

توسيط الإنصاف المدرك في العلاقة بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل وسلوك العمل  
الابتكاري للموظف

"دراسة تطبيقية على موظفي شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية"

أ.م. د / تامر إبراهيم عشري

استاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة المنصورة

أ.د / حميدة النجار

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

الباحث

محمد الدمرداش إبراهيم السيد العشري

ملخص البحث

تمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في التوصل إلى تأثير التعاملات التفضيلية في مكان العمل بوصفه متغير مستقل والإنصاف المدرك للعاملين بوصفه متغير وسيط على سلوك العمل الابتكاري للعاملين. واعتمادا على البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان الذي تم توزيعه على حصر شامل لقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية المسجلة التي تم رصدها من مركز التعبئة والإحصاء، حيث كان العدد الكلي للعاملين بقسم البحث والتطوير في تلك الشركات (٥٣٧) عامل فكانت نسبة الاستجابة (٤١٨) استمارة صحيحة ما نسبته ٧٧,٨%. ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS) فقد توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية مباشرة سلبية بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل وكل من الإنصاف المدرك للعاملين وسلوك العمل الابتكاري، وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة إيجابية بين الإنصاف المدرك للعاملين وبين سلوك العمل الابتكاري للعاملين، وتشير نتائج البحث أيضا إلى وجود أثر للإنصاف المدرك في العلاقة بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل على أربعة أبعاد لسلوك العمل الابتكاري للعاملين.

الكلمات المفتاحية: سلوك العمل الابتكاري، الإنصاف المدرك، العدالة التفاعلية، العدالة المدركة، التعاملات التفضيلية، المحسوبية، محاباة الأقارب، التفضيل، توليد الأفكار، مشاركة الآخرين، أنشطة بدء التنفيذ، التغلب على العقبات، مخرجات الابتكار.

## Abstract

The main objective of this research was to determine the effect of preferential treatments in the workplace as an independent variable and perceived fairness of employees as a mediating variable on the Employees' innovative work behavior. And based on the data obtained from the questionnaire that was distributed to all staff of the research and development department in the registered pharmaceutical companies that were Central Agency for Public Mobilization and Statistics, where the total number of workers in the R&D department in those companies was (537) workers, so the response rate was (418) valid form as 77.8%. And through the use of the method of Partial Least Squares (PLS). The results of this study confirmed the research hypothesis concerning the mediation of perceived fairness on the relationship between preferential treatments at workplace and employee Innovative work behavior. Also, according to the results, those findings indicate that perceived fairness had a direct effect on Innovative work behavior. Implications for management and future research are discussed.

Keywords: Perceived fairness, Innovative work behavior, Idea generation, Idea connection, Implementation starting activities, Involving others, Innovation outcomes, preferential treatments, favoritism, nepotism, cronyism.

## مقدمة

بالتوازي مع تركيز السياسة على الابتكار، فقد تم إطلاق مفهوم سلوكي جديد: سلوك العمل الابتكاري (IWB). على الرغم من الاستخدام المتكرر لـ IWB في الدراسات التجريبية، إلا أنه نادرًا ما كان هناك اهتمام بالمفهوم نفسه؛ استنادًا إلى الأدبيات المتاحة، فقد تم التوصل إلى استنتاج مفاده أن سلوك العمل الابتكاري يتعلق بسلوك العاملين، مع التركيز على توليد و / أو تقديم و / أو تطبيق (داخل دور أو مجموعة أو منظمة) للأفكار أو العمليات أو المنتجات أو الإجراءات الجديدة. وبالتالي، فإن IWB لا يكون خارج الدور وإنما مصمم ليكون داخل الدور أيضًا. يتداخل مفهوم IWB بشدة مع مفاهيم أخرى مثل الإبداع في مكان العمل، وريادة الأعمال الداخلية، وسلوك المواطنة التنظيمية،

والمبادرة الشخصية، وتحمل المسؤولية، والابتكار الذي يحركه الموظف. ومع ذلك، فإن مفهوم IWB فريد من نوعه في تركيزه الحصري على الابتكار بأشكال عديدة (De Spiegelaere, Stan & Van Gyes, Guy & Hootegem, Geert, 2014)

لقد لجأت العديد من المنظمات إلى الاهتمام بسلوك العمل الابتكاري للعاملين؛ فترى الشركات العالمية تهتم اهتماما شديدا بالتنوع في أفراد العمل للحصول على أكبر استفادة ممكنة لصالح الشركة. وتعتبر شركة أبل Apple من الشركات التي تعتمد على الابتكار بشكل أساسي وهو ما يمثل أبرز ميزة تنافسية تميزها عن باقي الشركات من نفس القطاع. فهذه الشركة تشجع الأفراد على التفكير بشكل مختلف وذلك واضح في شعارها "Think Different" (Gráinne M. Fitzsimons et al., 2008) هذه الشركة أثبتت للعالم كله أن الابتكار داخل المؤسسات يعتبر الركيزة الأساسية للنمو المستدام والأداء الأفضل حيث تصنف هذه الشركة على أنها أكثر الشركات ابتكارا وابداعا (bcg.com, 2019)

من ناحية أخرى يمكن القول بأن أي سلوك يسلكه الإنسان في تعاملاته صادر من اعتبارات معنوية واعتبارات مادية نابعة من الغريزة؛ فمثلا ممارسة الوساطة والمحسوبية نوعا من الفساد الإداري (Kayabaşı, 2005)، وذلك نظرا لما يسببانه في وقتنا الحالي في شتى الإدارات من عوائق تحد الطاقات البشرية، وتضعف الفكر وأصول التعاون والتفاهم البشري مما يجعل بعض الإمكانيات والطاقات المبدعة تفقد طموحها وتحد من آمالها وضياع حقها؛ مما ينشئ لدينا أفراد كسالى إذا ما أحسوا بغياب بالشفافية (Peng & Feng Wei, 2018)

على الرغم من أنه قد يكون عدم الإنصاف ناتج عن التعاملات التمييزية بين الأفراد داخل المنظمة، ولهم تلك التعاملات التي تميز بين الأفراد فقد لاحظ العلماء في تاريخ البشرية تعاملات تفضيلية للفئات المجتمعية؛ فالعزل العنصري ضد الأفارقة السود والحركة الصهيونية ضد السكان العرب لفلسطين والحركة العنصرية ضد اليابانيين في أمريكا خلال الحرب العالمية أمثلة على المعاملة التفضيلية (والعدائية) التي يلحقها الناس بالآخرين الذين لا ينتمون إلى نفس الفئة الاجتماعية. والذي ينظم تلك العلاقات بين الفئات في صميم نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory ; Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1979) والتي لا تزال حتى يومنا هذا أسلوب مهيم في علم النفس الاجتماعي لتفسير تلك الميول الانتقائية.

وبالنظر إلى الوضع الصحي العالمي في الفترة من بداية 11 مارس 2020 وبعد إعلان منظمة الصحة العالمية أن فيروس كورونا Covid-19 يمثل جائحة عالمية تبين للجميع أهمية القطاع الصحي، فقد حظي الابتكار الاهتمام الشديد لدى المنظمات التي تعمل في القطاع الصحي، وتسارعت

جميع شركات الأدوية في العالم لابتكار لقاح لهذه الجائحة؛ ومن ثم بدأت الشركات والمنظمات تخصيص التمويل اللازم لذلك. وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة فيرى الباحثون أن القطاع الصحي من أهم القطاعات التي تتطلب ترسيخ الجانب الابتكاري لدى الأفراد والحفاظ عليه وتعزيزه نظراً لأنه يتعامل مع أهم ما يملكه الإنسان وهو صحته.

### أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن الإطار النظري توضيح لمفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات والتي اتاحت للباحث فرصة الاطلاع عليها، وذلك على النحو الآتي:

#### 1- الإطار النظري:

وفيه يعرض الباحثون مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

#### 1/1- التفاعلات التفضيلية في مكان العمل ( preferential Treatments in workplace)

اجتاحت ظاهرة المعاملة التفضيلية في بيئة الأعمال في منظمات القطاعين الخاص والعام لعدة قرون (Rajpaul-Baptiste & Cindy, 2018). ولا تقتصر تلك التفاعلات على دول العالم الثالث فقط إذن، فهي قضية عالمية تحتاج إلى معالجة (Arasli, 2002). غالباً ما يكون لدى أصحاب الأعمال في معظم الشركات مجموعة من المعايير والمبادئ التوجيهية التي تحدد أنواع العاملين الذين يفضلون توظيفهم. لذا يمكن أن تحدث المعاملة التفضيلية في مكان العمل منذ بداية تلك الشركات (Mustafa Büte, 2011).

على الرغم من التوابع التي تنتج من التفاعلات التفضيلية في مكان العمل واتساع نطاقها، فإن الدراسات النفسية في هذا المفهوم ليست كثيرة. ولا تزال غير معروفة إلى حد كبير؛ لماذا يتبنى بعض الناس تلك الممارسات مثل المحسوبية وتفضيل موظفين بسبب القرابة أو الصداقة، في حين أن البعض الآخر لا يفعل ذلك؟ وبالمثل، لا تزال عواقب تلك التفاعلات على الأفراد والمنظمات غير مفهومة بشكل جيد (Caroline Iweins et al., 2012). ومن أهداف الدراسة الحالية المساهمة في التأسيس النظري لهذا الموضوع.

عرّف (Oktay, 1983) المعاملة التفضيلية على أنها معاملة بعض الأشخاص معاملة مميزة في المنظمة نظرا لوجود علاقة بين المرؤوسين والمشرفين أو المدراء كزمالة دراسية أو أنه يسكن في نفس الحي أو له نفس الميول السياسية. فقد اعتقد الباحثون أن التمييز في المنظمات بين أفراد الأسرة وغيرهم نتج عنه حصول الأفراد على معاملة تفضيلية على أساس السلوكيات والتبادلات والعلاقات العائلية (Spranger et al., 2012). بالإضافة إلى ذلك يعتقد اختصاصي السلوك التنظيمي أن الصراع قد ينشأ عندما تصطدم أهداف العمل والأسرة (Briggs, 2012). وقد يلجأ الأفراد إلى ذلك رغبة في حماية أفراد أسرهم ومساعدتهم، ولكن الأهداف الرئيسية للعمل تتمثل في الإنتاج والربح والنمو؛ لذلك، فإن المشكلة هي توظيف الأفراد الأقارب غير المؤهلين (Briggs, 2012). إحدى المشكلات المرتبطة بالمحسوبية هي تفضيلات أصحاب العمل لتوظيف بعض الموظفين غير المؤهلين، عندما يتخذون قرار توظيف أقارب أو اصدقاء لديهم صفات مشابهة لهم، فإنهم يجدون توافقا عاطفياً يجمع الثقة والراحة ومشاعر تربط هؤلاء الأفراد معاً (Revira, 2012). على الرغم من أن انتشار التعاملات التفضيلية في المؤسسات بشكل مكثف يؤدي إلى فشل إدارات مواردها البشرية في تنفيذ أنشطتها بشكل مستقر؛ ولذلك تجد التعيينات القائمة على الكفاءة وتراكم المعرفة تبدو مستحيلة. إذا كان الموظف في منافسة مع فرد يعامل معاملة مميزة بسبب علاقته بالمديرين كالتقرب أو الصداقة، فإن احتمال ترقيته يكون منخفض جداً (Abdala Maghrabi & Al-Dabbagh, 1994). في حين ملاحظة ضعف الفرد الذي يتم تفضيله، فإن ذلك يدل على وجود مناخ تنظيمي يدعم المعاملة التفضيلية للمنظمة المعنية.

وسوف يتبنى الباحثون مفهوم التعاملات التفضيلية في مكان العمل على أنها " معاملة فرد أو مجموعة من الأفراد بطريقة من المحتمل أن تؤدي إلى فوائد أو فرص وصول أو حقوق أو وضع أفضل من معاملة فرد أو مجموعة أفراد آخرين" كما في دراسة (Huseyin Arasli & Mustaf, 2008) أيضاً لاشتمال التعريف على أنواع من التفضيل أو التمييز للأفراد والذي قد يؤدي إلى ضرر الطرفين المنظمة والأفراد الذين تم اقصائهم على حد سواء، وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد.

### 1/1/1 - محسوبية الأقارب (Nepotism)

جاءت كلمة المحسوبية nepotism من الكلمة اللاتينية nepos والتي تعني ابن الاخ او ابن الاخت (Kiechel, 1984). واليوم أصبحت تدل على المحسوبية وتشير إلى سوء استخدام المنصب وتفضيل أفراد العائلة (Ford - McLaughlin, 1985). أيضاً عرف (Fu, 2015) المحسوبية بأنها توظيف أو ترقية أفراد ومعارف غير مؤهلين على أساس علاقة شخصية. ويعرف القاموس الدولي الثالث الجديد Webster المحسوبية بأنها تفضيل للأبناء وغيرهم من الأقارب، وذلك

بمنحهم مناصب بسبب علاقتهم بدلاً من كفاءاتهم (Merriam-Webster, 2000). عندما يتم تعيين /ترقية شخص ما على أساس القرابة بغض النظر عن القدرة أو التعليم أو المهارات، إلخ، يطلق عليه "المحسوبية" (Özler et al., 2007).

وبالرغم من انتشار المحسوبية على نطاق واسع في الشركات العائلية بسبب افتراض أنهم يعرفون الشركة جيداً مقارنة بالآخرين (Özler et al., 2007) إلا أن معظم قادة الشركات يرون أن المحسوبية هي ممارسات غير أخلاقية بسبب الصراع بين الإنصاف والقيم والاعتماد على الذات (Ozler & Buyukarslan, 2011). فالمحسوبية هي إيمان راسخ بالقرابة يتضمن إعطاء الأولوية لتعيين أو ترقية أفراد الأسرة، بما في ذلك تقديم خدمات تفضيلية والتأثير على أفكار وقرارات أفراد الأسرة (Arasli & Alpler & Doh, 2015; Riggio & Saggi, 2015). وأيضاً تم وصف المحسوبية بأنها رمز لعدم المساواة الاجتماعية. مما قد يتسبب في فقدان الموظفين للثقة والاهتمام بالشركة، وبالتالي نقل خبراتهم إلى مكان آخر.

