

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات  
الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل

فاتن عزات عيسى اغريب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438 هـ - 2017م

الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات  
الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل

إعداد

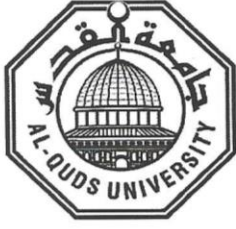
فاتن عزات عيسى اغريب

بكالوريوس إدارة أعمال / جامعة الخليل

المشرف: د. بسام يوسف إبراهيم بنات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/جامعة القدس - فلسطين.

1438هـ - 2017م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية  
وغير الحكومية في محافظة الخليل

اسم الطالبة: فاتن عزات عيسى اغريب  
الرقم الجامعي: (21412156)

المشرف: الدكتور بسام يوسف إبراهيم بنات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ (2017/2/20) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. بسام يوسف إبراهيم بنات
  2. ممتحناً داخلياً: د. إياد خليفة
  3. ممتحناً خارجياً: د. عمر الريماوي
- التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

القدس - فلسطين

1438 هـ - 2017 م

## الإهداء

إلى قائدي وقودتي، حبيبي وسيدي محمد رسول الله - صلى الله عليه وسلم - إيماناً وتصديقاً به.  
إلى صاحب الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه الآن، إلى من وقف بجانبني وأمدني بالكثير ولم  
يبخل عليّ بشيء.... أبي الغالي حفظه الله ورعاه.  
إلى القمر الذي سهر الليالي كي يضيء حياتي، إلى من كانت سنداً وعوناً لي أثناء تجهيز رسالتي،  
أتمنى لها طول العمر والصحة والعافية.... أمي الحنونة حفظها الله.  
إلى من عشت عمري معهم بأجمل الحكايات وأحلى الذكريات.... إخواني وأخواتي (أمين \* محمد \*  
رتاج \* ياقوت \* ميار \* بيلسان) حفظهم الله.  
إلى رفيق دربي.... خطيبي الغالي سائد.  
إلى جميع أهلي وأقربائي حفظهم الله وسدد خطاياهم.  
إلى الذين شاركوني أيامي ونجاحي، زميلاتي وزملائي.  
إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة، وكان على قدر كبير من المسؤولية والتعاون.  
إلى الحب الخالد في قلبي، قلب ينزف بالحرية، فلسطين الحبيبة.  
إلى روح من هم أكرم منا جميعاً، شهدائنا الأبرار.  
إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.  
راجياً المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا، وأن يزيدنا علماً.

فاتن عزات عيسى اغريب

## إقرار

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

فاتن عزات عيسى اغريب

التاريخ: .....

## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على النبي الأمين، الناطق بلسانٍ عربي مبين، وعلى آله وصحبه أجمعين.. أما بعد؛

أتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور بسام بنات، الذي أمدني من منابع علمه بالكثير والذي ما توانى يوماً ما من مد يد المساعدة لي، والذي كان له الفضل في إتمام هذه الرسالة بالصورة التي انتهت إليها، فله مني جزيل الشكر والتقدير.

كما أقدم شكري لجميع الأساتذة في معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس على ما بذلوه من جهد في إيصال هذا العلم لي ولزملائي خلال مرحلة الدراسة وعلى رأسهم الدكتور عزمي الأطرش فجزاهم الله كل خير.

كما أشكر كل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة من أعضاء لجنة التحكيم الذين قاموا بتحكيم أداء الدراسة؛ مما أدى إلى الارتقاء بمصداقيتها.

كما أشكر كافة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، التي مثلت مجتمع الدراسة وإني لشاكرة كل من ساعدني في توزيع الاستبانات بالرغم من ضيق وقتهم، وكل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة.

كما أشكر الأستاذ الفاضل عبد المنعم قباجة على تفضله بقبول تدقيق الرسالة، فله مني جزيل الشكر. وأخيراً الحمد لله الذي وفقني لإخراج هذا البحث المتواضع، فهو نقطة بسيطة من محيط العلم، الذي لا يدرك أغواره إلا الله، فهو كأبي عمل إنساني لا يخلو من نقصٍ أو قصور، فما كان من صوابٍ فبتوفيق من الله سبحانه وتعالى، وأدعو الله سبحانه وتعالى أن ينفع بهذه الرسالة طلاب العلم والله ولي التوفيق.

فاتن عزات عيسى اغريب

## مصطلحات الدراسة

تبحث الدراسة في موضوع الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، منها:

**الاستغراق الوظيفي:** هو درجة الارتباط النفسي للفرد بوظيفته، ويعتبر الاستغراق الوظيفي من المعتقدات الفكرية للفرد تجاه وظيفته (عريشة، 1995: 57).

**الإبداع:** هو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة الشركة والبيئة العامة، ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذي قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بمنتج أو أسلوب عمل جديد أو أداة جديدة أو عملية أو أفكار جديدة أو طرق جديدة في تصميم المنتج (حريم، 2003).

**الإبداع الوظيفي:** هو الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة (العميان، 2005: 389).

**المؤسسة الحكومية:** هي أي وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أي جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية، أو ملحقه بها بموجب تعريف قانون الخدمة المدنية (القطب، 2012).

## المؤسسة غير الحكومية:

هي منظمة طوعية لا تستهدف الربح، وبعيدة عن الكيان الحكومي أو الرسمي، وتتشأ باتفاق يعقد بين أشخاص أو هيئات غير حكومية، وهي تشمل أعضاء غير حكوميين، وتقوم بالأعمال التي لا تقوم بها الحكومة، أو لا تستطيع القيام بها عادةً، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية لتحقيق التنمية المستدامة (إبراهيم، 2000).

## المخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل. تناولت الدراسة موضوعها كظاهرة متعددة الأبعاد، تناولتها الأبحاث النظرية والميدانية، ولم تركز عليها من بعد واحد. وتتبع أهمية الدراسة من ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوعها - على حد علم الباحثة- ودورها في إثارة اهتمام الباحثين والمهتمين بالبحث العلمي من طلبة الدراسات العليا لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

وتحقيقاً لهذا الهدف طورت الباحثة استبانة تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية: اشتمل القسم الأول على معلومات عامة عن المبحوثين، وضم القسم الثاني مقياس الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل في (20) فقرة، وتناول القسم الثالث مقياس الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل في (20) فقرة، وطبقت أداة الدراسة على عينة بلغت (318) مؤسسة من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، اختيرت بالطريقة الطبقية العشوائية. وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل كان عالياً، بمتوسط حسابي (3.79، 3.95) على التوالي. وبينت النتائج وجود علاقة طردية بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل. وعكست النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الإبداع الوظيفي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، في المقابل لم تظهر أية فروق دالة إحصائياً في مستوى الاستغراق الوظيفي في أي من متغيرات الدراسة.

وخرجت الباحثة في دراستها هذه بمجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز مفاهيم الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين، من خلال خلق بيئة العمل الداعمة والملهمة للتجارب التي تنمي الاستغراق الوظيفي، لما له من أثر إيجابي في زيادة قدرتهم الإبداعية في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في فلسطين عامةً، ومؤسسات محافظة الخليل خاصة. وإجراء المزيد من الأبحاث النوعية، ودراسة الحالة لمزيد من الفهم حول موضوع الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي.

# **Job involvement and its relationship with job creativity of employees at Governmental and Non-Governmental Organizations in Hebron district**

**Prepared By: Faten Ezzat Ighrayeib**

**Supervisor: Dr. Bassam Yousef Ibrahim Banat**

## **Abstract**

The study aimed to investigate job involvement and its relationship with job creativity of employees at Governmental and Non-Governmental Organizations in Hebron district. The study approached the literature as a multi-dimensional phenomenon which addressed both theoretical and applied research. The significance of this recent study is the first which dealt with this theme which in turn encourages other researchers to work on further research on this important issue.

A 40-item questionnaire was formulated which was divided into three sub-scales as follows: the general information of the participants; the second section dealt with the job involvement (20 items); and the third section included a job creativity scale (20 items). The random stratified method was utilized which comprised of a sample size of 318 male and female respondents among the Governmental and Non-Governmental Organizations employees in Hebron district. The collected data was statistically analyzed using the statistical package for social sciences (SPSS).

The results revealed that the participants experienced a high level of job involvement and creativity. The mean scores and standard deviation were (M 3.79 SD 0.59; M 3.95 SD 0.43) respectively. The findings revealed a positive correlation between job involvement and job creativity for employees at Governmental and Non-Governmental Organizations in the Hebron district. It was found that when job involvement increases, job creativity increases and vice versa.

The results of the study revealed significant statistical differences in job creativity among the employees due to profession. However, no statistical significant differences were found in job involvement with the study variables, that is, gender, age, educational level, years of experience, organizational authority and profession.

In light of the current study and its discussions, the following is recommended: strengthen the principles of job involvement and creativity among NGO employees in

Palestine in general and among the participants in particular; through creating a supportive job environment, inspiring experiences and update their knowledge in such important topic which affects positively their job creativity; and finally, further research is essential to develop an understanding of job involvement and creativity using the case study and qualitative research design.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وعليها أن تواجه التحديات المواقبة لهذه العوامل والمتغيرات وتتعايش معها، وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك لا بد وأن تعتمد على الموارد البشرية، ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها. إن العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيمياً تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في العقدين الأخيرين، كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها داخلياً وإن كانت تهدف جميعاً إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معاً؛ إذ تتيح تلك العوامل إشباعاً لحاجات العاملين ودوافعهم، ومن أهمها: العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، الدعم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الكفاءة الاجتماعية، تمكين العاملين، دعم وتأكيد الذات، تنمية درجة الاستقلالية في العمل... وغيرها من العوامل والمتغيرات (المغربي، 2004: 2).

يعرف الاستغراق الوظيفي على أنه الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله ويكون مهتم بالعمل المرتبط به، والأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أفضل من هؤلاء الذين لا يحبون وظائفهم (المغربي، 2004: 4).

ومن القضايا المهمة في إدارة الموارد البشرية الاستغراق الوظيفي حيث أن له علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في منظمات العمل، مثل الغياب عن العمل، وترك العمل والجهد في العمل، كما يعتبر الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم تقديمه بشكل أكثر وضوحاً في الستينات من القرن الحالي استناداً إلى أفكار قدمت في السابق عن أهمية العمل في حياة الأفراد (عريشة، 1995: 54). ومع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسس لنجاح إدارة منظمات الأعمال تتحول إلى "الميزة التنافسية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي (درويش، 2006).

ومجالات الإبداع متعددة وتتراوح هذه المجالات الإبداعية بين حل المشكلات باستخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص، وبين إدخال تحسينات طفيفة لنظام موجود، إلى إدخال تحسينات جوهرية تؤدي إلى حلول لبعض التناقضات، إلى اكتشاف علمي نادر أو ابتكار نظام جديد يختلف عن الأنظمة السابقة.

وقد أصبح التجديد جوهر الإبداع الوظيفي لأي منظمة من المنظمات بما فيها قطاع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، ويُجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تطوير قدرات العاملين وتمييزها للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد، وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج (السويطي، 2008: 1).

وقد أخذ موضوع الإبداع الوظيفي والمعوقات التي تحول دون تحقيقه اهتمام كثير من كتاب الإدارة والباحثين، الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات الميدانية في موضوع الإبداع الوظيفي في مختلف المنظمات الإدارية وبكافة أنواعها، وبصفة خاصة في ظل الظروف ومستجدات العولمة والتطور الاقتصادي والثقافي والتقني، والذي يتطلب أن يكون الإبداع الوظيفي متطوراً ومتجدداً باستمرار.

يوجد شك أن القطاع الحكومي وغير الحكومي يُعدّ سبّاقاً في الأخذ بما توصل إليه العلم في مجال الفكر الإداري والتكنولوجي من حيث اعتماده على الإبداع من أجل دعم كافة مجالات أعماله وضمان التقدم المستمر في شتى المجالات، وكون الإبداع يساعد هذه المؤسسات بما فيها المؤسسات الحكومية وغير الحكومية على القيام بمهامها الحيوية كركيزة من ركائز استقرار الاقتصاد الوطني الفلسطيني، مما يتطلب من هذا القطاع توفير البيئة الإدارية الداعمة للإبداع بشتى المجالات حتى يستطيع مواكبة التطورات المتسارعة ويلبي حاجات ومتطلبات قطاعات الاقتصاد الفلسطيني كافة (درويش، 2006).

ولذلك قامت هذه الدراسة بهدف التعرف والوقوف على الاستغراق الوظيفي، وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه معظم المؤسسات تحديات جمة في الوصول لمستوى عالٍ من الاستغراق الوظيفي للعاملين بها ولهذه الغاية تستخدم وسائل شتى وتتفق الكثير من الأموال لتأهيل العاملين لديها وتدريبهم وتقديم لهم العديد من المزايا والعروض ساعية دائماً للوصول لمستوى عالٍ من الإبداع الوظيفي لديها، وتستعين بكل الطرق الحديثة ونتائج الأبحاث لتطبق استراتيجيات فعالة من أجل الوصول لهذا الغرض، حيث تنجح بعض المؤسسات بتحقيق الاستغراق الوظيفي، وتفشل مؤسسات أخرى تستخدم نفس الوسائل، وذلك بسبب اختلاف نشاط المؤسسة والمكان والزمان الذي تعمل به، فيجب على كل مؤسسة اختيار أدوات الدعم المناسبة لها، حيث أصبح هناك حاجة ماسة إلى توجيه الاهتمام الكافي من قبل المديرين للقوة التنظيمية، لما لها من أثر على زيادة الإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وبالتالي القدرة على مواجهة تحديات العصر وأزماته، والحفاظ على المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من خطر التقهقر والزوال، إلا أن الاستغراق الوظيفي لم يحظ بعد بالاهتمام الكافي لدى قادة المؤسسات في الدول النامية، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية لقياس المشكلة الآتية:

**الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.**

## 3.1 مبررات الدراسة

أ) تولدت لدى الباحثة الرغبة للبحث في موضوع الدراسة لمعرفة درجة استغراق الموظفين في عملهم وعلاقة ذلك بالإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

ب) محدودية الدراسات التي تتناول الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

ت) الخروج بمجموعة من التوصيات للإسهام في رفع مستوى اهتمام العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية بكل من الاستغراق والإبداع الوظيفي.

