

**Organizational justice and its relationship to  
administrative creativity among employees of the  
General Authority for Sports in the State of Kuwait  
khalil, mohamed**

**Associate Professor, Department of Physical Education - College of  
Basic Education - General Authority for Applied Education and  
Training - State of Kuwait**

This study aims to monitor the nature of the relationship between organizational justice and administrative creativity among employees. Administrative creativity among employees of the General Authority for Sports in the State of Kuwait. The researcher used the descriptive approach in the survey method for its suitability and the nature of the study, on a number of (130) administrators. The researcher used the organizational justice scale prepared by / Muhammad Ahmed Abbas (2003), which was previously codified by Muhammad Sayed Bashir (2012), and consists of three axes: distributive justice, procedural justice, and transactional justice, with a total number of (20) statements. In light of the previous results, the researcher concluded that the research hypothesis was verified through the following:

/1Variation in the opinions of the research sample of employees of the General Sports Authority in the State of Kuwait regarding organizational justice, as the group of managers and the group of administrators and supporting services agreed on the existence of organizational justice in two axes, namely (procedures - transactions), while the group of specialists neither agreed nor rejected this existence of justice in procedures. Or transactions, their responses were neutral in these two axes.

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين لدي العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت

د / محمد خليل العلي

استاذ مشارك بقسم التربية البدنية- كلية التربية الاساسية- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب-  
دولة الكويت

تهدف هذه الدراسة إلي رصد لطبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري لدي العاملين الإبداع الإداري لدي العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت، إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإسلوب المسحي لملائمته وطبيعة الدراسة ، علي عدد (130) اداري ، إستخدم الباحث مقياس العدالة التنظيمية من إعداد / محمد أحمد عباس (2003م) والذي سبق وقتنه محمد سيد بشير (2012م) ويتكون من ثلاثة محاور وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة بالتعاملات بإجمالي عدد عبارات (20) عبارة ، في ضوء النتائج السابقة إستنتج الباحث تحقق فرضية البحث من خلال ما يلي :

1/ تباين آراء عينة البحث من العاملين بالهيئة العامة الرياضية بدولة الكويت حول العدالة التنظيمية حيث وافقت مجموعة المديرين ومجموعة الإداريين والخدمات المعاونة علي وجود العدالة التنظيمية في محورين وهما ( الإجراءات - التعاملات ) في حين لم توافق أو ترفض مجموعة الأخصائيين علي هذا الوجود للعدالة في الاجراءات أو التعاملات فجاءت إستجاباتهم بالحياد في هذين المحورين .

2/ تتفق بالإجماع آراء عينة البحث من العاملين بالهيئة العامة الرياضية علي غياب العدالة التوزيعية المتعلقة بالعائد المادي والحوافز والرواتب والمكافئات التي يتقاضونها والتي يرون انها لا تتوافق مع ساعات واعباء العمل بالهيئة العامة الرياضية بخلاف عدم وجود موضوعية وشفافية في توزيع المتاح منها عليهم .

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين لدي العاملين بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت

مقدمة ومشكلة البحث:-

تمتد رسالة المنظمات الرياضية بالإضافة إلى رعاية الشباب وتحسين المستوى الرياضي على المستوى الدولي والمفيدة للبشرية لتشمل تربية الأجيال المتعاقبة من الشباب الجامعي لإعداده بالقيام بدوره في قيادة جميع المرافق في الوطن. (4:192)

ومن هذا المنطلق أنشأت أجهزة الدولة متخصصة أطلق عليها الهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت والتي تضم مهنين متخصصين مؤهلين قادرين علي التعامل مع فئة الشباب داخل الدولة عن طريق تقديم مجموعة من الأنشطة الفنية والثقافية والاجتماعية وبالطبع الرياضية، وجميع هذه الأنشطة وإن اختلفت في المحتوي إلا أنها تتفق في الهدف ألا وهو تحقيق نمو متكامل ومرتز للطلاب سعيا إلى بناء شخصياتهم وتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم. (10:6)

غير أن العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت عن النشاط الطلابي الجامعي أشارت إلى وجود معوقات تمنعه من الوصول إلى أهدافه المأمولة ، وحاولت هذه الدراسات أن تضع الحلول المناسبة لمواجهة هذه المعوقات ، وتأتي تنمية قدرات العاملين برعاية الشباب في مقدمة العوامل التي تساعد علي تطوير برامج النشاط الطلابي الجامعي ، وبالطبع لن نتمكن من تنمية قدرات هؤلاء العاملين بدون التحفيز المستمر لهم علي الإبداع الذي يعتبر مفتاح العبور إلى المستقبل .

