

دور مستويات العدالة التنظيمية في الإبداع الإداري
دراسة تحليلية لوجهات نظر عينة من رؤساء الأقسام العلمية في عدد من
الجامعات الخاصة في مدينة أربيل/ إقليم كردستان- العراق

الباحثة: دلفين شيرزاد محمد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة صلاح الدين/ أربيل

DLvin.muhammad@su.edu.krd

أ.د. أحلام إبراهيم ولي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة صلاح الدين/ أربيل

Ahlam.wali@su.edu.krd

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى تحليل ارتباط وأثر العدالة التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأهلية والمتمثلة بأبعدها (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة المعاملات) في أبعاد الإبداع الإداري والمتمثلة بأبعدها (التحفيز، القيادة المبدعة، التدريب)، وتم تحديد مشكلة البحث من خلال طرح تساؤلات تمحورت حول المفاهيم لمتغيرات البحث، وحول طبيعة الارتباط والتأثير بين المتغيرات. وتم تصميم مخطط فرضي يعبر عن الفرضيات الرئيسية، واستخدمت استمارة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات حيث تم توزيعها على رؤساء الاقسام في الجامعات الاهلية في مدينة اربيل قوامها (85) رئيس قسما، وكانت عدد استمارات الصالحة للتحليل (85) استمارة. ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت لاختبارات متعددة من خلال استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS. V.23). وانتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي. ووصل الى البحث الى استنتاجات عدة اهمها كشفت نتائج الارتباط على العلاقات المعنوية الموجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإبداع الإداري على المستوى الكلي وهذا يؤكد استفادة الجامعات المبحوثة في توجيه ابعاد العدالة التنظيمية لغرض تعزيز عمليات الإبداع الإداري ويقترح البحث ضرورة استثمار العلاقات القوية بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الإبداع الإداري على المستوي الكلي وتوجيه هذه العلاقة نحو خدمة الجامعات المبحوثة. وكذلك تعزيز عمليات التحفيز لأعضاء الهيئة التدريسية للتفكير بطريقة ابداعية من خلال منح المكافئات التشجيعية وتوفير المناخ الإيجابي الداعم في الاقسام العلمية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الإبداع الإداري.

The Role of Organizational Justice Levels in Administrative Creativity: An Analytical Study of the Perspectives of a Sample of Heads of Scientific Departments in a Number of Private Universities in Erbil City/Kurdistan Region-Iraq

Prof. Dr. Ahlam Ibrahim Wali
College of Administration and Economics
Salahaddin University/Erbil

Researcher: Delvin Sherzad Muhammad
College of Administration and Economics
Salahaddin University/Erbil

Abstract:

This current research refers to justice, business, and building justice, and accordingly, the problem was defined by asking questions centered on the philosophical

concepts of the research variables, the nature of the correlation and the effects between the variables. A plan was designed that expresses the main assumptions, and the questionnaire form was used as a means to obtain the data that was distributed to the heads of departments in private universities in the city of Erbil, consisting of (85) department heads, and the questionnaire received and was valid for analysis (85) forms. In order to validate the hypotheses with multiple vegetables while using the statistical program (SPSS. V.23). The research followed a descriptive analytical approach. Public relations, public relations and justice, administrative creativity on the macro and micro levels, and directing this relationship towards serving the researched universities. Encouraging the processes of motivation for the faculty members to think creatively from the incentive rewards and to provide a positive and supportive environment in the scientific departments.

Keywords: organizational justice, administrative creativity.

المقدمة

إن التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة في السنوات الأخيرة نتيجة المنافسة القوية بين منظمات الأعمال على المستوى المحلي والدولي، ظهور مجتمعات المعرفة، ثورة الاتصالات والمعلوماتية، عولمة الأعمال، وأمام هذه التغيرات وجدت الجامعات نفسها أمام تحدي جديد وهو ضرورة العيش والتكيف مع البيئة المحلية والدولية والتواصل معها، وفي هذا المنطلق أصبحت البيئة المحلية والدولية والعيش فيها ومعها مسؤولية معاصرة فرضت نفسها على إدارة الجامعات إلى ضرورة التفكير في اتجاهات وطرق غير موجودة سابقاً، إذ أن بقاءها ونموها على المدى الطويل في الأسواق المحلية والدولية في ظل بيئة الأعمال المعقدة وسريعة التغير قد يتوقف على مدى قدرتها على أستغلال قدراتها في العدالة التنظيمية التي تمتلكها وتطوير هذه القدرات والمحافظة عليها، إذ أن امتلاك منظمات الأعمال لهذه القدرات النادرة والغير قابلة للتقليد والاستبدال قد تساعدها في توليد عملية الابداع الاداري وتطوير منتجات جديدة في الأسواق وبناء ميزة تنافسية مستدامة. ومن هنا فالإبداع هو جوهر عملية التطوير والتغير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المنظمات.

ومن هذا المنطلق جاء البحث الحالي بدراسة العدالة التنظيمية وأبعادها ودورها في الإبداع الإداري من خلال أربعة فصول. تناول الفصل الاول الإطار المنهجي، اما الفصل الثاني تطرق الى بيان مفاهيمي للعدالة التنظيمية في المبحث الاول الابداع الاداري في المبحث الثاني، كما خصص الفصل الثالث للإطار الميداني وعرض الاستنتاجات والتوصيات في الفصل الرابع.

الفصل الاول: الإطار المنهجي

اولاً. مشكلة البحث: تسعى الجامعات الأهلية اليوم إلى الارتقاء بإعمالها وجودة خدماتها من أجل التفوق على منافسيها، أو الحفاظ على موقعها في البيئة التي تنافس فيها، ولعل العامل الحرج في هذا التنافس هو أدائها الذي يعد المحور الرئيس لإعمالها ككل والعامل الأهم في بقائها وديمومتها، كما إن العدالة التنظيمية لأصحاب القرار في تلك الجامعات يلعب دوراً مهماً في توجيه هذا الأداء نحو تحقيق مستويات أداء، وتعد الابداع الاداري أحد الموضوعات المهمة والجوهرية في الفكر

- الإداري المعاصر، إذ تبنى عليها العديد من القرارات المهمة والتي تسهم في تحسين الأداء، ومن هذا المنطلق ترى الباحثتان إن مشكلة البحث تتركز في التساؤلات الآتية:
1. ما ابعاد العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأهلية؟
 2. هل تهتم الجامعات الاهلية المبحوثة في مدينة أربيل على تطبيق العدالة التنظيمية لأعمالها والتمسك بأبعادها؟
 3. هل هناك تصور واضح لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات المبحوثة حول تبني وممارسة الإبداع الإداري وأبعادها؟
 4. هل توجد ارتباط وتأثير بين متغير العدالة التنظيمية والإبداع الإداري؟
- ثانياً. أهمية البحث: يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