#### 4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من موضوعها الذي يعد مهماً وحيوياً في بقاء المؤسسات في عالم الأعمال اليوم، إذ إنه سيعطي المؤسسة سمة التميز على الآخرين، وتحقيق الريادة المؤسسية مما يؤهلها إلى مجارة العالمية، وهذا بدوره لا يتحقق إلا عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات العملية والتي بدورها تحقق الأداء العالي، حيث تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

أ) تركيزها على دراسة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وأثر ذلك على تطوير أعمالها.

ب) مساعدة أصحاب القرار في المؤسسات في تحديد وسائل الدعم التنظيمي الفعالة في تنمية مستوى الاستغراق الوظيفي لدى موظفيها.

ج) التعرف إلى وسائل الدعم التنظيمي في البيئات التنظيمية المختلفة سواء الغربية أو العربية، التي أثبتت نجاعتها في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي، وكذلك الوسائل التي لم تحقق أي تأثير على الاستغراق الوظيفي.

د) تكتسب الدراسة أهميتها لأنها تفتح الباب أمام الباحثين لدراسة مصطلحات مهمة مثل الاستغراق الوظيفي وعلاقتها بمتغيرات أخرى.

هـ) ندرة البحوث والدراسات التي تمت في تحليل العوامل المؤثرة على الاستغراق الوظيفي في البيئة العربية والفلسطينية منها خاصة.

و) تساعد الدراسة المجتمع الفلسطيني بالنهوض بالمؤسسات الحكومية وغير الحكومية عبر تطويرها لوسائل الدعم التنظيمي لتحقيق الانسجام بين طموحات الموظفين ومتطلبات الوظيفة.

## 5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.
2. معرفة مؤشرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.
3. التعرف إلى الفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية، نوع المؤسسة، المسمى الوظيفي.
4. معرفة مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.
5. معرفة مؤشرات الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.
6. التعرف إلى الفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية، نوع المؤسسة، المسمى الوظيفي.

7. التعرف إلى دور الاستغراق الوظيفي في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

## 6.1 أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

(1) ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟

(2) ما مؤشرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟

(3) هل هناك فروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية، نوع المؤسسة، المسمى الوظيفي؟

(4) ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟

(5) ما مؤشرات الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟

(6) هل هناك فروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية، نوع المؤسسة، المسمى الوظيفي؟

(7) ما دور الاستغراق الوظيفي في تنمية الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير

الحكومية في محافظة الخليل؟

## 7.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية، نوع المؤسسة، المسمى الوظيفي.

**يتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية هي على النحو الآتي:**

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الاستغراق الوظيفي

لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الاستغراق الوظيفي

لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المؤهل

العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الاستغراق الوظيفي

لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير نوع

المؤسسة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متغير العمر، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متغير سنوات الخبرة العملية، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية، نوع المؤسسة، المسمى الوظيفي.

#### يتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية وهي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير نوع المؤسسة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متغير العمر، ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متغير سنوات الخبرة العملية، ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

## 8.1 حدود الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** يتحدد موضوع الدراسة بمعرفة علاقة الاستغراق الوظيفي بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.
- **الحدود البشرية:** العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

- الحدود المكانية: المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.
- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول من العام (2016-2017).

## 9.1 محددات الدراسة

- شح المراجع والمصادر العلمية التي تناولت موضوع الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي.

## 10.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول وهي مقسمة على النحو الآتي:

**الفصل الأول:** يعرض خلفية الدراسة وتشمل: مقدمة الدراسة ومشكلاتها ومبرراتها وأهميتها وأهدافها

وأسئلتها وفرضياتها وحدودها ومحدداتها، وتفصيل هيكليتها.

**الفصل الثاني:** يتضمن محتويات الإطار النظري، والدراسات السابقة.

**الفصل الثالث:** يتطرق إلى منهج الدراسة وأدواته والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وعينة

الدراسة وخصائصها، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، وبيين -

أيضاً- التحليل الإحصائي لخصائص العينة.

**الفصل الرابع:** يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين،

ثم عرض تلك النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة الفرضيات.

**الفصل الخامس:** يتضمن ملخص مناقشة نتائج الأسئلة والفرضيات والاستنتاجات والتوصيات التي

بنيت على نتائج الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

يتكون هذا الفصل من ثلاث مباحث رئيسة؛ يتناول أولها موضوع الاستغراق الوظيفي، ويعالج ثانيها موضوع الإبداع الوظيفي، ويناقش ثالثها الدراسات السابقة والتعقيب عليها وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة.

#### 2.2 المبحث الأول: الاستغراق الوظيفي

##### 1.2.2 مقدمة

على الرغم من أن مصطلح استغراق الموظف تم صياغته وتصوره من قبل (William & Kahn) عام 1990، إلا أن أصله يعود إلى وقت غير مبكر في بداية سنة 1920 في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد ساهم الجيش الأمريكي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظمة.

وكانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، وشركائهم الآخرين. وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح استغراق الموظف ويكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالح المنظمة.

وكذلك يمكن ذكر تأثير تجارب هوثورن كمثالاً على استغراق الموظف. وتأثير هوثورن هو شكل من أشكال التفاعل حيث يتم قياس تحسين الأشخاص أو تعديل جوانب سلوكهم بشكل تجريبي استجابة لحقيقة الدراسة التي أجريت عليهم، وليس بسبب أي مناورة تجريبية (Perrin, 2007).

وقد أجريت هذه الدراسة في مصنع أعمال هوثورن، وهو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين (1924-1932) لمعرفة فيما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالمية أو المنخفضة، وبعد إجراء الدراسة اقترحت أن الزيادة في الإنتاجية كان بسبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال، وأصبح مفهوم الاستغراق الوظيفي موضوعاً للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات، فقد سيطر على اهتمام جميع العاملين وأرباب العمل، وكل واحد منهم لديه طريقة مختلفة للنظر إليه وأدرك كلاهما أهمية هذا المفهوم (Tiwari، 310: 2011).

## 2.2.2 مفهوم الاستغراق الوظيفي

عرف المغربي (2004: 14) الاستغراق الوظيفي بأنه الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً؛ إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالمي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس.

ويشير (Perrin, 2007: 67) كما ورد في العبادي والجاف (2012: 79) بأن مصطلح استغراق الموظفين يشير إلى مدى بذل الموظفين جهداً تقديراً في عملهم، بما يتجاوز الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة، في شكل الوقت الإضافي، والقدرات العقلية أو الطاقة، وسوف تعالج استراتيجية الاستغراق جميع الوسائل التي يمكن للمنظمة استخدامها لتعزيز هذا النوع من الجهد.

في حين يرى النجار (1995: 128) بأن الاستغراق الوظيفي يعبر عن درجة الارتباط النفسي بالعمل، بحيث يكون منهمكاً فيه بجدية، والعامل الذي يكون انهماكه واندماجه عالياً في عمله يؤدي مختلف الفعاليات والأنشطة التي يتضمنها عمله بجد ونشاط واندفاع.

ويصف (Pollock, 1997) كما ورد في الشنطي (2015: 156) الاستغراق الوظيفي بأنه الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق الوظيفي يعني أن الفرد يحب عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به.

وتلخص المنطاوي (2007) مفهوم الاستغراق الوظيفي في خمسة عناصر هي: العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة، المشاركة الفعالة في العمل، الأداء هو الأساس لتحقيق الذات، الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي وأهمية الرقابة الذاتية في رفع مستوى الأداء، وكما تُعرف الاستغراق الوظيفي بأنه العلاقة النفسية بين الفرد ووظيفته ودورها في تشكيل التصور الذاتي للفرد ومن ثم يوضح مدى ارتباط الفرد بوظيفته واهتمامه بها.

وتعرف الباحثة الاستغراق الوظيفي بأنه الاتجاه والشعور الإيجابي للعاملين في تحقق أهداف المنظمة وقيمتها.

## 3.2.2 أهمية الاستغراق الوظيفي

يشير (14 : Sakovska, 2012) كما ورد في الحسني (2013: 8-9) إلى أهمية الاستغراق

الوظيفي، وتتمثل فيما يلي:

### 1- النتائج على المستوى التنظيمي:

(1) الأداء التنظيمي: للاستغراق الوظيفي تأثير إيجابي على مؤشرات الأداء التنظيمي (رضا

الزبون، الإنتاجية، الربحية، دوران العاملين، الأمان الوظيفي).

(2) إنتاج الأفراد العاملين: تساعد المستويات العالمية من الاستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في

أخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم، إذ يطور الأفراد العاملون المنشغلون في أعمال

المعرفة الجديدة والاستجابة للفرص والخروج عن المألوف، وينشغلون في النصح، بالإضافة

إلى مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة والالتزام العالي تجاه المنظمة.

(3) الاحتفاظ بالعاملين: توصلت العديد من الدراسات إلى دلائل تبين مدى تأثير الاستغراق

الوظيفي على نوايا الأفراد العاملين في ترك العمل، ففي دراسة أجريت من قبل ( Towers

Perrin) المنظمة الاستشارية إلى إن (66%) من عينة الدراسة لم تكن لديهم رغبة في ترك

العمل بسبب انغماسهم العالي تجاه وظائفهم.

(4) الدفاع عن المنظمة: قد يكون الأفراد العاملون المنشغلون في وظائفهم محامين ومدافعين عن

منظماتهم وهذا يعني أن الأفراد العاملين سيكونون أكثر استعداداً للايحاء بمنظماتهم كمكان

مناسب للعمل أو الايحاء بمنتجات وخدمات المنظمة وهذا بدوره سيساعد المنظمة باعتباره

تسويقاً مجانياً يمارسه أفرادها تجاهها، فضلاً عن تحسين الوعي العام تجاه المنظمة.

5) **ولاء الزبون:** عندما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزبائن، فعلاقة المنظمة بزيائنها تدار من قبل الأفراد العاملين ومن خلال التفاعلات والتعاملات الوجيهة بين الأفراد العاملين والزبائن.

6) **التغيير التنظيمي الناجح:** يلعب الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين دوراً مهماً في تطبيق التغيير التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم مستوى عال من الاستغراق سيكونون مهتمين ومؤثرين في جعل المنظمة قادرة على تطبيق التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية.

## 2- النتائج على مستوى الأفراد العاملين

1) **النتائج النفسية:** تشير العديد من الدراسات إلى أن العلاقة بين الأفراد العاملين وأرباب العمل أصبحت ذات طابع مادي، وبالتالي فإن هذا التغيير في نمط العلاقة سيولد الإحباط للعديد من الأفراد العاملين وبالتالي فقدانهم للثقة تجاه منظماتهم، وستثار التساؤلات حول المغزى من عملهم، هنا يمكن أن يلعب الاستغراق الوظيفي دوراً مهماً في مساعدتهم لتجاوز هذه الحالة وتزويدهم بالفرص لاستثمار حالتهم النفسية.

2) **الرفاهية والصحة الإيجابية:** يمكن أن يؤثر الاستغراق الوظيفي في الشعور والصحة الإيجابيين؛ ففي دراسة أجريت على منظمة جالوب توصلت الدراسة إلى أن (62%) من الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم كان التأثير إيجابياً على المستوى الصحي.

ويرى (Men, 2012: 172) كما ورد في الحسني (2013: 9) أن الأفراد العاملين وما يكونونه من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم كالإعجاب، الثقة، الاحترام، الجانبية الشعورية سيكونون أكثر رغبة في العمل وأكثر اهتماماً بالأنشطة التنظيمية، فبيئة العمل الملائمة التي توفرها الإدارة والممارسات العادلة تجاه الأفراد العاملين، القيادة الفعالة، والرؤية الموضوعية والمنتجات ذات الجودة العالية والسياسة

السعرية الكفؤة ستسهم في بناء الثقة بخصوص المنظمة وهذا بدوره سيسهم بشكل ملحوظ في دعم الاستغراق الوظيفي للأفراد العاملين.

## 4.2.2 جوانب تشجيع استغراق الموظف

ويشير (Tiwari, 2011: 311) بأن هناك ثلاثة جوانب أساسية لتشجيع استغراق الموظف، وهي:

- 1) خبرة الموظفين وشؤونهم الشخصية النفسية الفريدة من نوعها.
- 2) أرياب العمل وقدرتهم على خلق الظروف التي تشجع على استغراق الموظفين.
- 3) التفاعل بين الموظفين على جميع المستويات.

ويرى (Armstrong, 2009) كما ورد في الشنطي (2015) بأن الأفراد يختلفون في كل شيء، وبالتالي فإنهم يختلفون في تصوراتهم، وأفكارهم، وقيمهم، والمهارات الجسدية والمعرفية والإدراكية، وهم يختلفون في تركيبتهم النفسية، وتختلف احتياجاتهم ورغباتهم ولا ينطبق عليهم الدافع نفسه، ويؤثر التفاعل بين الموظفين أيضاً على بعضهم البعض، ويحتاج أرياب العمل في مثل هذه الحالة إلى ضرورة أن يكونوا مدركين جداً للعوامل التي تعزز استغراق الموظف وقادرين على ضمان التزام الموظفين الكامل للعمل والمنظمة.

## 5.2.2 استغراق الموظف

من أهم الأصول التي تميز منظمات عن بعضها البعض هو مواردها البشرية، فكل مجموعة تتألف من مزايا فريدة من نوعها مثل المعرفة والمهارات والقدرات، وتعدّ الموارد البشرية من أهم أصول أي عمل يحدث في المنظمة بوصفها مصدراً للميزة التنافسية، وقد أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات إيجاد طريقة للإفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لغرض الاكتفاء أو النمو المتزايد. ويتطلب المدخل الناجح لأي رسالة الجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري سويةً. ولذا، يتعين على المنظمة أن

تبدل جهداً مقصوداً للوصول إلى هذين المستويين. وهنا لا يعمل الدافع وحده، إذ أنه من المهم جداً غرس شعور الانسجام والوحدة بين الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة، وقد يكون هذا ممكناً فقط عندما يمكن تحويل جهودهم بنجاح إلى مبدأ الالتزام. ولتحقيق هذه الغاية، يعدُّ الاستغراق الوظيفي أداة قوية للغاية متاحة لأرباب العمل.

