



## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الادارى لدى موظفى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية

الدكتور/ حماده محمدى عبدالحميد

الدكتور/ أسامة رجب سعودى

الباحث/ عبدالرحمن عادل حامد بهنساوى

### ملخص البحث:

يهدف البحث الى دراسة اثر العدالة التنظيمية على الابداع الادارى لموظفى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية، واستخدام الباحث المنهج الوصفى، وتمثل مجتمع البحث فى موظفى مراكز الشباب والاندية الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية وقد بلغ عددها ٢٠٥ مركز شباب وتنقسم إلى ١٨٢ مركز شباب قرية ٢٣ مركز شباب مدينه وذلك بعدد ٨ إدارات فرعية وهى ادارة شباب ( بنها - طوخ - كفر شكر - قليوب - شبرا الخيمه - شبين القناطر - الخانكة - القناطر الخيرية) وقد تم اجراء البحث على عينة عددها ٢٠٥ موزعة عشوائيا على هذه الإدارات، وأشارت أهم

### النتائج إلى:

١. أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدرائهم، ويتمثل ذلك في التعامل مع العاملين بكل ود واهتمام، واحترام وكرامة.
٢. وجود تأثير معنوي لجميع ابعاد العدالة التنظيمية على مدى توفر الإبداع في المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين.
٣. يشكل بعدا العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات أهم الأبعاد وأكثرها تأثيرا على الإبداع الإداري بالمؤسسة وهذا يعني أن تطبيق القوانين على الجميع بدون استثناء والسماح للموظفين بإبداء آرائهم في العمل واتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة ووافية يساهم بشكل إيجابي في تفعيل الإبداع الإداري. كما أن أفراد العاملين لا يوافقون على وجود عدالة في توزيع المخرجات ويشعرون أن المدخلات التي يقدمونها لا تساوي المخرجات التي يحصلون عليها.
٤. اظهرت النتائج عدم وجود فروق احصائية فى كل من العدالة التنظيمية والابداع الادارى بسبب متغيرات النوع والسن والخبرة ، المستوى التعليمى.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الإبداع الإداري، مديرية الشباب والرياضة بالقليوبية.

**مقدمة ومشكلة البحث:**

ان السعى الدائم للمؤسسات لان تكون فى فى الصدارة والمنافسة يتطلب توفر الظروف التى تساعد على الابداع والابتكار وإن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية فى المؤسسة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها. ويعد موضوع العدالة التنظيمية من اهم الموضوعات فى الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية فى المنظمات، وفى خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية. حيث أن العدالة التنظيمية تصب فى المسعى العلمى لسد الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية، إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون فى المنظمات الإدارية، من منطلق كون العدالة التنظيمية، مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية فى المنظمة. وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التى تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية.

(٨ : ٨٧)

تعد العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوما نسبيا، وهى إحدى المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر ففي الحالات التى يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كانخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الإبداع التنظيمي، فضلا عن انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. وخلافا لذلك فإن ارتفاع وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة ثقتهم فى إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة التنظيمية ومن ثم الوثوق بالمنظمة (٤ : ١٥٥).

ويعتمد نجاح مديريات الشباب والرياضة فى تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفاعلية الموارد البشرية العاملة بها ، حيث تعتبر إدارة وتنمية الموارد البشرية هى المدخل الأنجح لرفع وتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية فى منشآت الأعمال بما يحقق الإنتاجية الأولى من ناحية ، وكذلك رضا هذه الموارد البشرية من ناحية أخرى (٩ : ٢٤٤)

اجرى الخوالدة، واخرون، (٢٠١٤) دراسة عن العدالة التنظيمية وإسهامها فى تحقيق الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين فى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي فى جمع البيانات والمعلومات. وتكونت مجموعة البحث من ٢٠١ موظفاً من جميع المستويات الإدارية فى مركز مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. وتم تصميم استبانة شاملة العدالة التوزيعية والعدالة



الإجرائية والعدالة التفاعلية والإبداع الإداري. وأشارت النتائج إلى وجود دور للعدالة التفاعلية في تحقيق الإبداع في المنظمة المبحوثة. حيث أن عدالة هذه المنظمات عند تطبيق إجراءات العمل وعند اتخاذ القرارات الخاصة بعمل الأفراد ومعاملتهم بكل احترام ومصداقية يسهم في تحقيق الإبداع الإداري. وخرج البحث بمجموعة من التوصيات وهي ضرورة استمرار المنظمة المبحوثة بتطبيق المعايير وإجراءات العمل على جميع الأفراد العاملين فيها بدون تحيز أو محاباة. والعمل على إيجاد دائرة مختصة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية تعني بالإبداع الإداري وتعمل على رعايته وتشجيعه من خلال وجود خطط وبرامج وسياسات للإبداع والمبدعين في القطاع العام. وإتباع المنظمة المبحوثة مزيد من الشفافية والمصداقية في القرارات المتعلقة بإجراءات الترقية أو النقل (٢ : ١٠١).

للتعرف علي أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي" أجريت دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الجنوب" (المناعين، ناصر محمد سليمان العقار ، رفاعي ، ٢٠١٦). وتناولت الدراسة نقطتين وهما، النقطة الأولى: "العدالة التنظيمية" حيث تعرف العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة وتضمنت النقطة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التقييمية وعدالة التعاملات). النقطة الثانية: "مفهوم السلوك الإبداعي" فعند الحديث عن مفهوم السلوك الإبداعي لابد من التمييز بين مفهومي الإبداع والابتكار لوجود خلط ربما يكون ناتجاً عن أخطاء في الترجمة بين المفهومين وخصوصاً في بعض الدراسات العربية. واختتمت الدراسة بالإشارة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي اتجاهاً طردياً فكلما زادت العدالة التنظيمية زاد السلوك الإبداعي بشكل إيجابي كما أثبتت الدراسة أن تلك العلاقة قوية جداً وأن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية وحل المشاكل كأحد أبعاد السلوك الإبداعي اتجاهاً طردياً فكلما زادت العدالة التنظيمية زاد بعد حل المشاكل بشكل إيجابي كما أثبتت الدراسة أن تلك العلاقة قوية. كما أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى وعي المدراء ومتخذي القرارات بأهمية العدالة التنظيمية وذلك لوجود علاقة طردية إيجابية بينها وبين السلوك الإبداعي (٣ : ١٣).

الحرثسي ، كريمة ريحي (٢٠١٧) أجروا دراسة للوقوف على أثر أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في "العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية" في تعزيز الإبداع الإداري بالشركة الوطنية للتأمين SAA وحدة موزاية. وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة ضمت ٨٠ عاملاً. ومن خلال استعمال عدة وسائل إحصائية كانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث تمثلت وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على الإبداع



الاداري، كما أدرجنا في دراستنا عددا من التوصيات الهامة التي تشجع إرساء العدالة التنظيمية وتدعم دورها في تعزيز الابداع الادارى بدرجة أعلى (١ : ٨٣).

