

أثر الالتزام التنظيمي على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بن عمر -قائمة- الجزائر

The Impact of Organizational Commitment on the creativity of employees in  
the economic institution- A case study of Bin Omar Mills Corporation -  
Guelma - Algeria

عبد غرس مليكة <sup>2</sup>	بعلي حمزة* <sup>1</sup>	
جامعة 8 ماي 1945 قالم، الجزائر <a href="mailto:abedghers.malika@univ-guelma.dz">abedghers.malika@univ-guelma.dz</a>	جامعة 8 ماي 1945 قالم، الجزائر <a href="mailto:Baali.hamza@univ-guelma.dz">Baali.hamza@univ-guelma.dz</a>	
تاريخ النشر: 2024/06/01	تاريخ القبول: 2024/04/29	تاريخ الاستلام: 2024/02/14

ملخص

هدفت الدراسة إلى قياس الأثر بين متغيرات الالتزام التنظيمي على إبداع العاملين بمؤسسة مطاحن بن عمر بقالم، اتبع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة واستخدم أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي للالتزام التنظيمي بمتغيراته في إبداع العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بخلق فرق للعمل.

كلمات مفتاحية: التزام تنظيمي؛ التزام عاطفي؛ التزام معياري؛ التزام استمراري؛ إبداع تنظيمي.  
تصنيف JEL: O31، D23.

Abstract

The study aimed to measure the impact between organizational commitment variables on the creativity of employees at the Ben Omar Mills Corporation in Guelma, the study followed the descriptive analytical approach and used the multiple regression method to test the hypotheses, the study reached a set of results the most important of which is the presence of a positive effect of organizational commitment and its variables on employees' creativity, the study recommended the necessity of involving employees in the decision-making process by creating work teams.

**Keywords:** Organizational Commitment, Affective Commitment, Normative Commitment, Continuance Commitment, Organizational Creativity.

**JEL Classification:** O31, D23.

\* المؤلف المرسل.

<sup>1</sup> Hamza BAALI, Algeria.

<sup>2</sup> Malika ABEDGHERS, Algeria.

## مقدمة

أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيدا وتنوعا ما جعلها تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات، ويتطلب ذلك التركيز على الموارد البشرية وتأهيلها بالمعرفة والخبرة والمهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، ومن أجل تطوير العمل والتميز عن المنظمات الأخرى ولابد للمنظمة أن تعمل على زيادة ارتباط العاملين بمنظمتهم لخلق نوع من الالتزام اتجاه أهداف المنظمة وخلق روح للانتماء داخلها، ويعتبر الالتزام التنظيمي عاملا حيوياً في الوصول للأهداف التنظيمية، الاستمرارية والثقة بين الإدارة العليا والمستخدمين، يساعد في الرفع من القدرات التي تملكها المنظمة.

كما أن الإبداع داخل أي منظمة يعتبر أداة رئيسية قادرة على الحفاظ على البقاء ونمو المنظمة وكذا تطورها، وذلك في ظل التحديات التي تشهدها البيئة الحالية من منافسة شديدة وتكنولوجيا عالية تفرض على أي منظمة تبني الإبداع وتحسينه باستمرار للتكيف مع تلك التحديات وهذه العملية تتوقف بدرجة كبيرة على حسن تسيير أهم عنصر بالمنظمة وهو المورد البشري قصد تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين.

## إشكالية الدراسة

مما سبق سنحاول الإجابة على السؤال المركزي التالي:

ما مدى أثر الالتزام التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسة عمر بن عمر بقائمة؟

للإجابة على السؤال المركزي نضع الأسئلة الفرعية كما يلي:

- 1- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقائمة؟
- 2- ما درجة إبداع العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقائمة؟
- 3- هل يوجد أثر إيجابي للالتزام التنظيمي بأبعاده على إبداع العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقائمة؟

## فرضيات للدراسة

نبحث من خلال الورقة البحثية اختبار صحة الفرضيات التالية:

- 1- يمتلك العاملون بالمؤسسة محل الدراسة مستوى عالي من الالتزام التنظيمي.
- 2- تعتبر درجة إبداع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عالية.
- 3- يوجد أثر إيجابي للالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة على إبداع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها فموضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة والتي تحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث، فالالتزام التنظيمي في المنظمة والطريقة التي يتطبق بها في مختلف المستويات التنظيمية يكتسي أهمية بارزة لأنه يخلق نوع من الانضباط ويسهم في خلق ثقافة المنظمة، ويساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، كما أن موضوع الإبداع ذو أهمية كبيرة داخل المنظمات فنجاح أي منظمة مرتبط بمدى نجاح عملية تفجير العاملين لطاقتهم وإبداعاتهم الكامنة.

### ما تهدف إليه الدراسة

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- دراسة الجوانب النظرية المختلفة والمرتبطة بالالتزام التنظيمي للعاملين وإبداعاتهم بالمؤسسة الاقتصادية وتحديد مدى الأثر بينها.
- قياس مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة مطاحن (بن عمر) بقائمة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات لمؤسسة مطاحن (بن عمر) بقائمة لتطبيق التزام تنظيمي وتشجيعا للعاملين لتفجير طاقتهم الإبداعية.
- معرفة نوع الالتزام التنظيمي السائد لدى العاملين بمؤسسة مطاحن (بن عمر) بقائمة.