ويعرف برافن جويتا ( 2008 - praven Gobta ) الإبداع بأنه القدرة علي الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة والقدرة علي التفكير بشكل مختلف لإيجاد حلول مناسبة . (5:23)

ويذكر أبو الخير عبد التواب 2015م (نقلا عن سيد عيد 2007م ) أن أنواع الإبداع الإداري تضم ما يلي ( إبداع تعبيرى - إبداع تقني - إبداع ابتكاري - إبداع تجديدي - إبداع تخيلي ) ، كما يؤكد أن عناصره تضم ما يلي (الأصالة - المرونة - الطلاقة - الحساسية بالمشكلات - الإحتفاظ بالإتجاه - قبول المخاطرة - التحليل والربط - الخروج عن المألوف ) . (2:23)

بينما يذكر أحمد عزمي 2011م أن أهم معوقات الإبداع الإداري هي ( الخوف من النقد - الميل إلى الكسل - عدم الثقة بالنفس - خشية مواجهة الجمود الفكري - تدني مستوي تقدير الذات - ضعف الإهتمام بالمبدعين - ضعف نظم الإتصال بالمؤسسة ) .(28:3) ويضيف أبو الخير عبدالنواب 2015م بعض المعوقات مثل ( التقيد بالإجراءات - تدني مستوي التدريب - عدم تقديرالمبدعين ) .(27:2)

ويري الباحث أنه بالإضافة للأسباب السابقة لابد من إضافة سبب هام يتضمن ضعف نظام الحوافز والتقدير المادي والمعنوي للعاملين هو مايمكن أن يعبر عنه بأنه غياب عنصر العدالة التنظيمية عن المؤسسة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين الإبداع الإداري لدي العاملين بالهئية العامة للرياضية بدولة الكويت .

وتعرف أبتهاه طلعت 2017م( نقلاً عن عادل حسن 2005 م ) العدالة التنظيمية أنها درجة تحقيق المساواه والنزاهه في الحقوق والواجبات بين أفراد المنظمة وأبعادها تتضمن ما يلي :-  
- عدالة التوزيع: من خلال تقدير العامل للعدالة بالمقارنة بين إسهاماته في العمل وما يتقاضاه من عوائد ، وقد تكون المقارنة مع الأقران بالمؤسسة أو مع المناظرين له من خارج المؤسسة .

- عدالة الإجراءات: من خلال إتاحة الفرصة للأفراد لإبداء رأيهم عند صياغة وتطبيق الإجراءات المتنوعة مع تقدير الفرد لمدي تأثير هذا الرأي علي القرارات بالمؤسسة.

- عدالة التعاملات: من خلال إلتزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في التعامل مع العاملين دون تحيز سلباً أوإيجاباً وبموضوعية تراعي القرارات وآليات العمل بالمؤسسة.(33:1)

هدف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلي رصد لطبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري لدي العاملين الإبداع الإداري لدي العاملين بالهئية العامة للرياضية بدولة الكويت.

فرض البحث :

يفترض الباحث وجود علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية والإبداع الإداري لدي العاملين الإبداع الإداري لدي العاملين بالهيئة العامة للرياضية بدولة الكويت والذي يمارس بدرجة متوسطة داخل بيئة العمل بالهيئة العامة للرياضية بدولة الكويت .  
الدراسات المرجعية :

(1) إبتهاال طلعت حسن ( 2017م): إستهدفت الدراسة التعرف علي الأنماط القيادية بمراكز الشباب في محافظة المنيا وفقا لنموذج موتون وبليك ثم التعرف علي علاقة هذه الأنماط بأبعاد العدالة التنظيمية وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالإسلوب المسحي علي عينة بلغت (200) من العاملين في(155) مركز شباب قري وكذلك (10) مركز شباب مدن بمحافظة المنيا وجاءت النتائج لتؤكد علي عدم تطبيق القيادات علي مختلف أنماطهم لمعايير ومفاهيم العدالة التنظيمية بأبعادها داخل مراكز الشباب بمحافظة المنيا خاصة عند التقييم أو التوزيع للعاملين .(1)

