

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأكاديمية الليبية

مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم الإدارة/شعبة نظم المعلومات

(العدالة التنظيمية وأثرها على السلوك الإبداعي)

دراسة ميدانية في الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية "الماجستير"

في الإدارة

إعداد الطالبة: إهام خليفة بن عامر

رقم القيد : (30281)

إشراف الأستاذ الدكتور : أبو عجيبة علي ميره

(خريف 2015-2016)

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ

وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى إمام الذاكرين وقدوة السالكين ومعلم المتعلمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم..

إلى القصة التي صاغت حروفها واقعات الزمان..

إلى النور الهادي في وحشة الأيام..

إلى أمي الرؤوم وأبي الغالي أمد الله في عمرهما..

إلى زوجي العزيز الذي كان سندي في رحلتي هذه..

إلى أبنائي الأحباء فرحة الأيام معاذ وإياد..

إلى إخوتي الأعزاء وأخواتي المبدعات..

وإلى أرواح لم تعد معنا أهدي هذا العطاء..

الباحثة

شكر وتقدير

أنى للإنسان أن يدرك مرامه، وأن يصل إلى غاياته بدون المعية مع الله سبحانه وتعالى، ومن غير أن يقيض له أناس هم للخير فاعلون، وللمعونة يسخرون بغير انتظار لمقابل، وبالأخرة هم يحتسبون، فجزاهم الله بفيوضات من عنده، إنه نعم المولى ونعم النصير.

أتقدم بداية بالشكر لله عز وجل الذي أعانني على إنجاز هذا البحث كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل يد عطرة امتدت لي؛ لتقديم العون والمساعدة، لإنجاز هذا البحث وإظهاره بالصورة التي انتهى إليها، وما هو إلا خلاصة ما تعلمته على أيادي أساتذتي الأفاضل، وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور (أبوعجيلة علي ميره)، الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه الرسالة، أشكره على صبره على تقصيري، وعلى سعة صدره، فكانت توجيهاته كفيلة بأن تكون مشاعل نور أستضيئ بنورها في طريق العلم والمعرفة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى عضوي لجنة المناقشة إلى الأستاذين الفاضلين الدكتور/ مصطفى عبد الله الفقيهي، والدكتور/ سعد محمد مبارك. وأعدهما أن تكون ملاحظتهما محل تقدير وعناية وتنفيذ.

كما أتقدم بالشكر الوفير للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني ومكتب التقويم والقياس الفني على وجه الخصوص لما وفروه لي من وقت ومراجع كانت عوناً لي في تنمة هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر والتقدير وأسمى معاني الوفاء للقائمين على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا على الجهود التي تبذل لإنجاح هذه المؤسسة التعليمية، وتذليل الصعاب أمام الباحثين.

وأسأل الله ان أكون قد وفقت في ما سعت إليه

فهو الله ولى التوفيق

الباحثة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية ومستوى السلوك الإبداعي بالإدارة العامة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني، وكذلك بيان أثر العدالة التنظيمية وأبعادها في السلوك الإبداعي لموظفيها.

ومن خلال منهجية البحث العلمي سعت الباحثة إلى إثبات صحة فرضياتها، وذلك باختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على، "أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي".

ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تتكون من (26) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية ضمن عينة الدراسة التي تكونت من جميع موظفي الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بمدينة طرابلس، إذ تم توزيع (220) استبانة استرجع منها (202) صالحة للتحليل الإحصائي. وفي ضوء تحليل إجابات المبحوثين ومن خلال المعالجة المنهجية لمشكلة وفرضيات الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج من أهمها :

- 1- وجود تأثير سلبي لكل أبعاد العدالة التنظيمية في السلوك الإبداعي للموظفين بالإدارة العامة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني عند مستوى معنوية مشاهدة (0.05).
- 2- إن مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة داخل الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني كان ضعيفاً.
- 3- وإن مستوى توافر السلوك الإبداعي بجميع أبعاده كان ضعيفاً.

Abstract

This study aims to identify the level of the organization justice and the level of the creative behavior in the General Administration of the National Board for Technical and Vocational Education, as well as statement of the impact of the organizational justice and its dimensions on the creative behavior to its staff .

Through the scientific research methodology the researcher sought to confirm the correctness of her hypotheses by selecting the main hypothesis which provides for “ there is an impact of statistical function of the organizational justice on the creative behavior”.

For achieving the objective of this study, the researcher has designed a questionnaire composed of (26) items for collection of the initial data about the study sample which was composed of all the officials of the National Board for Technical and Vocational Education in Tripoli city. (220) questionnaires were distributed of which (202) questionnaires fit for statistical analysis were returned . In the light of analysis of the respondents answers and through the methodological handling of the problem, research hypotheses a set of conclusions have been reached , perhaps, the most important are:-

1. There a negative impact of all the organizational justice dimensions on the creative behavior of the staff of the National Board for Technical and Vocational Education, at (0.05) moral level.
2. The level of the organizational justice with its three dimension within the National Board for Technical and Vocational Education, was weak.
3. The level of availability of the creative behavior with all its dimensions was weak.

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
1	الآية القرآنية	ب
2	الإهداء	ج
3	الشكر والتقدير	د
4	المستخلص	هـ
5	المستخلص باللغة الانجليزية	و
6	قائمة المحتويات	ز
7	قائمة الجداول	ك
8	قائمة الأشكال	م
9	قائمة الملاحق	ن
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1.1	المقدمة.	2
2.1	مشكلة الدراسة.	3
3.1	أهمية الدراسة.	3
4.1	أهداف الدراسة.	4
5.1	فرضيات الدراسة.	5
6.1	نموذج الدراسة.	5
7.1	منهج الدراسة.	6
8.1	أداة جمع البيانات.	6
9.1	مصادر جمع البيانات.	6
10.1	مجتمع الدراسة.	7
11.1	حدود الدراسة.	7
12.1	مصطلحات الدراسة.	7
13.1	الدراسات السابقة.	9

الترقيم	الموضوع	الصفحة
الفصل الثاني: الإطار النظري للعدالة التنظيمية		
1.2	مفهوم المنظمة.	14
1.1.2	تعريف المنظمة.	15
2.1.2	عوامل نجاح المنظمة.	16
2.2	مفهوم العدالة لغة واصطلاحاً.	17
1.2.2	مفهوم العدالة التنظيمية.	18
2.2.2	تعريف العدالة التنظيمية.	20
3.2	إدراكات العدالة التنظيمية.	22
1.3.2	بناء ادراكات العدالة.	22
2.3.2	الاستجابات المرتبطة بإدراكات العدالة أو عدم العدالة.	23
3.3.2	أهمية العدالة التنظيمية.	24
4.2	أبعاد العدالة التنظيمية والعلاقة فيما بينهم.	27
1.4.2	العدالة التوزيعية.	27
2.4.2	العدالة الإجرائية.	28
3.4.2	العدالة التفاعلية.	30
4.4.2	علاقة ابعاد العدالة التنظيمية مع بعضها البعض.	32
5.2	العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية والآثار الناتجة عنها .	33
1.5.2	العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية.	33
2.5.2	الآثار الناتجة عن العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية.	34
الفصل الثالث الإطار النظري للسلوك الإبداعي		
1.3	السلوك الإنساني.	41
1.1.3	تعريف السلوك الإنساني.	41
2.1.3	خصائص السلوك الإنساني.	42
3.1.3	أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.	42
2.3	السلوك التنظيمي.	44
1.2.3	تعريف السلوك التنظيمي.	44

الترقيم	الموضوع	الصفحة
2.2.3	أهمية السلوك التنظيمي.	45
3.2.3	أهداف السلوك التنظيمي.	45
3.3	الإبداع التنظيمي.	46
1.2.3	مفهوم الإبداع.	46
2.3.3	تعريف الإبداع.	47
3.3.3	مفهوم الإبداع التنظيمي.	48
4.3.3	أهمية الإبداع التنظيمي.	50
5.3.3	مراحل عملية الإبداع في المنظمة.	52
6.3.3	متطلبات عملية الإبداع.	52
7.3.3	إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.	53
8.3.3	عوائق الإبداع التنظيمي.	54
9.3.3	العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي.	55
4.3	السلوك الإبداعي.	58
1.4.3	تعريف السلوك الإبداعي.	58
2.4.3	مقاييس السلوك الإبداعي.	59
3.4.3	خصائص المبدعين.	59
4.4.3	أبعاد السلوك الإبداعي.	61
5.4.3	تنمية السلوك الإبداعي الإداري.	62
6.4.3	أساليب تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات.	64
7.4.3	معوقات السلوك الإبداعي.	65
5.3	العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي.	67
1.5.3	علاقة العدالة التوزيعية بالسلوك الإبداعي.	67
2.5.3	علاقة العدالة الإجرائية بالسلوك الإبداعي.	68
3.5.3	علاقة العدالة التفاعلية بالسلوك الإبداعي.	69
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية		
1.4	التعريف بالمنظمة قيد الدراسة (الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني)	71
1.1.4	وظائف ومهام الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.	71

الترقيم	الموضوع	الصفحة
2.4	مجتمع الدراسة.	74
3.4	تصميم أداة الدراسة.	75
1.3.4	اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.	75
2.3.4	صدق أداة الدراسة.	75
3.2.4	ثبات أداة الدراسة.	76
4.3.4	ترميز بيانات الدراسة.	78
5.3.4	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.	78
4.4	التحليل الوصفي لبيانات الدراسة.	79
1.4.4	تحليل البيانات الشخصية.	79
2.4.4	تحليل متغيرات الدراسة.	87
3.4.4	اختبار الفرضيات.	99
4.4.4	النتائج.	106
5.4.4	التوصيات.	107
	المراجع	110
	الملاحق	118

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوعات	رقم الجدول
74	الإدارات و المكاتب الخاضعة للدراسة وعدد الاستبانات الموزعة فيها.	1
75	الاستمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها والصالحة للتحليل.	2
77	نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لمحاو الدراسة.	3
77	نتائج اختبار التجزئة النصفية لمحاو الدراسة.	4
79	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس.	5
80	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر.	6
82	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	7
83	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	8
85	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة.	9
86	التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الدخل الشهري.	10
87	أراء مجتمع الدراسة حول العدالة التوزيعية.	11
88	مستوى العدالة التوزيعية	12
89	أراء مجتمع الدراسة حول العدالة الإجرائية.	13
90	مستوى العدالة الإجرائية	14
90	أراء مجتمع الدراسة حول العدالة التفاعلية.	15
91	مستوى العدالة التفاعلية.	16
92	المتوسط العام لإجابات مفردات المجتمع على محور العدالة التنظيمية	17
93	أراء مجتمع الدراسة حول استكشاف الفرص.	18
94	أراء مجتمع الدراسة حول توليد الأفكار .	19
95	أراء مجتمع الدراسة حول الاختبار العلمي.	20
96	أراء مجتمع الدراسة حول التحدي.	21
97	أراء مجتمع الدراسة حول التطبيق.	22
98	نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع الدراسة علي محور السلوك الإبداعي.	23

الصفحة	الموضوعات	رقم الجدول
100	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير العدالة التوزيعية علي السلوك الإبداعي.	24
101	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير العدالة الإجرائية علي السلوك الإبداعي.	25
102	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير العدالة التفاعلية علي السلوك الإبداعي.	26
103	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير مستوى العدالة التنظيمية مجتمعة علي السلوك الإبداعي.	

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة.	1
22	بناء إدراكات العدالة.	2
23	الاستجابات المرتبطة بأدراك العدالة أو عدم إدراكها.	3
73	الهيكل التنظيمي للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.	4
80	التمثيل البياني للتوزيع المؤي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس.	5
81	التمثيل البياني للتوزيع المؤي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر.	6
82	التمثيل البياني للتوزيع المؤي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	7
84	التمثيل البياني للتوزيع المؤي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	8
85	التمثيل البياني للتوزيع المؤي لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية.	9
86	التمثيل البياني للتوزيع المؤي لمفردات عينة الدراسة حسب الدخل الشهري.	10

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
1	استبانة الدراسة	119
2	قائمة أسماء المحكمين	126

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1-المقدمة.

2.1-مشكلة الدراسة.

3.1-أهمية الدراسة.

4.1-أهداف الدراسة.

5.1-فرضيات الدراسة.

6.1-نموذج الدراسة.

7.1-منهج الدراسة.

8.1-أداة جمع البيانات.

9.1-مصادر جمع البيانات.

10.1-مجتمع الدراسة.

11.1-حدود الدراسة.

12.1-مصطلحات الدراسة.

13.1-الدراسات السابقة.

1.1 - مقدمة.

تعد العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة فهي ذات قيمة ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة يمثل تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية وبهذا فإن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون متغير له دلالاته في التأثير التنظيمي، ويمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي ومن ثم في السلوك الذي ينتجه الموظفون في المنظمة (الرفاعي: 2009، ص 27).

إن العدالة التنظيمية تنطلق من اعتبارها متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة بشكل عام، إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المباشر على السلوك الإبداعي للموظفين بالمنظمة وبالتالي كفاءة وتميز وإبداع المنظمة في أعمالها (سطيف: 2009، ص 102).

كما أن الموظفون الذين يحسون بالعدالة من قبل مديريهم، يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي مما يدفعهم إلى خلق أفكار إبداعية لأداء أهداف المنظمة، وإيجاد الحلول المتميزة والسريعة والفعالة لكل المشكلات التي تواجههم حتى وأن لم يطلب منهم ذلك، وهذا بدوره يحقق الفاعلية المثلى للمنظمة. (زائد: 2006، ص 88)

إن العدالة التي يمارسها المديرون تنعكس سلوكياً على أداء الموظفين، وزيادة دافعتهم ورغبتهم في العمل وكنتيجة محصلة اتباعهم السلوكيات الإبداعية والمتمثلة في البحث عن الفرص الإبداعية واستكشافها والتحقق من مدى ملائمتها وفعاليتها لأهداف المنظمة وأيضاً إيجاد الحلول الإبداعية لتصحيح أي نوع من الانحرافات وبعد ذلك تطبيقها (عبد الفتاح: 1996، ص 61)

وقُسمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول موزعة على قسمين، خصص القسم الأول منها للإطار النظري للدراسة والذي يتكون من ثلاثة فصول، يستعرض الفصل الأول الإطار العام للدراسة، ويستعرض الثاني الإطار النظري الخاص بالعدالة التنظيمية، ويستعرض الثالث الإطار النظري الخاص بالسلوك الإبداعي. أما القسم الثاني فيتمثل في الفصل الرابع الذي يختص بالدراسة الميدانية وما يشملها من وصف وتحليل للبيانات إحصائياً.

2.1- مشكلة الدراسة.

انطلاقاً من كون الباحثة إحدى موظفات الإدارة العامة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني ومن واقع خبرتها الإدارية لمدة أحد عشر عاماً، ومن خلال الزيارات الميدانية التي قامت بها لفروع الهيئة، فقد شعرت أن هناك مشكلة في مستوى السلوك الإبداعي لدى موظفيها والذي يمكن أن يكون ناتجاً عن تأثر السلوك الإبداعي بأحد العوامل التنظيمية التي منها عدالة نظم التقييم والترقية، وعدالة توزيع المكافآت وربما تدنى مستوى نظام الحوافز بحيث يتناسب ومتطلبات الموظفين العاملين بالقطاع .

إذاً، قد يكون هناك انخفاض في السلوك الإبداعي داخل الهيئة ناتج عن قلة اهتمام الهيئة بمستوى العدالة التنظيمية بشكل عام، وهذا ما قد ينعكس انعكاساً سلبياً على السلوك الإبداعي لدى الموظفين ومستوى ولائهم لوظيفتهم، وبالتالي التراخي في ابتكار اساليب جديدة لأداء مهامهم الموكلة إليهم. ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

ما أثر العدالة التنظيمية في السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني ؟

3.1- أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد من البحوث للتعريف بالعدالة التنظيمية في جميع القطاعات الإدارية بشكل عام، وبالنسبة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بطرابلس بشكل خاص وأثرها على السلوك الإبداعي للموظفين.
2. تقديم بعض الحلول الخلاقة والابتكارية التي تساعد في تحسين أداء أعمال موظفي الهيئة الوطنية للتعليم التقني.
3. ندرة الدراسات التي تناولت السلوك الإبداعي والعوامل المؤثرة عليه في القطاعات التعليمية والإدارية خاصة في البيئة المحلية.

4. توفر الدراسة أهمية للباحث والعلم والمجتمع كالتالي:

أولاً: الأهمية بالنسبة للباحثة : وتكمن في الإضافة العلمية والعملية وذلك من خلال صقل مهاراته البحثية وتوسيع مداركه الفكرية، وخوض تجارب ذات نطاق واسع ودقيق في مجال الإدارة ومجال البحث العلمي أيضاً.

ثانياً: الأهمية بالنسبة للعلم: وهي إثراء المكتبة العربية عامة والليبية خاصة، من خلال هذه الدراسة الى جانب الدراسات السابقة، وإضافة الى ما توفره هذه الدراسة من توضيح معنى العدالة التنظيمية وما يترتب عليها من اتجاهات وسلوكيات الموظفين.

ثالثاً: الأهمية بالنسبة للمجتمع : تمثل هذه الدراسة أهمية كبيرة من خلال نتائج الدراسة وتوصياتها ومعرفة أثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني وخاصة في البيئة المحلية.

4.1- أهداف الدراسة.

1. تحديد الأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

2. محاولة التعرف على طبيعة ومستوى العدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) وأهميتها بالقطاع قيد الدراسة.

3. محاولة التعرف على ومستوى السلوك الإبداعي وأبعاده (استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التحقق، التحدي والتطبيق) وأهميته بالقطاع قيد الدراسة.

4. استخلاص النتائج والتوصيات التي قد تسهم في إحلال العدالة التنظيمية وما يترتب عليها من سلوكيات إبداعية وابتكارية لموظفي القطاع قيد الدراسة.

5.1- فرضيات الدراسة.

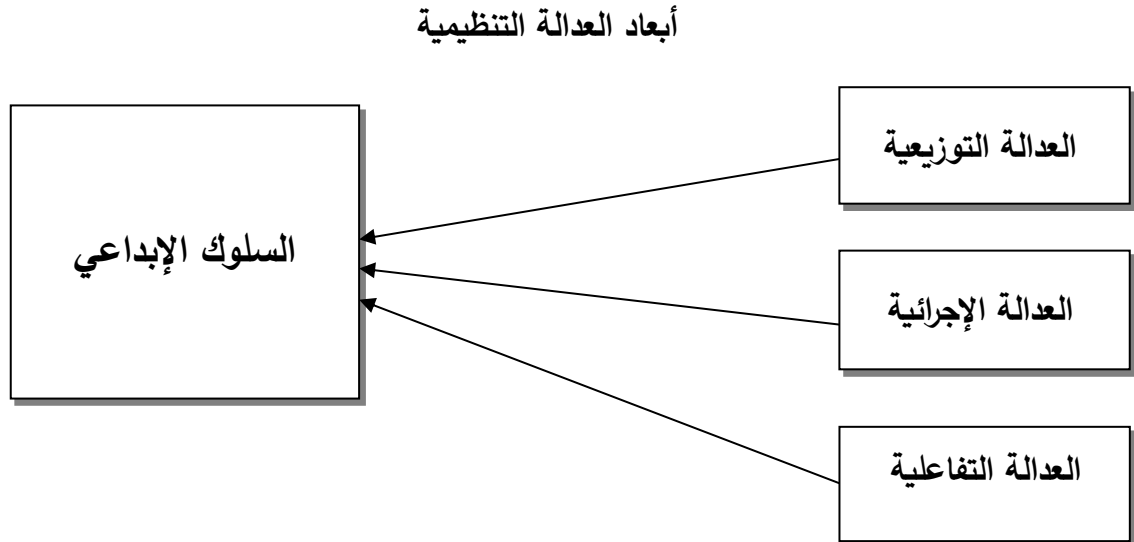
الفرضية الرئيسية تتمثل في :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية في السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

ومن الفرضية الرئيسية يمكن أن تشتق فرضيات فرعية كما مبينة في نموذج الدراسة رقم (1) وهي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في أبعاد السلوك الإبداعي للموظفين بالقطاع قيد الدراسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في أبعاد السلوك الإبداعي للموظفين بالقطاع قيد الدراسة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في أبعاد السلوك الإبداعي للموظفين بالقطاع قيد الدراسة.

6.1- نموذج الدراسة:



المصدر: اعداد الباحثة انطلاقاً من الدراسات السابقة

شكل (1) نموذج الدراسة

7.1- منهج الدراسة.

لقد تم التحقق من الأهداف لهذه الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات من خلال تبني المنهج الوصفي كما يلي:

لقد تم إتباع هذا المنهج عند تناول الجوانب والأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية فتم جمع البيانات من موظفي الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بالإدارة العامة، وذلك باستخدام الإستبانة لاختبار وقياس أبعاد السلوك الإبداعي، ومدى توافرها بالواقع الفعلي عن طريق برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS) بالقطاع قيد الدراسة.

8.1-أداة جمع البيانات.

تم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم تحكيم هذه الإستبانة من قبل مجموعة من الأساتذة في الأكاديمية الليبية، مرفقة بمشكلة وفرضيات وأهداف الدراسة فقد أبدوا مقترحاتهم بشأنها، وتم بذلك تعديل وصياغة عدد من الفقرات وفقا لتلك الملاحظات، وتم التأكد من ثبات الإستبانة وذلك باستخدام معامل (كرونباخ الفا) والذي دل على نسبة ثبات عالية لأداء الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (1).

9.1- مصادر جمع البيانات.

المصادر الأولية: وهي تتمثل في المشاهدات الفعلية وتوزيع صحيفة الإستبانة على موظفي الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بمدينة طرابلس.

المصادر الثانوية: تتمثل في مجموعة متنوعة من كتب الإدارة والمجالات العلمية، بالإضافة إلي بعض الدراسات السابقة من رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه في العلوم الإدارية، إضافة إلى شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

10.1 - مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بمدينة طرابلس والبالغ عددهم (220) موظف وموظفة.

11.1 - حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

1. الحدود المكانية : الإدارة العامة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بمدينة طرابلس .
2. الحدود الزمنية (من 2014 إلى 2015).
3. الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة على العدالة التنظيمية وأثرها على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

12.1 - مصطلحات الدراسة.

1. **العدالة التنظيمية:** هي الإجراءات التنظيمية الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراء متحيزاً وغير موضوعي في نظر آخر، لذا فإن العدالة التنظيمية تتحدث في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات (حسنين، رفاعي: 2009، ص29).

2. **العدالة التوزيعية:** وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيّم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة (زائد: 2006، ص106).

3. **العدالة الإجرائية:** وهي عبارة عن مدى إحساس الموظف بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات (العجمي: 1999، ص49).

4. **العدالة التفاعلية:** وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات. (العجمي: 1999، ص49)

5. **السلوك الإبداعي:** هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد (أو المجموعة) في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج جديد أو خدمة جديدة، إنه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل (الأحمد: 2008، ص19).

6. **استكشاف الفرص:** وهو أحد أبعاد السلوك الإبداعي ويهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، ويرى "كروجر" أن عملية الإبداع تبدأ عادة بما يسمى بفجوة الأداء أو عدم التلاؤم بين الأداء الفعلي والممكن، مما يدفع العاملين إلى استكشاف الفرص الجديدة. (أبوقحف: 2001، ص130).

7. **توليد الأفكار:** وهو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يهتم بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء. (أبوقحف: 2001، ص131).

8. **التحقق:** هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يعنى بصياغة الأفكار والحلول وتجريبها باستخدام الوسائل العلمية ثم تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة (السالم: 1999، ص100).

9. **التحدي:** هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي المتعلق بعمليات الإبداع الأساسي وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها، والمتحدي هو الشخص الذي يبذل جهد لتقديم الأفكار الإبداعية ويجلبها إلى الوجود وقد لا يكون هو ذات الشخص الذي ولد الفكرة. (السالم: 1999، ص100).

10. **التطبيق:** هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر وقبول الإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد. (أبوقحف: 2001، ص131)

11. الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني: وهي إحدى الهيئات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والتي تضم تحتها المعاهد العليا والمعاهد المتوسطة والمسئولة بدورها على تدريس الطلبة في مختلف المجالات التقنية والإنسانية كمرحلة موازية للتعليم المتوسط والجامعي وتخريج عناصر وطنية ذات كفاءة. (قرار 20:ارشيف الهيئة، 2011)

13.1-الدراسات السابقة.

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي في أكثر من قطاع. ومن هذه الدراسات:

1.دراسة (خضير، 2014) بعنوان دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر للحوافز بأنواعها، الحوافز المادية أو المرتبطة بالوظيفة أو المرتبطة بمحيط العمل على العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز بنوعيتها لها أثر إيجابي لكل أبعاد العدالة التنظيمية، حيث تفسر الحوافز المالية أكثر العدالة التوزيعية بدرجة أعلى بينما تفسر الحوافز المرتبطة بالوظيفة العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية بدرجة أكبر.

2.دراسة(المبروك، 2012) بعنوان أثر استخدام شبكة الانترنت على السلوك الإبداعي لدى أفراد القوى العاملة بالشركات النفطية بمدينة طرابلس.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية السلوك الإبداعي لدى أفراد القوى العاملة، ومدى تأثير هذا السلوك باستخدام الانترنت، وتحديد الواقع الراهن لتطبيق الانترنت في الممارسات الإدارية المختلفة من حيث درجة استخدامها، والأغراض التي تستخدم فيها، والمعوقات التي تحد من استخدامها والانتفاع بها، وتحديد اتجاهات الأفراد نحو استخدامها في أداء الأعمال وتوصلت الدراسة إلى:

أ- وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين استخدام تطبيقات الانترنت في العمل والسلوك الإبداعي.

ب- وجود علاقة ارتباطيه ايجابية قوية بين استخدام الانترنت في العمل والتنوع في بعض المهارات الخاصة بالأفراد(مهارة الاتصال، مهارة البث والاسترجاع للمعلومات ومهارة التفكير وحل المشاكل)

ج- وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين استخدام الإنترنت في العمل والتغيرات الإيجابية في الحالة النفسية والمعنوية.

3.دراسة(الأحمد، 2008) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الغزل والنسيج في مدينة حلب، وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها:

أ- هناك اهتمام من قبل إدارة شركات الغزل والنسيج في حلب بالثقافة التنظيمية المشجعة للإبداع.

ب- يتوافر السلوك الإبداعي في شركات الغزل والنسيج في حلب بمستوى جيد.

ج- هناك اهتمام بالإنجازات الإبداعية على جميع المستويات التنظيمية.

د- ترتبط جميع القيم التنظيمية ارتباطاً جيداً وإيجابياً ومعنوياً عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 مع أبعاد السلوك الإبداعي.

هـ- يوجد أثر واضح للثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في شركات الغزل والنسيج.

4.دراسة (الشك، 2007) بعنوان العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

وهي دراسة تحليلية على أداء العاملين بجامعة المرقب وقد توصلت الدراسة إلى أن أهمية الاستخدام الجيد للعدالة التوزيعية والإجرائية ينتج عنه ارتفاع في تطور ونمو الجامعة والكلية التابعة لها، وأن كفاءة الأداء للموظفين تساعد بشكل مباشر في زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي معرفة نقاط القوة وتوظيفها لصالح الجامعة ونقاط الضعف لدى الموظفين لعلاجها وإيجاد الحلول البديلة لمعالجتها.

5.دراسة(العطوي,2007) بعنوان أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي.