فى دراسة راشد العتيبي (٢٠٢١) عن اثر العدالة التنظيمية على الابداع الادارى لدى العاملين بالجهاز الادارى فى الجامعات السعودية من النتائج ان درجة ممارسة العدالة التنظيمية فى الجامعات السعودية كانت مرتفعة. وان مستوى الابداع الادارى لديهم مرتفعا ايضا لكن اظهرت النتائج عدم وجود فروق احصائية فى كل من العدالة التنظيمية والابداع الادارى بسبب متغيرات النوع والسن والخبرة ، لكن اظهر وجود فروق احصائية بسبب المستوى التعليمي (٧ : ٣٠٠).

وفى دراسة للتعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأكااديمية فى الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين، من حملة درجة الدكتوراه، فى الجامعات الأردنية الرسمية، وعددهم ٢٩٠٥ أعضاء، فى حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية ٤٥٠ عضو هيئة تدريس. وتحقيقاً لأهداف الدراسة، استخدمت أداتان موجهتان لأعضاء هيئة التدريس، وهما: مقياس العدالة التنظيمية، الذي صممه نيهوف ومورمان، وتكون فى صورته النهائية من ٢٦ فقرة بعد أن أضيف إليه بعد رابع، ومقياس الولاء التنظيمي الذي أعده برتر وزملاؤه، والمكون من ١٥ فقرة. وقد تم التحقق من صدق المقياسين وثباتهما. دلت نتائج الدراسة على أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة. وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية (٦ : ١٩١).

ولدراسة أثر إبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة ب(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاضلية، العدالة التقييمية) فى الحد من الصراع التنظيمي. ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت (٤٦) موظفاً فى رئاسة الجامعة المستنصرية من مختلف المستويات والمؤهلات العلمية وكانت جميعها صالحة للتحليل، وبهدف معالجة البيانات تم استعمال الأساليب الإحصائية وأبرزها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار) مستخدماً البرنامج الإحصائي (SPSS) وكانت أبرز النتائج التي تمخض عنها البحث، أن مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي رئاسة الجامعة المستنصرية مرتفعاً، وأن ترتيب مستوى الاهتمام بمتغيرات الصراع التنظيمي الرئيسية تتفاوت وفقاً لقيم الوسط الحسابي، ووجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين العدالة التنظيمية واستراتيجيات الحد من الصراع التنظيمي، أما أبرز التوصيات فتمثلت فى ضرورة توحيد معايير تقييم أداء العاملين واعتماد معايير واضحة ومحددة فيما يتعلق بتحديد



المسؤوليات والواجبات المناطة بهم لتحقيق العدالة ولضمان عدم التجاوز والتداخل وإثارة النزاعات والخلافات فيما بينهم (٥ : ١١٩).

### أهمية البحث.

تتمثل أهمية البحث من وجهة نظر الباحث من خلال مايلي:

- يلقي الضوء على احد المشكلات الادارية الهامة وهى العدالة التنظيمية واثرها على الابداع الادارى لموظفى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية.
- يلقي الضوء على أحد أهم المشكلات الإدارية وهى العدالة التنميمة وعلاقتها بالابداع الادارى.
- قد يساهم البحث في الإثراء الفكري لموضوع العدالة التنميمة وفاعلية الابداع الادارى.
- يمكن الأخذ بنتائج البحث في مرحلة التخطيط لإحداث التغيير بمديريات الشباب والرياضة .
- يأتى هذا البحث تكملة ودعما للدراسات السابقة فى هذا المجال الخاص بتطوير وتحسين الادارة الرياضية.

### أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1-تقييم درجة إحساس العاملين في مديرية الشباب والرياضة بالقليوبية بالعدالة التنظيمية.
- 2-التعرف على درجة توفر الإبداع الإداري في مديريات الشباب والرياضة.
- 3-التعرف على علاقة السن ، النوع ، الخبرة والمستوى التعليمى للمبحوثين على العدالة التنظيمية.
- ٤- اثر السن ، النوع ، الخبرة والمستوى التعليمى على درجة الابداع الادارى للمبحوثين.
- ٥- علاقة العدالة التنظيمية بالابداع الادارى.

### تساؤلات البحث:

ولمحاولة الإجابة مشكلة البحث نطرح عدد من التساؤلات:

- 1 - ما هو مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية.
- ٢ - ما هو واقع الإبداع الإداري لدى موظفى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية.
- ٣ - ما هي طبيعة العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومناخ الإبداع.
- ٤- هل هناك تأثير لأبعاد العدالة التنظيمية على الإبداع السائد في لدى موظفى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية على اختلاف اعمارهم ونوعهم وخبراتهم ومستوياتهم التعليمية.

### مصطلحات البحث:

- العدالة التنظيمية : Organizational justice

تعرف على انها مدى ادراك الموظفين بالعدالة فى توزيع المهام ، واعباء العمل ، والعدالة فى تطبيق الاجراءات وفى تقييم اداء العاملين وعدالة التعامل معهم.



## - الابداع الادارى: Adminstrative creativity

يعرف الابداع على انه الحصلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج، و كيفية تصميمه. وعرف على أنه إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه.

### اجراءات البحث:

أ- منهج البحث : تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة البحث.

ب- مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث فى موظفى مراكز الشباب والاندية الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية وقد بلغ عددها ٢٠٥ مركز شباب وتنقسم إلى ١٨٢ مركز شباب قرية ٢٣ مركز شباب مدينه وذلك بعدد 8 إدارات فرعية وهى ادارة شباب ( بنها - طوخ - كفر شكر - قليوب - شبرا الخيمه - شبين القناطر - الخانكة - القناطر الخيرية) وقد تم اجراء البحث على عينة عددها ٢٠٥ موزعة عشوائيا على هذه الادارات.

### الدراسة الإستطلاعية:

قام الباحث بدراسة إستطلاعية قوامها (١٠) من موظفى الشباب والرياضة بالقليوبية بهدف:

- تحديد درجة إستجابة المبحوثين للبحث بصفة عامة والإستبيان بصفة خاصة .
- تحديد الزمن الذى يستغرقه المبحوثين فى الإجابة على الإستبيان.
- تحديد صعوبات الصياغة.

### أدوات جمع البيانات:

تم الاستعانة باستمارات استبيان (١) خاصة بالتعرف على مستويات العدالة التنظيمية ، (٢) خاصة بالترعرف على مستوى الابداع لدى موظفى مديرية الشباب والرياضة.

### خطوات بناء استمارات الاستبيان:

- ١- الاستمارة (١) وهدفت الى التعرف على مستويات العدالة التنظيمية لدى موظفى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية. حيث قام الباحث بتحديد (٣) محاور وهما : (عدالة التوزيع ، عدالة الاجراءات ، عدالة التعاملات ) من خلال الدراسات السابقة مرفق (٢) ،
- ٢- الاستمارة (٢) وهدفت للتعرف على مستويات الابداع الادارى بتحديد (٤) محاور وهم : (تشجيع الابداع ، روح المجازفة ، حل المشكلات واتخاذ القرار ، القابلية للتغير) مرفق (٣).



٣- تم عرض الاستمارات السابقة على عدد (١٠) من الخبراء فى مجال الادارة الرياضية لابداء الراى فى مدى ملائمة تلك العبارات فى الاستمارة للهدف الذى صممت من اجله ، حيث جاءت الاراء كما هو موضح فى مرفق (١) وقد توصل الباحث الى اتفاق الخبراء بنسبة تراوحت ما بين ٧٧.٨ - ١٠٠٪ على المؤشرات المختارة .

