

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

العدالة التنظيمية وعلاقتها بمناخ الإبداع التنظيمي

دراسة ميدانية للعمال الإداريين بجامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

نور الدين بولعراس

زهية بوطبة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
عبد القادر عكوشي	جامعة غرداية	رئيسا
نور الدين بولعراس	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
علي بونوة	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 1439-1440هـ/2018-2019م



إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الي والدي العزيزة والغالية حفصها الله
ورعاها وابقاها لنا ذخرا ننهل من كنفها النصيح والرشاد، كما اهديه الي
روح والدي الطاهرة رحمة الله الواسعة عليه.

الي اخواتي كل باسمها: فضيلة، عائشة، فاطمة الزهراء، وفتيحة
رحمها الله والي اخوتي الذكور دربالي ومحمد وزوجاتهم وابناءهم وابناء
اختي.

الي كل زملائي في الدفعة

الي الجميع وبدون استثناء اهدي هذا العمل المتواضع



شكر وعرفان

انه من لا يشكر الناس لا يشكر الله، وبهذا فإني اقدم جزيل شكري وامتناني لكل من ساعدني لأنجاز هذا البحث المتواضع واخراجه على هذا الشكل.

واول من اقدم له شكري هو استاذي المشرف لقبوله الاشراف على هذا البحث وكذلك للنصائح والتوجيهات التي امدني بها ولم يبخل بها علي وهذا كله من اجل أن تجنى ثمار تحقيق الأهداف التي يصبو اليها هذا البحث.

كما اتقدم بالشكر الجزيل لزملائي الذين ساعدوني في انجاز هذا البحث وسهلوا لي مهمة الحصول على المعلومات، ولكل من ساعدني من قريب أو بعيد.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	➤ الاهداء
/	➤ الشكر
/	➤ فهرس المحتويات
/	➤ فهرس الجداول
/	➤ فهرس الاشكال
/	➤ ملخص
3-1	➤ مقدمة
/	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
05	1- أسباب اختيار الموضوع
06	2- أهمية واهداف الدراسة
07	3- إشكالية الدراسة
09	4- فرضيات الدراسة
10	5- تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة
16	6- المقاربة السوسولوجية للدراسة
20	7- الدراسات السابقة
/	الفصل الثاني: سوسولوجيا العدالة التنظيمية: المفهوم والابعاد
27	➤ تمهيد
/	المبحث الاول: ماهية العدالة التنظيمية
28	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
29	المطلب الثاني: اهمية العدالة التنظيمية ومبادئها
33	المطلب الثالث: محددات العدالة التنظيمية وأركانها
39	المطلب الرابع: مقومات العدالة التنظيمية وآثارها
/	المبحث الثاني: مجتمع التنظيمات والعدالة الاجرائية: المدخلات، الممارسة ومعوقات التحقيق
42	المطلب الأول: مفهوم العدالة الاجرائية

43	المطلب الثاني: عناصر العدالة الاجرائية
44	المطلب الثالث: قواعد العدالة الاجرائية
45	المطلب الرابع: جوانب العدالة الاجرائية
46	المطلب الخامس: معوقات التحقيق
/	المبحث الثالث: مجتمع التنظيمات والعدالة التوزيعية: المدخلات، الممارسة ومعوقات التحقيق
48	المطلب الأول: مفهوم العدالة التوزيعية
49	المطلب الثاني: قواعد العدالة التوزيعية
50	المطلب الثالث: محددات العدالة التوزيعية
51	المطلب الرابع: خصائص وشروط العدالة التوزيعية
52	المطلب الخامس: معوقات التحقيق
54	➤ خلاصة الفصل
/	الفصل الثالث: الابداع التنظيمي: المخرجات، المستويات والمجالات
56	➤ تمهيد
/	المبحث الاول: ماهية الابداع التنظيمي
57	المطلب الأول: مفهوم الابداع التنظيمي وأنواعه
62	المطلب الثاني: مستويات الابداع ومراحله ومجالاته
65	المطلب الثالث: أهمية الابداع وخصائصه
68	المطلب الرابع: العوامل المساعدة على الابداع وقوانينه
72	المطلب الخامس: اسس تحفيز الابداع التنظيمي ومعوقاته
/	المبحث الثاني: امتلاك المهارات والقدرات الابداعية وتطويرها
74	المطلب الأول: مفهوم المهارات والقدرات الابداعية
75	المطلب الثاني: أهم مكونات المهارات والقدرات الابداعية
76	المطلب الثالث: طرق تنمية المهارات والقدرات الابداعية
78	المطلب الرابع: مقومات المهارات والقدرات الابداعية
79	المطلب الخامس: أهمية تنمية المهارات والقدرات الابداعية
/	المبحث الثالث: الدعم التنظيمي للمهارات والقدرات الابداعية
80	المطلب الأول: مفهوم الدعم التنظيمي

81	المطلب الثاني: اهمية الدعم التنظيمي
82	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي
83	المطلب الرابع: مستويات الدعم التنظيمي
85	➤ خلاصة الفصل
/	الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة
/	المبحث الاول: خصائص مجتمع الدراسة، منهج وادوات جمع البيانات
87	المطلب الأول: مجالات الدراسة
94	المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة
94	المطلب الثالث: ادوات وتقنيات جمع بيانات الدراسة
96	المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة
/	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة والنتائج العامة لها
104	المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الاولى
135	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية
161	المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة
164	خاتمة
167	قائمة المراجع
176	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
96	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
97	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	02
98	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	03
99	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	04
100	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	05
101	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	06
102	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاجر	07
103	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان السكن	08
104	يوضح العلاقة بين تقييم القرارات التي تصدر من طرف المسؤول و طبيعة العملية الاتصالية	09
106	يوضح العلاقة بين وجود فرص للاعتراض عن القرارات من طرف العمال و طبيعة العملية الاتصالية	10
108	يوضح العلاقة بين سماح المسؤول بمشاركة العمال في اتخاذ القرار وطبيعة العملية الاتصالية	11
110	يوضح العلاقة بين اتخاذ المسؤول لقرار تضرر العمال منه وطبيعة نظرة الادارة للأشخاص المتميزين	12
112	يوضح العلاقة بين سماح المسؤول بمشاركة العمال في اتخاذ القرار وترحيبه بكل ما يقترحونه من افكار وارهاء	13
115	يوضح العلاقة بين القرارات التي يتخذها مسؤولوكم وسعي الادارة العليا لتجديد وسائل العمل	14
117	يوضح العلاقة بين ملائمة كيفية اتخاذ القرارات من طرف المسؤول وطبيعة العملية الاتصالية	15

119	يوضح العلاقة بين سماح المسؤول بمشاركة العمال في اتخاذ القرار وطبيعة نظرة الادارة للأشخاص المتميزين	16
121	يوضح العلاقة بين نوعية القرارات التي يسمح لكم المسؤول بمشاركة الموظفين فيها وطبيعة نظرة الادارة للأشخاص المتميزين	17
123	يوضح العلاقة بين اتخاذ المسؤول لقرار تضرر العمال منه ورد فعله عند قيامهم بخلاف في افعالهم	18
126	يوضح العلاقة بين وجود فرص للاعتراض عن القرارات من طرف العمال ومنح الادارة العليا مساحة من الثقة بينها وبين العمال	19
128	يوضح العلاقة بين سماح المسؤول بمشاركة العمال في اتخاذ القرار ومبررات قبول العمل لساعات اضافية	20
130	يوضح العلاقة بين ملائمة كيفية اتخاذ القرارات من طرف المسؤول وتلقي الموظف دعم في ادائه لمهمة كان قد فشل فيها غيره	21
135	يوضح العلاقة بين استجابة الموظف لطلب اداء ساعات اضافية والحوافز المعنوية	22
137	يوضح العلاقة بين عدالة الامتيازات المحصلة والقيام بعمل دون الاعتراف بحقه	23
139	يوضح العلاقة بين العلاقة مع الزملاء وطبيعة التفاعل والتضامن في حال وقوع مشكلة لأحدهم	24
141	يوضح العلاقة بين الحوافز المعنوية ووجود رغبة لتناقل الخبرات بين العمال	25
143	يوضح العلاقة بين الحوافز المادية و الرغبة في التنقل بين جميع الوظائف	26
145	يوضح العلاقة بين الحوافز المادية وملائمة الانشطة الموكلة للموظف مع مجال تخصصه	27
147	يوضح العلاقة بين الحوافز المادية ووجود رغبة لتناقل الخبرات بين العمال	28
149	يوضح العلاقة بين نوعية الحوافز المقدمة والسعي لحل مشكلة تنظيمية دون الرجوع للمسؤول المباشر	29

151	يوضح العلاقة بين حوافز المعنوية وطبيعة اداء الموظف لمهمة اوكلت اليه من طرف مسؤوله	30
153	يوضح العلاقة بين مكان السكن وتوفير النقل من طرف المؤسسة لعمالها	31
155	يوضح العلاقة بين اسس الترشح للدورات التدريبية ووجود رغبة لتناقل الخبرات بين العمال.	32
157	يوضح العلاقة بين عدالة الامتيازات المحصلة واسس الترشح للدورات التدريبية	33

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	خلاصة مفاهيمية لأهم رواد مدرسة العلاقات الانسانية والمفاهيم الكبرى التي جاءوا بها	01
35	انواع القيادة وتأثيرها على المرؤوسين	02
41	ردود فعل العاملين بعدم المساواة	03
59	جوانب المناخ والثقافة التنظيمية، وأثرها في الابداع وتنفيذ الابتكار	04
60	انواع الابداع	05
88	يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	06

ملخص الدراسة

إن المراد من الدراسة الحالية، اظهار وكشف اللبس الحاصل بين كل من العدالة التنظيمية والابداع التنظيمي للعمال الاداريين بجامعة غرداية، واعطاء صورة مختصرة عن الاجواء التنظيمية التي تسود الجو الجامعي.

حيث تمثلت اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

*الى اي مدى يمكن أن تسهم العدالة التنظيمية في التأثير على مناخ الابداع التنظيمي للعمال الاداريين بجامعة غرداية ؟

*متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: العدالة التنظيمية - المتغير التابع: الابداع التنظيمي

*الهدف الاساسي من هذه الدراسة هو: معرفة العلاقة التأثيرية بين كل من ظاهرتي العدالة التنظيمية والابداع التنظيمي للعمال الاداريين بجامعة غرداية وما ينجر عن عدم وجود عدالة في العملية السيرية من ابداع وتطوير تنظيمي، أو عدمه اي تصبح الاعمال المؤداة روتينية قاتلة ومملة.

*المنهج المستخدم في هذه الدراسة: هو منهج دراسة الحالة الذي يعطينا تفصيل دقيق للظاهرة.

*نوع هذه الدراسة: تتمثل في درجة ماستر اكاديمي تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

*بما أني طبقت أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة فليس لدي عينة احصائية ومجتمع الدراسة هو: العمال الإداريين بجامعة غرداية ويقدر عددهم بـ 283 موظف، ونظرا لامتناع بعض الباحثين عن الإجابة وضياع بعض من الاستثمارات فإن العدد تقلص الي 205 مبحوث.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة الي النتائج التالية:

- أشارت النتائج أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية
- أشارت النتائج أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين ابعاد الابداع التنظيمي
- أشارت النتائج أنه توجد علاقة تأثيرية للعدالة الاجرائية على دعم ورعاية المهارات والقدرات الابداعية للعمال الاداريين بجامعة غرداية
- أشارت النتائج أنه توجد علاقة تأثيرية للعدالة التوزيعية على امتلاك وتطوير المهارات والقدرات الابداعية للعمال الاداريين بجامعة غرداية.

الكلمات الدالة:

العدالة التنظيمية-العدالة الاجرائية-العدالة التوزيعية- مناخ الابداع التنظيمي-المهارات والقدرات - الدعم التنظيمي.

Study summary :

The current study is intended to show and reveal the confusion between organizational justice and organizational creativity of the administrative workers at the University of Ghardaia, and to give a brief picture of the organizational atmosphere that prevails in the university.

-The problem of the study was the following main question:

* To what extent can regulatory justice contribute to influencing the organizational creativity climate of the administrative workers at the University of Ghardaia?

* Study variables: Independent variant: Regulatory justice--the dependent variable: organizational creativity

* The main aim of this study: is the knoweldge of the influential Relationship between both the organizational justice and the organizational creation of the administrative workers of ghardaia's University and the absence of justice in the process of facilitation of crativity and organizational development or not which the business became routine and fatal and tedious

*curriculum used in this study:is the case study methodology which it give precise detail of the phenomenom

* Type of the study : represented in the Master degree sociology organization and work.

* Since I applied the comprehensive inventory method to the Study community , I do not have a statistical sample and the study community is the administrative workers of Ghardaia's University and their number is 283workers, as some respondents didn't answer and loosing of some forms which the number is rednced to 205 respondents..

*Outcome of the study: the survey reached the following conclusions:

-The results indicated that there is a statistically significant influence between the dimensions of regulatory justice

-The results indicate that there is a statistically significant influence between the dimensions of organizational creativity

-The results indicated that there is an influence of procedural justice to support and nurture the creative skills and abilities of the administrative workers at the University of Ghardaia.

-The results indicated that there is an impact of distributive justice on owning and developing the creative skills and abilities of the administrative workers of the University of Ghardaia.

*Key words:

Organizational justice--procedural justice--distributive justice--organizational innovation climate--skills and capabilities--organizational support.

المقدمة

ان المؤسسة وبصفتها شاملة لعدة ظواهر تنظيمية متباينة، جعل منها مخبر للمهتمين والمولعين بالتغيير الحاصل في هذه الظواهر والمستجدات التي تطرأ عليها، وإن التغيير الدينامي لهذه الظواهر وخاصة في وقتنا الحاضر أثر على ذهنيات ونفسيات العاملين بها، وهذا ما أدى إلى خلق تذبذب في الأداء الفعلي والتميز للعمل.

إذ أصبح من الواجب على كل من المسؤولين والمسيرين الاهتمام بالموارد البشري، لأنه هو عماد العملية الادارية، فبه تزدهر وتنمو التنظيمات أو العكس، ومنه فإن كل من ظاهري العدالة التنظيمية والإبداع التنظيمي ظاهرتين محورتين في سوسيولوجيا التنظيمات، لأنه وبالأحرى إن فقد العدل في التعامل والتسيير في العملية الإدارية سينجر عليها عواقب وخيمة، من عدم إتقان للأعمال ومحسوبة وتسبب والإخلاء التام للمناصب، والإحساس بعدم الولاء والانتماء لهذه المؤسسة، يعني وبصورة مختصرة تصبح بقعة لظواهر تنظيمية عفنة، وتتفشى ظاهرة اللامبالاة وتصبح العملية التسييرية عملية روتينية مترهلة وقاتلة ولا نجد للإبداع مخرج ينمو ويتطور به.

إن الابداع التنظيمي ما هو الا ثمرة جهد مبذولة من طرف كل من الافراد العاملين، مدعومين بمناخ تنظيمي صحي يساعدهم ويحفزهم على الاستمرار والتركيز على الأفكار الإيجابية والبناءة، والتي تسمح لهم بتكوين ثقة بمسؤوليهم وولاء لمؤسستهم، وباعتبار المؤسسات مناخ لاتخاذ القرار والمشاركة فيه ومناقشته، ومدى قبوله أو رفضه من طرف المرؤوسين يمد الأفراد العاملين بحافز قوي ومرتفع على الابداع لأنهم يحسون أن مستوى التعامل في العملية التسييرية نابع عن العدالة ولا تشوبه أية شبهة.

إن العملية التسييرية ليست بالأمر الهين، فالقائم عليها يجب أن يتحلى بالحنكة والدهاء وروح المسؤولية، لأن أي خطأ أو تهاون في اتخاذ القرارات يعود بالسلب على الافراد العاملين وعلى المؤسسة.

وباعتبار العدالة التنظيمية ظاهرة سوسيولوجية جديدة وقديمة في نفس الوقت، جديدة من حيث الاهتمام بها داخل التنظيمات وقديمة من حيث هي أساس الوجود الكوني، فهي مبتغى كل مخلوق على وجه هذه البسيطة، فقد اهتم بها الكثير من العلماء واعطوها رعاية تامة لأنها هي المحور الرئيس في العملية الادارية، فان غابت العدالة عن التعامل انقلبت موازين الادارة واصبح كل شيء

صالح لكل شيء، ما معناه أنه لا توجد رقابة رادعة عن الظواهر الغير سوية داخل التنظيم وبطبيعة الحال فانه لا يتطور وينمو، ولكن على العكس من ذلك ان طبقت العدالة التنظيمية داخل التنظيمات فان الافراد العاملين يحسون بالاستقرار الوظيفي، وتنمو لديهم رغبة في التطوير والتغيير وتزيد عندهم الرغبة في حب المعرفة والاطلاع ويصبحون افراد ايجابيين محفزين ومدعومين للقيام بالأعمال الابداعية.

ومن هذه المسلمات التي سبق ذكرها جاءت الدراسة لتبين اللبس الحاصل بين كل من ظاهري العدالة التنظيمية والابداع التنظيمي لدى العمال الاداريين بجامعة غرداية، ولقد قسمت هذه الدراسة الى اربعة فصول وهي مفصلة كما يلي:

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة ويحوي على هذه العناصر: اسباب اختيار الموضوع، أهمية واهداف الدراسة، اشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة، المقاربة السوسولوجية للدراسة، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: سوسولوجيا العدالة التنظيمية: المفهوم والابعاد ويحوي على هذه العناصر: **المبحث الاول: ماهية العدالة التنظيمية: المطلب الاول:** مفهوم العدالة التنظيمية، **المطلب الثاني:** اهمية العدالة التنظيمية ومبادئها، **المطلب الثالث:** محددات العدالة التنظيمية وأركانها، **المطلب الرابع:** مقومات العدالة التنظيمية وآثارها، **المبحث الثاني:** مجتمع التنظيمات والعدالة الاجرائية: المدخلات، الممارسة ومعوقات التحقيق: **المطلب الأول:** مفهوم العدالة الاجرائية، **المطلب الثاني:** عناصر العدالة الاجرائية، **المطلب الثالث:** قواعد العدالة الاجرائية، **المطلب الرابع:** جوانب العدالة الاجرائية، **المطلب الخامس:** معوقات التحقيق، **المبحث الثالث:** مجتمع التنظيمات والعدالة التوزيعية: المدخلات، الممارسة ومعوقات التحقيق: **المطلب الأول:** مفهوم العدالة التوزيعية، **المطلب الثاني:** قواعد العدالة التوزيعية، **المطلب الثالث:** محددات العدالة التوزيعية، **المطلب الرابع:** خصائص وشروط العدالة التوزيعية، **المطلب الخامس:** معوقات التحقيق، خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الابداع التنظيمي: المخرجات، المستويات والمجالات: ويحوي على هذه العناصر: المبحث الاول: ماهية الابداع التنظيمي، المطلب الأول: مفهوم الابداع التنظيمي وأنواعه، المطلب الثاني: مستويات الابداع ومراحلته ومجالاته، أهمية الابداع وخصائصه، العوامل المساعدة على الابداع وقوانينه، اسس تحفيز الابداع التنظيمي ومعوقاته، المبحث الثاني: امتلاك المهارات والقدرات الابداعية وتطويرها: المطلب الأول: مفهوم المهارات والقدرات الابداعية، المطلب الثاني: أهم مكونات المهارات والقدرات الابداعية، المطلب الثالث: طرق تنمية المهارات والقدرات الابداعية، المطلب الرابع: مقومات المهارات والقدرات الابداعية، المطلب الخامس: أهمية تنمية المهارات والقدرات الابداعية، المبحث الثالث: الدعم التنظيمي للمهارات والقدرات الابداعية: المطلب الأول: مفهوم الدعم التنظيمي، المطلب الثاني: أهمية الدعم التنظيمي، المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي، المطلب الرابع: مستويات الدعم التنظيمي.

الفصل الرابع: الاطار الميداني للدراسة: المبحث الاول: خصائص مجتمع الدراسة، منهج وادوات جمع البيانات، المطلب الأول: مجالات الدراسة، المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة، المطلب الثالث: ادوات وتقنيات جمع بيانات الدراسة، المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة، المبحث الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة والنتائج العامة لها، المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الاولى، المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية ، المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة، الخاتمة

الفصل الأول

الفصل الأول:

الاطار المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع
- 2- أهمية واهداف الدراسة
- 3- اشكالية الدراسة
- 4- فرضيات الدراسة
- 5- تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة
- 6- المقاربة السوسولوجية للدراسة
- 7- الدراسات السابقة

1-أسباب اختيار الموضوع:

تكاد أسباب اختبار الموضوع أن تكون هي الموجه والمحرك الرئيس لأي باحث علم مهما تعددت ميادينه، فبطبيعة الحال إن الاسباب تختلف من باحث إلى آخر، فيمكن أن يكون باحث خالجه موضوع بحثه لعدة سنوات وانغص عليه منامه، حتى دفع به إلى البحث فيه والغور في أسبابه ومعرفة كنهه وماهي نتائجه، يعني هنا الظاهرة أعطته الفضول العلمي الذي دفعه للبحث، ومنهم من كلف به وهو لا يعرف أو يفقه منه شيء ومنهم من نقله حرفيا، وهذه الفروقات بين الباحثين هي التي تعطي للبحث قيمة ومعنى أكاديمي وهو الذي يزيد من إبداع الباحث ويصبح بحث له معنى ويكون كمرجع يعود له كل من يحتاج اليه، وفي بحثي هذا أرجوا أن أحصل درجة ولو بسيطة من المعرفة العلمية التي خالجتني لعدة سنوات وها أنا أحققها اليوم من خلال هذا البحث وبالطبع كانت لي أسباب ذاتية وأخرى موضوعية والتي سأذكرها فيما يلي:

أ-الأسباب الذاتية:

إن من الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا البحث هي:

-نقص الدراسات في هذا المجال ووجود اهتمام قليل من طرف طلبة علم اجتماع التنظيم والعمل بجامعة غرداية بهذا الموضوع

-لدى رغبة جامحة ومتطلعة لسبر أغوار كل من موضوع العدالة والإبداع وهذا لمحورتيهما وما يشكلاه من أهمية بالغة في التنظيم

-كوني دائمة البحث عن نقاط التجديد والإبداع والتنوع في طريقة أداء العمل

ب-الأسباب الموضوعية:

-لأهمية موضوع العدالة التنظيمية حيث تعتبر ظاهرة محورية داخل المنظمات

- تعتبر العدالة التنظيمية النقطة المركزية المؤثرة على قيم العاملين وهذا ما يدفعهم للإبداع أو عدمه

-أنها موضوع على لسان كل عامل، ويريدها أن تتحقق لكي تعطيه فسحة من الحرية والاطمئنان وبدل المزيد من الابداع

- أن الاهتمام بالإبداع سواء كان على المستوى الجماعي، أو الأفراد المبدعين يعطيهم فسحة من الحرية في التنظيم، وبهذا تزيد عندهم أمله الابداع وتطويره.

2- أهمية وأهداف الدراسة:

أ- أهمية الدراسة:

- تعتبر العدالة التنظيمية محل اهتمام الموظفين ورغبتهم في وضع حد للتجاوزات التنظيمية التي تحدث ضدهم

- تشكل العدالة التنظيمية مناخ مهم ومستقر للأفراد إذا ما قورنت باللاعلاقة

- يشكل الإبداع التنظيمي قفزة هامة في المسار الوظيفي للمؤسسة و الأفراد العاملين

- يعتبر الإبداع نواة أو مركز للنهوض بالمؤسسات إذا دعم من طرفها ولقي رعاية وتأييد

ب- أهداف الدراسة:

- القضاء على الروتينية المملة وكسرها بالخروج عن المألوف بالتغيير التنظيمي والإبداع في الأعمال

- إضفاء ميزة الإبداع على الأعمال وتعميمه على كل الجامعة لكي تكون رائدة في ميدانها

- إعطاء دفعة قوية للاستمرار في التعامل بالعدالة لكي تكسب المؤسسة الجامعية موردها البشري وتزيد من تطويره وتنميته

3- إشكالية الدراسة:

إن التغيير الحاصل في الظواهر الاجتماعية داخل التنظيمات جعل من المهتمين والمشتغلين بميدان علم اجتماع التنظيم والعمل، يبحثون عن فرصة سانحة أمامهم لكي يتعرضوا لمواضيع مثيرة للاهتمام في هذا المجال، وإن المتبع لسيرة المؤسسات من أول ما أنشأت وحسب ما مرت به من مراحل متعاقبة إلى ماهي عليه اليوم، لجدير بدراستها لكي يقارن مدى التطور والتغيير الذي طرأ عليها عبر هذه المراحل الزمنية، ولأن كل من الابداع التنظيمي والعدالة التنظيمية ظاهرتين مركبتين في سوسيولوجيا التنظيمات، جعل منهما محط اهتمام كبير للمهتمين في هذا المجال (الأكاديمي).

إن التغيير الحاصل في السياسات المتبعة في التنظيمات وطريقة العمل هي التي تؤدي بالعمال إلى الخروج من الروتينية والملل، إلى البحث عن التطور والرقى وتؤدي بهم إلى الإبداع في أعمالهم سواء كانت فكرية أم فنية، لأن كنه العملية التسييرية يتعلق بمدى استجابة الافراد العاملين للقرارات المتخذة وما يترتب عنها من ردة افعالهم وتكون اما سلبية أو ايجابية ويتجلى هذا في كيفية اخراج اعمالهم اما بشكل ابداعي او روتيني ممل.

إن التغيير والتطوير التنظيمي يؤدي بالأفراد العاملين للمزيد من الحماس لأداء اعمالهم والابداع فيها، إذ أن المؤسسات الرائدة لم تولد من فراغ بل كان لديها استراتيجية واضحة للمحافظة على مكانتها، لأنها تعتبر الابداع هو الذي يعطيها دفعة قوية لكي تتيح للأفراد الانفتاح على الخبرات المهنية والفنية في شتى المجالات العملية وتهيئ كل الظروف المواتية لكي ينهلوا من هذه التجارب، وهذا سعيا منها لاكتساب سمعة واحتلال مكانة مرموقة ، فإنها تحاول وبشتى الطرق أن تستثمر في هذا المورد البشري وتعنيه برعاية وتأييد لكي يسهم في تجديد وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية، حيث يعتبر هذا الأخير عماد المؤسسات وطاقة هامة وثروة مستقبلية لمن يعي مكانته الاستراتيجية والحساسية في المؤسسة، لأنه بمثابة المحرك لعجلة التنمية والراسم للروابط والعلاقات الاجتماعية سواء على مستوى الميكرو أو الماكرو (المجتمع- المؤسسة)، وإن التعامل بمبدأ العدالة والمساواة من الناحية التسييرية من اتخاذ للقرارات والمشاركة فيها ومناقشتها، إن كل هذه العوامل تعطي للعاملين روح جديدة للاجتهاد والمثابرة في أداء أعمالهم وتقديم بدافع قوي للإبداع والتفاني فيها، حيث أنه لا وجود للظواهر التنظيمية السلبية التي تؤدي إلى التأثير على الروح المعنوية للعاملين ولا نجد لهم محفزات للإبداع.

إن الإبداع في المؤسسة والذي هو صورة مصغرة عن الإبداع الكوني والذي تتجلى فيه العظمة الإلهية والتي توحي إلى الإنسان، أن يكون مثابر لكي يكون لديه ملكة خاصة بالإبداع، من هذا المنطلق فإنه يتجلى لنا وبصورة واضحة أن الإبداع هو ركيزة هامة تقوم عليها المؤسسة لأنه يبلور الصورة والمكانة التي تظهرها للمجتمع، حيث أن المؤسسة الجامعية والتي تتطلب المزيد من الإبداع كان من الأحرى عليها أن تؤكد على الإبداع في كافة جوانبها العملية وأن تعطي كافة الدعم والأهمية لعمالها المبدعين وترعاهم وتهتم بهم وبما يعانونه من روتينية الاعمال.

وبالحديث عن العدالة التنظيمية وما تحدثه من تأثيرات على مستوى الاداء الفردي والجماعي للأفراد العاملين ومدى احساسهم بالمنغصات التي تحد من فاعليتهم الابداعية، لمن الجدير بالمؤسسات أن تعطي لسياساتها التيسيرية اهتماما أكبر، لأنها هي التي ترجع عليها إما بالفائدة أو بالخسارة، سواء كانت مادية أم معنوية لأن الأفراد العاملين يتأثرون بها، وإذا فمن المهم بمكان فتح قنوات تسهل الطرق للوصول إلى تطبيق العدالة في المؤسسات لكي يكون الفرد أو يصبح منتميا لها ويتشكل لديه ولاء وتكون جل أعماله تنم عن إبداعات.

إن الفرد العامل عندما يكون تحت تأثير ضغوط العمل تتأثر الميزة الإبداعية لديه ويصبح فرد متكاسل وغير مبالي بأعماله، ومنه فمن الضروري خلق موائمة بين كل من العدالة والإبداع، لينتج عندنا فرد لديه قدرات ومهارات عالية، وشخص مبدع ومميز في ميدان أعماله، لكي يتيح للمؤسسات أن تخلق جو تنظيمي مدعم ومتيح للمزيد من الابداع.

إن هذه التأثيرات الحاصلة بين كل من العدالة والإبداع قد شكلت محور اهتمام للكثير من الدارسين في ميدان المؤسسات وما تواجهه من مشاكل تعاني منها، ولا يوجد لها حلول واضحة ولا تعطي ثمار.

من خلال هذه التصورات تتشكل لنا إشكالات بات من الضروري الخوض فيها وفي أسبابها والبحث عن حلول لها، ومنه فإن هذه الدراسة حاولت البث في أحد هذه التساؤلات التي أشغلت الكثير من المهتمين في مجال المؤسسات وما تعانیه وكذلك اهتمام ذوي الشأن من عمال يريدون الإفساح عن مكنوناتهم والاهتمام بهم، حيث تشكلت لنا أسئلة هامة تطرح في هذا المجال تتمثل في إشكالية تبنى بها الدراسة وهي كالتالي:

➤ الإشكالية:

- إلى أي مدى يمكن أن تسهم العدالة التنظيمية في التأثير على مناخ الابداع التنظيمي للعمال الإداريين بجامعة غرداية ؟

➤ الأسئلة الفرعية:

1- هل العدالة الإجرائية تسهم في التأثير على دعم ورعاية المهارات والقدرات الإبداعية للعمال الإداريين بجامعة غرداية ؟

2- هل العدالة التوزيعية تسهم في التأثير على امتلاك وتطوير المهارات و القدرات الإبداعية للعمال الإداريين بجامعة غرداية ؟

4-فرضيات الدراسة:

➤ -الفرضية الرئيسية: تسهم العدالة التنظيمية في التأثير على مناخ الإبداع التنظيمي للعمال الإداريين بجامعة غرداية ؟

➤ -الفرضيات الجزئية:

1 -العدالة الإجرائية تؤثر على دعم ورعاية المهارات و القدرات الإبداعية للعمال الإداريين بجامعة غرداية.

2-العدالة التوزيعية تؤثر على امتلاك وتطوير المهارات و القدرات الإبداعية للعمال الإداريين بجامعة غرداية.

5-تحديد و تحليل مفاهيم الدراسة:

5-1-تحديد المفاهيم:

إن عملية تحديد المفاهيم في أي بحث لها ضرورة وأهمية واضحة، حيث أنها تعطي فرصة للقارئ والباحث لكي يزول عنهم الغموض وهذا للتبصر أكثر ولفهم ما يرمي إليه هذا البحث، وهي بمثابة ركيزة للبحث و أن لكل تخصص مفاهيمه الخاصة فهي مفاتيح ودليل كل عالم أو باحث كل في ميدان تخصصه.

العدل: ضد الجور، وما قام في النفوس أنه مستقيم، كالعادلة و العدولة والمعدلة و المعدلة. عدل، يعدل. فهو عادل من عدول و عدل بلفظ الواحد: وهو اسم للجمع. رجل عدل، وامرأه عدل و عدله، و عدل الحكم تعديلا: أقامه¹.

العدال: أما ما نعينه بالعدل إجرائيا في بحثنا هذا هو: اقامة الشرع والقانون، وتطبيقه بالمساواة بين العمال الاداريين بجامعة غرداية ، أي اعطاء كل دي حق حقه، من غير جور او محاباة او مغالاة.

العدالة التنظيمية:

هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني²، وحسب (هيزريبرغ 1990) يمكن تعريفها: بأنها الدرجة التي يعتقد بها الموظف ان علاقته مع التنظيم هي علاقة عادلة ومنصفة وأخلاقية³

❖ أما ما نعينه بالعدالة التنظيمية اجرائيا في بحثنا هذا هي: ادراك العمال الاداريين بجامعة غرداية بان ما يحصلون عليه قائم على الإنصاف والمساواة سواء من حيث المعاملة أو من حيث تقييم الاداء، أي أن المدخلات تساوي المخرجات "توزيع الخوافز"، وبمعنى آخر أن ما يقومون به من

¹- الفيروز ابادي، القاموس المحيط، دار الحديث، مصر، 2008، ص 1061.

²- عادل مجّد زايد، العدالة التنظيمية-المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية-، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوت ودراسات، مصر، 2006، ص 13.

³ - Edward P. O'Connorib, Marian Crowley-Henry, **Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature**, Journal of Business Ethics, 2017, p06.

اعمال يساوي ما يحصلون عليه من مكافأة واجر وكذلك ما يحصل عليه زملاؤهم، وان لديهم فرصة في المشاركة في اتخاذ القرار "الاحساس بالانتماء للمؤسسة".

العدالة الاجرائية:

تشير إلى تصورات العدالة المشتركة و الإجراءات التنظيمية والعمليات¹

-حسب مورمان 1991: هي احساس العاملين بعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات²

-حسب هيزنبرغ 1990: هي الاجراءات الرسمية العادلة.

- "وتشمل العدالة الإجرائية التطبيق المتسق للقواعد، غياب التحيز، الدقة، وامكانية التصحيح، وتمثيل مصالح الاشخاص المعنيين المتماشية مع المعايير الاخلاقية المعمول بها"³

❖ أما ما نعنيه بالعدالة الإجرائية اجرائيا في بحثنا هذا هي: تقييم الطريقة التي يتخذ بها نوع القرار (موضوعي، ارتجالي، مصلحة شخصية،...) من طرف مسؤول العمال الاداريين بجامعة غرداية، ومدى تقبل هؤلاء لها ومدى مشاركتهم في اتخاذ للقرارات.

العدالة التوزيعية: تشير إلى التصورات المشتركة للمكافأة وتوزيع الموارد بطريقة عادلة، هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف⁴

- "تشير الى التصورات وردود الفعل فيما يتعلق بالمكافآت المستلمة بعد تخصيص الموارد، مع الموظفين الذين يعتقدون انهم يستحقونها، وعلى اساس المقارنة بالآخرين... اذ يعتبر " ستيسي ادامز Stacy Adams " أحد اهم الباحثين الذين قاموا بوضع نموذج مرجعي للعدالة التوزيعية،

¹-Marshall Schminke, Anke Arnaud ,Regina Taylor, **Ethics, Values, and Organizational Justice: Individuals, Organizations, and Beyond**, Journal of Business Ethics, 2015, p02.

²- عادل مُجد زايد، مرجع سبق ذكره، ص22

³-Assaad El Akremi et autres, **comportement organisationnelle –justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel-**, Edition de boeck and larcier, bruxelle,1^{re} Edition, 2006, p 30.

⁴-عادل مُجد زايد، مرجع سبق ذكره ، ص18.

حيث حدد "ما هو عادل" من خلال قياس مساهمات الشخص الى مكافآته، مع مقارنته بالآخرين الذين يعتبرون مرجعا لهذه العملية... مع التأكيد أن هذا الاخير "المرجع" يمكن أن يكون زميلا في العمل أو حتى الشخص نفسه، من خلال مقارنة فترة مكافآته الحالية بفترة مهنية سابقة.¹

❖ أما ما نعنيه بالعدالة التوزيعية اجرائيا في بحثنا هذا هي: كل ما يحصل عليه الموظفين الاداريين بجامعة غرداية، من حوافز مادية ومعنوية تساوي ما بذلوه من جهد، أي أنهم يحسون بعدم الظلم مقارنة لجهدهم المبذول وكذلك مقارنة مع زملائهم.

الابداع: هو حالات التجديد داخل المنظمة من طرف الاطارات والعاملين من أجل اضافة شيء جديد غير معهود يخدم فاعلية الاداء، سواء تعلق الامر بحلول ابتكارية لبعض المشاكل وانماط التسيير، أو بتقنيات جديدة، ويرتبط هذا الاسلوب بمستوى التكوين والخبرة والممارسة اليومية وقوة الملاحظة ودوام التفكير.²

❖ أما ما نعنيه بالإبداع اجرائيا في بحثنا هذا: هو محاولة تطوير للأعمال التي يؤديها العمال الاداريون بجامعة غرداية ومحاولة تسهيلها، وتغيير من روتينية الاداء الممل، وكذلك اعطاء بدائل للمشكلات ومواجهتها بخبرة وجرأة.

الابداع التنظيمي: عرف على انه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها احداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة، وعرف كذلك بأنه العملية الناتجة عن مجموعة العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشتمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الافكار الجديدة.³

❖ أما ما نعنيه بالإبداع التنظيمي اجرائيا في بحثنا هذا هو: مدى امتلاك العمال الاداريين بجامعة غرداية لتقنيات او مهارات وقدرات تساعدهم على التكيف مع متغيرات التنظيم " المشكلات

¹ - Assaad El Akremi et autres, op.cit, p 28.

² - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 3.

³ - عاطف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار- في منظمات الاعمال-، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011، ص 33-34.

تنظيمية وكيفية التغلب عليها وسرعه حلقتها، تجديد طريقة العمل، تجديد المعارف والخبرات.... الخ" ويكون عندهم (العمال الاداريون بجامعة غرداية) حس مشترك لتجديد طريقة عملهم وتنوعها واختلاق افكار تساهم في تسهيل الابداع.

المهارات: تنظيم معقد للسلوك الفيزيقي أو اللفظي تطور من خلال عملية التعلم واتجاه نحو هدف معين أو تركز على نشاط محدد ويستخدم المصطلح احيانا للإشارة الي المهارات الاجتماعية أو المهارة في تقييم المواقف والتأثير في سلوك الاخرين¹.

❖ أما ما نعنيه بالمهارات اجرائيا في بحثنا هذا هي: أن العمال الاداريون بجامعة غرداية يمتلكون حداقه في طريقة عمل اشياء غير عادية و امتلاك حس ونفاذ بصيرة لحل المشكلات التنظيمية

القدرات: خاصية توجد عند فرد معين تمكنه من انجاز فعل، أو حل مشكلة، أو تحقيق التوافق. ويتمثل مصدر القدرة في طاقة الانجاز الكامنة في الفرد التي تظهر في أداء الفعل بطريقة محددة، او في تعلم مهارات، أو اكتساب معارف محددة، ومن الممكن قيام بعض القدرات عن طريق اختبار الذكاء²، وكذلك هي تلك الاستعدادات العقلية التي يجب ان تتوفر في الافراد حتى يقوموا بالسلوك الابداعي³

❖ أما ما نعنيه بالقدرات اجرائيا في بحثنا هذا هي: الفرق بين العمال الاداريون بجامعة غرداية في طريقة ادائهم لعملهم "يعني كل موظف له طريقة خاصة به لأداء عمله ومدى ما يستغرقه من وقت وجهد"

❖ أما ما نعنيه للمهارات والقدرات الابداعية اجرائيا في بحثنا هذا هي: كل ما يملكه العمال الاداريون بجامعة غرداية من معارف ومكتسبات و قدرات سواء كانت فكرية تساعد على حل مشكلات العمل واحتوائه بشكل سريع ودقيق من غير اخطاء ادارية او فنية تساهم في اتقان العمل واخراجه في صورة مفضلة.

¹ - عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع الحديث-فرنسي عربي-شرح لكل المصطلحات الاجتماعية، تر، ابراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2014، ص 167

² - المرجع نفسه، ص 73.

³ -درار يحي، واقع القدرات الابداعية واثرها على انتاجية المنظمة-دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة، مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27، 2017، ص 5.

مفهوم الدعم التنظيمي : "اعتقادات العاملين حول مدى اهتمام المدراء بقيمتهم ومساهماتهم وانجازاتهم اذ يعتبر العاملون تعامل المدراء معهم كمؤشر حول دعمهم، وكأحد مؤشرات الدعم التنظيمي لهم"¹ "التأييد، والدعم Support: دعم فرد أو جماعة من خلال المساعدة أو التشجيع أو الانحياز إلى جانبه. تأييد ما هو صحيح وحقيقي وعادل"²

❖ أما نعينه بالدعم التنظيمي اجرائيا في بحثنا هذا هو: كل ما تقدمه المنظمة من مناخ ملائم للمساعدة على الابداع . أي اتاحة الفرصة للأفراد لتفجير قدراتهم الابداعية وعدم وضع معوقات تحد منه، ومدى احتواء العمال وتقبل للأفكار التي يقترحونها وتشجيعهم بتوفير مناخ تنظيمي ابداعي وتحفيزهم بكل ما يزيد من الابداع وتدعيم العمال الغير راغبين في الابداع واستمالتهم بشتى الطرق وترغيبهم في البقاء في العمل وتحسين طريقة عملهم.

¹-آرادن حاتم خضير وشهناز فاضل أحمد، الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي، مجلة الدنانير، العدد العاشر، 2017، ص 298.

²-مجد الدين مُجد الفيروز آبادي، مرجع سبق ذكره، ص 1061.

5-2- التحليل المفهومي:

المؤشرات	البعد	المفهوم
<p>- تجنب التحيز الشخصي عند اصدار القرار</p> <p>- مراعاة عدم الوقوع في الاخطاء عند اصدار القرار</p> <p>- اتخاذ القرارات يكون على اساس معلومات صحيحة ودقيقة وثابتة</p> <p>- مشاركة العمال في اتخاذ القرار - مناقشة القرارات التنظيمية</p> <p>- وجود فرص للاعتراض على القرارات من طرف العمال</p>	<p>- العدالة الاجرائية</p>	<p>- العدالة التنظيمية المتغير المستقل</p>
<p>- الموارد التنظيمية "الحوافز"</p> <p>- ايجابية - سلبية - مادية - معنوية</p>	<p>- العدالة التوزيعية</p>	
<p>- امتلاك العمال المهارة والقدرة لإعطاء بدائل للمشكلات والتمكن من تحليلها</p> <p>- امتلاك مهارة المرونة الفكرية "امتلاك اسهاب فكري"</p> <p>- امتلاك مهارة النظرة البعدية للمشكلات "الحساسية للمشكلات"</p> <p>- امتلاك الرغبة الجارحة لمواصلة الابداع</p> <p>- امتلاك مهارة التكيف مع كل المتغيرات التنظيمية</p> <p>- امتلاك العمال رغبة تناقل الخبرات العملية و تطويرها</p> <p>- امتلاك التفكير غير التقليدي وغير المسبوق من طرف العمال</p> <p>- امتلاك العمال للفضول الايجابي لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابداعية</p>	<p>امتلاك وتطوير المهارات والقدرات الابداعية</p>	<p>- الابداع التنظيمي المتغير التابع</p>
<p>- توفر الرغبة لدى المسؤولين في تشجيع المبادرات الصادرة من العمال</p> <p>- منح المسؤولين فرص لزرع الرغبة في المنافسة البناءة بين العمال</p> <p>- توفير او تهيئة ارضية خصبة لتفجير الابداعات الكامنة للعمال</p> <p>- توفر امكانية التشجيع على المهام التي يؤديها العمال والنظر اليها بعين الرضي وانها لا تلاقي انتقادات ولا تثبيط لهمهم</p> <p>- توفر الدعم البناء للمسؤولين لمساندة المرؤوسين</p> <p>- توفر مناخ تنظيمي داعم للثقة البناءة</p> <p>- توفر مناخ تنظيمي مستقر وداعم للاتصال</p>	<p>دعم المنظمة ورعايتها للمهارات والقدرات الابداعية</p>	

6- المقاربة السوسولوجية للدراسة:

"إن رجوعنا إلى نظرية لها علاقة بمشكلة بحثنا يسمح لنا بتوضيحها وتوجيهها، لأن كل فرع علمي له نظريات لفحص موضوع الدراسة، وتستخدم النظرية كدليل لإعداد البحوث نظرا إلى ما توفره من تأويلات عن الواقع"¹، وبطبيعة الحال فإن لكل بحث سوسولوجي مقارنة سوسولوجية تساعد الباحث لكي يخوض غمار هذا البحث، فلولا المقاربة لما كان له اتجاه واضح يسير عليه فهي بمثابة الموجه للبحث.

إن الإطار النظري الذي تنتمي إليه مقاربتنا هذه يندرج ضمن ميدان سوسولوجيا التنظيم والعمل، ألا وهو مدرسة أو نظرية العلاقات الانسانية، وتتمثل في نظرية التسيير والمناجمنت أو الحوافز التنظيمية أو نظرية الفلسفة الادارية لدوغلاس ماكجروجر، فهي التي استقيت منها بعض المفاهيم وقمت بتوظيفها والاستعانة بها، لتوضيح وتفسير هذه الظاهرة الاجتماعية، وهذا سعيا مني لنزع اللبس عن الواقع المعاش.