## 2/1/1-التفضيل (Favoritism)

التفضيل Favoritism تعني تفضيل شخص ما على الآخرين على أساس الإعجاب والشعور الشخصي. وتوجد المحاباة في كل مكان ولكنها تختلف من ثقافة إلى أخرى (Özler et al., 2007). يحدث في الغالب في تلك المجتمعات التي تكون فيها العلاقات بين أفراد الأسرة قوية (Aktan, 2001). وفقاً لـ (Kayabaşı, 2005) إن بعض الدراسات وجدت أن التفضيل Favoritism يمارس في الغالب في البلدان الأقل نمواً. وقد خلص أغلب الباحثين إلى أن ميل المحاباة أعلى في المنظمات الكبيرة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة (Araslı & Tümer, 2008). يكون الأشخاص الذين لديهم نفس المكانة الاجتماعية مجموعات وهذه المجموعات تفضل توظيف أفراد داخل المجموعة عن توظيف أفراد من خارجها وهذا يعتبر من المحاباة وتمازس قواعد والتزامات تلك المجتمعات عادة ضغطاً كبيراً على مديري التوظيف للابتعاد عن المعايير المهنية والانخراط في أشكال مختلفة من المحاباة وهذا يقلل من النزاهة التنظيمية. (Chen et al., 2010; Begley et al., 2015). أيضاً ينتشر التفضيل في المجموعات، والمجموعات هنا يقصد بها نفس الانتماءات التي يضعها الأفراد لأنفسهم طبقاً لنظرية (Tajfel & Tajfel, 1978; Social Identity Theory; Turner, 1979)، نظراً لتفضيلها على تكلفة البحث عن موظفين جدد خارج المجموعة (Ponzo & Scoppa, 2010).

يشير البعض إلى أن التفضيل يشكل جزءاً لا يتجزأ من ممارسات الإدارة الطبيعية والمقبولة على نطاق واسع (McCarthy et al., 2012). فقد أوضح آخرون أن هناك ظروفًا يكون فيها

محاباة الأفراد تجعل المؤسسات في وضع أفضل وليس أسوأ (Jones & Stout, 2015). على سبيل المثال، يقول (Horak, 2016) أنه بالنسبة للشركات الكورية الصغيرة والمتوسطة، فإن استخدام المحاباة قد يؤدي إلى نتائج توظيف أكثر موثوقية وفعالية وكفاءة. إن انتشار المحاباة في العديد من المجتمعات تجعل البعض يعتبرها أخلاقية ومقبولة في مثل هذه السياقات (McCarthy et al., 2012).

وبعد استعراض تلك المفاهيم والتعريفات للمحسوبية يتبني الباحثون التفضيل على أنه " معاملة تفضيلية ملموسة لأولئك الذين تربطهم صلات شخصية، مثل الأقارب والأصدقاء والجيران أو بعض المعارف الأخرى (Loewe et al., 2007)".

هذا التعريف يشمل محاباة أو تفضيل الأشخاص سواء كانوا على صلة قرابة من المديرين أو مجرد تفضيل لكونه ينتمي إلى المجموعة الشخصية التي وضعوها لأنفسهم. وأيضاً معظم التعاريف تتشابه مع تعاريف المحسوبية القائمة على القرابة والتفضيل غالباً ينشأ عن طريق تحيز سلوكي الأشخاص إلى أشخاص آخرين وليس شرط أن تكون بينهم روابط عائلية أو صداقة.

## 2/1- الإنصاف المدرك للموظف (Employee fairness Perception):

إن العدالة والإنصاف لهما تاريخ طويل في الأدبيات النفسية؛ فقد جذب اهتمام الفلاسفة القدماء مثل أفلاطون وسقراط. وعلى الرغم من أن بداية العدالة تعود إلى سنوات قديمة، إلا أن مفهوم العدالة التنظيمية ظاهرة حديثة نوعاً ما. فقد بدأ الاهتمام العلمي بمجال العدالة التنظيمية في السبعينيات. ومنذ ذلك الحين، فقد حظيت العدالة التنظيمية باهتمام من مختلف التخصصات مثل الإدارة وعلم النفس الاجتماعي (Russell Cropanzano, 2014).

إن الإنصاف من المواضيع الحساسة نظراً لارتباطها بالشعور الإنساني الذي يتحسس العدل والظلم في مكان العمل. فيعتبر معظم الناس أن قضية الإنصاف قضية هامة في مختلف السياقات؛ فعلى سبيل المثال، العلاقات بين الأشخاص والمنظمات وسلوك المستهلك. أيضاً يدرك الناس الإنصاف في مواقف محددة أو أحداث معينة (Cropanzano & Rupp, Mohler, 2001). فيعتقد بعض الأشخاص أن عدالة النتائج والإجراءات تستخدم للوصول إلى توزيع مكاسب المنظمة، أيضاً الطريقة التي يعاملون بها من قبل الآخرين. لذلك، فإن تصورات الإنصاف تتعلق بالقواعد والمعايير الاجتماعية التي تنظم كيفية توزيع المكاسب (العدالة التوزيعية)، والإجراءات المستخدمة لاتخاذ قرارات التوزيع هذه (العدالة الإجرائية)، وكيفية المعاملة بين الأشخاص (العدالة

بين الأشخاص)، وكيف يتم توفير المعلومات أثناء العمل (العدالة الإعلامية). هذه الأشكال الأربعة من العدل هي جوانب مترابطة من الإنصاف المدرك الذي يؤثر على عدد كبير من ردود الفعل البشرية. في الواقع، تم العثور على تصورات الإنصاف على أنها ترتبط بشكل إيجابي وسلبى بالرفاهية النفسية والاضطراب النفسي، على التوالي كما في دراسة كل من Jelena Lubenko & Sandra (Sebre, 2010). وتعتبر عامل نفسي اجتماعي يؤثر سلبيا على الصحة.

عرف (Greenberg, 1987) الإنصاف على أنه إدراك العامل وردة فعله نحو العدالة في المنظمة. وأيضاً عرف (Cropanzano, 1993) الإنصاف أنه تصورات العاملين في الأوضاع التنظيمية. وعرف (Byrne & Cropanzano, 2001) الإنصاف على أنه دراسة للنزاهة في العمل. وعرف (Elovainio et al., 2005) الإنصاف على أنه تصورات العاملين إلى مدى التعامل بعدالة وصدق. وعرف (Robbins & Judge, 2007) الإنصاف أنه التصور الكلي للعدالة في مكان العمل والمتكون من العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية. وعرف (Tatum & Eberlin, 2008) الإنصاف على أنه القيمة الناتجة من إجراء إدراك العاملين للنزاهة وموضوعية الإجراءات المستخدمة في المنظمة. وعرف (Foster, 2010) الإنصاف على أنه العدالة التنظيمية تشير إلى إدراك العاملين للنزاهة داخل منظماتهم.

وبعد استعراض هذه التعريفات التي تؤكد وجهات النظر المختلفة للباحثين عن مفهوم الإنصاف المدرك. فقد لوحظ أن (Greenberg, 1987) ركز على الجانب السلوكي للعاملين وردة فعلهم وكيف يؤثر ذلك على النتائج التنظيمية. وقد رأى الآخرين أن الإنصاف المدرك مختصر في عدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية. نظراً لأن الإنصاف منبثق من العدالة حيث إذا وجدت العدالة بين العاملين أدرك الموظف الإنصاف الذي يجعله يثق في منظمته وحكمها فكما يقال إن الدول تقام بالعدل أيضاً المنظمات تقام بالعدل والإنصاف. وتناول العديد من الباحثين الإنصاف المدرك للعاملين على أنها العدالة التنظيمية المدركة ويرى البعض أن الإنصاف مرتبط بالوظيفة مثلاً إنصاف الدفع Pay fairness وتهدف الدراسة الحالية إلى دراسة الإنصاف الكلي المتصور أو المدرك للعاملين فسيتم تبني مفهوم (Cropanzano, 1993) على أنه المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة. لأنه متسق مع متغيرات الدراسة الحالية " التعاملات التضيلية".

### 3/1- سلوك العمل الابتكاري

أوضح (Sundbo, 1999)، بأن عملية الابتكار هذه هي عمل متوازن من جانب الإدارة والموظف، فتمارس الإدارة صلاحياتها للتحكم في عملية الابتكار، ومن ناحية أخرى تقوم بتفويض



السلطة للموظف. أيضا يتم تمكين الموظفين لطرح الأفكار والمساهمة بجهد ووقت في عملية تطوير الابتكار. عندما يمارس الموظفون هذه السلطة، فإنهم يشعرون بالثقة والايجابية ويكون لديهم ميلا إلى الابتكار. تتطوي هذه الممارسات على اثنين من الهياكل التنظيمية؛ هيكل الإدارة للتحكم في عملية الابتكار وتوجيهها أي هيكل ريادة الأعمال في الشركات، وهيكل الموظفين الذين يعملون كصاحب عمل داخلي. المساهم الرئيسي في عملية الابتكار هو الموظف ذو السلوك الابتكاري الذي يحتمل أن يفيد المنظمة (King & Anderson, 2002). تساهم الإدارة أيضًا كميسر مهم لسلوك ابتكار الموظف من خلال تحفيز الموظفين على سلوك الابتكار وتوجيه الموظف فيما يتعلق بالابتكارات المرغوبة من وجهة نظر المؤسسة. ومع ذلك، فإن الموظف من خلال سلوكه في الابتكار هو الذي يتحكم في عملية الابتكار. هناك العديد من مناهج البحث التي تقول إن السلوك الابتكاري للموظف قد يتأثر بالخصائص الفردية والعوامل البيئية كما يراها الفرد. معظم هذه المناهج تشمل تصور الموظف لخصائص نفسه / وتصور الموظف للبيئة التي تؤثر على سلوك الموظف. هذا يؤثر بعض المشكلات المتعلقة بالبحوث المتعلقة بسلوك ابتكار الموظف، حيث يقال إن الإدراك لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال التقارير الذاتية غير الموثوق بها (Bandura, 1977).

عرف (Farr & Ford, 1990) سلوك العمل الابتكاري كسلوك فردي يهدف إلى تحقيق الإدخال المتعمد (ضمن دور العمل أو المجموعة أو المنظمة) لأفكار أو عمليات أو منتجات أو إجراءات جديدة ومفيدة. يختلف سلوك العمل الابتكاري للموظف عن إبداع الموظف - إنتاج أفكار جديدة بشأن المنتجات والعمليات والإجراءات (Amabile, 1988) وذلك لتضمنه أيضا تنفيذ الأفكار على عكس الإبداع فيهدف سلوك العمل الابتكاري صراحة إلى توفير نوع من الفائدة. فسلوك العمل الابتكاري يحتوي على مكون تطبيقي أكثر وضوحا ومن الممكن أن ينتج عنه نتائج مبتكرة. يمكن النظر إلى الإبداع على أنه عنصر حاسم في سلوك العمل الابتكاري، وهو أكثر وضوحا في بداية عملية الابتكار عندما يتم التعرف على المشاكل أو فجوات الأداء ويتم توليد الأفكار استجابة للحاجة المتصورة للابتكار (West, 2002). ولذلك في هذه الدراسة سنتناول مجموعة واسعة من سلوكيات العمل المبتكرة التي تشمل كل من بدء وتنفيذ الأفكار.

مما سبق سيعتمد الباحثون على مفهوم سلوك العمل الابتكاري متعدد الأبعاد على أنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة بشأن المنتجات والخدمات والعمليات والإجراءات (Oldham & Cummings, 1988; Amabile, 1996). وذلك لكونه مناسب مع التطبيق بجمهورية مصر العربية نظرا لعدم وجود ابتكارات خلاقة في المنشآت حتى الناشئة منها سوى القليل فلا يمكن التطبيق عليها وقياسها وتعميم نتائجها.

تم تطوير نموذج لسلوك العمل الابتكاري للموظف والذي يميزه عن مخرجات الابتكار وهو سلوك متعدد الأوجه وليس مجرد عدد بسيط من "الأفعال المبتكرة" من قبل الموظفين. أيضا أوضحت تلك الدراسة السلوكيات المبتكرة للموظفين الفرديين كأساس دقيق لريادة الأعمال الراسخة التي تكون متأصلة وتتأثر بعوامل سياقية مثل الدعم الإداري والتنظيمي والثقافي للابتكار. بناءً على مراجعة لمقاييس سلوك العمل الابتكاري للموظفين الحاليين والاعتبارات النظرية، قام المؤلفون بتطوير والتحقق من مخزون السلوك المبتكر وهذا المقياس الذي تم اعتماده في هذه الدراسة نظرا لحدثة المقياس وشموليته وهو الأكثر اتساقا مع مجال التطبيق لهذه الدراسة. وأيضا حيث ركز البحث السابق عادةً على عينات ميسرة داخل بلد معين، يوقد قدم المؤلفون أول دليل قوي على أن نموذج سلوك العمل الابتكاري للموظفين يعمم عبر الثقافات وأنواع العينات (Martin Lukes, 2016). ولذا في هذه الدراسة الحالية سيتم دراسة سلوك العمل الابتكاري للموظف من خلال سبعة أبعاد وهم: توليد الفكرة، البحث عن فكرة، توصيل الفكرة، أنشطة بدء التنفيذ، مشاركة الآخرين، التغلب على العقبات وأخيرا مخرجات الابتكار.

### 1/3/1- توليد الأفكار

ان توليد الافكار غالبًا ما يكون حدثًا مميزًا وقد يبدو أن مثل هذه الأحداث مستحيلة. ومع ذلك، يبدو أن بعض الناس "ديهم هذا التفاوت العقلي"، مما يعني أن سلوكهم الاستكشافي مختلف عن الآخرين (Swap & Leonard, 2005). توليد الفكرة يتضمن البحث عن طرق لتحسين الخدمات الحالية أو عمليات التسليم أو محاولة التفكير في عمليات العمل أو المنتج أو الخدمات بطرق بديلة (مثل Ford, 1990; Kanter, 1988 & Farr).

توليد الفكرة هو العنصر الأول في سلوك العمل الابتكاري ويشكل خطوة هامة في استغلال الفرص. يقترح (Mumford, 2000) إلى أن الفرد في النهاية هو مصدر أي فكرة جديدة. لتكون قادرًا على الابتكار، إلى جانب إدراكه للحاجة أو الفرصة والقدرة لبناء طرق جديدة لتلبية الحاجة أمر بالغ الأهمية (Kanter, 1988). توليد الفكرة يشير إلى توليد المفاهيم لغرض التحسين. توليد الأفكار قد يتعلق بمنتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو دخول أسواق جديدة أو تحسينات في عمليات العمل الحالية، أو بشكل عام، حلول للمشاكل المحددة (مثل Kanter, 1988; Van de Ven, 1988; Amabile, 1986).