#### تحديد عبارات الاستبيان:

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل متغير من متغيرات الدراسة ومستوياته وقد بلغ عدد العبارات (٢٤ عبارة) للعدالة التنظيمية موزعة على ثلاث مستويات بيانها كالتالى:

- عدالة التوزيع (٩) عبارة
- عدالة الاجراءات (٨) عبارات
- عدالة التعاملات (٧) عبارات

وقد بلغ عدد العبارات لمستويات الابداع الادارى (٣٨) عبارة بيانها كالتالى

- تشجيع الابداع (١٢) عبارة
- روح المجازفة (٧) عبارات
- حل المشكلات واتخاذ القرار (١٠) عبارات
- القابلية للتغيير (٩) عبارات ، وتكون الاجابات ب " موافق " ، " غير موافق " على جميع العبارات. تضمن البحث المتغيرات المستقلة وهى العدالة التنظيمية والابداع الادارى لمستويات مختلفة من السن والنوع والخبرة الوظيفية والمستوى التعليمى وبيانها كالتالى:

#### جدول (١) يبين متغيرات الدراسة

العدالة	الابداع	السن	النوع	الخبرة	المستوى التعليمى
عدالة التوزيع	تشجيع الابداع	اقل من ٣٠ سنة	ذكر	اقل من ٥ سنوات	اقل من الجامعى
عدالة الاجراءات	روح المجازفة	من ٣٠-٤٠	انثى	من ٥-١٠	بكالوريوس
عدالة التعاملات	حل المشكلات واتخاذ القرار	من ٤١-٥٠		١١-١٥	ماجستير/دكتوراه
	القابلية للتغيير	اكبر من ٥١		اكثر من ١٦	



## اجراءات تطبيق الاستبيان:

قام الباحث بتطبيق الإستبيان على عدد ٢٠٥ من موظفي مديرية الشباب والرياضة بالقليوبية في الفترة من يوليو ٢٠٢١ الى اغسطس ٢٠٢١.

## المعالجات الإحصائية:

بعد جمع البيانات وتسجيل القياسات المختلفة للمتغيرات التي إستخدمت في هذا البحث تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لتحقيق الأهداف والتأكد من صحة الفروض بإستخدام القوانين الإحصائية وتم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS VER 18) وقد تم معالجة البيانات بإستخدام المعالجات الإحصائية الأتية: (النسبة المئوية - المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - معامل الاختلاف - معامل الارتباط - معامل الانحدار - المعنوية).

## عرض ومناقشة النتائج:

سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة. ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للتعرف على واقع العدالة التنظيمية والإبداع الإداري السائد لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية ، وكذلك معرفة العلاقة الإرتباطية بين واقع نظام العدالة التنظيمية والإبداع الإداري وذلك من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة لتحليل ومناقشة أسئلة وفرضيات البحث.

## أولاً: تحليل نتائج محور العدالة التنظيمية.

### ١- عدالة التوزيع:

جدول (٣) يبين رأى المبحوثين في محور عدالة التوزيع وهي درجة شعور الموظف بعدالة العوائد المادية وغيرها التي يتحصل عليها مقارنة بالزملاء ، حيث تراوح المتوسط العام لنسبة قبول محور عدالة التوزيع ٥٥.٤١٪ بانحراف معيارى قدره ٦.٠٦ ، ومعامل اختلاف قدره ١١.٩٢٪، وحققت العبارة (٤) على نسبة توافق بين المبحوثين (٦٢.٩٪) والتي تنص على " تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية" بينما حققت العبارة رقم (٩) اقل معدل توافق وهو ٤٢.٩٪.

### ٢- عدالة الاجراءات:

جدول (٤) يبين رأى المبحوثين في محور عدالة الاجراءات هي درجة شعور الموظف بعدالة الإجراءات والضوابط في اتخاذ القرارات والسياسات ، حيث تراوح المتوسط العام لنسبة قبول محور عدالة التوزيع ٦٥.٣٨٪ بانحراف معيارى قدره ٤.٣ ، ومعامل اختلاف قدره ٦.٦٪، وحققت العبارة (١١) على نسبة توافق بين المبحوثين (٧٠.٧٪) والتي تنص على " يتم اتخاذ القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات كافية " بينما حققت العبارة رقم (١٣) اقل معدل توافق وهو ٥٧.٩٪.





## جدول (٣) يبين رأى المبحوثين فى محور عدالة التوزيع

ملاحظات	غير موافق (%)	موافق (%)	العبرة
عدالة التوزيع : درجة شعور الموظف بعدالة العوائد المادية وغيرها التي يتحصل عليها مقارنة بالزملاء .			
	39.3	60.7	1- يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبدلها في عملي.
	46.4	53.6	2-أحصل على مكافأة عادلة مقابل الجهود الإضافية التي أبدلها.
	39.3	60.7	3-يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة.
	37.1	62.9	4-تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية.
	42.9	57.1	5-يتناسب الراتب الشهري مع مؤهلي العلمي والدورات التي حصلت عليها.
	40.7	59.3	6-يتناسب راتبي الشهري مع خبراتي في العمل.
	46.4	53.6	7-يتمثل راتبي مع رواتب زملائي المشابهين لي في المجهود.
	52.1	47.9	8-يمنحني قانون الخدمة المدنية الحوافز المناسبة.
	57.1	42.9	9-هناك عدالة في سلم الرواتب طبقاً للدرجات الوظيفية.
	٤٤.٥٩	٥٥.٤١	المتوسط العام
	٦.٦٠	٦.٦٠	الانحراف المعياري (SD)
	١٤.٨٢	١١.٩٢	معامل الاختلاف (CV)

## جدول (٤) يبين رأى المبحوثين فى محور عدالة الاجراءات

ملاحظات	غير موافق (%)	موافق (%)	العبرة
عدالة الإجراءات : هي درجة شعور الموظف بعدالة الإجراءات والضوابط في اتخاذ القرارات والسياسات.			
	32.1	67.9	10-يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء.
	29.3	70.7	11-يتم اتخاذ القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات كافية.
	35.7	64.3	12-يسمح النظام الادارى بمناقشة على القرارات التي تخص الموظفين.
	42.1	57.9	13-يحرص المدير على استشارة موظفيه قبل اتخاذ القرارات.
	39.3	60.7	14-تبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأحد.
	32.1	67.9	15-العقوبات الإدارية التي يتم اتخاذها تناسب مع المخالفات والتجاوزات.
	31.4	68.6	16-يتم مناقشة العاملين فى القرارات قبل اتخاذها.
	35.0	65.0	17-توجد قوانين واضحة تسهل اجراءات العمل.
	٣٤,٦٢	٦٥,٣٨	المتوسط العام
	٤,٣	٤,٣	الانحراف المعياري (SD)
	١٢,٤٧	٦,٦٠	معامل الاختلاف (CV)



### ٣- عدالة التعاملات

جدول (٥) يبين رأى المبحوثين فى محور عدالة التعاملات هي درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يتلقاها من الزملاء والمدراء ، حيث تراوح المتوسط العام لنسبة قبول محور عدالة التوزيع ٧٤.١% بانحراف معيارى قدره ١٠.٨٢ ، ومعامل اختلاف قدره ١٤.٦١%، وحققت العبارة (١٨) على نسبة توافق بين المبحوثين (٩٠.٧%) والتي تنص على " العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل طيبة " بينما حققت العبارة رقم (٢١) اقل معدل توافق وهو ٦٢.٩%.