إن الأفراد الذين يستغرقون في العمل هم أفراد إيجابيون، ومهتمون ومتحمسون في وظائفهم وعلى استعداد دائم للعمل بجهد إضافي لتنفيذ الأعمال على أفضل وجه وبكامل قدراتهم.

ويمكن القول أنه كلما زاد استغراق الموظف كلما ازدادت احتمالية تكلمه بأشياء إيجابية عن المنظمة وبذلك تزداد مساهمته في تطوير علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل ورغبته في البقاء في ضمن المنظمة وبالنتيجة تقليل أو خفض نسبة دوران العمل وتركه وبذل الجهد على المستوى الأعلى وبشكل منظم وبالنتيجة التأثير الفاعل على متغيرات عديدة مثل جودة الخدمة ورضا الزبائن وارتفاع الإنتاجية والمبيعات وزيادة الربحية... الخ (Tiwari, 2011).

## 6.2.2 استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي

يقترح (Tiwari, 2011) استراتيجيات لتعزيز الاستغراق الوظيفي في ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق الوظيفي، وهي كما يأتي:

### 1) العمل نفسه:

تعتمد الدوافع الذاتية من خلال العمل نفسه، وبالتالي الاستغراق، أساساً على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف. وقد ميّز (Lawler, 1969) ثلاث خصائص تعدُّ مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزاً جوهرياً:

- أ. تعليقات الأفراد يجب أن تتلقى ملاحظات ذوات مغزى حول أدائهم، ويفضل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات. وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكاملة، كعملية أو خدمة، أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.
- ب. استخدام القدرات: يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.
- ج. التحكم الذاتي (الاستقلالية): يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.

## (2) بيئة العمل

ستهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد. ويعتقد أن الموظفين الذين يتمتعون بأنفسهم والذين تم دعمهم وتطويرهم والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء. والسبب ولاء تفكير المنظمة برغبتها في إلهام الموظفين هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابغاً من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم، أي الخدمة، الجودة والقيمة. فهي تجعل الفارق بين التجربة الجيدة للعملاء والتجربة الفاشلة. وتحتاج الإستراتيجية أيضاً إلى اعتبار جوانب معينة من بيئة العمل، وخصوصاً الاتصالات، والانخراط، والموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل. ويمكن أن تشمل الإستراتيجية صياغة وتطبيق سياسات "إدارة علاقة الموهبة"، والتي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الأفراد في أدوارهم، ومعاملة الموظفين على نحو لائق وملائم، والاعتراف بقيمتهم، ومنحهم صوتاً وتوفير فرص للنمو.

### 3) القيادة

ينبغي لإستراتيجية القيادة أن تركز على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقيادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق، وسيشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها. وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول)، ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم، والتدريب الموجه. ويجب الاعتراف أيضاً بأن عملية إدارة الأداء يمكن أن تقدم للمديرين التنفيذيين إطاراً مفيداً يمكن من خلاله نشر مهاراتهم في تحسين الأداء على الرغم من زيادة الاستغراق. وهذا ينطبق بشكل خاص على أنشطة إدارة الأداء لتعريف الدور وتخطيط تنمية الأداء، والانخراط المشترك في مراقبة الأداء، والتغذية العكسية. ولذلك ينبغي أن تشمل هذه الإستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فعالية من خلال زيادة التزام المدراء وتطوير المهارات التي يحتاجون إليها.

### 4) فرص النمو الشخصي

ينبغي أن يستند وضع إستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم. الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، والموظفين عموماً كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون منها باستمرار. ووصف (Reynolds, 2004) ثقافة التعلم بأنها "وسيلة النمو" التي من شأنها أن تشجع الموظفين على الالتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية، بما في ذلك التعلم، وتحتوي على الخصائص التالية: التحويل وليس الإشراف، إدارة التعلم الذاتي وليس الأوامر، وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير، وسيتم تشجيع التعلم المستقل.

## 5) فرص المساهمة

تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من أنها تكون مهمة. بل إنها تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها.

### 7.2.2 أنواع الاستغراق الوظيفي

يشير (Knight, 2011: 6) كما ورد في الحسني (2013: 10) إلى ثلاثة أنواع للاستغراق الوظيفي وهي كالآتي:

1. **الاستغراق الإدراكي:** تتعامل هذه السمة مع معتقدات الأفراد العاملين تجاه العوامل التنظيمية، مثل كيف تقاد المنظمة، وظروف العمل في المنظمة.
2. **الاستغراق الشعوري:** يتعامل الجانب الشعوري مع ما يشعر به الأفراد العاملين تجاه العوامل التنظيمية وما يكونه من مواقف إيجابية أو سلبية تجاه المنظمة وقادتهم.
3. **الاستغراق الجسدي:** تتعامل هذه السمة مع الجوانب الجسدية التي يستخدمها الأفراد العاملين لتنفيذ أدوارهم التنظيمية.

### 8.2.2 أبعاد الاستغراق الوظيفي

يشير (Rich, 2010) كما ورد في الشنطي (2015: 156) إلى ثلاثة أبعاد للاستغراق الوظيفي وهي كالآتي:

1. **الاستغراق الإدراكي المعرفي:** الذي يعني انغماس الفرد بشكل كامل في ممارسة عملهم ويركزون بشكل مكثف على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

2. الاستغراق العاطفي: وهي العلاقة القوية بين عواطف الفرد ومشاعره وأفكاره وبين المنظمة التي يعمل بها مما يولد ويزيد من مشاعر الفخر.

3. الاستغراق الجسدي: ويعني تركيز الجهود الجسمانية والطاقات المادية للفرد لاستكمال المهام.

وقد أضاف (Bakker & Leiter, 2010: 182) كما ورد في الحسني (2013: 9) أبعاداً أخرى للاستغراق الوظيفي، وهي:

1. الحماس: ويشير إلى المستويات العالية من الطاقة والنشاط والمرونة الفكرية أثناء العمل.

2. الإخلاص أو التفاني: ويشير إلى الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل.

3. الانغماس: ويشير إلى التركيز الكامل في العمل والسعادة عند القيام به.

## 9.2.2 مستويات الاستغراق الوظيفي

يشير جلاب (2011: 449) إلى ثلاثة مستويات للاستغراق الوظيفي، وهي كما يأتي:

(1) الاستغراق في الاقتراح: يمثل الاستغراق في الاقتراح تغييراً طفيفاً مقارنة مع التوجه نحو الرقابة، إذ

يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي يؤدي بموجبها العمل، كما يكافئون

على ذلك، فإن الرقابة تبقى بيد الإدارة في قبول أو عدم قبول تلك الأفكار.

(2) الاستغراق الوظيفي: يمثل الاستغراق في الوظيفة تغييراً أكثر أهمية، حيث يستطيع الأفراد تطوير

المهارات واستعمالها، كما يمتلك الأفراد استقلالية كبيرة في عملهم ويحصلون على التغذية العكسية

المناسبة عن العمل الذي يقومون به، وهنا يقتصر دور المشرفين على التركيز على الدعم بدلاً من

التوجيه.

(3) الاستغراق المرتفع: يحدث الاستغراق المرتفع عندما تمنح المنظمة الأفراد العاملين فيها إحساساً

بالمشاركة في الأداء الإجمالي لها.

## 3.2 المبحث الثاني: الإبداع الوظيفي

### 1.3.2 مقدمة

لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهر ذات قيمة آنية فحسب؛ بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة (السويدان والعدلوني، 2002).

فقد فرضت الظروف المتغيرة والمعقدة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تحديات كبيرة غير مسبوقة أوجبت على المؤسسات مواجهة هذه التحديات بكفاية وفاعلية، وهذا ما يتطلب توفر قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسات حتى تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو (جلدة وعبوي، 2006).

ويشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني. وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية. وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف وما يمتلكه من قدرات إبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الوظيفي (عيد، 2008).

### 2.3.2 مفهوم الإبداع الوظيفي

يعرف الصرن (2000) الإبداع بأنه فكرة أو سلوك أو تجديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة، وكذلك النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبوقه ومألوف.

أما الشمري (2002) فيعرف الإبداع على أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الوظيفية.

وأما عامر (2003) فيرى الإبداع بأنه السلوك الإنساني متعدد الأبعاد، الذي ينتج عنه أفكار أو أفعال أو منتجات تتسم بالتفرد أو الجدية أو الأصالة أو عدم الشيع.

ويعرف أبو حمور والشايب (2010) الإبداع بأنه تقديم أفكار جديدة غير معلومة أو مألوفة لدى الآخرين، أو إيجاد استخدامات جديدة لشيء قائم معلوم، فالشخص الذي يقدم أفكاراً جديدة غير معلومة للأغلبية أو يعرض فكرة جديدة لتطوير فكرة قائمة للأفضل ولصالح العام يعد مبدعاً.

ويشير السويديان والعدلوني (2004) إلى أن الإبداع عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.

أما جروان (2002) فيعرف الإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

وتعرف قطامي (2001) الإبداع بأنه قدرة عقلية متقدمة يعالج الفرد فيها الأشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريقة فردية وغير مألوفة، أو بوضع مجموعة حلول سابقة والخروج بحل جديد للمشكلة.

أما العواد (2005) فقد عرف الإبداع الوظيفي 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 وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

ويشير العميان (2005: 389) إلى أن الإبداع الوظيفي من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وأصبح تشجيع الإبداع الوظيفي والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها. وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية التي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال.

ويعرف كذلك العميان (2005: 389) الإبداع الوظيفي بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.

ويشير (Johns & Saks, 2005: 538) كما ورد في أبو زيد (2010: 33) الإبداع الوظيفي بأنه عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة.

ويرى (Daft, 2003: 378) كما ورد في أبو زيد (2010: 34) الإبداع الوظيفي بأنه جيل الأفكار المبتكرة الذي قد يلبي حاجات محسوسة أو يعطي فرصة للمنظمة.

ويعرف فضل الله (1986: 80) الإبداع الوظيفي بأنه خروج على المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في إستراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد.

ويشير الغمري (1986: 79) إلى الإبداع الوظيفي بأنه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه.

ويؤكد أبو زيد (2010: 34) الإبداع بأنه عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة.. وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بصورة عامة. هذا ويمكن التمييز بين الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي وفقاً لمعيار الحداثة، حيث يعتبر التغيير تبنياً لفكرة جديدة أو سلوكاً جديداً بالنسبة للمنظمة، في حين أن الإبداع الوظيفي هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جيد على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة.

### 3.3.2 أنواع الإبداع

انفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى:

1. **الإبداع الإداري:** والمتضمن للبناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
2. **الإبداع الفني التقني:** ويتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة (حريم، 1997).

وقد تسبب تركيز معظم المؤسسات على الإبداع الفني أكثر من الإبداع الوظيفي في حدوث فجوة ثقافية بين الأساليب الوظيفية والأساليب الفنية، وكلما ازدادت هذه الفجوة كان أداء المؤسسات أقل، وكلما قلت هذه الفجوة كان أداء المؤسسات أفضل (ديري، 2011).

وأشار الشمري (2001) إلى ثلاثة أنواع أخرى للإبداع، وهي:

1. **الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج:** يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفاً كتطور الخدمات أو تحسين الإجراءات، أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفاً.

2. **الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات:** يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفاً في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول للإبداع المرغوب.

3. **الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع:** وهو إبداع جذري يرتبط بالتغير، وكثيراً ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات.

وذكر عساف (1994) أنواعاً أخرى للإبداع، تتمثل فيما يأتي:

1) **الإبداع الفردي:** الذي يقوم به الأفراد، يعتمد على سماتهم والعوامل البيئية المحيطة، فالإبداع هنا هو عبارة عن فكرة جديدة تسهم في حل مشكلة، أو تطوير عمل قائم بطريقة جديدة غير تقليدية.

2) **الإبداع الجماعي:** ويكون من خلال تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد، وتبني الفكرة الإبداعية للفرد والعمل على تحقيقها، لأن إخفاق الجماعة وعدم قدرتها على تنفيذ الأعمال الناتجة عن الأفكار الإبداعية للأفراد يقتل هذه الأفكار ولا يحقق الفائدة المرجوة.

## 4.3.2 مراحل عملية الإبداع الوظيفي

من خلال دراسة معالم الإبداع وأثاره يمكن انجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي:

### 1. مرحلة التصور أو الإدراك

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

### 2. مرحلة تكوين الفكرة

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث إن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أنها تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

### 3. مرحلة معالجة المشكلة

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع. فإذا لم تغلح 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 المستهدف، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي

هذا النوع الإبداع بالتبني. أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

### 5. مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث إنّ إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق.

### 6. مرحلة الاستعمال والانتشار

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل إنها تصورات هادفة إلى تجسير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع (الشعاع وحمود، 2005: 423 - 424).

### 5.3.2 خصائص الإبداع

يسعى الباحثون للتعرف إلى خصائص الإبداع الجيد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد. وعلى الرغم من أن الإبداع يمثل

حقيقة الوجود الحضاري الإنساني وقاعدة حركته وارتقائه منذ أن خلقه الله على هذه الأرض إلا أن بحث ظاهرة الإبداع والتبصر فيها للوقوف على ماهيتها الحقيقية جاء متأخراً إلى حد كبير مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي.

**ويلخص فلاق وبن نافلة (2011: 8) خصائص الإبداع فيما يأتي:**

1. الإبداع هو عبارة عن عملية أو إجراء داخل الشركة.
2. لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة الشركة ككل) حتى ولم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
3. يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
4. يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
5. يجب أن يتسم بعمومية أثاره وفوائده.

