

## الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأبداع الإداري

### ( دراسة ميدانية على مصرف شمال أفريقيا صرمان )

نعيمة عبدالسلام الهادي<sup>1</sup> , المهدي علي الهوش<sup>2</sup>  
المعهد العالي للعلوم والتقنية تيجي<sup>1</sup> , جامعه طرابلس الاهلية<sup>2</sup>  
[Elmahdi alhoosh69@gmail.com](mailto:Elmahdi alhoosh69@gmail.com)<sup>1</sup> , [Naeima2663@gmail.com](mailto:Naeima2663@gmail.com)<sup>1</sup>

#### المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على علاقه الالتزام التنظيمي بالأبداع الاداري بمصرف شمال افريقيا صرمان, وتقديم توصيات تساهم في الرفع من مستوى الأبداع الإداري بالمصرف, ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكله الدراسة, لأجل اختبار الفرضيات, وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بمصرف شمال افريقيا صرمان, وتم اختيار عينه الدراسة باستخدام اسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع 45 استبانة استرد منها 37 استبانة أي بنسبه 82.2% .  
وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

- 1- مستوى الانتماء والولاء لدى العاملين بالمصرف كان عاليا .
- 2- توضح تحليلات الانحدار وجود علاقه ارتباط متوسطه وترضيه بين الالتزام التنظيمي الكلي والابداع الاداري مما يشير الى تأثير ايجابي للالتزام التنظيمي على الابداع بالمصرف .
- 3- ان الوفاء الاخلاقي للموظفين يعد العامل الأهم في تعزيز الأبداع الاداري بالمصرف .  
وقدمت الدراسة بعض التوصيات من أهمها :  
1- العمل على تكثيف الأنشطة الاجتماعية والتكريمات داخل المؤسسة لتعميق الارتباط العاطفي وزياده الروح المعنوية .  
2- ينبغي تحسين بيئة العمل وتوفير فرص تطوير وتحفيز الموظفين لتعزيز رغبتهم في البقاء بناء على قناعه وليس خوفا من فقدان البدائل .  
3- من الضروري نشر ثقافه الوفاء والالتزام الاخلاقي وتعزيز القيم المؤسسية الواضحة التي تعزز بيئة العمل الإيجابية .

#### Abstract

*These studies aimed to determine the relationship between organizational commitment and administrative creativity at the North African Sorman Bank, and to contribute to raising the level of administrative creativity at the bank. objectives of the study, a questionnaire was designed to study in the field the variables of the study problem, in order to test the hypotheses. The study population consisted of all employees of the North African Sorman Bank. The study sample was selected using a comprehensive survey method, where 45 questionnaires were distributed, of which 37 questionnaires were returned, i.e. 82.2%.*

*with a set of results, the most important of which are:*

- 1- *The level of belonging and loyalty among the bank's employees was high .*
- 2- *Regression analyzes show the existence of a moderate and satisfactory correlation between overall organizational commitment and administrative creativity, which indicates a positive effect of organizational commitment on creativity in the bank .*
- 3- *The moral loyalty of employees is the most important factor in enhancing administrative creativity in the bank .*

*The study presented some recommendations, the most important of which are:*

- 1- *Working to organize social activities and honors within the institution to deepen the emotional connection and increase morale .*

2- The work environment should be improved, development opportunities should be provided, and employees should be motivated to enhance their desire to remain based on their conviction and not for fear of losing alternatives .

3- It is necessary to spread a culture of loyalty and ethical commitment and promote clear institutional values that enhance a positive work environment.

Submitted: 10/05/2025

Accepted: 24/05/2025

## المقدمة

تشهد منظمات الأعمال في العصر الحديث تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة تتطلب منها أن تكون أكثر مرونة وابتكاراً في إدارتها لمواردها، وتقديم خدماتها أو منتجاتها، بما يتوافق مع متطلبات السوق والتكنولوجيا والبيئة المحيطة، وتبرز الحاجة إلى التركيز على العنصر البشري بوصفه أحد أهم مقومات النجاح والتطور، إذ إن ما تمتلكه المنظمات من موارد مادية وتقنية لا يكفي وحده لتحقيق التميز، ما لم يُقابل بإدارة فعالة وإبداع متجدد من قبل العاملين . ويُعد الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين والممارسين الإداريين، نظراً لتأثيره المباشر في رفع معدلات الأداء الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب والاستقالات، وتعزيز روح الانتماء لدى العاملين، والالتزام التنظيمي يشير إلى درجة ارتباط الموظف بالمنظمة وولائه لها، وهو ما ينعكس إيجاباً على سلوكه الوظيفي واستعداده لبذل جهد إضافي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

من جهة أخرى، يُشكل الإبداع الإداري إحدى الركائز الأساسية لنجاح المنظمات في بيئة العمل الحديثة، إذ يتطلب الواقع العملي إيجاد حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات، وتطوير أساليب العمل، وتحسين جودة الخدمات، ويُعد الإبداع الإداري نتاجاً لعدة عوامل تنظيمية وشخصية، من أبرزها مدى التزام العاملين بالمنظمة، ومدى شعورهم بالأمان والدعم والتحفيز، فالموظف الملتزم يكون أكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات، والمبادرة، والمساهمة بأفكار جديدة تدفع عجلة التطوير، وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا الورقة إلى استكشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) وبين مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بمصرف شمال أفريقيا صرمان .

## 2- مشكلة الدراسة

بالرغم من إدراك الكثير من المنظمات لأهمية الالتزام التنظيمي كوسيلة لتعزيز الاستقرار الوظيفي والانتماء المؤسسي، إلا أن العلاقة بين هذا الالتزام ومستوى الإبداع الإداري لا تزال محل تساؤل، خصوصاً أن بعض البيئات التنظيمية لا توفر المناخ الملائم الذي يربط بين الولاء التنظيمي وبين توليد الأفكار الجديدة أو تبني أساليب إدارية مبتكرة. وانطلاقاً من ذلك، تمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، والإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي و الإبداع الإداري بمصرف شمال افريقيا صرمان؟  
وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما علاقة الالتزام الاستمراري بالأبداع الإداري بالمصرف قيد الدراسة ؟

2 - ما علاقة الالتزام العاطفي بالأبداع الإداري بالمصرف قيد الدراسة ؟

3 - ما علاقة الالتزام المعياري بالأبداع الإداري بالمصرف قيد الدراسة ؟

## 3- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والابداع الإداري بالمصرف قيد الدراسة .  
ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام الاستمراري والابداع الإداري .

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي والابداع الإداري .

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام المعياري والابداع الإداري .

## أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأعمال، من خلال دراسة أبعاده المختلفة (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري).
2. قياس مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، ومعرفة مدى قدرتهم على تقديم أفكار وحلول إبداعية في بيئة العمل.
3. تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، وتحديد ما إذا كان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يسهم في تعزيز الأداء الإبداعي داخل المصرف.
4. تقديم توصيات عملية لصانعي القرار والإدارات العليا حول أهمية تعزيز الالتزام التنظيمي كمدخل لتشجيع السلوك الإبداعي وتحقيق التميز الإداري داخل المصرف.

#### أهمية الدراسة

- 1- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمفهوم الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، من خلال دراسة العلاقة بينهما في بيئة العمل .
2. توفر الدراسة عملية تساعد الإدارات العليا في منظمات الأعمال على اتخاذ قرارات فعالة في ما يخص إدارة الموارد البشرية، من خلال العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي كوسيلة لتحفيز الإبداع الإداري وتحقيق التطوير المؤسسي .
3. تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية خلق بيئة عمل محفزة تشجع الموظفين على الابتكار، ويبرز دور القادة الإداريين في تنمية الشعور بالانتماء والالتزام .
4. تساهم الدراسة في تحسين الأداء الإداري والإبداع داخل المؤسسات مما لا ينعكس فقط على أداء المنظمة، بل يسهم أيضاً في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال منظمات قادرة على التطور والمنافسة وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

#### منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، من خلال جمع البيانات من عينة من المبحوثين باستخدام الاستبانة كأداء لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة .

#### مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمصرف شمال أفريقيا صرمان .  
عينة الدراسة : عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة (مصرف شمال أفريقيا صرمان) والبالغ عدده (45).

#### أدوات الدراسة

- أ- الدراسة النظرية : الاستفادة من كافة المصادر والمراجع العلمية كالكتب والدوريات والرسائل العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة .
- ب- الدراسة العملية : تم إعداد صحيفة استبانة تحتوي على مجموعة من التساؤلات تم توزيعها على العينة المستهدفة بالمصرف قيد الدراسة .
- ج- أسلوب الدراسة : في هذه الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج (SPSS) الذي يحتوي على حزمة من الاختبارات الإحصائية .

#### حدود الدراسة

- أ- الحدود المكانية: اقتصر حدود الدراسة على مصرف شمال أفريقيا صرمان .
- ب- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في سنة 2025م .
- ج- الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين فقط، هما : الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري)، والإبداع الإداري لدى العاملين بمصرف شمال أفريقيا صرمان .

#### مصطلحات الدراسة

- أ- الالتزام التنظيمي: هو حاله نفسيه واجتماعيه تدل على تطابق أهداف العاملين مع اهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته أتجاه الطرف الأخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها .
- ب- الإبداع الإداري : هو المبادرة والقدرة على خلق شيء جديد و إخراجة إلى حيز الوجود بينما يقصد بها البعض الآخر العمليات وخصوصا السيكولوجية منها والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة.

#### الدراسات السابقة

- دراسة (بن عصمان, 2018) بعنوان: دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية . هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم مكونات الالتزام التنظيمي وأيضاً التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي كما هدفت إلى التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية.

ومن بين التوصيات التي خلصت إليها الدراسة : تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الليبية من خلال أشراكهم بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية من خلال الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف الجامعة وخططها المرسومة من خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافآت , وتشجيع إجراء المزيد من البحوث من قبل الجامعة للتعرف على المزيد من العوامل التي تؤثر في التزام موظفيها , وذلك بهدف العمل على تنمية التزامهم التنظيمي مما يعود بالفائدة العظمى على أدائهم الوظيفي وإنجازهم مما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة وروقيها .

- دراسة (قعودة وسلامي, 2020) بعنوان : أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين "دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة, ولتحقيق هذا اعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية بلغ عددها ( 75 ) عامل، حيث توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعيارى) يؤثر سلباً على نية ترك العمل، كما كان للالتزام المعيارى الأثر الأكبر في التقليل من نية ترك العمل. وقدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها : يجب أن يحظى الالتزام التنظيمي للعاملين باهتمام كبير من طرف المؤسسة لما له من دور كبير في التقليل من العديد من الظواهر السلبية، والاطلاع بشكل دوري على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين من أجل تفادي أي مشاكل قد تقع للمؤسسة مستقبلاً، كما أوصت بضرورة العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي بالاعتماد على جميع العوامل المؤثرة فيه سواء كانت عوامل تنظيمية أو عوامل فردية.

- دراسة (جمعة وأمبارك, 2021) بعنوان : الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء . هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي ( الالتزام المعيارى، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري ) في تعزيز أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء . تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصنع أعلاف البيضاء . وتم استخدام استبيان يحتوي على 30 متغيراً لجمع البيانات . وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين في مصنع أعلاف البيضاء اتجاه الالتزام التنظيمي كانت إيجابية وذات مستوى عالٍ من الإيجابية، وكذلك الأمر بالنسبة لأداء العاملين . كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية عالية لدور الالتزام التنظيمي في تعزيز أداء العاملين في المصنع محل الدراسة، كذلك أثبتت الدراسة بأن الالتزام المعيارى والعاطفي هما أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء . وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مصنع أعلاف البيضاء، من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، ضرورة العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها.

## الجزء النظري الأول / الالتزام التنظيمي

### 1- تعريف الالتزام التنظيمي

أ- عرفه (قاسمي, 2011, ص20) بأنه حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، و التمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها .

ب- عرفه (اللوزي, ص132) بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمتهم في العمل .

ج- عرفه (العمرى, 2004, ص115) بأنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها , مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم هذه المنظمة .

### 2- أهمية الالتزام التنظيمي (عاشوري, 2014, ص43-44)

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ،حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما

سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام. كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز. إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل. وأيضاً يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات وال ميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة وكذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه. كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

### 3- أنواع الالتزام التنظيمي (حمادي، 2018، ص 68)

أ- **الالتزام الاستمراري** : ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيه يكلفه الكثير، فكلما طال مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل : ( خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الافراد )، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم إن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

ب- **الالتزام العاطفي** : يعكس الالتزام العاطفي علاقة الموظف وارتباطه العاطفي مع المنظمة التي يعمل لديها، كما أنه يعبر عن ارتباط الموظف نفسياً مع منظمته من خلال مشاعره كمشاعر العاطفة والدفء والحب، ويرتبط الالتزام العاطفي إيجابياً بمخرجات تنظيمية عديدة كمعدل دوران العمل ومعدل التغيب عن العمل ومستوى الأداء.

ويعبر الالتزام العاطفي عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين وكذلك درجة إحساس الموظف ببيئة المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات.

ج- **الالتزام المعياري** : وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه.

### الجزء النظري الثاني / الأبعاد الإداري

#### 1- تعريف الأبعاد الإداري

أ- عرفه (النشومي والدعيس، 2017، ص186) على أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إن وجدت في بيئة مناسبة، فإنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات ومرونة في التفكير وإنتاجاً للأفكار التي تميز بالجزارة والاصالة مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه.

ب- عرفه (غوانمة، 2017، ص185) بأنه مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ج- عرفه (العواد، 2005، ص41) بأنه مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

#### 2- أهمية الإبداع الإداري (جلولي، 2013، ص39)

أ- يعتبر جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها و عملياتها.

- ب - إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة ، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.
- ج- يساعد المنظمة على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، و الارتقاء بمستوى أدائها و أداء العاملين فيها.
- د- يعمل على إيجاد اكتشافات و مقترحات و أفكار لوضع أنظمة و لوائح و إجراءات و أساليب عمل جديدة مبدعة و خلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج و خدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.
- هـ- يساهم في تحسين جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.
- و- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج و المنتجات و المبيعات، و من ثم جذب المزيد من الاستثمارات و خاصة من الخارج و توفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.
- ز- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص العمل الجديدة و دعم القدرة التنافسية و من ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة .

### 3- مراحل عملية الإبداع (عبدالمهدي، 2013، ص183)

- أ- مرحلة التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار أو طباعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.
- ب- مرحلة تكوين الفكرة: حيث أن تصميم المطلوب وهذه الخطوة هي عمل والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم المطلوب، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخالق لتوحيد العوامل المطلوب اعتمادها كلها. كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في مراحلها المطلوبة كلها، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو إذا كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.
- ج- معالجة المشكلة: قد تظهر بعض المشاكل والمعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع، فإن لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجة الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.
- د- الحل: إذا ما نجحت أنشطة حل المشكلة، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد، وتحقق نجاح المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني، أما إن لم تحقق الموارد المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.
- هـ- مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرفقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق.
- د- مرحلة الاستعمال والانتشار: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المحققة منها.

### الجانب العملي

أولاً / مجتمع وعينة الدراسة : تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمصرف شمال أفريقيا، والبالغ عددهم (45) موظفًا. ونظرًا لصغر حجم المجتمع، تم اعتماد أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبيان على كامل أفراد المجتمع، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة والمعتمدة للتحليل (37) استبيانًا، بنسبة استجابة بلغت (82.2%) . ويُعد أسلوب المسح الشامل من الأساليب المناسبة في البحوث التي تتسم بصغر حجم المجتمع، لما يتيح من شمولية ودقة في تمثيل آراء جميع أفراد المجتمع دون اللجوء إلى أساليب المعاينة. كما يسهم هذا الأسلوب في تقليل نسبة الخطأ وزيادة درجة الثقة في نتائج الدراسة.

### ثانياً / الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وقد استخدم الباحثين الأساليب الإحصائية التالية : كعامل ألفا كرومباخ لإيجاد قيمة معامل ثبات أداة الدراسة. ومعامل الصدق الذاتي لأجاد قيمة معامل صدق الدراسة والتكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة. والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى توفر أبعاد الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري. ومعادلة انحدار الخطي البسيط: لمعرفة علاقة و أثر كل متغير مستقل (الالتزام التنظيمي) وأبعاده على المتغير التابع (الإبداع الإداري).

### 1- صدق وثبات الاستبيان

**الصدق الظاهري:** ويتمثل في عرض الاستبانة على عدد من الخبراء والمختصين في هذا المجال لإبداء آراءهم وملاحظاتهم عن الفقرات من أجل إجراء التعديلات اللازمة للفقرات في الأداة (الاستبانة)، وبناء على ما قدمه المحكمون من آراء وملاحظات حول أداة الدراسة فقد تم تعديل بعض الفقرات من حيث البناء. كما تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) عن طريق احتساب (معامل كرونباخ ألفا) لجميع فقرات الاستبانة، من خلال الجدول الآتي:

**جدول (1) يوضح الصدق والاستبيان لكل محور وأبعاد المتغير المستقل**

| المتغيرات والأبعاد    | عدد الفقرات | الصدق | الثبات |
|-----------------------|-------------|-------|--------|
| 1 الالتزام الاستمراري | 5           | 0.768 | 0.876  |
| 2 الالتزام العاطفي    | 5           | 0.718 | 0.847  |
| 3 الالتزام المعياري   | 5           | 7.47  | 0.864  |
| 4 الالتزام التنظيمي   | 15          | 7.57  | 0.870  |
| 5 الإبداع الإداري     | 9           | 0.887 | 0.941  |

يتضح من نتائج الجدول رقم (1) أن معاملات الصدق والثبات لجميع المتغيرات والأبعاد كانت ضمن الحدود المقبولة والمعتمدة في الدراسات الاجتماعية والإدارية. تراوحت معاملات الصدق (معامل الاتساق الداخلي-Corrected Item-Total Correlation) بين (0.718) و(0.887)، وهي قيم جيدة جداً، حيث يشير تجاوزها لقيمة (0.70) إلى قوة اتساق بنود كل بعد مع مقياسه الكلي.

أما معاملات الثبات (معامل كرونباخ ألفا)، فقد تراوحت بين (0.847) و(0.941)، وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على تمتع أدوات القياس المستخدمة بدرجة عالية من الثبات والموثوقية. تحديداً، جاء الإبداع الإداري بأعلى معامل ثبات (0.941)، مما يعكس تجانساً قوياً بين فقراته التسع. كذلك أظهرت أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) معاملات ثبات مرتفعة تراوحت بين (0.847) و(0.876)، تؤكد استقرار أداء مقياس الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده.

#### ثالثاً / التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

قبل التطرق للتحليل الوصفي لعينة الدراسة نوضح حركة توزيع الاستبانة من مقياس تقدير الفقرات المستخدم في الاستبيان، والذي تم بناؤه وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1) "غير موافق بشدة" إلى (5) "موافق بشدة". ويهدف هذا المقياس إلى رصد اتجاهات وآراء المشاركين بدرجات متفاوتة من الاتفاق أو الرفض، مما يساهم في قياس مستوى إدراك أو تطبيق الظواهر المدروسة بدقة وموضوعية. كما يُسهّل هذا التدرج عمليات التحليل الإحصائي باستخدام برمجيات متخصصة ك SPSS الذي تم اعتمده في هذه الدراسة. وعليه يمكن توضيح التحليل الوصفي على نحو الآتي:

#### 1- التحليل الوصفي (أبعاد الالتزام التنظيمي)

**الجدول رقم (2) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الالتزام**

| العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدلالة المعنوية | مستوى الممارسة |
|---|-----------------|-------------------|------------------|----------------|
| 1 أشعر بأنني مرتبط بالمؤسسة لأن مغادرتها ستسبب لي خسائر كبيرة | 2.67            | 0.914             | 0.038            | منخفض          |
| 2 بقائي في هذه المؤسسة نابع من شعوري بعدم وجود بدائل أفضل.    | 2.97            | 1.117             | 0.884            | منخفض          |

|              |              |              |              |   |  |
|--------------|--------------|--------------|--------------|---|--|
| منخفض        | 0.000        | 0.803        | 2.48         | 3 | أشعر أن من الأفضل أن أبقى في هذه الوظيفة لتفادي المخاطر              |
| منخفض        | 0.419        | 1.004        | 2.86         | 4 | اعتقد أن ترك العمل الآن سيؤثر سلباً على مسيرتي المهنية.              |
| منخفض        | 0.010        | 0.8035       | 2.48         | 5 | أستمر في عملي الحالي لأنني لا أملك خيارات أفضل متاحة في الوقت الحالي |
| <b>منخفض</b> | <b>0.000</b> | <b>0.674</b> | <b>2.69</b>  |   | <b>المتوسط الحسابي (الالتزام الاستمراري)</b>                         |
| مرتفع        | 0.000        | 0.976        | 3.86         | 1 | أشعر بالانتماء القوي إلى هذه المؤسسة                                 |
| مرتفع        | 0.360        | 0.888        | 3.13         | 2 | اعتبر أن مشاكل المؤسسة هي مشاكل الشخصية.                             |
| مرتفع        | 0.000        | 0.471        | 4.000        | 3 | أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين أنني أعمل هنا.                        |
| مرتفع        | 0.000        | 0.666        | 4.00         | 4 | لدي ارتباط عاطفي قوي تجاه هذه المؤسسة                                |
| مرتفع        | 0.000        | 0.936        | 3.89         | 5 | أشعر بأن هذه المؤسسة تعني لي الكثير                                  |
| <b>مرتفع</b> | <b>0.000</b> | <b>0.555</b> | <b>3.77</b>  |   | <b>المتوسط الحسابي (الالتزام العاطفي)</b>                            |
| مرتفع        | 0.003        | 0.675        | 3.35         | 1 | أشعر أن من واجبي البقاء في هذه المؤسسة.                              |
| مرتفع        | 0.000        | 0.657        | 3.89         | 2 | أشعر بالالتزام الأخلاقي تجاه استمراري في العمل هنا.                  |
| منخفض        | 0.362        | 1.106        | 2.83         | 3 | من الخطأ مغادرة المؤسسة بعد أن استثمرت في.                           |
| متوسط        | 0.556        | 0.829        | 3.08         | 4 | أشعر بأن بقائي هنا هو أمر أخلاقي قبل أن يكون وظيفياً.                |
| متوسط        | 0.350        | 1.1041       | 3.16         | 5 | أعتقد أن التخلي عن المؤسسة يُعد نوعاً من عدم الوفاء.                 |
| <b>مرتفع</b> | <b>0.013</b> | <b>0.264</b> | <b>3.26</b>  |   | <b>المتوسط الحسابي (الالتزام المعياري)</b>                           |
| <b>مرتفع</b> | <b>0.001</b> | <b>0.416</b> | <b>3.246</b> |   | <b>(متوسط أبعاد الإلتزام التنظيمي)</b>                               |

نلاحظ من الجدول رقم (2) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على بُعد الإلتزام الاستمراري من الإلتزام التنظيمي بلغ المتوسط العام لبُعد الإلتزام الاستمراري (2.69) بانحراف معياري (0.674) ودلالة إحصائية (0.000)، مما يشير إلى مستوى منخفض في هذا البُعد. تشير النتائج إلى أن العاملين لا يشعرون بأن ارتباطهم بالمؤسسة ناتج عن مخاوف من خسائر كبيرة في حال المغادرة، حيث بلغ متوسط الفقرة المتعلقة بذلك (2.67) بدلالة إحصائية (0.038). كما أن البقاء في المؤسسة لا يرجع إلى افتقار البدائل، إذ سجلت الفقرة الخاصة بعدم وجود بدائل أفضل متوسطاً (2.97). وفيما يتعلق بتفادي المخاطر المهنية، فقد سجلت الفقرة ذات الصلة متوسطاً منخفضاً (2.48) مع دلالة إحصائية قوية (0.000)، مما يدل على أن الموظفين لا يرون بيئة العمل تهديداً كبيراً يمنعهم من المغادرة. أما بشأن تأثير ترك العمل على المسيرة المهنية، فقد كان المتوسط (2.86) مع دلالة غير معنوية، ما يعكس محدودية تأثير المؤسسة على مستقبل الموظفين المهني. أخيراً في هذا البُعد، استمرار الموظفين لا يعتمد بشكل كبير على غياب خيارات أفضل، حيث بلغ المتوسط (2.48) بدلالة إحصائية (0.010)، مما يعكس توفر فرص مهنية ومرونة في التنقل. بلغ المتوسط العام لبُعد الإلتزام العاطفي (3.77) مع انحراف معياري (0.555) وقيمة دلالة معنوية (0.000)، مما يشير إلى مستوى مرتفع للساند بين أفراد العينة. أظهرت النتائج أن العاملين يشعرون بانتماء قوي إلى المؤسسة، حيث بلغ متوسط الفقرة المتعلقة بالانتماء (3.86) مع دلالة معنوية (0.000)، مما يعكس تفاعلاً عاطفياً واضحاً مع المؤسسة. كما أبدى المبحوثين استجابة إيجابية تجاه الشعور بالفخر عند إخبار الآخرين بعملهم في المؤسسة، إذ سجلت الفقرة الخاصة بذلك متوسطاً (4.00) وانحرافاً معيارياً منخفضاً (0.471) مع دلالة معنوية قوية، مما يؤكد مستوى عالٍ من الفخر والانتماء. أما فيما يتعلق باعتبار مشاكل المؤسسة كأنها مشكلات شخصية، فقد بلغ المتوسط (3.13) مع انحراف معياري (0.888) ودلالة معنوية غير ذات دلالة (0.360)، مما يدل على وجود تفاوت نسبي في وجهات النظر حول هذا البعد، رغم المستوى العام المرتفع. كما بين العاملين ارتباطاً عاطفياً قوياً تجاه المؤسسة، حيث سجلت الفقرة الخاصة بذلك متوسطاً (4.00) بدلالة معنوية (0.000)، مما يعكس تمسكاً واضحاً بالأبعاد العاطفية للإلتزام المؤسسي.

بالتالي، يتضح أن الالتزام العاطفي يمثل جانباً قوياً في علاقة الموظفين بالمؤسسة، مع شعور متواصل بالانتماء والفخر والارتباط العاطفي، وهو ما يعزز من استقرار العاملين وتحفيزهم على البقاء. بلغ المتوسط العام لُبعد الالتزام المعياري (3.26) مع انحراف معياري (0.264) وقيمة دلالة معنوية (0.013)، مما يشير إلى مستوى مرتفع لهذا البُعد بين أفراد العينة. و تعكس النتائج شعوراً قوياً بالواجب تجاه البقاء في المؤسسة، حيث بلغ متوسط الفقرة المتعلقة بالشعور بالواجب (3.35) مع دلالة معنوية (0.003)، مما يدل على التزام معنوي سائد. كما أبدى المشاركون التزاماً أخلاقياً واضحاً تجاه استمراريتهم في العمل، حيث حققت الفقرة الخاصة بذلك متوسطاً مرتفعاً (3.89) بدلالة معنوية قوية (0.000). وعلى الجانب الآخر، أظهرت الفقرة التي تتناول فكرة أن مغادرة المؤسسة بعد الاستثمار فيها خطأ متوسطاً منخفضاً نسبياً (2.83) مع دلالة معنوية غير واضحة، مما يشير إلى تفاوت في وجهات النظر حول هذا الجانب. وبالنسبة للشعور بأن البقاء هو أمر أخلاقي قبل أن يكون وظيفياً، فقد سجلت الفقرة متوسطاً (3.08) مع دلالة معنوية غير دالة (0.556)، مما يعكس آراء متباينة لدى العاملين. و أما الفقرة التي تتعلق باعتبار التخلي عن المؤسسة نوعاً من عدم الوفاء فقد حصلت على متوسط (3.16) بدلالة معنوية (0.013)، مما يشير إلى قبول نسبي لهذا الموقف من قبل أغلب المشاركين. بالتالي، يظهر بُعد الالتزام المعياري تبايناً في بعض جوانبه، لكنه بشكل عام يعكس وجود مستوى مرتفع من الالتزام الأخلاقي والاجتماعي تجاه البقاء في المؤسسة.

## 2-التحليل الوصفي (الإبداع الإداري)

الجدول رقم (3) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الإبداع الإداري

| مستوى الساند | الدلالة المعنوية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبرة   |
|--------------|------------------|-------------------|---------------|--|
| منخفض        | 0.095            | 0.862             | 2.75          | 1<br>بحث دائماً عن طرق جديدة لأداء المهام الإدارية بفعالية أكبر. |

|       |       |       |      |   |   |
|-------|-------|-------|------|---|---|
| منخفض | 0.016 | 1.497 | 2.37 | أعمل على تطوير حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه العمل.      | 2 |
| منخفض | 0.113 | 1.316 | 2.64 | أحرص على تحسين الإجراءات الإدارية باستمرار.                 | 3 |
| مرتفع | 0.012 | 1.238 | 3.54 | أستخدم التكنولوجيا لتطوير أداء العمل الإداري.               | 4 |
| منخفض | 0.324 | 1.315 | 2.78 | أتحمل المخاطر المحسوبة عند تجربة أساليب عمل غير تقليدية.    | 5 |
| منخفض | 0.088 | 0.750 | 2.78 | أشارك الآخرين في اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمل.           | 6 |
| مرتفع | 0.118 | 0.821 | 3.21 | أتعلم من التجارب السابقة وأستخدمها لتطوير الأداء المستقبلي. | 7 |
| مرتفع | 0.000 | 0.515 | 3.89 | أشجع على بيئة عمل تتيح حرية التفكير والتجريب.               | 8 |
| مرتفع | 0.000 | 0.743 | 3,94 | أعمل على بناء ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع والتجديد.          | 9 |
| متوسط | 0.000 | 0.766 | 3.01 | المتوسط الحسابي العام لُبعد (الإبداع الإداري)               |   |

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لُبعد الإبداع الإداري أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.01) بانحراف معياري (0.766) ودلالة معنوية (0.000)، بما يشير إلى مستوى متوسط في ممارسات الإبداع الإداري داخل المؤسسة. وتصدرت الفقرة التاسعة الترتيب بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.743)، ودلالة معنوية (0.000)، ما يعكس مستوى مرتفعاً في "العمل على بناء ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع والتجديد". تليها الفقرة الثامنة بمتوسط (3.89)، وانحراف (0.515)، ودلالة (0.000)، والتي تعبر عن تشجيع بيئة عمل تتيح حرية التفكير والتجريب. ثم جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.54)، وانحراف (1.238)، ودلالة (0.012)، بمستوى منخفض في "استخدام التكنولوجيا لتطوير أداء العمل الإداري". أعقبها الفقرة السابعة بمتوسط (3.21)، وانحراف (0.821)، ودلالة (0.118)، بمستوى مرتفع في "التعلم من التجارب السابقة وتوظيفها لتطوير الأداء المستقبلي". أما الفقرتان الخامسة والسادسة فقد تساوتا بمتوسط (2.78) لكل منهما، وانحراف (1.315) و(0.750) على التوالي، بمستوى منخفض. وجاءت الفقرة الأولى في المرتبة السابعة بمتوسط (2.75)، وانحراف (0.862)، ودلالة (0.095)، تليها الفقرة الثالثة بمتوسط (2.64)، وانحراف (1.316)، ودلالة (0.113)، وأخيراً الفقرة الثانية بمتوسط (2.37)، وانحراف (1.497)، ودلالة (0.016)، وجميعها عكست مستويات منخفضة في مؤشرات البحث عن طرق جديدة، تحسين الإجراءات، وتطوير حلول إبداعية. وتدل هذه النتائج على وجود توجه إيجابي نحو دعم ثقافة الإبداع في المؤسسة، مع بروز الحاجة إلى تعزيز الممارسات الابتكارية الأخرى المرتبطة بتطوير الحلول والأفكار الإدارية بشكل أكثر فاعلية.

#### رابعاً / اختبار فرضيات الدراسة :

اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي كمتغير مستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (4) يبين ذلك:

الجدول رقم (4) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة الالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري

| البيان            | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F | مستوى المعنوية المشاهد |
|-------------------|------------------|------------------------------|--------|------------------------|
| الالتزام التنظيمي | 0.534            | 0.285                        | 13.982 | 0.001                  |

قبول فرضية  $H_1$

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (+0.534) بإشارة موجبة متوسطة، وهذا يدل بأن العلاقة بين الالتزام التنظيمي من والإبداع الإداري علاقة طردية، أي كلما زاد الالتزام التنظيمي زاد معها الإبداع الإداري، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.285)، مما يعني الالتزام التنظيمي مسئول عن تفسير (28.5%) من التغيرات التي تحدث في الإبداع الإداري، وهناك ما نسبته (71.5%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (13.982) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري قيد الدراسة. ورفض الفرضية الصفرية "

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة ذات دلالة للالتزام الاستمراري في الإبداع الإداري قيد الدراسة . ولاختبار هذه الفرضية والتي تتمثل في وجود علاقة من عدمها ذات دلالة إحصائية للاختبار للالتزام الاستمراري في الإبداع الإداري بالمؤسسة قيد الدراسة ، ولمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذو دلالة إحصائية للالتزام الاستمراري من المتغير المستقل في الإبداع الإداري كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (5) يبين ذلك: -

الجدول رقم (5) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة الالتزام الاستمراري في الإبداع الإداري.

| البيان              | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F | مستوى المعنوية المشاهد |
|---------------------|------------------|---------------------|--------|------------------------|
| الالتزام الاستمراري | 0.188            | 0.035               | 1.276  | 0.266                  |
| قبول فرضية $H_0$    |                  |                     |        |                        |

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.188) ضعيف جداً، وهذا يدل بأن العلاقة بين الالتزام الاستمراري والإبداع الإداري علاقة طردية، أي كلما زاد الالتزام التنظيمي زاد معها الإبداع الإداري، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.035)، مما يعني الالتزام الاستمراري مسئول عن تفسير (3.5%) من التغيرات التي تحدث في الإبداع الإداري، وهناك ما نسبته (96.5%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (1.276) بمستوى معنوية مشاهد أكبر من (0.05) يساوي (0.266)، وهذا يشير إلى أن النموذج غير معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للالتزام الاستمراري في الإبداع الإداري قيد الدراسة "

2. ولاختبار هذه الفرضية والتي تنص على لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للالتزام العاطفي في الإبداع الإداري بالشركة قيد الدراسة ولمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للالتزام العاطفي كمتغير مستقل من الالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (6) يبين ذلك: -

الجدول رقم (6) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر وعلاقة الالتزام العاطفي في الإبداع الإداري

| البيان | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F | مستوى المعنوية المشاهد |
|--------|------------------|---------------------|--------|------------------------|
|        |                  |                     |        |                        |

|                             |     |       |       |                  |
|-----------------------------|-----|-------|-------|------------------|
| 0.484                       | 500 | 0.014 | 0.119 | الالتزام العاطفي |
| قبول الفرضية H <sub>0</sub> |     |       |       |                  |

تشير نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين الالتزام العاطفي والإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.119) فقط، فيما أوضحت النتائج أن الالتزام العاطفي يفسر ما نسبته (1.4%) من التباين في الإبداع الإداري وفقاً لقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>). وبالنظر إلى قيمة F البالغة (0.500) ومستوى الدلالة (0.484) وهو أعلى من (0.005)، يتضح أن النموذج غير معنوي إحصائياً، ما يشير إلى عدم وجود تأثير دال إحصائياً للالتزام العاطفي على الإبداع الإداري في مجتمع الدراسة. ويُعزى 98.6% من التباين في الإبداع الإداري إلى عوامل أخرى لم يتناولها هذا النموذج. وعليه، يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة وتأثير معنوي أي لا توجد علاقة ذات للالتزام العاطفي على الإبداع الإداري، ورفض الفرضية البديلة.

**3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للالتزام المعياري في الإبداع الإداري بالمؤسسة قيد الدراسة.** ولاختبار هذه الفرضية والتي تتمثل في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من عدمه للالتزام المعياري في الإبداع الإداري بالمؤسسة قيد الدراسة، ولمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للالتزام المعياري كمتغير مستقل من الالتزام الوظيفي في الإبداع الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (7) يبين ذلك: -

الجدول رقم (7) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة الالتزام المعياري الإبداع الإداري.

| مستوى المعنوية المشاهد      | قيمة F | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R | البيان            |
|-----------------------------|--------|------------------------------|------------------|-------------------|
| 0.000                       | 52.323 | 0.599                        | 0.744            | الالتزام المعياري |
| قبول الفرضية H <sub>1</sub> |        |                              |                  |                   |

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.744+) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين الالتزام المعياري والإبداع الإداري علاقة ارتباط قوية جداً، أي كلما زادت الالتزام المعياري زاد معها الإبداع الإداري، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.599)، مما يعني أن مسئول عن تفسير (59.9%) من التغيرات التي تحدث في الإبداع الإداري، وهناك ما نسبته (41.1%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (52.323) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة للالتزام التنظيمي في الإبداع الإداري بالمؤسسة قيد الدراسة". ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي للالتزام المعياري على الإبداع الإداري.

**النتائج:**

1. أظهرت النتائج أن المتوسط العام للالتزام العاطفي مرتفع (3.77)، حيث تشير الفقرات "أشعر بالفخر بالعمل هنا" و"لدي ارتباط عاطفي قوي" إلى متوسط (4)، مما يعكس مستوى عاليًا من الانتماء والولاء لدى العاملين.
2. توفر النتائج دلالة واضحة على أن المتوسط العام لُبعد الالتزام الاستمراري جاء بمستوى منخفض بلغ (2.69)، مما يعكس ضعف ارتباط الأفراد بالمؤسسة بناءً على دوافع الاستمرارية.
3. تشير البيانات إلى أن الالتزام المعياري جاء بمستوى مقبول بمتوسط (3.26)، حيث تصدرت فقرة "التخلي عن المؤسسة يُعد نوعاً من عدم الوفاء" (3.16)، مما يعكس وجود حس بالوفاء الأخلاقي بين الموظفين.
4. تعكس النتائج متوسطاً عامًا للإبداع الإداري بمقدار (3.01)، حيث توضح الفقرات "بناء ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع" و"تشجيع حرية التفكير" متوسطين مرتفعين (3.94) و(3.89) على التوالي، مما يشير إلى وعي إداري بدعم بيئة عمل مبتكرة.

5. توضح تحليلات الانحدار وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين الالتزام التنظيمي الكلي والإبداع الإداري ( $R=0.534$ )، مع تفسير 28.5% من التباين ( $R^2=0.285$ ) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، مما يشير إلى تأثير إيجابي للالتزام التنظيمي على الإبداع.
6. أظهرت النتائج أن الالتزام العاطفي لم يرتبط بشكل معنوي بالإبداع الإداري ( $R=0.119$ ,  $Sig=0.484$ )، مما يدل على أن الانتماء العاطفي لا يؤثر مباشرة على مستوى الإبداع.
7. تشير البيانات إلى غياب علاقة معنوية بين الالتزام الاستمراري والإبداع الإداري ( $R=0.188$ ,  $Sig=0.266$ )، مما يعكس أن الاستمرارية وحدها لا ترفع من أداء الإبداع.
8. تؤكد نتائج الانحدار وجود ارتباط قوي جداً بين الالتزام المعياري والإبداع الإداري ( $R=0.744$ )، حيث يفسر الالتزام المعياري 59.9% من التباين في الإبداع ( $R^2=0.599$ ) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن الوفاء الأخلاقي للموظفين يعد العامل الأهم في تعزيز الإبداع الإداري.

#### التوصيات:-

1. العمل على تعزيز الالتزام العاطفي لدى الموظفين من خلال خلق بيئة عمل تُمكنهم من الشعور بالفخر والانتماء، مما يساهم في رفع مستوى الولاء المؤسسي.
2. ينبغي تحسين بيئة العمل وتوفير فرص تطوير وتحفيز الموظفين لتعزيز رغبتهم في البقاء بناءً على قناعة وليس خوفاً من فقدان البدائل.
3. يُنصح بتكثيف الأنشطة الاجتماعية والتكريمات داخل المؤسسة لتعميق الارتباط العاطفي وزيادة الروح المعنوية.
4. يتطلب الأمر توفير سياسات واضحة تحفز الالتزام الأخلاقي بالاستمرارية في العمل، لما لذلك من أثر إيجابي على أداء الموظفين واستمراريتهم.
5. يجب العمل على تطوير نظام مزايا وظيفية يستند إلى استثمار المؤسسة في الموظف، لتعزيز الالتزام الاستمراري وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.
6. من الضروري نشر ثقافة الوفاء والالتزام الأخلاقي وتعزيز القيم المؤسسية الواضحة التي تعزز بيئة العمل الإيجابية.
7. يُشجع على بناء منظومة متكاملة لدعم بيئة الإبداع تشمل التدريب والتحفيز ومنح حرية التجريب، مما يرفع من مستوى الإبداع الإداري.
8. يفضل تشجيع العمل الجماعي وتبادل الأفكار الناجحة بين الموظفين، إضافة إلى الاستثمار الفعال في التكنولوجيا لتحسين الأداء الإداري وتطوير الحلول الإبداعية.

#### المراجع

##### أولاً / الكتب

- 1- اللوزي، موسى (2003)، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
  - 2- عبد المهدي، ماجد (2013)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن .
- ##### ثانياً / الرسائل العلمية
- 1- بن عصمان، خيرية محمد (2018)، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، أطروحة دكتوراه، جامعة بنها، مصر .
  - 2- حمادي، نبيل علي (2018)، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري "دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية، رسالة ماجستير، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن .
  - 3- العواد، عبدالله (2005)، واقع الإبداع الإداري وسبل تطويره، رسالة ماجستير، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية .
  - 4- أسماء جولي (2013)، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، جامعة محمود خيضر، الجزائر .

##### ثالثاً/ الدوريات والمجلات

- 1- فعودة، نصر الدين وسلامي، منيرة (2020)، أثر مستوى الإلتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين "دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة"، مجلة نماء للأقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد 1، الجزائر .
- 2- جمعة، سليمان سالم وأمبارك، المبروك عبدالجواد (2021)، الإلتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، مجلة البيان العلمية، العدد 9، ليبيا .

- 3- قاسمي, ناصر(2011), دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- 4- العمري, عبيد بن عبدالله(2004), بناء نموذج نسبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية, مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والإجتماعية والإنسانية, المجلد السادس عشر, العدد الأول, ذو القعدة, السعودية .
- 5- عاشوري, ابتسام(2014), الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية, "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتيسير العقاري بمدينة الجلفة", رسالة ماجستير, جامعة محمد خضير, الجزائر .
- 6- النشمي, مراد محمد والدعيس, هدى أحمد(2017), الأبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن, المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي, المجلد العاشر, العدد 29, اليمن .
- 7- غوانمة, قادي فؤاد(2017), واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية, مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 175, الجزء 2, مصر .