### 2/3/1- البحث عن الأفكار

يبدو أن مفتاح البحث عن الأفكار هو الجمع بين وإعادة تنظيم المعلومات والمفاهيم القائمة لحل المشاكل أو لتحسين الأداء، فيرى (Kanter, 1988) أن البحث عن الأفكار الجيدة من الأفراد الذين يمكنهم التعامل مع المشاكل أو فجوات الأداء من زاوية مختلفة يعبر عن التفكير غير التقليدي. فغالبًا ما يتضمن البحث عن الأفكار إعادة ترتيب القطع الموجودة بالفعل لتصبح جديدة كليًا. في

دراسته الحائزة على جائزة نوبل وجد (Rothenberg, 1996) أن هذه المجموعات الجديدة غالباً ما توفر أساساً للتقدم في العلوم. وبالمثل، وجد (Mumford et al., 1997) أن المهارة في الجمع بين وإعادة تنظيم المفاهيم هي واحدة من أفضل الإنجازات الابتكارية في العمل.

### 3/3/1- توصيل الفكرة

يعد توصيل الفكرة والدفاع عنها من الجوانب ذات الصلة بسلوك العمل الابتكاري بمجرد إنشاء الفكرة. معظم الأفكار تحتاج أن تصل إلى من ينفذها حتى يتم الاستفادة منها؛ فالأفكار التي لا يتم الاستفادة منها ليس لها أي قيمة. على الرغم من أن الأفكار قد تكون لها بعض الفوائد والمزايا وقد تملأ الفجوات في الأداء، فمن غير المؤكد ما إذا كانت فوائدها ستتجاوز تكلفتها تطويرها وتنفيذها ولا ننسى أنه يمكن أن تقشل بسبب مقاومة التغيير رغم توقع ذلك (Kanter, 1988). غالباً ما تكون هناك حاجة إلى بناء تحالف لتنفيذ ذلك الابتكار. وهذا يتضمن الحصول على السلطة عن طريق عرض الفكرة على المديرين وحيث أن هذه الدراسة سيتم تطبيقها على قسم البحث والتطوير فيري الباحث أنه يجب على من يريد توصيل الأفكار أن يتخطى المشرفين في حالة عدم الالتفات إليه. ونلاحظ أن المديرين قد يشعرون بعدم اليقين بشأن قيمتها ومثل هذه الابتكارات غالباً ما تحتاج إلى الدفاع بقوة عن الفكرة.

إن الفرد الذي لديه سلوك ابتكاري والذي يتحمل المسؤولية الرئيسية لتقديم الابتكارات في كثير من الأحيان ربما لم يكن قد تم تعيينه رسمياً، أو قد يكون خارج المنظمة وقد اقتبسها شخص ما يشعر بالتزام شخصي قوي بفكرته وقادر على "بيعها" للآخرين (Kanter, 1988). وقد تم وصف الشخص الذي يدافع عن الفكرة وهو في دور غير رسمي كالذي يدفع بفكرته الخلاقة من خلال حواجز داخل المنظمة (Shane, 1994) أو كشخص يبذل الجهود لتحقيق الأفكار الإبداعية وتقديمها إلى الحياة (Street & Kleysen, 2001). ويتضمن ذلك السلوكيات المتعلقة بإيجاد الدعم وبناء الائتلافات، مثل الإقناع والتأثير على الموظفين الآخرين أو الإدارة، والدفع والتفاوض (Higgins, 1990 ; Anderson, 2002 ; Van de Ven, 1986)

### 4/3/1- أنشطة بدء التنفيذ:

أخيراً، يجب تنفيذ الفكرة المدعومة حتى يتم تطبيقها. قد يعني التنفيذ تحسين المنتجات أو الإجراءات الحالية أو استحداث منتجات جديدة كلياً. فهناك حاجة إلى بذل جهد كبير موجه نحو تحقيق المطلوب لتنفيذ تلك الأفكار (Farr, 1990; Van de Ven, 1986; Kanter, 1988). يتعلق سلوك التطبيق بالجهود التي يجب طرحها على الأفراد لتطوير الفكرة المختارة لتدخل حيز التنفيذ. التطبيق ينطوي في كثير من الأحيان على أن يجعل الابتكارات جزءاً منتظماً من إجراءات

العمل (Street & Kleysen, 2001) وأيضا يشمل الأنشطة اللازمة لتطوير منتجات جديدة أو إجراءات العمل، واختبارها وتعديلها.

### 5/3/1- مشاركة الآخرين:

عندما تتمكن المنظمة من جذب عقول الموظفين للمشاركة، فإنهم يركزون طاقتهم الذهنية على تطوير استراتيجيات النمو في شركتهم وتنفيذها بنجاح، بينما ينجزون في الوقت نفسه مسئوليات وظيفتهم؛ فالعقل المشارك يكون حاضراً دوماً وحريصاً على التنبؤ ببيئة العمل المتغيرة والظروف الناتجة عن تلك التغيرات واستيعابها (Reuvers et al., 2008). والعقل المشارك يستغل قدراته الإبداعية الطبيعية لتطوير حلول مبتكرة تستطيع الاستفادة من الفرص الجديدة. وعندما يصبح العقل الجمعي للمؤسسة مشاركاً في مشروعها، فإن الناتج الثانوي الطبيعي هو لجوء الموظفين من جميع الأقسام والمجالات إلى العمل الجماعي بهدف تطوير وتنفيذ أفكار ابتكارية ستحقق هدفاً مشتركاً (Tuominen & Toivonen, 2011).

### 6/3/1- التغلب على العقبات:

التغلب على العقبات هو التحدي الرئيسي في مرحلة التنفيذ لتحقيق مخرجات الابتكار. وتشير المخرجات إلى "تقارير التغييرات المحققة مثل الأفكار الجديدة المنفذة التي غيرت المنتجات أو الخدمات أو العمليات في مؤسسة ما". يجب التغلب على العقبات من خلال تكييف الفكرة أو استراتيجيات التنفيذ حتى يتم تحسين المنتج أو الخدمة أو العملية (Asurakkody, Thanuja, Ariyasinghe, 2018).

### 7/3/1- مخرجات الابتكار:

عندما تركز مهام الموظفين بشكل كامل على الابتكار، فقد توجد مقاييس "موضوعية" أكثر لمخرجات الابتكار (مثل عدد براءات الاختراع). ومع ذلك، في المؤسسات التي تقدم خدمات كثيفة المعرفة، فإن مثل هذه المقاييس غير موجودة في بعض الشركات. لذلك؛ من المتوقع أن يؤثر سلوك العمل الابتكاري على أشكال مختلفة من المخرجات الابتكارية، على سبيل المثال، المزيد من الاقتراحات للابتكارات والمزيد من الأفكار التي يتم طرحها بالإضافة إلى الابتكارات الأكثر واقعية، مثل البرامج والعمليات الجديدة التي يتم تطويرها (Erik Brouwer & Alfred Kleinknecht, 1999)

## 2- الدراسات السابقة والفجوة البحثية

باستقراء الدراسات السابقة - وجد الباحثون أن بعض الدراسات تناولت العلاقات المباشرة بين المحسوبية والتفضيل والمحابة في مكان العمل على الإنصاف وسلوك العمل الابتكاري كالتالي:

## 1/2- الدراسات التي تناولت العلاقة بين التعاملات التفضيلية وسلوك العمل الابتكاري:

تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين التعاملات التفضيلية وخصت منها الواسطة والمحسوبية وتفضيل موظف عن آخر على الرضا الوظيفي كما في دراسة ( Huseyin Arasli & Mustaf (Tumer, 2008) فقد وجد الباحثون أن هناك تأثير قوى على الضغط النفسي مما ينعكس على سلوك العمل الابتكاري للعاملين (Malik, S.F., 2016). أيضا تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين التعاملات التفضيلية والنية لترك العمل (Ahmet KARATAŞ, 2015) فقد وجد الباحثون تأثير معنوي من التعاملات التفضيلية على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط وبالتالي انعكس سلوك العمل الابتكاري والنية لترك العمل. أيضا تناولت بعض الدراسات السابقة أثر المحسوبية على العمل في الشركات العائلية وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية كما بدراسة (Prescott, Arizona,2018) أيضا تناولت دراسة (Malik Samreen, 2016) العلاقة بين التعاملات التمييزية والضغط الناتج علي سلوك العمل الابتكاري بين العاملات مما أدى إلى ضغط العمل مما أثر بالسلب على سلوك العمل الابتكاري. أيضا تناولت دراسة (Ojedokun Oluyinka, 2012) العلاقة بين التعاملات التفضيلية الشخصية وسلوك العمل الابتكاري من خلال الدور الوسيط لتقدير الذات، فقد وجد الباحثون أن التعاملات العادلة للعاملين يرفع من سلوك العمل الابتكاري من خلال الحصول على تقدير الذات. أيضا توضح دراسة (Meera Shanker, 2018) تأثير المحسوبية في الشركات العائلية على سلوك المواطنة التنظيمية وحيث أنه في ترجمة لدراسة ألمانية توضح مفاهيم حول سلوك العمل الابتكاري ويذكر أنه يتداخل مصطلح سلوك العمل الابتكاري مع سلوك المواطنة التنظيمية (De Spiegelare, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G, 2014) وتناولت دراسة (Richard J et al., 2018) نظام الالتزام في العمل وسلوك العمل الابتكاري وقد أوضح أنه قد تدمر البيئة الاجتماعية لمنظمة ما العملية الابتكارية برمتها بسبب نظامها السياسي وعدم المساواة والمضايقات والمحسوبية. أيضا في مقالة هارفارد بيزنس ريفيو العدد 23 يوليو 2013 بعنوان غياب الأفكار ليس السبب في عدم وجود الابتكار، فقد ذكر الكاتب أن التفضيل أو التحيز يضر بالمنظمة أكثر من غياب الأفكار. وفي دراسة (Jeanne Liedtka, 2014) في دراسة العلاقة بين ربط التفكير التصميمي بمخرجات الابتكار من خلال تقليل التحيز، حيث أن التحيز يعتبر أحد صور التعاملات التفضيلية فتوصي ب التقليل من التفضيل والتحيزات في توليد الأفكار حيث أن توليد الأفكار ومخرجات الابتكار من أبعاد سلوك العمل الابتكاري .

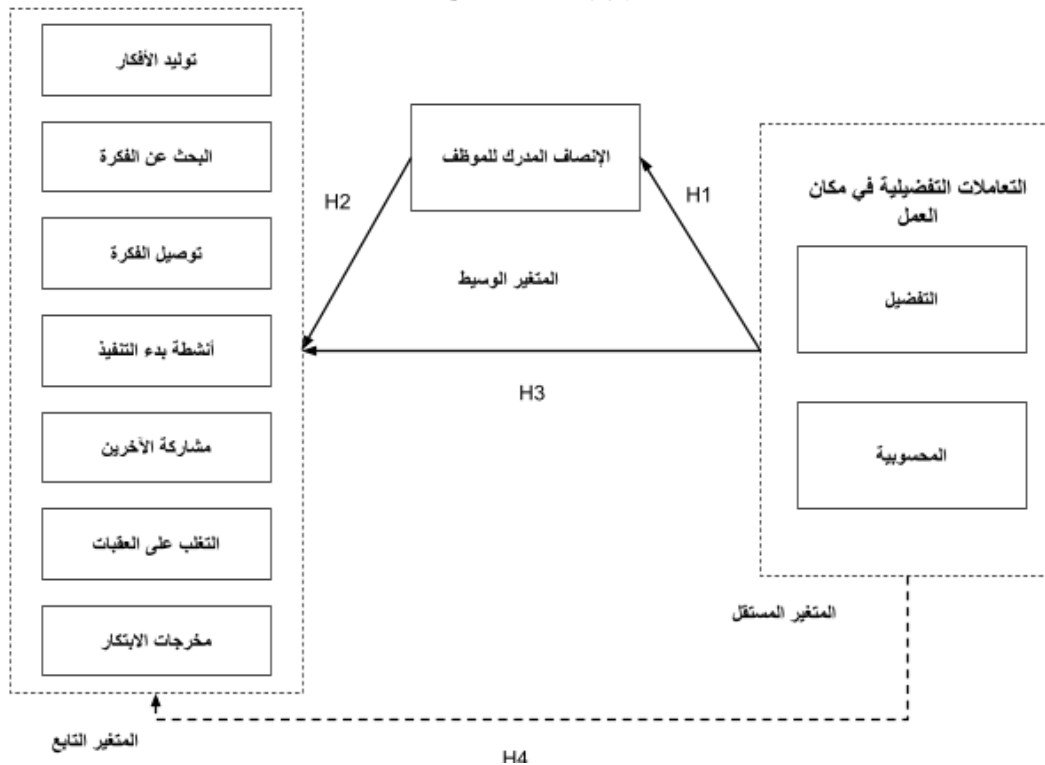
## 2/2- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الانصاف المدرك وسلوك العمل الابتكاري:

تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين الانصاف وبين سلوك العمل الابتكاري فقد أوضحت دراسة (Malik, S.F, 2016) أن المعاملة العادلة وتحسين احترام الذات يحسن إنتاجية الموظفين، وقد أثبتت الدراسة التأثير المعتدل للإنصاف في البيئة الباكستانية أنها عامل سياقي مفيد في تخفيف التوتر وتعزيز بيئة عمل صحية تساعد على الابتكار. وأيضاً تناولت الدراسات السابقة أثر الإنصاف المدرك على استحقاق الثقة في المنظمة كما في دراسة (Brain C. Holtez, 2015) فقد وجد علاقة ارتباط قوية بين الانصاف المدرك في المنظمة واستحقاق الثقة. تؤكد دراسة (2020, Kmieciak, R) وجود تأثير لاستحقاق الثقة على سلوك العمل الابتكاري والتي أكدت التأثير من خلال مشاركة المعرفة بين الأفراد والذي يعزز من سلوك العمل الابتكاري للعاملين. أيضاً تناولت الدراسات السابقة أثر الإنصاف المدرك والرضا العام، والميول الإيجابية والالتزام الوظيفي كما في دراسة (Andy Myhill Ben Bradford, 2013) فتظهر دراسة (Bysted Rune, 2013) أنه يمكن مواءمة الرضا الوظيفي وسلوك العمل المبتكر في بيئات تتميز بالثقة في الابتكار، حيث يتم تحديد المزيد من المشاركة العقلية كعنصر يزيد من سلوك العمل المبتكر في المواقف دون فرصة للمراقبة. الآثار العملية - من منظور إداري: يعد التوافق بين الرضا الوظيفي والسلوك المبتكر أمراً أساسياً، حيث يؤثر هذا التحسين المشترك على الأداء التنظيمي بشكل إيجابي. وتناولت بعض الدراسات السابقة أثر سلوك العمل الابتكاري على المنظمة كما في دراسة (Thanuja Ariyasinghe, 2018) Asurakkody). كما تناولت أيضاً بعض الدراسات السابقة فحص العلاقة بين تصورات الإنصاف المدرك وسلوك العمل الابتكاري والقيادة التحويلية كما في دراسة (VINOLA ISABEL, 2018) RADA) فقد أوضحت الدراسة بأنه يمكن أن يعزز التأثير المثالي للقيادة مناخ العدالة نحو الابتكار من أجل الاستدامة التنظيمية طويلة الأجل. تناولت أيضاً دراسة تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين من خلال الانصاف والريادة (Phomane Peter Khaola, 2018))