### **6.3.2 مصادر الإبداع الوظيفي**

يشير (Drucker, 1985: 35) إلى أن الإبداع المنظم يعنى مراقبة سبعة مصادر للفرص الإبداعية الرئيسية، هي:

1. النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، الأحداث الخارجية غير المتوقعة.
2. عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
3. الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية.
4. التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق.
5. التغيير في العوامل الديمغرافية.
6. التغيير في الإدراك والأمزجة والمعاني.
7. المعرفة الجديدة.

## 7.3.2 مجالات الإبداع الوظيفي

يشير (John, 1991: 324) إلى أن الانجازات الإبداعية تتضمن المجالات الأساسية الآتية:

1. تفعيل سياسة جديدة، أي إحداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.
2. إيجاد فرصة جديدة، أي تطوير منتج جديد تماماً أو إيجاد سوق جديدة.
3. استخدام أسلوب جديد، أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات عمل جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.

4. تصميم هيكل تنظيمي جديد، أي إحداث تعديل على الهيكل الرسمي، إعادة التنظيم أو تبني هيكل تنظيمي جديد، أو إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

## 8.3.2 حاجة المنظمات إلى الإبداع الوظيفي

الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ أن خلق الإنسان وهو يبدع ويخترع في شتى المجالات سعياً للتكيف مع الظروف من ناحية، وإيجاد ظروف معيشية أفضل من ناحية أخرى. ولكن المنظمات المعاصرة أحوج ما تكون للإبداع الوظيفي نظراً للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلاً من قبل. ومن أهم تلك التحديات والضغوط ظاهرة العولمة، والتعقيد والتنويع والاضطراب البيئي، وتطلعات أفواج العاملين الجدد نحو مزيد من العمل الإبداعي، وغيرها، كل ذلك يتطلب قدرات إبداعية عالية ودائمة لتمكن المنظمات من البقاء والنمو (حريم، 2004: 347).

ولقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة، وإنشاء وحدات إدارية، كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، التي تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع (الدهان، 1992: 178).

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب. وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على البحث وتبني أسلوب جديد في حل مشاكلها ومن أجل النمو والبقاء، وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد الفجوة أو تقليصها، ويكون ذلك من خلال الإبداع. ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط استجابة للتفاوت بين الانجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أداءها، يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهةها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقص مقصودة ومنظمة عن التغيرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغيرات (أبو زيد، 2010: 36).

### 9.3.2 عناصر الإبداع

يشير الفاعوري (2005) حسب ما ورد في السويطي (2008) إلى خمسة عناصر للإبداع وهي كما يأتي:

1. **عنصر الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية وتعنى بعملية

إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

2. **عنصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

3. **عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات.

4. **عنصر التوسيع:** ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

5. **عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

### 10.3.2 القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي، ومن أهمها ما يأتي:

1. **الأصالة:** وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي

ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، والأصالة تشتمل على

ثلاثة جوانب رئيسية وهي كما حددها (الشربيني وصادق، 2002: 109):

- 1) الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- 2) الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- 3) الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

2. **الطلاقة:** تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام في غضون

فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص

المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة

صدورها (السويدان والعدلوني، 2002: 57).

ويشير الطيبي (2007: 55) إلى خمسة أنواع للطلاقة وهي كما يأتي:

1) **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

2) **طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

3) **طلاقة الأفكار:** وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

4) **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

5) **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

3. **المرونة:** وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن

التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص

موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا (السرور، 2002: 25).

وقد صنف إبراهيم (2002: 25) المرونة إلى نوعين، هما:

**1) المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد. كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف. فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، هذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

**2) المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

**4. الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (جروان، 2002: 157).

5. الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني إمكانية تركيز الفرد لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل - بنفس الوقت - محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينته (الكناني، 1990: 35).

6. قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الوظيفي يكون المديرون الواعدون وواعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (الشمري، 2002: 196).

7. التحليل والربط: التحليل: هو القدرة على تقنيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها بعضاً، وتفسير ذلك أن موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على

إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (رشوان، 2002: 43).

### 11.3.2 مستويات الإبداع الوظيفي

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع الوظيفي، وهي:

#### 1- الإبداع الوظيفي على مستوى الفرد:

يشكل علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعي وعلماء السلوك التنظيمي الغالبية العظمى ممن بحثوا في الإبداع على مستوى الفرد، وقد تم التركيز على خصائص الفرد الفطرية والخصائص المكتسبة، وقد قسم الدارسون خصائص الإبداع الفردي إلى نوعين، هما:

(1) الخصائص الفطرية كالذكاء والموهبة.

(2) الخصائص المكتسبة كحل المشكلات، والعلاقات بين الأشياء، والإنتاج، وظروف المؤسسة، ونشأة الموظف وحياته، وأسلوب أسرته، والحافز الذاتي للإبداع، وهذه الخصائص يمكن التدرّب عليها وتنميتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته (أبو حمور والشايب، 2010).

#### 2- الإبداع الوظيفي على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة،... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب (Synergism) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم بعضاً وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. ويشير (Smith, 1991: 165) كما ورد في نصير والعزاوي (2011: 49) أن إبداع الجماعة يتأثر كما ونوعاً بالعوامل الآتية:

(1) الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

(2) المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

(3) الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

(4) دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.

ونذكر الدهان (1992: 193) أن هناك ستة عوامل تؤثر في إبداع الجماعة، هي:

أ. جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

ب. تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

ج. تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

د. انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

هـ. عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

و. حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

### 3- الإبداع الوظيفي على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية الآتية:

1. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
2. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
3. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
4. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الوظيفية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها (عساف، 1994: 277).

### 12.3.2 دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي:

الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات، ويشير (Wynett, 2002: 39) كما ورد في أبو زيد (2010: 40) أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه، هي:

- 1) **الهيكل التنظيمي العضوي:** يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.
- 2) **استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع:** حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعات والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- 3) **ثقافة المنظمة:** المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.
- 4) **القيادة:** الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.

5) **جماعة العمل:** لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع.

6) **أنظمة العوائد والحوافز:** مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم العوائد التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة العوائد والإبداع بما في ذلك منح الاعتراف والتقدير للجهد والأداء الجيد.

### 13.3.2 مظاهر الإبداع في عمل المنظمات الحكومية وغير الحكومية

يشير إبراهيم (2007: 28) إلى عدد من مظاهر الإبداع وهي كالاتي:

1. الإتيان بمنتج جديد.
2. العمل وفق آليات جديدة أقل تكلفة وأكثر منفعة.
3. التقليل من المخاطر والمشاكل المعتادة.
4. أن ترى المؤلف بطريقة غير مألوفة.
5. تنظيم الأفكار في بناء جديد.
6. القدرة على حل المشكلات بطريقة جديدة.
7. البحث في السلبيات والإيجابيات والتعاطي الجيد معها.
8. محاكاة المنظمات المماثلة في ابتكاراتها والإضافة الخاصة عليها.
9. العصف الذهني المستمر داخل وحدات المنظمة، من خلال نشر وتقنين ثقافة التفكير والإبداع المستمر للعاملين في المنظمة.
10. النقد الذاتي والمراجعات المستمرة لطرائق التفكير الإبداعي وإدارة وسير العمل بالمنظمة.

11. دراسة المنظمة في عيون الخبراء من خارج بيئة وثقافة المنظمة.

12. أن ترى ما لا يراه الآخرون، وتحسن تفعيله لتحقيق إنجازات ونجاحات المنظمة.

### 14.3.2 معوقات الإبداع في المنظمات

بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب الآتية:

1. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
2. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث إن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
3. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
4. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير.
5. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية، وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم (الفياض، 1995: 67).

## 4.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### 1.4.2 الدراسات العربية

#### 1.1.4.2 الدراسات العربية للاستغراق الوظيفي

تمكنت الباحثة من الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة، لتكوين فكرة واضحة عن أهم النتائج التي توصلت إليها بهدف الإفادة منها في دراستها.

في دراسة أجراها الشنطي (2015) بعنوان: "دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي". هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، وقياس مستوى الأداء الوظيفي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص) والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى التحقق من تأثير الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتكونت عينة الدراسة من (340) موظفاً من شاغلي الوظائف الإشرافية، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وكانت نسبة الاستجابة (85%)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً، ومستوى توافر أبعاد الهياكل التنظيمية مرتفعاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين أبعاد الهيكل التنظيمي (المركزية، الرسمية، التخصص) والأداء الوظيفي، علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن الاستغراق الوظيفي يتوسط كلياً العلاقة بين بُعد المركزية والأداء الوظيفي، بينما يتوسط الاستغراق الوظيفي جزئياً بين بعدي الرسمية والتخصص والأداء الوظيفي، وبناءً على نتائج الدراسة، تم اقتراح بعض التوصيات لتحسين الأداء الوظيفي مثل: ضرورة اهتمام صناع القرار بأبعاد الهيكل التنظيمي

وتزويد العاملين بالحاجات المادية والمعلوماتية، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية؛ لتكون متلائمة مع الخطة الاستراتيجية لكل وزارة.

وأما دراسة ماضي (2014) بعنوان: "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا". هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وتحديد وسائل الدعم التنظيمي التي يقدمها المكتب الإقليمي والبحث عن معوقات استخدام الدعم التنظيمي، إضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تطوير أساليب الدعم التنظيمي للوصول لدرجة عالية من الاستغراق الوظيفي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (270) عاملاً من العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، من الدرجة الوظيفية العاشرة إلى الدرجة الوظيفية العشرية، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي للأونروا بدرجة متوسطة ومقبولة، كما بينت الدراسة وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات مجتمعة معاً، تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف، وإلى سنوات الخبرة فقط.

وفي دراسة أجرتها نصار (2013) بعنوان: "جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي". هدفت الدراسة مقارنة تأثير عوامل جودة حياة العمل على تنمية الاستغراق الوظيفي للموظفين العاملين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث والموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم الحكومي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على عينة بلغت (406) موظفاً مصنفاً إلى مدير مدرسة ومساعد مدير مدرسة، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث

وفي وزارة التربية والتعليم الحكومي، وأن درجة الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ولدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم جيدة جداً، ويرجع ذلك إلى ظروف دينية، اجتماعية، سياسية، وظيفية.

وأما دراسة الحسني (2013) بعنوان: "رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية". هدفت الدراسة استكشاف ملامح رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة أو الاسترجاع) وتأثيره على الاستغراق الوظيفي بعناصره (الحماس، والإخلاص أو التقاني، والانغماس)، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمتغيرات البحث، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (52) تدريباً في كلية الإدارة والاقتصاد وكلية التربية الرياضية في جامعة المثلى، واستعملت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط وأثر لرأس المال النفسي على الاستغراق الوظيفي.

وفي دراسة محمود (2013) بعنوان: "دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات". هدفت الدراسة تقصي أثر العلاقة بين الهندسة البشرية والاستغراق الوظيفي في شركة آسياسيل للاتصالات من خلال عوامل الهندسة البشرية المتمثلة ب(بيئة العمل المادية، العوامل النفسية للعامل، إدارة الصحة والسلامة المهنية) كمتغير مستقل، والاستغراق الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، توسيع العمل، الاستقلال في العمل، العلاقة مع الزملاء، الرضا عن العمل، التغذية العكسية). وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة أداة لتحقيق هذا الهدف، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (100) موظفاً وموظفة من العاملين بشركة آسياسيل للاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين عوامل الهندسة البشرية (بيئة العمل المادية والعوامل النفسية للعامل وإدارة الصحة والسلامة المهنية) والاستغراق الوظيفي، وأن تلك العوامل ذات

تأثير واضح في تنمية الاستغراق الوظيفي، كما أظهرت أن هناك التزام جزئي من قبل الشركة المبحوثة في مراعاة بيئة العمل المادية وجوانب الصحة والسلامة المهنية في العمل لأغراض تطبيق مبادئ الهندسة البشرية الذي عرض الأفراد إلى العديد من الإصابات العضلية.

وأما دراسة عبد الغني (2012) بعنوان: "أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة الدقهلية". هدفت الدراسة تحديد مدى إدراك العاملين في تلك البنوك للعدالة التنظيمية وكذلك الوقوف على مستوى استغراقهم الوظيفي، ثم تحديد تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالعاملين بتلك البنوك، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية بين مدى إدراك العاملين بفئتي البنوك موضع الدراسة للعدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، كما أظهرت عدم وجود فروق معنوية بين مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالعاملين بكل من فئتي البنوك موضع الدراسة، كما ثبت أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالعاملين بفئتي البنوك موضع الدراسة هو العدالة التوزيعية.

وفي دراسة العبادي والجاف (2012) بعنوان: "استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل". هدفت الدراسة التعرف إلى استراتيجيات الاستغراق الوظيفي كمنهج لتحقيق الأداء العالي على عينة من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي العراقي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (105) موظف، حيث استخدم الباحث مقياس (Armstron, 2009) أداة رئيسة لجمع البيانات وتم الاستعانة بعدد من الوسائل الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المصارف تبحث دائماً عن تحقيق الأداء العالي وبالتالي فهي تجد طريقة للحصول على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، لذا يعد الاستغراق الوظيفي واستراتيجياته أحد الطرائق لتحقيق

الأداء العالي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية على المصارف الأخرى، وفي المنظمات المعاصرة فإن استراتيجيات الاستغراق الوظيفي هي وسائل جوهرية، لتطوير قوى العمل التي تمتلك كل القدرات والدوافع والتحويل الضروري، للإيجاد والمساهمة بطرق جديدة لتحقيق الأداء العالي في العمل وبشكل فاعل وكفاء، ويمكن للعمل بحد ذاته أن يخلق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى التحفيز الذاتي، وزيادة الاستغراق الوظيفي وبالتالي انعكاس ذلك على تحقيق الأداء العالي.