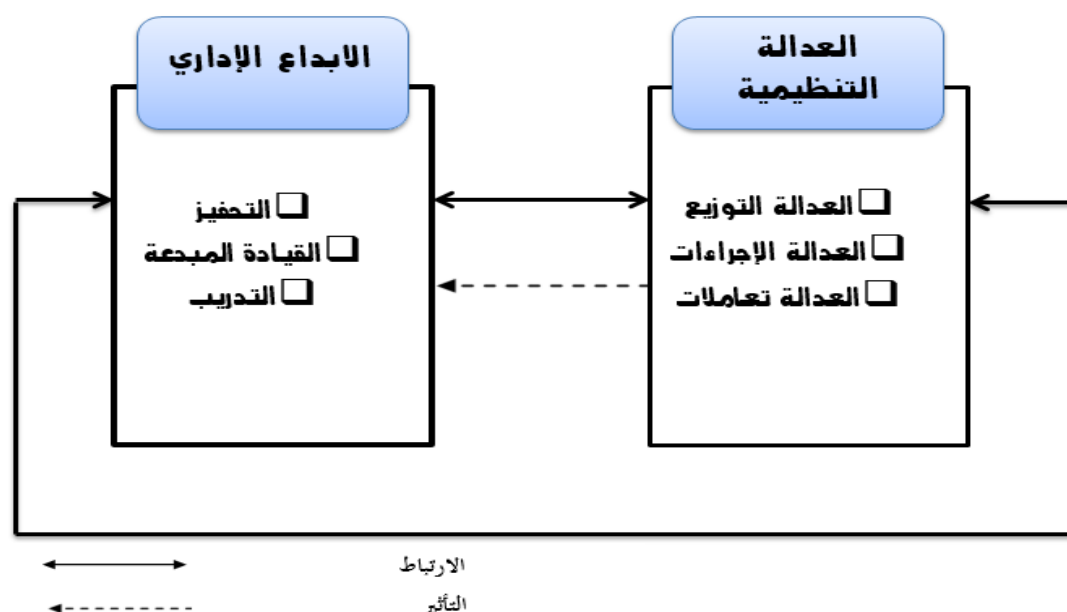
1. الأهمية النظرية:

- أ. ينبثق أهمية البحث من الأهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها موضوعات معاصرة ومؤثرة شغلت الفكر الإداري.
- ب. يعد هذه البحث محاولة متواضعة في أغناء المكتبة المعرفية بالشكل الذي يمكن من تأكيد العلاقات بين متغيرات البحث.
- ج. تحديد الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات البحث الحالي لأيجاد الترابط بين متغيراتها.

2. الأهمية الميدانية:

- أ. تعريف الجامعات المبحوثة على مدى تحقيقهم للابداع ومدى أهميتها لبقائهم في عالم المنافسة.
 - ب. الأفادة من طبيعة الارتباط والتأثير القائمة بين المتغيرات بالشكل الذي ينعكس على صورة الجامعات إيجابياً.
 - ج. يظهر أهمية البحث من أهمية القطاع المبحوث حيث أن الجامعات تمثل القطاع الحيوي في دعم التعليم وعلى وجه الخصوص التعليم الأهلي في إقليم كردستان العراق.
- ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث الى:

1. تسليط الضوء على مداخل ادارية حديثة وتقديم إطار نظري لها عبر وصفها لمتغيرات البحث بهدف بلورة مفاهيم وطروحات جديدة المشاركة في المشكلة الفكرية للدراسة.
 2. محاولة إثارة اهتمام رؤساء الاقسام في الجامعات المبحوثة لتناول هذه الموضوعات الحيوية والأهتمام بها تحليلاً وتطبيقاً.
 3. التعرف على مستوى متغيرات البحث في الجامعات المبحوثة.
 4. بناء المخطط الفرضي للبحث ومحاولة اختبار فرضياته وتعميم نتائجها على ميدان المبحوث.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث: في ضوء مشكلة البحث وتحقيق اهدافه تم بناء مخطط فرضي يوضح الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثتان.

خامساً. فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسة الاولى: توجد ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير العدالة التنظيمية وبين الإبداع الإداري.
2. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لأبعاد العدالة التنظيمية في الإبداع الإداري.

سادساً. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

- الجانب النظري: تم الاستفادة مما متوفر من مراجع ودوريات والمواقع الاكاديمية في الانترنت.
- الجانب التطبيقي: تم تصميم استمارة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات في الميدان المبحوث، كما في الملحق (1).

سابعاً. معايير قياس الاستبيان: تم استخدام معيار ليكارت الخماسي (أفق بشدة، أفق، محايد، لا أفق، لا أفق أبداً) لقياس فقرات الاستبانة.

ثامناً. مجتمع البحث وعينه: يتمثل مجتمع البحث الجامعات الاهلية في مدينة أربيل والبالغ عددهم (7) جامعة (جامعة جيهان، جامعة تيشك، جامعة اللبنانية الفرنسية، جامعة نولج، جامعة أربيل الدولية، جامعة البيان وجامعة الكاثوليكية) والتي تمثل ايضاً عينة البحث، اما المبحوثين تتمثل بـ (85) من رؤساء الاقسام في الجامعات الاهلية في مدينة أربيل/اقليم كردستان-العراق.

تاسعاً. الاختبارات قبل توزيع الاستمارة: بهدف التحقق من صحة مقياس البحث وتوخي الدقة العلمية في تحصيل البيانات، تم إخضاع المقياس لمجموعة من الاختبارات يمكن توضيحها بالآتي:

- أ. قياس الصدق الظاهري والشمولية: بهدف قياس الصدق الظاهري المتغيرات استمارة الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين والخبراء ذوي الاختصاص للتأكد من وضوح الفقرات والأسئلة ومدى ملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافه، واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات البحث وبما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العملية، وفي ضوء ذلك تم حذف

وتعديل بعض الفقرات وعلى النحو الذي اكتسبت بموجبه رأي الأكثرية في صحة فقراتها وشموليته وبما يتلاءم مع فرضيات البحث وأهدافه.

ب. قياس ثبات استمارة الاستبانة: لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس الفا - كرونباخ (Alpha-Cronbach)، والتي تكون مقبولة عندما تكون هذه القيمة مساوية أو أكبر من (0.60)، ولغرض التأكيد دقة قياس متغيرات الاستبانة فقد قامت الباحثتان بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (20) رئيس قسم، وأعيد الاختبار بعد 20 يوماً وتبين أن التطابق في إجابات أفراد المستجيبين حيث كلها معنوية عند مستوى (0.05) وهذا مؤشر للثبات المرتفع لأن كل القيم أكبر من (60%) وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع . والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1): اختبار ألفا كرونباخ لثبات الأسئلة

أبعاد ومتغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيمة المعامل
العدالة التوزيع	5	0.817
العدالة الإجراءات	5	0.824
العدالة تعاملات	5	0.817
التحفيز	5	0.854
القيادة المبدعة	5	0.897
التدريب	5	0.846
أبعاد العدالة التنظيمية	15	0.762
أبعاد الابداع الإداري	15	0.841
جميع عبارات الاستبانة	30	0.781

المصدر: من إعداد الباحثتان.

