

أثر الدعم التنظيمي على الابداع الإداري
دراسة ميدانية على العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي
د. أحمد محمد العوامي *، د. عبدالله إنبية عثمانة، أ. أميرة عبد الونيس الدينالي
^{2.1} قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد المرج ، جامعة بنغازي ، بنغازي ، ليبيا
³ قسم الإدارة والتنظيم ، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي، ليبيا.

Ahmed.alawami@uob.edu.ly

The Impact of Organizational Support on Administrative Creativity A Field Study of Employees at the Social Security Fund in Benghazi

Ahmed Mohammed Al-Awami * , Abdullah Inbia Athamneh, A. Amira Abdel-Wanes Al-Dinali

2.1 Department of Business Administration, Faculty of Economics, Al-Marj, University of Benghazi, Benghazi, Libya

3. Department of Management and Organization, School of Administrative and Financial Sciences, Libyan Academy for Graduate Studies, Benghazi Branch, Libya.

تاريخ النشر: 2025-05-21

تاريخ القبول: 2025-05-10

تاريخ الاستلام: 2025-04-15

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي وأثره على الإبداع الإداري لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع قوامها (175) عاملاً، واعتمدت على الاستبانة كأداة قياس وجمع المعلومات والبيانات، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية إيجابياً للدعم التنظيمي على تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، وكذلك أظهرت النتائج أن بُعد (دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) هو الأكثر تأثيراً إيجابياً في الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة توفير بيئة عمل محفزة لبناء ثقافة عمل محفزة ومشجعة، وكذلك أوصت الدراسة على أن إدارة الصندوق أن تدرك مكانة العدالة التنظيمية وكيف تسهم العدالة في تطوير وتحسين أداء العاملين، وبالتالي يزيد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، مما ينعكس هذا على العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي.

الكلمات الدالة: الدعم التنظيمي، الإبداع الإداري، صندوق الضمان الاجتماعي، بنغازي.

Abstract

The study aims to identify the level of organizational support and its impact on administrative creativity among employees of the Social Security Fund in Benghazi. The study targeted a simple random sample of (175) employees and relied on the questionnaire as a tool for measuring and collecting information and data. The study concluded that there is a statistically significant positive impact of organizational support on achieving administrative creativity. This reflects the point of view of the employees of the Social Security Fund in Benghazi. The study proposed a set of recommendations, the most important of which is the necessity of providing a stimulating work environment to build a stimulating and encouraging work culture. The Fund's management must also realize the status of organizational justice and how justice contributes to developing and improving employee performance, which is reflected in the employees of the Social Security Fund.

Keywords: organizational support, administrative creativity, Social Security Fund, Benghazi.

أولاً: مقدمة:

يعتبر الإبداع الإداري عاملاً هاماً لنمو المنظمات واستمرارها وتطورها وتقدمها على غيرها من المنظمات المنافسة فالإبداع بطبيعته يساعد على طرح وإيجاد طرق وأساليب جديدة تمكن من استغلال وتحويل الأزمات والتغيرات إلى فرص مستقبلية والاستفادة منها على أكمل وجه (عواد، 2018: 6). وتتضمن أدبيات الإدارة مجالاً خصباً من النظريات والبحوث العلمية التي تسعى إلى فهم العلاقة بين العاملين والمنظمات التي يعملون فيها، وقد شهدت السنوات الأخيرة مزيداً من الاهتمام بمدى الصلة بين كثير من اتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، ومن ضمن أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات الإدارية تسلط الأضواء عليها هو الدعم التنظيمي (العامي، 2020: 334).

وبشكل عام، يعزز الدعم التنظيمي الأداء المؤسسي والتميز والاستدامة، حيث أشارت معظم الدراسات بأن العاملين الذين يشعرون بأن المنظمة تقدر مجهودهم، وتلبي احتياجاتهم، وتعمل على تقديم المساعدة لهم في العمل عند حاجتهم لذلك، يكونون أكثر رضا عن وظائفهم، ويشعرون بأنهم أكثر ارتباطاً بالمنظمة مما يجعلهم أكثر إبداعاً وإبتكاراً في عملهم.

وتأصيلاً على هذه المؤشرات العلمية للإبداع الإداري والدعم والتنظيمي يتضح أنه ثمة علاقة بينهما هذه العلاقة يمكن أن تسمى علاقة إدارية وظيفية في إطار إرساء المعايير والضوابط المهنية وإحداث الإبداع وإنجاز الأعمال بالإضافة إلى أنها تعكس تحفيزاً وظيفياً في حدود الالتزام داخل المنظمة هذا الأمر يتضمن العديد من الاعتبارات التي تشكل غموضاً إجراء هذه الدراسة في إطار متغير أثر الدعم التنظيمي ومتغير الإبداع الإداري داخل صندوق الضمان الاجتماعي بنغازي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات بالبحث والتحليل متغيرات الدراسة منها **دراسة السلمي و حداد (2022)** سعت الدراسة إلى التعرف على علاقة محيط بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري بجامعة الملك عبدالعزيز بمدينة جدة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كافة الوظائف الأكاديمية في كلية الاقتصاد والإدارة في الجامعة والبالغ عددهم (326) موظفاً. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين التمكين التقني وبين الإبداع الإداري، ووجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين ظروف وطبيعة العمل وبين الإبداع الإداري، دراسة **عبد السلام (2024)**، هدفت للتعرف على مستوى كل من الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بكلية الآداب والعلوم قمينس وبين العلاقة بينهما، بلغ حجم العينة (34) مفردة من العاملين بالكلية، وقد أسفرت النتائج على أن مستوى الدعم التنظيمي جاء بمستوى متدن، كما أن مستوى المواطن التنظيمية كان بمستوى متوسط، كذلك ثبت وجود علاقة ما بين الدعم التنظيمي والمواطن التنظيمية. أما دراسة **جاسم (2024)** جاءت لاختبار أثر الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية) في تعزيز أداء العاملين بالتطبيق على عينة من 40 من العاملين بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة ميسان، وقد توصلت النتائج إلى أن الكلية تطبق الدعم التنظيمي للعاملين مما يساعدها في تحقيق الأداء العالي، وكذلك ثبت وجود ارتباط ما بين الدعم التنظيمي وأداء العاملين. أما دراسة **Dong and Ho (2024)** تناولت اختبار العلاقة ما بين الدعم التنظيمي المدرك ونية العاملين للبقاء في الشركة في منظمات صناعة الإلكترونيات الفيتنامية، استهدفت العينة عدد (604) وقد أسفرت النتائج وجود علاقة ذات تأثير إيجابي ما بين الدعم ونية ترك العمل بالنسبة للعاملين.

في حين جاءت دراسة **الزيباري (2024)** تناولت علاقة البيئة التنظيمية بالإبداع الإداري تكونت العينة من (50) مفردة من العاملين بجامعة دهوك، أثبتت الدراسة وجود علاقة وتأثير موجب ما بين البيئة التنظيمية والإبداع الإداري بجامعة دهوك. في نفس السياق جاءت دراسة **عبد الله (2022)** هدفت للتعرف على مفهوم الإبداع الإداري وأهميته والمعوقات التي يمكن أن تحد من ممارسات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق، استهدفت الدراسة عينة من رؤساء الأقسام العلمية قوامها (32) مفردة، وقد أظهرت النتائج أن المعوقات التنظيمية والمعوقات الاجتماعية تقف عائقاً أمام ممارسات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق. أما دراسة **العوامه (2024)** التي اختبرت العلاقة ما بين الإبداع الإداري وتنمية رأس المال البشري من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة الزاوية البالغ عددهم (70)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ما بين الإبداع الإداري وتنمية رأس المال البشري.

من السرد السابق للدراسات السابقة، يمكن القول أن الدراسة الحالية تبرز أهميتها لقلة الدراسات التي تمت في البيئة اللببية عامة وحول صندوق الضمان الاجتماعي اللببي، كما أن هذه الدراسة تمتاز في كونها من ناحية حداثه موضوع الدعم التنظيمي والذي يعد شرطاً أساسياً في تحسين الإبداع الإداري، حيث تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية التي تتناول أثر الدعم التنظيمي على الإبداع الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

يتزايد اهتمام المنظمات بتعزيز العمل الإداري وتميزه بالابتكار وتوفير ما يلزم لذلك من وسائل الدعم التنظيمي من خلال الحرص على توفير مناخ وظيفي يقوم على الدعم والتشجيع على اعتبار أن اختصاصات التنظيم التي تستند على دعم العاملين بمختلف المستويات الإدارية مما يشكل مؤشراً محفزاً لتحقيق الإبداع الإداري، ويتشكل الإبداع الإداري من صقل قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء بصورة متميزة تستند أساساً على الدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة لهم حيث ينظر إلى الإبداع الإداري على أنه مرآة عاكسة للدعم التنظيمي بمعنى أنه كلما زاد الدعم التنظيمي زاد تحقيق الإبداع الإداري، ونتيجة لقيمة وأثر الدعم التنظيمي في عملية الإبداع الإداري جاءت هذه الدراسة لمحاولة بحث ودراسة العلاقة المفترضة بين المتغيرين عبر

الإجابة عن التساؤل التالي: ما هو أثر الدعم التنظيمي على الإبداع الإداري بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي مدينة بنغازي، وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى الدعم التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بصندوق الضمان الاجتماعي في بنغازي؟
- 2- ما مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالإدارة العامة بصندوق الضمان الاجتماعي في بنغازي؟
- 3- هل هناك أثر للدعم التنظيمي على الإبداع الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للصندوق في بنغازي؟
- 4- هل هناك فروق إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الدعم التنظيمي والإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

رابعاً: أهمية الدراسة:

- 1- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تجمع بين جوانب علمية ذات قيمة معرفية ووظيفية ألا وهي الدعم التنظيمي والإبداع الإداري داخل إحدى المنظمات الخدمية الرئيسية ألا وهي صندوق الضمان الاجتماعي ب بنغازي.
- 2- تبرز أهمية الدراسة من خلال تركيزها على النتيجة الوظيفية للدعم التنظيمي ألا وهي إحداث إبداع إداري لدى العاملين بإدارة صندوق الضمان الاجتماعي بشرق بنغازي وغربها.
- 3- تظهر أهمية هذه الدراسة من كونها تشكل إضافة علمية في كل من الدعم التنظيمي والإبداع الإداري من واقع النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى أنها من الدراسات القليلة إن لم تكن النادرة على حسب علم الباحثين التي تناولت هذا الموضوع بصورته العلمية والمنهجية التي تمت بها دراسته.

