

العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الإبداع الإداري
- دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA -

The Organizational Justice and its Impact in Enhancing Administrative
Creativity -Study of the National Insurance Company _SAA_

أ. سرير الحرتسي حياة

د. ربحي كريمة

جامعة البليدة 2

ملخص:

جاءت هذه الدراسة 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 80 عاملاً. ومن خلال استعمال عدة وسائل إحصائية كانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث تمثلت وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري، كما أدرجنا في دراستنا عدداً من التوصيات الهامة التي تشجع إرساء العدالة التنظيمية وتدعم دورها في تعزيز الإبداع الإداري بدرجة أعلى.

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

Abstract:

This study was conducted to investigate the impact of organizational justice dimensions of "distributive justice, procedural justice, interactive justice, and evaluation justice" in enhancing the administrative creativity of SAA. Data and information on research were collected through the design of a questionnaire distributed to a sample of 80 workers. Through the use of several statistical methods, the main findings of the research were the existence of a significant influence on all dimensions of organizational justice on administrative innovation. The study also included a number of important recommendations that encourage the establishment of organizational justice and support their role in enhancing administrative creativity.

Keywords: Organizational Justice, Administrative Innovation, Algerian Foundation.

تمهيد.

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والتطوير المعرفي للموارد البشرية في المؤسسات، فتطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المؤسسة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة به، وذلك للأهمية التي يحدثها شعور العاملين بالعدالة في مكان العمل الذي يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء التنظيمي، وتعزيز الإبداع في إدارة المؤسسة.

ويعتبر الإبداع الخيار الأمثل لتحقيق واستمرار الإدارة الناجحة، التي تحرص على تحقيق قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل، إذ أن العديد من الجهود التطويرية والملتزمة بتنمية الإبداع ترى بأنه الكفيل بتحقيق الميزة التنافسية ورفع مستوى الأداء. وعليه فإن هذه الورقة البحثية جاءت لتتناول مفاهيم العدالة التنظيمية والإبداع الإداري، والعلاقات التأثير المتبادلة فيما بينها في إطار المؤسسة الجزائرية، من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو تأثير العدالة التنظيمية على تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية؟

ولمعالجة هذا الإشكال قمنا بطرح الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى العدالة التنظيمية السائد في المؤسسة الجزائرية؟
- ما هو واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والإبداع الإداري؟
- هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والإبداع الإداري؟

فرضيات الدراسة.

جاءت هذه الدراسة لاختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية، العدالة التقييمية) على الإبداع الإداري.

وتتفرع هذه الفرضية إلى:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والإبداع الإداري.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والإبداع الإداري.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التعاملية والإبداع الإداري.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التقييمية والإبداع الإداري.

أهمية الدراسة.

تنبثق أهمية البحث من أهمية العدالة التنظيمية التي تعد من مواضيع الإدارة التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة نظر للتأثير الواضح والمردود النفسي على أداء العاملين والمؤسسة ككل. كذلك من أهمية المتغيرات المبحوثة بوصفها مواضيع إدارية مهمة في الفكر الإداري المعاصر نظرا لتأثيرها على الإنتاجية والأداء داخل محيط العمل، والتي تركز على إحدى الجوانب السلوكية للعاملين في المؤسسات من حيث أهميتها ألا وهي الإبداع الإداري.

أهداف الدراسة. تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تقييم درجة إحساس العاملين في المؤسسة بالعدالة التنظيمية.
- التعرف على واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري.
- اقتراح بعض التوصيات لمساعدة إدارة المؤسسة على إرساء العدالة التنظيمية والتركيز على توفير مناخ الإبداع.

1. العدالة التنظيمية.

تعود الجذور الأولى لمفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي وضعها آدمز سنة 1963، والتي لقيت اهتماما كبيرا في ذلك الحين، واعتبرت أحد أهم النظريات المفسرة للسلوك الإنساني داخل المؤسسات.

1.1 مفهوم العدالة التنظيمية.

قبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية لابد من القول أن العدالة التنظيمية تعد إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشر بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك

كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل مديره المباشر.¹

والعدالة التنظيمية تعرف بأنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المؤسسة، بمعنى أن الإجراءات التنظيمية التي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز.²

وعرفت العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.³ ويتضح من هذه التعريفات جميعها، أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المؤسسة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المؤسسة.

1.2. أهمية العدالة التنظيمية.

يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:⁴

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المؤسسة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على الحالات الرضا عن الرؤساء وعلى سلوكيات المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المؤسسة.
- تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المؤسسة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المؤسسة.
- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات، حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.⁵

3.1. أبعاد العدالة التنظيمية.

¹ نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 24، 2012، ص79.

² حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراض الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل إسمنت الكوفة، ص6، على الموقع <http://www.iasj.net>. تاريخ الإطلاع 15 جانفي 2017.

³ سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص429.

⁴ خالدية مصطفى عطا، مها عارف بريس، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23، ص135.

⁵ سناء محمد عطا الداوي، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص23.

تتمثل أبعاد العدالة التنظيمية فيما يلي:

- **العدالة التوزيعية:** تمثل العدالة التوزيعية البعد الأول والأساس للعدالة التنظيمية وتعرف على أنها الإنصاف في تخصيص الموارد والعوائد، وبصورة أخرى هي مقدار الموارد أو المكافآت الموزعة على الأفراد، فالعدالة التوزيعية هي مدى إدراك الأفراد لعدالة توزيع المخرجات التي يتلقونها خاصة المكافآت المادية، وذلك مقابل المدخلات التي يقدمونها للمؤسسة، وطبعاً يكون ذلك بمقارنة أنفسهم بالآخرين في المدخلات والمخرجات على حد سواء.⁶
- **العدالة الإجرائية:** وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.⁷
- **العدالة التفاعلية:** وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات.⁸
- **العدالة التقييمية:** هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح للأفراد بالتأكد من أن حقوقهم ومستويات أدائهم يتم تقييمهما بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي.⁹

2. الإبداع الإداري.

يعتبر الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، والمؤسسات التي تسعى للنمو والنجاح لم تقف عند حدود الكفاءة والفعالية وإنما يكون الإبداع سمة مميزة لها، وانطلاقاً من كل هذا أضحت الإبداع أمراً حتمياً لضمان استمرار وبقاء المؤسسة.

1.2 مفهوم الإبداع الإداري.

يقصد بالإبداع بأنه الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج، وكيفية تصميمه¹⁰. وأنه إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه¹¹. والإبداع عبارة عن فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يترواح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين¹².

⁶ أبو القاسم الأخضر حمدي، 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، المجلد 11، العدد 2015، ص 547.

⁷ راتب السعود، سوزان سلطان، المرجع سبق ذكره، ص 202.

⁸ جودة محفوظ، أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، ص 05، على الموقع: <https://www.researchgate.net> تاريخ الإطلاع: 21 جانفي 2017.

⁹ سحر عناري رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، 2014، ص 12.

¹⁰ Jean La chman , Le financement des stratégies de l'innovation ,Economica, Paris, 1993,p 110.

¹¹ Habib sahhaf, dictionary of humain resources management, library du Liban publishers, Beirut, 2003, p:76.

¹² محمد الحراشنة وآخرون، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 02، 2006، ص 248-249.

وعرف الإبداع بأنه إدخال شيء جديد ومختلف قد يتمثل في أفكار حول منتجات وتجهيزات أو حول طرق صنع جديدة أو خدمات جديدة أو كيفية اتصال أو أشكال تنظيم جديدة¹³. بمعنى أن الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات.

2.2. أهمية الإبداع الإداري.

- يمكن إجمال الإيجابيات التي يوفرها الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:¹⁴
- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه استعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
 - تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
 - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختبار تلك القدرات.
 - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراته عن طريق إتاحة الفرصة لها للبحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.

3.2. مستويات الإبداع الإداري.

