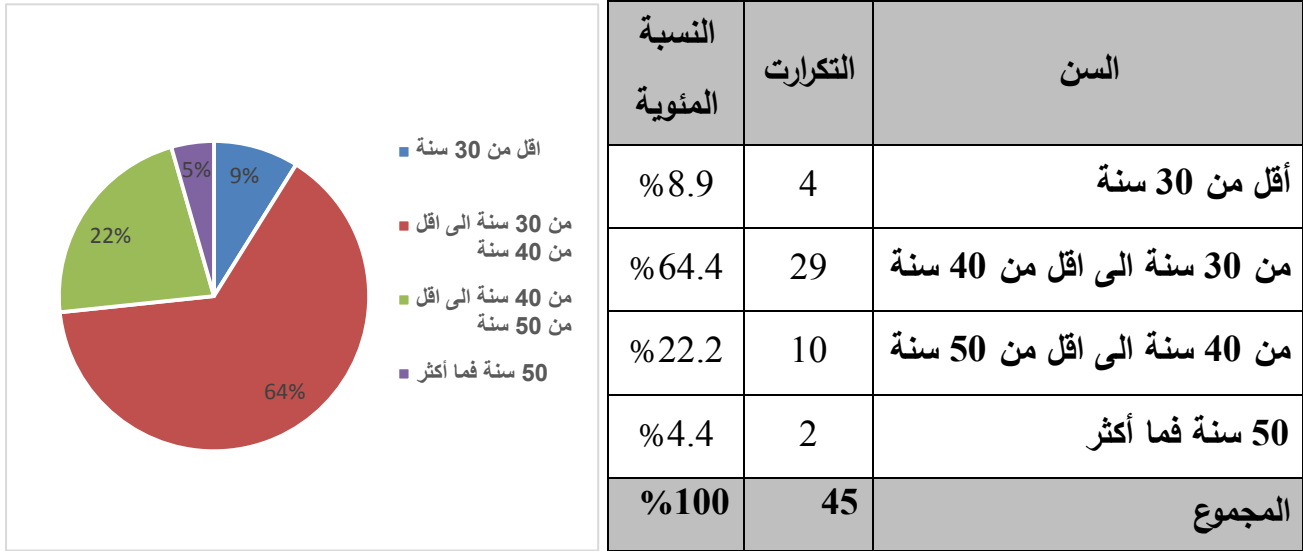
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن.

الشكل والجدول الموالين يمثلان أفراد العينة حسب السن:

الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج (spss) المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج (spss)

تبين نتائج الجدول رقم (14) ارتفاع نسبة الفئة الشباب بالمؤسسة حيث حصلت الفئة العمرية 30-40 سنة على أعلى نسبة بلغت 64.4%، تليها الفئة العمرية 40-50 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 22.2%، وجاءت الفئة العمرية أقل من 30 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 8.9%، أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة قدرها 4.44%.

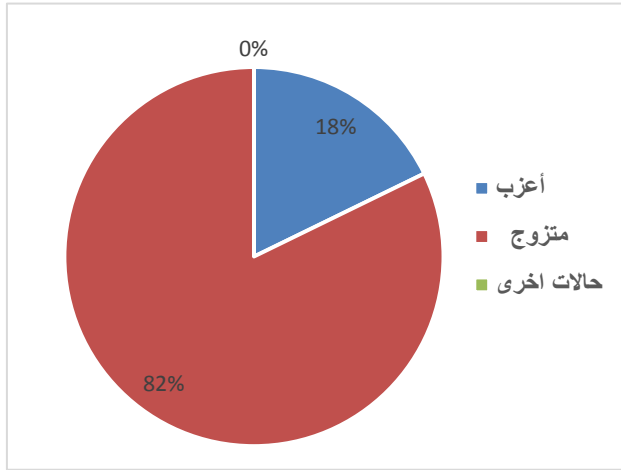
وهذا ما يشير إلى أن عينة الدراسة والممثلة بـ 73.3% من العينة هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة، وهذا يعني أن المؤسسة تملك فئة كبيرة من الشباب وهي مؤشرا إيجابيا بالنسبة لها.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الشكل والجدول الموالين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	8	17.8%
متزوج	37	82.2%
حالات اخرى	00	00%
المجموع	45	100%

المصدر: من أعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج (spss)

المصدر: من أعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج (spss)

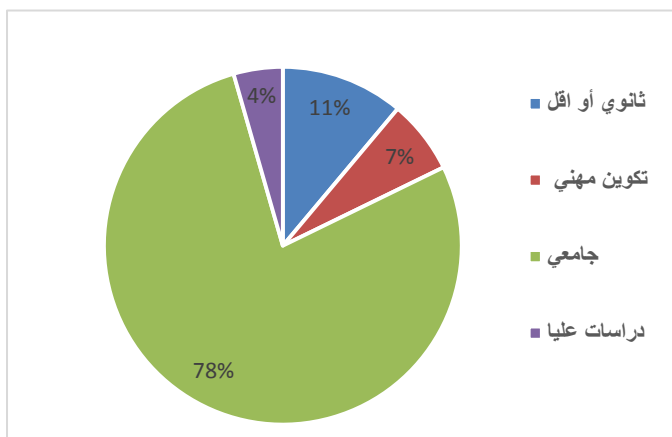
نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والشكل السابقين أن اغلب أفراد العينة متزوجون (37 فرد) أي ما نسبته 82.2%، تليها فئة العزاب (8 افراد) أي ما نسبته 17.8%، أما نسبة حالات أخرى فهي معدومة، وهذا يوحي بالاستقرار الاجتماعي لأغلب أفراد العينة.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الشكل والجدول الموالين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو اقل	5	11.1%
تكوين مهني	3	6.7%
جامعي	35	77.8%
دراسات عليا	2	4.4%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج (spss)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج (spss)

تشير النتائج من خلال الجدول رقم (16) والشكل السابقين، أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هي نسبة العاملين الحاصلين على المستوى التعليمي الجامعي وقد احتلت هاته النسبة المرتبة الأولى، حيث بلغت 77.8% والذين بلغ عددهم 35 فرد، تليها نسبة العاملين الحاصلين على مستوى ثانوي أو أقل في المرتبة الثانية بنسبة 11.1% (05 فرد)، أما نسبة الحاصلين على دبلوم تكوين مهني (03 فرد) أي ما نسبته 6.7%، في حين فئة الحاصلين على شهادة دراسات عليا فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وبلغ عددهم فردين إثنين بنسبة 4.4%، وهي أخفض نسبة.

ويعود ذلك إلى تركيز المؤسسة على تعيين ذوي المستويات العليا نظرا لطبيعة وظائفها التي تتطلب مستوى علمي عال بما يسمح اتخاذ القرارات السليمة.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الشكل والجدول الموالين يمثلان توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة. الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج (spss). المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج (spss).

أشارت البيانات الخاصة بالجدول رقم (17) مدة الخدمة بالمؤسسة وأن فئة العاملين الذين يمتلكون خبرات 5-10 سنة احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها 40% وهي نتيجة تعكس مستوى متوسط من الخبرة والإستقرار بالمؤسسة، ولقد حصلت فئة الذين لديهم الخبرة 10-15 سنوات المرتبة الثانية، بنسبة بلغت 24.4%، في حين بلغت فئة أقل من 5 سنوات نسبة قدرها 17.8% وجاءت فئة أكثر من 20 سنة في

المرتبة الرابعة بنسبة 11.11%، أما فئة العاملين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 إلى أقل من 20 سنة، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 6.7%.

يمكن القول أن الفئة الأكثر شيوعا لسنوات الخبرة في المؤسسة هي فئة 5-10 سنة وهو ما يعكس فعلا أن إطارات المؤسسة من الفئة الشابّة وتشير إلى مدى النضج والإنجاز والعطاء.

المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات محاور الدراسة.

أولاً: محور العدالة التنظيمية.

لغرض معرفة مستوى العدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب التكرارات ونسب مئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور العدالة التنظيمية.

أ- عرض وتحليل عبارات بعد العدالة التوزيعية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة التوزيعية.

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	1	1.217	3.53	6	27	3	3	6	تلك	01
				13.3	60	6.7	6.7	13.3	%	
متوسط	3	1.278	2.96	5	12	12	8	8	تلك	02
				11.1	26.7	26.7	17.8	17.8	%	
متوسط	2	1.364	3.04	5	18	5	8	9	تلك	03
				11.1	40	11.1	17.8	20	%	
متوسط	3	1.278	2.96	5	12	12	8	8	تلك	04
				11.1	26.7	26.7	17.8	17.8	%	
متوسط	4	1.348	2.84	5	14	3	15	8	تلك	05
				11.1	31.1	6.7	33.3	17.8	%	
متوسط		1.120	3.066	المتوسط والانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج مخرجات spss .

من خلال الجدول رقم(18) تم ترتيب عبارات العدالة التوزيعية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (01) " تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء" بمتوسط حسابي قدره 3.53 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث. ما يمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.217. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (03) " أجري مناسب مقارنة بزملائي في العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.04 وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرث. يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.364. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02) و(04) " أشعر بان أعبائي وواجباتي الوظيفية متناسبة مع الأجر الذي أتقاضاه." والعبارة "أشعر بالتوافق بين ما أحصل عليه من أجر وما أتمتع به من مؤهلات علمية" بمتوسط حسابي قدره 2.96 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.278. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (05) " أشعر أن مسؤوليات عملي عادلة مقارنة مع زملائي في المنظمة" بمتوسط حسابي قدره 2.84 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.215.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أفراد العينة موافقون على وجود العدالة التوزيعية في المؤسسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التوزيعية 3.066 من 5، ويقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" مقابل لمستوى متوسط للعدالة التوزيعية كما يتضح أنه هناك تشتت في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الإنحراف المعياري الكلي 1.120 وهو أكبر من 1 الصحيح.

ب- عرض وتحليل عبارات بعد العدالة الإجرائية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة الإجرائية.

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسط	4	1.258	3.09	5	14	14	4	8	تاك	06
				11.1	31.1	31.1	8.9	17.8	%	
متوسط	6	1.167	2.84	5	4	23	5	8	تاك	07
				11.1	8.9	51.1	11.1	17.8	%	
متوسط	5	1.294	3.09	6	13	13	5	8	تاك	08
				13.3	28.9	22.9	11.1	17.8	%	
متوسط	1	1.272	3.20	8	10	17	3	7	تاك	09
				17.8	22.2	37.8	6.7	15.6	%	
متوسط	3	1.205	3.16	5	15	15	3	7	تاك	10
				11.1	33.3	33.3	6.7	15.6	%	
متوسط	2	1.211	3.18	5	16	14	3	7	تاك	11
				11.1	35.6	31.1	6.7	15.6	%	
متوسط		1.153	3.18	المتوسط والانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss .

من خلال الجدول رقم (19) تم ترتيب عبارات العدالة الإجرائية تنازليا، من أعلى درجة إلى أقل

درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (09) " لدي الحق في الاعتراض على القرارات المتخذة." بمتوسط حسابي قدره 3.20 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.272. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (11) " تتولى الإدارة تقديم معلومات إضافية عند الإستفسار على القرارات المتخذة." بمتوسط حسابي قدره 3.18 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.211. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (10) " تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل." بمتوسط حسابي قدره 3.18 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.205. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة (06) " يجرى تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بدون استثناء" وبمتوسط حسابي قدره 3.09 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.258. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة (08) " تشارك الإدارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات" وبمتوسط حسابي قدره 3.09 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.294. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (07) "أشعر أن الإجراءات الإدارية المطبقة تتسم بالعدالة والإنصاف" بمتوسط حسابي قدره 2.84 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث. يمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.167 وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أفراد العينة موافقون على وجود العدالة الإجرائية في المؤسسة لكن بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العدالة الإجرائية 3.09 من 5، ويقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" مقابل لمستوى متوسط للعدالة الإجرائية، كما يتضح أنه هناك تشتت في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الإنحراف المعياري الكلي 1.211، وهو أكبر من 1 الصحيح.

ج- عرض وتحليل عبارات بعد العدالة التعاملية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العدالة التعاملية.

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	1	1.176	3.60	6	28	4	1	6	تاك	12
				13.3	62.2	8.9	2.2	13.3	%	
متوسط	4	1.321	3.07	7	12	12	6	8	تاك	13
				15.6	26.7	26.7	13.3	17.8	%	
متوسط	4	1.268	3.07	6	13	12	7	7	تاك	14
				13.3	28.9	26.7	15.6	15.6	%	
متوسط	3	1.290	3.20	5	19	9	4	8	تاك	15
				11.1	42.2	20	8.9	17.8	%	
متوسط	2	1.218	3.29	5	20	9	5	6	تاك	16
				11.1	4.4	20	11.1	13.3	%	
متوسط	5	1.158	2.98	5	7	22	4	7	تاك	17
				11.1	15.6	48.9	8.9	15.6	%	
متوسط		1.132	3.20	المتوسط والانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss .

ويمكن من خلال الجدول رقم (20) ترتيب عبارات العدالة التعاملية تنازليا من أعلى درجة إلى أقل

درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (12) "تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين بمعايير عادلة وموضوعية" بمتوسط قدره 3.60 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث. يمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري 1.176. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (16) " تهتم الإدارة بالإنشغالات الخاصة بالعاملين." بمتوسط حسابي قدره 3.29 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.218. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (15) "أشعر بنزاهة الإدارة في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3.20 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.290. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (14) " تتناقش الإدارة معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي" بمتوسط قدره 3.07 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.268. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (13) " تتناقش الإدارة معي قبل اتخاذ أي قرار يخص عملي" بمتوسط حسابي قدره 3.07 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.321. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (17) " تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين بمعايير عادلة وموضوعية" بمتوسط حسابي قدره 2.98 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.158. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أفراد العينة موافقون على وجود العدالة التعاملية في المؤسسة لكن بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على العدالة الإجرائية 3.20 من 5، ويقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "محايد" مقابل لمستوى متوسط للعدالة التعاملية، كما يتضح أنه هناك تشتت في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.132، وهو أكبر من 1 الصحيح.

د- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور العدالة التنظيمية:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية.

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للعدالة التنظيمية.

أبعاد العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري الكلي	الدرجة	الترتيب
العدالة التوزيعية	3.06	1.120	متوسطة	3
العدالة الإجرائية	3.09	1.153	متوسطة	2
العدالة التعاملية	3.20	1.132	متوسطة	1
العدالة التنظيمية	3.12	1.097	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن العدالة التنظيمية موجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل بدرجة متوسطة والدليل على ذلك هو المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور العدالة التنظيمية الذي بلغ 3.12 والواقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارت تشير إلى خيار "محايد" ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.097.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات العدالة التنظيمية ترتيبا تنازليا من أعلى إلى أقل درجة

كمايلي:

- تأتي في المرتبة الأولى بعد العدالة التعاملية، بمتوسط حسابي 3.20 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارت تشير إلى خيار "محايد" ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.132.
- تأتي في المرتبة الثانية بعد العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي 3.09 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارت تشير إلى خيار "محايد" ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.153.
- تأتي في المرتبة الثالثة بعد العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي 3.06 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارت تشير إلى خيار "محايد" ويمثل درجة موافقة متوسطة وقد قدر الانحراف المعياري 1.120.

ثانيا: محور الإبداع الإداري.