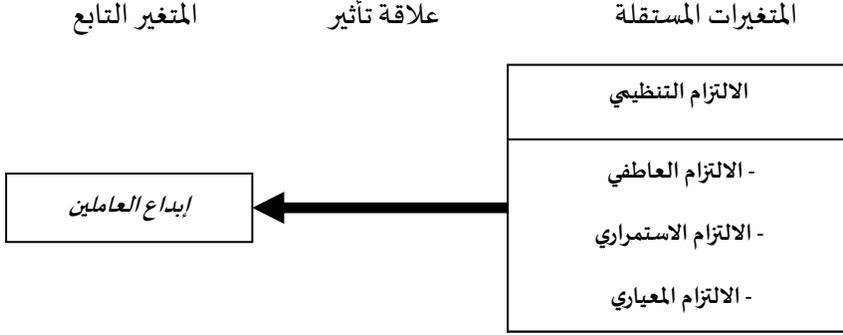
### منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لوصف متغيرات الدراسة والظاهرة المدروسة، والمنهج التحليلي في الشق الثاني وهي الدراسة الميدانية.

## أنموذج الدراسة

بعد التمهيد نحاول شرح أنموذج الدراسة من خلال وضع المخطط التالي :

### الشكل 1: أنموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثين.

### الدراسات السابقة

- الدراسة الأولى: دراسة بعنوان "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، لـ "بني عيسى وأبازيد"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، 41(2)، ص. ص. 362-374، المملكة العربية السعودية .

هذه الدراسة كان هدفها معرفة أثر الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل في تحسين أداء المستخدمين في القطاع المصرفي الأردني ومدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي وخلصت للدراسة إلى ما يلي :

- هناك أثر إيجابي وبدرجة مرتفعة للالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني .

- يعتبر الالتزام العاطفي أكثر الأنماط أثرا على أداء المستخدمين.

كما هذه الدراسة توصي بضرورة العمل على الرفع من الالتزام التنظيمي لدى المستخدمين في البنوك من خلال إشراك المستخدمين في عمليات اتخاذ القرار والتي لها أثر في حياتهم المهنية والاجتماعية .

- الدراسة الثانية: دراسة (Aries and Miradepa, 2013):

Analysis of the effect of attitude toward works, organizational commitment, and job satisfaction, on employee's job performance (case study in electronic company), European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 1, No. 10, pp 15-24.

هدفت الدراسة التي جاءت بعنوان "تحليل اتجاه العاملين نحو تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للموظفين" إلى إبراز دور اتجاهات المستخدمين والعاملين نحو أثر الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في أدائهم لأعمالهم في المؤسسات محل الدراسة، تم جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان بتوزيع 200 استمارة على مختلف المستويات الوظيفية، أظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين إيجابية، وكانت اتجاهاتهم إيجابية أي الأثر الإيجابي للدراسة، وأن أي عملية رفع في مستوى الالتزام التنظيمي لا بد أن ينعكس ذلك في وجود علاقة إيجابية تجاه الرضا الوظيفي وأداء المستخدمين .

- الدراسة الثالثة: دراسة (Sothan, Baoku, 2016):

Study of the Effect of Organizational Commitment on Employee Creativity: Mediating Role of Knowledge Sharing, International Journal of Management, Accounting and Economics (IJMAE), Vol 3, N 7, pp 399-410.

هدفت الدراسة التي هي بعنوان: دراسة الأثر بين الالتزام التنظيمي والإبداع الوظيفي، الدور الوسيط لتشارك المعرفة، حيث يلعب تبادل المعرفة دور الوسيط، تم جمع عينة من 342 مشاركاً من 17 فندقاً من فئة أربع وخمس نجوم في كمبوديا، تم استخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM)، أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي له تأثير على تبادل المعرفة وإبداع الموظفين، على التوالي؛ مشاركة المعرفة لها تأثير على إبداع الموظفين؛ كما يلعب تبادل المعرفة دوراً جزئياً بين الالتزام التنظيمي وإبداع الموظفين. والنتيجة هي إثبات الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المذكورة أعلاه هو أن الدراسة الحالية جاءت لدراسة الأثر المباشر بين الالتزام التنظيمي وإبداع العاملين عكس الدراسات السابقة التي كان بها متغير وسيط يتوسط العلاقة أو العلاقة مع متغير تابع آخر وهو الأداء الوظيفي،

كما تمتاز الدراسة بدراسة مؤسسة اقتصادية جزائرية مختصة في الصناعات الغذائية أي أنها مؤسسة صناعية عكس الدراسات السابقة والتي درست مؤسسات خدماتية.

## 1. الإطار النظري للدراسة

### 1.1. أساسيات حول الالتزام التنظيمي

#### 1.1.1. مفهوم الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

يعتبر (Porter, Smith, Becker) أول من تناول الالتزام التنظيمي حيث عرف بأنه " النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، مما يخشى فقدانه إذا قام بتركها (بني عيسى و أبازيد، 2014، صفحة 336).

حسب (Rebecca, 2013) فهو الدرجة الكبيرة من الارتباط بأهداف وقيم المنظمة، مع إمكانية قبول بذل جهد إضافي ومعقول نيابة عن المنظمة والرغبة القوية بالبقاء والاستمرار في عضويتها (Rebecca & Stephen, 2013, p. 23).

كما عرف بورتير وآخرون (Porter et al.1974) بأنه "مدى قوة التطابق بين الفرد والمنظمة ومدى قوة الارتباط بها"، كما أن هناك ميزات لها دور كبير في إبراز الالتزام التنظيمي للمستخدمين ومنها (خير الدين و النجار، 2010، صفحة 11):

- الإيمان الكبير بالمنظمة والإيمان الكبير بأهدافها.

- محاولة بذل جهود أكبر في خدمة المنظمة.

- الرغبة الدائمة في الاستمرارية في العضوية داخل المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة للالتزام التنظيمي يمكن أن نعرفه على أنه مدى الرغبة والإرادة التي يظهرها الفرد اتجاه منظمته من خلال بذل المزيد من المجهودات بهدف بلوغ المنظمة لأهدافها.

#### 2.1.1. العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

إن أسباب نجاح أي منظمة هي شعور موظفيها بالالتزام لها، لأن الالتزام من أفضل الدوافع التي تحث الموظفين في بذل الجهد بأقصى الإمكانيات التي يملكها، متجاهلا في بعض الحالات

مصالحه الشخصية، ومن العوامل التي من شأنها زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين هي (العيساوي، 2018، الصفحات 34-35):

**1.2.1.1. إشباع حاجات الأفراد:** يوجد لدى الفرد العديد من الحاجات التي يطمح بالحصول عليها عن طريق التنظيم من أجل إشباع حاجاته فإذا تم إشباع الحاجات لديه من قبل المنظمة، فإنه يتولد لديه شعور بالرضا والاستقرار وبالتالي يتولد نوع من الالتزام المعنوي نحو المنظمة.

**2.2.1.1. مشاركة الموظفين:** إن مشاركة الموظفين في القرارات واتخاذها من خلال مشاركتهم مع المنظمة يساهم في زيادة الالتزام التنظيمي لديهم، سواء كانت المشاركة عقلية أو وجدانية.

**3.2.1.1. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** وضوح الأهداف يجعل الموظفين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وتقل المشكلات التي تظهر نتيجة الأعمال غير المفهومة وينظم العمل، ويقل الصراع داخل المنظمة عندما تحدد الأدوار ويركز الدور على شخص معين، ويعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل.

**4.2.1.1. الاهتمام بالمناخ التنظيمي:** يتمثل في المنظمة بالخصائص الداخلية في العمل والتي تتمتع بمستوى من الثبات النسبي أو الاستقرار، حيث يدركها الموظفين ويفهمها مما ينعكس على سلوكهم وقيمهم الشخصية.

**5.2.1.1. العمل على بناء ثقافة تنظيمية:** أي بمعنى خلق جو مبنيا على أساس الود والاحترام بين الأفراد داخل المنظمة، وإيجاد أهداف مشتركة فيما بينهم، وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، مما يؤدي إلى شعور الفرد أنه يعمل لأسرته ومجتمعه، وتقديم الدعم الكافي من خلال التدريب للموظف الذي يجد في قدراته نقص يعيقه.

### 3.1.1. أبعاد الالتزام التنظيمي

هناك عدد من الدراسات حددت أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي:

**1.3.1.1. بعد الالتزام العاطفي:** أكد كل من (Allen & Meyer, 1990) أنه يتأثر بدرجة إدراك الفرد للمميزات عمله، ودرجة استقلالية والمهارات المطلوبة، وقرب الفرد من المشرفين وعليه،

كما أن هذا البعد يتأثر بإحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية تتيح له المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، زيادة على التغذية العكسية التي يتحصل عليها من الإشراف (بني عيسى و أبازيد، 2014، صفحة 364).

أصحاب التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة (العطية، 2003، صفحة 252).

**2.3.1.1. بعد الالتزام المعياري:** يعني بإحساس الفرد بالالتزام داخل المنظمة وسيورتها، ودائما ما يزيد هذا الشعور من قوة العلاقة بين المنظمة والأفراد، وإتاحة الفرصة لهم بالتعاون والتفاعل الجماعي، في تنفيذ العمل؛ والمساهمة في تحديد الأهداف ورسم السياسة العامة للمنظمة، وهو ما يعكسه الارتباط الأخلاقي الراقى، وأنصار هذا الاتجاه هم العاملين الذين يعملون وفق الضمير والمصلحة العامة (Marchiori & Henkin, 2004, p. 355)، كما ويرسم هذا النوع من الالتزام (المعياري) توجهها أن العاملين يعتقدون أن الاستمرار في المؤسسة شيء أخلاقي أولا وقبل كل شيء وهو عمل في الطريق الصحيح يجب القيام به بغض النظر عن الجوانب الأخرى من حوافز ومكافآت (بني عيسى و أبازيد، 2014، صفحة 364).

**3.3.1.1. بعد الالتزام الاستمراري:** (Allen & Meyer, 1990) هذا البعد يبرز من خلال القيمة الاستثمارية وهي التي تتحكم في التزام العاملين اتجاه منظماتهم والتي من الممكن أن يحققونها لو تم الاستمرار في المنظمة، مع ما هو من الممكن فقدانه لو قرر العاملين تغيير منظماتهم، وهو ما يفسر على أنه ارتباط تغلب عليه المصلحة الفردية على المنفعة العامة، فيما أن المنظمة تقدم منافع وعوائد تزيد على ما قد تقدمه منظمات أخرى فسيتم الارتباط، أما إذا ظهرت عوائد أفضل مستقبلا على ما تقدمه المنظمة فإن الفرد لن يتردد بالانتقال إلى المنظمة الأخرى، وأتباع هذا الارتباط هم الانتهازيون وأتباع الطموحات العالية (خير الدين و النجار، 2010، صفحة 13).

## 2.1. أساسيات حول الإبداع التنظيمي

### 1.2.1. مفهوم الإبداع التنظيمي

يمثل الإبداع "تلك الحقيقة التي تمكن الفرد من إدراك وتطوير ما يحيط به من أفكار أو طرق ويمثل أيضا أي عمل ذهني يبدأ بفكرة فردية ويتم تعزيزه جماعيا بتبادل الأفكار، ثم يتم خلق أفكار إبداعية من خلال الأصالة والمرونة والخروج عن المعتاد والتي في نهاية الأمر ستحسن من الفرد والمنظمة" (الفاعوري، 2005، صفحة 8).

كما يمثل الإبداع التنظيمي جملة من العمليات والسلوكيات التي تحسن المحيط العام للمؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي للعاملين من خلال تحفيزهم على حل المشكلات واتخاذ القرار بطرق إبداعية وغير مألوفة (القحطاني، 2008، صفحة 11).

عرف الفاعوري الإبداع التنظيمي على أنه تناول الأفكار الجديدة بشكل فعال بهدف إشباع رغبات الزبائن، وهو عملية تحديث مستمر تشكل كل المنظمة، كما أنه جزء من استراتيجيات الأعمال والممارسات اليومية (الفاعوري، 2005، صفحة 11).

منه يمكن تعريف الإبداع التنظيمي على أنه قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على إنتاج فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، مع إمكانية تطويرها وتنميتها حسب الإمكانيات المتوفرة.

### 2.2.1. عناصر الإبداع التنظيمي

هناك تعدد في تصنيفات عناصر الإبداع التنظيمي لكن أبرز الباحثين صنفوا عناصر الإبداع التنظيمي كما يلي:

1.2.2.1. الطلاقة: هي المقدرة على توليد الأفكار والعديد منها أو البدائل والاستعمالات استجابة لمثير معين والسرعة في خلقها وتوليدها (السميري، 2006، صفحة 40).

كما أن "جيلفورد" يرى أنها تضم الطلاقة اللفظية وهي تمثل طلاقة النطق والطلاقة الفكرية وهي طلاقة إنتاج الأفكار والبدائل وحلول المشاكل.

2.2.2.1. المرونة: تتمثل في تغير الموقف والذي يؤدي بالضرورة إلى تغيير الحالة الذهنية للفرد وهو ما يغير من قدرته على توليد الأفكار وتحويل اتجاه التفكير لي يتماشى والمتطلبات بغض النظر عن الجمود الذهني (السميري، 2006، صفحة 41).

3.2.2.1. الأصالة: تعتبر من أهم خصائص الإبداع، أي هي المقدرة على إنتاج أفكار أصلية وغير مكررة بالمعنى الإحصائي داخل المجموعة، أي أنه كلما نقصت درجة شيوع الفكرة الإبداعية زادت أصالتها.

4.2.2.1. الحساسية للمشكلات: وهي القدرة بحكم أنها من أهم عناصر الإبداع، وذلك في تحديد القدرات العقلية للعاملين، وكل ما يمتلكونه من معرفة وخبرة ومهارة التي من الممكن أن تكون موضع للمعالجة، بهدف الوصول إلى حلول مبدعة للمشكلات، ولا شك أن تشخيص المشكلة يمثل أولى الخطوات في عملية البحث عن حل.

5.2.2.1. قبول المخاطرة: تتمثل في إمكانية شجاعة الفرد في المخاطرة بنفسه للفشل أو الدفاع عن أفكاره، وهي أيضا الأخذ بزمام المبادرة في تبني الأفكار والطرق الجديدة والبحث عن حلول للمشاكل، وهو في الوقت ذاته الذي يكون فيه الفرد مستعدا لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها(العجلة، 2009، صفحة 30).

## 2. الإطار الميداني للدراسة

تم إسقاط الدراسة على مؤسسة مطاحن بن عمر MBA بقالة، حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات والتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات.

### 1.2. تقديم مؤسسة مطاحن بن عمر MBA بقالة

مؤسسة مطاحن بن عمر بقالة هي من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة والتي أثبتت نفسها في مجال الصناعات الغذائية، هي فرع من فروع المجمع الصناعي بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب بن عمر والذي فرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية منذ تأسيس الشركة سنة 1984 (مصبرات عمر بن عمر CAB) فالمجمع يضم مؤسسة المطاحن MBA،

مؤسسة للمصبرات الغذائية CAB، مؤسسة عمر بن عمر للسياحة BPT، مؤسسة بن عمر للترقية العقارية BPI، مؤسسة أفق التنمية الزراعية HDA.

في صيف سنة 2000 تم تأسيس مؤسسة مطاحن بن عمر وهي من الناحية القانونية (ش ذ م م) يبلغ رأس مالها 500,000,000.00 دج، وتقع ببلدية الفجوج في الشمال الشرقي لولاية قالمة على بعد 4 كلم من مقر الولاية، وتتربع على مساحة تقدر ب 42500 متر مربع، تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإنتاج المواد الغذائية، وعجائن بنوعيات مختلفة وأوزان متباينة بهدف تلبية حاجات ورغبات الزبائن، والاستحواذ على أكبر حصة سوقية وتحتوي على وحدتي إنتاج وحدة المطاحن ووحدة العجائن والكسكس، وتحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012، وبرقم أعمال يقدر ب 66 مليون أورو سنويا.

## 2.2. المجتمع المدروس وعينته

مجتمع الدراسة حدد من بين العاملين بمؤسسة مطاحن بن عمر MBA بقالمة وذلك على اعتبار طبيعة الدراسة وموضوعها، وعددهم 770 عامل مقسمين كالآتي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر)، 479 منفذ، منقسمين على أربع (04) مديريات وهي (المديرية العامة، مديرية المشاريع، مديرية التسويق والمبيعات، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الصيانة، مديرية التموين، وطبعا مديرية الوسائل العامة).

أما العينة المدروسة من الأفراد العاملين في وتم اختيارها كعينة عارضة عشوائية، والتي بلغ عددها 122 فردا من الإطارات السامين والإطارات وأعوان التحكم، حيث تم توزيع (132) استمارة، وبلغ عدد الاستبيان المسترد والصالح للتحليل (122).

## 3.2. خطوات الدراسة التطبيقية

اتخذت الدراسة الحالية الخطوات التالية:

### 1.3.2. الأداة الرئيسية للدراسة

اعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية للدراسة، حيث تميزت الفقرات بإجابات مغلقة (ليكارت الخماسي) للوصول لإجابات أكثر، وتضمنت (28) فقرة، وقسمت الاستمارة إلى محورين:  
- المحور الأول: يضم عشرون 20 فقرة تدرس الالتزام التنظيمي بأبعاده المحددة في المقدمة، وقد تم تجزئته إلى ثلاث (03) متغيرات مستقلة (الالتزام العاطفي (7 فقرات)، الالتزام المعياري (7 فقرات)، الالتزام الاستمراري (6 فقرات)).  
- المحور الثاني: يعتبر محددًا للمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، 8 فقرات.

### 2.3.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم القيام بتحليل البيانات الأولية تحليلًا جدوليًا باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية (SPSS v. 26) وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:  
- لدراسة ثبات فقرات الاستبيان نقيس معامل (Alpha de Cronbach)، وتحليل اختبار التجزئة النصفية (معادلة Gettman).  
- دراسة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه باختبار (Shapiro-Wilk).  
- دراسة مقاييس الإحصاء الوصفي (Mean, Standard Deviation).  
- لدراسة واختبار الفرضيات تم تحليل اختبار (One-Sample T Test) للعينة الواحدة، والانحدار الخطي المتعدد (Regression Analysis).

### 3.3.2. ثبات أداة الدراسة وصدقها

أول ما نقوم باختباره قبل البدء في اختبار الفرضيات، هو التأكد من ثبات الاستبيان من خلال:

1.3.3.2. الصدق الظاهري: ذلك من خلال عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي المؤهلات في مجال التخصص (إدارة الأعمال).

## 2.3.3.2. الصدق البنائي: يمثل مدى اتساق فقرات المحور مع المحور ككل، بحساب معامل

الارتباط (Spearman's correlation)، وتمثلت النتائج بمخرجات برنامج SPSS كما يلي:

## الجدول (1): اختبار الارتباط بيرسون.

المعامل	الرقم	المعامل	الرقم	المعامل	الرقم
,541**	21	,824**	11	,537**	1
,605**	22	,909**	12	,692**	2
,587**	23	,706**	13	,785**	3
,629**	24	,723**	14	,563**	4
,732**	25	,607**	15	,589**	5
,624**	26	,549**	16	,544**	6
,469**	27	,585**	17	,604**	7
,557**	28	,654**	18	,724**	8
		,651**	19	,760**	9
		,665**	20	,872**	10

\*\* الدلالة عند 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS version 27 .

يظهر من الجدول أعلاه أن كل قيم معامل ارتباط (سبيرمان) للفقرات مع محورها تميزت بالدلالة الإحصائية عند مستوى 0.01 فأقل، مما يعني بالتأكيد أنها تتميز بدرجة صدق عالية، ولا بد من التنويه أنه ليس المهم أن الارتباط قوي، بل الأهم هو أن يكون دالاً إحصائياً.

## 3.3.3.2. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): معامل "ألفا كرونباخ" ينعكس من

خلال المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right]$$

K: مفردات الاختبار؛  $(\sum s_i^2)$ : التباين لدرجات كل مفردة؛

$s_i^2$ : التباين الكلي.

جاءت النتائج كما في الجدول رقم (2):

الجدول (2): اختبار (معامل ألفا كرونباخ).

ألفا كرونباخ	الفقرات	متغيرات الدراسة	
0.780	7	المتغير المستقل الأول: الالتزام العاطفي	المحور الأول
0.897	7	المتغير المستقل الثاني: الالتزام المعياري	
0.653	6	المتغير المستقل الثالث: الالتزام الاستمراري	
0.896	20	المحور الأول الالتزام التنظيمي	
0.741	8	المتغير التابع: الإبداع التنظيمي	
0.896	28	ألفا كرونباخ الكلي للاستمارة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بناء برنامج SPSS version26.

من خلال النتائج البارزة في الجدول أعلاه بين أن نتائج الاختبار ككل هي (0.896) وهي مقبولة إحصائيا، وهذا ما يدل على الثبات وبنسبة (89.6%)، كما أن قيمة الاختبار لكل محور كانت مقبولة كذلك.

4.3.3.2. معامل التجزئة النصفية (Guttman): يقوم هذا الاختبار على تجزئة الاستبيان إلى جزئين، مع تحديد معامل الارتباط بين الجزئين، هناك أسلوبين هما، التجزئة باستخدام معادلة سيرمان براون أو باستخدام معامل (Guttman)، تم تقسيم فقرات الاستبانة إلى جزئين (الفقرات الزوجية 2-28) و(الفقرات الفردية 1-27) تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

## الجدول (3): اختبار معامل قوتمان ومعامل سيرمان براون.

,759	ألفا كرونباخ للقسم الأول	القسم الأول	ألفا كرونباخ
14a	العبارات		
,861	ألفا كرونباخ للقسم الثاني	القسم الثاني	
14b	العبارات		
28	العدد الإجمالي		
,870	الارتباط بين القسمين		
,931	القسم الأول	سيرمان براون	
,931	القسم الثاني		
,920	Guttman		
العبارات	الانحراف المعياري	التباين	المتوسط
14a	6,34793	40,296	53,6475
14b	7,79376	60,743	54,9672
28	13,67960	187,131	108,6148
			العدد الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version26 .

في اختبار (سيرمان براون) لابد من أن يشترط تساوي قيمة اختبار معامل ألفا كرونباخ وتساوي التباين، وهو ما لم يتحقق في الجدول أعلاه، أما اختبار معامل (Guttman) لا يشترط ذلك، وهو الاختبار الذي نعتمده، ويتم احتسابه كما يلي:

$$Guttman\ formula = 2 \left( 1 - \frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{\sigma_{\dots}^2} \right)$$

من الجدول أعلاه تبرز لنا النتائج بقيمة اختبار (Guttman) (0,920)، أي أن درجة الثبات حسب هذا الاختبار بلغت 92,0% وهي مقبولة جداً.

## 4.2. تحليل إجابات عينة الدراسة

تم تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بمحاور الدراسة من المحور الأول والمحور الثاني حسب الأبعاد باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي كما يلي:

الجدول (4): وجهة نظر المستجوبين بخصوص محاور الدراسة.

المتغيرات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
المحور الأول	7	3,8571	,57701	موافق
	7	4,0109	,81163	موافق
	6	3,7459	,56862	موافق
	20	3,8619	,50673	موافق
المتغير التابع: الإبداع التنظيمي	8	3,9221	,52207	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 26.

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة في اتجاه واحد وهو درجة الموافقة، فالمتغير المستقل الثاني (الالتزام المعياري) والمتغير المستقل الأول (الالتزام العاطفي)، والمتغير المستقل الثالث (الالتزام الاستمراري) جاءت درجاتهم بالموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي على التوالي (4,01)، (3,85)، (3,74) مع انحراف معياري أقل من 1، كما أن المتوسط الحسابي للمحور الأول الخاص ب(الالتزام التنظيمي) بلغ (3,86)، أي أن أفراد العينة موافقين على وجود التزام تنظيمي لدى العاملين بأنواعه المستخدمة في هذه الدراسة اتجاه مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقائمة مع وجود تقارب في وجهات النظر حول مستويات الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

كما أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني المتغير التابع والذي يقيس مدى وجود الإبداع التنظيمي للأفراد العينة، المتوسط الحسابي قيمته (3.92) ما يعكس الموافقة، أي أن أفراد العينة متفقين على أنهم يمتلكون روح الإبداع في العمل من خلال تبني أفكار جديدة وطرحها على المسؤولين بقصد تبنيها وتطويرها وهو ما قد نتج عن الالتزام الموجود داخلهم اتجاه مؤسستهم.

## 5.2. اختبار الفرضيات

لإجراء اختبار الفرضيات الموضوعية للدراسة لابد من معرفة إمكانية اتباع البيانات المجمعة للتوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال دراسة اختبار Shapiro-Wilk:

## الجدول (5): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار Shapiro-Wilk).

النموذج	متغير	القيمة الاحصائية	مستوى الدلالة (sig)
المتغيرات المستقلة	الالتزام العاطفي	1.337	0.056
	الالتزام المعياري	0.724	0.687
	الالتزام الاستمراري	1.304	0,067
المتغير التابع	الإبداع التنظيمي	1.314	0,062

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version26 .

يبرز الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور كانت على مرتبة كما يلي: (0.056، 0.687، 0.067، 0.062)، وهي بطبيعة الحال أكبر من (0.05)، ما يمكننا القول أن البيانات تتوزع طبيعياً.

## 1.5.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

هناك مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقلمة، تم استخدام اختبار ستودنت لعينة الواحدة (T-test).

## الجدول (6): اختبار T-Test

اختبار T-Test	العدد	ddl	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الفرضية الفرعية الأولى	122	121	3,8619	,50673	18,787	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version26 .

الجدول أعلاه يظهر أن قيمة الاختبار (T) تساوي 18.787 عند درجة حرية 121 ومستوى دلالة يساوي 0.000، ومنه نقبل الفرضية التي تنص على أن "هناك مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقلمة"، ونؤكد وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي بين العاملين بالمؤسسة، ويدل على أن العاملين بالمؤسسة يعتقدون أن أنواع الالتزام التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة كلها موجودة في المؤسسة ويعود المستوى العالي لارتفاع كل من الولاء التنظيمي الذي يشعر به العاملين اتجاه مؤسساتهم والمسؤولية الأخلاقية التي يشعرون بها وكذلك رغبتهم بالاستمرار في العمل بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر في ظل أزمة البطالة السائدة في البلاد، ودرجة إيمانهم بأهداف المؤسسة الاقتصادية.

### 2.5.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تعتبر درجة إبداع العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقائمة عالية، تم استخدام اختبار ستودنت لعينة الواحدة (T-test).

الجدول (7): اختبار T-Test.

اختبار T-Test	العدد	ddl	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الفرضية الفرعية الثانية	122	121	3,9221	,52207	14.277	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version26

يظهر الجدول أعلاه قيمة الاختبار (T) تساوي 14.277 عند درجة حرية 121 ومستوى دلالة يساوي 0.000، ومنه نقبل الفرضية التي تنص على "تعتبر درجة إبداع العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقائمة عالية"، ويدل على أن العاملين بالمؤسسة يعتقدون أن يمتلكون القدرة الكافية سواء بشكل منفرد أو بشكل جماعي على تبني فكرة أو عمل جديد ويعملون على تطويرها بما يخدم المؤسسة وأهدافها.

### 3.5.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر إيجابي للالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة على إبداع العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB بقائمة.

## الجدول (8): تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

معامل الارتباط R: 792a , خطأ معياري للتقدير: 32342			معامل التحديد R <sup>2</sup> : 0,628, معامل التحديد المعدل: 0,619		
Sig	t	Beta	الانحدار		
			Std. Error	B	
					(Constant)
,001	3,400		,285	,969	
,000	3,958	,344	,079	,311	الالتزام العاطفي
,000	5,219	,464	,057	,298	الالتزام المعياري
,007	2,737	,162	,054	,149	الالتزام الاستمراري
			(0,000b): Sig		قيمة (F): (66,415)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version26

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية وتظهر النتائج في الجدول أعلاه، أن ما قيمة (F) في اختبار (ANOVA) بلغت عند 66,415 والدلالة الإحصائية البالغة 0,000، ما يعني أن العلاقة خطية والنموذج صالح للدراسة.

حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0,628)، أي ما يفسره أبعاد الالتزام التنظيمي من العاطفي، المعياري والالتزام الاستمراري للإبداع التنظيمي المحقق في المؤسسة تقدر ب 62.8% وهي نسبة مقبولة إلى حد بعيد، هذا إن دل على شيء فهو يدل على وجود التزام بين العاملين اتجاه مؤسستهم وهو يساهم في تحقيق إبداع تنظيمي.

كما تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن الأثر الأكبر كان للالتزام العاطفي وذلك من خلال معنوية ميل الانحدار للمتغير (الالتزام العاطفي) والذي كان بقيمة موجبة وبلغت (0,31) مما يثبت علاقة الأثر الإيجابي بين الالتزام العاطفي والإبداع التنظيمي، ما يعني أن كل زيادة في قيمة الالتزام العاطفي بوحدة واحدة يؤدي إلى تحقيق إبداع تنظيمي بمقدار 0,311 وحدة، وهو ما يدل على أن الشعور بالانتماء والالتصاق بالمنظمة يساهم في تفجير طاقات العاملين ما يحقق إبداعاً تنظيمياً.

في المرتبة الثانية من حيث الأثر يأتي المتغير (الالتزام المعياري) فجاءت النتائج لتبرز وجود أثر إيجابي بينه وبين الإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة ميل الانحدار (0,298) وبإشارة موجبة

ومستوى معنوي أقل من (0,05)، وهو ما يعني أن كل زيادة في درجة التزام العاملين من باب الالتزام المعياري بوحدة واحدة يزيد من الإبداع التنظيمي في المؤسسة بقيمة 0,298 وحدة، هذا يدل أن العاملين الذي يشعرون بدعم جيد من مؤسستهم والتي تسمح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي إلى حد المساهمة في تخطيط أهداف المؤسسة ما يدفعهم إلى تفجير طاقاتهم وإعطاء كل ما لديهم لأنهم يشعرون من خلال هذا الالتزام أنه لا يفكرون في مغادرة المؤسسة.

أما الأثر الأقل فكان أثر الالتزام الاستمراري حيث أظهرت نتائج الانحدار المتعدد معنوية ميل الانحدار للمتغير (الانحدار الاستمراري) والتي بلغت (0,149) وبإشارة موجبة مما يبين أنه يوجد أثر موجب بين الالتزام الاستمراري والإبداع التنظيمي، وذلك بأن كل زيادة في الالتزام الاستمراري بوحدة واحدة يزيد من الإبداع التنظيمي بمقدار 0,149 وحدة، وهو ما يفسره أن الأفراد الملتزمين بالاستمرار مع المؤسسة وهو التزام استثماري حيث أنهم لديهم القدرة على مغادرة المؤسسة إذا جاءتهم عروض أفضل من مؤسستهم، وهو يعني فقدانهم نوعا ما لروح الانتماء للمؤسسة أي أن بقائهم مرتبط بمصالح مشتركة كالترقيات والمكافآت والتعويضات، وهو ما يؤثر على تراجع قيمة إبداعهم.

نتائج الجدول الأخير تثبت لنا وتسوقنا للقول بقبول الفرضية الرئيسية التي مفادها أنه يوجد أثر إيجابي لاجتماع أبعاد الالتزام التنظيمي العاطفي، المعياري والالتزام الاستمراري على إبداع العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقائمة.

## خاتمة

أبرزت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- تبين من الفرضية الأولى أن وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كانت إيجابية نحو جميع متغيرات الالتزام التنظيمي وبدرجات متفاوتة ما يدل على كون العاملين يحملون في داخلهم التزام اتجاه مؤسستهم رغم تعدد أسباب الالتزام بين الالتزام بشعورهم للانتماء بالمؤسسة أو التزام أخلاقي متعلق بما يحصلون عليه من اهتمام وتقدير بالمؤسسة أو التزام متعلقة بالوضعية المادية والمصالح المحصلة من مكافآت وتعويضات.

- تبين من خلال اختبار الفرضية الثالثة: وجود علاقة خطية وصلاحية النموذج الانحدار المتعدد باعتبار ثلاث متغيرات (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) والمتغير التابع الإبداع التنظيمي، حيث الأثر الموجب والكبير للالتزام العاطفي في إبداع العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة بمعامل تفسير قدر ب 31.1%، من التغيرات الحاصلة في متغير الإبداع التنظيمي، في المرتبة الثانية جاء الأثر الإيجابي للالتزام المعياري في تحقيق إبداع العاملين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة بمعامل تفسير قدر ب 29.8%، من التغيرات الحاصلة في متغير الإبداع التنظيمي، في المرتبة الأخيرة كانت للأثر الإيجابي للالتزام الاستمراري في تحقيق الإبداع بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة.

نبرز الاقتراحات التالية:

- تعزيز الالتزام اتجاه المؤسسة من خلال التشارك بين العاملين في عملية اتخاذ القرار في حياتهم العملية والاجتماعية، وذلك من خلال ورشات العمل وتعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين، وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت.

- إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق فرق العمل التي يشارك فيها العاملين وعلى مختلف المستويات، ما يساهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي.

- العمل على توفير الفرص والعدالة في التطوير التنظيمي للعاملين من خلال توفير البعثات والمنح ما يساهم في تطويرهم العلمي والمهني ويعزز من مستوى الالتزام التنظيمي.

## المراجع

Marchiori, D., & Henkin, A. (2004). Organizational commitment of a health profession faculty. *Medical Teacher*, 355.

Rebecca, A., & Stephen, G. (2013). The Influence of Organizational Commitment and Individual Competence on Performance: In the Learning Organization Perspective. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 23.

أحمد بني عيسى، و رياض أبازيد. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. *مجلة دراسات العلوم الادارية*، 41(2)، 364.

العجلة, ت. (2009). الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة استطلاعية على وزارات قطاع غزة. *دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال*. غزة, كلية التجارة, فلسطين: الجامعة الاسلامية.

القحطاني, ل. (2008). الابداع الإداري ومعوقاته في الأمن بمدينة الرياض. *دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية*. الرياض, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, السعودية.  
رفعت عبد الحليم الفاعوري. (2005). *إدارة الابداع التنظيمي*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.

عبد ربه هاشم السميري. (2006). أثر استخدام طريقة العصف الذهني لتدريس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن أساسي. *دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير*. غزة ، الجامعة الاسلامية، فلسطين: جامعة الاسلامية.

ماجدة العطية. (2003). *سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة*. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.  
محمد جاسم العيساوي. (2018). القيادة المهمة وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. *رسالة ماجستير في إدارة الاعمال*. قسم ادارة الأعمال، الاردن: جامعة ال البيت.

موسى أحمد خير الدين، و محمود أحمد النجار. (2010). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الانسانية والادارية*، 11.