إن من أهم المفاهيم أو الافتراضات الذي جاء به هذا الإطار النظري وأهم روادها وهو "التون مايو 1880-1949 Elton Mayo" هي:

-أهمية تأثير العامل السيكولوجي "النفسي" على سلوكيات العاملين

-اعطاء اهمية كبرى للعلاقات المتبادلة بين الافراد "العمال فيما بينهم" "علاقات العمل أو التنظيم الغير رسمي"

-اعطاء اهمية كبرى للتفاعلات بين الافراد والمسؤولين الجانب الرسمي والغير رسمي

-اعطاء اهمية كبرى للجانب الاجتماعي للعاملين أي الاعتراف بهم وتقييم اعمالهم مع السلم الاعلى للإدارة.

-اعطاء صورة مغايرة للتنظيم ألا وهي التنظيم كنسق اجتماعي.

¹ - مورييس انجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية-تدريبات علمية-، ت. صحراوي بوزيد وآخرون، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2006، ص 144.

أما أهم المفاهيم التي جاءت بها نظرية الدراسة لـ: "دوغلاس ماكجروجر Douglas mac gregor 1906-1964" أنها قد بنيت على افتراضين أساسيين وهما فرضيات تشاؤمات الانسان في التنظيم X وفرضيات تفاؤلات الانسان في التنظيم Y :

1-نظرية x او وجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة " تشاؤمات الانسان في التنظيم":

"وتستند الى عدد من الفروض وهي:

- 1-أن الانسان العادي يتصف بكراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه إذا تمكن من ذلك.
 - 2-اغلب الناس يجب ان يجبروا على العمل ويجب أن يخضعوا للرقابة والتوجيه التهديد والعقاب، وذلك للحصول على الانتاج اللازم لتحقيق أهداف التنظيم.
 - 3-الانسان العادي يفضل أن يتلقى التوجيه من شخص لآخر كذلك فهو يتجنب المسؤولية، قليل الطموح ويهدف الى الامن والاستقرار قبل اي شيء آخر"¹
- أي أن هذه الفروض تدور "حول عدم حب العاملين للعمل، نقص الطموح، عدم الاستعداد لتحمل المسؤولية ومقاومة التغيير، ويفضلون ان يقادوا بدل أن يكونوا هم القادة ويحفظون ماديا فقط وهذه الافتراضات سلبية"²
- وما نستطيع قوله عن هذه النظرية أنها ميزت الفرد العامل والبسته لباس اللامبالاة والكراهية للعمل، ويوجد هذا الصنف فعلا في التنظيمات، بمعنى آخر ان هذا الفرد لا يجب أن يظهر نفسه للعلن او الاختلاط التام بكل الموظفين بل انه يصنع لنفسه جو خاص به للعمل وما يجني منه من فائدة وليست له أهداف اخرى ولا يهتمه ما يجري حوله من كواليس.

2-نظرية y او التكامل بين الفرد والتنظيم " فرضيات تفاؤلات الانسان في التنظيم":

"وتستند الى عدد من الفروض وهي:

- 1-أن الانسان لا يكره العمل بطبيعته وانما يعد بذل الجهد المادي والذهني في العمل شيئا طبيعيا بالنسبة للإنسان كاللعب والراحة تماما.

¹ -محمد علي سالم، نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون موزعون ، ط1، عمان، الاردن، 2009، ص 118-119

² -ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات -منظور كلي-، دار الميسرة، ط1، عمان، الاردن، 2013، ص 68

2- أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك الانساني وتحقيق أهداف التنظيم، أي ان الانسان يعتمد على الرقابة والتوجيه الذاتي بالنسبة للأهداف التي يقتنع ويلتزم بها أي أن له قدرة على التوجيه الذاتي ورقابة على تصرفاته الشخصية.

3- الالتزام بالأهداف يرتبط بمدى المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها وأهم المكافآت التي يتوقعها الانسان اشباع حاجاته الذاتية أي الرغبة في انجاز وتأكيد الذات.

4- أن الانسان العادي يتعلم في الظروف المناسبة ليس فقط أن يتحمل المسؤولية ويقبلها، بل يسعى للبحث عنها، وبالتالي فإن خبرة الفرد في تعامله مع التنظيم تؤثر في سلوكه من خلال ظاهرة التعلم.

5- أن الافراد بصفة عامة يتمتعون بالقدرة على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية أي أنهم يتمتعون بقدرة على الابتكار والخلق

6- أن انماط التنظيم الحالية لا تستخدم الاجزاء فقط من امكانيات وطاقات الانسان المبدعة وقدرته على الخلق والابتكار. وبذلك فإن الفشل في تحقيق أهداف التنظيم وعدم القدرة على التطوير والابتكار في العمل لا يعود الى قصور في طبيعة الافراد أو تراخيهم وتكاسلهم وانما يعود الى استخدام طاقات الانسان في المجالات المتاحة له¹.

" إن هذه الفروض تدور حول رؤية المديرين للعاملين وانهم يجنون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية، وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم، وكذلك هم مبدعون وذوو خيال خصب"² ولعل ما جاء في بحتي هو ما تفسره هذه النظرية بشقيها الايجابي والسلبي، حيث ان العدالة وما تحتويه من اجراءات تؤدي بالعمال الي ترجمتها في اعمالهم اما ابداعية او روتينية قاتلة.

¹ - محمد علي سالم ، مرجع سبق ذكره، ص 121-123

² - ماجد عبد المهدي مساعدة ، مرجع سبق ذكره، ص 69.

✓ وفي آخر مقارنتي هذه اود ادراج خلاصة مفاهيمية تبين اهم رواد هذا الاتجاه وأهم المفاهيم التي جاءوا بها وهي كالتالي:

شكل رقم 01: يوضح خلاصة مفاهيمية لأهم رواد نظرية أو مدرسة العلاقات الانسانية والمفاهيم الكبرى التي جاءوا بها

كريس أرغاريس Ckris Argaris 1923	رونسيس ليكارنت Rensis Likart 1903 1981	دوغلاس ماك غريغور Douglas MacGregor 1906 1964	فردريك هايزبرغ Fredrik Herzberg 1923 2000	أبرهام ماسلو Abrahame Maslow 1908 1970	كيرت لوين Curt Leuen 1890 1947	التون مايو Elton mayo 1880 1949	الرائد
التعلم الفردى في التنظيم	الانماط الاربعة للقيادة	مفهوم التشاؤوم x والتفاؤل y في العمل	مفهوم البيفاكتوريال أو نظرية العاملين	سلم أو هرم الحاجات	الاشكال الثلاثة للقيادة	العلاقات الانسانية في العمل	المفهوم

مفاهيم المقاربة

نظرية y التفاؤل في العمل:

- الإنسان العادي يتعلم في الظروف المناسبة ويتحمل المسؤولية ويقبلها
- الالتزام بالأهداف يرتبط بمدى المكافأة أو العائد المتوقع
- الافراد ليس لديهم نفور أو عدا للعمل

نظرية x التشاؤوم في العمل:

- الفرد العامل كسول لا يجب العمل
- غالبية الافراد يجب اجبارهم على العمل وان يخضعوا للتهديد والرقابة
- الافراد غالبيتهم يحبون أن يقادوا ولا يحبون تحمل المسؤولية

المصدر: من اعداد الطالبة

7-الدراسات السابقة: تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية بالغة للبحث، لأنها تعتبر لبنة مكملة للمجال النظري والميداني، وهي التي تزيل اللبس وتعطي معالم الطرق البحثية، وفيما يلي سأعرض بعض الدراسات التي رأيتها مهمة وانما تزيد من اثرها هذا البحث.

1-دراسات عربية: الدراسة الاولى: دراسة توفيق عطية توفيق العجلة بعنوان: "الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام-دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة-مذكرة لاستكمال متطلبات الماجستير في ادارة الاعمال/ادارة الموارد البشرية، بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة-فلسطين، 2009، رسالة غير منشورة.

*واحتوت هذه الدراسة الاشكالية التالية:-" ما علاقة الابداع الاداري في رفع مستوى الاداء الوظيفي لمديري القطاع العام للعاملين بوزارات قطاع غزة" وانبثق عنها الفرضيات التالية:
-**الفرضية الاولى:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابداع الاداري والاداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع غزة
وانبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة:(الاصالة، والطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط)، وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

2-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الابداع الاداري: (البناء التنظيمي، الاجراءات وانظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

-**الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول العلاقة بين الابداع الاداري ومستوى الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة "ادارية ام فنية")

✓ هدفت الدراسة الى معرفة واقع الابداع الاداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، ومن بين النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة:

-أن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية

-المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الابداعي

-واقع الابداع الاداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول

-عملية تقويم الاداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا

-واقع الاداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول

***تعقيب على الدراسة:** ان من المبررات التي جعلتني اختار هذه الدراسة انها تحوي احد المتغيرات التي قمت بدراستها (الابداع)، وما جاءت به هذه الدراسة من متغيرات ومفاهيم (الاشكاليات - الفرضيات) ، اوضحت لي بعض النقاط في سيورة بحثي، وهدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع الابداع وهو ما تهدف اليه دراستي هذه يعني أن نقطة انطلاقها تتشابه مع ما أصبوا الي دراسته في هذا البحث.

الدراسة الثانية: دراسة علي بن فهيد بن فهد الفهر الشريف بعنوان: "الثقافة التنظيمية ودورها في الابداع الاداري بالجامعات السعودية-دراسة ميدانية-اطروحة لاستكمال متطلبات الدكتوراه في الادارة التربوية والخطيط، كلية التربية-جامعة ام القرى-مكة المكرمة، 2007، رسالة غير منشورة.

واندرج ضمن هذه الدراسة الاشكالية التالية:

" ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل الاداري بالجامعات السعودية على الابداع الاداري لدى العاملين بالقطاع الاداري بها؟

✓ هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الثقافة التنظيمية في الابداع الاداري بالجامعات السعودية، يعني ما هو دور الثقافة التنظيمية في الابداع هل هي داعمة له أم مثبطة له، ولقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج وهي:

-تشجع ادارات الجامعات العليا على الابداع وروح المبادرة العمل الاداري

-الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات هي ثقافة ايجابية

-وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على الابداع الاداري منفردة، أما تأثيراتها مجتمعة فقد جاءت بتغييرات وهذا حسب المتغيرات المدروسة وهي: الاطراف الداخلية والخارجية-التعاون وروح

المشاركة وروح الجماعة-التدريب وتنمية العاملين-التقدير والحوافز

***تعقيب على الدراسة:** ان من المبررات التي جعلتني اختار هذه الدراسة انها تحوي احد المتغيرات التي قمت بدراستها (الابداع) وكذلك مجتمع البحث(الجامعة) والعينة نفسها، اما بالنسبة لمجال

الاستفادة منها، ان ما جاء بها من متغيرات ومفاهيم (الاشكالية)، إن ما هدفت اليه هذه الدراسة هو التأثير الحاصل بين الثقافة التنظيمية والابداع ما يعني أن هذه الدراسة تطرقت الي جزء من ما اريد ان اسلط عليه الضوء في دراستي هذه وهي الفرق بين الابداع والعدالة، وكذلك فقد اعطتني نظرة تبصر لا بدأ غمار بحثي في راحة.

2-دراسات مغاربية: الدراسة الأولى: دراسة علاء محمد أحمد غماري بعنوان: " عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة-، اطروحة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، جامعة منوبة-تونس، 2015، رسالة غير منشورة.

واندرج ضمن هذه الدراسة الاشكالية التالية: " ماهي العلاقة بين التحفيز والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة" وتضمنت الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية(0.05

$\square \leq$) بين عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى ضباط وافراد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. ويتفرع منها فرضيات جزئية وهي:

1-توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية(0.05 $\square \leq$) بين عملية التحفيز والعدالة التنظيمية

2-توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية(0.05 $\square \leq$) بين عملية التحفيز والالتزام التنظيمي

-الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية(0.05 $\square \leq$) لعملية التحفيز على العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى ضباط وافراد الشرطة في قطاع غزة ويتفرع منها فرضيات جزئية وهي:

1-يوجد تأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية(0.05 $\square \leq$) لعملية التحفيز على العدالة التنظيمية

2-يوجد تأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوية(0.05 $\square \leq$) لعملية التحفيز على الالتزام التنظيمي

-الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) $(\square \leq)$ في متوسطات تقديرات المبحوثين تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع العمل، سنوات الخبرة، الرتبة، الراتب، عدد الموظفين المشرف عليهم، عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها)

✓ تهدف هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة القائمة بين كل من العدالة التنظيمية والتحفيز والالتزام التنظيمي للشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، وحسب النتائج المتحصل عليها و نذكر البعض منها وهي:

-اظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بدرجة مقبولة بين عملية التحفيز والالتزام التنظيمي لدى ضباط وافراد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة وبلغت النسبة 49%

-تبين النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بدرجة متوسطة بين عملية التحفيز والعدالة التنظيمية لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة وبلغت النسبة 64%

-من خلال نتائج الانحدار المتعدد وجد أن معامل التحديد والعلاقة لبين العدالة التنظيمية وبتغير الحوافز المادية تبين أن تأثيره ضعيف حيث بلغ نسبته 28% ويرجع ذلك الضعف الى قلة الرواتب والحصار المفروض على قطاع غزة منذ عشرة سنوات

*تعقيب على الدراسة: من المبررات التي جعلتني اختار هذه الدراسة انها تحوي احد المتغيرات التي قمت بدراستها (العدالة التنظيمية)، اما بالنسبة لمجال الاستفادة منها، ان ما جاء بها من متغيرات ومفاهيم (الاشكالية-الفرضيات) اعطتني نظرة توضيحية وتفصيلية عن العدالة التنظيمية وكذلك اشارت لعملية التحفيز، ما يعني ان هناك نقاط اشتراك بين الدراستين.

3-دراسات جزائرية: الدراسة الأولى: دراسة محمد بوقليع بعنوان: "العدالة التنظيمية واثرها في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك"، مدكرة لاستكمال متطلبات الماجستير في ادارة الاعمال، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2011.رسالة منشورة.

وتتمثل اشكالية الدراسة في الاسئلة التالية:

1-مامدى ادراك العاملين في (الادارة الوسطى) للشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك لأبعاد العدالة التنظيمية؟

2-ما مستوى اداء العاملين في (الادارة الوسطى) للشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك؟

3- هل هناك علاقة ارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (العدالة التنظيمية) وكل بعد من ابعاده والمتغير التابع (تحسين اداء العاملين) وكل بعد من ابعاده؟
وتضمنت الفرضيات التالية:

1- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الاخلاقية) في الانضباط كبعد من ابعاد تحسين اداء العاملين

2- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الاخلاقية) في انجاز المهام كبعد من ابعاد تحسين اداء العاملين

3- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الاخلاقية) في علاقة الموظف مع الرؤساء كبعد من ابعاد تحسين اداء العاملين

4- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الاخلاقية) في العلاقة مع الزملاء كبعد من ابعاد تحسين اداء العاملين

5- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين تصورات الباحثين للعدالة التنظيمية، تعزى للخصائص الديمغرافية (المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، العمر)

6- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين تصورات الباحثين لتحسين اداء العاملين، تعزى للخصائص الديمغرافية (المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، العمر)

✓ تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر العدالة التنظيمية في تحسين اداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك، وحسب النتائج المتحصل عليها ونذكر البعض منها وهي:

- اشارت النتائج ان المتوسطات الحسابية لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (التوزيعية، الاجرائية، التعاملات، التقييمية، الاخلاقية) جاءت بدرجة متوسطة

- اشارت النتائج ان المتوسطات الحسابية لمستوى اداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (الانضباط، انجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء) جاء بدرجة عالية

-أشارت النتائج أن جميع العلاقات الارتباطية دالة احصائياً، وعند مستويات ايجابية بين المتغيرات المستقلة للعدالة التنظيمية، في تحسين اداء العاملين

*تعقيب على الدراسة: من المبررات التي جعلتني اختار هذه الدراسة انها تحوي احد المتغيرات التي قمت بدراستها (العدالة التنظيمية)، اما بالنسبة لمجال الاستفادة منها، ان ما جاء بها من متغيرات ومفاهيم(الاشكالية-الفرضيات) اعطتني نظرة عن العدالة التنظيمية وعن ابعادها بالتفصيل، ما يعني انها سهلت علي البحث عن هذه الابعاد.

✓ **تحليل ومناقشة للدراسات السابقة:** إن الدراسات السابقة التي استهدفتها في مشوار بحثي هذا، تمحورت حول الابداع والعدالة التنظيمية، وما اردته من خلال هذه الدراسات الا اخذ او تسليط الضوء على الجوانب المدروسة من خلال كل ظاهرة ومقارنتها بصدد ما ادرسه، وما تبين لي ان هذه الدراسات في مجملها تطرقت الي بعض الجوانب واهملت اخرى لم تتطرق اليها، وهذا بيت القصيد مما اود دراسته وهو اضعاف او زيادة بعض المحاور الغير مذكورة في هذه الدراسات والبحث فيها وهي كيفية تأثير العدالة التنظيمية في الابداع من خلال الابعاد المستخرجة وهي: ابعاد العدالة التنظيمية (الاجرائية، التوزيعية)، وابعاد الابداع (القدرات والمهارات الابداعية، دعم المنظمة)، وإن من خصائص الدراسات السابقة ومغزي الاستفادة منها ، ان العلم تراكمي بالدرجة الاولى، مما يؤكد ان الاخذ بالدراسات السابقة ليس زيادة للبعد النظري فيها ولكن للنتائج الميدانية المتحصل عليها وتدعيمها بدراسات اخرى تزيد من الاستغراق في صلب الظاهرة وتفكيكها، واستخراج ما يورق الباحث.

الفصل الثاني

الفصل الثاني:

سوسيولوجيا العدالة التنظيمية: المفهوم والابعاد

تمهيد

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية ومبادئها

المطلب الثالث: محددات العدالة التنظيمية وأركانها

المطلب الرابع: مقومات العدالة التنظيمية و آثارها

المبحث الثاني: مجتمع المنظمات والعدالة الاجرائية: المدخلات، الممارسة ومعوقات التحقيق

المطلب الأول: مفهوم العدالة الاجرائية

المطلب الثاني: عناصر العدالة الاجرائية

المطلب الثالث: قواعد العدالة الاجرائية

المطلب الرابع: جوانب العدالة الاجرائية

المطلب الخامس: معوقات التحقيق

المبحث الثالث: مجتمع المنظمات والعدالة التوزيعية: المدخلات، الممارسة ومعوقات التحقيق

المطلب الأول: مفهوم العدالة التوزيعية

المطلب الثاني: قواعد العدالة التوزيعية

المطلب الثالث: محددات العدالة التوزيعية

المطلب الرابع: خصائص وشروط العدالة التوزيعية

المطلب الخامس: معوقات التحقيق

➤ خلاصة الفصل

تمهيد:

إن المتتبع لمسار التنظيمات السائد في وقتنا الحاضر، لا يخفى عليه مما تعانیه من ظواهر تنظيمية لا معيارية وغير سوية، مما يضطر العاملين الي التنقل الدائم بين المؤسسات، او اضطراهم للتخلي النهائي عن اعمالهم، والبقية الباقية فانهم يعيشون الأمرين داخل المؤسسات دون الاكتراث لإمكانياتهم، ومنه فان اللاعدالة هي التي تؤدي في اخر المطاف الي تسيير شؤون هذه المؤسسات مما نجده منتشرا فيها من محسوبية ومعرفة وغير مكترئين بالكفاءات الموجودة خارج المؤسسات، والتي تطالب بإدراجها في مناصب شغل وهي تعاني من منغصات ومشاكل البطالة و التذمر من شح المناصب والثانية القابعة في المؤسسات وهي تعاني من بيروقراطية ادارية اثقلت كواهلهم.

إن العدالة التنظيمية هي التي تعطي للعمال فرص لكي يتحرروا من ترهلات المسؤولين، واستمرارهم في التعامل معهم بكل محسوبية وبدون إنسانية، فهي متنفس للعمال لكي يكون لهم صدی في مؤسساتهم، ويخلقوا جو من الجودة والتطور والابداع في منظماتهم

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق لموضوع العدالة التنظيمية وابعادها والتي هي محور اهتمام كل فرد من افراد التنظيم وهي ببساطة صورة مجسدة تسود فيها المساواة والتفاهم والتقدير والاحترام بين الجميع. وسنتناول في هذا الفصل النقاط التالية بالتفصيل: **المبحث الاول:** ماهية العدالة التنظيمية، ويندرج ضمنه اربع مطالب وهي: **المطلب الأول:** مفهوم العدالة التنظيمية، **المطلب الثاني:** اهمية العدالة التنظيمية ومبادئها، **المطلب الثالث:** محددات العدالة التنظيمية وأركانها، **المطلب الرابع:** مقومات العدالة التنظيمية وآثارها

المبحث الثاني: مجتمع التنظيمات والعدالة الاجرائية: المدخلات، الممارسة ومعوقات التحقيق، ويندرج ضمنه خمسة نقاط وهي: **المطلب الأول:** مفهوم العدالة الاجرائية، **المطلب الثاني:** عناصر العدالة الاجرائية، **المطلب الثالث:** قواعد العدالة الاجرائية، **المطلب الرابع:** جوانب العدالة الاجرائية، **المطلب الخامس:** معوقات التحقيق.

المبحث الثالث: مجتمع التنظيمات والعدالة التوزيعية: المدخلات، الممارسة ومعوقات التحقيق، ويندرج ضمنه خمسة نقاط وهي: **المطلب الأول:** مفهوم العدالة التوزيعية، **المطلب الثاني:** قواعد

العدالة التوزيعية، **المطلب الثالث**: محددات العدالة التوزيعية، **المطلب الرابع**: خصائص وشروط العدالة التوزيعية، **المطلب الخامس**: معوقات التحقيق - خلاصة الفصل.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

هي "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين"¹. "فالعدالة التنظيمية تتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة"²

هي "شعور الموظفين بمدى النزاهة والمساواة في تعامل رؤسائهم معهم"، أي تعني أن الشعور الايجابي للموظفين ما هو الا انعكاس عن مدى تطبيق للعدالة في التنظيم وبهذا يترجمونها أي الموظفين عن طريق الابداع في اعمالهم، وهي "قيمة مهمة واحساس وادراك انساني، يشعر به اعضاء المنظمة في اطار التقييمات المتولدة نفسيا واداريا من خلال اجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الاعضاء وادارة المنظمة"³

وتبين لنا ان انتهاكات الانصاف واللاعادلة وعواقبها غزيره إلى درجه انها توحى بان العدالة التنظيمية يمكن اعتبارها مؤشرا عالميا لنتائج الموظفين والمنظمات⁴

¹ - سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية: دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص 429.

² - بندر كريم أبو تاهة، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد الثاني، 2012، ص 150.

³ - محفوظ أحمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2010، ص 307.

⁴ - Maja Graso• Steven L. Grover, **Organizational Justice Comes of Age: Review of the Oxford Handbook of Justice in the Workplace**, Russell S. Cropanzano and Maureen L. Ambrose (Eds): The Oxford Handbook of Justice in the Workplace. Oxford University Press, New York, 2015,p 185.

وإذا اردنا الاعتراف بالأهمية الخاصة التي اتخذها مفهوم العدالة في التنظيم ، صاغ غرينبيرغ 1987 مصطلح العدالة التنظيمية ، الذي "يشير إلى تصورات الناس للإنصاف في التنظيم"¹. إن ما يتبين لنا من خلال مفاهيم العدالة التنظيمية أنها تعبير عن ردة فعل العمال ازاء تصرفات مسؤولهم وهو مقياس لكيفية تعامله مع افراد التنظيم من خلال اتخاذ القرارات و سماحه للأفراد بالمشاركة فيها ام لا، وكذلك طريقة توزيع الموارد التنظيمية من اجور وعلاوات... الخ. هنا تظهر بجلاء حكمة المسؤول ودوره الرئيسي في التحكم في زمام امور التنظيم، ما يعني انه يستطيع أن يمتلك كلا من الحنكة والخبرة لكي يتصرف بكل اريحية وعدالة لكي لا يظلم أي فرد وكذلك لكي يحقق اهداف التنظيم، ومنه فإن العدالة التنظيمية هي عبارة عن القرارات التي يتخذها المسؤول وامكانية ردة افعال الافراد ازائها تكون بالسلب ام بالإيجاب، وأن العدالة هي عبارة عن ميزان او مقياس او هي مفسرة لطريقة ردة افعال الافراد في طريقة تعاملهم، اي كيفية وضع الاشياء في موازينها الطبيعية من غير حياد عن الطريق المرسوم كي يأخذ كل ذي حق حقه ولا يلجأ لطرق منحرفة للحصول، عليها وبهذا يحدث اجحاف لأفراد اخرين وهنا تحدث عدم العدالة.

المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية و مبادئها

1-أهمية العدالة التنظيمية: ان العدالة التنظيمية لها اهمية بالغة في المنظمات حيث تبرز هذه الاهمية في النقاط التالية والمدرجة فيما يلي:

- تتحقق اهمية العدالة على حسب راي jie guo في عاملين أو جانبين مهمين ويتمثلان في "كيفية ادراك العاملين للعدالة، والنتائج المترتبة على الادراك"²

و تتحقق اهمية العدالة على حسب راي الخفاجي في الدور المؤثر في السلوك التنظيمي وذلك من خلال عدة عوامل اهمها: تعد وسيلة لتحقيق المصلحة الشخصية، ويعني ان الافراد تغلب عليهم المصلحة الفردية على حساب مصلحة الجماعة والتنظيم، تعمل على ترتيب الافراد ضمن مجموعة

¹-j.greenberg, E.Allan Lind ,**organization justice- 'The Pursuit of Organizational Justice: from conceptualization to implication to application-**', Article · January 2000,p3

²-فؤاد حمودي العطار واخرون، السلوك التنظيمي مواضيع معاصرة، دار الايام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2018،

وبيان دور كل منهم ومكانته في عملية اتخاذ القرارات، ما يعني ان تقسيم المهام بشكل عادل ومنظم يعطي اولويات للعاملين ويشعرهم بالاستقرار والانتماء لمنظمتهم، تؤثر في المشاعر الانسانية المتولدة التي قد يشعر بها الفرد من خلال حالات الظلم وهذا نتيجة القرارات التنظيمية الغير عادلة والتي تسبب الانسحاب للبعض منهم، ويعني هذا ان العاملين لديهم ردود افعال مناوئة للقرارات، ان الافراد عندما يدركون العدالة التنظيمية او احد ابعادها تؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية¹

ويتبين لنا من خلال هذا الاستعراض لأهمية العدالة التنظيمية في دورها الحساس والمفعل للعملية التسيرية والتنظيمية للعمل، وغياها يؤدي الي خلخلة التنظيم وظهور ظواهر تنظيمية غير سوية منها: التسبب الاداري-اللامبالاة والاهتمام بالمصالح الفردية والغاء المصالح الجماعية والتنظيمية- نقص الثقة التنظيمية بين العمال والمسؤولين

ويوجد تصنيف آخر يبرز أهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة.
- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكّن في عملية اتخاذ القرار.
- العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار.
- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة و التقييم، وخلق القدرة على
- تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم، وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة.
- أن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية و الدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة²

¹ - فؤاد حمودي العطار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² - شروق عبد المحسن المتروك، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة عامة، من اشراف د. محمد الحنيطي، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، الاردن، 2010، ص 42-43

ويفهم من خلال ما سبق ان العدالة التنظيمية لها دور حساس ومهم داخل التنظيم، فعدمها او وجود خلل فيها يؤثر بشكل كبير على السير الحسن للتنظيم واعضائه، فادراك العدالة من طرف الافراد وردة افعالهم عن طريقة تعامل رؤسائهم هي التي تؤثر على طريقة أدائهم ونوعيته، فاذا لم يتم توزيع الحوافز بشكل عادل والقرارات تتخذ بشكل مححف وغير مدروسة فان الافراد بطبيعة الحال عند تأديتهم لمهامهم فانهم يقومون بها بشكل روتيني وغير مبدع، مما يؤثر على حماسهم والهامهم وتقنية ادائهم، فوجود العدالة شيء مهم وضروري لكي يستمر التنظيم ويستقر افراده فيه ويكونون افرادا فعالين مبدعين ولا يكونوا افرادا كسالي ومتكلمين وغير مبالين.

2- مبادئ العدالة التنظيمية: لأي شيء في الوجود مبادئ يقوم عليها ويتمشى في ظلها، ومنه فان المؤسسات تنتهج خطى ودستور تنظيمي ومبادئ تسير وفقها ولا تحيد عنها، والعدالة التنظيمية هي جزء من التنظيم وهي بدورها لها مبادئ تقوم بها وترتكز عليها وهي كما يلي:

1- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص و الأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة¹.

2- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص الصدق ركر كروبا نزانوا وآخرون في كتابهم، في المقام الأول، علي العلاقة بين العدالة والتأثير الذي يتعرض له الافراد. ويعكس هذا النهج التركيز التقليدي لأدبيات العدالة التنظيمية؛ علي الرغم من الوعي بان قضايا العدالة تنشأ في التفاعلات الاجتماعية (غرينبيرغ ، 1990. & Lind & Tyler, 1988; تايلر وسميث، 1998)²، ما يعنيه هنا أن العدالة التنظيمية تركز على مدى التفاعل الحاصل والعلاقة المرنة بين كل من الرئيس والمرؤوس والنتيجة الحاصلة فيما بعد هل يوجد عدالة تؤدي الي ابداع ام لا.

3- مبدأ الدقة والتصحيح : يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

¹ -عمر مجّد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 51.

² -Annika Hillebrandt • Laurie J. Barclay, Integrating Organizational Justice and Affect: New Insights, Challenges, and Opportunities, Soc Just Res, Business Media New York, 2013,p 523.

4- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

5- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

يفهم من ما سبق ان العدالة تنظيمية لها مبادئ تركز عليها فاذا اختلف احد هذه المبادئ فسوف ترجح كفة الميزان ويختل وتصبح هناك مشكلة عويصة لا يستطيع حلها بشكل سهل، لذا فمن الواجب ان تكون كاملة مكتملة ومتأصلة ومتجذرة في كافة التنظيمات، فمثلا اذا لم يكن هناك المبدأ الاخلاقي الذي يحوي "الاستقامة.... الخ، فعندها قل على هذا التنظيم السلام، فلولا وجود احترام او تقدير بين العمال وبين رؤسائهم فلا يسير التنظيم بشكل سلس ويصبح القلق سائر ولا يوجد رادع يردعهم عن الفساد الاداري، القوي يأخذ كل حقه والضعيف يهمل ويستثنى من كل الامتيازات وهنا تحصل الصرعات بين العمال فيما بينهم وبين العمال ورؤسائهم وتعم الفوضى والمحسوبية.

وكذلك عند الاشارة الى اهمية مبدأ المشاركة في صنع القرار من طرف العمال فله وقع كبير على نفسية العمال فانه يعطيهم حافز كبير للإبداع في اعمالهم ويحسون بانتمائهم للتنظيم، حيث يعطونه ولاء كبير وهذا لان العمال تصبح لهم قيمة كبيرة في عين انفسهم ولا يحسون بالدونية والتهميش وهذا الذي من المفروض ان تتماشى عليه كل المنظمات في ادارة الاعمال لكي يعطون حافز للإبداع ويوفرون بيئة خصبة داعمة للإبداع ومنتجة للطاقات الكامنة لدى الافراد ولا يحسون بالاغتراب.

المطلب الثالث: محددات العدالة التنظيمية و أركانها

1- محددات العدالة التنظيمية: تبرز أهمية وجوهر المحددات أنها تركز المبتغى الهام والدقيق والمؤثر في العدالة وأنه بوجودها تضمن السير ضمن طريق واضح وبين وهي بمثابة المبلور لمسارها العام وتمثل هذه المحددات في:

أ- القيادة ومدى التأثير الذي توقعه على مستوى التنظيم: تعددت انماط القيادة وعليه تعددت استجابات الافراد لها، فلكل نمط من انماط القيادة توجه يسير عليه فهو يؤثر بشكل كبير على الصورة العامة للمنظمة وعلى طريقة سير عملها، واذا نستطيع ان نقول او نميز بين هذه الانماط من التسيير وماهي النتائج المترتبة عن هذا التسيير سواء أكان سلبيا او ايجابيا وبه تدرك العدالة ام لا¹.

ويقول مُجَّد علي مُجَّد عن الطريقة العامة التي تتخذها الادارة في تسيير شؤونها ومدى عدالتها ونزاهتها: " ان الفلسفات و الايديولوجيات والسياسات وقواعد العمل تمثل مجموعة القيم التي تمنح للعاملين معايير الاحتكام والمفاضلة بين البدائل، وتوفر لهم اسس الاختيار واتخاذ القرارات والتقييم، والحكم على الانجاز"²

نذكر من انماط القيادة "الديمقراطي، الاوتوقراطي "الاستبدادي"، الحر أو التسيبي وعند تعريفنا لكل نمط يتبين لنا ماهي تأثيراته على العدالة التنظيمية

- النمط الاستبدادي:

تبرز صفة القائد المستبد انه يمتلك زمام السيطرة على عملية اتخاذ القرار ولا يسمح بالمشاركة فيه ولا مناقشته. يعني مركزية القرار ومنه فان هذا النمط من القيادة يبرز الوجه الاخر للعدالة وهو جور المسؤول وتلاشيها تماما في وجه هذا الطغيان والتغول القيادي وبه يحس العمال انه لا توجد

¹ -أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، مصر، ب.ت، ص 304.

² -مُجَّد علي مُجَّد، علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج-، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 323.

عدالة تحفزهم على الابداع بل بالعكس فإنها تثبطه وتكاد تعدمه لولا وجود عوامل اخرى تبرزه منها التنشئة الدينية للفرد وجماعة العمل التي تعطي قوة دافعة ومحفزة له وتدعمه¹

● النمط الديمقراطي:

أن هذ النوع من القيادة تبرز اهم صفه فيه انه محفز وداعم لجماعة العمل، يعني هنا انه يفسح المجال الداعم للإبداع والقيام بالأعمال بكل اريحية يعني هنا توجد بيئة تنظيمية مستقرة ويشجع فيها على المنافسة البناءة والافساح مجال للاتصال الفعال. ومنه فان النمط القيادي الديمقراطي يحس فيه العمال انهم في راحة ورفاهية وظيفية وتنظيمية وانهم يعطون كل ما يملكون من معارف وتجارب وانهم يسعون بكل ما لديهم لكي يبدعوا في اعمالهم.

● النمط التسيبي أو الحر: هذا النمط يمثله اسمه ، ان القائد المتسيب لا يبذل مجهود واضح

داخل التنظيم فهو لا يهتمه طريقة تسيير شؤون العملية الادارية، فهو يتركها في يد الموظفين وانما لا توجد صراعات داخل التنظيم، ومنه يتبين لنا ان ردة فعل العاملين في هذا النوع من القيادة لا يقومون باي مبادرة للإبداع فانهم يفتقدون للحافز والمدعم وبالتالي تصبح اعمالهم روتينية وهم كذلك تصيبهم عدوى التسيب فهم ييحتون عن متنفس غيابي "التأخر الدائم عن العمل، الخروج قبل الوقت، ترك العمل يتراكم ولا يبالي"²

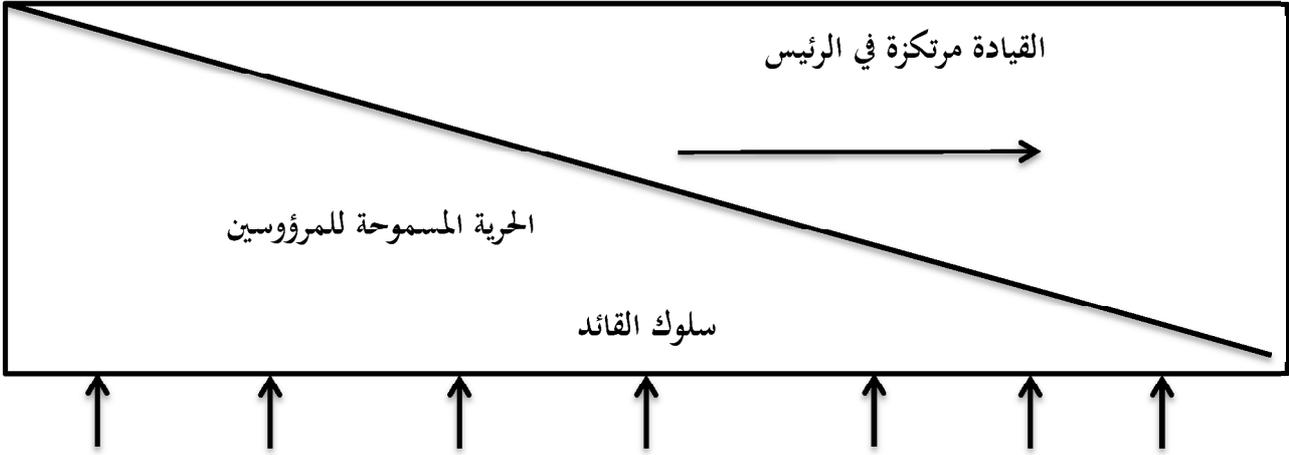
ب- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي ركيزة من ركائز التنظيم، فهو بمثابة المدعم والمساعد علي سير العملية الادارية في امان، ومن ابعاد الهيكل التنظيمي، التعقيد، درجة الرسمية، المركزية³

¹- احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 305.

²- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 306.

³- حسين حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-

شكل رقم 02: يوضح أنواع القيادة وتأثيرها على المرؤوسين



المدير	المدير يتخذ	المدير	القائد	يقترح	القائد	يعرض	القائد	يعرض	القائد	يسمح
يتخذ	القرار ويقنع	عرض	القرار	ويناقشه	اطارا	ويفرض	اطارا	ويفرض	اطارا	للمرؤوسين
القرار	المرؤوسين	الافكار	ومستعد لتغييره	المشكلة	ويتلقى	ويفوض	الجماعة	في حدود	يضعها	ضمن
ويعلنه	به	ويطلب	أى اسئلة	الاقتراحات	ويتخذ	القرار	اتخاذ	القرار	رئيسه	الاعلى

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، ص 210.

ويفهم مما سبق ان هذه الابعاد وفي علاقتها مع العدالة التنظيمية تزيد وتنقص حسب كل بعد وانطلاقا منها سنفسر كل بعد على حدى ونعطي اهميته بالنسبة للعدالة وتأثيراته فيها، فبالنسبة للبعد الاول وهو درجة التعقيد فهي تحوي على ثلاثة عناصر وهي: "التمايز الافقي-التمايز العمودي-التمايز الجغرافي" فبالنسبة لهذا البعد فانه يؤثر على درجة العدالة التنظيمية من حيث انه يعطيها او يحصرها في الرقابة الزائدة وهي تؤدي الى خنق وتوتر الموظفين أي انهم لم يجدوا حرية في العمل، اما بالنسبة للبعد الثاني وهو درجة الرسمية فنجده يؤثر على نسبة العدالة التنظيمية من حيث ان التطبيق الرسمي للقوانين والقواعد والمعايير فهو يعتبر عائق كبير للفرد المبدع فهي تحد من ابداعه، اما بالنسبة للبعد الثالث وهو مركزية اتخاذ القرار وتمسك المسؤول بزمام هذه العملية فهي تنتج افراد

غير راضين ولا يجذبون التطور والنمو وهي بمثابة معيق للعملية الابداعية التي ترجع بالفضل على الفرد والمنظمة لو استغلت في احسن وجه.

2- أركان العدالة التنظيمية: تتمثل اركان العدل الاداري "العدالة التنظيمية" في ستة عناصر الا وهي:

01-التنظيم الجيد: تظهر فاعلية التنظيم الجيد في مدى اهتمام هذه المنظمات بمدى سيادة العدل والمساواة بين افراد التنظيم، ولأنه بوجوده تتحد الاهداف والغايات ولا يوجد تداخل بين المهام، ولا يوجد مجال للظلم او امتداد النفوذ الى خارج الحدود. ومنه يفهم ان التنظيم بكل ما يحويه يجب ان يعبر عن اسمه يعني يعطي صورة حسنة وان يسود فيه العدل والمساواة وكذلك يجب أن يبنى لنفسه مكانة مرموقة في الوسط المجتمعي، حيث ان حدوث اي خلل في وضائف هذا التنظيم فانه يحدث تغول بين افراده ويمتد الى المجتمع المجاور وبه يحدث خلل رهيب ويصعب السيطرة عليه وتتشكل صورة سيئة عنه¹.

02-الالتزام بالقيم والتقاليد: بطبيعة الحال ان لكل تنظيم تقاليد وقيم "ثقافة تنظيمية" يسير وفقها وهي التي تحدد له المسار الوظيفي الذي يتماشى وفقه والحياد عنها يعتبر خروج عن الجماعة الوظيفية وهو يعتبر أو ينعت بانه خارج عن قانون الجماعة ويحدث الخلل المقصود في الجماعة. وتتمثل هذه القيم والتقاليد التنظيمية في

-تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية "اهداف التنظيم قبل الاهداف الشخصية" لكي يكون تظهر العدالة التنظيمية متجسدة في ردود افعال افراد التنظيم وبه يظهر الابداع التنظيمي .

-تبنى قيم عالية والترفع عن صغائر الامور والتوفاه التي تؤدي بالتنظيم الي التلاشي، يعني تبني شخصية فعالة ومبدعة لكي يرجع كل هذا بالفائدة على التنظيم وعلى افراده²

¹-هبة الهادي مُجَّد البرناوي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2013-2014، ص37.

²- هبة الهادي مُجَّد البرناوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

-عدم محاسبة الاخرين على اخطائهم والوقوف على مواقع تتبع العثرات، فمثلاً: المدير القدوة أو القائد القدوة هو الذي يتقبل النقد من اعضاء التنظيم ويصحح اخطائه، وبهذا يشاع العدل والمساواة وبه افساح المجال لبيئة او مناخ تنظيمي مفجر للقدرات الابداعية

03-بناء الثقة والحرص عليها:

ان الثقة التنظيمية التي تتواجد بين المدير ومرؤوسيه لا تأتي بين عشية وضحاها، بل هي عبارة عن تراكم تنظيمي يظهر بتعاقب الحوادث التنظيمية، ان الثقة البناءة تعبر عن الصورة الحسنة التي بناها المرؤوسين عن مسؤولهم وهي تتمحور في تعامله اليومي معهم وتأتي من خلال القرارات الصائبة والتوجيهات اليومية التي يمكن ان يتفطن لها هو ولكن المرؤوسين يقيمون لها الف حساب، وبها تكون ردة فعلهم عن احساسهم بالعدالة هل هي متجسدة ام لا وردة فعلهم كذلك عن طريق ادائهم لأعمالهم هل يبدعون فيها ام يؤدونها بشكل روتيني وممل¹

04-الصدق والامانة: تعتبر سمة الصدق والامانة توأمان لا يجزأ احدهما عن الآخر، فلا نستطيع ان نقول على فرد انه صادق وخائن فمن غير المعقول ان تكون هذه المعادلة صائبة. لذا عندما نسمع عن انسان انه صادق فبطبيعة الحال تأتي فوراً صفة الامانة مرادفة لها. ومنه نستخلص ان سيادة الامانة والصدق في مجتمع التنظيمات ما هو الا دليل على تبني سياسة العدل في تقويم الامور. ان المدير الامين والصادق يربي اجيال من افراد التنظيم ويعطيهم صورة حسنة عن القائد القدوة و المتحلي بالأخلاق القويمة التي تؤدي بالتنظيم الي التطور والازدهار والابداع لدى افرادهم، فبطبيعة الحال ان الافراد الحساسين للإبداع تحمسهم الاجواء المستقرة والداعمة له. ولا يفوتنا كذلك انه توجد صور غير مطمئنة عن بعض المدراء الغير سوين في تعاملهم مع مرؤوسيهم فهم لا يتحلون بهذه الصفات الحسنة وهم بذلك يشكلون صورة سيئة عن التنظيم وهم يثبطون الافراد العاملين ولا ينشؤون بيئة داعمة للإبداع ولا يتماشون مع العدل والمساواة ويعتبرون كقدوة سيئة

¹ - هبة الهادي مُجد البرناوي، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

05-المساواة في المعاملة مع المرؤوسين: ان الحزم في الامور التنظيمية هو امر واجب على كل فرد مسؤول فلولاها لما اختل التنظيم في بعض اموره التي يقوم عليها الا وهو العدل والمساواة في التعامل مع الافراد، ان المدير وعندما يجازي العامل المجتهد والمتفاني في عمله ويعاقب المتكاسل والمتهاون فانه بطبيعة الحال يقيم الموازين التقييمية لكل على حدى، لأن افراد التنظيم لا يصلح معهم سوى الحزم المتبع معه شيء من اللين ولا يجب ان يكون زائد عن حده فهو يؤدي الى استخفافهم به وتهكمهم عليه ولا يقيمون له الف حساب. اذا فالمساواة في التعامل تخرج افراد مبدعين وميالين للعمل الجاد والمنسق¹

06-مراعاة حقوق الانسان:

ان تبني المواقف الانسانية في التنظيمات هو أمر ضروري ولازم التحلي به، لأنه يعبر عن اشاعة العدل والمساواة بين الجميع وبه يحس افراد التنظيم بانهم ذوو قيمة لأن كل فرد له اهداف ورغبات وميول لا يجب على المسؤولين ان يكبحوها وهذا من خلال التعسف السلطوي "يعني استعمال الكرسي كنفوذ لتحطيم بعض الافراد" ان المتبني لهذه السياسة سوف يرجع عليه بالوبال لان افراد التنظيم سيشكلون قوه ترغم المسؤول على اعترافه بحقوقهم ومن جهة اخرى فانهم لا يقيمون لأعمالهم اهمية كبرى فيتركونها تتراكم ويبالون ولا يظهر عليهم مظهر الابداع، وعلى العكس من ذلك اذا اتبعت سياسة مراعاة حقوق الاخرين فنهم يقومون بالإبداع في اعمالهم

ويفهم مما سبق أن العدالة التنظيمية لا تقوم لها قائمة الا بأركان تستند عليها لتقوم بشكل جيد ويكون التنظيم متناسق ومتعاقد، أي أن الفاعلية التنظيمية تكون مرتفعة ويظهر فيها الابداع، وكذلك المحافظة على القيم التنظيمية والالتزام بها من قبل الافراد يكون لها شأن كبير لأن الحياد عنها يؤدي بخلخلة التنظيم وضياع اهدافه ومنهجه، إن بناء الثقة التنظيمية بين كل من العمال والمسؤولين والمساواة في المعاملة هي أحد العروات التي يستمر بها التنظيم ويكون لها شأن من ناحية العدالة والابداع لهذا تكون المسؤولية مشتركة بين كل اعضاء التنظيم فان كان منظم ومنسق ويسير وفق خطى

¹ - هبة الهادي مُجد البرناوي ، مرجع سبق ذكره، ص 39.

