

## أثر العدالة التنظيمية على إبداع العاملين بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط

دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB - قالمة- الجزائر

### The effect of organizational justice on the creativity of workers with the presence of organizational commitment as a mediating variable- a case study of OMAR BIN OMAR mills corporation MAB – GUELMA – ALGERIA

حمزة بعلي \*

جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر

Baali.hamza@univ-guelma.dz

تاريخ القبول: 2024/05/31

تاريخ الاستلام: 2024/05/04

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر العدالة التنظيمية على إبداع العاملين في وجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط من وجهة نظر العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MBA بقالمة، تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي- التحليلي، لبلوغ الهدف الرئيسي للدراسة تم جمع عينة مكونة من 122 مفردة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية وهي أسلوب الانحدار (Regression) وأسلوب تحليل المسار (Path Analysis)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة أثر إيجابية بين متغيرات الدراسة مع وجود علاقة أثر غير مباشر موجب بين العدالة التنظيمية وإبداع العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة نشر مفاهيم العدالة والشفافية بين المديرين ورؤساء المصالح مع مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار عبر فرق العمل.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية؛ الالتزام التنظيمي؛ إبداع العاملين؛ مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

تصنيف JEL: O31؛ D23؛ M12

#### Abstract:

This study aimed to highlight the impact of organizational justice on employees' creativity in the presence of organizational commitment as mediating variable, from the viewpoint of the employees of the Omar Ben Omar Mills MBA in Guelma, the descriptive method and the analytical method are the methods used in this study, to achieve the main objective of the study, a sample of 122 individuals was collected., the statistical methods used were mainly regression and path analysis, the results of the study showed a positive effect between the study variables, with a positive indirect effect relationship between organizational justice and employee creativity, the study

\* المؤلف المراسل: بعلي حمزة.

recommended the need to spread the concepts of justice and transparency among managers and heads of departments, with workers participating in the decision-making process through work teams.

**Keywords:** Organizational Justice; Organizational Commitment; employees' creativity; Omar Ben Omar Mills Corporation.

**Jel Classification Codes:** O31; D23; M12.

#### مقدمة

أضحت بيئة الأعمال والمنظمات المعاصرة أكثر تنوعا ما جعل هذه المنظمات تبحث عن ما يميزها عن المنافسين حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية، ويتطلب ذلك التركيز على الموارد البشرية وتأهيلها بالمعرفة والخبرة والمهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، وعلى المنظمة أن تعمل على زيادة ارتباط العاملين بمنظمتهم لخلق نوع من الالتزام اتجاه أهداف المنظمة وخلق روح للانتماء داخلها، إن الالتزام التنظيمي يعتبر من العناصر الأساسية للوصول إلى الأهداف التنظيمية، دعم عملية الإبداع، الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، كما يعمل على الرفع من قدرة المنظمة على الاستمرار، كما أن العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة في المنظومة التنظيمية، ولاقت الكثير من الاهتمام عبر الأبحاث ذات الصلة بالسلوك التنظيمي، فإذا تم تطبيق العدالة التنظيمية بين العاملين حسب قيم النزاهة والحياد فالأكيد سيساعد ذلك في رفع التزامهم ويشكل سلوكيات ايجابية لدى العاملين، ما من شأنه أن يحدث لدى العاملين إحساس بالعدالة في عملهم ما يدفع مستويات الأداء ويعزز من الإبداع التنظيمي من خلال هذا نحاول من خلال هذه الدراسة إبراز أثر العدالة التنظيمية داخل المنظمة في تحقيق إبداع العاملين في ظل وجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، وتم اسقاط الدراسة على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالة الجزائر.

#### مشكلة الدراسة

تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال المركزي التالي:

إلى أي مدى تؤثر العدالة التنظيمية على عملية إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل وجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط- دراسة تطبيقية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالة؟

للإجابة عن إشكالية البحث يتم طرح أسئلة فرعية كما يلي:

1- هل يوجد أثر إيجابي مباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالة؟

2- هل يوجد أثر إيجابي مباشر للالتزام التنظيمي على ابداع العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالمة؟

3- هل يوجد أثر إيجابي غير مباشر للعدالة التنظيمية على ابداع العاملين في وجود التزام تنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالمة؟  
فرضيات الدراسة:

سوف نسعى إلى اختبار صحة أو خطأ الفرضيات التالية:

1- يوجد أثر إيجابي مباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالمة.

2- يوجد أثر إيجابي مباشر للالتزام التنظيمي على ابداع العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالمة.

3- يوجد أثر إيجابي غير مباشر للعدالة التنظيمية على ابداع العاملين في وجود التزام تنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالمة.  
الهدف من الدراسة:

تمثلت فيما يلي:

- الامام بالالتزام والولاء التنظيمي للعاملين وإبداعهم والعدالة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية وتحديد مدى الأثر بينها.

- قياس مستويات الالتزام التنظيمي الذي يتمتع به العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالمة.

- تحديد الأثر بين العدالة التنظيمية وإبداع العاملين في ظل تواجد التزام تنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالمة.

- تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تستفيد منها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالمة.  
الدراسات السابقة

1- "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي - الاردن"، بني عيسى وأبا زيد، 2014، مجلة دراسات العلوم الادارية، جامعة الملك فيصل للعلوم الانسانية والادارية، المجلد 41، العدد 2، ص ص 362-374، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المتغير المستقل الالتزام التنظيمي في تحسين المتغير التابع أداء العاملين في القطاع محل الدراسة وهو القطاع البنكي الأردني، حيث تمثلت عينة الدراسة في 235 مفردة من العاملين في البنوك الاردنية، أظهرت الدراسة عدد من المخرجات:

- يتميز العاملين في البنوك الأردنية بدرجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي.  
- العلاقة الموجبة والعالية لأثر المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) في تحسين المتغير التابع (أداء العاملين).

- أبرزت الدراسة الأهمية الكبيرة للالتزام العاطفي كأكثر أنماط الالتزام التنظيمي أثرا على أداء العاملين في القطاع محل الدراسة.

بناء على النتائج المتوصل إليها نقترح بضرورة تدعيم الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع المصرفي وذلك بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تدعيم الالتزام العاطفي للعاملين في المصارف الأردنية لما له من أثر موجب في تحسين الأداء.

2- "قدمت هديل كاظم سعي دراسة في سنة 2011 معنونة ب العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرهما في تحقيق الالتزام التنظيمي في دائرة العمل والتدريب المهني"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

أبرزت هذه الدراسة إشكالية البحث والمتمثلة أساسا في أهمية شعور الأفراد بالمستويات المنخفضة للعدالة التنظيمية وكذلك للتمكين وهل ينعكس هذا الانخفاض على الالتزام التنظيمي للأفراد، الاستبيان أداة رئيسية، وكانت الخلاصة من هذه الدراسة هي وجود العلاقة الارتباطي القوية بين المتغيرات، إن أهم ما توصي به الدراسة هو ضرورة اهتمام أصحاب القرار بالرفع من مستويات العدالة التنظيمية المدمجة بتمكين العاملين والتي تنعكس حتما على زيادة الالتزام التنظيمي.

3- دراسة (الحرثسي والربحي، 2017) " العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8 العدد 2.

أبرزت الدراسة مدى أثر أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة في تحسين ودعم الإبداع الإداري بالشركة (SAA) ش الوطنية للتأمين وكالة موزاية بولاية البليدة، تم الاعتماد على الاستمارة الاستبيان كأداة رئيسية وتمثلت العينة في 80 مفردة، كانت النتائج المتوصل إليها متمثلة في وجود تأثير معنوي لجميع الأبعاد على الإبداع الإداري، كما أوصت الدراسة مجموعة من التوصيات المهمة التي تعمل على دعم العدالة التنظيمية وإبراز دورها في تحسين الإبداع الإداري بدرجة كبيرة.

#### 1- الجانب النظري للدراسة

##### 1.1- أساسيات حول العدالة التنظيمية

سنحاول معالجة ذلك من خلال التطرق للنقاط التالية:

### 1.1.1- العدالة التنظيمية المفهوم

تعتبر من أهم محددات السلوك التنظيمي وذلك نظرا للعلاقة الموجودة والمباشرة بين عدد من المتغيرات التنظيمية المؤثرة على المنظمات وقدرتها على الوصول إلى الهدف المنشود وهو تحقيق الأهداف، كما تعتبر من المفاهيم النسبية بمعنى أن الإجراء التنظيمي العادل من وجهة نظر البعض قد يكون متحيزا وغير موضوعي في نظر أفراد آخرين (علوطي ، 2017 ، صفحة 73). يرى كل من (Williams و Karriker) أنها الطريقة التي يحكم على أساسها الفرد على الطريقة العادلة التي يستخدمها الرئيس في التعامل مع المرؤوسين وذلك على المستوى الوظيفي والمستوى الانساني (Karriker & Williams, 2009, p. 122).

### 2.1.1- أبعاد العدالة التنظيمية

1.2.1.1- العدالة التوزيعية: يعتبر هذا البعد الأول من حيث تاريخ الظهور ويرجع لنظرية المساواة التي قدمها (Adams) عام 1965، وتمثل العدالة التوزيعية الجزء الأساسي للعدالة التنظيمية وتمثل الإنصاف في تخصيص العوائد والموارد من جهة، ومن جهة أخرى هي مقدار الموارد الموزعة على العاملين، وتمثل كذلك قوة إدراك العاملين لعدالة تقسيم المخرجات خاصة المكافآت المادية، في مقابل ما يقدمونه للمنظمة (حمدي ، 2015 ، صفحة 547).

2.2.1.1- العدالة الإجرائية: يرجع تطوير هذا البعد إلى (Thibaut & Walker) عام 1975 ويمثل مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات المستخدمة في إنتاج المخرجات، وهي التصور الذهني المتبع في اتخاذ القرارات التي تعنى بالعاملين (السعود و سلطان ، 2009 ، صفحة 202).

3.2.1.1- العدالة التفاعلية: أقترح هذا البعد من طرف (Moag & Bies) سنة 1986 ليكتمل هيكل أبعاد العدالة التنظيمية، وتسمى التفاعلية لتشير إلى أسلوب تصرف الإدارة العليا اتجاه العاملين والتي تقترن أساسا بطريقة تعامل الرؤساء مع المرؤوسين على مبدأ (المصادقية، الاحترام والديبلوماسية) (العلوي ، 2007 ، صفحة 150).