خامساً: أهداف الدراسة:

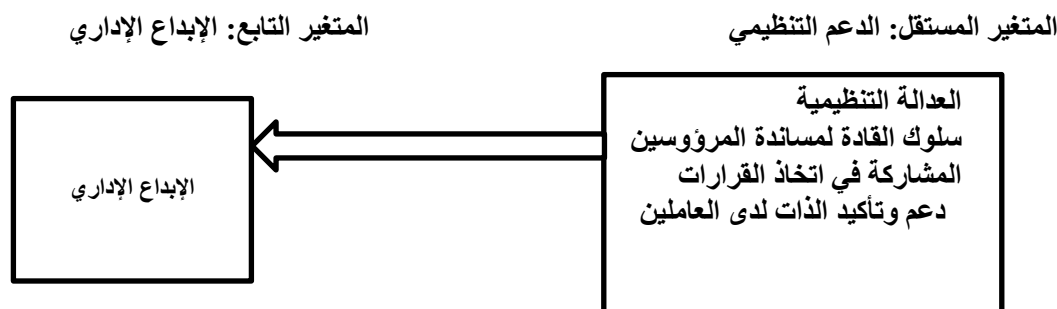
- 1- التعرف على مستوى الدعم التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة بصندوق الضمان الاجتماعي في بنغازي.
- 2- التعرف على مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالإدارة العامة بصندوق الضمان الاجتماعي في بنغازي.
- 3- التعرف على أثر الدعم التنظيمي على الإبداع الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي من خلال الوقوف على وجهات نظر العاملين بالإدارة العامة للصندوق في شرق بنغازي وغربها.
- 4- اختبار الفروق الإحصائية في إجابات العينة المستهدفة حول الدعم التنظيمي والإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

سادساً: فرضيات الدراسة:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي بأبعاده مجتمعة (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) على الإبداع الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الدعم التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).

سابعاً: متغيرات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على متغيرين أساسيين (الدعم التنظيمي والإبداع الإداري) وانطلاقاً من بعض ما ورد في الدراسات السابقة وتوافقاً مع أهداف الدراسة قام الباحثين بإعداد نموذجاً للدراسة يشتمل على المتغير المستقل المتمثل في الدعم التنظيمي من خلال الأبعاد (العدالة التنظيمية سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين)، والمتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، ويتضح النموذج في الشكل الآتي:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة
شكل رقم 1 متغيرات الدراسة

ثامنا: الدعم التنظيمي:

ينبثق مفهوم الدعم التنظيمي من نظريتي التبادل الاجتماعي والمنفعة المتبادلة اللتان ساهمتا في تفسير الدافع الكامن وراء الاتجاهات والسلوكيات المتبادلة بين الأفراد والجماعات، بالتالي فإن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتطلب دعما تنظيميا يعكس اللين في المنظمة شخصيتها كما يراها موظفوها، مما يؤثر إيجابيا على رضا العاملين وزيادة مستوى أدائهم.

نشأة الدعم التنظيمي: قد كانت أولى محاولات تبسيط وشرح هذا المفهوم من قبل Eisenberger حيث تم تطوير نظرية الدعم التنظيمي لأول مرة من قبله، وتشرح هذه النظرية الالتزامات التنظيمية لتلبية الاحتياجات الاقتصادية والعاطفية للعاملين على أساس اجتماعي ودعم المنظمة واهتمامها بهم، وهذا سبب تفاعلهم في أداء المنظمة، كما أبرز (Rensisliker) في دراسته للدعم التنظيمي يعكس أن القائد والعامل يجب أن تجمعهم علاقة دعم متبادل، فإن الدعم التنظيمي يحفز عملية التبادل الاجتماعي التي تجعل العاملين يشعرون بالثقة بالمثل تجاه منظماتهم، مع مراعاة الأهداف التنظيمية والازدهار لتعويض المنظمة عن المعاملة المواتية التي تلقوها، كما بحث الدعم التنظيمي العاملين على دمج الانتماء التنظيمي وحالة مكان العمل في هويتهم الاجتماعية، مما يؤثر على مدى تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية، ويصب في الرفاهية في مكان العمل (محمود وسليم، 2025).

مفهوم الدعم التنظيمي:

عرف الدعم التنظيمي على أنه مجموعة السياسات، والإجراءات، والأدوات الثابتة والمستمرة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحقيق أهدافهم في العمل وتحفزهم على تطوير أنفسهم، هذا التعريف يركز على ثبات الإجراءات والسياسات الداعمة التي من شأنها أن تؤثر على فاعلية هذه الأدوات مع مرور الزمن، إذ أن هذه السياسات ستصل لتحقيق أهداف مقدمي الخدمة وإشباع حاجاتهم المتجددة، ولذا فإنه من الأفضل التركيز على ديمومة أدوات الدعم التنظيمي بدلاً من ثباتها، في حين أن الدليمي عرف الدعم التنظيمي هو استعداد المنظمة لمكافأة العاملين على الجهود التي بذلت من أجلها" (الدليمي، 2013: 78).

من خلال تعريفات السابقة يمكن القول إن الدعم التنظيمي من الباحثين بأنه هو العملية الإدراكية التي يدرك من خلالها مقدمو الخدمة سياسات المنظمة وإجراءاتها على أنها داعمة، والتي تهدف إلى تطوير مهارات العمل عندهم، والاهتمام بمصالحهم وأحوالهم.

أهمية الدعم التنظيمي:

تبرز أهمية تبني المنظمة للدعم التنظيمي من خلال تنمية خبرات العامل والتحسين المستمر وتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة والدعم المادي، كما تبرز أهمية الدعم التنظيمي في تحديد سلوكيات واتجاهات الموارد البشرية اللازمة لزيادة الرغبة والدافعية والولاء في العمل والدفاع عن سمعة المنظمة، وهذه هي النتيجة الطبيعية لإدراك العاملين بأن المنظمة تدعمهم وترعاهم وتدافع عنهم (الفتلاوي، 2013، 61).

كما تسعى جميع المنظمات إلى تحقيق رغباتها وأهدافها ورؤيتها الاستراتيجية، ولا يمكن بلوغ ذلك إلا من خلال توافر مجموعة من العوامل والمواقف والمتغيرات التنظيمية، فهو بذلك من العوامل التي تساعد العاملين بزيادة الاهتمام بهم مما ينعكس أثره في أداء العاملين في عملهم وكذلك مساعدة المنظمة لتحقيق غاياتها، فهو بذلك يخلق لدى العاملين شعوراً بأن المنظمة مهتمة بهم وتقدر إنجازاتهم في تفوقها، وأن هذا الاهتمام يعود في أداء المنظمة لدى العاملين (الكعبي، 2016، 11).

أشكال وأبعاد الدعم التنظيمي:

يعتمد الدعم التنظيمي على عدة أبعاد هي:

1) العدالة التنظيمية: هي الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. حيث تعد أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، من منطلق الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها لسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء (شهلي، 2017: 14). تعرف بأنها: "إدراك العاملين للعدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية في المعاملة التي يتلقونها داخل المنظمة من قبل الإدارة وانعكاس هذا الإدراك على سلوكهم وتصرفاتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة" (امبارك، 2015: 47)، وتنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع (الرشدي، 2019: 243):

أ- **العدالة التوزيعية:** إن للعدالة التوزيعية علاقة بالعديد من النتائج المتعلقة بالأفراد مثل الرضا الوظيفي، وكذلك نتائج تتعلق بالمنظمة مثل الالتزام والولاء للمنظمة وتقييم العامل للمشرف، وحينما لا يحصل الفرد على النواتج التي يتوقعها مقارنة بالنواتج التي يحصل عليها الآخرون فإنه يشعر بعدم العدالة التوزيعية حيث تلعب دوراً مهماً في تعزيز ثقة العاملين بمنظمتهم وفي تأثيره عليهم في تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وتميز وكذلك في زيادة رضا العاملين ورفع وبنية أدائهم

ب- **العدالة التفاعلية:** أي إدراك الأفراد للطريقة التي يتبعها المسؤولون في التعامل مع العاملين، وبقدر ما يهتم الأفراد بالنتائج التي يحصلون عليها (العدالة التوزيعية) والإجراءات التي اتخذت لتوزيعها (العدالة الإجرائية) بقدر ما يهتمون بتقييم الطريقة أو الأسلوب الذي يعاملون به من الآخرين رؤساء ومرووسين، ومدى اتصاف ذلك الأسلوب بالاحترام لهم ومراعاة كرامتهم من عدمه (المغربي، 2015: 34).

ج- **العدالة الإجرائية:** يقصد بها إدراك العاملين لعدالة القرارات التي تؤدي إلى إجراءات عادلة، كما تشير إلى عدالة الإجراءات المستخدمة والمتبعة لتحقيق عدالة التوزيع كما وضعوا خطوات سير العمليات التي تحقق صناعة القرارات الرشيدة،

وهي بمثابة معايير تستند عليها كل من المنظمة والعامل لتحقيق العدالة التي تعد من دعائم الدعم التنظيمي (مضاوي، 2014: 155).

(2) الحوافز: تم تصميم الحوافز لتشجيع العاملين وتعزيز قدراتهم، والمساهمة في تحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة واحتياجاتهم، وتشمل الحوافز عدة أشكال منها: الجوانب المادية التي تشمل المبالغ المدفوعة للعاملين، كما تشمل الحوافز الجوانب المعنوية غير المادية التي تهدف إلى تحقيق التوازن العاطفي والاحتياجات الإنسانية للعاملين (Lucas، Olaniyi، & Peter، 2016).

(3) دعم وتقدير الذات للعاملين: هو الشعور الذي يتولد لدى الشخص عن مفهوم الذات، ويكون واعياً وغير واع، ويبدأ من مرحلة الطفولة، ويتم تطوره عندما يبدأ إنشاء مفهوم الذات من خلال استقبال أو رفض الرسائل المرسل من الوالدين أو غيرهم، حيث يشير إلى تقدير العاملين مما يجعلهم يسعون إلى تلبية احتياجات المنظمة من خلال المشاركات الإيجابية، والسعي إلى تعدد المهارات وتنويعها، والالتزام والولاء للمنظمة (العنزي، 2019، 54).

(4) التمكين النفسي: هو إجراءات تتخذها المنظمات لتقاسم السلطة ومشاركة العاملين في صنع القرار، وهو يعبر عن قدرة توفر الوصول إلى المعلومات والموارد والدعم والفرص في بيئة العمل، ويشتمل مفهوم التمكين من خلال أربعة مكونات هي: المعلومات والمكافآت والمعرفة والقوة، كما يُنظر إليه على أنه وظيفة من ثلاثة متغيرات هي السلطة والموارد والمعلومات (TETİK، 2016، 222).

(5) المشاركة في اتخاذ القرارات: لكي تتحقق أهداف إدارة أي منظمة لابد من اعتمادها على تعاون العاملين مع إدارة المنظمة وسيادة مفهوم التشارك، فمشاركة العامل في اتخاذ القرارات، ومنحه الفرصة للتعبير عن رأيه من أفضل الأساليب التي يمكن أن تمارسها الأنظمة الإدارية الحديثة؛ للاستفادة من خبراته وتجاربه، والمشاركة في اتخاذ القرار تتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم التي تساعد المنظمة على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلة التي تواجهها، كما أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تخلق لديهم الإحساس بأهميتهم وشعورهم بالمسؤولية تجاه المنظمة (دبي، مزياني، 2018: 401). وتتبع أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية، وتعد عملية اتخاذ القرار "مرحلة اختبار البديل الأمثل من بين بدائل عدة متاحة؛ لتحقيق الهدف المرغوب، والوصول إلى القرار المناسب حسب الجودة والسرعة والسهولة في التنفيذ". (أبو حميد، 2017: 24)، والمشاركة في صناعته ما هي إلا "فتح المجال أمام الفرد العامل في المنظمة لإبداء رأيه حول المشكلات التي تواجه المنظمة".

(6) التكوين: هو العملية التي يحسن العاملون من خلالها مهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم، حيث يهدف إلى تحسين مهاراتهم لأداء الواجبات والمسؤوليات الحالية والمستقبلية، ويساعدهم على التكيف مع عدة جوانب مثل التكنولوجيا والمنافسة، فهو أداة لسد الفجوة في الأداء، ويعمل على تحسين إنتاجية العاملين وتعزيز التزامهم، ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Bhat، 2013: 292).

(7) سلوك القادة لمساندة المرؤوسين: إن السلوك القيادي يؤثر على سلوك العامل في المنظمة، ويعتبر انعكاساً لسلوك قادتهم فالعلاقة التبادلية بين رب العمل والعامل لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية مثل النفوذ والخدمة والمعلومات، وإنما تعتمد أيضاً على المواد الاجتماعية الشعورية مثل الاحترام والتقدير والتوافق والدعم (بوخلوة، قمو، 2016: 5).

وإن السلوك هو النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، ويتم هذا عن طريق الإقناع والتأثير على العمال لأداء مهامهم بقصد تحقيق هدف معين. وقد توصلت مجموعة من الدراسات إلى أن السلوك المدعّم للقائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفّعهم للإنتاجية، كما أن هناك علاقة تبادلية بين العامل وقائد العمل والتي لا تعتمد على الجوانب المادية كالأجور والخدمات المقدمة والمعلومات، وإنما تشمل أيضاً الجوانب الاجتماعية الشعورية كالاحترام والتأييد والتقدير (شهلي، 2017، 14).

(8) الأمن الوظيفي: هو حالة نفسية يختلف فيها العاملون عن توقعاتهم بشأن استمرارية العمل مستقبلاً داخل المنظمة، أي أنه تصور شخصي، فالعاملان اللذان يشغلان الوظيفة نفسها في المنظمة نفسها قد يعرضان لمستويات متباينة من الأمن الوظيفي، فهو يعكس تصوراً شخصياً يخص الاستمرار في الوظيفة (Wang، Wei Tian، Chia، & p.3، 2016).

أنواع الدعم التنظيمي:

وقد صنف الباحثون الدعم التنظيمي من قبل العاملين في المنظمات إلى نوعين هما:

1- الدعم الإشرافي: ينبع مفهوم الدعم الإشرافي من التبادلات الاجتماعية التي تتم بين الفرد والمشرف، وتقوم على أسس نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل، وتوضح هذه النظرية أن الشكل الأساسي للتفاعل بين البشر إنما يحدث أثناء تبادل الموارد بينهم، فهي تفترض أن جميع العلاقات بين الأفراد والمشرفين تتشكل استناداً إلى تحليل التكلفة والعائد من منظور شخصي، فإذا كانت الفوائد المترتبة على هذه العلاقة تفوق التكاليف التي يتحملها العامل؛ فإنه سيفضل الاستمرار في تلك العلاقة وعلاوة على ذلك فإن قاعدة المعاملة بالمثل توضح أن العاملين يشعرون بأنهم ملزمون بتقديم معاملة طيبة تتناسب مع مستوى معاملة المشرفين لهم، ولأن المنظمة تتكون من مجموعة أفراد يسعون نحو تحقيق هدف معين و محدود، فإن هؤلاء الأفراد أثناء منعهم نحو تحقيق ذلك الهدف يتفاعلون مع مشرفيهم، ولذلك يعتبر المشرفون أكثر تأثيراً في العاملين من غيرهم، نظراً للصلة والعلاقة المباشرة بينهم بالإضافة إلى كونهم حلقة الوصل بين الإدارة والعاملين كما أن المشرفين يؤدون دوراً مؤثراً في تنفيذ

السياسات التنظيمية ولذلك لديهم القدرة على التحكم في مستويات أداء العاملين، ولذا فإن ما يؤديه المشرفون من تصرفات، وما يتخذونه من قرارات تعتبر محل اعتبار من قبل إدارة المنظمة لأنهم في واقع الأمر يعتبرون وكلاء المنظمة، ومن ناحية أخرى يؤدي المشرف دوراً مؤثراً في عملية إعادة التأهيل الاجتماعي للعاملين داخل المنظمة، فهم يساعدونهم على تحديد أهدافهم الوظيفية، ويقدمون لهم أنشطة النصح والمشورة التي تعينهم على تحقيق تلك الأهداف، بل و اقتراح الخطط المناسبة لتحفيزهم على الأداء الجيد، ولذلك يرى (Tekleab & Chiabura 2011)، أن توفير الدعم الإشرافي للعاملين يؤدي دوراً حاكماً في إدراكه لمستوى الدعم الذي يحصل عليه من المنظمة ويحدث أن المشرفين يعملون على تحقيق أهداف السياسة العامة للمنظمة بالتعاون مع العاملين، وفي الوقت نفسه فهم يرفعون تقارير دورية حول مستوى إنجاز تلك الأهداف، ومقدار إسهام كل موظف في تحقيقها، ومن هنا تنشأ علاقة ارتباط بين المشرفين والعاملين يدرك من خلالها العامل مستوى الدعم. التنظيمي المقدم له، وفي خلاصة القول فإن الفرد تربطه برئيسه المشرف علاقة وطيدة داخل المنظمة أو بيئة العمل فلو أنه أحاد أداء مهامه الوظيفية فسوف يحصل على التعويض الملائم من رئيسه المباشر الذي يمثل المنظمة باعتباره وكيلاً عنها، ولذلك يمثل الدعم الإشرافي المباشر أحد أهم عناصر الدعم التنظيمي.

2- دعم زملاء العمل: ينظر العاملون إلى المنظمة باعتبارها إنساناً، وبذلك فهم يعتبرون تصرفاتها كأفعال وتصرفات البشر، وبالمثل، فإن أفعال وتصرفات وكلاء المنظمة تعبر عن تصرفات المنظمة، ولا يندرج مفهوم الوكالة على المشرفين والرؤساء فقط، بل يمتد ليشمل زملاء العمل، ولذلك يمكن القول بأن المنظمة ترتبط بعلاقات وكالة بجميع العاملين بها، وبناء على ذلك نجد أن العامل يرتبط بعلاقات وكالة بطرفين أساسيين بالمنظمة هما المشرفون وزملاء العمل، لذلك فإنه عند دراسة الدعم التنظيمي يجب ألا ينصرف لفظ التنظيمي، إلى المنظمة فقط ولكن ينبغي أن يتسع ليشمل جميع الوكلاء فيها الذين من أهمهم المشرفون وزملاء العمل، فالعامل عندما يحصل على الدعم من زملائه في العمل يكون اتجاهها إيجابياً حول الدعم التنظيمي والعكس صحيح ومن ناحية أخرى تؤدي العلاقات السائدة بين زملاء العمل مجموعة من الوظائف المهمة في المنظمة، فهي تشكل مصدراً مهماً - إن لم يكن الأهم للدعم النفسي والاجتماعي للموظف، فغالباً ما يتلقى العامل الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه، والسبب الرئيس في هذا الأمر أن العاملين عادة ما يدركون أن زملاءهم يعيشون في الظروف نفسها ما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم وهمومهم في العمل، وكذلك ونضيف إلى ما سبق أن الزملاء يشكلون مصدراً للمعلومات التنظيمية المهمة للعاملين، فالعاملون يعتمدون على زملائهم في الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل التي لا يمكن لهم الحصول عليها بطرق رسمية، كما يتعلم الزملاء من بعضهم، وفي الوقت نفسه يمكن أن ينبهوا زملاءهم إلى الأخطاء التي وقعوا فيها، أو من المحتمل أن يقعوا فيها، ما يجعلهم مصدراً مهماً من مصادر التغذية الراجعة في المنظمة.

آثار الدعم التنظيمي :

1- زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين: يعد مفهوم المعاملة بالمثل مفهوماً أساسياً يرتبط بالدعم التنظيمي وبموجب نظرية الدعم التنظيمي فإن له تأثير إيجابياً على مواقف العاملين وسلوكياتهم لأنه يخلق شعوراً بالالتزام داخل الأفراد. (شاكر 2016).

2- الرغبة في البقاء بالمنظمة: تشير العديد من الدراسات إلى أن حصول العاملين على الدعم التنظيمي يزيد من رغبتهم في البقاء بالمنظمة بسبب وجود رابطة عاطفية قوية تمنعهم من اتخاذ القرار بتركها (العنزي، 2014).

3- الآثار المرتبطة بالوظيفة: إن للدعم التنظيمي تأثير على ردود الفعل العاطفية العامة للموظف تجاه وظيفته بما في ذلك الرضا الوظيفي والمزاج الإيجابي للموظف.

4- الأداء: أن الدعم التنظيمي يزيد من أداء أنشطة العمل المعيارية (القياسية) والإجراءات الإيجابية لتتجاوز إلى ما وراء المسؤوليات المخصصة وتتضمن هذه النشاطات تقديم المساعدة لزملاء العمل والسلوكيات التي تساعد المنظمة (شاكر، 2016).

5- الضغوط: من المتوقع أن الدعم التنظيمي يقلل من ردود الفعل النفسية السلبية مما يدل على توافر الدعم المادي والعاطفي عند الحاجة لمواجهة متطلبات العمل العالية، وأن الدعم التنظيمي للعاملين يولد لديهم شعوراً إيجابياً نحو المنظمة مما يقودهم نحو بذل المزيد من الجهد للارتقاء بالمنظمة وبالتالي تنخفض لديهم مستويات الشعور بالضغوط النفسية (العنزي، 2014).

6- سلوك الانسحاب: كشفت الدراسة (غادة، 2019) أن سلوكيات انسحاب العامل هو سلوك يدفع العامل بعيداً عن المشاركة الكاملة أو الفاعلة لوظيفته أن زيادة مستوى الدعم التنظيمي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي العاطفي الذي يؤدي إلى تخفيض سلوك الانسحاب.

تاسعا: الإبداع الإداري:

الإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريفه ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع (الحاكم، علي، 2015: 181).

عُرف الإبداع الإداري بأنه: "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية" (لولو، 2015، 40).

كما عرفه كل من (Blandine and Nathan: 2013 :11) بأنه "تنفيذ هياكل تنظيمية جديدة، وأنظمة إدارية، وممارسات الإدارة، والعمليات، والتقنيات التي يمكن أن تخلق قيمة للمنظمة"، وعرفه عاطف بأنه "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً" (عاطف، 2013 : 208).

مستويات القدرات الإبداعية:

- يرى البعض أن هناك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية، وتتمثل تلك المستويات في الآتي (الإمام، 2017، 16):
- 1 - الإبداع التعبيري:** إن ما يميز النابغون في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والثقافة.
 - 2- الإبداع الإنتاجي:** وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.
 - 3 - الإبداع الاختراعي:** وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجالات العلم مع بعض، وهذه العملية الذهنية تسمى "التركيب" كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة، أو محاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من أجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.
 - 4 - الإبداع التجديدي:** يقوم المبدع في هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة.. إلخ، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافاً جذرياً عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى هذه العملية الابتكار أو التجديد.
 - 5- الإبداع الانبثاقى:**

وهو أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماماً في أكثر المستويات وأعلاها تجريباً مثل إيجاد، وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري تتمثل في الآتي (عوض، 2013، 209):

- 1- الطلاقة:** يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
- 2- المرونة:** يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.
- 3- الأصالة:** تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.
- 4- الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور.
- 5- التحليل:** يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
- 6- المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلولها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه استعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- 7- الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

خصائص الإبداع الإداري:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري؛ لأهميته في تنمية وتطوير القدرات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل داخل المنظمة فيما يلي (شعباني، 2016، 56):

- 1- الجدية والحدثة:** حيث إن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوباً أو تقنية، أو سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديداً من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.
- 2- المنفعة أو القيمة:** أي أنه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المنظمات التي كانت من قبل.
- 3- التكامل والترابط:** ينتم المنتج الإبداعي بوضوح مكوناته وصفاته وجودته وأبعاده، بالإضافة إلى تكامل أجزائه وذلك لا يتم إلا ببناء الإبداع الإداري على أسس ومعطيات واعتبارات إدارية مترابطة يمكن من خلالها توقع النتائج، وهذا لا يأتي إلا بخلاصة الجهود التنافسية التي تعكس ميزة المنظمة.
- 4- التراكمية:** بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي تستعمل كمعطيات ومداخلات لعملية الإبداع.
- 5- المواءمة الزمنية:** يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب؛ لكي تستفيد منه منظمات الأعمال.

متطلبات الإبداع الإداري:

يتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي (اسحاق، 2012:104):

- 1- **الانتماء والولاء التنظيمي:** يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها، وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- 2- **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص:** يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
- 3- **اتباع المنهج العلمي:** يعتبر اتباع المنهج العلمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذل الوقت والجهد والتكلفة.
- 4- **الإيمان بالرأي والرأي الآخر:** يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- 5- **الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة:** يزيد الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.
- 6- **الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر:** يعد الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية وإيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

مراحل عملية الإبداع:

- 1- **مرحلة الاهتمام:** في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموماً فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.
- 2- **مرحلة الإعداد:** وهي مرحلة تحدد الأعمال الأساسية وتقوم على دراسة المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع ما.
- 3- **مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع، فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.
- 4- **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع، أما إذا كانت الشركة أو المنظمة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطور.
- 5- **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال أخذ حاجة الدائرة أو المنظمة بعين الاعتبار (الطراونة، 2012).

عاشراً: نبذة على صندوق الضمان الاجتماعي :

يهدف صندوق الضمان الاجتماعي إلى ضمان الحد الأدنى لدخل الفرد الذي يقيه الفقر، وكذلك التغطية عند الحاجة، وأيضاً حمايته من مخاطر الحياة، وذلك بتأمين دخلة الناشئ عن العمل في حالات توقفه عن الكنت بسبب الشيخوخة أو العجز أو المرض أو الوفاة وتقديم الخدمات الطبية والتأهيلية في حالات المرض وإصابات العمل وأمراض المهنة ، ولقد أصبح الضمان الاجتماعي في هذا العصر شعاراً يعبر عن أمل من أكبر آمال البشرية وفكرة مسلم بها في جميع دول العالم، بوصفه نوعاً من إعادة توزيع الدخل على أساس مبدأ التضامن القومي، حيث أنه كان مبدأ مقبولاً بصفة عامة، إلا أن ظروف تطبيقه تختلف من دولة إلى أخرى، كما يختلف مداه في الدول التي يطبق فيها تبعاً لاختلاف أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويمكن تحقيق هذا الهدف المهم للضمان الاجتماعي والمتعلق بحماية الدخل، وتحقيق حد أدنى منه بأسلوبين اثنين:

- 1- **محاولة توفير الدخل للأفراد الذين فقدوا دخلهم العادي سواء لفترة مؤقتة أو بصورة دائمة كما يهدف إلى تحمل النفقات عن كاهل الأفراد والأسرة.**
- 2- **محاولة اتخاذ إجراءات تجعل المجتمع يتحمل بعض النفقات وذلك من خلال تطبيق برامج التأمين الصحي أو توفير خدمات طبية.**

أما أهم المزايا التي يقدمها الضمان الاجتماعي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- 1- **أنه يقول المضمونين في المجتمع الليبي معاشات دائمة لا مكافآت.**
- 2- **أنه نظام يراعي مبدأ التلازم بين ما يدفعه المضمون (المشترك) وبين ما يتقاضاه من منافع بمعنى لا يستحق المضمون مرتباً تقاعدياً بدون دفع اشتراكات مسبقة.**
- 3- **أنه نظام ضمان يراعي بأحكام قانونية أفراد أسرة المضمون عند وفاته.**

4- أنه نظام ضماني يضع الرعاية الاجتماعية في مسارات واضحة علاجية ووقائية وإنمائية، من شأنه خدمة المجتمع، ومد يد العون والإيواء، والتوجيه، والرعاية لكل من تتطلب ظروفهم ذلك. إن الضمان الاجتماعي يفرق بين المضمون المشترك وبين غيره من المضمونين، فالمشترك مضمون يستحق المنافع الضمانية والعينية مقابل الاشتراكات، حيث أن المشتركون أربع فئات هم (العاملون والمنتجون والشركاء والعاملون لحساب أنفسهم)، أما المضمونين الآخرين ومنهم مستحقو (المعاشات الأساسية) فيتلقون منافع الضمان الاجتماعي بدون اشتراكات (المغربي 2015).

حادي عشر: الإطار العملي للدراسة:

منهج الدراسة: انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها فإن الباحثين اتبعوا المنهج الوصفي التحليلي (أسلوب دراسة الحالة) كأفضل منهج علمي مناسب لهذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بمبنى الإدارة في صندوق الضمان الاجتماعي شرق بنغازي وغربها البالغ عددهم (320) موظفاً، حيث كان عدد العاملين بفرع شرق بنغازي (120) موظفاً، و(200) موظف في غرب بنغازي، واستناداً إلى جدول (krejcie and Morgan) (1970) تم توزيع استمارة استبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (175) موظفاً وموظفة.

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم اعداد استمارة استبانة بالاعتماد على دراسات جاسم (2024) و الزبياري (2024) والتي تتألف من مجموعة من الأقسام الأول يتناول البيانات الشخصية والوظيفية عن المبحوث وهي (النوع، والعمر، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة في الصندوق، والمسمى الوظيفي). أما القسم الثاني يتكون من عدد (25) عبارة تختص بقياس متغير الدعم التنظيمي بمتغيراتها الفرعية. أما القسم الثالث: يختص هذا القسم بمتغير الإبداع الإداري ويحتوي على (10) عبارات يتكون من (26-35).

وصف مقياس أداة الدراسة: مقياس الدراسة معد وفق سلم ليكارت الخماسي الاجابات، حيث لكل عبارة في الاستبانة مقاسة بخمسة بدائل إجابة عن النحو الآتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ولحساب طول خلايا المقياس كما موضح بالجدول (1).

جدول (1) طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكارت ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في مقياس ليكارت	درجة الممارسة
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	ضعيفة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	ضعيفة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفعة
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفعة جداً

ثبات وصدق أداة الدراسة: تم تطبيق أداة الدراسة مبدئياً على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (15) فرداً وقد تحقق الباحثين من ثبات أداة الدراسة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2) يبين قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	معامل الثبات
الدعم التنظيمي	0.954
الإبداع الإداري	0.923
المقياس الكلي للأداة	0.962

ومن خلال نتائج الاختبار يلاحظ أن معامل الثبات لمقياس الدعم التنظيمي قد بلغ (0.954)، وبلغ معامل الثبات لمقياس الإبداع الإداري (0.923)، وهذا وقد بلغ معامل المقياس الكلي للأداة (0.962)، وبالتالي يمكن الاعتماد على قيم المعاملات والوثوق بها في النتائج. أما بخصوص طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي تعتبر إحدى الطرق البسيطة والدقيقة في حسابه ومعنى صدق الاختبار هو أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه، أما بخصوص نتائج اختبار الصدق كانت كما موضحة بالجدول رقم (3).

جدول (3) معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات لأداة الدراسة

المتغيرات	معامل الصدق
الدعم التنظيمي	0.98
الإبداع الإداري	0.96
المقياس الكلي للأداء	0.98

إجراءات توزيع أداة الدراسة: تم توزيع الاستمارة على المبحوثين، واستغرقت عملية التوزيع والجمع والتحليل قرابة الشهر لضمان نتائج أكثر موضوعية حيث تم توزيع عدد (175) استمارة استبانة وتم استرداد عدد (150) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي وتشكل من نسبته (86 %) وهي نسبة مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

خصائص عناصر عينة الدراسة: من الجدول (4)، يتضح ارتفاع نسبة الذكور حيث تصل إلى (58.4%) من إجمالي حجم العينة، أما بالنسبة للعمر فإن ما نسبته (45.5%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40 سنة) وهذا يدل على أن صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي يعتمد على فئة الشباب لإنجاز الأعمال ذات الصلة بتقنيات الاتصالات أكثر من اعتمادها على كبار السن، وتليها الفئات العمرية الأخرى بنسب متفاوتة كما موضح بالجدول (4)، أما بالنسبة للمستوى التعليمي، فإن النسبة الغالبة من أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية بنسبة (40.3%) وهذا ويعزى ذلك على أن صندوق الضمان الاجتماعي يعمل على رفد كوادره سنوياً بدماء جديدة، أما من حيث مدة الخدمة اتضح أن نسبة (39%) تليها الفئات الأخرى والملاحظ أن هناك انسجام وتقارب في النسب قد يعود إلى وجود استقرار وظيفي وبيئة تنظيمية إيجابية بالصندوق.

جدول (4) يبين الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الفئة	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكور	90	58.4%
	إناث	64	41.6%
	الإجمالي	154	100%
العمر	أقل من 30 سنة	23	14.9%
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	70	45.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	41	26.6%
	من 50 سنة فما فوق	20	13%
	الإجمالي	154	100%
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	16	10.4%
	دبلوم متوسط	14	9.1%
	دبلوم عالي	52	33.8%
	جامعي (بكالوريوس - ليسانس)	62	40.3%
	ماجستير	10	6.5%
	الإجمالي	154	100%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	30	19.5%

من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	13%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	60	39%
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	12	7.8%
من 20 سنة فما فوق	32	20.8%
الإجمالي	154	100%

1) الإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى الدعم التنظيمي للعاملين بالإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي؟

تضمنت الاستبانة (25) عبارة تقيس مستوى الدعم التنظيمي بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المشاركين في الدراسة عن تلك العبارات الموضحة في الجدول (5) أمكن التعرف على مستوى الدعم التنظيمي بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام للدعم التنظيمي (3.3092) وانحراف معياري (0.2842) وبدرجة ممارسة متوسطة أي ان هناك دعم تقدمه إدارة الصندوق للعاملين ولكن ليس بالمستوى المأمول فهو يقع في الدرجة المتوسطة وبوزن نسبي (0.66182) مما يعكس اهتمام إدارة الصندوق بالدعم التنظيمي لدى العاملين. ويؤكد على هذه النتيجة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمتغيرات الفرعية للدعم التنظيمي كما مبين بالجدول رقم (5).

جدول (5) مستوى الدعم التنظيمي بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي

البيان	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
العدالة التنظيمية	1	اعتقد أن راتبتي الشهري مناسب.	2.487	1.13895	25
	2	بصفة عامة فأني أتحصل على حوافز مالية مناسبة جداً.	2.656	1.16809	24
	3	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جداً.	2.805	1.09113	23
عدالة الإجراءات	4	يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	3.305	1.03107	15
	5	يشرح المدير القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	3.442	1.10842	9
	6	يتم تطبيق كل القرارات الإدارية على العاملين بلا استثناء.	3.305	1.03107	16
عدالة التعاملات	7	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	3.533	0.96453	4
	8	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة.	3.701	0.96426	1
	9	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يأخذ في الاعتبار مطالبي	3.377	0.99724	14

			الشخصية.			
5	1.01104	3.526	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي.	10		
--	0.41346	3.2137	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير العدالة التنظيمية			
6	0.97853	3.5	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقش أفكارهم.	11	سلوك القادة لمساعدة المرؤوسين	
11	0.99579	3.429	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل.	12		
10	0.89971	3.435	عندما يتخذ المدير قراراً يُشعر المرؤوسين أن لديه اقتناع داخلي بما يقول.	13		
8	1.11515	3.461	لدى المدير قدرة على إلهام حماس الآخرين وكسب تأييدهم.	14		
--	0.032305	3.45625	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير سلوك القادة لمساعدة المرؤوسين			
19	1.18417	3.273	رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات من خلال التشاور.	15	المشاركة في اتخاذ القرارات	
2	0.98303	3.565	أشارك بقدر كبير في اتخاذ القرارات المرتبطة باختصاصي وواجباتي الوظيفية.	16		
12	0.99877	3.39	يشجعني رؤسائي على التعبير عن أفكاري في العمل حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم.	17		
21	1.00115	3.208	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بنسب عالية.	18		
18	0.98559	3.247	يهتم المدراء بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.	19		
--	0.144594	3.3366	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات			
17	1.08293	3.286	تقدر المنظمة المجهودات الإضافية التي أبذلها لأداء العمل بكفاءة.	20	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	
13	1.03025	3.383	تتميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشبع طموحي في العمل.	21		
3	0.90695	3.565	تتنوع المهارات المطلوبة لأداء عملي مما يدفعني لاكتساب المهارات باستمرار.	22		

22	1.12272	3.143	23	اتحصل من عملي على الحوافز والمكافآت التي تسهم في تحقيق رضائي عن العمل.
20	1.10135	3.234	24	أعيش حياة وظيفية تساعدني على الإبداع بشكل مستمر.
7	1.12138	3.474	25	المستوى الوظيفي لعملي يتناسب مع طبيعة النشاط الذي أؤديه.
--	0.156878	3.3475	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير دعم وتأکید الذات لدى العاملين	
---	---	3.3092	المتوسط الحسابي للدعم التنظيمي ككل	
---	0.28421		الانحراف المعياري للدعم التنظيمي ككل	

وبلاحظ أن كل عبارات الدعم التنظيمي تتراوح متوسطاتها ما بين (2.4870-3.7013) وتمارس بدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، وكانت أعلى قيمة وسط حسابي للعبارة “عندما يتخذ المدير قراراً متعلقاً بوظيفتي فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة هي (3.7013) وانحراف معياري قدره (0.96426) في حين حظيت عبارة “اعتقد أن راتبي الشهري مناسب” بأقل متوسط حسابي وقدره (2.4870) وانحراف معياري قدره (1.13895). يعزز هذه النتائج أن الصندوق يقدم دعماً جيداً للعاملين به في مجالات عديدة مثل كالتدريب للموارد البشرية والسعي تحسين بيئة للعمل مما يعزز الإنتاجية والرضا العام للموظفين، وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء والإبداع.

الإجابة عن التساؤل الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي؟

تضمنت استمارة الاستبانة عشر عبارات تقيس مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المشاركين في الدراسة عن تلك العبارات الموضحة في الجدول رقم (6) أمكن التعرف على مستوى الإبداع الإداري، حيث بلغ المتوسط العام للإبداع الإداري (3.4519) وانحراف معياري (0.83253) وبدرجة ممارسة مرتفعة وبوزن نسبي (0.69038) مما يعكس أن العاملين لدى صندوق الضمان الاجتماعي لهم قدرة على إنتاج أفكار جديدة لحل مشكلات العمل وتطوير الخدمات.

وبلاحظ أن كل عبارات مقياس الإبداع الإداري تتراوح متوسطاتها ما بين (3.1429-3.7857) أي أنها تمارس بدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، وكانت أعلى قيمة متوسط حسابي للعبارة “أملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وأتحمل مسؤولياتها” بمتوسط حسابي قدره (3.7857) وانحراف معياري قدره (0.99649) في حين حظيت عبارة “تكافئ إدارة صندوق الضمان الاجتماعي أصحاب الأفكار الإبداعية مادياً” بأقل متوسط حسابي قدره (3.1429) وانحراف معياري قدره (1.11689).

من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من الجدول رقم (6)، يتضح أن العاملين في الصندوق يتمتعون بمهارات وإمكانات عالية في الابتكار والتفكير الإبداعي، ويعملون بشكل فعال على تطوير عمليات وخدمات الصندوق وإيجاد حلول جديدة للمشكلات المعقدة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عواد 2018) التي دلت على وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة بهدف تحقيق الإبداع الإداري.

جدول (6) مستوى الإبداع الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	أعبر عن أفكاري ومقترحاتي بثقة تامة.	3.558	1.05401	3
2	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	3.714	0.98162	2
3	أملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وأتحمل مسؤولياتها.	3.786	99649	1
4	تشجع الإدارة المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين.	3.39	1.06219	7
5	توفر الإدارة مصادر التمويل لدى المبدعين.	3.201	1.08694	9
6	تتوفر المعلومات التي تسهل عمل العامل بدون صعوبة تذكر في الحصول عليها.	3.513	1.12161	4
7	تكافئ إدارة صندوق الضمان الاجتماعي أصحاب الأفكار الإبداعية	3.143	1.11689	10

مادياً			
8	تشجع إدارة صندوق الضمان الاجتماعي العاملين على التجريب وعدم الخوف من الفشل وتكرار المحاولة.	3.416	1.05843
9	تعمل إدارة صندوق الضمان الاجتماعي على تشجيع المبدعين معنوياً.	3.442	1.17149
10	يوجد بصندوق الضمان الاجتماعي مقاييس موضوعية للإبداع.	3.357	1.15288
11	المتوسط الحسابي للإبداع الإداري ككل	3.45	---
12	الانحراف المعياري للإبداع الإداري ككل		0.8325

(3) اختبار فروض الدراسة: اختبار فروض الدراسة يمثل الإجابة عن التساولين الثالث والرابع للدراسة.

(1) الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي من خلال (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) على الإبداع الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد من أجل التعرف على أبعاد الدعم التنظيمي من خلال (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) على الإبداع الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.

جدول (7) يبرز نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الدعم التنظيمي على الإبداع الإداري

الإبداع الإداري			الدعم التنظيمي
Sig	T	Beta	
0.110	1.907	0.152	العدالة التنظيمية
0.018	2.385	0.209	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين
0.084	1.739	0.184	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.000	7.139	0.619	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين
52.313	F	0.764	R
0.000	Sig	0.584	R ²

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.584$) وهذا يعني أن متغير الدعم التنظيمي بأبعاده الأربعة الواردة في الجدول يفسر ما نسبته (58.4%) من التباين في متغير الإبداع الإداري كما بلغ معامل الارتباط (0.764) في حين بلغت قيمة ($F=52.313$) عند مستوى دلالة (0.000) والتي تعتبر أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبذلك يتم قبول الفرضية البديلة بوجود أثر إيجابي لأبعاد الدعم التنظيمي على الإبداع الإداري، كما بين الجدول السابق مقدار مساهمة أثر كل بُعد من أبعاد الدعم التنظيمي في الإبداع الإداري حيث تظهر النتائج أن بُعد (دعم وتأكيد الذات لدى العاملين) هو الأكثر تأثيراً إيجابياً ودال إحصائياً في الإبداع الإداري حيث بلغت قيمة ($t=7.139$) وبمستوى دلالة (0.000) وأن بعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين له تأثير سلبي ودال إحصائياً على الإبداع الإداري حيث بلغت قيمة ($t=-2.385$) وبمستوى دلالة (0.018) كما بلغت قيمة ($Bata = 0.619$) و ($Bata = -0.209$) على التوالي، في حين لم يظهر أي أثر لبعدي العدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار على الإبداع الإداري وقد جاءت هذه النتيجة مفاجئة للباحثة إذ توقعت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذه الأبعاد بالتحديد لما لهما من دور في تحفيز الإبداع داخل العاملين ودفعهم بالاتجاه نحو تبني وتفعيل هذا المفهوم في المنظمة، وتعزو الباحثين هذه النتيجة إلى وجود سياسات إدارية تمنع العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار.

(2) الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الدعم التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الصندوق).

جدول (8) نتائج اختبار (T-Test) للفرق بين المتوسطات لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار t	درجات الحرية df	القيمة الاحتمالية Sig
أنثى	64	3.201	0.760	-1.587	152	0.115
ذكر	90	3.386	0.681			

يلاحظ من الجدول أن نتيجة اختبار (T) قد بلغت (-1.587)، بالنسبة لمتغير الدعم التنظيمي ناظرها قيمة احتمالية بلغت (0.115)، وهي أكبر من (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الدعم التنظيمي بالصندوق تعزى لمتغير النوع.

جدول رقم (9) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين المتوسطات لمتغير الفئات العمرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.259	3	2.420	5.057	0.002
داخل المجموعات	71.772	150	0.478		
الكل	79.031	153			

يلاحظ من الجدول (9) أن نتيجة اختبار (F) قد بلغت (5.057) بالنسبة لمتغير الدعم التنظيمي ناظرها قيمة احتمالية بلغت (0.002)، وهي أقل من (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الدعم التنظيمي بالصندوق محل الدراسة تعزى لمتغير الفئات العمرية.

جدول رقم (10) يبين القيم الاحتمالية لنتائج الاختبار البعدي (LSD) للفرق بين المتوسطات لمتغير الفئات العمرية

الفئات العمرية	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فما فوق
أقل من 30 سنة		0.041	0.000	0.008
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	0.041		0.020	0.209
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	0.000	0.020		0.607
من 50 سنة فما فوق	0.008	0.209	0.607	

يلاحظ من الجدول (10) لنتائج اختبارات البعدية (LSD) ان الفئات العمرية " (أقل من 30 سنة) " تختلف مع جميع الفئات الأخرى في الدعم التنظيمي بقيمة احتمالية تتراوح بين (0.000 و 0.041) ، أيضا نجد ان تختلف الفئة العمرية " (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) " مع الفئة " (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) " بقيمة احتمالية (0.020) في الدعم التنظيمي، اما الفئات الباقية لا يوجد فروق بينها في الدعم التنظيمي.

جدول (11) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين المتوسطات لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.782	4	1.196	2.399	0.053
داخل المجموعات	74.249	149	0.498		
الكل	79.031	153			

يلاحظ من الجدول (11) أن نتيجة اختبار (F) قد بلغت (2.399) بالنسبة لمتغير الدعم التنظيمي ناظرها قيمة احتمالية بلغت (0.053)، وهي أكبر من (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الدعم التنظيمي بالصندوق محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي

جدول (12) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين المتوسطات لمتغير مدة الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.761	4	1.690	3.485	0.009
داخل المجموعات	72.270	149	0.485		
الكل	79.031	153			

يلاحظ من الجدول (12) أن نتيجة اختبار (F) قد بلغت (3.485) بالنسبة لمتغير الدعم التنظيمي ناظرها قيمة احتمالية بلغت (0.009)، وهي أقل من (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الدعم التنظيمي بالصندوق محل الدراسة تعزى لمتغير مدة الخدمة.

جدول (13) يوضح القيم الاحتمالية لنتائج الاختبار البعدي (LSD) للفرق بين المتوسطات لمتغير مدة الخدمة

مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 إلى أقل من 20 سنة	من 20 سنة فما فوق
أقل من 5 سنوات		0.058	0.377	0.003	0.017
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.058		0.172	0.178	0.825
من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.377	0.172		0.008	0.058
من 15 إلى أقل من 20 سنة	0.003	0.178	0.008		0.205
من 20 سنة فما فوق	0.017	0.825	0.058	0.205	

يلاحظ من الجدول (13) لنتائج اختبارات البعدية (LSD) ان مدة الخدمة "أقل من 5 سنوات" تختلف مع الفئات "من (15) إلى أقل من (20) سنة" و"من (20) سنة فما فوق" في الدعم التنظيمي بقيمة احتمالية (0.003 و 0.017) على التوالي، أيضا نجد ان مدة الخدمة من (10) إلى أقل من (15) سنة "تختلف مع مدة الخدمة" من (15) إلى أقل من (20) سنة "بقيمة احتمالية (0.008) في الدعم التنظيمي، اما الفئات الباقية لا يوجد فروق بينها في الدعم التنظيمي.

(3) الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

جدول رقم (14) نتائج اختبار (T-Test) للفرق بين المتوسطات لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة احصائي الاختبار t	درجات الحرية df	القيمة الاحتمالية Sig
أنثى	64	3.405	0.881	-0.593	152	0.554
ذكر	90	3.486	0.800			

يلاحظ من الجدول (14) أن نتيجة اختبار (T) قد بلغت (-0.593)، بالنسبة لمتغير الإبداع الإداري ناظرها قيمة احتمالية بلغت (0.554)، وهي أكبر من (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري بالصندوق تعزى لمتغير النوع.

جدول (15) يبين نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين المتوسطات لمتغير الفئات العمرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	17.739	3	5.913	10.044	0.000
داخل المجموعات	88.306	150	0.589		
الكل	106.044	153			

يلاحظ من الجدول السابق أن نتيجة اختبار (F) قد بلغت (10.044) بالنسبة لمتغير الإبداع الإداري ناظرها قيمة احتمالية بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري بالصندوق محل الدراسة تعزى لمتغير الفئات العمرية.

جدول (16) يبين القيم الاحتمالية لنتائج الاختبار البعدي (LSD) للفرق بين المتوسطات لمتغير الفئات العمرية

الفئات العمرية	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فما فوق
أقل من 30 سنة		0.000	0.000	0.000
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	0.000		0.866	0.455

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	0.000	0.866	0.415
من 50 سنة فما فوق	0.000	0.455	0.415

يلاحظ من الجدول السابق لنتائج اختبارات البعدية (LSD) ان الفئات العمرية "أقل من (30) سنة" تختلف مع جميع الفئات الأخرى في الإبداع الإداري بقيمة احتمالية (0.000)، أما الفئات الباقية لا توجد فروق بينها في الإبداع الإداري. جدول (17) يبين نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين المتوسطات لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.481	4	1.120	1.644	0.166
داخل المجموعات	101.563	149	0.682		
الكلية	106.044	153			

يلاحظ من الجدول أن نتيجة اختبار (F) قد بلغت (1.644) بالنسبة لمتغير الإبداع الإداري ناظرها قيمة احتمالية بلغت (0.166)، وهي أكبر من (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري بالصندوق محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول (18) يبين نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين المتوسطات لمتغير مدة الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	13.950	4	3.488	5.643	0.000
داخل المجموعات	92.094	149	0.618		
الكلية	106.044	153			

يلاحظ من الجدول (18) أن نتيجة اختبار (F) قد بلغت (5.643) بالنسبة لمتغير الإبداع الإداري ناظرها قيمة احتمالية بلغت (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري بالصندوق محل الدراسة تعزى لمتغير مدة الخدمة.

جدول (19) يوضح القيم الاحتمالية لنتائج الاختبار البعدي (LSD) للفرق بين المتوسطات لمتغير مدة الخدمة

مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 إلى أقل من 20 سنة	من 20 سنة فما فوق
أقل من 5 سنوات		0.000	0.107	0.002	0.028
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.000		0.001	0.660	0.024
من 10 إلى أقل من 15 سنة	0.107	0.001		0.031	0.359
من 15 إلى أقل من 20 سنة	0.002	0.660	0.031		0.152
من 20 سنة فما فوق	0.028	0.024	0.359	0.152	

يلاحظ من الجدول (19) لنتائج اختبارات البعدية (LSD) ان مدة الخدمة "أقل من 5 سنوات" تختلف مع الفئات "من 5 إلى أقل من 10 سنوات" و "من 15 إلى أقل من 20 سنة" و "من 20 سنة فما فوق" بقيم احتمالية (0.000 و 0.002 و 0.028) على التوالي في الإبداع الإداري ، أيضا نجد ان الفئة مدة الخدمة "من 5 إلى أقل من 10 سنوات" تختلف أيضا مع الفئات "من 10 إلى أقل من 15 سنة" و "من 20 سنة فما فوق" بقيمة احتمالية (0.001 و 0.024) في الإبداع الإداري ، وأخيرا نجد أن فئة مدة الخدمة "من 10 إلى أقل من 15 سنة" تختلف أيضا مع الفئة "من 15 إلى أقل من 20 سنة" بقيمة احتمالية 0.031 أما الفئات الباقية لا توجد فروق بينها في الإبداع الإداري.

نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسطاً من الدعم التنظيمي بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، مما يعكس إلى حد ما وجود دعم من إدارة الصندوق تجاه العاملين.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي بنغازي جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن العاملين لدى صندوق الضمان الاجتماعي لهم قدرة على إنتاج أفكار جديدة لحل مشكلات العمل وتطوير الخدمات.
3. وجود أثر ذا دلالة إحصائية للدعم التنظيمي على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة معنوي (0.05)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد الاهتمام بالدعم التنظيمي في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي زادت دلالات تحقيق الإبداع الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.
4. أظهرت النتائج أن أنه لا يوجد فروقا في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الدعم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة باستثناء متغيري العمر وسنوات الخدمة.
5. أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروقا في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين باستثناء متغيري العمر وسنوات الخدمة.

توصيات الدراسة:

1. ينبغي على إدارة الصندوق أن إيلاء الاهتمام بالعدالة التنظيمية لإسهامها في تطوير وتحسين أداء العاملين، فضلا عن الأبعاد الأخرى للدعم التنظيمي كالمشاركة في اتخاذ القرارات ودعم وتأكيد الذات للعاملين والتي جاءت مستويات توافرها متوسطة من وجهة نظر العاملين بالصندوق.
2. المحافظة على المستوى الجيد من الابتكار وتنميته عبر تعزيز بيئة العمل الإيجابية وبث الثقافة المعززة لمزيد من الإبداع والابتكار لها مما ينعكس إيجاباً على صندوق الضمان الاجتماعي ككل.
3. الاهتمام بمتغيرات الدعم التنظيمي كسبيل لضمان الابتكار والإبداع من قبل العاملين بالصندوق.
4. على إدارة الصندوق مكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية؛ لتحفيزهم وتشجيعهم على الاستمرار في توليد مثل هذه الأفكار الإبداعية.
5. تعزيز التدريب ومهارات التواصل الفعال بالنسبة للعاملين عبر عقد الاجتماعات الدورية والنقاشات الجماعية؛ لتعزيز التواصل البناء وتبادل الأفكار والملاحظات.
6. إجراء مزيد من الدراسات حول المتغيرات المتوقعة تأثيرها في الأثر في الإبداع الإداري.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حميد، هاشم عيسى (2017): أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.
- إسحاق، أنير حسو (2012): دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (26)، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد: 103-105.
- إسحاق، عبد الشكور وأبو سن، أحمد (2022): أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل (دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (3) العدد (8): 370-392.
- أمبارك، سعد (2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة، دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراته، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية فرع مصراته، ليبيا.
- الإمام، عوض (2017)، التفكير الإبداعي لدى طلاب كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وعلاقته ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية، قسم علم النفس، السودان.
- بوخلوة، باديس وقمو سهيلة (2016): أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بنقرت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد (2)، العدد (5)، الجزائر: 32-5.
- جاسم، باقر محمد (2024) أثر الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز أداء العاملين، بحث ماجستير، كلية قسم إدارة الأعمال، الإدارة والاقتصاد، جامعة ميسان.
- الحاكم، علي، أمينة (2015): العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمنظمات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (1): 177-178.
- دبي، بشيرة و مزياني، الوناس (2018): مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى عمال الحماية المدنية بورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (34): 387 - 410.

- الرشيدى، علي ضبيان (2019): الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء في بعض المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد (39)، العدد (3): 243-244.
- الدليمي، فائق حمد (2013): "العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرهما في سلوكيات فرق العمل" **رسالة ماجستير**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- السلمي، خالد عبد الله، و حداد، محمد عبد الكريم، (2022): أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري: بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، **المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية**، العدد (23)، المجلد (6)، السعودية: 221-250.
- شعباني، مريم (2016): مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"، **رسالة ماجستير**، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر.
- شاكر، محمود، (2016)، الدعم التنظيمي المدرك متغيراً وسيطاً بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي، **رسالة دكتوراه**، كلية الإدارة، جامعة البصرة، العراق.
- شهلي، نبيلة (2017): الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي، "دراسة ميدانية بمؤسسة الحضانة للحليب بالمسيلة"، **رسالة ماجستير**، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- طراونة، حسين، (2012)، **نظرية المنظمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- العامري، عبد العزيز عبد الهادي (2020) : العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى العاملين الإداريين في جامعة الحديدة، **مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية**، العدد (8): 332-344.
- عبدالسلام، هالة (2024)، مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين بكلية الآداب والعلوم قمينس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، **مجلة كلية التربية**، العدد (15): 135-166.
- عبدالله، وردة (2022)، "معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق"، **مجلة جامعة بن وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية**، (2): 1-31.
- عطية، غادة، (2019)، أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب من خلال الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، المجلد (1)، العدد (1)، جامعة عين شمس: 385-450.
- عواد، أحمد زياد يوسف (2018)، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، **رسالة ماجستير منشورة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- العوامه، عمر (2024) "الإبداع الإداري وأثره على تنمية رأس المال البشري، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد العجبات"، **مجلة الأصالة**، (3): 1-25.
- عوض، عاطف (2013): أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد (29)، العدد (3)، لبنان: 208-209.
- العنزي، سعد، (2014)، **إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي**، الوراق للنشر والتوزيع، شارع الجامعية الأردنية، الأردن.
- العنزي، عامر بن قيران (2019): الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض، **رسالة ماجستير**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- غادة، عادل (2019) أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة التنظيمي، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، (5): 124-153.
- الفتلاوي، ماجد جبار (2013)، "دور التغيير التنظيمي والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- الكعبي، حميد سالم غياض (2016) "دور الدعم التنظيمي في تقليل التهكم التنظيمي"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، إدارة الأعمال، كلية الرافدين الجامعية، بغداد، العراق.
- المغربي، خالد، (2015)، "أثر بعا المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المرتبطة بمرحلة التقاعد على التوافق الاجتماعي لدى فئة المسنين المتقاعدين"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم علم الاجتماع، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، بنغازي.
- لولو، آلاء (2015) "تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي: دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- محمود، سامية وسليم، محمد (2025) "تأثير الدعم المدرك على رفاة هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية"، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، (49): 512-571.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Bhat, Z. H. (2013). **Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India**. INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH, 3(6).

- Blandine Sanchez and Nathan Fanise, (2013), **Impact of Managerial Innovation on Corporate Social Responsibility**, Master Thesis, Handelshogskolan vid Karlstads University.
- Duong, Hiep and Ho, Yi-Hui Ho, (2024) "Perceived organizational support and its impact on employee's intention to stay: Dataset from the electronics industry in Vietnam", **Data in Brief** (54): 1-12.
- TETİK, N. (2016). **The Effects of Psychological Empowerment on Job performance of tourist guides** .
- Wei Tian, A., Wang, Y., & Chia, T. (2016). **Put My Skills to Use? Understanding the Joint Effect of Job Security and Skill Utilization on Job Satisfaction Between Australian Born Workers in Australia**. Social Indicators.
- Yossef, Sameh Abdalraof Mahmoud; Rakha, Ahmed Hassan, (2017) **Efficiency of personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University**, The Journal of Education and practice, v8, n6, p 113-122.
- Żuchowski, & Brelik,(2017), **The Relationship of Managers With Subordinates as a Development Enabler of Enterprise in the SME Sector**, EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL 20(4)
- .

References:

First: Arabic References:

- Abu Hamid, Hashem Issa (2017): The Impact of Dimensions of Quality of Work Life on the Effectiveness of Administrative Decision-Making at Al-Aqsa University in Gaza. Master's Thesis, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Ishaq, Atheer Hasso (2012): The Role of Dimensions of Organizational Climate in Enhancing Administrative Creativity in Industrial Organizations: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees at the General Company for the Manufacture of Medicines and Medical Supplies in Nineveh Governorate. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (8), Issue 26, Tikrit University, College of Administration and Economics: pp. 103-105.
- Ishaq, Abdul Shakoor and Abu San, Ahmed (2022): The Impact of Perceived Organizational Support on Intention to Leave Work (A Study of a Sample of Sudanese Private Universities in Khartoum State), Journal of Humanities and Natural Sciences, Volume (3), Issue (8): 370-392.
- Ambark, Saad (2015), Organizational Justice and Its Relationship to Job Satisfaction among Medical and Paramedical Staff: A Field Study in Public Hospitals in Misrata. Unpublished Master's Thesis, Libyan Academy, Misrata Branch, Libya.
- Al-Imam, Awad (2017), Creative Thinking among Students of the College of Education, Sudan University of Science and Technology, and Its Relationship to Some Variables. Unpublished Master's Thesis, Sudan University of Science and Technology, College of Education, Department of Psychology, Sudan.
- Bu Khaloua, Badis, and Qumu Suhaila (2016): The Impact of Organizational Support on the Quality of Health Services, a Field Study at the Mother and Child Hospital in Touggourt, Algerian Journal of Economic Development, Volume (2), Issue (5), Algeria: 5-32.
- Jassim, Baqir Muhammad (2024): The Impact of Perceived Organizational Support on Enhancing Employee Performance, Master's Thesis, College of Business Administration, Administration and Economics, University of Maysan.
- Al-Hakim, Ali, Amina (2015): The Relationship between the Components and Obstacles to Administrative Creativity in Sudanese Organizations: An Applied Study of Some Multi-Activity Business Organizations Operating in Khartoum, Journal of Economic Sciences, Volume (16), Issue (1): 177-178.

- Dubai, Bashira, and Maziani, Al-Wanas (2018): The Level of Perceived Organizational Support among Civil Defense Workers in Ouargla, *Journal of the Researcher in Humanities and Social Sciences*, Issue (34): 387-410.
- Al-Rashidi, Ali Dhabyan (2019): Organizational Support and Its Relationship to Organizational Justice and Organizational Commitment: An Empirical Study of Physicians in Some Government Hospitals in Riyadh, *Arab Journal of Management*, Vol. 39, No. (3): 243-244.
- Al-Dulaimi, Faiq Hamad (2013): "The Relationship between Perceived Organizational Support and Human Resource Management Practices and Their Impact on Team Behavior," Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq.
- Al-Salmi, Khaled Abdullah, and Haddad, Muhammad Abdul Karim, (2022): The Impact of the Internal Work Environment on Administrative Creativity: Applied to a Sample of Academics at King Abdulaziz University in Jeddah, *Arab Journal of Arts and Humanities*, No. (23), Vol. (6), Saudi Arabia: 221-250.
- Shabani, Maryam (2016): The Contribution of Knowledge Management to the Development of Administrative Creativity: A Field Study at the Sonatrach Maintenance Directorate "Biskra," Master's Thesis, University of Mohamed Khider, Biskra, Algeria.
- Shaker, Mahmoud, (2016): Support Perceived Organizational Support as a Mediating Variable Between High Inclusion Human Resources Management and Organizational Commitment, PhD Thesis, College of Management, University of Basra, Iraq.
- Shahli, Nabila (2017): Organizational Support and Its Relationship to Job Stability, "A Field Study at the Al-Hadna Milk Company in M'Sila," Master's Thesis, University of Mohamed Boudiaf, M'Sila, Algeria.
- Tarawneh, Hussein (2012), *Organizational Theory*, Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Al-Amri, Abdul Aziz Abdul Hadi (2020): The Relationship between Organizational Support and Job Engagement and Their Impact on Organizational Cynicism among Administrative Employees at Al-Hodeidah University, *Journal of Arts for Psychological and Educational Studies*, Issue (8): 332-344.
- Abdul Salam, Hala (2024): The Level of Perceived Organizational Support among Employees at the College of Arts and Sciences, Qeminis, and Its Relationship to Organizational Citizenship Behavior, *Journal of the College of Education*, Issue (15): 135-166.
- Abdullah, Warda (2022), "Obstacles to Administrative Creativity among Heads of Academic Departments at Tobruk University," *Journal of Bin Walid University for Humanities and Applied Sciences*, 7(2): 1-31.
- Attia, Ghada (2019), "The Impact of Perceived Organizational Support on Withdrawal Behaviors through the Mediating Role of Organizational Identity in the Light of Trust in the Organization," *Scientific Journal of Economics and Commerce*, Vol. (1), No. (1), Ain Shams University, pp. 385-450.
- Awad, Ahmed Ziad Youssef (2018), "The Impact of Knowledge Management on Administrative Creativity in Private Schools in Jordan," published master's thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al al-Bayt University, Jordan.
- Al-Awameh, Omar (2024), "Administrative Creativity and Its Impact on Human Capital Development: A Field Study on Faculty Members at the Faculty of Economics, Ajilat," *Al-Asala Journal*, 9(3): 1-25.
- Awad, Atef (2013): The Impact of Applying Elements of Administrative Creativity In Organizational Development: A Field Study of Employees in Mobile Telecommunications Institutions in Lebanon, *Damascus University Journal of Economics and Law*, Volume (29), Issue (3), Lebanon: 208-209.

- Al-Anzi, Saad, (2014), Business Innovations: Readings in Administrative Excellence and Organizational Excellence, Al-Warraq Publishing and Distribution, Jordan University Street, Jordan.
- Al-Anzi, Amer Bin Qiran (2019): Perceived Organizational Support and its Role in Transferring the Impact of Training in the Riyadh Region Traffic Department, Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.
- Ghada, Adel (2019): The Effect of Perceived Organizational Support on Withdrawal Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identity in Light of Organizational Trust, Scientific Journal of Economics and Trade, (5): 124-153.
- **Al-Fatlawi, Majed Jab**
 Bhat, Z. H. (2013). **Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India**. INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH, 3(6).
 Blandine Sanchez and Nathan Fanise, (2013), **Impact of Managerial Innovation on Corporate Social Responsibility**, Master Thesis, Handelshogskolan vid Karlstads University.
 Duong, Hiep and Ho, Yi-Hui Ho, (2024) "Perceived organizational support and its impact on employee's intention to stay: Dataset from the electronics industry in Vietnam", **Data in Brief** (54): 1-12.
 TETİK, N. (2016). **The Effects of Psychological Empowerment on Job performance of tourist guides** .
 Wei Tian, A., Wang, Y., & Chia, T. (2016). **Put My Skills to Use? Understanding the Joint Effect of Job Security and Skill Utilization on Job Satisfaction Between Australian Born Workers in Australia**. Social Indicators.
 Yossef, Sameh Abdalraof Mahmoud; Rakha, Ahmed Hassan, (2017) **Efficiency of personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University**, The Journal of Education and practice, v8, n6, p 113-122.
 Żuchowski, & Brelik, (2017), **The Relationship of Managers With Subordinates as a Development Enabler of Enterprise in the SME Sector**, EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL 20(4)