

تاريخ الـرسـال (2018-11-04). تاريخ قبول النشر (2019-01-09)

- * 1 د. محمود عبد الرحمن الشنطي: اسم الباحث الأول:
- 2 أ.صابرين سعيد أبو عمرة: اسم الباحث الثاني:
- 1 أستاذ مساعد - ديوان الموظفين العام: اسم الجامعة والبلد
- 2 ماجستير - أكاديمية الإدارة والسياسة: اسم الجامعة والبلد

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Sabryanbwmrt97@gmail.com

دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في وزارة التنمية الاجتماعية بقطاع غزة، وقياس مستوى الاستغراق الوظيفي والسلوك الإبداعي، وكذلك تحديد دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (202) من العاملين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وكانت نسبة الاستجابة (91.82%). ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن مستوى القيادة التحويلية كانت مرتفع بنسبة (68.71%)، وتبين أن مستوى (السلوك الإبداعي) كان بوزن نسبي (65.24%) بدرجة موافقة كبيرة، والشعور بالاستغراق الوظيفي كان بنسبة (70.57%) كبيرة، وفُسرت القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي ما نسبته (35.4%) من التباين في المتغير التابع، باستثناء الاعتبارات الفردية فكان تأثيره ضعيف. وتبين النتائج أن الاستغراق الوظيفي تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي. ولا يوجد فروق احصائية حول السلوك الإبداعي بين آراء العينة طبقاً للمتغيرات الديمغرافية باستثناء المؤهل العلمي فوجدت فروق لصالح حملة الدبلوم فاقل. وكانت أهم التوصيات العمل على تعزيز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين وفق خطة مدروسة وبيئة داعمة من خلال الاهتمام بممارسة الأساليب القيادية الملائمة وفي مقدمتها القيادة التحويلية التي تتصرف بإيجابية وتحفز وتلهم المرؤوسين وتدفعهم للإنجاز وتخلق مناخ تنظيمي يشعر معه العاملون بالاندماج مع الوظيفة كأنهم وحده واحدة.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، الاستغراق الوظيفي، السلوك الإبداعي

The Role of Job Involvement as A mediator Variable between Transformation Leader Ship Style and Innovative Behavior among Ministry of Social Development

Abstract:

This research aimed to recognize the level of the transformational leadership aspects practice in the Ministry of Social Development in Gaza Strip, the level of job involvement, measure the level of creative behavior, as well as determining the role of the employment introspection as a mediator variable in the relationship between transformational leadership and creative behavior. In order to achieve the objectives of the research, the descriptive analysis method was used. The research sample consisted of (202) employees that were selected in the random stratified sampling method. The response rate was (91.82%). The Statistical Analysis Program (SPSS) was used to analyze the data. The results of the research were as follows: The level of transformational leadership was (68.71%), the level of (creative behavior) was found to be in a relative rate equals (65.24%) with a high degree of approval. The sense of job involvement was (70.57%) with a high degree of approval. Transformational leadership affects creative behavior except individual considerations where its effect was weak and explain (35.4%) of the variation in dependent variable. The results show that job involvement employment partly mediates the relationship between transformational leadership and the creative behavior. There is no statistical differences in the answers of the respondents concerning innovation behavior due to the following variables (Gender, job title, Years of experience) where there is differences due to Academic qualification in favor of diploma and least. The most important recommendations are to promote the creative behaviors of the workers in accordance with a well-planned steps and a supportive environment by paying concern of practicing the appropriate leadership styles, especially the transformational leadership that acts positively, motivates, inspires the subordinates, drives them to achieve their aims, and create organizational climate in which employees can feel integrating with the job as if they were one unit.

Keywords: Transformation Leader, Job Involvement, Innovative Behavior

المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التغييرات والتطورات المتلاحقة، في الكثير من مجالات بسبب مجموعة من العوامل منها الانفتاح والعولمة والتقدم الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات، ولعل هذه التغييرات والتي تأثرت بها المنظمات الفلسطينية كباقي المنظمات تتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة والحاجة إلى موظفين قادرين على العمل في أدوار عمل استباقية أوسع وإيجاد حلول ابتكارية سواء في الخدمات أو المنتجات. ويعتبر السلوك الإبداعي أمراً حيوياً وفي مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها كي تتمكن من العبور باتجاه المستقبل والتميز في الأداء. وأكد العديد من الكتاب والباحثين بأن القيادة التحويلية من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز السلوك الإبداعي (Reuvers, et al., 2008). وتبرز أهمية وجود القائد التحويلي والذي يعتبر بمثابة وكيل التغيير من خلال التأثير في سلوك وأفعال الأفراد. إن القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المؤسسات خاصة ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم نحو المستقبل والعمل الجماعي من أجل تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة (بو طرفة، 2016م، ص19). ومن ناحية أخرى فالقيادة التحويلية لها دور هام من خلال السمات والصفات التي يتسم بها القائد ومن خلال تصرفاته وسلوكياته في تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين لزيادة حب الموظف لعمله وزيادة الارتباط النفسي بين العامل ووظيفته بحيث تصبح الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته (العنقري، 2012م، ص1027). ويعتبر الاستغراق الوظيفي أحد القضايا المهمة في إدارة الموارد البشرية حيث أن له علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في المنظمات العمل بالتالي يصبح الموظف محفز ليضع أهدافه بنفسه والنظر للمشكلات الخاصة بالعمل كتحدٍ تحتاج لتفكير خلاق وإبداعي أكثر من كونها أمراً معقداً.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

استند الباحثان في تحديد مشكلة الدراسة إلى عدد من المصادر، فمن خلال معايشة الواقع ففي ظل الظروف السياسية والاقتصادية والحصار والظروف الصعبة التي يعيشها قطاع غزة وما رافقه من مشكلات معقدة أدت لضعف في مستوى الخدمات التي تقدمها الوزارة للمواطنين مما يستلزم توليد العاملين الأفكار الابتكارية لحل المشكلات بطرق إبداعية خلاقة تتناسب مع الظروف والبيئة المحيطة بدلاً من الأعمال الروتينية والرتابة السائدة في القطاع الحكومي. وبالإطلاع على نتائج الدراسات الفلسطينية السابقة التي تناولت السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، ومن ضمنها دراسة (السحاني، 2016م) والتي بينت أن نسبة السلوك الإبداعي بالوزارات الفلسطينية متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي (53%)، وأيضاً وعلى وجه الخصوص دراسة (لولو، 2015م) والتي بينت أن السلوك الإبداعي بوزارة الشؤون الاجتماعية توافرت بنسبة متوسطة (63%). ومن ناحية أخرى وفي سبيل التأكد من مشكلة الدراسة، تم عمل دراسة استكشافية من خلال إعداد قائمة استقصاء وزعت على عينة تكونت من (30) موظفاً يعملون بالوظائف المختلفة لاستطلاع آرائهم حول المتغير التابع محل الدراسة (السلوك الإبداعي)، حيث أظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية في مجملها وجود مستوى متوسط للسلوك الإبداعي حيث الوزن النسبي بلغ (64.7%)، مما يعني وجود مساحة يمكن للوزارة المبحوثة أن تبذل فيها المزيد من الجهود للارتقاء بمستوى السلوك الإبداعي بداخلها والتي ستعود على الوزارة بالكثير من المنافع، وبناءً على ما تقدم يمكن طرح الأسئلة التالية:

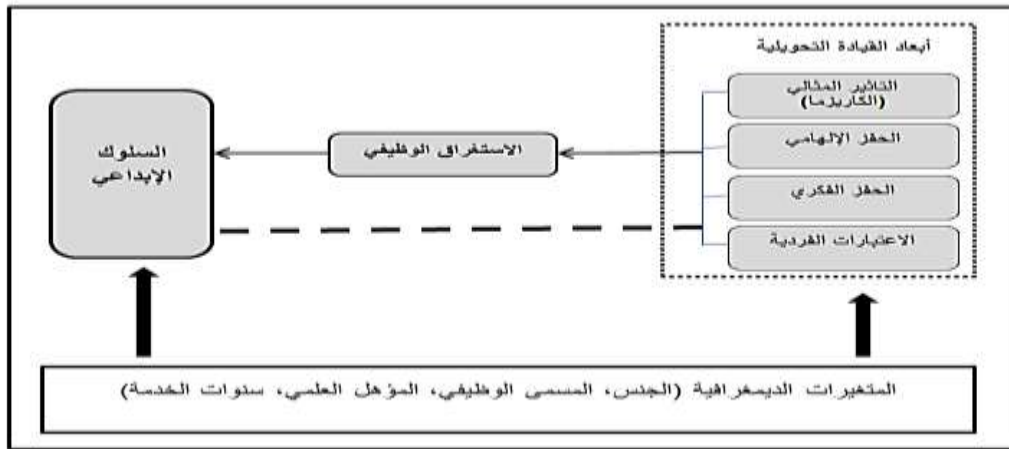
1. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية ؟
2. ما مدى توافر السلوك الإبداعي لدى العاملين وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة؟
3. ما مستوى الشعور بالاستغراق الوظيفي كما يتصورها المبحوثين؟
4. هل تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً جوهرياً في السلوك الإبداعي ؟
5. هل يتوسط الاستغراق الوظيفي العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي؟
6. هل يوجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول (السلوك الإبداعي) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية كون غالبية البحوث التي أجريت ركزت على دراسة المتغيرات (القيادة التحويلية، الاستغراق الوظيفي، السلوك الإبداعي) والعلاقة بينهما إما كمتغير تابع أو متغير مستقل فقط، بينما تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات على حد علم الباحثان التي تناولت دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط (متداخل) في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي، لذا من المتوقع أن تسهم الدراسة في إثراء المعرفي والمكتبة الفلسطينية. ومن الناحية العملية فإن الدراسة الحالية تقدم للمسؤولين ولصناع القرار بوزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالسلوك الإبداعي واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة العوامل السلبية التي تعمل على انخفاضه من خلال الاهتمام بأساليب القيادة التحويلية، والعمل على زيادة تنمية شعور العاملين بالاستغراق الوظيفي. كما وقد تفتح هذه الدراسة الباب أمام الباحثين وتعتبر عاملاً محفزاً لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول هذا الموضوع، والتي من الممكن تطبيقها على قطاعات أخرى.

أنموذج الدراسة ومتغيراتها:

- 1- المتغير المستقل: القيادة التحويلية اعتماداً على نموذج (Bass,1994) ويتكون من أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية)
- 2- المتغير الوسيط: الاستغراق الوظيفي استناداً إلى دراسة (Rich,2010).
- 3- المتغير التابع: السلوك الإبداعي اعتماداً على (جروان، 2000)



شكل (1): نموذج الدراسة

تم بناء هذا النموذج بالرجوع إلى نموذج (Bass1994) فيما يخص القيادة التحويلية، ونموذج أبعاد متغير السلوك الإبداعي استناداً للدراسات السابقة وبالنسبة لأبعاد متغير الاستغراق الوظيفي استناداً إلى دراسة (Rich,2010).

فرضيات الدراسة

وبهدف تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير عدد من الفرضيات بناء على العلاقات المنطقية، وهي كالتالي:

الفرضية الأولى: تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في السلوك الإبداعي.