### 2.1- أساسيات الالتزام التنظيمي

#### 1.2.1- الالتزام التنظيمي المفهوم

عرفه (Porter) بأنه " النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، مما يخشى فقدانه إذا قام بتركها. حسب (Rebecca, 2013) فهو الدرجة الكبيرة من الارتباط بأهداف وقيم المنظمة، مع إمكانية قبول بذل جهد إضافي ومعقول نيابة عن المنظمة والرغبة القوية بالبقاء والاستمرار في عضويتها (Rebecca & Stephen, 2013, p. 23).

كما عرف بورتير وآخرون (Porter et al. 1974) بأنه "مدى قوة التطابق بين الفرد والمنظمة ومدى قوة الارتباط بها"، كما أن هناك ميزات لها دور كبير في إبراز الالتزام التنظيمي للمستخدمين ومنها (خير الدين و النجار، 2010، صفحة 11):

- الإيمان الكبير بالمنظمة والإيمان الكبير بأهدافها.
- محاولة بذل جهود أكبر في خدمة المنظمة.
- الرغبة الدائمة في الاستمرارية في العضوية داخل المنظمة.

### 2.2.1. أبعاد الالتزام التنظيمي

هناك عدد من الدراسات حددت أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي:

1.2.2.1. بعد الالتزام العاطفي: أكد كل من (Allen & Meyer, 1990) أنه يتأثر بدرجة إدراك الفرد لمميزات عمله، ودرجة استقلالية والمهارات المطلوبة، وقرب الفرد من المشرفين وعليه، كما أن هذا البعد يتأثر بإحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية تتيح له المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، زيادة على التغذية العكسية التي يتحصل عليها من الإشراف (بني عيسى و أبازيد، 2014، صفحة 364).

إن الداعمين لهذا التوجه يعملون على ذاتية التقييم للمتطلبات التي تقتضيها ظروف العمل، ويعود هذا النوع من الالتزام وهو الالتزام العاطفي إلى مدى الإحساس بالانتماء للمنظمة (العطية، 2003، صفحة 252).

2.2.2.1. بعد الالتزام المعياري: يعني بإحساس الفرد بالالتزام داخل المنظمة وسيورتها، ودائما ما يزيد هذا الشعور من قوة العلاقة بين المنظمة والأفراد، وإتاحة الفرصة لهم بالتعاون والتفاعل الجماعي، في تنفيذ العمل، والمساهمة في تحديد الأهداف ورسم السياسة العامة للمنظمة، وهو ما يعكسه الارتباط الأخلاقي الراجي، وأنصار هذا الاتجاه هم العاملين الذين يعملون وفق الضمير والمصلحة العامة (Marchiori & Henkin, 2004, p. 355)، كما ويرسم هذا النوع من الالتزام (المعياري) توجهها أن العاملين يعتقدون أن الاستمرار في المؤسسة شيء أخلاقي أولا وقبل كل شيء وهو عمل في الطريق الصحيح يجب القيام به بغض النظر عن الجوانب الأخرى من حوافز ومكافآت (بني عيسى و أبازيد، 2014، صفحة 364).

3.2.2.1. بعد الالتزام الاستمراري (Allen & Meyer, 1990): هذا البعد يبرز من خلال القيمة الاستثمارية وهي التي تتحكم في التزام العاملين اتجاه منظماتهم والتي من الممكن أن يحققونها لو استمروا في المنظمة، مع ما هو من الممكن فقدانه لو قرر العاملين تغيير منظماتهم، وهو ما يفسر

على أنه ارتباط تغلب عليه المصلحة الفردية على المنفعة العامة، فيما أن المنظمة تقدم منافع وعوائد تزيد على ما قد تقدمه منظمات أخرى فسيتم الارتباط، أما إذا ظهرت عوائد أفضل مستقبلا على ما تقدمه المنظمة فإن الفرد لن يتردد بالانتقال إلى المنظمة الأخرى، وأتباع هذا الارتباط هم الانتهازيون وأتباع الطموحات العالية (خير الدين و النجار، 2010، صفحة 13).

### 3.1- أساسيات حول الإبداع التنظيمي

#### 1.3.1. مفهوم الابداع التنظيمي

يمثل الابداع " الحقيقة التي يستطيع من خلالها الفرد إدراك وتحسين أفكاره وأفكار محيطه ويمثل أيضا أي عمل ذهني يبدأ بفكرة فردية ويتم تعزيزه جماعيا بتشارك المعرفة، فيما بعد توليد أفكار إبداعية وهي الأصالة والمرونة والابتعاد عن ما هو معتاد وفي الأخير سترتقي بالفرد والمنظمة" (الفاعوري، 2005، صفحة 8).

كما يمثل الابداع التنظيمي جملة من العمليات والسلوكيات التي تحسن المحيط العام للمؤسسة وتفاعل من أداء العاملين وذلك بتحفيزهم على محاولة خلق حلول للمشاكل واتخاذ القرارات الصائبة بالاعتماد على ابداعاتهم (القحطاني، 2008، صفحة 11).

#### 2.3.1. عناصر الابداع

1.2.3.1. الطلاقة: هي المقدرة على توليد الأفكار المتعددة والاستعمال للبدايل نظير استجابة معينة ومدى السرعة في توليد الفكرة الجديدة (السميري، 2006، صفحة 40).

كما أن "جيلفورد" يقول إن الطلاقة هي: طلاقة فكرية وهي مدى الإنتاج للأفكار والحلول للمشاكل، وطلاقة لفظية وهي طلاقة النطق.