عاشراً. الوسائل الإحصائية المستخدمة: تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية من خلال برامج (SPSS)، من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث وأختبار فرضياتها وتمثل هذه الوسائل بالآتي:

1. التوزيعات التكرارية: والنسب المئوية: لغرض وصف العينة المبحوثة.
2. الأوساط الحسابية: يستخدم لتحديد مستوى الأجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات.
3. الانحرافات المعيارية: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت أجابات العينة المطلق على الوسط الحسابي.
4. معامل الاختلاف: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت الأجابات النسبي عن الوسط الحسابي.
5. معامل الارتباط بيرسون: وتم استخدامه لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرين.
6. الانحدار الخطي البسيط: وتم استخدامه لأغراض توضيح التأثيرات بين متغيري البحث وأبعادها.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: العدالة التنظيمية

أولاً. العدالة التنظيمية:

1. **مفهوم العدالة التنظيمية:** يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم القديمة والحديثة في نفس الوقت وهو لا يصاب بالهرم فالعدالة بصفة عامة قضية وجدت منذ الخليقة وسوف تظل كذلك الى أن يرث

الله الارض ومن عليها. إن الشريعة الاسلامية جاءت لتثبيت مبادئ العدل والعدالة بين البشرية كافة، حيث انه منهج متكامل ناسخ لما قبلها من الشرائع التي اكدت بدورها على المساواة والعدل بين الناس (ابو جاسر، 2010: 10). و من وجه نظر (الزيبيدي وآخرون، 2015: 353) فإن العدالة التنظيمية المدركة تمثّل للمساوات بين الأفراد العاملين من خلال الحكم العادل بالرجوع إلى المقارنة بين مدخلاتهم ومخرجاتهم التي يستلمونها باستخدام المقارنة المرجعية لزملائهم في المنظمات الأخرى، فإذا كان ما يستلمونه مجزي أدى ذلك إلى الالتزام التنظيمي، وإذا كان العكس أدى ذلك إلى خلق حالة من التوتر وعدم الرضا، إذن هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد العامل على عدالة الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة معه في التعامل والمستوى الإنساني والمستوى الوظيفي. وللوصول الى مفهوم دقيق للعدالة التنظيمية سيتم دراسة تعريفات لمختلف الباحثين من خلال الاطلاع على البحوث العلمية اذ يتم التطرق الى بعض التعاريف لعدد من الباحثين في موضوع العدالة التنظيمية كما في الجدول (1).

الجدول (1): تعاريف العدالة التنظيمية لعدد من الباحثين

الكتاب والباحثين	السنة	صفحة	مفهوم العدالة التنظيمية
Owolabi	2012	28	العدالة التنظيمية هي الإدراك الإجمالي للعدالة في ما كان العمل، متألفة من العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية.
Usmani & Jamal	2013	63	تعرف العدالة بأنها التصور المتعلق ب "مدي ملائمة المسافة" وأنها تتألف من "مسافة الموارد" و"التمييز في تخصيص الميزانية" بين مختلف أعضاء المنظمة أو فروعها في تخصيص الموارد التنظيمية.
أبو سمعان	2015	18	بانها إدراك العاملين العدالة والنزاهة على مستوى العائد وفي جميع الجوانب التنظيمية والاجراءات الادارية المتبعة داخل المنظمات باختلاف طبيعتها سواء كانت صناعية أو خدمية.
حساني	2016	19	شعور الموظفين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في تعامل رؤسائهم معهم.
Jale & Roy	2017	150	بان العدالة التنظيمية المدركة تشير إلى النزاهة المدركة لنتائج العمل مثل الجودة والالتزام والولاء.
Hawkar & Tarik	2018	812	بأن الرؤيا الواضحة للأفراد أو الجماعة حول نزاهة التطبيق للإجراءات والسياسات والقوانين المنظمة وكيفية تأثير هذه الرؤيا على سلوكهم تجاه أعمالهم وتأثير ذلك على مخرجات المنظمة.
كريم	2019	221	أن العدالة التنظيمية هي احساس الفرد العامل بالنزاهة حيال عدالة المعاملة الانسانية والوظيفية وفقا لمبدأ تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات.

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى الأدبيات الواردة حول الموضوع.

وتورد الباحثان تعريفاً إجرائياً للعدالة التنظيمية على أنها الممارسات التي تمارسها المنظمة لتحقيق النزاهة والشفافية والمساواة بالشكل الذي يدركه العاملون وبالتالي يؤثر على سلوكياتهم التي تتمثل بتوليد أفكار إبداعية أو إيجاد حلول ابتكارية أو تطوير طرق عمل جديدة تسهم في بقاء المنظمة وديمومتها.

2. أهمية العدالة التنظيمية: عند الاطلاع على الأدبيات التي تتعلق بمفهوم العدالة التنظيمية نجد إن موضوع العدالة التنظيمية يعد أحد أهم الموضوعات الرئيسية التي تهتم بها المنظمات وتتصدر اهتماماتها بشكل أساسي وبالخصوص منظمات الأعمال التي تسعى للعمل بكفاءة عالية وأنها أحد المتغيرات التنظيمية الهامة ذات التأثير الكبير على كفاءة وأداء العاملين والمنظمة على حد سواء، وإنها تمثل العديد من المتغيرات المؤثرة على سلوك العاملين لأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس تجاه المرؤوس في التعامل معه في بيئة العمل التنظيمية (الذبحاوي، 2018: 217).

مما سبق نلاحظ أن العدالة التنظيمية تحتل أهمية بالغة في حياة المنظمات، وتظهر أهميتها من خلال تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي أهمها: الولاء التنظيمي، ثقة الفرد في نظام تقييم الاداء، زيادة الدافعية، اداء العمل.

3. ابعاد العدالة التنظيمية:

أ. عدالة التوزيع: عرف (Ishak and Alam, 2009: 326) عدالة التوزيع على انها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين ازاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة. وبذلك يمكن تعريف عدالة التوزيع اجرائياً على انها تعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت مادية واجتماعية من قبل مديره والتي يترجم تأثيره السلبي على شكل عدم الميل للتميز في الاداء أو الاتجاه نحو السلوك العادي.

ب. عدالة الاجراءات: عرفها (حامد، 2003: 10) لكونها السلوكيات والاساليب والعمليات التي تستخدم لغرض تنفيذ الوظائف المنظمة المختلفة. وترى الباحثان عدالة الاجراءات اجرائياً لكونها مجموعة من الآليات والاساليب والسياسات والسلوكيات التي تتصف بعدم التحيز والدقة والصحة الواقعية والثبات والتي يتبناها المدراء لتوزيع المخرجات المنظمة على العاملين.

ج. عدالة التعاملات: يوضح (Rego and Cunha, 2006: 7) بأنها طريقة تصرف الادارة اتجاه الافراد وترتبط بشكل اساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين. نستنتج من ذلك بأن عدالة التعاملات عبارة عن اساليب التواصل والتصرف التي يستخدمها المدير مع العاملين بحيث تتصف هذه الاساليب بالاحترام والثقة والمصادقية

ثانياً. الابداع الإداري:

1. مفهوم الابداع الاداري: إن مصطلح الإبداع قديم قدم الإنسان وقدم ظهوره على سطح الخليفة فان الله (جل شأنه) المبدع الأول وإبداعه لا مثناه ففي قوله تعالى (بديع السماوات والأرض وإذا قضي أمرا فإنما يقول له كن فيكون) (البقرة الآية 177)، وللوصول الى المفهوم الدقيق للإبداع الإداري سيتم دراسة تعريفات لمختلف الباحثين من خلال الاطلاع على البحوث العلمية في هذا المجال اذ يتم التطرق الى بعض التعاريف لعدد من الباحثين في هذا الموضوع كما في الجدول (2).

الجدول (2): بعض تعاريف الإبداع الإداري على وفق آراء الكتاب والباحثين

الكتاب والباحثين	السنة	صفحة	تعريف الإبداع الإداري
خميسات وسليمان	2013	20	أن ذلك النوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة ويعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب التقنيات.
الجنابي	2014	125	عملية تشير إلى مرحلة متميزة واضحة للأفراد وفرق العمل بشكل متقدم ومتطور من خلال إيجاد أفكار وأساليب وطرق وإجراءات خلاقة في العمل الإداري.
مكي والسلطان	2017	312	الإبداع الإداري هو الدرجة التي يحصل عليها رؤساء الأقسام من خلال الإجابة عن استبانة الإبداع الإداري الذي أعد في لهذا الغرض.
الناصر والحسين	2018	147	القدرة على إيجاد ممارسات سلوكية تعبر عن الاداء الاداري الجيد والمبدع لدى العمداء ومعاونيهم وتهيئة جو من الثقة والتعاون وتقديم الأفكار الإبداعية ودعمها وتنفيذها.

المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد إلى الأدبيات الواردة حول الموضوع.

تأسيساً على ما سبق تعرف الباحثان الإبداع الإداري اجرائياً بأنه القدرة على توليد أو تطوير افكار وممارسات وأساليب لحل المشاكل الإدارية القائمة أو تجديد في طرق العمل ووسائله من خلال الاستثمار الأمثل لإمكانيات الموارد البشرية ومؤهلاتهم وتوظيف الموارد الأخرى المتاحة في المنظمة بقصد تعظيم القيمة وتحقيق ميزة التنافسية.

2. أهمية الإبداع الإداري: يشير (بديسي وآخرون، 2011: 6) الى أن أهمية الإبداع الإداري تظهر في المجالات الآتية:

- ❖ يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول لحل للمشكلة بطريقة أصيلة.
- ❖ يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- ❖ يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- ❖ يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- ❖ يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات الإدارية المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- ❖ يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

3. أبعاد الإبداع الإداري:

أ. القيادة المبدعة: تعد القيادة المبدعة العملية التنظيمية المستمرة من جهة ومجموعة الخصائص الشخصية المنفردة في شخص معين، والتي تساهم في تحقيق استمرارية هذه العملية في المنظمة من جهة أخرى، لذلك تتمتع بأهمية كبيرة على مستوى المنظمات المعاصرة وتقارب وجهات النظر. (الجنابي، 2014: 126).

ب. **التحفيز:** أن التحفيز هو وظيفة من الوظائف الإدارية وجزء مهم من العملية الإدارية فقد مر بدوره بعدة مراحل منذ تطوره ونشوءه حتى اليوم فقد بدأ بداية صعبة وتعرض لكثير من الانتقادات واختلفت الآراء بين مؤيد ومعارض لهذه الوظيفة الإدارية وقام الباحثون بدراسة آراء كل من الأفراد داخل المنظمة وخارجها وأخذ الانتقادات التي تعرضت لها (منهل، 2008: 30).

ج. **التدريب:** التدريب نشاط يهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وقيمهم وسلوكهم لتمكينهم من تحقيق مزيج أهداف الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة، وقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطاً رئيساً، وجزءاً هاماً من تكاليف العمالة، بل أصبح أهم أنواع الاستثمار في البشر وتتمثل عملية التدريب في مزيج من العمليات الفرعية ابتداء بالتخطيط للتدريب ومروراً بتنفيذ البرامج والتطوير التنظيمي، وانتهاء بتقييم التدريب والتطوير (الهييتي، 2003: 223).

الفصل الثالث: الإطار الميداني

المبحث الأول: وصف عينة البحث: تمثلت عينة البحث (85) من رؤساء الأقسام في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل، حيث تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم، وتمت إعادة (85) استمارة، وكلها صالحة للتحليل. وان نسبة الاستجابة بلغت (100%).

أولاً. وصف عينة البحث حسب الجنس: يشير الجدول (3) إلى أن نسبة الذكور في الجامعات المبحوثة هي (83.5%)، أما نسبة الإناث هي (16.5%)، مما يشير إلى أن معظم رؤساء الأقسام في الجامعات الأهلية هم من الذكور. مما يدل على عدم تشغيل الإناث في شغل المناصب الإدارية بسبب التزاماتهم العائلية وطول فترة الدوام الرسمي في هذه الجامعات.

ثانياً. وصف عينة البحث على وفق العمر: يوضح الجدول (3) توزيع المستجيبين وفقاً لسمه العمر إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت بين الفئة العمرية (41-50 سنة) والتي بلغت نسبتهم (36.5%)، وتلتها نسبة (29.4%) للفئة (51 سنة فأكثر)، ثم جاءت الفئة العمرية (31-40 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (25.9%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (21-30 سنة) ونسبة بلغت (8.2%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الجامعات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل بمستويات عالية.

ثالثاً. وصف عينة البحث حسب المؤهل العلمي: يتبين من المعلومات في الجدول (3) أن توزيع المستجيبين حسب سمة المؤهل العلمي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية ومن حملة شهادة دكتوراه والتي بلغت (52.9%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (44.7%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي شهادة دبلوم عالي إذ بلغت (2.4%). مما يدل على التطبيقات الصحيحة لتعليمات الجامعة على أن يحمل رؤساء الأقسام في الجامعات الشهادات العالية من الدكتوراه والماجستير.

رابعاً. وصف عينة البحث حسب اللقب العلمي: يتبين من المعلومات في الجدول (3) أن توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة اللقب العلمي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون اللقب (مدرس) والتي بلغت (36.5%)، تلتها بالنسبة (28.2%) هم من الذين يمتلكون اللقب (أستاذ مساعد)، في حين كان نسبة الحاصلين على اللقب (مدرس مساعد) قد بلغت (20%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي اللقب (أستاذ) إذ بلغت (15.3%). مما يشير إلى أن أكثرية رؤساء الأقسام في الجامعات المبحوثة من الألقاب العلمية (مدرس، أستاذ مساعد) وملائمة ذلك مع فئاتهم العمرية الناضجة لتحملهم المسؤوليات الإدارية.

خامساً. وصف عينة البحث حسب الخدمة الإجمالية: يوضح الجدول (3) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (16-20 سنة) والتي شكلت نسبتهم (28.2%)، ثم تلتها فئات (21 سنة فأكثر) بنسبة (27.1%)، وبالنسبة (18.8%) جاءت فئة (11-15 سنة)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (6-10 سنة) إذ بلغت (15.3%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (5 سنوات فما دون) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (10.6%). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى أكثرية رؤساء الأقسام في الجامعات المبحوثة.

سادساً. وصف عينة البحث حسب الخدمة الإجمالية: توضح المعلومات المستمدة من الجدول (3) إلى أن نسبة (42.4%) من الأفراد المستجيبين تراوحت مدة بقائهم كرئيس القسم في الجامعات المبحوثة (سنتان فما دون) وبنسبة (42.4%) من بين الأفراد المستجيبين، وتلتها فئة (3-5 سنة) بنسبة (37.6%)، وجاءت فئة (6 سنوات فأكثر) في المرتبة الأخيرة وبنسبة (20%) كرؤساء الأقسام.

الجدول (3): وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين

توزيع الأفراد المستجيبين						العوامل		
المجموع	أنثى			ذكر		الجنس		
	85			71				
	%100			%83.5				
المجموع	51 سنة فأكثر		50-41 سنة	40-31 سنة	30-21 سنة	العمر		
	85		25	31	22		7	
	%100		%29.4	%36.5	%25.9		%8.2	
المجموع	دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي	المؤهل العلمي		
	85		45		38		2	
	%100		%52.9		%44.7		%2.4	
المجموع	أستاذ		أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	اللقب العلمي		
	85		13	24	31		17	
	%100		%15.3	%28.2	%36.5		%20	
المجموع	21 سنة فأكثر	20-16 سنة	15-11 سنة	10-6 سنة	5 سنوات فما دون	مدة الخدمة الاجمالية		
	85	23	24	16	13		8	
	%100	%27.1	%28.2	%18.8	%15.3		%10.6	
المجموع	6 سنوات فأكثر		5-3 سنة		سنتان فما دون		مدة الخدمة كعضو في مجلس الكلية	
	85		17		32			36
	%100		%20		%37.6			%42.4

المصدر: من اعداد الباحثتان.