وأما دراسة العنقري (2012) بعنوان: "إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية". هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية، كما هدفت إلى الكشف عن طبيعة تأثير ممارسات إدارة المواهب بأبعادها الستة (تخطيط المواهب، اكتساب المواهب، تطوير المواهب، الاستفادة من المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تقييم المواهب) على متغيرات الاستغراق الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية والتي تتمثل في شؤون التربية والتعليم والشؤون الصحية والشؤون الاجتماعية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (384) فرداً من العاملين بالأجهزة الحكومية المشمولة بالدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئات الدراسة حول ممارسات إدارة المواهب، حيث انخفضت متوسطاتها في الشؤون الاجتماعية عنها بالشؤون الصحية والتعليمية، أما بالنسبة للاستغراق الوظيفي فقد اتضح ارتفاع متوسط آراء العاملين في الشؤون التعليمية عنه في الشؤون الصحية، ويأتي في المرتبة الثالثة الشؤون الاجتماعية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة المواهب على الاستغراق الوظيفي.

وفي دراسة العابدي (2012) بعنوان: "الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن". هدفت الدراسة التعرف إلى أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة) في المنظمات العامة في القطاع الصناعي كعينة البحث، وفي ظل بيئة العمل المتغيرة والديناميكية، دعت الحاجة إلى وجود منظمات رشيقة (خفيفة الحركة) يكون لها دورا في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين من خلال أبعاده (الاستغراق المعرفي، والاستغراق الشعوري، والاستغراق الجسدي) وبالتالي معرفة تأثير الرشاقة التنظيمية في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين في الشركات عينة البحث، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (100) موظفاً في (5) شركات تابعة لوزارة الصناعة والمعادن، وتم الاعتماد على مقاييس عالمية لقياس الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي عن طريق استمارة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها، وتوصل الباحث إلى اتفاق عينة الدراسة على أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر على أبعاد الاستغراق الوظيفي وتعزز من عملية استغراق العاملين في الشركات عينة البحث.

#### 2.1.4.2 الدراسات العربية للإبداع الوظيفي

وفي دراسة أجراها محجوبي (2014) بعنوان: "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة". هدفت الدراسة معرفة أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات في وصف موضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة بالإضافة إلى عينة من مؤسسات مصغرة وورشات

عمل ليصل عدد العينة إلى (50) فرداً، وقد تم تصميم استبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

وأما دراسة **عبانة والشقران (2013)** كانت بعنوان: "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد". هدفت الدراسة معرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظره، وتكونت عينة الدراسة من (233) قائداً تربوياً، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من (20) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاء بدرجة متوسطة في كافة المجالات (تبني وتشجيع الإبداع، تطبيق الإبداع) والأداة ككل، وبدرجة مرتفعة في مجال بيئة وأساليب العمل، وكذلك بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع متغيرات الدراسة.

وفي دراسة **عوض (2013)** بعنوان: "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان". هدفت الدراسة معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات، ولتحقيق هذا الهدف أعدت استبانة ووزعت على (425) فرداً من العاملين في هذه المؤسسات واسترجع منها (385) استبانة صالحة للتحليل، بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري بدرجة جيدة؛ مما يؤثر إيجابياً في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها.

وأما دراسة **العبيدي (2013)** بعنوان: "أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت". هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين وذلك من خلال دراسة حالة شركة نفط الكويت، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من

(96) مديراً يعملون في الشركة المشمولة بالدراسة، وقد استخدم المنهج الوصفي والاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الإبداعي (أساليب البحث والتطوير، وتوفير قاعدة بيانات) وعناصر إستراتيجية التدريب (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع، كذلك تبين وجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي المتمثلة بـ (أساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت، كما تبين وجود أثر لعناصر إستراتيجية التدريب المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

وفي دراسة الحارثي (2012) بعنوان: "واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة". هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهات نظر مديريها ووكلائها، وتكونت عينة الدراسة من (298) مديراً ووكيلاً، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، واشتملت على أربعة أبعاد رئيسية وتشمل (65) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسط، والمستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كانت بدرجة كبيرة وكانت المعوقات التنظيمية أعلى درجة يليها المعوقات الثقافية. وكذلك بينت عدم وجود فروق ذات دلالة لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير مكتب التربية والتعليم فيوجد فروق ذات دلالة لصالح المديرين الذين يتبعون مكتب التربية والتعليم بالجنوب ومكتب التربية والتعليم في الشمال.

وأما دراسة المشووط (2011) بعنوان: "أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت". هدفت الدراسة التعرف إلى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف

الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (45) فقرة لجمع المعلومات الأولية من المبحوثين المكونة من (53) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغيرات الهيكل التنظيمي، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، وظروف العمل على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية)، وعدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية).

وأما دراسة قاسم (2011) بعنوان: "متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال". هدفت الدراسة التعرف إلى الإبداع التنظيمي وتأثيره في فاعلية المنظمات، ولقد اختبر البحث في القطاع الصناعي ممثلاً بالشركة العامة للصناعات الجلدية إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، وطبق على عينة مكونة من (60) مديراً موزعين في مستويات إدارية عدة (أعضاء مجلس إدارة، مديرين عاملين، مديري أقسام مديري شعب، مديري وحدات، مديري مكاتب). واستخدم البحث الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها ارتفاع مستوى المتغيرات الرئيسية في الشركة المبحوثة، ووجود علاقة ارتباط معنوية فيما بينها ووجود تأثير معنوي للإبداع التنظيمي في فاعلية المنظمة.

وفي دراسة فلاق وبن نافلة (2011) بعنوان: "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange". هدفت الدراسة التعرف إلى المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم التمكين الإداري والإبداع الإداري، ومستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري في المجموعة، وتوضيح أثر تطبيق سياسة التمكين الإداري في إبداع الموظفين فيها، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية متوسط، وأن الأبعاد المكونة للتمكين الإداري السائدة في الشركة هي على التوالي: بعد تفويض السلطة، بعد التدريب، بعد الاتصال الفعال، بعد تحفيز

الموظفين. كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري موضع الدراسة مجموعة في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري في مجموعة الاتصالات الأردنية عند المبحوثين تعزى لمتغير مدة الخدمة، والمسمى الوظيفي.

وأما دراسة أبو زيد (2010) بعنوان: "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية". هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاث: (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) لدى عينة من المديرين في البنوك التجارية الأردنية، وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (150) مديراً في البنوك التجارية الأردنية (بنك الإسكان للتجارة، والتمويل، بنك الأردن، بنك الاتحاد، البنك الأردني الكويتي، البنك الإسلامي الأردني) في محافظة عمان من المستويات الثلاثة (العليا والوسطى والدنيا)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقوة الرسمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لقوة المكافأة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لقوة الخبرة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية في الأردن بجميع أبعاده.

وفي دراسة راضي (2010) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد". هدفت الدراسة التثبت من العلاقة بين التمكين الإداري المتمثل بأبعاده: تفويض السلطة، وفرق العمل والتدريب والاتصال الفعال، والتحفيز، وإبداع العاملين.

الذي يشمل على: روح المجازفة، والمرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل، حيث وزعت الاستبانة أداة لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (37) موظفاً يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين التمكين الإداري وإبداع العاملين، وبرهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات إبداع العاملين للتباين في مستوى إدراك العاملين لممارسات التمكين الإداري.

وأما دراسة بحر والعجلة (2010) بعنوان: "القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة)". هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توفر القدرات الإبداعية لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها بأدائهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة من الدرجات (A4,A,B,C) وعددهم (1235) مديراً. تم أخذ عينة طبقية قوامها (370) مفردة من المجتمع وهي تمثل 30% من كل درجة من الدرجات (A4,A,B,C) وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي.

للشخصية المبدعة بدرجة عالية. عناصر الأداء الجيد (المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها) متوفرة لدى المديرين. أداء المديرين محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد. تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً.

وفي دراسة السويطي (2008) بعنوان: "الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية". هدفت الدراسة معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد إستبانة وزعت على (74) مديراً في الإدارة العليا لهذه

المصارف واسترجع منها (52) إستبانة صالحة للتحليل. بينت نتائج الدراسة أن إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية، كما بينت نتائج الدراسة إن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف كان بضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام. ولتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف.

أما دراسة ملك (2007) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية على الإبداع الوظيفي (دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في دولة الكويت)". هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الأنماط القيادية على الإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت، حيث أجريت الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة المكون (540) جهة حكومية هي: الهيئة العامة للاستثمار، والصندوق الكويتي للتنمية، وزارة التخطيط وديوان الخدمة المدنية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الأكثر الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين، يليه النمط الحر وأخيراً النمط التسلطي. كما بينت نتائج التحليل أن هناك علاقة ضعيفة بين الأسلوب المتسلط والإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت.

## 2.4.2 الدراسات الأجنبية

### 1.2.4.2 الدراسات الأجنبية للاستغراق الوظيفي

في دراسة أجراها (Raymond & Mjoli, 2012) بعنوان: "العلاقة بين الاستغراق والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة Motor-Car العاملة بشرق لندن وجنوب أفريقيا". هدفت الدراسة بحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستوى التشغيلي داخل مصانع شركة مرسيدس المتواجدة في شرق لندن وجنوب أفريقيا، حيث درست الرضا والاستغراق الوظيفي كمتغيرات مستقلة بينما الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (100) موظفاً، وقد استخدم استبيان لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن رغم الارتباط القوي بين كل من الرضا والاستغراق الوظيفي مع الالتزام التنظيمي، فإن نسبة تباين الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي أعلى منها بالنسبة للاستغراق الوظيفي، والرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي ترتبط بنفس الدرجة مع الالتزام التنظيمي.

وفي دراسة (Cherubin, 2011) بعنوان: "العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في الشركات غير الربحية الموجودة في الجزء الشمالي الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية". هدفت الدراسة بحث العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي، واستخدم لهذا الغرض استبانة، حيث أجريت الدراسة على (65) فرداً. توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى عينة الدراسة، ولا توجد فروق إحصائية بين آراء العينة تعزى للجنس أو العمر أو العرق، بينما توجد فروق إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى لمستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة.

أما دراسة (Mohsan et al., 2011) بعنوان: "أثر الاستغراق الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) ودوره في الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي في باكستان". هدفت الدراسة فحص أثر الاستغراق الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة على (112) مفردة باستخدام استمارة استبيانات. توصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين كل من الاستغراق الوظيفي وكل من سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) والأداء الوظيفي للدور لدى العاملين، وإن كان تأثير الاستغراق الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية أقوى من تأثيره على الدور الوظيفي لدى العاملين.

وفي دراسة (Azeem, 2010) بعنوان: "أثر قوة الشخصية والاستغراق الوظيفي على الإرهاق الوظيفي بين المدرسين في إحدى الجامعات المركزية في الهند". هدفت الدراسة فحص أثر قوة الشخصية والاستغراق الوظيفي على الإرهاق الوظيفي، وكشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الشخصية القوية والجريئة ذات الاستغراق الوظيفي تكون أقل عرضة للإرهاق الوظيفي لما تتميز به من التزام وقبول للتحدي والمراقبة الذاتية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين متغيرات الشخصية القوية ذات الجراءة والاستغراق الوظيفي ومتغيرات تعرضها للإجهاد العاطفي.

أما دراسة (Akyay & Gonca, 2009) بعنوان: "مستوى الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي في الجهاز المركزي لوزارة الصحة في تركيا". هدفت الدراسة تحليل مستوى الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (210) تم اختيارهم بشكل عشوائي، ووزعت استمارات الاستبيان، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي.

وفي دراسة (De Lacy, 2009) بعنوان: "تأثير سلوك القادة العاطفي على الاستغراق الوظيفي"، هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم الاستغراق الوظيفي وبيان تأثير سلوك القادة العاطفي على كل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي، وتم جمع البيانات من خمس شركات قطاع عام واستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لتحديد هذا التأثير. وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك القادة العاطفي له تأثير مباشر على الاستغراق المعرفي الذي أدى بدوره للاستغراق الوجداني، الذي أثر على بقاء العاملين في المنظمة، وتحديد اتجاه التأثير بين سلوك القادة والاستغراق العاطفي، حيث كشفت الدراسة أن سلوك القادة العاطفي يسبق الاستغراق العاطفي.

#### 2.2.4.2 الدراسات الأجنبية للإبداع الوظيفي

وفي دراسة أجراها (Sanjar & Levin, 2012) بعنوان: "العلاقة بين الإبداع المؤسسي وخصائص المؤسسة". هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة الإبداع والآلية التي ينبثق عنها الإبداع المؤسسي، وخصائص المؤسسة التي تساعد أو تعيق الإبداع أو تعمل على تعديل العلاقة بين الإبداع المؤسسة وخصائص المؤسسة، وقد قسم الباحث الإبداع المؤسسية إلى جذري أو نهائي وإبداع تدريجي أو مرحلي، أما بخصوص مجالات الإبداع فقد اعتبر الباحث أن هناك قسمان هما الإبداع الفني والمتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة جديدة والإبداعي المنظمي والمتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة أو نظامها الإداري أو خطط مساعدة المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها. قد تم دراسة المجتمع كاملاً بالاعتماد على الاستبانة والمقابلات المعمقة مع مسؤولي الإدارة في المؤسسات المبحوثة، وقد توصل الباحثان إلى أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة الحالية واستخدامها بطرق جديدة، وأن تحليل السياسات الحالية المعمول بها في الشركة تم تعديلها وتطويرها وتلافي الجوانب السلبية فيها

أكثر فاعلية وتحقيقاً للنجاح والإبداع من عملية الاختيار بين سياسات جاهزة من خارج الشركة، وأن الإبداع يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية للشركات ويشبع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

أما دراسة (Dobni, 2011) بعنوان: "العلاقة بين التوجه الإبداعي والأداء المنظمي". هدفت الدراسة اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي والأداء المنظمي، حيث تكونت عينة الدراسة من (35) شركة هندية، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كذلك من خلال المقابلات المعمقة مع ذوي العلاقة في هذه الشركات. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة وعالية بين التوجه الإبداعي الأداء المنظمي للشركات التي تمثل عينة الدراسة، كما تبين أن الشركات ذات التوجه الإبداعي ترتبط بعلاقة قوية وإيجابية مع النمو ورضا الزبائن إضافة إلى وجود علاقة ذات ارتباط وإيجابية بين العائد على الاستثمار والتوجه الإبداعية لهذه الشركات الخاضعة للدراسة.