2.2.3.1. المرونة: تتمثل في تغير الموقف والذي يؤدي بالضرورة إلى تغير الحالة الذهنية للفرد وهو ما يغير من قدرته على توليد الأفكار وتحويل اتجاه التفكير ليتماشى والمتطلبات بغض النظر عن الجمود الذهني (السميري، 2006، صفحة 41).

3.2.3.1. الأصالة: من أهم خصائص الإبداع، أي هي المقدرة على إنتاج أفكار أصلية وغير مكررة بالمعنى الإحصائي داخل المجموعة، أي أنه كلما نقصت درجة شيوع الفكرة الإبداعية زادت أصالتها.

4.2.3.1. الحساسية للمشكلات: وهي القدرة وهي أنها من أهم عناصر الإبداع، وذلك في تحديد القدرات العقلية للعاملين، وكل ما يمتلكونه من معرفة وخبرة ومهارة التي من الممكن أن تكون موضع للمعالجة، بهدف الوصول إلى حلول مبدعة للمشكلات، ولا شك أن تشخيص المشكلة يمثل أولى الخطوات في عملية البحث عن حل.

5.2.2.1. قبول المخاطرة: تتشمل في إمكانية شجاعة الفرد في المخاطرة بنفسه للفشل أو الدفاع عن أفكاره، وهي أيضا الأخذ بزمام المبادرة في تبني الأفكار والطرق الجديدة والبحث عن حلول للمشاكل، وهو في الوقت ذاته الذي يكون فيه الفرد مستعدا لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها(العجلة، 2009، صفحة 30).

## 2. الجانب الميداني للدراسة

تم اسقاط الدراسة على مؤسسة مطاحن بن عمر MBA بقالمة، حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات والتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات.

### 1.2. تقديم مؤسسة مطاحن بن عمر MBA بقالمة

مؤسسة مطاحن بن عمر بقالمة هي من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة والتي أثبتت نفسها في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في الصناعات الغذائية، هي أحد فروع مجمع بن عمر، تأسست الشركة سنة 1984 (مصبرات CAB بن عمر) فيضم هذا المجمع إلى جانب مؤسسة المطاحن MBA، مؤسسة المصبرات الغذائية CAB، مؤسسة العقارية بن عمر، مؤسسة السياحة بن عمر، مؤسسة أفاق للتنمية الزراعية.

تأسست المؤسسة في سنة 2000 وهي من الناحية القانونية (ش ذ م م) يبلغ رأس مالها 500,000,000.00 دج، وتقع ببلدية الفجوج في الشمال الشرقي لولاية قالمة على بعد 4 كلم من مقر الولاية، وتربع على مساحة تقدر ب 42500 متر مربع، تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإنتاج المواد الغذائية، وعجائن بنوعيات مختلفة وأوزان متباينة بهدف تلبية حاجات ورغبات الزبائن، والاستحواذ على أكبر حصة سوقية وتحتوي على وحدة للعجائن ووحدة للمطاحن، ويذكر أن الشركة متحصلة على الايزو (ISO 9001) وإيزو (ISO 22000) المختص في سلامة المنتوجات الغذائية سنة 2012، ويقدر رقم أعمالها ب 66 مليون أورو سنويا.

### 2.2. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من موظفي مؤسسة مطاحن بن عمر MBA قالمة، والبالغ عددهم حوالي 770 عامل بين الأطر السامية والأطر وأعوان التحكم والمنفذين، يتوزعون بين مختلف المصالح والمديريات.

عينة الدراسة فتمثل في العاملين في المؤسسة المدروسة، وبلغ عدد المفردات 122 من الاطارات السامين والاطارات وأعوان التحكم، حيث تم توزيع (132) استمارة، وبلغ عدد الاستبيان المسترد والصالح للدراسة والتحليل (122) كما مبين في الجدول الآتي:



الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة على المستويات التنظيمية

الفئات مجتمع الدراسة	المجموع	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات الصالحة للتحليل
الإطارات السامين	13	7	5
الإطارات	130	50	46
أعوان التحكم	148	75	71
المجموع	291	132	122

المصدر: من إعداد الباحث

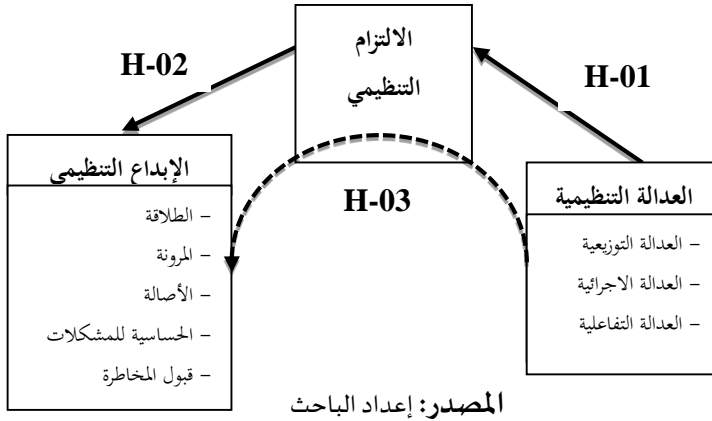
### 3.2. الدراسة الميدانية-المنهجية-

المنهج المتبع في الدراسة الحالية منقسم بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي مع إدراج أسلوب دراسة الحالة.