لغرض معرفة الإبداع الإداري المطبق في المؤسسة محل الدراسة، تم حساب التكرارات ونسب مئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور الإبداع الإداري.

أ- عرض وتحليل عبارات بعد الطلاقة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الطلاقة.

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	3	1.286	3.60	8	27	1	2	7	تك	01
				17.8	60	2.2	4.4	15.6	%	
مرتفع	2	1.184	3.69	7	30	1	1	6	تك	02
				15.6	66.7	2.2	2.2	13.3	%	
مرتفع	5	1.358	3.49	7	28	1	4	7	تك	03
				15.6	57.8	2.2	8.9	15.6	%	
مرتفع	1	1.195	3.73	8	30	0	1	6	تك	04
				17.8	66.7	0	2.2	13.3	%	
مرتفع	4	1.198	3.53	7	23	8	1	6	تك	05
				15.6	51.1	17.8	2.2	13.3	%	
مرتفع		1.163	3.60	المتوسط و الانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (22) تم ترتيب عبارات بعد الطلاقة تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما

يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (04) " لدي القدرة على التعلم من الآخرين" بمتوسط حسابي

قدره 3.73 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقدر الانحراف

المعياري 1.195. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) " لدي القدرة على تقديم حلول جديدة لمشكلات العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.60 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.184. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01) " لدي القدرة على طرح عدد من الأفكار الجديدة لتطوير العمل." بمتوسط حسابي قدره 3.60 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.286. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (05) " لدي القدرة على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها" بمتوسط حسابي قدره 3.53 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.195. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (03) " أستطيع التعبير عن مقترحاتي حتى لو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.49 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.358. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أفراد العينة موافقون على وجود عنصر الطلاقة في الإبداع بالمؤسسة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الطلاقة 3.60 من 5، ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" مقابل لمستوى مرتفعة للطلاقة في الإبداع، كما يتضح أنه هناك تشتت في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الإنحراف المعياري الكلي 1.163 وهو أكبر من 1 الصحيح.

ب- عرض وتحليل عبارات بعد الاصاله: يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأصالة.

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	1	1.164	3.69	6	32	0	1	6	تلك	06
				13.3	71.1	0	2.2	13.3	%	
مرتفع	3	1.268	3.60	9	24	3	3	6	تلك	07
				20	53.3	6.7	6.7	13.3	%	
مرتفع	3	1.176	3.60	6	28	4	1	6	تلك	08
				13.3	62.2	8.9	2.2	13.3	%	
مرتفع	2	1.248	3.62	8	27	1	3	6	تلك	09
				17.8	60	2.2	6.7	13.3	%	
مرتفع		1.169	3.62	المتوسط والانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss .

ويمكن من خلال الجدول رقم (23) ترتيب عبارات بعد الأصالة تنازليا من أعلى درجة إلى أقلها كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (6) "أستطيع إنجاز أعمالي بأسلوب متجدد" بمتوسط حسابي قدره 3.69 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري 1.164. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (9) "أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.62 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري 1.248. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (8) "أميل أكثر من الآخرين إلى الجديد والمثير من الأمور" بمتوسط حسابي قدره 3.60 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري 1.176. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (7) "أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات" بمتوسط حسابي قدره 3.60 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري 1.268. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أفراد العينة موافقون على وجود عنصر الأصالة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على بعد الأصالة 3.62 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" مقابل لمستوى مرتفع بعد الأصالة، كما يتضح أنه هناك تشتت في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.169، وهو أصغر من 1 الصحيح.

ج- عرض وتحليل عبارات بعد المرونة: يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم(24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المرونة.

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تلك	%
مرتفع	5	1.198	3.56	4	27	5	3	6	تلك	10
				8.9	60	11.1	6.7	13.3	%	
مرتفع	2	1.395	3.69	16	15	6	2	6	تلك	11
				35.6	33.3	13.3	4.4	13.3	%	
مرتفع	1	1.335	3.89	14	20	1	4	6	تلك	12
				31.1	44.4	2.2	8.9	13.3	%	
مرتفع	4	1.173	3.62	4	25	8	2	6	تلك	13
				8.9	55.6	17.8	4.2	13.3	%	
مرتفع	3	1.190	3.64	8	26	4	1	6	تلك	14
				17.8	57.8	8.9	2.2	13.3	%	
مرتفع	2	1.345	3.69	16	12	10	1	6	تلك	15
				35.6	26.7	22.2	2.2	13.3	%	
مرتفع	2	1.599	3.82	المتوسط والانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss .

ويمكن من خلال الجدول رقم(24) ترتيب عبارات بعد المرونة تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (12) " لا أتردد في تغيير موقفي عندما يكون غير صحيح "بمتوسط حسابي قدره 3.89 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.395. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (15) "لدي المهارات التي تمكني من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم" بمتوسط حسابي قدره 3.69 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.345. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (11) " أستطيع التأقلم والتفاعل مع جميع المواقف التي تواجهني في عملي" بمتوسط حسابي قدره 3.69 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.395. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (14) "أقبل نقد الآخرين في أفكارتي ومقترحاتي" بمتوسط حسابي قدره 3.64 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.190. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (13) "أحرص على إحداث التغييرات في العمل بين فترة وأخرى" بمتوسط حسابي قدره 3.62 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث. ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري على التوالي 1.173. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (10) "لدي القدرة على النظر في الأشياء من زوايا مختلفة" بمتوسط حسابي قدره 3.56 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري على التوالي 1.198. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أفراد العينة موافقون على عنصر المرونة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على بعد المرونة 3.82 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" مقابل لمستوى مرتفع المرونة، كما يتضح أنه هناك تشتت في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري 1.599، وهو أقل من 1 الصحيح.

د- عرض وتحليل عبارات بعد الحساسية للمشكلات:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الحساسية للمشكلات.

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
مرتفع	5	1.232	3.40	7	19	10	3	6	تك	16
				15.6	42.2	22.2	6.7	13.3	%	
مرتفع	4	1.179	3.47	6	22	10	1	6	تك	17
				13.3	48.9	22.2	2.2	13.3	%	
مرتفع	1	1.193	3.62	6	30	1	2	6	تك	18
				13.3	66.7	2.2	4.4	13.3	%	
مرتفع	2	1.358	3.56	15	9	13	2	6	تك	19
				33.3	20	28.9	4.4	13.3	%	
مرتفع	3	1.218	3.49	8	19	11	1	6	تك	20
				17.8	42.2	24.4	2.2	13.3	%	
مرتفع		1.152	3.506	المتوسط والانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss .

ويمكن من خلال الجدول رقم (25) ترتيب عبارات بعد الحساسية للمشكلات تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة (18) "عادة ما أتوقع حلولا لمشاكل العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.62 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الانحراف المعياري 1.193. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (19) "أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل" بمتوسط حسابي قدره 3.56 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.358. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (20) "أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من أعمال" بمتوسط حسابي قدره 3.49 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.218. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (17) "أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها" بمتوسط حسابي قدره 3.47 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.179. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (16) "أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها" بمتوسط قدره 3.40 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث ويمثل درجة موافقة مرتفعة وقد قدر الإنحراف المعياري 1.232. وهذا يدل على عدم وجود تجانس في آراء أفراد العينة حول مضمون هذه العبارة.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن أفراد العينة موافقون على عنصر الحساسية للمشكلات بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على بعد الحساسية للمشكلات 3.506 من 5، ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" مقابل لمستوى مرتفع المرونة، كما يتضح أنه هناك تشتت في آراء أفراد العينة، حيث بلغ الإنحراف المعياري 1.152، وهو أقل من 1 الصحيح.

هـ - عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الإبداع الإداري:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية.

الجدول رقم (26) : المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لعناصر الإبداع الإداري.