- يظهر الإبداع في العديد من المستويات ويمكن التمييز عموماً بين ثلاث أنواع وهي:
- **الإبداع على مستوى الفرد.** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها¹⁵.
 - **الإبداع على مستوى الجماعة.** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة "قسم أو إدارة أو لجنة... الخ". واعتماداً على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها والتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة¹⁶.
 - **الإبداع على مستوى المؤسسة.** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المؤسسة ككل حيث لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار.¹⁷

3. دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية للتأمين SAA.

من خلال هذا المحور 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 مدى تأثير العدالة التنظيمية على تعزيز الإبداع الإداري بالشركة الوطنية للتأمين SAA وحدة موزانية، وذلك من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة لتحليل ومناقشة أسئلة وفرضيات البحث.

¹³ Julien Pierre & André Michel Marchessnay, *l'entreprise*, economica, Paris, 1996, P10.

¹⁴ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص28.

¹⁵ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 125.

¹⁶ سليم بطرس جلد، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص38-39.

¹⁷ المرجع نفسه، ص39.

1.1.3. الإطار المنهجي للدراسة:

1.1.3.1. مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث، وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية حيث يتفق أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي:

- **المجال الجغرافي:** أجريت هذه الدراسة بالشركة الوطنية للتأمين SAA وحدة موزاية، والتي تحتل المرتبة الأولى بين شركات التأمين في الجزائر حيث تستحوذ على نسبة 28% من السوق.
- **المجال البشري:** أجريت الدراسة على جميع العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA وحدة موزاية، والبالغ عددهم 84 موظف.
- **المجال الزمني:** ويقصد به الوقت الذي استغرقته هذه الدراسة الميدانية، وذلك في الفترة التي تتراوح من 21 جانفي إلى غاية 30 مارس 2017.

2.1.3. منهج الدراسة.

اتبعت المنهج الوصفي التحليلي بغرض فهم الإطار النظري، ثم استخدام منهج دراسة الحالة (الدراسة الميدانية) في الإطار التطبيقي بالاعتماد على الإستبان كأداة لجمع المعلومات.

3.1.3. مجتمع وعينة الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA وحدة موزاية، ويقدر عددهم بـ 84 موظف، وقمنا بتقدير حجم العينة بـ 84 مفردة، وبعد إتمام عملية التوزيع استرجعنا 80 استبانة صالحة للدراسة.

2.3. نتائج تحليل الاستبيان:

سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل إجابة أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة، حول تأثير العدالة التنظيمية على تعزيز الإبداع الإداري بالشركة الوطنية للتأمين SAA وحدة موزاية.

1.2.3. تحليل نتائج محور العدالة التنظيمية.

نوضح من خلال الجدول رقم (01) النتائج الإحصائية لمحور العدالة التنظيمية كما يلي:

الجدول رقم (01): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور.

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
عدالة التوزيعات.				
1	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب مقارنة مع زملائي في العمل.	3.44	1.88	موافق
2	تتناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية.	3.65	1.13	موافق
4	يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة.	3.84	0.79	موافق
5	الإدارة تكافئني إذا ما أخذت بنظر اعتبار خبرتي في العمل.	2.22	1.24	غير موافق
6	توزع الحوافز المادية على المرؤوسين حسب الاستحقاق.	2.74	0.74	حياد
7	أن الامتيازات التي أحصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملائي ذو المرتبة الوظيفية نفسها.	1.98	1.27	غير موافق
متوسط عدالة التوزيعات				
عدالة الإجراءات.				
1	أشعر أن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة عادلة.	3.78	1.06	موافق
2	تحرص الإدارة على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	2.95	0.98	حياد
3	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملتي بناء على أسباب منطقية.	4.19	0.93	موافق