الفرضية الثانية: يتوسط الاستغراق الوظيفي العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين حول (السلوك الإبداعي) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1- **القيادة التحويلية:** هي القيادة التي تمتلك رؤية واضحة والقادرة على إيصال رسالة المنظمة من خلال التأثير في المرؤوسين والاهتمام بهم وتشجيعهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بطرق إبداعية والتخلي عن طرق التفكير القديمة. ويعرف بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال اجاباتهم على الفقرات المحددة لقياس محور القيادة التحويلية بالاستبانة من الفقرة (1-22).

2- **السلوك الإبداعي:** هو السلوك أو التصرف الذي يمارسه الفرد في مكان العمل ويكون لأول مرة ليس بالضرورة أن يترتب عليه خدمة جديدة أو ناتج جديد. ويعرف بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال اجاباتهم على الفقرات المخصصة لقياس بُعد السلوك الإبداعي بالاستبانة من الفقرة (23-30).

3- **الاستغراق الوظيفي:** هو شعور إيجابي للموظف يجعله يندمج في وظيفته نفسياً وإدراكياً وجسدياً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ويعرف بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال اجاباتهم على الفقرات المخصصة لقياس هذا البعد بالاستبانة من الفقرة (31-44).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: القيادة التحويلية :

في عام 1978م ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء، ففي عام 1985 م قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة؛ وقدّم باس (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي)؛ وفي عام 1990م أضاف مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة، وفي عام 1993م قدم كل من باس وأفيلو (Bass & Avilio) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية (الشلهوب، 2011م، ص 19). وعرفت القيادة التحويلية بأنها "العملية التي تدفع العاملين وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية، وأنها نمط من أنماط القيادة التي تحدث عندما ينخرط أو يشارك شخص أو مجموعة أشخاص بعضهم بعضاً بأسلوب يدفع فيه القادة والمروّسون بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الأخلاقي" (Burns, 1978, P.41)، بينما عرفها آخرون أنها "مدخل معاصر يلهم القائد من خلاله التابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم

أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفى للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية" (Cheung and wong, 2010, P.657)، ويرى (Conger, 2002, P.47) أنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المروّسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. وتعرف أيضاً القيادة التحويلية بأنها "نمط قيادي قائم على قدرة القائد على توفير جو من الود والقبول والدافعية بين المروّسين في المؤسسة تجاه عملهم، وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل" (السعود، 2012م، ص 204). ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن هدف القيادة التحويلية يتركز حول تحقيق أهداف المنظمة فالقائد يبذل كل جهده من خلال معاملته مع الآخرين فلا يبحث عن مصالحه الشخصية فتحاول القيادة من خلال الأساليب التي تستخدمها تحويل الأهداف الخاصة بالمروّسين لدمجها ضمن رؤية ورسالة المؤسسة. وخلال التعريفات تم التوصل إلى أن القيادة التحويلية هي: هي القيادة التي تمتلك رؤية واضحة والقادرة على إيصال رسالة المنظمة من خلال التأثير في المروّسين والاهتمام بهم وتشجيعهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بطرق إبداعية والتخلي عن طرق التفكير القديمة.

أبعاد القيادة التحويلية:

اشتملت استبانة القيادة متعددة العوامل MLQ- Multifactor Leadership Questionnaire التي وضعها)

(Bass, 1985) على خمسة أبعاد للقيادة التحويلية على النحو التالي:

- التأثير المثالي (الكاريزما): امتلاك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح رؤية وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، ويصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أواراً نموذجية لأتباعهم، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليه للقيام بالشئ الصحيح ويكون لهم الأتباع احتراماً عظيماً، وغالباً

ما يتفقون فيهم إلى حد بعيد ويزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة، ويجعل العاملين يقدمون جهوداً إضافية لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات (Northouse, 2013, P.194).

• **الحفز الإلهامي:** يتصرف القادة وفقاً لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة (الغامدي، 2001م، ص 8)، وتعتبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الأهداف (Goodwin et al, 2011, P.411)، إن تحفيز المرؤوسين هي عملية تركز على تصرف وسلوك القائد التحويلي والتي تجعل المرؤوسين محبين للتحدي، وإثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين.

• **الحفز الفكري :** قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل، كما ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية ، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط إيجابياً مع مواقف القادة. (AL- Swidi et al , 2012, PP. 136 – 137).

• **الاعتبارية الفردية:** هي الاهتمام بالمشاعر الفردية للمرؤوسين حيث هي صفة القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً لمرؤوسيه، ويدرك الفروق الفردية بينهم، ومن هنا فهو يعامل كل واحد منهم بوصفه فرداً قائماً بذاته، ومستقلاً عن الآخرين، ولكن بعدالة، ودون محاباة، إن هذا العنصر كذلك يعني اهتمام القائد الشخصي والفردية بمرؤوسيه، والتعامل مع كل منهم بطريقة خاصة، والعمل على تدريبهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (السعود، 2012م، ص 206).

ثانياً: الاستغراق الوظيفي

تعددت تعريفات الكتاب والباحثين حول مفهوم الاستغراق الوظيفي، فعرفت مدى اهتمام وحب الموظف عموماً لعمله ومدى انشغاله به مقارنة مع جوانب الحياة الأخرى (Mahajan, 2015, P.56)، ويرى Lodahl and Kejner أن استغراق الوظيفي هو الدرجة التي يندمج الفرد نفسياً مع عمله أو أهمية العمل في الصورة الذاتية الكلية للموظف (Azeem, 2010, P.37). ويرى الحسني (2013م، ص 8) أن الاستغراق الوظيفي يمثل للموظفين المفتاح الرئيس للنجاح التنظيمي، فالأفراد العاملون الذين لديهم مستوى عال من الاستغراق الوظيفي في منظماتهم سيكون المنظمة من الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء التنظيمي، فضلاً عن ذلك يمثل الاستغراق حلقة الوصل الرئيسة لرضا الزبائن وسمعة المنظمة، وخلق القيمة لأصحاب المصالح. يرى Riipinen، كما ورد (المغربي، 2004م) أن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيه الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً. ورغم اختلاف التعريفات إلا أنها تجمع على أنه علاقة خاصة بين الفرد وعمله فيعيش الاندماج بها عاطفياً ومن الناحية العقلية كما أنه يشمل مجموعة من العناصر منها العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة، المشاركة الفعالة في العمل، الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات، الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي، أهمية الرقابة الذاتية في رفع مستوى الأداء.

أهمية الاستغراق الوظيفي:

إن أهمية الاستغراق تكمن في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكاً بطرق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء. وأفاد البحث الذي أجراه Watkin (2002م) أن هناك اختلافات كبيرة في أداء القيمة المضافة التقديرية بين أداء "الموظف المستغرق" و "الموظف الاعتيادي". إن الأفراد العاملين وما يحملون من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم كالإعجاب، الثقة، الاحترام، الجاذبية الشعورية، سيكونون أكثر رغبة في العمل وأكثر اهتماماً بالأنشطة التنظيمية، فبيئة العمل الملائمة التي توفرها الإدارة والممارسات العادلة تجاه الأفراد العاملين، والقيادة الفعالة، والرؤية الموضوعية، والمنتجات ذات الجودة العالية والسياسة السعيرية الكفوة ستسهم في بناء الثقة بخصوص المنظمة وهذا بدوره سيسهم بشكل ملحوظ في دعم الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين (Men, 2012, P.172). وقد أضاف بعض العلماء مجموعة من الأهمية تم حصرها على النحو التالي (نصار، 2013م؛ العبادي، والجاف، 2012م) منها يعتبر عامل مهم في خلق وزيادة تحفيز الموظفين، مهم لتحقيق نمو الأفراد والرضا الوظيفي في بيئة العمل، يستخدم الاستغراق الوظيفي، والالتزام التنظيمي في المؤسسات في توقع معدلات الغياب، جذب وتعيين الموظفين الأكثر كفاءة والمحافظة عليهم، يعتبر عامل أساسي يوجه السلوك التنظيمي، ارتفاع مستوى الاستغراق الوظيفي يقلل معدلات الغياب والتأخير عن العمل كما ويعزز السلوك التنظيمي، وأخيراً يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكاً بطرائق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء.

أبعاد الاستغراق الوظيفي: حدد Rich (2010, PP. 623-625) ثلاثة أبعاد للاستغراق الوظيفي كالآتي:

- **الاستغراق الإدراكي المعرفي (Cognitive Engagement):** ينغمس الأفراد بشكل كامل في ممارسة عملهم (Rothbard, 2001, P.655). وفي الواقع، أوضح (Rothbard) أن الأفراد المستغرقين قادرين على تجاهل لهو المنافسة ويركزوا بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم. ومن جهة أخرى، يعني مفهوم فك الاستغراق المعرفي "عدم وجود اهتمام نحو مهام عمل الفرد" (Rich, 2006, P.13). وقدمت بيانات المقابلة من دراسة (Kahn, 1990, P.7000) في المخيم الصيفي وكان مدرراً تمام الإدراك للغواصين تحت مسؤوليته، اعتمد المصمم المسؤول في شركة معمارية نهج روتيني ولا يبالي بمراقبة قرارات الآخرين" (Rich, 2010, P.624).
- **الاستغراق الشعوري (Emotional Engagement):** يعني وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد وبين الوظيفة (Kahn, 1990, P.700) مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر (Rich, 2006)، وعلى العكس من الاستغراق الشعوري يبرز مفهوم "الغياب الشعوري" (Kahn, 1990, P.701)، الذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين، ويعد الاستغراق الشعوري عكس عنصر "السخرية".
- **الاستغراق الجسدي (Physical Engagement):** يعني الاستغراق توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة (Rich, 2006, P.702). وأوضح (Rich) أن الاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط. فعلى سبيل المثال، أحد المشاركين في دراسة (Kahn, 1990) - وهي مستشارة المخيم كانت فقط مستلقية على الأرض "

بدلاً من أداء واجباتها الفعلية- بينما كان هناك مشاركون آخرون، وهو مهندس معماري، نقل نفسه من هذا المنصب وبدأ بعمل الزراعة لزملائه.