أبعاد الإبداع الإداري	المتوسط الحسابي الكلي	الانحراف المعياري الكلي	الدرجة	الترتيب
الطلاقة	3.60	1.163	مرتفعة	3
الأصالة	3.62	1.169	مرتفعة	2
المرونة	3.82	1.599	مرتفعة	1
الحساسية للمشكلات	3.50	1.152	مرتفعة	4
الإبداع الإداري	3.65	1.204	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن الإبداع الإداري موجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل بدرجة مرتفعة (موافق) والدليل على ذلك هو المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور الإبداع الإداري الذي بلغ 3.65 والواقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت تشير إلى خيار "موافق" المعبر عن المستوى المرتفع للإبداع الإداري.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات الإبداع الإداري ترتيبا تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كمايلي:

- تأتي في المرتبة الأولى بعد المرونة بمتوسط حسابي 3.82 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت تشير إلى خيار "موافق" إنحراف معياري قدره 1.599.

- تأتي في المرتبة الثانية بعد الأصالة بمتوسط حسابي 3.62 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت تشير إلى خيار "موافق" إنحراف معياري قدره 1,169.

- تأتي في المرتبة الثالثة بعد الطلاقة بمتوسط حسابي 3.60 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت تشير إلى خيار "موافق" إنحراف معياري قدره 1.163.

- تأتي في المرتبة الرابعة بعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي 3.50 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت تشير إلى خيار "موافق" إنحراف معياري قدره 1.152.

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي.

قبل التطرق إلى إختبار الفرضيات لابد من إختبار طبيعة التوزيع البيانات، والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، من أجل ذلك اعتمدنا على معاملي "الإلتواء والتفرطح" لمعرفة طبيعة توزيع البيانات، نعرض نتائج اختبار معامل الإلتواء والتفرطح لأبعاد محاور الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (27): معامل الإلتواء والتفرطح لأبعاد محاور الدراسة.

معامل التفرطح	معامل الإلتواء	المتغيرات	
0.135-	0.315-	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية
0.307-	0.346-	العدالة الإجرائية	
0.336-	0.506-	العدالة التعاملية	
1.172	1.405-	الأصالة	الإبداع الإداري
1.177	1.437-	الطلاقة	
7.107	1.103-	المرونة	
0.817	1.184-	الحساسية للمشكلات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول(27) أن معاملات الإلتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين [-1.437، -0,315] وهي أقل من 3 وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3،+3)، بينما معاملات التفرطح فهي محصورة [7.107،-0,336] وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي وهي أقل من 20، وتشير هذه النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا حسب ما أكدته دراسة (Cao & Dowlatshahi, 2005)¹.

¹ . Cao.Q, Dowlatshahi.s. The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment, journal of operations management, vol 23, issue5,2005, P542.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال هذا المطلب سوف نتناول عرض النتائج المتوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حول مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري بعناصره المختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل الملحق رقم (19).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون R بالإضافة إلى معامل التحديد R^2

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

$H_{1/1}$: تساهم العدالة التوزيعية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في *مديرية العمليات* بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الأولى.

القرار	Sig-t	T الجدولية	T المحسوبة	R-DEUX	R	N	الفرضية
قبول	0.008	2.01	-2.777	0.152	0.390	45	$H_{1/1}$
a=0.05: درجة معنوية المعتمدة: Df = N-1=45-1=44							

المصدر: إعداد الطالبين باستخدام نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم (28) أعلاه ان قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.390 وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي أنه محصور بين المجال $0.31 < R < 0.69$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العدالة التوزيعية والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة وقد بلغ معامل التحديد 0.152 مما يدل على أن 15.2% من التغير في عنصر الإبداع الإداري يعود إلى العدالة التوزيعية والباقي 74.8 للمتغير تعود لعوامل أخرى لم تندرج ضمن نموذج دراستنا.

وكذلك أظهرت النتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أن قيمة "T" المحسوبة (القيمة المطلقة) وبالغة (-2.777) أكبر من قيمة "T" الجدولية (2.01)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة

(0.008) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية $H_{1/1}$ القائلة تساهم العدالة التوزيعية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في *مديرية العمليات* بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على مايلي:

$H_{1/2}$: تساهم العدالة الإجرائية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في *مديرية العمليات* بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثانية:

الجدول رقم (29): نتائج الاختبار الإندار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثانية.

القرار	Sig-t	T الجدولية	T المحسوبة	R-DEUX	R	N	الفرضية
قبول	0.012	2.01	-2.611	0.137	0.370	45	$H_{1/2}$
Df = N-1=45-1=44 درجة معنوية المعتمدة: a=0.05							

المصدر: اعداد الطالبين باستخدام نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم (29) أعلاه ان قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.370 وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي أنه محصور بين المجال $0.69 < R < 0.31$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العدالة الإجرائية والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة وقد بلغ معامل التحديد 0.137، مما يدل على ان 13.7% من التغير في عنصر الإبداع الإداري يعود إلى العدالة الإجرائية والباقي 86.3% للمتغير تعود لعوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا.

وكذلك أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أن قيمة "T" المحسوبة (القيمة المطلقة) وبالبالغة (-2.611) أكبر من قيمة "T" الجدولية (2.01)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.012) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية $H_{1/2}$ القائلة تساهم العدالة الإجرائية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في *مديرية العمليات* بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على مايلي:

$H_{1/3}$: تساهم العدالة التعاملية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في *مديرية العمليات* بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (30): نتائج الإختبار الإنحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثالثة.

القرار	Sig-t	T الجدولية	T المحسوبة	R-DEUX	R	N	الفرضية
قبول	0.017	2.01	-2.495	0.126	0.356	45	$H_{1/3}$
a=0.05: درجة معنوية المعتمدة: Df =N-1=45-1=44							

المصدر: إعداد الطالبين باستخدام نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم(30) أعلاه أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.356 وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي انه محصور بين المجال $0.69 < R < 0.31$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العدالة التعاملية والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة وقد بلغ معامل التحديد 0.126 مما يدل على أن 12.6% من التغير في عنصر الإبداع الإداري يعود إلى العدالة التعاملية والباقي 87.4% للمتغير تعود لعوامل أخرى لم تتدرج ضمن نموذج دراستنا.

وكذلك أظهرت النتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أن قيمة "T" المحسوبة (القيمة المطلقة) والبالغة (-2.495) أكبر من قيمة "T" الجدولية (2.01)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.017) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية $H_{1/3}$ القائلة تساهم العدالة التعاملية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في *مديرية العمليات* بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية.

H_1 تساهم العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في *مديرية العمليات* بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم (31): نتائج الاختبار الانحدار الخطي البسيط لفرضية الرئيسية.

القرار	Sig-t	T الجدولية	T المحسوبة	R-DEUX	R	N	الفرضية
قبول	0.008	2.01	-2.727	0.147	0.384	45	H _{1/3}
Df = N-1=45-1=44 درجة معنوية المعتمدة: a=0.05							

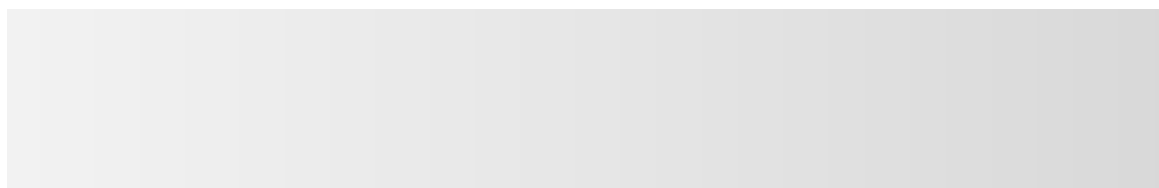
المصدر: إعداد الطالبين باستخدام نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم (31) أعلاه أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0.384 وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط الثنائي R، وهو يقع ضمن الفئة الثانية أي أنه محصور بين المجال $0.31 < R < 0.69$ ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة وقد بلغ معامل التحديد 0.147 مما يدل على أن 14.7% من التغير في عنصر الإبداع الإداري يعود إلى العدالة التنظيمية والباقي 85.3% من التغير يعود لعوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا.