اختبرت هذه الدراسة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء السياقي في عينة تمثلت بأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، وقد تم

استخدام أداة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد صيغت فرضيتان أساسيتان للبحث مفادها وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الأداء السياقي للكادر الدراسي، وقد جاءت النتائج مطابقة لأغلب فرضيات البحث ومن ثم صيغت مجموعة من التوصيات من أهمها أن تأخذ عمادة الكلية بالحسبان أهمية توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية، وأن تضع نصب أعينها دور الأداء السياقي وبشكل تكميلي مع أداء المهمة في تحسين كمية وجودة العمل.

6. دراسة (القطاونة، 2000) بعنوان المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي.

وهي دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية بهدف معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والسلوك الإبداعي، وقد وضحت الدراسة أن انطباعات المشرفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد هي انطباعات إيجابية، كما بينت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي لدى أفراد العينة يعد عالياً.

7. دراسة (السالم، 1999) بعنوان العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين.

هدفت هذه الدراسة اكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل (التنوع، الأهمية، الهوية، الاستقلالية، التغذية العكسية الداخلية، التغذية العكسية الخارجية) والسلوك الإبداعي للعاملين في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في العراق، والذي تمثلت أبعاده (سعة الاتصالات اتخاذ القرارات، المجازفة وتحمل المخاطر، تشجيع وتجسيد الإبداع) وقد أظهرت النتائج أن تصميم العمل يؤثر معنوياً في السلوك الإبداعي للعاملين.

1.13.1- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية:

تناولت بعض الدراسات السابقة العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وأثرها في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وعلاقتها بالحوافز بأنواعها في المنظمات الخدمية مثل (المصارف) حيث تناولت الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي مدى تنمية السلوك الإبداعي وأثر الثقافة التنظيمية فيه في بعض شركات الغزل والنسيج في مدينة حلب، وكذلك دراسات تناولت مدى تأثير المناخ التنظيمي

على السلوك الإبداعي في الوزارات الأردنية وأيضاً تطرقت إلى دراسة أثر استخدام شبكة الإنترنت على السلوك الإبداعي لدى أفراد القوى العاملة بالشركات وكذلك تناولت دراسة علاقة أبعاد تصميم العمل مع السلوك الإبداعي.

وقد أجمعت كل الدراسات السابقة على أن مفهوم السلوك الإبداعي مفهوماً جديداً وخصباً للدراسة والبحث والدراسات العربية قليلة وبالأخص في البيئة الليبية.

ويمكن سرد أوجه التشابه والاختلاف في الآتي:

1. اتفقت هذه الدراسة من حيث موضوعها السلوك الإبداعي مع دراسة (المبروك:2013) ودراسة (الأحمد:2009) ودراسة (القطاونة:2000) و دراسة (الشك:2007).

2. تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي واستخدام صحيفة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتحليل الإحصائي للدراسة.

3. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مكان تطبيق هذه الدراسة، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بمدينة طرابلس وهو المقر الرئيسي والوحيد، أما الدراسات السابقة فقد طُبِّقت على مجموعة من الوزارات الأردنية والشركات الصناعية والمنشآت العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في العراق.

2.13.1- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. الاستفادة في كيفية وضع الفرضيات والأهداف للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على فرضيات الدراسات السابقة.

2. استقادت الباحثة من هذه الدراسات في تصميم الإستبانة ووضعها في صورتها النهائية.

3. استقادت الباحثة من الدراسات السابقة في كيفية استخدام الأساليب الإحصائية والتحليل الإحصائي للدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للعدالة التنظيمية

مقدمة

1.2 - مفهوم المنظمة.

1.1.2 - تعريف المنظمة.

2.1.2 - عوامل نجاح المنظمة

2.2 - مفهوم العدالة لغةً اصطلاحاً.

1.2.2 - مفهوم العدالة التنظيمية.

2.2.2 - تعريف العدالة التنظيمية.

3.2 - ادراكات العدالة التنظيمية.

1.3.2 - بناء ادراكات العدالة التنظيمية.

2.3.2 - أهمية العدالة التنظيمية.

4.2 - أبعاد العدالة التنظيمية والعلاقة فيما بينهم.

1.4.2 - العدالة التوزيعية.

2.4.2 - العدالة الإجرائية.

3.4.2 - العدالة التفاعلية.

4.4.2 - علاقة أبعاد العدالة التنظيمية مع بعضها البعض.

5.2 - العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية والآثار الناتجة عنها.

1.5.2 - العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية.

2.5.2 - الآثار الناتجة عن العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية.

مقدمة

من بين المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين مفهوم العدالة التنظيمية، الذي أصبح يعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين على حد سواء، ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول العنصر البشري الذي يعد أهم الموارد التنظيمية. فقد حظى موضوع العدالة التنظيمية باهتمام كبير نظراً لتأثيره المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذا المفهوم أحد أهم مفاهيم السلوك الإنساني في المنظمة ومتغير تنظيمي مهم والأساس في نجاح المنظمة والمحافظة على الموارد البشرية العاملة بها، وذلك نظراً لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل.

1.2- مفهوم المنظمة Organization Concept:

بدأ وجود المنظمات بوجود الإنسان، ففي المجتمع البدائي كان الناس يعيشون بشكل جماعات لتدبير شؤونهم الحياتية كالصيد وجمع الثمار والدفاع عن النفس وما إلى ذلك. وعندها بدأت تظهر الحاجة إلى التشارك والعمل في جماعات مثل أن يعمل شخصان ويتعاونان لنقل حجر من مكان إلى مكان، فهما يزيدان من قوتهما الشخصية عن طريق التجميع، واعترافهما بذلك هو بمثابة تكوين منظمة عن قصد. وبذلك يمكن القول إن المنظمة "هي وسيلة للتغلب على القيود التي تحد من العمل الفردي ومع تطور المجتمع وتعدد صعوبات الحياة ومشاكلها من تعقيد وتنوع للحاجات الإنسانية وسواء أكانت حاجات مادية أم معنوية دفعت بالإنسان كفرد للتعاون مع الآخرين من أجل إشباع حاجاته والتي تتحقق من خلال المنظمات، وذلك لعجزه كفرد عن إشباع تلك الحاجات". (حسن: 1998، ص 63).

1.1.2- تعريف المنظمة

لا تستطيع المجتمعات الحديثة أن تواكب التطور اعتماداً على قدرات فردية أو بطولات أحادية لأن حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية الأفراد المجتمع كبير، بحيث لا يمكن تغطيته إلا من خلال التنظيم (المنظمة) والتي تعمل على تكوين المفاهيم والاتصالات وصنع القرارات ورسم اتجاهات الرأي والتدرج الاجتماعي والتغير والتطوير والتمحور حول (القضية = الهدف) بما يسهم في تقدم البشرية وتطورها وبناء الحضارة الإنسانية. (خصاونة: 2011، ص 88).

حيث عرف (زايد: 1996، ص 18) المنظمة على أنها " عبارة عن أفراد وأشخاص يعيشون في بيئة واحدة، ويعملون على تحقيق هدف محدد، تنشأ بينهم علاقات إنسانية وعملية وغيرها من العلاقات التي يضبطها نظم وقوانين تؤثر وتتأثر على طبيعة السياسات فيما بينهم".

وعرفها (الرفاعي: 2009، ص 20) على أنها "عبارة عن كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون ومتضامن لتحقيق هدف معين بشكل مسبق وفق أدوار يرسمها ويحددها أبعاد هذا النظام، وذلك بما يتعلق بمهام ومسؤوليات كل فرد من هذا المجتمع".

كما عرفها (أبوقحف: 2001، ص 26) بأنها "التكوين أو البناء الهيكلي الذي ينشأ في الأساس عن تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتعين السلطات والمسؤوليات وإنشاء وتأسيس العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة".

ويمكن القول إن المنظمة كائن ذو شخصية جماعية إنسانية موحدة لها مظهرها المزدوج، مظهراً للتنظيم الداخلي ومظهراً للشكل الخارجي الذي تتميز به. وهذا ما يؤدي الى اكتساب المنظمة شخصية خاصة بها، والتي تمكنها من الدخول في علاقات واقعية أو قانونية خارج نطاقها وتصبح بذلك كتلة مشيدة هندسياً يؤدي فيها الأفراد أدوارهم ويكتسبون قيمة جديدة بحكم تمركزهم في كيان يسيطر علي الأجزاء التي اندمجت فيه. وبذلك تتجاوز المنظمة مرحلة العلاقة بين الأجزاء إلي مرحلة العلاقة بينها وبين الغير، وينطبق هذا التصور علي كل المنظمات ابتداءً من منظمة الأعمال وصولاً الى منظمة المنظمات التي هي الدولة أو المجتمع. (عبودي: 2012، ص 17).

2.1.2- عوامل نجاح المنظمة

يتسم عالم اليوم بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة والمتلاحقة، إلى جانب رغبة المنظمات في الاستمرار وتحقيق أعلى العوائد الممكنة مما أدى إلى تكثيف جهود الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة للبحث عن سلوكيات تنظيمية تقوم على أسس علمية رشيدة تساعد المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها في ظل المنافسة الاقتصادية القوية.

وقد شهد العالم في العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بالسلوكيات والعوامل المؤثرة عليها؛ وذلك نظراً لعلاقتها الوطيدة بأداء المنظمات وإمكانية الاستفادة منها من قبل الإدارات لتوجيه السلوك التنظيمي وفقاً لما تتطلبه مصلحة المنظمة. (عبودي: 2012، ص 19).

ومن أهم العوامل التي تسهم بشكل كبير في نجاح المنظمة والارتقاء بأداء عاملها الي مستويات عالية، هي:

أ- **المناخ التنظيمي:** هو انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي (السكران:2004، ص26).

ب- **الالتزام التنظيمي:** هو اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يبين اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. (الدخيل الله:2008، ص33).

ت- **الثقافة التنظيمية:** منظومة من الأفكار والمعتقدات والقيم والأعراف المنبثقة نتيجة العلاقات بين أفراد المنظمة التي تشكل الأنماط السلوكية إلي السائدة التي تحكم سلوكهم وتؤثر في عمليات المعرفة التنظيمية وتنعكس نتائجها على الخدمات المقدمة للمستفيدين وعلى كفاءة القرارات. (العنزي:2005، ص12).

ث- **الثقة التنظيمية:** "محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك". (متعب وعطوي:2008، ص65).

ج- **العدالة التنظيمية:** هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. (العطوي:2007، ص46).

مما سبق يمكن القول إن وعى وإدراك العاملين، سواء أكانوا من المدراء أم من الموظفين بهذه العوامل والفهم الكامل لما يتطلب الرقي بمستوى أداء المنظمة لوظائفها وبلوغ أهدافها، يعتبر العامل الأكثر أهمية على الإطلاق، ويعتبر العامل الأساسي لنجاح سياسيات هذه المنظمة هو شعور العاملين بالرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية وبمناخ إداري مناسب وبتقافة تنظيمية وثقة متبادلة بين المستويات الإدارية، فيصبح انتهاج السلوك الإبداعي حصيلة أبعاد النجاح هذه، مما يخلق الإبداع والابتكار والأفكار الخلاقة الممثلة لسلوك الموظفين وبالتالي تتسم هذه المنظمة بميزة تنافسية تضارب بها بين باقي المنظمات المنافسة، وتنبثق منها سياسيات استراتيجية تضمن استمرارية نجاح المنظمة.

2.2- مفهوم العدالة لغةً واصطلاحاً.

أ- العدالة لغة:

جاء في (لسان العرب لابن منظور¹) إن العدل أقام في النفوس إنه مستقيم وهو ضد الجور، والعدل من أسماء المولى عز وجل وهو الذي لا يمس لبه الهوى فيجور في الحكم. والعدل: الحكم بالحق، يقال: هو يقضي بالحق ويعدل. وهو حكم عادل. وعدل الشيء يعدله عدلاً وعادله: وازنه. وعادلت بين الشيئين، وعدلت فلانا بفلان إذا سويت بينهما. (ابن منظور: 2005، ص 61)

كما جاء في القاموس العربي الوسيط أن العدالة مصدر عدل وتعني الإنصاف، عدل (عدلاً وعدالة نقيض الظلم، وإجمالاً تعني الإنصاف، الاستقامة القصد والاعتدال في الأمور. (القاموس العربي الوسيط: ص 477).

ب- العدالة اصطلاحاً

يثير مصطلح العدل الكثير من الصعوبات عند محاولة تحديد مدلوله العلمي، إذ إن العدالة مفهوم نسبي، غامض، قابل للتغير والتعديل وفق آراء الكتّاب في كل زمان ومكان. وتعرف العدالة بأنها "إرادة دائمة لإيتاء كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغير" (الجمال، ص 323) كما تعرف العدالة بصفة عامة بأنها "إعطاء كل فرد ما يستحق". (احمد: 2009، ص 20).

وعرفت العدالة أيضاً بأنها "الاستقامة على طريق الحق باجتنباب عما هو محظور، وهي بهذا على النقيض من الظلم، الذي هو التعدي على الحق إلى الباطل وهو الجور، وقيل التصرف في ملك الغير ومجاوزة الحد. (سليمان: 1988، ص 5).

إذن فالعدالة تعني الحفاظ على حقوق الأفراد كاملة بإعطاء لكل فرد ما يستحق دون التعدي على حقوق الغير فهو عكس الظلم والجور. ومن المعروف أن العدل يعد قيمة من بين القيم الكبرى التي ينبغي على الإنسان أن يسعى إلى تحقيقها من أجل ضمان سعادته، فالطبيعة الفطرية الإنسان تميل إلى تحقيق العدل وتتفر من الظلم.

1- أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور.

1.2.2 - مفهوم العدالة التنظيمية Organization Justice Concept.

في ظل بيئة غير مستقرة وتحولات اقتصادية عديدة دعت الحاجة منظمات الأعمال إلى فهم سلوك العاملين الذي يتطلب منهم تحقيق مستويات أداء عالية، فأصبح توفير أساسي في تحديد سلوكيات العمل من خلال التأثير على سلوكيات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

حيث ترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي قدمه "Adams"² عام 1963، حيث تنتظر هذه النظرية إلى العدالة كدافع، فالعاملون يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ومعيار العدالة هنا قائم على موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات إلى يتحصل عليها منها. كما يسعى الشخص أيضاً إلى مقارنة مخرجاته على مدخلاته بمخرجات الآخرين من زملائه على مدخلاتهم، وقد يكون هؤلاء الزملاء في نفس الوظيفة، أو في وظائف أخرى متشابهة ربما في نفس المنظمة أو في منظمة أخرى. (حسن:1998، ص123).

وقد بينت نظرية العدالة التي قدمه (Adams) على الافتراضات التالية:

1. يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه في ضوء المقارنة بين معدلين هما:

$$\frac{\text{مخرجات الفرد}}{\text{مدخلاته}} \leq \frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلاتهم}}$$

حيث تشير مخرجات الفرد إلى ما يحصل عليه من وراء وظيفته، وتتمثل في الأجور، والمكافآت، والخدمات، والأمان، والمركز الاجتماعي من تقدير واحترام، وأي مزايا إضافية أخرى وبعض هذه المخرجات قد يكون ملموساً مثل المزايا الاقتصادية، كما يكون غير ملموس مثل: الإحساس بالإنجاز والرضا الداخلي، أما مدخلات الفرد فتشير إلى مقدار الجهد المبذول، والتضحيات التي يقدمها للمنظمة علاوة على ما يتمتع به من مستويات تعليم وخبرة ومهارة وتدريب وغيرها. ووفق المقارنة بين المعدلين السابقين يشعر الفرد بعدم العدالة إذا كانت مدخلات الشخص أكثر من مخرجات الآخرين على مدخلاتهم (حسن:1998، ص124,124).

² Stacey Adams: باحث أمريكي متخصص في علم النفس .

2. إن شعور الفرد بالعدالة يؤدي إلى رفع معنوياته، ويقوى لديه الدافع للإنجاز، ويتجه إلى مضاعفة جهده في الوظيفة، ومن ثمّ يتحسن مستوى أدائه بالإضافة إلى زيادة درجة انتمائه للمنظمة، وغيرها من أنماط السلوك الإيجابية.

3. إن شعور الفرد بعدم العدالة يولد لديه شعوراً بالإحباط، وعدم الاتزان النفسي والانفعالي مما يدفعه لاتباع أنماط سلوكيه ضارة بنفسه أو بالمنظمة، كما سينجم عنه:

أ- حالة من الإحساس بعدم الرضا.

ب- الميل إلى خفض مستوى الجهد الذي يبذله حتى يصبح معدل العائد مساوياً لمعدل العائد على مدخلات الآخرين من زملائه.

ج- تعويض عدم العدالة من خلال نهج سلوك غير شريف مثل الرشوة والاختلاس.

د- السعي إلى ترك العمل والالتحاق بالجهة الأكثر سخاءً في المعاملة.

بيد أنه من الواجب على إدارة المنظمة أن تحرص على توفير العدالة الداخلية في الأجور بين الوظائف بعضها وبعض، وثم تسعى بعد ذلك إلى تحقيق العدالة الخارجية من خلال دفع ذات المعدلات التي تدفعها المنظمات الأخرى للوظائف المماثلة. حيث تحدث العدالة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، في حين تتحقق العدالة الخارجية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في منظمات أخرى. (الأسمرى:2013، ص15).

ويشير (البكار:2012، ص16) إلى أن العدالة التنظيمية هي إدراك العاملين للإنصاف في المعاملة من جانب المنظمة فهي الطريقة العادلة والمنصفة التي تتعامل بها المنظمة مع العاملين. ويشير (حسن:1998، ص123) إلى أن مصطلح العدالة التنظيمية هي وصول الأفراد لفهم وإدراك عدالة القرارات وعمليات صنع تلك القرارات في المنظمة وتأثير ذلك الإدراك على سلوكهم.

ويتناول (زايد:2006، ص65) العدالة التنظيمية على أنها المدى الذي يتم التعامل فيه مع العاملين بعدالة وما إذا كانت المخرجات التي يحصلون عليها والإجراءات المستخدمة تحديد تلك المخرجات عادلة. بالإضافة إلى كونها تعبر عن إدراك العاملين للمعاملة العادلة من قبل المنظمة وبما في ذلك

العدالة في تخصص الموارد، والعدالة في التبادلات الاقتصادية والاجتماعية والتي تحدث في المنظمات بين الأفراد والزعماء والرؤساء والمرؤوسين والمنظمة ككل. ويتفق (القريوتي:2006، ص50) مع ما ورد في التعريفات السابقة حيث يرى الكثيرون أن العدالة التنظيمية عبارة عن شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في معاملتهم من قبل رؤسائهم في العمل.

ومن زاوية أخرى، فإن العدالة التنظيمية هي بناء اجتماعي متعدد الأبعاد يفسر كيفية إدراك العدالة في بيئة العمل، ويتناولها آخرون على أنها عدالة نظام المكافآت في المنظمة بشكل عام، والعدالة المدركة لتصرفات الأفراد المسؤولين عن تنفيذ نظام توزيع المكافآت (المغربي:2007، ص301)، كما أنها السبيل أو الطريقة التي يدر من خلالها الأفراد العدالة المتعلقة بالممارسات في منظماتهم (حسنين ورفاعي:2009، ص28).

وبهذا يمكن للباحثة من خلال التعاريف السابقة أن تستخلص تعريفاً للعدالة التنظيمية حيث يمكن تعريفها على أنها: "إدراك العاملين للإنصاف والعدالة في المعاملة من جانب المنظمة، وذلك فيما يتعلق بالنتائج أو المخرجات، التي يتم تسليمها، والوسائل أو الإجراءات التي يتم إتباعها في سبيل توزيع تلك المخرجات، والمعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون أثناء تنفيذ تلك الإجراءات وفيما يتعلق بكفاية المعلومات والتفسيرات المقدمة للمرؤوسين بشأن الإجراءات التنظيمية وتوزيع المخرجات".

2.2.2 - تعريف العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية شرطاً وحاجة أساسية للأداء الفعال للمنظمات والعاملين، لدرجة أنه في حال غيابها فإن المنظمات ستجد صعوبة في تحفيز وقيادة العاملين. كما تعد واحدة من بين الظواهر التنظيمية ذات المفهوم النسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز. (المغربي:2007، ص251).

وعلى الرغم من اختراق مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية في أدبيات السلوك التنظيمي بصورة سريعة ومؤثرة، إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل الباحثين والمتخصصين حول هذا المفهوم، وذلك بسبب النظر له من زوايا مختلفة، ومن بين تلك التعاريف المعطاة للعدالة التنظيمية نذكر:

1- "هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات في المنظمة التي يعمل فيها". (سلطان:2009، ص200).

2- "هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني". (سعيد:2011، ص127).

3- "هي حالة إدراك العاملين لعدالة العلاقات والممارسات في المنظمة" (حسنين ورفاعي:2009، ص31).

4- "هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة". (جودة:2010، ص107).

5- "هي إدراك العاملين للإنصاف والنزاهة في المنظمة بطريقة يمكن أن تؤثر على المتغيرات الأخرى ذات الصلة". (القيوتي:2006، ص69).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن العدالة التنظيمية تعني شعور العاملين بالإنصاف فيما يحصلون عليه من مخرجات، وإدراكهم لموضوعية الإجراءات التي تحدد تلك المخرجات، بالإضافة إلى إحساسهم بعدالة التعامل مقارنة بزملائهم، مما يؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى ذات الصلة. ويلاحظ أن للعدالة التنظيمية جوانب أساسية مشتركة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- تبرز العدالة التنظيمية في إدراك المرؤوسين لمدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز.

ب- تشمل العدالة التنظيمية كل من المستويين الوظيفي والإنساني.

ج- تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية وتتحدد في ضوء عملية الإدراك.

د- تحيط العدالة التنظيمية بكافة الجوانب للحياة التنظيمية.

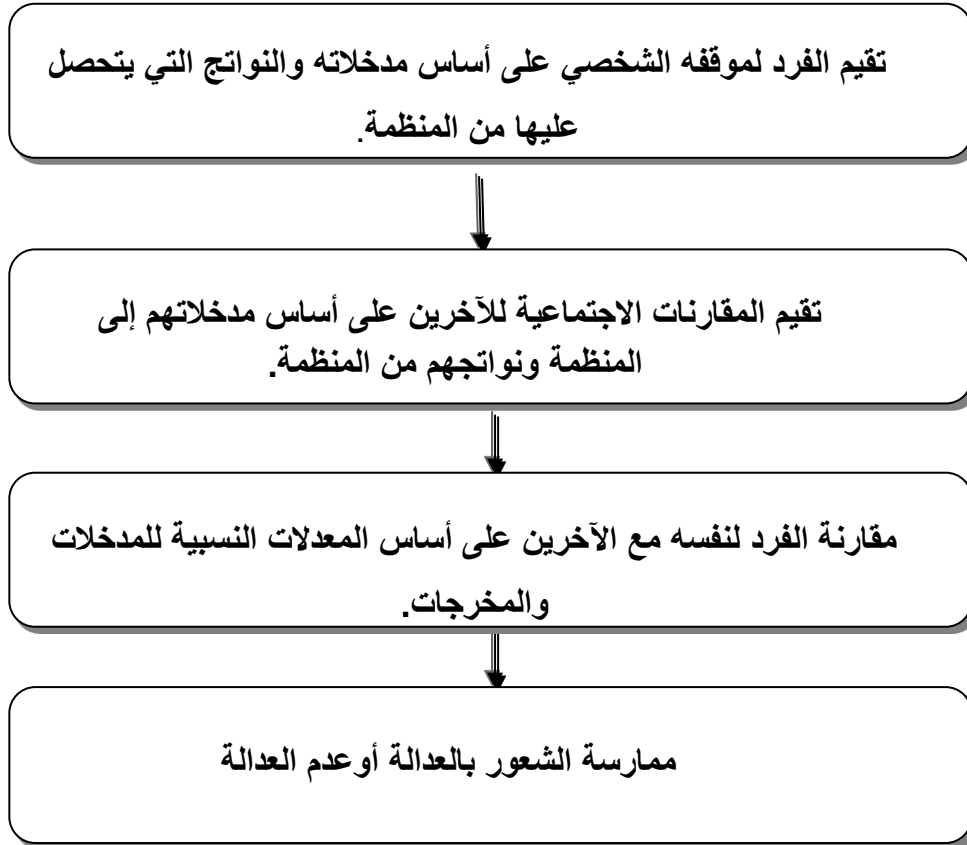
هـ- تهدف العدالة التنظيمية إلى المعاملة العادلة والمنصفة والأخلاقية للمرؤوسين.

و- تشمل العدالة التنظيمية بيئات العمل المختلفة، صناعية، تجارية، تربوية.

3.2- إدراكات العدالة التنظيمية

يتفق الباحثون على مسألة أهمية العدالة التنظيمية، إلا أن إدراك العدالة ربما يختلف من شخص لآخر ومن ثقافة إلى أخرى، وإن طريقة عقد الفرد لمقارنة بينه وبين الأفراد الآخرين تمثل في الحقيقة مدركات العدالة لدى الفرد. ويوضح الشكل التالي عملية تكوين الأفراد لإدراكهم بالعدالة (البشاشة: 2008، ص435).