ثالثاً: السلوك الإبداعي

في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية في عصرنا الحالي وظهور العديد من المشاكل الإدارية في العمل ظهرت الحاجة لاستخدام أساليب جديدة ومبتكرة لحل مشكلاتنا فالسلوك الإبداعي هو السبيل الوحيد الذي يؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة. فلا شك أن المبدعين يلعبون دوراً هاماً، وبارزاً في حياة البشر من حيث ما يقدمونه في مجال العمل في المستقبل، فلو نظرنا للبيئة البشرية بجوانبها المرئية، أو غير المرئية، لوجدنا أنها نتاج خيال المبدعين في كافة المجالات، فالإبداع هو الطريق لتحقيق الذات، فالعمل الإبداعي هو أعظم التحديات التي يواجهها المرء في حياته، ولا شك بأنه من أعظم المكافآت التي يتلقاها في المقابل. وتعرفه رضوان (2013م، ص25) بأنه " يشير إلى عملية إنتاج أو توليد الأفكار الجديدة والتي تتصف بالأصالة والقيمة والفائدة من أجل النهوض بالمنظمات والمجتمع بأكمله".، بينما السلوك الإبداعي فيصفه (Steiner) من خلال قرارات الفرد أو الجماعة أو المنظمة الإبداعية، وأن هذه القرارات يجب أن تؤخذ لتتمكن تلك الجهات من تقديم ناتج جديد (Khandawallu,1997, P.533). ويرى نجم (2003م، ص286) أنه بأنه درجة إنتاج أفكار تكون جيدة ومفيدة في آن واحد، والعمل على ترجمتها إلى بعض الأفكار والنماذج التي يفهمها الآخرون، أي بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة. ويمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة السلوك الإبداعي في الوظيفة العامة على النحو التالي (حسن، 2017م، ص14): (1) القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه للمتغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية، (2) تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد، (3) المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات، (4) الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة، (5) القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، (6) حسن استغلال البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

أبعاد السلوك الإبداعي:

ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع، يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أساسية للقدرة الإبداعية التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد، والتي دونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ولقد تناول أغلب الباحثين في دراساتهم العناصر الآتية للإبداع وهي كما يلي:

- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها (السليم، 2002م، ص21). وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر

للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي، ولكن ربما كان عدد قليل جداً من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديدة بأن تكون ذات استثمار إبداعي (المشوط، 2011م، ص 27).

• **الأصالة:** القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة غير مألوفة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة غير مألوفة وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع (الكليبي، 2012م، ص 77).

• **الإحساس بالمشكلة:** تعني الإحساس بالمشكلة ورؤيتها رؤية واضحة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، إن التشبع بالمشكلة أو الموضوع المطروح للبحث، هو الذي يوحى بالإبداع، وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة، زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة نيرة، ولذلك نجد أن العالم يخترع ويبدع في المجال الذي تخصص فيه، لأنه يفهم هذا المجال جيداً، ويتقن أبعاده ويتعمق فيه ويحس به ويتحمس له (عامر وآخرون، 2010م، ص 183).

• **المرونة:** ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع إثبات الذات عند الموظف، ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين: المرونة التكيفية ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، والمرونة التلقائية وهي التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع (الصيرفي، 2003م، ص 18).

• **المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه، حيث يكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة والمسؤوليات المترتبة عن الأعمال التي يقوم بها (قدور، 2015م، ص 35).

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (حجو، 2018م) إلى التعرف على أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تعزيز أبعاد المنظمة المتعلمة في الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة. ولتحقيق هذه الأهداف، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة ضمن مجموعة من الشروط، حيث بلغ عدد مجتمع الدراسة (3167) موظفاً في 48 جمعية موزعة على قطاع غزة، وتم استخدام عينة عشوائية طبقية بلغت (360) موظفاً، ثم استرداد (320) استبانة بنسبة استجابة (88.8%). وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة أساليب القيادة التحويلية في الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة بشكل عام كان بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي (72.61%)، تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تعزيز المنظمة المتعلمة، وقد فسرت ما نسبته (48.8%) من التباين في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

بينما هدفت دراسة (أبربيع، 2018م)، إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في تحسين السلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني بالمحافظات الجنوبية وقوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية وكذلك تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية الشق العسكري والبالغ عددهم (17654) موظفاً عسكرياً، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (376) موظف، وقد تم استرداد (356) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (89%). ولقد توصل الدراسة لنتائج أهمها أن مستوى السلوك الإبداعي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 72.99%، تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تأثيراً جوهرياً في ممارسة السلوك الإبداعي، وقد فسرت ما نسبته (77.3%) من التباين في السلوك الإبداعي.

وأوضحت دراسة (أمين وآخرون، 2018م)، والتي اهتمت بتحليل العلاقة بين جودة حياة العمل برأس المال الاجتماعي وأثرهما في الاستغراق الوظيفي، وتم اختيار عينة من الكوادر التدريسية في جامعة نولج الأهلية في مدينة اربيل، تم توزيع (75) استبانة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (255) فرداً وتم استرجاع (62) استبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ولقد أظهرت النتائج وجود مستويات عالية من الاستغراق الوظيفي لدى جامعة نولج الأهلية في مدينة اربيل، وجود أثر قوي لجودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي في الاستغراق الوظيفي.

هدفت دراسة (فضل الله، 2018) إلى معرفة الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي في المؤسسات المالية بالسودان، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة، فقد تم توزيع عدد (252) استبانة على العينة المستهدفة للدراسة، تم استرجاع (210) منها، وقد بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل (87.1)، وتم استخدام برنامج (Amos) الإحصائي لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة: أن هناك علاقة إيجابية جزئية بين متغيرات الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي، أيضاً بيّنت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الانتماء القيمي والسلوك الإبداعي، كما كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة سلبية بين الانتماء الاتجاهي والسلوك الإبداعي.

هدفت دراسة (Netithanakul, 2017) بحث العلاقة بين القيادة التحويلية وخصائص المنظمة المتعلمة في المعاهد لموظفي التعليم في المعاهد بمقاطعة سارابوري بتايلاند، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (204) فرداً من العاملين في مجال التعليم في المركز التعليمي غير النظامي/غير الرسمي بالمقاطعة، وتوزعت العينة على (13) مؤسسة تعليمية تابعة للمقاطعة. ولقد توصل الباحث لنتائج أهمها: وجود درجة عالية من خصائص القيادة التحويلية على العموم في إدارات المعاهد، وأن هذه المعاهد في سارابوري غير النظامية/غير الرسمية تمتلك درجة عالية من صفات المنظمة المتعلمة، وبشكل عام، توصلت إلى الارتباط الإيجابي المعتدل المهم بين القيادة التحويلية وخصائص المنظمة المتعلمة في المعاهد.

وأجريت دراسة (الشاعر، 2017م)، للتعرف إلى دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة (2145) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (327) موظفاً وكانت العينة عشوائية طبقية. ولقد توصلت الدراسة لنتائج منها أن مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة جاء بدرجة مرتفعة بنسبة (78.3%)، وأوضحت وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية عند بين الممارسات الأخلاقية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.

وتناولت دراسة (العثماني، 2017م)، واقع ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها وكذلك الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة، ولتحقيق ذلك تم استخدام منهج الوصف التحليلي، وقد صمم استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في المدارس الخاصة بمحافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (964) فرداً، واعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية وعددها (274) مفردة. ولقد توصل الباحث لنتائج من أبرزها ممارسة مديرو المدارس الخاصة في محافظات قطاع غزة لسلوك القيادة التحويلية كان بدرجة كبيرة بوزن النسبي الاجمالي محور القيادة التحويلية (68.76%). وجود أثر للقيادة التحويلية في تعزيز مستوى الفعالية التنظيمية.

وجاءت دراسة (المصري، 2017م)، التي تناولت أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المجموعات البؤرية، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وباستخدام طريقة العينة العشوائية تم اختيار عينة بلغ حجمها 320 شخص من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة الذين يعملون تحت إمرة رئيس مجلس إدارة من الإناث، وقد تم استرداد 294 استبانة بنسبة استرداد 91.9%. وتوصلت إلي النتائج إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها مطبقة بنسبة 67.24%.

واستهدفت دراسة (بلعالم، 2017م)، معرفة واقع إدارة المعرفة من خلال عمليات (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) لمؤسسات: الضياع، المصطفى، المرشد ومدى أثرها على السلوك الإبداعي للعاملين، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة على عينة بلغ عددها (51) عاملاً من: (أطباء، ممرضين) المتمثل في احتمالية وجود علاقة الإدارة والمعرفة والنسخة (19). وتم التوصل إلى أن السلوك الإبداعي للعاملين كان بمستوى كبير (85.8%)، في المؤسسات عينة الدراسة، وكانت العلاقة الارتباطية طردية قوية بين متغيري الدراسة حيث معامل الارتباط (71.9%)، وبعد تحليل الانحدار المتعدد ثبت تأثير كل من توزيع وتخزين المعرفة على السلوك الإبداعي، وهذا ما يدل على أهمية هذين البعدين في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات عينة الدراسة.

وهدف دراسة (Lukowski, W., 2017)، إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية المختلفة على إدارة الابتكار، أعد الباحث في دراسته إطار هيكلي مبني على أربع عوامل لتقييم ذلك الأثر: الناس، الوسائل التأثيرات، والأهداف، وقد اعتمد الباحث في دراسته على الدراسات السابقة التي تتعلق بالقيادة التشاركية والمباشرة، والقيادة الفاعلة، والقيادة التحويلية وأنواع أخرى من القيادة الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود مؤشرات قوية تدل على أن أنواع ومراحل الإبداع المختلفة تتطلب أنواع مختلفة من القيادة، إن إدارة الإبداع ليس حكراً على القيادة التحويلية فقط بل هناك أنماط أخرى من القيادة بإمكانها إدارة الإبداع بالمؤسسة، وتوصل الباحث إلى أن كيفية إدارة الإبداع داخل المؤسسة ما زال شائعاً وبحاجة إلى المزيد من الدراسات.

وجاءت دراسة (Wang, & Blanc, Demerouti 2017)، لتهدف إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وصياغة الوظائف. ونتوقع أن تكون القيادة التحويلية محفزاً للموظفين، وأن تكون صياغة الوظائف المتمثلة في (الحصول على الموارد، والبحث عن التحديات، وتقليص المطالب) مساعداً في زيادة القدرة على التكيف، وقد تمثلت عينة الدراسة بعدد 185 من المرؤوسين وهم طلاب من حملة الماجستير أو البكالوريوس في هولندا ومشرفيهم بحيث جمعت البيانات النتائج من

تحليلات النمذجة. ولقد توصل الباحث لنتائج أهمها أن القيادة التحويلية ترتبط بـ (السعي للحصول على الموارد والبحث عن التحديات) عن طريق التكيف، لا سيما بالنسبة للموظفين ذوي الهوية التنظيمية الأقل. ونستنتج أن القيادة التحويلية مهمة للتكيف مع الموظفين، فيما أشارت أيضاً إلى أن القيادة التحويلية تبدو أكثر فعالية في تعزيز التوسع في العمل عن طريق زيادة قدرة الموظفين على التكيف، وخاصة عندما يكون الموظفون أقل معرفة مع المنظمة.

وهدفت دراسة (Özbağ & Çekmecelioğlu، 2016)، إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الفردي من خلال التركيز على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية في عينة من (275) مشاركا. ففهم العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع يساعد القادة على تطوير وتنمية قدرات الموظفين على الإبداع، وقد تم اختيار العينة والمعلومات السكانية من أجل التحقيق التجريبي في الفرضيات، فتم استخدام أدوات مثل البريد الإلكتروني والمقابلات الشخصية وجهاً لوجه لجمع البيانات من كبار المديرين. حيث تم تحديد (45) شركة من بين (650) شركة كمجموعة مستهدفة. حيث كان عدد المشاركين (275) شخصاً من المديرين الأوليين والمتوسطين، ومن كبار المديرين. ولقد توصل الباحث لنتائج أهمها: وجود صلة مباشرة وإيجابية بين التحفيز الفكري والإبداع الفردي، وتشير النتائج أيضاً إلى إيجابية الارتباط بين الدافع الملهم، والنفوذ المثالي والإبداع الفردي. ومع ذلك تنخفض هذه العلاقة الإيجابية عندما يتم تضمين التحفيز الفكري.