وكذلك أظهرت النتائج التحليل الإحصائي الموضحة في نموذج الجدول ان قيمة "T" المحسوبة (القيمة المطلقة) والبالغة (-2.727) أكبر من قيمة "T" الجدولية (2.01)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.009) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وعليه تبعا لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية H₁ القائلة تساهم العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة في *مديرية العمليات* بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل وذلك عن طريق عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الإستبيان والمتمثلة في محور البيانات الشخصية والوظيفية، ومحور العدالة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) ومحور الإبداع الإداري بعناصره الأربعة (الأصالة، الطلاقة، المرونة و الحساسية للمشكلات). وقد تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أهمها : إن العدالة التنظيمية تساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملة بالمؤسسة محل الدراسة.



الخاتمة



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

أولاً: نتائج الدراسة :

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

أ-النتائج النظرية:

1. العدالة التنظيمية هي شعور الأفراد بالعدالة من خلال مقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في مكان العمل من خلال أبعادها الثلاثة عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعامل.
2. نشر مفاهيم العدالة التنظيمية والشفافية بين العاملين يحدث شعور إيجابي لدى العاملين بوجود معاملة عادلة في مكان العمل والموضوعية في توزيع المهام والمكافآت.
3. يستند على العدالة التنظيمية بعدة أبعاد منها: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية وهي عناصر يمكن قياسها، من تم تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصيب النواحي السلبية.
4. تؤثر العدالة التنظيمية على معنويات ودافعية الأفراد للعمل ولها دور في تحقيق الإبداع الإداري والرضا الوظيفي... الخ.
5. تحقق العدالة التنظيمية في المنظمة الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر المورد البشري أن حاجاته المادية والمعنوية مشبعة بقدر كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة متميزة.
6. يتحقق الإبداع الإداري في المنظمة بناء على توفر بيئة مساعدة على ذلك مثل: الإستغلال الأمثل للمورد البشري، توفير الدعم المادي والمعنوي له، الشفافية في التعامل معه.... الخ.
7. يمثل الإبداع 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 الى النتائج التالية:

- ❖ يتم تطبيق العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي بـ3.12.
- ❖ مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى الإطارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي بـ3.65.
- ❖ جاء بعد العدالة التعاملية في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ3.20.
- ❖ جاء بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ3.09.
- ❖ جاء بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ3.06.
- ❖ جاء بعد المرونة في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ3.82.
- ❖ جاء بعد الأصالة في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ3.62.
- ❖ جاء بعد الطلاقة في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ3.60.
- ❖ جاء بعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ3.50.
- ❖ تساهم العدالة التعاملية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر *مديرية العمليات* فرع جيجل، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0,356، كما بلغ معامل التحديد 0,126.
- ❖ تساهم العدالة التوزيعية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر *مديرية العمليات* فرع جيجل، حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0,390، كما بلغ معامل التحديد 0,152.
- ❖ تساهم العدالة الإجرائية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر *مديرية العمليات* فرع جيجل. حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0,370، كما بلغ معامل التحديد 0,137.
- ❖ تساهم العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر *مديرية العمليات* فرع جيجل. حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0,384، كما بلغ معامل التحديد 0,147.

و بمقارنة نتائج دراستنا مع الدراسات السابقة نجد:

❖ مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسة بدرجة متوسط وكان بعد العدالة التعاملية الأكثر تطبيقاً في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يتفق مع دراسة (Melis ATTAR)، وتختلف الدراسات الأخرى (دراسة أحمد خليل النجار، دراسة سعيدة شبح، دراسة فطيمة عيسات وأحمد جميل، دراسة: Muhammad Salman, Mula Nazar Khan , Fahad Islam, Arslan Aslam).

❖ بعد العدالة التوزيعية هو الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0.390، ومعامل التحديد 0.137، وهذا ما يتفق مع دراسة (حياة سرير الحرتشي، كريمة ريحي).

❖ الإبداع الإداري في المؤسسة جاء مرتفع وهذا ما يتفق مع دراسات (دراسة نجم الغزاوي، دراسة وسيلة واعر، دراسة سمية سعدون ونجاة بزاید، دراسة: Emaad Ali Kasasbeh، دراسة: Sameh Abdalraof Mahmoud Yossef, Ahmed Hassan Hassan Rakha).

ويختلف مع باقي الدراسات الأخرى (دراسة شائع بن سعد بن مبارك القحطاني، دراسة:

Antar Mohamed Ahmed Abdul-Aal).

❖ بينت نتائج دراستنا أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري حيث بلغ معامل الارتباط قيمة 0.384، و تساهم العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري، وهذا ما يتفق مع الدراسات التالية (دراسة حياة سرير الحرتشي، كريمة ريحي و دراسة حواء بوخلخال) .

ثانياً: توصيات الدراسة:

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج يمكن الخروج ببعض الإقتراحات وهي:

❖ الإهتمام بالعدالة في توزيع الأجور والمكافآت مما يولد لدى الأفراد العاملين دافعية أكبر للتحقيق أهداف المؤسسة وتضمن لهم حياة كريمة.

❖ توزيع أعباء العمل بشكل عادل وغير متحيز بين الموظفين.

❖ الإهتمام بالجانب المعنوي والمادي بالنسبة للأفراد الذين يبذلون جهود إضافية.

❖ اهتمام المدراء والقادة بمصالح العاملين عند اتخاذ القرارات بما يتضمن شرحاً مبرراً للقرارات.

❖ المساواة في تطبيق القرارات على جميع العاملين وإتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات الإدارية ومناقشتها.

- ❖ تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية والإحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين والأخذ بمطالبهم في الإعتبار ومعاملتهم باحترام وود.
- ❖ على المؤسسة زيادة توعية العاملين بأهمية الإبداع الإداري نظرا لمكانته الهامة في زيادة تطور المؤسسة.
- ❖ انشاء ما يسمى بنك الأفكار يكون مسؤول عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين وتبني الأفكار الإبداعية.
- ❖ وضع 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 والإبتعاد عن الروتين اليومي.
- ❖ الاعتماد على أسلوب العصف الذهني الذي يتيح للعاملين فرصة التفكير الجماعي التي تحل الكثير من المشكلات، كما تعد فرصة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بمجالات عملهم.

ثالثا: آفاق الدراسة:

أثار الإنتهاء 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.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

I- الكتب:

1. أحمد منصور، تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، 1989.
2. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
3. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربي، لبنان، 2002.
4. حسين رشوان، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي لخري الإسكندرية، مصر، 2002.
5. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان 2008.
6. ربحي مصطفى عميان، وعثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000.
7. السعيد عواشيرية، العوامل المؤثرة في الابداع في المنظمات الحكومية واليات تفعيل اثارها الإيجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
8. طارق محمد السويديان، محمد الأكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط 2، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، 2002.
9. طه طارق، التنظيم، النظرية، الهياكل، التطبيقات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
10. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
11. عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
12. علي عبد الرزاق حليبي، الإبداع والمجتمع ودراسات في النقد الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2007.

13. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، 2008.
14. فتحي السيد عبدة ابو سيد احمد، الإسلام والعدالة الاجتماعية رؤى اجتماعية في احكام الشرعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009.
15. فتحي جروان، الابداع مفهومه معايير، قياسه، تدريبيه، مراحل، العملية الابداعية، دار الفكر والطباعة والنشر، عمان، 2002.
16. كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط4، دار الثقافة، عمان، 2011.
17. الكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص (ترجمة)، أبو فخر غسان، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1989.
18. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss ، دار وائل للنشر، الأردن، 2008 .
19. محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الاحصائي spss، طبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004 .
20. محمد عبد الفتاح الصيرفي، العلمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان 2001.
21. موسى محمد ماني، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، القاهرة، 2008 .
22. هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
23. الهيجان، عبد الرحمان احمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز البحوث والدراسات، الرياض، السعودية 1999.

II- المجالات:

1. أيمن المعاني وآخرون، التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين بالجامعات الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05 ، العدد02 ، الأردن ، 2009.
2. بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، المجلد 20، العدد02، 2012 .
3. حسن ابشر الطيب، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، عدد 59، الرياض، 1988.
4. راتب السعود ، سوزان سلطان ، درجة العدالة التنظيمية لدى ورؤساء الأقسام الأكاديمية و الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة دمشق ، المجلد 25 ، العدد(2+1) ، 2005 .
5. عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف، مجلة إدارة الأعمال، العدد 21.
6. عبد الكريم السكر، أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 4، العدد 2، 2013.
7. عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 04، العدد 04، 2008.
8. عيسى نجيمي، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الخزف الصحي الميلية، مجلة البديل الاقتصادي جامعة جيجل .
9. قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 07، 2007 .
10. محمد مصطفى الخرشوم ، دور عدالة التعاملات في تحقيق ضغط الصراع الدور، دراسة ميدانية على عناصر تمييز في المستشفى الطب الجامعي ، مجلة جامعة دمشق ، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 ، العدد 2 ، 2010 .

11. نماء جواد العبيدي، أثر العدالة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 24، سنة 2012.
12. نواف موسى شطناوي، ريم محمود العقلة، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 4، 2013.

III- الرسائل والمذكرات الجامعية:

أ- رسائل الدكتوراه:

1. أميرة احمد الزهيري، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بتطبيق على قطاع الأدوية في مصر، أطروحة لدكتوراه الفلسفة العالمية، جامعة الأزهر مصر، 2011.
2. بلال كرامش، دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الابداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، 2017/2018.
3. حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية -دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش - أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
4. حمزة معمري، إدراك لعدالة التنظيمية، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2014.
5. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة، 2014/2015.

ب- مذكرات الماجستير:

1. توفيق عطية، توفيق العجلة، الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الاداري الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارة قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية غزة فلسطين، 2009 .

2. سعيد بن فايز بن محمد السبيعي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين، مكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرا المشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 2012.
3. صابرين مراد نمر أبو جاسر، إدراك العاملين بالعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.
4. عائشة سمسوم، مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008.
5. عنان الجعبري، دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركاء كهرباء الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2009.
6. محمد يزيح حامدين تويلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
7. مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2014.
8. منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2014 .
9. نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة ملك سعود، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2016/2017.
10. وليد محمد الصمادي، اثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2008.

IV- القواميس والمعاجم:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، مادة العدالة، ج2 ، دار المعارف، القاهرة ، 2003.

- <https://hrdiscussion.com/hr90996.html>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

I- Les articles:

1. Cao.Q, Dowlatshahi.s. **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, journal of operations management, vol 23, issue5,2005, P542
2. Joseph s- Anderson. **Mind Mopping, A tool for Creative Thinking**, Horizons Industrial and commercial .1995.
3. kanwal Raza and Al, **relation between distributive , procedural justice and organization commitment** , middle/east journal of scientific research,vol 16,n 6 , Pakistan ,2013.
4. Richard Woodman, **Taward a theory of Creativity**, academy of Management Review, 1993;vol 18 , n 2, 294:321.

الملاحق

الملحق (01): قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	اللقب والاسم	القسم	الكلية
01	حمودة نسيم	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	نجيمي عيسى	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	شاطر شفيق	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	حميدات صالح	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
05	عبد اللوش محمد	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الصديق بن يحيى جامعة جيجل
كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة المعلومات

أخي الموظف، أختي الموظفة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد:

أحيط سيادتكم علما بأن هذه الإستبانة هي جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان: دور العدالة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل.

نرجو منكم التكرم بقراءة جميع عبارات الإستبانة بدقة وموضوعية ووضع علامة واحدة أمام كل عبارة، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

من اعداد الطالبين:

بوسنة سفيان

بوزعوت نعيم

ملاحظة: - لا داعي لكتابة اسمك ولقبك

- الرجاء وضع العلامة (X) في المكان المناسب.

- يرجى التأكد من الإجابة عن جميع العبارات.

مع فائق التقدير والاحترام على حسن تعاونك مقدما.

المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع (X) في المكان الذي يناسبك:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

اقل من 30 سنة من 30 سنة الى اقل من 40 سنة
من 40 سنة الى اقل من 50 سنة 50 سنة فما أكثر

3- الحالة العائلية:

أعزب متزوج حالات أخرى

4- المستوى التعليمي:

ثانوي أو اقل تكوين مهني
جامعي دراسات عليا

5- سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات من 5 الى اقل من 10 سنوات
من 10 الى اقل من 15 سنوات من 15 الى اقل من 20 سنوات
أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: بيانات حول العدالة التنظيمية:

الرجاء وضع (X) في المكان الذي يناسبك:

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة	الابعاد
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
					تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء.	1	العدالة التوزيعية
					أشعر بان أعبائي وواجباتي الوظيفية متناسبة مع الأجر الذي أتقاضاه.	2	
					أجري مناسب مقارنة بزملائي في العمل.	3	
					أشعر بالتوافق بين ما أحصل عليه من أجر وما أتمتع به من مؤهلات علمية.	4	
					أشعر أن مسؤوليات عملي عادلة مقارنة مع زملائي في المنظمة.	5	
					يجرى تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع بدون استثناء.	6	العدالة الاجرائية
					أشعر أن الإجراءات الإدارية المطبقة تتسم بالعدالة والانصاف.	7	
					تشارك الإدارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات.	8	
					لدي الحق في الاعتراض على القرارات المتخذة.	9	
					تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	10	
					تتولى الإدارة تقديم معلومات إضافية عند الاستفسار على القرارات المتخذة.	11	العدالة التعاملية
					تتعامل الإدارة معي بكل احترام وتقدير.	12	
					تتناقش الإدارة معي قبل اتخاذ أي قرار يخص عملي.	13	
					تناقش الإدارة معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.	14	
					أشعر بنزاهة الإدارة في حسم المنازعات التي قد تحدث بين العاملين.	15	
					تهتم الإدارة بالانشغالات الخاصة بالعاملين.	16	
					تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين بمعايير عادلة وموضوعية.	17	

المحور الثالث الابداع الاداري:

الرجاء وضع (x) في المكان الذي يناسبك:

درجة الموافقة					العبارة	رقم العبارة	الابعاد
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
					لدي القدرة على طرح عدد من الأفكار الجديدة لتطوير العمل.	1	الطلاقة
					لدي القدرة على تقديم حلول جديدة لمشكلات العمل.	2	
					أستطيع التعبير عن مقترحاتي حتى لو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل.	3	
					لدي القدرة على التعلم من الآخرين.	4	
					لدي القدرة على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها.	5	
					أستطيع انجاز اعمالى بأسلوب متجدد.	6	الاصالة
					أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات.	7	
					أميل أكثر من الآخرين الى الجديد والمثير من الامور.	8	
					أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل .	9	
					لدي القدرة على النظر في الأشياء من زوايا مختلفة.	10	المرونة
					أستطيع التأقلم والتفاعل مع جميع المواقف التي تواجهني في عملي.	11	
					لا اتردد في تغيير موقفي عندما يكون غير صحيح.	12	
					احرص على احداث التغييرات في العمل بين فترة وأخرى.	13	
					اقبل نقد الآخرين في افكاري ومقترحاتي.	14	
					لدي المهارات التي يمكنني من اقناع الآخرين اثناء التعامل معهم.	15	الحساسية للمشكلات
					أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	16	
					أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	17	
					عادة ما أتوقع حلولاً لمشاكل العمل.	18	
					أملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	19	
					أحرص على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من أعمال.	20	