(2) أبو الخير عبد التواب طه (2015م) : إستهدفت الدراسة التعرف علي واقع الإبداع الإداري لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف وإستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإسلوب المسحي علي عينة بلغت ( 317 ) من العاملين بالمديرية مع مراعاة متغير ( النوع - الدرجة الوظيفية - المسمي الوظيفي ) وجاءت النتائج لتؤكد علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدي العاملين بالمديرية وفقا لمتغير النوع لصالح العاملين الذكور في عناصر الإبداع (الطلاقة - التحليل والربط - الإحتفاظ بالإتجاه ) ووفقا لمتغير الدرجة الوظيفية لصالح العاملين بالدرجة الأولى والثانية في عناصر ( الطلاقة - التحليل والربط - الحساسية بالمشكلات ) وفقا لمتغير المسمي الوظيفي لصالح الأخصائيين الرياضيين في عنصر ( الحساسية للمشكلات ) ولصالح الأخصائيين بالشباب في عنصر ( الأصالة ) .(2)

(3) خالد ذو الفقار مراد (2014م) : إستهدفت الدراسة التعرف علي الأنماط القيادية السائدة ومستوي الإبداع لدي القيادات برعاية شباب جامعة أسيوط وإستخدم الباحث المنهج

الوصفي بالإسلوب المسيحي علي العينة التي بلغت (244) إحصائي وإداري بالجامعة وجاءت النتائج لتشير إلي وجود علاقة طردية إيجابية بين الأنماط القيادية ومستوي الإبداع الذي يمارس بدرجة متوسطة داخل رعاية الشباب بالجامعة .(6)

(4) محمد سيد بشير (2012م) : إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإسلوب المسيحي علي عينة بلغت (87) من العاملين بثمانية مديريات شباب ورياضة بمحافظة صعيد مصر وأشارت النتائج علي وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين جميع أبعاد مقياس العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي بجميع المديريات بمحافظة عينة البحث .(9)

(5) عادل حسن سيد ( 2005 م ) : إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإسلوب المسيحي علي عينة بلغت ( 210 ) من الأخصائيين برعاية الشباب بالجامعات المصرية وأشارت النتائج إلي وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين جميع أبعاد مقياس العدالة التنظيمية ومقياس فاعلية الأداء الوظيفي لدي عينة البحث وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية في مقياس العدالة التنظيمية وبين جميع أبعاد مقياس الرضا الوظيفي لدي عينة البحث .(7)

(6) كولكيت وجودج Colquitt and Joudge (2004م) : وهدفت الدراسة إلي فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وبين ضغوط العمل التي يتعرض لها بعض العاملين في إحدى الجامعات الأمريكية ، وإستخدم الباحثان المنهج الوصفي علي العينة التي بلغت (174) عضواً في إحدى الجامعات الأمريكية وجاءت النتائج لتشير إلي أن وجود العدالة بأبعادها الثلاثة تسمح للعاملين بتنفيذ مهامهم بالعمل دون توتر أو قلق كما أشارت النتائج إلي وجود علاقة عكسية بين أبعاد العدالة التنظيمية مع الضغوط الوظيفية لدي العاملين .( 11 )

إجراءات البحث :

- المنهج : إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإسلوب المسيحي لملائمته وطبيعة الدراسة .
- العينة والمجتمع : تضم عينة ومجتمع البحث الفئات التالي ذكرها بالجدول الآتي :-

جدول رقم ( 1 )

توصيف عينة ومجتمع البحث

م	الفئة	المجتمع	العينة		
			إستطلاعية	أساسية	الإجمالي
1	مدير عام	1	-	1	1
	مديري الإدارات	24	10	10	20
2	الأخصائيين الرياضيين	32	10	15	25
	الإخصائيين الإجتماعيين	87	10	45	55
3	الإداريين	19	-	15	15
	الخدمات المعاونة	23	-	14	14
	الإجمالي	186	30	100	130
					70%

- أدوات جمع البيانات :- إستخدم الباحث مقياس العدالة التنظيمية ومقياس الإبداع الإداري

للتعرف علي المتغيرات قيد الدراسة وفقاً للإجراءات التالية:-

أولاً : إستخدم الباحث مقياس العدالة التنظيمية من إعداد / محمد أحمد عباس (2003م) والذي سبق وقتنه محمد سيد بشير (2012م) ويتكون من ثلاثة محاور وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة بالتعاملات بإجمالي عدد عبارات (20) عبارة وميزان تقديرات ثلاثي ( موافق - محايد - غير موافق ) .