وسعت دراسة (الرواد وآخرون، 2016م)، إلى اختبار العلاقات بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة باستبانة بلغ عددها 217 تم توزيعها على الموظفين في شركات صناعة الأدوية بالأردن وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. وظهرت النتائج: أن القيادة التحويلية ليس لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، بالإضافة لأن القيادة التحويلية ليس لها تأثير إيجابي على المسؤولية الاجتماعية للشركات، وكذلك المسؤولية الاجتماعية للشركات ليس لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

هدفت دراسة (أحمد، 2016م) إلى تحليل أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي المتمثل بكل من (الحماس، التفاني، الاستيعاب) في بلورة التماثل التنظيمي عبر أبعاده المتمثلة في (الولاء التنظيمي، العضوية، التشابه)، واختير مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار في مجالات للبحث، إذ اعتمد مجتمع البحث من الموظفين العاملين في المصرف، ليطبق على عينة عشوائية قوامها (100) موظفاً من العاملين في المصرف المذكور، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطوّرت الاستبانة لأغراض جمع البيانات. وكان من بين النتائج: تقبل واضح لأفراد العينة لتوافر مقومات الاستغراق الوظيفي بأبعاده بعد أن سجل الوسط الحسابي معدلاً فوق المتوسط مما يمكن أن يقال عنه توجهاً إيجابياً، تبين وجود علاقة إيجابية معنوية وتأثيراً ذو دلالة إحصائية للاستغراق الوظيفي في بلورة وتعزيز التماثل التنظيمي، إذ بدا واضحاً، مما عزز من جهود أفراد العينة تجاه مبدأ الدعم والالتزام.

وقامت دراسة (الشنطي، 2015م)، التعرف إلى درجة توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وقياس مستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى التحقق من تأثير الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (340) موظفاً من شاغلي الوظائف الاشرافية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار العينة العشوائية الميسيرة، وكانت نسبة الاستجابة (85.0%)، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS، AMOS). ولقد توصل الباحث لنتائج أهمها أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً،

ومستوى توافر أبعاد الهياكل التنظيمية مرتفعاً، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي كان مرتفعاً بنسبة (70%)، وكشفت الدراسة أن الاستغراق الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين بعد المركزية والأداء الوظيفي، بينما يتوسط الاستغراق الوظيفي جزئياً بين بعدي الرسمية والتخصص والأداء الوظيفي.

وأظهرت دراسة (Chin,Ch.,H., Brian,O., Gary,d., Jing,S,2012)، والتي هدفت إلى بحث العلاقة بين (قيم العمل، الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي)، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة حجمها 1047 فرد من الممرضين في تايوان. ولقد توصل الباحث لنتائج أهمها أن قيم العمل ترتبط بشكل إيجابي بالاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما أن الاستغراق الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي، وأن تكوين مستوى أعلى من الاستغراق الوظيفي قد يكون أكثر أهمية من التركيز فقط على الالتزام التنظيمي، كما بينت أنه يمكن زيادة الالتزام التنظيمي بزيادة الاستغراق الوظيفي، وباستخدام هذه العوامل فإن معدل التحول من شركة لأخرى ومعدلات الغياب سوف تقل مما يجعل المؤسسة أكثر فعالية وإنتاجية.

التعقيب على الدراسات السابقة

معظم الدراسات السابقة تناولت المتغيرات الثلاثة إما كمتغير تابع أو مستقل كل على حده وربطها مع متغيرات مختلفة منها ما تناول القيادة التحويلية مع متغيرات (أبعاد المنظمة المتعلمة، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، السلوك الإبداعي، الفعالية التنظيمية، وصناعة الوظائف والأداء التنظيمي) مثل (حجو، 2018؛ Netithanakul, 2017؛ المصري، 2017؛ أبو ربيع، 2017؛ العثماني، 2017؛ Wang et al., 2017؛ Özbag & Çekmecelioglu، 2016؛ والرواد وآخرون، 2016م). كما أن هناك مجموعة من الدراسات تناولت السلوك الإبداعي وعلاقته مع بعض المتغيرات هي (الانتماء الوظيفي والذكاء العاطفي، الممارسات الأخلاقية، عمليات إدارة المعرفة، الابتكار) مثل (فضل الله، 2018؛ الشاعر، 2017؛ بلعالم، 2017م) وكذلك دراسات ربطت الاستغراق الوظيفي بمتغيرات مختلفة منها (جودة حياة العمل، بلورة التماثل التنظيمي، الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي) مثل دراسة (أمين وآخرون، 2018؛ أحمد، 2018؛ الشنطي، 2015؛ Chin et al., 2012)، إلا أن أياً من هذه الدراسات لم يتناول دراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مجتمعة في دراسة واحدة، أي اختبار التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية في السلوك الإبداعي في وجود الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط (Mediator)، باستثناء دراسة (أبو ربيع، 2018؛ Özbag & Çekmecelioglu، 2016م) والتي تناولت متغيرين فقط هما القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي دون اختبار وجود متغير ثالث في العلاقة وقد أجريت كلاهما أيضاً في بيئات تطبيق مختلفة عن بيئة تطبيق الدراسة الحالية. وما يميز هذه الدراسة أيضاً عن من غيرها هو مجال تطبيقها وبيئتها حيث اتجهت معظم الدراسات لبحث في منظمات الأعمال منها الشركات، وفي الجامعات والمدارس والجمعيات الخيرية مثل (حجو، 2018؛ أمين وآخرون، 2018؛ الشاعر، 2017؛ العثماني، 2017؛ الرواد وآخرون، 2016؛ Chin et al. 2012) بينما ركزت الدراسة الحالية على وزارة الشؤون الاجتماعية في غزة وهو قطاع يقوم على خدمة أبناء المجتمع وتقديم الخدمات والمساعدات الاجتماعية.

العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي:

تتسم الصفات الشخصية للقائد بتأثيرها الكبير على فتح المجال أمام المروسين للإبداع والابتكار، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد، فلا يكفي أن يكون القائد متحمساً، ولكن يجب أن يكون قادراً على إثارة

حماس الآخرين للإبداع والابتكار. وتعتبر القيادة المحرك الرئيس لمشاركة العاملين وهذا ما أوضحته الأدبيات المختلفة من أن القيادة التحويلية تتعلق وترتبط كيف يندمج العاملين مع وظائفهم. ويؤكد كل من Macey & Schneider (2008) أن القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة تشجع العاملين لكي ينجزوا مهام عملهم على أكمل وجه ممكن، وبالتحفيز الفكري يقوم القادة بتشجيع العاملين على البراعة في سياق بيئة وثقافة يتيح لهم الإبداع والاستقلالية، وكذلك يمارسه سلوك الاعتبارات الفردية يتقدم المدراء الدعم لإشباع الحاجات المحددة للإنجاز والنمو. إن الثقة بالقائد وتلقى الدعم وخلق بيئة عمل خالية من اللوم، العقاب هي مكونات السلامة النفسية التي تمكن الموظف من المشاركة والانغماس في عمله فيحقق له الإشباع في حياته ويحقق الاندماج وتصبح الوظيفة والعمل أهم أولوياته وتسيطر الجزء الأهم والأكبر فيها. ومن وجهة نظر أخرى فإن القيادة التحويلية بمكوناتها ترتبط ببعض المفاهيم التي يناقشها علماء الإدارة على أنها جزء من الاستغراق الوظيفي مثل الرضا الوظيفي، التحفيز، الالتزام، وسلوكيات المواطنة التنظيمية مثل Aryee and walunbwa (2012) مما يعني إن العاملون سوف يتقنون في أعمالهم وتحوز الوظيفة على اهتمامهم وترتبط أهدافهم الشخصية بأهدافهم الوظيفية وبالتالي بأهداف المنظمة والتمسك بدقة الإنجاز إذا وفرت لهم علاقات واحترام بينهم وبين الرؤساء في العمل والاتصالات المفتوحة بكل الاتجاهات. إن القيادة التحويلية ترتبط باستغراق الموظفين وتعزيز قدراتهم على أساس الثقة والدعم الذي يقدم لمروؤوسهم. كما أن الاستغراق الوظيفي يشبه من حيث المفهوم الدوافع الداخلية والتي تهدف لخلق واقتراح أشياء جديدة. هؤلاء العاملين الذين يمتلكون الدوافع واثقين بأنفسهم وقدراتهم على الإنجاز وتكريس الوقت والجهد في وظائفهم كما يحدث مع العاملين الذين يوصفون بالاستغراق. ومن ناحية أخرى، إن الابتكار يتجلى عندما يشعر العاملون عاطفياً بالاندماج والتحفيز لعملهم لأنهم يشعرون بالرضا والحماس كعبارة أخرى عندما يحقق الاستغراق وعندما يشعر العاملون بالاستغراق نتيجة فذلك يكون سمة سهلة لتوليد الأفكار والإبداع والابتكار مما يعني ذلك أن قيام القادة باتباع أبعاد القيادة التحويلية داخل محيط العمل وذلك من خلال قيامهم برسم رؤية للمنظمة واضحة ومفهومة لدى العاملين، بالإضافة إلى قيامهم باستخدام أساليب التحفيز المناسبة للعاملين بما يتوافق مع رغباتهم واستخدام القادة للذكاء العاطفي والتشجيع الملهم من أجل تحفيز العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي (الشربيني، 2015م، ص285). كما أن شعور الموظف بأنه وعمله وحدة واحدة وكثرة التفكير في وظيفته حتي خارج أوقات ساعات العمل، مع استعداده لبذل جهد إضافي وذلك بسبب شعوره بالانتماء واستغراقه مع وظيفته والفهم الكامل لمتطلبات مهام وظيفته وتقاربه مع الزملاء كلها عوامل تساعد على خلق بيئة مشجعة على ممارسات السلوكيات الإبداعية. فالاستغراق يؤدي لانشغال العاملين بالتفكير في وظائفهم بشكل دائم لإيجاد حلول لمشكلات العمل التي قد تواجهه والعمل على تخلق إمعان التفكير والتبصير في إجراءات العمل، كما أن انسجام أهداف العمل مع بعضها وشعور العاملين بإشباع حاجاتهم، وبالتالي شعوره بالسعادة بأن وظيفته تشغل وقته وارتباطه الوثيق بالعمل حيثما يعود لممارسة الإبداع والتفكير الخلاق لأن يريد أن يقدم أفضل نفسه وللمنفعة ما عنده لا ويعتبر أنها هي مصدر سعادته وفرحه وإشباع رغباته.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. ويعرف

المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الرهانة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات" (الحمداني، 2006م ص100).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة باستثناء الذين يعملون في وظائف خدمية (مراسلين وأذنه) لعدم درايتهم بالموضوع بالقدر الكافي، والبالغ عددهم (400) موظفاً حسب بيانات غير منشورة من دائرة شؤون الموظفين في شهر مايو 2018م، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية والبالغ عددها (196) موظفاً بحد أدنى وذلك باستخدام معادلة (Moore 2003)، وتم توزيع (220) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (202) استبانة بنسبة استرداد (91.82%). والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (1): يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات الموزعة حسب الوظيفة