جدول (٥) يبين رأى المبحوثين فى محور عدالة التعاملات

عدالة التعاملات :هي درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يتلقاها من الزملاء والمدراء .

ملاحظات	موافق (%)	غير موافق (%)	العبارة
	90.7	9.3	18-العلاقات الاجتماعية مع زملاء العمل طيبة.
	87.9	12.1	19-تسود روح الفريق والتعاون مع زملاء العمل.
	72.9	27.1	20-مسئولي المباشر صادق وصريح معي بكل الأحوال.
	62.9	37.1	21-يتم حسم الخلافات بين زملاء العمل بنزاهه وعدالة.
	69.3	30.7	22-تسمح الادارة بالمناقشة والحوار .
	67.1	32.9	23-علاقة الادارة بالموظفين تتسم بالعدالة.
	67.9	32.1	24-تراعى الادارة العالقات الانسانية بين العاملين.
	74.1	25.9	المتوسط العام
	10.82	10.82	SD
	14.61	41.80	CV

من خلال ما سبق نلاحظ أن بعدا العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية تشكل أهم الأبعاد وأكثرها تأثيرا على أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة وانهم متباينون فى توافقهم على عدالة التوزيعات في المؤسسات عينة الدراسة، أي أن أفراد العينة بنسبة ٤٢.٩ % لا يوافقون على وجود عدالة في توزيع المخرجات ويشعرون أن المدخلات التي يقدمونها لا تساوي المخرجات التي يحصلون عليها، كما أن سبب شعور الموظفين بعدم وجود عدالة في التوزيع لأن العامل المادي من راتب وعلاوات هو الذي يهم الموظف بالدرجة الأولى، كما أن العامل المادي هو الأكثر وضوحا والأسهل مقارنة بين الموظفين من باقي المزايا التي قد يحصل عليها الموظف دون الأخر. أما عدالة تقييم الأداء توجد بدرجة متوسطة وذلك لعدم وجود نظام لتقييم الأداء سائد في المؤسسة وتقتصر تقييم أداء العاملين على رأي المشرف المباشر نظرا لقلّة عدد العاملين في المؤسسة.



## ثانيا الإبداع الإداري:

## ١- محور تشجيع الإبداع

جدول (٦) يبين رأى الباحثين فى محور تشجيع الإبداع ، حيث تراوح المتوسط العام لنسبة قبول محور تشجيع الإبداع ٦٥.٧% بانحراف معيارى قدره ٤.٠١ ، ومعامل اختلاف قدره ٦.١٢%، وحقت العبارة (٤) على نسبة توافق بين الباحثين (٧١.٤%) والتي تنص على " تشجع الإدارة المقترحات المقدمة من الآخرين لتحقيق الانجاز " بينما حققت العبارة رقم (١٠) اقل معدل توافق وهو ٥٩.٣%.

م	الفقرات	موافق (%)	غير موافق (%)	ملاحظات
١	تقوم الادارة بتشجيع الأفكار الجديدة المميزة	68.6	31.4	
٢	تطلب الإدارة تقييمات مكتوبة لما يقترح من أفكار في النادي	65.7	34.3	
٣	تعمل إدارة النادي على مكافئة اصحاب الأفكار الجديدة	67.1	32.9	
٤	تشجع الإدارة المقترحات المقدمة من الآخرين لتحقيق الانجاز	71.4	28.6	
٥	تعطي الإدارة موظفيها الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم دون قيود	62.9	37.1	
٦	تقدم الإدارة كافة التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	60.0	40.0	
٧	تشجع الإدارة ذوي الأفكار الجديدة وإظهارهم	70.0	30.0	
٨	تمتلك الإدارة قدرة على الإشراف على الأفراد المبدعين	67.9	32.1	
٩	تشجع الإدارة الأفراد الذين يبدعون في عملهم	60.7	39.3	
١٠	تدرس الإدارة الأفكار الجديدة ولا تحكم عليها مسبقا	59.3	40.7	
١١	تقوم الإدارة بتعميم أية أفكار جديدة يقدمها الأعضاء وذلك لتشجيع روح الابتكار	67.9	32.1	
١٢	تشجع الإدارة على التنافس بين المبدعين فى مجال العمل	66.4	33.6	
	المتوسط العام	65.7	34.3	
	SD	4.01	4.01	
	CV	6.12	11.70	



## ٢- مجال روح المجازفة

جدول (٧) يبين رأى المبحوثين فى محور روح المجازفة، حيث تراوح المتوسط العام لنسبة قبول محور روح المجازفة 58.25% بانحراف معيارى قدره 13.59 ، ومعامل اختلاف قدره 23.33%، وحققت العبارات (٤ ، ٥) على نسبة توافق بين المبحوثين (67.1%) بينما حققت العبارة رقم (٣) اقل معدل توافق وهو ٣٦.٤% والتي تنص على " تميل الإدارة إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية".

جدول (٧) يبين رأى المبحوثين فى محور روح المجازفة

م	الفقرات	موافق (%)	غير موافق (%)	ملاحظات
١	تشجع الإدارة على المجازفة بالعمل	40.7	59.3	
٢	تكون الإدارة على استعداد لاستغلال كل فكرة جديدة	67.9	32.1	
٣	تميل الإدارة إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية	36.4	63.6	
٤	تقوم الإدارة باستخدام أساليب جديدة لتحقيق الاهداف	67.1	32.9	
٥	تمتلك الإدارة الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	67.1	32.9	
٦	تشجع الإدارة الرضا لما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبولا	64.3	35.7	
٧	تخاف الإدارة من نتائج الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة	64.3	35.7	
	المتوسط العام	58.25	41.5	
	SD	13.59	13.59	
	CV	23.33	32.56	

## - محور حل المشكلات واتخاذ القرار

جدول (٨) يبين رأى المبحوثين فى محور حل المشكلات واتخاذ القرار ، حيث تراوح المتوسط العام لنسبة قبول محور حل المشكلات واتخاذ القرار ٧٦.٧٩% بانحراف معيارى قدره ٧.٩ ، ومعامل اختلاف قدره ١١.٦٥%، وحققت العبارة (٥) على نسبة توافق بين المبحوثين (٨٠%) والتي تنص على " تعمل الإدارة على جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها " بينما حققت العبارة رقم (٨) اقل معدل توافق وهو ٥٧.١% والتي تنص على " تتابع الإدارة المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل".