المبحث الثاني: وصف متغيرات البحث

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات ابعاد العدالة التنظيمية: يستعرض هذا المحور وصف متغيرات البحث عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع

التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، ومعامل الاختلاف، وعلى النحو الآتي:

1. **بعد عدالة التوزيع:** تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X5-X1) والخاصة بوصف آراء عينة البحث تجاه بُعد عدالة التوزيع، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (72.47%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (17.41%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ نسبة الاتفاق (75.39%)، وجاء هذا بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.821). مما يعطي دلالة أولية على توافر عدالة التوزيع لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X2) والتي بلغت (87.29%)، وبوسط حسابي بلغ (4.36) وبانحراف معياري نسبته (0.633)، والتي تنص على اهتمام رئيس القسم بتحقيق التوازن بين أعضاء الهيئة التدريسية عند منح المكافآت المادية و المعنوية، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين لجأت الباحثتان إلى استخدام معامل الاختلاف (CV) للعينة الواحدة لتحقيق ذلك، حيث بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X2) ما قيمته (14.50%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد عدالة التوزيع. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد عدالة التوزيع كان للعبارة (X4) والتي بلغت (38.82%)، وبوسط حسابي بلغ (1.94)، والتي تنص على عمد رئيس القسم بحجب بعض الامتيازات عن عدد من أعضاء الهيئة التدريسية لأسباب شخصية، مما يؤشر ضرورة قيام الجامعات المبحوثة باهتمامه في تطوير هذا الجانب.

2. **بعد عدالة الإجراءات:** تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X10-X6) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد عدالة الإجراءات والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (73.88%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.35%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (79.20%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.938). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر بعد **عدالة الإجراءات** لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X10) والتي بلغت (90.35%)، وبوسط حسابي بلغ (4.52)، والتي تشير إلى ارتكاز رئيس القسم على مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية عند تحديد الإجراءات اللازمة لإنجاز المهام المختلفة، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين نستعين بمعامل الاختلاف للعبارة (X10) إذ بلغ (15.12%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد عدالة الإجراءات. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الرسالة هي للعبارة (X7) والتي بلغت (65.88%)، وبوسط حسابي بلغ (3.29)، والتي تنص على أن كافة الإجراءات التي يطبقها رئيس القسم تتسم بالعدالة. في حين أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (38.01%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد ضرورة قيام الجامعات المبحوثة باهتمامه في تطوير هذا الجانب.

3. بعد عدالة المعاملات: تشير معطيات الجدول (4) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات ($X_{15}-X_{11}$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد عدالة المعاملات والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (87.76%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.94%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (86.31%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.811). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد عدالة المعاملات لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات عالية. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X_{13}) والتي بلغت (89.88%)، وبوسط حسابي بلغ (4.49) وبانحراف معياري (0.590)، والتي تشير إلى تقدم رئيس القسم توضيحات حول الأسباب التي دعت إلى اتخاذ إجراءات معينة، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (X_{13}) ما قيمته (13.13%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد عدالة المعاملات. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد عدالة الإجراءات هي للعبارة (X_{15}) والتي بلغت (76.79%)، وبوسط حسابي بلغ (3.99)، والتي تنص على اعتماد رئيس القسم على إلغاء اية خوارق فردية في طريقة التعامل مع الآخرين. في حين أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (27.23%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد ضرورة قيام الجامعات المبحوثة بأهتمامه في تطوير هذا الجانب.

الجدول (4): وصف أبعاد العدالة التنظيمية

أبعاد متغير عدالة التنظيمية	العبارات	اتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أفق		اتفق بشدة		نسبة الاتفاق (%)	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		1		2		3		4		5					
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار				
عدالة التوزيع	X1	36	42.35	35	41.18	13	15.29	0	0.00	1	1.18	4.24	0.797	18.82	84.71
	X2	36	42.35	46	54.12	1	1.18	2	2.35	0	0.00	4.36	0.633	14.50	87.29
	X3	30	35.29	46	54.12	7	8.24	0	0.00	2	2.35	4.20	0.784	18.67	84.00
	X4	4	4.71	3	3.53	13	15.29	29	34.12	36	42.35	1.94	1.073	55.28	38.82
	X5	27	31.76	45	52.94	9	10.59	3	3.53	1	1.18	4.11	0.817	19.90	82.12
المعدل		31.29		41.18		10.12		8.00		9.41		3.77	0.821	25.43	75.39
		72.47						17.41							
عدالة الإجراءات	X6	36	42.35	40	47.06	5	5.88	3	3.53	1	1.18	4.26	0.819	19.23	85.18
	X7	14	16.47	29	34.12	21	24.71	10	11.76	11	12.94	3.29	1.252	38.01	65.88
	X8	34	40.00	33	38.82	14	16.47	3	3.53	1	1.18	4.13	0.897	21.72	82.59
	X9	18	21.18	30	35.29	24	28.24	11	12.94	2	2.35	3.60	1.037	28.81	72.00
	X10	51	60.00	29	34.12	3	3.53	2	2.35	0	0.00	4.52	0.683	15.12	90.35
المعدل		36.00		37.88		15.76		6.82		3.53		3.96	0.938	24.58	79.20
		73.88						10.35							
عدالة المعاملات	X11	48	56.47	32	37.65	3	3.53	2	2.35	0	0.00	4.48	0.683	15.24	89.65
	X12	44	51.76	34	40.00	6	7.06	1	1.18	0	0.00	4.42	0.679	15.35	88.47
	X13	46	54.12	35	41.18	4	4.71	0	0.00	0	0.00	4.49	0.590	13.13	89.88
	X14	40	47.06	31	36.47	7	8.24	4	4.71	3	3.53	4.19	1.018	24.31	83.76
	X15	34	40.00	29	34.12	11	12.94	9	10.59	2	2.35	3.99	1.086	27.23	79.76
المعدل		49.88		37.88		7.29		3.76		1.18		4.32	0.811	19.05	86.31
		87.76						4.94							

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

ثانياً. وصف أبعاد الابداع الاداري:

1. **بعد التحفيز:** تشير إجابات المستجيبين في الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y_5-Y_1) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد التحفيز والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (88.47%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (1.41%) غير متفقين مع هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (86.35%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.705). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر بعد التحفيز لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات عالية. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارات (Y_3) بالنسبة (92.24%)، وبوسط حسابي بلغ (4.61) وبانحراف معياري (0.705)، مما يدل على حث رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية الذين يفكرون بطريقة ابداعية، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لتلك العبارة ما قيمتها (10.63%) على التوالي والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد التحفيز. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y_2) والتي بلغت (79.76%)، وبوسط حسابي بلغ (3.99)، والتي تشير إلى تشجيع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية الذين يبتعدون عن روتين. في حين أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (24.00%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد ضرورة قيام الجامعات المبحوثة بأهتمامه في تطوير هذا الجانب

2. **بعد القيادة المبدعة:** تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات ($Y_{10}-Y_6$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد القيادة المبدعة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (94.12%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (0.24%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (88.75%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.603). وهذا يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد القيادة المبدعة وبمستويات عالية. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y_9) والتي بلغت (91.53%)، وبوسط حسابي (4.52) وبانحراف معياري (0.520)، والتي تنص على إلى عمل رئيس القسم على تطوير رؤية القسم واهدافها، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (Y_9) ما قيمته (11.36%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، فمما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد القيادة المبدعة. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y_{10}) والتي بلغت (86.59%)، وبوسط حسابي بلغ (4.33)، والتي تشير إلى سعي رئيس القسم الاستثمار الأفكار المنفردة المتميزة المتولدة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمته (14.44%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد ضرورة قيام الجامعات المبحوثة بأهتمامه في تطوير هذا الجانب.