#### 1.3.2. أنموذج الدراسة

بعد التقديم حاولنا إبراز متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 1: النموذج



#### 2.3.2. الاستثمار أداة رئيسية

فقرات الاستبيان امتازت بإجابات مغلقة (ليكارتر الخماسي) للوصول لإجابات أكثر دقة، وتضمنت (37) فقرة، وقسم الاستثمار ثلاث محاور إلى:

الجدول رقم 2: الاستمارة والمتغيرات

المتغيرات	الأبعاد	تقسيم الفقرات
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	1-7
	العدالة الإجرائية	8-14
	الالتزام التفاعلية	15-20
الالتزام التنظيمي		21-30
الإبداع التنظيمي		31-37
المجموع الكلي للاستمارة		37

المصدر: من إعداد الباحث

3.3.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمت الاستعانة بالطرق الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSv26) وهي:  
 - (Alpha de Cronbach).  
 - (معادلة Gettman).  
 - معامل بيرسون الارتباط.  
 - للتأكد من التوزيع الطبيعي تم اختبار (Shapiro-Wilk).  
 - الانحدار الخطي البسيط (Regression Analysis).  
 - تحليل نموذج المسار (Path Analysis) برنامج (AMOS v.27).

4.3.2- ثبات استمارة الاستبيان

من خلال:

1.4.3.2. صدق الظاهر: عرضت الاستمارة باعتبارها الأداة الأساسية على مجموعة من الأساتذة في اختصاص إدارة الأعمال وتم توجيه بعض التعديلات.  
 2.4.3.2. صدق البناء: هو قياس اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المحور الكلي لها، من خلال حساب معامل الارتباط (Spearman's correlation):

الجدول رقم 3: معامل الارتباط بيرسون

الرقم	القيمة	الرقم	القيمة	الرقم	القيمة
1	,537**	14	,723**	27	,686**
2	,692**	15	,607**	28	,659**
3	,785**	16	,549**	29	,557**
4	,563**	17	,585**	30	,619**
5	,589**	18	,654**	31	,541**
6	,544**	19	,651**	32	,605**
7	,604**	20	,665**	33	,587**
8	,724**	21	,640**	34	,629**
9	,760**	22	,724**	35	,732**
10	,872**	23	,781**	36	,624**
11	,824**	24	,726**	37	,469**
12	,909**	25	,785**		
13	,706**	26	,606**		

\*\* الدلالة عند قيمة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على مخرجات برنامج SPSS version 26

يظهر في الجدول أن قيم معامل سوبرمان للفرقات مع المحور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01، وهو ما يعكس درجة مرتفعة للصدق والارتباط الداخلي المرتفع.

3.4.3.2. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): بحسب ب:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

K: المفردة؛  $(\sum s_i^2)$ : التباين للمفردة؛  $s_i^2$ : التباين الكلي

تظهر لنا قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان هي (0.896) وهي إحصائية نسبة مقبولة جدا، وهذا يدل على صفة الثبات لإجابات الأفراد.

**الجدول رقم 4: نتائج معامل ألفا كرونباخ**

المتغيرات	العدد	القيمة
العدالة التنظيمية	7	.780
	7	.897
	6	.653
	20	.896
المتغير الوسيط: الالتزام التنظيمي	10	876,
المتغير التابع: الإبداع التنظيمي	7	.741
المعامل الكلي	37	.896

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على برنامج SPSS version 26

4.4.3.2. التجزئة النصفية (معامل الثبات Guttman): يتم تقسيم الاستبيان لقسمين ويتم حساب معامل الارتباط بين القسمين، وهنا إما أن تستخدم معادلة سيبرمان براون أو نستخدم معادلة (Guttman)، القسمين هما الفقرات الزوجية والفقرات الفردية:

**الجدول رقم 5: معادلة قوتمان ومعامل سيبرمان براون**

معامل ألفا الجزء الأول		القسم الأول للعبارات	معامل ألفا الجزء الثاني		القسم الثاني للعبارات	ألفا كرونباخ
عدد	القيمة		عدد	القيمة		
19a	.856		18b	.900		
					37	العدد الإجمالي للعبارات
الارتباط بين القسم الأول والثاني						
معامل سيبرمان براون للقسم الأول						
معامل سيبرمان براون للقسم الثاني						
معامل Guttman						
عدد العبارات	الانحراف المعياري	التباين	المتوسط			
19a	9,48789	90,020	72,5246	القسم الأول		
18b	10,54847	111,270	70,0492	القسم الثاني		
37	19,59251	383,866	142,5738	العدد الإجمالي		

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على برنامج SPSS version 26

إن من شروط معامل سيرمان التساوي في قيمتي ألفا كرونباخ والتباين، ومن الجدول يظهر أن هذا الشرط غير متوفر، لذلك سوف نعتمد على معامل قوتمان (Guttman)، ويحسب من خلال المعادلة التالية:

$$Guttman\ formula = 2 \left( 1 - \frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{\sigma_{\dots}^2} \right)$$

في آخر جدول جاءت قيمة معامل (Guttman) (0,951)، وهي القيمة التي تعكس نسبة 95,1% من قيمة الثبات وهي قيمة جيدة.