## جدول (٨) يبين رأى المبحوثين فى محور حل المشكلات واتخاذ القرار

الرقم	الفقرات	موافق (%)	غير موافق (%)	ملاحظات
١	تتخذ الإدارة قرارات حاسمة خلال فترة قياسية نسبيا	71.4	28.6	
٢	تعطي الإدارة الحرية للعاملين في محاولة حل المشكلات وتعقبها ومناقشتها	64.3	35.7	
٣	تقوم الإدارة بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشكلات	78.6	21.4	
٤	تستشير الإدارة الخبراء والمختصين قبل إتخاذ القرارات بصورة نهائية	67.9	32.1	
٥	تعمل الإدارة على جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل البت فيها	80.0	20.0	
٦	ترغب الإدارة في العمل مع لجان مكلفة بحل المشكلات المعقدة	70.7	29.3	ليس بها مشاكل معقدة
٧	تحاول الإدارة تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجه الإدارة في أدائها لوظيفتها	62.9	37.1	ليس بها مواقف غامضة
٨	تتابع الإدارة المشكلات التي يعاني منها الآخرين في العمل	57.1	42.9	
٩	تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة	59.3	40.7	
١٠	تمتلك الإدارة القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	65.7	34.3	
<b>المتوسط العام</b>		٦٧,٧٩	٣٢,٢١	
<b>SD</b>		7.9	7.9	
<b>CV</b>		11.65	24.54	

## ٣- القابلية للتغيير

جدول (٩) يبين رأى المبحوثين فى محور القابلية للتغيير ، حيث تراوح المتوسط العام لنسبة قبول محور القابلية للتغيير 66.8 % بانحراف معيارى قدره 6.3 ، ومعامل اختلاف قدره 9.5%، وحققت العبارة (9) على نسبة توافق بين المبحوثين (74.3%) والتي تنص على " تشجع الإدارة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير " بينما حققت العبارة رقم (٨) اقل معدل توافق وهو 55.7% والتي تنص على " تتبنى الادارة مفاهيم ادارية جديدة ".



## جدول (٩) يبين رأى المبحوثين فى محور القابلية للتغيير

الرقم	الفقرات	موافق (%)	غير موافق (%)	ملاحظات
١	تتنبى الادارة مفاهيم ادارية جديدة	55.7	44.3	
٢	تقوم الإدارة بإيجاد طرق جديدة في تنفيذ العمل	58.6	41.4	
٣	تكون الإدارة في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	70.7	29.3	
٤	تتنبى الادارة مفاهيم ادارة الجودة الشاملة	64.3	35.7	
٥	توفر الادارة دورات تدريبية لرفع كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم	67.1	32.9	
٦	تضع الادارة مصلحة العمل فى اولى اولوياتها	73.6	26.4	
٧	تسعى الادارة للاطلاع على ما هو جديد فى مجال العمل	68.6	31.4	
٨	ترى الإدارة بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المؤسسة أن تتعلم كيفية التعامل معه بمرونة وتكيف	67.9	32.1	
٩	تشجع الإدارة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير	74.3	25.7	
	المتوسط العام	66.8	33.2	
	SD	6.3	6.3	
	CV	9.5	18.99	

ومن النتائج السابقة نجد ان قابلية المبحوثين للتغيير وحل المشكلات تراوحت بين ٦٦.٨ - ٦٧.٨ ٪ ، بينما تراوحت بين ٥٨.٣ - ٦٥.٧ ٪ فى محورى تشجيع الابداع وانماء روح المجازفة عند العاملين.

### ثالثا : علاقة السن والنوع ومدة الخبرة والمستوى التعليمى لموظفى مديرية الشباب والرياضة بالقليوبية بمدى الاحساس بالعدالة التنظيمية

#### ١- علاقة السن بالعدالة التنظيمية

جدول (١٠) يبين علاقة السن بالعدالة التنظيمية ، حيث يوضح اربعة فئات عمرية وهم (الاقل من ٣٠ سنة ، ما بين ٣٠ - ٤٠ ، ٤١ - ٥٠ ، اكبر من ٥٠ عام) على محاور العدالة التنظيمية الثلاثة وهم ( عدالة التوزيع ، عدالة الاجراءات ، وعدالة التعاملات) من خلال حساب المتوسط ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف. ونلاحظ من الجدول ان مدى الاحساس بعدالة التوزيع وعدالة الاجراءات ازداد مع زيادة السن للمبحوثين حيث تراوحت بين ٤٦.٤ الى ٧٢.٧ ٪ لعدالة التوزيع وبين ٥٤.٢ الى ٦٤.٣ ٪ لعدالة الاجراءات ، بينما ابدت الفئة العمرية من ٤١ - ٥٠ سنة اعلى توافقا فى محور عدالة التعاملات (٨١.٧ ٪) بينما ابدت الفئة العمرية اقل من ٣٠ سنة اقل توافقا فى محور عدالة التعاملات (٦٨.٤ ٪).



## جدول (١٠) يبين على السن بالعدالة التنظيمية

السن	المؤشر	عدالة توزيع		عدالة اجراءات		عدالة تعاملات	
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق
اقل من ٣٠	المتوسط (%)	46.4	53.6	54.2	45.8	68.4	31.6
	SD	29.4	29.4	23.8	23.8	26.3	26.3
	CV	0.63	0.55	0.44	0.52	0.38	0.83
٣٠-٤٠	المتوسط	51.4	48.6	58.1	41.9	72.5	27.5
	SD	26.96	26.96	25.91	25.91	27.64	27.64
	CV	0.52	0.55	0.45	0.62	0.38	1.01
٤١-٥١	المتوسط	65.5	34.5	62.4	37.6	81.7	18.3
	SD	24.5		22.7		20.8	
	CV	0.37	0.7	0.36	0.6	0.25	1.14
اكبر من ٥١	المتوسط	72.7	27.3	64.3	35.7	76.8	23.2
	SD	28.1	28.1	31.7	31.7	28.6	28.6
	CV	0.39	1.03	0.49	0.89	0.37	1.23

## ٢- علاقة النوع بالعدالة التنظيمية

جدول (١١) يبين علاقة النوع (ذكر ، انثى) بالعدالة التنظيمية ، على محاور العدالة التنظيمية الثلاثة وهم ( عدالة التوزيع ، عدالة الاجراءات ، وعدالة التعاملات) من خلال حساب المتوسط ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف. ونلاحظ من الجدول ان الذكور اعلى توافقا من الاناث في محوري عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات ، بينما ابدت الاناث كانت اعلى توافقا في محور عدالة التعاملات (٧٥.٥٧٪).

## جدول (١١) يبين علاقة النوع بالعدالة التنظيمية

النوع	المؤشر	عدالة توزيع		عدالة اجراءات		عدالة تعاملات	
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق
الذكور	المتوسط	60.69	39.31	61.36	38.64	74.13	25.87
	SD	25.87	25.87	25.51	25.51	26.50	26.50
	CV	0.43	0.66	0.42	0.66	0.36	1.02
الاناث	المتوسط	57.31	42.69	58.17	41.83	75.57	24.43
	SD	31.7	31.7	26.94	26.94	25.91	25.91
	CV	0.55	0.74	0.46	0.64	0.34	1.06



## ٣- علاقة مدة الخدمة بالعدالة التنظيمية

جدول (١٢) يبين علاقة مدة الخدمة بالعدالة التنظيمية ، على محاور العدالة التنظيمية الثلاثة وهم ( عدالة التوزيع ، عدالة الاجراءات ، وعدالة التعاملات) من خلال حساب المتوسط ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف. ونلاحظ من الجدول ان الفئات الذين مدة خدمتهم اقل من خمس سنوات ابدت اعلى توافق على محور عدالة التعاملات (٧٨.٥٪) بينما حققت ٥٩.١٣٪ لعدالة الاجراءات. ايضا الفئات الذين مدة خدمتهم من ٥-١٠ سنوات ابدت اعلى توافق على محور عدالة التعاملات (٨٠.٥٢٪) بينما حققت ٥٧.٥٪ لعدالة التوزيع.