3. بعد التدريب: تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات ($Y_{15}-Y_{11}$) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد التدريب والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.82%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.47%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (84.05%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.746). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى التدريب وبمستويات عالية. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y_{11}) والتي بلغت (91.06%)، وبوسط حسابي بلغ (4.55) وانحراف معياري (0.588)، والتي تشير إلى حث رئيس القسم اعضاء الهيئة التدريسية للاشتراك بالدورات التدريبية المختلفة. ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر الأفراد العينة فقد بلغ معامل الاختلاف للعبارة (Y_{11}) ما قيمته (12.91%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد التدريب. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y_{15}) والتي بلغت (67.29%)، وبوسط حسابي بلغ (3.36)، والتي تشير إلى استخدام رئيس القسم نتائج التدريب كآلية لتقييم اداء اعضاء الهيئة التدريسية، في حين أن قيمة معامل الاختلاف بلغت (35.49%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد ضرورة قيام الجامعات المبحوثة باهتمامه في تطوير هذا الجانب.

الجدول (5): وصف أبعاد الابداع الاداري

أبعاد متغير لإبداع الإداري	العبارات	اتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	نسبة الاتفاق (%)
		5		4		3		2		1					
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%				
التحفيز	Y1	34	40.00	34	40.00	17	20.00	0	0.00	0	0.00	4.20	0.753	17.93	84.00
	Y2	24	28.24	46	54.12	9	10.59	2	2.35	4	4.71	3.99	0.957	24.00	79.76
	Y3	52	61.18	33	38.82	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.61	0.490	10.63	92.24
	Y4	43	50.59	30	35.29	12	14.12	0	0.00	0	0.00	4.36	0.721	16.52	87.29
	Y5	41	48.24	39	45.88	5	5.88	0	0.00	0	0.00	4.42	0.605	13.68	88.47
المعدل		45.65		42.82		10.12		0.47		0.94		4.32	0.705	16.55	86.35
		88.47								1.41					
القيادة المبدعة	Y6	49	57.65	29	34.12	7	8.24	0	0.00	0	0.00	4.49	0.648	14.42	89.88
	Y7	38	44.71	46	54.12	1	1.18	0	0.00	0	0.00	4.44	0.522	11.77	88.71
	Y8	40	47.06	36	42.35	8	9.41	1	1.18	0	0.00	4.35	0.702	16.13	87.06
	Y9	50	58.82	34	40.00	1	1.18	0	0.00	0	0.00	4.58	0.520	11.36	91.53
	Y10	35	41.18	43	50.59	7	8.24	0	0.00	0	0.00	4.33	0.625	14.44	86.59
المعدل		49.88		44.24		5.65		0.24		0.00		4.44	0.603	13.62	88.75
		94.12								0.24					
التدريب	Y11	51	60.00	30	35.29	4	4.71	0	0.00	0	0.00	4.55	0.588	12.91	91.06
	Y12	40	47.06	34	40.00	11	12.94	0	0.00	0	0.00	4.34	0.700	16.12	86.82
	Y13	41	48.24	41	48.24	2	2.35	1	1.18	0	0.00	4.44	0.606	13.66	88.71
	Y14	35	41.18	42	49.41	8	9.41	0	0.00	0	0.00	4.32	0.640	14.82	86.35
	Y15	18	21.18	20	23.53	29	34.12	11	12.94	7	8.24	3.36	1.194	35.49	67.29
المعدل		43.53		39.29		12.71		2.82		1.65		4.20	0.746	18.60	84.05
		82.82								4.47					

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

المبحث الثالث: اختبار مخطط البحث وفرضياتها

أولاً. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

1. تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية والابداع الاداري: يتضمن هذا المحور تحليل العلاقة بين

المتغير المستقل المتمثلة بالعدالة التنظيمية والمتغير المعتمد المتمثل بالابداع الاداري على المستوى الكلي، بهدف اختبار الفرضية الرئيسة الاولى، إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط بطريقة (Spearman) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على العلاقات بين متغيرات البحث ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما في الجدول (6):

المتغير المستقل المتغير المعتمد	الابداع الاداري	القيمة الاحتمالية (Sig.)
العدالة التنظيمية	**0.641	(0.000)

N= 85

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير العدالة التنظيمية ومتغير الابداع الاداري قيمة (**0.641) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد الجامعات المبحوثة على العدالة التنظيمية يؤدي إلى تحسين تطبيق عملية الابداع الاداري لديها.

وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثة الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري البحث لدى الجامعات المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام الجامعات المبحوثة للعدالة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تحسين اسلوبها في تطبيق عملية الابداع الاداري. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على أنه "توجد ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير العدالة التنظيمية وبين الإبداع الإداري".

ثانياً. تحليل التأثير بين متغيرات البحث: يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بالعدالة التنظيمية في المتغير المعتمد المتمثل في الابداع الاداري على المستوى الكلي، بهدف اختبار الفرضية الثانية، على النحو الآتي:

1. تأثير العدالة التنظيمية في الابداع الاداري على المستوى الكلي: تم استخدام تحليل الانحدار البسيط

للتعرف على تأثير المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) في المتغير المعتمد (الابداع الاداري) وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (7) إلى الآتي:

أ. وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) في المتغير المستجيب أو المعتمد (الابداع الاداري) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته البحث، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (57.821) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.940) وبدرجات حرية (1، 83) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير العدالة التنظيمية في متغير الابداع الاداري

والذي يشير إلى أن اعتماد الجامعات المبحوثة على العدالة التنظيمية يؤثر في تطبيق مستويات عالية من الابداع الاداري لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B_0) والبالغة (1.652) أن هناك ظهوراً للابداع الاداري من خلال أبعادها وبمقدارها (1.652) وذلك عندما تكون قيمة العدالة التنظيمية ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الابداع الاداري تستمد خصائصها وبمستويات عالية من العدالة التنظيمية التي تستخدمها الجامعات المبحوثة.

- أما قيمة الميل الحدي (B_1) فقد بلغت (0.664) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير العدالة التنظيمية يؤدي إلى تغير مقداره (0.664) في الابداع الاداري، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل العدالة التنظيمية في المتغير المعتمد الابداع الاداري.

- أما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.411) والتي تشير إلى أن ما نسبته (41.1%) من التغير الذي يحدث في الابداع الاداري يعود إلى العدالة التنظيمية، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (41.1%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (58.9%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمد في البحث الحالي.

الجدول (7): تأثير العدالة التنظيمية في الابداع الاداري على المستوى الكلي

الابداع الاداري				المتغير المعتمد
R^2	F	B_1	الثابت- B_0	المتغير المستقل
41.1%	57.821 Sig.(0.000)**	0.664 t(7.604) Sig.(0.000)**	1.093 t(4.699) Sig.(0.000)**	العدالة التنظيمية

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) $F_{(1, 83)} = 3.940$ N= 85
المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لأبعاد العدالة التنظيمية في الإبداع الإداري".

الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. اثبتت نتائج التحليل الإحصائي بأن أكثرية رؤساء الأقسام من الذكور ويعزى ذلك أحياناً إلى عزوف الأنثى لتولي المهام الإدارية وهذا يدل على خوف الإناث العمل في القطاع الخاص من جهة أو تردد الجامعات بتكليفهن للمهام الادارية بسبب طول فترة الدوام الرسمي من جهة أخرى.
2. تركزت اعمار غالبية رؤساء الأقسام ضمن فئة متوسطي وكبار العمر وهذا ما يعزز قدرتهم على الابداع نظراً لامتلاكهم الخبرات كافية فضلاً على تطبيق ممارسات العدالة التنظيمية.
3. تبين من النتائج بأن أكثرية رؤساء الأقسام من حملة شهادة الدكتوراه والحاصلين على استاذ مساعد ومدرس وهذين الخاصيتين متوافقة مع متطلبات مهام رئيس القسم.

4. كشفت معطيات التحليل الوصفي على أن اغلبية رؤساء الأقسام لديهم خدمة اجمالية كبيرة في مجال التعليم ومعظمهم يشغلون منصب رئيس قسم لدورة واحدة وهذا ما يتلاءم مع متطلبات تدوير المناصب الادارية في الكليات والجامعات.
 5. أثبتت نتائج التحليل الاحصائي الى اهتمام رؤساء الأقسام بتحقيق التوازن بين أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة أعلى مقارنة مع بقية فقرات العدالة التوزيعية وهذه دلالة عن بديهية واضحة وهي أن ممارسة التوزيع بشكل عادل يمثل جوهر فلسفة العدالة التنظيمية.
 6. استنتج من التحليل الاحصائي، اهتمام كبير لدى الجامعات المبحوثة لتأكد رؤساء الأقسام على مشاركة اغضاء الهيئة التدريسية عند تحديد اجراءات انجاز المهام وهذا يدل على جدية رؤساء الأقسام في تبني التوازن عند تحديد الإجراءات وتطبيقها.
 7. بينت نتائج التحليل على اهتمام الجامعات الاهلية لتقديم رؤساء الأقسام التوضيحات حول الأسباب التي دعت الى اتخاذ اجراءات معينة وهذا يدل على شفافية رؤساء الأقسام في التعامل مع الآخرين.
 8. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي المستوى العالي لحث رؤساء الأقسام لأعضاء الهيئة التدريسية على أن يفكروا بطريقة ابداعية وهذا يدل على قدرة رؤساء الأقسام في تحفيز اغضاء الهيئة التدريسية للعمل ذاتياً وبدون خوف وتردد.
 9. بينت نتائج الوصف المستوى العالي لعمل رؤساء الأقسام على تطوير رؤية القسم وأهدافها وهذه دلالة على القدرة الإبداعية العالمية لقيادات الجامعات المبحوثة.
 10. دلت نتائج الوصف على المستوى العالي لحث رؤساء الأقسام لأعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة بالدورات التدريبية المختلفة وهذه دلالة على ايمان رؤساء الاقسام بضرورة التدريب وعده مرتكز أساسي للابداع الإداري.
 11. كشفت نتائج الارتباط على وجود ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإبداع الإداري على المستوى الكلي وهذا يؤكد استفادة الجامعات المبحوثة في توجيه ابعاد العدالة التنظيمية لغرض تعزيز عمليات الإبداع الإداري.
 12. اثبتت نتائج الإنحدار وجود تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية في الإبداع الإداري مجتمعة وخسرت العدالة التنظيمية نسبة كبيرة من التباين في الإبداع الإداري في الجامعات المبحوثة.
- ثانياً. التوصيات:** بناء على استنتاجات البحث التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات أمكن البحث الخروج بالمقترحات الآتية:
1. السعي نحو تشجيع الأناث لتولي المناصب الإدارية وذلك لإستثمار قدراتهم المتمثلة بالصبر وروح العمل على وفقت نظام ساعات العمل المرنة وساعات الاسبوع المضغوط.
 2. التفكير الجدي في اعداد كوادر مؤهلة لتولي المناصب الإدارية في الجامعات المبحوثة من أعضاء الهيئة التدريسية المتميزين ذوي الاعداد الفتية وذلك من خلال تكليفهم برئاسة لجان ادارية أو إدارة وحدات وشعب إدارية كوسيلة للتدريب والتعليم.
 3. ضرورة المحافظة على المستويات العالية للعدالة التنظيمية وتعزيزها وتوظيفها في مجال الإبداع الإداري.
 4. الاستمرار في تحديد الإجراءات لكافة المهام الإدارية من خلال مشاركة اغضاء الهيئة التدريسية وممثلي الطلاب وتعميمها على كافة الاقسام العلمية والوحدات الإدارية.

5. المحافظة على تقديم التوضيحات والتفاصيل حول تبني بعض الإجراءات دون غيرها من خلال الاهتمام بالتذمرات والشكاوى وإيجاد حلول منطقية لكافة الإجراءات المعقدة وغير قابلة للتنفيذ.
6. تعزيز عمليات التحفيز لأعضاء الهيئة التدريسية للتفكير بطريقة ابداعية من خلال منح المكافآت التشجيعية وتوفير المناخ الإيجابي الداعم في الاقسام العلمية.
7. توجيه انظار الجامعات المبحوثة على الاستفادة من قدرات رؤساء الاقسام ذوي خصائص القيادة الابداعية وتكليفهم بمهام أخرى عند انتهاء فترة تكليفهم برئاسة اقسامهم أو الاستفادة منهم كأستشاريين اداريين وعلميين.
8. الاستثمار في تشجيع اعضاء الهيئة التدريسية من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية للمشاركة ولا سيما المشاركة في الدورات والمؤتمرات خارج الاقليم لكونه أفضل وسيلة للتدريب ولتحديث المعلومات ولحسب مهارات جديدة.
9. ضرورة استثمار العلاقات القوية بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد الإبداع الإداري على المستوى الكلي والجزئي وتوجيه هذه العلاقة نحو خدمة الجامعات المبحوثة.
10. لفت انظار القيادات الجامعية للتأكيد على تبني ابعاد العدالة التنظيمية حيث انها تعزز مؤشرات الابداع الإداري بدرجة كبيرة.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. القرآن الكريم
2. أبو جاسر، صابرين مراد نمر، (2010)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. أبو سمعان، محمد ناصر راشد، (2015)، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة.
4. إلهيتي، خالد عبد الرحيم، (2003)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر.
5. بديسي، فهيمة، رزق الله، حنان، شيلي، وسام، (2011)، تنمية الإبداع ودوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدية، يومي 18.
6. الجنابي، أميرة هاتف حداوي، (2014)، الابداع الاداري وتأثيره في تطوير التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة الوسام الألبان والمواد الغذائية المحدودة-كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 98.
7. حامد، سعيد شعبان، (2003)، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلة 42، عدد 61.
8. حساني، راضية، (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة لولاية ام البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر.