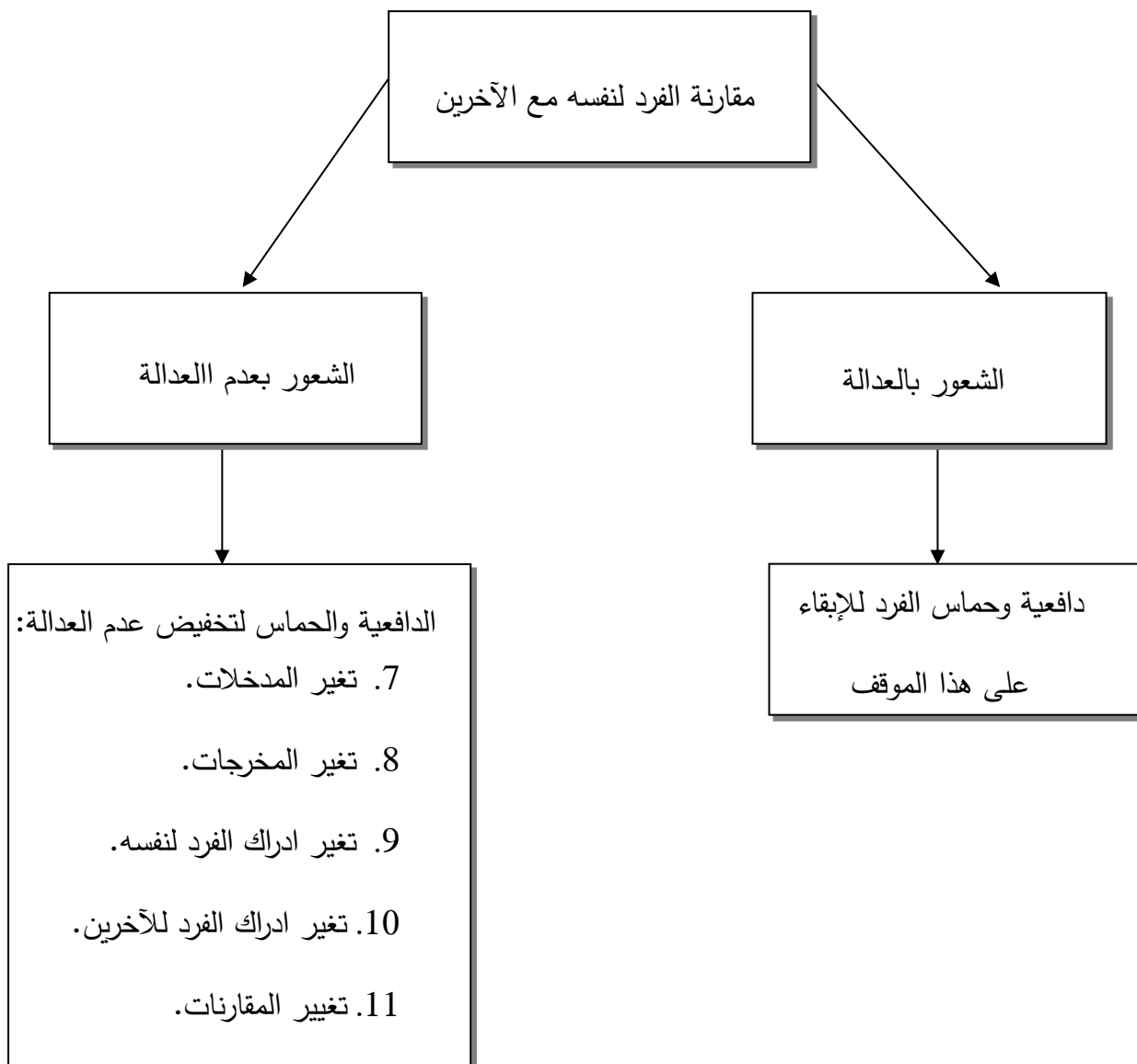
1.3.2- بناء إدراكات العدالة:



شكل(2): بناء ادراكات العدالة (البشاشة:2008، ص436)

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن عملية إدراك الفرد للعدالة تكون من خلال أربع خطوات، في البداية يقوم الفرد بتقييم ذاته في المنظمة التي يعمل بها، ثم يقوم بتقييم الأفراد الآخرين في منظماتهم وبعدها يقوم بعملية المقارنة أي يقوم بمقارنة نفسه مع الآخرين، وينتج عن هذه المقارنة شعور الفرد إما بالعدالة أو عدم العدالة وبناءً عليه يختار الفرد واحد من بين البدائل الموضحة في الشكل الموضح أدناه. (البشاشة:2008، ص436)

2.3.2- الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة



شكل (3) الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة. (البشاشة:2008، ص437)

يبين الشكل السابق نتائج مقارنة الفرد للعدالة، حيث إنه إذا أدرك الفرد وجود عدالة في المنظمة فإن ذلك سيحفز سلوكه للاستمرار على هذا المستوى في العطاء. أما في حالة ما إذا كان عدم إدراك العدالة فمن المتوقع أن يسلك الفرد واحد أو أكثر من أنماط السلوك التالية من أجل استبداله بالشعور بالعدالة:

- أ- تغيير إدراك الفرد لنفسه، كالتبرير مثلاً بأن عدم العدالة أمر مؤقت وسوف يتم حله في المستقبل.
- ب- تغيير إدراك الفرد للآخرين، أي اتخاذ إجراءات من أجل تغيير المخلات أو المخرجات الخاصة بالشخص موضوع المقارنة، كإقناع الشخص مثلاً بقبول عمل أكثر.
- ج- تغيير مدخلات العمل، كالتقليل من حجم الجهود التي يبذلها في العمل مثلاً.
- د- تغيير مخرجات العمل، كمحاولة تغيير المكافآت التي يتم الحصول عليها من خلال المطالبة بزيادتها مثلاً.
- هـ- تغيير المقارنات، كتغيير الشخص المرجعي الذي يقوم بمقارنة نفسه معه.
- و- ترك الموقف، كترك العمل في تلك المنظمة نهائياً مثلاً.

3.3.2 - أهمية العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات كما يرى (الخفاجي: 2012، ص14) إدراك أهمية العدالة من خلال ما يلي:

- أ- تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة وعلاقة اجتماعية، والتجاوز عليها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يحفز العاملين لاحتمال ردود أفعال وسلوكيات ضارة بالمنظمة.
- ب- كل ما سبق يولد لديهم إحساس بمدى أهميتهم بالمنظمة.
- ج- يتوقف مدى إدراك العاملين لفهم أدوارهم وبيئة عملهم على توفر ودقة المعلومات المقدمة من المنظمة لهم، وبخلافها سيعملون بالاعتماد على معلوماتهم الشخصية والتي قد تكون غير صحيحة أو غير دقيقة أو غير رسمية.

د- يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

- 1- توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- 2- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، من خلال العدالة الإجرائية.
- 3- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهذا ما تبرزه عدالة التعاملات.
- 4- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- 5- تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والبيئة عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- 6- تؤدي العدالة التنظيمية إلى زيادة دافعية الجماعة حيث تؤثر على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها .
- 7- تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث إن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعوراً بالتوتر محاولاً إزالته، وذلك بالتأثير على أدائه في العمل من حيث الكم والنوع. (أبو جاسر: 2010، ص ص16-17).

ومن هنا ترجع أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين هما:

- أ- إن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً.
- ب- إن الأفراد عادةً ما يرغبون بأن يكونوا جزءاً من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر يدل على أنهم مقبولين ومقدرين من قبل قياداتهم. (أبو جاسر: 2010، ص 20).

ويرى (دسلر: ص362) أن أهمية العدالة تبرز حينما يراها البعض أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من مفهوم التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على الابتكار وإيجاد الأفكار ومشاركتها، بالإضافة إلي أن مراعاة العدالة يسهم في رفع مستويات أداء الأفراد نظراً لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسور الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى. ومن جهة أخرى فإن العدالة في المعاملة تمكن المدراء من تحقيق الأهداف الصعبة بسبب تركيزها على تحقيق نوع من التعاون الإداري بين العاملين.

كما يتضح بأن للعدالة التنظيمية أهمية على مستويين:

أ- **المستوى الإنساني:** تُعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية للفرد. فقد بينت الدراسات أنه يترتب على افتقار العامل للإحساس بالعدالة آثار سلبية على شخصه وعلى حالته النفسية والصحية، فيشعر بقدر غير قليل من الضغوط والاضطرابات النفسية (كالقلق والغضب)، وقد يؤدي حتى بالشعور إلى الاغتراب الوظيفي والذي يقصد به باختصار شديد عدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة وهذا يعكس سلباً على العمل نفسه.

ب- **المستوى التنظيمي:** للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب المنظمي، وتبرز هذه الأهمية من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية. إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر. فوجب على المنظمات السعي لجذب الكفاءات البشرية والعمل على الحفاظ عليها في ظل المنافسة الشديدة من خلال تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق لعدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عدة مزايا تنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي وغيرها)، وإن الفشل في التعامل بشكل فعال مع القضايا الخاصة بالإنصاف والثقة والاحترام والأخلاقيات يمكن أن يؤدي غالباً إلى تزايد مستويات الصراع بين الأفراد والاتجاه نحو حجب المعلومات أو إعاقه تبادلها بين الأفراد، وتجنب المهام التعاونية والصعبة والتركيز على الصالح الشخصي للفرد، وتدنى مستويات الامتثال للتعليمات والأوامر، وتزايد الشكاوى من متطلبات الدور. كما أنه عندما يشعر العاملون بأنهم يعاملون بطريقة غير عادلة من قبل مديريهم بالمنظمة التي يعملون بها، فإنهم يبدؤون بالانسحاب وهذا الانسحاب يمكن أن يأتي في شكل انخفاض الأداء وكثرة الغياب وترك العمل (سعيد: 2011، ص ص18-19).

4.2- أبعاد العدالة التنظيمية والعلاقة فيما بينهم.

تنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاث أنواع وهي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية (الدليمي والمدو: 2012، ص51) وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:

1.4.2 - العدالة التوزيعية:

استعمل مصطلح العدالة التوزيعية من قبل السياسيين والفلاسفة وغيرهم من زمن بعيد، وطورها (Homans)³ وزملائه في عام 1961 كمصطلح شبه اقتصادي، واستخدمه (Stacey Adams) أول مرة كمصطلح إداري سلوكي عام 1965.

حيث يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليهم مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات، فقد تكون القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعاً لدراسات مبكرة في العدالة التوزيعية، إلا أن الدراسات الحالية امتدت لتشمل كافة المخرجات. وتتص نظرية عدالة التوزيع على أنه إذا كانت العوامل الاستثمارية الخاصة بالفرد تزيد عن العوامل الاستثمارية الخاصة بزميل له في نفس العمل فإن العدالة التوزيعية تقتضي زيادة التعويضات التي يستحقها الفرد. (البكار: 2012، ص51).

وعرف (البشاشة: 2008، ص301) العدالة التوزيعية بأنها "إدراكات الفرد لعدالة المخصصات التنظيمية ونتائجها".

كما عرفها (ابوجاسر: 2010، ص32) بأنها "توزيع متساو للموارد على العاملين بالرجوع الي معايير محددة سلفاً، ويتم علي أساسها توزيع وتخصيص الموارد التنظيمية (البكار: 2012، ص26).

وقد حدد (Homans, 1988) ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية وهي :

³ George casper Homans : عالم أمريكي متخصص في علم الاجتماع، ودرس بجامعة هارفارد.

1. **قاعدة الإنصاف:** وتقوم على مبدأ إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالموظف الذي يعمل بدوام كامل يستحق مكافئة أكبر من الموظف العامل بدوام جزئي، وإذا حدث العكس فهو تجاوز لهذه القاعدة.

2. **قاعدة النوعية:** وتعني أن كل الأفراد بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس العرق، وغيرها) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المزايا والخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة، مثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين فيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل العكس فيعني أن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

3. **قاعدة الحاجة:** وتعني هذه القاعدة تقديم العامل ذو الحاجة الملحة على العمال الآخرين، فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وأخرى غير متزوجة، فإن المرأة المتزوجة تُقدّم على الثانية وإذا حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة. (عبود:2012، ص72).

2.4.2- العدالة الإجرائية:

لوحظ أن البحوث في مجال العدالة التنظيمية في السابق كانت تركز في فقط على مفاهيم العدالة التوزيعية، ثم في أوائل السبعينات بدأ الباحثون يعتقدون أن تقييم الفرد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما أيضاً على كيفية اتخاذ هذه القرارات والتي تعرف بالعدالة الإجرائية (سعيد:2011، ص36).

وتعرف العدالة الإجرائية بأنها "عدالة العمليات التي أدت إلى تحديد النتائج" (جودة:2011، ص52).

وتعرف بأنها "العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج" (المحمود:2010، ص256).

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف العدالة الإجرائية بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تستخدم في تحديد النتائج أو المخرجات التنظيمية. وعليه يمكن القول أنه إذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة

بالآخرين، فإن عدالة الإجراءات تعنى مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

ولكي تكون العدالة الإجرائية ذات موضوعية فلا بد أن يتوفر فيها شرطان أساسيان هما:

1. أن يتفق الطرفان المؤثران بالإجراءات، الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.
2. قيام الإدارة بتزويد (العاملين) بالمعلومات الكافية والشروحات المطلوبة عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات (المحمود: 2010، ص 250).

وتتكون عدالة الإجراءات من العناصر التالية:

1. عدالة وموضوعية القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
2. عدالة العمليات والوسائل والطرق المستخدمة لتنفيذ الإجراءات.
3. شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
4. المساواة بين الجميع في تطبيق الإجراءات.
5. التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار. (الأسمرى: 2013، ص 20).

ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعة وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية. إن مسؤولية تقليل هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر، والذي إن لم يكن مسئولاً عن صياغة الإجراءات التنظيمية، إلا أنه يبقى المسئول عن وضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ، وهنا يكمن مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها. (زايد: 2006، ص 23) وتتضمن العدالة الإجرائية جانبين هما:

أ- الجانب الهيكلي: والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية العادلة داخل المنظمة، ويعكس هذا الجانب أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات مثل الإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء، تحديد الأجور النقل والترقية وغيرها من الإجراءات. (زايد: 2013، ص 30).

ب- الجانب الاجتماعي: وهو الجانب الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، عن طريق إعلامهم بكيفية اتخاذ القرارات، ويدعى هذا الجانب بعدالة التعاملات والتي تمثل البعد الثالث للعدالة التنظيمية. (السكر: 2013، ص 39).

يتضح مما سبق أن العدالة الإجرائية في جانبها الهيكلي ركزت على عدالة الإجراءات الرسمية المتعلقة باتخاذ القرارات، أما في جانبها الاجتماعي ركزت على عدالة المعاملة التي يعامل بها العاملون من طرف رؤسائهم.

3.4.2- العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات):

تعتبر عدالة التعاملات أو العدالة التفاعلية امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير إلى المعاملة العادلة التي يتخذها صناع القرار في التعامل مع الآخرين في المنظمة. (الاسمري: 2013، ص 24) وتعرف على أنها "إدراك الأفراد للطريقة العادلة التي يتم التعامل بها معهم من قبل الآخرين عادة أصحاب السلطة". (سعيد: 2011، ص 31).

كما تعرف بأنها "نوعية المعاملة التي يتلقاها الفرد أثناء وضع الإجراءات التنظيمية وتتعلق بالجانب الإنساني من الممارسات التنظيمية". (ابوتايه: 2006، ص 152).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات) بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين ايزاء عدالة المعاملة التي يعاملون بها من قبل رؤسائهم عند تطبيقهم للإجراءات التنظيمية.

وتشمل العدالة التفاعلية على العناصر التالية:

1. معاملة الرئيس لمروؤوسيه باحترام وتقدير.
2. معاملة الرئيس لمروؤوسيه بإنصاف دون تحيز.
3. إتاحة المعلومات المهمة لتبرير الإجراءات المتخذة عند الطلب.
4. صحة وواقعية المعلومات المقدمة للمروؤوسين وتقديمها في الوقت المناسب.

وتتضمن عدالة التعاملات نوعين من العدالة هما:

أ- عدالة العلاقات الشخصية: والتي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع مرؤوسيه.

ب- عدالة المعلومات: والتي تركز على التوضيحات المقدمة للعاملين من خلال تحصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثق مثل قيام المدير بتقديم شرح للعاملين حول القرارات التي تؤثر فيهم. (سكر: 2013، ص 414).

إن عدالة التعاملات لا تعكس عدالة مخرجات القرار (العدالة التوزيعية) فقط، ولا عدالة القرار نفسه (عدالة الإجراءات) إنما يتطلب نوعاً من الاتصالات بين صانعي القرار ومتلقي القرارات. فإن هذا التفاعل ربما يفسر لماذا يشعر العاملون بعدم العدالة حتى عندما تكون القرارات ومخرجات القرار عادلة. وهناك أربعة معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التفاعلية عند اتخاذ القرار (ابوتايه: 2006، 153)، وهي:

أ- الثقة: تحصل عندما يشعر العاملون بالاحترام وذلك عندما يظهر متخذ القرار الاحترام والأدب للعاملين وعند معاملتهم لهم بتهذيب.

ب- الملائمة: يدركها العاملون بالاحترام عندما يظهر متخذ القرار الأدب والاحترام للعاملين.

ج- التبرير: ويتحقق من خلال قيام متخذ القرار بتقديم تفسيرات كافية حول القرار المتخذ وتبرير أسبابه وتوضيح مخرجاته والآثار السلبية والإيجابية لذلك القرار. وغياب التبرير الذي قد يجعل العامل يشعر بالظلم حتى وإن كان صحيحاً.

وفي العديد من الحالات يمكن أن تؤثر الطريقة التي يعامل بها العامل على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى أساسه بالتفاعل العادل بين الأشخاص، لذا فإن عدالة التفاعل تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين، كما أنها تعكس أخلاق ومقدار الاحترام التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار العامل بالكيفية التي اتخذ بها القرار. وتعكس عدالة التفاعل أيضاً مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يلقاها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وهي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومتخذ القرار، وتعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة (سكر: 2013، ص 417).

4.4.2 - علاقة أبعاد العدالة ببعضها البعض:

إن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية يجب أن يتضمن أنواعها مجتمعه ولا يمكن أن توصف المنظمة بالعدالة إلا إذا اتصفت بعدالة الأنواع جميعها (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية). إذ إن فقدان أي نوع من الأنواع الثلاث السابقة والتي تفسر العدالة التنظيمية، يؤدي الي شعور الفرد العامل بعد الإنصاف والظلم في سلوكه.

ومن خلال استعراضنا لهذه الأبعاد نلاحظ وجود ترابط وثيق بينهما وأنها ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل مترابطة ويؤثر بعضها في بعض، والحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى غير ممكن من الناحية العملية.

حيث تُعد العدالة التوزيعية عدا أنها الأساس الذي قامت عليه الأنواع الأخرى للعدالة التنظيمية بمثابة المحور الذي تدور حوله هذه الأنواع، فإصدار الحكم على العدالة التوزيعية المتعلقة بنزاهة عملية التوزيع وكمياته هو إدراك لعدالة كل من الإجراءات التي تحدد تلك المخرجات التي توزع (العدالة الإجرائية)، وعدالة طريقة التعامل من نزاهة واحترام وتقدير أثناء تطبيق العدالة التوزيعية (العدالة التفاعلية). فحتى يشعر العامل بعدالة التوزيع لابد أن يشعر أولاً بأن التوزيع قد تم طبقاً لإجراءات عادلة وموثوق بها، بمعنى أن عدالة الإجراءات تسبق عدالة التوزيع من جهة، ومن جهة أخرى فإن عدالة التوزيع تقرر مدى تحقق عدالة الإجراءات، كما أن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع العاملين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر وبشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية.

وقد تكون المنظمة منصفة وعادلة في توزيع المخرجات إلا أن عدم الموضوعية في المعاملة والإجراءات المتبعة قد تضع جهود المنظمة، كما أن جودة التعامل قد تكون لها الأثر الكبير في علاج آثار عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات. (علوان:2007، ص60).

وعليه فإن الباحثة ترى أن أنواع العدالة التنظيمية مترابطة ومتكاملة وذات تأثير متبادل فلا يمكن الاستغناء عن أي منها لإدراك العدالة التنظيمية.

5.2- العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية والآثار الناتجة عليها.

1.5.2- العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية:

هناك العديد من العوامل المتغيرات التي تؤثر على درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في مكان عملهم، فمنها ما يتعلق بالفرد ذاته ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة سواء كانت داخلية أم خارجية (الخفاجي:2012، ص ص48-49) وفي ما يلي أهم هذه العوامل:

أ- **الولاء التنظيمي:** لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية إن إحساس الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاث، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، أي الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، إنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، وإحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته، خارج حدود لدور المطلوب منه.

ب- **ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء:** إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما ما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الإجراءات والتعاملات)، ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، واستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يبدي رأيه في نتائج التقييم.

ج- **زيادة دافعية الجماعة:** تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل تشجيع روح الجماعة، لأن الإجراءات والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

د- **أداء العمل:** يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث إن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعوراً بالتوتر يحاول إزالته، وذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع، أو

يكثر من التأخير عن العمل، أو يتغيب عن العمل أحياناً، ويؤثر ذلك على حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل.

2.5.2- الآثار الناتجة عن العوامل المؤثرة في العدالة التنظيمية:

تتجلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية، إذ إن توافرها في المنظمة وإدراك العاملين لها يؤدي إلى كثير من المتغيرات التنظيمية الايجابية كالثقة التنظيمية، سلوك المواطن التنظيمية، الولاء التنظيمي وغيرها، أما غيابها فينتج عنه العديد من السلوكيات السلبية كالفساد الإداري والمالي، وهنا استعراض لهذه المتغيرات وتتمثل في الآتي:

أ- **الثقة التنظيمية:** يحظى موضوع الثقة التنظيمية باهتمام كبير، لأنها عنصر أساسي لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. حيث تعرف بأنها "التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة أن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين يمكن الاعتماد عليها" (البكار: 2000، ص24)، أما الثقة التنظيمية فتتمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات بسبب كفاءة النظام الإداري فيها وكفاءة والرؤساء، وأيضاً كفاءة نظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الأفراد. (حريم:1997، ص88).

وتتضمن الثقة التنظيمية ثلاث أبعاد هي:

1. **الثقة بالمشرفين:** تشير إلى التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين. وكلما كان المشرف عادلاً في تعامله مع العاملين وفي توزيعه للمهام بينهم وتطبيقه للإجراءات على الجميع دون تحيز أو تمييز كلما أدى ذلك إلى ثقة العاملين بـمشرفهم.

2. **الثقة بزملاء العمل:** تشير إلى العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف الإيجابية بين الأفراد العاملين في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم.

3. **الثقة بإدارة المنظمة:** تشير إلى مدى إيمان وقناعة المرؤوسين بالقرارات والأهداف والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة وتشرف على تنفيذها بشكل عادل على الجميع، فمثلاً ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء،

واستقرار معايير التقييم وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم.

وتُعد الثقة التنظيمية الحل الأساسي في حل العديد من المشكلات التنظيمية، حيث إن وجود مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية يساعد على تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، زيادة الانفتاح والتأثير في الآخرين والاعتماد المتبادل، وزيادة التعاون والتعاطف، والقدرة على إحداث التغيير، والتعلم والابتكار التنظيمي والحد من الضغوطات، وحل النزاعات. (عبدالباقي:1996، ص209).

ولقد بينت الدراسات أن من بين أهم محددات الثقة التنظيمية نجد العدالة التنظيمية، فعندما يرتفع إحساس العاملين العدالة فإنها تزداد ثقتهم في إدارة المؤسسة وتزداد قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد ومن ثم الوثوق بالمؤسسة. (عبدالباقي:2010، ص211).

ب-سلوك المواطن التنظيمية: يعرف سلوك المواطن التنظيمية بأنه "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طوعية يتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة" (الحراشة والحريشا:2012، ص73) بمعنى أنه سلوك اختياري من قبل العامل يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو ذو طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة. ولقد ركز الدارسون على خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطن التنظيمية كما جاءت في دراسة (الرقاد وأبودية: 2012، ص446) وهي:

1- **الإيثار:** ويعني مدى مساعدة العامل للأشخاص الذين حوله (الزملاء لرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل، والتي بالنتيجة تقيد المنظمة.

2- **الكياسة (اللباقة واللطف):** وتعني محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها.

3- **الروح الرياضية:** وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب مؤقتة أو بسيطة، دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك، أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون التذمر والشعور بالظلم.

4- **وعى الضمير والتفاني:** وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم العامل بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات وغيرها.

5- **السلوك الحضاري:** وهو المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وجميع أبعاد سلوك المواطن التنظيمية، وذلك لأن إحساس العاملين بالعدالة والإنصاف تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطن التنظيمية، أي أنه كلما شعر العامل بالعدالة التنظيمية من حيث العائد المادي الذي يتقاضاه والإجراءات المتبعة في العمل، وعدالة التعاملات من قبل المدراء للمؤوسين يزيد ذلك من مستوى سلوك المواطن التنظيمية الذي يبديه العامل تجاه منظمته والعكس صحيح. (ابوجاسم:2010، ص138)

ج- **الولاء التنظيمي:** يُعد الولاء التنظيمي أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، ويعرف بأنه "إحساس الموظف بارتباطه بأهداف المنظمة وقيمها، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم التنظيمية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة" (المحتسب وجلعود:2007، ص108). كما يعرف أيضاً بأنه "الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته، والإخلاص لأهداف والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها". (عبدالباقي:2010، ص123).

وإن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء والتنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها يكون لديه ثلاث صفات:

1. التفاني في العمل وبذل قصارى جهده في أداء مهماته وواجباته لصالح المنظمة.
2. الرغبة القوية للبقاء في هذه المنظمة والارتباط بها، والمحافظة على سمعتها ومصيرها، واعتزازه بأنه عضو فيها.
3. القبول بأهداف المنظمة وقيمها. (المحتسب وجلعود:2007، ص 141).

إن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي الذي يعني الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للإدماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، حيث إن الشعور العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، وهذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، وعليه فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم من خلال قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظّمته.

كما يؤدي شعور العاملين بالعدالة التنظيمية إلى شعور الفرد بالارتياح النفسي في عمله، وبالتالي تزداد قدرته على الأداء وترتفع وتيرة دافعيته للعمل وتزداد اتجاهاته الإيجابية نحو المنظمة وهذا بدوره يزيد من شعوره بالولاء التنظيمي، كما تعمل العدالة بأبعادها على زيادة الصورة الإيجابية للمنظمة من وجهة نظر العامل مما يزيد من تقاني الفرد في العمل وبذله أقصى طاقاته ورغبته في الاستمرار بالعمل والاستقرار فيه وعدم تركه (زايد:2006، ص 95).

د- الفساد الإداري والمالي: يعرف الفساد المالي والإداري بأنه "جميع المحاولات التي يقوم بها المدراء والعاملون ويضعون من خلالها مصلحتهم الخاصة غير المشروعة فوق المصلحة العامة متجاوزين القيم التي تعهدوا باحترامها وخدمتها والعمل على تطبيقها". (زايد:2010، ص95) وبمعنى آخر هو "سلوك الموظف عندما ينحرف عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف وغايات خاصة". (الاسمري:2013، ص80). ومن بين مظاهر الفساد المالي والإداري ما يلي :

- 1- المحاباة: تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير وجه حق للحصول على مصالح معينة.
- 2- الإبتزاز: الحصول على الأموال من طرف معين مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة المتصرف بالفساد.
- 3- التزوير: استغلال الموقع الوظيفي لعمل تبريرات قانونية، أو إدارية.
- 4- المحسوبية: وتعني تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة أخرى من خلال نفوذهم دون أن يكونوا مستحقين لها.
- 5- نهب وسرقة أموال المنظمة والتصرف بها من غير وجه حق بشكل سري تحت مسميات مختلفة.
- 6- إفشاء أسرار الوظيفة.
- 7- الرشوة: وتعني الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل مخالف للتشريع أو الأصول المهنية.

8-مخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في المنظمة.

9-الخروج عن العمل الجماعي.

وبالتالي فإن غياب العدالة التنظيمية يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الفساد المالي والإداري وقد يعود سبب ذلك إلى أنه كلما قل شعور الفرد بالعدالة في القواعد والإجراءات والأنظمة قل شعوره بالارتياح النفسي في عمله وزاد توتره، الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر كأن تقل وتيرة دافعيته للعمل ومن ثم لا يقوم بعمله على أكمل وجه أو تزداد اتجاهاته السلبية نحو المنظمة والعمل. (الكبيسي:1996، ص77).

ونظرا للنتائج الوخيمة التي تتجم عن انتهاج سلوك الفساد على مستوى الجهد (القيام بالدور)، الوقت (احترام المواعيد) وكذلك المال (انتهاك وسرقة الملكية)، فقد أصبح من الضروري الالتفات إلى أثر سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وعدالتها على نوايا وسلوكيات الأفراد.

الفصل الثالث

الإطار النظري للسلوك الإبداعي

1.3 - السلوك الإنساني .

1.1.3-تعريف السلوك الإنساني.

2.1.3- خصائص السلوك الإنساني .

3.1.3 - أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

2.3 - السلوك التنظيمي.

1.2.3 - تعريف السلوك التنظيمي.

2.2.3 - أهمية السلوك التنظيمي.

3.2.3 - أهداف السلوك التنظيمي.

3.3 - الإبداع التنظيمي.

1.3.3 - مفهوم الإبداع.

2.3.3 - تعريف الإبداع.

3.3.3 - مفهوم الإبداع التنظيمي .

4.3.3 - أهمية الإبداع التنظيمي.

5.3.3 - مراحل عملية الإبداع في المنظمة.