#### 4.2. مقاييس الإحصاء الوصفي

جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 6: المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
المحور الأول	7	3,8571	,57701	موافق
	7	4,0109	,81163	موافق
	6	3,7459	,56862	موافق
	20	3,8619	,50673	موافق
المتغير الوسيط: الالتزام التنظيمي	10	3,8033	,69114	موافق
المتغير التابع: الابداع التنظيمي	7	3,9005	,54366	موافق

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على برنامج SPSS version 26

إن النتائج الظاهرة في الجدول رقم 06 تبين أن قيم الوسط الحسابي تتجه للموافقة، فقيم الوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل جاءت ب موافق على التوالي (4,01)، (3,85)، (3,74)، كما أن المتوسط الحسابي للمحور الأول الخاص ب(العدالة التنظيمية) بلغ (3,86)، أي أن أفراد العينة موافقين على وجود عدالة تنظيمية بأنواعها المستخدمة في هذه الدراسة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة مع وجود تقارب في وجهات النظر حول مستوياتها.

كما أن قيمة المتوسط الحسابي الخاص بالمتغير الوسيط يقيس أبعاد الالتزام التنظيمي فبلغ (3,80) أي الموافقة، أي شبه إجماع العينة على توفر عناصر الالتزام التنظيمي من التزام عاطفي، التزام معياري والالتزام استمراري بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة وهو أساسا ناتج من تطبيق العدالة التنظيمية، وهو ما يحفز على وجود ابداع تنظيمي بالمؤسسة.

قيمة المتوسط الحسابي للمتغير التابع يقيس مدى الابداع التنظيمي للعاملين، بلغ المتوسط الحسابي (3,90) وهو بدرجة الموافق، يمكن الحكم بأن أغلبية أفراد العينة متفقين على أن لدى

أفراد المؤسسة روح الابداع في العمل من خلال تبني أفكار جديدة وطرحها على المسؤولين بقصد تبنيها وتطويرها وهو ما قد نتج عن الالتزام الموجود داخلهم اتجاه مؤسساتهم وروح انتمائهم لها.

5.2. اختبار الفرضيات

للتأكد من طبيعية التوزيع، فإن اختبار Shapiro-Wilk يستم الاعتماد عليه، بغية الاعتماد على الاختبارات المعلمية او اللامعلمية حسب النتائج:

الجدول رقم 7: التوزيع الطبيعي

المتغيرات	الأبعاد	القيمة	(sig)
أبعاد المتغير المستقل	العدالة التوزيعية	1.337	0.056
	العدالة الاجرائية	0.724	0.687
	العدالة التفاعلية	1.304	0,067
المتغير الوسيط	الالتزام التنظيمي	0.801	0,052
المتغير التابع	الابداع التنظيمي	1.314	0,062

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على برنامج SPSS version 26

بوضوح يظهر من الجدول أن قيم الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من (0.05) وهو مستوى المعنوية المعتمد، وهو ما يقودنا إلى نتيجة أساسية وهي أن التوزيع الطبيعي هو سمة البيانات الحالية، إذا فالاختبارات المعلمية هي التي يتم اعتمادها.

تمت الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS V.26) فيما يخص اختبار الفرضتين الأولى والثانية وهي الأثار المباشرة بين المتغيرات، أما الفرضية الثالثة والتي تخص فرضية الأثر الغير مباشر فتم الاستعانة ببرنامج (AMOS V.26).

### 1.5.2. الفرضية الرئيسة الأولى

يوجد أثر إيجابي مباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالمة.

إن معامل التحديد ( $R^2$ )، من خلال الجدول الموالي، قد بلغ (0.711)، أي نسبة تفسير العدالة التنظيمية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للالتزام التنظيمي للعاملين هي 71.1 بالمئة وهي نسبة فوق المتوسط، أما ما تبقى من نسبة فهي ترجع لعوامل مختلفة لم يشملها هذا النموذج، تظهر النتائج معنوية ميل الانحدار التي بلغت قيمته (1,150) وبإشارة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة أثر إيجابي بين المتغيرين، ما يعني أن كل زيادة في قيمة العدالة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحقيق التزام تنظيمي بمقدار 1,150 وحدة، كما أن قيمة معامل الارتباط (Beta) بلغت (0.843) وهي تدل على العلاقة بين المتغيرين والتي توصف بالقوية، من خلال هاته النتائج نؤكد الفرضية التي

تنص على " يوجد أثر إيجابي مباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالة".

**الجدول رقم 8: تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى**

معامل الارتباط R: ,843			معامل التحديد R2: ,711		
الخطأ المعياري: ,37316			معامل التحديد المعدل: ,708		
معامل	B	Std. Error	Beta	t	Sig
	,638	,261		2,446	,016
	1,150	,067	,843	17,178	,000
قيمة (F): (295,083)			Sig: (0,000b)		

المصدر: من إعداد الباحث معتمداً على برنامج SPSS version 26

**2.5.2. الفرضية الرئيسية الثانية**

يوجد أثر إيجابي مباشر للالتزام التنظيمي على ابداع العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالة.

**الجدول رقم 9: تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية**

مُعامل الارتباط R: ,752a			معامل التحديد R2: ,565		
الخطأ المعياري: ,35999			معامل التحديد المعدل: ,561		
معامل	B	Std. Error	Beta	t	Sig
	1,652	,183		9,027	,000
	,591	,047	,752	12,484	,000
قيمة (F): (155,861)			Sig: (0,000b)		

المصدر: من إعداد الباحث معتمداً على مخرجات برنامج SPSS version 26

إن النتائج أعلاه أن معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0,565)، أي نسبة تفسير الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لدرجة إبداعهم تقدر ب 56,5% وهي نسبة قريبة من المتوسط أما باقي النسبة فيرجع لعوامل مختلفة لم يشملها النموذج، تظهر النتائج معنوية ميل الانحدار التي بلغت قيمته (0,591) وبإشارة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة أثر إيجابي بين المتغيرين، ما يعني أن كل زيادة في قيمة الالتزام التنظيمي بوحدة واحدة يؤدي إلى تحقيق إبداع تنظيمي ب 0,591 وحدة، ومعامل الارتباط (Beta) جاءت قيمته (0,752) وهي تدل على الدور بين