وقد قام الباحث بتطبيق المقياس علي عدد من ( 30 ) يمثلون العينة الإستطلاعية من أعضاء مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية للبحث وذلك للتحقق من صدقه وثباته في قياس ما وضع لأجله حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للعبارة بكل محور ثم إجمالي العبارات بالمقياس ككل كما تم حساب معاملات الارتباط لكل محور علي حدة مع المجموع الكلي للمحاور طبقاً للجدول التالية ، أما عن حساب معامل الثبات فقد إستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ علي نفس العينة الإستطلاعية وتراوحت المعاملات للمحاور بين ( 0.85 - 0.87 ) وبلغ ( 0.92 ) للدرجة الكلية للمقياس وجميعها تشير إلي درجة ثبات عالية تسمح بتطبيق المقياس علي العينة الأساسية وفيما يلي استعراض للجدول :

## جدول رقم (2)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التي تنتمي له

العدالة في التعاملات				العدالة الإجرائية				العدالة التوزيعية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.66	13	0.75	12	0.83	7	0.77	6	0.79	1
0.86	15	0.57	14					0.87	2
0.68	17	0.72	16	0.88	9	0.84	8	0.84	3
0.60	19	0.68	18					0.73	4
—	—	0.58	20	0.60	11	0.73	10	0.70	5

## جدول رقم (3)

يوضح معامل الارتباط بين مجموع المحور والمجموع الكلي للمحاور  
ن = 30

م	المحاور	معامل الارتباط
1	العدالة التوزيعية	0.77
2	العدالة الإجرائية	0.91
3	عدالة التعاملات	0.86

## جدول رقم (4)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المجموع الكلي للعبارات ككل

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.52	16	0.64	11	0.73	6	0.55	1
0.48	17	0.67	12	0.72	7	0.62	2
0.48	18	0.61	13	0.76	8	0.66	3
0.71	19	0.66	14	0.71	9	0.55	4
0.72	20	0.70	15	0.67	10	0.69	5

ثانياً : استخدام الباحث مقياس الإبداع الإداري ( إعداد / أبو الخير عبد التواب طه 2015م )  
ويتكون من ثمانية محاور ( الأصالة - الطلاقة - المرونة - الحساسية للمشكلات - قبول المخاطرة - التحليل والربط - الخروج عن المألوف - الإحتفاظ بالإتجاه ) بإجمالي عدد (82) عبارة .



وقد قام الباحث بالتطبيق علي العينة الإستطلاعية لعدد (30) من أعضاء مجتمع البحث وخارج أعضاء العينة الأساسية وذلك من أجل التحقق من صدق وثبات المقياس في إستخدامه فيما وضع لأجله حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للعبارة لكل محور ثم للمجموع الكلي للمحاور ثم حساب معامل الفاكرونباخ للثبات للمحاور أيضاً والتي جاءت جميعها عالية مما يشير إلي صدق المقياس وثباته علي النحو المعروض علي النحو التالي :

جدول رقم (5)

يوضح معاملات الارتباط بكل محور بالمجموع الكلي للمحاور، ومعاملات الثبات لمحاور المقياس ككل (ن = 30)

م	المحور	عدد العبارات	معاملات		معامل الثبات للمحور ككل " الفاكرونباخ "
			من	إلي	
1	الأصالة	10	0.49	0.76	0.62
2	الطلاقة	7	0.48	0.82	0.56
3	المرونة	15	0.49	0.61	0.77
4	قبول المخاطرة	12	0.46	0.61	0.68
5	التحليل والربط	8	0.47	0.69	0.53
6	الحساسية والمشكلات	9	0.47	0.64	0.63
7	الخروج عن المألوف	11	0.48	0.68	0.68
8	الإحتفاظ بالإتجاه	10	0.47	0.74	0.74

تطبيق البحث:-

قام الباحث بتطبيق وتنفيذ البحث علي العينة الإستطلاعية خلال النصف الاول من شهر ديسمبر 2022 بينما قام بتطبيقه علي العينة الأساسية بالفترة من النصف الثاني من شهر ديسمبر 2022م إلي منتصف يناير 2023م وذلك علي السادة العاملين بالهيئة العاملة للرياضة بدولة الكويت وأيضاً العاملين في مركز الأنشطة الرياضية بالهيئة .