9. خميسات، نوال وسليمان، وفاء، (2013)، الابداع الاداري كاساس لتحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM) بورقلة، شهادة الليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
 10. الذبحاوي، عامر عبدكريم، (2018)، العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، العدد 49.
 11. الزبيدي غني دحام تنائي وآخرون، (2015)، إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، دار غيداء، عمان.
 12. كريم، خولة صدرالدين، (2019)، دور العدالة التنظيمية في الاداء اعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني الحويجة، مجلة العلوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 25، العدد 112.
 13. مكي، لطيف غازي والسلطان، أبتسام محمود، (2017)، الابداع الاداري وعلاقته بادارة الوقت لدى رؤساء الاقسام في الجامعة، مجلة ابحاث الذكاء والقدرات العقلية، العدد 13.
 14. منهل، محمد حسين، (2008)، نظام حوافز مقترح للشركة العامة لموانئ العراق، دراسة تطبيقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 9.
 15. الناصر، علاء حاكم وحسين، زينة حمودي، (2018)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 56.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Hawkar, Rashid Arab, Tarik, Atan, (2018), Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq, Management Decision, Vol. 56 Issue: 4.
2. Ishak, N.A & Alam, S.S, (2009), The Effects of Leader-member Exchange on Organizational Justice and Organizational citizenship behavior: Empirical study, European Journal of social sciences, Vol. 8, No 2.
3. Jale Minibas, Poussard, Jeanne, Le Roy, Turhan, Erkmén, (2017), The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment, Personnel Review, Vol. 46, No. 8.
4. Owolabi, Ademola B., (2012), Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria, Research in World Economy, Vol. 3, No. 1, and pp.28-34. www.sciedu.ca/rwe
5. Rego, A, and Cunha, m, (2006), Organizational Commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organization, management research, Vol. 2, No. 3.
6. Usmani, S., & Jamal, S., (2013), Impact of distributive Justice, procedural Justice, interactional Justice, temporal Justice, spatial Justice on job satisfaction of banking employees, eview of integrative business and economics research, Vol. 2, No. 1.

الملحق (1) استمارة الاستبانة

حكومة إقليم كردستان/العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة صلاح الدين-أربيل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا -ماجستير

م/ إستمارة الاستبانة

السيدات والسادة المحترمين..... تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة البحث الموسوم (مستويات العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية ودورها في الإبداع الإداري-دراسة تحليلية لوجهات نظر عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات الخاصة)، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية. راجين الإجابة على فقراتها لكونكم الأقدر في التعامل مع الاستمارة لما نعاذه فيكم من خبرة وقدرة ذي التأثير الإيجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب. لذا نرجو تفضلكم بوضع علامة (✓) في المكان الملائم والذي يعكس رأيكم وفي ضوء ما تعكسه آراءكم للموضوع والفقرة المطروحة ونود إعلامكم بأن آراءكم ستكون موضع ثقة إذ سيتم التعامل معها بسرية وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً. شاكرين حسن استجابتكم متمنين لكم دوام التوفيق وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير)

الباحثة
دلفين شیرزاد محمد

المشرف

أ.د. أحلام إبراهيم ولي

أولاً. المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر: ☐ سنة (21-30) ☐ سنة (31-40) ☐ سنة (41-50) ☐ سنة (51 فأكثر)
3. المؤهل العلمي: دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐
4. اللقب العلمي: مدرس مساعد ☐ مدرس ☐ أستاذ مساعد ☐ أستاذ ☐
5. عدد سنوات الخدمة الإجمالية: ☐ سنة (5 سنوات فما دون) ☐ سنة (6-10) ☐ سنة (11-15) ☐ سنة (16-20) ☐ سنة (21 سنة فأكثر)
6. عدد سنوات الخدمة كرئيس القسم: (سنتان فما دون) ☐ سنة (3-5) ☐ سنة (6 سنة فأكثر) ☐

ثانياً. متغيرات البحث:
اولاً. ابعاد العدالة التنظيمية:

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
أ. عدالة التوزيع:					
1	يكافئ رئيس القسم اعضاء الهيئة التدريسية على وفق نتائج ادائهم.				
2	يهتم رئيس القسم بتحقيق التوازن بين اعضاء الهيئة التدريسية عند منح المكافآت المادية والمعنوية.				
3	يقدم رئيس القسم تفسيرات منطقية عن عدم التساوي في التوزيع الامتيازات.				
4	يتعمد رئيس القسم بحجب بغض الامتيازات عن عدد من اعضاء الهيئة التدريسية لأسباب شخصية.				
5	يؤكد رئيس القسم على ربط لمكافآت اعضاء الهيئة التدريسية بأعباء العمل والواجبات المكلفة.				
ب. عدالة الإجراءات:					
6	يطبق رئيس القسم التعليمات والقرارات على كافة اعضاء الهيئة التدريسية دون استثناء.				
7	يسعى رئيس القسم الى توزيع الاسباب الكامنة وراء تبني اجراءات صارمة مع البعض.				
8	أن كافة الإجراءات التي يطبقها رئيس القسم تتسم بالعدالة.				
9	يقوم رئيس القسم بتبني الاجراءات المرنة مع بعض اعضاء الهيئة التدريسية.				
10	يركز رئيس القسم على مشاركة اعضاء الهيئة التدريسية عند تحديد الاجراءات اللازمة لإنجاز المهام المختلفة.				
ج. عدالة المعاملات:					
11	يتعامل رئيس القسم باهتمام وجدية من كافة اعضاء الهيئة التدريسية.				
12	يناقش رئيس القسم وبمنتهى الصراحة والشفافية القرارات التي يتخذها.				
13	يقدم رئيس القسم توضيحات حول الاسباب التي دعت الى اتخاذ اجراءات معينة.				
14	يأخذ رئيس القسم بنظر الاعتبار لكافة المطالب الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية.				
15	يتعمد رئيس القسم على الغاء اية خوارق فردية في طريقة التعامل مع الآخرين.				

ثانياً. ابعاد الابداع الإداري:

ت	الفقرات	بدائل الإجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق بشدة
أ. التحفيز					
1	يسعى رئيس القسم الى تبني المقترحات المقدمة من قبل اعضاء الهيئة التدريسية.				
2	يشجع رئيس القسم اعضاء الهيئة التدريسية الذين يبتعدون عن روتين.				
3	يحث رئيس القسم اعضاء الهيئة التدريسية الذين يفكرون بطريقة ابداعية.				
4	يركز رئيس القسم على منح المكافآت لأعضاء الهيئة التدريسية ذوي الافكار الابتكارية المميزة.				
5	يحاول رئيس القسم تبني الاساليب المختلفة في التحفيز والتشجيع والدعم.				
ب. القيادة المبدعة					
6	يحرص رئيس القسم على تحليل الواقع العلمي للقسم والمناخ العام للعمل.				
7	يتميز رئيس القسم بقدرته على التأثير في سلوك وقرارات اعضاء الهيئة التدريسية.				
8	يميل رئيس القسم الى اجراء التغيير الجذري للقسم والآتيان بأفكار جديدة.				
9	يعمل رئيس القسم على تطوير رؤية القسم واهدافها.				
10	يسعى رئيس القسم الاستثمار الأفكار المنفردة المتميزة المتولدة من قبل اعضاء الهيئة التدريسية.				
ج. التدريب					
11	يحث رئيس القسم اعضاء الهيئة التدريسية للاشتراك بالدورات التدريبية المختلفة.				
12	يتخذ رئيس القسم الإجراءات اللازمة لتدريب اعضاء الهيئة التدريسية ومشاركتهم في المؤتمرات والذوات العلمية.				
13	يؤمن رئيس القسم بأهمية البرامج التدريسية بأساليب لتطوير مهارات اعضاء الهيئة التدريسية.				
14	يفضل رئيس القسم اشتراك كافة اعضاء الهيئة التدريسية في البرنامج التدريبية خارج وداخل الكلية.				
15	يستخدم رئيس القسم نتائج التدريب كآلية لتقييم اداء اعضاء الهيئة التدريبية.				