المسمى الوظيفي	العدد	العينة	الموزع فعلياً
مدير عام	6	6	6
مدير /نائب مدير دائرة	43	27	30
رئيس قسم	42	30	35
رئيس شعبة	9	9	9
وظائف (باحث، مدرسين وأمناء مخازن..)	300	124	140
المجموع	400	196	220

جدول (2): توزيع أفراد العينة

الخصائص الشخصية	المستوى	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	112	55.4
	أنثى	90	44.6
المؤهل العلمي	دكتوراه	3	1.5
	ماجستير	26	12.9
	بكالوريوس	158	78.2
	دبلوم متوسط فأقل	15	7.4
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	23	11.4
	من 5 لأقل من 10 سنوات	56	27.7
	من 10 لأقل من 15 سنة	80	39.6
	15 سنة فأكثر	43	21.3
المسمى الوظيفي	وظائف إشرافية	77	38.1
	وظائف عادية	125	61.9

يتضح من جدول (2) أن ما نسبته 55.4% من عينة الدراسة ذكور، بينما 44.6% إناث. وتفسر هذه النتيجة إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني كونه مجتمعاً ذكورياً، يفضل فيه الذكور على الإناث لشغل المناصب القيادية، ويمكن أن يعزى ذلك إلى الاعتماد الكبير على الذكور في المستويات الإدارية المختلفة لمواجهة المشاكل والتغيرات التي تحدث في العمل. وهذا يتناسب مع خصائص مجتمع الدراسة والتي تبين أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث حيث عدد الذكور في المجتمع (60%) والإناث (40%)، ومع ما نشره مركز الإحصاء الفلسطيني عام 2018 أن نسبة الذكور من القوى العاملة 72% مقارنة بالإناث تقريباً 28%. ويتضح من الجدول أن ما نسبته 78.2% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وكأحد التفسيرات للنتيجة لأن درجة البكالوريوس تُعد معياراً مهماً عند الاختيار والتعيين ومتطلب أساسي من الشروط لشغل معظم الوظائف التخصصية والإشرافية، كما أن زيادة أعداد الخريجين وارتفاع نسبة البطالة في هذه الفئة جعلت الوزارات أمام فرص أكبر لاختيار المؤهلين دون الاضطرار لقبول مؤهلات أقل، أما ما نسبته 14.4% من حملة الدراسات العليا وذلك رغبة من الموظفين الارتقاء بأنفسهم من أجل الوصول إلى درجات عليا في السلم الوظيفي، وتطوير مهاراتهم، أما بالنسبة لحملة الدبلوم فأقل حيث نسبته 7.4% راجع ذلك لأن بعض الوظائف تتطلب مؤهل دبلوم مثل السكرتاريا، والعلاقات العامة. كما ويتضح من جدول (2) أن ما يقارب 67% من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة وخدمة أقل من 5-15 سنة وهذا يعود إلى أن معظم الموظفين تم تعيينهم لشغل الوظائف المختلفة بعد أحداث الانقسام الفلسطيني السياسي عام (2007م)؛ بينما ما نسبته 21.3 سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر يعود إلى بقاء بعض العاملين القدامى على رأس عملهم، الذين تم تعيينهم منذ قدوم السلطة وبالتالي من الطبيعي أن يمتلكون هذا العدد من سنوات الخدمة، ويعود أيضاً إلى عودة الموظفين في نهاية عام 2017م الذين تركوا عملهم بسبب الانقسام الفلسطيني السياسي. يتضح من الجدول أيضاً أن ما نسبته 64.9% من عينة الدراسة يعملون بالوظائف العادية والإدارية وهي نسبة منطقية؛ حيث الوظائف العادية والتخصصية مثل الباحثين الاجتماعيين تتناسب مع طبيعة عمل وزارة التنمية الاجتماعية فهي وزارة خدماتية تهتم بتقديم الخدمات إلى الفئات المهمشة، وتقديم المساعدات العينية والمادية مما يتطلب وجود هذه الوظائف من أجل ضبط الحالات والتعرف عليها ومدى حاجتها للمساعدات وتقديم خدمة أفضل للجمهور، وكذلك الحاجة لمجموعة الإداريين وحاجته للتعامل مع عدد كبير من المواطنين يلزمه بالطرف الآخر موظفين إداريين، أما شاغلي الوظائف الإشرافية فكانوا بنسبة (38.1%)، وهذا يدل على سلامة بناء الهيكل التنظيمي إذا يقل العدد كلما ارتفعنا بالسلم الوظيفي لأعلى.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة وذلك لما تميزها من خصائص منها ترك الفرصة للمبحوثين للتفكير في الإجابة عليها، وإمكانية توضيح أي غموض، وتوفير الجهد والتكلفة وتحسين نسبة الاستجابة، حيث تتكون من أربعة أقسام رئيسة هي، القسم الأول: عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، القسم الثاني: القيادة التحويلية، ويتكون من 22 فقرة، موزع على 4 مجالات هي (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية)، القسم الثالث: وهو عبارة عن الاستغراق الوظيفي، ويتكون من (8 فقرات، والقسم الرابع: يتكون من (14) عبارة لقياس السلوك الإبداعي. وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية. وللحكم على مستوى الاستجابة ودرجة الموافقة تم الاعتماد على المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (3) التالي (Ozen et al., 2012):

جدول (3): المحك المعتمد

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن النسبي	10% - 28%	28% - 46%	46% - 64%	64% - 82%	82% - 100%
الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

العينة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 استبانة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، ولم يتم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها وذلك لعدم وجود مشكلات في الخصائص السيكومترية لصدق وثبات الاستبانة.

الإطار العملي للدراسة

صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين، أولاً : صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري" حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) متخصص في الإدارة بالجامعات الفلسطينية المختلفة، وقد استجابت الباحثان لآراء المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. ثانياً: تم إجراء الاتساق الداخلي Internal Validity، وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه والتي أوضحت أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر كل مجال صادقاً لما وضع لقياسه. ثالثاً: تم أيضاً إجراء الصدق البنائي Structure Validity، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين جدول (4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.832 - 0.960) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالي

ثبات الاستبانة Reliability:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4).

جدول (4): معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط، اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	عدد الفقرات	اختبار الثبات	اختبار الصدق		اختبار الطبيعية (k-s)	
		معامل ألفا كرونباخ	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التأثير المثالي.	7	0.902	.879	*0.000	1.134	0.153

0.633	0.747	*0.000	.960	0.956	6	الحفز الفكري
0.401	0.894	*0.000	.952	0.968	6	الحفز الالهامي.
0.679	0.719	*0.000	.946	0.963	7	الاعتبارات الفردية.
0.672	0.723	*0.000	.942	0.974	22	القيادة التحويلية.
0.516	0.817	*0.000	.832	0.933	9	الاستغراق الوظيفي.
0.932	0.541	*0.000	.891	0.967	15	السلوك الإبداعي.
0.756	0.672			0.979	44	جميع المجالات معا

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.974، 0.902)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.979)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية حيث تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وأشارت نتائج الاختبار الموضحة بجدول رقم (4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المعالجات الإحصائية

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.22) حيث أولاً : تم معالجة القيم المفقودة والشاذة . ثانياً : للتأكد من صدق أداة القياس جرى الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، ولحساب ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ. وقد استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، كما وقد استخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة. ثالثاً : تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد (التدريج) لفحص فروض الدراسة. رابعاً: لتطبيق تحليل الانحدار المتعدد في الدراسة الحالية، فقد تم تحقيق مجموعة من الافتراضات وهي الارتباط الذاتي المتعدد، الخطية، التجانس، استقلال البواقي و الطبيعية (Hair et al., 2010). تم استخدام الاحصائيات الوصفية ومنها النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة، المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري. وأيضاً تم الاستعانة بنموذج تحليل الانحدار الخطي التدريجي (Regression- Stepwise Model).

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: نتيجة السؤال الأول ونصه " ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة "، تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة. ويتضح من الجدول رقم (5) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاءت كبيرة إذ أن بلغ الوزن النسبي (68.71%).

ويدل الانحراف المعياري على ان استجابة المبحوثين في المحال لم تكن متباينة بشكل كبير عن متوسطها حيث قيمة الانحراف بلغت (1.84). وتعزى النتيجة لإيمان الوزارة في النمط التحويلي وقدرته على التغيير، واحداث التأثير في الموظفين الذي يدفعهم إلى القيام بمهام وانجاز ما يوكل إليهم من أعمال. إن المدراء يحظون باحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به، ويلتزمون بالقيم المثلى في سلوكهم، ويمتلكون القدرة على اقناع الآخرين وزيادة حماسهم بالمناقشة وفتح أبواب الحوار واسعاً، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه، ويركزون على أهمية تكوين فهم مشترك لدى العاملين ويمتلك رؤية واضحة للمستقبل. واهتمام الوزارة بتوجيه موظفيهم للعمل بروح الفريق، وتنمية روح العمل المشترك والمسئولية الموحدة في الانجاز والنتائج النهائية، كما أن القادة يعطون قدراً من الاهتمام الخاص لإنجازاتهم من خلال الاعتراف بجهود التابعين والثناء عليهم، وكذلك يولي القائد انتباهاً شخصياً للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم، ويعبر عند تقديره لهم عندما ينجزون الأعمال بكفاءة. لكن من وجهة نظر الباحثان فإن مستوى القيادة التحويلية مازال يحتاج إلى تحسين.