نتائج البحث :

فيما يلي عرض لأهم نتائج البحث والتي جاءت كالتالي :-  
أولاً : نتائج العدالة التنظيمية :

## جدول رقم (6)

يوضح توافر العدالة التنظيمية لدي العاملين بالهئية العامة للرياضية بدولة الكويت

الفئة	البيان	العدالة التوزيعية			العدالة الإجرائية			العدالة في التعاملات		
		موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
المديرين ن = 11	العدد النسبة	1	2	8	7	2	2	7	3	1
		9.1%	18.2%	73.7%	63.6%	18.2%	18.2%	63.6%	27.3%	9.1%
الإحصائيين ن = 60	العدد النسبة	8	10	42	9	40	11	12	36	12
		13.5%	16.5%	70%	15%	66.8%	18.15%	20%	60%	20%
الإداريين والخدمات والمعاونة ن = 29	العدد النسبة	3	5	21	19	5	5	20	5	4
		10.35%	17.25%	72.4%	65.5%	17.25%	17.25%	68.9%	17.25%	13.85%

ويتضح من الجدول رقم (6) أن إستجابات العاملين بوزارة الرياضة بدولة الكويت والذين تم تقسيمهم لتضم ثلاث مجموعات وهي المديرين وعددهم (11) والإحصائيين وعددهم (60) والإداريين والخدمات والمعاونة وعددهم (29) وأشارت النتائج إلي مايلي :

\* أتفقت المجموعات الثلاثة للعينة في محور العدالة التوزيعية علي الإستجابة ( غير موافق ) والتي جاءت دالة إحصائيا لتؤكد رفض عينة البحث لقيم المكافآت والرواتب التي يتقاضونها وعبروا عن عدم التوافق بينها وبين ساعات العمل وأعبائه من وجهة نظر افراد العينة ، وتتفق هذه النتيجة مع ما اشارت إليه نتائج دراسة محمد سيد بشير ( 9 ) ودراسة ابتهاج طلعت ( 1 ) في أن اغلب العاملين بالجهاز الحكومي بدولة الكويت بالدولة يعانون من عدم ملائمة الرواتب مع الظروف الاقتصادية والغلاء وارتفاع الاسعار .

ويعزو الباحث أيضا هذه النتيجة إلي أن طبيعة العمل بوزارة الرياضة تتطلب التواجد لفترات طويلة بالعمل حيث أن أغلب الانشطة الطلابية تقام في توقيتات بعد نهاية المحاضرات ومن ثم تستلزم التأخير للعاملين ورغم تقديم بعض المكافآت لهم الا انها قد يتم توزيعها بطريقة غير مناسبة بالإضافة الي صغرها وضعف تأثيرها .

\*\* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات العينة الثلاثة في محور العدالة الإجرائية والعدالة في التعاملات وذلك لصالح الإستجابة ب ( محايد ) لأفراد مجموعة الإحصائيين في حين جاءت الأستجابة في ذات المحورين لأفراد مجموعة المديرين ومجموعة الإداريين والخدمات والمعاونة في اتجاه الأستجابة ب ( موافق ) مما يعكس رؤية مختلفة لدي أفراد العينة حيث وافقت

مجموعة المديرين ومجموعة الإداريين والخدمات المعاونة علي وجود عدالة في التعاملات وعدالة في الإجراءات المتنوعة داخل منظومة العمل بالهيئة العامة للرياضية بدولة الكويت بينما جاءت الرؤية لدي أعضاء مجموعة الأخصائيين لتشير إلي عدم الموافقة وكذلك عدم الرضا لهذين المحورين ويتوافق ذلك مع التفاوت الموجود من وجهة نظر عينة البحث في دراسة عادل حسن ( 7 ) ، بينما يتعارض مع نتيجة دراسة خالد ذو الفقار ( 6 ) ، ويعزو الباحث ذلك إلي أختلاف الرؤي بين العاملين ففي حين نجد الاخصائيين مترددين في الاعتراف بوجود العدالة الاجرائية وعدالة التعاملات الا ان فئات اعلي وظيفيا مثل المديرين وفئات اخري أدني مثل الاداريين وعمال الخدمات المعاونة وكلا الفئتين يتأثرا بالعدالة في الاجراءات وفي التعاملات أكثر من الفئة المتوسطة بينهما وهي فئة الاخصائيين .