6.3.3 - متطلبات عملية الإبداع.

7.3.3 - استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

8.3.3 - عوائق الإبداع التنظيمي.

9.3.3 - العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي.

4.3- السلوك الإبداعي

1.4.3- تعريف السلوك الإبداعي

2.4.3- مقاييس السلوك الإبداعي.

3.4.3- خصائص المبدعين.

4.4.3- أبعاد السلوك الإبداعي.

5.4.3- تنمية السلوك الإبداعي الإداري.

3.4.6- أساليب تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات.

3.4.7- معوقات السلوك الإبداعي.

3. 5- العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

1.5.3 - علاقة العدالة التوزيعية بالسلوك الإبداعي.

2.5.3 - علاقة العدالة الإجرائية بالسلوك الإبداعي.

3.5.3 - علاقة العدالة التفاعلية بالسلوك الإبداعي.

3.1 – السلوك الإنساني Humanity Behaviour.

مقدمة

لا شك أن هناك حاجة قبل المضي نحو دراسة السلوك الإبداعي إلى أن نتعرف على بعض الأساسيات المتصلة بهذا الجانب، ابتداءً من تعريف السلوك الإنساني بالعموم، والسلوك التنظيمي المتبع في المنظمات والمؤسسات على وجه خاص. الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المنظمة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، والإبداع لا يمكن المنظمة من الاستمرار فحسب ولكنه يمكنها أيضاً من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار (القبيسي: 2002، ص135).

1.1.3 – تعريف السلوك الإنساني:

يُعرف السلوك الإنساني على أنه محصلة استجابة الشخص لمثير أو لأكثر من مثير في موقف معين، وذلك حسب طبيعة وملامح الشخصية والتي هي مجموعة أنماط السلوك المميز للفرد أو الشخص من عواطف وميول وسمات وآراء ومعتقدات واتجاهات وعادات اجتماعية (المرسي وآخرون: 2005، ص79).

وعُرف بأنه عبارة عن ردود فعل ظاهرة أو خفية لمثير ما سواء كانت ردود الفعل هذه عقلية أم غريزية أم غيرها، بمعنى آخر هو "عبارة عن سلسلة من الاختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر وتكون هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية يسعى الفرد عن طريقها أن يحقق عملية التوفيق والتأقلم بين مقومات الإطار الاجتماعي الذي يعيش بداخله وجودته ومقتضياته" (الكردي: 2010، ص16).

بينما تعرف المنظمات بأنها تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها، وهنا يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي (عبد الباقي: 2000، ص8).

فالسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة ، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع بالسلوك الاجتماعي (العديلي:1414هـ، ص11).

وبالتالي يمكن للباحثة ان تعرف السلوك الانساني على أنه "تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى كعلوم الادارة والاقتصاد والسياسة وهذا الانسجام في العلوم والمعارف هو ما يظهر بشكل جلي على سلوك الأفراد داخل المنظمات".

2.1.3- خصائص السلوك الإنساني:

يتميز السلوك الانساني بعدة خصائص، أهمها:

- أ- قابلية هذا السلوك بالتنبؤ، أي أنه لا يحدث نتيجة للصدفة وإنما يخضع لنظام معين وعندما يتم تحديد عناصر هذا النظام فإنه بالإمكان التنبؤ به.
- ب- قابلية هذا السلوك للضبط والتعديل، وذلك من خلال تنظيم أو إعادة تنظيم الأحداث البيئية التي تسبق السلوك وتلك التي تحدث معه.
- ج- قابلية هذا السلوك للقياس، بالرغم من أن السلوك الإنساني هو سلوك معقد، إلا أن جزءاً من هذا السلوك ظاهر وقابل للملاحظة والقياس. ومن هنا ظهرت عدة نظريات لتفسيره، والخروج بعدة أساليب لقياسه كالملاحظة واختبارات الذكاء وقياس الاتجاهات واختبارات الشخصية. وفي حالة تعذر قياس السلوك بشكل مباشر فمن الممكن قياسه بالاستدلال عليه من مظاهره المختلفة.(ادريس ومرسي:2005، ص81).

3.1.3- أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات:

تسهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني (دوافع العمل، القيم الشخصية، ضغوط العمل، والإدراك، والقيادة...الخ) داخل المنظمات في تحقيق العديد من الأهداف سواء للفرد أم للمنظمة، وأيضاً بالنسبة للبيئة أو المجتمع الذي تعمل فيه، حيث تسهم معرفة وإدراك الفرد لمحددات وعناصر سلوكه بالعديد من المزايا (العديلي:1414هـ، ص24) مثل:

1. تطوير وتدعيم فرص الالتزام بالسلوك الإيجابي أثناء العمل.

2. تنمية القدرة على التفاعل والتواصل مع الآخرين، والاستجابة للمؤثرات المحيطة.

3. تجنب عوامل ومؤثرات الضغوط، والوقوف على طبيعة وأنماط الاتصال السائدة.

كما أن دراسة وتحليل السلوك الإنساني يمكن المنظمة من:

أ- إدارة وتوجيه السلوك نحو تحقيق الغايات، وذلك من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب واعتماد نظم حوافز فعالة.

ب- تفسير وفهم السلوك والممارسات والمبادرات، وردود الأفعال الصادرة عن الأفراد، وذلك من خلال فهم طبيعة الدوافع والقيم التي تحكم السلوك.

ج- معرفة و إدراك طبيعة الضغوط، والوقوف على طبيعة وأنماط الاتصال السائدة.

د- إدارة وتوجيه السلوك نحو تحقيق الغايات، وذلك من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب واعتماد نظم حوافز فعالة.

هـ- وضع استراتيجيات مستقبلية لتطوير سلوك الأفراد والجماعات، وبالتالي تنمية وتطوير مجموعات الأنشطة والعمليات التي يتولاها بالمنظمة.

وقد ازداد التركيز على جوانب سلوك الأفراد في المنظمات، ويرجع هذا إلى جملة التغيرات السريعة والمتلاحقة والجذرية التي تحدث في بيئة العمل، سواءً داخلياً أم خارجاً. حيث إن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك وتوجهه، وما يحتويه من دوافع وأهداف، فالفرد أصبح أكثر طموحاً وأكثر تنوعاً فيما يرغب في تحقيقه من أهداف، كما أنه أصبح أكثر اهتماماً بتخطيط مستقبله الوظيفي، وأكثر إدراكاً لقدراته ومهاراته. كما أن من أهم التغيرات الداخلية التي أضفتُ بعداً مهماً لدراسة سلوك الأفراد في المنظمات ذلك التنوع الواضح في ثقافات أفراد المنظمة الواحدة، وظهور مجالات عمل جديدة.

هذا من جانب أهمية دراسة السلوك الإنساني بالنسبة للفرد والمنظمة، ومن جانب أهمية ذلك بالنسبة للبيئة، فإن دراسة هذا السلوك تسهم في التعرف على طبيعة هذه البيئة ومستوياتها المختلفة والعوامل المشكلة لها، وتأثيراتها المباشرة، وبالتالي إمكانية تدعيم التفاعل الإيجابي معها من خلال الاستجابة

لمتطلباتها المتوافقة مع مصالح المنظمة وأيضاً تجنب الآثار الضارة التي قد تضر بمصالح المنظمة (الكردى: 2011، ص 2-3).

2.3- السلوك التنظيمي Organizational Behavior.

نحن في الغالب نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك بل وأيضاً السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزعماء والمؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل. (ماهر: 2005، ص 15).

1.2.3 -تعريف السلوك التنظيمي (السلوك الإنساني في المنظمات):

عرف السلوك التنظيمي علي أنه "دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية". (مصطفى: 2005، ص 4).

كما عرف على أنه " هو العقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته" (بلال: 2005، ص 8).

وهذا التعريف للسلوك التنظيمي يوضح العديد من النقاط الرئيسية:

1. بجانب التنظيم الرسمي يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات كمجال للبحث والدراسة.
2. إنه من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة .
3. يؤدي التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دوراً في كيفية سلوك وأداء العاملين لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجالاً للبحث والدراسة.
4. يؤثر العاملون على كفاءة التنظيم وعلى تحقيق الأهداف. (بلال: 2005، ص 9).

2.2.3 - أهمية السلوك التنظيمي:

يرى (القيوتي:2003، ص148) أن أهمية السلوك التنظيمي تتلخص في بعض النقاط، وهي:

1- أهمية الموارد البشرية للمنظمة: وهو يبين ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية: وهو جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد حيث يمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- تعقد الطبيعة البشرية: إن وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات .

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

3.2.3- أهداف السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد ويهدف السلوك التنظيمي إلى التفسير والتنبؤ والسيطرة والتحكم في هذا السلوك، (عاشور:1989، ص26) ويهدف السلوك التنظيمي إلي:

1- تفسير السلوك التنظيمي: عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة. فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر أو الروتين في العمل فإن المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

2- التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3- السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرداً من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

بالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمات وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لا بد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين. (الزعيبي: 2005، ص 19).

وبذلك ترى الباحثة أن أهمية السلوك التنظيمي يتركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

3.3- الإبداع التنظيمي Organizational Creativity.

1.3.3- مفهوم الإبداع Creative Concept:

للإبداع مفهومان، مفهوم لغوي ومفهوم اصطلاحي موضوعي.

أولاً: المفهوم اللغوي:

لفظه إبداع لغوياً وكما أوردها وفسرها (ابن منظور¹) على أنها لفظة اتت من: بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وأبتدعه، أي انشأه وبدأه واخترعه واستنبطه، والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون.

¹ (ابن منظور) مادة (بدع).

وجاء في (لسان العرب) (ابن منظور: 2000، ص604) أن الإبداع كلمة أتت من بدع الشيء، وهو أنشأه، وفي (المعجم الوسيط)² بدعه بدعاً، أي أنشأه على غير مثال سابق، وأورد (الشاطبي)³ في كتابه الاعتصام، إن البدعة هي طريقة مخترعه ومغايرة للمألوف. وقال (ابن الجوزي)⁴ في الإبداع: بأنه فعل لم يكن فابتدع.

والبديع في اللغة العربية يعنى الشيء الجديد، البدع هو الشيء الذي يظهر لأول مرة، فمبدع الشيء، وأبدع الشيء: أي أنشأه في صورة جديدة. وإذا ما استشرنا الكتاب المبين (القرآن الكريم) فإننا سنجد هذا المعنى القيمي المرتبط بكلمة: بدع، إبداع، بدعة، بديع، ومعناه يعبر في الأغلب عن الانشاء والإحداث والخلق، ويتضح ذلك في الآية الكريمة (17) من سورة البقرة في قوله تعالى: ((بديع السموات والأرض وإذا قضى أمراً فإنما يقول له كن فيكون))

ثانياً : المفهوم الاصطلاحي:

يوجد اختلاف بين المفكرين والكتاب والمهتمين بهذا الجانب، حول تحديد ماهية الإبداع وتفسيره بشكل دقيق، ومدى تقارب معنوي الإبداع والابتكار، فمنهم من عرف الإبداع (Creativity) على أنه "التفكير والإتيان بأفكار غير مألوفة ومناسبة". (وهبة وابوستة: 2000، ص36) أما الابتكار (Innovation) فهو "التطبيق الناتج للأفكار الإبداعية" (الصرن: 2001، ص21) كما ذكر (الحميدي والسامرائي: 2006، ص34) في كتابه (إدارة الابتكار) إن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة، وأن الابتكار هو التطبيق الملائم والخلق لها.

2.3.3- تعريف الإبداع :

للإبداع مجموعة من التعاريف منها:

1- الإبداع هو "إعادة دمج أو ترجمة المعارف والأفكار بشكل جديد، والاستفادة منها في تحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات بالخصوص" (صقر: 1993، ص28)

2- الإبداع هو "انتاج أشياء جديدة من عناصر قديمة. (حنورة: 1991، ص20)

3- الإبداع هو "تكوين علاقات جديدة بحيث تحدث تغييراً في الواقع". (السالم: 1999، ص8)

² المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية مكتبة المصطفى الإلكترونية www.al-ostafa.com
³ (الشاطبي) إبراهيم بن موسى بن محمد اللخمي الغرناطي، الشهير بالشاطبي، من أهل غرناطة وكان من أئمة المالكية. من كتبه (النحو، الموافقات في أصول الفقه، المجالس وغيرها)
⁴ (ابن الجوزي) هو الشيخ الإمام والعلامة جمال الدين أبو الفرج عبد الرحمن بن علي بن محمد الجوزي، من تصانيفه المهمة (زاد المسير في التفسير، الوفا من فضائل المصطفى، جامع المسانيد)

4-الإبداع "هو قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار وطرق جديدة لأداء الاعمال". (الزعبي:2005، ص23)

5-الإبداع "هو كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين" (مخامرة والدهان:2009، ص31)

6-الإبداع هو عبارة عن مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية جديدة، بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها". (الاحمد:2008، ص15)

وبالتالي فإن جوهر الإبداع هو الفكر الذي ليس له مصدر إلا الإنسان، فالمعرفة الجديدة والفكر الخلاق هما عنصران مهمان وأساسيان لتطور المجتمعات، ويعنى ذلك أن على المؤسسات الحريصة على التميز ألا تألو جهداً في إتاحة المجال للعاملين فيها لتنمية الامكانيات والإبداع التنظيمي.

3.3.3- مفهوم الإبداع التنظيمي:

لقد ازداد اهتمام علماء النفس وكذلك علم الإدارة بالسلوك الإبداعي والعملية الإبداعية، والبحث في خصائص المبدعين في النصف الثاني من القرن العشرين، فقد تحدث الكتاب والعلماء والمفكرين عن حاجة هذا العصر إلى اصحاب السلوك الإبداعي من الناس يمثل ما يحدث الآن، فبعد ما كانت القدرة على التفكير الإبداعي تظهر بين نفر قليل من الناس، أصبح غالبية علماء النفس يسلّمون بأن القدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على السلوك الإبداعي إنما هي قدرات شائعة بين الناس جميعاً، وأن الفرق بينهم يكمن في درجة أو مستوى هذه القدرة.

وبذلك أصبحت المنظمات تسعى جاهدة للاستفادة من كافة القدرات التي يتمتع بها أفراد القوى العاملة، والعمل على تطويرها لصالح تحقيق التميز والبقاء وتحقيق وفورات اقتصادية فيما تقدم من سلع وخدمات. (السالم:1999، ص11)

ففي الأدب الإداري تعددت التعاريف الخاصة بالإبداع الإداري أو الإبداع التنظيمي وذلك نتيجة الاهتمام المتزايد من قبل المهتمين والأكاديميين بهذا الموضوع على حد سواء وانعكاساته على المنظمات

وأدائها. وعلى الرغم من تعدد التعاريف إلا أنه لم تسجل اختلافات جوهرية وملحوظة بينها. وقد عرف الإبداع الإداري أو التنظيمي على أنه:

1. عملية تسعى إلى أحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل. (المطيري:2005، ص42).

2. استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد العالي والمنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتقويم. (أيوب:2007، ص8).

3. هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة. (مروان:2002، ص23).

4. هو قدرة الشركة على الوصول إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع، وتقديم منتج أفضل في السوق. (حنورة:1991، ص27).

5. الإبداع التنظيمي، أو الإبداع الإداري هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجاً جديداً أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة، كما يؤدي الإبداع الإداري في العادة إلى تحسين الممارسات الإدارية. (الأحمدي:2008، ص22).

ومما سبق يمكن القول بأنه لا يمكن الاتفاق على تعريف محدد للإبداع الإداري يقبله جميع الباحثين والدارسين، ويرجع ذلك إلى الطبيعة الخاصة جداً لهذا الجانب، ولكن وبالرغم من تنوع هذه التعاريف التي تناولت أكثر من جانب، إلا أنه تجمعها رؤية يمكن النظر من خلالها للإبداع على أنه عملية مركبة تتضمن مجموعة من العناصر، وهي:

أ- عنصراً عقلياً.

ب- عنصراً إنفعالياً.

ج- عنصراً سلوكياً.

فالعنصر العقلي هو ما يعرف بالتفكير الإبداعي، أي التفكير حيال الظواهر والأحداث والمواقف بطريقة غير اعتيادية (جديدة)، ومن ثم فإن هذا التفكير يعمل على توليد شحنات انفعالية مثل السرور والارتياح والخوف والقلق، والانزعاج والتوتر... الخ.

وبالتالي قد يتمثل العنصران السابقان في سلوك إبداعي، يكون ظاهراً للآخرين ومهيئاً بطبيعة الحال في عمل (نتاج) إبداعي محدد، مثل اكتشاف، أو اختراع، أو إضافة مثمرة، أو عمل فني، وغيرها من صور الإبداع الإنساني، التي لا حد لها ولا يمكن حصرها في مجال محدد من مجالات المعرفة الإنسانية.

وبالنظر الي مجموعة العناصر السابقة التي تشكل العملية الإبداعية، يمكن تبني هذا التعريف، الذي ينظر للإبداع على أنه: عبارة عن مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية، تجعله قادراً على الإتياء بشيء جديد ذي قيمة له ولعمله ولمؤسسته وللمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء بفكرة أو بأسلوب جديد، متمثلاً في بعض القدرات، كالقدرة على حل المشكلات بطرق جديدة غير مألوفة، والقدرة على التواصل المثمر مع الآخرين والقدرة على إنتاج أو طرح الأفكار بأسلوب جديد. (المطيري:2005، ص ص43-44).

4.3.3- أهمية الإبداع التنظيمي:

يمثل الإبداع التنظيمي أهمية كبرى للمنظمات الساعية إلى تحقيق التميز إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، وهي ثروة الفك والطاقة الذهنية للموارد البرية بها، وتركز نماذج التميز على عدة عناصر: الانفتاح، التواصل، والتعلم، والتجديد، والتحديث المستمر، وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية. ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم والتجديد التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستويات من التطور والتميز. وتكمن الأهمية القصوى للإبداع الإداري، في العديد من النقاط كما وضحها (المطيري) وهي:

أ- الإبداع التنظيمي أو الإداري في المنظمات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية، مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين، وتتضح أهمية الإبداع الإداري وترسيخه في المنظمات المعاصرة، وخاصة في المؤسسات القائمة على التعلم، من خلال التأكيد على معطيات التغيير المستمر، حيث يمثل التغيير سمة من السمات المعاصرة.

ب- تتبع أهمية الإبداع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة يهدف إلى ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبت من جدواها وفعاليتها.

ج- لعل أهم جوانب الإبداع التنظيمي تتبع من أنه يحمل بين طياته التغيير المستمر، ويمثل التغيير سمة من السمات العصرية في كل جانب من جوانب الحياة، وخاصة بالنسبة لدورة حياة المنظمات، حيث يعتبر الإبداع فرضاً قائماً على فروض استمرارية حياتها.

د- يعمل الإبداع التنظيمي على إيجاد تصورات وصياغات رحبة ومتجددة لتنميته، وإخصاب المناخ التنظيمي بالقدرة الذي يمكن معه تجاوز الفهم المحدود، ولهذا يكون الإبداع الإداري استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمشكلات قائمة أو متوقعة، والقدرة على التفاعل المفتوح والمتجدد مع المتغيرات والمشكلات البيئية.

هـ- تتضح أهمية الإبداع التنظيمي في كونه يعمل على التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها، والتركيز على الأداء، وتشجيع روح الاستقلالية وتبسيط الإجراءات الإدارية، ومعاملة العاملين بإنسانية، وإيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

و- الإبداع ينطوي على أهمية كبيرة للمنظمات العاملة بمختلف أنشطتها حيث إن له أثر على ديمومة بقائها وازدهارها. كما أنه يعد أقوى الأسلحة التنافسية بين المنظمات.

ز- نظراً لما يتميز به هذا الزمن من ظهور العولمة والمنافسة الشديدة، والثورة المعلوماتية، وتعدد آفاق التعامل في التجارة الحرة والشركات متعددة الجنسية، فإن هذه التحديات تستدعي أن يكون للإبداع الفكري آفاقاً واسعة وقدرات شاملة، من شأنها أن تحقق إمكانية النهوض والتطور والبقاء للمنظمات.

ح- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.

ط- الإسهام في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم، عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات.

ي- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.

ك- القدرة على إحداث التوازن الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

ل- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (بن موسى: 2013، ص ص5-6)

5.3.3- مراحل عملية الإبداع في المنظمة:

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولاً لدى جمهور المفكرين والمتمثل في المراحل الأربعة التالية (خصاونة: 2011، ص83):

- 1- مرحلة الإعداد: ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.
 - 2- مرحلة الاختبار والاحتضان: وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.
 - 3- مرحلة الإشراف: وهي مرحلة تتضمن انبثاق ومضة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.
 - 4- مرحلة التحقق: وهي تضمين الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.
- وبهذا تكون عملية الإبداع التنظيمي ذات مراحل وخطوات مرتبة ولكن لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات .

6.3.3- متطلبات عملية الإبداع:

يرى كل من (جرنبيرج وبارون: 2004، ص654) أن الإبداع لدى الأفراد العاملين في المنظمات يتطلب توفر الآتي:

1. المهارات الخاصة بالقدرات الأساسية.
2. الدوافع والبواعث الداخلية الموجودة بالنشاط.
3. المهارات المرتبطة بالإبداع.

أولاً: المهارات المرتبطة بالقدرات الأساسية.

إن اتيان الأفراد لأي نشاط يتطلب ضرورة توفر قدرات ومعارف ومهارات معينة، والتي تمثل المادة الخام المطلوبة للإبداع وأنه دون وجود هذه المواهب الأساسية المطلوبة لأداء عمل معين عند المستوى الأول، فإنه لا يوجد أمل في تحقيق قدر من الإبداع في أداء هذا النشاط وإنجازه بالشكل المطلوب.

ثانياً: الدوافع الداخلية الموجودة في النشاط.

يتمثل هذا الأمر في ما يرغب الأفراد القيام به. فالقاعدة الأساسية أنه من مشتملات أن يكون الفرد مبدعاً لابد أن تكون لديه رغبة صادقة وقوية في القيام بالنشاط، أي تكون الرغبة واضحة وصریحة في الإبتاء بهذا العمل. فالأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على الإبداع ولكنهم لا يشعرون بالبواعث التي تدفعهم وتحثهم لبذل ما يحتاجونه للوصول الي الإبداع لا يمكن اعتبارهم مبدعين، ذلك لأن العبرة بالنتائج، أي العبرة بالسلوك الإبداعي الذي ينتج ابداعاً.

ثالثاً: المهارات المرتبطة بالإبداع.

بالإضافة إلى المهارات الأساسية، فإن الوصول إلى مرحلة الإبداع من قبل الأفراد يستلزم توفر مهارات أخرى إضافية، وهي في حقيقة الأمر مهارات خاصة تميز الفرد عن غيره وتجعله يؤدي عمله بطريقة جديدة غير مألوفة وأكثر تميزاً. وهذه المهارات تمكن الفرد من تجاوز التفكير العادي، وتحثه على انتهاج أساليب وطرق جديدة غير مألوفة، كما تمكنه من عرض العديد من الخيارات للأمر الواحد. فالأفراد المبدعون يفكرون في كل الخيارات ولا يتسرعون في أحكامهم .

7.3.3 - استراتيجيات الإبداع التنظيمي:

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة. ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات وقد عدّ (القطامين:2002، ص68) هذه الاستراتيجيات كالتالي:

1- التطوير التنظيمي: هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة تدريب الحساسة، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير.

وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضاً على تسهيل التغيير كعملية مستمرة. إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع. ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.

2- التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية. ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3- الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم تحرير الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

8.3.3- عوائق الإبداع التنظيمي:

يعتبر موضوع عوائق الإبداع من الموضوعات التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين، حيث حاول العديد منهم تحديد العقبات التي تقف عائقاً أمام الإبداع أو التفكير الإبداعي، فقد حددها (منصور: 1405هـ، ص 97) في ستة معوقات وذلك على النحو الآتي: عادات التفكير - العزلة - الألفة - النظرة الجزئية غير الشمولية - غياب الحرية - التركيز على النتائج دون الأصول، أما "جروان" فقد أوجزها في مجموعتين:

المجموعة الأولى: العقبات الشخصية وتتمثل في الآتي :

أ- ضعف الثقة بالنفس .

ب- الميل للمجاراة .

ج-الحماس المفرط.

د-التفكير النمطي .

هـ-عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز .

ح-التسرع .

ك-نقل العادة .

أما المجموعة الثانية فتشتمل على العقبات الظرفية وتتمثل في الآتي:

1- مقاومة التغيير.

2- عدم التوازن بين الجد والفكاهة.

3- عدم التوازن بين التنافس والتعاون.

أما (عبد الوهاب:2004، ص19) فقد صنفها في أربع فئات وذلك كالآتي:

1- المعوقات الإدراكية.

2- المعوقات الاجتماعية والثقافية .

3- المعوقات التنظيمية.

4- المعوقات النفسية أو العاطفية .

9.3.3- العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:

يعتمد المحور الرئيسي للمنظمات المبدعة على مدى رعايتها وتبنيها لنشاطات داعمة للإبداع وتنميتها في بيئة تنظيمية تغذي الاتجاهات الابداعية بطاقتها ,وتصقل كيائها بالمنهج العلمي والفكري

الذي يقوم على قواعد وأسس وممارسات وظيفية تهدف إلى غرس الإبداع في العمل المؤسسي وتعمل على تطويره وتحقيقه من خلال كافة الموارد والطاقات المختلفة. ولكي يتحقق الإبداع في المنظمات، يجب عليها أن تتبنى وتستخدم نشاطات داعمة، وتأتي به خلال الأفراد في المنظمة أو تنميته لديهم.

وقد حدد (Davis&Scae:2000,p3) مجموعة العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي، وهي:

1. الاعتماد على مشاركة الأفراد في العمل داخل المنظمة.
 2. الاعتماد على استخدام وتكوين فرق العمل لتنفيذ بعض الأعمال الخاصة بالمنظمة.
 3. التركيز على توجيه كافة الموارد والطاقات المختلفة في المنظمة لتحقيق رؤية وأهداف ورسالة المنظمة.
- بينما رأى (Nickerson:1999,p407-420) بأن الإبداع يمكن أن يتحقق من خلال المعوقات التالية:
1. وضع الهدف، والاهتمام به، والسعي من أجل تحقيقه.
 2. بناء المهارات الأساسية كقاعدة للإبداع.
 3. التشجيع على اكتساب وامتلاك المعرفة .
 4. اتباع أسلوب الحث والمكافأة للأفراد الذين لديهم ملكة الاكتشاف وحب الاستطلاع.
 5. الاعتماد على سياسة التحفيز .
 6. التشجيع وزرع الثقة لدى الأفراد، وعدم الخوف من المخاطر .
 7. زرع سياسة المنافسة والتحدي في نفوس الطاقات البشرية.
 8. زرع مبادئ القيم والإيمان لدى الأفراد بمدى الأهمية للإبداع ونتائجه الإيجابية التي تنعكس على الأداء .
 9. تنمي المهارات والإدارة الذاتية لدى الأفراد من أجل دعم المبادرة لديهم والشعور بالاستقلالية.
 10. التركيز على استراتيجيات التعليم التقني، من أجل تسهيل عملية الأداء الإبداعي.
 11. اشتراك العاملين ببرامج تدريبية.
 12. تركيز إدارة المنظمة على البحث والتجريب.