الملحق (03): صدق الإتساق لُبعد العدالة التوزيعية:

Correlations

	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العدالة_التوزيعية
العبارة 1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .702** 45	.642** .000 45	.702** .000 45	.634** .000 45	.846** .000 45
العبارة 2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.702** .000 45	1 .861** 45	.958** .000 45	.497** .001 45	.928** .000 45
العبارة 3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.642** .000 45	.861** .000 45	1 .861** 45	.498** .000 45	.896** .000 45
العبارة 4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.702** .000 45	.958** .000 45	.861** .000 45	1 .497** 45	.928** .000 45
العبارة 5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.634** .000 45	.497** .001 45	.498** .000 45	.497** .001 45	1 .726** 45
العدالة التوزيعية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.846** .000 45	.928** .000 45	.896** .000 45	.928** .000 45	.726** .000 45

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

الملحق (04): صدق الإتساق لبُعد العدالة الاجرائية:

Correlations

		العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العدالة_الاجرائية
العبارة 6	Pearson Correlation	1	.877**	.931**	.841**	.935**	.780**	.957**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
العبارة 7	Pearson Correlation	.877**	1	.837**	.772**	.826**	.760**	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
العبارة 8	Pearson Correlation	.931**	.837**	1	.845**	.924**	.831**	.959**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
العبارة 9	Pearson Correlation	.841**	.772**	.845**	1	.884**	.817**	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
العبارة 10	Pearson Correlation	.935**	.826**	.924**	.884**	1	.837**	.965**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
العبارة 11	Pearson Correlation	.780**	.760**	.831**	.817**	.837**	1	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	45	45	45	45	45	45	45
العدالة الاجرائية	Pearson Correlation	.957**	.903**	.959**	.922**	.965**	.896**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45	45	45

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

الملحق (05): صدق الإتساق لبُعد العدالة التعمالية:

Correlations

	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	التعمالية_العدالة
Pearson Correlation	1	.764**	.735**	.743**	.686**	.661**	.835**
العبارة 12 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.764**	1	.987**	.806**	.835**	.759**	.943**
العبارة 13 Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.735**	.987**	1	.839**	.855**	.806**	.956**
العبارة 14 Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.743**	.806**	.839**	1	.903**	.825**	.934**
العبارة 15 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.686**	.835**	.855**	.903**	1	.795**	.927**
العبارة 16 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	45	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.661**	.759**	.806**	.825**	.795**	1	.882**
العبارة 17 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	45	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.835**	.943**	.956**	.934**	.927**	.882**	1
التعمالية_العدالة Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	45	45	45	45	45	45	45

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

الملحق (06): صدق الاتساق الداخلي لإبعاد المحور العدالة التنظيمية:

Correlations

	العدالة_التوزيعية	العدالة_الاجرائية	العدالة_التعمالية	العدالة_التنظيمية
Pearson Correlation	1	.867**	.878**	.942**
العدالة_التوزيعية Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
N	45	45	45	45
Pearson Correlation	.867**	1	.939**	.974**
العدالة_الاجرائية Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
N	45	45	45	45
Pearson Correlation	.878**	.939**	1	.977**
العدالة_التعمالية Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
N	45	45	45	45
Pearson Correlation	.942**	.974**	.977**	1
العدالة_التنظيمية Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	45	45	45	45

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

الملحق (07): صدق الاتساق الداخلي لبعء الطلاقة:

Correlations

	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	الطلاقة
Pearson Correlation	1	.917**	.754**	.861**	.790**	.917**
العبارة 1 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.917**	1	.835**	.969**	.921**	.983**
العبارة 2 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.754**	.835**	1	.856**	.787**	.900**
العبارة 3 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.861**	.969**	.856**	1	.943**	.980**
العبارة 4 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.790**	.921**	.787**	.943**	1	.939**
العبارة 5 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.917**	.983**	.900**	.980**	.939**	1
الطلاقة Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45	45

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

الملحق (08): صدق الاتساق الداخلي لبعء الاصالة:

Correlations

	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	الاصالة
Pearson Correlation	1	.899**	.970**	.918**	.981**
العبارة 6 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.899**	1	.911**	.835**	.947**
العبارة 7 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.970**	.911**	1	.901**	.980**
العبارة 8 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.918**	.835**	.901**	1	.948**
العبارة 9 Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.981**	.947**	.980**	.948**	1
الاصالة Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45

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

الملحق (09): صدق الاتساق الداخلي لبعء المرونة:

Correlations

	العبارة 10.	العبارة 11.	العبارة 12.	العبارة 13.	العبارة 14.	العبارة 15.	المرونة
العبارة 10. Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .840** .000 45	.840** 1 .000 45	.878** .884** 1 .000 45	.897** .871** .930** 1 .000 45	.907** .849** .876** .960** 1 .000 45	.914** .928** .929** .860** .866** 1 .000 45	.754** .736** .738** .760** .749** .753** 1 .000 45
العبارة 11. Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.840** .000 45	1 .000 45	.884** .000 45	.871** .000 45	.849** .000 45	.928** .000 45	.736** .000 45
العبارة 12. Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.878** .000 45	.884** .000 45	1 .000 45	.930** .000 45	.876** .000 45	.929** .000 45	.738** .000 45
العبارة 13. Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.897** .000 45	.871** .000 45	.930** .000 45	1 .000 45	.960** .000 45	.860** .000 45	.760** .000 45
العبارة 14. Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.907** .000 45	.849** .000 45	.876** .000 45	.960** .000 45	1 .000 45	.866** .000 45	.749** .000 45
العبارة 15. Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.914** .000 45	.928** .000 45	.929** .000 45	.860** .000 45	.866** .000 45	1 .000 45	.753** .000 45
المرونة Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.754** .000 45	.736** .000 45	.738** .000 45	.760** .000 45	.749** .000 45	.753** .000 45	1 .000 45

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

الملحق (10): صدق الاتساق الداخلي لبعده المرونة:

Correlations

	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	الحساسية_ للمشكلات
Pearson Correlation	1	.901**	.863**	.883**	.760**	.946**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.901**	1	.936**	.899**	.819**	.976**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.863**	.936**	1	.862**	.866**	.969**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.883**	.899**	.862**	1	.602**	.914**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
N	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.760**	.819**	.866**	.602**	1	.862**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
N	45	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.946**	.976**	.969**	.914**	.862**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	45	45	45	45	45	45

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

الملحق (11): صدق الاتساق الداخلي لمحور الابداع الاداري:

Correlations

	الطلاقة	الاصالة	المرونة	للمشكلات_ الحساسية	الابداع_ الاداري
Pearson Correlation	1	.962**	.764**	.960**	.962**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.962**	1	.742**	.942**	.947**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
N	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.764**	.742**	1	.723**	.900**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
N	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.960**	.942**	.723**	1	.942**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
N	45	45	45	45	45
Pearson Correlation	.962**	.947**	.900**	.942**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	45	45	45	45	45

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

الملحق (12): معامل الثبات ألفاكرونباخ لمحاور الدراسة:

معامل الثبات الفاكرونباخ العدالة التنظيمية:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	17

معامل الثبات الفاكرونباخ الابداع الإداري:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.992	20

معامل الثبات الفاكرونباخ الثبات العام:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	37

الملحق (13): البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية الوظيفية:

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	31	68.9	68.9	68.9
انثى	14	31.1	31.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

السن:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 30 سنة	4	8.9	8.9	8.9
من 30 سنة الى اقل من 40 سنة	29	64.4	64.4	73.3
من 40 سنة الى اقل من 50 سنة	10	22.2	22.2	95.6
50 سنة فما اكثر	2	4.4	4.4	100.0
Total	4	100.0	100.0	

الحالة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اعزب	8	17.8	17.8	17.8
متزوج	37	82.2	82.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي او اقل	5	11.1	11.1	11.1
تكوين مهني	3	6.7	6.7	17.8
جامعي	35	77.8	77.8	95.6
دراسات عليا	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

سنوات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 5 سنوات	8	17.8	17.8	17.8
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	18	40.0	40.0	57.8
من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	11	24.4	24.4	82.2
من 15 سنة الى اقل من 20 سنة	3	6.7	6.7	88.9
اكثر من 20 سنة	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الملحق (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية.