## جدول (١٢) يبين علاقة مدة الخدمة بالعدالة التنظيمية

مدة الخدمة	المؤشر	عدالة توزيع		عدالة اجراءات		عدالة تعاملات	
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق
اقل من ٥	المتوسط	64.63	35.38	59.19	40.81	78.50	21.50
	SD	25.45	25.45	26.87	26.87	26.72	26.72
	CV	0.39	0.72	0.45	0.66	0.34	1.24
٥-١٠	المتوسط	57.50	42.50	61.63	38.37	80.52	19.48
	SD	30.96	30.96	24.73	24.73	25.49	25.49
	CV	0.54	0.73	0.40	0.64	0.32	1.31
١١-١٦	المتوسط	60.21	39.79	59.35	40.65	71.38	28.62
	SD	30.65	30.65	27.72	27.72	28.35	28.35
	CV	0.51	0.77	0.47	0.68	0.40	0.99
اكبر من ١٦	المتوسط	53.67	46.33	58.90	41.10	69.00	31.00
	SD	28.66	28.66	26.77	26.77	23.35	23.35
	CV	0.53	0.62	0.45	0.65	0.34	0.75

## ٤- علاقة المستوى التعليمي بالعدالة التنظيمية

جدول (١٣) يبين علاقة المستوى التعليمي بالعدالة التنظيمية ، على محاور العدالة التنظيمية الثلاثة وهم ( عدالة التوزيع ، عدالة الاجراءات ، وعدالة التعاملات) من خلال حساب المتوسط ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف. ونلاحظ من الجدول ان الفئات الذين تعليمهم اقل من الجامعي ابدت اعلى توافق على محور عدالة التعاملات (٧٤.٩٤٪) بينما حققت ٥٦.٠٣٪ لعدالة التوزيع. ايضا الفئات ذات التعليم الجامعي ابدت اعلى توافق على محور عدالة التعاملات (٧٧.٦٦٪) بينما حققت ٦٠.٩٪ لعدالة التوزيع. ايضا الفئات ذات التعليم الاعلى من الجامعي ابدت اعلى توافق على محور عدالة التعاملات (٧١.٩٥٪) بينما حققت ٥٣.٩٢٪ لعدالة الاجراءات.





## جدول (١٣) يبين علاقة المستوى بالعدالة التنظيمية

المستوى التعليمي	المؤشر	عدالة توزيع		عدالة اجراءات		عدالة تعاملات	
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق
المتوسط		56.03	43.97	61.61	38.39	74.94	25.06
اقل من الجامعي	SD	25.72	25.72	24.53	24.53	27.46	27.46
	CV	0.46	0.58	0.40	0.64	0.37	1.01
المتوسط		60.09	39.91	63.77	36.23	77.66	22.34
بكالوريوس	SD	31.10	31.10	24.96	24.96	25.18	25.18
	CV	0.52	0.78	0.39	0.69	0.32	1.13
المتوسط		60.88	39.13	53.92	46.08	71.95	28.05
ماجستير/دكتوراه	SD	30.08	30.08	28.54	28.54	26.05	26.05
	CV	0.49	0.77	0.53	0.62	0.36	0.93

## ٥- المعنوية ومعامل التحديد للعلاقة بين متغيرات الدراسة والعدالة التنظيمية

جدول (١٤) يبين المعنوية ومعامل التحديد للعلاقة بين متغيرات الدراسة والعدالة التنظيمية، نلاحظ ان تأثير كل من السن والنوع ومدة الخدمة والمستوى التعليمي على العدالة التنظيمية كان غير معنويا . تراوح معامل التحديد (R2) بين ٠.٦٩ - ٠.٨٢٢ للمتغيرات تحت الدراسة.

## جدول (١٤) يبين المعنوية ومعامل التحديد للعلاقة بين متغيرات الدراسة والعدالة التنظيمية

متغيرات الدراسة	المؤشر	عدالة توزيع		عدالة اجراءات		عدالة تعاملات	
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق
	F	4.65	4.65	0.695	0.695	1.129	1.129
السن	Sig	0.005	0.005	0.557	0.557	0.342	0.342
	R <sup>2</sup>	0.822	0.693	0.832	0.689	0.890	0.470
	F	0.356	0.356	0.344	0.344	0.073	0.073
النوع	Sig	0.552	0.552	0.559	0.559	0.788	0.788
	R <sup>2</sup>	0.822	0.822	0.832	0.689	0.890	0.470
	F	0.665	0.665	0.053	0.053	1.061	1.061
الخبرة	Sig	0.576	0.576	0.984	0.984	0.370	0.370
	R <sup>2</sup>	0.822	0.822	0.832	0.689	0.890	0.470
	F	0.282	0.282	1.201	1.201	0.376	0.376
المؤهل الدراسي	Sig	0.755	0.755	0.306	0.306	0.687	0.687
	R <sup>2</sup>	0.822	0.822	0.832	0.689	0.890	0.470



## رابعاً : علاقة السن والنوع ومدة الخبرة والمستوى التعليمي لموظفي مديرية الشباب والرياضة بالقليوبية بالابداع الادارى

### ١- علاقة السن بالابداع الادارى

جدول (١٥) يبين علاقة السن بالابداع الادارى ، حيث يوضح اربعة فئات عمرية وهم (الاقل من ٣٠ سنة ، ما بين ٣٠ - ٤٠ ، ٤١ - ٥٠ ، اكبر من ٥٠ عام) على محاور الابداع الادارى الاربعة وهم ( مجال تشجيع الابداع ، روح المجازفة ، حل المشكلات واتخاذ القرار ، القابلية للتغيير) من خلال حساب المتوسط ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف. ونلاحظ من الجدول ان الفئة العمرية اقل من ٣٠ سنة تراوح ابداعها الادارى من ٤٦.٨ - ٥٩.٥٨ % فى مجالات الابداع الاربعة ، بينما الفئة العمرية من ٣٠-٤٠ سنة تراوح بين ٥٤.٤٦ - ٦٤.٨٨ % . اما الفئة العمرية من ٤١-٥٠ سنة تراوح ابداعها الادارى بين ٦٤.٤ - ٧٥.٧٥ % . اما الفئة الاكبر من ٥١ سنة تراوحت بين ٦١.٩ - ٧٤.٥٢ % .