ويلخص الباحثون من العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة إلى أن العديد من الدراسات السابقة تناولت العلاقات بين متغيرات البحث الحالية (التعاملات التفضيلية في مكان العمل خصوصاً المحسوبية والتفضيل، والانصاف في المنظمة وسلوك العمل الابتكاري للعاملين) ولذلك تستهدف الدراسة الحالية تحديد أثر الانصاف المدرك في العلاقة بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل وسلوك العمل الابتكاري، مما أتاح الفرصة للباحث اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة ويوضح الشكل رقم (1) نموذج مقترح للعلاقة بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل والإنصاف المدرك. أيضاً تتناول الدراسة الحالية التعاملات التفضيلية للموظفين من خلال المحسوبية وتفضيل بعض الموظفين ذوي العلاقة الأسرية والأصدقاء القدامى على السلوك الابتكاري. تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة ذكرها حيث أن الدراسة الحالية تتناول أثر العلاقة بين التعاملات التفضيلية من خلال ثلاثة أبعاد على سلوك العمل الابتكاري للموظف من خلال وساطة الإنصاف

المدرک للموظف. تتناول الدراسة الحالية الإنصاف المدرك للعاملين ككل وليس العدالة التنظيمية بأبعادها مثل دراسة (VINOLA ISABEL RADA, 2018, Hannah Kremer, 2019) أيضا تدرس الدراسة الحالية سلوك العمل الابتكاري من خلال أبعاده السبعة وهو ما لم يتم في دراسة (Onne Zoetermeer, 2008) ويوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات:

شكل رقم (١) الإطار المقترح للبحث



المصدر: إعداد الباحثون في ضوء الدراسات السابقة

### ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

سعيًا لصياغة مشكلة الدراسة، فقد قام الباحثون بعمل دراسة استطلاعية لعينة ميسرة من بعض العاملين بشركات الأدوية داخل جمهورية مصر العربية (50 مفردة) من قسم البحث والتطوير. وقد تم إجراء المقابلات الشخصية مع تلك المفردات اعتماداً على إطار للمقابلة الذي تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وذلك لتكوين فكره مبدئية عن مدى وجود تعاملات تفضيلية في مكان العمل ومدى تأثيرها داخل القسم. أيضاً لمحاولة التعرف على مدى التأثير للتعاملات

التفضيلية في مكان العمل على سلوك العمل الابتكاري وهل ذلك التأثير ناتج عن طريق الشعور بالظلم أو عدم الإنصاف.

وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن وجود مجموعة من الظواهر لمشكلة الدراسة، وذلك كما يلي:

1- وجود بعض التعاملات التفضيلية ومدى تأثير ذلك على شعور الأفراد بالظلم تجاه تلك المعاملات للموظفين الذين تربطهم علاقة قرابة أو تفضيل للمشرفين.

2- أيضا تم اختيار قسم البحث والتطوير في هذه الشركات حيث أن الدراسة تهتم بدراسة سلوك العمل الابتكاري.

3- تم عمل المقابلات الشخصية وتم التعرف على رد الفعل الذي ينتابهم بخصوص التعاملات التفضيلية داخل القسم والشركة ككل وقد تم التعرف على أن معظم من يعانون بذلك لا يباليون بتوليد أو بحث عن أفكار جديدة تفيد الشركة طالما أن الترقيات والحوافز المادية والمعنوية ستكون في الغالب لمن يتم تعاملهم حسب المحسوبية أو التفضيل.

4- أيضا شعور العاملين بعدم الإنصاف جعل الأشخاص غير مبادرين بالأفكار الخلاقة وأيضا في حالة حدوث أي عقبات فلم يبدوا أي إجراء للتغلب على تلك المشكلات.

5- أبدى بعض الأفراد ردود أفعال تجاه تلك التعاملات قبل أن يتم توظيف أفراد جدد بالواسطة أو المحسوبية كان لهم مخرجات ابتكارية حقيقية ولكن تأثير تلك التعاملات جعلتهم يشعرون أن حقهم سيضيع سدى.

وفي إطار المقابلات التي قام بها الباحثون توصلت الدراسة الاستطلاعية إلى أنه ينبغي معرفة ذلك التأثير على مدى أوسع حيث أن النتائج ستكون وخيمة على الجميع، وقد ظهرت في تلك الفترة الجائحة الحالية في العالم؛ والمنظمات التي تهتم اهتماما شديدا بالتنوع والمسئولية والحيادية تجاه الأفراد هم أول السباقين في إيجاد لقاح لفيروس كورونا. وهذا مما دفع الباحثون لاستكمال وعمل نموذج الدراسة بعد تحديد المشكلة والاطلاع على الدراسات السابقة.

### ثالثا: مشكلة وتساؤلات البحث:

اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية بدراسة التعاملات التفضيلية في مكان العمل من خلال المحسوبية أو التفضيل أو تفضيل الأصدقاء القدامى كل على حده دون جمعهم في دراسة واحدة إلا القليل منهم. أيضا فقط لوحظ من خلال الدراسات الأجنبية أن التمييز أو التفضيل على أساس العرق أو الجنس له عواقب قانونية في أوروبا وأمريكا ولذلك تجد القليل من الدراسات التي تناولت ذلك حيث تم معالجة



ذلك التمييز أو التفضيل قانونيا. أيضا تم العثور على دراسات أغلبها في الدول النامية مثل نيجيريا وباكستان وتركيا وذلك يمثل توجيهها بوجود تلك التعاملات في معظم الدول النامية ويتوقع وجودها في مصر.

أيضا في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية ومراجعة الدراسات السابقة يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

ما هو تأثير التعاملات التفضيلية على سلوك العمل الابتكاري للعاملين من خلال توسيط الانصاف المدرك لموظفي قسم البحث والتطوير بشركات الأدوية بجمهورية مصر العربية؟  
الأمر الذي يثير التساؤلات البحثية التالي:

- ١- هل توجد علاقة بين أبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل والانصاف المدرك للعاملين؟
- ٢- هل توجد علاقة بين أبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل على سلوك العمل الابتكاري للعاملين؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين الانصاف المدرك للعاملين وسلوك العمل الابتكاري للعاملين؟
- ٤- هل تؤثر أبعاد التعاملات التفضيلية على الانصاف المدرك للعاملين بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٥- هل تؤثر أبعاد التعاملات التفضيلية على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٦- هل تؤثر الانصاف المدرك للعاملين على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٧- هل يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل على سلوك العمل الابتكاري للعاملين عند توسيط الانصاف المدرك؟

#### رابعاً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في دراسة التأثير المباشر للعلاقة بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل على سلوك العمل الابتكاري للموظف من خلال الإنصاف المدرك للعاملين، ولذا تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الكشف عن العلاقة بين أبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل والإنصاف المدرك للعاملين بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.
- 2- التعرف على العلاقة بين أبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.
- 3- التعرف على العلاقة للإنصاف المدرك للعاملين وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.
- 4- تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل على الإنصاف المدرك للعاملين بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.
- 5- تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.
- 6- تحديد التأثيرات المباشرة للإنصاف المدرك للعاملين على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.
- 7- تحديد التأثيرات غير المباشرة لأبعاد التعاملات التفضيلية للعاملين على سلوك العمل الابتكاري للعاملين عند توسيط الإنصاف المدرك بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.

#### خامسا: فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث، وتحقيقا لأهداف الدراسة، قام الباحثون بصياغة الفروض التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل والإنصاف المدرك للعاملين بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.
- 3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإنصاف المدرك للعاملين وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.
- 4- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل على الإنصاف المدرك للعاملين بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.
- 5- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية.

- 6- يوجد تأثير معنوي مباشر للإنصاف المدرك للعاملين على سلوك العمل الابتكاري للعاملين بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية
- 7- يقل التأثير المعنوي لأبعاد التعاملات التفضيلية للعاملين على سلوك العمل الابتكاري للعاملين عند توسيط الانصاف المدرك للعاملين بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية

### سادسا: أهمية الدراسة:

يستمد البحث أهمية من عدة اعتبارات علمية وتطبيقية بيانها كما يلي:

#### أ- الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من الآتي:

- السعي للمساهمة في التأسيس النظري لموضوع التعاملات التفضيلية في مكان العمل والانصاف المدرك للعاملين وسلوك العمل الابتكاري للعاملين.
- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل والانصاف المدرك للعاملين وسلوك العمل الابتكاري للعاملين.
- يتضمن البحث الحالي عواقب تبني ممارسات التعاملات التفضيلية داخل المنظمات وتوصيات علمية للحد من تبني من تلك الممارسات.

#### ب- الأهمية التطبيقية:

- 1- يشكل الابتكار أحد أهم عوامل خلق الميزة التنافسية في المنظمات ونظرا لأن التطبيق سيكون على شركات الادوية لما لها الدور الهام في ابتكار العلاجات للإنسان الذي هو أسمى المخلوقات فكما أن إدارة الموارد البشرية تسعى سعيا حثيثا على إدارة البشر داخل المنظمات من خلال تطوير الأفكار وخلق الأفكار الخلاقة لمساعدتهم على إتمام مهامهم بنجاح والسعي لإرضائهم فقد يسهم هذا البحث في حل مشكلات داخل شركات الأدوية التي هي أيضا تهتم بالإنسان، فإذا ثبتت صحة الافتراضات فمن الممكن بيان خطورة هذا الموضوع وضع حلول للحد من المحسوبية والمحاباة وغيرها من التعاملات التفضيلية التي تكون بالمنظمات.
- 2- تشكل جائحة كورونا تحدي غير مسبوق للبشرية وخصوصا القطاع الدوائي فكما تم الحفاظ على الموظفين ذوي السلوك الابتكاري كلما كان ذلك في مصلحة البشر ككل.
- 3- مساعدة المديرين في وضع نظام خالي من التحيز عند اختيار المرشحين للوظائف والنظر إلى المؤهلات وليس القرابة أو ما شابه من ممارسات سلبية.

4- مساعدة المديرين في وضع نظام تقييمي الترقيات والمكافآت خالي من المحاباة في حال صحة فروض الدراسة

### سابعاً: منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحثون هذه العناصر على النحو الآتي:

#### 1- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد البحث الحالي نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وقد تم جمع النوع الأول من البيانات من المراجع، والدوريات العلمية المحلية والعالمية بما يمكن من تأصيل المفاهيم، وإعداد الإطار النظري للبحث، إضافةً إلى البيانات والتقارير الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء بجمهورية مصر العربية، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقضي منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء.

#### 2- متغيرات البحث والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحثون في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقضي منهم على عبارات كل مقياس من (1= غير موافق تماماً) إلى (5= موافق تماماً)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث:

اعتمد الباحثون في تحديد مقاييس التعاملات التفضيلية في مكان العمل ببعديه المتمثل في (المحسوبية والتفضيل) على دراسة (Mustafa Büte, 2011) وتم تحديد مقاييس الإنصاف المدرك على دراسة (Schminke, M. & Ambrose, M. L , 2009). وتم تحديد مقاييس سلوك العمل الابتكاري للموظف من خلال أبعاده المتمثلة في (توليد الفكرة، البحث عن فكرة، توصيل الفكرة، بدء أنشطة التنفيذ، التغلب على العقبات، مخرجات الابتكار على دراسة (Martin Lukes Ute (Stephan, 2017

#### 3- مجتمع البحث:

في هذه الدراسة تم عمل حصر شامل لجميع العاملين بقسم البحث والتطوير وقد كان اجمالي عدد العاملين 30534 في جميع الأقسام حسب الجهاز المركزي للإحصاء ضمن مقومات الإنتاج الصناعي للصناعات الصيدلانية والكيميائية والدوائية ولم يتم معرفة عدد العاملين الدقيق بقسم البحث

والتطوير إلا عن طريق التواصل المباشر بجميع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية. ونظرا لصعوبة الوضع الحالي المتمثل في جائحة كورونا؛ فقد تم إرسال نسخة إلكترونية من الاستبيان إلى جميع موظفي البحث والتطوير وقد تمت الاستجابة بنسبة 77.8% حيث كان العدد 537 موظف يعمل بقسم البحث والتطوير.

#### أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وقد قام الباحثون بإرسال نسخة اليكترونية من قائمة الاستقصاء على كل مفردة من مفردات العينة عبر البريد الاليكتروني وبعض تطبيقات التواصل الاجتماعي ، وقد استغرقت عملية جمع البيانات ثلاثة أشهر وذلك خلال الفترة من تاريخ ٢٠٢٠/٩/٢١ إلى أن تم الانتهاء من تجميع الاستبيانات في تاريخ ٢٠٢٠/١٢/٢٨ فقد بلغ عدد القوائم الصحيحة (٤18) من أصل (٥37) استبانة فقد تم التواصل مع الشركات التي لم تكمل الاستبانة فلم يتم الموافقة مرة أخرى على الاتصال بموظفي بقسم البحث والتطوير.

تم التعرف على المناهج البحثية التي تم اختيارها وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وقد تم اعتبار الدراسة أنها دراسة كمية وقد أعتمد الباحثون على قائمة الاستبيان وتوصيلها إلكترونيا بسبب الجائحة الحالية Covid-19 باستخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل جمع البيانات من مجتمع البحث وقد تم التحقق من الصلاحية (صلاحية الاسم، المحتوى، المفهوم) والاعتمادية لمقياس البحث وقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:

#### 4- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

تم اختبار نموذج وفروض البحث باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية The Partial Least Square - PLS التي تُعد أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling- SEM، وتعتمد على درجات التباين بين متغيرات البحث، ويُعد هذا الأسلوب الإحصائي من الأساليب واسعة الانتشار للتقييم المتزامن لكل من الثبات Reliability، والصدق التقارب Convergent Validity، والصدق التمايز Discriminant Validity للمقاييس المستخدمة في دراسة ما (Ringle et al., 2012).

إن طريقة المربعات الصغرى الجزئية أحد الأساليب الإحصائية القوية لتقييم نماذج القياس والنماذج الهيكلية التي تتضمن أكثر من متغير كامن (ضمني) Latent Variables متعدد

المؤشرات أو العبارات، بالإضافة إلى ذلك فإنها تُمكن من الاختبار المتزامن لصدق وثبات المقاييس المستخدمة في البحث مع تقدير قوة واتجاه العلاقات لفروض البحث (Hair et al., 2010).