ثانياً:- نتائج الإبداع الإداري :

\* جاءت النتائج لتؤكد علي قدرة العاملين بالعينة قيد البحث علي ممارسة سلوكيات الابداع الاداري بصورة متباينة ومتفاوتة بحسب الدرجة والمسمى الوظيفي وفقا للتالي :

- تقدمت مجموعة الاخصائيين في المركز الاول ثم مجموعة المديرين والتي حلت بالمركز الثاني قبل مجموعة الاداريين والخدمات المعاونة التي جاءت بالمركز الثالث في المجموع الكلي للابداع الاداري ليدلل هذا علي ترتيبهم وفقا لممارسة سلوكيات الابداع الاداري باجمالي المحاور الثمانية للمقياس ككل .

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في محاور قبول المخاطرة والحساسية للمسكلات في اتجاه (الموافقة ) لصالح مجموعة الاخصائيين بالمقارنة مع مجموعة المديرين ومجموعة الاداريين والخدمات المعاونة واللذان اتجهت استجاباتهم الي ( الموافقة الي حد ما ) .

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في محور القدرة علي التحليل والربط في اتجاه (الموافقة ) لصالح مجموعة المديرين بالمقارنة مع مجموعة الاخصائيين ومجموعة الاداريين والخدمات المعاونة واللذان اتجهت استجاباتهم الي ( الموافقة الي حد ما ) .

- لم توجد فروق احصائية في باقي المحاور وهي الاصاله والطلاقه والمرونه والخروج عن المألوف والأحتفاظ بالاتجاه حيث اتجهت الاستجابات للثلاثة مجموعات الي الاستجابة ( الموافقة الي حد ما ) .

\* ويعزو الباحث النتائج السابقة ( علي الترتيب ) الي أن مجموعة الاخصائيين تقدمت الترتيب في ممارسة سلوكيات الابداع بسبب أن اغلبهم يتميز بصغر السن والحماس للعمل مع القدرة علي المخاطرة لعدم تواجدهم بمواقع المسئولية مثل مجموعة المديرين وهم من يتقيدون بالضوابط ويراعون الالتزامات .

أما عن قدرة المديرين علي التحليل والربط فيعزو الباحث تقدمهم عن المجموعتين الاخرتين الي الخبرة السابقة وطول المدة الوظيفية لاعضاء مجموعة المديرين التي تعطيهم قدرة أكبر علي استيعاب المواقف وتحليلها وصولا الي الحلول المناسبة من خلال اعادة ربط المواقف مع بعضها البعض .

في حين ان اتفاق العينة علي الاستجابة بالموافقة الي حد ما في باقي المحاور دون وجود اية دلالة لفروق احصائية بينهم علي ممارسة متزنة لسلوكيات الابداع الاداري لدي كافة اعضاء العينة وهو ما يعزوه الباحث الي التوافق علي التجويد في تقديم البرامج والخدمات الطلابية وهو ما يؤكده أيضا تبني الجامعة لسياسة ثابتة معروفة عنها بين الجامعات المصرية عبر السنوات الماضية .

ويتفق التفاوت والتباين السابق مع التباين والتفاوت الموجود لدي عينة البحث وفقا الي نتائج دراسات كل من أبو الخير عبد التواب ( 2 ) 2015م ، أحمد عزمي ( 3 ) 2011م ، خالد ذو الفقار ( 6 ) 2014م .

#### إستنتاجات البحث :

في ضوء النتائج السابقة إستنتج الباحث تحقق فرضية البحث من خلال ما يلي :

1/ تباين آراء عينة البحث من العاملين بالهئية العامة الرياضية بدولة الكويت حول العدالة التنظيمية حيث وافقت مجموعة المديرين ومجموعة الإداريين والخدمات المعاونة علي وجود العدالة التنظيمية في محورين وهما ( الإجراءات - التعاملات ) في حين لم توافق أو ترفض

مجموعة الأخصائيين علي هذا الوجود للعدالة في الاجراءات أو التعاملات فجاعت إستجاباتهم بالحياد في هذين المحورين .

2/ تتفق بالإجماع آراء عينة البحث من العاملين بالهيئة العامة الرياضية علي غياب العدالة التوزيعية المتعلقة بالعائد المادي والحوافز والرواتب والمكافئات التي يتقاضونها والتي يرون انها لا تتوافق مع ساعات واعباء العمل بالهيئة العامة الرياضية بخلاف عدم وجود موضوعية وشفافية في توزيع المتاح منها عليهم .

3/ يمارس العاملين بالهيئة العامة الرياضية سلوكيات الإبداع الإداري في العمل وذلك علي إختلاف مستوياتهم ودرجاتهم ومسمياتهم الوظيفية وإن كان المجموع الكلي للإبداع يتفاوت لديهم حيث يتزايد لدي مجموعة الأخصائيين ليمارس بدرجة جيدة ثم يقل قليلا لدي مجموعة المديرين والذين يمارسون الإبداع الإداري بدرجة مقبولة ويتأخر لدي مجموعة الإداريين والخدمات المعاونة الذين يمارسون سلوكيات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة .

4/ توجد علاقة طردية في الإتجاه الإيجابي بين مستويات الإبداع الإداري لدي العاملين بالهيئة العامة الرياضية وبين العدالة التنظيمية في محوري العدالة الإجرائية والعدالة في التعاملات بإستثناء مجموعة الأخصائيين الذين يمارسون الإبداع الإداري كسلوك دائم في العمل علي الرغم من عدم إقرارهم بالموافقة أو بالرفض علي وجود العدالة في هذين المحورين .

5/ علي الرغم من رفض العينة بالإجماع علي عدم وجود العدالة التوزيعية خاصة فيما يتعلق بتناسب الراتب مع عدد ساعات العمل وأعبائه بالهيئة العامة الرياضية الا انهم يمارسون الإبداع بدرجة متفاوتة مما يدل علي ممارستهم سلوكيات الإبداع في ظل عدم وجود هذا النوع من العدالة التوزيعية .

**توصيات البحث :**

في ضوء الإستنتاجات السابقة يوصي البحث والباحث بضرورة تشجيع المبدعين من العاملين بالهيئة العامة الرياضية ومساعدتهم علي تقديم أفكارهم وتطوير قدراتهم في وضع الحلول لتجاوز أي مشكلات بالعمل وذلك من خلال :

- نشر ثقافة ومناخ الإبداع بين العاملين بالهيئة العامة الرياضية.
- تكريم وتمييز المبدعين من العاملين بالهيئة العامة للرياضية بدولة الكويت من خلال المكافئات والحوافز ومراعاتهم عند الإختيار لشغل وظائف قيادية أوالترقي للدرجات الوظيفية الأعلى .
- مراعاة محاور العدالة التنظيمية بين العاملين بالهيئة العامة الرياضية خاصة العدالة التوزيعية .

## المراجع

- 1- إبتهاال طلعت حسن 2017م : الشبكات الإدارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدي العاملين بمراكز الشباب في محافظة المنيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، بكلية التربية الرياضية بجامعة بني سويف .
- 2- أبو الخير عبد التواب طه 2015م : الإبداع الإداري لدي العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف ، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية التربية الرياضية بجامعة بني سويف .
- 3- أحمد عزمي إمام 2011م : تأثير برنامج تنمية إدارية مقترح علي الإبداع الإداري لدي طلاب كلية التربية الرياضية ، رسالة دكتوراه غير منشورة بكلية التربية الرياضية بجامعة المنيا ، (2011م) .
- 4- احمد لطفي السيد 1986م : قصة حياتي ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة .
- 5- برفان جويتا 2008م : الإبداع الإداري في القرن 21 ترجمة ( أحمد المجري ) ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة .
- 6- خالد ذو الفقار مراد 2014م : تصور مقترح لإختيار قيادات رعاية الشباب بجامعة أسيوط في ضوء الأنماط القيادية والإبداع الإداري ، رسالة ماجستير بكلية التربية الرياضية بجامعة أسيوط .
- 7- عادل حسن سيد 2005م : العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء والرضا الوظيفي لدي أخصائي رعاية الشباب بالجامعات المصرية ، بحث منشور بمجلة علوم الرياضة بكلية التربية الرياضية بالمنيا .
- 8- عبد الله محمد أحمد عباس 2003م : أثرالعدالة التنظيمية علي فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية التجارة بجامعة عين شمس .

9- محمد سيد بشير 2012م : أثر العدالة التنظيمية علي فاعلية الأداء الوظيفي لدي العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد ، رسالة ماجستير غير منشورة بكلية التربية الرياضية بأسسوط .

10- معتز علي حسن 2012م : نموذج مقترح لتمويل النشاط الرياضي بالجامعات المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة بكلية التربية الرياضية للبنين بجامعة حلوان .

11- Colquitt & Judge 2004 : organizational justice and stress , the mediating role of work family conflict ,journal of applied psychology , Washington , Jun .