### جدول (١٥) يبين علاقة السن بالابداع الادارى

السن	المؤشر	التشجيع		المجازفة		حل المشكلات		قابلية للتغيير	
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق
اقل من ٣٠	المتوسط	55.58	44.42	46.83	53.17	53.75	46.25	59.58	40.42
	SD	30.36	30.36	19.48	19.48	21.23	21.23	25.55	25.55
	CV	0.55	0.68	0.42	0.37	0.39	0.46	0.43	0.63
٣٠-٤٠	المتوسط	64.88	35.13	54.46	45.45	62.92	37.08	63.21	36.79
	SD	25.51	25.51	23.06	23.06	18.29	18.29	23.60	23.60
	CV	0.39	0.73	0.42	0.51	0.29	0.49	0.37	0.64
٤١-٥٠	المتوسط	75.75	24.25	64.04	35.96	71.25	28.75	67.21	32.79
	SD	22.51	22.51	15.15	15.15	21.93	21.93	24.95	24.95
	CV	0.30	0.93	0.24	0.42	0.31	0.76	0.37	0.76
اكبر من ٥١	المتوسط	74.52	25.48	61.90	38.10	62.02	37.98	68.71	31.29
	SD	25.27	25.27	24.04	24.04	22.55	22.25	25.66	25.66
	CV	0.34	0.99	0.39	0.63	0.36	0.59	0.37	0.82



## ٢- علاقة النوع بالابداع الادارى

جدول (١٦) يبين علاقة النوع بالابداع الادارى ، حيث يوضح اثر النوع على محاور الابداع الادارى الاربعة وهم ( مجال تشجيع الابداع ، روح المجازفة ، حل المشكلات واتخاذ القرار ، القابلية للتغيير) من خلال حساب المتوسط ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف. ونلاحظ من الجدول ان الذكور تراوح ابداعهم من ٥٨.٨ - ٧٢.٧ % فى مجالات الابداع الاربعة ، بينما الاناث تراوح ابداعهم من ٥٤.٨ - ٦٢.٦٧ % فى مجالات الابداع الاربعة.

جدول (١٦) يبين علاقة السن بالابداع الادارى

النوع	المؤشر	التشجيع		المجازفة		حل المشكلات		قابلية للتغيير	
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق
المتوسط	72.7	27.3	58.8	41.2	64.67	35.24	68.54	31.46	موافق
الذكور	SD	19.71	18.95	18.95	19.08	19.08	20.94	20.94	موافق
	CV	0.27	0.72	0.32	0.46	0.29	0.54	0.67	موافق
المتوسط	62.67	37.33	54.81	45.19	60.21	39.79	60.81	39.19	موافق
الاناث	SD	32.03	23.82	23.82	23.92	23.92	27.85	27.85	موافق
	CV	0.51	0.86	0.43	0.53	0.40	0.60	0.71	موافق

## ٣- علاقة مدة الخدمة بالابداع الادارى

جدول (١٧) يبين علاقة مدة الخدمة بالابداع الادارى ، محاور الابداع الادارى الاربعة وهم ( مجال تشجيع الابداع ، روح المجازفة ، حل المشكلات واتخاذ القرار ، القابلية للتغيير) من خلال حساب المتوسط ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف. ونلاحظ من الجدول ان الفئات الذين مدة خدمتهم اقل من خمس سنوات تراوح ابداعهم الادارى بين ٦٣.١٩ - ٧٢.٧٣ % ، بينما الفئات الذين مدة خدمتهم من ٥-١٠ سنوات تراوح ابداعهم الادارى بين ٥٦.١ - ٧٢.٧٦ % . اما الفئات الذين مدة خدمتهم ١١-١٥ سنة تراوح ابداعهم الادارى بين ٥٢.٧ - ٦٨ % ، بينما الفئة ذات مدة الخدمة اعلى من ١٦ سنة تراوح ابداعهم من ٥٥.١ - ٦٤.١٧ %.



## جدول (١٧) يبين علاقة مدة الخدمة بالابداع الادارى

مدة الخدمة	المؤشر	التشجيع		المجازفة		حل المشكلات		قابلية للتغيير	
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق
اقل من ٥	المتوسط	72.7	28.2	63.19	36.81	65.35	34.65	68.13	31.88
	SD	3	7	18.07	18.07	17.57	17.57	21.01	21.01
	CV	0.34	0.90	0.41	0.53	0.29	0.54	0.30	0.67
٥-١٠	المتوسط	72.6	27.3	56.21	43.79	65.42	34.58	69.21	30.79
	SD	7	3	23.30	23.30	18.65	18.65	20.74	20.74
	CV	0.34	0.9	0.41	0.53	0.29	0.54	0.30	0.67
١١-١٦	المتوسط	68.0	31.9	52.73	47.27	55.00	45.00	65.29	34.71
	SD	4	6	22.98	22.98	22.84	22.84	27.05	27.05
	CV	0.41	0.88	0.44	0.49	0.42	0.51	0.41	0.78
اكبر من ١٦	المتوسط	58.2	41.7	55.10	44.90	64.17	35.83	56.08	43.92
	SD	9	1	21.20	21.20	26.03	26.03	28.80	28.80
	CV	0.53	0.74	0.38	0.47	0.41	0.73	0.51	0.66

## ٤- علاقة المستوى التعليمى بالابداع الادارى

جدول (١٨) يبين علاقة المستوى التعليمى بالابداع الادارى ، محاور الابداع الادارى الاربعة وهم ( مجال تشجيع الابداع ، روح المجازفة ، حل المشكلات واتخاذ القرار ، القابلية للتغيير ) من خلال حساب المتوسط ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف. ونلاحظ من الجدول الفئات الذين تعليمهم اقل من الجامعى ابدت اعلى توافق على محور تشجيع الابداع (٧٦.١٣٪) بينما حققت ٥٩.٥٪ فى مجال المجازفة. ايضا الفئات ذات التعليم الجامعى ابدت اعلى توافق على محور تشجيع الابداع (٦٠.٤٥٪) بينما حققت اقل توافق فى محور المجازفة ٥٤.٨٪. ايضا الفئات ذات التعليم الاعلى من الجامعى ابدت اعلى توافق على محور تشجيع الابداع (٦٦.٤٧٪) بينما حققت ٥٦٪ فى روح المجازفة.



## جدول (١٨) يبين علاقة المستوى التعليمي بالابداع الادارى

المؤشر	التشجيع		المجازفة		حل المشكلات		قابلية للتغيير		المستوى التعليمي
	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	
المتوسط	76.13	23.8	59.5	40.4	65.3	34.6	70.56	29.44	
	7	7	6	4	1	9			
SD	24.42	24.4	21.3	21.3	19.8	19.8	22.05	22.05	اقل من الجامعى
	2	2	3	3	4	4			
CV	0.32	1.02	0.36	0.53	0.30	0.57	0.31	0.75	
المتوسط	60.45	39.5	54.8	45.2	58.7	41.3	59.56	40.44	
	5	5	0	0	0	0			
SD	29.34	29.3	20.2	20.2	25.5	25.5	25.36	25.36	بكالوريوس
	4	4	2	2	5	5			
CV	0.49	0.74	0.37	0.45	0.44	0.62	0.43	0.63	
المتوسط	66.47	33.5	56.0	43.9	63.4	36.5	63.91	36.09	
	3	3	6	4	4	6			
SD	25.22	25.2	23.2	23.2	19.1	19.1	26.36	26.36	ماجستير/ دكتوراه
	2	2	5	5	1	1			
CV	0.38	0.75	0.41	0.53	0.30	0.52	0.41	0.73	

## ٥- المعنوية ومعامل التحديد للعلاقة بين متغيرات الدراسة والابداع الادارى

جدول (١٩) يبين المعنوية ومعامل التحديد للعلاقة بين متغيرات الدراسة والابداع الادارى، نلاحظ ان تأثير كل من السن والنوع ومدة الخدمة والمستوى التعليمي على الابداع الادارى كان غير معنويا . تراوح معامل التحديد R2 بين ٠.٧٦٥ - ٠.٨٩٩ للمتغيرات تحت الدراسة.