واعتمد البحث في تحليل البيانات الميدانية على مدخل الخطوتين لـ (Hair et al., 2010) الذي يعتمد أولاً على اختبار نموذج القياس من خلال تقييم الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في البحث اعتماداً على التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis CFA، يتبع ذلك تقييم واختبار النموذج الهيكلي للبحث للوقوف على الصحة أو عدم الصحة في كل فرض من فروض البحث (Hair et al., 2010). وقد تم اختبار كلا النموذجين باستخدام برنامج Warp PLS 4.0

١- التحليل العاملي الاستكشافي: للتحقق من صدق وثبات مقياس متغيرات الدراسة؛ ومن خلال هذا التحليل تم التحقق من صدق البناء (التقارب والتمايز) لعبارات وأبعاد الاستبيان من خلال قيم AVE وجزرها التربيعي، وإيجاد مصفوفة معاملات الارتباط وقيمة ثبات الهيكل لأبعاد المتغير التابع (سلوك العمل الابتكاري)

٢- معامل ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار درجة ثبات المقاييس متعدد العبارات في الدراسة الحالية حيث يركز هذا الأسلوب على درجة الاتساق الداخلي بين عبارات المتغيرات الخاضعة للقياس.

٣- معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتحديد مدى قوة العلاقة ونوعها.

٤- طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) The partial least square (PLS): التي تعد أحد أساليب نمذجة معادلات البناء SEM؛ وتستخدم لقياس العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. اعتمد الباحثون على البرنامج الإحصائي Warp PLS Version 0.7 في تحليل البيانات القائم على نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling وذلك لتقييم نموذج القياس و لاختبار فروض الدراسة (العلاقات المباشرة)، حيث أن برنامج Warp PLS لا يشترط كبر حجم العينة، ولا يشترط التوزيع الطبيعي للبيانات، ويستخدم كلا النوعين من نماذج القياس سواء الانعكاسية أو التكوينية، كما أنه يفضل في حالة تطوير النظريات، بالإضافة إلى سهولة تطبيقه في حالة المعادلات البنائية التركيبية التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات كما يمكن له أن يقوم بتطوير الفرضيات من خلال استكشاف العلاقة بين المتغيرات (Urbach & Ahlemann, 2010)؛ (Chin, 1998)، كما قام الباحثون باختبار العلاقات غير مباشرة (Test Of Mediation) بالاعتماد على المنهجية المتعددة (ab) التي تم اقتراحها من قبل كل من (Baron & Kenny, 1986)، وذلك

باستخدام اختبار سوبل (Sobel Test) ، ومنهجية (ال Bootstrap) للحصول على فواصل الثقة (Confidence Intervals) ويتم هذا الاختبار باستخدام حزمة (Smart PLS)

يوضح الجدول التالي ترميز العبارات والتي تظهر في نتائج التحليل الاحصائي:

ويوضح الجدول التالي نتائج التحميل المشترك وثبات المكونات ومعامل ألفا كرونباخ ومتوسط التباين.

جدول رقم (1) نتائج التحميل المشترك وثبات المكونات ومعامل ألفا كرونباخ ومتوسط التباين

متغيرات الدراسة ومؤشراتها

متوسط التباين المشترك	ثبات المكونات	ألفا كرونباخ	التحميل المشترك	المتغيرات والعبارات	
٠,٦١٧	٠,٨٦٤	٠,٩١٧	٠,٧٢٣	PT1	التعاملات التفضيلية
			٠,٧٨٦	PT2	
			٠,٥٨٧	PT3	
			٠,٦٦٩	PT4	
			٠,٨٥٠	PT5	
			٠,٨٦٣	PT6	
			٠,٨٦	PT7	
			٠,٨٢٦	PT8	
			٠,٨٠٨	PT9	
٠,٦٢٨	٠,٨٤٩	٠,٩٥٧	٠,٩٣٦	PF1	الإنصاف المدرک
			٠,٩٥٣	PF2	
			٠,٩٣١	PF3	
			٠,٩٣٩	PF4	
			٠,٨٦	PF5	
٠,٧٤٢	٠,٨٣٣	٠,٩٦٨	٠,٩٨٤	IG1	توليد الفكرة
			٠,٩٥٨	IG2	
			٠,٩٨٢	IG3	
٠,٦٨٢	٠,٨٥١	٠,٩٨٥	٠,٩٦٧	IS1	البحث عن فكرة
			٠,٩٧١	IS2	
			٠,٩٧	IS3	
٠,٥٨١	٠,٩٣٤	٠,٩٨٥	٠,٩٥٧	IC1	توصيل الفكرة
			٠,٩٧٣	IC2	
			٠,٩٨٧	IC3	
			٠,٩٧٧	IC4	
٠,٥٦٢	٠,٨٨٧	٠,٩٦٨	٠,٩٧٢	IA1	أنشطة بدء التنفيذ
			٠,٩٧٢	IA2	
			٠,٩٥٧	IA3	
٠,٦٥٤	٠,٨٧٤	٠,٩٦٢	٠,٩٧٤	OI1	

			٠,٩٧٢	O12	مشاركة
			٠,٩٦٢	O13	الآخرين
			٠,٩٤٧	OO1	التغلب على العقبات
			٠,٩٧٦	OO2	
٠,٧١٣	٠,٨٦٤	٠,٩٥٦	٠,٩٦٨	OO3	
			٠,٩٧٤	OO4	
			٠,٩٥٢	IO1	مخرجات الابتكار
٠,٨٨٩	٠,٨٨١	٠,٩٥١	٠,٩٤١	IO2	
			٠,٩٧١	IO3	

المصدر من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

تم تقييم الصدق التمايزي من خلال الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج: Square Root of AVE

وهو يقيس تمايز واختلاف كل متغير من متغيرات الدراسة عن المتغيرات الأخرى، حيث ينبغي أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE لمتغير كامن معين أكبر من الجذر التربيعي لمتوسط التباين للمتغيرات الكامنة الأخرى، فالمتغير الكامن ينبغي أن يفسر تباين مؤشراتته بشكل أفضل من تباين المتغيرات الكامنة الأخرى (Fornell & Larcker, 1981).

### ثامناً: تقييم الصدق والثبات في المقاييس

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، فقد قام الباحثون بإجراء اختبار الصدق والثبات عليها (اختبار نموذج القياس) وذلك على النحو التالي:

#### 1- تقييم صدق المقاييس:

يتم استخدام صدق المقياس لبيان مدى صدق العبارات الواردة في الاستقصاء وذلك لقياس ما صممت من أجله، وأن هذه العبارات تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، وقد اعتمد الباحثون في اختبار الصدق على ما يلي:

#### 1-1 صدق المحتوى

تضمن صلاحية المحتوى أن المقياس يتضمن مجموعة كافية وتمثيلية من العناصر التي تستفيد من المفهوم. كلما زادت عناصر المقياس في تمثيل المجال أو الكون للمفهوم الذي يتم قياسه، زادت صلاحية المحتوى. بعبارة أخرى، تعد صلاحية المحتوى دالة على مدى جودة تحديد أبعاد وعناصر المفهوم.



يمكن للجنة التحكيم أن تشهد على صلاحية محتوى الأداة. فيستشهد ( Kidder & Judd, 1986) بمثال حيث يمكن اعتبار الاختبار المصمم لقياس درجات ضعف الكلام على أنه صالح إذا تم تقييمه من قبل مجموعة من القضاة الخبراء (أي معالجي النطق المحترفين فقد تم عمل هذه الصلاحية مع نخبة من الأساتذة وقد تم تحكيم القائمة وتم التعديل عليها بما يتناسب مع آراء الأساتذة. وقد تم إجراء مقابلات مع المحكمين وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الالفاظ الواردة في العبارات وقد قام الباحثون بالتعديل وفقا لتلك الملاحظات.

## 2-1 صدق التقارب:

يتم التأكد منه في حالة وجود ارتباط قوي بين النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام مقياسين يقيسان نفس المفهوم، وأضاف ( Alexander B. Siegling, 2015) أن الصلاحية التطابقية تشير إلى مدى وجود ارتباط قوي بين العبارات المرتبطة بالمفهوم المراد قياسه. ويرى (Bakas, 2005) أنه يجب أن تكون معاملات الارتباط قوية من أجل تحقيق هذه الصلاحية ف الصلاحية التطابقية تتحقق في حالة متوسط التباين المستخرج AVE للعبارات أكبر من ٥٠ % (Hair et al., 2014) ونلاحظ من جدول رقم (2) أن جميع القيم أكبر من 0.5 إذن يتحقق الصدق التقاربي.

## 3-1 صدق التمايز Discriminant validity:

يرى (Hair et al., 2014) أيضا أن الصلاحية التمييزية تعنى المدى التي تكون فيه مفاهيم الدراسة منفردة أي التمييز يحدث إذا لم تكن هناك علاقة قوية بين المفاهيم التي يتم اختبارها، بمعنى عدم وجود تداخل بين المفاهيم ويمكن القول أن معاملات الارتباط ضعيفة بينهما؛ كما أوضح (covert & Colton, 2007). ذكر (Sekaran, Uma, 2003). أنه يتم التأكد من الصلاحية التمييزية بعدم وجود ارتباط أساسا بين المتغيرين الذي تدعم النظرية بعدم وجود ارتباط بينهما.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي التي يوضحها الجدول رقم (2) أنه يمكن قبول الصدق التمايزي بين التعاملات التفضيلية والإنصاف المدرك وأبعاد سلوك العمل الابتكاري باستخدام الجزر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج. حيث كان متوسط التباين المستخرج 0.968 ويلاحظ أنه أكبر من أي قيمة معامل ارتباط بين الأبعاد أو المتغيرات وبذلك يمكن قبول الصدق التمايزي

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي التي يوضحها الجدول رقم (2) أنه يمكن قبول الصدق التمايزي بين التعاملات التفضيلية والإنصاف المدرك وأبعاد سلوك العمل الابتكاري باستخدام الجزر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج.

جدول رقم (2) الصدق التمايزي باستخدام مصفوفة الارتباط بين المتغيرات Square root of

AVE

IO	OO	OI	IA	IC	IS	IG	PF	PT	المتغير
								0.78	PT
							0.924	0.359-	PF
						0.975	0.002	0.003-	IG
					0.969	0.644	0.002	0.005-	IS
				0.978	0.718	0.447	0.035	0.046-	IC
			0.969	0.657	0.699	0.530	0.135	0.145-	IA
		0.964	0.749	0.596	0.627	0.744	0.122	0.045-	OI
	0.952	0.652	0.849	0.654	0.535	0.644	0.048	0.047-	OO
0.955	0.709	0.807	0.779	0.871	0.726	0.426	0.001	0.004-	IO

ملحوظة (1): قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج

ملحوظة (2): جميع القيم عند مستوى معنوية (0,001)

المصدر من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

## 2- تقييم ثبات المقاييس:

استخدم هذا الاختبار لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، وقد تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في البحث بالاعتماد على كل من معامل ألفا كرونباخ لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا ( $\alpha$ )، (ومعامل الثبات المركب أكبر من (0.7) مما يدل على ثبات المقاييس. (Hair et al., 2010) البحث في المستخدمة

## تاسعا: نتائج البحث:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها لتحديد نوع العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة، فقد قام الباحثون بصياغة الفروض الثلاثة التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل والانصاف المدرك للعاملين بقسم البحث والتطوير بشركات الأدوية بجمهورية مصر العربية
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بقسم البحث والتطوير بشركات الأدوية بجمهورية مصر العربية
- 3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الانصاف المدرك وسلوك العمل الابتكاري للعاملين بقسم البحث والتطوير بشركات الأدوية بجمهورية مصر العربية

جدول رقم (3) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

IO	OO	OI	IA	IC	IS	IG	PF	PT	المتغيرات التعاملات التفضيلية
								١	
							١	** - ٠,٣٥٩	الإنصاف المدرك
						١	** ٠,٢٥٢	** - ٠,٣١٣	توليد الفكرة
					١	** ٠,٦٤٤	** ٠,٣٢٣	** - ٠,٢١٥	البحث عن فكرة
				١	** ٠,٧١٨	** ٠,٤٧٤	** ٠,٥٣٥	** - ٠,١٤٦	توصيل الفكرة
			١	** ٠,٦٥٧	** ٠,٦٩٩	** ٠,٥٣٠	** ٠,١٤٥	** - ٠,١٤٥	أنشطة بدء التنفيذ
		١	** ٠,٧٤٩	** ٠,٥٩٦	** ٠,٦٢٩	** ٠,٧٤٤	** ٠,٤٥٢	** - ٠,٢٤٤	مشاركة الآخرين
	١	** ٠,٦٥٢	** ٠,٧٤٩	** ٠,٦٥٤	** ٠,٥٣٥	** ٠,٤٦٤	** ٠,٥٤٨	** - ٠,١٤٧	التغلب على العقبات
١	** ٠,٤٠٩	** ٠,٦٠٧	** ٠,٧٧٩	** ٠,٨٧١	** ٠,٧٢٦	** ٠,٤٢٦	** ٠,٢٢١	** - ٠,١٢٤	مخرجات الابتكار
									ملحوظة: ** معامل الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي

## 1- اختبار الفروض

### أولاً: اختبار الفرض الأول

- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين أبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل والانصاف المدرك للعاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.359) عند مستوى معنوية 0.01، **وبذلك يمكن**

### قبول الفرض الأول

### ثانياً: اختبار الفرض الثاني:

- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل وتوليد الفكرة حيث كانت قيمة الارتباط (-0,313) عند مستوى معنوية 0,01
- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل والبحث عن فكرة حيث كانت قيمة الارتباط (-0,215) عند مستوى معنوية 0,01
- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل وتوصيل الفكرة حيث كانت قيمة الارتباط (-0,146) عند مستوى معنوية 0,01
- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل وأنشطة بدء التنفيذ حيث كانت قيمة الارتباط (-0,145) عند مستوى معنوية 0,01
- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل ومشاركة الآخرين حيث كانت قيمة الارتباط (-0,244) عند مستوى معنوية 0,01
- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل والتغلب على العقبات حيث كانت قيمة الارتباط (-0,147) عند مستوى معنوية 0,01
- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل ومخرجات الابتكار حيث كانت قيمة الارتباط (-0,124) عند مستوى معنوية 0,01

### **وبذلك يمكن قبول الفرض الثاني**

### ثالثاً: اختبار الفرض الثالث:

- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين الانصاف المدرك للعاملين وتوليد الفكرة حيث كانت قيمة الارتباط (-0,252) عند مستوى معنوية 0,01
- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين الانصاف المدرك للعاملين والبحث عن فكرة حيث كانت قيمة الارتباط (-0,322) عند مستوى معنوية 0,01
- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين الانصاف المدرك للعاملين وتوصيل الفكرة حيث كانت قيمة الارتباط (-0,535) عند مستوى معنوية 0,01
- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين الانصاف المدرك للعاملين وأنشطة بدء التنفيذ حيث كانت قيمة الارتباط (-0,145) عند مستوى معنوية 0,01
- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين الانصاف المدرك للعاملين ومشاركة الآخرين حيث كانت قيمة الارتباط (-0,452) عند مستوى معنوية 0,01
- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين الانصاف المدرك للعاملين والتغلب على العقبات حيث كانت قيمة الارتباط (-0,548) عند مستوى معنوية 0,01
- يوجد ارتباط معنوي سلبي بين الانصاف المدرك للعاملين ومخرجات الابتكار حيث كانت قيمة الارتباط (-0,221) عند مستوى معنوية 0,01

وبذلك يمكن قبول الفرض الثالث  
ولتحديد التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة (التعاملات التفضيلية في مكان العمل، الانصاف المدرك  
وسلوك العمل الابتكاري للعاملين)، فقد قام الباحثون بصياغة الفروض الثلاثة التالية من فروض  
الدراسة:

4- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل على الانصاف المدرك  
للعاملين

5- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل على أبعاد سلوك  
العمل الابتكاري للعاملين

6- يوجد تأثير معنوي مباشر للانصاف المدرك للعاملين على أبعاد سلوك العمل الابتكاري  
للعاملين.

وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي التي تم إجراؤه لفحص تأثير تلك العلاقات كما هو موضح  
بالجدول التالي:

#### جدول (4) نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة.

القرار	حجم التأثير	-p value	معامل المسار المباشر	المتغير التابع	المتغير المستقل	
						الفرض الرابع (H4)
قبول صحة الفرض	٠,٦٠٢	٠,٠٠١	٠,٣٦٢-	الانصاف المدرك	التعاملات التفضيلية	H4
الفرض الخامس (H5)						
عدم قبول صحة الفرض	٠,٠٤١	٠,٠١١	٠,٠٠٣-	توليد الفكرة	التعاملات التفضيلية	H5a
عدم قبول صحة الفرض	٠,٠٠٣٧	٠,٠٣١	٠,٠٠٦-	البحث عن فكرة	التعاملات التفضيلية	H5b

قبول صحة الفرض	٠,٠٨٦	٠,٠٠١	٠,٠٤٧-	توصيل الفكرة	التعاملات التفضيلية	H5c
قبول صحة الفرض	٠,٠٦٤	٠,٠٠١	٠,٠٤٦-	أنشطة بدء التنفيذ	التعاملات التفضيلية	H5d
قبول صحة الفرض	٠,٣١٣	٠,٠٠١	٠,٠٤٥-	مشاركة الآخرين	التعاملات التفضيلية	H5e
قبول صحة الفرض	٠,١٧٩	٠,٠٠١	٠,٠٤٧-	التغلب على العقبات	التعاملات التفضيلية	H5f
عدم قبول صحة الفرض	٠,٠٣٩-	٠,٠٠٦	٠,٠٠٤-	مخرجات الابتكار	التعاملات التفضيلية	H5g
<b>الفرض السادس (H6)</b>						
عدم قبول صحة الفرض	٠,٠٥٢	٠,٠١١	٠,٠٠٢	توليد الفكرة	الإتصاف المدرك	H6a
القرار	حجم التأثير	-p value	معامل المسار المباشر	المتغير التابع	المتغير المستقل	
عدم قبول صحة الفرض	٠,٠١٢	٠,٠٢١	٠,٠٠٣	البحث عن فكرة	الإتصاف المدرك	H6b
قبول صحة الفرض	٠,٣١٠	٠,٠٠١	**٠,٠٣٥	توصيل الفكرة	الإتصاف المدرك	H6c
قبول صحة الفرض	٠,١٩٢	٠,٠٠١	**٠,١٣٥	أنشطة بدء التنفيذ	الإتصاف المدرك	H6d
قبول صحة الفرض	٠,١٦٣	٠,٠٠١	**٠,١٢٢	مشاركة الآخرين	الإتصاف المدرك	H6e
قبول صحة الفرض	٠,٢٧٥	٠,٠٠١	**٠,٠٤٨	التغلب على العقبات	الإتصاف المدرك	H6f

H6g	الإنصاف المدرك	مخرجات الابتكار	٠,٠٠١	٠,٤٩	٠,٠٢٨	عدم قبول صحة الفرض
** مستوى معنوية عند (0.01)						

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

#### اختبار الفرض الرابع:

- التعاملات التفضيلية تؤثر بشكل معنوي على الإنصاف المدرك، حيث كان معامل المسار (-) ٠,362) مع قيمة P-value (٠,00١)، وحجم تأثير مقداره (٠,602)، وهذا يعني أن التأثير المباشر للتعاملات التفضيلية في مكان العمل على الإنصاف المدرك للعاملين دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك يمكن قبول الفرض الرابع

#### اختبار الفرض الخامس:

- التعاملات التفضيلية لا تؤثر بشكل معنوي على توليد الفكرة حيث كان معامل المسار (-) ٠,003) مع قيمة P-value (٠,01١)، وحجم تأثير مقداره (٠,0٤١)، وهذا يعني أن التأثير المباشر للتعاملات التفضيلية في مكان العمل على توليد الفكرة غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك لا يمكن قبول الفرض الخامس الفرعي الأول
- التعاملات التفضيلية لا تؤثر بشكل معنوي على البحث عن فكرة حيث كان معامل المسار (-) ٠,006) مع قيمة P-value (٠,031)، وحجم تأثير مقداره (٠,037)، وهذا يعني أن التأثير المباشر للتعاملات التفضيلية في مكان العمل على البحث عن فكرة غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك لا يمكن قبول الفرض الخامس الفرعي الثاني
- التعاملات التفضيلية تؤثر سلبيًا وبشكل معنوي على توصيل الفكرة حيث كان معامل المسار (-) ٠,047) مع قيمة P-value (٠,٠١)، وحجم تأثير مقداره (٠,0٨٦)، وهذا يعني أن التأثير المباشر للتعاملات التفضيلية في مكان العمل على توصيل الفكرة دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك يمكن قبول الفرض الخامس الفرعي الثالث
- التعاملات التفضيلية تؤثر سلبيًا وبشكل معنوي على أنشطة بدء التنفيذ، حيث كان معامل المسار (-) ٠,146) مع قيمة P-value (٠,٠١)، وحجم تأثير مقداره (٠,٦٠٤)، وهذا يعني أن التأثير المباشر للتعاملات التفضيلية في مكان العمل على أنشطة بدء التنفيذ دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك يمكن قبول الفرض الخامس الفرعي الرابع
- التعاملات التفضيلية تؤثر سلبيًا وبشكل معنوي على مشاركة الآخرين، حيث كان معامل المسار (-) ٠,145) مع قيمة P-value (٠,٠١)، وحجم تأثير مقداره (٠,٣١٣)، وهذا يعني أن التأثير

- المباشر للتعاملات التفضيلية في مكان العمل على مشاركة الآخرين دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك يمكن قبول الفرض الخامس الفرعي الخامس
- التعاملات التفضيلية تؤثر سلباً وبشكل معنوي على التغلب على العقبات، حيث كان معامل المسار (-0,047) مع قيمة P-value (٠,٠١)، وحجم تأثير مقداره (٠,١٩٧)، وهذا يعني أن التأثير المباشر للتعاملات التفضيلية في مكان العمل على التغلب على العقبات دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك يمكن قبول الفرض الخامس الفرعي السادس
- وأخيراً التعاملات التفضيلية لا تؤثر بشكل معنوي على مخرجات الابتكار حيث كان معامل المسار (-0,004) مع قيمة P-value (٠,٠٦)، وحجم تأثير مقداره (٠,0٣٩)، وهذا يعني أن التأثير المباشر للتعاملات التفضيلية في مكان العمل على مخرجات الابتكار غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك لا يمكن قبول الفرض الخامس الفرعي السابع
- اختبار الفرض السادس:**
- الإنصاف المدرك لا يؤثر بشكل معنوي على توليد الفكرة، حيث كان معامل المسار (0,002)، مع قيمة P-value (٠,٠١١)، وحجم تأثير مقداره (٠,052)، وهذا يعني أن التأثير المباشر للإنصاف المدرك على توليد الفكرة غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. **وبذلك لا يمكن قبول الفرض الفرعي الأول للفرض السادس.**
- الإنصاف المدرك لا يؤثر على البحث عن فكرة، حيث كان معامل المسار (٠,003)، مع قيمة P-value (٠,021)، وحجم تأثير مقداره (٠,012)، وهذا يعني أن التأثير المباشر للإنصاف المدرك على البحث عن فكرة غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. **وبذلك لا يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني للفرض السادس.**
- الإنصاف المدرك يؤثر إيجابياً وبشكل معنوي على توصيل الفكرة، حيث كان معامل المسار (٠,035)، مع قيمة P-value (٠,٠١)، وحجم تأثير مقداره (٠,310)، وهذا يعني أن التأثير المباشر للإنصاف المدرك على توصيل الفكرة دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. **وبذلك يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث للفرض السادس.**
- يتبين من الجدول (4)، أن الإنصاف المدرك يؤثر إيجابياً وبشكل معنوي أنشطة بدء التنفيذ، حيث كان معامل المسار (٠,135)، مع قيمة P-value (٠,٠١)، وحجم تأثير مقداره (٠,1٩٢)، وهذا يعني أن التأثير المباشر للإنصاف المدرك على أنشطة بدء التنفيذ دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. **وبذلك يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع للفرض السادس.**
- الإنصاف المدرك يؤثر إيجابياً وبشكل معنوي على مشاركة الآخرين، حيث كان معامل المسار (٠,٣٨٥)، مع قيمة P-value (٠,٠١)، وحجم تأثير مقداره (٠,163)، وهذا يعني أن التأثير



المباشر للإنصاف المدرك على مشاركة الآخرين دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك

يمكن قبول الفرض الفرعي الخامس للفرض السادس.

- الإنصاف المدرك يؤثر إيجابياً وبشكل معنوي على التغلب على العقبات، حيث كان معامل المسار (٠,04)، مع قيمة P-value (٠,٠١)، وحجم تأثير مقداره (٠,275)، وهذا يعني أن التأثير المباشر للإنصاف المدرك على التغلب على العقبات دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك يمكن قبول الفرض الفرعي السادس.

- الإنصاف المدرك لا يؤثر على مخرجات الابتكار، حيث كان معامل المسار (٠,٠٠١)، مع قيمة P-value (٠,001)، وحجم تأثير مقداره (٠,028)، وهذا يعني أن التأثير المباشر للإنصاف المدرك على مخرجات الابتكار غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١. وبذلك نرفض الفرض الفرعي السابع للفرض السادس.

**اختبار الفرض السابع:**

قام الباحثون باختبار العلاقات غير المباشرة (Mediation Test) بالاعتماد على المنهجية المتعددة (ab) التي تم اقتراحها من قبل كل من (Preacher & Hayes, 2008) وذلك باستخدام اختبار (Sobel Test)، ومنهجية (ال Bootstrap) للحصول على فترات الثقة (Confidence Intervals) وتم هذا الاختبار باستخدام (Macro Spss).

وللتعرف على طبيعة الدور الوسيط للإنصاف المدرك في العلاقة بين التعاملات التفضيلية في مكان العمل وسلوك العمل الابتكاري لدى العاملين بقسم البحث والتطوير بشركات الأدوية بجمهورية مصر العربية موضع التطبيق:

فقد تم صياغة الفرض السابع من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه " يقل التأثير المعنوي لأبعاد التعاملات التفضيلية للعاملين على سلوك العمل الابتكاري للعاملين عند توسيط الإنصاف المدرك للعاملين بقسم البحث والتطوير في شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الرابع من أهداف هذا البحث.

**جدول رقم (5) اختبار العلاقة غير المباشرة بطريقة Bootstrap باستخدام Macro Spss:**

الفرض	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	حجم الأثر	SE	فترات الثقة	القرار
a7H	PT	PF	IG	٠,٠٤٠	٠,٠٣٢	[-٠,٠١٧٩; ٠,٠٠٢٥]	عدم قبول صحة الفرض
H7b	PT	PF	IS	٠,٠٣٤	٠,٠٣٢	[-٠,٠٢٩٥; ٠,٠٠٠٢]	عدم قبول صحة الفرض
H7c	PT	PF	IC	٠,٠٨٤	٠,٠٣٢	[-٠,٠١٢٢; ٠,٠٠١٣]	قبول صحة الفرض
H7d	PT	PF	IA	٠,٠٥٨٤	٠,٠٣٣	[-٠,٠١١; ٠,٠١٩]	قبول صحة الفرض

قبول صحة الفرض	[٠,٠١٥-:٠,٠٢٩-]	٠,٠٣٢	٠,٢٨٣	OI	PF	PT	H7e
قبول صحة الفرض	[٠,٠١٣-:٠,٠١٤-]	٠,٠٣٢	٠,١٧٧	OO	PF	PT	H7f
عدم قبول صحة الفرض	[٠,٠٦٤:٠,٠٩١-]	٠,٠٣٤	٠,٠٣٦-	IO	PF	PT	H7g

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الاحصائي

أوضح (Preacher & Hayes, 2008) بأن التأثير الغير مباشر يعد معنوياً عندما تكون قيم الحد الأعلى والأدنى لمعامل الثقة موجبتان أو سلبيتان (أي لا تحتويان على رقم صفر)، فإذا كانت إحدى قيم هذين الحدين موجبة والأخرى سالبة فإن هذا يعني أن التأثير غير المباشر غير معنوياً ونلاحظ من الجدول رقم (5) التالي:

- عند توسيط الانصاف المدرك في العلاقة بين التعاملات التفضيلية وتوليد الفكرة وجد أن قيمة الصفر تقع بين فترتي الثقة، لذا يمكن رفض الفرض الفرعي الأول للفرض السابع حيث أن التأثير غير دال إحصائياً.
- عند توسيط الانصاف المدرك في العلاقة بين التعاملات التفضيلية والبحث عن فكرة وجد أن قيمة الصفر تقع بين فترتي الثقة، لذا يمكن رفض الفرض الفرعي الثاني للفرض السابع حيث أن التأثير غير دال إحصائياً.
- عند توسيط الانصاف المدرك في العلاقة بين التعاملات التفضيلية وتوصيل الفكرة وجد أن قيمة الصفر لا تقع بين فترتي الثقة، لذا يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث للفرض السابع حيث أن التأثير دال إحصائياً.
- عند توسيط الانصاف المدرك في العلاقة بين التعاملات التفضيلية وأنشطة بدء التنفيذ وجد أن قيمة الصفر لا تقع بين فترتي الثقة، لذا يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع للفرض السابع حيث أن التأثير دال إحصائياً.
- عند توسيط الانصاف المدرك في العلاقة بين التعاملات التفضيلية ومشاركة الآخرين وجد أن قيمة الصفر لا تقع بين فترتي الثقة، لذا يمكن قبول الفرض الفرعي الخامس للفرض السابع حيث أن التأثير دال إحصائياً.
- عند توسيط الانصاف المدرك في العلاقة بين التعاملات التفضيلية والتغلب على العقبات وجد أن قيمة الصفر تقع بين فترتي الثقة، لذا يمكن قبول الفرض الفرعي السادس للفرض السابع حيث أن التأثير دال إحصائياً.
- عند توسيط الانصاف المدرك في العلاقة بين التعاملات التفضيلية ومخرجات الابتكار وجد أن قيمة الصفر تقع بين فترتي الثقة، لذا يمكن رفض الفرض الفرعي الأول للفرض السابع حيث أن التأثير غير دال إحصائياً.