أما (علي: 1986، ص107) فقد صمم نموذج أطلق عليه اسم النموذج المثالي للمنظمة الإبداعية، والذي وضح من خلاله أن المنظمة المبدعة يجب ان تعتمد على المقومات أو الأنشطة التالية:

- أ- دعم شيوخ قيم تنظيمية واضحة تحدد قوة الدفع للمنظمة، وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.
 - ب- تبني أساليب لتنمية الاتجاهات الإبداعية، وتشجيعها، مما يقوي من قدرة المجتمع على تقبل التحديات والاطمئنان لشيوخ قيم جديدة تؤكد مشاركة القيادة التنظيمية في وضع تصور البيئة التنظيمية، ومسؤولياتها تجاه التغيير بمشاركة أعضاء المنظمة كافة.
 - ج- الاستثمار في الأبحاث، وتشجيع التخطيط الطويل وتشجيع التخطيط الطويل المدى المتسم بالمرونة.
 - د- الميل إلى اللامركزية في العمل، حتى وإن كان شائعاً ومقبولاً وشجاعة الهدم من أجل البناء والتخيل لما يبدو مستحيلاً ومحاولة تحقيقه.
 - هـ- احترام السمات الشخصية للمبدعين، كالفضول والبحث والتدقيق وحب الاستقلالية والمخاطرة والانشقاق والرفض للتقييد بالعادات والممارسات المسلم بها.
- إضافة إلى ما ذكر فقد اوجدت الدراسات والأبحاث في هذا المجال بأن هناك مقومات وأنشطة أخرى داعمة للإبداع مثل:

1. الاعتماد على أسلوب التغذية الراجعة.
2. الاتصال والتشارك في المعلومات، والهيكل التنظيمي الداعم والنمط القيادي الملائم والتفويض واستبعاد الأفراد غير المبدعين.
3. تمكين العاملين. (Swan & Birke:2005,p34)

كما بين (Adam et al.,1998,p140) أن للإبداع التنظيمي عوامل مؤثرة أخرى مثل:

- أ- رعاية المنظمة للأعمال الإبداعية: وذلك من خلال رعاية الأفكار الجديدة والاهتمام بها، والاعتماد على خطط عمل مبسطة لإجراء التغيير والاعتماد على السرعة في إجراء التغيير وخاصة عندما تكون طرق وإجراءات العمل واضحة.

ب- تطوير القدرات الإبداعية من قبل إدارة المنظمة: وذلك من خلال الاهتمام بالأفكار التي تطرح من قبل العاملين بغض النظر عن مختلف مستوياتهم الوظيفية. والإيمان بأن القدرات الإبداعية هي من أساسيات إجراء التغيير وتحقيق التقدم والنجاح للمنظمة.

ج- تنظيم الإبداع: وذلك من خلال الرعاية للأفكار الجديدة ودعم الإدارة العليا لها، وتوفير الهيكل التنظيمي الملائم والمبادرة بعرض وتقديم منتجات جديدة.

د- غرس الثقافة الإبداعية: حيث يتضمن هذا العامل ضرورة توفير موظفين جدد وأشخاص ذوي كفاءات وخبرات عالية والاعتماد على توفير مصادر خارجية للأفكار الجديدة.

ويستنتج مما سبق أن النشاطات والعوامل المؤثرة في الإبداع وعلى مختلف مسمياتها تنحصر في مستويين رئيسيين وهما: الإبداع على المستوى الفردي، والإبداع على المستوى التنظيمي. والنشاطات أو العوامل المؤثرة في الإبداع متنوعة وعديدة كما بينتها الدراسات وأصحاب الفكر الإداري، ولكن مهما تعددت وتنوعت فإنها ترتبط بالعوامل الشخصية أو الفردية، أي بالشخص المبدع نفسه أو الطبيعة التي يتميز بها عن الآخرين وبما يجب أن يتمتع به من صفات وخصائص لتمكنه من أداء عمله بشكل إبداعي.

في حين ترتبط بعوامل أخرى: كالعوامل البيئية والاجتماعية والثقافية، وكذلك العوامل التنظيمية أو الإدارية وما يجب أن تنتهجه إدارة المنظمة من تطبيق نشاطات أو ممارسات إدارية مختلفة داعمة للإبداع التنظيمي ومؤثرة في نفوس العاملين في التنظيم، لحفزهم على الإبداع أو لتنمية قدراتهم وإمكاناتهم الإبداعية كالمشاركة والتدريب والتنمية، والثقافة التنظيمية، والاتصال التنظيمي، والحوافز، والنمط الإداري، والتقويض، وفرق العمل، والتمكين التنظيمي، والتخصص الوظيفي.

4.3 - السلوك الإبداعي Creativity Behavior.

1.4.3- تعريف السلوك الإبداعي:

عرف العديد من المفكرين والباحثين السلوك الإبداعي بعدة تعاريف منها:

1- هو ذلك النوع من "السلوك الإنساني الذي يستند إلى مزيج من القدرات والخصائص الشخصية والاستعدادات التي إن وجدت في بيئة مناسبة فإنما تجعل الفرد أكثر إحساساً للمشكلات، ويملك مرونة

في التفكير، وأكثر انتاجاً وطرحاً للأفكار، وأكثر قدرة على التواصل مع الآخرين، ولديه إحساس بأهمية ما يقوم به من أعمال" (السامري، 1999، ص 64).

2- هو "ذلك السلوك أو التصرف المتميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه خدمات أو تقديم سلع جديدة، إذ إنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارس لأول مرة في المنظمة" (السالم، 1999، ص 100).

3- هو "قرارات الفرد أو الجماعة أو المنظمة الإبداعية، وإن هذه القرارات يجب أن تؤخذ لتتمكن تلك الجهات من تقديم ناتج جديد" (القريوتي، 1999، ص 308).

2.4.3 - مقاييس السلوك الإبداعي:

أوضح (حنورة: 1995، ص 201) أن السلوك الإبداعي يقاس من خلال العناصر التالية:

أ- القدرة على التغيير: وتعتبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها والرغبة في الدخول في مجالات غير تخصصية، القدرة على التغيير والانتقال من مستوى إلى آخر، والتكيف مع التغيير الذي قد يحدث في إطار العمل.

ب- العصف الذهني: يعبر العصف الذهني عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ويتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من قبل الآخرين، إذا كانت على صواب وذات منفعة ومتفق عليها برأي الأغلبية.

ت- حل المشكلات: وهو يظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ القرارات المناسبة لحل مثل هذه المشكلات في الوقت المناسب بالإضافة لمحاولة توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، حتى في حالة ندرة المعلومات المتوفرة.

3.4.3 - خصائص المبدعين:

إن قياس السلوك الإبداعي بالمقاييس السابقة ينتج عنه صفات وخصائص يجب أن تتوفر في الأفراد لنطلق عليهم بالمبدعين، وهي صفات عقلية وشخصية واجتماعية ونفسية كما ذكرها (فياض: 1995، ص 51-52) وعددها كالتالي:

- 1- حب الاستطلاع والاستفسار (الفضول والبحث، وعدم الرضا عن الوضع الراهن).
- 2- الرغبة في التقصي والاستكشاف.
- 3- تفضيل المهام والواجبات الصعبة.
- 4- مرونة التفكير.
- 5- الثقة في النفس.
- 6- تعدد الأفكار وتنوع الإجابات.
- 7- العمل الجاد بدافعية ذاتية.
- 8- القدرة على التحليل والتركيب والتجميع.
- 9- الاستقلالية في الفكر والعمل، ومخالفة رأى الجماعة إذا شعر أنه على صواب.
- 10- متحرر واثق (يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة، والنزوع نحو ممارسة الحرية) ولا يتأثر بالأحكام المسبقة، وينزع نحو التجريب.
- 11- مندفع ويستثار بسرعة.
- 12- أكثر ديناميكية وفاعلية في العمل.
- 13- القدرة على تحمل الصعاب بشكل أكبر للوصول إلى الحقائق.
- 14- القدرة على مناقشة أكثر من فكرة في نفس الوقت، ومقارنة أكثر من فكرة للوصول إلى الحل أو مبدأ أو قانون أفضل.
- 15- القدرة على تميز الأفكار النيرة والمجدبة واستعلائها أكثر من غيرهم.
- 16- التمتع بحس نقدي للذات وللآخرين.
- 17- القدرة على الحدس والتخيل.
- 18- الأصالة والمرونة التلقائية.

وترى الباحثة أن هذه الخصائص تمثل القدرات الإبداعية لدى الفرد داخل المنظمات أو خارجها، ولكن تظهر بشكل جلي أكثر أثناء العمل داخل الإدارات وخاصة عند العمل ضمن فريق أو جماعة. فيظهر دائماً الشخص المبدع ذو السمات السابقة في الطليعة، وعادة ما يكون له تأثير إيجابي على كل الموجودين من ضمن الفريق أو الإدارة، فيخلق نوعاً من التنافس في البذل والعطاء والتميز، وكذلك نجد أن الأفراد المبدعين قادرين على التأثير في سياسات المنظمة ولديهم القوة في الحصول على المعلومات المطلوبة لحل المشكلات أو لإنتاج وتوليد أفكار خلاقة، وانتقاء الفرص المتاحة من بين مجموعة من الفرص وذلك ضمن إصرار وتحدي لتحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي يسهموا في الرفع من إمكانيات المنظمة عامةً.

4.4.3- أبعاد السلوك الإبداعي:

بالرغم من أن السلوك الإبداعي الإداري يتسم بالتشابه والتداخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة. وهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية فمثلاً قسمت مراحل هذه العملية إلى خمس خطوات والتي تمثل الأبعاد الرئيسية للسلوك الإبداعي كما أوضحها (الدهان: 1992، ص188) كالتالي:

أ- **استكشاف الفرص:** وهو أحد أبعاد السلوك الإبداعي ويهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، ويرى كروجر أن عملية الإبداع تبدأ عادة بما يسمى بفجوة الأداء أو عدم التلاؤم بين الأداء الفعلي والممكن، مما يدفع العاملين إلى استكشاف الفرص الجديدة.

ب - **توليد الأفكار:** ومن أهم أبعاد السلوك الإبداعي الذي يهتم بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المنظمة ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء.

ت- **التحقق:** أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يعنى بصياغة الأفكار والحلول وتجريبها باستخدام الوسائل العلمية ثم تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة، أي هو المسئول عن الإختبار والتجريب للفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه.

ث- **التحدي:** هو البعد المتعلق بعمليات الإبداع الأساسي وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها، والمتحدي هو الشخص الذي يبذل جهد لتقديم الأفكار الإبداعية ويجلبها إلى الوجود وقد لا يكون هو ذات الشخص الذي ولد الفكرة .

ث- **التطبيق:** وفي الآخر يأتي بعد التطبيق في السلوك الإبداعي الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر وقبول الإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد.

5.4.3- تنمية السلوك الإبداعي الإداري:

باعتبار الإبداع هو عملية ليست مبرمجة، ولا بعملية نمطية بل يعتمد على التفكير المتحرر والمتجدد والتشابه والتكرار هما نقيض الإبداع، فالتفكير مهارة مثل غيره من المهارات يتم تنميته عند الفرد، وعن طريق تنمية التفكير الإبداعي وكيفية تكوين الأفكار يصل إلى أفكار إبداعية جديدة ومفيدة ويسلك سلوكاً إبداعياً وبالتالي يتعلم الإبداع ويصبح المنهج والسلوك الذي يتبع في كل أمور أعماله. ومن هذا المنطلق يؤكد العديد من المهتمين بهذا الجانب على أن السلوك الإبداعي يمكن تعلمه والتدريب عليه بحسب استعداد الأفراد وبحسب قناعة المنظمة بأهميته وضرورته. فقد أشار البعض بأن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابه أو تعلمه. (مع عدم نفي العوامل الوراثية، لتأثيرها على تنمية الاستعدادات الإبداعية والتي تعطى الإبداع نوعية مميزة) بل على العكس من ذلك، من الممكن تعلمه والتدريب على اكتسابه، مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب على اكتسابها، كما أن هناك العديد من مراكز التدريب في العالم تقدم ضمن برامجها الحلقات الدراسية والدورات وورش العمل الخاصة والهادفة إلى تنمية وتطوير مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد بغية اكتسابهم مهارات وسلوكيات إبداعية، مثل المهارات المتعلقة بتقديم وطرح الأفكار والحلول، ومهارات تحليل وتقييم المشكلات وحلها، ومهارات الاتصال والتفاعل مع الآخرين... الخ (العيسى: 1996، ص81).

وتعد تنمية السلوك الإبداعي الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد، لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز.

وقد أكد (القاعوري: 2005، ص63) في هذا الشأن على أن هناك الكثير من العوامل التي من شأنها أن تنمي القدرات الإبداعية لدى الأفراد في المنظمات، وإن المديرين بإمكانهم تنمية إبداع الأفراد العاملين في إداراتهم، وذلك من خلال العوامل التالية:

1. التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب وتطوير الاستعدادات الذاتية للأفراد.
2. السماح للأفراد بتنفيذ أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم.
3. السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً.
4. إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الأفكار الإبداعية للأفراد.
5. تجنب الأساليب الأوتوقراطية التسلطية في قيادة المؤسسة.
6. تشجيع الأفراد باستمرار لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
7. إدراك أن الأفراد يستخدمون إستراتيجيات مختلفة لتنمية وتطوير مقدراتهم الإبداعية.
8. توفير مهام وأعمال مثيرة للأفراد تساعد على بلورة الشعور بالنمو الشخصي لديهم.
9. الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة .
10. تشجيع ودعم سبل الاتصال والتواصل بين الأفراد في العمل.
11. تجنب الأفراد العاملين الانغماس في المشاكل الآنية والبسيطة.
12. تشجيع الأفراد على النظر للمشكلات على أنها فرص وإمكانيات ترتبط بالاستعدادات الشخصية في التعامل معها.
13. تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار غرابتها غموضها وإتاحة الفرصة إمام العاملين لتجربتها.
14. تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد الندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية.
15. الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع.

ويضاف إلى ذلك ضرورة أن تعمل المنظمات على تنمية روح الإنتماء والولاء التنظيمي لدى الأفراد تجاه وظائفهم وأعمالهم بالمنظمات التي يعملون بها، وبما يتضمن ارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي لهؤلاء الأفراد ويجعلهم يقبلون على أعمالهم وإظهار إبداعاتهم في ظل مناخ تنظيمي مشجع على ذلك (الصرن: 2001، ص 69).

6.4.3- أساليب تنمية السلوك الإبداعي في المنظمات:

أ- **أسلوب العصف الذهني:** العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، وحل المشكلات الإبداعية (الزيادات والعدوان: 2009، ص 461).

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية وهي:

1. تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
 2. عدم وضع قيود على التفكير، لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
 3. التركيز على كمية الأفكار وليس نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة.
 4. البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استخدام أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.
- ب- **أسلوب دلفي:** وفقاً لهذا النوع من الأساليب يكون طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم. ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل الي أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث. (القاعوري: 2005، ص 102).

ت- **أسلوب المجموعة الأسمية:** يعتبر هذا الأسلوب أيضاً محاولة لتشجيع أعضاء المجموعة لتوليد أكبر عدد من البدائل لحل المشاكل. ويستخدم لفظ "الجماعات الأسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بتوليد الأفكار، اعتماداً على الجماعة بشرط أن يكون الهدف من التفاعل

بين الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، يلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار أنسبها بحسب الترتيب (زدوري: 1994، ص35).

7.4.3- معوقات السلوك الإبداعي في المنظمات:

يشير الواقع إلى وجود الكثير من المعوقات التي تقف أمام التفكير الإبداعي، وتحد من السلوك الإبداعي للأفراد، وتقف دون تنميته والوصول به إلى نشاطات أصيلة وذات قيمة متعلقة بمحيطه المباشر كالأسرة أو المؤسسة التعليمية أو المنظمة التي يعمل فيها وقد بين (عمر: 2005، ص ص81-78) أبرز هذه المعوقات ما يأتي:

1- معوقات متعلقة بالفرد:

وتتمثل في مجموعة العقبات المتعلقة بالفرد نفسه وبقدراته الذاتية، واستعداده واتجاهاته، ويشار إليها بمجموعة الصفات السلبية التي قد تقف حبر عثرة أمام سلوك الفرد سلوكاً إبداعياً متميزاً ومثمراً:

أ- الخوف والتردد والركون إلى الاعتياد وعدم القدرة على المجازفة والمغامرة، والافتقار إلى روح المبادرة والجرأة، فكثيراً ما تشكل العادات الثابتة في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء الأفكار الجديدة وظهورها، إذ إن التعامل مع الأفكار دون تعمق، واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والمناقشة والتمحيص يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

ب- الميل نحو التفكير النمطي المحدود (السطحي الغير متعمق) وعدم القدرة على تبني الأفكار.

ج- الافتقار إلى حاسية الاستشعار بالمشكلات وإدراك جوانبها المختلفة وعدم القدرة على التشخيص المنطقي واقتراح الحلول البديلة، وعدم القدرة على التمييز بين البدائل المختلفة.

2- معوقات تتعلق بالمنظمة:

وتتعلق بمجموعة المعوقات ذات العلاقة بالعمل يعمل فيه الفرد والتي تعمل على الحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتحول دون استفادة المنظمات منه، مثل:

أ- المعوقات المادية المتعلقة بإمكانيات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن وأجهزة وتقنيات ومقتنيات.

ب- التقيد بحرفية القوانين والتعليمات والأنظمة، وظهر ذلك من خلال التشدد في التركيز على التشكيلات دون المضامين، والعمل وفق القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة، وكل ما يتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية.

ج- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد الموروثة.

د- انشغال المديرين بالأعمال الروتينية اليومية، حيث يظهر ذلك من خلال رفض الأفكار الجديدة، واعتبار ذلك مضيعة للوقت.

هـ- شيوع نمط الهيكل البيروقراطي بالمنظمة ولمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم، وغياب التشجيع من قبل المديرين للأفراد على مبادراتهم ومقترحاتهم، كل ذلك من شأنه أن يجد من انطلاقة الأفراد المبدعين ويحد من انشطتهم.

و- عدم توفر وسائل وقنوات اتصالية فعالة للحصول على المعلومات الضرورية للأفراد عن الأعمال والأحداث، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر.

ز- قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع من قبل المديرين والقائمين على إدارة المنظمات، وما يضمن رعايتهم للأفراد المبدعين وتنمية إبداعهم واستثماره لصالح هذه المنظمات.

ح- تحديد سلوك العاملين بأمور ومعايير متوقعة ووفقاً للأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوكيات يجب ألا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، فعندما يحدد المسئول للموظفين كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك لهم جال للإبداع، أو طرح أفكار ومقترحات جديدة.

ط- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية التي تتاح لهم من مصادرها المختلفة.

وترى الباحثة أن وضوح عوامل تنمية السلوك الإبداعي والأساليب المتبعة في تنميته للعاملين من الأسباب الرئيسية التي تكفل تحقيق الأهداف. بالإضافة إلى الفهم العميق لمعوقات العملية الإبداعية ومحاولة تجنبها ومعالجة القصور التي تتسبب بها أولاً بأول. وبذلك تتكون قواعد السلوك الإبداعي والتي

تسهم بدورها في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية بحيث يؤدي العاملون مهامهم وفقاً للمقاييس والإجراءات المتبعة والمعتمدة بشكل يسهم في تنمية وتطوير أداء المنظمة.

5.3- علاقة أبعاد العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي.

إن الحاجة إلى الإبداع برزت نتيجة للظروف التي تفرضها لتغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية، والتغير في حاجات ورغبات الزبائن، لذلك فإن أهم السمات المميزة للمنظمات الناجحة هي الإبداع والابتكار والتجديد لمعرضاتها من المنتجات والخدمات.

وبما أن الإبداع في حد ذاته يتمثل في توليد طرق وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل فريد وجديد. وهذا القرار الإبداعي يعتبر أحد الخطوات الأساسية في السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات، وهذا الأخير لا يمكن أن يتواجد إلا إن توفرت مجموعة من عوامل النجاح الأساسية مجتمعة، وأهما العدالة التنظيمية (البشاشة: 2008، ص 216).

1.5.3- علاقة العدالة التوزيعية بالسلوك الإبداعي:

إن النجاحات التي تحققت نتيجة تبني أنشطة داعمة للإبداع التنظيمي والداعمة للموظفين المتميزين بالسرعة والذكاء والأفكار الخلاقة بصفة خاصة، كان أساسها إدارة الأعمال في هذه المنظمات بحكمة وذكاء، وأيضاً السبب الأكثر تأثيراً هم الأفراد الذين نجحوا في إخراج منظماتهم من الأزمات الشديدة ومن ظروف اقتصادية وسياسية وإدارية صعبة إلى واقع أفضل يحتذى، على الرغم من ندرة الموارد المتاحة لهم وبالرغم من غياب العديد من العوامل المهمة مثل المناخ الوظيفي المناسب، والثقة الوظيفية، بالإضافة إلى العدالة التنظيمية والتي تعتبر هي أساس العمل لبناء الأوطان ليس فقط لبناء المنظمات وهذا لأهميته الكبرى .

يندرج تحت العدالة التنظيمية نوع العدالة التوزيعية التي تختص بعدالة المخرجات التي يتحصل عليها الموظف من (عوائد ومكافآت وحوافز مادية ومعنوية) والتي بدورها تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين لأعمالهم. فالعدالة التوزيعية هي مقدار المدخلات للفرد في وظيفته وما تحصل عليه من

مخرجات متمثلة مثلاً في مكافأة مع مدخلات فرد عامل آخر وما تحصل عليه أيضاً من مخرجات. أي "هي عدالة مقدار النتائج مقارنة بمدخلات كل عامل".

فغياب عدالة توزيع المخرجات هذه تؤثر سلباً على الفرد العامل تجاه عمله فيصبح بدون دافعية للعمل ولأداء وظائف ويشعر بالظلم من مرؤوسيه فيقلل من إنتاجيته وولائه والتزامه بالعمل، مما يؤثر تبعاً على انعدام أي سلوك إبداعي أو حتى التفكير بإبداع في أداء العمل لصالح المنظمة، لابل بالعكس فهو يضطر الموظف العمل في بيئة من الصراعات مع الموظفين ومرؤوسيه وبروح معنوية منخفضة وبإنتاجية أقل، وكل هذه العوامل مجتمعة تؤدي لغيابه ولترك الوظيفة (خصاونة:2011، ص110).

وبذلك فإن عدالة العوائد المالية مقابل ما يقدمه الموظف في عمله لها دور كبير في إثراء الإدارة بالأفكار الإبداعية وانتهج السلوك والأنشطة الهادفة إلى توظيف الإبداع التنظيمي داخل المنظمة على اعتبار أنه من المحركات الأساسية نحو تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة.

2.5.3- علاقة العدالة الإجرائية بالسلوك الإبداعي:

تعتبر العدالة الإجرائية انعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، فهي تشير إلى السلوك أو الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة، أي أنها العدالة ذو الوسائل التي توصل إلى النهايات أو النتائج المرغوبة وهي أيضاً التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد. وكمثال على هذه الإجراءات: "الإجراءات المتبعة لتحديد المكافآت التنظيمية" حيث يتحقق إحساس العامل بهذه العدالة عندما تتاح له فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقسيم عمله وما سيعود عليه من نفع.

وكما أوضحت دراسة (القطاونة:2000، ص154) بأن العدالة الإجرائية ترتبط بالعدالة التوزيعية بشكل مكمل لبعضهما البعض، فهي عدالة الإجراءات والوسائل والعمليات والطرق التي استخدمت في تحديد مخرجات الفرد مقابل مدخلاته. ويتحقق إحساس العامل بهذه العدالة من خلال بعض العوامل مثل:

1. مناقشة أمور العمل والوظيفة مع المدير أو الرؤساء في الأقسام.
2. المشاركة في اتخاذ القرارات ولكن بحدود معينة و إعطاء العامل فرصة للتعبير.
3. عدم التحيز، والصحة والصدق في الإجراءات.

4. معرفة خطوات الإجراءات أولاً بأول.

فهذه العوامل إن توفرت فإن الإجراءات تكون واضحة لجميع العاملين وتتوفر بذلك العدالة الإجرائية، وبالتالي تعطي للموظفين شعوراً بالراحة والأمان وهذا يعكس وجود بيئة ومناخ وظيفي مناسب يدفع الموظفين إلى تحقيق ذاتهم وأداء أعمالهم بجودة والرغبة الدافعة والمستمرة لتحسين مستوياتهم، وهذه العوامل مجتمعة تساعد على تنمية وظيفته داخل المنظمة فهي تؤدي دوراً مؤثراً في الجانب الإبداعي لهؤلاء الموظفين في تكوين الشخصية الإبداعية داخل المنظمة.

3.5.3 - علاقة العدالة التفاعلية والسلوك الإبداعي:

يقصد بالعدالة التفاعلية (عدالة التعاملات): بأنها مدى إحساس العاملين بعدالة معاملة المدير مع مرؤوسيه باحترام ومساواة، فهي الاحترام الذي يظهره صانع القرار من خلال قيامه بإخطار العاملين بكيفية اتخاذ القرار، ويمكن توضيحها أكثر بأنها تشير إلى إدراكات العاملين بشأن الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات .

ففي علم النفس التنظيمي نجد أن مفهوم الدافعية في العمل هو من مسببات السلوك الإنساني، حيث "إن السلوك ما هو إلا نتيجة دافع يحركه" وبهذا تكون دوافع السلوك نوعاً من القوى الدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور. كما أنها توجه السلوك إلى إتجاه الهدف الذي يحقق إشباع لرغباته وحاجاته. فإن أراد أحد أن يتعرف على ما يعمل به الإنسان فليتعرف على الدافع الذي يكمن وراء العمل وإذا أمكن السيطرة على دوافع الإنسان والتحكم فيها، تم السيطرة على سلوكه (القبيسي: 2002، ص 18).

وبهذا لكي نصل إلى سلوك إبداعي يتسم بالذكاء والسرعة واغتنام الفرص وإيجاد الحلول بطرق مبتكرة فلا بد من معرفة الدوافع التي تجعل من الموظف انساناً مبدعاً في عمله، ومن هذا فإنه من الضرورة وجود معاملة جيدة تتسم بالاحترام والتقدير من المدير لمرؤوسيه حينها سوف يشعر الموظفون بأهميتهم ومكانتهم في المنظمة وينبثق سلوك موجه نحو العمل بدافعية وانطلاق والمزيد من البذل والعطاء، وكلما شعر الموظف بعدالة الإدارة العليا في معاملته فإنه يبدأ مرحلة الإبداع فيبحث في كيفية إنجاز أعماله بشكل أسرع وأفضل وتتولد لديه الأفكار الخلاقة والمبتكرة، ويغتتم الفرصة المتاحة والمناسبة من بين عديد الفرص في بيئته الوظيفية، ليستغلها في تنفيذ أعماله الموكلة بها بإبداع. وهذا ينجم عنه الرقي بالمستوى الإداري بحيث تصبح هذه المنظمة منظمة إبداعية (الخصاونة: 2011، ص 35).

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1.4 -:- التعريف بالمنظمة قيد الدراسة (الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني)

1.1.4- وظائف ومهام الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني .

2.4 -:- مجتمع الدراسة.

3.4-:- تصميم أداة الدراسة.

1.3.4-اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

2.3.4-صدق أداة الدراسة.

3.3.4-ثبات أداة الدراسة.

4.3.4-ترميز بيانات الدراسة.

5.3.4-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

4.4 - عرض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها.

1.4.4 - تحليل البيانات الشخصية.

2.4.4 - تحليل متغيرات الدراسة.

3.4.4-اختبار الفرضيات.

4.4.4-النتائج

5.4.4-التوصيات

1.4- التعريف بالمنظمة قيد الدراسة(الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني).