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع المتغيرات

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
التأثير المثالي.	7.15	1.84	71.50	1	كبيرة	12.78	0.000
الحفز الفكري.	6.95	2.06	69.45	2	كبيرة	9.98	0.000
الحفز الالهامي.	6.70	1.98	66.97	3	كبيرة	8.60	0.000
الاعتبارات الفردية.	6.67	2.01	66.67	4	كبيرة	8.25	0.000
" القيادة التحويلية "	6.87	1.84	68.71		كبيرة	10.57	0.000
الاستغراق الوظيفي	7.06	1.63	70.57		كبيرة	13.57	0.000
السلوك الابداعي	6.52	1.64	65.24		كبيرة	8.85	0.000

واحتل بعد التأثير المثالي المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 71.50% وبمتوسط بلغ (7.5) وانحراف معياري بلغ (1.84) وهي أعلى درجة موافقة بين الأبعاد الأخرى بدرجة موافقة كبيرة، وتفسر النتيجة لوجود قيادة في الوزارة تحوز على إعجاب واحترام وثقة العاملين وتمتلك القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم، كما أن دورات كثيرة في القيادة والتأثير على الآخرين أجريت في الوزارة، وكتفسير آخر للثقافة الدينية التي تجعل من القائد نموذج بتصرفاته بحيث يسعى كل المرؤوسين للاقتداء به، فالقائد يمتلك مستويات عالية من السلوك الأخلاقي بما يمتلكه من احساس عالي يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم إلى مستوى أعلى مما هو متوقع، وقدرته على التأثير على العواطف فيهم يعتبرون من يشعر بهم وبمشاعرهم هو القائد المثالي. بينما احتل بعد الاعتبارات الفردية المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ 66.67% وبمتوسط بلغ (6.67) وانحراف معياري بلغ (2.01) وبالتالي فقد كانت استجابة المبحوثين لهذا البعد كبيرة على الرغم من ترتيبه الأخير بينهما، ويمكن تفسير النتيجة لعدم قدرة القائد على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف عند الموظف التي يمكن أن تكون بسبب وجد عدد كبير من الموظفين تحت امرته فلا يستطيع التمييز بين كل موظف وآخر، فلا يستطيع استثمار نقاط القوة التي يمتلكونها ولا يستطيع معالجة وتغذية نقاط الضعف لديهم. ويعود أيضاً لعدم وجود الوقت الكافي لدى القائد للاستماع إلى حاجات وأراء الموظفين وذلك بسبب

عدم تخصيص جزء من وقته للجلوس مع موظفيه لعدم إدراكه لأهمية الجلوس والاستماع لحاجات الموظفين فهدفه هو فقط رؤية الانجاز الذي قد يصله عبر التقارير التي تصله، يعود أيضاً للثقافة السائدة في الوزارات الحكومية وخاصة وزارة التنمية الاجتماعية باعتبار أن احتكاك القائد بمروؤوسيه وتلمس احتياجاتهم يعمل على كسر هيئته كقائد ويعود لعدم تمكين العاملين بسبب نمط شخصية القائد الذي يحب المركزية في العمل. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة كلا من (حجو، 2018م) حيث بينت أن اهتمام مدراء الجمعيات الخيرية في قطاع غزة بممارسة القيادة التحويلية كافٍ بدرجة كبيرة وبلغت نسبة الموافقة 72.62% ودراسة (العثماني، 2017م) التي دلت على ممارسة مدراء المدارس الخاصة بقطاع غزة لبعد الاعتبارات الفردية بدرجة كبيرة 68.8% ودراسة (المصري، 2017م) التي بينت أن ممارسة القيادة النسائية في المنظمات الغير حكومية بقطاع غزة للقيادة التحويلية بنسبة 67.24% بدرجة كبيرة.

ثانياً: نتيجة السؤال الثاني ونصه " ما مستوى الشعور بالاستغراق الوظيفي كما يتصورها المبحوثين"، تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة . ويتضح من الجدول رقم (5) أن درجة ممارسة الاستغراق الوظيفي جاءت كبيرة إذ أن بلغ الوزن النسبي (70.57%). ويمكن تفسير النتيجة بالإشارة إلى تمسك الموظفين بعملهم واتقانه وانتمائه له واهتمام الموظف بعمله وتقديم مصلحة عمله على المصلحة الشخصية ولقضائه جزء كبير من وقته في عمله فيعتبره جزء من حياته ويرى الموظف أنه يحقق أهدافه الشخصية من ضمن عمله، ويعود ذلك أيضاً إلى العوامل السياسية والاقتصادية التي يعيشها قطاع غزة والتي جعلت الوظيفة مصدر دخل وحيد يحقق له الأمان المعيشي فمن أجل الحفاظ عليه يتمسك به ويجعله يندمج مع عمله من أجل الحصول على مزيد من المكافآت والترقيات لتحسين وضعه المادي، ويمكن النظر إلى العامل النفسي للموظف الي يجعله يتفانى في وظيفته لأنه يحقق رغباته وطموحاته. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مع دراسة كدراسة (أمين وآخرون، 2016م) حيث بينت درجة كبيرة من الشعور بالاستغراق الوظيفي لدى العاملين بمصرف الشرق الأوسط للاستثمار، ودراسة (الشنطي، 2015م) التي دلت على امتلاك أصحاب الوظائف الاشرافية في الوزارات للاستغراق الوظيفي بدرجة كبيرة 70%، ودراسة (أمين وآخرون، 2018م) التي بينت أن درجة الاستغراق الوظيفي كما يتصورها العاملون بجامعة نولج الأهلية بمدينة أربيل كبيرة .

ثالثاً: نتيجة السؤال الثالث ونصه " ما مدى توافر السلوك الإبداعي لدى العاملين وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة؟"، تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة . ويتضح من الجدول رقم (5) أن درجة ممارسة اللوك الإبداعي جاءت كبيرة إذ بلغ الوزن النسبي (65.24%). ويعزو الباحثان النتيجة إلى دور المدير في ممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفراد العاملين من خلال تفويض السلطات وتوسع نطاق المسؤولية بما يتطلب ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها وإيمانها بالإبداع وضرورته في الارتقاء بالعمل والمزايا التي تكتسب جراء تبني هذا المفهوم ورعايتها للمبدعين، وهذه النسبة ليست مرضية بشكل كبير ربما لأسباب تتعلق بالثقافة التنظيمية الحكومية التي تعيق أحياناً التجريب والتعلم وعدم السماح بالتفكير في مناقشة بعض الموضوعات باعتبارها مسلمات وافتراسات لا يمكن الاقتراب منها أو التعديل عليها، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة كلا من (أبوربيع، 2018م) حيث بينت أن اهتمام العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بالسلوك الإبداعي بدرجة كبيرة (72.99%) ودراسة (الشاعر، 2017م) التي بينت اهتمام الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للسلوك الإبداعي بدرجة كبيرة

78.33%. واختلفت جزئياً مع (بالعالم، 2017م) والتي اظهرت أن المؤسسات الصحية بولاية ورقلة كانت بمستوى كبير جداً (85.8%).

رابعاً: **لإجابة السؤال الرابع**، والذي ينص " هل تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في السلوك الإبداعي في وزارة التنمية الاجتماعية؟" تم استخدام معادلة الانحدار التدريجي لاختبار الفرضية. و يتضح من نتائج إجراء اختبار الانحدار التدريجي في الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط (R) تساوي (0.606)، بمعنى إن زيادة مستوى ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين يرتفع كلما زاد مستوى استخدام نمط القيادة التحويلية. وقوة العلاقة بين هذين المتغيرين كانت كبيرة طبقاً لمعايير (Cohen 1992)، حيث ($large\ r > 0.50$). وتُشير قيمة معامل التحديد المعدل ($adj.R^2$) أن القيادة التحويلية تُفسر ما يقارب (35.4%) من التباين في المتغير التابع (السلوك الإبداعي). وتوضح قيمة F (28.407) والتي كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.00) أن العلاقة بين (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) هي علاقة خطية تشير إلى صلاحية النموذج بالتنبؤ بالتباين في المتغير التابع. وتبين النتائج أيضاً أن متغير "الاعتبارات الفردية" يؤثر في "السلوك الإبداعي"، بينما باقي المتغيرات "التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي" فتأثيرها ضعيف. وعليه تم قبول الفرضية الأولى.

جدول (6): تحليل الانحدار المتعدد -الفرضية الأولى

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	2.950	7.793	0.000
التأثير المثالي.	0.057	0.538	0.591
الحفز الفكري.	0.049	0.437	0.663
الحفز الإلهامي.	0.173	1.584	0.115
الاعتبارات الفردية.	0.249	2.417	0.017
معامل الارتباط = 0.606	معامل التحديد المعدل = 0.345		
قيمة الاختبار $F = 28.407$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

ويمكن تفسير تأثير القيادة التحويلية ككل حيث ($B=0.589, P \leq 0.05; R^2=34.7\%$) في السلوك الإبداعي إلى أن قدرات المرؤوسين تتأثر بنمط القيادة، فالقادة يمكن أن يساهموا في ممارسة مرؤوسهم للسلوك الإبداعي حيث يكون القادة والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد ويشجع مرؤوسيه على عدم التقيد بالمألوف وتحفيز الموظفين للالتزام بتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة فطبيعة الكاريزما الذي يمتلكها القائد تجعل الموظف يتأثر به ويقبله. كما أن استثارة حماس العاملين وخلق الدوافع الداخلية والاهتمام بهم تجعل العاملين يفكرون في طرق ابداعية من أجل الارتقاء بالعمل فالإبداع لا يولد عند الفرد إلا إذا كان هناك اهتمامهم بالأشخاص المميزون ومعرفة حاجاتهم ومعاملة كل منهم كإنسان له حاجات تختلف عن زملاؤه. إن حرص الوزارة على بث روح المنافسة التي تجعل عند الفرد الإبداع من أجل التميز عن أقرانه وتقدير للمبدعين إن تجريب الموظف للأساليب المختلفة وعدم الخوف من العقاب حال أخذ المخاطرة وتبني طرق جديدة في العمل يفتح الباب أمام تنمية روح الإبداع لديهم كما أن النظر للمشكلات من زوايا مختلفة وعدم الاعتراف بوجود مسلمات للعمل. ويمكن تفسير النتيجة التي أظهرت تأثير الاعتبارات الفردية تأثير جوهرياً في السلوك الإبداعي، إلى اعتبار أن الاعتبارات الفردية هي البعد الذي يميز القائد

التحويلي، فالقائد الذي يظهر الاعتبارات الفردية يدرك ويقدر الاختلافات بينما يقوم ذلك القائد بمنح كل مرؤوس الفرص المناسبة للتعلم والتطور وتشمل التكيف مع الاحتياجات الفردية والاستجابة لها مما تجعل لديه الدافع في القيام بعمله وتقديره بطرق إبداعية تختلف عن الآخرين. وتتفق النتائج الحالية مع دراسة (أبوربيع، 2018م) التي دلت على وجود تأثير لأساليب القيادة التحويلية تأثيراً ذو دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي لدى منتسبي وزارة الداخلية والأمن الوطني، وأيضاً دراسة (Özbağ & Çekmecelioğlu، 2016) التي أظهرت وجود ارتباط إيجابي لكل من التحفيز الفكري، الدافع الملهم، والتأثير المثالي في الإبداع الفردي. ونظراً لقلة الدراسات التي تربط المتغيرين مع بعضهما فإن الباحثان استخداما الدراسات التي أوضحت تأثير القيادة التحويلية في تحقيق العديد من الفوائد المختلفة ومنها ودراسة (حجو، 2018م) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب القيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة في الجمعيات الخيرية العاملة في محافظات غزة، وكذلك دراسة (العثماني، 2017م) التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الخاصة ودراسة (المصري، 2017م) التي بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمدخل القيادة التحويلية لدى القيادات النسائية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وأيضاً دراسة (Netithanakul، 2017) التي بينت وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وخصائص المنظمة المتعلمة في المعاهد لموظفي التعليم في المعاهد بمقاطعة سارابوري بتيالاند. وجاءت النتائج الحالية غير متفقة مع دراسة (الرواد وآخرون، 2016م)، والتي أكدت أن القيادة التحويلية ليس لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي في شركات صناعة الأدوية. واتفقت نسبياً مع دراسة Lukowski, W., (2017)، والتي أظهرت أن أنواع ومراحل الإبداع المختلفة تتطلب أنواع مختلفة من القيادة، إن إدارة الإبداع ليس حكراً على القيادة التحويلية فقط.

خامساً : لإجابة السؤال الخامس، والذي ينص " هل متغير الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي؟" و لبحث أثر المتغير الوسيط في العلاقة فقد تم استخدام الانحدار المتعدد على ثلاث مراحل كما حددها (Baron & Kenny, 1986): المرحلة الأولى: ويتم فيها قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وفي المرحلة الثانية : يتم قياس أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط، والمرحلة الثالثة : يتم قياس أثر المتغير الوسيط على المتغير التابع. وفي المرحلة الرابعة: ثم يتم إدخال المتغير الوسيط في نموذج الانحدار المتعدد مع المتغير المستقل لقياس أثر الوساطة التي يقوم بها على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويلاحظ أن تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لن يتحقق إلا بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ذاته ثم وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع. وأخيراً، فإنه عند دخول المتغير الوسيط في نموذج الانحدار فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع إما أن يختفي تماماً أو يقترب من الصفر ويصبح الارتباط غير دال إحصائياً ويسمى توسط كامل (Perfect Mediation)، أو ينخفض الارتباط ولكن يظل دال إحصائياً فيعتبر توسط جزئي (Partial Mediation).

جدول (7): العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي : الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط

					(0.468**)	
						(0.440**)
						(0.629**)
						(0.589**)
						(0.383**)
خطوات الوسيط	B	SE	β	T	Sig	R ²
1	0.448	0.044	0.589	10.079	0.000	0.347
2	0.404	0.055	0.468	7.312	0.000	0.219
3	0.383	0.051	0.440	7.56	0.000	0.496
4	0.291	0.044	0.383	6.57	0.000	
Sobel test results						
نوع التوسط	Z score	Direct effect	Indirect effect	Total effect	Sig	
جزئي	5.251	0.383	0.206	0.589	0.000	

**p<0.01, *p<0.05

يتبين من جدول (7) أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في السلوك الإبداعي ($B=0.589, P \leq 0.05$)، وكذلك تؤثر القيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي تأثيراً موجباً جوهرياً ($B=0.468, P \leq 0.05$)، كما أن الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على السلوك الإبداعي ($B=0.629, P \leq 0.05$)، وهذا يعني تحقيق الخطوات الثلاث الأولى. وبالإضافة إلى ذلك فإن النتائج توضح أن تأخذ الوسيط بعين الاعتبار فإن قيمة معامل الانحدار انخفضت من (0.589) إلى (0.383) رغم أنها مازالت دالة احصائياً وقد تحسنت نسبة التفسير من (34.7%) إلى (49.6%) مشيراً إلى تحسن قدره (11.9%) في تفسير التباين في المتغير التابع، مما يعني أن الاستغراق الوظيفي يتوسط العلاقة جزئياً بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي ولمزيد من التأكد تم إجراء اختبار "Sobel test" والذي تبين أن قيمة ($Z= 5.251, P \leq \text{sig}=0.000$) مما يؤكد ثبوت الفرضية الثانية.

وكأحد التفسيرات لهذه النتيجة هي أن القيادة التحويلية تؤثر في الاستغراق الوظيفي للموظف وذلك من خلال المعاملة الحسنة للعاملين فإن المنظمات الناجحة تكون أكثر احتراماً لعمالها بغض النظر عن مستوى عملهم فمن خلال القيادة التي تطبق معايير المنظمة والسلوك الأخلاقي فينعكس السلوك الأخلاقي التي هي من ضمن معايير المنظمة على استغراق الموظف في عمله، وبدورها فإن المنظمة التي تعزز الاستغراق الوظيفي عند موظفيها تزود العاملين فيها بفرص تطوير قدراتهم وتعلم مهارات جديدة واكتساب معارف جديدة تساعد في قدرتهم على التفكير الإبداعي الذي يؤثر على سلوك الفرد ابداعياً، فالأفراد الذين لديهم مستوى عالي من الاستغراق سيكونون مهتمين ومؤثرين في جعل المنظمة قادرة على تطبيق السلوك الإبداعي

والتكيف مع التغييرات البيئية يحدثها الإبداع. ونظراً لعدم وجود دراسات تربط المتغيرات الثلاثة مع بعضها تم ربط القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط مع متغيرات أخرى منها مع بعض الدراسات كدراسة (عياد، 2013م) التي أوضحت أن التأثير الكلي لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي والحفز الفكري والحفز الملهم على الإبداع الإداري أكبر من التأثير المباشر مما يدل على أن إدخال الإثراء الوظيفي كوسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري، ودراسة (الشنطي، 2015م) التي بينت أن متغير الاستغراق الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين بعد المركزية والأداء الوظيفي، ويتوسط جزئياً العلاقة بين بعدى: الرسمية والتخصص، والمتغير التابع الأداء الوظيفي، ودراسة (فضل الله، 2018م) التي أوضحت أنه الانتماء التنظيمي يتوسط العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي في المؤسسات المالية بالسودان.

سادساً : **لإجابة السؤال السادس**، والذي ينص " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات العاملين حول (السلوك الإبداعي) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟ ". للإجابة على السؤال واختبار الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين " فيما يخص الجنس والمسمى الوظيفي، كذلك تم استخدام اختبار تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " فيما يتعلق بالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

جدول (8) الفروق الإحصائية بين السلوك الإبداعي والمتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	التصنيف	العدد	الوسط الحسابي	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	112	6.42	-0.993	0.322
	أنثى	90	6.65		
المسمى الوظيفي	وظائف إشرافية	77	6.54	0.859	0.500
	وظائف عادية	125	6.50		
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	15	6.85	0.324	*0.042
	بكالوريوس	158	6.62		
	دراسات عليا	15	6.83		
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	23	65.81	2.039	0.110
	من 5 لأقل 10 سنوات	56	64.10		
	من 10 لأقل 15 سنة	80	64.42		
	أكثر من 15 سنة	43	65.13		

من النتائج الموضحة في جدول (8) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس، بسبب توفر البيئة والمناخ المناسب للعاملين لكلا الجنسين وإعطائهم الفرص في الإبداع في أعمالهم ويعود للتنقيد الموظف بسياسات وإجراءات وأنظمة العمل المطلوبة التي تطبق على كلا من الجنسين دون تمييز فالعنان يكون متروكاً لهم

للقيام بأعمالهم بطريقة إبداعية لأن كل موظف يريد أن يظهر قدراته ويثبت ذات في العمل لأن هذا يعود عليه بالنفع على العاملين سواء اناث أو ذكور وعلي الوزارة التي يعملون بها. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبوربيع، 2018م ; الشاعر، 2017م ; الأخرس، 2016م) ; السحباني، 2016م)، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (جاد الله، 2016م). كذلك اوضحت النتائج أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T – لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي. وكأحد التفسيرات المحتملة لأن الإبداع لا يقتصر علي مستوى وظيفي واحد إنما هو يكون من دافع من داخل الفرد للخروج من العمل الروتيني للعمل بالطريقة الإبداعية لأن الروتين يوصل الموظف إلي الاحتراق الوظيفي فالموظف الذي يريد أن يبقى على رأس عمله ويثبت ذاته أمام الآخرين وخاصة لوجود روح المنافسة والتشجيع فتدفع الأفراد على توليد الأفكار الإبداعية؛ فالإبداع غير مقتصر علي وظيفة محددة فكل موظف منها ارتقى أو قل في وظيفته يمكن له الإبداع فيها وإضافة الجديد لها بحيث تكسب الوزارة بميزة تنافسيه. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبوربيع، 2018م ; الشاعر، 2017م ; السحباني، 2016م)، بينما اختلفت مع دراسة (البناء، 2017م). ومن جهة أخرى، وباستخدام القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T – لتحليل التباين الأحادي " والذي كان أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل. ويفسر الباحثان ذلك إلى أن أصحاب المؤهلات العلمية من حملة الدبلوم يسعون جاهدين لتحقيق ذواتهم والارتقاء بأنفسهم من خلال دورات تدريبية كسد الفجوة في مستوى التعليم التي قد تجعل لديهم تفكير وسلوك إبداعي في عملهم ومن جهة أخرى يرجع لرغبة هذه الفئة في إثبات وجودها والتعبير عن صدق انتمائها وإخلاصها وولائها للقيم والمبادئ التي ينتمون إليها، مما يجعلهم يرتقوا في سلم الإبداع أكثر من غيرهم وقد يكون كآمل لهم في الترقى في سلم الوظائف في الوزارة غير التركيز على الأداء العالي الذي يتأثر بالإبداع والأفكار والممارسات الإيجابية غير الاعتيادية. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البناء، 2017) بينما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة كلا من (أبوربيع، 2018م ; الأخرس، 2016م ; السحباني، 2016م ; الشاعر، 2017م). وأيضاً، من النتائج يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة. ويمكن ارجاع السبب إلى معرفة الموظفين بأهمية السلوك الإبداعي في تميز الأداء ولوجود نظام تقييم الأداء للموظف في القطاع الحكومي في الوزارات والذي يشمل بنود تتعلق في دور الموظف بإضافة أفكار إبداعية جديدة للعمل كعنصر من عناصر التقييم وبالتالي فإن الإبداع متاح لجميع العاملين رغم اختلاف سنوات الخدمة لديهم كما أن الإبداع قد يتأثر من ذوى سنوات القليلة وكذلك الكثيرة فهو غير مشروط بمدة يتم قضاؤها داخل الوزارة بقدر ما هو مرتبط بالاجتهاد والرغبة في الوصول لحاله إبداعية والتميز. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبوربيع، 2018م ; الأخرس، 2016م ; الشاعر، 2017م)، واختلفت مع دراسة (البناء، 2017م ; السحباني، 2016م).

النتائج :

1. أظهرت النتائج أنَّ مستوى القيادة التحويلية بشكل عام كان بدرجة موافقة كبيرة بنسبة (68.71%)، ومستوى السلوك الإبداعي كانت بموافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (65.24%)، وكان مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية كانت بموافقة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (70.57%).
2. يوجد أثر للقيادة التحويلية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في السلوك الإبداعي في وزارة التنمية الاجتماعية، وتبين أنَّ متغير " الاعتبارات الفردية" يؤثر في " السلوك الإبداعي في وزارة التنمية الاجتماعية"، بينما باقي المتغيرات " التأثير المثالي، الحفز الفكري، الحفز الالهامي" كان تأثيرها ضعيف، وقد فسرت ما نسبته (35.4%) من التغير في السلوك الإبداعي، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في السلوك الإبداعي.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في الاستغراق الوظيفي في وزارة التنمية الاجتماعية، وقد فسرت ما نسبته (23.9%) من التغير في الاستغراق الوظيفي، كما وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستغراق الوظيفي في السلوك الإبداعي مما يعني أنَّ (41%) من التغير في السلوك الإبداعي تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى. علاوة على ذلك، أوضحت نتائج الدراسة بأنَّ الاستغراق الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي في وزارة التنمية الاجتماعية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (القيادة التحويلية) تُعزى للمؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة الدبلوم المتوسط فأقل، وكذلك وجود فروق تبعاً لسنوات الخدمة لصالح مَنْ هم أقل من 5 سنوات، بينما لا توجد فروق تُعزى للمتغيرات الأخرى (الجنس، المسمى الوظيفي). بينما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول (السلوك الإبداعي) تُعزى للمؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة الدبلوم المتوسط فأقل، وتبين عدم وجود فروق في المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة تم الخروج بمجموعة من التوصيات كالتالي:

1. العمل على تعزيز السلوكيات الإبداعية الفردية لدى العاملين وفق خطة مدروسة وبيئة داعمة لذلك الأمر الذي يتأتى بمزيد من الاهتمام بممارسة الأساليب القيادية الملائمة وفي مقدمتها القيادة التحويلية التي تتصرف بإيجابية وتحفز وتلهم المرؤوسين وتدفعهم للإنجاز وكذلك بخلق مناخ تنظيمي يشعر معه العاملون أو المرؤوسين بالاندماج مع الوظيفة والاستغراق كأنهم وحده واحدة.
2. ضروره أن يتجاوز ويرتفع المدراء عن تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة الوزارة أو بما يضر مصالح الوزارة مع العمل على محاولة تحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية لجميع العاملين وأهداف الوزارة.
3. دراسة حاجات العاملين المختلفة بطرق علمية للتعرف عليها بدقة والعمل على الإسهام في إشباعها سواء كانت هذه الحاجات تندرج تحت الحاجات الشخصية أو التطورية وإسناد المهام الوظيفية للعاملين حسب قدراتهم ومدى استعدادهم بحيث تشمل هذه المهام على قدر كبير من التحدي لاستثارة همم المرؤوسين على الإنجاز.

4. إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتفكير خارج الصندوق وإيجاد الحلول المبتكرة لمشكلات العمل المختلفة والنظر إلى مشكلات من زوايا مختلفة وذلك للمساعدة في إيجاد حلول خلاقية مع تغيير الثقافة التنظيمية بحيث لا يوجد مسلمات في العمل لا يمكن مناقشتها وتحسينها.
 5. إظهار التعاطف الإيجابي والعامل الإنساني والاهتمام الكافي بمشاعر العاملين وخاصة الذين لا يحظون بالاحترام والقبول الكامل من زملائهم في العمل.
 6. زيادة استخدام الوزارة للأساليب الكمية والنوعية للتنبؤ بالمشكلات والمتغيرات البيئية من حولها قبل حدوثها والعمل على تكوين فريق خاص بإدارة الأزمات والمشكلات عبر المراحل المختلفة. تغيير الثقافة التنظيمية بحيث تصبح ثقافة داعمة للتعلم المستمر وكسب المعرفة وتشجيع العاملين على التجريب المبادرة وإنجاز مهام بطرق غير تقليدية دون خوف من الوقوع في الأخطاء والعقاب السلبي واعتبارها فرص للتعلم والتميز.
- مقترحات الدراسات مستقبلية:**
1. دراسة عوامل مستقلة أخرى قد تكون لها ارتباط وتأثير وثيق بحل المشكلة الخاصة بالسلوك الإبداعي مثل أثر (التدريب، وظائف الموارد البشرية) في السلوك الإبداعي.
 2. إعادة الدراسة بإدخال عوامل وسيطة مثل (الانتماء الوظيفي، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي) في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي.
 3. إعادة الدراسة وتطبيقها على وزارة التنمية الاجتماعية بالضفة الغربية وجمع البيانات من أكثر من نقطة زمنية وذلك لمعرفة الأثر خلال ذلك ومدى اهتمام الوزارة بممارسة القيادة التحويلية وتأثير ذلك على استغراق العاملين وكذلك مدى ممارسة زيادة السلوكيات الإبداعية.

المصادر والمراجع

• القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، شهناز فاضل. (2016م). الاستغراق الوظيفي للعاملين وتأثيره في بلورة التماثل التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* (22)، 274-298.
- الأخرس، جبر سيد. (2016م). الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- أمين، شيماء عصمت، وصادق، زانا مجيد، وعثمان، وريا محمد. (2018م). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وجودة حياة العمل وتأثيرهما في استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات التدريسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نولج في مدينة أربيل، العراق.
- بلعالم، أسماء. (2017م). أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة للمؤسسات الصحية بولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- البناء، محمد أحمد. (2017م). الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- بوطرفة، صورية. (2016م). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بيتي، جيوقري. (2001م). كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي. ترجمة: سامي تيسير سلمان. (د.ط.). عمان: بيت الأفكار الدولية.
- جاد الله، آية. (2016م). تصور مقترح لتعزيز دور الإدارة المدرسية في تنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- حجو، عبدالسلام زياد. (2018م). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في تعزيز المنظمة المتعلمة في الجمعيات الخيرية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- حسن، سلام. (2017م). الإبداع الإداري في الوظيفة العامة. ط1. العراق: وزارة الزراعة.
- الحسني، كمال كاظم طاهر. (2013م). رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي. *المجلة للعلوم الإدارية*، 3 (6)، 107-130.
- الحمداني، موفق. (2006م). *مناهج البحث العلمي*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- أبو ربيع، عرفات سعيد. (2018م). دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- رضوان، محمد عبدالفتاح. (2013م). تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداع. ط1. القاهرة: خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- الرواد، علاء الدين، وآخرون. (2016م). أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من منظور الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات - نموذج المعادلة الهيكلية. *مجلة بحوث الأعمال الدولية*. 10 (1)، 199-221.
- الساعاتي، عفاف، والمسامري، محمود. (2015م). أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتوجات الألبان. *مجلة جامعة بابل، العلوم المصرفية والتطبيقية*، 23، (3)، 1309-1332.
- السحباني، حسام. (2016م). *الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- السعود، راتب سلامة. (2012م). *القيادة التربوية مفاهيم وآفاق*. (د.ط.). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سلامة، سالم سلامة. (2015م). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية". *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 2 (6)، 15-54.
- السليم، عبدالله يوسف. (2002م). *أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشاعر، عماد سعيد. (2017م). *ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشربيني، نهى عبدالرازق. (2015م). أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مصر، (6)، 271-288.
- أبو شريف، خالدية. (2016م). *دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- الشلوب، شروق بنت شفيق. (2011م). *درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- الشنطي، محمود عبدالرحمن. (2015م). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، *مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية*، 17 (2)، 147-180.
- صالح، ماجد، والجرجري، أحمد، وعارف، كاظم. (2018م). سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية السليمانية. *المجلة العلمية بجامعة جيهان بالسليمانية*، 2 (1)، 33-48.
- الصيرفي، محمد عبدالفتاح. (2003م). *الإدارة الرائدة*. ط1. الأردن: دار صفاء.
- الطلحة، سامي، وأبو ناصر، يوسف، وأبو أمونه، يوسف، والشوبكي، مازن. (2017م). *البيئة الإبداعية وعلاقتها بالإدارة الرشيقة في الكليات التقنية العاملة في قطاع غزة*. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، كلية فلسطين التقنية، غزة، فلسطين.
- عامر، سامح عبدالمطلب، وقنديل، علاء محمد. (2010م). *التطوير التنظيمي*. ط1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

- العبادي، هاشم فوزي، والجاف، ولاء جودت. (2012م). استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، 5 (9)، 1-36.
- عباس، شريف أحمد. (2010م). *سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- عبدالعال، خولة. (2016م). *درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- العثماني، عزام محمد. (2017م). *دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- علي، ناتاليا أحمد. (2018م). *التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة الكوفة*. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، (49)، 291-335.
- العنقري، عبد العزيز بن سلطان. (2012م). *إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية*. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- عياد، خالد محمود فهمي (2013م). *اختيار أثر الإثراء الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري بالكلية العاملة في جامعة الطائف بالملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 37 (3)، 107-141.
- الغالب، طاهر محسن، ومحمد، السيد وائل. (2010م). *سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية*. *مجلة دراسات إدارية*، 3 (6)، 150-183.
- الغامدي، سعيد. (2001م). *القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وإملاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم القرى السعودية.
- فضل الله، نادية محمد. (2018م). *الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي*. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- القانون، عبداللطيف. (2015م). *دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- القدرة، أحمد. (2015م). *أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة*. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الهاشمية، جرش، الأردن.
- قنور، كنز. (2015م). *أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإبداع في منظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس بأم البواقي*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم البواقي، الجزائر.

- الكرداوي، مصطفى محمد. (2010م). التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر. *المجلة العربية للعلوم الإدارية الكويت*، 18 (2)، 238-324.
- كريم، هوار فتاح، ومحمد، عمر مصطفى. (2016م). دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية في إقليم كردستان عراق. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 8 (16)، 170-193.
- الكليبي، صالح محمد علي. (2012م). *الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات* (رسالة دكتوراه غير منشورة). الإدارة العامة، اليمن.
- لولو، آلاء روعي. (2015م). أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- ماضي، أحمد ديب. (2014م). *أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- ماضي، خليل اسماعيل (2015م). أخلاقيات العمل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الإسكان والأشغال العامة الفلسطينية في قطاع غزة. *مجلة كلية فلسطين التقنية دير البلح*، (3)، 1-22.
- المشوط، محمد سعد. (2011م). *أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- المصري، روز محمد. (2016م). *القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- المغربي، عبد الحميد. (2004م). *جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي - دراسة ميدانية*. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، (2)، 203-318.
- ناجي، نجاح عبدالقادر. (2016م). *القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء الفكر التربوي الإسلامي وسبل تطويرها* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو ناموس، رائدة. (2016م). *فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- نجم، عبود. (2003م). *إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة*. ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- نصار، إيمان حسن. (2013م). *جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Swidi, A. K., Nawawi, M. K. M., & Al-Hosam, A. (2012). Is the relationship between employees' psychological empowerment and employees' job satisfaction contingent on the transformational leadership? A study on the Yemeni Islamic Banks. *Asian Social Science*, 8(10), 130-150.
- Azeem, S. (2010). Personality Hardiness, Job Involvement and Job Burnout Among Teachers", *International Journal Of Vocational and Technical Education*, 2 (3), 36-40.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. sage, Thousand: Oaks CA.
- Burns, J. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (235), 243-249.
- Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.
- Chin, Ch., H., Brian, O., Gary, D., Jing, S. (2012). Work Values, Job Involvement, and Organizational Commitment in Taiwanese Nurses. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 2(3), 64-70.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112 (1), 115-159.
- Conger, J. and Kanungo, R. N. (2002). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-bass.
- Goodwin, V. L., Whittington, J. L., Murray, B., & Nichols, T. (2011). Moderator or mediator? Examining the role of trust in the transformational leadership paradigm. *Journal of Managerial Issues*, (4), 409-425.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. (7th edition.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Łukowski, W. (2017). The impact of leadership styles on innovation management. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 24(2), 105-136.
- Mahajan, K. (2015). An empirical study of job involvement and personality traits. *International Journal of Scientific Research*, 4(1), 56-58.
- Moore, D. S., McCabe, G. P., Duckworth, W. M., & Sclove, S. L. (2003). *The practice of business statistics*. New York, NY: Freeman.
- Netithanakul, Ardyuth. (2017). The Impact Of Transformational Leadership On Learning Organization: A Case Study Of Saraburi Provincial Non –Formal And Informal Education Centre. *RSU International Journal Of College Of Government*, 4(1), 68-73.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. (2nd edition.). sage publications.

- Ozen, G., Yaman, M., & Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The online journal of recreation and sport*, 1(2), 6-23.
- Reuvers, M., van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.