ولمعرفة نوع التوسيط للمتغير الوسيط فقد أشار كلا من ( Zhao et al., 2010 & Hair et al., 2013) بأنه يمكن التعرف على ما إذا كان التوسيط جزئي أم كلي من خلال (VAF)، من خلال المعادلة:

$$= (VAF) \frac{\text{التأثير غير المباشر}}{\text{التأثير غير المباشر} + \text{التأثير المباشر}}$$

- فإذا كانت  $0 \leq (VAF) \leq 0.20$ ، فهذا يعني ليس هناك وسيطاً.

- أما إذا كانت  $0.20 \leq (VAF) \leq 0.80$ ، فهذا يعني أن التوسيط جزئي.

- وإذا كانت  $(VAF) \geq 0.80$  فهذا يعني أن التوسيط كلي.

#### جدول رقم (6) توضح قيمة (VAF)

نوع التوسيط	VAF	التأثير الكلي	التأثير غير المباشر	التأثير المباشر	
جزئي	٠,٤٤٧	٠,٠٠٩	٠,٠٣٨-	٠,٠٧٤	PT → IC
جزئي	٠,٤٦١	٠,٠٢١	٠,١٢٥-	٠,١٤٦-	PT → IA
جزئي	٠,٣٨٣	٠,٠١٧	٠,٠٢٨-	٠,٠٤٥-	PT → OI
جزئي	٠,٤٥٩	٠,٠٠٧	٠,٠٤٠-	٠,٠٤٧-	PT → OO

نلاحظ من جدول رقم (5) أن جميع قيم VAF تعتبر توسيط جزئياً في الأبعاد التي تتوسط العلاقة؛ حيث أن جميع القيم أقل من 0.8 وأكبر من 0.2.

أيضاً نلاحظ أنه اتفقت نتيجة نوع التوسيط مع اختبار التوسيط بواسطة برنامج Macro SPSS في أن الإنصاف المدرك يتوسط جزئياً في العلاقة بين التعاملات التفضيلية مع أربعة أبعاد لسلوك العمل الابتكاري وهم (توصيل الفكرة ، أنشطة بدء التنفيذ ، مشاركة الآخرين وأخيراً التغلب على العقبات).

جدول رقم (7) نتائج التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتأثيرات الكلية من خلال حساب معامل المسار وحجم التأثير للتعاملات التفضيلية على أبعاد سلوك العمل الابتكاري من خلال توسيط

#### الإنصاف المدرك

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	معامل المسار الغير مباشر	معامل المسار الكلي
التعاملات التفضيلية	الإنصاف المدرك	توليد الفكرة	٠,٠٠٣-	٠,٠٠٢-	٠,٠٠١
التعاملات التفضيلية	الإنصاف المدرك	البحث عن فكرة	٠,٠٠٦-	٠,٠٠٤٩-	٠,٠٠١١

**٠,٠٠٩	٠,٠٣٨-	**٠,٠٤٧-	توصيل الفكرة	الإنصاف المدرك	التعاملات التفضيلية
**٠,٠٢١	٠,١٢٥-	**٠,١٤٦-	أنشطة بدء التنفيذ	الإنصاف المدرك	التعاملات التفضيلية
**٠,٠١٧	٠,٠٢٨-	**٠,٠٤٥-	مشاركة الآخرين	الإنصاف المدرك	التعاملات التفضيلية
** ٠,٠٠٧	٠,٠٤٠-	**٠,٠٤٧-	التغلب على العقبات	الإنصاف المدرك	التعاملات التفضيلية
٠,٠٠٣	٠,٠٠١-	٠,٠٠٤-	مخرجات الابتكار	الإنصاف المدرك	التعاملات التفضيلية

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول رقم (5، 6، 7) ما يلي:

- لا تؤثر التعاملات التفضيلية في مكان العمل سلبياً وبشكل معنوي غير مباشر على بعدي توليد الفكرة والبحث عن فكرة مما يمكن عدم قبول الفرض الفرعي الأول والثاني من الفرض السابع.
- تؤثر التعاملات التفضيلية في مكان العمل سلبياً وبشكل معنوي غير مباشر على بعد توصيل الفكرة ، كما أن هذا التوسيط يعد توسيطاً جزئياً (Partial Mediation) ، حيث أن التأثير المباشر (Direct Effect) للتعاملات التفضيلية على بعد توصيل الفكرة كان معنوياً، وبرغم دخول المتغير الوسيط (PF) في العلاقة بينهما لازالت العلاقة المباشرة (Direct Effect) بينهما معنوية، وهذا يعني أن هناك توسيطاً جزئياً في العلاقة ، حيث أن قيمة ال P-Value للتأثير المباشر (معنوية)، وعند دخول الانصاف المدرك في العلاقة أصبحت p-value (معنوية) أيضاً. ونلاحظ أن قيمة معامل المسار الغير مباشر انخفضت بمقدار 0,009 كما هو موضح بالجدول رقم (7) مما يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض السابع.
- تؤثر التعاملات التفضيلية في مكان العمل سلبياً وبشكل معنوي غير مباشر على بعد أنشطة بدء التنفيذ ، كما أن هذا التوسيط يعد توسيطاً جزئياً (Partial Mediation) ، حيث أن التأثير المباشر (Direct Effect) للتعاملات التفضيلية على بعد توصيل الفكرة كان معنوياً، وبرغم دخول المتغير الوسيط (PF) في العلاقة بينهما لازالت العلاقة المباشرة (Direct Effect) بينهما معنوية، وهذا يعني أن هناك توسيطاً جزئياً في العلاقة ، حيث أن قيمة ال P-Value للتأثير المباشر (معنوية)، وعند دخول الانصاف المدرك في العلاقة أصبحت p-value (معنوية) أيضاً. ونلاحظ أن قيمة معامل المسار الغير مباشر انخفضت بمقدار 0,021 كما هو موضح بالجدول رقم (7) مما يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع من الفرض السابع.
- تؤثر التعاملات التفضيلية في مكان العمل سلبياً وبشكل معنوي غير مباشر على بعد مشاركة الآخرين ، كما أن هذا التوسيط يعد توسيطاً جزئياً (Partial Mediation) ، حيث أن التأثير المباشر (Direct Effect) للتعاملات التفضيلية على بعد توصيل الفكرة كان معنوياً، وبرغم دخول

المتغير الوسيط (PF) في العلاقة بينهما لازالت العلاقة المباشرة (Direct Effect) بينهما معنوية ،وهذا يعني أن هناك توسيطاً جزئياً في العلاقة ،حيث أن قيمة ال P-Value للتأثير المباشر (معنوية)، وعند دخول الانصاف المدرك في العلاقة أصبحت p-value (معنوية) أيضاً. ونلاحظ أن قيمة معامل المسار الغير مباشر انخفضت بمقدار 0,017 كما هو موضح بالجدول رقم (7) مما يمكن قبول الفرض الفرعي الخامس من الفرض السابع.

- تؤثر التعاملات التفضيلية في مكان العمل سلبياً وبشكل معنوي غير مباشر على بعد التغلب على العقبات ، كما أن هذا التوسيط يعد توسيطاً جزئياً (Partial Mediation) ، حيث أن التأثير المباشر (Direct Effect) للتعاملات التفضيلية على بعد توصيل الفكرة كان معنوياً، وبرغم دخول المتغير الوسيط (PF) في العلاقة بينهما لازالت العلاقة المباشرة (Direct Effect) بينهما معنوية ،وهذا يعني أن هناك توسيطاً جزئياً في العلاقة ،حيث أن قيمة ال P-Value للتأثير المباشر (معنوية)، وعند دخول الانصاف المدرك في العلاقة أصبحت p-value (معنوية) أيضاً. ونلاحظ أن قيمة معامل المسار الغير مباشر انخفضت بمقدار 0,007 كما هو موضح بالجدول رقم (7) مما يمكن قبول الفرض الفرعي السادس من الفرض السابع.

- وأخيراً يتضح عدم وجود تأثير معنوي للتعاملات التفضيلية في مكان العمل على بعد مخرجات الابتكار عند توسيط الإنصاف المدرك، وبذلك لا يمكن قبول الفرض الفرعي السابع.

## عاشراً: مناقشة النتائج والتوصيات:

يمكن توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، كذلك تقديم مجموعة من التوصيات، وذلك على النحو التالي:

### 1- مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي سلبى لأبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل المتمثلة في (المحسوبية والتفضيل) على الإنصاف المدرك للعاملين وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة نلاحظ أنها تتفق مع دراسة (Padgett, Margaret Y.; Padgett, Robert J.; Morris, Kathryn A, 2019) والتي أشارت إلى وجود تأثير معنوي على عملية الاختيار في التوظيف، أيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة (BRIDGETTE KAYE MULDER, 2008) والتي أشارت إلى التأثير المعنوي من المحسوبية على الإنصاف في التعامل كأحد أبعاد العدالة التفاعلية.

- أيضاً أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي من التعاملات التفضيلية في مكان العمل على أربعة أبعاد من سلوك العمل الابتكاري للعاملين (توصيل الفكرة، أنشطة بدء التنفيذ، مشاركة الآخرين والتغلب على العقبات) ويعد بعد أنشطة بدء التنفيذ الأكثر تأثراً ثم يليه بعد التغلب على العقبات

والأقل تأثراً بعد توصيل الفكرة) وبمقارنة الدراسات السابقة نجد أنها تتفق مع دراسة كل من (Walsh, 2003) ، (Meera Shanker, 2018) ، (Jason A. Colquitt, 2001) ، (Marie Burns 2003) . ويلاحظ عدم وجود تأثير معنوي لباقي الأبعاد والمتمثلة في (توليد الفكرة، البحث عن فكرة ومخرجات الابتكار) وبمقارنة الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسة كل من ( Tarik, 2016) ، (Abdulkreem Alwerthan, 2016) ، (Kim, Joseph & Holtz, Brian & Hu, ) ، (Biyun, 2020) ، (Martin lukes, 2017) والتي توضح كل دراسة منهم عدم وجود تأثير معنوي لتلك الأبعاد.

- أيضا تم التوصل إلى وجود تأثير معنوي إيجابي من الإنصاف المدرك للعاملين على أربعة أبعاد من سلوك العمل الابتكاري للعاملين (توصيل الفكرة، أنشطة بدء التنفيذ، مشاركة الآخرين والتغلب على العقبات) ويعد بعد أنشطة بدء التنفيذ الأكثر تأثراً ثم يليه بعد التغلب على العقبات والأقل تأثراً بعد توصيل الفكرة) وبمقارنة الدراسات السابقة نجد أنها تتفق مع دراسة كل من ( Tayyaba, 2016) حيث أن الدراسة لم تتم علي جميع أبعاد السلوك الابتكاري ولكن كانت نتيجة الدراسة أن هناك تأثير على جميع الأبعاد حيث ذكر الباحث أن جميع أشكال الإنصاف وتعني بالإنصاف هنا العدالة أنها تؤثر على جميع أبعاد سلوك العمل الابتكاري. ويلاحظ عدم وجود تأثير معنوي لباقي الأبعاد والمتمثلة في (توليد الفكرة، البحث عن فكرة ومخرجات الابتكار) وبمقارنة الدراسات السابقة تبين أنها تتفق مع دراسة ( Rabiah Sahara, 2011) والتي أشارت إلى عدم وجود تأثير على مخرجات الابتكار فقط أما البعدين (توصيل الفكرة وتوليد الفكرة) لم يجد الباحثون دراسة تؤكد عدم التأثير.

- أشارت النتائج إلى وجود انخفاض طفيف في مقدار التأثير الكلي لأبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل على أربعة أبعاد لسلوك العمل الابتكاري التي وجد التأثير عليهم، حيث يمكن القول إن دخول المتغير الوسيط (الإنصاف المدرك للعاملين) ساهم في تقليل التأثير السلبي مما يتوقع الباحثون انخفاض شعور العاملين بالظلم في التعامل، فضلا عن وجود انخفاض ملحوظ في النسب المئوية لمعاملات التحديد ( R square ) عند توسيط الإنصاف المدرك للعاملين حيث يمكن القول بأنه يلعب الدور الوسيط بين أبعاد التعاملات التفضيلية في مكان العمل وسلوك العمل الابتكاري للعاملين.