المتغيرين والتي توصف بالقوية، من خلال هاته النتائج نؤكد الفرضية التي تنص على " يوجد أثر إيجابي مباشر للالتزام التنظيمي على ابداع العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالة". هذا إن دل على شيء فهو يدل على وجود التزام بين العاملين اتجاه مؤسستهم وهو يساهم في تحقيق ابداع تنظيمي، وذلك بغض النظر عن نوع الالتزام فالشعور بالانتماء للمنظمة يساهم في تفجير طاقات العاملين إذا كان الالتزام عاطفيا، أما الالتزام المعياري هو شعور العاملين بعدم التفكير في مغادرة المؤسسة حيث تسمح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي إلى حد المساهمة في تخطيط أهداف المؤسسة ما يدفعهم إلى تفجير طاقاتهم وإعطاء كل ما لديهم، كما ويتواجد الالتزام الاستمراري والذي يعني أن العاملين يفقدون نوعا ما لروح الانتماء ولديهم القدرة على مغادرة المؤسسة إذا جاءتهم عروض أفضل من مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالة، وأن بقائهم مرهون بمصالح مشتركة كالترقيات والمكافآت والتعويضات وهم العاملين الأقل إبداعا.

### 3.5.2. الفرضية الرئيسية الثالثة

يوجد أثر إيجابي غير مباشر للعدالة التنظيمية على ابداع العاملين في وجود التزام تنظيمي كمتغير وسيط بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالة.

تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) لقياس واختبار هذه الفرضية وذلك باستخدام (AMOS v.26)، للمتغير المفسر بأبعاده المدروسة، في المتغير التابع والمتمثل في ابداع العاملين عبر متغير وسيط وهو الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث العاطفي، المعياري والالتزام الاستمراري، وكانت النتائج كما يلي:

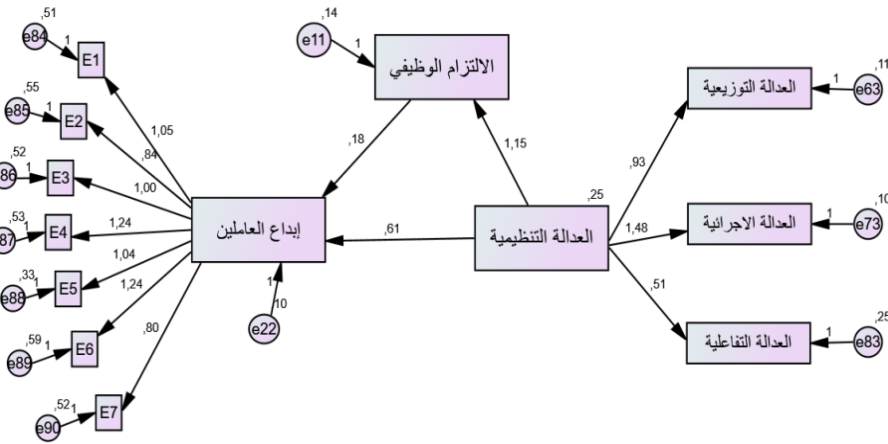
الجدول رقم 10: نتائج تحليل المسار

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الالتزام التنظيمي	<---	العدالة التنظيمية	1,150	,067	17,249	***	
إبداع العاملين	<---	الالتزام التنظيمي	,177	,076	2,315	,021	
إبداع العاملين	<---	العدالة التنظيمية	,612	,104	5,866	***	

المصدر: من إعداد الباحث معتمدا على مخرجات برنامج (AMOS v.26)



الشكل رقم 4: نموذج تحليل المسار لأثر العدالة التنظيمية على إبداع العاملين من خلال الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.26)

إن عملية تحليل المسار تظهر الأثر موجب غير مباشر ذو دلالة للعدالة التنظيمية على إبداع العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالملة بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير يتوسط العلاقة، إذ بلغ التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين (1,150)، وهو ما يشير إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا على المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي، وبلغت قيمة مسار التأثير (CR=17.249) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0,05)، كما بلغ التأثير المباشر للالتزام التنظيمي على إبداع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة (0,177)، وهو ما يشير إلى أنه كلما زاد التزام العاملين اتجاه مؤسستهم زاد إبداعهم بعلاقة موجبة رغم أنها ضعيفة، وبلغت قيمة مسار التأثير (CR=2.315) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05).

كما بلغت قيمة الأثر الغير المباشر للعدالة التنظيمية المطبقة بمؤسسة عمر بن عمر بقالملة على إبداع العاملين بها بوجود المتغير الوسيط وهو درجة التزام التنظيمي للعاملين (0,612)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه درجة التزام العاملين كمتغير وسيط في تعزيز أثر العدالة التنظيمية على إبداع العاملين، أما قيمة مسار التأثير (CR=5.866) هي دالة إحصائية عند مستوى (0,05)، وعليه نقبل الفرضية الثالثة التي تنص أنه يوجد أثر إيجابي غير مباشر للعدالة التنظيمية على إبداع العاملين في وجود التزام تنظيمي كمتغير وسيط بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالملة.