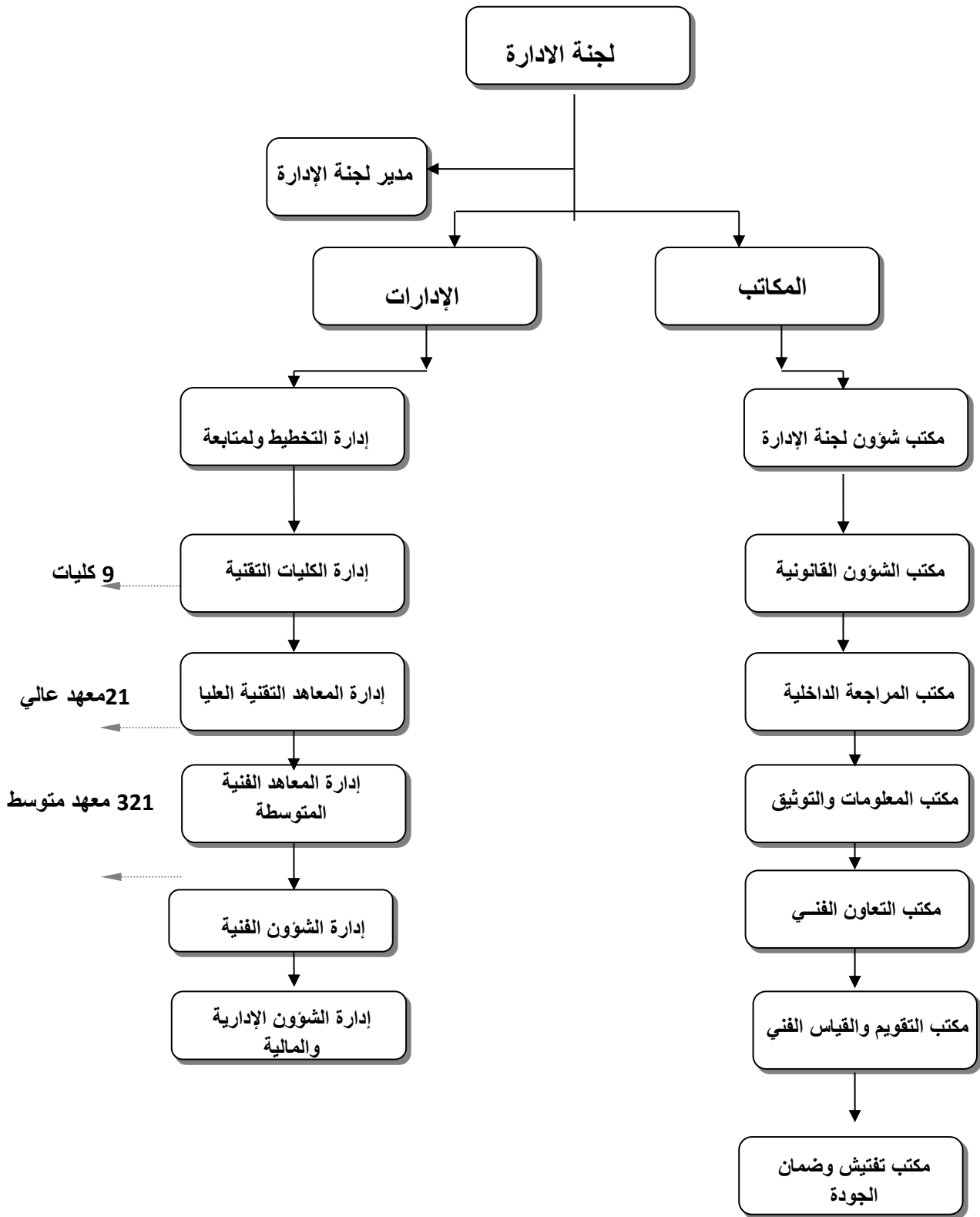
تقع الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بمدينة طرابلس، وهي إحدى الهيئات الرئيسية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بليبيا، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني من التقسيمات التنظيمية الموضحة بالشكل (4). (قرار 20: أرشيف الهيئة، 2011).

1.1.4-وظائف ومهام الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني:

1. وضع البرامج التي من شأنها تطوير مستوى أداء العاملين بالهيئة.
2. إعداد الدراسات واقتراح البرامج لتنفيذ قرارات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مجال التعليم التقني والفني.
3. إعداد المقترحات الكفيلة بتطوير الكليات التقنية والمعاهد التقنية العليا والمعاهد الفنية المتوسطة.
4. الإشراف على كافة الأعمال التنظيمية والفنية والمالية والإدارية بالكليات التقنية والمعاهد التقنية العليا والمعاهد الفنية المتوسطة.
5. وضع الضوابط اللازمة لسير الدراسة بما فيها اقتراح النظم واللوائح اللازمة لتنظيم القبول والدراسة بالكليات التقنية والمعاهد التقنية العليا والمعاهد الفنية المتوسطة.
6. إصدار القرارات والنظم والتعليمات المتعلقة باختيار وتعيين المعيدين وأعضاء هيئات التدريس بالكليات التقنية والمعاهد التقنية العليا وتعيين المدربين بالمعاهد الفنية المتوسطة.
7. وضع برامج لميكنة العمل والأداء الإداري والفني بالهيئة.
8. تنظيم الاشتراك في المؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية والدولية ذات العلاقة بعمل الهيئة ودراسة وتوثيق الاتفاقيات الصادرة عن المنظمات المحلية والإقليمية والدولية ودراسة مدى إمكانية توظيفه في برامج الهيئة والاستفادة منها.
9. القيام بأعمال امتحانات إتمام مرحلة الدبلوم المتوسط، واقتراح مواعيدها والإشراف عليها وإعلان نتائجها بعد اعتمادها من الهيئة.

10. إصدار الشهادات الدراسية، وإعداد ومراجعة وتوزيع استمارات شهادات التخرج.
11. اقتراح مواعيد بداية ونهاية العام الدراسي، وتحديد مواعيد إجراء الامتحانات.
12. الإشراف على تبادل المعلومات مع الجهات الإقليمية والدولية المتخصصة ومقارنة معايير الجودة والتميز المطبقة بالهيئة بما هو مطبق بالهيئة وكلياتها ومعاهدها العليا والمتوسطة لها والعمل على تطويرها.
13. إعداد الخطط والبرامج المتعلقة وأساليب التوازن بين مخرجات التعليم التقني والفني وسوق العمل كماً ونوعاً وذلك على ضوء التنمية والاقتصادية والاجتماعية.
14. وضع المعايير اللازمة للترشيح للدراسات العليا الدورات التدريبية بالخارج.
15. الإشراف على إعداد وتطوير المناهج حسب التخصصات الموجودة بالمعاهد التقنية والكليات التقنية والمعاهد الفنية المتوسطة، بما يضمن جودة مخرجاتها وفق المعايير الدولية وبما يتماشى مع متطلبات سوق العمل.
16. إعداد الوسائل التدريبية من أجهزة عرض مرئي وأجهزة ومعدات تقنية مناسبة لجميع الكليات والمعاهد التقنية والمعاهد الفنية المتوسطة.
17. اقتراح البرامج الكفيلة بتطوير وتأهيل أعضاء هيئات التدريس من دورات تدريبية وبرنامج التفرغ العلمي بالمعاهد والكليات التقنية والمعاهد الفنية المتوسطة (قرار 20:أرشف الهيئة، 2011).

• الهيكل التنظيمي للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني



شكل (4) الهيكل التنظيمي للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني (قرار 20:ارشيف الهيئة، 2011)

2.4 - مجتمع الدراسة:

شملت الدراسة جميع موظفي الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني والمتمثلة في الإدارة الرئيسة، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في (220) موظف وموظفة فقد سعت الباحثة للحصول على أدق النتائج ولذلك اعتمدت أسلوب عينة المسح الشامل لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. فقامت بتوزيع (220) استبانة، وزعت على العاملين بجميع المكاتب والإدارات بفروعها في طرابلس وكان المسترجع منها والصالح للتحليل (202) استبانة وهذا يمثل ما نسبته (91.82%) من حجم العينة وهي نسبة جيدة كما هو موضح بالجدول التالي والذي يبين الإدارات والمكاتب الخاضعة للدراسة وعدد الاستبانات الموزعة فيها. كما هو موضح بالجدول رقم (1)

جدول (1) الإدارات والمكاتب الخاضعة للدراسة وعدد الاستبانات الموزعة فيها.

اسم المكتب أو الإدارة	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة
مكتب شؤون لجنة الإدارة	3	3	3	3
مكتب الشؤون القانونية	5	5	5	5
مكتب المراجعة الداخلية	7	7	7	6
مكتب المعلومات والتوثيق	9	9	7	7
مكتب التعاون الفني	12	12	10	10
مكتب التقويم والقياس الفني	25	25	24	24
مكتب تفتيش وضمان الجودة	21	21	20	19
إدارة التخطيط والمتابعة	11	11	11	10
إدارة الكليات التقنية	36	36	35	34
إدارة المعاهد التقنية	23	23	22	22
إدارة المعاهد الفنية المتوسطة	28	28	27	26
إدارة الشؤون الفنية	30	30	29	28
إدارة الشؤون الإدارية والمالية	10	10	9	8

3.4- تصميم أداة الدراسة.

بناءً على طبيعة البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وعلى طبيعة المنهج المتبع في الدراسة وأهدافها، قامت الباحثة بتصميم استبانة خصيصاً لهذه الدراسة، معتمدة في ذلك على الإطار النظري وعلى بعض الدراسات والأبحاث السابقة مثل دراسة (العطوي:2008) و(البشاشة:2008) ذات الصلة بموضوع الدراسة. هذا وتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالآتي:-

المجموعة الأولى:- وتضم (6) أسئلة شخصية وتشمل الجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة والمركز الوظيفي ومستوى الدخل الشهري.

المجموعة الثانية:- وتشمل 20 عبارة حول أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية).

المجموعة الثالثة:- وتشمل 26 عبارة حول أبعاد السلوك الإبداعي المتمثلة في (استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التحقق، التحدي والتطبيق) لدى موظفي الإدارة العامة الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني. والجدول رقم (2) يبين عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها.

جدول رقم (2) الاستمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الفاقد منها والصالحة للتحليل

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المتحصل عليها	الفاقد	نسبة الفاقد %	نسبة الصالحة للتحليل
220	202	18	8.18	91.82%

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن نسبة الفاقد 8.81% من جميع استمارات الاستبيان الموزعة.

1.3.4- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة استطلاعية بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة قوامها (20) مفردة وهي ليست ضمن عينة الدراسة، واستخدمت الباحثة هذه العينة على مدى صدق وثبات استبانة الدراسة.

2.3.4-صدق أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة **صدق المحكمين**: وهو عرض أداة جمع البيانات الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة بصفة خاصة وطرق البحث بصفة عامة، وذلك حتى يدلوا برأيهم في الأداء من جوانب عديدة منها: الشكل، والصياغة، والترتيب، وسلامة البنود أو الأسئلة، ومدى مناسبتها للموضوع المراد قياسه. (أبو النصر: 2004، ص183)

وقامت الباحثة بإعداد الصورة المبدئية لعبارات استبانة الدراسة بعد الاطلاع على العديد من المراجع العلمية، والدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة الحالية، وبعد مناقشة الأستاذ المشرف، تم إجراء بعض التعديلات عليه والتوصل إلى الصورة الأولية للاستبيان، وبعد ذلك قامت الباحثة بعرضه مرفق بخطة الدراسة على عدد من المحكمين الموضح أسمائهم في الملحق رقم (2)، وذلك للتأكد من مدى ملائمة عبارات الاستبيان لمجتمع الدراسة، وأن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، وتجب عن أسئلة محاور الدراسة، بالإضافة إلى مدى ملائمة معيار الإجابات المستخدمة للأسئلة الواردة في الاستبيان، وقد أشار الأساتذة المحكمون إلى العديد من الملاحظات والاقتراحات والتي تم أخذها بعين الاعتبار، ومن ثم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبيان الموضحة في الملحق رقم (1).

3.3.4-ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة جمع البيانات دقتها واتساقها. بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة. (أبو النصر: 2004، ص184)

ولقياس مدى ثبات محاور الدراسة استخدمت الباحثة معمل (ألفا كرونباخ)، وهذا الاختبار يقيس درجة تناسق إجابات المستقي منهم على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس، وإلى المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم، وتكون قيمة معامل كرونباخ ألفا ما بين (1،0) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات عينة الدراسة فعندما تكون قيمة معامل كرونباخ ألفا صفراً، فيدل ذلك على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا واحد صحيح فهذا يدل على أن هناك ارتباط تام بين إجابات مفردات عينة الدراسة، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل كرونباخ ألفا هي (0.6) وأفضل قيمة تتراوح بين (0.7 إلى 0.8) وكلما زادت قيمته عن (0.8) كان ذلك أفضل، والجدول التالي يبين معامل ثبات محاور الدراسة.

جدول رقم (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المجموع		المحاور	
ألفا كرونباخ	عدد العبارات		
0.818	08	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية
0.878	07	العدالة الإجرائية	
0.916	05	العدالة التفاعلية	
0.811	06	استكشاف الفرص	السلوك الإبداعي
0.782	05	توليد الأفكار	
0.602	05	الاختبار العلمي	
0.794	05	التحدي	
0.833	05	التطبيق	
0.804	46	المجموع	

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن معامل ثبات محاور الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) قد تراوح بين (0.602 ، 0.916) لمختلف محاور الدراسة، و(معامل ألفا كرونباخ) لمجموع العبارات يساوي (0.804).
 وتم استخدام طريقة التجزئة النصفية على محوري الدراسة، وتعتمد هذه الطريق على تجزئة عبارات كل محور إلى نصفين (زوجية، وفردية)، وتم حساب العلاقة أو مدى الارتباط بين درجات هذين النصفين، وظهرت النتائج في الجدول التالي رقم (4).

جدول رقم (4) نتائج اختبار التجزئة النصفية لمحاور الدراسة

المجموع			المحاور	
معامل الثبات سبيرمان براون	معامل الارتباط بيرسون	عدد العبارات		
0.699	0.536	08	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية
0.784	0.645	07	العدالة الإجرائية	
0.875	0.778	05	العدالة التفاعلية	
0.703	0.542	06	استكشاف الفرص	السلوك الإبداعي
0.760	0.613	05	توليد الأفكار	
0.491	0.325	05	الاختبار العلمي	
0.723	0.567	05	التحدي	
0.808	0.677	05	التطبيق	
0.730	0.585	46	المجموع	

يتضح من الجدول السابق رقم (4) أنه توجد علاقة ارتباط بين أجزاء محاور الدراسة، حيث أن معامل ارتباط بيرسون لمجموع عبارات الاستبيان يساوي (0.585)، كما أن معامل ثبات سبيرمان براون بين النصف الفردي والزوجي لمجموع عبارات الاستبيان يساوي (0.730)، وتعد هذه القيم عالية ومناسبة للتحقق من ثبات المقياس.

وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات مقياس الدراسة مما يجعلها على ثقة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على فرضيات الدراسة.

4.3.4- ترميز بيانات الدراسة:

بعد تجميع الاستبانات استخدمت الباحثة الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات محاور المتغيرات الأساسية للاستبانة قائمة تحمل الاختيارات التالية وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي: (موافق تماماً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق على الإطلاق)، وقد تم إعطاء كل من الاختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق تماماً (5) خمس درجات، موافق (4) أربع درجات، محايد (3) ثلاث درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق على الإطلاق (1) درجة واحدة.

واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (3) باعتبار أن $(3) = 5 / (5+4+3+2+1)$ ، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تعبر عن درجة موافقة متدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (3) تعبر عن درجة موافقة دون المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل أو تساوي (4) وأكبر من (3) تعبر عن درجة موافقة فوق المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (4) وأقل أو تساوي (5) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

5.3.4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف وفرضيات الدراسة وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences" والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار 20، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- أ. معامل كرونباخ ألفا.
- ب. الوسط الحسابي.
- ج. الانحراف المعياري.
- د. اختبار (t) .
- هـ. معامل الارتباط.
- و. الإنحدار الخطي البسيط.
- ز. الانحدار الخطي المتعدد.

4.4- التحليل الوصفي لبيانات الدراسة.

1.4.4 -تحليل البيانات الشخصية:

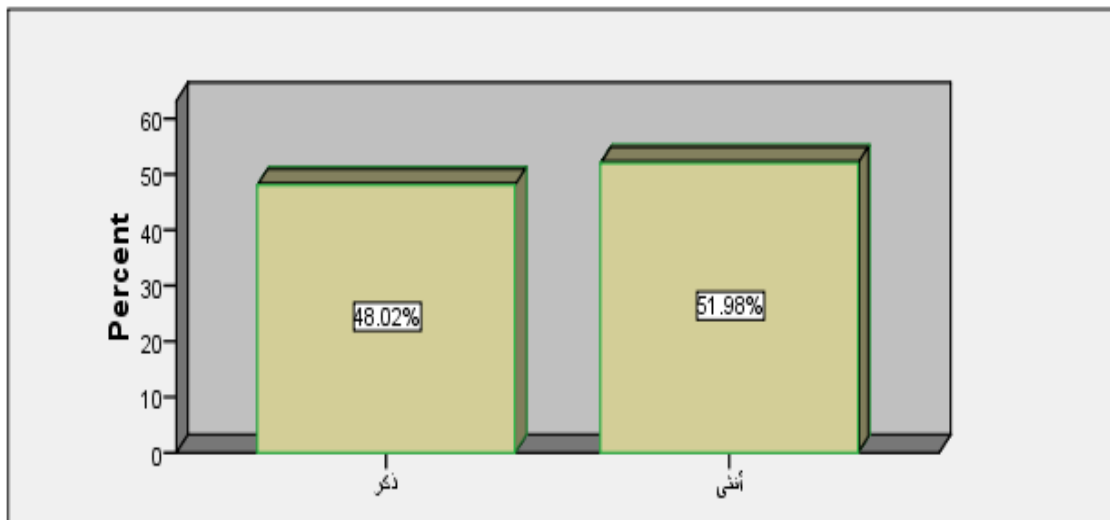
1- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (5) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس والشكل رقم (5) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة .

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
48.0	97	ذكر
52.0	105	أنثى
100.0	202	المجموع

الجنس



شكل رقم (5) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس.

من خلال الجدول رقم (5) والشكل رقم (5) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة من الإناث ويمثلن نسبة 52% من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي من الذكور ويمثل نسبة 48% من جميع مفردات عينة الدراسة.

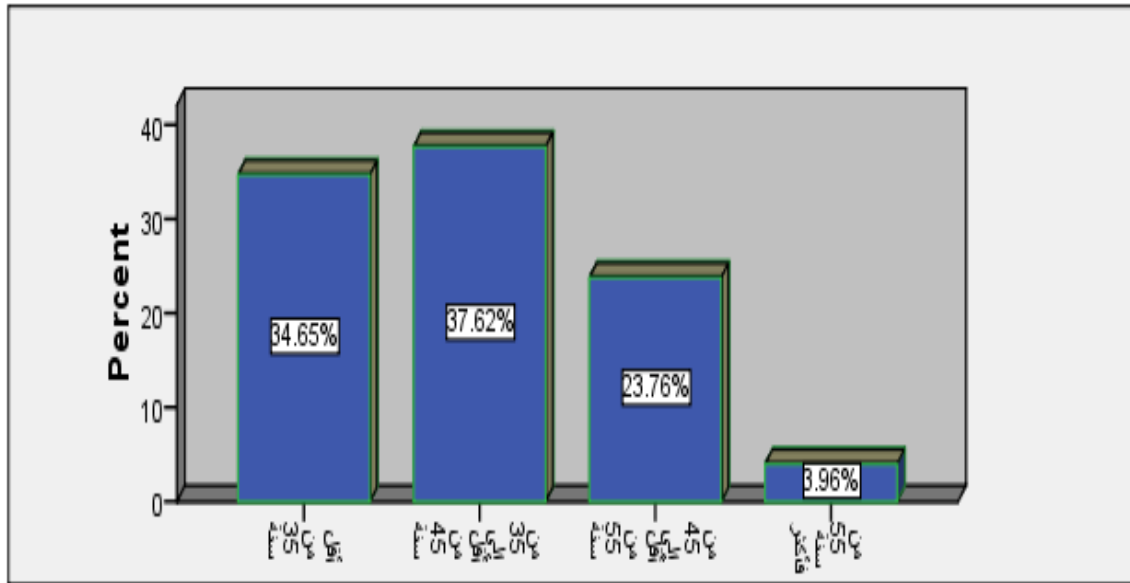
2-توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم (6) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر والشكل رقم (6) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة .

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
34.7	70	أقل من 35 سنة
37.6	76	من 35 إلى 45 سنة
23.8	48	من 45 إلى 55 سنة
4.0	8	من 55 سنة فأكثر
100.0	202	المجموع

العمر



شكل رقم (6) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (6) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم من 35 إلى 45 سنة ويمثل نسبة 37.6% من مفردات عينة الدراسة، ثم يليه ممن أعمارهم أقل من 35 سنة ويمثل نسبة 34.7% من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم يليه ممن أعمارهم من 45 إلى 55 سنة ويمثل نسبة 23.8% من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي ممن أعمارهم من 55 سنة فأكثر ويمثل نسبة 4.0% من جميع مفردات عينة الدراسة، وهذا يقيس اهتمام الهيئة بالفئة العمرية من أقل من عمر 35 إلى 45 سنة للعمل بها.

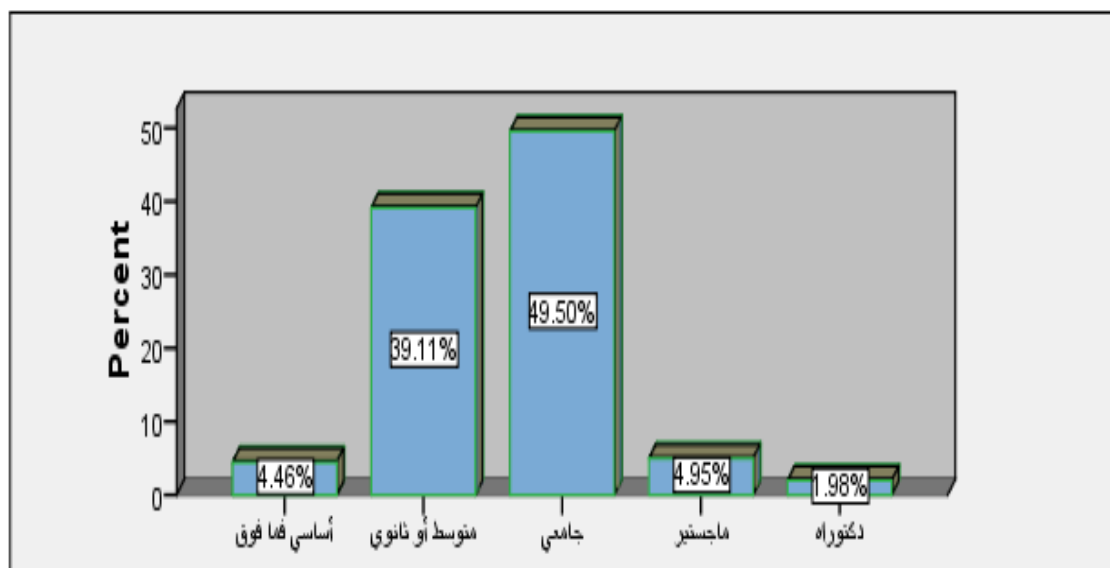
3-توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (7) يبين التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي والشكل رقم (7) يمثل الشكل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه التوزيع.

جدول (7) التوزيع التكراري والتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
أساسي	9	4.5
متوسط وثانوي	79	39.1
جامعي	100	49.5
ماجستير	10	5.0
دكتوراه	4	2.0
المجموع	202	100.0

المستوى التعليمي



شكل رقم (7) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

من خلال الجدول (7) والشكل رقم (7) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن مؤهلاتهم العلمية جامعي ويمثل نسبة 49.5% من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم يليه ممن مؤهلاتهم العلمية متوسط وثانوي ويمثل نسبة 39.1% من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم يليه ممن مؤهلاتهم العلمية

ماجستير ويمثل نسبة 5.0% من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم يليه ممن مؤهلاتهم العلمية أساسي ويمثل نسبة 4.5% من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن مؤهلاتهم العلمية دكتوراه ويمثل نسبة 2.0% من جميع مفردات عينة الدراسة. وهذا يفسر أن القطاع قيد الدراسة يعتمد على المستويات التعليمية الجامعية كما يعتمد أيضاً على نسبة من الأفراد ذوي الشهادات المتوسطة في العمل.

4- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

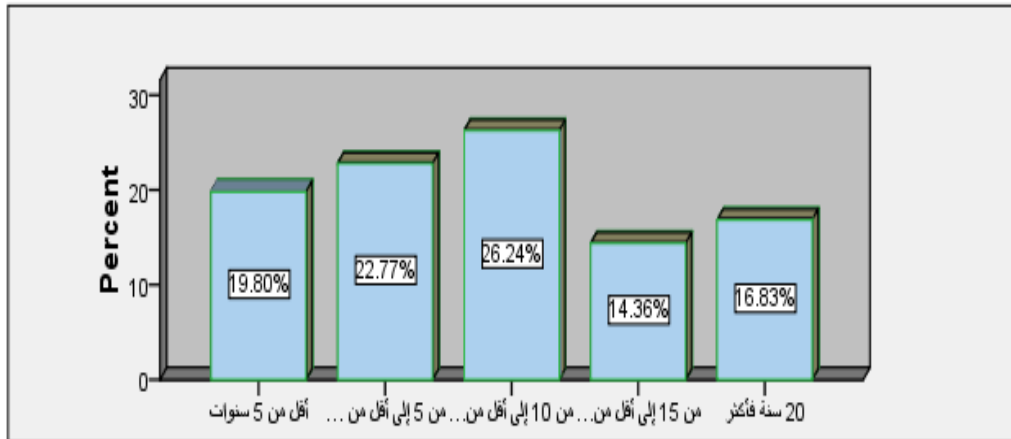
الجدول رقم (8) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات

الخبرة والشكل رقم (8) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذا الحالة .

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
19.8	40	أقل من 5 سنوات
22.8	46	من 5 إلى 10 سنوات
26.2	53	من 10 إلى 15 سنة
14.4	29	من 15 إلى 20 سنة
16.8	34	من 20 سنة فأكثر
100.0	202	المجموع

عدد سنوات الخبرة



شكل رقم (8) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

من خلال الجدول رقم (8) والشكل رقم (8) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنة ويمثل نسبة 26.2% من مفردات عينة الدراسة، ثم يليه ممن سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ويمثل نسبة 22.8% من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم يليه ممن سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ويمثل نسبة 19.8% من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم يليه ممن سنوات خبرتهم من 20 سنة فأكثر ويمثل نسبة 16.8% من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي ممن سنوات خبرتهم من 15 إلى 20 سنة ويمثل نسبة 14.4% من جميع مفردات عينة الدراسة .