ويمكن تفسير تلك النتائج، إن كل من المحسوبة وتفضيل أفراد عن آخرين داخل مكان العمل يمثل نهاية حتمية للشعور بالظلم وربما القلق والتوتر والاكنتاب كما وضحت الدراسات السابقة وكل من تلك التعاملات والشعور بالظلم يجعل الأفراد غير منتمين وليس لديهم الارتباط الوظيفي المأمول وبالتالي يؤثر ذلك على سلوك العاملين بالسلب مما يظهر نية لترك العمل أيضا كما وضحت بعض الدراسات السابقة، أيضا ظهور تلك الممارسات (المحسوبة والتفضيل) ينشأ هناك مناخ من التحيز

ويمكن أن يسهم في تكوين ثقافة تنظيمية مما تؤثر بالسلب على سمعة المنظمة من خلال عملية التوظيف واستقطاب العاملين ذوي السلوك الابتكاري والموهوبين مما يؤثر بشكل قطعي على أحد الميزات التنافسية المأمولة لأي منظمة. أيضا يرجع الباحثون عدم وجود تأثير لتلك الممارسات على بعدي توليد والبحث عن أفكار خاصة في مجال التطبيق الحالي لأن هذا السلوك متضمن في الوصف الوظيفي لقسم البحث والتطوير بغض النظر عن وجود محسوبة أو غيره، أيضا يرى الباحثون منطقيّة عدم التأثير في هذا البعد لأن طبيعة الأشخاص الذين يملكون هذا السلوك - السلوك الابتكاري - تتولد لديهم الأفكار أثناء الاجتماعات أو جلسات العصف الذهني وهو متوافق مع دراسة ( Tarik Abdulkreem Alwerthan, 2016). وحيث أنه تم الإشارة إلى أنه لا يوجد تأثير معنوي بين التعاملات التفضيلية والبحث عن فكرة وهي ما تمثل البعد الثاني لسلوك العمل الابتكاري للموظف. ويرجع الباحثون عدم وجود ارتباط حيث أن مهمة أفراد قسم البحث والتطوير قائمة على البحث - حيث أنه نصف مسمى القسم (البحث والتطوير) - أيضا كما تم ذكره في البعد الأول وهذا ما يجعله يبحث عن أفكار جديدة لأنها من طبيعة عمله. وذلك كما هو متوافق مع دراسة، ( Kim, Joseph & Holtz, Brian & Hu, Biyun, 2020).

أيضا يرجع الباحثون التأثير المعنوي على توصيل الفكرة وأنشطة بدء التنفيذ والتغلب على العقبات ومشاركة الآخرين إلى التخوف من الحديث مع الآخرين - الزملاء - حيث مع وجود تلك التعاملات التفضيلية يمكن نسب الأفكار الي أنفسهم أو لأقربائهم وربما يرى الشخص ذو السلوك الابتكاري أنه ممن الممكن أن يأخذ الأفكار وينسبها لمن يفضل. وبالتالي يفضل عدم مشاركة الآخرين في أفكاره أيضا بعيد مقابلة الكثير من العاملين الذين يعانون من تعاملات تفضيلية أن ليس للتنفيذ قيمة طالما أن الأجهزة الأحدث والأدوات الجيدة تكون غالبا مع من يفضلون ومن أمثله على ذلك (إعطاء جهاز كمبيوتر أفضل في المواصفات - سريع - لمن يفضلون ويتركون الأجهزة القديمة مع الباقيين)

## 2- توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحثون والاطلاع على نتائج الكثير من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وما قدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكنها أن تساعد المديرين والقادة داخل المنظمات على تعزيز السلوك الابتكاري حيث منظمات القطاع الصحي أولى أن تعزز تلك السلوكيات ومنها ما يلي:

1- عمل مقاييس واضحة للجميع دون النظر إلى المتقدم ومن له قرابة بأحد القادة في المنظمة، عند تعيين موظفين جدد.

- 2- الترحيب بالتعيينات الجديدة ومحاولة الاستبقاء على العاملين ذوي السلوكيات الابتكارية.
- 3- وضع سياسات التوظيف تضمن وجود تنوع ثقافي حيث اتضح أهمية ذلك التنوع في توليد الأفكار حيث أن توليد الأفكار من أهم السلوكيات الهامة في عملية الابتكار الكلية.
- 4- ينبغي على الإدارة مساعدة الموظفين ذوي السلوكيات الابتكارية على العطاء عن طريق المساهمات الخيرية.
- 5- توضيح سياسات المنظمة بخصوص التعاملات ووضع قواعد للشكاوى في حالة شعور الموظف بأي نوع من التعاملات التفضيلية والذي يمكن أن يؤثر سلبا على سلوكه الابتكاري.
- 6- يجب أن يأخذ الابتكار أولوية وذلك يجب وضع معايير واضحة الترقيات والمكافآت حيث أن دور العدل في الدفع والمكافآت له أهمية عند العاملين في الشركات الدوائية.
- 7- يجب الاستماع والإنصات إلى معظم العاملين بالقسم وتعزيز حلقات العصف الذهني حيث تتولد الأفكار وتقيم تقييما مبدئيا من الأفراد.
- 8- ينبغي وضع الأجهزة الحديثة التي تساعد العاملين بالقسم على البحث عن الأفكار الجديدة. يفضل عمل نظام أو منصة إلكترونية لإدارة المشاريع المستقبلية ومساعدة من يجد عقبات في طريقه حتى يشعر بالمزيد من الشعور بمدى جدية المنظمة في مساعدة من يسعى إلى تعزيز سلوك العمل الابتكاري.

### حادي عشر: محددات الدراسة وتوجيهات لبحوث مستقبلية:

- تم إعداد الدراسة في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض الدراسات المستقبلية على النحو التالي:
- 1- تركزت الدراسة التطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية قسم البحث والتطوير دون التطرق لباقي الأقسام داخل الشركات ومن ثم يقترح الباحثون إجراء المزيد من الأبحاث لتطوير مجال التطبيق بحيث يشمل جميع الأقسام، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى مثل البنوك والمستشفيات وحتى الخدمات منها في القطاع الخاص والعام.
  - 2- تناول الباحثون متغيرات البحث التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في التعاملات التفضيلية وقد تم دراسة المحسوبية والتفضيل والإنصاف المدرك وتأثيره على سلوك العمل الابتكاري، ومن ثم يمكن اقتراح إعادة النظر في إضافة بعد محاباة الأصدقاء القدامى دون وجود قرابة cronyism، أيضا يقترح الباحثون إضافة متغير معدل مثل الكفاءة الذاتية self-efficacy أو المحاسبية Accountability
  - 3- يقترح الباحثون أيضا في بعد التفضيل أن يتم راسة التحيز اللاوعي Unconscious Bias في حالة تفضيل الأفراد دون شعور.



4- لم يدرس الباحثون تأثير الإناث والذكور على السلوك الابتكاري وذلك لما كان حظ الذكور من النسبة الأكبر في مجتمع البحث، ولذا ينصح الباحثون بدراسة التأثيرات الديموغرافية في البحوث المستقبلية.

#### قائمة المراجع

1. Abdalla, F. H. – Maghrabi, S. – Raggad, G. B. (1998), “Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers Toward Nepotism A Cross Cul-tural Study”, International Journal of Manpower, Vol. 19, No: 8, p. 554–70.
2. Abdalla, H. F.– Maghrabi, A. S. – Al-Dabbagh, T. H. (1994), “Research Note: Assessing the Effect of Nepotism on Human Resource Managers”, Inter-national Journal of Manpower, Vol. 15, No: 1, p. 60–67.
3. Ahmed, Fiza; Hassan, Atif; Ayub, Malik Umer; Klimoski, Richard J. (2018) :High commitment work system and innovative work behavior: The mediating role of knowledge sharing, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), ISSN 2309–8619, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, Vol. 12, Iss. 1, pp. 29–51
4. Amabile, T.M. (1988) A Model of Creativity and Innovation in Organizations. Research in Organizational Behavior, 10, 123–167.
5. Arasli, H., Alpler, N. N., & Doh, W. (2015). The role of employability and nepotism on frontline employees' service sabotage. In International Interdisciplinary Business– Economics Advancement Conference (pp. 246–258). Ft. Lauderdale, FL: University of South Florida.
6. Arasli, H., & Tumer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stressand job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. Social Behavior and Personality: An international journal, 36(9), 1237–1250.
7. B. Charles Tatum Richard J. Eberlin, (2008), "The relationship between organizational justice and conflict style", Business Strategy Series, Vol. 9 Iss 6 pp. 297 – 305
8. Bandura, A. (1977) Social learning theory, Prentice Hall: Englewood Cliffs,.

9. Bysted, Rune. (2013). Innovative employee behavior: The moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables. *European Journal of Innovation Management*. 16. 10.1108/EJIM-09-2011-0069.
10. Briggs, E. (2012). Who's your daddy? Addressing nepotism from a cultural perspective. In *Proceedings of the National Conference on Undergraduate Research (NCUR) 2012* (pp. 268–271). Ogden, UT: Weber State University.
11. Büte, Mustafa. (2011). The Effects of Nepotism and Favoritism on Employee Behaviors and Human Resource Management Practices: A Research on Turkish Public Banks. *Amme idaresi dergisi*. 44. 135–153.
12. Chen, C. C., Gaspar, J. P., Friedman, R., Newburry, W., Nippa, M. C., Xin, K., et al. (2015). Paradoxical relationships between cultural norms of particularism and attitudes toward relational favoritism: A cultural reflectivity perspective. *Journal of Business Ethics*. Advance online publication.
13. Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997), *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze*, C L Cooper & I T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley & Sons.
14. De Spiegelaere, Stan and Van Gyes, Guy and De Witte, Hans and Niesen, Wendy and Hoetegem, Geert Van, On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement (September 2014). *Creativity and Innovation Management*, Vol. 23, Issue 3, pp. 318–330, 2014, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2480708> or <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12079>
15. Emel Aközer (2003). National Qualifications Framework for Higher Education in Turkey, and Architectural Education: Problems and

Challenges of Implementation. *Journal of Higher Education and Science* 3(1):27

16. Ford, R., & McLaughlin, F. (1986). Nepotism: Boon or bane? *Personal Administrator*, 31, 78–89.
17. Fu, I. (2015). Favoritism: Ethical dilemmas viewed through multiple paradigms. *The Journal of Values–Based Leadership*, 8(6), 1–7. Retrieved from <http://scholar.valpo.edu/jvbl/>
18. Gráinne M. Fitzsimons, et al (2008). Automatic Effects of Brand Exposure on Motivated Behavior: How Apple Makes You "Think Different". *Journal of Consumer Research* 35(1):245 .
19. H Kremer, I Villamor, H Aguinis (2019). Innovation leadership: Bestpractice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing – *Business Horizons*, 2019.
20. Iweins, Caroline & Desmette, Donatienne & Yzerbyt, Vincent & Stinglhamber, Florence. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi–age perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 22. 331–346. 10.1080/1359432X.2012.748656.
21. Jones, Robert & Stout, Tracy. (2015). Policing Nepotism and Cronyism Without Losing the Value of Social Connection. *Industrial and Organizational Psychology*. 8. 2–12. 10.1017/iop.2014.3
22. Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004), Organizational justice and stress: The mediating role of work family conflict, *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 395–404.
23. Kiechel, W. (1984). How to Relate to Nepotism. *Fortune*, February 1984. 143–144.
24. Kayabaşı, Yeltekin (2005), Politik Yozlaşmaya Çözüm Olarak Anayasal İktisat, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

25. Lukes, M. and Stephan, U. (2017), "Measuring employee innovation", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 23 No. 1, pp. 136–158
26. Kim, J., Song, E., & Lee, S. (2013). Organizational change and employee organizational identification: Mediation of perceived uncertainty. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 41(6), 1019–1034.
27. King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. London: Thompson.
28. Liedtka, Jeanne. (2014). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management*. 32. 10.1111/jpim.12163.
29. Loewe, Markus– Blume, Jonas– Schönleber, Verena– Seibert, Stella– Speer, Johanna– Christian, Voss (2007), *The Impact of Favouritism on the Business Climate: A Study on Wasta in Jordan*, s. 216, Bonn 2007.
30. Ma–Kellams, C., Spencer–Rodgers, J. and Peng, K. (2011) 'I am against us? Unpacking cultural differences in ingroup favoritism via dialecticism', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(1), 15–27.
31. Malik, Samreen. (2016). Impact Of Perceived Discrimination And Resultant Stress On Innovative Work Behavior Moderated By Spirituality Among Female Emoployees In Private Banks Of Rawalpindi. *Archives of Business Research*. 4. 10.14738/abr.46.2263.
32. Myhill, Andy & Bradford, Ben. (2013). Overcoming cop culture? Organizational justice and police officers' attitudes toward the public. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. 36. 10.1108/13639511311329732.
33. Niehoff, B., Moorman, P., & Robert, H. (1993), Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36 (3), 527–566.
34. Ojedokun, Oluyinka. (2012). Role of Perceived Fair Interpersonal Treatment and Organization–Based Self–Esteem in Innovative Work

- Behavior in a Nigerian Bank. *Psychological Thought*. 5. 124–140.  
10.5964/psyc.v5i2.33.
35. Oktay, C. (1983), *Yükselen Devletler Karşısında Türk Siyasal Sistemi ve Kamu Bürokrasisi*, İstanbul Üniversitesi SBF Yayını, İstanbul.
  36. Özler, H., Ergun, D. Ö. ve G. qE. Gümüştekin, (2007), "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 17, ss.437–450.
  37. Kmieciak, R. (2020), "Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print
  38. Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Contemporary approaches to assessing mediation in communication research. In A. F. Hayes, M. D. Slater, & L. B. Snyder (Eds.), *The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research* (p. 13–54). Sage Publications, Inc.
  39. Rada, Vinola Isabel (2018) *Examining the Relationship Between Perceptions of Organizational Justice, Innovative Work Behavior, and Transformational Leadership after Controlling for Gender*. Northcentral University, ProQuest Dissertations Publishing, 2018. 13426671.
  40. Rajpaul-Baptiste, Cindy (2018) *Antecedents and Consequences of Nepotism: A Social Psychological Exploration*. Doctor of Philosophy (PhD) thesis, University of Kent,.
  41. Rivera LA (2012). *Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms*. *American Sociological Review*. 2012;77(6):999–1022.
  42. Runco, M.A. & I. Chand (1994). *Problem finding, problem solving, and creativity*. Norwood, NJ: Ablex.
  43. Spranger, J. L., Colarelli, S. M., Dimotakis, N., Jacob, A., & Surinen, R., Kivmaki, M., Elovainio, M., & Virtanen, M. (2002). *Organizational fairness*

and psychological distress in hospital physicians. *Scandinavian Journal of Public Health*, 30(3) 209–215.

44. Sundbo, J. (1999) Empowerment of employees in small and medium-sized service firms, *Employee relations*, 21, 105–127.
45. Sven Horak (2016). Same but different? Similarities and fundamental differences of informal social networks in China (guanxi) and Korea (yongo).
46. Tajfel, H. (1978). The achievement of inter-group differentiation. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 77–100). London: Academic Press.
47. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel
48. West, M.A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355–387
49. Yavuz, Mustafa & Gürhan, Nermin & Geniş, Bahadır. (2020). Nepotism perception and job satisfaction in healthcare workers. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*. 21. 468–476. 10.5455/apd.74234.
50. Zhao J, et al. (2010) The protein kinase Hal5p is the high-copy suppressor of lithium-sensitive mutations of genes involved in the sporulation and meiosis as well as the ergosterol biosynthesis in *Saccharomyces cerevisiae*. *Genomics* 95(5):290–8