4	تستجيب الإدارة لقرارات التي يطرحها الموظفين والمتعلقة بالكفاءة وتقييم الأداء.	2.23	0.87	حياد
5	تشرح الدارة القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن القرارات.	4.06	1.04	موافق
6	يوجد شعور بنزاهة وعدالة المسئول في حل الخلافات بين الزملاء.	3.77	1.24	موافق
متوسط عدالة الإجراءات.				
عدالة التفاعلات				
1	عندما تتخذ الإدارة قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	3.49	0.79	موافق
2	يناقش رؤسائي معي حول القرارات المتعلقة بعملتي في المؤسسة.	3.54	1.18	موافق
3	تمتاز معاملة الإدارة بعدم التفريق والمحاباة.	4.02	1.06	موافق
4	يراعي رؤسائي مصلحتي في القرارات والمرتبطة بعملتي.	3.61	1.03	موافق
5	عندما تتخذ الإدارة قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المتعلقة التي دعت له لاتخاذ القرارات.	3.78	0.93	موافق
متوسط عدالة التفاعلات.				
العدالة التقييمية.				
1	يتم تقييم أدائي بعيدا عن العلاقات الشخصية.	2.69	1.34	حياد
2	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة على جميع العاملين دون تمييز.	3.68	1.36	موافق
3	أشعر بأن تقييم أدائي يركز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية.	2.70	1.26	حياد
4	إني على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي في المؤسسة.	3.54	0.95	موافق
5	إن المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي السنوي تتصف بالعدالة والموضوعية.	3.44	0.90	موافق
6	يمكنني التظلم بشأن نتائج التقييم غير العادل بحقهم.	3.92	0.76	موافق
متوسط العدالة التقييمية.				
المتوسط العام				
		3.50	1.06	موافق

المصدر: من إعداد الباحثان باعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عينة الدراسة أبدت موافقة على العبارات " أعتقد أن راتبي الشهري مناسب مقارنة مع زملائي في العمل." و"تناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية" و" يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة " بمتوسط حسابي يساوي 3.44 و3.65 و3.84 وانحراف معياري قدره 1.88 و1.13 و0.79، على التوالي، كما أبدت عينة الدراسة حياد اتجاه العبارات " الإدارة تكافئني إذا ما أخذت بنظر اعتبار خبرتي في العمل."، بمتوسط حسابي قدره 2.22 وانحراف معياري قدره 1.24 وأبدى المبحوثين حياد على العبارة " توزع الحوافز المادية على المرؤوسين حسب الاستحقاق." بمتوسط حسابي قدره 2.74 وانحراف معياري قدره 0.74، وغير موافق على العبارة " أن الامتيازات التي احصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملائي ذو المرتبة الوظيفية نفسها. بمتوسط حسابي قدره 1.98 وانحراف معياري قدره 1.27. كما أبدت عينة الدراسة موافقة على العبارة " أشعر أن الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة عادلة." بمتوسط حسابي يساوي 3.78 وانحراف معياري قدره 1.06، كما أبدت عينة الدراسة حياد اتجاه العبارات " تحرص الإدارة على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ

القرارات الخاصة بالعمل.. " بمتوسط حسابي يساوي 2.95 وانحراف معياري قدره 0.98، كما أبدت عينة الدراسة موافقة على العبارة " يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملنا على أسباب منطقية بمتوسط حسابي يساوي 4.19 وانحراف معياري قدره 0.93. وأبدى المبحوثين حياد اتجاه العبارة "تستجيب الإدارة لقرارات التي يطرحها الموظفون والمتعلقة بالكفاءة وتقييم الأداء". بمتوسط حسابي يساوي 2.23 و انحراف معياري قدره 0.87. وأبدى المبحوثين موافقة على العبارتين " تشرح الإدارة القرارات ويزود الموظفون بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن القرارات "و" يوجد شعور بنزاهة وعدالة المسئول في حل الخلافات بين الزملاء". بمتوسط حسابي يساوي 4.06 و 3.77 وانحراف معياري قدره 1.04 و 1.27 على الترتيب.

وأظهر المبحوثين موافقة على العبارتين " عندما تتخذ الإدارة قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعال معي بكل الاهتمام والود." و" يناقش رؤسائي معي حول القرارات المتعلقة بعملنا في المؤسسة."، بمتوسط حسابي يساوي 3.49 و 3.54 انحراف معياري قدره 1.18 و 0.99 على الترتيب، كما أبدت عينة الدراسة حياد اتجاه العبارة " تمتاز معاملة الإدارة بعدم التفريق والمحاباة". بمتوسط حسابي يساوي 4.02 وانحراف معياري قدره 1.06. وموافق على العبارتين " براعي رؤسائي مصلحتي في القرارات والمرتبطة بعملنا وعندما تتخذ الإدارة قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يشرح الأسباب المتعلقة التي دعت له لاتخاذ القرارات بمتوسط حسابي يساوي 3.61 و 3.78 وانحراف معياري قدره 1.03 و 0.93 على الترتيب. وجاءت العبارة " يتم تقييم أدائي بعيدا عن العلاقات الشخصية." حياد بمتوسط حسابي يساوي 2.69 وانحراف معياري قدره 1.34، كما أبدت عينة الدراسة موافق اتجاه العبارة " يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة على جميع العاملين دون تمييز"، بمتوسط حسابي يساوي 3.68 وانحراف معياري قدره 1.36. من خلال ما سبق نلاحظ أن بعد العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية تشكل أهم الأبعاد وأكثرها تأثيرا على أداء العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA وحدة موزاية عدم وجود عدالة للتوزيعات في المؤسسات عينة الدراسة، أي أن أفراد العينة 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 لقلة عدد العاملين بالمؤسسة.

2.2.3. تحليل نتائج محور واقع الإبداع الإداري في المؤسسة.

نوضح من خلال الجدول رقم (02) النتائج الإحصائية لمحور الإبداع الإداري كما يلي:

الجدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمحور.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	تؤكد المؤسسة على وضع أنظمة عمل واضحة تساعد على إطلاق الإبداع.	4.14	1.07	موافق
2	تعتمد المؤسسة أنظمة تحفز الإبداع وتثمنه فتعطي قيمة أعلى مما تعطي لنشاط آخر.	3.45	0.98	موافق
3	تعطي المؤسسة الأولوية للمبدع وليس للأكثر أقدميه.	3.22	0.83	محايد
4	تسعى المؤسسة على غرس قيم تشجع السلوك الإبداعي غير تقليدي.	3.67	0.88	موافق

5	تؤيد المؤسسة على إقامة علاقات اجتماعية بين المرؤوسين لتشجيع السلوك الإبداعي الجماعي.	3.88	1.06	موافق
6	تعتمد المؤسسة على الأساليب العلمية والموضوعية عند اختيار الأفراد العاملين.	3.47	1.17	موافق
7	تحرص المؤسسة على اختيار العاملين الذين يتمتعون بالاستعدادات الإبداعية العالية.	4.34	1.08	موافق تماما
8	تهتم المؤسسة بتحديد خصائص المبدعين والذين تمت لديهم هذه الاستعدادات والسعي لاستقطابهم	3.95	0.89	موافق
9	تضع المؤسسة الأفراد في اختبارات لقياس الاستعدادات الإبداعية في التعيين.	3.43	1.02	موافق
10	يمتلك الأشخاص المسؤولين عن اختيار العاملين المؤهلات العلمية الكافية التي تمكنهم من أداء عملهم بالشكل المطلوب.	4.32	0.98	موافق تاما
11	يستخدم الأشخاص المسؤولين عن اختيار العاملين أدوات علمية تساعد في كشف الطاقات الإبداعية لدى العاملين.	3.62	1.06	موافق
12	تساعد الأساليب العلمية التي تستخدم في جعل الفرد يفكر خارج القوالب التي اعتادها.	4.04	1.13	موافق
13	يرى الأفراد بأن هذه الأساليب العلمية مفيدة وتساعدهم في تنمية إبداعاتهم	3.74	0.97	موافق
14	تشجع الإدارة الأفكار الإبداعية التي يمتلكها بعض الأفراد ويحفظها.	3.95	1.11	موافق
	المتوسط العام	4.11	0.94	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على spss.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عينة الدراسة موافقة على العبارة " تؤكد المؤسسة على وضع أنظمة عمل واضحة تساعد على إطلاق الإبداع. " بمتوسط حسابي يساوي 4.14 وانحراف معياري قدره 1.07، كما أبدت عينة الدراسة موافق اتجاه العبارات " تعتمد المؤسسة أنظمة تحفز الإبداع وتثمنه فتعطيه قيمة أعلى مما تعطي لنشاط آخر. "، بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري قدره 0.98 وأبدى المبحوثين حياد على العبارة " تعطي المؤسسة الأولوية للمبدع وليس للأكثر أقدميه. " بمتوسط حسابي قدره 3.22 وانحراف معياري قدره 0.83 كما أبدى المبحوثين موافقة على العبارة " تسعى المؤسسة على غرس قيم تشجع السلوك الإبداعي غير تقليدي.. بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدره 0.88. كما أبدت عينة الدراسة موافق على العبارتين " تؤيد المؤسسة على إقامة علاقات اجتماعية بين المرؤوسين لتشجيع السلوك الإبداعي الجماعي " و"تعتمد المؤسسة على الأساليب العلمية والموضوعية عند اختيار الأفراد العاملين." بمتوسط حسابي يساوي 3.88 و 3.47 وانحراف معياري قدره 1.06 و 1.17 على الترتيب.

وأظهر المبحوثين موافقة تماما على العبارة " تحرص المؤسسة على اختيار العاملين الذين يتمتعون بالاستعدادات الإبداعية العالية." بمتوسط حسابي يساوي 4.34 وانحراف معياري قدره 1.08، كما أبدت عينة الدراسة موافقة اتجاه العبارات " تهتم المؤسسة بتحديد خصائص المبدعين والذين تمت لديهم هذه الاستعدادات والسعي لاستقطابهم"، بمتوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري قدره 0.89 وأبدى المبحوثين موافقة على العبارة " تضع المؤسسة الأفراد في اختبارات لقياس الاستعدادات الإبداعية في التعيين بمتوسط حسابي قدره 3.43 وانحراف معياري قدره 1.02 وغير موافق على العبارة" يمتلك الأشخاص المسؤولين عن اختيار العاملين المؤهلات العلمية الكافية التي تمكنهم من أداء عملهم بالشكل المطلوب. بمتوسط حسابي قدره 4.32 وانحراف معياري قدره 0.98. كما أبدت عينة الدراسة موافق على العبارتين " يستخدم الأشخاص المسؤولين عن اختيار العاملين أدوات علمية تساعد في

كشفت الطاقات الإبداعية لدى العاملين " و " تساعد الأساليب العلمية التي تستخدم في جعل الفرد يفكر خارج القوالب التي اعتادها. " بمتوسط حسابي يساوي 3.62 و 4.04 وانحراف معياري قدره 1.06 و 1.13 على الترتيب. كما أبدت عينة الدراسة موافق على العبارتين يرى الأفراد بأن هذه الأساليب العلمية مفيدة وتساعدهم في تنمية إبداعاتهم وتشجع الإدارة الأفكار الإبداعية التي يمتلكها بعض الأفراد ويحفظها. بمتوسط حسابي يساوي 3.74 و 3.95 وانحراف معياري قدره 1.11 و 0.97 على الترتيب.

3.3. اختبار علاقات التأثير بين العدالة التنظيمية والإبداع.

➤ **الفرضية الرئيسية:** يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية، العدالة التقييمية) على الإبداع الإداري. وللإجابة على الفرضية السابقة اعتمدنا تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري، والجدول التالي يوضح ذلك كما يلي:

الجدول رقم (03): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (الإبداع الإداري) والمتغير المستقل (العدالة التنظيمية).

درجات الحرية	مستوى دلالة T	قيمة T	مستوى دلالة F	قيمة F	R ²	R
1.208	0.000	8.741	0.000	80.556	0.153	0.472

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على برنامج spss.

R معامل الارتباط.
R² معامل التحدي.

يبين لنا الجدول رقم (03): العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع الإبداع الإداري، حيث فسر متغير العدالة التنظيمية (0.153) من التباين في بعد الإبداع الإداري، كما بلغ معامل الارتباط (0.472)، في حين أن قيمة (F) بلغت (80.556)، ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.005)، كذلك بلغت قيمة (T) (8.741)، ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.005)، وهذا يدل أن قيم (F) و (T) دالة إحصائياً، وبناء عليه فإننا نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على بعد الإبداع الإداري، وهذا يعني أن إحساس العاملين بالعدالة في المؤسسة يساهم في تفعيل وتعزيز الإبداع الإداري بها. ومن أجل معرفة مقدار مساهمة أبعاد العدالة التنظيمية في التأثير على الإبداع الإداري، فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية) على الإبداع الإداري.

العامل التابع				العوامل المستقلة
مستوى الدلالة (Sig)	t	β	B	
0.018	2.442	0.132	0.114	العدالة التوزيعية
0.000	3.601	0.278	0.264	العدالة الإجرائية
0.000	4.412	0.299	0.288	العدالة التعاملية
0.004	3.371	0.251	0.242	العدالة التقييمية

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على برنامج spss.

وتظهر النتائج الواردة في الجدول رقم (04) صحة هذه الفرضية حيث أن بعد الإبداع الإداري يتأثر إيجاباً وبشكل دال إحصائياً بمدى إحساس العاملين في المؤسسة بكل من

العدالة التوزيعية (T=2.442 ومستوى الدلالة 0.018) والعدالة الإجرائية (T=3.601 ومستوى الدلالة 0.002) والعدالة التفاعلية (T=4.412 ومستوى الدلالة 0.000) والعدالة التقييمية (T=3.371 ومستوى الدلالة 0.008) وتبين النتائج أن شعور الموظف بالعدالة التفاعلية ($\beta = 0.299$) كانت الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري وجاء إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية في المرتبة الثانية ($\beta = 0.278$)، وقد جاء إحساس العاملين بالعدالة التقييمية في المرتبة الثالثة ($\beta = 0.251$)، كما جاء إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية في المرتبة الرابعة ($\beta = 0.132$)، في مقدار مساهمتها في التأثير على الإبداع الإداري.

➤ مناقشة نتائج الدراسة.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا للنتائج التالية:

- أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية)، جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدراهم، ويتمثل ذلك في التعامل مع العاملين بكل ود واهتمام، واحترام وكرامة.
- وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد العدالة التنظيمية على مدى توفر الإبداع في المؤسسة من وجهة نظر المبحوثين.
- يعد بعد العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية أهم الأبعاد وأكثرها تأثيراً 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 وواقعية 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.

➤ التوصيات والافتراضات.

- و على ضوء النتائج السابقة نقدم جملة من التوصيات والافتراضات هي كما يلي:
- نشر مفاهيم العدالة والشفافية بين المديرين من خلال الاجتماعات والمؤتمرات وجلسات العصف الذهني والملصقات والنشرات.
- إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المؤسسة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم.
- يجب على المدراء وصانعي 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.
- 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.
- أهمية تنمية القدرات الإبداعية، عن طريق التدريب على الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة والتركيز على المشاركة والعمل الجماعي داخل المؤسسة.
- ضرورة مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل ومناسب، 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.
- عقد ورش عمل للعاملين لتطوير ثقافة الإبداع الإداري والاستفادة من الخبرات المختلفة الموجودة في المؤسسة.

المراجع:

1. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الراداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
3. جودة محفوظ، أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، على الموقع: <https://www.researchgate.net>، تاريخ الإطلاع: 21 جانفي 2017.
4. حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة، على الموقع: <http://www.iasj.net>، تاريخ الإطلاع: 15 جانفي 2017.
5. خالدية مصطفى عطا، مها عارف بريسم، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23، 2007.
6. راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، 2009.
7. سامر عبد المجيد البشايشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008.
8. سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، 2014.
9. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
10. سناء محمد عطا الدايب، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
11. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2007.
12. محارمة محارمه، ثامر محمد، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطبيلية بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد 02، 2000.
13. محمد الحراشنة وآخرون، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 02، 2006.
14. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
15. نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 24، 2012.
16. Jean La chman , **Le financement des stratégies de l'innovation**, Economica, Paris, 1993.
17. Habib sahhaf, **dictionary of humain resources management**, library du Liban publishers, Beirut, 2003.
18. Julien Pierre & André Michel Marchessnay, **l'entreprise**, economica, Paris, 1996.