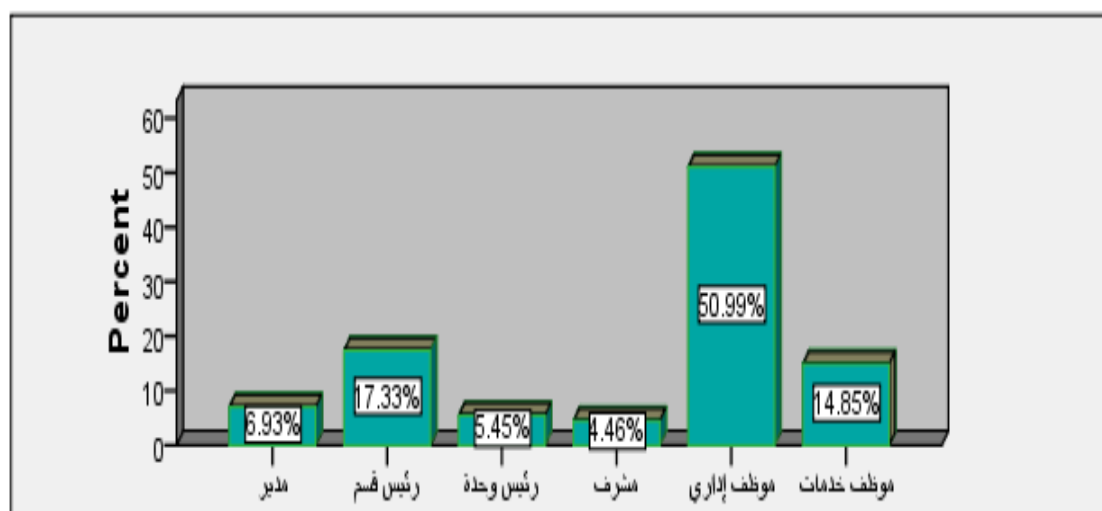
5- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة.

الجدول رقم (9) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة والشكل رقم (9) يبين التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لهذه الحالة .

جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة.

الوظيفة	العدد	النسبة %
مدير	14	6.9
رئيس قسم	35	17.3
رئيس وحدة	11	5.4
مشرف	9	4.5
موظف إداري	103	51.0
موظف خدمات	30	14.9
المجموع	202	100.0

المركز الوظيفي



شكل رقم (9) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية.

من خلال الجدول رقم (9) والشكل رقم (9) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة وظيفتهم موظف

إداري ويمثل نسبة 51% من جميع مفردات عينة الدراسة ثم يليه من وظيفتهم رئيس قسم ويمثلون 17.3%

من جميع مفردات ثم يليه من وظيفتهم موظف خدمات ويمثلون 14.9% من جميع مفردات ثم يليه من وظيفتهم مدير ويمثلون نسبة 6.9% من جميع مفردات ثم يليه من وظيفتهم رئيس وحدة ويمثلون نسبة 5.4% من جميع مفردات والباقي ممن وظيفتهم مشرف ويمثلون نسبة 4.5% من جميع مفردات العينة.

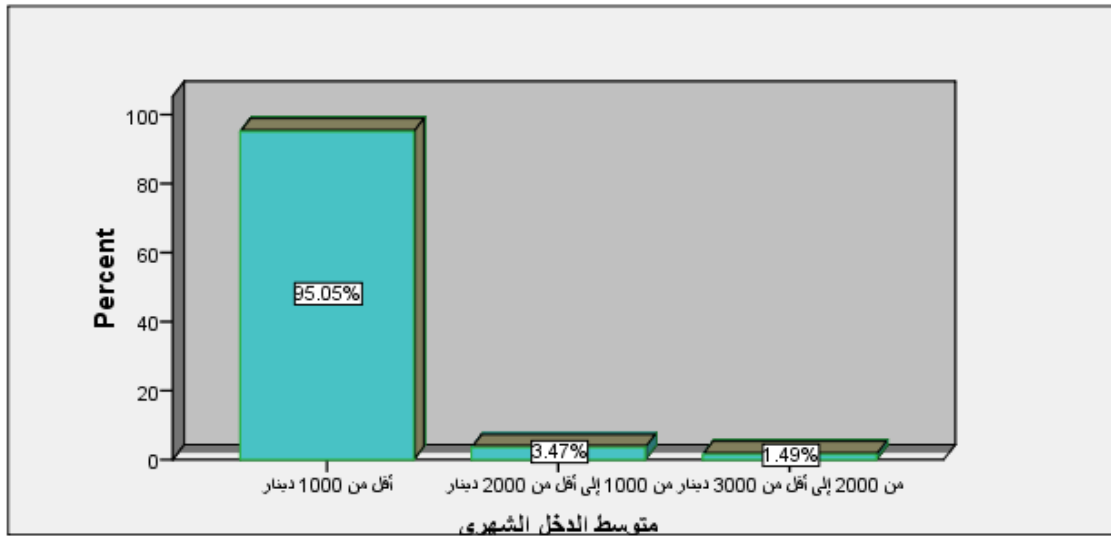
6 - توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الدخل الشهري.

الجدول رقم (10) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الدخل الشهري والشكل رقم (10) يبين التمثيل البياني للتوزيع التكراري لهذا الحالة .

جدول رقم (10) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

النسبة %	العدد	الدخل الشهري
95.0	192	أقل من 1000 دينار
3.5	7	من 1000 إلى أقل من 2000 دينار
1.5	3	من 2000 إلى أقل من 3000 دينار
100.0	202	المجموع

متوسط الدخل الشهري



شكل رقم (10) التمثيل البياني للتوزيع النسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الدخل الشهري.

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم(10) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة دخولهم الشهرية أقل من 1000 دينار ويمثلون نسبة 95.0% من جميع مفردات عينة الدراسة، ثم يليهم من دخولهم الشهرية من 1000 إلى أقل من 2000 دينار ويمثلون نسبة 3.5% من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن دخولهم الشهرية من 2000 دينار إلى أقل من 3000 دينار ويمثلون نسبة 1.5% من جميع مفردات عينة الدراسة.

2.4.4-تحليل متغيرات الدراسة:

1- العدالة التنظيمية

1.1- العدالة التوزيعية

جدول رقم (11) يوضح آراء مجتمع الدراسة حول بعد العدالة التوزيعية

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط المجتمع	درجة الموافقة					القيمة	العبارة	ت
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق			
6	1.135	2.41	14	33	04	121	30	ت	يتناسب الراتب الذي أتحصل عليه مع الجهود التي أبذلها في العمل	1
			6.9	16.3	2.0	59.9	14.9	%		
7	1.065	2.32	06	35	16	106	39	ت	يتم توزيع الحوافز على الموظفين بالهيئة بعدالة وموضوعية	2
			3.0	17.3	7.9	52.5	19.3	%		
3	1.189	2.54	16	34	28	89	35	ت	يعتمد استحقاق الترقية على مبدأ الجدارة والكفاءة	3
			7.9	16.8	13.9	44.1	17.3	%		
4	1.169	2.50	11	36	38	74	43	ت	يتم توزيع الواجبات والمهام والمسؤوليات في الهيئة بصورة عادلة.	4
			5.4	17.8	18.8	36.6	21.3	%		
1	1.329	2.88	27	53	24	65	33	ت	أعباء وواجبات وظيفتي مناسبة مقارنة بقدراتي ومؤهلي العلمي.	5
			13.4	26.2	11.9	32.2	16.3	%		
5	1.255	2.49	16	36	28	73	49	ت	يتم توزيع الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العمل على الموظفين بطريقة عادلة.	6
			7.9	17.8	13.9	36.1	24.3	%		
2	1.285	2.55	14	49	22	67	50	ت	الراتب الذي أتحصل عليه يتساوى مع رواتب الموظفين المتشابهين لي في الجهود.	7
			6.9	24.3	10.9	33.2	24.8	%		
8	1.200	2.16	08	31	23	64	76	ت	تتم الاستفادة من الدورات التدريبية بشكل عادل وفق للاحتياجات التدريبية للموظفين.	8
			4.0	15.3	11.4	31.7	37.6	%		
	0.800	2.48	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور العدالة التوزيعية							

الجدول رقم (11) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول بعد (العدالة التوزيعية) ومن الجدول نلاحظ أن عبارة (أعباء وواجبات وظيفتي مناسبة مقارنة بقدراتي ومؤهلي العلمي) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (32.2%)، وفي فئة (موافق) بنسبة (26.2%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.88) بانحراف معياري (1.329). وجاءت عبارة (تتم الاستفادة من الدورات التدريبية بشكل عادل وفق للاحتياجات التدريبية للموظفين) في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق على الإطلاق) وتساوي (37.6%)، وفي فئة (غير موافق) بنسبة (31.7%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.16) بانحراف معياري (1.200).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور (العدالة التوزيعية) يساوي (2.48)، بانحراف معياري (0.800)، وبما أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الافتراضي (3) وبنسبة (37%). مما يعني وجود ضعف في مستوى العدالة التوزيعية بالإدارة العامة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني. فعلى الإدارة الاهتمام بتوزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بحيث تكون مناسبة والمؤهلات العلمية للموظفين.

جدول رقم (12) يوضح مستوى العدالة التوزيعية

النسبة المئوية لنتيجة المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الافتراضي	المتوسط العام للإجابات محور العدالة التوزيعية
37%	0.800	(3)	2.48

وهذا بالاعتماد على المعادلة التالية في استخراج النسبة المئوية لنتيجة المستوى

$$((\text{المتوسط الحسابي} - 1) / 4) * 100$$

وهو بالمثل لكل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية

2.1- العدالة الإجرائية:

جدول رقم (13) يوضح آراء مجتمع الدراسة حول العدالة الإجرائية

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط المجتمع	درجة الموافقة					نوع	العبارة	ت
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
6	1.216	2.66	36	72	32	48	14	ت	يتم تقييم أداء الموظفين بصورة عادلة ووفق آلية معروفة للجميع.	1
			17.8	35.6	15.8	23.8	6.9	%		
7	1.168	2.54	36	85	27	43	11	ت	تطبق اللوائح الداخلية على جميع الموظفين بالهيئة دون تمييز .	2
			17.8	42.1	13.4	21.3	5.4	%		
5	1.159	2.73	30	68	43	49	12	ت	يوضح رئيسي المباشر المبادئ والمعايير الموضوعية عند إتخاذ القرارات.	3
			14.9	33.7	21.3	24.3	5.9	%		
2	1.146	2.90	23	60	47	58	14	ت	يشرح رئيسي المباشر مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي بشكل واضح.	4
			11.4	29.7	23.3	28.7	6.9	%		
1	1.265	2.97	28	58	30	64	22	ت	يسمح رئيسي المباشر بإبداء الرأي ووجهة نظري بشأن القرارات الخاصة بعملتي.	5
			13.9	28.7	14.9	31.7	10.9	%		
4	1.159	2.86	19	79	30	59	15	ت	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ بالاعتبار حقوقي كموظف.	6
			9.4	39.1	14.9	29.2	7.4	%		
3	1.143	2.87	20	73	35	61	13	ت	يناقش رئيسي المباشر النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي بكل صدق وصراحة.	7
			9.9	36.1	17.3	30.2	6.4	%		
	0.896	2.79	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على بعد العدالة الإجرائية							

الجدول رقم (13) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول بعد (العدالة الإجرائية) ومن الجدول نلاحظ

أن عبارة (يسمح رئيسي المباشر بإبداء الرأي ووجهة نظري بشأن القرارات الخاصة بعملتي) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (31.7%)، وفي فئة (غير موافق) بنسبة (28.7%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.97) بانحراف معياري (1.265).

وجاءت عبارة (تطبق اللوائح الداخلية على جميع الموظفين بالهيئة دون تمييز) في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (42.1%)، وفي فئة (موافق) بنسبة (21.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.54) بانحراف معياري (1.168).

جدول رقم (14) يوضح مستوى العدالة الإجرائية

المتوسط العام للإجابات محور العدالة الإجرائية	المتوسط الافتراضي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية لنتيجة المستوى
2.79	(3)	0.896	%44.75

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور (العدالة الإجرائية) يساوي (2.79)، بانحراف معياري (0.896)، وبما أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الافتراضي (3) أي بنسبة (%44.75). مما يعني وجود ضعف في مستوى العدالة الإجرائية بالإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني، وهذا ما يجب على الرئيس المباشر السماح للموظفين بإبداء رأيهم ووجهات نظرهم.

3.1- العدالة التفاعلية (المعاملات)

جدول رقم (15) يوضح آراء مجتمع الدراسة حول العدالة التفاعلية

الترتيب	الإنحراف المعياري	متوسط المجتمع	درجة الموافقة					القيمة	العبارة	ت
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
5	1.200	2.69	39	60	37	57	9	ت	يتعامل رئيسي المباشر بكل نزاهة وعدالة في حل الصراعات بين الموظفين.	1
			19.3	29.7	18.3	28.2	4.5	%		
4	1.132	2.77	35	44	63	52	08	ت	يعمل رئيسي المباشر علي تنمية روح التعاون والعلاقات الحسنة مع جميع الموظفين.	2
			17.3	21.8	31.2	25.7	4.0	%		
3	1.195	2.88	33	44	53	58	14	ت	عندما يتخذ رئيسي المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معك بكل احترام وتقدير واهتمام.	3
			16.3	21.8	26.2	28.7	6.9	%		
2	1.213	2.95	30	46	47	62	17	ت	يتيح رئيسي المباشر فرص التواصل والحوار مع جميع الموظفين.	4
			14.9	22.8	23.3	30.7	8.4	%		
1	1.363	3.25	29	40	26	66	41	ت	أكن تقديراً واحتراماً للمدير و الإدارة التي تعمل بها.	6
			14.4	19.8	12.9	32.7	20.3	%		
	1.058	2.90	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على بعد العدالة التفاعلية							

الجدول رقم (15) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول محور (العدالة التفاعلية) ومن الجدول نلاحظ أن عبارة (أكن تقديراً واحتراماً للمدير و لإدارة التي تعمل بها) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (32.7%)، وفي فئة (موافق تماماً) بنسبة (20.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.25) بانحراف معياري (1.363).

وجاءت عبارة (يتعامل رئيسي المباشر بكل نزاهة وعدالة في حل الصراعات بين الموظفين) في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (29.7%)، وفي فئة (موافق) بنسبة (28.2%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.69) بانحراف معياري (1.200). كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور (العدالة التفاعلية) يساوي (2.90)، بانحراف معياري (1.058)، وبما أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الافتراضي (3) أي بنسبة 47.5%. مما يعني وجود ضعف نسبي في مستوى العدالة التفاعلية بالإدارة العامة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني. فلا بد على المدير البحث عن الوسيلة المناسبة لتكون حلقة الوصل بينه وبين موظفيه لتقوية علاقته بهم يسودها الإحترام والتقدير.

جدول رقم (16) يوضح مستوى العدالة التفاعلية

المتوسط العام لإجابات محور العدالة التفاعلية	المتوسط الافتراضي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
2.90	(3)	1.058	%47.5

المتوسط الحسابي لجميع عبارات العدالة التنظيمية:

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات مجتمع الدراسة على إجمالي العبارات المتعلقة بمحور العدالة التنظيمية، تم استخدام إختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور العدالة التنظيمية، والجدول رقم (17) يبين ذلك.

الجدول رقم (17) نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع على بعد العدالة التنظيمية.

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة إختبار t	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الانحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع
		الحد الأدنى	الحد الأعلى		
0.000	61.632	2.6103	2.7828	0.62184	2.69653

الجدول رقم (17) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع الدراسة حول (العدالة التنظيمية) ومن الجدول يلاحظ أن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.69653) بانحراف معياري (0.62184)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (2.6103 - 2.7828).

وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (61.632) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة وبنسبة 42.41%. مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور العدالة التنظيمية أقل من (3 المتوسط الإفتراضي) (تحت المتوسط)، بما يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود تدني في مستوى العدالة التنظيمية بالإدارة العامة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

2- السلوك الإبداعي.

1.2- استكشاف الفرص:

جدول رقم (18) يوضح آراء مجتمع الدراسة حول استكشاف الفرص.

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط المجتمع	درجة الموافقة					الفئة	العبارة	ت
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
5	1.135	2.66	28	89	10	73	02	ت	أسعى إلى طرح أفكار إبداعية جديدة في الإدارة التي أعمل بها.	1
			13.9	44.1	5.0	36.1	1.0	%		
3	1.096	2.84	18	77	36	62	09	ت	أضع رؤية واضحة لتحقيق أهداف وظيفتي.	2
			8.9	38.1	17.8	30.7	4.5	%		
1	1.269	3.34	14	51	35	56	46	ت	تشجع الإدارة المبدعين والمتميزين من الموظفين.	3
			6.9	25.2	17.3	27.7	22.8	%		
4	1.126	2.81	20	77	39	53	13	ت	أسعى للاطلاع على تجارب الآخرين الإبداعية وتوظيفها داخل إدارتي.	4
			9.9	38.1	19.3	26.2	6.4	%		
2	1.309	2.95	27	67	28	50	30	ت	غالباً ما اغتتم الظروف التي أعمل بها من أجل تحقيق المزيد من النجاحات على الصعيدين الوظيفي والشخصي.	5
			13.4	33.2	13.9	24.8	14.9	%		
6	1.194	2.51	45	69	41	34	13	ت	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها من أجل تفاديها.	6
			22.3	34.2	20.3	16.8	6.4	%		
	0.853	2.85	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على بعد استكشاف الفرص							

الجدول رقم (18) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول بعد (استكشاف الفرص) ومن الجدول نلاحظ أن عبارة (تشجع الإدارة المبدعين والمتميزين من الموظفين) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساهي (27.7%)، وفي فئة (غير موافق) بنسبة (25.2%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساهي (3.34) بانحراف معياري (1.269). وجاءت عبارة (أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها من أجل تفاديها) في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساهي (34.2%)، وفي فئة (غير موافق على الإطلاق) بنسبة (22.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساهي (2.51) بانحراف معياري (1.194).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على بعد (استكشاف الفرص) يساوي (2.85)، بانحراف معياري (0.853)، وبما أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الافتراضي (3)، مما يعني وجود ضعف في مستوى استكشاف الفرص بالإدارة العامة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني و بنسبة 46.25%، لذا يتوجب على الإدارة بأن تشجع المبدعين والمتميزين والاهتمام بأفكارهم الجديدة.

2.2- توليد الأفكار

جدول رقم (19) يوضح آراء مجتمع الدراسة حول توليد الأفكار

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط المجتمع	درجة الموافقة					النسبة	العبارة	ت
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
3	1.097	2.39	39	94	31	28	10	ت	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	1
			19.3	46.5	15.3	13.9	5.0	%		
1	1.215	2.92	18	79	30	51	24	ت	أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	2
			8.9	39.1	14.9	25.2	11.9	%		
2	1.176	2.55	36	83	31	39	13	ت	أحرص على إحداث تغييرات ايجابية في أساليب العمل القائمة بين فترة وأخرى.	3
			17.8	41.1	15.3	19.3	6.4	%		
4	1.096	2.27	46	101	20	25	10	ت	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	4
			22.8	50.0	9.9	12.4	5.0	%		
5	0.964	2.14	47	108	23	19	05	ت	أقوم بصياغة الأفكار وحلول المشاكل بعبارة واضحة.	5
			23.3	53.5	11.4	9.4	2.5	%		
	0.813	2.45	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على بعد توليد الأفكار							

الجدول رقم (19) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول بعد (توليد الأفكار) ومن الجدول نلاحظ أن عبارة (أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (39.1%)، وفي فئة (موافق) بنسبة (25.2%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.92) بانحراف معياري (1.215).

وجاءت عبارة (أقوم بصياغة الأفكار وحلول المشاكل بعبارات واضحة) في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (53.5%)، وفي فئة (غير موافق على الإطلاق) بنسبة (23.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.14) بانحراف معياري (0.964). كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على بعد (توليد الأفكار) يساوي (2.45)، بانحراف معياري (0.813)، وبما أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الإفتراضي (3) مما يعني وجود ضعف في مستوى توليد الأفكار بالإدارة العامة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني وبنسبة (36%) لذا يجب على الموظفين أن يغيروا من مواقفهم عند اقتناعهم بعدم صحتها للوصول إلى الخيارات السليمة في العمل.

3.2- الإختبار العلمي (التحقق):

جدول رقم (20) يوضح آراء مجتمع الدراسة حول الاختبار العلمي

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط المجتمع	درجة الموافقة					النسبة	العبارة	ت
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
5	0.992	1.98	73	84	25	16	04	ت	عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في تحليل المعلومات التي جمعتها حولها	1
			36.1	41.6	12.4	7.9	2.0	%		
4	1.066	2.52	28	99	18	55	02	ت	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة عند حلول مشكلات العمل	2
			13.9	49.0	8.9	27.2	1.0	%		
2	1.126	3.10	14	62	29	83	14	ت	أختبر الأفكار والحلول باستخدام الطرق العلمية	3
			6.9	30.7	14.4	41.1	6.9	%		
1	1.185	3.23	12	59	29	74	28	ت	تقوم الإدارة التي أعمل بها بتقييم النتائج التي وصل إليها الموظفون بالأساليب العلمية	4
			5.9	29.2	14.4	36.6	13.9	%		
3	1.337	3.09	27	51	39	46	39	ت	توفر الإدارة التي أعمل بها الدعم المادي والمعنوي للجهود المبذولة في التأكد من صحة الأفكار والحلول المقترحة	5
			13.4	25.2	19.3	22.8	19.3	%		
	0.712	2.78	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على بعد الاختبار العلمي							

الجدول رقم (20) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول بعد (الإختبار العلمي) ومن الجدول نلاحظ أن عبارة (تقوم الإدارة التي أعمل بها بتقييم النتائج التي وصل إليها الموظفون بالأساليب

العلمية) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (36.6%)، وفي فئة (غير موافق على الإطلاق) بنسبة (29.2%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.23) بانحراف معياري (1.185).

وجاءت عبارة (عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في تحليل المعلومات التي جمعتها حولها) في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (41.6%)، وفي فئة (غير موافق على الإطلاق) بنسبة (36.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (1.98) بانحراف معياري (0.992).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على بعد (الإختبار العلمي) يساوي (2.78)، بانحراف معياري (0.712)، وبما أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الإفتراضي (3) مما يعني وجود ضعف في مستوى الإختبار العلمي بالإدارة العامة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بليبيا وبنسبة (44.5%)، لهذا يتوجب على الإدارة ان تهتم اكثر بالأساليب العلمية والحديثة في تقييم النتائج التي يتوصل اليها الموظفون.

4.2- التحدي

جدول رقم (21) يوضح آراء مجتمع الدراسة حول التحدي

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط المجتمع	درجة الموافقة					النسبة	العبارة	ت
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
4	1.196	2.82	23	79	28	55	17	ت	أفضل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألفة من قبل الآخرين.	1
			11.4	39.1	13.9	27.2	8.4	%		
1	1.171	3.05	14	69	34	63	22	ت	يفاوض مديري الإدارات بضرورة دعم الفرص الإبداعية.	2
			6.9	34.2	16.8	31.2	10.9	%		
2	1.156	2.96	19	69	29	72	13	ت	أميل إلي القيام بأعمال ذات المهام الصعبة والتي يتجنبها غيري.	3
			9.4	34.2	14.4	35.6	6.4	%		
3	1.145	2.87	24	67	31	72	08	ت	أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي علي ذلك من مخاطر.	4
			11.9	33.2	15.3	35.6	4.0	%		
5	1.051	2.25	49	91	29	28	05	ت	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال وأقبل النتائج.	5
			24.3	45.0	14.4	13.9	2.5	%		
	0.847	2.78	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على بعد التحدي							

الجدول رقم (21) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول بعد (التحدي) ومن الجدول نلاحظ أن عبارة (يفاوز مديري الإدارات بضرورة دعم الفرص الإبداعية) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (34.2%)، وفي فئة (موافق) بنسبة (31.2%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (3.05) بانحراف معياري (1.171).

وجاءت عبارة (أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال وأقبل النتائج) في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (45.0%)، وفي فئة (غير موافق على الإطلاق) بنسبة (24.3%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.25) بانحراف معياري (1.051).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على بعد (التحدي) يساوي (2.78)، بانحراف معياري (0.847)، وبما أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الإفتراضي (3) مما يعني وجود ضعف في مستوى التحدي بالإدارة العامة الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني وبنسبة (44.5%) لذا يجب أن تهتم الإدارة أكثر بضرورة دعم الفرص الإبداعية وأن يتحدوا الظروف الصعبة من أجل تطبيق الأفكار الجديدة.

5.2 - التطبيق

جدول رقم (22) يوضح آراء مجتمع الدراسة حول التطبيق

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط المجتمع	درجة الموافقة					النوع	العبارة	ت
			غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
1	1.036	2.45	32	93	38	33	06	ت	أتابع باستمرار أحدث البرامج والتطبيقات التي تساهم في ابتكار طرق جديدة لتنفيذ الأعمال بالهيئة.	1
			15.8	46.0	18.8	16.3	3.0	%		
4	1.032	2.39	33	99	36	26	08	ت	أعمل على وضع المقترحات موضع التنفيذ.	2
			16.3	49.0	17.8	12.9	4.0	%		
2	1.106	2.45	36	91	33	32	10	ت	أسعى إلي تطبيق الأفكار الحديثة.	3
			17.8	45.0	16.3	15.8	5.0	%		
3	1.104	2.42	38	90	38	24	12	ت	أتابع تطبيق الأفكار الإبداعية إلى أن أتحصل على النتائج.	4
			18.8	44.6	18.8	11.9	5.9	%		
5	0.962	1.86	84	83	18	13	04	ت	أصحح الانحرافات التي قد تظهر كنتاج لتطبيق الأفكار الجديدة.	5
			41.6	41.1	8.9	6.4	2.0	%		
	0.812	2.13	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على بعد التطبيق							

الجدول رقم (22) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول بعد (التطبيق) ومن الجدول نلاحظ أن عبارة (أتابع باستمرار أحدث البرامج والتطبيقات التي تسهم في ابتكار طرق جديدة لتنفيذ الأعمال بالهيئة) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (46.0%)، وفي فئة (محايد) بنسبة (18.8%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.45) بانحراف معياري (1.036).

وجاءت عبارة (أصح الانحرافات التي قد تظهر كنتاج لتطبيق الأفكار الجديدة) في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق على الإطلاق) وتساوي (41.6%)، وفي فئة (غير موافق) بنسبة (41.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (1.86) بانحراف معياري (0.962).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على بعد (التطبيق) يساوي (2.13)، بانحراف معياري (0.812)، وبما أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الافتراضي (3) مما يعني وجود ضعف في مستوى التطبيق لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني وبنسبة (28%). لذا يجب على الموظفين أن يتابعوا أحدث البرامج والتطبيقات التي تسهم في ابتكار طرق جديدة لتنفيذ الأعمال بالهيئة.

3- المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات السلوك الإبداعي.

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات مجتمع الدراسة على إجمالي العبارات المتعلقة بمحور السلوك الإبداعي، تم استخدام اختبار (t) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور السلوك الإبداعي، والجدول رقم (23) يبين ذلك.

الجدول رقم (23) نتائج اختبار (t) حول المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع على السلوك الإبداعي

متوسط المجتمع	الانحراف المعياري للمجتمع	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		قيمة اختبار t	مستوى المعنوية المشاهد
		الحد الأدنى	الحد الأعلى		
2.64718	0.57402	2.5675	2.7268	65.544	0.000

الجدول رقم (23) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع الدراسة حول (السلوك الإبداعي) ومن الجدول يلاحظ أن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.64718) بانحراف معياري (0.57402)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (2.5675 - 2.7268).

وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (65.544) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور السلوك الإبداعي أقل من (3 المتوسط الافتراضي) (تحت المتوسط)، بما يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود تدني في السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني .

3.4.4- اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

من المهم قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة تحديد القواعد التي سيتم إتباعها والتمثلة في الآتي:

1. إن درجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 95%.
2. مستوى المعنوية لهذه الدراسة يساوي 0.05.
3. تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05 وقيمة مستوى المعنوية المشاهد.
4. يتم اتخاذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية في حالة أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05.