وفي دراسة (Jung, 2001) بعنوان: "تأثير نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على إبداع العاملين". هدفت الدراسة فحص تأثير نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على إبداع العاملين كما بحثت الدراسة تأثير القيادة على نمط التفكير لدى العاملين ومقدرتهم على رؤية الأشياء والأحداث بطرق جديدة وإبداعية، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (194) طالباً جامعياً من مختلف التخصصات الإدارية في إحدى الجامعات الحكومية الأمريكية، وقد قسمت العينة إلى (53) فريقاً، تكون كل فريق من 3-4 أفراد. وخلصت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية يخلق مستويات عالية من الإبداع لدى الأفراد، كما أنه أكثر تعزيزاً للإبداع من نمط القيادة التبادلية، كما أشارت النتائج إلى أن نمط القيادة التحويلية يعزز قدرة الأفراد على النظر للمشكلات من زوايا جديدة ومختلفة.

أما دراسة (Stoker et al., 2001) بعنوان: "أثر أسلوب قيادة الفريق وخصائص العاملين على إنتاج العاملين وإبداعهم". هدفت الدراسة معرفة تأثير أسلوب قيادة الفريق (المتفهم، المشارك،

المدرّب، الاهتمام بالهيكل التنظيمي، الكاريزما)، وخصائص العاملين (الحاجة للتوعية، الفاعلية الذاتية) على إنتاج العاملين وإبداعهم (الرضا الوظيفي، الولاء للمنظمة، الفاعلية)، واشتملت العينة على أكثر من (80) فريق عمل (ما يزيد على 600 عضو) يعملون في منطمتين هولنديتين إحداهما صناعية (شركة حديد) والأخرى خدمية (بنك)، وتوصلت الدراسة إلى أن ارتباط الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي بوجود قيادة متفهم تقدم شخصية كاريزماتية في حين ارتبطت فعالية العاملين بالقيادة المهمة بالهيكل التنظيمي وذات الشخصية الكاريزماتية، وأن خاصية (الفاعلية الذاتية) للأفراد ارتبطت بشكل مباشر مع كل من الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي والفعالية، في حين لم توجد أي علاقة بين خاصية الحاجة للتوجيه وبين أي من عناصر إنتاج العاملين، كما أشارت النتائج إلى ضرورة إيمان القيادة بالإبداع وامتلاكها للمرونة في التعامل مع الظروف، كما نوهت النتائج للدور الهام الذي تلعبه الحوافز وتوفير الموارد وتمكين العاملين والإشادة بالمبدعين منهم في تنمية إبداع العاملين.

وفي دراسة (Tierney et al., 1999) بعنوان: "العلاقة بين الإبداع وبين خصائص العاملين وخصائص القائد والمرؤوسين". هدفت الدراسة بحث علاقة الإبداع من جهة، وكل من خصائص العاملين (التحفيز الداخلي، أسلوب التفكير) وخصائص القادة والعلاقة بين القائد والمرؤوسين من جهة أخرى. حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (191) موظفاً يعملون في قسم البحث والتطوير، في شركة كيميائية كبيرة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وضمت مديري أبحاث وخبراء وقادة مشاريع وتقنيين، ويرى القائمون على الدراسة أن دراستهم هي الأولى من نوعها التي شملت جوانب متعددة في دراسة العلاقة بين القيادة والإبداع، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تفاعلية بين القيادة والأفراد بمعنى أن للقيادة تأثير إيجابي على حافزية وإبداع العاملين، ويزيد إبداع العاملين عند العمل مع مشرفين لديهم نفس القدر من التحفيز الداخلي، فقد أشارت الدراسة إلى أن العاملين ذوي الحافزية

العالية تقل إبداعاتهم عند العمل مع مشرفين لديهم حافزية منخفضة، كما أوضحت أن الإبداع يزيد في حال كان للقادة والأفراد نفس أسلوب التفكير .

### 3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها

حرصت الباحثة على أصالة الدراسة التي تقوم بها بدافع من الشعور بالمسؤولية، ولأهمية موضوعها كعامل مهم في تحقيق الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، إذ قدمت الباحثة في هذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وكان ذلك حصيلة معاناة شديدة في البحث في المكتبات المحلية والعربية، والعالمية، ولاحظت الباحثة أن عدد الدراسات المتعلقة بمفهوم الاستغراق الوظيفي كان كبيراً، وبالمقابل كان عدد الدراسات المتعلقة بمفهوم الإبداع الوظيفي أقل بكثير؛ وكانت الدراسات الأجنبية المتعلقة بالإبداع الوظيفي لا بأس بها بالرغم من أن غالبيتها تناولت موضوع الإبداع وخصائص العاملين، وبذلك لم تتعرض أي من الدراسات السابقة لموضوع الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي - حسب اطلاع الباحثة - لتكون الدراسة الحالية الأولى في موضوعها.

قدمت الدراسات السابقة للباحثة مساعدة كبيرة في دراستها، فيما يتعلق بتحديد مشكلة الدراسة، وأهدافها وأهميتها، ومجمل الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، وقد قامت الباحثة بمناقشة تلك الدراسات من خلال ثلاثة محاور:

(1) **مجال العينة وحجمها:** تناولت غالبية الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي، الموظفين العاملين في المؤسسات والشركات عند اختيار عينة الدراسة، ووجدت الباحثة تبايناً واضحاً في حجم العينات المستخدمة في الدراسات السابقة؛ إذ بلغ أصغر حجم عينة (37) موظفاً في دراسة

(راضي، 2010)، بينما كان أكبر حجم عينة طبقية عشوائية في دراسة (بحر والعجلة، 2010) إذ بلغت (1235) موظفاً.

(2) أدوات الدراسة: استخدمت غالبية الدراسات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي أداة الاستبانة.

ويمكن الإشارة إلى بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما يأتي:

#### أ) التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

استخدام المنهج الوصفي، وهذا ما تم استخدامه في معظم الدراسات السابقة.

#### ب) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. تركيز الدراسة الحالية على الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي.
2. أهم ما يميز الدراسة الحالية هو تطبيقها على عينة من المجتمع الفلسطيني بمحافظة الخليل لتكون الأولى فلسطينياً وعربياً حسب إطلاع الباحثة، والتي تتناول موضوع الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، إذ إن الباحثة لم تقف على أي دراسة سابقة تناولت هذا الموضوع.
3. شمل مجتمع العينة جميع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، واستخدمت العينة الطبقية العشوائية.
4. ستكون الدراسة الحالية امتداداً للأدبيات السابقة وما نادى به من توصيات.

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

#### 1.3 مقدمة

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، والأدوات التي اختارتها الباحثة لإجراء دراستها، وكذلك مجتمع الدراسة الذي أجرت عليه الباحثة الدراسة، وعينتها وخصائصها، والطريقة التي اتبعتها الباحثة للتأكد من صدق أداة الدراسة، وكيفية التحقق من ثبات الأداة، وطريقة المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

#### 2.3 منهج الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لأغراض الدراسة، من حيث رصد وتحليل واقع مشكلة الدراسة في الوقت الحاضر، كما هي في الواقع من خلال وصفها وتفسيرها والتنبؤ بها، وهو المنهج المناسب والأفضل - في رأي الباحثة - لمثل هذه الدراسات.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل البالغ عددها (1858) مؤسسة للعام 2015 / 2016 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015).

### 4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة لمجتمعها بالاعتماد على الأسس الإحصائية لاختيار العينات بالطريقة الطبقيّة العشوائية، طبقية من حيث متغير نوع المؤسسة (حكومية، غير حكومية)، وتكونت العينة من (318) مؤسسة من تلك المؤسسات، وقد تم حساب حجم عينة الدراسة بنسبة خطأ مقدارها (5%) من مجتمعها باستخدام موقع حساب العينات [www.surveysystem.com](http://www.surveysystem.com)، وذلك كما هو واضح في ملحق رقم (5)، وقد اختيرت المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في عينة الدراسة عشوائياً باستخدام طريقة الاختيار العشوائي في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ويوضح الجدول رقم (1.3) توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير نوع المؤسسة.

جدول رقم (1.3): توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير نوع المؤسسة

الرقم	نوع المؤسسة	مجتمع الدراسة	العينة المطلوبة
1.	حكومية	1266	217
2.	غير حكومية	592	101
	المجموع	1858	318

يوضح الجدول رقم (2.3) الخصائص الديمغرافية للعينة.

جدول رقم (2.3): خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-	<b>الجنس</b>		
	54.7	174	ذكر
	45.3	144	أنثى
18	<b>الفئة العمرية</b>		
	23.7	71	-30
	49.3	148	44-30
	27.0	81	+45
-	<b>المؤهل العلمي</b>		
	18.2	58	دبلوم فأقل
	68.2	217	بكالوريوس
	13.5	43	ماجستير فأعلى
15	<b>سنوات الخبرة العملية</b>		
	21.5	65	-5
	22.1	67	6-10
	56.4	171	+11
-	<b>نوع المؤسسة</b>		
	68.2	217	حكومية
	31.8	101	غير حكومية
-	<b>المسمى الوظيفي</b>		
	14.2	45	مدير
	5.3	17	نائب المدير
	15.7	50	رئيس قسم
	64.8	206	موظف

### 5.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (2.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، ونوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي، وذلك كما يأتي:

#### 1.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (54.7%) من أفراد العينة ذكور مقابل (45.3%) منهم من الإناث.

#### 2.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية:

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (23.7%) من أفراد العينة ممن تقل أعمارهم عن (30) سنة و(49.3%) ممن هم ضمن الفئة العمرية (30-44) سنة، مقابل (27%) ممن يزيدون عن (45) سنة.

#### 3.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (18.2%) من أفراد العينة من حملة درجة الدبلوم فأقل، و(68.2%) من حملة درجة البكالوريوس، و(13.5%) من حملة درجة الماجستير فأعلى.

#### 4.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة العملية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (21.5%) من أفراد العينة ممن تقل سنوات الخبرة لديهم عن (5) سنوات، و(22.1%) ممن تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين (6-10) سنوات، وكان (56.4%) ممن تزيد سنوات الخبرة لديهم عن (11) سنوات.

### 5.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع المؤسسة:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (68.2%) من أفراد العينة يعملون في المؤسسات الحكومية، مقابل (31.8%) في المؤسسات غير الحكومية.

### 6.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (14.2%) من أفراد العينة يشغلون مركز مدير، و(5.3%) بمركز نائب مدير، و(15.7%) بمركز رئيس قسم و(64.8%) بمركز موظف.

## 6.3 أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة والاستبانة كأداة لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ودراسة العلاقة بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، طورت الباحثة استبانة، وتم تعديلها بناءً على طلب توجيهات أحد عشر مُحكماً بتخصصات مختلفة. الملحق (1)، (2).

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية: ضم القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، ونوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي. في حين ضم القسم الثاني مقياس الاستغراق الوظيفي الذي تكون من (20) فقرة، وضم القسم الثالث مقياس الإبداع الوظيفي الذي تكون من (20) فقرة. علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي، على نمط ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما يأتي: أوافق بشدة، أوافق، بين بين، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وبذلك تحوي الدراسة الحالية متغيراً مستقلاً هو الاستغراق الوظيفي، وتحوي الدراسة متغيراً تابعاً هو الإبداع الوظيفي، وتشمل المتغيرات المستقلة الثانوية الآتية: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، ونوع المؤسسة، والمسمى الوظيفي. الملحق (3).

### 1.6.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين، الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها، التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي من ناحية، وتم التحقق من الصدق بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.3-4.3) من ناحية أخرى.

جدول رقم (3.3): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات مقياس الاستغراق الوظيفي

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
1.	أقبل على وظيفتي بهمة ونشاط	0.62
2.	أركز في أداء مهام وظيفتي	0.67
3.	أنا متحمس لوظيفتي	0.71
4.	أعطي الكثير من الاهتمام لوظيفتي	0.70
5.	أشعر بحيوية في وظيفتي	0.67
6.	أفتخر بوظيفتي	0.66
7.	أشعر بإيجابية نحو وظيفتي	0.72
8.	أشعر بسعادة غامرة في وظيفتي	0.67
9.	أبذل قصارى جهدي لانجاز مهام وظيفتي	0.64
10.	أجد نفسي في وظيفتي	0.59
11.	أشعر أن وظيفتي جزءاً من حياتي	0.64
12.	أحب أن يتحدث الآخرون عن انجازاتي الوظيفية	0.48
13.	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	0.60
14.	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء الدوام	0.70
15.	معظم أهدافي الشخصية مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي	0.63
16.	أنتظر نهاية الدوام بفرغ الصبر	0.60
17.	أشعر بالسعادة لأن وظيفتي تشغل جزءاً كبيراً من وقتي	0.60
18.	أشعر بالانتماء لوظيفتي	0.56
19.	أحب وظيفتي أكثر من زملائي	0.68
20.	أرغب في تغيير وظيفتي الحالية	0.67

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.3) أن التحليل العاملي لأغلبية فقرات أداة الدراسة دالة إحصائياً، وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

#### جدول رقم (4.3): نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات مقياس الإبداع الوظيفي

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
.21	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	0.65
.22	أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	0.76
.23	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	0.28
.24	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	0.50
.25	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	0.55
.26	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	0.50
.27	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	0.54
.28	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من حين لآخر	0.50
.29	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	0.48
.30	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	0.49
.31	أتمتع بالمهارات المهنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة	0.47
.32	أتميز بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية	0.55
.33	أقوم بأعمالي وفقاً لسياسات وإجراءات محددة	0.56
.34	تتوفر لدي الدافعية الكافية للقيام بأعمالي	0.62
.35	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني	0.63
.36	أشارك في وضع الخطط المستقبلية في مؤسستي	0.68
.37	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة حول قضايا العمل	0.65
.38	أشعر بالرضا عن انجازاتي في العمل	0.56
.39	أستطيع التكيف مع التعليمات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا	0.54
.40	أسعى إلى تطوير مهاراتي وقدراتي المهنية باستمرار	0.55

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.3) أن التحليل العاملي لأغلبية فقرات أداة الدراسة غير دالة إحصائياً، ولا تتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، ولا تشترك معاً في قياس الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

### 2.6.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (5.3).

جدول رقم (5.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة

الرقم	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1.	الاستغراق الوظيفي	20	0.91
2.	الإبداع الوظيفي	20	0.87
	الدرجة الكلية	40	0.93

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (5.3) أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

### 7.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، إذ أعطيت الإجابة أوافق بشدة 5 درجات، وأوافق 4 درجات، وبين بين 3 درجات، ولا أوافق درجتين، ولا أوافق بشدة درجة واحدة، وذلك

في الفقرات الموجبة وعكست في الفقرات السالبة، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازداد مستوى الاستغراق الوظيفي ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل والعكس صحيح.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ ، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية:

1- اختبار ت (t.test).

2- اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance).

3- اختبار توكي (Test Tukey).

4- ومعامل الانحدار المعياري (Standardized regression).

5- التحليل العاملي (Factor analysis).

6- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

تم ذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية كما هو واضح في الجدول رقم (6.3).

جدول رقم (6.3): مفتاح المتوسطات الحسابية.

مستوى الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي	المتوسط الحسابي
منخفض	2.33-1
متوسط	3.67-2.34
عالي	5-3.68

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، للإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

#### 2.4 نتائج أسئلة الدراسة

##### 1.2.4. السؤال الأول:

ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (1.4).

جدول رقم (1.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
مستوى الاستغراق الوظيفي	318	3.79	0.59	75.8

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.4) أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المستوى (3.79)، وبلغ الوزن النسبي له (75.8%).

#### 2.2.4. السؤال الثاني:

ما مؤشرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (2.4).

جدول رقم (2.4) - أ: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	مؤشرات الاستغراق الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
1	أركز في أداء مهام وظيفتي	4.29	0.77	85.8
2	أبذل قصارى جهدي لانجاز مهام وظيفتي	4.24	0.82	84.8
3	أعطي الكثير من الاهتمام لوظيفتي	4.22	0.79	84.4
4	أفتخر بوظيفتي	4.17	0.95	83.4

جدول رقم (2.4) - ب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمؤشرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	مؤشرات الاستغراق الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية %
5	أشعر أن وظيفتي جزءاً من حياتي	4.08	0.90	81.6
6	أقبل على وظيفتي بهمة ونشاط	4.07	0.86	81.4
7	أشعر بإيجابية نحو وظيفتي	4.04	0.87	80.8
8	أنا متحمس لوظيفتي	4.03	0.90	80.6
9	أشعر بالانتماء لوظيفتي	4.01	0.94	80.2
10	أشعر بحيوية في وظيفتي	3.93	0.88	78.6
11	أجد نفسي في وظيفتي	3.93	0.95	78.6
12	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	3.91	0.94	78.2
13	أحب أن يتحدث الآخرون عن انجازاتي الوظيفية	3.89	0.98	77.8
14	أشعر بسعادة غامرة في وظيفتي	3.70	0.98	74.0
15	أشعر بالسعادة لأن وظيفتي تشغل جزءاً كبيراً من وقتي	3.54	0.95	70.8
16	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء الدوام	3.37	1.06	67.4
17	معظم أهدافي الشخصية مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي	3.34	1.00	66.8
18	أنتظر نهاية الدوام بفارغ الصبر	3.06	1.11	61.2
19	أحب وظيفتي أكثر من زملائي	2.98	1.07	59.6
20	أرغب في تغيير وظيفتي الحالية	2.79	1.31	55.8

يوضح الجدول رقم (2.4) مؤشرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: أركز في أداء مهام وظيفتي، وجاء في المقام الثاني أبذل قصارى جهدي لانجاز مهام وظيفتي، وجاء بعده أعطي الكثير من الاهتمام لوظيفتي، تلاها أفتخر بوظيفتي، ثم أشعر أن وظيفتي جزءاً من حياتي، وحصلت فقرة أرغب في تغيير وظيفتي الحالية على أقل متوسط حسابي.

#### 3.2.4. السؤال الثالث:

ما مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
مستوى الإبداع الوظيفي	318	3.95	0.43	79.0

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.4) أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل كان عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المستوى (3.95)، وبلغ الوزن النسبي له (79%).

#### 4.2.4. السؤال الرابع:

ما مؤشرات الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما يظهر في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية

رقم الفقرة	مؤشرات الإبداع الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %
1	أسعى إلى تطوير مهاراتي وقدراتي المهنية باستمرار	4.28	0.75	85.6
2	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني	4.26	0.73	85.2
3	أتميز بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية	4.23	0.72	84.6
4	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	4.20	0.78	84.0
5	أتمتع بالمهارات المهنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة	4.17	0.73	83.4
6	تتوفر لدي الدافعية الكافية للقيام بأعمالي	4.12	0.78	82.4
7	أشعر بالرضا عن إنجازاتي في العمل	4.12	0.75	82.4
8	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	4.08	0.74	81.6
9	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	4.08	0.73	81.6
10	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	4.07	0.78	81.4
11	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	4.06	0.73	81.2
12	أستطيع التكيف مع التعليمات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا	4.04	0.78	80.8
13	أقوم بأعمالي وفقاً لسياسات وإجراءات محددة	4.02	0.77	80.4
14	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من حين لآخر	4.01	0.76	80.2
15	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	3.94	0.73	78.8
16	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة حول قضايا العمل	3.91	0.80	78.2
17	أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	3.84	0.83	76.8
18	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	3.75	0.82	75.0
19	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	3.69	0.99	73.8
20	أشارك في وضع الخطط المستقبلية في مؤسستي	3.63	1.02	72.6

يوضح الجدول رقم (4.4) مؤشرات الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: أسعى إلى تطوير مهاراتي وقدراتي المهنية باستمرار، تلاها أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني، ثم أتميز بالتفاني

والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية، ثم لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته، ثم أتمتع بالمهارات المهنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة. وقد حصلت فقرة أشارك في وضع الخطط المستقبلية في مؤسستي على أقل متوسط حسابي.

### 3.4 نتائج فرضيات الدراسة

#### 1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية، نوع المؤسسة، المسمى الوظيفي.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

#### 1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5.4).

جدول رقم (5.4): نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين

في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	174	3.75	0.58	316	-1.148	0.252
أنثى	144	3.83	0.61			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (5.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$0.05 \geq \alpha$  في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في

محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

#### 2.1.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين

في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of

variance) للفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية

في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6.4).

جدول رقم (6.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance)

للفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في

محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.212	1.557	0.555	1.109	2	بين المجموعات
		0.356	112.208	315	داخل المجموعات
		-----	113.317	317	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (6.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$0.05 \geq \alpha$  في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في

محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى

العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.52	3.89	58	دبلوم فأقل
0.57	3.78	217	بكالوريوس
0.76	3.68	43	ماجستير فأعلى

#### 3.1.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8.4).

جدول رقم (8.4): نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين

في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة

نوع المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
حكومية	217	3.76	0.60	316	-1.126	0.261
غير حكومية	101	3.84	0.57			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (8.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

#### 4.1.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو واضح في الجدول رقم (9.4).

جدول رقم (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)

للفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في

محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.156	1.752	0.622	1.865	3	بين المجموعات
		0.355	111.451	314	داخل المجموعات
		-----	113.317	317	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (9.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$0.05 \geq \alpha$  في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في

محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول رقم (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى

العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى

الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.48	3.97	45	مدير
0.84	3.66	17	نائب مدير
0.68	3.75	50	رئيس قسم
0.57	3.77	206	موظف

5.1.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  بين متغير العمر ومستوى الاستغراق

الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

#### 6.1.3.4. الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  بين متغير سنوات الخبرة العملية ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل. للتحقق من صحة الفرضيتين السابقتين تم استخدام معامل الانحدار المعياري ( standardized regression ) للعلاقة بين متغيري العمر وسنوات الخبرة العملية، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، كما هو واضح في الجدول رقم (11.4).

جدول رقم (11.4): نتائج معامل الانحدار المعياري (standardized regression) للعلاقة بين متغيري العمر وسنوات الخبرة العملية ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل

المتغيرات	العدد	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
العمر	318	-0.037	0.747
سنوات الخبرة	318	0.099	0.391

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (11.4) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  بين متغيري العمر وسنوات الخبرة العملية، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وبذلك تكون الفرضيتان قد قبلتا.

#### 2.3.4. الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية، نوع المؤسسة، المسمى الوظيفي.

#### 1.2.3.4. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (12.4).

جدول رقم (12.4): نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين

في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	174	3.97	0.46	316	0.886	0.376
أنثى	144	3.93	0.39			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (12.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

#### 2.2.3.4. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في

المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( one way analysis of

variance) للفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية

في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13.4).

**جدول رقم (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance)**

**للفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في**

**محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.761	0.273	0.052	0.104	2	بين المجموعات
		0.191	60.256	315	داخل المجموعات
		-----	60.361	317	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (13.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية

في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

**جدول رقم (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الوظيفي لدى**

**العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.36	3.96	58	دبلوم فما دون
0.44	3.94	217	بكالوريوس
0.46	3.99	43	ماجستير فأعلى

#### 3.2.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (15.4).

جدول رقم (15.4): نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة

نوع المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
حكومية	217	3.96	0.42	316	0.778	0.437
غير حكومية	101	3.92	0.45			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (15.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

#### 4.2.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما هو واضح في الجدول رقم (16.4).

جدول رقم (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)

للفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في

محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.005	4.403	0.812	2.437	3	بين المجموعات
		0.184	57.924	314	داخل المجموعات
		-----	60.361	317	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (16.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$0.05 \geq \alpha$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في

محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في

مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (17.4).

جدول رقم (17.4). نتائج اختبار توكي (tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في

مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل

تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	موظف
مدير		0.03614	0.08956	0.22138*
نائب مدير			0.05341	0.18524
رئيس قسم				0.13183
موظف				

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول (17.4) أن الفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي كانت بين العاملين من المديرين والموظفين، لصالح المديرين، الذين كان مستوى الإبداع الوظيفي عندهم أعلى بمتوسط حسابي (4.11)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية لمستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في الجدول رقم (18.4).

جدول رقم (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.39	4.11	45	مدير
0.42	4.07	17	نائب مدير
0.46	4.02	50	رئيس قسم
0.42	3.89	206	موظف

#### 5.2.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  بين متغير العمر ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

#### 6.2.3.4. الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  بين متغير سنوات الخبرة العملية ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضيتين السابقتين، تم استخدام معامل الانحدار المعياري ( standardized regression ) للعلاقة بين متغيري العمر وسنوات الخبرة العملية ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، كما هو واضح في الجدول رقم (19.4).

جدول رقم (19.4): نتائج معامل الانحدار المعياري (standardized regression) للعلاقة بين متغيري العمر وسنوات الخبرة العملية ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل

المتغيرات	قيمة Beta	الدالة الإحصائية
العمر	-.078	0.499
سنوات الخبرة	.142	0.216

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (19.4) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  بين متغيري العمر وسنوات الخبرة العملية ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وبذلك تكون الفرضيتان قد قبلتا.

#### 3.3.4. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة هذه الفرضية السابقة تم استخدام معامل الانحدار المعياري ( standardized regression ) للعلاقة بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، كما هو واضح في الجدول رقم (20.4).

جدول رقم (20.4): نتائج معامل الانحدار المعياري (standardized regression) للعلاقة بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل

المتغيرات	العدد	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
الاستغراق الوظيفي*الإبداع الوظيفي	318	0.565	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (19.4) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، بحيث كلما ازداد مستوى الاستغراق الوظيفي ازداد مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

يعالج الفصل الحالي نتائج الدراسة واستنتاجاتها مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها إضافة لتحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة إن وجدت، وبلورة بعض التوصيات استناداً لنتائج الدراسة.

#### 2.5 ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها

##### 1.2.5 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أولاً: ملخص نتائج السؤال الأول المتعلق بمستوى الاستغراق الوظيفي:

أ) أظهرت النتائج أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل كان عالياً، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (نصار، 2013؛ العنقري، 2012) وتعزو الباحثة الدرجة العالية للاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، إلى نظام العمل المطبق داخل المؤسسات الذي يتصف بالثبات والوضوح. وهو معلوم لجميع الموظفين وذلك من خلال تعميم النشرات وشرح القرارات

والخطط المنوي تنفيذها وحتى كيفية تنفيذ هذه الخطط والمهام، وأن العاملين ملتزمون ويرغبون أن تحقق منظماتهم النجاح ويبدلون جهداً تقديرياً في عملهم بما يتجاوز الحد الأدنى من تنفيذ الوظيفة، ولأنهم يشعرون بأنهم مرتبطون عاطفياً واجتماعياً مع رؤية المنظمة ورسالتها وغرضها، وتعكس هذه الدرجة العالية من الاستغراق الوظيفي زيادة تكلم الموظف بأشياء إيجابية عن المنظمة التي يعمل بها.