واهداف فانه يعود بالنفع على كلا الجانبين وان كان عكس ذلك فانه ينهار وتنهار معه اهدافه واهداف المستخدمين.

المطلب الرابع: مقومات العدالة التنظيمية وآثارها

1- مقومات العدالة التنظيمية:

لا تستقيم العدالة الا بمرتكزات ومقومات تساعد على الاستمرار والرغبة في التطوير و الاستماتة على الابداع، حيث أن كل فرد في المنظمة يحتاج الى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، ما يعني ان افراد التنظيم يجب ان يزودوا بطريقة تقييمهم حتى يتسنى لهم التفرقة بين ما هو في صالحهم وما يجلب الضرر لهم، ومن المقومات كذلك انه ينمي لدى الافراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، ما يعني انه لدى كل فرد وجهة نظر خاصة وتفكير حثيث ومتميز في تقبل نوعية المكافآت التي يحصلون عليها فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي والآخر معنوي، وكذلك ان الافراد يبنون تصرفاتهم بناء على ادراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها¹، ما يعني ان الفرد في التنظيم تكون ردة فعله من خلال ما يستقبله من معاملات من رؤسائه ويقوم بتمحيصه ان كان عادلا ام لا.

ويظهر لنا محفوظ احمد جودة تمثيل اخر لمقومات العدالة التنظيمية، حيث يقول انها تظهر في تغيير المدخلات من خلال تغيير ما يقدمه للعمل من جهود انتاج ومعرفة، وتغيير المخرجات من خلال تغيير ما يحصل عليه من اجور ومنافع وخدمات واعطاء قيمة معنوية لعمله في حالة فشله في تغيير المدخلات والمخرجات، ترك العمل للسعي الي تحقيق المساواة في مكان آخر².

¹ -سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا

الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، رسالة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة التربية تخصص ادارة تربوية، من

اشراف د. راتب السعود، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان، 2006، ص 22-23

² -محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص308.

ويفهم من كل هذا ان العدالة لا تستمر داخل التنظيم الا بقومات وركائز تقوم عليها فبحوث أي خلل في احد هذه المقومات فان العدالة التنظيمية سوف تضمحل وتلاشى ومنه فان التنظيم يخلت كذلك ولا يصبح له قيمة داخل مجتمع التنظيمات.

2- آثار العدالة التنظيمية: قدم greenberg and lind عدد من العوامل التي تؤثر على العدالة التنظيمية وهي:

أ- الاتساق: قرارات التوزيع في المنظمة يجب ان تكون متسقة، كما أن السلوك القيادي المتسق هو شرط ضروري لكي لإدراك الموظفين للعدالة.

ب- التحيز: فيما يتعلق بالتوزيع والعمليات يجب أن لا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد الموظفين

ج- الدقة: يجب أن يتم التعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة

د- التصحيح: يجب أن يعطى للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيح القرارات الخاطئة المتبعة من قبل المدراء. كما أنه ينبغي تصحيح الخلل أو القرارات غير الصحيحة أو من قبل المدراء

هـ- التمثيل والمشاركة: أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم أثناء تطبيق هذه القرارات

و- الأخلاقيات: يجب أن تعكس عملية صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين¹

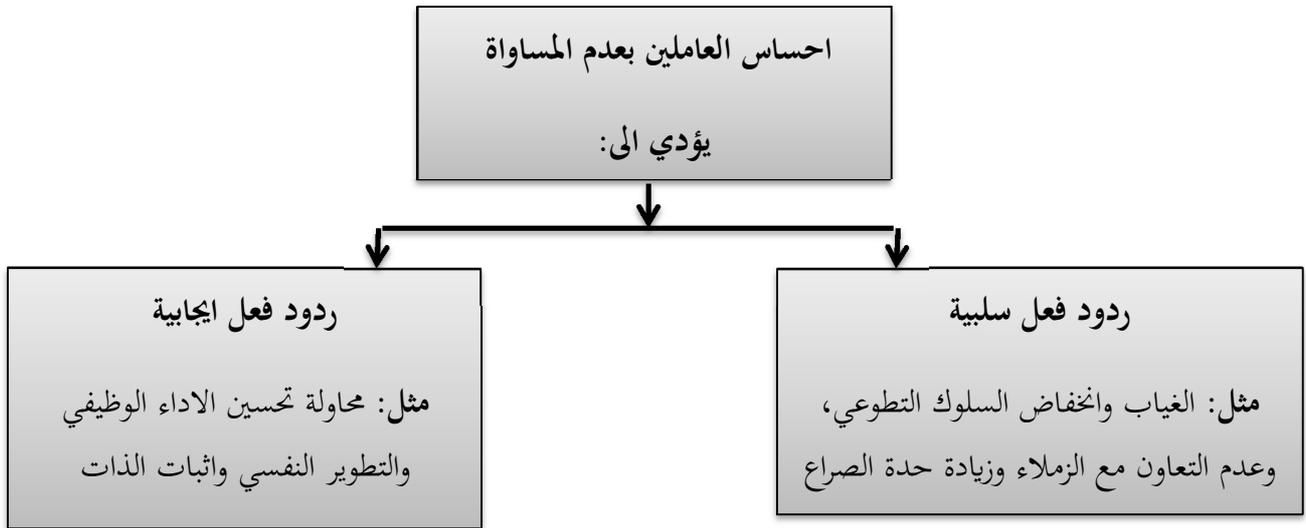
يخلص لرنر (1980) إلى ان الحاجة إلى العدالة سمه انسانيه ملحوظة قد تسبب أوهام الانصاف²، ما يعنيه هنا ان العدالة التنظيمية هي التي تحدد لنا الروح التفاعلية للجانب الانساني في المنظمة ففضلها يحس العاملون بان لهم قيمة انسانية ومكانة داخل التنظيم.

¹ -شروق عبد المحسن المتروك، مرجع سبق ذكره، ص 41

² - Osman Titrek, **The Change of School Employees' Organizational Justice (OJ) Perceptions Concerning Geography According to Socio-Culture**, Eurasian Journal of Educational Research, Issue 38, Winter 2010, p183.

وتوجد مؤثرات اخرى على العدالة التنظيمية وتمثل في: الحافز، ويعني هنا المحور الاساسي والدافع للعمل والرضا والموجه الفعال للعدالة، الاداء والانتاجية و يمثل الاداء اهم المدخلات التي يستطيع العامل التحكم بها، ويعني هذا ان معدلها يزيد وينقص حسب الاجواء التنظيمية السائدة في المنظمة، اما الانتاجية كذلك تتأثر بعوامل منها الحافز والاجر وهي معرضة اما للزيادة او النقصان، الثقة والالتزام و تتمثل في ان مكونات العدالة جاءت لتنادي وتحرص على الثقة التنظيمية، ومنه نستخلص ان مفادها وجود عدالة تنظيمية داعمة للثقة تؤدي الي ولاء والتزام وزيادة في الاداء والابداع¹.

شكل رقم 03: يمثل ردود فعل العاملين بعدم المساواة



المصدر: عادل مُجَّد زايد، العدالة التنظيمية، ص 7

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن العدالة التنظيمية كغيرها من الظواهر التنظيمية تتأثر بجملة من المتغيرات والتي تكون سببا في خللها، فاذا لم يحدث ميزان في هذه المتغيرات أو لم تتواجد في أي تنظيم فبالتالي ان الثقة التنظيمية لدى الافراد تكون مزعزعة وغير مستقرة وبهذا فهم يتعاملون مع تنظيم غير مستقر وبدورهم فاتهم يخافون من كل صغيرة وكبيرة تهدد مستقبلهم المهني، وتكون ردة فعلهم ازاء الاعمال التي يقومون بها تحت تهديد وتكون غير ناتجة عن ابداع تمكني وانما عن روتين ممل ويؤدونها وهم ساخطون عن احوالهم.

¹ --فؤاد حمودي العطار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 151-152.

المبحث الثاني: مجتمع التنظيمات والعدالة الاجرائية: المدخلات، الممارسة ومعوقات التحقيق

المطلب الأول: مفهوم العدالة الاجرائية

هي "الاجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل وتتمثل في اتخاذ القرار والمشاركة في صنعه"¹

وعرفها غرينبرغ بأنها "الاجراءات الرسمية العادلة"²، يعرفها خليفة بأنها: "التصور الذهني لعدالة الاجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الافراد"³

يشير مفهوم العدالة الإجرائية إلى الانصاف المشترك وتصورات الإجراءات التنظيمية والعمليات، وقد تبين انه ترتبط إيجابيا بالمواقف مثل الرضا الوظيفي و التزام، والعاطفة، العدالة الإجرائية ترتبط عكسيا لانسحاب الموظف مثل الانسحاب النفسي، والتغيب ودوران النوايا⁴

ان ما يفهم من خلال هذه التعارف ان العدالة الاجرائية تتمثل في ثقة الفرد وردة فعله من خلال من يصنع القرار أي أن صنع القرار يجب ان يتخذ عدة جوانب تنظيمية وانسانية واقتصادية، فعند الحديث عن الجانب التنظيمي نقول بانه يحدث عدالة داخل التنظيم ولا يحس الفرد بالجور وتكون ردة فعله ايجابية ويترجمها من خلال اعماله التي تكوت تتم عن ابداع، أما من الناحية الانسانية فيجب مراعاة عدم التفرقة بين افراد التنظيم الا من خلال اعمالهم وان حدثت غير ذلك فهو جور وظلم فالذي يدخل المعرفة والمحسوبية داخل التنظيم فانه يحدث خلل داخله، اما الجانب الاقتصادي لعملية صنع القرار فانه راجع بالفائدة على التنظيم وعلى الفرد اما التنظيم فان الانتاجية تزيد ويقبل عليه الزبائن ويصنع صورة حسنة ومكانه له وللأفراد يزيد الدخل المادي ويستقر ولا يحس انه مهدد.

¹ -عمر مُجَّد درة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² -عادل مُجَّد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ -مُجَّد عبود الحراشنة، درجة احساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 24، العلوم التربوية والدراسات الاسلامية، العدد1، 2012، ص 49.

⁴ -Marshall Schminke • Anke Arnaud •Regina Taylor, Ethics, **Values, and Organizational Justice: Individuals, Organizations, and Beyond**, Springer Science+Business Media Dordrecht, 2014, p728.

المطلب الثاني: عناصر العدالة الاجرائية

تشتمل العدالة الاجرائية على ثلاثة عناصر وهي:

-القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات -شرح الاجراءات وعملية صنع القرار

-التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد(متخذ القرار) والافراد الذين يتوقع منهم أن يتأثروا بالقرار¹.

*ويوجد تصنيف آخر كذلك لعناصر العدالة الاجرائية:

-عدم التحيز الاجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات -الثقة في متخذ القرار -اسلوب التعامل الشخصي²

ومنه يستنتج أو يفهم ان هذه العناصر الممثلة للعدالة الاجرائية أنه يجب ان تكون كاملة مكاملة ولا ينقص منها عنصر فهي عبارة عن جملة من الشروط الواجب توفرها لكي تكون عملية اتخاذ القرار وصنعه وتقبله ملائمة لكل الاطراف لصانعه ول مستقبله وللبيئة المتأثرة به. فاذا اختل احد هذه الجوانب فان القرار المصنوع او المتخذ من طرف المسؤول يعتبر جائر ومجحف في حق الافراد وبالتالي تكون ردة فعلهم سلبية وبه تتأثر البيئة التنظيمية حيث لا يوجد فيها تفاعل ولا استقرار ولا ابداع .

¹-مُجد عبود المراحشة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

²-عمر مُجد درة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

المطلب الثالث: قواعد العدالة الاجرائية

تشتمل العدالة الاجرائية على قواعد تسيير وفقها وهي:

01-قاعدة الاستثناء: تعني هذه القاعدة انه يوجد امكانية في تغيير القرارات وتعديلها وتدعيمها اذا سنحت الفرصة ليكون هذا التغيير في صالح المنظمة والافراد.

02-القاعدة الاخلاقية: تتمثل هذه القاعدة في أن عملية توزيع المصادر تكون وفق المعايير الاخلاقية، ولا يشوبها أي مصدر غير موثوق أو فيه خلل غير اخلاقي يعني اتباع المساواة بين الجميع.

03-قاعدة التمثيل: تتمثل هذه القاعدة في أهمية المشاركة في اتخاذ القرار وصنعه وامكانية مناقشة بعض القرارات التنظيمية التي تكون لها اهمية بالنسبة لهم، وهذا يعني قرارات مصيرية.

04-قاعدة عدم الانحياز: وتتمثل في عدم تغليب المصلحة الشخصية في عملية اتخاذ القرار لأن المصلحة العامة ترجع بالفائدة على الجميع.

05-قاعدة الدقة: الشافية عند اتخاذ القرارات وتوخي الدقة وصحة المعلومات لكي لا يظلم أي احد وتفعيل العدالة التنظيمية

06-قاعدة الانسجام: وتعني هذه القاعدة الانسجام والتنسيق في عملية التوزيع ومراعاة المساواة بين الجميع¹

ويفهم من خلال هذه القواعد أن العدالة الاجرائية تتحقق من خلالها، لأنها بمثابة مرتكزات ذات اهمية بالغة في بلورة الصورة العامة للعدالة الاجرائية، ولأن هذه الأخيرة هي اساس العملية التنظيمية، فانه يبني عليها امال كبيرة من طرف الافراد العاملين فهي الصورة الشفافة أو المرآة العاكسة لصورة المؤسسة، وما يحدث داخلها ومنه فبوجود أي خلل فيها يؤدي الي تصادم على مستوى ادراك الافراد ومنه يؤثر على العدالة التنظيمية.

¹-عادل مُجَّد زاید، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

المطلب الرابع: جوانب العدالة الاجرائية تتمثل جوانب العدالة الاجرائية في :

01-الجانب المادي: ويتمثل في:

-الاجراءات المتعلقة بالأجور -الاجراءات المتعلقة بالشكاوي

-الاجراءات المتعلقة بوضع معدلات الاداء وتقييمه -اجراءات الترقية والتدريب والنقل¹

ويفهم من خلال هذا الجانب أنه يعتبر ذو اهمية بالغة حيث انه يعبر عن رضى العاملين أو سخطهم فهو بالتالي يبلور درجة الميولات والاداء لدى الافراد لأنها تؤثر على الدخل الذي به يحس الفرد بقيمته داخل التنظيم وخارجه وبدرجة استقراره.

02-الجانب الاجتماعي: ويتمثل في:

-الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس -شرح مسببات صنع القرار واتخاذ

-توخي عدم وجود فجوة تنظيمية بين الواقع النظري وبين الواقع التطبيقي

ويفهم من خلال هذه الجوانب أنه يجب على المدير أن يكون مسؤولاً و متحلي بروح عالية من المسؤولية والعدالة والدقة في اتخاذ أي قرار لأنه سيلقى ردة فعل وصدود من طرف العمال اذا كان هناك خلل في احد هذه الجوانب، والعكس صحيح اذا هو اقام العدالة فانه يعتبر قد حقق شوطاً مهماً من الاستثمار في محبة العاملين له واخذهم في صفه وبهذا سيلقى ترحيب وردة فعل ايجابية لأنهم يحسون بالعدالة ويتجلى ذلك من خلال تفانيهم في العمل وابداعهم فيه.

¹-عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

المطلب الخامس: معوقات التحقيق

إن الاجراءات اذا لم تكن موضوعة على معايير عادلة، فإنها تتسبب في كثير وكبير المشكلات التنظيمية، وفي غالبها تصب في تعقيد هذه الاجراءات complexity، أو اهمال obsolescence، أو ازدواج duplication، أو عدم مرونة، وسنذكرها بالتفصيل فيما يلي:

1-التعقيد: والذي يكون بدوره غير مناسب لكافة اعضاء التنظيم، حيث من خصوصية القرارات والاجراءات أن تكون واضحة وبيّنة، لكي يفهمها كل الافراد ومن الآسباب التي يتولد عنها التعقيد ما يلي:

-وجود اخطاء في الهيكل التنظيمي-عدم وضوح المسؤوليات والسلطات-المغالاة في الأخذ بقاعدة المركزية-التجاوز عن وحدة المقاييس فيما يتعلق بالعمل الواحد-الاسراف في منح المكافآت للمرؤوسين الذين تتعاطف معهم الادارة "المحاباة"¹

2-الاهمال: يتمثل الاهمال في عدم تجديد السياسات المتبعة، أو الابقاء على الاجراءات القديمة والتي تسبب الروتينية والملل للمستخدمين وارتباكهم لأنهم يسيرون اعمالهم وفق اجراءات قديمة ولا يقومون بتجديد أو تطويرها، ومما لاشك فيه أن التطوير يعتبر عنصر قوة ومهم للتنظيم، لأنه يؤدي إلى احداث طفرة كبيرة في نفسية العمال وتشجيعهم على الابداع والاستمرار في المزيد من العطاء والولاء للمؤسسة²، يفهم مما سبق أن اجراءات التغيير في طريقة العمل وتغيير وسائل العمل أو في سياسة منح الحوافز والمكافآت والاجور له وقع كبير ومهم على نفسية العمال، وعكس ذلك اذا لم يكن هناك تغيير وعدالة وتستمر المنظمة على الروتين القاتل فانه يعود عليها بالوبال.

3-الازدواجية: وتعني حدوث اخطاء في الاجراءات وهو نتيجة لظهور ازدواج أو التكرار مثل: عدم الثقة في الامور الادارية فان المديرين لا يلتزمون بالنظم الموضوعية فقط، انما يزيدون عليها بإنشاء سجلات تتعلق بإرادتهم واقسامهم ومنه فان الازدواجية في الاجراءات يؤدي الى انهيار الثقة بين كل

¹- كمال حمدي أبو الخير، الادارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، مصر، ب، ت، ص 374

²- كمال حمدي أبو الخير، مرجع سبق ذكره، ص 375.

من الرئيس والمرؤوس، ما ينجم عنها عدم وجود عدالة وابداع، وبهذا يحدث خلل في هذا التنظيم لأنه لا توجد فيه صرامة واضحة للتسيير.

4-عدم المرونة: ان عدم وجود مرونة تنظيمية يؤدي الى احداث اخطاء كثيرة في الاجراءات التنظيمية والتي تعود بالوبال على كل اعضاء التنظيم، لأنه من المفروض مواجهة كل ما يطرأ على التنظيم من أزمات ويتكيف معها كل من المدير أو الرئيس والمرؤوس ولا يتصلبون لأرائهم أو معتقداتهم ويتهربون منها، إن المرونة في الاجراءات تكون عندما تظهر ازيمات تنظيمية وهنا تظهر حنكة الرئيس في اتخاذ القرار الذي يكون حاسم ومسؤول عنه ولا يجب عليه أن يتصلب لرأيه، أو يتجاهل هذه الاجراءات ويجعلها شيء ثانوي، يعني هنا تكون المواجهة هي السبيل الامثل لكل اعضاء التنظيم. لكي لا يتكل احد على الآخر ويتحمل مسؤولية قراراته ويتكيف مع هذه المتغيرات التنظيمية¹.

المبحث الثالث: مجتمع التنظيمات والعدالة التوزيعية: المدخلات، الممارسة ومعوقات التحقيق

¹ - المرجع نفسه، ص 376

المطلب الأول: مفهوم العدالة التوزيعية

هي : "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف"¹ ، وهي كذلك "مدى إدراك الفرد بمدى عدالة / عدم عدالة معدّل مدخلاته من (الجهد، ساعات العمل، المؤهل، الخبرة) وما يحصل عليه من عوائد (الأجور، الترقية ونحوها) ومقارنتها بعوائد الآخرين بالنسبة إلى مدخلاتهم، وسواء كانوا هؤلاء الآخرين في نفس المنظمة أو خارجها، في نفس الظروف والعمل، فالموظفين يقيّمون الحالة النهائية لعملية توزيع العوائد في المنظمة"² والعدالة التوزيعية تشير إلى "الانصاف المتصور لتوزيع المكافآت داخل المنظمة ، مثل مستويات الأجور والاستحقاقات الحالية"³ وهي كذلك "مرآة عاكسة لتوزيع القيمة المضافة المتحققة في العملية الإنتاجية بين أرباب العمل والعاملين لديهم"⁴

تعتبر عدالة التوزيع على أنّها درجة الشعور المتولدة لدى الأفراد العاملين أراء عدالة القيم المادية والمعنوية التي يحصل عليها من المنظمة وبما ان عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج او المدرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته فان عدالة التوزيع تنطوي على جانبين اساسيين هما:

أ- جانب مادي : يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت

ب- جانب اجتماعي: يعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرار⁵

¹ -عادل مُجدّ زايد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² -نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية-في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود-، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الآداب في الادارة التربوية، من اشرف د .ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016-2017، ص 18

³ -Patricia A. Simpson & Michelle Kaminski, Gender, **Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing**, Springer Science + Business Media, LLC 2007, p61.

⁴ -تقرير مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، العدالة الاجتماعية -حلم لا يتحقق، مصر، 2015

⁵ -سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينه من منتسبي كلية

التربية جامعة القادسية، مجلة المنى للعلوم الادارية والاقتصاد، المجلد 6، العدد31، لسنة 2014، ص192.

* **والجدير بالذكر أن: المدخلات:** هي تعني جدارة الشخص كالعمر ومستوى التعليم والمهارة، والجهد المبذول في العمل، **والعوائد:** الدخل، الرواتب، الاعتراف والتقدير و الترقية¹ من خلال هذه التعاريف يتبين لنا أن العدالة التوزيعية ماهي الا عبارة عن عائد مقابل جهد ومشروط بالمساواة والعدل، فادا اختل احد الشروط تنهار قيم التعامل والابداع ويصبح الكثير من العمال يستعملون قيم تنظيمية معاكسة كالغياب وعدم المسؤولية والتأخر وعدم اتقان العمل **المطلب الثاني: قواعد العدالة التوزيعية** تتمثل قواعد العدالة التوزيعية في:

1-قاعدة المساواة (التكافؤ): تتمثل هذه القاعدة في تساوي المكافاة يعني اعطاء كل دي حق حقه فمثلا العامل الذي يعمل بدوام كامل لا يكافأ كما العامل الذي يعمل بدوام جزئي وبه تحدد العدالة التوزيعية واذا حدث غير ذلك يحدث خلل ويحس العامل بعدم العدالة.

2-قاعدة النوعية: تتمثل هذه القاعدة في توزيع المكافآت على العمال وهذا على اساس جهدهم الذي بدلوه في العمل وليس على اساس الخصائص الفردية للأشخاص أو النوع والعرق والدين. فهنا يحدث اجحاف في حق العمال ولا يعطون حقهم بالكامل وتنحدر بذلك درجة العدالة الي القاع .

3-قاعدة الحاجة: وتعني الاولويات في المكافأة أو تقديم ذوو الحاجات الملحة والضرورية على اصحاب الحاجات الغير ملحة واذا حدث العكس معناه حدوث تجاوز في هذه القاعدة²

ويفهم من خلال تبني قواعد العدالة التوزيعية أنه يوجد طريق وسبيل واضح تسير عليه المنظمة، أي هذه القواعد هي التي ترسم الخط الذي توضع عليه الخطى التنظيمية وتتمثل قواعد المساواة، النوعية والحاجة في بلورة ردة افعال العمال أو الافراد للصورة العامة لمؤسستهم، هل هم راضون ام لا أي ان المسؤولين يعطون جانب حق لهؤلاء المستخدمين أم لا. وهنا نقيس كفاءة القادة في التسيير والعدالة في تقسيم المكافآت ومن الجانب الآخر نقيس مدى ابداع العمال في ادائهم لعملهم.

¹-وفاء برهان برقايوي، ادارة الموارد البشرية-المفهوم والوظائف والاستراتيجيات-، دار اليازوري، ط1، عمان، الاردن، 2013، ص 119.

²- محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية-من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة-، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص ادارة اعمال، من اشراف د. يوسف عبد عطية بكر، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، غزة، 2015، ص 21.

المطلب الثالث: محددات العدالة التوزيعية توجد عدة محددات للعدالة التوزيعية نذكر منها:

1-عملية توزيع العمل: وهذا بتوزيع أو تقسيم العمل الى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد أداء وظيفة معينة، وهذا بهدف زيادة الكفاءة العملية للأفراد واكتسابه لخبرات معتبرة وهذا ما يؤثر بالإيجاب على مدى إنتاجيته

2-تقدير الاجر المناسب: وهذا يتناسب طرديا مع المجهود المبذول، أي ان العامل يحس بعدالة توزيع الاجر مع مستوى ما بدله من جهد، والا فانه تكون عدم العدالة

3-الترتيب: لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة ما¹

ويفهم من خلال ما سبق أن محددات العدالة التنظيمية والتي تتمثل في عملية توزيع العمل وتقدير الاجر المناسب والترتيب وهنا يتبين لنا مدى كفاءة المدير أو القيادة العليا ومدى حنكتهم وخبرتهم في تسيير المكافآت ومنحها بشكل متساوي بين العمال، أي أن تقسيم العمل يجب أن يكون بشكل عادل ويكون وفق التخصص ويكون الجهد المبذول خلال العمل مجازى باجر عادل لكي تكون له نتيجة ابداع في العمل .

المطلب الرابع: خصائص وشروط العدالة التوزيعية وهنا سنبين كلا من خصائص وشروط العدالة التوزيعية

أ-الخصائص: توجد خصائص مهمة للعدالة التوزيعية نذكر منها:

-زيادة الانتاجية أي اعطاء فرص للعمال بتوفير المنتوجات مقابل اجازتهم بمكافآت مغرية

¹-شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للذهن بالبويرة-، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص ادارة اعمال، من اشراف د. فراح رشيد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد اولحاج، البويرة، 2014-2015، ص 21.

-تدعيم قدرات العاملين وترغيبهم في الحصول الى النتائج وتحقيقها -ربط مصالح الفرد واهدافه بأهداف المنظمة -حل المشاكل المتعلقة برضى العاملين

ويفهم من خلال هذه الخصائص أن المنظمة تسعى بكل الطرق المشروعة لكي تزيد من تحفيز العاملين بتوزيع عادل للمكافآت، واكتساب رضاهم وهذا لكي تحافظ على استقرارها وكذلك لكي تحافظ على الكفاءات الموجودة بها وتسعى الي خلق جو ابداعي تنظيمي مستثمر لها وللعمال¹.

ب-شروط العدالة التوزيعية: تتمثل شروط العدالة التوزيعية في عدة نقاط مهمة نذكر منها:

-العدالة في توزيع العوائد وكفايتها على العمال -الاستمرارية في اعطائها وعدم انقاصها او قطعها مما يؤدي الى تدمير العمال وتكاسلهم -ارتباطها المباشر برضى العاملين وهنا تعني الحكم الفيصل للعمال في رضاهم او عدمه، وكذلك بعدها عن العلاقات الشخصية أي تعني عدم المحاباة في التوزيع وهنا تظهر النزاهة في التوزيع، وتكيفها مع توقعات العمال أي المكافأة بدل الجهد ولا يكون ناقص لكي لا يكون ردة فعل سلبية من طرف العمال-أقلمتها مع بيئة العمل أي تظهر هنا خصوصية كل مؤسسة في توزيع مواردها-ارتباطها بجهود الافراد والعاملين لتحقيق الكفاية الانتاجية

ويفهم من خلال الشروط التي سبقت أنه يجب وضع اهداف كل من المنظمة والافراد نصب عيني القائد، لكي يبلور الصورة الناجحة للمؤسسة والتي تكون عبارة عن جهود كل من القيادة في التوجيه والرشد والدعم، وتكون بالعمل الدائب والمبدع من طرف العمال، وبه تكون هذه الشروط قد تحققت وميزت المنظمة عن غيرها.

المطلب الخامس: معوقات التحقيق تتمثل معوقات تحقيق العدالة التوزيعية في هذه النقاط وهي:

1-الخوف والرهبة من المؤسسة، يعني أن الفرد العامل عندما يحس بانه مهدد أو غير مستقر فمهما منح من حوافز فإنها تؤثر على نفسية ومنها يجب اعادة النظر في نوعية التحفيز الممنوحة له لكي يستقر نفسيا.

¹-نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، ط1، سوريا، 2009. ص224-225.

2- عدم وضوح الاهداف لدى ادارة المؤسسة، ما يعني أن الادارة ليست مستقرة على هدف واضح تعمل عليه ما يحدث خلل في التسيير وتظهر عدم عدالة في الاجراءات التوزيعية.

3- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء، ما يعني وجود فوضى داخل التنظيم وعدم وجود رقابة رادعة، وهو ما يحدث خلل تنظيمي وتعم الفوضى ولا توجد عدالة ولا ابداع لأن اعضاء التنظيم "العمال" يحسون بعدم الاستقرار الوظيفي ويتهربون من المسؤوليات وتكثر عندهم الغيابات و التأخيرات ولا يباليون بالعمال الموكلة لهم ويتركونها تتراكم

4- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الاخطاء، ويعني لا توجد قاعدة تنظيمية تعطي أولوية للأشخاص المميزين والمبدعين على الاشخاص الجدد الواجب تدريبهم على الاعمال التنظيمية والتي تتطلب الابداع.

5- عدم وجود قنوات اتصال وهذا معيق تنظيمي كبير لأنه اذا لم يوجد اتصال، فان تسيير العملية الادارية لا يكون فيها ابداع وعدالة.

6- وجود اخطاء ادارية، مثل: تعدد القرارات وتضاربها مما يجعل الافراد العاملين يحسون بالملل من تعدد القرارات ولا يحسون أن الرئيس يرسى على قرار واضح، مما يؤدي بهم الي اداء اعمال روتينية من غير ابداع.

7- تعدد القيادات وتضاربها ما يعني أن هذه الظاهرة التنظيمية هي ظاهرة غير سوية، ما يزيد الطين بلة لأنه كلما تعددت الآراء والمسؤولين فإن المرؤوسين حتما سينشأ عندهم عدم المبالاة لأنه كل يوم قرار ولا يوجد قرارات حاسمة¹

ومن خلال هذا كله نستنتج أنه بوجود هذه المعوقات فان العدالة التوزيعية تصبح مهلهلة وغير واضحة المعالم، وهنا تظهر عدم العدالة ويصبح العمال في خطر يهدد عوائدهم وبالتالي يرجع بالسلب على المنظمة وهنا تظهر روتينية الاعمال ولا يوجد فيها ابداع ولا تغيير ولا تطوير.

¹ -نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 226.

خلاصة الفصل:

كان الغرض من هذا الفصل هو تزويد القارئ بمقدمة واسعة حول العدالة التنظيمية بما في ذلك المفاهيم النماذج والتطورات، وحاولنا من خلاله ان نقدم بنية العدالة التنظيمية والتفاعلات بين مختلف انواع العدالة والاسس التحفيزية التي من خلالها يتم صياغة عملية العدالة.

ومن الجدير بالذكر ان ما لاحظناه خلال هذا الفصل ان العدالة التنظيمية، مهمة في كل المنظمات في وقتنا الحاضر ولا مناص منها لأنها هي التي تعطي دفعة قوية للعمال والمسؤولين لكي يتواصلوا بكل اريحية وتزيدهم من التواصل والاستمرارية في العمل بمكان، إنها توجه السلوك التنظيمي نحو الاحسن ولا تعطي فرصة لصعود احد على حساب احد بل كل احد من افراد التنظيم موضوع في مكانه الصحيح ويستحق من الاجر والتحفيز مقابل ما يقوم به من عمل، ويجزى على ما قام به

من تقصير واخلال بالقيم التنظيمية، أي هنا في العدالة التنظيمية لا يظلم احد من افراد التنظيم ادا اتبعت بكل حذافيرها ولكن هناك دائما قاعدة توجد فيها ثغرة للتهرب من القوانين، لكي يجد فيها الفاعلون حرية التصرف بأهوائهم.

الفصل الثالث

الفصل الثالث:
الإبداع التنظيمي:
المخرجات، المستويات والمجالات

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الإبداع التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأنواعه

المطلب الثاني: مستويات الإبداع ومراحله ومجالاته

المطلب الثالث: أهمية الإبداع وخصائصه

المطلب الرابع: العوامل المساعدة على الإبداع وقوانينه

المطلب الخامس: أسس تحفيز الإبداع التنظيمي ومعوقاته

المبحث الثاني: امتلاك المهارات والقدرات الإبداعية وتطويرها

المطلب الأول: مفهوم المهارات والقدرات الإبداعية

المطلب الثاني: أهم مكونات المهارات والقدرات الإبداعية

المطلب الثالث: طرق تنمية المهارات والقدرات الإبداعية

المطلب الرابع: مقومات المهارات والقدرات الإبداعية

المطلب الخامس: أهمية تنمية المهارات والقدرات الإبداعية

المبحث الثالث: الدعم التنظيمي للمهارات والقدرات الإبداعية

المطلب الأول: مفهوم الدعم التنظيمي

المطلب الثاني: أهمية الدعم التنظيمي

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي

المطلب الرابع: مستويات الدعم التنظيمي

➤ خلاصة الفصل

تمهيد:

ان منظمات الوقت الحاضر القائمة على التطور التكنولوجي لا تستغني عن الإبداع لأنها تعتبره مفتاح لكل عقباتها التنظيمية، فهو إذا جسر تجتازه المنظمات لكي تطور من طريقة عملها ومن منتوجها، وهي بذلك تبني لنفسها صورة ومكانة في المجتمع المحلي والعالمي.

والإبداع لا يأتي هكذا من غير خطط مرسومة وسياسات داعمة له، حيث ان المنظمات عندما تقوم بدعم وتطوير المهارات والقدرات الابداعية للأفراد فإنها تستثمر موردها البشري من جهة ومن جهة اخرى فإنها تضمن لنفسها مكانة بين مصاف المؤسسات الاخرى، ان هذه المؤسسات تعطي كافة دعمها للأشخاص ذوو السمات الابداعية والمميزين لكي تكون لهم مكانة في المؤسسة وهذا عن طريق تدريبهم وتشجيعهم على الابداع.

سنحاول التطرف في هذا الفصل للإبداع التنظيمي الذي يعتبر من اهم مشاغل الافراد والمنظمات التي تصبو أو ترنو أن تكون في مصاف المنظمات المتطورة، والذي يحوي النقاط التالية مقسمة الي 3 مباحث: **المبحث الاول:** ماهية الابداع التنظيمي: والمندرج ضمنه: **المطلب الأول:** مفهوم الابداع التنظيمي وأنواعه، **المطلب الثاني:** مستويات الابداع ومراحل ومجالاته، **المطلب الثالث:** أهمية الابداع وخصائصه، **المطلب الرابع:** العوامل المساعدة على الابداع وقوانينه، **المطلب الخامس،** أسس محفزات الابداع التنظيمي ومعوقاته، **المبحث الثاني:** امتلاك المهارات والقدرات الابداعية وتطويرها، والذي يندرج ضمنه: **المطلب الأول:** مفهوم المهارات والقدرات الابداعية، **المطلب الثاني:** أهم مكونات المهارات والقدرات الابداعية، **المطلب الثالث:** طرق تنمية المهارات والقدرات الابداعية، **المطلب الرابع:** مقومات المهارات والقدرات الابداعية، **المطلب الخامس:** أهمية تنمية المهارات والقدرات الابداعية. **المبحث الثالث:** الدعم التنظيمي للمهارات والقدرات الابداعية، والذي يندرج ضمنه: **المطلب الأول:** مفهوم الدعم التنظيمي، **المطلب الثاني:** أهمية الدعم التنظيمي، **المطلب الثالث:** العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي، **المطلب الرابع:** مستويات الدعم التنظيمي - خلاصة الفصل

المبحث الأول: ماهية الابداع التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الابداع التنظيمي وأنواعه

1- مفهوم الابداع التنظيمي-والمناخ التنظيمي :

الابداع لغة: "مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال، الابداع عند الفلاسفة هو: إيجاد الشيء من عدم، فهو اخص من الخلق"¹

ويعرف كذلك: "ان العمل الابداعي هو الذي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي إلى انجازه"²، عرفه شيرمان بانه: "القدرة على تقديم اجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة"³، وعرفه بيرز بانه: "تجسيد لقدرة الفرد على استخدام طرائق غير تقليدية في تحقيق انجاز تتوافر فيه سمات الاصاله والابتكار"⁴، "الابداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتاجات أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الابداعية في أحد ميادين الحياة الانسانية"⁵، "هو افكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة او تجميع واعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة في اشكال فريدة"⁶

"يمكن وصف الابداع التنظيمي على انه نتيجة وعملية (outcome and a process)، على وجه التحديد، من اجل خلق نتائج مبتكرة (creative outcomes)، حيث يحتاج الافراد الى الانخراط أولاً في بعض العمليات التي يمكن ان تساعدهم على ان يكونوا اكثر خلقا (be more

¹-ابراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر، تركيا، ج1، ب.ت، ص

²-ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات-منظور كلي-، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الاردن، 2013، ص372.

³- المرجع نفسه، ص 373.

⁴-رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، 2005، ص 4.

⁵-نصر هرمز، الشخصية المبدعة-كيف تكون مبدعا في حياتك-، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2003، ص 9.

⁶-زدوري أسماء، ملتقى دولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة-يومي: 13-14 ديسمبر 2011، الملتقى الدولي الخامس، جامعة الشلف.

(creative)، من مثل العثور على أفضل الطرق الفريدة لحل مشكل ما، أ و البحث عن طرق جديدة لأداء مهمة، أو ربط الافكار بالاعتماد على مصادر متعددة"، "وهو يعني كذلك: عملية مترابطة، تنطوي على التفكير والفعل (involving réflexion and action)...وتجريب ومناقشة طرق جديدة للقيام بأعمال، على النقيض من مجرد الاعتماد فقط على العادة أو السلوك الآلي أو العفوي والتلقائي (relying on habit or automatic behavior)¹

ويفهم من خلال هذه التعاريف أن الابداع هو عبارة عن امتلاك الافراد لمهارات وقدرات تمكنهم من اداء اعمالهم بكل تقانة وتفنن، ونستطيع أن نقول عن العامل بانه يد ماهرة وفنية اذا كان يمتلك كل الشروط أي تتوفر فيه كل الشروط الواجبة منها الفضول للمعرفة والتحكم في زمام المشكلات وكذلك يجب توفير جو أو مناخ تنظيمي يساعد الافراد على الابداع في اعمالهم واستمراريته وتشجيعه بكل الطرق.

المناخ التنظيمي:

" إن نماذج السلوك التنظيمي في معظمها، إن لم تكن كلها، هي تصورات لبيئة العمل، ويشار إليها عموماً باسم "المناخ التنظيمي organizational climate"، اذ احتل هذا المفهوم دوراً محورياً في العلوم التنظيمية، ويرجع تاريخه الى الاعمال الكلاسيكية ل: كيرت لوين Kurt Lewin" بشأن التحفيز خلال الخمسينات، وتم اضافة الطابع الرسمي على هذه الاعمال خلال الستينات، من خلال إسهامات رواد مدرسة العلاقات الانسانية سيما كريس ارغريس Chris Argyris²

ابعاد المناخ التنظيمي:

" يصف بعض المهتمين عامة اربعة (04) ابعاد للمناخ التنظيمي كما يلي:

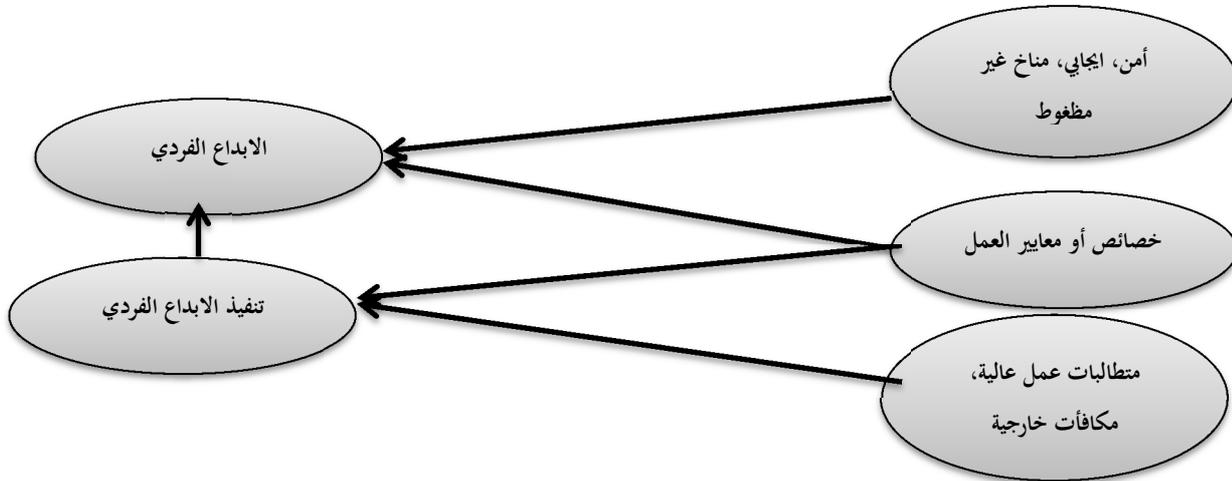
- 1- ضغوطات الدور وعدم الانسجام...
- 2- تحدي الوظيفة و الاستقلالية...
- 3- تسهيل القيادة ودعمها...
- 4- تعاون مجموعة العمل، الصداقة، الحميمية...³

¹-Edited by:Jing Zhou christina E.shally, **handbook of organizational creativity**, Laurence erlboum associâtes, new York, London, 2008, p04.

²- Ibid, p 213.

³- Ibid, p214.

الشكل رقم 04: يوضح جوانب المناخ والثقافة التنظيمية، وأثرها في الابداع وتنفيذ الابتكار



المصدر: (Jing Zhou christina E.shally, p216)

"يمكن النظر الى الابداع على انه تطوير أفكار جديدة، في حين أن الابتكار هو تنفيذ أو تطبيق تلك الافكار في حقل الممارسة... إذ يتطلب بيئة داعمة وتنظيمات ذات رؤية مشتركة، تنوع المعارف، وتكامل الجهود والمهارات، والدعم العملي..."

" تبدأ عملية الابتكار بإبداع الافراد، لذلك فإن توليد فكرة جديدة هو عملية معرفية تقع على مستوى الفرد، وإن كانت تعززها عمليات التفاعل... تحدث الادراكات الخلاقة عندما يشعر الافراد بخلو بيئة عملهم من الضغوط، وكذا شعورهم بالأمان والايجابية"¹

¹ - Jing Zhou christina E.shally, op.cit, p 216.

2- أنواع الابداع: يوجد عدة تصنيفات لأنواع الابداع ونذكر منها تصنيفين هما:

" قسم تايلور الابداع الي خمسة أنواع وهي:

1- الابداع التعبيري: يعني هنا تظهر أو تبرز الصورة التقليدية للإبداع، أي بمعنى الفروق الفردية للأفراد وكل احد له طريقته في انجاز عمل معين وبدرجة معينة ومن زاوية معينة وهو مبدع فيها، وليس بالضرورة أن تكون مثل باقي الاشخاص حتى نقول أنه مبدع بل على العكس يكون هو أول من انتجها وتعتبر فريدة من نوعها.

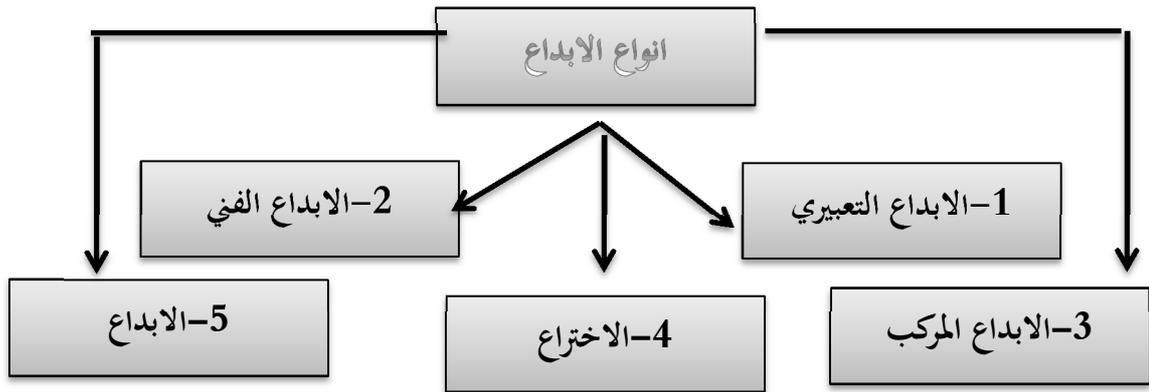
2- الابداع الفني: بمعنى ان يكون للشيء المنتج أو العمل المبدع لمسة فنية تظهره بشكل جديد وفريد من نوعه تميزه عن باقي الاشياء السابقة، أ أنه يظهر له جمال ورونق وخاصة يتميز بها.

3- الابداع المركب: يعني هنا تظافر وتجميع عدة أفكار للتوصل الي معلومات جديدة، ما يعني هنا أنه تظهر تقنية الابداع الجماعي

4- الاختراع: يعني استحداث شيء جديد لأول مرة، أي أنه غير مسبوق مثل براءات الاختراع

5- الابداع الإستحداثي: يتمثل في استخدام شيء جديد موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة¹

شكل رقم 05: يوضح انواع الابداع



المصدر: عاطف لطفي خصاونة، 2011، ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال. ص 55

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2003، ص 15.

" بينما صنف Jones gareth.2004 الابداع الي نوعين وهما:

1-الابداع الجذري: هو الذي يحدث اختلاف كلي وكامل في العملية أو المنتج عن ما سبقه من ابداعات، وهذا يحدث أو يحقق ميزة تنافسية، ما يعني هنا أن المنتج يبلور بشكل جديد وينقلب كلية الى صورة مغايرة لما كان عليه من قبل.

2-الابداع التدريجي: هو التوصل الى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات والاضافات، وهو الذي بدوره يؤدي الى الابداع الجذري، ما يعني هنا اضافة تغييرات أو تحسينات على المنتج أو العمليات الادارية لكي تكون بصورة مغايرة لما كانت عليه من قبل".¹

• في حين صنف Brockman et Morgan,1999 الابداع الي صنفين وهما:

1-الابداع التقني:

هو احداث وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، واجراء تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الانتاج وإدخال تكنولوجيا حاسوبية في العمل.

2-الابداع التنظيمي:

هو الذي يتمثل في عملية احداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الاعمال والوظائف، وعمليات المنظمة، وسياساتها واستراتيجياتها، ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية.²

ويفهم مما سبق أن أنواع الابداع تزيد من رونقه وجماليته، أي أن التعبير عن الابداع غير محدود و فسيح وممتد لكي يصل ويجول فيه العامل وليست محدد أو مقيد، وهنا يفهم بأن تعدد الميادين يعطي فرص أكبر للإبداع وزيادة التفنن فيه. حيث يعتبر الابداع التنظيمي أشمل هذه الانواع من الابداعات لأنها تنضوي تحته.

¹-عاطف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

²- المرجع نفسه ، ص 56.

المطلب الثاني: مستويات الابداع ومراحل ومجالاته

1- مستويات الابداع: يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الابداع في المنظمات وهي:

1- الابداع على مستوى الفرد 2- الابداع على مستوى الجماعة 3- الابداع على مستوى المنظمة

1- الابداع على مستوى الفرد: هو الابداع الذي يحققه الافراد الذين يمتلكون قدرات وسمات ابداعية

• ومن خصائص الشخص المبدع:

- المعرفة: تتم عن اتقان العمل والخبرة المكتسبة

- التعليم: التعليم يزيد أو يركز من الابداع ويركزه والفضول للتعليم واكتساب كل ما هو جديد

- الذكاء: ليس شرطاً ان يكون الفرد المبدع يمتلك ذكاء، ولكن لديه قدرات ومهارات تفكيرية لا نشاء أو تكوين علاقة بين الاشياء بطريقة مزنة وسلسلة

- الشخصية: من صفاته: المخاطرة، الاستقلالية، المثابرة، عالي الدافعية، متشكك، لديه احساس بالفكاهة.

- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع، ويوجد امكانية أنه واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.

- العادات الاجتماعية: ليس منظويا على نفسه بل يميل الى التفاعل وتبادل الآراء مع الاخرين¹

ويفهم من خلال ما سبق ان الابداع له مستويات فبالنسبة للمستوى الفردي، فانه يحتوي أو له خصائص تميزه عن الابداع على مستوى الجماعة فنجد الشخص المبدع يجب أن تتوفر فيه عدة شروط لكي يكون مبدع منها: المعرفة-التعليم-الذكاء..... الخ وهذه الصفات هي التي تزيد من احتمالية توفر الابداع زيادة على ذلك المناخ التنظيمي المساعد والداعم له.

¹-حسين حرير، مرجع سبق ذكره، ص 357

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة... الخ)، ويعتمد على:

- التداؤب (التآزر) - التفاعل وتبادل الآراء والخبرات - المساعدة و المساندة

*ويتأثر الإبداع الجماعي كما ونوعا، بالعوامل التالية:

- الرؤية: يزداد الإبداع بوجود أهداف مشتركة ومحددة

- المشاركة الآمنة: يعني وجود بيئة تشجع وتعزز على الإبداع

- الالتزام بالتميز في الاداء: ايجاد مناخ يسمح بتقييم اجراءات العمل

- دعم ومؤازرة الإبداع: يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن ان يكون من الزملاء أو المنظمة

3- الإبداع على مستوى المنظمة: وهو النوع أو المستوى الذي يشمل الإبداع الفردي والجماعي، وما يفضله او يخصه عن الاثنين هو طريقة الدعم والمساندة الممنوحة للأفراد¹.

ويفهم مما سبق أن الإبداع على المستوى الجماعي تتضافر فيه جهود الجماعة لكي يخرج في صورة فضلى ومميزة، وهذا يعطي ميزة اخرى ويضيفها على المؤسسة وهي تبنيها للعلاقات الانسانية وللعدالة التنظيمية التي تزيد من التضامن والتوحد وهي بالتالي تعطينا ثمرة ناجحة وتظهر نتائجها في الاعمال وهي الإبداع الذي يقوم بالمؤسسة ويعطيها مكانه وقيمة اجتماعية واقتصادية على المستويين المحلي والعالمي. وأن الإبداع على مستوى المنظمة تبرزه القيادة الرشيدة التي تتولى زمام السلطة وامور التسيير فهي التي تساعد وتساند وتدعم عمالها بكل ما يحتاجونه وتشجعهم على الابداعات التي تقوي المؤسسة والافراد.

¹ - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 359.

2-مراحل الابداع: صنف ولاس اربعة مراحل تمر بها عملية الابداع وهي على النحو التالي:

1-مرحلة التحفيز: تعتمد هذه المرحلة على معلومات مكتسبة على مر المرحلة العمرية للفرد، أي أنها تساعده في صقل طريقة تفكيره وهذا لا يغنيه عن التدريب المتخصص في الاعمال الابداعية لكي ينفرد بها، وهذا لا يتجلى في كل المجالات بل في حالات خاصة مثل: "الابداع العلمي-الابداع الفني"

وهذه التدرج لا تأتي مباشرة وبصورة عفوية بل يجب أن تكون أو تحتاج إلى معرفة صحيحة وعميقة بأساليب البحث والنظريات والمعلومات التي سبقه اليها في هذه الميادين، إن معرفة المبتكر لحاجات تخصصه، ونقائص النظريات فيه يقوده إلى الاكتشاف والتجديد في ميدان اختصاصه.

2-مرحلة التفريغ: في هذه المرحلة لا ينشغل الانسان المبدع بالمشكلة شعوريا، و لا كنه يتعدها الى اشياء اخرى "مرحلة هروب أو تذبذب" لكي يجد حلول مرضية مع الوقت.

ان سلوك المبتكر خلال هذه المرحلة يتباين من موقف الى آخر، حيث أنه يمكن أن يصاب الفرد المبدع الي فترات شعورية من تردد بين القلق-الاحباط-سهل الاثارة-الحزن-الاكتئاب، وكل هذه الاحاسيس يمكن أن تزول بعملية الاسترخاء أو النوم لكي تحدث عنده نوع من التغيير، إن هذه العوامل تهيئ الفرصة لبزوغ الابداع من خلال دفعة قوية جديدة وانطلاقة الى الامام.

3-مرحلة الالهام: في هذه المرحلة تكون العملية الابداعية على اوج الاستعداد للتبلور العملي وتأتي بشكل فجائي وتكون مصحوبة بمجالات ارتياح ورضا عن النفس، وهي نتيجة للجهود أو المراحل السابقة.

4-مرحلة التحقيق: في هذه المرحلة يتم اختبار المنتج الابداعي واجراء تعديلات وتحسينات لكي يخرج في افضل شكل¹

من خلال ما سبق يتبين لنا ان الابداع لا يأتي دفعة واحدة ولا هو متوفر تطلبه وقت ما تشاء بل هو عبارة عن مجهود شخصي وجماعي يأتي عبر مراحل وخبرة مكتسبة من الاعمال اليومية، أي انه عبارة عن احتكاك وتفاعل مع المواقف والظواهر التي تزيد من دقته وتطويره.

¹ -عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الاداري-في التنظيم والتنسيق-، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2015، ص23-25.

3-مجالات الابداع: تتعدد مجالات الابداع وتتنوع كل حسب هدفه ومبتغاه ونذكر منها:

1-المنتج: هو الابداع الذي يأتي بمنتج جديد لكي يفني من تطلعات المستهلكين وينميها ويطورها مثل: آلة التصوير الرقمية حلت محل آلة التصوير القديمة .

2-العملية: هو الابداع الذي يأتي بطريقة عمل جديدة تساهم في تحسين الانتاج كما ونوعا كإدخال التكنولوجيا للتطوير للعمل.

3-الخدمة: يكون الابداع في الخدمات مثله مثل المنتجات الجديدة، مثل الصيرفة المنزلية

4-نموذج الاعمال: نموذج الأعمال طريقة جديدة أو محسنة لقيام الشركة بالأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق، أو تحسين ميزتها الحالية وبالتالي حصتها في السوق، يعني الطريقة المنتهجة لأداء الأعمال¹.

مما سبق يتبين لنا أن مجالات الابداع تظهر مدى تميز كل واحد منها عن الآخر وفي نفس الوقت يكمل احدهما الآخر، فالإبداع في المنتج ليس كالإبداع في العملية ولكنه يدعمه ويعطيه دفعة ونجح لكي يظهر بصورة مثلى ومختلفة عن ذي قبل، ومنه نقول ان مجالات الابداع تبلور الصورة والنقاط المهمة في العملية الابداعية وتسهيلها وتعطيها رونق خاص ومتطور.

المطلب الثالث: أهمية الابداع وخصائصه

1-أهمية الابداع: تبرز أهمية الابداع في عدة عوامل نذكر منها:

-حاجة المؤسسات الى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل

-يزيد الابداع من تقدم المؤسسات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة مرونتها في العمليات الادارية والفنية

-يساعد الابداع على اكتشاف ودعم قدرات الافراد الذاتية وتوجيهها نحو التطوير والاستمرار

-يساعد الابداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز للعمال

¹-نيفين حسين مُجد، دور الابتكار والابداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول-دراسة حالة دولة الامارات-، وزارة الاقتصاد، الامارات العربية المتحدة، 2016، ص 8-9.

- يساهم في تطوير وتنمية معارف ومهارات الافراد والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم.

- يسهم في بناء الثقة لدى الافراد العاملين - يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن امكانياته الابداعية - يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم - يدفع الافراد للدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين، يساعد الافراد في اعادة تحديد اهدافهم وتصوراتهم عن العمل¹.

ويكون هناك وقت ابداعي مخصص للدراسة والبحث والاستقصاء والتخطيط لفهم الامور وادارتها والعمل على تحديد مضيعات الوقت، ووضع حلول لها. وتحديد الاولويات والاشتغال بها.²

ومنه تظهر اهمية الابداع أو تكمن في المؤسسات أو المنظمات عندما تعتمد عليه، فإنها تبحث بذلك عن التطوير والتغيير التنظيمي، حيث ان اي عمل من غير ابداع لا يعتبر عمل فهو عمل روتيني بحث، وبهذا لا يشعر العمال بقيمتهم الادائية اذا فمن الواضح ان الابداع له وقع كبير على نفسية العمال ودافعيتهم للعمل، حيث أنه عندما يقومون بعمل يحبونه ويتقنونه فانه يرجع عليهم بالفائدة ولؤمستهم كذلك ومنه تنشأ لديهم روح الولاء والحب لعملهم ويستخلص ان العامل اكتسب ود رئيسه له ويجعل منظمته في مصاف المؤسسات المتطورة و هنا تتجلى الالهية العظمى للإبداع من حيث التغيير الذي طرأ علي المؤسسة وبلور صورتها ومكانتها في المجتمع

2- خصائص الابداع: تتمثل خصائص الابداع في النقاط التالية وسنبرزها فيما يلي:

1-العقل المتسائل والخالق: هي صفة فطرية لدى الفرد تزيد من مقدارها وتعززها التربية والتدريب ومن مميزاتها: التحدي للواقع التقليدي-البحث والتجديد-اختلاف أو تعدد ميادين العلوم

2-القدرة على التحليل والتجميع: هي القدرة على اكتساب معلومات وتحليلها وتجميعها تم القيام بعملية تقويم لهذه المعلومات، والقيام بالاحتفاظ بها ليسهل استعمالها فيما بعد.

¹-حسن عبد الله مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

²-موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل للنشر، ط4، عمان، الاردن، ، 2010، ص

3- القدرة على التخيل والحدس: هي المقدرة على امتلاك ربط الافكار ومزجها وتشكيلها وهذا لتحصل على فكرة جديدة ونافعة

4- الشجاعة أو الثقة بالنفس: هي امتلاك مهارة ابداء الرأي والدفاع عنه دون الخوف أو التردد وعدم الاستسلام للواقع أو الخوف من الفشل بمعنى التصدي لكل الحواجز التي تحول دون الوصول للهدف.

5- التمرد على السلطة: يكون الفرد المبدع ميالا الى النزوع نحو مقاومة المركزية الادارية وانتقاداتهم الهدامة، والتي تقوم بكبح الابداع ولا تدعمه.

6- النزوع نحو التجريب: ينطلق من فرضيات أهمها: -عدم التسليم والاقتناع بالأمور والقضايا بشكل نهائي -يميل أو ينزع الى نسيه الامور ويتشكك في مصداقيتها

7- النقد الذاتي: يعني هنا يكون لدى الفرد روح الموضوعية في رؤيته وتمييزه للأمور، حيث أنه ينقد ذاته ويتقبل النقد من الاخرين ويهدبها ويقوم افكاره ومعلوماته¹

مما سبق يتبين لنا ان خصائص الابداع هي عباره عن قدرات فردية فطرية ومكتسبة، وتكون عن الفضول في البحث عن الجديد والمتطور من الافكار والاعمال التي تخرج عن المألوف، والتي تحدد سمات الشخصية ومدى تمحورها في العملية الابداعية فلولا وجود عقل متسائل ميال للتغيير والتجريب لأمور جديدة ونقدها لما وجدت واستحدثت علوم وتكنولوجيا استنفع منها بني البشر وسهلت عليهم امور وشؤون حياتهم العملية واليومية .

¹ -كامل مجد المغربي، السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، دار الفكر، ط3، عمان، الاردن، 2004، ص 345-346.

المطلب الرابع: العوامل المساعدة على الابداع وقوانينه

1-العوامل المساعدة على الابداع: يذكر بيتر دركر ستة عناصر تتبناها الادارة تساعد على الابداع وتدعمه وهي:

1-التحدي: هنا تتبين حنكة المدير في معرفة القدرات الفردية للعمال، وقيامه بالتقسيم العادل للعمل حيث أنه يضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا يساعد على القيام بتحفيز الدوافع الجوهرية الكامنة لخلق القدرات الابداعية والطاقة الابتكارية للأفراد.

2-الحرية: بمعنى أن الافراد عندما يشعرون بحريتهم في اداء عملهم وانتمائهم له، فعندئذ ستكون الكلمة الاولى والاخيرة وسيبدعون في عملهم، ولكن هناك مشطبات من طرف المدراء لأنهم يستغلون هذا المصطلح كشعار فقط دون منحه هدفه الرئيسي.

3-المصادر والموارد: يعتبر كل من الدعم المادي "المال" والمعنوي "الوقت" هما عماد العملية الابداعية حيث انها تتغدى عليهما، اذا استغلت بطريقة مثلى، ولكن هناك بعض المنظمات لا تبالي بهذه المدعمات ولا تعطي لها اهمية بالغة، فهي اذا تقتل الابداع بشكل روتيني.

4-سمات وصفات مجموعة العمل: ان اختلاف القدرات الفردية يؤدي الى تدعيم الابداع وتقويته وتنوعه، فالاختلاف هو ركيزة النوع والتطوير، وهو الذي يؤدي بالأفراد الى تبني واكتساب رؤى جديدة للتفكير الابداعي.

5-التشجيع التوجيهي والاشرافي: إن الشعور بالأهمية والقيمة للأفراد من طرف مشرفيهم هو امر حساس لأنه يعتبر الموجه أو الدافع الرئيسي للإبداع، وكذلك التسامح على الاخطاء والتعامل بمرونة للتغلب على روتينية الاعمال الادارية

6-الدعم التنظيمي: يعبر الدعم التنظيمي عن كل ما تقدمه المنظمة للأفراد من تشجيع على النجاحات الابداعية، أو الاحتواء عند الوقوع في الاخطاء وتلافيها مستقبلاً¹.

¹ - اسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية-دراسة حالة: جامعة حمد خيضر بسكرة-، رسالة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، من اشراف مُجد قريشي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، 2013، ص 71.

وما نلاحظه من خلال هذه العوامل المساعدة على الإبداع كما صنفها دركر، أنها تعطي دفعة كبيرة للإبداع وتدعمه وتنميه، وتضمن استمراريته وتطويره، وبها يمكن ان تكون الصورة الابداعية للأعمال والمنتجات مميزة وذات قيمة.

2-قوانين الابداع: يسرد لنا الدكتور طارق السويدان 20 قانون للإبداع وهي كما يلي:

1-قانون الوفرة والاسبقية:

أ-الوفرة: إن افضل طريقة للحصول على افكار رائعة هو الحصول على افكار كثيرة ثم تلغى الافكار السيئة منها. ان التفكير المستمر في قضية ما يؤدي الى تأكيد أفكار، ومنه الافكار الكثيرة تؤدي الى افكار جيدة وابداعية.

ب-الاسبقية: هنا يجب أن تكون أفكارك الابداعية سابقة ومتقدمة على زمانك برع ساعة وليس بسنوات ضوئية

2-قانون الصحة والراحة:

أ-الصحة: وهنا يقول طارق السويدان يجب أن تبحث دوما عن الجواب الصحيح الآخر.

ب-الراحة: وهنا التأكيد على أخذ قسط من الراحة لكي تقوم بعمل ابداعي خالي من الاخطاء

3-قانون الاصرار والتدوين:

أ-قانون الاصرار: وهنا يعني الاصرار حسب طارق السويدان تبني الفكرة والتشبث بها رغم اعتراض الاخرين عليها، حيث يقول إذا قال الجميع انك مخطئ فقد خطوات خطوة إلى الامام، وإذا ضحك عليك الجميع فقد خطوات خطوتين إلى الامام

ب-قانون التدوين: وهذه الخاصية تعتبر مهمة جدا لأنها تحافظ على التراث الفكري من النسيان والاضمحلال، حيث يقول طارق السويدان اكتب افكارك قبل ان تنساها¹

¹-طارق السويدان، قوانين الابداع العشرون، اكااديمية الابداع الخليجي للتدريب الالكتروني، 2015-2016، ص1-7.

4- قانون البدهة والتساؤل:

أ- **قانون البدهة:** وفي هذا الصدد يقول طارق السويدان أن الحل لأي مشكلة موجود مسبقاً، كل ما علينا أن نسأل الاسئلة الصحيحة التي تكشف ذلك الحل. هنا يعني أنه يوجد الحل في المشكلة كما يقول المثل في وسط كل محنة منحة بمعنى التروي والتركيز فقط

ب- **قانون التساؤل:** الاسئلة والفرضيات الساذجة قد تأتي بأجوبة ذكية، فلا تتردد من طرح التساؤلات وان بدت بسيطة أو غريبة على ذهن المستمع، وهنا يعني البحث الحثيث على الاجوبة للأسئلة المتراكمة في الفكر والتي ربما تساعد على خلق ابداع منفرد.

5- قانون التخيل و التغيير:

أ- **قانون التخيل:** يقول هنا : حاول أن تتخيل الوضع عند حل المشكلة قبل أن تبدأ بحلها، كل تصرف له ما يقابله، تعلم أن تنظر للأمر من الخلف الى الامام، أو من داخلها الى خارجها أو بالمقلوب. يعني هنا يجب ان يمتلك الافراد خيال واسع ومتشكك **ب- قانون التغيير:** هنا يقول: لإيجاد الحل للمشكلة لا تنظر اليها من نفس الزاوية التقليدية. يعني هنا تغيير طريقة التفكير.

6- قانون الاصاله والاستعانة:

أ- **قانون الاصاله:** هنا يقول: إعادة النظر في أسس المشكلة والافتراضات الاساسية قد يحول العوائق الى فرص، بمعنى دائما البحث عن اسس المشكلة واسبابها هنا نجد الحلول

ب- **قانون الاستعانة:** هنا يقول: انظر للأمر من وجهة نظر شخص آخر له علاقة بالمشكلة عندما تعجز عن حلها، يعني الاستشارة لها فوائد جمة لأنها تعطيك افكار ووجهات نظر وحلول من زوايا لم تنظر اليها انت. قال تعالى: " وشاورهم في الامر " [سورة آل عمران الآية 159] ، " وامرهم شورى بينهم " [سورة الشورى الآية 38].

7- قانون المعرفة والتشبيه:

أ- **قانون المعرفة:** هنا يقول: لا ابداع دون توفر المعرفة الكافية بالموضوع، وكلما زادت معارف الفرد في موضوع ما، زاد احتمال ابداعه فيه، وليس شرطاً أن يكون المبدع في مجال ما مبدعاً في كل

المجالات. يعني أن اصل أي تغيير هو اكتساب علم ومعرفة متينة لكي يركز عليها الفرد لتغيير مجالات حياته واسسها ومنها الابداع الذي هو يعتبر جزء لا يتجزأ من حياته اليومية. ب-قانون التشبيه: يقول هنا: شبه المشكلة بشيء في الطبيعة وأسأل نفسك ماذا سيحدث لها عندئذ، ما يعنيه هنا هو تصور وقوعك في مشكلة وتخيل كيف سيكون شعورك وردة فعلك اتجاهها بمعنى اعطاء انداز لنفسك لمواجهة مثلها في المستقبل¹

8-قانون التقليد والمحاولة:

أ-قانون التقليد: قلد افضل الموجود تم عدل، يعني هنا لا بأس بالتقليد ونقل ما هو متوفر لكن بإضفاء لمستك الخاصة عليه لكي يكون متميز وغير مقلد تقليد اعمى

ب-قانون المحاولة: الابداع لا يأتي -غالبا- من المحاولة الاولى، وال فشل في البداية لا يعني الفشل في النهائي، احرص على أن تكون العقوبة على الخطأ اقل من العقوبة على عدم المحاولة، يعني هنا لا توجد حجة أو كما يقول المثل: عندما يقول لا اعرف يقول جرب وهنا التجريب يكسب خبرة هائلة احسن من عدمه

9-قانون الاثارة والادخار:

أ-قانون الاثارة: في معظم الاحيان تتحول الافكار الى ابداعات عند التركيز على الجانب المثير من الفكرة وليس على إيجابياتها أو سلبياتها. يعني هنا توجد بعض الافكار المتميزة هي التي تأسر الفرد لكي يبلورها الي واقع ابداعي

ب-قانون الادخار: كتابة الافكار مثل وضع المال في البنك، يعني هنا المحافظة على الافكار مثل المحافظة على المال والجواهر

10-قانون التسخين و الاحتمالات:

أ-قانون التسخين: ابدأ كل اجتماع بدقيقة لتسخين الافكار والابداع، يعني هنا استرجاع الافكار المهمة والتي تخدم الشخص وتزكي الموضوع

¹-طارق السويدان، مرجع سبق ذكره، ص 8-15.

ب- قانون الاحتمالات: توقع حدوث أكثر من احتمال ورتب نفسك لوقوعها جميعا في نفس الوقت، يعني هنا عندما تتوقع حدوث الأسوأ من الامور لا تتفاجأ به عندما يقع وتتأني الاضرار ناقصة¹

ومن خلال هذه القوانين المسرودة عن الابداع يتبين لنا انه بها لا يتم الحياد عن الطرق والاجراءات المسنونة للإبداع، حيث انه لا يأتي هكذا سهلة ولكنه يأتي وفق شروط ومعايير مدروسة ومتفنتة لكي يكون راسي على قاعدة متينة وغير مهلهلة لأنه عند تقييم الابداع وعملياته تسلط الاضواء على مدى اتباع شروطه وقوانينه ام لا لكي يتميز ما يعني وجود ابداع داخل الابداع نفسه.

المطلب الخامس: أسس تحفيز الابداع التنظيمي ومعوقاته

1- أسس تحفيز الابداع التنظيمي: ان القادة الفطنين يمكنهم تبني اساليب متنوعة ومختلفة لمساعدة مرؤوسيههم على تفجير الطاقات الابداعية الكامنة لديهم وتشجيعهم على المزيد من النجاحات، وكل هذه الاساليب تؤدي بالمؤسسة للنجاح ومواكبة التغيرات التكنولوجية والتي سنسردها فيما يلي:

1- العمل على تهيئة بيئة تنظيمية تشجع الافراد على تقديم أفكارهم ومساهماتهم الابداعية وتجريبها.

2- جعل الابداع ثقافة مؤسسية مشتركة لجميع أفراد المؤسسة، عن طريق اعطاء العاملين مزيدا من الحرية في أداء أعمالهم، وتخليصهم من معوقات الروتين والبيروقراطية، ومساعدتهم على تقبل التغيير وإزالة مخاوفهم على امنهم الوظيفي.

3- تمكين الافراد من أن يلمسوا فوائد الابداع لهم ولمؤسساتهم من ناحية مادية ومعنوية، كحافز لهم على الابداع²

من خلال هذه العناصر الداعمة والمحفزة للعملية الابداعية يتبين لنا أنه من الواجب على الادارة والمسؤولين دعم الاشخاص المبدعين وترغيبهم في المزيد منه، لكي لا يحسون بالملل والروتينية وترغيب الاشخاص الاخرين في الابداع بشتى الطرق التحفيزية واعطائهم صورة حسنة ومميزة وثقافية ومفيدة عن نواتج العملية الابداعية

¹ - طارق السويدان مرجع سبق ذكره، ص 16-20.

² - زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 131.

2- معوقات الابداع: توجد عدة معوقات تنظيمية تحول دون بزوغ الابداع واستمراره وهي كالتالي:

1- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

2- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الابداع في المؤسسة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المؤسسة تحملها.

3- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

4- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي، بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

5- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية، وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها، وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم، أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

ومن خلال هذه المعوقات يتبين لنا ان الابداع اذا لم يجد اشخاص مهتمين به وبيئة داعمة له فانه يتلاشى مع روتينية الاعمال الادارية اليومية، لأن بعض الاشخاص تجد عندهم روح ابداعية ولكنهم يجبطون من طرف الظروف المحيطية بهم ويصبحون كسالى، وكذلك البيئة المؤسسة الراغبة في عدم التغيير اما لعدم ارادتها في زيادة تكاليف على كاهلها المالي أو رغبة منها في بقائها في وضع معين وهذا لأسباب منها توطين الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة ما ينشئ رغبة في عدم التغيير والتطوير التنظيمي وهذا ما يرجع بالوبال على المؤسسة وافرادها.

المبحث الثاني: امتلاك وتطوير المهارات والقدرات الابداعية

المطلب الأول: مفهوم المهارات والقدرات الابداعية: يعرفها: بيارز piers بانها: قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرائق التقليدية في التفكير مع انتاج جديد او غير شائع يمكن تنفيذه وتحقيقه.

أما الخالدي فيعرفها بانها: انتاج شيء ما، على ان يكون هذا الشيء جديداً في صياغته وان تكن عناصره موجودة من قبل "ولا يعني هذا ان كل انتاج جديد يسمى ابداعاً ، بل يجب ان يكون اصيلاً وذو قيمة وفائدة في الوقت ذاته.

ان الناس يختلفون فيما بينهم في انواع ومستويات قدراتهم الابداعية ، حسب اختصاصاتهم التي يمارسونها فمنهم مبدعون في الرياضيات والفيزياء ومنهم في الشعر والادب والموسيقى ، ومنهم في الرياضة واخرون في العلوم ... وهكذا غير ان الابداع بشكل عام ينطوي على عوامل مشتركة وان اختلفت انواعه ، وفي المحصلة يمكن تحديده وقياسه عن طريق اختبارات القدرات الابداعية، يوجد تفاوت في القدرات الابداعية للأفراد ، حيث أن تنشئتهم تختلف من حيث التعليم والثقافة والخلفيات¹ ، وتعرف كذلك بانها: امكانيات الفرد على القيام بعمل ما، اما المهارات فتعرف بانها: مستوى الكفاءة التي يستطيع الفرد أن يؤدي بها ذلك العمل²، ان الإبداع هو ليس فقط نتيجة استخدام للموارد النادرة أو تطبيق للأفكار الجديدة والمبدعة ولكنه نتيجة امتلاك قدرات تمكن من تحقيق ذلك³

مما سبق يتبين أن المهارات والقدرات الابداعية هي على قسمين فطرية ومكتسبة، فالفطرية تكون لدى الافراد مرسخة لديهم وكامنة نستطيع ان ندعمها من خلال برامج تنموية وتطويرية للشخصية المبدعة واعطاء فرص لتبنيها من طرف المنظمة واساء مناخا تنظيمي مستقر، أم المكتسبة فهي التي نستطيع تطويرها بالتدريب والتعليم والتكوين وكذلك بالدعم ومنه عن القدرات الابداعية هي محور الشخصية العملية للأفراد الذين هم الرصيد البشري للمؤسسة وتطورها فهي تضع كل امالها عليهم لكي ينهضوا بالعملية التنموية للمؤسسة وتعود كذلك بالفائدة عليهم

¹ -humanandselfdevelopment.blogspot.com/2012/07/blog-post_14.html, 2012/4/7

² - كامل مجد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 162.

³ - صبرينة تريغني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة-دراسة حالة مجمع صيدال-، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسيير المنظمات، من اشراف د. فاتح دبله، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014-2015، ص 4.

المطلب الثاني: اهم مكونات المهارات والقدرات الابداعية: وهي كالتالي:

1-الطلاقة:هي القدرة على توليد عدد كبير من الابدال أو الافكار أو المشكلات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها، وهي تعني كذلك عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها. ولها أنواع وهي: الطلاقة اللفظية(طلاقة الكلمات)-طلاقة المعاني(الطلاقة الفكرية)-طلاقة الاشكال

2-المرونة:هي القدرة على توليد افكار متنوعة ليست من نوع الافكار المتوقعة عادة، وهي عكس الجمود الذهني

ولها أنواع وهي: المرونة التلقائية-المرونة التكوينية-مرونة اعادة التعريف

3-الاصالة: هي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع والتفكير الابداعي، وهي الجدة والتفرد، وهي ليست صفة مطلقة بل هي محددة في اطار الخبرة الذاتية للفرد.

4-الافاضة: تعني القدرة على اضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة من شأنها أن تطورها وتغنيها بمزيد من المقترحات

5-الحساسية للمشكلات: تعني الوعي والاحساس بوجود مشكلة في مواقف معينة، وتعني أن بعض الافراد لديهم سرعة في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف¹.

مما سبق يتبين لنا أن القدرات والمهارات الابداعية ماهي الا عبارة عن خصائص وقدرات فردية للأشخاص، يتحلون بها وتميزهم عن باقي زملائهم في المنظمة او حتى في الواقع اليومي، فهي التي تعطيهم دافع قوي ومميز لكي يقوموا بالإبداع، إن خصوصية هذه المهارات والقدرات هو الذي يعطينا تنوع في العملية الابداعية من ناحية النوع والكم، فنجد كل احد منا يتميز عن الاخر في طريقة أدائه لعمله وطريقة حلحلة المشكلات "تفكيكها" التي تواجهه، وتكيفه مع كافة المتغيرات التنظيمية التي تطرأ على الهيكل التنظيمي، وكيفية تطوير وتغيير سبل الروتينية في الاعمال يعني اضافة ميزة الحداثة والتطوير.

¹نصر هرمز، مرجع سبق ذكره، ص 32-35.

المطلب الثالث: طرق تنمية المهارات والقدرات الابداعية

توجد عدة عناصر وبدائل لتنمية المهارات والقدرات الابداعية للفرد ليتمكن من تطوير اعماله وندكر أهمها:

1- تشجيع الفرد على السؤال: التدريب على طرح الاسئلة لتمنحه الشجاعة على مواجهة المواقف الصعبة

2- ضرورة الربط بين التعليم النظري و العملي، لأن التفكير يعتبر مهارة تنمو من خلال التدريب و التطبيق

3- وضع هيكل تنظيمي يشجع على حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة، وهذا كله يؤدي الي خلق قيم ايجابية واهداف بناءة ما بين العاملين وارباب العمل لينتج عنه مناخ تنظيمي مريح ومتطور ومستقر.

4- الاعتراف بالفروقات الفردية ليتمكن المسؤولون من تقسيم الاعمال وفق الكفاءة والمسؤولية

5- وجود قيادة ادارية متفهمة وواعية تسعى الى النهوض بالمؤسسة وجعلها تتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية 6-زيادة الوعي بشمولية التفكير وتوسيع الرؤيا في تكامل المجتمع ووحده¹

* ونجد كذلك طرق اخرى لتنمية القدرات والمهارات الابداعية وهي: التعليم أثناء العمل أي التدريب وتحسين المستوى للعمال، مناصب الملاحظة وتعني التركيز على مدى نوعية الانشطة الممارسة ومحاولة تنميتها وتطويرها، المهام الخاصة وتعني التدريب المتخصص لمهنة معينة والتركيز عليها، المحاضرات وتعني اعطاء دروس ونصائح في شكل محاضرات مسموعة أي نظريا، حل المشكلات وتعني التدريب على وجود مشكلات واعطاء حلول بديله لها ما يعني التمرين على مواجهة مثلها في

¹ - كامل مجد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 348.

المستقبل... الخ¹ ، وكذلك نجد ان ديننا الحنيف يحث على تنمية وتطوير المهارات والقدرات الابداعية للأشخاص حيث يتجلى ذلك في قوله سبحانه وتعالى: "وقل رب زدني علما"² وتوجد منهجيه لتطوير الإبداع وتنميته وهو الضرب على فكرة جديدة وتعطينا عدة عناصر وهي كالتالي:

- من المرجح ان تحدث فكره جديده اثناء طرح الاسئلة
- طرح الاسئلة لأنفسنا يساعد علي إطلاق سراحنا من الواقع.
- يمكن تشكيل عاده عن طريق إنشاء الدائرة العصبية.
- يتم بناء الدائرة العصبية من خلال التكرار.
- إعطاء مجامله مهم لتعزيز الشبكة العصبية.
- بناء عاده من طرح الاسئلة يزيد من الإبداع³.

مما سبق يتبين لنا أن تنمية الابداع وتطويره له جميل الوقع على نفسية العامل ومدى احساسه بقيمة وحماس لأدائه لعمله، فالقضاء على روتينية العمل وتجديدها وتدريبه وتكوينه لاكتساب معارف مستحدثة تنمي من ابداعه لهُو عين العقل بالنسبة للمنظمة الداعمة للإبداع والتطوير، فهنا العمال عندها لا يحسون بالاغتراب في مجال عملهم ولا يفكرون في الهروب منه، بل بالعكس فانهم يعطونه واسع الاهتمام والتفاني ويزيدون من الابداع لأنهم يشعرون بالعدالة في العملية الاجرائية التي مستهم وحاولت تنمية قدراتهم الابداعية وصلقلها وتطويرها.

¹ - بشير العلاق، مبادئ الادارة، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2008، ص 200.

² - طارق شريف يونس، ادارة العلاقات العامة- مفاهيم ومبادئ وسياسات-، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2008، ص

³ - Kwang Hyung Lee, Three Dimensional Creativity-Three Navigations to Extend our Thoughts-, Springer Science+Business Media Dordrecht 2014, p3-4

المطلب الرابع: مقومات المهارات والقدرات الابداعية: ونجد ان الابداع لا تقوم له قائمة أو لا يكون مستمر ومنتشر اذا لم يكن راسي على مقومات ودعائم وهذه الدعائم هي:

- 1-الانتماء الجيد للمؤسسة، يعني احساس الفرد بالولاء والانتماء هو الذي يعزز لديه روح الابداع
- 2-الحس الاقتصادي والاجتماعي، ما معناه ان يكون الفرد لديه وعي بخصوصية مجتمعه ومؤسسته وما يمثله الابداع من دور بارز ومهم بالنسبة للعائد الاقتصادي والتطور الاجتماعي
- 3-العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات، أي انه كلما كان الفرد لديه مستوى علمي فانه يعرف كيف يواجه المشكلات التنظيمية بكل اريحية ويعرف كيف يزيلها كعقبة من طريقه ومن وقوفها في طريق اهدافه واهداف المنظمة
- 4-الانفتاح على الراي الاخر، يعني المشورة وتعدد الآراء احسن من راي واحد لأنها تزيد من احتمالية تميز الاداء الابداعي وتطوره
- 5-الايمان بمواهب الاخرين، وهنا نجد الدعم لكل موهبة ابداعية ولا يمكن للمسيرين أن يستهتروا بها
- 6-البعد الانساني في التعامل والاتصالات، وهنا كلما كان المعاملة الانسانية في المنظمات بارز فان بطبيعة الحال نجد ان الابداع يتطور وكذلك الاتصالات تزيد من الرباط الاجتماعي للأفراد داخل التنظيم وتزيد من روح جماعة العمل وهنا ينشأ الابداع الجماعي
- 7-المثالية والمستقبلية، يعني كلما كانت هناك تفرد في الابداع وهو غير منقول عن اشخاص اخرين يكون افضل وكذلك الرؤية المستقبلية للأهداف فإنها تعطي حماسة للأفراد لكي يبدعوا اكثر ويجاؤون من تطوير انفسهم¹

مما سبق ذكره يتبين لنا أن المهارات الابداعية تتميز بطابع شمولي على الافراد والمنظمات فلولا وجودها لما اضفت ميزة على هذه المنظمات ولما تطورت وازدهرت، ادا المقومات الابداعية تزيد من تطوير الابداع وانتشاره واستمراره، فهي بمثابة الدافع المادي والمعنوي للعملية الابداعية لدى الافراد والمنظمات.

¹- هشام حمدي رضا، التدريب والتأهيل الاداري، دار الياية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2010، ص171.

المطلب الخامس: أهمية تنمية المهارات والقدرات الابداعية

تظهر أهمية تنمية المهارات والقدرات الابداعية للأفراد وتتجلى في زيادة الفاعلية الادارية من الناحية العملية وطريقة تطويره والمحور الاساسي لها هو التدريب وهذا كله يتماشى مع تعقيد الوظائف ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل ونذكر منها:

-زيادة في العملية الابداعية سواء كان هذا في الاعمال الادارية أو الفنية " منتج أو سلعة" وهذا يكون بالتدريب وضمانه للأفراد العاملين لكي تزيد عندهم الفعالية والدافعية والتحفيز على العمل

-من الناحية التمويلية والاقتصادية للمؤسسة فإنها تضمن عدم زيادة خسارة أموالها والمحافظة عليها وبهذا فإنها تنجو من تكبد تكاليف هي في غنى عنها، لأن التغيير سواء في اشخاص أو وسائل ، دائما يتطلب خسارة مالية، تحفيز الافراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك بتوفير جو ومناخ تنظيمي يساعدهم على الابداع مثل: امتلاك المهارات والقدرات يؤهلهم للتقدم في المناصب العالية والمهمة، الاستقرار في دوران العمل، أي أن الاستقرار الوظيفي له دور كبير في زيادة الابداع وتطويره¹

-الزيادة من طاقة العمل ونوعيته، وهي وسيلة فنية تمنح الفرد خبرات اضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية واليدوية²، ومن الاهمية بمكان ان تدريب الافراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم يتجلى في سد النقص في المهارات القديمة واكساب العامل مهارات جديدة³

ومنه نستنتج أن أهمية تنمية القدرات الابداعية له شان كبير في بلورة المسيرة المهنية للأفراد حيث انهم يتسايرون مع التطورات الحاصلة في المؤسسة وفي المجتمع وبه يصبحون اشخاص مهمين ولهم قيمة مجتمعية ومؤسسية خاصة، فانهم هم كذلك يساهمون في عجلة التنمية للمؤسسة وتعود بالنفع عليهم ومنه يجب التأكيد على التدريب وتنمية القدرات والمهارات الابداعية للأفراد لكي يزيدوا من حماسة العملية الابداعية.

¹-حسن ابراهيم بلوط، ادار الموارد البشرية-من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2002، ص 239.

²-عبد المعطي مُجَّد عساف، السلوك الاداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 334.

³- مُجَّد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والاعمال، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 264.

المبحث الثالث: الدعم التنظيمي للمهارات والقدرات الابداعية

المطلب الأول: مفهوم الدعم التنظيمي

"هو اعتقاد الأفراد وشعورهم بانتمائهم للمنظمة واهتمامها برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم واسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز"¹

"هو عبارة عن السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها الإدارات لغايات تنمية العاملين وتشجيع مبادراتهم وإبداعاتهم فيما يتعلق بتطوير أعمالهم"²

ويشير مفهوم الدعم التنظيمي كذلك الى: "القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية اعضائها"³

من خلال هذه المفاهيم يتبين لنا أن الدعم التنظيمي، اساسه المنظمة ورؤسائها ومدى اعتبارهم للمورد البشري الذي هو تحت مسئوليتهم، والطريقة التي يعامل بها، ان السياسات التنظيمية الداعمة للإبداع هي بمكان في نفوس العمال حيث انهم يحسون بمدى وجود مناخ داعم ومستقر لكي يبدعوا فيه، ومنه على المنظمات ومسؤوليها توخي وجود روح الدعم والمساندة والرعاية لعمالها لكي يضمنوا مورد بشري مبدع ومنتج ومطور لطريقة عمله

¹ -أنور علي، علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواساة الحكومية بمحافظة، دمشق" مجلة جامعة البعث، المجلد 39 العدد 54، 2017، ص 20.

² -محمد الحراشة وصلاح الدين الهيتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص 242.

³ -السعيد فكرون وحنان بن ضياف، الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة-رؤية سوسيولوجية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، العدد 10، 2007، ص 22

المطلب الثاني: أهمية الدعم التنظيمي: ان الإشارة الى اهمية الدعم التنظيمي هي في الاساس نقطة مهمة بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للأفراد وسنحاول سردها في هذه النقاط:

- يسهم إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين ، لأن العاملين عندما يشعرون بوجود سند ودعم فانهم يحسون بولاء لمؤسستهم ولا يكون هناك تهديد محيط بهم وهو ما يؤدي بهم الى المزيد من الابداع. يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ما معناه ان المنظمة ترعى القدرات الابداعية ولها نظرة ثابتة استراتيجية ومستقبلية للمزيد من ابداع افرادها.

- العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الولاء والانتماء لهذه المؤسسة والمزيد من الابداع والاستمرار فيه. ينمي إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة الابداع وتنمية القدرات الابداعية لدى العمال مما يحسن من ظروفهم الخدمية واستقرارها

- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، لأن الدعم التنظيمي له آثار ايجابية على نفسية العمال مما يزيد من احساسهم بالعدالة وما يرجع بالإيجاب على العملية الابداعية. زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وهذه ردة فعل ايجابية للعمال على مستوى ما يعاملون به في ارض واقع عملهم ودرجة اهتمام مسؤوليهم بهم.

-اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، ما يعني التصرف الحكيم والمثالي للقائد المبدع اتجاه مرؤوسيه وبالتالي فانه ينمي فيهم روح الابداع والمثابرة¹

ومن خلال هذه النقاط يتبين لنا أن المنظمات الاستراتيجية تقوم بالدعم لعمالها وتحفيزهم على الابداع بخلق جو ومناخ تنظيمي ملائم للإبداع، وهذا ما يرجع بالإيجاب على المنظمة من شعور العاملين بالولاء والانتماء والمزيد من روح الابداع والتميز.

¹-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتنظيم علي الشركات

الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية التجارية والتمويل، كلية التجارية، جامعة طنطا، الملحق

الثاني، العدد الثاني، 2003، ص 4-5.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي: توجد عدة عوامل تؤثر على الدعم التنظيمي مما يؤثر على مناخ الابداع وهذه العوامل هي:

1-الدعم القيادي: إنَّ الدعم القيادي يُمثّل قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه وتابعيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة، و تقدير مساهماتهم¹، ما يعني وجود قيادة متفتحة وديمقراطية تهتم بمرؤوسيهما وتبحث في كافة انشغالاتهم ما يميزها عن قيادات بيروقراطية وأوتوقراطية تزيح كل من ينافسها، إن أهمية القيم التي يؤمن بها مديرو الادارة العليا فيما يتعلق بتقديرهم لأهمية التفكير الإبداعي في ازدهار ونماء المؤسسة²، ان هذه القيادات الداعمة للإبداع وتوفير مناخ لهي قيادات محنكة ولها رؤية ثابتة واستراتيجية لمؤسستها وكذلك للحفاظ على موردها البشري، ان المدير المبدع هو الذي يحول دائرته الى خلية للأبداع، دائمة العطاء .وهو الذي يحث مرؤوسيه دوما على الانتاج الابداعي، وبوفر لمن يستطيع ذلك جميع الإمكانيات المطلوبة واولها الدعم والرعاية، وهو الذي يفخر بإبداعات مرؤوسيه ، كما يفخر بإبداعاته الشخصية³

2-المشاركة في اتخاذ القرار: هنا تشير عملية المشاركة في اتخاذ القرار، اضافة نوع من الشفافية الادارية على القرارات ويجس فيها العامل بانتمائه للمؤسسة مما يزيد ن معدل ابداعه وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

3-دعم وتأكيد الذات لدى الموظفين: ان دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، هو مدى تحقيق الاهداف الشخصية مع اهداف المنظمة وعدم تقاطعها، لأنها تؤدي الى تدبب في الشخصية ويجسون بالانتماء لهذه المنظمة ما يرجع بالسوء على طريقة عملهم وعلى نوعيته فانهم لا يبدعون فيه.

4-الالتزام التنظيمي: بطبيعة الحال فان الالتزام التنظيمي لدى الافراد يزيد معدله، وهذا لأنهم يشعرون بقيمتهم وولائهم لمؤسستهم ومدى مكافئتهم من طرفها لمجهوداتهم المبذولة.

¹ -نسرين غانم عبد الله ابو شاوش، مُحدِّدات الثقة التنظيمية وآثارها -دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأونروا، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال، من اشراف د. يوسف بحر، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص37.

² -عبد الرحمان احمد هيجان، كيف نوظف التدريب من اجل تنمية الابداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريب، ص 281.

³ - ماهر صبري درويش، عملية الابداع والشروط الموضوعية لرعايته، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن و الثلاثون، 2014، ص 19.

5-دافعية الانجاز لدى الموظفين: وهنا تظهر التأثيرات الايجابية للدعم التنظيمي، حيث انه تزيد الدافعية للانجاز لدى الموظفين ويزيدون من الابداع لأنهم يشعرون بالعدالة التنظيمية التي تسهم في توفير جو ومناخ ابداعي تنظيمي مستقر¹

ويفهم من خلال ما سبق أن هذه العوامل تؤثر بشكل ايجابي وسلي على نفسية العمال، فان وجد دعم فان الابداع يزيد ويكثر ويكون مميز والعكس صحيح ان لم توجد بيئة داعمة فان الابداع يتلاشى ويضمحل.

المطلب الرابع: مستويات الدعم التنظيمي: يوجد مستويين من الدعم التنظيمي هما:

الدعم من الرئيس أو المشرف المباشر-الدعم من المنظمة

أ-الدعم من الرئيس أو المشرف المباشر: وتتمثل في العلاقات المباشرة بين كل من الرئيس والمرؤوس والتي تكون بصفة ايجابية²

1-الاطراء: انه من الايجابي بمكان ذكر شيء من الشكر والامتنان للعمال لكي يحسون بانهم دووا قيمة في المؤسسة، ومنه تزيد فعاليتهم وابداعهم، فلو ترك العامل بدون شكر ولا تقدير فانه يصيبه الملل ويحس بانه مهمل مهما بدل من جهده، يعني تدخل هنا الحوافز المعنوية التي يكون وقعها ايجابي على نفسية الموظف.

2-المكافأة: ان المكافأة لها دور كبير بالنسبة للعامل، كتكريمه في عيد العمال مثلاً، أو في مناسبة عامة ومنها يحس بان مؤسسته توليه اهمية بالغة ما يؤدي به الي الابداع في عمله

3-افساح مجال الحرية: يعني اعطاء فسحة من الحرية في طريقة العمل، وعدم ممارسة الضغط عليه

4-اشراك القائد العمال في اهدافه:

أي ان القائد هنا يتيح للعمال فرصة لإزاحة بعض الحواجز، لكي لا يشعر العمال بشيء من الاحراج عند التعامل وبهذا فهو يخلق جو اخوي ومنه ينشئ جو داعم للإبداع

¹-نسرین غانم، مرجع سبق ذكره، ص 38.

²-أحمد مُجَّد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص ادارة اعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2010، ص15.

5- **التفويض الفعال**: ويعني هنا اعطاء أو تكليف شخص بمهمة، وتحميله كافة المسؤولية وهنا تظهر الثقة التنظيمية بين المسؤول ومرؤوسيه

6- **تحقيق اهداف واحلام العمال**: اذا كان المسؤول يساعد في تحقيق احلام مرؤوسيه فبطبيعة الحال فانهم يحسون بقيمتهم وبالتالي فانهم يلهمون الحماس للإبداع

7- **التعامل أو الجانب الانساني للقائد**: يعني هنا اصباغ الصبغة الانسانية في التعامل مع المرؤوسين واعطائهم قسط من الراحة والاستماع لانشغالاتهم ولا يحسسهم انهم عبارة عن الات للعمل فقط وانهم مجردون من المشاعر الحساسة.

8- خلق بيئة عالية التحفيز والحد من الصراعات

ب- **الدعم من المنظمة**: ويتجلى في الطريقة أو السياسة المتبعة من طرف المنظمة في التعامل مع مرؤوسيه ومدى دعمها لهم وماهي ردود افعالهم هل يوج تحفيز على الابداع ام لا

مما سبق يتبين لنا أن هادين المستويين يشتركان في نقطة هامة وهي العامل الذي هو محور العملية الادارية والتسييرية، ومدى تكيفه معها أم لا، وهو ما يخلق فجوة تنظيمية أو ابداع تنظيمي، يعني التعامل مع المرؤوسين هو سلاح ذو حدين اما نافع أو ضار

*خلاصة الفصل:

ان الابداع والابتكار لا يحدثان الا عندما يكون هناك دعم قوي للجهود المبذولة، ووجود فرص لتطوير وتنفيذ المهارات مكان العمل، إذ أن للتنظيمات الابداعية والابتكارية تفاعلات قوية، ومناقشات تتم بين موظفيها على اختلاف مستوياتهم السوسيو مهنية، حيث يتمتع هؤلاء بدرجة عالية من الاستقلالية، المسؤولية، المساءلة، السلطة...، انهم احرار في اتخاذ القرارات حول ما يجب القيام به، ومتى يجب القيام به، ومع من يقومون به، طالما ان ذلك يتم وفق قواعد لعبة تنظيمية واضحة.

ان الابداع التنظيمي هو محصلة لشيئين مهمين الا وهما الدعم الشخصي أو الاعتراف بمدى اكتساب مهارات وقدرات ابداعية والثاني مدى دعم وتشجيع هذه المهارات والقدرات الابداعية والعمل على استمراريتها وتطويرها وتنميتها لكي تكون يد ماهرة وفنية.

ان المؤسسات اليوم وفي وقتنا الحاضر مطالبة بالبحث عن القدرات الابداعية والكشف عنها فان وجدت فهي مطالبة بدعمها واحتضانها وتنميتها وتطويرها وان لم توجد حاولت دعمها بالتدريب حتى تصبح يد ماهرة مبدعة، فالإبداع على نوعيه الفطري والمكتسب يحتاج الي تطوير وتنمية ورعاية ودعم.

ان المؤسسات الاستراتيجية والتي لها رؤى مستقبلية واعية تحاول بكل الطرق البحث وبطريقة استراتيجية عن الكفاءات التي تقيم المؤسسة على قدميها وتفيدها وتستفيد هي كذلك، ومنه نرى او نلمس القيمة الكبيرة للإبداع الذي هو محور العملية التطورية والتغيرية للمؤسسات، اذا فعلى المسؤولين تغيير الوجهة وامالة الكفة نحو الابداع لأنه نقطة استراتيجية وواعدة للمستقبل المشرق للمنظمات.

الفصل الرابع

الفصل الرابع:

الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول: خصائص مجتمع الدراسة، منهج وادوات جمع البيانات

المطلب الأول: مجالات الدراسة

المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة

المطلب الثالث: ادوات وتقنيات جمع بيانات الدراسة

المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية

المطلب الثالث: النتائج الجزئية للفرضية الثانية

المبحث الأول: خصائص مجتمع الدراسة، منهج أدوات جمع البيانات

تمهيد:

إن الإطار التطبيقي وما نطلق عليه بميدان الدراسة، الذي تتحقق فيه فرضيات الدراسة ميدانيا، أي ما هو الا اثبات فعلي للجانب النظري، حيث أنه يمدنا بكل المعطيات التي نستند إليها ونبني عليها فرضياتنا، ومنه فان الباحث يجب عليه اختيار ميدان بحثه بعنايه لكي يتسنى عليه استخراج نتائج فعليه.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

ان المجال المكاني للدراسة، هو الذي يفرضه موضوع الدراسة، حيث أنه لا يختار هكذا جزافا ولا خبط عشواء بل يختار بعناية تامة لكي يمد الباحث بمعطيات ملائمة لدراسته، ومن هذه المعطيات فقد اخترت جامعة غرداية للقيام بدراسة عمالها من ناحية العدالة والابداع.

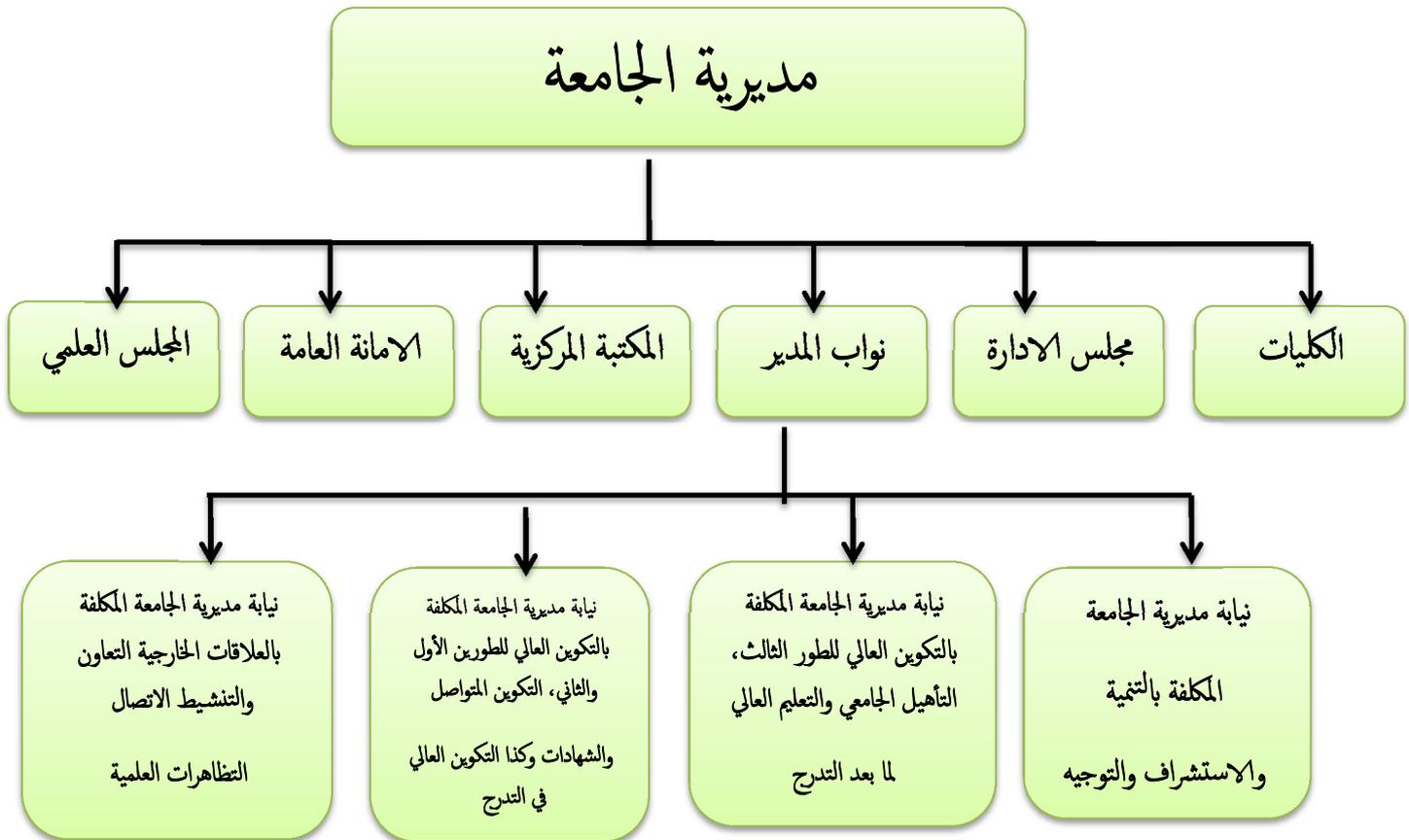
أ-التعريف بالمؤسسة:

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق ل: 2004/08/24 الى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005، مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة الي المركز، ليتوج ذلك بارتقاء المركز الى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق ل: 04/يونيو/2012، وتتربع الجامعة على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع الي 6000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة الى 2000 مقعد بيداغوجي قيد الانجاز، وتحتوي الجامعة على هياكل بيداغوجية (مدرجات-قاعات للتدريس-قاعات للأنترنيت-قاعات محاضرات-قاعات اجتماعات-مكاتب ادارية وبيداغوجية-مخابر-مكتبة مركزية ومكتبات للكليات-ميديا تيك-قاعة التعليم المتلفز-نوادي-مرافق رياضية-عيادة طبية-ديوان المطبوعات الجامعية-مركز للتعليم المكثف للغات-مطبوعة جامعية-محكمة افتراضية)ساهمت في تطور الزخم المعرفي لرائديها من طلبة واساتذة.

❖ فروع الجامعة (الكليات-المعاهد-المدارس التي تدرس فيها):

- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا
- ✓ كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
- ✓ كلية الآداب واللغات
- ✓ كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شكل رقم 06: يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية



المصدر: امال سيراج، الثقافة التنظيمية واثرها على الاندماج المهني للعمال الجدد -دراسة ميدانية بجامعة غرداية- مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في مسار علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، 2018/2017، ص 101

-2- المجال الزمني: في بحثنا هذا قمنا بتقسيم هذه الدراسة على مرحلتين زمنيتين وهما:

- ✓ -المرحلة الاولى: وهي الدراسة الاستكشافية أو الاستطلاعية: وكانت تضم البعدين النظري والميداني، حيث امتدت هذه المرحلة من 2018/11/23 الى 2018/12/19 وهي مرحلة قمنا فيها بالنزول الي الميدان، وتقديم استمارة بالمقابلة مع المبحوثين وكانت كالتالي:
- ✓ 1-بيانات الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من الاهمية بمكان بالنسبة للبحث، فهي بمثابة لبنة اعتماد بناءه فإن لم توجد في أي بحث فيعتبر مبتور الاوصال، فهي التي تدعم القراءات النظرية التي يتناولها الباحث بعد اختيار عنوان بحثه "سؤال الانطلاقة"، وهي كذلك التي تعطينا الفهم الصحيح والمدعم لبناء كل من الاشكالية والفرضيات لأنها تكون من الواقع الملموس وليست مبنية نظريا او جزافيا وفي هذا الصدد يقول ريمون كيفي: "هي مرحلة مثيرة للاهتمام ومفيدة، ولكن كم هي خطيرة اذا انخرط فيها الباحث المبتدئ انخرط السائح"¹، ما يعني ان الباحث في هذه المرحلة عليه ان يرسى احكامه ويقوم بممارسة مرحلة القطيعة الاستمولوجية من خلالها، لأنها هي الحكم الفيصل ولا يجب الاستهزاء بها ولا اعطاء احكام قبلية وغير مدروسة.

وبطبيعة الحال فانه على الباحث استعمال تقنيات لجمع المعلومات ليتسنى له أن ينجز بحثه على احسن وجه، وفي بحثي هذا قمت باستعمال تقنيات ساعدتني على تقديم بحثي في صورة منهجية مقبولة وهذه التقنيات هي:

¹-ريمون كيفي، لوك فان كمنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ت، يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، ط1، بيروت، لبنان، 1997، ص86.

➤ - دليل شبكة الملاحظة: الذي يتمثل في:

<p>ماذا لاحظت</p>	<p>-القرارات التي تتخذ من طرف المسؤولين وكيفية تنفيذها -تعامل العمال مع هذه القرارات (ردة فعلهم اتجاه القرارات سلبية ام ايجابية) -الطريقة التي تعالج بها القضايا التنظيمية من توزيع للحوافز ومساندة على الابداع -كيفية اداء العمال لعملهم هل ينم عن ابداع شخصي ام هي اعمال روتينية -المسؤولون ودورهم في بلورة الصورة العامة للمؤسسة -الدور البارز للمسؤولين في سعيهم لصنع مناخ تنظيمي او بيئة مساعدة على الابداع ام لا</p>
<p>كيف لاحظت</p>	<p>-عن طريق الملاحظة بالمشاركة</p>
<p>متى لاحظت</p>	<p>-خلال ساعات العمل اليومية</p>

➤ دليل المقابلة الاستطلاعية:

المفهوم	البعد	المؤشرات
<p>العدالة التنظيمية</p>	<p>العدالة الاجرائية</p>	<p>-هل يتجنب مسؤولكم التحيز الشخصي عند اصدار القرار؟ هل يراعي مسؤولكم عدم الوقوع في الاخطاء عند اصدار القرار؟ هل اتخاذ القرارات تكون على اساس معلومات صحيحة ودقيقة وثابتة؟ هل هناك فرصة لمشاركة العمال في اتخاذ القرار ومناقشة القرارات التنظيمية؟ هل يوجد فرص للاعتراض على القرارات؟</p>
	<p>العدالة التوزيعية</p>	<p>"الموارد التنظيمية "الحوافز" -هل الحوافز التي تقدم لكم من طرف مؤسستكم سلبية؟ -هل الحوافز التي تقدم لكم من طرف مؤسستكم ايجابية؟ -هل الحوافز التي تقدمها مؤسستكم معنوية؟ -هل الحوافز التي تقدمها مؤسستكم مادية؟ - كيف تقيمونها؟</p>

<p>-هل أغلبية العمال يمتلكون المهارة او القدرة اللازمة لإعطاء بدائل للمشكلات ومعالجتها بشكل مثالي والتمكن من تحليلها؟</p> <p>-هل كل العمال يمتلكون مهارة المرونة الفكرية "امتلاك اسهاب فكري"؟</p> <p>-هل كل العمال يمتلكون مهارة النظرة البعيدة للمشكلات "الحساسية للمشكلات"؟</p> <p>-هل كل العمال يمتلكون الرغبة الجامحة لمواصلة الابداع؟</p> <p>-هل يمتلك العمال او لديهم رغبة جامحة لتناقل الخبرات فيما بينهم ويسعون لتطويرها؟</p> <p>-هل كل العمال لديهم تفكير غير تقليدي وغير مسبوق يساعدهم على المخاطرة للتدخل في قضايا الشائكة لمنظمتهم والتكيف معها؟</p> <p>-هل كل العمال لديهم الفضول الايجابي وحب الاستكشاف لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابداعية؟</p>	<p>امتلاك وتطوير المهارات والقدرات الابداعية</p>	<p>الابداع التنظيمي</p>
<p>-هل يوجد رغبة لدى المسؤولين في تشجيع المبادرات الصادرة من العمال ويحاولون صقلها وتنميتها؟</p> <p>-هل يمنح المسؤولون فرص أو مجالات لزرع الرغبة في المنافسة البناءة بين العمال افراد وجماعات؟</p> <p>-هل يسعى المسؤولون لتهيئة وتوفير ارضية خصبة لتفجير الابداعات الكامنة لدى الافراد والجماعات؟</p> <p>-هل كل المهام التي يؤديها العمال ينظر اليها بعين الرضي من طرف المسؤولين ولا تلاقي انتقادات ولا تثبيط لهممهم؟</p> <p>-هل يتوفر الدعم البناء للمسؤولين لمساندة ودعم مرؤوسيههم؟</p> <p>-هل يتوفر مناخ تنظيمي داعم للثقة البناءة بين الرئيس ومرؤوسيه؟</p> <p>-هل يتوفر مناخ تنظيمي مستقر وداعم للاتصال ولا يحس فيه العمال بالتهديد؟</p>	<p>دعم المنظمة ورعايتها للمهارات والقدرات الابداعية</p>	

✓ -2- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

من خلال ما لمست من الملاحظة العلمية التي قمت بها، أن بعض القرارات لا تساعد العمال على اداء اعمالهم، فهي تعتبر كمعوق تنظيمي يحد من ابداعهم، فعلى الرغم من انهم يمتلكون مهارات وقدرات ابداعية وباستطاعتهم اكتساب خبرات تساعد على تطويرها، لكن هذه القرارات تصيبهم بالجمود المهني فلا يسعون لتطوير اعمالهم وبهذا فهم يؤدونها بشكل روتيني.

➤ من خلال المقابلات والتي تمثلت في 14 موظف توصلت الي:

1-المتغير المستقل "العدالة التنظيمية": صرح المبحوثين بنسبة 95 % أن القرارات الصادرة من طرف مسؤولهم لا تلاؤمهم وبالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرار لديهم فرصة ولكنها قرارات روتينية فقط، ومن ناحية الاعتراض عن القرارات فلا يوجد اعتراض حيث انهم يتقبلونها بشكل قصري فقد صرح بعضهم انهم لا يتقبلونها في بادئ الامر ولكنهم لا يجدون بد منها فيتسايرون معها وتصبح عادية مع مرور الوقت وبالنسبة للحوافز فان اغلبهم صرح بانها سلبية ولا تساعد على الابداع، ولا تعطيه دافع للعمل.

2-المتغير التابع "الابداع التنظيمي": إن المبحوثين صرحوا بنسبة 95 % أن لديهم مهارات وقدرات ابداعية تساعد على الابداع. اما فيما يخص البعد الثاني والمتمثل في دعم ورعاية المهارات والقدرات الابداعية للعمال، فان اغلبية العمال صرحوا بانه لا يتوفر مناخ ابداع تنظيمي يدعمهم ويساندهم ويراعي مهاراتهم وقدراتهم الابداعية، و بهذا لا يسمح لهم بتفجير طاقاتهم الابداعية .

✓ -المرحلة الثانية: وهي الدراسة الميدانية "النهائية": امتدت هذه المرحلة من 10 مارس الى 30 أبريل وهي مرحلة قمنا فيها بتوزيع الاستمارة على المبحوثين واسترجاعها ثم القيام بعملية تفرغ البيانات عن طريق برنامج SPSS وبعد ذلك قمنا ببناء الجداول البسيطة والمركبة ودراستها وتحليلها.

3-مجتمع الدراسة: يعتبر مجتمع الدراسة الحلقة الرئيسية في البحث فلولاها لما وجد للبحث قيمة او اهمية، فهو يعبر عن الافراد المراد دراستهم، ويختلف كل مجتمع عن الاخر بمميزات وخصائص تضطر الباحث لاختيار العينة المناسبة له، ومجتمع الدراسة هو عمال جامعة غرداية "العمال الاداريون ويقدر عددهم 283 عامل موزعين حسب الإدارة المركزية والكليات وهي كالتالي:

- ✓ الادارة المركزية: تضم 145 موظف
- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا: تضم 32 موظف
- ✓ كلية العلوم الاجتماعية والانسانية: تضم 26 موظف
- ✓ كلية الآداب واللغات: تضم 18 موظف
- ✓ كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض: تضم 24 موظف
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية: تضم 17 موظف
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: تضم 21 موظف

ولقد استرجعت 205 استمارة وهذا راجع لضياع بعض الاستمارات وامتناع بعض الموظفين عن الاجابة.

4-عينة الدراسة: طبق أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة بما يعني أنه ليس لدي عينة إحصائية بل تم اختيار في مثل هذه الحالات كل مجتمع البحث بتطبيق أسلوب الحصر الشامل الذي يعرف بـ: " انه يستهدف دراسة كل مفردات المجتمع دون استثناء، ويمتاز بأهميته العلمية في جمع المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج وايجاد الحلول والمقترحات، سواء المجتمع المعني بالدراسة او البحث وحجمه، ولا يقصد به كل مجتمع الدولة، بل مجتمع الدراسة"¹

¹ -عبد الغني عماد، منهجية البحث العلمي في علم الاجتماع-الاشكاليات، التقنيات، المقاربات-، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2007، ص 52.

المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة

ان المنهج العلمي الذي يتبعه الباحث اثناء الغور في ثنايا بحثه، لهو من الضروري بمكان، لأنه يعتبر بمثابة المحرك البحثي وأساسه، وفي علم الاجتماع يضطر الباحث الى سبر اغوار الظاهرة لدى عليه التحري الجيد للمنهج الذي يتوافق مع الظاهرة المدروسة، وبطبيعة الحال فان المنهج المستخدم في البحث يرجع الي طبيعة موضوع البحث وعينته والتقنية المستعملة، "ويجب أن تكون المناهج والادوات المختارة محققة للهدف"¹، ومنه نستطيع أن نقول عن بجتي هذا والمنهج الذي اخترته، وهو منهج دراسة الحالة ويعرف بـ: "انه يعتمد منهجيا على التعمق في الظاهرة المدروسة، وأهم استخدام لهذا المنهج يكمن في دراسة الافراد والاسر والمؤسسات والجماعات المحلية، واهم ما يتسم به هو المرونة والعمق"²

المطلب الثالث: ادوات وتقنيات جمع بيانات الدراسة

تمهيد:

ان البحث العلمي يفرض علينا استعمال تقنيات وادوات لجمع البيانات او المعطيات، لكي تكون منظمة ومنسقة ونستطيع تحليلها وتقييمها، ولا تجمع هكذا عشوائيا مثل الاخبار العامة عن اي ظاهرة، ومنه فان طبيعة الموضوع ومجتمع البحث هي التي تفرض على الباحث استعمال التقنية المناسبة له، وفي هذا الصدد ارتأيت ان اختار تقنية الاستمارة لكي يسهل علي تجميع المعطيات.

مفهوم الاستمارة: يعرفها سعيد سبعون بأنها: "هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الاسئلة على افراد العينة من اجل الحصول على معلومات يتم معالجتها كميما فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات"³، وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى الافراد من اجل

¹-جازية كيران، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 28.

²- عبد الغني عماد، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

³-سعيد سبعون، الدليل المنهجي-في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع-، دار القصة للنشر، ط2،

الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف¹، ما يعني ان الاستمارة هي التي تبين لنا صدق الفرضيات من عدمه، أي هي التي توضح مدى ارتباط الباحث مع بحثه ومدى تحكمه في كل جوانبه. تتكون الاستمارة من ستة واربعون سؤالاً، وقسمت الى خمس محاور:

- ✓ المحور الاول: البيانات العامة وضم 08 اسئلة
- ✓ المحور الثاني: العدالة الاجرائية وضم 07 اسئلة
- ✓ المحور الثالث: العدالة التوزيعية وضم 11 سؤال
- ✓ المحور الرابع: امتلاك وتطوير المهارات والقدرات الابداعية وضم 12 سؤال
- ✓ المحور الخامس: دعم المنظمة ورعايتها للمهارات والقدرات الابداعية وضم 08 اسئلة

¹-رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية-أسس علمية وتدريبية-، دار الكتاب الحديث، مصر، 2004، ص 108.

المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة

01- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم 1: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
50.2 %	103	ذكر
49 %	102	انثى
100 %	205	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم -1- الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس - العمال الاداريين بجامعة غرداية-، أن أكبر نسبة كانت لفئة الذكور حيث قدرت بـ 50.2% والتي تحتوي 103 عامل، أما نسبة 49% كانت للإناث حيث تحوي 102 عاملة.

ومن خلال تحليلنا للجدول نلاحظ أنه يوجد اختلاف نسبي ضئيل بين القيمتين، وهذا راجع الى تساوي الفرص في العمل ولا يوجد هناك فرق بين الجنسين في العمل، ولهذا الجدول عدة ابعاد سوسيولوجية، وهي ما تتمتع به الولاية من امن وامان وهذا نظرا لبعدها عن التجمعات السكانية الا أن العنصر النسوي موجود وبقوة وهذا الذي كان غير موجود في السابق بسبب العادات والتقاليد وكذلك لأن الاعمال التي يقومون بها لا تحتاج الى جهد عضلي يمنع الاناث منه، ولكنه امر عادي يستطيع الاثنان أدائه والابداع فيه.

02- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

جدول رقم 2: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	السن
21.5%	44	30-25
36.1%	74	35-30
24.4%	50	40-35
18%	37	40- فما فوق
100%	205	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم 2- الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن -العمال الاداريين بجامعة غرداية-، أن أكبر نسبة كانت للفئة العمرية التي تتراوح اعمارهم ما بين 30-35 والمقدرة بـ 36.1% وتحتوي على 74 موظف، يقابلها نسبة التي تقدر بـ 24.4% للفئة العمرية ما بين 35-40 و التي تحتوي 50 موظف، اما نسبة 21.5% فهي تقابل الفئة العمرية ما بين 25-30 والتي تحتوي على 44 موظف، اما فيما يخص نسبة 18% الفئة العمرية 40- فما فوق والتي تحتوي 37 موظف.

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بمتغير السن للمبحوثين، نلاحظ أن جل أو غالبية الموظفين تتراوح اعمارهم ما بين 30-35، وهذا راجع لسياسة العامة للدولة بسبب اتاحة الفرصة لشباب صاحب الشهادة بفرصة عمل ضمن مخطط عام للحكومة بداية من سن قانون التقاعد النسبي وكذلك لأن الجامعة اتاحت فرصة اكمال الدراسة لموظفيها وكذلك لاستقطاب الجامعة لكوادر المتخرجين من الجامعات، أو انهم كانوا يعملون في مؤسسات اخرى وارادوا تغيير مكان عملهم والارتقاء في المناصب، وهذا لا ينفي العدد الاخر من الموظفين ان لديهم نفس الرغبة في الارتقاء وحب التطلع للأحسن.

03- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم 3: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
1.5%	3	ابتدائي
2%	4	متوسط
25.9%	53	ثانوي
70.7%	145	جامعي
100%	205	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم 3- الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي -العمال الاداريين بجامعة غرداية-، فنلاحظ أن أغلبية الموظفين هم من خريجي الجامعات حيث قدرت النسبة بـ 70.7% والتي تحتوي 145 وهذا إما من جامعة غرداية أو من الجامعات الاخرى، وهذا راجع للمناصب العليا التي يشغلونها، وكذلك حاجة الجامعة للتأطير الاداري الكفاء الذي يسير بكل حنكة وقدرة الفضاء الجامعي، وباعتبار ان امكانيات الاطارات الجامعية تكون مرتفعة نسبة لنوعية التكوين المتلقي، كذلك عدم شعورهم بالاعتزاز نظرا لان البيئة لديهم معروفة وهي الجامعة ، وبالنسبة للمستويات التعليمية الاخرى والتي تراوحت النسب المئوية لهم بـ 25.9% بالنسبة للثانوي، 2% للمتوسط، 1.5% هم كذلك كفاءات من خريجي معاهد التكوين المهني الذين يمارسون بعض الاعمال الادارية مثل اعوان حجز المعلومات .

04- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

جدول رقم 4: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية للمبحوثين
56.6%	116	أعزب
38.5%	79	متزوج
4.9%	10	مطلق
100%	205	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم -4- الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية -العمال الاداريين بجامعة غرداية-، نلاحظ أن أغلبية الموظفين بجامعة غرداية هم من العزاب حيث تراوحت نسبتهم بـ 56.6% ويحتوي 116 ومن الناحية السوسولوجية ان هذه الفئة تكون لديها طاقات هائلة لأن العمل بالجامعة يأخذ من الوقت والجهد الكثير فهم يعطون جل اهتمامهم للعمل ويبدعون فيه، أما بالنسبة لفئة المتزوجين فقدت النسبة بـ 38.5% وتحتوي على 79، ونجد هذه الفئة من الموظفين في غالبهم يعانون من مشاكل في التوفيق بين العمل وادارة المنزل وهذا راجع لبعد المسافة عن البيت وللدوام المتواصل للعمل، وعبر سنوات العمل في الجامعة نجد العديد منهم تركوا العمل في الجامعة وبحثوا عن اعمال قرب تواجد مكان سكنهم وهذا لكي يساعدهم في التوفيق بين الاثنين(العمل-البيت)، لأن عملهم بالجامعة كان لا يجعلهم يركزون تماما وهذا راجع لتذبذبهم، ولا نستطيع تعميم هذه الملاحظات على الجميع فهناك موظفين متزوجين يبدعون ويتفانون في اعمالهم، أما بالنسبة لفئة المطلقين فإن نسبتهم قدرت بـ: 4.9% وتحتوي على 10 افراد وبالنسبة لهذه الفئة فإن العمل في الجامعة يعتبر متنفس من ضغوط الحياة الاجتماعية، حيث أن الجو الجامعي يعطي فسحة من الحرية والتبادل الحيوي والتجديد للأفكار والآراء ولا يحسون بعقد في تعاملهم اليومي، بل بالعكس يندمجون بشكل عادي في الحياة العملية، لأن الجامعة تحوي العديد من الافكار والتطلعات ولا ينظر فيها الي بعض الامور بشكل دقيق.

05- توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة:

جدول رقم 5: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة

النسبة	التكرار	نوع الوظيفة
40%	82	عون تنفيذ
25.9%	53	عون تحكم
34.1%	70	اطار
100%	205	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم 5- الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير نوع الوظيفة - العمال الاداريين بجامعة غرداية-، نلاحظ أن أغلبية الموظفين هم أعوان تنفيذ حيث قدرت النسبة 40% وتحتوي على 82، وهذا راجع لكون هؤلاء الصنف من الموظفين يشغلون مناصب مهمة وحساسة في نفس الوقت، حيث أن أغلبهم هم من يقومون بجل الاعمال الادارية التي يقوم مسؤولهم بالإشراف الفني أو التقني عليها وبصورة اخرى هم من احد الكفاءات في العمل الاداري ويعطون جل وقتهم وتفانيهم وابداعهم في اعمالهم، أما بالنسبة لفئة الاطارات فقد قدرت النسبة بـ 34.1% وتحتوي على 70 وتعتبر هذه الفئة محورية في العمل الاداري، حيث أنهم هم من يقومون بالعمليات الاستراتيجية في العملية التسييرية ويقومون بالإشراف على جل الاعمال الادارية الحساسة، أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم فقد قدرت النسبة بـ 25% والتي تحتوي على 53 موظف وهذا العدد راجع لكون هؤلاء الموظفين لديهم بعض المهام المحددة وهذا لا ينفى ان لديهم تفاني في ادائها او الابداع فيها.

06- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية:

جدول رقم 6: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

النسبة	التكرار	سنوات العمل
43.9%	90	1-5 سنوات
33.7%	69	5-10 سنوات
22.4%	46	10- فاكثر
100%	205	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم -6- والذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية -العمال الاداريين بجامعة غرداية-، نلاحظ أن نسبة 43.9% من فئة 1 الي 5 سنوات وتحتوي على 90 عامل، هذه الفئة تمثل اكبر عدد وهذا راجع لسياسة الدولة في التقاعد النسبي وكذلك سياسة التشبيب من خلال توظيف الشباب وكذلك لازدياد الفروع في الجامعة وتوسعها وكثرة الطلب على عدد كبير من الموظفين واستقطابهم، ومن ناحية الخبرة فنجدها ضئيلة بالنسبة للفئات الاخرى حيث ان اندماجهم في العمل يتطلب الوقت والجهد، أما بالنسبة لفئة من 5-10 سنوات فقد قدرت نسبتها بـ 33.7% وتحتوي على 69 موظف وهذا كذلك شامل للتوسعة الجامعية حيث انه تقريبا في كل سنة يتم وضع مسابقات للتوظيف أما من ناحية الخبرة فنجدهم يتمتعون بخبرة معتبرة وهذا لاحتكاكهم بأجواء العمل الجامعي، أما بالنسبة لفئة من 10 فاكثر والتي تقدر النسبة المتوقعة بـ 22.4% والتي تحتوي على 46 موظف وهذه الفئة تمتلك خبرة هائلة لأنها هي التي كانت من بناء هذا الصرح الجامعي وامتلكوا هذه الخبرة والمهارة عبر عدة طرق فهم يتميزون بتفانيهم في اداء اعمالهم والابداع فيها

07- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاجر:

جدول رقم 7: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاجر

النسبة	التكرار	الراتب
31.7%	65	25000-15000
36.1%	74	35000-25000
32.2%	66	35000- فأكثر
100%	205	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم -7- الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الاجر -العمال الاداريين بجامعة غرداية-، فنجد أن نسبة 36.1% وتحتوي على 74 موظف وهم الفئة التي يقدر اجرهم بـ 25000-35000، ما نستخلصه من هذه النتيجة مقارنة للنسب الاخرى ، وبالنسبة لفئة 35000- فأكثر فكانت النسبة المئوية 32.2% وتحتوي على 66 موظف، أما فيما يخص نسبة 31.7% والتي تحتوي على 65 موظف وهي الفئة المتراوحة ما بين 15000-25000،

ما نلاحظه من خلال هذه النسب أن الاجر المادي المقدم من طرف الجامعة هو ضعيف مقارنة ببعض القطاعات الاخرى باعتبارها تخضع لقانون الوظيف العمومي الذي يعاني كامل موظفيه بسبب انه لا يساير التغيرات الحاصلة بداية بارتفاع مستوى المعيشة وصولا الى انخفاض قيمة الدينار وهذا بطبيعة الحال يؤثر على القدرة الشرائية للموظف .

08- توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان السكن:

جدول رقم 8: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان السكن

النسبة	التكرار	مكان السكن
55.1%	113	مدينة غرداية
44.9%	92	مدينة متليلي
100%	205	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم -8- الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير مكان السكن -العمال الإداريين بجامعة غرداية-، نلاحظ أن أكبر نسبة هي 55.1% والتي تحتوي 113 مبحوث من الملاحظ أن جل الموظفين من الولاية يقابلها نسبة 44.9% والتي تحتوي على 92 مبحوث من مدينة متليلي.

من الملاحظ من الجدول ومن خلال بعض المعطيات نقول أن موقع الجامعة كان نتيجة اكراهات جغرافية بسبب أن مقر الولاية لا يوجد فيه مساحة نظرا لطبيعته الجبلية من جهة مما جعل السلطات تقوم بإنشاء الجامعة في منطقة النومرات لسببين وهو تقريب الجامعة من أكبر بلديات الولاية متليلي، سبب، منصور، زلفانة وكذلك فك الخناق على مقر الولاية وهو ما يجعل المسافة بين المنزل ومكان العمل بعيدة نسبيا مما يؤدي إلى تشويش فكرهم وإلى عدم التركيز في أداء أعمالهم بصورة متقنة، لأنه يوجد نقص في النقل وخاصة في أوقات العطل حيث يضطر العمال إلى توفير نقل خصوصي لكي يضمنوا عدم المعاناة من الانتظار لساعات عديدة وناهيك عن بعد المسافة بين الاقطاب حيث أنها تأخذ جهد ووقت كبيرين ويضطر الموظفين لقطع هذه المسافة لكي يصلوا إلى مكان العمل، كل هذه الظروف تؤدي بهم إلى عدم التركيز وتجدد جل اهتمامهم في توفير النقل وبالرغم أنهم يستقلون النقل مع الطلبة إلا أنهم دائما يشكون من نقص النقل، ومع كل هذه الظروف ونجدهم يبدلون مجهود كبير لكي يتقنوا أعمالهم.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الاولى: العدالة الاجرائية تؤثر على دعم ورعاية المهارات و القدرات الابداعية للعمال الاداريين بجامعة غرداية

جدول رقم 09: يوضح العلاقة بين تقييم القرارات التي تصدر من طرف المسؤول وطبيعة العملية الاتصالية.

المجموع		لا		نعم		طبيعة العملية الاتصالية تقييم القرارات التي تصدر من طرف المسؤول
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	111	37.83%	42	62,2%	69	تتميز بالموضوعية
100%	62	58.06%	36	41.39%	26	بالمركزية
100%	30	76.7%	23	24.31%	7	ارتجالية
100%	01	-	0	100%	1	مصلحة شخصية
100%	01	100%	1	-	0	من طرف الجماعة الضاغطة
100%	205	49.75%	102	50.24%	103	المجموع

اختبار ك²

مستوى دلالة الاختبار	Ddl درجة الاختبار	قيمة الاختبار	
,001	4	18,709 ^a	معامل بيرسون ك ²
,000	4	20,014	النسبة الاحتمالية
,000	1	15,055	رابطة خطيه بواسطة خطي
		205	مجموع الملاحظات

a. 4 خلايا (40.0%) لديهم القوة العاملة النظرية اقل من 5. الحد الأدنى النظري للقوي العاملة هو 50.

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 50.24% من المبحوثين صرحوا أن العملية الاتصالية متوفرة بشكل سلس في العملية التسييرية يدعمها في ذلك نسبة 62,2% من المبحوثين الذين صرحوا أن القرارات التي تصدر من طرف المسؤولين تتميز بالموضوعية. يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 49.75% والذين يصرحون بان العملية الاتصالية غير متوفرة بشكل سلس ، يدعمها في ذلك نسبة 76.7% الذين صرحوا بان القرارات الصادرة من طرف مسؤولهم هي قرارات ارتجالية وغير مدروسة، يدعمها في ذلك نسبة 100% مصدرها مصلحة شخصية والجماعة الضاغطة

ومن خلال جدول اختبار بيرسون ك² (مربع كاي) (khi-deux) والتي قدرت قيمته بـ: (18,709^a) بدرجة الحرية مقدارها 4 وبمستوى دلالة يقدر بـ: 0.001 أقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05) ، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية قوية بين متغيري الاتصال وتقييم نوعية القرارات، والتي اكدتها النسبة 50.24% .

ومنه ومن خلال المعطيات الاحصائية للجدول يمكننا القول ان العملية الاتصالية عندما تكون سلسة وبشكل مرن تعطي للعمال حرية التصرف في العمل ، وبه تصبح العملية الابداعية متاحة وغير مثبطة ولان درجة وصول المعلومة الصحيحة يعطي هامش اكبر لأداء مميز ما يعني ان الاوامر والمعلومات والقرارات الصادرة من طرف المسؤولين هي قرارات موضوعية وداعمة للعملية الاتصالية، ولأن القرارات الصادرة من طرف المسؤولين والتي يتلاقها الموظفين الاداريين لجامعة غرداية، تعتبر كتحفيز ايجابي للعمل فإنها مهمة في العملية التسييرية بشكل كبير وهام فهي التي تعطي الروح الدافعة للإبداع وهذا بخلق مناخ تنظيمي داعم للعملية الابداعية بتوفير جو من العدالة التنظيمية التي تعطي فسحة من الثقة التسييرية، فتعتبر تنوع القيادات من محددات العدالة التنظيمية التي تسمح بتطور التنظيم، ويقول لويس كوك **L.Kooke**: " أن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الكبير هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع"

*ومنه نستنتج:- أن توفر مرونة العملية الاتصالية في التسيير الاداري لجامعة غرداية، يعطي فرصة للموظفين أن يتلقوا القرارات بشكل مقبول، وتكون هذه الاخيرة مدروسة بشكل موضوعي ولا

تتسبب في ضررهم، إن اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين لها وقع كبير على الموظفين، من ناحية ادائهم الابداعي.

جدول رقم 10: يوضح العلاقة بين وجود فرص للاعتراض عن القرارات من طرف العمال وطبيعة العملية الاتصالية

المجموع		لا		نعم		طبيعة العملية الاتصالية وجود فرص للاعتراض عن القرارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	106	%47.16	50	%83,25	56	نعم
100%	99	%52.52	52	%47.47	47	لا
100%	205	%49.75	102	%50.24	103	المجموع

اختبار ك²

Sig	Sig	مستوى دلالة الاختبار	ddl	قيمة الاختبار	
الاحادية	الثنائية		درجة الاختبار		
		,443	1	,587 ^a	معامل بيرسون ك ²
		,531	1	,393	تصحيح من اجل الاستمرار b
		,443	1	,588	النسبة الاحتمالية
,266	,486				الاختبار الدقيق لفischer
		,445	1	,584	رابطة خطيه
				205	مجموع الملاحظات
a. 0 الخاليا (%0.0) لديهم القوه العاملة النظرية اقل من 5. الحد الأدنى للقوام النظري هو 49.26.					
b. تحسب فقط للجدول 22x					

القياسات المتناظرة		
المعنى التقريبي	القيمة	
,443	,054	Phi
,443	,054	V de Cramer
	205	مجموع الملاحظات

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 50.24% من المبحوثين صرحوا أن العملية الاتصالية متوفرة بشكل سلس في العملية التسييرية يدعمها في ذلك نسبة 52.83% من المبحوثين الذين صرحوا أنه يوجد اعتراض من طرف العمال على القرارات الصادرة من طرف المسؤولين.

يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 49.75% الذين صرحوا بان العملية الاتصالية غير متوفرة بشكل سلس وهذا ما يؤدي بهم الي عدم الابداع، يدعمها في ذلك نسبة 52.52% والذين يصرحون بانه لا يوجد فرص للاعتراض من طرف العمال على القرارات الصادرة من طرف المسؤولين، بل يتقبلونها ويقومون بالعملية التسييرية بشكل روتيني وقاتل للعملية الابداعية.

ومن خلال جدول اختبار بيرسون ك² (مربع كاي) (khi-deux) والتي قدرت قيمته بـ: (587^a)، بدرجة حرية مقدارها 1 وبمستوى دلالة يقدر بـ: 0.443، أقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية بين متغيري الاتصال وفرص الاعتراض عن القرارات، والتي اكدتها النسبة 50.24%، ويؤكدها جدول القياسات المتناظرة Phi بقيمة 0.443.

ومن خلا الجدول ومعطياته الاحصائية يتبين لنا أن الاتصال في المنظمة يلعب دور كبير في بلورة العملية التسييرية فهو الشريان الاساسي فيها، وهو الذي يعطيها روح الدوام والمرونة والابداع، فبهذا يصبح الموظفين الاداريين لجامعة غرداية محفزين بشكل ايجابي للعمل، ومنه لديهم فسحة ومجال لإبداء آرائهم في القرارات الصادرة من طرف مسؤولهم ومناقشتها كما جاء في نظرية Y "يجب تصميم وتكييف جو العمل بشكل يجعل العمل محبباً.."¹، لأن ذلك يرجع بالفائدة على الجميع أو بما يصب في مصلحتهم ومصلحة المنظمة، ولأن مقترحاتهم تأخذ بعين الاعتبار وتزيد من تحفيزهم على

¹ -مُجد علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 122.

العمل الابداعي وكذلك تعطي فرصة صناعة الثقة بين المسؤول والموظف، وكل هذه العوامل تزيد من الاستقرار الوظيفي ما يدخل في التكامل الوظيفي بين كل من الموظف والمسؤول لأن كل هذا يعطي جو تنظيمي صحي، وان من اركان العدالة التنظيمية بناء الثقة بين العمال والمسؤولين وبين العمال فيما بينهم وتأكيد الحرص عليها، والمساواة في التعامل، لكي لا يحس احد الموظفين ان حقه منقوص.

*ومنه نستنتج: انه بوجود مناخ اتصال تنظيمي مرن ولا يوجد فيه معوقات تحده، فإن الموظفين الاداريين لجامعة غرداية تصبح لهم فسحة كبيرة ومجال واسع للاعتراض عن بعض القرارات الصادرة من طرف مسؤوليهم، ما يتيح لهم الابداع والتطوير لأعمالهم لأنهم اكتسبوا نوع من هامش الحرية والثقة التي سمحت لهم بتطوير اعمالهم.

جدول رقم 11: يوضح العلاقة بين سماح المسؤول بمشاركة العمال في اتخاذ القرار وطبيعة

العملية الاتصالية

المجموع		لا		نعم		طبيعة العملية الاتصالية سماح المسؤول بمشاركة العمال في اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	144	37.5%	54	62.5%	90	نعم
100%	61	78.68%	48	21.31%	13	لا
100%	205	49.75%	102	50.24%	103	المجموع

اختبار ك ²					
Sig الاحادية	Sig الثنائية	مستوى دلالة الاختبار	Ddl درجة الاختبار	قيمة الاختبار	
		,000	1	29,078 ^a	معامل بيرسون ك ²
		,000	1	27,454	تصحيح من اجل الاستمرار b
		,000	1	30,453	النسبة الاحتمالية
,000	,000				الاختبار الدقيق لفischer
		,000	1	28,936	رابطه خطيه
				205	مجموع الملاحظات
a. 0 الخلايا (0.0%) لديهم القوة العاملة النظرية اقل من 1.5 الحد الأدنى للقوام النظري هو 30.35.					
b. تحسب فقط للجدول 2x2					

القياسات المتناظرة			
المعنى التقريبي	القيمة		
,000	,377	Phi	متغير اسمي اسمي
,000	,377	V de Cramer	
	205	مجموع الملاحظات	

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 50.24% من الباحثين صرحوا ان العملية الاتصالية متوفرة بشكل سلس في العملية التسييرية، يدعمها في ذلك نسبة 62.5% من المحوتين الذين صرحوا أن لديهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.

يقابل ذلك الباحثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 49.75% الذين صرحوا بان العملية الاتصالية غير متوفرة بشكل سلس، يدعمها في ذلك نسبة 78.68% والذين صرحوا بان مسؤولهم لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته بـ: 29,078^a ، بدرجة حرية مقدارها 1، وعند مستوى دلالة 0,000، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر بـ:

(0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية قوية بين متغيري الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتي اكدتها النسبة %50.24، ويؤكدها جدول القياسات المتناظرة Phi بقيمة 0.000

ومن خلال المعطيات الاحصائية للجدول يمكننا القول أن المشاركة في اتخاذ القرار يساهم بشكل كبير في تسهيل العملية الاتصالية، ومنه فان على الموظفين الالتزام بالتقاليد الموجودة في التنظيم، أي اتباع ثقافة المنظمة التي ينتمي اليها ويكون مخلص لها، لأنها تعتبر كمحفز على العمل وهذا لإحساس الموظفين بالاستقرار الوظيفي واعطائهم قيمة تنظيمية لانتمائهم للمؤسسة لأنهم يمنحون مقترحات صائبة تنم عن تجربتهم الميدانية وحسب هرم ماسلو للحاجات "حاجة تحقيق الذات"، وكذلك لوجودهم المحوري في التنظيم، ولشعورهم بالعدالة التنظيمية والتي لها دور بارز في العملية التيسيرية ما يعطيهم فرصة الاستقرار الوظيفي ويزيد من تنمية الابداع لديهم.

*ومنه نستنتج:

-انه بتوفر الاتصال المرن والمقبول من طرف المسؤولين واصحاب القرار للمؤسسة الجامعية يسمح للموظفين بإخراج كل ما لديهم من طاقات ابداعية وتفجيرها، وما يزيدها ويدعمها السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار، فهي عملية تحفيزية للإبداع لأبعد الحدود وتتجلى العدالة الاجرائية في اعطاء هامش من الحرية للموظفين

جدول رقم 12: يوضح العلاقة بين اتخاذ المسؤول لقرار تضرر العمال منه وطبيعة نظرة

الادارة العليا للأشخاص المتميزين

المجموع		لا		نعم		الادارة العليا لديها نظرة ايجابية للأشخاص المتميزين اتخاذ المسؤول لقرار تضرر العمال منه
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	85	68,2%	58	31,8%	27	نعم
100%	120	46,7%	56	53,3%	64	لا
100%	205	55,6%	114	44,4%	91	المجموع

اختبار ك ²					
Sig	Sig	مستوى دلالة	Ddl	قيمة الاختبار	
الاحادية	الثنائية	الاختبار	درجة الاختبار		
		,002	1	9,377 ^a	معامل بيرسون ك ²
		,004	1	8,523	تصحيح من اجل الاستمرار b
		,002	1	9,519	النسبة الاحتمالية
,002	,003				الاختبار الدقيق لفischer
		,002	1	9,331	رابطه خطيه
				205	مجموع الملاحظات
a. 0 الخلايا (0.0%) لديهم القوه العاملة النظرية اقل من 0.5 الحد الأدنى للقوام النظري هو 37.73.					
b. تحسب فقط للجدول 2x2					

القياسات المتناظرة			
المعنى التقريبي	القيمة		
,002	-,214	Phi	متغير اسمي اسمي
,002	,214	V de Cramer	
	205		مجموع الملاحظات

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 55,6% من المبحوثين الذين صرحوا أن الادارة العليا ليس لديها نظرة ايجابية للأشخاص المتميزين، يدعمها في ذلك نسبة 68,2% من المبحوثين الذين اقروا أن مسؤولهم اتخذ قرارات تضرروا من جرائها.

يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 44,4% الذين اقروا أن الإدارة العليا لديها نظرة ايجابية للأشخاص المتميزين، يدعمها في ذلك نسبة 53,3% من الذين صرحوا أن مسؤوليهم لم يتخذوا قرارات تضرروا من جرائها.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته بـ: 9,377^a 0.002 بدرجة حرية مقدارها 1، وبمستوى دلالة يقدر بـ 0.002 وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية قوية بين متغيري النظرة الايجابية

للمسؤولين والقرارات المتضرر منها العمال، والتي اكدتها النسبة %55,6، ويؤكددها جدول القياسات المتناظرة Phi بقيمة 0.02.

ومن خلال معطيات الجدول الاحصائية نلاحظ أن الادارة العليا أو المسؤولين اذا لم تكن لديهم نظرة ايجابية للأشخاص المتميزين والايجابيين، فهذا يعطيهم تحفيز سلبي للعمل وعدم الإبداع او البحث او التجديد في اعمالهم وهذا حسب نظرية ماك جريجور دوقلاس في شقها X ، ولأن عملية اتخاذ القرار هي عملية مصيرية في التنظيم فإنها تلعب دور كبير في كيفية ووقع تلقي الموظفين لهذا النوع من القرارات، لأنه يبلور المسار المهني للأفراد العاملين، ويؤدي بخلق صراعات بين جماعات العمل، لان نوعية القرار الصادر عنهم يلعب دور كبير في شكل تلقيه من طرف الموظفين و يصبح أو يتشكل لديهم احساس بعدم الولاء لمؤسستهم ويغير نظرتهم بصورة جذرية للعمل، ما يعني أن المسؤولين يغيب عنهم في غالب الاحيان تمييز الاشخاص الجادين والمبدعين.

*ومنه نستنتج: أن الادارة العليا أو المسؤولين وأرباب القرار عندما لا تكون لهم نظرة ايجابية ومحفزة للأفراد المبدعين فإنها تزرع لديهم الكراهية لأعمالهم وعدم الابداع فيها، ناهيك عن القرارات التي تتخذ وتتسبب في ضررهم فهي تصيبهم بنوع من التثبيط عن الابداع في اعمالهم.

جدول رقم 13: يوضح العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرار وترحيب مسؤولهم بكل ما يقترحه من افكار وارااء.

المجموع		لا		نعم		ترحيب المسؤول بالمقترحات المطروحة سماع المسؤول بمشاركة العمال في اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	144	36.11%	52	63.88%	92	نعم
100%	61	62.29%	38	37.70%	23	لا
100%	205	43.90%	90	56.09%	115	المجموع

اختبار ك ²					
Sig	Sig	مستوى دلالة الاختبار	Ddl	قيمة الاختبار	
الاحادية	الثنائية		درجة الاختبار		
		,001	1	11,928 ^a	معامل بيرسون ك ²
		,001	1	10,889	تصحيح من اجل الاستمرار b
		,001	1	11,929	النسبه الاحتمالية
,000	,001				الاختبار الدقيق لفischer
		,001	1	11,870	رابطه خطيه
				205	مجموع الملاحظات
a. 0 الخلايا (0.0%) لديهم القوه العامله النظرية اقل من 5 الحد الأدنى للقوام النظري هو 26.78.					
b. تحسب فقط للجدول 2x2					

القياسات المتناظرة			
المعنى التقريبي	القيمة		
,001	,241	Phi	متغير اسمي اسمي
,001	,241	V de Cramer	
	205		مجموع الملاحظات

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 56.09% من الباحثين الذين اقروا أن مسؤولهم يرحب بكل ما هو جديد ومقترح من افكار وآراء والتي تصب في صالح المنظمة، يدعمها في ذلك نسبة 63.88% من الباحثين الذين صرحوا أن مسؤولهم يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.

يقابل ذلك الباحثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 43.90% الذين اقروا أن مسؤولهم لا يرحب بكل ما هو مقترح وجديد من طرف العمال، يدعمها في ذلك نسبة 62.29% من الباحثين الذين صرحوا أن مسؤوليهم لا يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته بـ: 11,928^a بدرجة حرية قدرها 1 وبمستوى دلالة قيمته 0.001، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر بـ:

(0.05) ، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية قوية بين متغيري الترحيب بالمقترحات والافكار الجديدة والمشاركة في اتخاذ القرار، والتي اكدتها النسبة %56.09، ويؤكدها جدول القياسات المتناظرة Phi بقيمة 0.01.

ومن خلال المعطيات الاحصائية للجدول تبين لنا أن المسؤولين عندما يعطون فرص للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار فانه تزيد عندهم فرص الابداع ويخرجون عن روتينية الاعمال ويبحثون دوما عن التجديد في اعمالهم وهذا لا يكون مبني على التخمين والحدس لكن ناتج عن معرفة قدرات المرؤوسين فهنا يطبق عليهم نظرية ماك جريجور دوقلاس في شقها y ، ولأن هذه القرارات التي يبدها الموظفون الاداريين هي قرارات تنم عن تجاربهم اليومية من عملهم ولان مسوليتهم ينظرون اليهم نظرة ايجابية وهم يشكلون عملية محورية في العملية التسييرية، كل هذه العوامل تشكل لديهم تحفيز ايجابي في العمل ويعطيهم روح للإبداع ودافع قوي للتجديد والبحث عن التغيير في العمل الروتيني للعملية الادارية، ولان المسؤولين يشكلون روح العملية التسييرية فيقع على كاهلهم عملية دعم وتحفيز موظفيهم لما يصب في صالح المنظمة والموظفين، ولأن عملية صنع القرارات تؤثر على الموظفين فينبغي توخي اخلاقيات اتخاذ القرار من طرف المسؤولين، وباعتبار القيادة الديمقراطية لديها فسحة من التعامل المرن فهي تعطي فرص للموظفين لإبداء آرائهم فيما يخص مصلحة التنظيم.

*ومنه نستنتج:

- أن المسؤولين والذين يكونون في مناصب تحوّل لهم تقييم القرارات والمقترحات الصادرة من قبل مرؤوسيتهم، فإنها تمد جماعة العمل بمزيد من الدافع الايجابي للتحفيز على الابداع والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار يعطيهم فسحة من الاحساس بمكانة في مجال عملهم.

جدول رقم 14: يوضح العلاقة بين القرارات التي يتخذها المسؤول وسعي الادارة العليا لتجديد وسائل العمل

المجموع		لا		نعم		سعي الادارة العليا لتجديد وسائل العمل القرارات التي يتخذها مسؤولوكم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	129	55,8%	72	44,2%	57	نعم
100%	76	39.5 %	30	60,5%	46	لا
100%	205	49.8%	102	50.2%	103	المجموع

اختبار ك ²					
Sig	Sig	مستوى دلالة الاختبار	Ddl	قيمة الاختبار	
الاحادية	الثنائية		درجة الاختبار		
		,024	1	5,108 ^a	معامل بيرسون ك ²
		,034	1	4,475	تصحیح من اجل الاستمرار b
		,023	1	5,137	النسبة الاحتمالية
,017	,030				الاختبار الدقيق لفيشر
		,024	1	5,083	رابطه خطيه
				205	مجموع الملاحظات
a. 0 الخلايا (0.0%) لديهم القوة العاملة النظرية اقل من 5. الحد الأدنى للقوام النظري هو 37,81					
b. تحسب فقط للجدول 2x2					

القياسات المتناظرة			
المعنى التقريبي	القيمة		
,024	-,158	Phi	متغير اسمي اسمي
,024	,158	V de Cramer	
	205	مجموع الملاحظات	

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 50.2% من المبحوثين الذين صرحوا أن الادارة العليا تسعى لتجديد وسائل العمل التي يعملون عليها ولا يتركونها تعطل، يدعمها في ذلك نسبة 60,5% من المبحوثين الذين صرحوا أن القرارات التي تصدر من طرف مسؤوليهم ليست قرارات روتينية بل هي تجديدية تنم عن روح مسؤولة تعطي دافع للإبداع وتسهيل الاعمال.

يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 49.8% الذين صرحوا أن الادارة العليا لا تسعى لتجديد الوسائل التي يشتغلون عليها ويتركونها تعطل، يدعمها في ذلك نسبة 55,8% الذين اقروا أن القرارات الصادرة من طرف مسؤوليهم هي قرارات روتينية ولا تنم عن تجديد.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته ب: 5,108^a عند درجة حرية مقدارها 1 وبمستوى دلالة قيمته 0.024، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر ب: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية بين متغيري السعي لتجديد وسائل العمل والقرارات الروتينية للمسؤولين، والتي اكدتها النسبة 50.2%، ويؤكدها جدول القياسات المتناظرة Phi بقيمة 0.024.

من خلال معطيات الجدول الاحصائية يمكننا القول أن القرارات التي يتخذها المسؤولين هي قرارات غير روتينية وتنم عن ثقة على المستوى الشخصي والابداعي، وهذه النوعية من القرارات تعطي تحفيز للعمل الابداعي، و تجديد وسائل العمل التي يشتغل عليها الموظفين تكون لديهم رغبة في الابداع لأنها تسهل وتسرع اداء المهام وهذا بطبيعة الحال ينجر عنه ربح الوقت والمال وزيادة الجودة والالتقان، وكل هذه المعطيات لا تشكل ضغط على الموظفين، حيث أن **ايمانويل كانت يقول "عدم النضج هو الفشل بالتصرف من دون توجيه الاخرين"** والتغيير في وسائل العمل يزيح الملل والروتين ويفجر القدرات الابداعية من خلال السعي لتحقيق الذات في العمل حسب تدرج سلم الحاجات لأبراهام ماسلو، أي انها تشكل لديهم رغبة جامحة في الابداع لإشباع هذه الحاجات، ولأن من مسؤولية الادارة تصميم وتكييف جو العمل بخلق ادوات ووسائل تساعد في القضاء على الروتين، أي تشكيل مناخ تنظيمي مستقر وداعم للعملية الابداعية، ولأن قاعدة عدم الانحياز من قواعد

العدالة الاجرائية فهي تقول بعدم تغليب المصلحة الشخصية في اتخاذ القرار، ومنه فان هذه القرارات تكون ملائمة للموظفين.

*ومنه نستنتج: ان السعي الحثيث للمسؤولين للقيام على عملية توفير الوسائل التي يعمل بها الموظفين والحرص على صيانتها وتجديدها، لهي من الاهمية بمكان، حيث انها تعطي فرص داعمة ومساندة على العملية الابداعية ما ينم عن تجديد آراء المسؤولين وتسهيلهم للعملية التسييرية واعطائها فسحة أو مجال من الديمومة.

جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين ملائمة كيفية اتخاذ القرارات من طرف المسؤول وطبيعة العملية الاتصالية.

المجموع		لا		نعم		طبيعة العملية الاتصالية ملائمة كيفية اتخاذ القرارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	124	37,1%	46	62,9%	78	نعم
100%	81	69,1%	56	30,9%	25	لا
100%	205	49,8%	102	50,2%	103	المجموع

اختبار ك²

Sig	Sig	مستوى دلالة الاختبار	Ddl	قيمة الاختبار	
الاحادية	الثنائية		درجة الاختبار		
		,000	1	20,118 ^a	معامل بيرسون ك ²
		,000	1	18,857	تصحيح من اجل الاستمرار b
		,000	1	20,520	النسبة الاحتمالية
,000	,000				الاختبار الدقيق لفيشر
		,000	1	20,020	رابطة خطيه
				205	مجموع الملاحظات

a. 0 الخلايا (0.0%) لديهم القوة العاملة النظرية اقل من 5. الحد الأدنى للقوام النظري هو 40.30.

b. تحسب فقط للجدول 2x2

القياسات المتناظرة			
المعنى التقريبي	القيمة		
,000	,313	Phi	متغير اسمي اسمي
,000	,313	V de Cramer	
	205	مجموع الملاحظات	

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 50,2% من المبحوثين الذين صرحوا أن العملية الاتصالية متوفرة بشكل سلس، يدعمها في ذلك نسبة 62,9% من المبحوثين الذين اقروا أن كيفية اتخاذ القرارات من طرف المسؤولين تلائمهم.

يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 49,8% الذين اقروا أن العملية الاتصالية غير متوفرة بشكل سلس، يدعمها في ذلك نسبة 69,1% من المبحوثين الذين صرحوا أن كيفية اتخاذ القرارات من طرف مسؤولهم لا تلائمهم.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته بـ: 20,118^a عند درجة حرية مقدارها 1 وبمستوى دلالة قدرت بـ 0.000، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية قوية بين متغيري العملية الاتصالية وملائمة القرارات بالنسبة للموظفين، والتي اكدتها النسبة 50.2%، ويؤكد هذا جدول القياسات المتناظرة Phi بقيمة 0.000.

من خلال النتائج الاحصائية للجدول يمكننا أن نقول أن الاتصال التنظيمي له دور كبير وبارز في العملية التسييرية فبه تسيير الامور الادارية بسلاسة اذا كان القرار المتخذ من طرف المسؤول صائب وحكيم ، ولأن صداه أي اتخاذ القرار يلعب دور عند الاداريين من ناحية بث الثقة في المقام الاول فان المسؤولين يجب عليهم توخي عدم الوقوع في الخطأ عند اصداره، واتباع النمطية في القرارات والارتجال فيها دون دراسة وتمحيص حيث يقول كارل يونج " الحذاء الذي يناسب احدهم قد لا يناسب الاخر فلا توجد وصفة مثالية للحياة" وهي دعوة من اجل اعطاء كل مشكلة حقها في الدراسة بعيدا على التسرع لأن العملية الاتصالية تغديها نوعية اتخاذ القرار، والموظفين الذين يعملون على صدى هذا القرار تجد مردوديتهم في العمل تزداد وتثمر بالإبداع لأنهم اطمأنوا الى وجود عدالة

في القرار و القائد هو الذي يجعل الاخرين يثقون به ، أما القائد المميز فهو الذي يجعل الاخرين يثقون بأنفسهم و يحسون بوجود تميز في نوعية اتخاذ القرار.

*ومنه نستنتج:

-ان العملية الاتصالية هي بوصلة العملية التسييرية فهي توجهها في الاتجاه الصائب، وهي التي تعطينا دفعة قوية للاستمرار، لأن الموظفين الاداريين اذا لم يكن لديهم مناخ تنظيمي متوفر على اتصال فانهم لا يفكرون في البحث والتجديد والابداع في اعمالهم.

جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين سماح المسؤول بمشاركة العمال في اتخاذ القرار وطبيعة نظرة الادارة العليا للأشخاص المتميزين

المجموع		لا		نعم		طبيعة نظرة الادارة العليا للأشخاص المتميزين سماح المسؤول بمشاركة العمال في اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	144	46,5%	67	53,5%	77	نعم
100%	61	77%	47	23,0%	14	لا
100%	205	55.6%	114	44.39%	91	المجموع

اختبار ك ²					
Sig	Sig	مستوى دلالة الاختبار	Ddl	قيمة الاختبار	
الاحادية	الثنائية		درجة الاختبار		
		,000	1	16,170 ^a	معامل بيرسون ك ²
		,000	1	14,957	تصحیح من اجل الاستمرار b
		,000	1	16,954	النسبه الاحتمالية
,000	,000				الاختبار الدقيق لفيشر
		,000	1	16,091	رابطه خطيه
				205	مجموع الملاحظات
a. 10 خلايا (0.0%) لديهم القوه العاملة النظرية اقل من 5. الحد الأدنى للقوام النظري هو 27.08.					
b. تحسب فقط للجدول 2x2					

القياسات المتناظرة			
المعنى التقريبي	القيمة		
,000	,281	Phi	متغير اسمي اسمي
,000	,281	V de Cramer	
	205	مجموع الملاحظات	

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 55.6% من المبحوثين الذين صرحوا أن الإدارة العليا ليس لها نظرة ايجابية للأشخاص المبدعين، يدعمها في ذلك نسبة 77% من المبحوثين الذين اقروا ان المسؤولين لا يسمحون للموظفين باتخاذ القرار

يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 44.39% الذين اقروا أن الإدارة العليا أو المسؤولين لديهم نظرة ايجابية للأشخاص المتميزين، يدعمها في ذلك نسبة 53,5% الذين اقروا ان مسؤوليهم يسمحون لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته بـ: $16,170^a$ عند درجة حرية مقدارها 1 وبستوى دلالة مقدارها 0.000، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية قوية بين متغيري النظرة الايجابية للأشخاص المتميزين والمشاركة في اتخاذ القرار، والتي اكدتها النسبة 55.6% ويؤكدها جدول القياسات المتناظرة Phi بقيمة 0.000.

من خلال النتائج الاحصائية للجدول يمكننا القول أن العملية الادارية قبل أن تكون مهنة فهي فن في المقام الاول من خلال المعاملة مع راس المال البشري باعتباره هو الخلق الاول الى القيمة المضافة وعليه يجب أن تكون كل التصرفات القيادية محسوبة ومدروسة وتحتسب هذه النقطة في صالح المؤسسة الجامعية لأن لديها نظرة استشرافية لمستقبلها ومكانتها الاستراتيجية، ولأن النظرة الايجابية للأشخاص المتميزين تجعلهم يبدعون في اعمالهم ويتفانون فيها، وعلى العكس من ذلك ان النظرة الدونية والسلبية لهؤلاء الاشخاص تجعلهم يسأمون الاعمال الموكلة لهم ولا يؤدونها بشكل مبدع، ويعتمد نجاح القرار على أمرين: المعلومات المتوفرة وصحتها ودقتها أي توفير مناخ من الشفافية في التعامل، والعقل الذي يصنع القرار من خلال هذا فقط نستطيع أن نتكلم عن جودة الحياة في المنظمة

*ومنه نستنتج: أن المسؤولين اذا لم تكن لديهم نظرة ايجابية للموظفين المتميزين فإن ذلك ينم عن وجود خلل في العملية التسييرية، وبذلك فافهم لا يصنعون مناخ تنظيمي داعم للعملية الابداعية ما يخول لنا القول ان الادارة هي فن قبل ان تكون علم فينبغي اخذ هذه النقطة في صالحهم، لأن عملية اشراك الموظفين في اتخاذ القرار نقطة حساسة في اعطاء حماسة في الابداع فان فقدت هذه الميزة فقد الابداع وتلاشي

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين نوعية القرارات التي يسمح المسؤول بمشاركة الموظفين فيها وطبيعة النظرة الايجابية لهم

المجموع		لا		نعم		نظرة الادارة العليا للأشخاص المتميزين نوعية القرارات التي يسمح لكم مسؤولكم بالمشاركة فيها
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	36	52,8%	19	47,2%	17	قرارات مصيرية
100%	64	65,6%	42	34,4%	22	قرارات روتينية
100%	105	50,5%	53	49,5%	52	قرارات تنظيمية
100%	205	%55.60	114	%44.39	91	المجموع

اختبار ك ²			
مستوى دلالة الاختبار	Ddl درجة الاختبار	قيمة الاختبار	
,147	2	3,838 ^a	معامل بيرسون ك ²
,143	2	3,891	نسبه الاحتمالية
,419	1	,654	رابطه خطيه
		205	مجموع الملاحظات

a. 0 الخاليا (0.0%) لديهم القوه العاملة النظرية اقل من 5. الحد الأدنى للقوام النظري هو 15.98.

القياسات المتناظرة					
المعنى التقريبي	ت. التقريبي ^b	مقاربة الخطأ ^a	القيمة		
,420 ^c	-,808	,070	-,057	R بيرسون	الفجوة بالفجوة
,294 ^c	-1,053	,070	-,074	معامل الارتباط سبيرمان	الرتبي بالرتبي
			205	مجموع الملاحظات	
a-الفرضية الصفرية لا يعتد بها					
b. عند قياس الخطأ التقريبي يجب النظر الى الفرضية الصفرية					
c- يجب الاستناد الى تقرب عادي					

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 55.60% من المبحوثين الذين صرحوا أن الادارة العليا ليس لها نظرة ايجابية للأشخاص المبدعين، يدعمها في ذلك نسبة 65,6% من المبحوثين الذين صرحوا أن نوعية القرارات التي يسمح لهم مسؤولهم بالمشاركة فيها هي قرارات روتينية ، ونسبة 52,8% من المبحوثين الذين صرحوا أن نوعية القرارات التي يشاركون فيها هي قرارات مصيرية وتليها نسبة 50,5% من نوعية القرارات التي يشاركون فيها وهي قرارات تنظيمية.

يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 44.39% الذين اقروا أن الادارة العليا لديها نظرة ايجابية للأشخاص المتميزين، يدعمها في ذلك نسبة 49,5% الذين اقروا أن نوعية القرارات التي يشاركون فيها هي قرارات تنظيمية، تليها في ذلك نسبة 47,2% من نوعية القرارات التي يشاركون فيها وهي قرارات مصيرية، تليها نسبة 34,4% من نوعية القرارات التي يشاركون فيها وهي قرارات روتينية.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته ب: 3,838^a عند درجة حرية مقدارها 2 وبمستوى دلالة مقدارها 0.147، وهي أقل من مستوى الدلالة المقدر ب: (0.05)، نلاحظ أنه لا توجد دلالة احصائية بين متغيري النظرة الايجابية للأشخاص المتميزين ونوعية القرارات التي يشارك فيها العمال، والتي اكدتها النسبة 55.60% ويؤكدها جدول القياسات المتناظرة ومعامل الارتباط سبيرمان بقيمة 0,070 لأن الادارة تنظر بالسلب للأشخاص المتميزين مما يعطيهم دافع سلبي للإبداع.

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول يمكننا القول أن الادارة العليا والمسؤولين مازال لديهم فكرة الادارة التقليدية الكلاسيكية البيروقراطية ولا يتعاملون بسياسة الباب المفتوح كما هو الحال في المؤسسات الحديثة، فالقرارات المصيرية وحتى الروتينية لا يمكن طرحها على طاولة المفاوضات باعتبارها من اسرار المهنة حيث يقول ابن خلدون "يقلب الحاكم توجهه وغيرته من شعبه إلى خوف على ملكه، فيأخذهم بالقتل والإهانة" هذا بالضبط ما يحدث فبمثل هذه السلوكيات يقتل روح الابداع وروح الانتماء عند الموظف الذي يجب أن يكون فاعل حقيقي ورأس مال بشري وليس تكلفة على المنظمة وهذا يشكل في نهاية المطاف اغتراب الاداري في بعض مهامه مما يجعله يتعامل مع الوضع بنمطية وحيطة تجعل من كفاءته في ادنى مستوياتها في حين الامور التنظيمية فهناك حرية في التفاوض والنقاش ليس من باب العدالة التنظيمية لكن من اجل تحميل المسؤوليات لا أكثر ولا اقل، باعتبار القرارات التنظيمية هي قرارات تسييرية وليست استراتيجية.

*ومنه نستنتج:

-انه يجب تغيير النظرة التقليدية للمسؤولين ومحاولة منهم للتجديد والتطوير من اجل اعطاء فسحة من العدالة والمساواة بين الموظفين في العملية التسييرية، لكي يضمنوا أن موردتهم البشري يمنحهم كل زبدة تجاربه واتقانه ومحاولة منه للبحث عن كل ما هو جديد ومؤيد لأعماله.

جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين اتخاذ المسؤول لقرار تضرر العمال منه وردة فعله عند قيامهم بأخطاء في اعمالهم.

المجموع		يقترح حلول بديلة		تنبيه ودي		توبيخ علني		رد فعل المسؤول عند القيام الموظفين بخطأ اتخاذ المسؤول لقرار تضرر العمال منه
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	85	15,3%	13	58,8%	50	25,9%	22	نعم
100%	119	28,6%	34	54,6%	65	16,8%	20	لا
100%	204	23,0%	47	56.4%	115	20.6%	42	المجموع

اختبار ك ²			
مستوى دلالة الاختبار	Ddl درجة الاختبار	قيمة الاختبار	
,147	2	3,838 ^a	معامل بيرسون ك ²
,143	2	3,891	النسبة الاحتمالية
,419	1	,654	رابطه خطيه
		205	مجموع الملاحظات

a. 0 الخاليا (0.0%) لديهم القوه العاملة النظرية اقل من 5. الحد الأدنى للقوام النظري هو 15.98.

القياسات المتناظرة					
المعنى التقريبي	ت. التقريبي ^b	مقاربة الخطأ ^a	القيمة		
,420 ^c	-,808	,070	-,057	R بيرسون	الفجوة بالفجوة
,294 ^c	-1,053	,070	-,074	معامل الارتباط سيرمان	الرتبي بالرتبي
			205	مجموع الملاحظات	
a-الفرضية الصفرية لا يعتد بها					
b-عند قياس الخطأ التقريبي يجب النظر الي الفرضية الصفرية					
c-يجب الاستناد الى تقريب عادي					

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 56.4% من الباحثين الذين صرحوا أن مسؤولهم ينبههم وديا عندما يقومون بخطأ عند تأدية اعمالهم، يدعمها في ذلك نسبة 54,6% من الذين يقرون ان مسؤولهم لم يتخذ قرارا وتضرروا منه خلال مسارهم المهني، تليها

نسبة 23,0% من الباحثين الذين اقروا أن مسؤولهم يقترح حلول بديلة عند وقوعهم في خطأ عند تأدية أعمالهم، يدعمها في ذلك نسبة 28,6% من الذين يقرون ان مسؤولهم لم يتخذ قرارات تضرروا من جرائها.

يقابل ذلك الباحثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 20.6% من الذين اقروا أن مسؤولهم يوجههم توبيخ علني عند وقوعهم في عمل اثناء تأدية اعمالهم، يدعمها في ذلك نسبة

25,9% من المبحوثين الذين اقروا ان مسؤولهم اتخذ قرارات وتضرروا من جرائها، تليها نسبة 16,8% من المبحوثين الذين اقروا أن مسؤولهم لم يتخذوا قرارات تضرروا من جرائها.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته ب: 3,838^a عند درجة حرية مقدارها 2 وبمستوى دلالة مقدارها 0.147، وهي أقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية بين متغيري ردة فعل المسؤول عند القيام بخطأ واتخاذ قرارات تضرر من جرائها الموظفين، والتي اكدتها النسبة 55.60% ويؤكدها جدول القياسات المتناظرة ومعامل الارتباط سبيرمان بقيمة 0.294

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول يمكننا القول أن المسؤولين تقع على عواتقهم مسؤولية كبيرة، وهي عملية اتخاذ القرارات التي تبلور المسار المهني للموظفين، فحين يقوم الموظفون بأعمالهم اليومية فليسوا معصومين من وقوعهم في اخطاء تكون من جراء عدم تركيزهم في اعمالهم او من كثرة ضغوط الاعمال الموكلة لهم، ويقول كونفوشيوس " من ارتكب خطأ و لا يحاول اصلاحه ، فقد ارتكب خطأ آخر " لذلك ليس العيب في الخطاء لكن العيب في تكرار الأخطاء او تكرار نفس خطوات الخطأ السابق دون أن ندرك أن هذا الفعل لا يتبعه تبعات وهو ما أكدته ماك غريغور "في أن الانسان العادي يميل إلى تجنب تكرار السلوك الذي تحقق عنه ضرر أو فشل في بعض رغباته"¹ ما يعني أن الفرد عندما تتشكل لديه خبرة عملية فإنه يتعلم منها، فاحتمال مسؤولية الاخطاء وارادة لكن من خلال الجدول ولطبيعة العمل ومكان العمل لها خصوصية لان حل اغلب المشاكل يكون بطريقة ودية وهذا كما اسلفنا راجع لطبيعة المرؤوسين لانهم كفاءات في المقام الاول لذلك على المسؤول أن يتميز بخبرة وديمقراطية لكي يحاول ان يتغاضى عن الخطأ ويحتوي الموظف، وبهذا السلوك نضمن كرامة الموظف ونبعث فيه الشعور بالخطأ وبهذا فهو يعتبر هذا عملية تحفيزية له ، ويتشكل هنا احساس العامل بعدالة التعامل مع القرارات فانه يحفز لعمل ابداعي ومتميز، ومنه تكون اهداف التنظيم متكاملة.

¹ -مُجد علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 123.

*ومنه نستنتج:- ان محاولة احتواء المسؤولين للموظفين وتعاملهم معهم بكل مرونة وسماحة، فانه يعطيهم دافع قوي للعملية الابداعية، ودليل ذلك ان القرارات التي تتخذ هي قرارات تصب في مصلحة الموظفين.

جدول رقم 19: يوضح العلاقة بين وجود فرص للاعتراض عن القرارات من طرف العمال ومنح الادارة العليا مساحة من الثقة بينها وبين العمال

المجموع		لا		نعم		منح الادارة العليا مساحة من الثقة وجود فرص للاعتراض عن القرارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	106	30,2%	32	69,8%	74	نعم
100%	99	40,4%	40	59,6%	59	لا
100%	205	35,1%	72	64,9%	133	المجموع

اختبار ك²

Sig	Sig	مستوى دلالة الاختبار	Ddl	قيمة الاختبار	
الاحادية	الثنائية		درجة الاختبار		
		,126	1	2,344 ^a	معامل بيرسون ك ²
		,166	1	1,917	تصحيح من اجل الاستمرار ^b
		,126	1	2,347	النسبة الاحتمالية
,083	,144				الاختبار الدقيق لفيشر
		,127	1	2,333	رابطة خطيه
				205	مجموع الملاحظات
a-0 الخلايا (0.0%) لديهم القوة العاملة النظرية اقل من 5. الحد الأدنى للقوام النظري هو 34.77.					
b. تحسب فقط للجدول 2x2					

القياسات المتناظرة

المعنى التقريبي	القيمة		
,126	,107	Phi	متغير اسمي اسمي
,126	,107	V de Cramer	
	205	مجموع الملاحظات	

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 64,9 % من المبحوثين الذين صرحوا أن الإدارة العليا تمنح مساحة من الثقة بينها وبين العمال، يدعمها في ذلك نسبة 69,8% من المبحوثين الذين اقروا أن يوجد فرص للاعتراض عن القرارات من طرف العمال.

يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 35,1% الذين اقروا أن الإدارة العليا لا تمنح مساحة من الثقة بينها وبين العمال، يدعمها في ذلك نسبة 40,4% من المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يوجد فرص للاعتراض عن القرارات من طرف العمال.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته ب: 2,344^a عند درجة حرية مقدارها 1 وبمستوى دلالة مقدارها 0.126، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر ب: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية بين متغيري منح مساحة من الثقة وفرص الاعتراض عن القرارات، والتي اكدتها النسبة 64,9% ويؤكدها جدول القياسات المتناظرة ومعامل القياسات المتناظرة phi بقيمة 0.126

ومن خلال نتائج الجدول الاحصائي يمكن القول أن توفر مساحة الثقة بين المسؤول والموظفين لها شأن كبير في بلورة تقييم الموظفين للعمل الاداري ومنهج مسؤولهم في كيفية التحكم في دفة العملية التسييرية، ويقول ماك غريغور في هذا الشأن "أن مسؤولية الادارة في تصميم التنظيم وتكييف جو العمل بشكل يجعل العمل محببا الي الانسان بحيث يقبل عليه طائعا مختارا"¹، حيث انها تعطي مساحة من الحرية والاطمئنان للعمل في جو تنظيمي مرن ويمكن من الابداع، وبهذا فإن العدالة التنظيمية تأخذ مجراها في التعامل، وتعطي فرص كبيرة للإبداع في الاعمال، وان الموظفين عندما تكون لديهم فرص للاعتراض عن القرارات الصادرة من طرف مسؤوليهم فانه يخول لهم فسحة من المرونة

¹ - محمد علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 122.

التنظيمية والتي افرزتها القيادة الديمقراطية التي تنظر الي فرص التكامل التنظيمي. لأن الثقة التي يمنحها المسؤولين للموظفين تنشأ لديهم ولاء كبير للمؤسسة، وبهذا يكون مناخ تنظيمي داعم ومؤيد لهم.

*ومنه نستنتج:

-ان منح فرصة ومساحة من الثقة بين كل من المسؤولين والمرؤوسين، لهي من ركائز التفكير الايجابي للمسؤولين للمسؤولين، لأنها تعطي دفعة قوية ومحفز لأداء الاعمال بشكل ابداعي، وانها تمدهم بكامل الصلاحيات التي تتيح لهم فرص الاعتراض عن بعض القرارات التي تكون في غير صالحهم.

جدول رقم 20: يوضح العلاقة بين سماح المسؤول بمشاركة العمال في اتخاذ القرار ومبررات الموظفين قبول العمل لساعات اضافية

المجموع		تؤديه مرغما		للاستفادة من مزايا		نتيجة ولائك لمؤسستك		قبول العمل لساعات اضافية السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	144	4,9%	7	27,1%	39	68,1%	98	نعم
%100	61	11,5%	7	31,1%	19	57,4%	35	لا
%100	205	6,8%	14	28,3%	58	64,9%	133	المجموع

القياسات المتناظرة					
المعنى التقريبي	ت. التقريبي	الخطأ القياسي المقارب ^a	قيمة الاختبار		
,153			,135	Phi	متغير اسمي اسمي
,153			,135	V de Cramer	
,067 ^c	1,842	,073	,128	R بيرسون	الفجوة بالفجوة
,098 ^c	1,661	,072	,116	معامل الارتباط سبيرمان	الرتبي بالرتبي
		205		مجموع الملاحظات	
a - لا يعتبر فرضيه صفرية					
b - استعمال الخطأ القياسي المقارب بالنظر او العودة للفرضية الصفرية					
c - يجب الاستناد الي اقتراب عادي					

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 64,9% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يقبلون العمل لساعات اضافية وهذا نتيجة ولائهم لمؤسستهم، يدعمها في ذلك نسبة 68,1% من المبحوثين الذين صرحوا أن مسؤولهم يسمح لهم بمشاركة في اتخاذ القرار.

يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 28,3% والذين صرحوا أنهم يقبلون العمل لساعات اضافية في حالة الاستفادة من مزايا مادية، يدعمها في ذلك نسبة 31,1% والذين اقروا ان مسؤولهم لا يمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.

يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون بنسبة 6,8% الذين اقروا أن يقبلون العمل لساعات اضافية مرغمين، يدعمها في ذلك نسبة 11,5% من المبحوثين الذين صرحوا أن مسؤولهم لا يسمح لهم بمشاركة في اتخاذ القرار.

ومن خلال معامل الارتباط سبيرمان والتي قدرت قيمته بـ: 0.116 ، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05) ، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية بين متغيري قبول العمل لساعات اضافية والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرار، وقدرت النسبة المئوية بـ 64,9%.

ومن خلال نتائج الجدول الاحصائي يمكننا القول أن قبول الموظفين للعمل لساعات اضافية اذا طلب منهم مسؤولهم ذلك، ناتج لولائهم لمؤسستهم ولحبهم لعملهم وتفانيهم فيه، ما يؤدي الي

وجود تحفيز لأداء الاعمال، ولأن البعض منهم يقبلون هذا النوع من العمل فهو راجع للاستفادة من مزايا مادية وبالتالي فهم يحفزون ماديا لأنه وحسب ماكرغور " أن التزام الافراد بأهداف التنظيم يرتبط بمدى المكافأة أو العائد المتوقع"¹، وان اعطاء فرصة المشاركة في اتخاذ القرار للموظفين يعطيهم تحفيز معنوي للإبداع في اعمالهم والتطوع للعمل لساعات اضافية دون سأم او تملل لأنهم منحوا مساحة من المساواة والمكانة في العمل، ويعتبر التحفيز والمدعم والمؤيد للموظف كمضخة الدم في الشرايين حيث انه يغذي روحه المعنوية لزيادة العمل والابداع فيه ولشعوره بعدالة تنظيمية تساعده على الاستقرار والانتماء.

*ومنه نستنتج:

— أنه إذا كانت هناك قابلية عند العمال لقبول الاعمال الاضافية، فهذا دليل على تمتعهم بقدرات ومهارات ابداعية تمكنهم من تحمل المزيد من اعباء العمل ما يفضي الى وجود نوع من العدالة التي تسمح لهم بإبداء رأيهم في العمليات التنظيمية.

جدول رقم 21: يوضح العلاقة بين ملائمة كيفية اتخاذ القرارات من طرف المسؤول وتلقي الموظف دعم في ادائه لمهمة كان قد فشل فيها غيره

المجموع		لا		نعم		تلقي دعم لمهمة كان قد فشل في ادائها زملائك ملائمة كيفية اتخاذ القرارات من طرف المسؤول
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	123	43,9%	54	56,1%	69	نعم
100%	81	74,1%	60	25,9%	21	لا
100%	204	55,9%	114	44,1%	90	المجموع

¹ - محمد علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 122

اختبار ك ²					
Sig	Sig	مستوى دلالة الاختبار	Ddl درجة الاختبار	قيمة الاختبار	
		,000	1	18,033 ^a	معامل بيرسون ك ²
		,000	1	16,830	تصحيح من اجل الاستمرار b
		,000	1	18,584	النسبه الاحتمالية
,000	,000				الاختبار الدقيق ليفشر
		,000	1	17,945	رابطه خطيه
				204	مجموع الملاحظات
a-0 الخلايا (%0.0) لديهم القوه العامله النظرية اقل من 5. الحد الأدنى للقوام النظري هو 35.74.					
b. تحسب فقط للجدول 2x2					

القياسات المتناظرة			
المعنى التقريبي	القيمة		
,000	,297	Phi	متغير اسمي اسمي
,000	,297	V de Cramer	
	204	مجموع الملاحظات	

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 55,9% من الباحثين الذين صرحوا أنهم لا يلقون دعم على مهام قد فشل فيها زملائهم في المهنة، يدعمها في ذلك نسبة 74,1% من الباحثين الذين صرحوا ان كيفية اتخاذ القرارات من طرف مسؤولهم لا تلائمهم.

يقابل ذلك الباحثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 44,1% الذين صرحوا أنهم يتلقون دعم لمهام فشل فيها زملائهم، يدعمها في ذلك نسبة 56,1% الذين صرحوا ان القرارات التي يتخذها مسؤولهم تلائمهم.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته بـ: 18,033^a بدرجة حرية مقدارها 1 وعند مستوى دلالة مقدارها 0.000 ، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر

بـ: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية قوية بين متغيري تلقي دعم لمهمة زهد فيها زملائك وملائمة كيفية اتخاذ القرار، والتي اكدتها النسبة 55,9% ويؤكدها جدول القياسات المتناظرة phi بقيمة 0.000.

ومن خلال نتائج الجدول الاحصائي يمكن القول أن الموظفين الاداريين بجامعة غرداية عندما لا يتلقون دعماً عند ادائهم لمهام اوكلت لهم من طرف مسؤوليهم، وكان زملائهم قد فشلوا في ادائها فانهم بطبيعة الحال هم كذلك سيفشلون في ادائها، لأنهم لم يجدوا من يدعمهم معنويًا في ذلك وفي هذا الصدد يقول ماكغريغور "ان الفشل في تحقيق أهداف التنظيم وعدم القدرة على التطوير والابتكار في العمل لا يعود الى قصور طبيعة الافراد او تراخيهم وتكاسلهم وانما يعود الى استخدام طاقات الانسان في المجالات المتاحة له"¹، ولأن المبحوثين صرحوا أن جل القرارات التي تتخذ من طرف مسؤوليهم لا تلائمهم وتظهر نتيجة ذلك وتتجلى في اداء رديء وغير متقن ولا ينم عن ابداع، لأن الدعم المعنوي له وقع كبير على حماسة الموظفين فهو يعطيهم دفعة من التحفيز الايجابي للقيام بمهامهم الاصلية ومهام اضافية يبدعون فيها، لأنها تنشأ لهم حس بالمواطنة التنظيمية.

*ومنه نستنتج:

ان العمال الاداريين بالجامعة عندما لا يجدون دعم في أدائهم لمهام اوكلت لغيرهم وفشلوا في أدائها، فهم بطبيعة الحال سيؤدون بشكل روتيني ولا ينم عن ابداع لأنها كانت زيادة عن اعبائهم العملية وكذلك لشعورهم بعدم عدالة في تقسيم الاعمال.

¹ - محمد علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 123

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

من خلال قراءتنا للجداول احصائيا وسوسيولوجيا استنتجنا ما يلي:

توصلنا من خلال النتائج المحصلة ان العدالة الاجرائية ان كانت تتصف بالموضوعية والانصاف، فانها تلعب دور كبير في بلورة الصورة العامة للعملية التسييرية في ادارة الجامعة مدعومة بمناخ تنظيمي داعم للمهارات والقدرات الابداعية للموظفين الاداريين بجامعة غرداية، ولأن عملية اتخاذ القرار لها وقع كبير على نفسية الموظفين فهي تتمن جهودهم المبذولة وهذا راجع لخبرة المسؤولين في العملية التسييرية، ولمشاركتهم في عملية اتخاذ القرار يعطي لهم مكانة حساسة ومرموقة في مجال تخصصهم المهني ويزيد من تحفيزهم على المزيد من العمل المبدع و المتقن، يبقى على الادارة العليا أن تزيد من العملية التحفيزية للأشخاص المتميزين لكي يتسنى لهم بسط كل قواهم الابداعية في فائدة مؤسستهم، ولان العدالة التنظيمية تشكل محور العمل اليومي فإنها تتجلى بشكل كبير في المسؤولين الذين وفروا جل المتطلبات التي تسهم في تسيير الامور الادارية بشكل ثابت ورسين، من صنع للثقة وتبادل للمعلومات واعطاء فرص للاعتراض على القرارات، كل هذه العوامل صنعت مناخ تنظيمي داعم للعملية الابداعية ويسعى للبحث عن التطوير والمساهمة في الحفاظ على مورده البشري الذي هو عماد هذه العملية التسييرية، ان توفير جو من الاتصال المرن في العملية التسييرية، لهو من الاهمية بمكان، حيث انه يعطي او يفتح مجالات واسعة في صنع مناخ تنظيمي داعم وراعي ومؤيد والمرغب للموظفين في الابداع والاستقرار الوظيفي، وهو محفز بدفعات قوية للمزيد من العمل الابداعي والتطوير التنظيمي، ويزيد كذلك من الولاء والانتماء للمؤسسة الجامعية.

ومنه فإن العدالة الاجرائية تؤثر على سير العملية التنظيمية فهي تعتبر عماد العملية التسييرية، إن هي استخدمت بشكلها الصحيح.

*ومن خلال عرضنا للجداول نستطيع ان نميز بين عدة نقاط مهمة افضت اليها وهي:

- ان تلقي القرارات من قبل الموظفين الاداريين لجامعة غرداية بشكل مقبول ومستساغ ، ووجود فرص للاعتراض عن القرارات بين لنا وجود نوع من العدالة الاجرائية، التي ينتج عنها ابداع في الاعمال.

- يعتبر التقييم الايجابي للمرؤوسين وبسط مساحة من الثقة لهم، وقبول مقترحاتهم والعمل بها من دواعي منح جماعة العمل دافع لإحساسهم بولاء لمؤسستهم ، ما يعني ان روح العدالة الاجرائية تحققت بتوفير مناخ تنظيمي داعم وموفر للعدالة والابداع.
- وجود وتوفير مساحة من المرونة والسلاسة التنظيمية تمد الموظفين الاداريين بنوع من الحافز لزيادة الاداء المبدع والفعال.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية: العدالة التوزيعية تؤثر على امتلاك وتطوير المهارات و القدرات الابداعية للعمال الاداريين بجامعة غرداية

جدول رقم 22: يوضح العلاقة بين استجابة الموظف لطلب اداء ساعات اضافية والخوافر المعنوية

المجموع		تؤديه مرغما		للاستفادة من مزايا		نتيجة ولائك لمؤسستك		قبول العمل لساعات اضافية الخوافر المعنوية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	76	9.2%	7	31.6%	24	59.2%	45	انشاء خيمات سياحية لعائلات العمال
100%	100	6.0%	6	24%	24	70.0%	70	ترقيات في الرتب وفي المناصب
100%	22	0	0	31.8%	7	68.2%	15	منح فرص تكوين
100%	7	14.3%	1	42.9%	3	42.9%	3	تكريمات
100%	205	6.8%	14	28.3%	58	64.9%	133	المجموع

القياسات المتناظرة					
المعنى التقريبي	ت. التقريبي	الخطأ القياسي المقارب ^a	قيمة الاختبار		
,713 ^c	,368	,071	,026	R بيرسون	الفجوة بالفجوة
,876 ^c	,157	,067	,011	معامل الارتباط سبيرمان	الرتبي بالرتبي
			205	مجموع الملاحظات	
a- لا يعتبر فرضيه صفرية					
b- استعمال الخطأ القياسي المقارب بالنظر او العودة للفرضية الصفرية					
c- يجب الاستناد الي اقتراب عادي					

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 64.9% من المبحوثين صرحوا أنه اذا طلب منهم مسؤولهم العمل لساعات اضافية يقبلونها نتيجة ولائهم

لمؤسستهم، يدعمها في ذلك نسبة 70.0% من المبحوثين الذين صرحوا أن الحوافز المعنوية التي تقدمها مؤسستهم هي ترقية في الرتب والمناصب تليها نسبة 28.3% من المبحوثين الذين صرحوا أنه إذا طلب منهم مسؤولهم عمل لساعات اضافية يقبلونها للاستفادة من مزايا مادية، ويدعمها في ذلك نسبة 42.9% من الذين صرحوا انه الحوافز التي تقدم لهم من طرف مؤسستهم هي عبارة عن تكريمات.

يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة أما نسبة 6.8% من المبحوثين الذين صرحوا أنه اذا طلب منهم مسؤولهم عمل فانهم يؤدونه مرغمين، يدعمها في ذلك نسبة 14.3% من المبحوثين الذين صرحوا بان الحوافز المقدمة لهم من طرف المؤسسة هي عبارة عن تكريمات.

ومن خلال معامل الارتباط سبيرمان والتي قدرت قيمته ب: 0,11، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05)، نلاحظ أنه لا توجد دلالة احصائية بين متغيري قبول العمل لساعات اضافية والحوافز المادية، وقدرت النسبة المئوية في الجدول الاحصائي بـ 64,9%.

ومن خلال الجدول يتبين لنا أن قبول العمال العمل لساعات اضافية، دليل على انهم يتمتعون بامتلاك مهارات وقدرات ابداعية، مدعومين بمناخ تنظيمي داعم وموفر للعملية الابداعية، وانه يدفعهم لهذا ولائهم التام لمؤسستهم وحسب نظرية العلاقات الانسانية متمثلة في رائدها التون مايو أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الافراد وشعورهم بالرضا، وهو دليل تمكن العمال من السيطرة على زمام الامور التي يؤدونها، أما البقية الاخرى من الموظفين يتراوحون بين القبول المتحفظ من اجل المزايا والحوافز المادية والرفض التام، وهذا لبعض الضغوطات الممارسة عليهم ولكرههم للمسؤولية الملائقة على عاتقهم، وهو ما جاءت وأكدته نظرية ماك غريغور في شقها X، ان الفرد العامل كسول بطبعه ويتجنب المسؤولية ولا يحب العمل ولا يحفز الا ماديا.

*ومنه نستنتج: أن الحوافز المعنوية لها وقع ايجابي على الموظفين، ويتجلى ذلك في قبولهم لساعات اضافية للعمل لأنها تمدهم بدافع للإبداع وهذا راجع لولائهم لمؤسستهم.

جدول رقم 23: يوضح العلاقة بين عدالة الامتيازات المحصلة والقيام بعمل دون الاعتراف بحقه

المجموع		لا		نعم		القيام بعمل دون الاعتراف بحقه عدالة الامتيازات المحصلة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	56	41,1%	23	58,9%	33	نعم
%100	149	25,5%	38	74,5%	111	لا
%100	205	29,8%	61	70,2%	144	المجموع

اختبار ك²

Sig	Sig	مستوى دلالة الاختبار	Ddl	قيمة الاختبار	
الاحادية	الثنائية		درجة الاختبار		
		,030	1	4,720 ^a	معامل بيرسون ك ²
		,045	1	4,004	تصحیح من اجل الاستمرار b
		,033	1	4,560	النسبه الاحتمالية
,024	,039				الاختبار الدقيق لفischer
		,030	1	4,697	رابطه خطيه
				205	مجموع الملاحظات
a-0 الخلايا (%0.0) لديهم القوه العاملة النظرية اقل من 5. الحد الأدنى للقوام النظري هو 35.74.					
b. تحسب فقط للجدول 2x2					

القياسات المتناظرة

المعنى التقريبي	القيمة		
,030	-,152	Phi	متغير اسمي اسمي
,030	,152	V de Cramer	
205		مجموع الملاحظات	

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 70,2% من المبحوثين الذين صرحوا أن قاموا بأعمال ولم يعترف لهم بها، يدعمها في ذلك نسبة 74,5% انه لا توجد عدالة للامتيازات المحصلة.

يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 29,8% من المبحوثين الذين صرحوا أن الاعمال التي يقومون بها يعترف لهم يجزون عليها، يدعمها في ذلك نسبة 41,1% من المبحوثين الذين صرحوا أنه توجد عدالة للامتيازات المحصلة.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته ب: $4,720^a$ بدرجة حرية مقدارها 1 وعند مستوى دلالة مقداره 0.30 ، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية بين متغيري القيام بعمل دون الاعتراف بحقه وعدالة الامتيازات المحصلة، والتي اكدتها النسبة 70,2% ويؤكدتها جدول القياسات المتناظرة phi بقيمة 0.30.

من خلال النتائج المحصلة من الجدول الاحصائي يمكننا القول عند قيام الموظفين بأعمال ولا تجد من يدعمها او يعترف بها فإنها تصيبهم بالإحباط والتقهقر في نوعية الأداء، و تتشكل لديهم رغبة في عدم الابداع، وفي هذا الصدد يؤكد ماكغريغور "أن الافراد الذين يحرمون من فرص اشباع رغباتهم خلال العمل سوف يسلكون اداء اعمالهم بطريقة تتسم بالسلبية..."¹ والعكس من ذلك ان اعترف بها وقيم عليها فانه يصبح فرد مبدع ومتفاني في اعماله اليومية ما يرجع بالفائدة على التنظيم وعلى الفرد العامل ايضا، زد على ذلك أن العملية التحفيزية من تقسيم للحوافز فان تتسم بروح العدالة التوزيعية والتي تراعي عدم الانحياز لفرد على آخر، واعطاء كل فرد نصيبه على قدر مجهوده، فإن الافراد لا يتشكل لديهم كره لأعمالهم ولا يخلق صراع ولا حساسية بينهم، بل العكس فانهم يصبحون افراد ايجابيين وباحثين عن الفرص الجديدة للتطوير من اعمالهم، وان من محددات العدالة التوزيعية توزيع العمل وتقدير الاجر المناسب، وبه تعطى فسحة من العدالة الاجرائية.

¹ -مُجدّ علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 121.

*ومنه نستنتج: أنه عندما لا توجد عدالة الامتيازات المحصلة، فبطبيعة الحال عند قيام الموظفين بأعمال فإنهم لا يقيمون عليها ولا يعطون حقها، ما يعني غياب تام للعدالة التوزيعية التي تضمن استيفاء حقوق الموظفين بشكل آلي.

جدول رقم 24: يوضح العلاقة بين الزملاء وطبيعة التفاعل والتضامن في حال وقوع مشكلة لأحدهم.

المجموع		لا		نعم		التضامن والتفاعل في حال وقوع مشكلة لأحدهم العلاقة مع الزملاء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	78	65,4%	51	34,6%	27	زمالة
100%	46	71,7%	33	28,3%	13	مصلحة
100%	18	83,3%	15	16,7%	3	العمل فقط
100%	63	71,4%	45	28,6%	18	احترام متبادل
100%	205	70,2%	144	29,8%	61	المجموع

اختبار ك ²			
مستوى دلالة الاختبار	Ddl درجة الاختبار	قيمة الاختبار	
,485	3	2,448 ^a	معامل بيرسون ك ²
,458	3	2,597	النسبة الاحتمالية
,356	1	,850	رابطة خطيه
		205	مجموع الملاحظات

a. 0 الخلايا (0.0%) لديهم القوة العاملة النظرية اقل من 5. الحد الأدنى للقوام النظري هو 5.36.

القياسات المتناظرة			
المعنى التقريبي	القيمة		
,485	,109	Phi	متغير اسمي اسمي
,485	,109	V de Cramer	
205		مجموع الملاحظات	

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 70,2% من المبحوثين الذين صرحوا ان عندما تعرضوا لمشكلة وطلبوا الاعانة من زملائهم اعطوهم يد المساعدة، يدعمها في ذلك نسبة 83,3% من المبحوثين الذين صرحوا أن علاقتهم مع زملائهم هي علاقة عمل، تليها نسبة 71,7% من المبحوثين الذين صرحوا أن علاقتهم مع زملائهم هي علاقة مصلحة متبادلة فقط، تليها نسبة 71,4% من المبحوثين الذين صرحوا ان علاقتهم مع زملائهم هي احترام متبادل، تليها نسبة 65,4% من المبحوثين الذين صرحوا ان علاقتهم مع زملائهم هي علاقة زمالة.

يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 29,8% الذين اقروا أنه عندما تعرضوا لمشكلة وطلبوا الاعانة من زملائهم اعانواهم عليها، يدعمها في ذلك نسبة 34,6% من المبحوثين الذين صرحوا ان علاقتهم مع زملائهم هي علاقة زمالة وثقة وتربطهم علاقات حميمية في العمل ، تليها نسبة 28,6% من المبحوثين الذين صرحوا ان علاقتهم مع زملائهم هي علاقة احترام متبادل، تليها نسبة 28,3% من المبحوثين الذين صرحوا ان علاقتهم مع زملائهم هي علاقة مصلحة متبادلة فقط، تليها نسبة 16,7% من المبحوثين الذين صرحوا أن علاقتهم مع زملائهم هي علاقة عليية بحتة.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته بـ: 2,448^a عند درجة حرية مقدارها 3 وبمستوى دلالة مقدارها 0.485 ، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية بين متغيري التعرض لمشكلة وطلب المساعدة من طرف الزملاء والعلاقة فيما بينهم، والتي اكدتها النسبة 70,2% ويؤكدها جدول القياسات المتناظرة phi بقيمة 0.485.

من خلال النتائج المحصلة من الجدول الاحصائي السابق يمكننا القول أن الموظفين عندما تعترضهم مشكلات تنظيمية ويلجئون لزملائهم في العمل ويساعدونهم تزيد من تحفيزهم على العمل اكثر، لأن علاقات العمل هي الشريان الاساسي في العملية التسيرية وكما جاءت به نظرية العلاقات الانسانية "أن العمال لا يسلكون ويواجهون الادارة كأفراد وإنما يسلكون بوصفهم أعضاء في الجماعات"¹ ما يعني هنا أهمية التنظيم الغير رسمي في التنظيمات والذي جاءت به نظرية العلاقات الانسانية، فهو يعطي دافع قوي ومهم لاستمرار التنظيمات، ولأن الموظفين بجامعة غرداية وبطبيعة المنطقة وبعدها وعزلتها عن مكان السكن تشكلت لديهم روح التضامن والتفاعل لأنهم يمضون جل اوقاتهم مع بعضهم البعض، فهم يقتسمون كل تفاعلاتهم اليومية ما شكل لهم هذه الميزة القوية من خلال تساندهم مع بعضهم البعض في خلال الظروف التنظيمية المشتركة، ولأنهم يمتلكون القدرات والمهارات الابداعية التي تدفعهم لاحتواء بعضهم البعض.

*ومنه نستنتج:- أن علاقات العمل بين الموظفين، تزيد من معدل التحفيز الايجابي على التظافر والتعاون لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية والتكيف معها.

جدول رقم 25: يوضح العلاقة بين الحوافز المعنوية ووجود رغبة لتناقل الخبرات بين العمال

المجموع		لا		نعم		وجود رغبة لتناقل الخبرات بين العمال الحوافز المعنوية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	03	-	00	%100	03	انشاء خيمات سياحية
%100	167	%34.1	57	%65.9	110	الترقيات
%100	28	%42.9	12	%57.1	16	منح فرص تكوين
%100	07	%42.9	3	%57.1	4	تكريمات
%100	205	%35.1	72	%64.9	133	المجموع

¹-مُجد علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 105.

القياسات المتناظرة					
المعنى التقريبي	ت. التقريبي	الخطأ القياسي المقارب ^a	قيمة الاختبار		
,211 ^c	1,254	,070	,088	R بيرسون	الفجوة بالفجوة
,186 ^c	1,327	,070	,093	معامل الارتباط سبيرمان	الرتبي بالرتبي
			205	مجموع الملاحظات	
a - لا يعتبر فرضيه صفرية					
b - استعمال الخطأ القياسي المقارب بالنظر او العودة للفرضية الصفرية					
c - يجب الاستناد الي اقتراب عادي					

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 64,9% من المبحوثين الذين صرحوا أن يوجد رغبة لتناقل للخبرات بين العمال، يدعمها في ذلك نسبة 65.9% من المبحوثين الذين صرحوا انهم تلقوا حوافز معنوية تمثلت في ترقية في الرتب والمناصب، تليها نسبة 57.1% من المبحوثين الذين صرحوا انهم تلقوا تحفيزات متمثلة في تكريمات وفرص للتكوين، تليها نسبة 100% من المبحوثين الذين صرحوا بانهم تلقوا حوافز معنوية تتمثل في انشاء خيمات سياحية لعائلاتهم.

يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 35.1% الذين صرحوا انه لا يوجد رغبة لتناقل الخبرات بين العمال، يدعمها في ذلك نسبة 42.9% من المبحوثين الذين صرحوا انهم لم يتلقوا فرص للتكوين والتكريمات، تليها نسبة 34.1% من المبحوثين الذين صرحوا انهم لم يتلقوا ترقية في الرتب والمناصب.

ومن خلال جدول معامل الارتباط سبيرمان والتي قدرت نسبته بـ: 0,186^c ، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05) ، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية بين متغيري وجود رغبة لتناقل الخبرات بين العمال والحوافز المعنوية، والتي اكدتها النسبة 64.9%.

من خلال النتائج المحصلة من الجدول الاحصائي يمكننا القول أنه عندما توجد رغبة عند العمال لتناقل الخبرات فيما بينهم ما يعني انه يمتلكون المهارات والقدرات الابداعية ومن قوانين الابداع التي ذكرها طارق السويدان قانون " الاصرار " والتشبث بالفكرة ومحاولة تنميتها وتطويرها، وهو ما

أكدته نظرية ماك غريغور في شقها الايجابي Y حيث قال " أن الانسان العادي يتعلم في أحسن الظروف المناسبة ليس فقط أن يتحمل المسؤولية ويقبلها، بل يسعى للبحث عنها...¹ فهذا يعتبر حافز كبير وقوي لاستمرار العمل الاداري في احسن حال وبطبيعة الحال يزداد ويدعم بالحوافز المقدمة من طرف المنظمة فهي الدافع القوي والكبير للتحفيز لأداء الاعمال بكل ابداع وتفاني، ويقول ماك غريغور في هذا الشأن " أن الانسان العادي يلتزم بالأهداف يرتبط بمدى المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها..."، فمن المعلوم ان الحوافز سواء كانت مادية او معنوية فهي مبتغى الموظف الاولى والاخيرة، فهو يسعى دائما الي تطوير وزيادة العملية التحفيزية التي تدور عليها العملية التسيرية، فوجود الافراد في التنظيم بدافع اشباع رغباتهم المادية والمعنوية وإثبات ذاتهم من خلال تحقيق ما يصبون اليه من امنيات عامة وخاصة.

*ومنه نستنتج:- أن الحوافز المعنوية لها وقع كبير على نفسية العمال، وبالتالي فإنها تترجم عن طريق وجود رغبات في تطوير أعمالهم والابداع فيها.

جدول رقم 26: يوضح العلاقة بين الحوافز المادية والرغبة في التنقل بين جميع الوظائف

المجموع		لا		نعم		وجود رغبة للتنقل بين الوظائف الحوافز المادية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	90	47,8%	43	52,2%	47	الاجر
%100	114	43,9%	50	56,1%	64	المكافآت والعلاوات
%100	1	%100	1	-	0	المردودية
%100	205	45,9%	94	54,1%	111	المجموع

¹-مُجَّد علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 122.

القياسات المتناظرة					
المعنى التقريبي	ت. التقريبي	الخطأ القياسي المقارب ^a	قيمة الاختبار		
,743 ^c	-,329	,070	-,023	R بيرسون	الفجوة بالفجوة
,691 ^c	-,398	,070	-,028	معامل الارتباط سبيرمان	الرتبي بالرتبي
			205	مجموع الملاحظات	
a - لا يعتبر فرضيه صفرية					
b - استعمال الخطأ القياسي المقارب بالنظر او العودة للفرضية الصفرية					
c - يجب الاستناد الي اقتراب عادي					

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 54,1% من المبحوثين والذين صرحوا أنه يوجد رغبة لتناقل بين الوظائف، يدعمها في ذلك نسبة 56,1% من المبحوثين الذين صرحوا ان الحوافز المادية المقدمة لهم هي عبارة عن مكافآت وعلاوات، تليها نسبة 52,2% من المبحوثين الذين صرحوا أن الحوافز المادية المقدمة تتمثل في الاجر.

يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 45,9% لذين اقروا انه لا توجد رغبة للتنقل بين الوظائف، يدعمها في ذلك نسبة 47,8% من المبحوثين الذين صرحوا أن الحوافز المقدمة لهم والتي تتمثل في الاجر انه غير مناسب لهم، تليها نسبة 43,9% من المبحوثين الذين صرحوا أن الحوافز المقدمة لهم تتمثل في المكافآت والعلاوات انها غير مناسبة.

ومن خلال جدول معامل الارتباط سبيرمان والتي قدرت قيمته ب: -0,028، وهي درجة سالبة واقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05)، نلاحظ أنه لا توجد دلالة احصائية بين متغيري وجود رغبة للتنقل بين الوظائف والحوافز المادية، والتي اكدتها النسبة 54,1%.

من خلال النتائج المحصلة من الجدول الاحصائي يمكننا القول ان التحفيز يلعب دور كبير في بلورة المسيرة المهنية للموظفين وخاصة اذا كان بشكل عادل ولا يتميز احد عن الاخر، وعليه وبوجود رغبة لدى الموظفين للتنقل بين الوظائف، فهو دليل انهم يمتلكون مهارات وقدرات ابداعية، وبطبيعة الحال فان للإبداع مستويات تعطي للفرد أفضلية عن الاخر، وبه فإنه عليهم السهر على تنميتها بتغيير المناصب والبحث عن الجديد في الاعمال، وهذه الميزة تزيد من خبرتهم وتطورها بغية

زيادة مهارات الابداع، ومن الطرق التي تنمي المهارات والقدرات الابداعية لدى الافراد تشجيع الافراد على السؤال ووضع هيكل تنظيمي يشجع على حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة، إن دوران العمل له ميزة خاصة في اكتساب الموظفين للخبرات والتحكم في العملية التسييرية بشكل كبير وكذلك لإتقان جميع الوظائف، ويزيدها ويدعمها الحوافز المادية المقدمة من طرف مؤسساتهم، فهي التي توفر لهم مناخ تنظيمي داعم ومحفز للأعمال الابداعية، ما يعني أن توفير جانب من العدالة التوزيعية يعطي الافراد العاملين دافع قوي ومميز للنهوض بالمؤسسة الجامعية على أحسن الظروف.

*ومنه نستنتج: أن الحوافز المادية لها وقع كبير ودافع ومحفز في التطلع للبحث عن الجديد في نوع الوظائف، أي كسر الروتين اليومي بالتطلع لاكتساب مهارات جديدة.

جدول رقم 27: يوضح العلاقة بين الحوافز المادية وملائمة الأنشطة المؤكدة للموظف مع مجال تخصصه

المجموع		لا		نعم		ملائمة الاعمال المؤكدة للموظف الحوافز المادية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	90	27,8%	25	72,2%	65	الاجر
100%	114	42,1%	48	57,9%	66	المكافآت والعلاوات
100%	1	100,0%	1	-	0	المردودية
100%	205	36,1%	74	63,9%	131	المجموع

القياسات المتناظرة					
المعنى التقريبي	ت. التقريبي	الخطأ القياسي المقارب ^a	قيمة الاختبار		
	2,359	,068	,163	R بيرسون	الفجوة بالفجوة
	2,300	,068	,159	معامل الارتباط سبيرمان	الرتبي بالرتبي
			205	مجموع الملاحظات	
a - لا يعتبر فرضيه صفرية					
b - استعمال الخطأ القياسي المقارب بالنظر او العودة للفرضية الصفرية					
c - يجب الاستناد الي اقتراب عادي					

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 63,9% من المبحوثين الذين صرحوا أن الاعمال التي يقومون بها في مجال التخصص، يدعمه في ذلك نسبة 72,2% من الحوافز المادية المقدمة والمتمثلة في الاجر، تليها نسبة 57,9% والمتمثلة في المكافآت والعلاوات، يقابل ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 36,1% والذين اقروا ان الاعمال التي يقومون بها لا تصب في مجال التخصص، يدعمها في ذلك نسبة 42,1% والمتمثلة في المكافآت والعلاوات، تليها نسبة 27,8% والمتمثلة في الاجر.

ومن خلال جدول معامل الارتباط سبيرمان والتي قدرت نسبته ب: 159, ، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية بين متغيري الاعمال التي تقوم بها في مجال التخصص والحوافز المادية، والتي اكدتها النسبة 63,9%

من خلال النتائج المحصلة من الجدول الاحصائي يمكننا القول أنه عند قيام الموظفين بأعمال في مجال تخصصهم، تشكل لهم حافز قوي ودافع للإبداع، فتكون لديهم حرية في طريقة أداء أعمالهم وانتمائهم له، وتكون لديهم كامل السيطرة على زمامه فهم لديهم الكلمة الاولى والاخير في القرار المناسب بطريقة أدائه وكيفية اخراجه، مثل: المهندس المعماري فهو الذي لديه النظرة الثاقبة لمشروعه وكيفية اخراجه في آخر المطاف، وهذا من خلال سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويقول ماك غريغور في هذا الشأن " أن الافراد بصفة عامة يتمتعون بالقدرة على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية أي أنهم يتمتعون بقدرة على الابتكار والخلق"¹ لأنه بطبيعة الحال يزيد عندهم الرغبة في المزيد من التفتن فيها وسبر اغوار التجديد فيها، وبذلك تتشكل لهم المهارة والاتقان في هذه التخصصات ولأنها تصقل من المواهب وتزيد من الرغبة في العملية الابداعية، زيادة على الحوافز المادية المقدمة فهي تناسبهم في الجهد والاجر والتي تساعدهم على اتقان الاعمال وتدعمها وتنميتها، أي أن الافراد عندما يحفزون ماديا فانهم سيبدعون في الاعمال المؤكدة لهم ولا يجدون ملل في أدائها.

¹ -مُجد علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 123.

*ومنه نستنتج: أن الحوافز المادية تزيد من الوقع الايجابي على نفسية العمال وتعطيهم حماسة ودافع قوي للإبداع والاستمرار فيه، لأنهم تحصلوا على مبتغاهم المادي، وبدعم المنظمة لهم فهم يحصلون على الشق الثاني من طموحاتهم ألا وهو تحقيق ذواتهم.

جدول رقم 28: يوضح العلاقة بين الحوافز المادية ووجود رغبة لتناقل الخبرات بين العمال

المجموع		لا		نعم		وجود رغبة لتناقل الخبرات بين العمال الحوافز المادية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	90	32,2%	29	67,8%	61	الاجر
100%	114	37,7%	43	62,3%	71	المكافآت والعلاوات
100%	01	-	0	100%	1	المردودية
100%	205	35,1%	72	64,9%	133	المجموع

القياسات المتناظرة					
المعنى التقريبي	ت. التقريبي	الخطأ القياسي المقارب ^a	قيمة الاختبار		
,516 ^c	,651	,069	,046	R بيرسون	الفجوة بالفجوة
,483 ^c	,703	,069	,049	معامل الارتباط سبيرمان	الرتبي بالرتبي
			205	مجموع الملاحظات	
a - لا يعتبر فرضيه صفرية					
b - استعمال الخطأ القياسي المقارب بالنظر او العودة للفرضية الصفرية					
c - يجب الاستناد الي اقتراب عادي					

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 64,9% من المبحوثين والذين صرحوا أنه يوجد رغبة لتناقل الخبرات بين العمال، يدعمها في ذلك نسبة 67,8% من المبحوثين الذين صرحوا ان الحوافز المادية المقدمة لهم تناسبهم وتمثل في الاجر ، تليها نسبة 62,3% والمتمثلة في المكافآت والعلاوات.

يقابل ذلك المبحوثين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة %35,1 والذين صرحوا أنه لا يوجد رغبة لتناقل الخبرات بين العمال، يدعمها في ذلك نسبة %37,7 من الحوافز المادية المقدمة والتي لا تناسبهم والمتمثلة في المكافآت والعلاوات، تليها نسبة %32,2 والمتمثلة في الاجر الغير مناسب.

ومن خلال جدول معامل الارتباط سبيرمان والتي قدرت نسبته ب: 0,49، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية بين المتغيرين وجود رغبة لتناقل الخبرات بين العمال والحوافز المادية، والتي اكدتها النسبة %64,9.

من خلال النتائج المحصلة من الجدول الاحصائي يمكننا القول أنه عندما توجد رغبة لتناقل الخبرات بين الموظفين، تدل انهم لديهم تطلع دائم للبحث عن التجديد والتطوير، وهذه الرغبة محفزة ماديا، لأن العمال او الموظفين الاداريين يسعون جاهدين لكي تكون لهم عوائد مادية مضمونة مقابل ما يقومون به من جهود وان تكون هذه الحوافز عادلة وتساوي مجهودهم، وهو ما أكدده ماك غريغور في قوله "...يعد بذل الجهد المادي والذهني في العمل شيئا طبيعيا بالنسبة للإنسان كاللعب والراحة تماما..."¹، ويعتبر التحفز دافع قوي ومهم لعملية التغيير والتجديد في الاعمال الروتينية، وانها تزيد من العملية الابداعية للأعمال، لأن تجلي العدالة التوزيعية في حيثيات العمل تعطي الموظفين منحى آخر للتجديد والتنوع في اعمالهم، لأنه تكون لديهم حس اقتصادي واجتماعي، لتطوير مؤسسته، وأنها تزيد من توطيد علاقات العمل، لأنها تزرع روح التعاون والتضامن والمساعدة وكل هذه العوامل لها وقع كبير على اهداف العمال وخاصة الجدد منهم.

*ومنه نستنتج:

- أن الحوافز المادية الايجابية تعطي محفز قوي للموظفين لتناقل الخبرات فيما بينهم، وتطوير اعمالهم والابداع فيها.

¹ - محمد علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 122.

جدول رقم 29: يوضح العلاقة بين نوعية الحوافز المقدمة والسعي لحل مشكلة تنظيمية دون الرجوع للمسؤول المباشر

المجموع		لا		نعم		السعي لحل مشكلة دون الرجوع للمسؤول نوعية الحوافز المقدمة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	119	32,8%	39	67,2%	80	سلبية
%100	86	26,7%	23	73,3%	63	إيجابية
%100	205	30,2%	62	69,8%	143	المجموع

اختبار ك²

Sig الاحادية	Sig الثنائية	مستوى دلالة الاختبار	Ddl درجة الاختبار	قيمة الاختبار	
1	,860a	,354	1	,860a	معامل بيرسون ك ²
1	,598	,439	1	,598	تصحيح من اجل الاستمرار b
1	,867	,352	1	,867	النسبه الاحتمالية
,220	,441	,355	1	,856	الاختبار الدقيق لفischer
				205	رابطه خطيه
				204	مجموع الملاحظات

0-a الخلايا (%0.0) لديهم القوه العامله النظرية اقل من 0.5 الحد الأدنى للقوام النظري هو 26.01

b. تحسب فقط للجدول 2x2

القياسات المتناظرة

المعنى التقريبي	القيمة		متغير اسمي اسمي
,354	-,065	Phi	
,354	,065	V de Cramer	
205		مجموع الملاحظات	

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 69,8% من المبحوثين الذين صرحوا أن الموظفين يسعون لحل مشكلات العمل دون الرجوع لمسؤولهم المباشر، يدعمها في ذلك نسبة 73,3% من المبحوثين الذين صرحوا أن نسبة ان الحوافز المقدمة هي ايجابية.

يقابل ذلك المبحوثين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 30,2% من الذين صرحوا انهم لا يسعون لحل مشكلات في عملهم دون الرجوع لمسؤولهم المباشر، يدعمها في ذلك نسبة 32,8% الذين اقروا ان الحوافز المقدمة لهم هي حوافز سلبية.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته ب: 860a, وبدرجة حرية مقدارها 1 وبمستوى دلالة مقداره 0.354، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر ب: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية بين متغيري السعي لحل لمشكلة دون الرجوع للمسؤول المباشر ونوعية الحوافز، والتي اكدتها النسبة 69,8% ويؤكدها جدول القياسات المتناظرة phi بقيمة 0.354.

من خلال النتائج المحصلة من الجدول الاحصائي يمكننا القول أن الموظفين لديهم مهارات وقدرات ابداعية تمكنهم من حل المشكلات التنظيمية التي يقعون فيها او تعرض عليهم في خلال عملهم اليومي دون الرجوع لمسؤولهم المباشر، ما يعني ان الموظفين الاداريين بالجامعة لديهم تمكين في التحكم في الاعمال اليومية ويزيدهم في ذلك المحفزات الايجابية التي تقدمها لهم المؤسسة والتي تمدهم بطاقة وحيوية متجددة للمخاطرة في حل هذه المشكلات التي تعترضهم، وان ماك غريغور قال في هذا الشأن " أن الافراد بصفة عامة يتمتعون بالقدرة على استخدام الفكر والخيال في حل المشكلات التنظيمية أي أنهم يتمتعون بقدرة على الابتكار والخلق"¹ وبطبيعة الحال فإنه توجد بعض الاختلافات في طريقة كل موظف لحل هذه المشكلات، فالتكوين الذي تلاقاه الفرد يعطيه ميزة زيادة على خبرته العملية، فانه يحلها بنفسه، أو الاستعانة بزملائه في العمل أو الاستعانة بأشخاص ذوي خبرة في ميدان العمل الاداري، يعني هنا الانفتاح على الرأي الآخر بما في ذلك المشورة وتعدد الآراء تزيد من احتمالية تميز الاداء الابداعي وتطوره وتنميته، وان نوع التحفيز المقدم

¹ - محمد علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص 123

يلعب دور كبير في بلورة امكانيات وقدرات الافراد العاملين وخصوصا اذا كان عادل ومنصف، فلعدالة التوزيع وقع على مدى مردودية الموظفين وفاعليتهم في نوعية ابداعهم.

***ومنه نستنتج:** أن نوعية التحفيز هي التي تعطي دافع قوي لوجود مناخ تنظيمي يساهم في تطوير المهارات والقدرات الابداعية، ما يفضي للتصدي للمشكلات التنظيمية الغير متوقعة والتكيف معها

جدول رقم 30: يوضح العلاقة بين الخوافز المعنوية وطبيعة أداء الموظف لمهمة اوكلت إليه من طرف مسؤوله.

المجموع		لا		نعم		القيام بعمل بأحسن وجه الخوافز المعنوية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	03	33,3%	1	66,7%	2	انشاء خيمات سياحية
100%	167	9,0%	15	91,0%	152	ترقيات في الرتب والمناصب
100%	28	7,1%	2	92,9%	26	منح فرص تكوين
100%	07	-	0	100%	7	تكريمات
100%	205	8,8%	18	91,2%	187	المجموع

القياسات المتناظرة					
المعنى التقريبي	ت. التقريبي	الخطأ القياسي المقارب ^a	قيمة الاختبار		
	-1,191	,057	-,083	R بيرسون	الفجوة بالفجوة
	-1,096	,066	-,077	معامل الارتباط سيرمان	الرتبي بالرتبي
			205	مجموع الملاحظات	
a. - لا يعتبر فرضيه صفرية					
b - استعمال الخطأ القياسي المقارب بالنظر او العودة للفرضية الصفرية					
c - يجب الاستناد الي اقتراب عادي					

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 91,2% من المبحوثين الذين صرحوا انه عند ايكال عمل لهم من طرف مسؤولهم فانهم يقومون به على احسن

وجه، يدعمها في ذلك نسبة 92,9% من المبحوثين الذين صرحوا أن الحوافز المعنوية المقدمة لهم من طرف مسؤولهم تتمثل في فرص تكوينات، تليها نسبة 91,0% من المبحوثين الذين صرحوا ان الحوافز المقدمة لهم تتمثل في ترفيات في الرتب والمناصب، تليها نسبة 66,7% من المبحوثين الذين صرحوا ان الحوافز المعنوية المقدمة لهم تتمثل في انشاء خيمات سياحية لعائلات العمال.

يقابل ذلك المبحوثين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 8,8% الذين اقروا انه عند ايكال عمل لهم من طرف مسؤولهم لا يؤدونه بشكل متقن وعلى احسن وجه، يدعمها في ذلك نسبة 33,3% من المبحوثين الذين صرحوا ان الحوافز المعنوية المقدمة لهم من طرف مؤسستهم غير مرضية والمتمثل في انشاء خيمات سياحية، تليها نسبة 9,0% من المبحوثين الذين صرحوا انهم لا يتلقون فرص للترقية، تليها نسبة 7,1% من المبحوثين الذين صرحوا انهم لا يتلقون فرص للتكوين.

ومن خلال جدول معامل الارتباط سبيرمان والتي قدرت قيمته ب: -0,077، وهي درجة سالبة واقل من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05)، نلاحظ أنه لا توجد دلالة احصائية بين متغيري القيام بعمل بأحسن وجه والحوافز المعنوية، والتي اكدتها النسبة 91,2%.

من خلال النتائج المحصلة من الجدول الاحصائي يمكننا القول أنه الموظفون عندما توكل لهم اعمال يومية من طرف مسؤوليهم فإنهم يقومون بها على احسن وجه ممكن ويبدعون فيها ويحاولون دائما البحث عن طريق التجديد فيها، ما يعني ان مهاراتهم وقدراتهم الابداعية تسمح لهم ببسط التمكن من هذه الاعمال، وتكون لديهم روح المثالية في اعمالهم وهو يعني التفرد في الابداع بحيث يكون غير منقول عن اشخاص آخرين وبهذا تكون فيه روح الاصاله وهي التي تنم عن خبرتهم الذاتية، وان تكون لديهم روح المستقبلية في ادائهم كذلك ما يعني لديهم النظرة البعيدة لما يقومون به وما يفكرون فيه وهو ما يعني أن تكون لديهم أهداف تعطيهم حماسة للإبداع، فالقيام بالأعمال اليومية حتى وان كانت كثيرة ومملة، فان الفرد العامل هو الذي يدير كفتها الى الاحسن والي ميزان الابداع وهذا بامتلاكه لمهارات وقدرات تمكنه من السيطرة على زمام اداء الاعمال الادارية في احسن وجه، وتكون لديهم روح مسؤولية عند ادائه تسمح لهم بإتقانه والابداع فيه، مدعومين بحوافز معنوية تزيد عندهم دافعية للأداء المتميز والمبدع والبحث عن التجديد والتطوير في الاعمال، أي أن تواجد البعد الانساني في التعامل والاتصالات بارزة فبطبيعة الحال نجد الابداع يتطور، والعملية الاتصالية

تزيد من الروابط الاجتماعية، لأن المؤسسة تعتبر منشأة للروابط الاجتماعية داخل وخارج التنظيم، فهذا يزيد من روح جماعة العمل وبه تنشأ عندنا روح الابداع الجماعي الذي يساعد على تطوير الاعمال وتنميتها واخراجها في احسن وجه، ناهيك عن الابداع الفردي الذي هو نواة هذا الاخير.

*ومنه نستنتج: الحوافز المعنوية لها تأثير ايجابي على الروح المعنوية للأفراد العاملين، حيث أنهم يقومون بالأعمال الموكلة لهم بشكل مبدع ومتفاني، وبوجود الدعم المعنوي وروح العلاقات الانسانية من قبل المسؤولين وبتوفيرهم لمناخ تنظيمي مستقر، تتفجر المهارات والقدرات الابداعية للأفراد والجماعات

جدول رقم 31: يوضح العلاقة بين مكان السكن وتوفير النقل من طرف المؤسسة لعمالها

المجموع		لا		نعم		توفير النقل من طرف المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	113	76,1%	86	23,9%	27	مدينة غرداية
100%	92	69,6%	64	30,4%	28	مدينة متليلي
100%	205	73,2%	150	26,8%	55	المجموع

اختبار ك ²					
Sig	Sig	مستوى دلالة الاختبار	Ddl	قيمة الاختبار	
الاحادية	الثنائية		درجة الاختبار		
		,293	1	1,105 ^a	معامل بيرسون ك ²
		,372	1	,797	تصحيح من اجل الاستمرار b
		,294	1	1,102	النسبة الاحتمالية
,186	,342				الاختبار الدقيق لفisher
		,294	1	1,100	رابطه خطيه
				205	مجموع الملاحظات

a-0 خلايا (0.0%) لديهم القوة العاملة النظرية اقل من 5. الحد الأدنى للقوام النظري هو 24.68.

b. تحسب فقط للجدول 2x2

القياسات المتناظرة			
المعنى التقريبي	القيمة		متغير اسمي
,293	-,073	Phi	

293,	073,	V de Cramer	
	205	مجموع الملاحظات	

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 73,2% من المبحوثين الذين صرحوا أن مؤسستهم لا توفر لهم النقل، يدعمها في ذلك نسبة 76,1% من المبحوثين الذين صرحوا ان مكان سكنهم في مدينة غرداية، تليها نسبة 69,6% من المبحوثين القاطنين بمدينة متليلي الذين صرحوا ان مؤسستهم لا توفر لهم النقل.

يقابل ذلك المبحوثين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 26,8% الذين صرحوا ان مؤسستهم توفر لهم النقل، يدعمها في ذلك نسبة 30,4% من مدينة متليلي الذين صرحوا ان مؤسستهم توفر لهم النقل، تليها نسبة 23,9% من المبحوثين من مدينة غرداية الذين صرحوا ان مؤسستهم توفر لهم النقل.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته ب: 1,105^a وبدرجة حرية مقدارها 1 وعند مستوى دلالة مقدارها 0.293، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر ب: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية بين متغيري مكان السكن وتوفير النقل من طرف المؤسسة، والتي اكدتها النسبة 73,2% ويؤكدها جدول القياسات المتناظرة phi بقيمة 0.293.

من خلال النتائج المحصلة من الجدول الاحصائي يمكننا القول أن توفير النقل للموظفين يعتبر حافز قوي للعمل والبقاء والاستمرارية فيه، لأن العمل لمسافات بعيدة عن مكان السكن يؤثر على ذهنية العمال ولا تجدهم يركزون في اعمالهم، فإن استغلت هذه النقطة من الناحية الايجابية للعمال فان معدلات الابداع تزيد ولا نجد لديهم تشويش أو قلق، والعكس صحيح ان لم تتوفر لديهم هذه الميزة والحافز كما هو مصرح من قبل المبحوثين فانه بطبيعة الحال تنقص معدلات الابداع وتلاشي، ان الموظفين وبمجرد دخولهم للصرح الجامعي ينشأ لديهم اهتمام غير طبيعي بمدى توفير النقل وكيفية التنقل من والى الجامعة، فنجد البعض منهم يستقل النقل الجامعي مع الطلبة والبعض الاخر يستقل نقله الخاص والآخرين اما يستقلون النقل مع زملائهم او في النقل العمومي، وبهذا نجد اكثرهم قرر التخلي عن منصبه أو التحويل الي مكان قريب من مقر سكنه، لأنه سئم المعاناة المتكررة من عدم

توفره، لأنه وبعدم وجوده فانه يضطر الي البقاء لساعات طويلة ينتظر لنقل يقله وهو عرضة لكل الظروف الطبيعية، التي ليست في صالحه وخاصة في ايام العطل فان المعاناة تتضاعف، وهذه النتائج من عدم توفير مناخ داعم ومستقر للعمل الابداعي، لأن الموظفين لا يشعرون بالاستقرار.

*ومنه نستنتج: ان عدم توفير النقل للموظفين من طرف مؤسستهم الجامعية، وتركهم يتخبطون بين مؤيد ومعارض لهذا القرار، هو من دواعي التحفيز السلبي الذي يصيب الموظفين بتثبيط عن العمل الابداعي، ولا يجدون دعم من طرف مؤسستهم.

جدول رقم 32: يوضح العلاقة بين اسس الترشح للدورات التدريبية ووجود رغبة لتناقل الخبرات بين العمال.

المجموع		لا		نعم		وجود رغبة لتناقل الخبرات بين العمال اسس الترشح للدورات التدريبية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	83	24,1%	20	75,9%	63	نعم
%100	122	42,6%	52	57,4%	70	لا
%100	205	35,1%	72	64,9%	133	المجموع

اختبار ك ²					
Sig	Sig	مستوى دلالة الاختبار	Ddl	قيمة الاختبار	
الاحادية	الثنائية		درجة الاختبار		
		,006	1	7,440 ^a	معامل بيرسون ك ²
		,010	1	6,650	تصحیح من اجل الاستمرار ^b
		,006	1	7,636	النسبه الاحتمالية
,005	,007				الاختبار الدقيق لفisher
		,007	1	7,404	رابطه خطيه
				205	مجموع الملاحظات
a-0 الخلايا (0.0%) لديهم القوه العاملة النظرية اقل من 1.5 الحد الأدنى للقوام النظري هو 29.15					
b. تحسب فقط للجدول 2x2					

القياسات المتناظرة		
المعنى التقريبي	قيمة الاختبار	

,006	,191	Phi	متغير اسمي اسمي
,006	,191	V de Cramer	
	205	مجموع الملاحظات	

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 64,9% من المبحوثين الذين صرحوا ان يوجد رغبة لتناقل الخبرات بين الموظفين، يدعمها في ذلك نسبة 75,9% أن اسس الترشح للدورات التدريبية تعجبهم.

يقابل ذلك المبحوثين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 35,1% الذين اقروا انه لا يوجد رغبة لتناقل الخبرات بين الموظفين، يدعمها في ذلك نسبة 42,6% من المبحوثين الذين صرحوا اسس الترشح للدورات التدريبية لا تعجبهم.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته ب: 7,440^a وبدرجة حرية مقدارها 1 ومستوى دلالة مقدارها 0.006، وهي اقل من مستوى الدلالة المقدر ب: (0.05)، نلاحظ أنه توجد دلالة احصائية بين متغيري اسس الترشح للدورات التدريبية مع وجود رغبة لتناقل الخبرات بين العمال، والتي اكدتها النسبة 73,2% ويؤكدها جدول القياسات المتناظرة phi بقيمة 0.293.

من خلال النتائج المحصلة من الجدول الاحصائي يمكننا القول أنه الموظفين وبامتلاكهم مهارات وقدرات ابداعية، فإنها تزيد من تحفيزهم للاطلاع على خبرات زملائهم في المهنة، وهذا للمزيد من التحكم في الاعمال وبغية تطويرها والابداع فيها، لأنه بهذه الميزة يتغير الروتين اليومي للأعمال، ولأن المؤسسة الجامعية وفرت لموظفيها فرص للتكوين والتدريب اعطتهم بذلك تحفيز ودعم على الابداع، لأنها بتوفير هذه الميزة فإنها ضربت عصافورين بحجر واحد، فمن ناحية أنها تكون موظفيها وتنمي قدراتهم ومهاراتهم الابداعية وتعطي لديهم ميزة الابداع في اعمالهم، ومن الناحية الأخرى ضمنت انهم لا يفكرون في ترك المؤسسة والتحويل لمؤسسات أخرى، لأنها أوجدت في أنفسهم ولاء وانتماء لها، ولأن من نقاط الاهمية للدعم التنظيمي زيادة الابداع وتنمية القدرات الابداعية، وكذلك زيادة درجة الالتزام التنظيمي، ولوجود عدالة توزيعية في منح الحوافز سواء مادية كانت أو معنوية، فإنها تعطي الموظفين لمسة من الثقة والانتماء وترغبهم أكثر في الابداع في هذه الاعمال

*ومنه نستنتج: ان رغبة الموظفين لتناقل الخبرات فيما بينهم أساسها وجود عدالة في فرص التكوين والتدريب ومن هذا المنطلق نستطيع أن نقول أنه لا توجد حساسية بين الموظفين أو أنها شبه منعدمة.

جدول رقم 33: يوضح العلاقة بين عدالة الامتيازات المحصلة وأسس الترشح للدورات التدريبية

المجموع		لا		نعم		أسس الترشح للدورات التدريبية عدالة الامتيازات المحصلة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	56	44,6%	25	55,4%	31	نعم
100%	149	65,1%	97	34,9%	52	لا
100%	205	59,5%	122	40,5%	83	المجموع

اختبار ك ²					
Sig	Sig	مستوى دلالة الاختبار	Ddl	قيمة الاختبار	
الاحادية	الثنائية		درجة الاختبار		
		,008	1	7,070a	معامل بيرسون ك ²
		,012	1	6,246	تصحيح من اجل الاستمرار b
		,008	1	6,984	نسبه الاحتمالية
,006	,010				الاختبار الدقيق لفيشر
		,008	1	7,035	رابطه خطيه
				205	مجموع الملاحظات
a-0 الخلايا (0.0%) لديهم القوه العامله النظرية اقل من 0.5 الحد الأدنى للقوام النظري هو 29.15					
b. تحسب فقط للجدول 2x2					

القياسات المتناظرة			
المعنى التقريبي	قيمة الاختبار		متغير اسمي اسمي
,008	,186	Phi	
,008	,186	V de Cramer	

	205	مجموع الملاحظات
--	-----	-----------------

من خلال الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 59,5% من الباحثين الذين صرحوا أن اسس الترشح للدورات التدريبية لا تعجبهم، يدعمها في ذلك نسبة 65,1% من الباحثين الذين صرحوا انه لا توجد عدالة امتيازات محصلة.

يقابل ذلك الباحثين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 40,5% الذين اقرروا أن اسس الترشح للدورات التدريبية تعجبهم، يدعمها في ذلك نسبة 55,4% الذين صرحوا انه توجد عدالة للامتيازات المحصلة.

ومن خلال جدول معامل بيرسون ك² (khi-deux) والتي قدرت قيمته بـ: 7,070a وعند درجة حرية مقدارها 1 وبمستوى دلالة مقدارها 0.08، وهي اكبر من مستوى الدلالة المقدر بـ: (0.05)، نلاحظ أنه لا توجد دلالة احصائية بين المتغيرين وجود رغبة لتناقل الخبرات واسس الترشح للدورات التدريبية، والتي اكدتها النسبة 40.5% ويؤكدها جدول القياسات المتناظرة phi بقيمة 0.08.

من خلال النتائج المحصلة من الجدول الاحصائي يمكننا القول أنه بعدم وجود عدالة للامتيازات المحصلة فان الموظفين يصابوا بسأم وملل وعدم رغبة في الاعمال الابداعية، لأن روح العدالة التوزيعية مفقودة في العملية الادارية، وبطبيعة الحال فهي تتمثل في ما يحصل عليه الفرد من حوافز و مكافآت وتكون متساوية مع ما بدله من مجهودات خلال تأديته للأعمال عند مقارنته مع زملائه في العمل، فيجب ان تراعى هذه النقاط في العملية التوزيعية لأنها ترجع بالسلب على مستوى ما يمدده من عوائد للتنظيم.

*ومنه نستنتج: إن فقدت عدالة الامتيازات المحصلة، وقع هذا التصرف بالسلب على تصرفات الموظفين، وبالتالي فإنهم لا يرون وجود عدالة لفرص التكوين والتدريب.

النتائج الجزئية للفرضية الثانية

من خلال قراءتنا للجدول احصائيا وسوسيولوجيا استنتجنا ما يلي:

أن الموظفين الاداريين بجامعة غرداية بامتلاكهم لمهارات وقدرات إبداعية معتبرة مدعومة بمناخ تنظيمي، فإنها تمكنهم من السيطرة على مجريات المتغيرات التنظيمية التي تطرأ عليهم، وان الحوافز التي يتلقونها تكون دافع قوي لهم للسيطرة على مجريات العملية التسييرية.

لاحظنا أن العملية التحفيزية لها وقع كبير على نفسية الموظفين، لتدفعهم الى العمل، فنجدها تتراوح بين القبول في احيان والرفض في احيان اخرى، فهي متوفرة بشكل مقبول على حسب ما صرح به الموظفين الاداريين، ولأنها تربط الفرس في بقاء ودوام العامل في المؤسسة وشعوره بالانتماء والولاء لها فلا بد من اعطائها معنى اكبر.

لاحظنا كذلك أن توفير متطلبات الموظفين، من وسائل يشتغلون عليها... الخ، تعطيمهم دافع للشعور بالانتماء لمؤسستهم، لأنها هي احد المعايير التي يقيم بها الموظف اصداء التنظيم، لأنه يحفز ماديا ومعنويا، ويراعي فيها العدالة في التقسيم لأنها تصنع صراعات بين جماعات العمل، وبهذا تتعطل العملية التسييرية.

وما لاحظناه كذلك أن علاقات التواصل بين الموظفين هي من صنع المواقف اليومية بينهم، فسيادة روح التفاهم والتآزر يعطي للعملية التسييرية رونق وتكون سلسلة ولا يوجد فيها مشاكل، فهذه العلاقات تعطي حافز ودافع للإبداع والتطوير التنظيمي الذي يسعى اليه الافراد.

ومن الملاحظ كذلك توفر جو من الدعم التنظيمي المقبول نوعا ما من طرف المبحوثين، والذي يشكل روح العملية التوزيعية والابداعية، فبوجود دعم تنظيمي تعطي تمار جادة للعملية التوزيعية.

-ومن خلال هذا كله استخلصنا نقاط محورية تمثلت في ما يلي:

-الحوافز المعنوية الايجابية المقدمة تترجم بتأثيرها الايجابي على الروح المعنوية للأفراد العاملين، حيث انها تعطيمهم دافع قوي للقيام بأعمالهم بشكل مبدع ومسؤول والسعي لتطوير وتنميتها.

-الحوافز المادية الايجابية المقدمة تزيد من الرغبة والتطلع للتجديد لاكتساب مهارات جديدة في العمل وتطويرها وخاصة اذا كانت في مجال تخصصهم.

- وجود مناخ تنظيمي داعم للمهارات والقدرات الابداعية والسعي لتطويرها وتنميتها ورعايتها، ما يفضي الي التصدي للمشكلات التنظيمية الغير متوقعة والتكيف معها، والابداع في الاعمال المؤداة.
- علاقات العمل الجيدة تزيد من التحفيز الايجابي لمواجهة المشكلات التنظيمية والتكيف معها، وتنشأ لديهم رغبة في تناقل الخبرات فيما بينهم، مدعومين بوجود عدالة في الامتيازات المحصلة، من فرص للتكوين والتدريب والترقيات...الخ.
- ان المؤسسات المبادرة بتوفير بعض انشغالات موظفيها دون أن يسألوها، لهي من المحفزات القوية لدعمهم على الابداعات، متأسين بذلك مثل المؤسسات اليابانية التي تعنى بموظفيها لكي تكسبهم لمدى الحياة.

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة

على الرغم من أن نتائج الدراسة الاستطلاعية كانت تفيد بأن العدالة التنظيمية ببعديها الاجرائي والتوزيعي تؤدي وظيفة سلبية في علاقتها بالإبداع التنظيمي لمجتمع الدراسة "العمال الاداريين بجامعة غرداية"، إلا أن نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية وادراجها ضمن تقنية الاستمارة بعد اثرائها بأسئلة اخرى نهائية تبين لنا ما يلي:

- أن العدالة الاجرائية والتي تتمثل في عملية اتخاذ القرار والصدى الناتج عنه من طرف الموظفين الاداريين، قد لقت صدى كبير ومستحسن من تقبل للقرارات من بعض الموظفين الاداريين، وأنهم يحسون بوجود نوع من العدالة الاجرائية في العملية التسييرية التي توفر لهم مناخ تنظيمي داعم للعملية الابداعية، لأن القرارات التي تتسم بالموضوعية تعطي أو تفرز مناخ تنظيمي مريح ومستقر للعمل فيه، عكس ان كان هناك مناخ تنظيمي مخلخل وتكثر فيه الصراعات وتغيب فيه المساواة.

- ان العدالة الاجرائية لها وقع مقبول لدى المبحوثين، وتمثل هذا في مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار التي يحس فيها الموظفون بمكانة وتعطيهم ولاء مؤسستهم، فهي تضفي ميزة الثقة والاستقرار التنظيمي للموظفين المحفرين بمناخ تنظيمي داعم للعملية الابداعية والداعم لاستمرارها وتطويرها.

- ان العدالة التوزيعية والتي تتمثل في المخرجات المادية التي يحصل عليها الموظف ومدى تساويها مع ما يبذله من جهد مقارنة كذلك مع ما يمنح لزملائه، ان هذه الاجراءات في توزيع العوائد المادية للموظفين لقيت قبول مستحسن من قبل العمال الاداريين لجامعة غرداية، لأن لها بالغ التأثير على مستوى ما يقدموه من مهام وأن نوعية الاداء المبدع تتوقف على مستوى التوقعات من التحفيزات الممنوحة لهم.

- أن العمال الاداريين بجامعة غرداية يمتلكون مهارات وقدرات ابداعية معتبرة تمكنهم من التحكم في زمام العملية التسييرية والتكيف مع المتغيرات التنظيمية الطارئة، وبوجود علاقات عمل ايجابية في غالبها فهي بدورها لا تعطل العملية التسييرية، مدعومين في ذلك بحوافز ايجابية تمكنهم من الاستقرار الوظيفي.

*ومن خلال نتائج الدراسة يمكننا استخلاص هذه التوصية:

أن الاعتناء بالموارد البشري من طرف المسؤولين وارباب القرار هو من عين التدبير الحكيم لهؤلاء، لكي يضمنوا وجود كفاءات تسيير العملية الادارية على احسن وجه وبطريقة احترافية ومبدعة، وان وجود العدالة التنظيمية في المستوى التسييري لإدارة الجامعة والاحساس بها والتماسها من طرف العمال الاداريين، تكون لديهم صورة مقبولة عن عملهم وتعطيهم حافز ودافعية للعمل بشكل مبدع، لأنها هي التي تدمهم بالثقة واليقين التام بان جهدهم لن يذهب هباء.

الختام

وفي ختام دراستنا هذه والموسومة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بمناخ الابداع التنظيمي للعمال الاداريين بجامعة وگرداية، وبعد مناقشة جميع الابعاد والمتغيرات للإشكالية والفرضيات، يمكننا القول أنه بوجود عدالة تنظيمية في جامعة وگرداية متمثلة ببعديها الإجرائي والتوزيعي، فإن هذه الخاصية والتي هي عملية محورية في سوسيولوجيا التنظيمات بحيث انها تضيف ميزة خاصة ومعمقة على الموظفين والمسؤولين بحد سواء، فانه بتوفرها في العمل التسيري توجد هناك فسحة من الحرية والتوازن التنظيمي لدى الافراد العاملين، ولأن العدالة التنظيمية هي المدار الرئيس الذي يدور عليه التسيير الاداري في شتى المنظمات، فانه ينبغي ان تأخذ بشيء من الجدية لكي تمكن وتساهم في دفع عجلة التطوير التنظيمي، ويعتبر الابداع التنظيمي محصلة مهارات وقدرات وخبرات العمال الاداريين بجامعة وگرداية، مدعومين بمناخ مؤيد ومساند لهم، فتجدهم دائمي البحث عن التجديد في اعمالهم وتطويرها وتنميتها، لأنه وبوجود محفزات ايجابية فإنها تدفعهم وتعطيهم الحماسة للمضي قدما لتنمية ذواتهم.

إن كل من العدالة والابداع ليستا قضيتين أو ظاهرتين عابرتين في سوسيولوجيا التنظيمات، وهو ما أكده الجانب النظري الذي تطرقنا فيه لكل جوانب هاتين الظاهرتين، فهما أي العدالة والابداع ركيزتين هامتين تبني عليهما استراتيجيات التنظيم، لأنه وبانعدام العدالة التنظيمية ينعدم كذلك الابداع، اذا هنا العلاقة بينهما هي علاقة طردية ومتمينة.

*ويمكننا أن نقدم توصيات للنهوض بهاتين الخاصيتين في سوسيولوجيا التنظيمات:

- اعطاء فرصة للعدالة التنظيمية لكي تأخذ مجراها في التنظيم بشكله الحديث والسعي لتعميمها على كل انواع التنظيمات، سواء رسمية منها أو غير رسمية.
- اعطاء أو منح مساحة من الثقة بين كل من الرئيس والمرؤوس لكي يزدهر العمل التنظيمي ويتطور وينمو ويحس الافراد العاملين بشيء من الانتماء لمؤسستهم.
- السعي الحثيث لكل من المسؤولين وارباب القرار بإعطاء ومنح فرص للأفراد المتميزين لكي يدفعوهم لتفجير المزيد من مهاراتهم وقدراتهم الابداعية.
- السعي الحثيث كذلك من المسؤولين وارباب القرار للاهتمام الجاد بظاهرة الابداع داخل التنظيمات لأنها هي التي تعطي فرص لها كي تطور من نفسها، واستعمال افضل واحداث الوسائل للنهوض بها.
- ترغيب المرؤوسين بطرح افكارهم ومقترحاتهم لدى مسؤوليهم وتثمينها بإعطائها فرصة من التحقيق الميداني، وهو ما يطلق عليه بصندوق الافكار والذي هو متعارف عليه في شتى المنظمات المتطورة
- توسيع مجال الحوار وتبادل الآراء والمشورة، بين الافراد والجماعات لكي تتوسع دائرة الابداع التنظيمي وتعم الجميع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I. -باللغة العربية:

• أولا-المصادر:

01-القرءان الكريم.

• ثانيا: كتب في التخصص:

02-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، مصر، ب.ت.

03-بشير العلاق، مبادئ الادارة، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2008.

04-حسن ابراهيم بلوط، ادار الموارد البشرية-من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2002.

05-حسين حریم، السلوك التنظيمي-سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2009.

06-رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، 2005.

07-زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.

08-طارق السويدان، قوانين الابداع العشرون، اكااديمية الابداع الخليجي للتدريب الالكتروني، 2015-2016.

09-طارق شريف يونس، ادارة العلاقات العامة-مفاهيم ومبادئ وسياسات-، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2008.

10-عادل مُجدّ زايد، العدالة التنظيمية-المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية-، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، مصر، 2006.

11-عاطف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار-في منظمات الاعمال-، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2001.

12-عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الاداري-في التنظيم والتنسيق-، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2015.

- 13- عبد المعطي مُجَّد عساف، السلوك الاداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- 14- عمر مُجَّد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 15- فؤاد حمودي العطار واخرون، السلوك التنظيمي مواضيع معاصرة، دار الايام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2018.
- 16- كامل مُجَّد المغربي، السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، دار الفكر، ط3، عمان، الاردن، 2004.
- 17- كمال حمدي أبو الخير، الادارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، مصر، ب.ت
- 18- ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات -منظور كلي-، دار الميسرة، ط1، عمان، الاردن، 2013..
- 19- محفوظ أحمد جودة، ادارة الموارد البشرية، دار للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2010.
- 20- مُجَّد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في المال والاعمال، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- 21- مُجَّد عبد الفتاح الصيرفي، الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2003.
- 22- مُجَّد علي سالم، نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون موزعون، ط1، عمان، الاردن، 2009.
- 23- مُجَّد علي مُجَّد، علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج-، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 24- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل للنشر، ط4، عمان، الاردن، 2010.
- 25- نصر هرمز، الشخصية المبدعة-كيف تكون مبدعا في حياتك-، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2003.
- 26- نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، ط1، سوريا، 2009.
- 27- هشام حمدي رضا، التدريب والتأهيل الاداري، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2010.

28-وفاء برهان برقاوي، ادارة الموارد البشرية-المفهوم والوظائف والاستراتيجيات-، دار اليازوري، ط1، عمان، الاردن، 2013.

● ثالثا: كتب في المنهجية:

29-جازية كيران، محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

30-رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية-أسس علمية وتدريبية-، دار الكتاب الحديث، مصر، 2004.

31-ريمون كفي، لوك فان كمبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ت، يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، ط1، بيروت، لبنان، 1997.

32-سعيد سبعون، الدليل المنهجي-في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع-، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2012.

33-عبد الغني عماد، منهجية البحث العلمي في علم الاجتماع-الاشكاليات، التقنيات، المقاربات-، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2007.

34-موريس انجس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية-تدريبات علمية-، ت. صحراوي بوزيد وآخرون، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2006.

● رابعا: معاجم وقواميس وموسوعات:

35-ابراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر، تركيا، ج1، د.ت.ط.

36-الفيروز ابادي، القاموس المحيط، دار الحديث، مصر، 2008

37-عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع الحديث-فرنسي عربي-شرح لكل المصطلحات الاجتماعية، تر، ابراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2014.

38-ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011

● خامسا:مجالات علمية وملتقيات:

- 39-آرادن حاتم خضير وشهناز فاضل احمد، الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي، مجلة الدنانير، العدد العاشر، 2017.
- 40-السعيد فكرون وحنان بن ضياف، الدعم التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة-رؤية سوسيولوجية-، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد01، العدد 10، 2007.
- 41-أنور علي، علاقة الدعم التنظيمي المدرك بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفى المواساة الحكومية بمحافظة، دمشق" مجلة جامعة البعث، المجلد 39 العدد 54، 2017.
- 42-بندر كريم أبو تاهة، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد الثاني، 2002.
- 43-تقرير مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، العدالة الاجتماعية -حلم لا يتحقق، مصر، 2015.
- 44-درار يحيى، واقع القدرات الابداعية واثرها على انتاجية المنظمة-دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27، 2017.
- 45-زدوري أسماء، ملتقى دولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة-يومي: 13-14 ديسمبر 2011، الملتقى الدولي الخامس، جامعة الشلف.
- 46-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية التجارية والتمويل، كلية التجارية، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني، 2003.
- 47-عبد الرحمان احمد هيجان، كيف نوظف التدريب من اجل تنمية الابداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريب.

- 48- سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهمك التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينه من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصاد، المجلد 6 العدد 31 لسنة 2014، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2013.
- 49- سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الاردنية: دراسة ميدانية، المجلة اجظلاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008.
- 50- ماهر صبري درويش، عملية الابداع والشروط الموضوعية لرعايته، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن و الثلاثون، 2014.
- 51- مُجَّد الحراحشة وصلاح الدين الهيبي ، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية :دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33 ، العدد 2، 2006.
- 52- مُجَّد عبود الحراحشة، درجة احساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 24، العلوم التربوية والدراسات الاسلامية، العدد1، 2012.

● سادسا: رسائل وأطروحات:

- 53- أحمد مُجَّد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص ادارة اعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2010.
- 54- اسماء جلوي، أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية-دراسة حالة: جامعة حمد خيضر بسكرة-، رسالة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، من اشراف مُجَّد قريشي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، 2013.
- 55- سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، رسالة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة التربية تخصص ادارة تربوية، من اشراف د. راتب السعود، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان، 2006.

- 56- شروق عبد المحسن المتروك، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري من وجهة نظر موظفي الامانة العامة للمجلس الاعلى للتخطيط والتنمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة عامة، من اشراف د. مُجَّد الحنيطي، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، الاردن، 2010.
- 57- شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للذهن بالبويرة-، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص ادارة اعمال، من اشراف د. فراح رشيد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند والحاج، البويرة، 2014-2015.
- 58- صبرينة تريغني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة-دراسة حالة مجمع صيدال-، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسيير المنظمات، من اشراف د. فاتح دبلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر ، بسكرة، 2014-2015.
- 59- مُجَّد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية- من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة-، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص ادارة اعمال، من اشراف د. يوسف عبد عطية بكر، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية، غزة، 2015.
- 60- نسرین غانم عبد الله ابو شاوش، مُحَدِّدَات الثِقَّة التنظيمية وآثارها -دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأونروا، رسالة ماجستير ، تخصص ادارة اعمال، من اشراف د. يوسف بحر، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- 61- نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية- في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود-، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الآداب في الادارة التربوية، من اشراف د .ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016-2017.
- 62- نيفين حسين مُجَّد، دور الابتكار والابداع في المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول-دراسة حالة دولة الامارات-، وزارة الاقتصاد، الامارات العربية المتحدة، 2016.

63- هبة الهادي مُجد البرناوي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، 2013-2014.

II. كتب باللغة الاجنبية:

01-Books in Specialty:

64-Assaad El Akremi et autres, **comportement organisationnelle –justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel-**, Edition de boeck and larcier, bruxelle, 1^{re} Edition, 2006.

65-Annika Hillebrandt • Laurie J. Barclay, **Integrating Organizational Justice and Affect: New Insights, Challenges, and Opportunities**, Soc Just Res, Business Media New York, 2013

66-Jing Zhou christina E.shally , **handbook of organizational creativity**, Laurence erlboum associâtes, new York, London, 2008.

67-Kwang Hyung Lee, **Three Dimensional Creativity-Three Navigations to Extend our Thoughts-**,Springer Science+Business Media Dordrecht 2014

68- Maja Graso• Steven L. Grover, **Organizational Justice Comes of Age: Review of the Oxford Handbook of Justice in the Workplace**, Russell S. Cropanzano and Maureen L. Ambrose (Eds): The Oxford Handbook of Justice in the Workplace. Oxford University Press, New York, 2015

69-Patricia A. Simpson & Michelle Kaminski, **Gender, Organizational Justice Perceptions,and Union Organizing**, Springer Science + Business Media, LLC 2007

02- Journal and Article :

70-Osman Titrek, **The Change of School Employees' Organizational Justice (OJ) Perceptions Concerning Geography According to Socio-Culture**, Eurasian Journal of Educational Research, Issue 38, Winter 2010

71-E.Allan Lind , j.greenberg ,**organization justice- 'The Pursuit of Organizational Justice: from conceptualization to implication to application-'**, Article · January 2000

72-Edward P. O'Connorib, • Marian Crowley-Henry, **Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature**, Journal of Business Ethics, 2017, p06.

73-Marshall Schminke , Anke Arnaud ,Regina Taylor, **Ethics, Values, and Organizational Justice: Individuals, Organizations, and Beyond**, Journal of Business Ethics, 2015, p02.

III. موقع انترنيت:

74- humanandselfdevelopment.blogspot.com/2012/07/blog-post_14.html, 2012/4/7

الملاحق

الاستمارة

انا طالبة بصدد تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"، اتقدم لكم بهذه الاستمارة، راجية منكم التعاون معي، وموضوع الدراسة هو: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بمناخ الابداع التنظيمي -دراسة ميدانية لعمال جامعة غرداية-"

I.- البيانات الشخصية:

- 01-الجنس: ذكر انثى
- 02-السن:]30-25[]35-30[]40-35[من 40 فما أكثر
- 03-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 04-الحالة الاجتماعية: اعزب متزوج مطلق ارمل
- 05-نوع الوظيفة التي تشغلها: عون تنفيذ عون تحكم اطار
- 06-الاقدمية: من 1 الى 5 سنوات من 5-10 سنوات من 10 سنوات فاكثر
- 07-الراتب الشهري: من 15.000.00 الى 25.000.00 من 25.000.00 الى 35.000.00 من 35.000.00 فاكثر
- 08-مكان السكن:.....

II. العدالة الاجرائية:

09-كيف تقيمون القرارات التي تصدر من طرف مسؤولكم؟

هل تتميز بالموضوعية -هل تتميز بالمركزية -هل هي ارنجالية(غير مدروسة)

هل مصدرها مصلحة شخصية -هل هي من طرف الجماعة الضاغطة

10-هل كيفية اتخاذ القرارات من طرف مسؤول مؤسستكم تلائمكم؟ نعم لا

-اذا كان نعم: -لمرونة القرارات ولحنكته وخبرته -تساعد على تطوير طريقة العمل -تمد جماعة العمل بمحفزات للإبداع

-اذا كان لا: -ماهي حسب رأيك.....

11-هل سبق وان اتخذ مسؤول مؤسستكم قرار وتضررت من جرائه؟ نعم لا

-اذا كان نعم : -ساهم بشكل كبير في بلورة مسيرتكم -خلق حوار بين جماعات العمل

-غير نظرتكم بصورة جدية للعمل -لا يحتم تحسون بعدم الولاء لمؤسستكم

12-هل القرارات التي يتخذها مسؤولكم هي قرارات روتينية؟ نعم لا

-اذا كان نعم : -الجميع يتضابق من هذا الشكل من القرارات -لا تنم عن تجديد على المستوى الشخصي و الجماعي

-لا تعطي فرصة لتفجير قدرات الابداع والتطوير التنظيمي

13-هل يسمح لكم مسؤولكم بالمشاركة في اتخاذ القرار ومناقشته؟ نعم لا

اذا كان نعم هل لأن : -القرارات التي تقترحونها قابلة وتتم عن تجربة -للمكانة المتميزة التي تحتلونها في المؤسسة

-اذا كان لا اذكرها:.....

14-ماهي نوعية القرارات التي يسمح لكم مسؤولكم بالمشاركة فيها؟

-قرارات مصيرية -قرارات روتينية -قرارات تنظيمية

15 -هل يوجد فرص للاعتراض عن القرارات من طرف العمال؟ نعم لا

-اذا كان نعم : -ساهمت بشكل كبير في احتواء وجهات النظر المقترحة من طرف العمال -زادت من التحفيز لأداء العمل

-اتاحت او منحت فرصة لثقة بين العامل ورب العمل

III -العدالة التوزيعية:

16-هل الحوافز التي تقدمها مؤسستكم؟ سلبية ايجابية

-اذا كانت سلبية: - خصم من الراتب او من رطل العطل - استفسار او انذار في ملفك الاداري

- تعنيف لفظي مع عدم استماع لشكاواك - تحويل من المصلحة التي تشغلونها

-اذا كانت ايجابية:

-تمثل في عطل استثنائية -تمثل في عطل تعويضية

17-هل تحضي بمكافآت على جهودك الاضافية في العمل؟ نعم لا

18-هل يتم تقييم اداء الموظفين على معايير واضحة؟ نعم لا

19-هل تشعر بعدالة الامتيازات التي تحصل عليها؟ نعم لا

20- فيما تتمثل الحوافز المادية التي تقدمها مؤسستكم ؟

- الاجر مناسب غير مناسب
- المكافآت والعلاوات مناسبة غير مناسبة
- المردودية مناسبة غير مناسبة

21- كم من مرة استفدتم من قروض مالية طوال مسارك المهني؟

مرة مرتين اكثر من ثلاث مرات ولا مرة
22- هل تسهم مؤسستكم بتوفير النقل لعمالها؟ نعم لا
- اذا كان نعم: -قضت على معانتكم اليومية -ساهمت في توفير المدخول الشهري
-ساهمت في تسهيل ظروف العمل (نقص الغيابات + التأخير)

- اذا كان لا: ماهي الطرق التي تلجؤون اليها للولوج الى مكان العمل؟ - تستغلون النقل العمومي - على حسابكم الخاص
اخرى اذكرها:

23- فيما تتمثل الحوافز المعنوية التي تقدمها مؤسستكم ؟

- انشاء خيمات سياحية لعائلات العمال - ترقيات في الرتب وفي المناصب
- منح فرص تكوين داخل المؤسسة وخارجها - تكريمات
24- هل الاسس التي يتم بها الترشح للدورات التدريبية تعجبكم؟ نعم لا

اخرى اذكرها:

25- هل ترون ان عنصر المبادرة والكفاءة في العمل والتميز عوامل حاسمة في العملية السابقة؟ نعم لا

26- هل علاقتكم مع زملائكم هي علاقة؟

- زمالة - مصلحة - العمل فقط - احترام متبادل

IV- امتلاك وتوير المهارات والقدرات الابداعية:

27- هل الاعمال التي تقومون بها تصب في مجال تخصصكم؟ نعم لا
اذا كان نعم: - تناسبك في الجهد والاجر - اكتسبتك خبرة معتبرة - نقلت من مواهبك - منحتك رغبة لتنمية الابداع
اذا كان لا: - ايابتك بضغوط مهنية - اياجتك لا يهتمك ما تقدمه من مهام - ايابتك بجمود مهني

28-هل تسعون لحل مشكلة طرأت عليكم في مجال عملكم دون الرجوع لمسؤولكم المباشر؟ نعم لا

إذا كان نعم: -بطريقتي الخفية - الاستعانة بزملاء العمل - الاستعانة بأشخاص ذوي خبرة - من طرف الممثل النقابي

29-هل سبق وان قمتم بعمل وبدلتم فيه جهد كبير ولم يعترف به او لم تعطون حقه؟ نعم لا

إذا كان نعم: -غيرت من طريقة عملك -كنت تقوم به بشكل يدوي والبحت تؤديه الكترونيا -ابدعت في تسهيله

30-هل تسعون بالظهور بمظهر المتميز في مكان عملكم؟ نعم لا

إذا كان نعم: -يكون بالمجهود الشخصي -الصعود على حساب الاخرين -تبني طرق منحرفة للولوج للقيمة

31-هل ترفضون بعض الاعمال المؤكدة لكم من طرف مسؤولكم؟ نعم لا

إذا كان نعم: -ليس من مهامي و سئمت الاوامر -تخرب من المسؤولية -تقسيم العمل غير العادل ارهقني

32-عند ايكال عمل لكم من طرف مسؤولكم هل تقومون به على احسن وجه؟ نعم لا

إذا كان نعم: -تقومون به على احسن وجه وبروح مسؤولية -تتماطل في ادائه ولا يهتمك نوعية الاداء

33-إذا طلب منك مسؤولك ساعات اضافية للعمل هل تقبلها؟ نعم لا

إذا كان نعم: -نتيجة ولائك لمؤسستك -للاستفادة من مزايا مادية او معنوية -تؤديه مرغما

34-هل يوجد رغبة لتناقل الخبرات بين العمال ويسعون لتطويرها؟ نعم لا

إذا كان نعم: -تعطيك تحفيز معنوي للعمل -تزيد من ابداعك في عملك -تزيد من توطيد علاقات العمل

35-هل سبق وان تعرضت لمشكلة وطلبت الاعانة من طرف زملائكم ولم تجد اذان باغية؟ نعم لا

إذا كان نعم: -قمت بحلها بنفسك دون مساعدة -عملت على نفسك لمواجهة مثلها في المستقبل -راجع لرغبتهم في عدم عودك للقيمة

36-هل لديكم رغبة للتنقل بين الوظائف: نعم لا

إذا كان نعم: -لا أريد مزيدا من المسؤوليات -لرغبتكم في اكتساب خبرة معتبرة -لزيادة مهارات الابداع وتطويرها

إذا كان لا: -لا أريد مزيدا من المسؤوليات -اريد التركيز على تخصص واحد واتقانه

37-عند وجود فراغ بين العمال هل تتدخلون لعله؟ نعم لا

إذا كان نعم: -تحاولونه بشكل ودي مع اعطاء حلول بديلة -تحاولون احتواء المشكل وعدم تفاقمه

38-هل عندما تلجؤون لزملائكم في المهنة لمساعدتكم في طريقة اداء عمل؟

-يتهبون من المساعدة -يقترحونها دون سؤالك لهم

V. دعم المنظمة ورعايتها للمهارات والقدرات الابداعية:

- 39- هل مسؤولكم يرحب بكل ما هو جديد ومقترح من افكار وآراء؟ نعم لا
- اذا كان نعم: -راجع للأفكار الخلاقة التي تصب في مصلحة المنظمة -راجع لرغبتهم في تجديد الاعمال الروتينية و تسهيل القيام بالأعمال
- 40- ماهي ردة فعل مسؤولكم اذا قمتم بخطأ عند ادائكم لعملكم؟
- يؤيخكم توبيخ علني لجسامة الخطأ -ينبهك بشكل ودي -يقترح حلول بديلة ويحتويك معنوياً
- 41- هل يقوم مسؤول مؤسستكم بخلق جو ابداعي مميز في مؤسستكم؟ نعم لا
- اذا كان نعم: -منح العمال فرصة لتفجير قدراتهم الخلاقة -خلق جو منافسة ايجابية بين العمال
- توفير الوسائل التكنولوجية لتسهيل الاعمال -منح فرصة للتكوين والتدريب
- 42- هل تتلقى دعماً في ادائك لمهمة كان قد زهد او فشل في ادائها زملاء الاخرين؟ نعم لا
- 43- هل الإدارة العليا او المسؤولون لديهم نظرة ايجابية للأشخاص المتميزين؟ نعم لا
- اذا كان نعم: -تمنحهم جو خاص للأداء المتميز -تمنحهم تكوينات خاصة لزيادة تطوير وتحديد افكارهم
- 44- هل تسعى الادارة العليا او المسؤولين الى توفير وتحديد الوسائل التي تشتغلون بها؟ نعم لا
- اذا كان نعم: -لتسهيل الاعمال وسرعة ادائها -لربح الوقت و المال وزيادة الجودة والالتقان
- 45- هل تمنح الادارة العليا او المسؤولين مساحة من الثقة بينها وبين العمال؟ نعم لا
- اذا كان نعم: -ثقة ايجابية وبناءة -ثقة سلبية -ثقة يشوبها شيء من الحذر
- 46- هل العملية الاتصالية متوفرة بشكل سلس في مؤسستكم؟ نعم لا
- اذا كان نعم: -تزيد من ولائك وانتمائك -تعطيك دفعة قوية للمزيد من الابداع -تحس بالاستقرار الوظيفي
- اذا كان لا: -تصيبك بتبسيط عن العمل -تحس بعدم التعاون -لا تعطيك فرص داعمة للإبداع

➤ - دليل شبكة الملاحظة: الذي يتمثل في:

<p>ماذا لاحظت</p>	<p>-القرارات التي تتخذ من طرف المسؤولين وكيفية تنفيذها -تعامل العمال مع هذه القرارات (ردة فعلهم اتجاه القرارات سلبية ام ايجابية) -الطريقة التي تعالج بها القضايا التنظيمية من توزيع للحوافز ومساندة على الابداع -كيفية اداء العمال لعملهم هل ينم عن ابداع شخصي ام هي اعمال روتينية -المسؤولون ودورهم في بلورة الصورة العامة للمؤسسة -الدور البارز للمسؤولين في سعيهم لصنع مناخ تنظيمي او بيئة مساعدة على الابداع ام لا</p>
<p>كيف لاحظت</p>	<p>-عن طريق الملاحظة بالمشاركة</p>
<p>متى لاحظت</p>	<p>-خلال ساعات العمل اليومية</p>

➤ دليل المقابلة الاستطلاعية:

المفهوم	البعد	المؤشرات
<p>العدالة التنظيمية</p>	<p>العدالة الاجرائية</p>	<p>-هل يتجنب مسؤولكم التحيز الشخصي عند اصدار القرار؟ هل يراعي مسؤولكم عدم الوقوع في الاخطاء عند اصدار القرار؟ هل اتخاذ القرارات تكون على اساس معلومات صحيحة ودقيقة وثابتة؟ هل هناك فرصة لمشاركة العمال في اتخاذ القرار ومناقشة القرارات التنظيمية؟ هل يوجد فرص للاعتراض على القرارات؟</p>
	<p>العدالة التوزيعية</p>	<p>"الموارد التنظيمية "الحوافز" -هل الحوافز التي تقدم لكم من طرف مؤسستكم سلبية؟ -هل الحوافز التي تقدم لكم من طرف مؤسستكم ايجابية؟ -هل الحوافز التي تقدمها مؤسستكم معنوية؟ -هل الحوافز التي تقدمها مؤسستكم مادية؟ - كيف تقيمونها؟</p>

<p>-هل أغلبية العمال يمتلكون المهارة او القدرة اللازمة لإعطاء بدائل للمشكلات ومعالجتها بشكل مثالي والتمكن من تحليلها؟</p> <p>-هل كل العمال يمتلكون مهارة المرونة الفكرية "امتلاك اسهاب فكري"؟</p> <p>-هل كل العمال يمتلكون مهارة النظرة البعيدة للمشكلات "الحساسية للمشكلات"؟</p> <p>-هل كل العمال يمتلكون الرغبة الجامحة لمواصلة الابداع؟</p> <p>-هل يمتلك العمال او لديهم رغبة جامحة لتناقل الخبرات فيما بينهم ويسعون لتطويرها؟</p> <p>-هل كل العمال لديهم تفكير غير تقليدي وغير مسبوق يساعدهم على المخاطرة للتدخل في قضايا الشائكة لمنظمتهم والتكيف معها؟</p> <p>-هل كل العمال لديهم الفضول الايجابي وحب الاستكشاف لتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابداعية؟</p>	<p>امتلاك وتطوير المهارات والقدرات الابداعية</p>	<p>الابداع التنظيمي</p>
<p>-هل يوجد رغبة لدى المسؤولين في تشجيع المبادرات الصادرة من العمال ويحاولون صقلها وتنميتها؟</p> <p>-هل يمنح المسؤولون فرص أو مجالات لزراع الرغبة في المنافسة البناءة بين العمال افراد وجماعات؟</p> <p>-هل يسعى المسؤولون لتهيئة وتوفير ارضية خصبة لتفجير الابداعات الكامنة لدى الافراد والجماعات؟</p> <p>-هل كل المهام التي يؤديها العمال ينظر اليها بعين الرضي من طرف المسؤولين ولا تلاقي انتقادات ولا تثبيط لهممهم؟</p> <p>-هل يتوفر الدعم البناء للمسؤولين لمساندة ودعم مرؤوسيههم؟</p> <p>-هل يتوفر مناخ تنظيمي داعم للثقة البناءة بين الرئيس ومرؤوسيه؟</p> <p>-هل يتوفر مناخ تنظيمي مستقر وداعم للاتصال ولا يحس فيه العمال بالتهديد؟</p>	<p>دعم المنظمة ورعايتها للمهارات والقدرات الابداعية</p>	