ثانياً: اختبار فرضية الدراسة الرئيسة والتي تنص على: يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

وبهدف اختبار هذه الفرضية إحصائياً، فإنه يتطلب إعادة صياغتها في صورة فرضيات فرعية بحيث تكون على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة التوزيعية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة الإجرائية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة التفاعلية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

1- اختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي تنص على: يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة التوزيعية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني .
ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة التوزيعية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة التوزيعية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني .

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (للعدالة التوزيعية) كمتغير مستقل على (السلوك الإبداعي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (24) يبين ذلك.

الجدول رقم (24) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير العدالة التوزيعية على السلوك الإبداعي

البيان	معامل ارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير العدالة التوزيعية على السلوك الإبداعي	0.314 (+)	0.098	21.815	0.000

من الجدول رقم (24) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.314)، وهذا يدل أن العلاقة بين العدالة التوزيعية والسلوك الإبداعي علاقة طردية، أي أنه كلما زادت العدالة التوزيعية زاد معها السلوك الإبداعي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.098)، مما يعني أن العدالة التوزيعية مسئولة عن تفسير (9.80%) من التغيرات التي تحدث في السلوك الإبداعي، وهناك ما نسبته (90.2%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (21.815) عند مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (200) التي تساوي (3.84)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار

وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة، أي أن العدالة التوزيعية (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في السلوك الإبداعي (المتغير التابع) مستقبلاً.

2-إختبار الفرضية البحث الفرعية الثانية والتي تنص على: يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة الإجرائية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني. ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة الإجرائية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة الإجرائية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (للعادلة الإجرائية) كمتغير مستقل على (السلوك الإبداعي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (25) يبين ذلك.

الجدول رقم (25) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير العدالة الإجرائية على السلوك الإبداعي.

البيان	معامل ارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير العدالة الإجرائية على السلوك الإبداعي	0.391 (+)	0.153	36.016	0.000

من الجدول رقم (25) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.391)، وهذا يدل أن العلاقة بين العدالة الإجرائية والسلوك الإبداعي علاقة طردية، أي أنه كلما زادت العدالة الإجرائية زاد معها السلوك الإبداعي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.153)، مما يعني أن العدالة الإجرائية مسؤولة عن تفسير (15.3%) من التغيرات التي تحدث في السلوك الإبداعي، وهناك ما نسبته (84.7%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (36.016) عند مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (200) التي تساوي (3.84)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)

مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعنى إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة، أي أن العدالة الإجرائية (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في السلوك الإبداعي (المتغير التابع) مستقبلاً.

3- إختبار الفرضية البحث الفرعية الثالثة والتي تنص على: يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة التفاعلية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة لهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني. ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة التفاعلية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني .

الفرضية البديلة: (H_1): يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة التفاعلية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (للعادلة التفاعلية) كمتغير مستقل على (السلوك الإبداعي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (26) يبين ذلك.

الجدول رقم (26) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير العدالة التفاعلية على السلوك الإبداعي.

البيان	معامل ارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير العدالة التفاعلية على السلوك الإبداعي	0.306 (+)	0.093	26.613	0.000

من الجدول رقم (26) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.306)، وهذا يدل أن العلاقة بين العدالة التفاعلية والسلوك الإبداعي علاقة طردية، أي أنه كلما زادت العدالة التفاعلية زاد معها السلوك الإبداعي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.093)، مما يعني أن العدالة

التفاعلية مسئولة عن تفسير (9.30%) من التغيرات التي تحدث في السلوك الإبداعي، وهناك ما نسبته (90.7%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (26.613) عند مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (200) التي تساوي (3.84)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعنى إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة، أي أن العدالة التفاعلية (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في السلوك الإبداعي (المتغير التابع) مستقبلاً.

ومن أجل اثبات صحة الفرضية الرئيسية من عدمها والتي تنص على: يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني. ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0): لا يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني .
الفرضية البديلة: (H_1): يوجد أثر دال إحصائياً لمستوى العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي لموظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني .

لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً لمستوى العدالة التنظيمية مجتمعة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) كمتغيرات مستقلة على (السلوك الإبداعي) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (27) يبين ذلك.

الجدول رقم (27) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد تأثير مستوى العدالة التنظيمية مجتمعة على السلوك الإبداعي

المتغيرات المستقلة	قيمة (t)	مستوى المعنوية المشاهد p-value لكل متغير	معامل الارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى المعنوية المشاهد p-value للنموذج ككل
العدالة التوزيعية	2.845	0.005	0.494	0.244	21.280	0.000
العدالة الإجرائية	4.481	0.000				
العدالة التفاعلية	3.661	0.000				

من الجدول رقم (27) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.494)، وهذا يدل أن العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية مجتمعة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) والسلوك الإبداعي علاقة طردية، أي أنه كلما زاد مستوى العدالة التنظيمية مجتمعة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) زاد معه السلوك الإبداعي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.244)، مما يعني أن مستوى العدالة التنظيمية مجتمعة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) مسئولة عن تفسير (24.4%) من التغيرات التي تحدث في السلوك الإبداعي، وهناك ما نسبته (75.6%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (21.280) عند مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (03) (198) التي تساوي (2.50)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعنى إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة، أي أن مستوى العدالة التنظيمية مجتمعة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) (المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في السلوك الإبداعي (المتغير التابع) مستقبلاً.

كما تجدر الإشارة إلى أن قيمة إختبار (F) تمنح النموذج إمكانية تعميم نتائجه كنموذج ككل، بينما قيمة إختبار (t) يعمل على تعميم نتائج كل متغير من متغيرات نموذج الإنحدار المتعدد، لذلك من خلال نتائج إختبار (t) تستطيع الباحثة معرفة المتغيرات التي تأثر على معنوية النموذج.

ومن نتائج إختبار (t) المقابلة لمستوى العدالة التنظيمية مجتمعة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، نجد أن قيمة (t) المحسوبة لها تساوي (1.645)، ومستوى المعنوية المشاهد أقل من (0.05)، وبالتالي فإن مستوى العدالة التنظيمية مجتمعة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) تسهم في رفع معنوية النموذج، ومن المستحسن ابقائها كلها في النموذج.

النتائج والتوصيات

4.4.4- النتائج

من خلال الدراسة التي أجرتها الباحثة على الهيئة الوطنية للتعليم الفني التقني وتحليلها للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة والتي مثلت مجتمع الدراسة، يمكن القول أن هذه الدراسة حققت مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك انخفاض نسبي في مستوى العدالة التنظيمية وبنسبة (42.41%) وهذا يرجع إلى عديد العوامل من أهمها زيادة الاهتمام بجميع الاستحقاقات الإدارية الخاصة بموظفي الهيئة.

2. أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك انخفاض نسبي في مستوى السلوك الإبداعي لدى موظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني وبنسبة (39.85%) وهذا يرجع إلى عدة أسباب أهمها عدم توفير بيئة إدارية مناسبة لتطبيق الأفكار الإبداعية .

3. هناك تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية والسلوك الإبداعي والعلاقة بينهم طردية، حيث كان بعد العدالة التوزيعية الأقل تطبيقاً والأكثر تأثيراً في موظفي الإدارة العامة بالهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني .

4. هناك تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية والسلوك الإبداعي والعلاقة بينهم طردية، ويعتبر هذا البعد متوسط التطبيق والتأثير.

5. هناك تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية بين بعد العدالة التفاعلية والسلوك الإبداعي والعلاقة بينهم طردية، حيث كان بعد العدالة التفاعلية البعد الأكثر تطبيقاً في الإدارة العامة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني.

6. هناك تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية مجتمعة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) ومستوى السلوك الإبداعي والعلاقة بينهم طردية.

5.4.4 - التوصيات

علي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم وضع جملة من التوصيات التي من المؤمل أن تؤدي الي زيادة مستوى العدالة التنظيمية ومستوى السلوك الإبداعي في الهيئة الوطنية للتعليم التقني. وفيما يلي عرضا لهذه التوصيات.

1. التوجه الي تحسين مستوى العدالة التنظيمية وذلك عن طريق:

- أ- تحسين مستوى العدالة التوزيعية من خلال عقد دورات تدريبية للموظفين، وذلك لتعريفهم بكيفية توزيع المخرجات الناتجة عن العمل، وكيف يتم إتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع الآخرين.
- ب- تحسين مستوى العدالة الإجرائية بوضع إستراتيجية الباب المفتوح والذي يحوي في طياته فتح قنوات التواصل بين الإدارة والمرووسين بكل موضوعية وشفافية وذلك بتكثيف اللقاءات المستمرة مع المسؤولين المباشرين للتعرف على طبيعة المشاكل الإجرائية التي تواجههم باستمرار، وتوضيح وجهات نظرهم حول ممارستهم للعمل.
- ج- زيادة الاهتمام بالعدالة التفاعلية وذلك بوضع أسس لها والتشجيع علي الالتزام بها من قبل الموظفين وخاصة المديرين باعتبارهم القدوة المسؤولة أخلاقياً واجتماعياً وإدارياً، بهدف تغيير نظرة الكبر والنفاخر السائدة عند الموظفين عن المديرين في العديد من القطاعات أثناء اتخاذ مديريهم القرارات اللازمة للعمل.

2-التوجه نحو تحسين مستوى ابعاد السلوك الإبداعي وذلك من خلال:

- أ- بتوسيع آفاق الاطلاع المستمر على التجارب الإبداعية السابقة وتوظيفها داخل إدارات الهيئة بحيث تساعد في اكتشاف فرص إبداعية جديدة داخل هذه الإدارات.
- ب-الاهتمام بالمبدعين والسلوكيات الإبداعية من حيث تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لأساليب العمل وتشجيع التجديد والابتكار وإزالة كل العوائق التي تقتل الأفكار الإبداعية كالخوف من فشل تلك الأفكار وما يترتب عليها من مخاطر.

ج- التأكيد على توفير الدعم المادي والمعنوي للجهود المبذولة في جمع المعلومات عن ظاهرة أو مشكلة معينة وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة والمبتكرة، وتوفير خطط إستراتيجية ذات أسلوب علمي خاص بكل إدارة لاختبار صحة نتائجها مثل تصميم برامج حاسوبية مصممة حسب طبيعة عمل كل إدارة .

د- تشجيع الموظفين وإتاحة الفرص أمامهم للخوض في التجارب الجديدة وغير المألوفة وتحمل المصاعب والمخاطر من أجل تطبيق الأفكار الجديدة ومحاولة التحدي من أجل التوصل إلى الحلول المناسبة في الوقت وبالجهد والتكلفة المناسبين للإدارة، وبذل تنمى روح التحدي والمسؤولية لدى الموظفين.

هـ- لإنجاح العمل في الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني يتطلب عليها السعي من أجل إرساء العدالة بجميع أبعادها داخل جميع الإدارات من حيث العدالة في توزيع المكافآت والحوافز والواجبات والمهام واستحقاقات الترقية والدورات التدريبية وبكل عدالة ومساواة، وإثراء جميع الإدارات بالأفكار الإبداعية والأنشطة الابتكارية الهادفة إلى توظيف الإبداع التنظيمي داخل المنظمة على اعتبار أنه من أهم المحركات الأساسية نحو تحقيق الأداء الأفضل للهيئة.

1- على الإدارة العليا في الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في جميع إداراتها وذلك للتعرف على عوامل أخرى أكثر تأثيراً على السلوك الإبداعي مثل (المناخ التنظيمي، والولاء التنظيمي، والثقافة التنظيمية) وغيرها من عوامل وذلك لإشباع هذا الموضوع بحثاً وتمحيصاً وبما يضيف من أطر معرفية جديدة حول مستوى السلوك الإبداعي في الكيان التنظيمي بليبيا وتحديد درجته ومدى فاعليته حاضراً ومستقبلاً.

المراجع

1-المراجع العربية

أولاً: القرآن الكريم , رواية قالون عن نافع.

ثانياً: الكتب:

1. أبو النصر، مدحت، 2004، (قواعد ومراحل البحث العلمي دليل ارشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه) مجموعة النيل، القاهرة.
2. أبو قحف، عبد السلام، 2001، (إدارة الأعمال الدولية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية.
3. أحمد، فتحي السيد، عبده، ابوالسيد، 2009، (الإسلام والعدالة الاجتماعية رؤى اجتماعية في الأحكام الشرعية)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية.
4. إدريس، ثابت عبدالرحمن، المرسي، جمال الدين محمد، 2005، (السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
5. بارون، روبرت، جرنيرج، جيرالد، 2004، (إدارة السلوك في المنظمات)، ترجمة/ رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ. الرياض.
6. بلال، محمد اسماعيل، 2005، (السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق)، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية.
7. البياتي، محمود مهدي، 2005، (تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS)، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان.
8. الجمل، هشام مصطفى، (دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي)، رسالة مقارنة، مصر دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، دون سنة النشر.
9. تشاو، لنكون، 2004، (الإحصاء) تعريب عبد المرضي حامد عزام، دار المريخ، الرياض.

10. جلدة، بطرس سليم، عبودي، زيد منير، 2006، (إدارة الإبداع والابتكار)، دار كنوز المعرفة للشر والطباعة، عمان.
11. جودة، محفوظ، 2000، (التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss)، دار وائل، عمان.
12. جودة، عبد الباري محفوظ، 2011، (الأساسيات في الإدارة المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان.
13. حافظ، أبوجمة نعيم، 2003، (التسويق الابتكاري)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
14. حسن، راوي محمد، 1998، (السلوك في المنظمات)، المكتب الجامع الحديث، الاسكندرية.
15. حسين حريم، 1997، (السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر والطباعة، عمان.
16. خصاونة، عاكف لطفي، 2011، (إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال) الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
17. خيرى، أسامة، 2012، (الإبداع والابتكار)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
18. دسلر، جاري، 2006، (إدارة الموارد البشرية)، دار المريخ للنشر، الرياض.
19. رفاعي، ثابت رجب حسنين محمد، 2009، (العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته)، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية العربية، القاهرة.
20. زايد، عادل محمد، 2006، (العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
21. سليمان، عطا، 1988، (العدالة عند العرب)، دار الشؤون الثقافية العامة آفاق عربية، بغداد.
22. عاشور، أحمد صقر، 1989، (السلوك الإنساني في المنظمات)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية.
23. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، 2000، (السلوك الإنساني في المنظمات)، الدار الجامعية، القاهرة.
24. عبد الباقي، عمر عبدالرحمن، 1996، (إدارة الأفراد)، مكتبة عين شمس، القاهرة.

25. عبودي، زيد منير، 2012، (الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية)، دار وائل للطباعة، عمّان.
26. العديلي، ناصر محمد، 1414هـ، (إدارة السلوك التنظيمي)، الرياض.
27. العماري، علي عبد السلام، العجيلي، علي حسين، 2009، (الإحصاء والاحتمالات النظرية والتطبيق)، ELGA، فاليثا.
28. القاموس العربي الوسيط، منشورات دار الراتب، بدون سنة النشر.
29. القريوتي، أحمد قاسم، 2006، (نظرية المنظمة والتنظيم)، دار وائل للنشر، عمّان.
30. القريوتي، محمد، 2003، (السلوك التنظيمي، دراسة الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق، عمّان.
31. الكبيسي، عامر، 1990، (التطور التنظيمي وقضايا معاصرة)، الشرق للطباعة والنشر، الدوحة.
32. ماهر، أحمد، 2005، (السلوك التنظيمي)، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
33. مروان، يحيى عبد الرحمن، 2002، (الإبداع و الابتكار) دار اليازوري للنشر والطباعة.
34. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 2007، (المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية)، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
35. منصور، زهير، 1405هـ، (مقدمة في منهج الإبداع)، دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت.

ثالثاً: المجلات والدوريات:

1. انتصار عباس حمادي الدليمي، ألاء غالب عبدالكريم غالب، (أثر التوازن التنظيمي في الرضاء الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 14، العدد4، العراق 2012.
2. البشاشة، سامر عبد المجيد، 2008، (أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد4، عمّان.

3. بن الدخيل الله، دخيل بن عبدالله، 2008، (الالتزام في المنظمات الأمنية)، رسالة ماجستير، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 7، العدد 1.
4. الخفاجي، حاكم جبوري علك، 2012، (التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمي وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 3.
5. الزعبي، خالد، 2005، (قياس اتجاهات العاملين للأثر التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي "دراسة ميدانية علي شركة الكهرباء محافظة إربد")، مجلة المنارة، مجلد 1.
6. السعود، راتب، سلطان، سوزان، 2009، (درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي)، دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام بالجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1+2، دمشق.
7. سعيد، هديل كاظم، 2011، (العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي)، دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 63، بغداد.
8. السكر، عبدالكريم، 2013، (أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي) مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، الجامعة الأردنية، عمان.
9. السكران، ناصر محمد، 2004، (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي)، مجلة جامعة نايف للعلوم الأمنية، المجلد 2، العدد 16.
10. صقر، أحمد، 1993، (معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين)، مجلة الإدارة، المجلد 26، عدد 2، القاهرة.
11. العطوي، جابر علي، 2007، (أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي)، جامعة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 9، العدد 3.
12. العطوي، عامر علي حسين، 2007، (العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء السياقي "دراسة تحليلية لآراء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد")، جامعة القادسية، عمان.

13. العنزي، بسام بن مناو، (الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري)، رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد5، العدد 2.

14. متعب، حامد كاظم، العطوي، عامر علي، 2008، (دور الثقة التنظيمية في التحسين من مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية)، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد.

15. المحمود، سعد فاضل عباس، 2010، (انعكاسات تبني المنهج الديمقراطي في صنع القرارات علي إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد32، العدد98، جامعة الموصل، العراق.

رابعاً: الرسائل العلمية:

1- الأحمدى، حسام عبدالله، 2008، (أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة حلب، حلب.

2- بن زانة، نوفل خضير، 2014، (دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية)، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر.

3- الثلجة، عبد الفتاح، 2009، (أثر فرق العمل في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة حلب، حلب.

4- خضير، بن زانة نوفل، 2013، (دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.

5- دحروج، عبد الرحمن، 2008-2009، (أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة دمشق، دمشق.

6- الشك، خالد الهاشمي، 2007، (العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين)، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.

7- علوان، قاسم نايف، 2007، (تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، العدد7، جامعة سطيف، الجزائر.

- 8- القبيسي، محمد، 2002، (واقع الإبداع في الدوائر الحكومية "دراسة استكشافية لإمارة أبوظبي")، رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 9- القطاونة، منار، 2000، (المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي)، رسال ماجستير منشورة، عمان.
- 10- المبروك، خيرية عمر، 2012، (أثر استخدام شبكة الانترنت على السلوك الإبداعي لدى أفراد القوى العاملة بالشركات النفطية بمدينة طرابلس)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية الليبية لطرابلس.
- 11- المطيري، نواف ايجاد، 2005، (التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع من وجهة نظر ضباط جوازات مكة المكرمة)، رسالة ماجستير منشورة جامعة أم القرى.

خامساً: مواقع الانترنت

- 1- موقع الكنانة اون لاين للعلوم الادارية والمالية, للأستاذ /احمد السيد الكردي.
<http://kenanaonline.com/ahmedkordy>
- 2- موقع جائزة الشارقة للعلوم لأطروحات الدكتوراه في العلوم الادارية والمالية:
<http://www.arado.org.eg/sharjah>
- 3- مجلة القادسية للعلوم الإدارية والمالية:
<http://www.iasj.net/iasj?func=issues&jld=137&uiLanguage=a>

1. Rodney,Adam,(1998): (Investigation of relationship between total quality and innovation European Journal of innovation Managament.1.136-149.
2. Howard, Davis, - Richard, Scase,2001 ,(Managing Creativity: The Dynamics Work and Organization), Philadelphia Open University Press.
3. Nickerson, R. S. (1999). Enhancing creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of creativity (pp. 392-430). New York: Cambridge University Press.
4. Peter Swann and Daniel Birke (2005): How do Creativity and Design Enhance Business Performance? A Framework for Interpreting the Evidence, Nottingham, University Business School
5. Woodman ,R, W (1993): ("Toward a theory of creativity"), Academy of management Review, No18,V2,294-321.

الملاحق

ملحق رقم (1) صحيفة الإستبانة

الأكاديمية الليبية

مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم الإدارة/ شعبة نظم المعلومات

الموضوع/ استبانة

أختي الفاضلة / أخي الفاضل.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

إن هذه الإستبانة هي جزء من دراسة علمية لنيل شهادة الماجستير في الإدارة تخصص (نظم المعلومات)، تحت عنوان "العدالة التنظيمية وأثرها على السلوك الإبداعي" دراسة تطبيقية على موظفي الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني بليبيا". فمن خلال هذه الدراسة تسعى الباحثة لتحديد أثر العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي لجميع الموظفين بالهيئة، وإن تعاونكم معنا بالإجابة على هذه الأسئلة سوف يقدم لنا وللهيئة والمعرفة العلمية دافعاً للتميز والتحسين المستمر في أداء الأعمال.

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الإستبانة بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (√) في خانة واحدة فقط والتي تجدها مناسبة لرأيك. والرجاء عدم ترك أية عبارة بدون اجابة.

أشكركم سلفاً على حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات هذه الإستبانة داعين الله أن يمدنا بتوقيقه وأن يمكننا جميعاً من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

الباحثة: إلهام خليفة مفتاح بن عامر

المحور الأول: البيانات الأساسية

1- الجنس :

() ذكر () أنثى

2- العمر :

من 20 سنة - أقل من 35 سنة () . من 35 سنة - أقل من 45 سنة ()
من 45 سنة - أقل من 55 سنة () . من 55 سنة فأكثر ()

3- المستوى التعليمي:

1. أساسي فما فوق () 2. متوسط، ثانوي ()
3. جامعي () 4. ماجستير ()
5. دكتوراه () 6. مؤهل علمي آخر يذكر/.....

4. عدد سنوات الخبرة :

1. أقل من 5 سنوات () 3. من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ()
2. من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات () 4. من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ()
5- من 20 سنة فأكثر ()

5.المركز الوظيفي:

1. مدير () 4. مشرف ()
2. رئيس قسم () 5. موظف إداري ()
3. رئيس وحدة () 6. موظف خدمات ()

6.مستوى الدخل الشهري:

() أقل من 1000 د.ل () من 1000 د.ل - أقل من 2000 د.ل
() من 2000 د.ل - أقل من 3000 د.ل () من 3000 د.ل فأكثر.

المحور الأول: مقياس العدالة التنظيمية.

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	العدالة التوزيعية					
1	يتناسب الراتب الذي تحصل عليه مع الجهود التي تبذلها في العمل.					
2	يتم توزيع الحوافز على الموظفين بالهيئة بعدالة وموضوعية.					
3	يعتمد استحقاق الترقية على مبدأ الجدارة والكفاءة.					
4	يتم توزيع الواجبات والمهام والمسؤوليات في الهيئة بصورة عادلة.					
5	أعباء وواجبات وظيفتك مناسبة مقارنة بقدراتك ومؤهلك العلمي.					
6	يتم توزيع الأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العمل على الموظفين بطريقة عادلة.					
7	الراتب الذي تحصل عليه يتساوى مع رواتب الموظفين المشابهين لك في الجهود.					
8	تتم الاستفادة من الدورات التدريبية بشكل عادل وفق للاحتياجات التدريبية للموظفين .					
	العدالة الإجرائية					
9	يتم تقييم أداء الموظفين بصورة عادلة ووفق آلية معروفة للجميع					
10	تطبق اللوائح الداخلية على جميع الموظفين بالهيئة دون تمييز .					
11	يوضح رئيسك المباشر المبادئ والمعايير الموضوعية عند إتخاذ القرارات.					
12	يشرح لك رئيسك المباشر مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتك بشكل واضح.					
13	يسمح رئيسك المباشر بإبداء الرأي ووجهة النظر بشأن القرارات الخاصة بعملك.					

					عندما يتخذ رئيسك المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتك فإنه يأخذ بالاعتبار حقوقك كموظف .	14
					يناقش رئيسك المباشر معك النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتك بكل صدق وصراحة.	15
					العدالة التفاعلية(المعاملات)	
					يتعامل رئيسك المباشر بكل نزاهة وعدالة في حل الصراعات بين الموظفين.	16
					يعمل رئيسك المباشر علي تنمية روح التعاون والعلاقات الحسنة مع جميع الموظفين.	17
					عندما يتخذ رئيسك المباشر قراراً متعلقاً بوظيفتك فإنه يتعامل معك بكل احترام وتقدير واهتمام.	18
					يتيح رئيسك المباشر فرص التواصل والحوار مع جميع الموظفين .	19
					تكن تقديراً واحتراماً للمدير والإدارة التي تعمل بها.	20

ثانياً: مقياس السلوك الإبداعي:

رقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
	استكشاف الفرص					
1	أسعى إلى طرح أفكار إبداعية جديدة في الإدارة التي أعمل بها.					
2	أضع رؤية واضحة لتحقيق أهداف وظيفتي.					
3	تشجع الإدارة المبدعين والمتميزين من الموظفين.					
4	أسعى للاطلاع على تجارب الآخرين الإبداعية وتوظيفها داخل إدارتي .					
5	غالباً ما اغتتم الظروف التي أعمل بها من أجل تحقيق المزيد من النجاحات على الصعيدين الوظيفي والشخصي .					
6	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها من أجل تفاديها.					
	توليد الأفكار					
7	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.					
8	أتردد في تغيير موقفي عندما أقنع بعدم صحته.					
9	أحرص على إحداث تغيرات ايجابية في أساليب العمل القائمة بين فترة وأخرى.					
10	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
11	أقوم بصياغة الأفكار وحلول المشاكل بعبارات واضحة.					

					الاختبار العلمي (التحقق)	
					عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في تحليل المعلومات التي جمعتها حولها.	12
					أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة عند حلول مشكلات العمل.	13
					أختبر الأفكار والحلول باستخدام الطرق العلمية.	14
					تقوم الإدارة التي أعمل بها بتقييم النتائج التي وصل إليها الموظفون بالأساليب العلمية.	15
					توفر الإدارة التي أعمل بها الدعم المادي والمعنوي للجهود المبذولة في التأكد من صحة الأفكار والحلول المقترحة.	16
					المجال الرابع: التحدي	
					أفضل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة من قبل الآخرين.	17
					يفاوض مديري الإدارات بضرورة دعم الفرص الإبداعية.	18
					أميل للقيام بأعمال ذات المهام الصعبة والتي يتجنبها غيري.	19
					أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي علي ذلك من مخاطر.	20
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال وأقبل النتائج.	21
					المجال الخامس: التطبيق	
					أتابع باستمرار أحدث البرامج والتطبيقات التي تساهم في ابتكار طرق جديدة لتنفيذ الأعمال بالهيئة.	22
					أعمل على وضع المقترحات موضع التنفيذ.	23

					أسعى إلى تطبيق الأفكار الحديثة.	24
					أتابع تطبيق الأفكار الإبداعية إلى أن أتحصل على النتائج.	25
					أصحح الانحرافات التي قد تظهر كنتاج لتطبيق الأفكار الجديدة.	26

الملحق رقم (2)

أسماء الأساتذة المحكمين

ر	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص
1-	د. أبوعجيلة علي ميرة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال
2-	د. مصطفى عبد الله الفقهي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال
3-	د. سعد محمد امبارك.	أستاذ مساعد	إدارة أعمال
4-	د. الطاهر محمد الهميلي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال