

**الإرتباك التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي  
للعاملين (دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة بمحافظة الشرقية)**

**د. جميلة هاشم عبد المجيد هاشم الشريف\***

---

(\*) د. جميلة هاشم عبد المجيد هاشم الشريف:مدرس ادارة الاعمال كلية التكنولوجيا والتنمية جامعة الزقازيق  
Email: dr\_gamela850@yahoo.com

## ملخص البحث

تناول البحث دور الإرتباك التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين بالتطبيق على المستشفيات العامة بمحافظة الشرقية، وتم إجراء البحث على عينة قوامها (٣٦٥) عامل، بنسبة إستجابة (٩٤%). وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والاختبارات، واختبار نموذج البحث عن طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية. وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين، وكذلك علاقة ارتباط سلبية معنوية بين العدالة التنظيمية والإرتباك التنظيمي، وأيضاً علاقة ارتباط سلبية معنوية بين الإرتباك التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين. ووجود تأثير سلبي معنوي مباشر للعدالة التنظيمية على الإرتباك التنظيمي، وكذلك وجود تأثير سلبي معنوي مباشر للإرتباك التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي مباشر للعدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين، كما توسط الإرتباك التنظيمي بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين، وأخيراً تم مناقشة النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات واقتراح عدد من البحوث المستقبلية في هذا الصدد.

**الكلمات الأساسية:** العدالة التنظيمية، الإرتباك التنظيمي، السلوك الإبداعي للعاملين.

## Abstract:

The current research addressed the role of organizational Anomie as an intervening variable in the relationship between organizational justice & employees' Innovative behavior, applying it to public hospitals in Sharkia Governorate. The research was conducted on a sample of (365) factor, with a response rate of (94%). A number of statistical methods and tests were used, & the research model was tested using structural equation modeling. The researcher reached several results, the most important of which are: the existence of a significant positive correlation between organizational justice & employees' Innovative behavior, as well as a significant negative correlation between organizational justice & organizational Anomie, & a significant negative correlation between organizational Anomie & employees' Innovative behavior. There is a direct significant negative effect of organizational justice on organizational Anomie, as well as a direct significant negative effect of organizational Anomie on employees' Innovative behavior, in addition to a direct significant positive effect of organizational justice on employees' Innovative behavior. Organizational Anomie also mediated between organizational justice & employees' Innovative behavior. Finally, the results were discussed, a set of recommendations were presented, & a number of future researches were proposed in this regard.

**Keywords:** Organizational justice, organizational Anomie, employee Innovative behavior

## أولاً: مقدمة

تعد العدالة عنصراً هاماً لكل من المجتمع والمنظمات ، ويؤثر إدراك العاملين للعدالة على آرائهم ومشاعرهم وسلوكياتهم تجاه المنظمة، لذلك يجب على المنظمات الإهتمام بوظائف إدارة المورد البشرية بها، بدأ من التوظيف وإنهاءً بخدمة الموظف (Yigitol & Balaban, 2018). فعندما يدرك الموظف وجود عدالة في سياسات الترقية وتقييم الأداء والسياسات الإدارية بشكل عام يخلق لديه التزاماً تنظيمياً أكبر، وعلى النقيض عندما يدرك الموظف عدم عدالة المنظمة فإن ذلك ينعكس على ظهور نتائج غير مرضية للمنظمة، مثل عدم الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الأداء وانخفاض الثقة في المنظمة والعواطف السلبية تجاه المنظمة (Mahfouz et al., 2022) .

وتتعلق العدالة التنظيمية في أي هيكل تنظيمي بالمعايير والقواعد الاجتماعية التي تحكم كيفية توزيع النتائج مثل: العقوبات والمكافآت، وماهى الإجراءات المستخدمة لاتخاذ قرارات التوزيع هذه، وكيف يتم التعامل مع الأفراد على مستوى العلاقات (Mahfouz et al., 2022) ؛ وهي أيضاً الطرق التي يحدد بها الموظفون ما إذا كانوا قد عملوا بشكل عادل في وظائفهم والطرق التي تؤثر بها هذه التحديات على المتغيرات الأخرى المتعلقة بالعمل.

وتتزايد مخاوف الأفراد في حالة ارتباك بيئة العمل؛ مما أدى إلي ضرورة تحديد المديرين للتحديات التي يواجهها رؤوسهم والإستعداد لقضاء الوقت الكافي لمناقشة الآراء والأفكار المتنوعة (Gibaldi & Cusack, 2019). حيث أصبح الارتباك أحد أبرز مكونات بيئة الأعمال؛ نظراً للتغير المستمر في أداء العمليات نحو التحول التكنولوجي بشكل متكامل؛ مما قد يتسبب في الغموض وعدم الأمان الوظيفي (Switzer, 2013). كما أن للإرتباك التنظيمي تأثير سلبي على أداء المنظمات.

ويمكن تعريف المنظمات التي تنسم بالإرتباك بأنها تلك التي تفشل فى تطبيق معايير وإجراءات العمل المتفق عليها (Hodson, 1999) كما يعتبر الارتباك موقف ديناميكي في المنظمة يحدث عند توافر بعض العوامل التنظيمية وأهمها وجود عقبات فيتحقيق الأهداف الطموحة للإدارة، وتزايد مستويات الضغوط والغموض وعدم التأكد لدي العاملين. كما عرف (Fandino et al., 2015) الارتباك بأنه نتيجة الخلل بين النتائج المستهدفة تنظيمياً والوسائل التنظيمية المتاحة للوصول إلي هذه الأهداف . ويؤكد (Switzer, 2013) أن الارتباك التنظيمي يجب إعتبره مناخ متحيز تنظيمياً هدفه تحقيق مكاسب شخصية من خلال تجاهل الوسائل والأدوات التنظيمية المتفق عليها مسبقاً،

ويظهر ذلك عندما يتم استبدال بعض اللوائح والمعايير القديمة وقبل استحداث أخرى جديدة بالمنظمة، مما يعزز حالة عدم التأكد بين أعضاء المنظمة حول ما هو متوقع منهم مستقبلاً، كذلك يعرف بأنه إهمال الرقابة علي التفاعلات الإنسانية وتبني السلوك المنحرف نتيجة تجاهل القواعد والمعايير والقيم التنظيمية (De Lara & Rodriguez, 2007).

وتُعد المعاملة العادلة للموظفين أمراً بالغ الأهمية للمنظمات لتشجيعهم على ابتكار المنتجات والخدمات والإجراءات. حيث، تتجه الشركات بشكل متزايد نحو تعزيز المهارات التقنية لموظفيها من أجل الإبداع (Agarwal, 2014). فبغض النظر عن الظروف الصعبة في الاقتصاد العالمي، تتزايد مراكز الابتكار الديناميكية في جميع أنحاء العالم. لذلك، أصبح الإبداع المستمر مصدراً تنظيمياً بالغ الأهمية لبقاء المنظمة؛ لذلك، أصبحت المنظمات مهتمة بشدة بالتحقق من العوامل التي قد تؤثر على سلوك العمل الإبداعي مثل العدالة التنظيمية (Akram et al., 2020).

فالإبداع هو القوة الدافعية الأساسية للتنمية (Akram et al., 2016; Zhao, 2021) ويعتبر السلوك الإبداعي للموظف عاملاً حاسماً في إنشاء روح المبادرة اليومية وتنمية الإمكانات الديناميكية في مكان العمل (Kor et al., 2021) فهو مؤشراً مهماً لنجاح أو فشل المنظمات (Zhao et al., 2021).

وفي ضوء ما تقدم تأتي فكرة البحث في تحديد الدور الذي يمكن أن يقوم به الإرتباك التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين بالتطبيق على بعض المستشفيات العامة بمحافظة الشرقية. وذلك من خلال قياس درجة تأثير العدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين، وكذلك قياس تأثير الإرتباك التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، وأخيراً تحديد درجة تأثير الإرتباك التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين.

### ثانياً: الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

يشمل الإطار النظري لهذا البحث على ثلاثة متغيرات وهي العدالة التنظيمية، والإرتباك التنظيمي، السلوك الإبداعي للعاملين، وذلك على النحو التالي:

#### ١- مفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية: Organizational Justice

في السنوات الماضية، ازدادت أهمية كيفية معاملة المنظمات لموظفيها بشكل كبير. اقترح (Patterson, 2001) أن تكون المنظمات بمثابة دعم للأفراد، بدلاً من أن تكون مجرد موارد للمنظمات. ومن هذا المنطلق فإن الأفراد يتفاعلون وفقاً لكيفية معاملتهم. وقد اقترح مجال السلوك

التنظيمي والنظرية التنظيمية أن العدالة التنظيمية مفهوم وممارسة تنظيمية حاسمة في الإدارة التنظيمية الحديثة (Chen et al., 2015).

ونظرًا للجهود المبذولة على نطاق واسع، لم يقتصر الأمر على السعي لتحقيق العدالة التنظيمية للموظفين، بل امتد إلى الحفاظ عليها في جميع أنحاء المنظمة، مما أدى إلى أهمية كبيرة للعدالة التنظيمية في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية (Karkoulia, et al., 2016). وهذا ليس مهمًا فقط لرفاهية الموظفين كأفراد، بل أيضًا للمنظمات نفسها. فقد يكون لتحسين العدالة التنظيمية تأثير مباشر وإيجابي على أداء واستدامة أي منظمة، ووجود علاقة إيجابية بين ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والمواقف الإيجابية تجاه العمل. من ناحية أخرى، يرتبط انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بآثار سلبية مثل التوتر، والإرتباك، وضعف الصحة النفسية للموظفين، ومعدل دوران الموظفين، والنوايا الانتقامية (Silva&Caetano,2014).

تهتم العدالة التنظيمية بالطرق التي يحدد بها الموظفون ما إذا كان المديرين أو زملاء العمل يعاملونهم بشكل عادل في وظائفهم، وتُعتبر العدالة حافزًا مهمًا للموظفين (البردان، ٢٠١٤)، فعندما يشعر الفرد بالظلم، تنخفض معنوياته. وعندما يشعر الأفراد بأنهم يُعاملون دون عدالة في المنظمة، تقل التزاماتهم، ويتراجع أدائهم، ومن المتوقع أن تنخفض مساهمتهم في العمل (Colquitt, et al., 2010).

ومن أهم إمكانيات المنظمات لتصبح أكثر ابتكارًا تشجيع سلوك العمل الإبداعي لموظفيها (Akram et al., 2020). ومع ذلك، من الصعب جدًا تحقيق سلوك العمل الإبداعي إذا لم يتم التعامل مع الموظفين بشكل عادل. لا تُعد العدالة التنظيمية عنصرًا مهمًا في تحديد سلوك العمل الإبداعي للموظفين، بل تشمل أيضًا المعرفة اللازمة لابتكار المنتجات والخدمات وسياسات الأعمال. لذلك، يمكن القول إن الابتكار يرتبط بالمعرفة وتبادلها داخل المنظمات.

فالعدالة التنظيمية هي معيار اجتماعي يشير إلى كيفية توزيع الموارد القائمة على المنظمة مثل المكافآت والعقوبات، والإجراءات المستخدمة لإجراء هذا التوزيع (طة، ٢٠١١)، والسلوك الشخصي لهذه العمليات. تتعامل العدالة مع المكافآت المالية وغير المالية مثل تكافؤ الفرص في العدالة والأجر العادل والحوافز والترقية داخل المنظمة (Yean&Yusof,2016). وإدراك العدالة من قبل الموظفين في المنظمة من خلال تصنيف مشاعر وآراء الموظفين فيما يتعلق بمعاملتهم

ومعاملة الآخرين داخل المنظمة (Nyaanga, 2020)، (شوقي، ٢٠٠٦). ويمكن للعاملين الحكم على عدالة عملية صنع القرار من خلال ثلاثة أبعاد: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، والعدالة التفاعلية.

#### ١ - عدالة التوزيع Distributive Justice

ترتبط العدالة التوزيعية بإنصاف النتائج والمكافآت التي يتلقاها الموظفون ، مثل الرواتب والترقيات (Chen & Khuangga, 2021; Akram et al ., 2016).

#### ٢ - عدالة الإجراءات Procedural Justice

تتعلق بعدالة الأساليب والإجراءات والسياسات المستخدمة في القرارات التنظيمية مثل الرواتب والترقيات وظروف العمل ونظام تقييم الأداء والتوظيف وعمليات الاختيار (Akbolat et al., 2015; Lin & Hsieh, 2010).

#### ٣ - العدالة التفاعلية Interpersonal Justice

يمكن تصنيفها إلى عدالة بين الأشخاص وعدالة معلوماتية ، ترتبط العدالة الشخصية بعدالة في المعاملة التي يتلقاها الموظفون أثناء تنفيذ الإجراءات التنظيمية (Colquitt et al., 2001). في حين ترتبط العدالة المعلوماتية بالعدالة في شرح الإجراءات المقدمة للموظفين (Rafael et al., 2017; Gelens et al., 2013).

#### ٢ - مفهوم وأبعاد الإرتباك التنظيمي Organizational Anomie

استخدام عالم الاجتماع الفرنسي إيميل دوركايم Emie Durkheim عام (1897) مصطلح الإرتباك Anomie في العديد من كتابته، وهي كلمة يونانية مكونة من مقطعين هما كلمة (an) - هي غياب، و (Nomos) وتعني القانون أو القواعد أو الإجراءات واستخدامه لوصف الحالة المجتمعية لغياب أو تجاهل المعايير والقيم التي تنظم الرغبات اللامحدودة للأفراد، وعدم التضامن والتنظيم في البيئة الاجتماعية، والإفتقار للتكامل بين الأفراد والمجموعات (Bjarnason, 2015; Choi et al, 2022 ; De Lara & Gonzalez, 2009; Jahanshahi et al., 2022).

وبالتالي سيزداد الإرتباك التنظيمي عندما تولي المنظمة اهتماماً أقل للمعايير الأخلاقية في العمل وتركز بدلاً من ذلك على تحقيق الأهداف. عادةً ما يضع كبار المديرين أنواعاً مختلفة من السياسات والإجراءات واللوائح للحفاظ على سير أعمالهم بسلاسة (مهدي، ٢٠٢٣). ويحدث

الإرتباك في العمل بمجرد أن يفقد النظام المعياري الحالي (السياسات والإجراءات واللوائح) قيمته في نظر الموظفين. ومن المهم التخفيف من تصورات الإرتباك بين العاملين لأنها قد تولد مشاعر اليأس والعجز (Tsahuridu, 2006). يعتقد ميرتون (Merton, 1938) أنه في مكان العمل ذي المستوى العالي من الإرتباك، يفضل معظم الموظفين متابعة أهدافهم التنظيمية أو المتعلقة بالوظيفة من خلال وسائل غير مشروعة وغير قانونية. عادةً ما تهتم المنظمات بتقليل السلوكيات التي تنتهك الأعراف والسياسات واللوائح الداخلية التنظيمية الراسخة. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن مشاركة الموظفين في مثل هذه السلوكيات المنحرفة أقل تواتراً في مكان العمل ذي المستويات المنخفضة من الإرتباك. يُعد تحسين جودة الحياة العملية في مكان العمل وسيلة مهمة لردع السلوك غير المنظم للموظفين (Jahanshahi et al., 2022)، (عطا، ٢٠٢٣).

وبناءً على ما سبق يتم استخدام مصطلح الإرتباك التنظيمي لوصف بعض أشكال التحرر من الواجبات المتفق والمتعارف عليها في السياق المحيط بالفرد (Caruana et al., 2001)، واعتبرته بعض الدراسات مرادفاً بمصطلح الانومية التنظيمية والفوضى الأخلاقية في العمل Workplace Ethical Chaos بسبب غياب التحديد الواضح لأهداف العمل وإجراءات تحقيقها (Johnson & Duberley, 2011, Hodson, 1999; Fabauer, 2013; Fabauer, 2017; Tsahuridu, 2006; yang, 2015; Jahanshahi et al., 2022; Abugabel, 2023) وضوء ماسبق يمكن تحديد بعض خصائص الإرتباك التنظيمي كما يلي:

- ١- ضعف الالتزام باللوائح والقيم والإجراءات في العمل.
  - ٢- الغموض فيما يتعلق ببعض القرارات الإدارية.
  - ٣- تبني مبررات وهمية لإهمال معايير وقيم العمل.
  - ٤- الأولوية لتحقيق مكاسب شخصية على حساب مصلحة العمل.
  - ٥- غياب التحديد الواضح للأهداف التنظيمية والشخصية ووسائل تحقيقها.
  - ٦- عدم وجود مبادئ إرشادية تقيد السلوك وفق نطاق الحدود الأخلاقية والتنظيمية.
- وفي سياق هذا البحث يمكن تعريف الإرتباك التنظيمي بأنه حالة موقفية تنسم بتجاهل الأفراد للوائح وقيم وإجراءات العمل لتحقيق أهداف شخصية وتبرير ذلك بغموض بعض القرارات والمبادئ

الإرشادية الموضحة للسلوك الإيجابي المرغوب تنظيمياً وغياب التحديد الواضح لكيفية تحقيق أهداف العمل.

وأشار عدد محدود من الدراسات لبعض الأبعاد المستخدمة لقياس الإرتباك في بيئة الأعمال، حيث تناولت دراسة (Switzer, 2013) ستة أبعاد رئيسية للإرتباك التنظيمي ويمكن توضيحهم فيما يلي:

- ١- ضعف القدرات الإدارية: مثل عدم القدرة على إدارة الصراعات، وإتخاذ القرارات الخاطئة.
  - ٢- الشعور بعدم الأمان: يشير لاحتمالية الاستغناء عنهم وعدم الاستقرار النفسي في العمل.
  - ٣- ضعف التواصل التنظيمي: يشير لعدم تزويد العمال بمعلومات حول وظائفهم باستمرار.
  - ٤- تنظيم الإنتاج: هو مدي توافر المخزون اللازم للإعتماد عليه ضمن المراحل الإنتاجية.
  - ٥- نمط القيادة: تتضمن ضعف تحديد الأهداف وإهمال تطبيق الوظائف الإدارية.
  - ٦- الصيانة الدورية: تشير لمستوي تكرار الصيانة للمعدات والأدوات في العمل.
- كما تناولت دراسة (Yarm et al., 2021) أربعة أبعاد رئيسية للإرتباك التنظيمي وهم: إهمال اللوائح والإجراءات ، وعدم الثقة الإدارية، وفقدان المعني، والشعور باليأس والإحباط، كما تناولت دراسة (Azeez&Hasson,2021) الإرتباك التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهم: إهمال اللوائح والإجراءات: تعني استخدام العاملين للوسائل غير القانونية لتحقيق الأهداف من خلال تجاهل لوائح العمل، والسخرية التنظيمية وتعني وجود مشاعر سلبية مثل اليأس والإحباط نتيجة الافتقار إلى النزاهة، وتجاهل قيم العمل وتشير إلى عدم تأكيد الإدارة على المعايير والأعراف المقبولة التي توجه سلوك الأفراد على جميع المستويات.
- وفي نفس السياق حددت دراسة (Cohen,1993) ثلاثة أبعاد رئيسية للإرتباك التنظيمي وهم: إهمال اللوائح والإجراءات، والاعتراب النفسي، العلاقات الإجتماعية.

وفي ضوء ما سبق واتساقاً مع الخلفية النظرية للبحث الحالي اعتمدت الباحثة على ثلاثة أبعاد فقط ضمن دراسة (Switzer,2013) وذلك لعدة أسباب أبرزها الاتساق بين الأبعاد التي تم اختيارها وبين الخلفية النظرية للبحث الحالي، واعتماده على الدراسات التي درست الإرتباك على مستوي بيئة الأعمال، بالإضافة للبعد المتعلق بإهمال اللوائح والإجراءات نظراً لتكرار استخدامه في الدراسات السابقة مثل (Cohen, 1993; Yarim et al., 2021; Azeez & Hasson, 2021)، وبالتالي تم قياس الإرتباك التنظيمي بالإعتماد على أربعة أبعاد رئيسية

وهم: إهمال اللوائح والإجراءات ، وضعف القدرات الإدارية، والشعور بعدم الأمان، وضعف التواصل التنظيمي.

### ٣- مفهوم وأبعاد السلوك الإبداعي للعاملين *employee Innovative behavior*

عرف (Janssen, 2000) السلوك الإبداعي على أنه سلوك الموظف لإنشاء أفكار جديدة وتقديمها وتطبيقها عن قصد داخل دور العمل أو المجموعة أو المنظمة والتي تكون مفيدة للسلوك. ويتضمن هذا التعريف ثلاثة عناصر وظيفية أساسية للسلوك الإبداعي للعاملين وهي إنشاء وتعزيز وتنفيذ أفكار جديدة تفيد المنظمات. وعرفه (Momeni et al., 2014) بأنه التطوير المتعمد، وتقديم وتطبيق أفكار جديدة داخل دور وظيفي أو مجموعة أو منظمة من أجل الدور المناسب للمجموعة أو الأداء التنظيمي.

في حين وصفه (West, 2002) بأنه عبارة عن بناء متعدد الأبعاد للأداء، وتتوافق أبعاد أدائه مع المرحلتين الرئيسيتين للإبداع وهما : الابتكار والتنفيذ. وأشار (Brooks & Shesler, 2012) بأنه سلوكيات الموظفين التي تدعم الإبداع. ويرى (Baer, 2012; Alghamdi, 2018) أن السلوك الإبداعي للموظف يشير إلى كفاءة سلوكيات الموظفين المصممة لتحقيق نتائج مبدعة، والتي تشمل توليد وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة. وبالتالي فإن الإبداع يختلف عن الابتكار في الطريقة التي لا تنطوي فقط على توليد الفكرة ولكن أيضاً تنفيذها. على الرغم من أن الابتكار يرتبط كثيراً بالإبداع، إلا أن الابتكار هو مجرد نقطة البداية (رضوان، ٢٠١٤).

فالسلوك الإبداعي للموظف هو عملية متعددة المراحل مع أنشطة مختلفة، ومراحل مختلفة من التنمية، وسلوكيات الموظفين المختلفة اللازمة لكل مرحلة. نظراً لأنه يوصف بأنه أنشطة متوقعة وليس مراحل منفصلة ومتسلسلة، فمن المحتمل أن يشارك الموظفين في أي مجموعة من هذه السلوكيات في أي وقت (Abbas & Raja, 2015; Alghamdi, 2018).

وبناء على ما سبق سوف تتبنى الباحثة المفهوم الذي قدمه دراسة (Janssen, 2000) ، حيث ترى أنه أكثر شمولية ويتوافق مع الأبعاد التي قامت الباحثة باستخدامها في القياس.

اعتمدت الباحثة في قياس السلوك الإبداعي للموظف على ثلاثة أبعاد هما: توليد الفكرة، وترويج الفكرة، تنفيذ الفكرة، ووفقاً لدراسة كل من (Janssen, 2001; Veenendaal & Bondarouk, 2015; Alghamdi, 2018; Akram et al., 2020) ، حيث تم الاعتماد

عليهم في معظم الدراسات، ومناسبين لطبيعة البحث. وفيما يلي شرح لأبعاد السلوك الإبداعي للعاملين التي إعتدت عليهم الباحثة في البحث:

١. **توليد الفكرة Idea Generation** وتشمل جميع الإعتبارات التي تهدف إلى تحسين المنتجات الجديدة والممارسات والخدمات التنظيمية. وتتأثر هذه المرحلة بشكل كبير بمستوي دافعية الموظفين (Akram et al., 2020)، ووصف (Veenendaal & Bondarouk, 2015) السلوك الإبداعي للموظف انه نشاط يتدفق بحرية حيث يتم تحديد التطبيق والتضمين والنتائج ثم تشكيلها من خلال التفتيح إلى فكرة جديدة أو مجموعة من الأفكار، ويتضمن هذا البُعد تعريف الموظفين على المشكلات والفرص ويبحثون عن أفكار جديدة كحلول.

٢. **ترويج الفكرة Idea Promotion**: يتم الترويج للفكرة في جميع أنحاء المنظمة لإيجاد الدعم لمزيد من التطوير ويتضمن إيجاد الدعم على بناء تحالفات من الأفراد الذين يوفرهم القوة اللازمة لنقل الفكرة إلى واقع عملي- من خلال التعبير عن الحماس والثقة بنجاح، والمثابرة، وإشراك الأعضاء التنظيميين الرئيسيين في أفكار الموظفين (Veenendaal & Bondarouk, 2015) وتوفر مرحلة الترويج للفكرة القوة لتلك الأفكار التي تم إنشاؤها وتسعى جاهدة لإزالة المقاومة التنظيمية والحواجز التي تحول دون إحداث التغيير. تتطلب هذه المرحلة دعماً وتعاوناً تنظيمياً أقوى (Akram et al., 2020).

٣. **تنفيذ الفكرة Idea Realization**: تطوير المعلومات الكافية والوقت الكافي للتنفيذ الفكرة (Janssen, 2000)، ويتضمن بذل جهد كبير نحو تنفيذ الفكرة (Obeidat, 2021) وهي دمج للأفكار التي تم إنشاؤها وتعزيزها في العمل اليومي وتحقيق تلك الأفكار التي يمكن تجربتها وتطبيقها في إطار دور العمل أو المجموعة أو المنظمة. وتساعد في تحويل الأفكار المتولدة والمروجة إلى واقع عملي ونتائج في تطوير منتجات وخدمات وإجراءات وظيفة جديدة (Veenendaal & Bondarouk, 2015).

### ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية

ولتحديد مشكلة البحث قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية بهدف التعرف على مشكلة البحث بمختلف جوانبها، وسعياً للتحديد والتوصيف الدقيق لها ولجميع متغيرات البحث، وتشخيص الظواهر الدالة على وجود مشكلة والالمام بأبعادها، وصياغة فروض البحث وأبعاده، حيث تم توجية قائمة استقصاء آراء عينة من العاملين ببعض مستشفيات محافظة الشرقية، وذلك

خلال شهر مارس ٢٠٢٥، وتم إجراء التحليل الإحصائي لعدد (٥٥) قائمة صالحة للتحليل، وهدفت الدراسة الاستطلاعية إلى تحديد إلى أي مدى يتواجد الإرتباك التنظيمي ببعض مستشفيات محافظة الشرقية، وهل يشكل ثقافة عامة أم أنه مجرد سلوك شخصي يرجع للفرد نفسه، وهل يؤثر الإرتباك التنظيمي على العدالة التنظيمية للعاملين، وكيف يؤثر الإرتباك التنظيمي على توجيه سلوك بعض العاملين نحو السلوك الإبداعي للعاملين في العمل كرد فعل لحماية أنفسهم أو بغرض الإنتقام، وهل ترتبط العدالة التنظيمية بالإرتباك التنظيمي أم أنها قد تكون سمة شخصية لصيقة بالفرد، وإلى أي مدى ينعكس تأثير الإرتباك التنظيمي على العدالة التنظيمية و السلوك الإبداعي للعاملين بمستشفيات محافظة الشرقية.

وقد تم إعداد وعرض قائمة التساؤلات الخاصة بالدراسة الإستطلاعية، بإستخدام مقياس ليكرت الثلاثي Likert Scale لقياس إستجابات مفردات العينة وكانت الأوزان كما يلي "موافق" ثلاث درجات، "محايد" درجتان، "غير موافق" درجة واحدة.

### ومن خلال الدراسة الإستطلاعية توصلت الباحثة للنتائج التالية:

١. فقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من الظواهر الدالة على وجود قصور في تطبيق العدالة التنظيمية وعدم وجود منهجية واضحة لمواجهة ظاهرة السلوك الإبداعي للعاملين مما يؤدي إلى الإرتباك التنظيمي في العمل وذلك على النحو التالي:
١. انخفاض إدراك العاملين بالمستشفيات محل الدراسة بمفهوم العدالة التنظيمية.
٢. يؤكد البعض من عينة الدراسة الإستطلاعية (٤٩%) أنهم يتعرضون للمراقبة المفرطة من رؤسائهم مما يؤثر بالسلب على أدائهم الوظيفي ويُسرعهم بعدم الثقة والأمان.
٣. يتعرض بعض من عينة الدراسة الإستطلاعية (٢٨%) إلى صراخ رؤسائهم فيهم مما يشعرهم بالإهانة وعدم الإحترام وعدم تقدير ذاتهم.
٤. يشعر بعض من عينة الدراسة الإستطلاعية (٥٣%) بعدم الاستقرار الوظيفي في عملهم بسبب النقد المستمر لهم من رؤسائهم مما يجعلهم يبحثون عن وظيفة أخرى بأي مستشفى أخرى.
٥. يشعر البعض من عينة الدراسة الإستطلاعية (٣٨%) بعدم الشفافية، وإتخاذ القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز.
٦. يؤكد البعض من عينة الدراسة الإستطلاعية ما يقرب من (٥١%) أن الإدارة تقوم بمطالبة زملائهم بتنفيذ مهام العمل بأي وسيلة ممكنة.

٧. وأشار البعض من عينة الدراسة الإستطلاعية (٣١%) بتجاهل زملائهم لبعض الإجراءات بهدف تنفيذ المطلوب منهم في العمل.

#### رابعاً: مشكلة وتساؤلات البحث

إن اعتماد المفاهيم الإيجابية في مكان العمل يعد من الأمور الأساسية التي تسعى إليها اغلب المنظمات التي ترغب في تحقيق التفوق والتميز في مجال عملها . وقد تواجه المنظمات منعطف خطير من تضارب الأفكار والسلوكيات التي لا تستطيع إيجاد الأسباب التي تبررها بشكل أو بآخر، كما تسعى المنظمات لترتيب أولويات المتوقعة؛ مما يسهل التنبؤ بمستقبلها في السوق، ويعتبر الإرتباك التنظيمي عامل مؤثر يضعف كافة الجهود لتحقيق الأهداف المستقبلية، Fandino et al., (2015)

ولقد اهتمت الدراسات السابقة اهتماماً كبيراً لظاهرة العدالة التنظيمية. وأشارت إلى أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تشكيل سلوك أعضاء المنظمة عند بناء الثقافة التنظيمية. ويشكل مفهوم العدالة أساس نظرية المساواة المشتقة من مفهوم العدالة أو الإنصاف التي طُبقت على نطاق واسع في مجال السلوك التنظيمي (Karkoulian et al., 2016).

حيث يؤدي التصميم الغامض لمهام وأهداف المنظمة إلى لجوء الموظفين إلى تفسيراتهم الشخصية لاكتساب فهم مختلف للأهداف، وهذا قد يؤدي إلى الإرتباك التنظيمي. وأن القيم التنظيمية المشتركة قادرة على التحكم في عقول وأرواح وأفكار الموظفين وتنظيم سلوكهم. وما يزيد من أهمية دراسة موضوع الإرتباك التنظيمي هو ظهور حالة في المنظمة يتعرض فيها الموظفون للتفكك بسبب عدم كفاءة المعايير والأعراف التنظيمية، وانعدام الثقة بالمنظمات والقوانين واللوائح التنظيمية، وانعدام الثقة في العلاقات البناءة فيما بينهم. ونتيجة لذلك، تتعرض المنظمة للتدمير (Rafie-Rad et al., 2022). ونظراً لأن الإرتباك التنظيمي يلحق ضرراً بالأبعاد المادية والمعنوية للمنظمة، فقد لا يكون من السهل تتبعها وتحديدها، لذا فإن تحديد المتغيرات التنظيمية الملموسة كعواقب للإرتباك التنظيمي يُمكن أن يكون مفيداً للغاية في تحديد الإرتباك التنظيمي في الوقت المناسب.

وفي ضوء ما تقدم من خلال مراجعة الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الإستطلاعية يمكن صياغة مشكلة البحث في وجود قصور في فهم دور الإرتباك التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة

بمحافظة الشرقية، ومن ثمّ يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح مجموعة من التساؤلات البحثية الآتية:

- ١- ما نوع وقوة العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة الشرقية؟
- ٢- ما نوع وقوة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإرتباك التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة الشرقية؟
- ٣- ما نوع وقوة العلاقة بين الإرتباك التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة الشرقية؟
- ٤- ما طبيعة دور الإرتباك التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة الشرقية؟

#### خامساً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة الأهداف الآتية:

- ١- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة الشرقية.
- ٢- التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإرتباك التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة الشرقية.
- ٣- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإرتباك التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة الشرقية.
- ٤- تحديد طبيعة دور الإرتباك التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة الشرقية.

#### سادساً: العلاقة بين متغيرات البحث وتنمية الفروض

في سبيل التعرف على نطاق الفجوة البحثية، وتحديد مشكلة البحث، وتحقيق أهداف البحث، وصياغة فروض البحث، قامت الباحثة بمراجعة مجموعة من الدراسات التي تمت في البيئة العربية والأجنبية.

## ١ - دراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين

أشار (Raykov, 2014) إلى أن سلوك العمل الإبداعي هو العامل الحاسم لبقاء المنظمة وقدرتها التنافسية في الاقتصاد العالمي. ويُعتبر سلوك العمل الإبداعي للعاملين سلوكاً تحفيزياً شخصياً، ولذلك، يُتوقع أن تُصبح العدالة التنظيمية، إن وُجدت، عنصراً من عناصر هذه العملية التحفيزية التي تؤثر على سلوك العمل المبتكر. ويمكن القول إن العدالة التنظيمية عامل تحفيزي مهم يُوجّه الموظفين نحو إظهار سلوك معين أو عدم إظهاره (Kerwin et al., 2015). وأشارت دراسة (Silva &Caetano, 2014) إلى أنه عندما يشعر الموظفون بأنهم لا يُعاملون بإنصاف من قبل منظماتهم، فإن التزامهم الواعي تجاه المنظمة يتأثر سلباً، ويميل أداؤهم وموقفهم الإيجابي تجاه العمل إلى التراجع.

كما أفادت الدراسات السابقة أن العدالة التنظيمية مرتبطة بشكل كبير بأداء الوظيفة. مثلاً، عندما يبذل الموظفون جهداً أو مدخلات محدودة وعندما يتقاضون أجوراً زهيدة؛ سوف يبذلون المزيد من الجهد أو المدخلات عندما يتقاضون أجوراً عادلة (Chen &Khuangga, 2021) بالإضافة إلى ذلك، يشعر الموظفون بالظلم إذا كانت المدخلات التي يقدمونها للمنظمة أكبر من الناتج الذي ينتقلونه. وسيعمل النظام التنظيمي العادل على تحسين أداء الموظفين في المنظمة. على العكس من ذلك، قد يشعر الموظفون بالإحباط إذا تم التقليل من قيمة عملهم الجاد أو إذا كانوا يتقاضون أجوراً منخفضة، مما سيؤدي إلى تقليل جهودهم وأدائهم (Krishnan et al., 2018).

وأشارت دراسة (Abstein &Spieth, 2014) إلى أنه في ظل عالم سريع التغير، يُمثل السلوك الإبداعي للعاملين ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، تُوفّر لها البقاء والنجاح على المدى الطويل وهذا يُشير إلى جهد مُستمر ومُخلص من قبل موظفي المنظمة، ويتطلب الحفاظ على هذه الجهود المُخلصة. والسلوك الإبداعي للعاملين يضم مجموعة من العوامل التنظيمية، مثل العدالة التنظيمية ومشاركة المعرفة. وقد تُعزز هذه العوامل أو تُقلّل من سلوك العمل الإبداعي للعاملين (Ouyang, et al., 2015; Agarwal, 2014). وبناء على ما تقدم، يمكن صياغة الفرض الأول من فروض البحث على النحو الآتي :

الفرض الأول : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

## ٢ - دراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والإرتباك التنظيمي

تناولت دراسة (Shariat et al., 2022) تأثير العدالة التنظيمية على شعور الموظفين بالارتباط فيما يتعلق بالدور الوسيط للإرتباك التنظيمي والثقة التنظيمية، وتم التطبيق على عينة مكونة من ٣٠٠ موظف، وتم استخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة بواسطة ١٧٠ استبياناً، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية لها تأثير سلبي على الإرتباك التنظيمي، ووجود تأثير سلبي أيضاً للعدالة التنظيمية على الإرتباك التنظيمي.

وأكدت دراسة (De Lara, 2007; Johnson et al., 2011) وجود علاقة ارتباط سلبية بين العدالة التنظيمية والإرتباك التنظيمي. ووفقاً لنتائج البحث، يمكن الاستنتاج أن الإرتباك التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد والعناصر، ولا يمكن دراسته بأبعاد وعناصر محدودة.

أشارت دراسة (Bjarnason, 2015) إلى الإرتباك التنظيمي بأنه حالة من الفوضى في مكان العمل Workplace Chaos يضعف فيها التعاون والمشاركة وكفاءة التنظيم، لا سيما ضعف الالتزام بالمعايير والقيم والإجراءات في ظل بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة والتي تهمل الإرشادات الموجهة نحو السلوك الجيد. وقد يحدث ذلك عادة للمديرين في المشروعات المتوسطة والصغيرة الحجم بهدف سرعة النمو وزيادة الحصة السوقية، المنظمات التي تركز على تحقيق أهداف النمو والتوسع المتزايد تكون عرضة أكثر من غيرها للإرتباك التنظيمي وفقدان العديد من المزايا التنافسية (De Lara & Rodriguez, 2007).

وعندما يسود الظلم داخل المنظمات، لا تُتبع أو تُلتزم مجموعة واحدة من القيم للموظفين والإدارة. وينتج عن ذلك ارتباك تنظيمي، وقد يُسبب للموظفين ارتباكاً وعزلة. وكما هو الحال في علم الاجتماع، قد يُحفز الإرتباك التنظيمي الانحراف في دراسات السلوك التنظيمي (Caruana et al., 2001)، قد يتفاعل الإرتباك التنظيمي مع العدالة التنظيمية، لأن إدراك الظلم يدفع الموظفين إلى الشعور بعدم التقدير من قبل منظماتهم، مما يؤدي إلى شكوك عامة وغربة عن منظماتهم (Hodson, 1999).

فالإرتباك التنظيمي هو افتقار مُدرك للوسائل والمعايير الاجتماعية المُعتمدة لتوجيه سلوك الفرد لتحقيق أهداف ثقافية محددة، يشير مصطلح "الإرتباك" إلى اختلال التوازن المجتمعي، حيث يُبالغ في التركيز على تحقيق الأهداف الثقافية على حساب الوسائل المؤسسية أو المشروعة. وأن اختلال

التوازن المجتمعي ينشأ بسبب الفجوة بين الأهداف الثقافية والوسائل المؤسسية. ويزيد هذا الوضع غير المتوازن من احتمال لجوء الأفراد إلى سوء السلوك (De Lara & Rodriguez, 2009). تُعدّ الفوضى إحدى الحالات السائدة في المنظمة، وتُسبب على المدى الطويل تغييرًا مفاجئًا في القيم الاجتماعية، وستُحدث نوعًا من الارتباك بين أفراد المجتمع. ويشير (Anthony Powell, 2021)، إن فقدان أو غياب المبادئ أو الأعراف أو التقاليد الأخلاقية هو ما يؤدي إلى سلوك منحرف. لا يمتلكون معايير في عملية اتخاذ القرارات. ومع ذلك، يبدو أن المديرين، من خلال إدراكهم للقدرات النفسية للأفراد وتهيئة بيئة تنظيمية إيجابية وثقافة مناسبة لهم، يحددون قدرات الموظفين ومدى التزامهم بالمعايير، وبالتالي يحددون السلوكيات التنظيمية المرغوبة (Ehsani et al., 2015). وبناء على ما تقدم، يمكن صياغة الفرض الثاني من فروض البحث على النحو الآتي:

**الفرض الثاني : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والارتباك التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.**

### ٣- دراسات تناولت العلاقة بين الارتباك التنظيمي و السلوك الإبداعي للعاملين

هدفت دراسة (De Lara & Rodriguez, 2007) إلى قياس الدور المعدل للارتباك التنظيمي في العلاقة بين إدراك العاملين لبعض المتغيرات السلبية في بيئة العمل الداخلية متمثلة في: الاتجاهات نحو الوظيفة، سلوك الزملاء، وسلوك المشرف وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، وجمع البيانات من عينة مكونة من ١٥٤ موظفًا من الإداريين بإحدى الجامعات الحكومية الإسبانية، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة سلبية بين الارتباك التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما يوجد علاقة سلبية بين (سلوك الزملاء ، الاتجاهات نحو الوظيفة وسلوك المشرف) وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الدور المعدل للارتباك التنظيمي للعلاقة بينهم.

وتناولت دراسة (Shahzadi & Khurram, 2020) الكفاءة الذاتية وسلوك الإبداعي للموظف بتوسيط البراعة الفردية والرسمية في مكان العمل في باكستان، وتم جمع البيانات من الموظفين ذوي الباقات البيضاء في قطاع الأدوية (= ٣٠٨)، إلى أن البراعة الفردية تتوسط الرابط بين الكفاءة الذاتية وسلوك العمل المبتكر، وأن الرسمية تضعف العلاقة بين البراعة الفردية وسلوك العمل الإبداعي.

وهدفت دراسة (De Lara & Medina, 2015) تحديد العلاقة بين الإرتباك في العمل وتكرار الغياب بسبب المرض وبدون إذن مسبق، وتم جمع البيانات من خلال عينة مكونة من ٨٤ من العاملين بمنظمات التضامن الاجتماعي بإسبانيا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإرتباك في العمل وبين الغياب المتكرر بدون إذن مسبق.

وهدفت دراسة (Fandino et al., 2015) إلى قياس الإرتباك التنظيمي على كل من الدعم التنظيمي والثقة في الذات المهنية للفرد، من خلال جمع البيانات من عينة عمدية مكونة من ٢٨٢ من العاملين بمنظمات حكومية وخاصة متنوعة بمدينة ريودي جانيرو بالبرازيل، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للإرتباك التنظيمي على إدراك العاملين للدعم التنظيمي المتمثل في الدعم الاجتماعي، والدعم المعلوماتي، وكذلك وجود تأثير سلبي للإرتباك التنظيمي على ثقة العاملين بذاتهم المهنية؛ مما يدفع الأفراد إلى تدني إدراك نجاحاتهم المهنية وتطلعاتهم المتعلقة بمهنتهم وعملهم، ويمنعهم من الحصول على نظرة إيجابية لقدراتهم ومهاراتهم في أداء مهام العمل.

كما هدفت دراسة (Bae & Shin, 2016) إلى تحديد وقياس دور الإرتباك التنظيمي وانتهاك العقد النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والارتباط بالعمل، باستخدام عينة مكونة من ٢٧٧ موظفًا من العاملين بمجالات متنوعة منها التصنيع والتمويل والتوزيع في كوريا ، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على شعور العاملين بالارتباط بالعمل.

وتناولت دراسة (Sypniewiewska, 2017) الإرتباك في العمل ومظاهره وأسبابه، باستخدام عينة عمدية مكونة من ١٠٢٧ من العاملين بمنظمات متنوعة ببولندا، وأظهرت الدراسة وجود مظاهر الإرتباك في العمل بالمنظمات محل الدراسة، وتتمثل أهم سلوكيات العاملين خلالها في: استخدام الإنترنت لأغراض خاصة، ونسخ مطبوعات شخصية، وترك العمل في وقت مبكر أو أثناء العمل باستخدام مبررات وهمية، وقبول الهدايا من العملاء، وأظهرت العينة عدة مبررات لتجاهلهم معايير وقواعد العمل منها: صاحب العمل لا يدفع لي ما يكفي، ولن يدفعوا مقابل تحسين أدائي لمهام عملي، والإدارة لا تقدر إسهاماتي في عملي، ويفعل الآخرون أشياء أسوأ.

كما هدفت دراسة (Abdul Rahim et al., 2018) قياس تأثير الإرتباك التنظيمي وثقة العاملين في الإدارة على السلوكيات المضادة للإنتاجية، باستخدام عينة مكونة من ٢٠١٥ من العاملين بإحدى شركات تقديم الخدمات اللوجستية البحرية بماليزيا، وتمثلت نتائج الدراسة في أن الإرتباك التنظيمي يؤثر إيجابياً على سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية، بينما تزايد ثقة العاملين

في الإدارة يؤثر سلبياً على تبني العاملين للسلوكيات المضادة للإنتاجية. وبناءً على ما تقدم ، يمكن صياغة الفرض الثالث من فروض البحث على النحو الآتي :

الفرض الثالث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإرتباك التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

وإنطلاقاً من العرض السابق للدراسات السابقة يمكن القول أن الإبداع شرط أساسي لنجاح وبقاء المنظمات في ظل التغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة والتي تفرض على منظمات الأعمال ضرورة تقدم كل ما هو جديد ومبتكر، ولا شك أن الإبداع يسهم في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما يساعد في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلاتها ويمكنها من مواجهة التحديات وحسن استخدام مواردها المادية والبشرية. ويعرف الإبداع بأنه العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة إلى منتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب مستحدثة في العمل؛ هو أيضاً قدرة الفرد على الإنتاج ، إنتاجاً متميزاً أكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة، كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير، فالإبداع قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة. أما الابتكار فهو يرتبط بتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة، أما السلوك الإبداعي فهو عبارة عن تصرف الفرد أو الجماعة داخل العمل ولا يشترط أن ينتج عن هذا السلوك منتجات أو خدمات جديدة ، حيث أنه سلوك أو تصرف يسبق الإبداع في صورته النهائية وقد يكون السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.

تلعب العدالة التنظيمية دوراً مهماً للغاية في تشكيل سلوك الموظفين ومواقفهم في مكان العمل (Jahanshahi et al., 2022). فغياب إدراك العدالة من قبل العمال غير المستقرين سيؤدي إلى زيادة الإرتباك في العمل، ويميل الأفراد الذين يشعرون بمزيد من الظلم في حياتهم وأماكن عملهم إلى إظهار المزيد من الانحرافات في سلوكياتهم وأفعالهم، وقد أظهرت دراسة أخرى أن الموظفين غير المستقرين، وخاصة أولئك الذين يعملون في نوبة ليلية، يتحملون مستوى أعلى من الإرتباك المرتبط بالعمل (Cannizzaro et al., 2020). وقد ثبت أن المستويات العالية من الإرتباك في المنظمة تعزز الشعور بالعبث وعدم الثقة وانعدام المعايير والاعتزاز والعجز بين الموظفين، وفي المقابل، قد تساعد المستويات المنخفضة من الإرتباك في مكان العمل المنظمة في خلق مناخ عمل خاص يقضي على السلوكيات غير الأخلاقية للموظفين ويوفر لهم آليات لحل صراعاتهم الأخلاقية والشخصية بطريقة أكثر بناءً (Hodson, 1999).

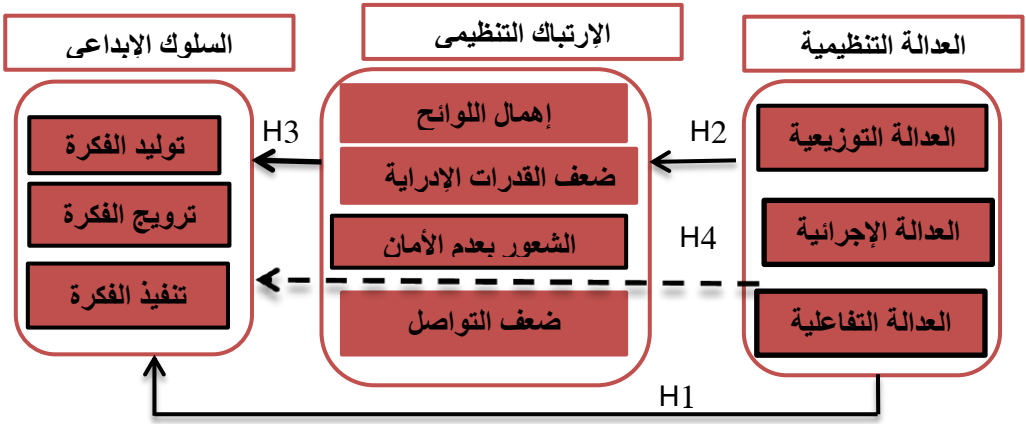
ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى الدور الوسيط الذي يلعبه الارتباك التنظيمي (Jahanshahi et al., 2022; Bell & Khoury, 2011; Rafie-Rad, 2022; Budomo, 2023) حيث تناولت دراسة (Choi et al., 2018) قياس إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية لمنظماتهم وتأثيره السلبي على إنحرفهم الوظيفي، وهل الارتباك التنظيمي له دور وسيط في هذا التأثير، باستخدام عينة مكونة من ٢٥١ من العاملين بالمنظمات الصناعية الكورية التي ينطبق عليها معايير المسؤولية الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية لمنظماتهم له تأثير سلبي على إنحرفهم الوظيفي، ويوجد تأثير إيجابي لارتباك المنظمات على إنحرف عاملها، وأخيراً توضح الدراسة العلاقة بين إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية وتزايد إنحرف العاملين.

ويعتبر السلوك الإبداعي سلوكاً معقداً يتكون من مراحل متعددة، ويتكون من الأنشطة الثلاثة التالية: توليد أفكار جديدة والترويج لها وتنفيذها من خلال نموذج إبداعي يتم تجربته وتطبيقه، ويختلف السلوك الإبداعي عن السلوك الابتكاري في أن الإبداع يقوم بتوليد أفكار ثم تنفيذها (Andri et al., 2020).

لذا تُصبح الحاجة ملحة لإجراء المزيد من الدراسات لاستكشاف العلاقات المُتداخلة بين المتغيرات الثلاثة، وأنه في حدود علم الباحثة لا توجد دراسات أجنبية أو عربية إهتمت بالتعرف على الدور الوسيط للارتباك التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين، وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرض الرابع من فروض البحث على النحو الآتي :

**الفرض الرابع : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين في ظل الارتباك التنظيمي كمتغير وسيط.**

وبناءً على ما تقدم من عرض للعلاقات بين متغيرات الدراسة، فإن النموذج المقترح لهذه المتغيرات يمكن توضيحه في الشكل رقم (١).



شكل رقم (١) نموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

### سابعاً: أهمية الدراسة

تساهم هذه الدراسة في مجال البحث العلمي من خلال:

#### ١- الأهمية العلمية:

حاول هذا البحث تقديم إسهامات علي المستوى العلمي، وذلك من خلال تغطية الفجوة البحثية وذلك علي النحو التالي:

- تتجسد الأهمية العلمية لهذا البحث في أنه لم يتطرق أى بحث آخر (عربي أم أجنبي) للجمع بين الثلاث متغيرات معاً، أو دراسة التأثير المباشر وغير المباشر للعدالة التنظيمية علي السلوك الإبداعي للعاملين من خلال توسيط الإرتباك التنظيمي وذلك في حدود علم الباحثة، حيث تأمل الباحثة أن يشكل هذا البحث إسهاماً وإضافة علمية للمكتبة العربية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.
- تتركز أهمية هذا البحث في تناوله لمتغيرات هامة وحيوية في مجال العمل ومؤثرة علي السلوك الإبداعي للعاملين بالمقام الأول، وهما متغيري العدالة التنظيمية والإرتباك التنظيمي حيث أنهما يرتبطان بالعوامل النفسية والشخصية بالمقام الأول وهو ما يمثل صعوبة في دراسة المتغيرات التي تمثل مزيج من العوامل النفسية والتنظيمية علي حد سواء داخل مجال العمل.
- تتمثل أهمية هذا البحث في أهمية متغيري العدالة التنظيمية والإرتباك التنظيمي كظواهر منتشرة بالمستشفيات وضرورة التطرق لدراساتها بشكل علمي ومعرفة أسبابها ومحاولة الإعتماد علي الأساليب العلمية للحد من تأثيراتها السلبية علي السلوك الإبداعي للعاملين.

## ٢- الأهمية التطبيقية:

- يقدم هذا البحث مجموعة من التوصيات المصحوبة بآليات التنفيذ من خلال النتائج التي تم التوصل إليها لمساعدة المديرين في تطبيق العدالة التنظيمية ومحاولة كسر حاجز الظلم بين مختلف الأطراف داخل العمل بمستشفيات الشرقية مما يساهم في توفير بيئة عمل صحيحة وتحسين السلوك الإبداعي للعاملين.
- تساهم توصيات البحث في دعم العلاقات بين العاملين وبعض البعض مما يساهم في التعامل بشفافية والبعد عن الغموض في التعاملات بحيث يقلل ذلك من الإرتباك التنظيمي أو تخفيف آثاره غير المرغوبة، نظراً لطبيعة الدور الذي يمكن أن يقوم به في التأثير علي ظلم ومخاوف العاملين داخل العمل.
- يعتبر هذا البحث بمثابة مرشد للمديرين بمستشفيات الشرقية لتوخي الحذر عند التعامل مع المخاطر الناجمة عن شعور العامل بالظلم والإرتباك حيث يتسبب في افساد العلاقات بين العاملين والإدارة مما يتسبب في إتباع العامل سلوك دفاعي يؤثر بدوره علي سلوكه الإبداعي.

## ثامناً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في جميع العاملين ببعض المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الشرقية، ووفقاً لبيانات الإدارة العامة لمركز المعلومات لمديرية الصحة بمحافظة الشرقية ٢٠٢٤ فإنه يبلغ العدد الإجمالي للمجتمع (١٦٦٤٧) كما هو موضح في الجدول رقم (٢)، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، وارتفاع تكلفة الوصول إلى كل مفرداته، فقد تقرر إختيار عدد ٦ مستشفيات لإجراء الدراسة عليهم حيث يبلغ عدد العاملين بهم ٤١٦١ من إجمالي عدد العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة الشرقية كما هو موضح بالجدول رقم (٣) ، كما تقرر الإعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات الأولية المطلوبة للبحث، وبلغ حجم العينة (٣٧٦ مفردة)، تم حسابها

بالبرنامج باستخدام موقع <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

calculator.html لحساب حجم العينة جدول رقم (١).

## جدول رقم (١) حساب حجم عينة الدراسة

|             |           |
|-------------|-----------|
| مستوى الثقة | ٩٥%       |
| نسبة الخطأ  | ٥%        |
| حجم المجتمع | ١٦٦٤٧     |
| حجم العينة  | ٣٧٦ مفردة |

المصدر: <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

وقد تقرر زيادة حجم العينة إلى ٤٠٠ مفردة بغرض تحقيق معدلات عالية للاستجابة عند جمع البيانات. وفيما يتعلق بإجراءات سحب العينة، فإنها تمثلت في أسلوب العينات العشوائية البسيطة، وتم توزيع العينة بالإعتماد على أسلوب التوزيع النسبي القائم على التباين في عدد العاملين داخل كل مستشفى، وتمثلت وحدة المعاينة في كل من يعمل بالمستشفيات العامة بمحافظة الشرقية بغض النظر عن طبيعة عمله، والجدول رقم (٣) يوضح توزيع حجم العينة على المستشفيات المختارة وفقاً لبيانات الإدارة العامة لمركز المعلومات لمديرية الصحة بمحافظة الشرقية، ٢٠٢٤م.

## جدول رقم (٢) إجمالي عدد العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة الشرقية

| بيان                                  | عدد العاملين | النسبة من المجتمع % | بيان                            | عدد العاملين | النسبة من المجتمع % |
|---------------------------------------|--------------|---------------------|---------------------------------|--------------|---------------------|
| مستشفى المبرة للتأمين الصحي           | ٤١٢          | ٢.٥                 | مستشفى الصالحية الجديدة المركزي | ٥١١          | ٣.٠٦                |
| مستشفى رمد الزقازيق                   | ٣٤٣          | ٢.٠٦                | مستشفى السعدين المركزي          | ٥٣٢          | ٣.١٩                |
| مستشفى منيا القمح المركزي             | ٧٩٥          | ٤.٧٧                | مستشفى تارك المركزي             | ٢٨١          | ١.٦٨                |
| مستشفى ابو حماد المركزي               | ٥٨٩          | ٣.٥٣                | مستشفى ههيا المركزي             | ٩٢٤          | ٥.٥٥                |
| مستشفى الحسينية المركزي               | ٥٥٤          | ٣.٣٢                | مستشفى الإبراهيمية المركزي      | ٦٦٨          | ٤.٠١                |
| مستشفى التامين الصحي بالعاشر من رمضان | ٩٣           | ٠.٥٥                | مستشفى ديرب نجم المركزي         | ١١٠٦         | ٦.٦٤                |
| مستشفى بلبس المركزي                   | ٩٢٥          | ٥.٥٥                | مستشفى كفر صقر المركزي          | ٨٣٧          | ٥.٠٢                |
| مستشفى القنايات المركزي               | ٧٠٤          | ٤.٢١                | مستشفى فاقوس العام              | ٩٠٤          | ٥.٤٣                |
| مستشفى الزقازيق العام بالإحار         | ١٣١٩         | ٧.٩٢                | مستشفى صدر الزقازيق             | ٣٥٦          | ٢.١٣                |
| مستشفى أبو كبير المركزي               | ٧٥٤          | ٤.٥٢                | مستشفى الزقازيق العام           | ١٣١٩         | ٧.٩٢                |
| مستشفى أولاد صقر المركزي              | ٦٢٧          | ٣.٧٦                | مستشفى العازي النفسي            | ٩٥           | ٠.٧٥                |
| مستشفى مشوتل السوق المركزي            | ٤٠٦          | ٢.٤٣                | مستشفى الصوفية المركزي          | ٣٧٨          | ٢.٢٧                |
| مستشفى الزقازيق العام بالإحار القديمة | ٤١٢          | ٢.٤٧                | مستشفى حليات فاقوس              | ٤٦٥          | ٢.٧٩                |
| مستشفى سنهوت التخصص                   | ١١٤          | ٠.٦٨                | مستشفى الزوامل المركزي          | ٢٢٤          | ١.٣٤                |
| إجمالي                                |              |                     |                                 | ١٦٦٤٧        |                     |

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على بيانات الإدارة العامة لمركز المعلومات لمديرية الصحة بمحافظة الشرقية، ٢٠٢٤م.

جدول رقم (٣) توزيع حجم العينة على المستشفيات المختارة

| م | بيان                                   | عدد العاملين | حجم العينة في كل مستشفى |
|---|----------------------------------------|--------------|-------------------------|
| ١ | مستشفى المبرة للتأمين الصحي            | ٤١٢          | ٦٦                      |
| ٢ | مستشفى رعد الزقازيق                    | ٣٤٣          | ٥٣                      |
| ٣ | مستشفى الزقازيق العام بالإحرار         | ١٣١٩         | ٦٨                      |
| ٤ | مستشفى صدر الزقازيق                    | ٣٥٦          | ٦٢                      |
| ٥ | مستشفى الزقازيق العام                  | ١٣١٩         | ٧٢                      |
| ٦ | مستشفى الزقازيق العام بالإحرار القديمة | ٤١٢          | ٦٧                      |
|   | إجمالي                                 | ٤١٦١         | ٣٨٨                     |

المصدر: من إعداد الباحثة

وأُسفرت هذه العملية عن جمع (٣٦٥) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك يكون استجابة أفراد عينة البحث (٩٤%) وهي نسبة مرتفعة في العلوم الإجتماعية، ويوضح الجدول رقم (٤) الخصائص الديموجرافية لعينة البحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٤) الخصائص الديموجرافية لعينة البحث (ن = ٣٦٥)

| المتغير          | التصنيف                 | التكرارات | النسبة المئوية% |
|------------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| النوع            | ذكر                     | 212       | 58.1            |
|                  | أنثى                    | 153       | 41.9            |
|                  | الإجمالي                | 365       | 100.0           |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من ٥ سنوات          | 61        | 16.7            |
|                  | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة  | 105       | 28.7            |
|                  | من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة | 115       | 31.5            |
|                  | من ١٥ سنة فأكثر         | 84        | 23.1            |
|                  | الإجمالي                | 365       | 100.0           |
| الفئة الوظيفية   | طبيب                    | 98        | 26.8            |
|                  | صيدلي                   | 92        | 25.2            |
|                  | هيئة تمريض              | 44        | 12.1            |
|                  | إداري                   | 73        | 20.0            |
|                  | فني                     | 58        | 15.9            |
|                  | الإجمالي                | 365       | 100.0           |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٤) تنوع الخصائص الديموجرافية لعينة البحث، حيث بلغت نسبة الذكور (٥٨.١%) للذكور بعدد ٢١٢، و ١٥٣ أنثى بنسبة (٤١.٩%)، كما تباينت عينة البحث للمفردات داخل عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، فقد بلغت نسبة العاملين التي تتراوح نسبة خبرتهم بالعمل من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة أعلى نسبة استجابة بنسبة (٣١.٥%)، بينما بلغت نسبة

العاملين الذين لديهم أقل من ٥ سنوات على أقل نسبة إستجابة بنسبة (١٦.٧ %) ، بينما بلغت نسبة مشاركة الطبيب على أعلى نسبة مشاركة بلغت قدرها (٢٦.٨ %) ، بينما بلغت نسبة مشاركة أعضاء هيئة تمريض على أقل نسبة مشاركة بنسبة (١٢.١) % .

## تاسعاً: حدود البحث

هناك مجموعة من الحدود لإجراء هذا البحث، وهي:

-**حدود بشرية:** شملت هذه الدراسة العاملين في المستشفيات العامة التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الشرقية فقط، وذلك إنطلاقاً من كونهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتقديم الخدمات الصحية للمواطنين، وتضم هذه الفئة (أطباء، صيادلة، هيئة تمريض، فنيين، إداريين).

-**حدود مكانية:** نظراً لإعتبارات الوقت والجهد والتكلفة فقد إقتصرت البحث على المستشفيات التالية بمحافظة الشرقية ( مستشفى صدر الزقازيق، مستشفى الزقازيق العام، مستشفى الزقازيق العام بالإحرار، مستشفى المبرة للتأمين الصحي، مستشفى رمد الزقازيق، مستشفى الزقازيق العام بالأحرار القديمة). وقد تم إختيار هذه المستشفيات من بين ٢٨ مستشفى عامة تقع تحت إشراف مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية التابعة لوزارة الصحة المصرية.

-**حدود علمية:** ركز هذا البحث على التعرف على الدور الوسيط للإرتباك التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين.

كما اعتمدت الباحثة في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها لغرض هذا البحث ويتم الإجابة عنها بمعرفة المستقضي منه وب نفسه. بحيث تشمل مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي. وشملت قائمة الإستقصاء ثلاث أجزاء، وتم تطوير هذه العبارات لتلائم مجال البحث بالإضافة إلى المتغيرات الديموجرافية، وتنميتها من الدراسات السابقة وثيقة الصلة بالموضوع كما هو موضح بالجدول (٥).

## جدول رقم (٥) مقاييس متغيرات الدراسة

| المتغير                  | عدد العبارات | المقاييس التي تم الإعتماد عليها                                                             |
|--------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| العدالة التنظيمية        | ١٧           | (Janssen, 2001; De Jong & Den Hartog, 2010; Kerwin et al., 2015; De Lara & Rodríguez, 2007) |
| الإرتباك التنظيمي        | ٢١           | (Cohen, 1993; Switzer, 2013; Azeez & Hasson, 2021; Yarim et al., 2021).                     |
| السلوك الإبداعي للعاملين | ١١           | (Nyaanga, 2020; Akram et al ., 2016)                                                        |

**المصدر:** من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

عاشراً: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروض البحث:

قامت الباحثة باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية؛ تتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، ذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (Spss Ver,24 & AMOS Ver. 23)

- أساليب تحليل البيانات:

تتمثل أساليب تحليل البيانات المستخدمة في البحث فيما يأتي:

أسلوب معامل الارتباط ألفا **Coefficient Alpha Correlation**: تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.

١- معامل ارتباط بيرسون **Correlation Pearson**: تم استخدامه لقياس العلاقة بين متغيرات البحث لتحديد نوع وقوة العلاقة بين تلك المتغيرات. والأنداد البسيط **simple Analysis Regression** للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة

٢- أسلوب تحليل العوامل **Factor Analysis**: يساعد في تخفيض البيانات والكشف عن الأبعاد الأساسية في البيانات الخاضعة للتحليل

٣- أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية **Analysis Path SEM &Method** وتم استخدام اختبار فروض البحث الحالي.

- اختبار صدق وثبات مقاييس البحث:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الإعتماد عليها بشكل نهائي، تم تقييم صدق وثبات مقاييس البحث، عن طريق عرض قائمة الإستقصاء على عدد ٣٠ مفردة من العاملين بمجتمع الدراسة الميدانية، وتم تحليل نتائج قوائم الإستقصاء باستخدام أسلوب معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج هذا الأسلوب.

## جدول (٦) متغيرات البحث ونتائج اختبار الصدق والثبات

| المتغير                   | البعد                     | العبارات                                                                                         | المعاملات المعيارية | معامل ألفا (α) | الثبات المركب (CR) | الصدق التقاربي (AVE) |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|--------------------|----------------------|
| الإرتباك التنظيمي         | ضعف القدرات الإدارية      | ١. يواجه زملائي عقبات تمنعهم من النجاح في العمل                                                  | .799                | .784           | 0.854              | 0.545                |
|                           |                           | ٢. يتعرض بعض زملائي لسوء المعاملة من المدير                                                      | .699                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٣. يتعرض بعض زملائي لحالات من التثمر في العمل                                                    | .704                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٤. تتجاهل الإدارة تنمية مهارتنا في العمل                                                         | .729                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٥. قد يتعرض بعض زملائي لحالات من التثمر في المعاملة                                              | .688                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٦. يصعب علينا تحديد التوجهات المستقبلية للإدارة                                                  | .843                |                |                    |                      |
| الشعور بعدم الأمان        | الشعور بعدم الأمان        | ٧. يشعر زملائي أن مستقبلهم في العمل غير واضح                                                     | .683                | .720           | .882               | .650                 |
|                           |                           | ٨. يحصل زملائي على الترقية التي يستحقونها في العمل                                               | .681                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٩. يتم الإستغناء عن بعض العاملين دون سبب واضح                                                    | .668                |                |                    |                      |
|                           |                           | ١٠. يفقد زملائي للشعور بالراحة النفسية في العمل.                                                 | .631                |                |                    |                      |
|                           |                           | ١١. تهمل الإدارة تقديم الدعم المعنوي للزملاء للموظفين                                            | .698                |                |                    |                      |
|                           |                           | ١٢. تتدخل الإدارة في حل مشكلات العمل                                                             | .879                |                |                    |                      |
| ضعف التواصل الاجتماعي     | ضعف التواصل الاجتماعي     | ١٣. تتجاهل الإدارة التواصل معنا بشأن اتخاذها بعض القرارات المتعلقة بنا                           | .852                | .892           | .884               | .554                 |
|                           |                           | ١٤. يعرف زملائي ما سيحدث في العمل من خلال الشائعات                                               | .853                |                |                    |                      |
|                           |                           | ١٥. تهمل الإدارة إعطاء معلومات عن أدائنا السابق                                                  | .883                |                |                    |                      |
|                           |                           | ١٦. يصعب تحديد الشخص موضع الثقة في العمل                                                         | .875                |                |                    |                      |
|                           |                           | ١٧. نقصنا وجود قواعد مكتوبة توضح الصحيح والخطأ في العمل                                          | .822                |                |                    |                      |
|                           |                           | ١٨. يهمل بعض زملائي الإلتزام بإجراءات العمل                                                      | .805                |                |                    |                      |
| إهمال اللوائح و الإجراءات | إهمال اللوائح و الإجراءات | ١٩. يقدم زملائي منفتحهم الشخصية على مصلحة العمل                                                  | .787                | .838           | .885               | .793                 |
|                           |                           | ٢٠. يؤيد بعض زملائي مقولة الغاية تبرر الوسيلة                                                    | .777                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٢١. تهمل الإدارة تفسير الغرض من بعض اللوائح                                                      | .831                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٢٢. يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع مستوي تعليمي                                                 | .678                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٢٣. أشعر بعدالة ما أحصل عليه من عملي مقارنة بما يحصل عليه زملائي في نفس المستوى في داخل المستشفى | .691                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٢٤. أرى أن راتبي يتماشى مع متطلبات ومسؤوليات عملي                                                | .617                |                |                    |                      |
| العدالة التوزيعية         | العدالة التوزيعية         | ٢٥. أرى أن المكافآت التي أحصل عليها تتناسب مع مسؤولياتي                                          | .633                | .762           | .854               | .633                 |
|                           |                           | ٢٦. أشعر أن راتبي يتناسب مع الجهد الذي أبذله                                                     | .586                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٢٧. أرى أن مكافأتي تتناسب مع حجم الضغوط التي أتعرض لها                                           | .598                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٢٨. يستمع المدير إلى الآخرين قبل أن يصنع قراره                                                   | .714                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٢٩. يتخذ المدير القرارات بناء على معلومات كافية                                                  | .692                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٣٠. تطبق القرارات الإدارية على جميع العاملين بشكل عادل                                           | .742                |                |                    |                      |
| العدالة الإجرائية         | العدالة الإجرائية         | ٣١. يعطي المدير معلومات إضافية عند الحاجة                                                        | .668                | .749           | .850               | .547                 |
|                           |                           | ٣٢. يتخذ المدير قرارات العمل بأسلوب موضوعي                                                       | .701                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٣٣. يعاملني المدير بأسلوب مهذب عند إتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفتي                               | .833                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٣٤. يعطي مديري أهمية كبيرة لحاجاتي الشخصية عند إتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفتي                   | .832                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٣٥. يخطرني المدير بمعايير تطبيق القرارات المرتبطة بوظيفتي                                        | .827                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٣٦. يحرص المدير على شرح القرارات التي تتخذ بشأن وظيفتي بشكل واضح                                 | .824                |                |                    |                      |
| العدالة التفاعلية         | العدالة التفاعلية         | ٣٧. يشرح لي المدير القرارات ذات العلاقة بوظيفتي                                                  | .876                | .869           | .921               | .652                 |
|                           |                           | ٣٨. يعطي المدير اهتماماً أكبر للحقوق الشخصية المرتبطة بوظيفتي عند إتخاذ القرار                   | .878                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٣٩. أسعى إلى تقديم أفكار جديدة لتطوير أداء الشركة                                                | .802                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٤٠. أبحث عن أساليب عمل جديدة                                                                     | .771                |                |                    |                      |
|                           |                           | ٤١. أسعى إلى إيجاد مداخل جديدة لتنفيذ المهام                                                     | .720                |                |                    |                      |
|                           |                           |                                                                                                  |                     |                |                    |                      |
| السلوك الإبداعي للعاملين  | توليد الأفكار             |                                                                                                  |                     | .816           | .812               | .715                 |
|                           |                           |                                                                                                  |                     |                |                    |                      |
|                           |                           |                                                                                                  |                     |                |                    |                      |

| المتغير       | البعد         | العبارات                                                                              | المعاملات المعيارية | معامل ألفا | الثبات المركب | الصدق التقاربي |
|---------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|---------------|----------------|
|               | ترويج الأفكار | ٤٢. أقوم بإيجاد مداخل جديدة لتنفيذ المهام                                             | .783                | .880       | .٩٥٦          | .٦٦٤           |
|               |               | ٤٣. أشجع الأفكار الإبداعية في مجال العمل                                              | .852                |            |               |                |
|               |               | ٤٤. أحاول إقناع رؤسائي في العمل بما يقدم من أفكار إبداعية                             | .801                |            |               |                |
|               |               | ٤٥. أسعى إلى إقناع أصحاب الشركة ليتبنوا الأفكار الإبداعية التي تتوافق مع سياسة الشركة | .836                |            |               |                |
| تنفيذ الأفكار |               | ٤٦. أسهم في تنفيذ الأفكار الجديدة                                                     | .6٧٤                | .697       | .٧٨٨          | .٥٩٦           |
|               |               | ٤٧. أقدم أفكار إبداعية بشكل منهجي في ممارسات العمل بالشركة                            | .509                |            |               |                |
|               |               | ٤٨. أسعى إلى بذل جهد في تطوير أشياء جديدة                                             | .597                |            |               |                |
|               |               | ٤٩. أسعى إلى تقييم الأفكار الإبداعية لأخيار من بينها                                  | .613                |            |               |                |

**المصدر:** من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

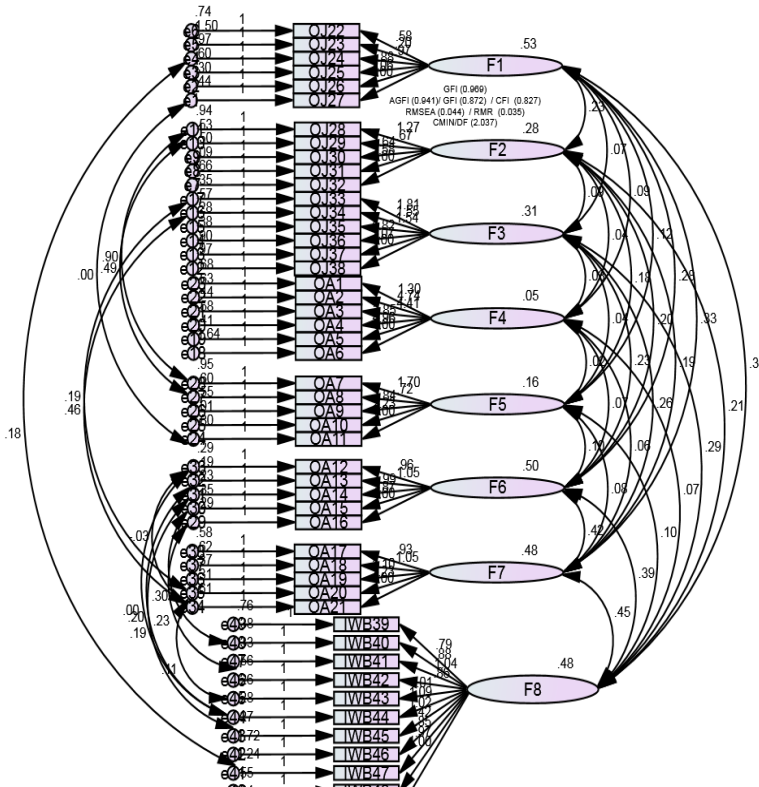
ويتضح من الجدول رقم (٦) ، أن التأكد من درجة الثبات في المقاييس المستخدمة، تم استخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ بإعتباره أكثر اساليب تحليل الثبات دلالة في تقييم درجة التماسك الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب Composite Reliability CR) للتأكد من مدي ترابط عبارات كل مقياس، ويتضح من الجدول رقم (٦) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) تراوحت بين ٠.٦٩٧، و ٠.٨٩٢ ومعامل الثبات المركب (CR) تراوحت بين ٠.٧٨٨، و ٠.٩٥٦ وجميعها أكبر من ٠.٧ وهو ما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010). كما يتضح من الجدول أيضاً:

- **صدق التقارب Validity Convergent:** وذلك لقياس مدي التقارب أو التوافق بين عبارات القائمة المتعددة التي تخص كل متغير من متغيرات الدراسة، وتشير نتائج الجدول رقم (٦) إلى ان قيم المعاملات المعيارية Factor Loadings لجميع العبارات أكبر من ٠.٦ وجميع هذه القيم معنوية عند مستوي معنوية ٥% ، كما ان قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted AVE) لكل متغير أكبر من ٠.٥ ويدل ذلك على أن أداة البحث تتصف بصدق التقارب (Hair et al., 2010).

- **الصدق التمايزي Discriminant Validity:** وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل ذاته، وتم حسابها من خلال الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج، حيث يجب ان يكون قيمة الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى، ويتضح من الجدول رقم (٦) ورقم (١٠) أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، ويدل ذلك على أن أداة البحث

المتتمثلة في قائمة الاستقصاء تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد عدم وجود ترابط متداخل أو مشترك بين متغيرات البحث (Hair et al., 2010).

وبعد إجراء اختبار صدق وثبات أداة جمع البيانات لكل متغيرات البحث العدالة التنظيمية، والإرتباك التنظيمي، والسلوك الإبداعي للعاملين، تم استخدام أسلوب تحليل العوامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) على برنامج (26) AMOS لمتغيرات النموذج ، بهدف التحقق من الصدق البنائي للمقياس، وتحديد الصدق التقاربي لمقاييس متغيرات البحث. ويوضح الشكل رقم (٢) مخرجات أسلوب تحليل العوامل التوكيدي لمتغيرات البحث .



شكل رقم (٢) مخرجات أسلوب تحليل العوامل التوكيدي لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج برنامج AMOS 26

اظهرت النتائج الموضح في الشكل رقم (٢) ان هناك علاقة بين ابعاد البحث (العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وضعف القدرات الإدارية، والشعور بعدم الأمان، وضعف التواصل الاجتماعي، وإهمال اللوائح و الإجراءات ، السلوك الإبداعي للعاملين بأبعاده) والعناصر الكامنة لها، وأيضاً معظم مؤشرات جودة النموذج حققت المستوى المطلوب والمقبول به والبعض الآخر جاء قريب من المستوى المطلوب.

#### الحادي عشر: نتائج البحث واختبار الفروض

قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لما له من قدرة علي بيان أثر علاقة متغير مستقل علي متغير تابع، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط simple Analysis Regression للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة عند مستوى معنوية، ( $P < 0.001$ ) وتوضح الباحثة نتائج هذا التحليل بطريقة Enter.

تتناولت الباحثة في هذا الجزء عرض نتائج البحث واختبار الفروض، وذلك على النحو الآتي:

#### ١ - العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين

جدول رقم (٧) نوع ودرجة العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين

| التابع<br>المستقل                         | السلوك الأبداعي للعاملين                   |                        |                                           |                                            |                        |                                           |                                            |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                           | القدرة التفسيرية للنموذج                   |                        |                                           |                                            |                        |                                           |                                            |
|                                           | Beta                                       | t                      | P <                                       | الخطأ<br>المعياري                          | F- قيمة<br>المحسوبة    | معامل<br>الارتباط<br>R                    | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> المتعدد |
| معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> المعدل | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> المتعدد | معامل<br>الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> المعدل | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> المتعدد | معامل<br>الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> المعدل | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> المتعدد |
| العدالة<br>التنظيمية                      | .679                                       | 25.966                 | 0.001<br>***                              | .026                                       | 674.228                | .806                                      | .649                                       |

**المصدر:** من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 26 \*\*\* مستوى معنوية إحصائية  $0.001 >$

بناءً على نتائج جدول رقم (٦، ٧) تم قبول الفرض الأول : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، حيث ثبت وجود علاقة إيجابية للعدالة التنظيمية علي السلوك الإبداعي للعاملين.

#### ٢ - العلاقة بين العدالة التنظيمية والإرتباك التنظيمي للعاملين

جدول رقم (٨) نوع ودرجة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإرتباك التنظيمي للعاملين

| التابع<br>المستقل                         | الإرتباك التنظيمي للعاملين                 |                        |                                           |                                            |                        |                                           |                                            |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                           | القدرة التفسيرية للنموذج                   |                        |                                           |                                            |                        |                                           |                                            |
|                                           | Beta                                       | t                      | P <                                       | الخطأ<br>المعياري                          | F- قيمة<br>المحسوبة    | معامل<br>الارتباط<br>R                    | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> المتعدد |
| معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> المعدل | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> المتعدد | معامل<br>الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> المعدل | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> المتعدد | معامل<br>الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> المعدل | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> المتعدد |
| العدالة<br>التنظيمية                      | .723                                       | 29.032                 | 0.001***                                  | .025                                       | 842.848                | -.836                                     | .699                                       |

**المصدر:** من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 26 \*\*\* مستوى معنوية إحصائية  $0.001 >$

بناءً على نتائج جدول رقم (٦، ٨) تم قبول الفرض الثاني : توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإرتباك التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، حيث ثبت وجود علاقة سلبية للعدالة التنظيمية علي الإرتباك التنظيمي للعاملين.

### ٣- العلاقة بين الإرتباك التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين

جدول رقم (٩) نوع ودرجة العلاقة بين الإرتباك التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين

| Beta | t      | P <      | الخطأ المعياري | قيمة F المحسوبة | السلوك الإبداعي للعاملين |                          |                          | التابع / المستقل  |
|------|--------|----------|----------------|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|
|      |        |          |                |                 | معامل الارتباط المتعدد R | معامل التحديد المتعدد R2 | معامل التحديد المتعدد R2 |                   |
| .830 | 31.065 | 0.001*** | .027           | 965.008         | .852                     | .727                     | .726                     | الإرتباك التنظيمي |

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS 26 \*\*\* مستوى معنوية إحصائية  $0.001 >$  بناءً على نتائج جدول رقم (٦، ٩) تم قبول الفرض الثالث : توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الإرتباك التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة. ، حيث ثبت وجود علاقة سلبية بين الإرتباك التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين.

وللوقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، وبين قوة واتجاه العلاقة، ومعنوية العلاقة بين متغيراتها. تم عمل تحليل وصفي لبيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). ويظهر الجدول رقم (١٠) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ومعاملات الارتباط.

### جدول (١٠) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ومصفوفة معاملات الارتباط

| م | المتغيرات              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدالة التنظيمية | الإرتباك التنظيمي | السلوك الإبداعي للموظف |
|---|------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| ١ | العدالة التنظيمية      | ٣.٢٠٩٢          | ٠.٥٧٤٣٠           | ٠.٨٦١             |                   |                        |
| ٢ | الإرتباك التنظيمي      | ٣.١٧٧٠          | ٠.٥٨٩٧٧           | ٠.٠٨٥٢            | ٠.٨٤٦             |                        |
| ٣ | السلوك الإبداعي للموظف | ٣.٢٧٨٥          | ٠.٦٨١٦٩           | ٠.٠٨٠٦            | ٠.٠٨٣٦            | ٠.٨٩٠                  |

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي.

\*\* جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١

قيم القطر الرئيسي المظلل يمثل الجذر التربيعي لمتوسط جذر التباين المستخرج (Square Root Of AVE) يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يأتي: أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية ، والإرتباك التنظيمي ، والسلوك الإبداعي للعاملين) ، قد بلغ (٣.٢٠٩٢ - ٣.١٧٧٠ -

٣٠.٢٧٨٥) على التوالي، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة قد جاءت بدرجة متوسطة، في حين تشير درجات الانحراف المعياري والتي تقل جميعها عن الواحد الصحيح إلى عدم وجود درجة عالية من التباين في الآراء بين مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

- وتشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط  $(R = 0.806)$  ، مما يشير إلى أن العدالة التنظيمية تدعم وتساهم بشكل إيجابي السلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين العدالة التنظيمية والإرتباك التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط  $(R = -0.852)$ ، مما يعني كلما تزايدت العدالة التنظيمية كلما أدي ذلك إلى الحد من الإرتباك التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة، وأخيراً تبين وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين الإرتباك التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين حيث بلغ معامل الارتباط  $R = -0.836$  ، مما يشير إلى أن الإرتباك التنظيمي يحد ويقلل بشكل سلبي السلوك الإبداعي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

- كما يوضح الجدول أعلاه أن الجذر التربيعي لمتوسط جذر التباين المستخرج (Square Root Of AVE) أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى؛ وهو ما يعني أن أداة البحث تتمتع بالصدق التمايزي، كما تؤكد هذه النتيجة عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al., 2010).

- العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين من خلال الإرتباك التنظيمي كمتغير وسيط

للتحقق من صحة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، وبالتالي اختبار صحة فروض البحث، تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج الأندادار، والذي يمكن من خلاله اختبار التأثير الوسيط للإرتباك التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين ، وللتعرف على جودة التوفيق للنموذج الوصفي المقترح وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث المكونة للنموذج ( العدالة التنظيمية ، والإرتباك التنظيمي، والسلوك الإبداعي للعاملين ) بشكل إجمالي، أخذنا في الاعتبار العلاقات المتبادلة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) وتأثيره بشكل إجمالي على المتغير الوسيط (الإرتباك التنظيمي) بغرض إحداث أثر أفضل على المتغير التابع (السلوك الإبداعي للعاملين )، مما استلزم ذلك الإستعانة بأسلوب تحليل المسار Analysis Path، (JASP) والذي يهدف إلى تحليل معاملات الارتباط بين متغيرين إلى نوعين من التأثيرات مباشرة وغير مباشرة، ويعتمد وجود نماذج سببية حيث يفترض وجود علاقة خطية بين السبب

(المتغيرات السببية) والأثر ، وللتحقق من الوساطة تم استخدام اختبار سوبل. ويوضح الجدول رقم (١١) نتائج اختبار فروض البحث.

جدول (١١) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة ونتائج اختبار سوبل للتحقق من الوساطة

| دلالة<br>المعنة                                | مستوي<br>الدلالة | قيمة (ت) | قيمة معنة<br>المسار | R      | R <sup>2</sup> | المسار                                                           |
|------------------------------------------------|------------------|----------|---------------------|--------|----------------|------------------------------------------------------------------|
| التأثيرات المباشرة                             |                  |          |                     |        |                |                                                                  |
| دال                                            | ٠.٠٠٠            | ١٠.٦٠٨   | ٠.٥٥٤               | ٠.٨٠٦  | ٤٠.٢           | العدالة التنظيمية مع السلوك الإبداعي للعاملين                    |
| دال                                            | ٠.٠٠٠            | ١٥.٣٢٦   | ٠.٦٦٤               | -٠.٨٥٢ | ٤٢.١           | العدالة التنظيمية مع الإرتباك التنظيمي                           |
| دال                                            | ٠.٠٠٠            | ١٢.٤٥٧   | ٠.٩١٠               | -٠.٨٣٦ | ٥٧.٢           | الإرتباك التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين                      |
| التأثيرات غير المباشرة                         |                  |          |                     |        |                |                                                                  |
| دال                                            | ٠.٠٠٠            | ٩.٥٤٠    | ٠.٤١٠               | ٧٧.٥   | ٦١.١           | العدالة التنظيمية - الإرتباك التنظيمي - السلوك الإبداعي للعاملين |
| نتائج اختبار سوبل Sobel Test للتحقق من الوساطة |                  |          |                     |        |                |                                                                  |
| p-value                                        |                  |          | Std. Error          |        | Test statistic |                                                                  |
| 0.0000                                         |                  |          | 0.04301935          |        | 9.52334245     |                                                                  |
| 0.0000                                         |                  |          | 0.04307521          |        | 9.51099254     |                                                                  |
| 0.0000                                         |                  |          | 0.04296342          |        | 9.53574058     |                                                                  |

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

- تفسر العدالة التنظيمية حوالي ٤٢.١% وفقا لمعامل التحديد  $R^2$  من التغير الذي يحدث في السلوك الإبداعي للعاملين كمتغير تابع، كما يتضح وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للعدالة التنظيمية على الإرتباك التنظيمي، حيث بلغ معامل المسار (٠.٦٦٤) عند مستوي معنوية (٠.٠٠٠) ، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الأول للبحث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإرتباك التنظيمي للعاملين.

- كما تفسر العدالة التنظيمية حوالي ٤٠.٢% وفقا لمعامل التحديد  $R^2$  من التغير الذي يحدث في السلوك الإبداعي للعاملين ، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للعدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين ، حيث بلغ معامل المسار (٠.٥٥٤) عند مستوي معنوية (٠.٠٠٠) . وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثاني للبحث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

- يفسر الإرتباك التنظيمي ٥٧.٢% وفقا لمعامل التحديد  $R^2$  من التغير الذي يحدث في السلوك الإبداعي للعاملين، كما يتضح وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للإرتباك التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين ، إذا بلغ معامل المسار (٠.٩١٠) عند مستوي معنوية (٠.٠٠٠) وفي ضوء

ذلك يتضح صحة الفرض الثالث للبحث بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتباك التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

- كما يتضح أن العدالة التنظيمية (كمتغير مستقل) والارتباك التنظيمي (كمتغير وسيط) يفسرا ٦١% وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  من التغير الذي يحدث في السلوك الإبداعي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة . كما يتضح وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر للارتباك التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين ، حيث بلغ معامل المسار غير المباشر (٠.٤١٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الرابع للدراسة بشكل جزئي بعد أن تبين وجود التأثير المعنوي السلبي غير المباشر للعدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين من خلال الارتباك التنظيمي كمتغير وسيط.

- كما تؤكد اختبارات الوساطة والمتمثلة في اختبار سوبل Sobel Test، واختبار Aroian Test، Goodman Test أن هناك تأثيراً غير مباشر ذا دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالية عند مستوى معنوية  $P\text{-Value} = 0.000$ ، مما يشير إلى وجود وساطة للارتباك التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين (https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm).

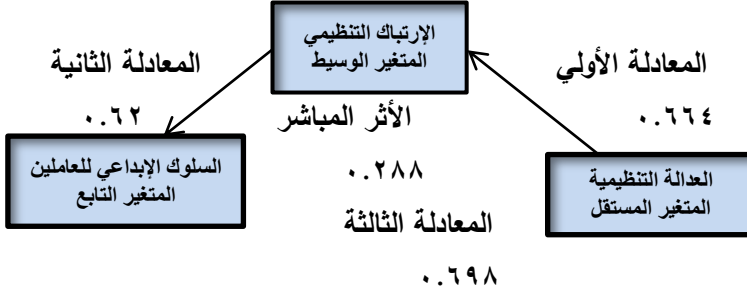
ولتحديد نوع الوساطة في النموذج هل هي (وساطة كلية أم وساطة جزئية) فقد تم استخدام منهجية Baron & Kenny, 1986 وذلك من خلال التحقق من توافر ثلاث نماذج انحدار لاختبار الدور الوسيط:

- **النموذج الأول:** ويستهدف هذا النموذج التعرف على أثر المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) على المتغير الوسيط (الارتباك التنظيمي) وقد حقق النموذج الأول تأثيراً معنوياً سلبياً للمتغير المستقل على المتغير الوسيط حيث بلغت بيتا (٠.٦٦٤).

- **النموذج الثاني:** ويستهدف هذا النموذج التعرف على أثر المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) على المتغير التابع (السلوك الإبداعي للعاملين) وقد حقق النموذج الثاني تأثيراً معنوياً إيجابياً للمتغير المستقل على المتغير التابع حيث بلغت بيتا (٠.٥٥٤) .

- **النموذج الثالث:** ويستهدف هذا النموذج التعرف على أثر المتغير المستقل والمتغير الوسيط (العدالة التنظيمية، الارتباك التنظيمي) معاً على المتغير التابع (السلوك الإبداعي للعاملين)، حيث بلغ إنحدار المتغير الوسيط على التابع (٠.٦٢١) وهو تأثير معنوي سلبي، كما بلغ انحدار المتغير

المستقل (العدالة التنظيمية) على التابع (السلوك الإبداعي للعاملين) (٠.٢٨٨)، وهو معنوي أيضاً، ويمكن ذلك كما بالشكل رقم (٣).



شكل رقم (٣) نتائج نموذج Baron & Kenny, 1986

**المصدر:** من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويشير Baron & Kenny إلى أنه في النموذج الثالث يجب أن يكون انحدار المتغير المستقل على التابع معدوم أو غير معنوي لتكون الوساطة كلية (Perfect Mediation)، ونظراً لانخفاض قيمة إنحدار المتغير المستقل على التابع عند تضمين المتغير الوسيط في المعادلة الإنحدارية (النموذج الثالث) (٠.٢٨٨) عنه في النموذج الثاني (٠.٦٩٨) وهي معنوية، فتعتبر وساطة الإرتباك التنظيمي في هذا النموذج وساطة جزئية وليست وساطة كلية، وقد صرح Baron & Kenny إلى أنه في العلوم الإنسانية يكون الوسيط الجزئي أكثر واقعية من الوسيط الكلي، وذلك نظراً لتعدد العوامل والمسببات المؤثرة في السلوك الانساني. وبناءً على ما تقدم، فقد تم قبول **الفرض الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين في ظل الإرتباك التنظيمي كمتغير وسيط.

**الثاني عشر: مناقشة النتائج وتفسيرها:**

تمثل الهدف الرئيسي للبحث في استكشاف طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين في ظل الدور الوسيط للإرتباك التنظيمي/ ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لنوعية بيانات البحث، وتم التوصل إلى **النتائج التالية:**

- أشارت نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن درجة إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، الإرتباك التنظيمي، والسلوك الإبداعي للعاملين) كان متوسطاً نسبياً، مما يعني أن الجهود المبذولة من قبل قادة المستشفيات مازالت غير كافية وتحتاج إلى بذل جهود أكبر، وكذا مدراء

المستشفيات بحاجة إلى الحد من الإرتباك التنظيمي للعاملين وبحث كافة السبل في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين ، مما يعني أنه على قادة ومدراء المستشفيات بذل المزيد من الجهد تجاه تعزيز الوعي بالسلوك الإبداعي للعاملين في المستشفيات.

- وبالنسبة للنتائج الخاصة بإختبار فروض البحث، فتشير نتائج اختبار الفرض الأول، وجود علاقة معنوية إيجابية مباشر للعدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين ، وتتفق تلك النتيجة كلياً مع دراسة (Akrama et al., 2020; Akram et al., 2016; Hsu & Wang, 2015) ويمكن تفسير العلاقة المعنوية الموجبة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين، بأنه إذا أرادت المستشفيات محل الدراسة من تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين فإن على قادتها ومدرائها أن يكونوا قادة عادلين. وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Almansour & Minai, 2012) حيث تبين من التحليل أن عنصراً واحداً فقط من عناصر العدالة التنظيمية له علاقة دالة إحصائياً بالسلوك الابتكاري، وهو عدالة التعاملات. ولا تدعم البيانات وجود علاقة ذات دلالة إحصائياً بين العنصرين الآخرين (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) والسلوك الابتكاري.

- كشفت نتائج اختبار الفرض الثاني للبحث، وجود علاقة معنوية سلبية للعدالة التنظيمية على الإرتباك التنظيمي، وتتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Shariati et al., 2022; Wei & Feng, 2019; Bell & Khoury, 2011) . ويشير ذلك إلى انه كلما زاد اهتمام المستشفيات محل الدراسة بتطبيق العدالة التنظيمية كلما قل معها درجة شعور العاملين بالإرتباك التنظيمي. بمعنى كلما كانت العدالة التنظيمية مرتفعة في المنظمات كلما أدى ذلك إلى التقليل من مستوى الإرتباك التنظيمي.

- تبين نتائج اختبار الفرض الثالث على وجود علاقة معنوية سلبية للإرتباك التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين ،وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Abdul Rahim et al., 2018) وتمثلت نتائج الدراسة في ان الإرتباك التنظيمي يؤثر إيجابياً على سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية، بينما تزايد ثقة العاملين في الإدارة يؤثر سلباً على تبني العاملين للسلوكيات المضادة للإنتاجية. مما يعني انه إذا رغبت المستشفيات محل الدراسة في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين لها فإن عليها الإهتمام بالحد من الإرتباك التنظيمي.

- أما عن نتائج اختبار الفرض الرابع فتؤكد النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية غير مباشرة للعدالة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين من خلال الإرتباك التنظيمي كمتغير وسيط، وتتفق هذه

النتيجة مع دراسة (Momeni et al., 2014; De Lara & Rodríguez, 2007) مما يعني أنه لكي تعزز المستشفيات من السلوك الإبداعي للعاملين لها فإنها لا بد من تطبيق العدالة التنظيمية والحد من الإرتباك التنظيمي ، ففي ظل وجود هذا النمط القيادي الذي يدفع العاملين نحو الإرتباك التنظيمي يقلل من تعزز السلوك الإبداعي للعاملين.

### الثالث عشر: توصيات البحث

بناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، وفي ضوء الإطار النظري الذي تطرقت إليه الباحثة فقد أمكن للباحثة صياغة مجموعة من التوصيات الموجهة للعاملين بمستشفيات محافظة الشرقية وآليات تنفيذها والقائمين على التنفيذ كما موضح بالجدول رقم (١٢) على النحو التالي:

#### جدول رقم (١٢) ملخص لتوصيات البحث

| التوصية                                                                                 | آليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | القائم بالتنفيذ                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ضرورة إهتمام وتقدير الموظفين البارعين                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد ورش عمل من خلال العصف الذهني بصفة مستمرة من أجل الحصول على الأفكار الجديدة لدى الموظفين وإعطائهم الحرية والتعبير عن الآراء وإمكانية استكشاف القدرات، وإستغلال ما هو متاح لديهم من خبرات ومعرفة.</li> <li>- توفير الدعم والموارد اللازمة للتطوير.</li> <li>- فتح قنوات تواصل واضحة بين الإدارات وموظفيها التي تساعد على البراعة.</li> <li>- منح جوائز للموظفين البارعين ورفع اسمائهم على موقع الشركة.</li> </ul>                           | الإدارة<br>العليا<br>إدارة<br>الموارد<br>البشرية |
| الإهتمام بالموظفين المبدعين والقادرين على تقديم الأفكار الجديدة وتوفير إمكانيات تنفيذها | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم كافة عناصر الدعم والمساندة لتحفيز قدراتهم الإبداعية، مثل توافر موازنات تخطيطية وبرامج تدعم الإبداع ويتم ذلك من خلال تخصيص جزء من أرباح الشركة لذلك.</li> <li>- إيجاد وحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي تتبنى المبدعين والسلوكيات المبدعة والعمل على بلورة السلوك الإبداعي إلى نتائج عملية.</li> </ul>                                                                                                                                    | الإدارة<br>العليا<br>إدارة<br>الموارد<br>البشرية |
| تنمية الجوانب القيادية لدى المديرين                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية مهارات التواصل والاستماع والتعاطف</li> <li>- تشجيع السلوكيات الأخلاقية وتجنب تفضيل المصالح الشخصية.</li> <li>- الالتزام بتنمية مهارات المروسين وفق قدراتهم وخبراتهم.</li> <li>- تقديم التفسيرات المنطقية لقرارات العمل.</li> <li>- التفارقة بين الأخطاء الناجمة عن إهمال أو تقصير وبين الأخطاء التي تنتج عن محاولات الإبداع وتحسين طرق العمل.</li> <li>- تفعيل الأدوات الرقابية وتوقيع العقوبات أن لزم الأمر في أضيق الحدود.</li> </ul> | الإدارة<br>العليا<br>- الشؤون<br>القانونية       |
| تفعيل وتحديث لوائح وإجراءات العمل بشكل دوري                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان فهم العاملين للوائح والإجراءات بشكل صحيح.</li> <li>- التحديد الواضح لحدود السلطة والمسؤولية لكل وظيفة.</li> <li>- تطبيق العقوبات والإجراءات التأديبية دون محاباة أو مجاملة.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   | - المستويات<br>الإدارية<br>المخلفة.              |

| التوصية                                                                                                                                                  | آليات التنفيذ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | القائم بالتنفيذ                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التوازن بين كفاءة متطلبات الأعمال والتكيف مع المتغيرات البيئية مثل التحول الرقمي لبنية العمل.</li> <li>- تدريب جميع العاملين على الأسلوب الصحيح لأداء المهام وفق اللوائح والإجراءات المحدثة</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الشئون القانونية</li> </ul>                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تفعيل الجوانب الأخلاقية لممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات محل البحث</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل وتوصيف دقيق للوظائف</li> <li>- تنفيذ برامج للتعويضات والحوافز العادلة.</li> <li>- تجنب تداخل الاختصاصات، ومعالجة الصراعات إن وجدت في العمل منعا للإرتباك الإداري.</li> <li>- التركيز على نتائج الأداء طويلة الأجل التي من شأنها تخفيف ضغوط الأداء العاجل.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة الموارد البشرية</li> </ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>العدالة في الحقوق والواجبات للعاملين والعملاء</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تبني ثقافة عمل قائمة على الإحترام والتقدير المتبادل بين الموظف والعميل.</li> <li>- تحديد الجهة المسؤولة عن تلقي شكاوي العاملين والعملاء، وخطوات معالجتها والمدة الزمنية اللازمة لفحص الشكاوي وإتخاذ القرار المناسب فيها دون محاولة التعرف على شخصية مقدم الشكوي.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا</li> <li>- إدارة الموارد البشرية</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>دعم الإدارة العليا لمنع الظلم والضغوط الوظيفية داخل العمل</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم وتفعيل برامج إدارة وقت الوظيفة</li> <li>- تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين</li> <li>- تلقي مقترحاتهم أسباب المشكلات اليومية في العمل وكيفية حلها.</li> <li>- المشاركة في إتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبلهم المهني.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- مديري الإدارات المختلفة</li> </ul>                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المعاملة الجيدة بين الرئيس والمروسين تزيد من قوة علاقة الفرد برئيسه .</li> <li>- يجب على الرؤساء تقوية تلك العلاقة وذلك من خلال الاتصال الفعال ذو الاتجاهين الذي يقضى على المشاكل التي تواجه العاملين.</li> <li>- ضرورة تحرى العدالة والموضوعية في التعامل مع الأفراد سواء في الأجور والمكافآت المادية أو المزايا والخدمات الاجتماعية والمعنوية.</li> <li>- ضرورة بناء العلاقات فيما بين المسؤولين والأفراد على الثقة والصراحة وإتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية بما يزيد من تفاعل الأفراد ، ودفعهم للعمل والإنتاجية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا</li> <li>- مديري الإدارات المختلفة</li> </ul> |

المصدر: من إعداد الباحثة

## الرابع عشر: أبحاث مستقبلية مقترحة

في ضوء محددات البحث يمكن اقتراح أفكار لأبحاث مستقبلية لم تتناولها الباحثة ومنها ما يلي:

١. ما زالت هناك حاجة لمزيد من الدراسات بهدف التحقق من ثبات وصدق مقاييس الإرتباك التنظيمي، والعدالة التنظيمية في العمل في البيئة المصرية.

٢. دراسة الدور الوسيط لبعض المشاعر الفردية مثل: التوتر، الغضب، والخوف.
٣. تطوير نموذج للمؤشرات الرئيسية للإرتباك الإداري في المنظمات المصرية.
٤. اقتصر البحث الحالي على تناول الإرتباك من المنظور التنظيمي لبيئة العمل، لذلك يمكن تناول نفس موضوع البحث، ولكن بدراسة دور الإرتباك الفردي للعاملين وأثره على السلوك الإبداعي للعاملين.
٥. تم تطبيق موضوع البحث الحالي على منظمة خدمية، فمن المتوقع أن تختلف نتائجها إذا تم تطبيقها على أنواع أخرى من المنظمات، مثل المنظمات الإنتاجية والصناعية .

## المراجع

١. البردان، محمد فوزي أمين. (٢٠١٤): أثر العدالة التنظيمية وتقديرات الذات التنظيمية علي سلوكيات المواطن التنظيمية للعاملين، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات - كلية التجارة، مجلد ١، العدد ١.
٢. رضوان، طارق محمد. (٢٠١٤): أثر خصائص منظمات التعلم في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية المصرية، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة، العدد، ٢.
٣. شوقي، محمد عبدالقوي الصباغ. (٢٠٠٦): دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي علي سلوك المواطن التنظيمية بالتطبيق علي مستشفيات وزارة الصحة لدولة الإمارات العربية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد ٩، العدد ١.
٤. عطا، رغاء محمد حلمي. (٢٠٢٣): علاقة صناعة العلامة التجارية للمورد البشري بالأنومية التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بشركات إنتاج الكهرباء والطاقة المتجددة في مصر، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق- كلية التجارة، مجلد ٤٥، العدد ٣.
٥. طة، مني حسنين السيد. (٢٠١١): أثر اهتمام القيادة بالعاملين وثقة العاملين في القيادة علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية، ماجستير، جامعة قناة السويس.
٦. مهدي، محمد حسن أحمد. (٢٠٢٣): القيادة السامة وتأثيرها علي الأنومية التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد -كلية التجارة، العدد ٣.
7. Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance & job stress. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Vol, 32, No (2), Pp128- 138.
8. Abdul Rahim, A. R. A., Noranee, S., Othman, A. K., Shabudin, A., & Anis, A. (2018): Organization restructuring: The influence of interpersonal conflict,

- anomie, & trust in management on counterproductive work behaviour. *International Journal of Management & Sustainability*, Vol, (7), No.(2), Pp. 83-92.
9. Abstein, A., & Spieth, P. (2014): Exploring HRM meta-features that foster employees' innovative work behaviour in times of increasing work-life conflict. *Journal of Creativity & Innovation Management*, Vol .23 ,No. (2), 211–225.
  10. Abugabel, A. H. A. (2023). The Mediating Role of Organizational Anomie in the Relationship between Toxic Leadership and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study, *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, Faculty of Commerce, Damietta University, 4(2)1, 207- 263.
  11. Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust & innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, Vol .43, No. 1, 41–73.
  12. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117- 129.
  13. Akbolat, M., Isik, O., Yilmaz, A., & Akca, N. (2015): The effect of organizational justice perception on job satisfaction of health employees. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour & Decision Sciences*, Vol.( 1), No.(2), Pp. 360–372.
  14. Akram, T., Haider, M. J., & Feng, Y. X. (2016): The effects of organizational justice on the innovative work behavior of employees: An empirical study from China. *Journal of Creativity & Business Innovation*, Vol. 2, 114–126.
  15. Akram, T., Lei, S., & Haider, M. J. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic & Business Journal*, Vol, 11(2), 153-161.
  16. Alghamdi, F. (2018): Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, & the interaction between ambidextrous leadership & employee innovative performance. *Journal of Innovation & Entrepreneurship*, Vol .7(1), 1-14.
  17. Andri, G; Purnomo, R & Sholikhah, Z. (2020), The Minang – Nomads Businesses performance, The Role of proactive personality, creativity & Innovative work Behavior, *Journal of Management*, Vol .58, PP. 91-104.
  18. Azeez, L. A., & Hasson, S. M. A. (2021): Reducing Organizational Anomie in Light of Entrepreneurial Behavior. *Journal of Economics & Administrative Sciences*, No, (27), Vol. (130), Pp. 25-39.
  19. Baer, M. (2012). Putting creativity to work: the implementation of Innovative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol .55(5), 1102–1119.
  20. Bae, C. Y., & Shin, J. G. (2016): The Effect of The Supervisor's Transformational Leadership on Employees' Work Engagement: Focusing on the Mediating Effects of Psychological Contract Breach & Organizational

- Anomie. The Journal of The Korea Contents Association, Nol. (16), Vol. (11). Pp. 281-307.
21. Bell, C.M. & Khoury, C. (2011): Dehumanization, deindividuation, anomie & organizational justice. Research in Social Issues in Management, Vol. 7 (pp. 169 –200).
  22. Bjarnason, V. (2015): Anomie & Timing. International Journal of Business & Social Science, Vol, 6 No.(3). 82-93.
  23. Brooks-Shesler, L. (2012) The Role of Social Exchange Relationships in Facilitating Individual Innovative Performance. PhD Dissertation, University of George Mason
  24. Budomo, X.M. (2023): The Mediating Role of Organizational Justice on Organizational Commitment & Turnover Intention Among Employees, Review of Integrative Business & Economics Research, Vol. 12, No, 2.
  25. Cannizzaro, E; Cirrincione, L & Mazzucco W. (2020): Night-timeshift work & related stress responses: a study on security guards, International Journal of Environmental Research & Public Health, vol. 17, no. 2, p. 562
  26. Caruana, A., Ewing, M.T., & Ramaseshan, B. (2001). Anomia & deviant behaviour in marketing: some preliminary evidence. Journal of Managerial Psychology, No. 16:322–388.
  27. Choi, Y. H; Myung, J. K & Kim, J. D. (2018): The Effect of Employees' Perceptions of CSR Activities on Employee Deviance: The Mediating Role of Anomie, College of Business Administration, Vol.(10), No.(3).
  28. Cohen, D. V. (1993): Creating & maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace & implications for managing change. Business Ethics Quarterly, No. (3), Vol. (4). Pp. 343-358.
  29. Colquitt J. A, J. A. Lepine, M. J. Wesson. (2010): Organization Behavior: Essentials for improving performance & commitment, Mc Graw-hill International .
  30. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001): Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, Vol.(86), Pp.425–445.
  31. De Lara, P. Z. M., & Rodríguez, T. F. E. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment & citizenship behavior (OCB). Personnel Review. Vol, (36), No.(6). Pp. 843-866.
  32. De Lara , P.Z.M .( 2007): Relationship between Organizational Justice & Cyberloafing in the Workplace: Has “Anomia” a Say in the Matter? cyberpsychology & behavior , Vol. 10, No 3.

33. De Lara P. Z &González, S. (2009). The Role of Anomia on The Relationship Between Organizational Justice Perceptions &Organizational Citizenship Online Behaviors. Journal of Information, Communication &Ethics in Society, Vol. ( 7), No.(1), Pp. 72-85
34. De-Lara, Z. M., P. &Medina S. A. J. (2015). An Exploration of Anomia as Origin of Work Absence, Work, Vol. ( 52), No.(1), Pp.71-81.
35. Ehsani, K.; Siavashi, M.; Mohammadi, Kh. (2015). A Review of the Relationship between Social Capital &Organizational Culture &Organizational Anomie in the Iranian Banking Industry, Quarterly Journal of Social Science Studies, No.6 (1), pp.34-40.
36. Fandino, A., Souza, M. A., & Bentes, S. R. (2015). Organizational anomie, professional self-concept &organizational support perception: theoretical model evidences for management. International Journal of Business &Social Science, Vol.( 6), No. (11), Pp. 1-10.
37. Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., &Pepermans, R. (2013): The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management A research agenda. Human Resource Management Review, Vol .23(4), 341–353
38. Goergen, C., Pauli, J., Cerutti, P., & Perin, M. (2018). The organizations. Justice, trust &retaliatory attitude: a study in a company the metal-mechanic sector. Cuadernos de Administración Universidad del Valle, Vol,( 34), No.(62), Pp. 33-49.
39. Hen, S. Y, Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C. (2015): Organizational justice, trust, &identification &their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. Journal of BMC Health Services Research, 15(363) .
40. Hodson, R. (1999): Organizational anomie &worker consent, Work &Occupations, vol. 26, no. 3, pp. 292–323.
41. Hsu, J.L &Wang, J.W. (2015). Exploring the effects of Organizational Justice on Employees' Innovative Behavior in Hospitality Industry from the Aspect of Organizational Support. Revista de Cercetare si Interventie Sociala, 49, 113-126.
42. Jahanshahi, A.A and. Dehghani, A, (2019): “Anomie at public organizations: how can the quality of work life help?,” Journal of Pub-lic Affairs, vol. 20, no. 2.
43. Jahanshahi, A.A; Rivas, M. I.M&Castillo, A.Y Q. (2022): The Outcomes of Organizational Fairness among Precarious Workers: The Critical Role of Anomie at the Work, Human Behavior &Emerging Technologies.
44. Janssen, O. (2000): Job demands, perceptions of effort-reward fairness &innovative work behavior. Journal of Occupational &Organizational Psychology, Vol .73(3), 287–302

45. Janssen, O. (2001): Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, & job performance & job satisfaction. *Academy of management journal*, Vol .44(5), 1039-1050.
46. Janssen, O. (2004): How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 201–205.
47. Johnson, J. L., Martin, K. D., & Saini, A. (2011): Strategic culture & environmental dimensions as determinants of anomie in public-traded & privately-held firms. *Business Ethics Quarterly*, Vol.(21), No.(3), Pp. 473-502.
48. Johnson, P., & Duberley, J. (2011): Anomie & culture management: reappraising Durkheim. *Organization*, Vol. ( 18), No.(4), Pp. 563-584.
49. Karkouljian, S., Assaker, G & Hallak, R. (2016): An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, & firm sustainability. *Journal of Business Research*, Vol .69, 1862–1867.
50. Kerwin, S., Jordan, J. S., & Turner, B. A. (2015). Organizational justice & conflict: Do perceptions of fairness influence disagreement? *Sport Management Review*, Vol. 18(3), 384–395.
51. Kör, B., Wakkee, I., & van der Sijde, P. (2021). How to promote managers' innovative behavior at work: Individual factors & perceptions. *Technovation*, Vol. ( 99), No.(102).
52. Li-Fei Chen, Li-F & Khuangga, D.L. (2021): Configurational paths of employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice perspective, Vol. (8), Pp.339- 403.
53. Lin, S., & Hsieh, A. (2010): International strategy implementation: Roles of subsidiaries, operational capabilities, & procedural justice. *Journal of Business Research*, Vol. 63(1), 52–59.
54. Mahfouz, S; Abd Halim, M.S; Bahkia, A. S & Alias, N.(2022): The impact of Organizational Justice on intention to stay : the mediating role of Organizational Commitment, Corporate Governance & Organizational Behavior Review , Vol.(6), No,( 1).
55. Almansour, Y. M & Minai, M, S. (2012): The Relationship Between Organizational Justice Components & Innovative Behavior in Arab Society. Evidence from Government Department in Jordan, *Journal of Scientific Research* 12 (1): 46-51.
56. Merton, R.K. (1938): Social structure & anomie,” *American Socio-logical Review*, vol. 3, no. 5, p. 672, 1938.
57. Momeni, M., Ebrahimpour, H., & Ajirloo, M. B. (2014). Surveying the impact of inferential organizational justice on innovative work behavior. *Singaporean Journal of Business, Economics & Management Studies*, Vol 51(1123), 1-8.
58. Ntayi, J. M., Ahiauzu, A., & Eyaa, S. (2011): Psychological climate, catharsis, organizational anomie, psychological wellness & ethical procurement behaviour in Uganda's public sector. *Journal of Public Procurement*, Vol. (11), No.(1), Pp. 1- 32.

59. Nyaanga, E. M. (2020): Mediating Role of Organizational Commitment on Organizational Justice & Turnover Intentions in Millennial Information Technology Professionals, Degree Doctorate of Business Administration, Gr&Canyon University Phoenix, Arizona.
60. Obeidat, S. M. (2021). Do High-Performance Work Practices Induce Innovative Work Behaviour? The Case Of The Qatari Banking Sector. *International Journal of Innovation Management*, Vol .25(01), 2150003.
61. Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015): Organizational justice & job insecurity as mediators of the effects of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Journal of Personality & Individual Differences*, Vol. 76, 147–152
62. Rafael, G., Gonçalves, G., Santos, J., Orgambidez-Ramos, A., & Sousa, C. (2017): Explanatory contribution of social responsibility & organizational justice on organizational commitment: An exploratory study in a higher public education institution. *Polish Psychological Bulletin*, Vol.( 48), No.(4), 470–480.
63. Rafie-Rad, S; Aghajani, H.A; Ahmadi, G.A. & Rahmati, M. (2022): Construction & Validation of Dimensions & Components of the Organizational Anomie Scale in order to provide a Native Model in Government Hospitals, *Journal of System Management (JSM)*, Vol 8(2), , pp. 57-73.
64. Raykov, M. (2014). Employer support for innovative work & employees' job satisfaction & job-related stress. *Journal of Occupational Health*, 56, 244–251.
65. Shariat, F; Jalalian, N & Haidar zadch, Z. (2022): Investigating the effect of organizational justice on employees' sense of attachment with regard to the mediating role of organizational anomie & organizational trust, *Scientific Quarterly of Supervision & Inspection*, Vol. 16, No.59.
66. Silva, M. ,R, & Caetano, A. (2014). Organizational justice: What changes, what remains the same? *Journal of Organizational Change Management*, Vol .27(1), 23–40.
67. Switzer, T. G. (2013): Measuring Normlessness in the Workplace: A Study of Organizational Anomie in the Academic Setting (Doctoral dissertation, Antioch University, USA) .
68. Sypniewska, B. A. (2017): Work anomie in an organization. *International Journal of Contemporary Management*, No. (16), Vol.(2), Pp. 235-265.
69. Tsahuridu, E.E. (2006): Anomie & ethics at work, *Journal of Business Ethics*, vol. 69, no. 2, pp. 163–174.
70. Veenendaal, A., & Bondarouk, T. (2015): Perceptions of HRM & their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management revue*, Vol. 26(2), 138-160.
71. Wei, X & Feng, X. (2019): Influence of Teachers' Organizational Justice on Teachers' Anomie Behaviors: The Mediating Effect of the Psychological Contract Breach, 1st International Symposium on Innovation & Education, Law & Social Sciences , vol, 342.
72. West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity & innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.

- 73.Yarım, M. A., Akan, D., & Morkop, S. (2021): A Scale Development Study: Reliability &Validity Study of the Organizational Anomie Scale. Is Ahlakı Dergisi,No.( 14) Vol.(2), Pp. 411-421.
- 74.Yigitol, B &Balaban, O. (2018): Relationship between Organizational Justice &Employee Satisfaction: Evaluation of Human Resources Functions, Lisbon, Portugal.
- 75.<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

#### استقصاء الدراسة الاستطلاعية

| غير موافق | محايد | موافق | العبارة                                                                                     |
|-----------|-------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |       |       | عندما يشعر زملائي في العمل بعدم العدالة قد يسعون لتحقيق العدالة بأي وسيلة ممكنة             |
|           |       |       | عندما يشعر زملائي في العمل بعدم العدالة قد يطالبون بحقوقهم أمام الجهات الرقابية خارج العمل. |
|           |       |       | عندما يشعر زملائي في العمل بعدم العدالة قد يتحدثون عن مساوئ جهة العمل أمام المتعاملين معها  |
|           |       |       | الظروف الحالية في العمل تجعل زملائي غير متفائلين حول مستقبلهم الوظيفي                       |
|           |       |       | يتجاهل زملائي بعض الإجراءات لتنفيذ المطلوب منهم في العمل                                    |
|           |       |       | تطالب الإدارة زملائي بتنفيذ مهام العمل بأي وسيلة                                            |
|           |       |       | أسعى إلى تقديم أفكار جديدة لتطوير أداء الشركة                                               |
|           |       |       | أشجع الأفكار الإبداعية في مجال العمل                                                        |
|           |       |       | أسهم في تنفيذ الأفكار الجديدة                                                               |