1- بعد العدالة التوزيعية

Statistics

		العبارة 1.	العبارة 2.	العبارة 3.	العبارة 4.	العبارة 5.
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3.53	2.96	3.04	2.96	2.84
	Std. Deviation	1.217	1.278	1.364	1.278	1.348

2- بعد العدالة الإجرائية

Statistics

		العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11
N	Valid	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.09	2.84	3.09	3.20	3.16	3.18
	Std. Deviation	1.258	1.167	1.294	1.272	1.205	1.211

3- بعد العدالة التعاملية

Statistics

		العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17
N	Valid	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.60	3.07	3.07	3.20	3.29	2.98
	Std. Deviation	1.176	1.321	1.268	1.290	1.218	1.158

الملحق (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية محور العدالة التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العدالة_التوزيعية	45	1.00	5.00	3.0667	1.12088
العدالة_الإجرائية	45	1.00	5.00	3.0926	1.15336
العدالة_التعاملية	45	1.00	5.00	3.2000	1.13240
العدالة_التنظيمية	45	1.00	5.00	3.1229	1.09718
Valid N (listwise)	45				

الملحق (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الابداع الاداري:

1- عنصر الطلاقة:

Statistics

		العبارة 1.	العبارة 2.	العبارة 3.	العبارة 4.	العبارة 5.
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.60	3.69	3.49	3.73	3.53
Std. Deviation		1.286	1.184	1.308	1.195	1.198

2- عنصر الاصاله:

Statistics

		العبارة 6.	العبارة 7.	العبارة 8.	العبارة 9.
N	Valid	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.69	3.60	3.60	3.62
Std. Deviation		1.164	1.268	1.176	1.248

3- عنصر المرونة:

Statistics

		العبارة 10.	العبارة 12.	العبارة 13.	العبارة 14.	العبارة 15.	العبارة 16.
N	Valid	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.56	3.69	3.89	3.62	3.64	3.69
Std. Deviation		1.198	1.395	1.335	1.173	1.190	1.345

4- عنصر الحساسية للمشكلات:

Statistics

		العبارة 17.	العبارة 18.	العبارة 19.	العبارة 20.	العبارة 21.
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.40	3.47	3.62	3.56	3.49
Std. Deviation		1.232	1.179	1.193	1.358	1.218

الملحق (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمحور الابداع الإداري وعناصره:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الطلاقة	45	1.00	5.00	3.6089	1.16303
الاصالة	45	1.00	5.00	3.6278	1.16972
المرونة	45	1.00	10.67	3.8296	1.59959
الحساسية_ للمشكلات	45	1.00	5.00	3.5067	1.15255
الابداع_ الاداري	45	1.00	5.85	3.6530	1.20459
Valid N (listwise)	45				

الملحق رقم (18) : معاملي الالتواء والتفرطح:

Statistics

	العدالة_التوزيعية	العدالة_الاجرائية	العدالة_التعاملية	الطلاقة	الاصالة	المرونة	للمشكلات_الحساسية
N Valid	45	45	45	45	45	45	45
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Skewness	-.315	-.346	-.506	-1.405	-1.437	1.103	-1.184
Std. Error of Skewness	.354	.354	.354	.354	.354	.354	.354
Kurtosis	-.135	-.307	-.336	1.172	1.177	7.107	.817
Std. Error of Kurtosis	.695	.695	.695	.695	.695	.695	.695

الملحق رقم (19) : اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى الفرعية: تساهم العدالة التوزيعية بدرجة متوسطة في تحقيق الابداع الإداري لدى الإطارات العاملة في *مديرية العمليات* بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.390 ^a	.152	.132	1.12206

a. Predictors: (Constant) العدالة التوزيعية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9.708	1	9.708	7.711	.008 ^b
Residual	54.137	43	1.259		
Total	63.846	44			

a. Dependent Variable : الابداع_ الإداري

b. Predictors: (Constant), العدالة_ التوزيعية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.938	.492		10.035	.000
	العدالة_التوزيعية	-.419	.151	-.390	-2.777	.008

a. Dependent Variable: الابداع _ الإداري

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم العدالة الإجرائية بدرجة متوسطة في تحقيق الابداع الإداري لدى الإطارات العاملة في *مديرية العمليات* بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.370 ^a	.137	.117	1.13207

a. Predictors: (Constant), العدالة _ الإجرائية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.738	1	8.738	6.818	.012 ^b
	Residual	55.108	43	1.282		
	Total	63.846	44			

a. Dependent Variable: الابداع _ الإداري

b. Predictors: (Constant), العدالة _ الإجرائية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.848	.488		9.939	.000
	العدالة_الإجرائية	-.386	.148	-.370	-2.611	.012

a. Dependent Variable: الابداع _ الإداري

الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم العدالة التفاعلية بدرجة متوسطة في تحقيق الابداع الإداري لدى الإطارات العاملة في *مديرية العمليات* بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.356 ^a	.126	.106	1.13885

a. Predictors: (Constant), العدالة _ التفاعلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.076	1	8.076	6.226	.017 ^b
	Residual	55.770	43	1.297		
	Total	63.846	44			

الملاحق

- a. Dependent Variable: الابداع _ الإداري
b. Predictors: (Constant), العدالة _ التعاملية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.864	.514		9.462	.000
	العدالة_التعاملية	-.378	.152	-.356	-2.495	.017

- a. Dependent Variable: الابداع _ الإداري

الفرضية الرئيسية: تساهم العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة في تحقيق الابداع الإداري لدى الإطارات العاملة في *مديرية العمليات* بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.384 ^a	.147	.128	1.12511

- a. Predictors: (Constant), العدالة التنظيمية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	9.413	1	9.413	7.436	.009 ^b
Residual	54.433	43	1.266		
Total	63.846	44			

- a. Dependent Variable: الابداع الاداري
b. Predictors: (Constant) : العدالة التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	4.969	.511		9.723	.000
	العدالة التنظيمية	-.422	.155	-.384	-2.727	.009

- a. Dependent Variable: الابداع _ الإداري

ملخص

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

تمثل مجتمع الدراسة في الإطار العام بمؤسسة اتصالات الجزائر-جيجل، وتم اختيار عينة حجمها 45 إطار.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تساهم العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة في تحقيق الإبداع الإداري لدى الإطار العام بمؤسسة اتصالات الجزائر-جيجل

الكلمات المفتاحية: العدالة، العدالة التنظيمية، الإبداع، الإبداع الإداري.

Abstract

This study aimed to identify the role of organizational justice in achievement of administrative creativity within Algeria Telecom-Jijel. This can be done through measuring and analyzing the relationship and the impact between organizational justice as the independent variable, and administrative creativity as the dependent variable.

The study population consisted of managers employees within Algeria Telecom-Jijel .A sample of (45) was chosen.

We used the questionnaire to collect data. It was distributed on the study sample. Data were processed statistically by using the statistical package for social sciences (SPSS).

The study reached a number of results. It proved that :

- There is a medium contribution of organizational justice in achieving administrative creativity of the employee's managers in Algeria Telecom-Jijel

Key words : Justice, organizational justice, creativity, Administrative creativity.