## جدول (١٩) يبين المعنوية ومعامل التحديد للعلاقة بين متغيرات الدراسة والابداع الادارى

النوع	المؤشر	التشجيع		المجازفة		حل المشكلات		قابلية للتغيير
		موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	
السن	F	3.456	3.456	3.38	3.38	2.797	2.797	0.680
	Sig	0.02	0.02	0.022	0.022	0.045	0.045	0.566
	R <sup>2</sup>	0.884	0.650	0.882	0.813	0.765	0.899	0.679
النوع	F	3.920	3.920	0.881	0.881	1.133	1.133	2.402
	Sig	0.051	0.051	0.351	0.351	0.290	0.290	0.125
	R <sup>2</sup>	0.884	0.650	0.882	0.813	0.765	0.899	0.679
مدة الخدمة	F	1.682	1.682	1.118	1.118	1.379	1.379	1.430
	Sig	0.177	0.177	0.347	0.347	0.255	0.255	0.240
	R <sup>2</sup>	0.884	0.650	0.882	0.813	0.765	0.899	0.679
المستوى التعليمى	F	3.247	3.247	0.450	0.450	0.845	0.845	1.646
	Sig	0.044	0.044	0.639	0.639	0.433	0.433	0.199
	R <sup>2</sup>	0.884	0.650	0.882	0.813	0.765	0.899	0.679

## خامسا: معامل الارتباط بين مستويات العدالة التنظيمية والابداع الادارى

جدول (٢٠) يبين معامل الارتباط بين مستويات العدالة التنظيمية والابداع الادارى. نلاحظ من الجدول انه يوجد علاقة ارتباط بين مستويات العدالة التنظيمية والابداع الادارى. تراوح معامل الارتباط بين عدالة التوزيع ومستويات الابداع الاربعة من ٠.٣١-٠.٤٧. بينما تراوح معامل الارتباط بين عدالة الاجراءات ومستويات الابداع الاربعة من ٠.٣٢-٠.٤٠. تراوح معامل الارتباط بين عدالة التعاملات ومستويات الابداع الاربعة من ٠.١٨-٠.٤٥.

## جدول (٢٠) يبين معامل الارتباط بين مستويات العدالة التنظيمية والابداع الادارى

مستويات الدراسة	التشجيع	المجازفة	حل المشكلات	قابلية للتغيير
عدالة التوزيع	0.47	0.34	0.31	0.32
عدالة الاجراءات	0.32	0.40	0.35	0.36
عدالة التعاملات	0.38	0.18	0.45	0.38

**الاستنتاجات:**

١. أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدرائهم، ويتمثل ذلك في التعامل مع العاملين بكل ود واهتمام، واحترام وكرامة.
٢. وجود تأثير معنوي لجميع إبعاد العدالة التنظيمية على مدى توفر الإبداع في المؤسسة من وجهة نظر الباحثين.
٣. يشكل بعدا العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات أهم الأبعاد وأكثرها تأثيرا على الإبداع الإداري بالمؤسسة وهذا يعني أن تطبيق القوانين على الجميع بدون استثناء والسماح للموظفين بإبداء آرائهم في العمل واتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة ووافية يساهم بشكل إيجابي في تفعيل الإبداع الإداري. كما أن أفراد العاملين لا يوافقون على وجود عدالة في توزيع المخرجات ويشعرون أن المدخلات التي يقدمونها لا تساوي المخرجات التي يحصلون عليها.
٤. أظهرت النتائج عدم وجود فروق احصائية في كل من العدالة التنظيمية والابداع الادارى بسبب متغيرات النوع والسن والخبرة ، المستوى التعليمي.

**التوصيات:**

١. ارساء مفاهيم العدالة والشفافية بين المديرين من خلال الاجتماعات والمؤتمرات وجلسات العصف الذهني والملصقات والنشرات.
٢. إتاحة الفرصة للموظفين في مديريات الشباب والرياضة للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولا وتجاوبا مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم.
٣. في مديريات الشباب والرياضة، يجب على صانعي القرارات في المؤسسة اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين ومبنية على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بين الموظفين، والاهتمام بتوزيع مخرجات العمل كالأجور والحوافز وعبء العمل بناء على الجدارة والكفاءة مع مراعاة المخصصات المالية للتغيرات في مستويات المعيشة للموظفين.
٤. أهمية متابعة إدارة المؤسسة لواقع عدالة المعاملة والتأكد من إن كافة العاملين يتم معاملتهم بعدالة واحترام، ويحدث هذا من خلال الاستماع المباشر بين الإدارة العليا والعاملين.



٥. أهمية تنمية القدرات الإبداعية، عن طريق التدريب على الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة والتركيز على المشاركة والعمل الجماعي داخل المؤسسة.
٦. أهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل و مناسب، والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة ويحدد الراتب بناء على صعوبة تلك المهام و الواجبات وليس فقط على أساس المؤهل العلمي.
٧. عقد ورش عمل للعاملين لتطوير ثقافة الإبداع الإداري والاستفادة من الخبرات المختلفة الموجودة في المؤسسة.
٨. تعزيز الدعم التنظيمي، بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، بتقديم المكافآت الداخلية والخارجية، وإتاحة الفرصة لهم للنمو المهني واكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب، وتهيئة فرصة الترقيات لمستحققتها.





المراجع:

- 1- الحرثسى ، ح ، كريمة ريحى (٢٠١٧) العدالة التنظيمية واثرها فى تعزيز الابداع الادارى. دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA . مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية . مجلد (٨) عدد (٢) صفحات ٨٣ : ٩٤ .
- ٢- الخوالدة، العفيف، أمجد الشلبي، فراس سليمان حسن عبدالله (٢٠١٤) العدالة التنظيمية و إسهامها في تحقيق الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الإجتماعي الأردنية. إداري: معهد الإدارة العامة - سلطنة عمان (ISSN: 2313-3244) السنة ٢٠٣٦، العدد ١٣٨: ١٠١-١٤٤ (٢٠١٤).
- ٣- المناعين ، ن ، العقاد ، ر ، عبدالعزيز ، م (٢٠١٦) أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي : دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الجنوب . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، عدد (٣) : ١٣-٤٠ (٢٠١٦).
- ٤- حسين حريم :إدارة الموارد البشرية إطار متكامل ، دار حامد للنشر والتوزيع؛ عمان ، ٢٠١٣ : ١٥٥ .
- ٥- خالدية مصطفى عطا،مها عارف بريسم، (٢٠٠٧) العدالة التنظيمية واثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد ٢٠٠٧، ٢٣.
- ٦- راتب السعود، سوزان سلطان،(٢٠٠٩) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد ٢، ٢٠٠٩.
- ٧- راشد غازي الهويل العتيبي (٢٠٢١) أثر العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالجهاز الإداري في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية في جامعة شقراء . المجلة العلمية التجارية والبيئة مجلد ١٢ عدد ٢ ابريل ٢٠٢١ : ٣٠٠-٣٦٨.
- ٨- زروقي خولة : إدراك العدالة التنميمة وعلاقتها بالالتزام التميمي لدى الممرضين مستشفى سليمان عمايرت بنقرت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مربا ، ورقلة، الجزائر، ٢٠١٥ : ٨٧.
- ٩- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد : رؤية مستقبلية للنهوض بالإدارة الرياضية، ط 1 ، مؤسسة عالم الرياضة للنشر، الإسكندرية ، ٢٠١٤.