جدول رقم 11: مؤشرات جودة المطابقة

المؤشر	قيم النتيجة	عتبة القيم
مربع كاي (Chi-square)	146,419	أقل ما يمكن، غير دال إحصائيا
مربع كاي المعياري (Chi-square/df)	4,183	أقل من 5 قبول وتطابق حسن
مؤشر المطابقة المقارن (cfi)	0,977	أكبر من 0.95 تطابق أفضل
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	710,0	$0.08 > Rmsea > 0.05$
جودة المطابقة (GFI)	0,938	أكبر من 0.90
حسن المطابقة المصحح (AGFI)	0.981	أكبر من 0.90
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0,957	أكبر من 0.90

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.26)

من الجدول أعلاه نجد أن المؤشرات الدالة على جودة المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض لبيانات أو رفضه على ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة مطابقة نموذج المعادلات الهيكلية لبيانات العينة المستخدمة، حيث حققت النتائج الموائمة التامة، إذ بلغت قيمة مربع كاي المعياري (Chi-square/df) (4,183) وهي أقل من 5 مما يدل على أن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة، كما بلغت قيمة (Rmse = 0.071) وهي نسبة مقبولة، كما بلغت قيمة مؤشر الجودة (GFI=0,938) وهي مقاربة لقيمة الواحد الصحيح، كما أن جميع قيم المؤشرات معتمدة احصائيا مما يؤكد أن مقاييس جودة المطابقة ذات صلاحية مقبولة.

### الخلاصة

تبين من خلال الدراسة أن الالتزام التنظيمي يعتبر أحد الأهداف المنشودة للمؤسسات، لأثره الإيجابي والكبير في تقدم ونجاح المنظمة وذلك من خلال العدالة التنظيمية التي توفرها المؤسسة وترسخها لدى الأفراد، فالاحترام المتبادل بين العاملين وإدارة المنظمة وذلك من خلال إتاحة فرصة لسماع الشكاوي والمقترحات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار تؤثر على سلوك العاملين فيظهر ولائهم لمؤسستهم ومدى شعورهم بالانتماء ويشعرهم بالمسؤولية اتجاه مؤسستهم فيساهم في الإبداع التنظيمي، وتم اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MBA بقالة، حيث أبرزت عدة نتائج أهمها:

- جاءت آراء المستجوبين حول مستوى تبني مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالة للعدالة التنظيمية، ومستوى التزام العاملين بها اتجاهها ودرجة الإبداع التنظيمي المحقق، جاءت موافقة وفقا لمقياس الدراسة المعتمد.

- وجود أثر إيجابي مباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالمة، بمعامل تفسير قدره (71,1%).

- وجود أثر إيجابي مباشر للالتزام التنظيمي على ابداع العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالمة، بمعامل تفسير قدره (56,5%).

- يوجد أثر إيجابي غير مباشر للعدالة التنظيمية على ابداع العاملين في وجود التزام تنظيمي كمتغير وسيط بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقالمة، بمعامل تفسير قدره (64.2%) ومعامل أثر قدره ب (61,2%) وهو أثر موجب.

من خلال هذه النتائج يمكن صياغة جملة الاقتراحات:

- يجب على المؤسسة نشر مفاهيم العدالة والشفافية بين المديرين ورؤساء المصالح من خلال الاجتماعات والملصقات والنشرات.

- تعزيز التزام العاملين اتجاه المؤسسة من خلال اشراكهم أكثر في عملية اتخاذ القرار والدعم والاسهام في رسم الخطط والسياسات القادمة عن طريق فريق ومجموعات العمل التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، وذلك من خلال ورشات العمل وتعزيز الممارسات الايجابية للعاملين، وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت.

- العمل على توفير الفرص والعدالة في التطوير التنظيمي للعاملين من خلال توفير البعثات والمنح لهم ما يساهم في تطويرهم العلمي والمهني ويعزز من مستوى ابداع العاملين.

### قائمة المصادر والمراجع

1. أحمدي. (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 11 (3).
2. أحمد بن عيسى، و رياض أبازيد. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. *مجلة دراسات العلوم الادارية*, 41 (2)، 364.
3. العجلة، ت. (2009). الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة استطلاعية على وزارات قطاع غزة. *دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال*. غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
4. الفحطاني، ل. (2008). الابداع الإداري ومعوقاته في الأمن بمدينة الرياض. *دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية*. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
5. ر السعود ، و س سلطان . (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. *مجلة جامعة دمشق*.

6. رفعت عبد الحليم الفاعوري. (2005). *إدارة الأبداع التنظيمي*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. ع العطوي. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*.
8. ع علوي. (2017). علاقة العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي لولاية سكيكدة. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*.
9. عبدربه هاشم السميوي. (2006). أثر استخدام طريقة العصف الذهني لتدريس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن أسامي. *دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير*. غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين: جامعة الإسلامية.
10. ماجدة العطية. (2003). *سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة*. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
11. موسى أحمد خير الدين، و محمود أحمد النجار. (2010). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الانسانية والإدارية*، 11.
12. Karriker, H., & Williams, M. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour". *In mediated Multifocal Model journal of management*, 112-135.
13. Marchiori, D., & Henkin, A. (2004). Organizational commitment of a health profession faculty. *Medical Teacher*, 355.
14. Rebecca, A., & Stephen, G. (2013). The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Performance: In the Learning Organization Perspective. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 23.