#### ب) نتائج مؤشرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية:

بالرجوع إلى الجدول رقم (2.4) لمناقشة أعلى خمس فقرات، وأقل فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي كانت النتائج كما يأتي:

1. الفقرة الأولى "أركز في أداء مهام وظيفتي"، تعكس النتائج على أن الموظفين لديهم اندماج وانتماء عالٍ للمؤسسة التي يعملون بها ويركزون على إنجاز المهام الموكلة إليهم.
2. الفقرة الثانية "أبذل قصارى جهدي لانجاز مهام وظيفتي" تدل الفقرة على تركيز الجهود الجسمانية والطاقات المادية للفرد لاستكمال المهام من ناحية، وأن الموظفين يضعون نصب أعينهم مخافة الله في أداء وظائفهم، وهذا دليل على البعد الديني لديهم من ناحية أخرى.
3. الفقرة الثالثة "أعطي الكثير من الاهتمام لوظيفتي" تعكس النتيجة انغماس الموظفين بشكل كامل في ممارسة عملهم، وأن الموظفين ينجزون أعمالهم على أكمل وجه من أجل المنافسة مع زملائهم لتحقيق العلاوات والمكافآت، وهذا يدل على أن البعد الاقتصادي والطموح نحو الرقي في المراتب الوظيفية جعل الموظفين يعطون وظيفتهم جل اهتمامهم.
4. الفقرة الرابعة "أفتخر بوظيفتي" تدل الفقرة على حب الموظف لعمل واقتخاره به.
5. الفقرة الخامسة "أشعر أن وظيفتي جزءاً من حياتي" تعكس النتائج اندماج الموظف بعمله باعتباره عنصر أساسي في حياته، ناهيك عن ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الفلسطيني.

6. الفقرة العشرون "أرغب في تغيير وظيفتي الحالية" حصلت على أقل متوسط حسابي ووزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية غير راضون عن وظائفهم إلى حدٍ ما، ولكنهم متمسكون بها بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها الشعب الفلسطيني وانعدام فرص العمل وارتفاع نسبة البطالة، وهذا يدل على أن الموظفين لديهم تخوف من ترك وظائفهم وعدم إيجاد بديل لها.

### ثانياً: ملخص نتائج السؤال الثالث المتعلق بمستوى الإبداع الوظيفي:

1. أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل كانت عالية، وبذلك تتفق مع دراسة (الحارثي، 2012؛ بحر والعجلة، 2010؛ السويطي، 2008). وتعزو الباحثة أن النسب العالية للإبداع الوظيفي لدى العاملين، تشير إلى تبني سياسات إبداعية في المؤسسات تهدف إلى رعاية الإبداع وتميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين لديها على السلوك الإبداعي.

### 2. نتائج مؤشرات الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية:

بالرجوع إلى الجدول رقم (4.4) لمناقشة أعلى خمس فقرات، وأقل فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي كانت النتائج كما يأتي:

- 1) الفقرة الأولى "أسعى إلى تطوير مهاراتي وقدراتي المهنية باستمرار"، تدل هذه الفقرة على ضرورة تنمية المهارات والقدرات. مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وغير مألوف.
- 2) الفقرة الثانية "أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني"، تعكس النتائج استغلال العاملين لقدراتهم ومهاراتهم في العمل بشكل جيد.

3) الفقرة الثالثة "أتميز بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية"، تدل الفقرة على إخلاص الموظف لعمله وقدرته على تحمل المسؤولية.

4) الفقرة الرابعة "لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته". وتدلل نتيجة الفقرة على استجابة الموظف للتغيير إذا كان لصالح المؤسسة التي يعمل بها.

5) الفقرة الخامسة "أتمتع بالمهارات المهنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة"، تدل الفقرة على كفاءة الموظف وتمتعه بالمهارات الوظيفية اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة.

6) الفقرة العشرون "أشارك في وضع الخطط المستقبلية في مؤسستي"، حصلت على أقل متوسط حسابي ووزن نسبي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين يمثلون الغالبية العظمى من أبناء الشعب الفلسطيني الذين ليس لديهم الثقافة التي تدعم التخطيط بشكل يومي أو أسبوعي أو مستقبلي؛ بسبب عدم قدرتهم على السيطرة الكاملة على أنشطة العمل أو التسارع في الأحداث على الساحة السياسية، والاقتصادية والاجتماعية، التي جعلت الحياة الروتينية بتقلباتها بطيئة التغيير نحو حياة ووضع معيشي أفضل مما هو عليه.

## 2.2.5 ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

### أولاً: ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة للاستغراق الوظيفي:

1. تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Cherubin, 2011). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية على اختلاف جنسهم لديهم ارتباط واندماج وانتفاء قوي للوظيفة التي يشغلونها، فيقدمون كل ما

لديهم لصالح المؤسسة التي يعملون إضافة إلى إنَّ الموظف يسعى إلى التميز، فيقوم بعمله على أكمل وجه؛ للحصول فيما بعد على ترقية أو مكافآت من المؤسسة التي يعمل بها.

2. تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل. تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت، وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (Cherubin, 2011). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية يخضعون لنفس نظام وظروف وضغوط العمل، ونفس الأعباء الوظيفية.

3. تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير نوع المؤسسة، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت. ولم تجد الباحثة أي من الدراسات تؤيد أو ترفض هذه النتيجة- في حدود اطلاع الباحثة-، وترى أن العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل وعلى الرغم من اختلاف مؤسساتهم، فإن انتمائهم لمؤسساتهم وعواطفهم نحوها وإخلاصهم في العمل كان متقاربا.

4. تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت. ولم تجد الباحثة أي من الدراسات تؤيد أو ترفض هذه النتيجة- في حدود اطلاع الباحثة- وترى أن العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية بصرف النظر عن مواقعهم ومراكزهم، لديهم استغراق وظيفي نحو عملهم

بحكم الوظيفة التي هي مصدر العيش لهم، فهم موضع للمساءلة عن واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، فهم مطالبون بتحقيقها كونهم ينتمون لهذا الوطن.

5. تشير النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  بين متغيري العمر وسنوات الخبرة العملية، وبين مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وبذلك تكون الفرضيتان قد قبلتا. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Cherubin, 2011) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغير العمر، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (ماضي، 2014؛ Cherubin, 2011) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستغراق الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى تنوع الأعمار والخبرات في الوظيفة الواحدة، فنجد موظف جديد لديه اندماج وانتماء لعمله أكثر من موظف قديم، فيقوم بواجبه على أكمل وجه ويعطي الكثير، على العكس من الموظف القديم يكون عنده خبرات كثيرة بالعمل ولكنه لا يقدم كل ما عنده ويكون عنده ملل من العمل.

#### ثانياً: ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة للإبداع الوظيفي:

1. تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، لديهم توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة، وينظرون إلى الأمور بشكل جديد ومختلف ما ينتج عنه أفكار وأفعال تتسم بالتميز والجدية.

2. تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت. وهذه النتيجة تختلف مع دراسة ( Tierney, et al 1999)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين والعاملات في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية بالرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية إلا أنهم يقومون بنفس الأعمال في نفس المؤسسة، حيث إن مجال الإبداع ليس محصوراً على درجة علمية دون غيرها، بل يعتمد على قدرة الموظف وطموحاته.

3. تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير نوع المؤسسة، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (فلاق وبن نافلة، 2011)، وتعزو الباحثة نتيجة الفرضية إلى أن العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية يقومون بأعمال تحتاج إلى التفوق والإبداع وبغض النظر عن نوع المؤسسة، حيث إن الموظف الذي يريد أن يبدع في عمله لا يمنعه أحد من ذلك سواء في مؤسسة حكومية أو غير حكومية، إنما يعتمد الإبداع على قدرة الموظف على العطاء والتميز، ورغبته في التطور والرقي في وظيفته.

4. تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عباينة والشقران، 2013؛ فلاق وبن نافلة، 2011)، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية الذين يشغلون المسميات الوظيفية العليا يكون عندهم حوافز

ومكافآت تجعلهم يبدعون في عملهم لأنهم يكونوا مرتاحي البال من حيث وضعهم الاقتصادي، الأمر الذي يجعلهم أكثر إبداعاً من الذين يشغلون الوظائف العادية.

5. تشير النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  بين متغيري العمر وسنوات الخبرة، وبين مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، وبذلك تكون الفرضيتان قد قبلتا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من دراسة (Sanjar & Levin, 2012)، وتختلف مع دراسة (أبو زيد، 2010)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة الوظائف التي يشغلها الموظفون الجدد أو الموظفون القدامى أصحاب الخبرة الكبيرة، حيث إن مستوى الإبداع لدى الموظفين لا يكون دائماً مرتبطاً بعمر أو سنوات خبرة إلى حدٍ ما، وإنما يعتمد على قدرة الموظف على العطاء والإبداع، حيث إن جميع الموظفين يتلقون نفس المعاملة من المؤسسة لكي تساعدهم في تطوير خبراتهم وفي النمو المهني.

6. تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، فكلما ازداد مستوى الاستغراق الوظيفي ازداد مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (ملك، 2007؛ راضي، 2010؛ أبو زيد، 2010؛ فلاق وبن نافلة، 2011؛ المشوط، 2011؛ العبيدي، 2013؛ عوض، 2013؛ الشنطي، 2015؛ ماضي، 2014؛ نصار، 2013؛ الحسني، 2013؛ محمود، 2013؛ العابدي، محجوبي، 2011، Dobni، 2014؛ 2012؛ 2012؛ Raymond & M، 2011 Cherubin، 2011؛ Mohsan et al؛ 2011؛ Uygur & Kilic، 2009؛ De Lacy، 2009) التي أكدت على

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل أو تابع مع متغيرات أخرى، وكذلك بالنسبة للإبداع الوظيفي.

وتعزو الباحثة أن العلاقة الموجبة بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي هي نتيجة أن العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لديهم حب لعملهم، ولديهم طموح بالتقدم والرقي والحصول على المكافآت، لذا فإن مستوى إبداعهم يكون عالياً ليظهروا أفضل ما عندهم من قدرات ومهارات بطريقة فريدة وجديدة، وأشار (قطامي، 2001) إلى أن الإبداع قدرة عقلية متقدمة يعالج الفرد فيها الأشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريقة فردية وغير مألوفة، أو بوضع مجموعة حلول سابقة والخروج بحل جديد للمشكلة، ويشير كذلك (جروان، 2002) إلى أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

### 3.5 استنتاجات الدراسة

بالاستناد إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الآتية:

1. عكست النتائج تمتع العاملين بدرجة عالية من الاستغراق الوظيفي والابداع الوظيفي لديها.
2. عكست النتائج العالية للاستغراق الوظيفي والابداع الوظيفي على مدى رضا العاملين إلى حد ما بوظائفهم وارتباطهم بها.
3. عكست النتائج بأن الاستغراق الوظيفي له تأثير إيجابي على الإبداع الوظيفي لدى العاملين.

4. عكست النتائج عدم وجود فروق بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، ونوع المؤسسة.

5. عكست النتائج وجود فروق بين الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وعدم وجود فروق بين الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

6. عكست النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متغيري العمر وسنوات الخبرة، وبين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

7. عكست النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل، بحيث كلما ازداد مستوى الاستغراق الوظيفي ازداد الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل والعكس صحيح.

## 4.5 توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

### أ) التوصيات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي:

1. منح الموظفين صلاحيات كافية تتلاءم مع مؤهلاتهم التي تؤدي إلى شعورهم بأهمية الدور الذي يقومون به داخل المؤسسة.
2. وضع نظام للمكافآت والحوافز يلبي تطلعات الموظفين وطموحاتهم يكون مبنياً على أسس علمية واضحة ومعلنة للجميع.
3. العمل على تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بشكل يتيح لهم تغذية أفكارهم ووجهات نظرهم بشكل متنامٍ ويشعرون بأنهم يؤدون المساهمة.
4. رفد المكتبات الفلسطينية بأحدث الكتب والدوريات المتعلقة بالاستغراق الوظيفي لما لاحظته الباحثة من قلة الكتب والمراجع العربية المتعلقة بالاستغراق الوظيفي.

### ب) التوصيات المتعلقة بالإبداع الوظيفي:

1. مشاركة العاملين بشكل أكبر وأوسع في اتخاذ القرارات بما يتيح لهم التعبير عن آرائهم وخلق توازن بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين الشخصية.
2. الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.
3. ضرورة أن يكون المدير قدوة للعاملين في العمل وأن تكون لديه درجة عالية من الإبداع وليس العكس، وهذا ليس مطلوباً فقط من العاملين.

### ج) توصيات بشكل عام:

1. حث الباحثين على رفد المكتبة العربية بالدراسات والبحوث والمؤلفات حول موضوع الاستغراق والإبداع الوظيفي للمساهمة في إغناء المعرفة في عموم المفاهيم الإدارية المعاصرة.
2. إجراء دراسة مقارنة بين العوامل المادية والنفسية المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
3. عقد ندوات وورش عمل لتشجيع العاملين على لتحقيق مزيد من الفهم حول مفهوم الاستغراق والإبداع الوظيفي.
4. خلق بيئة العمل القادرة والداعمة والملهمة للتجارب التي تؤثر على الاستغراق والإبداع الوظيفي.
5. إجراء المزيد من الأبحاث النوعية، ودراسة الحالة لمزيد من الفهم حول موضوع الاستغراق والإبداع الوظيفي في المؤسسات الفلسطينية بإدخال متغيرات جديدة وعينات أشمل وأوسع.

## المصادر والمراجع

- إبراهيم، رمضان الديب (2007). الإدارة الحديثة. مجلة التقنية والتدريب، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، السعودية، 103(2)، 26-31.
- إبراهيم، سعد الدين (2000). دور المنظمات غير الحكومية في تطوير المجتمع الأهلي. عمان: مطابع الدستور.
- إبراهيم، عبد الستار (2002). الإبداع قضاياها وتطبيقاتها. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- بحر، يوسف والعجلة، توفيق (2010). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- جروان، فتحي (2002). الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل - العملية الإبداعية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- جلاب، إحسان (2011). إدارة السلوك التنظيمي عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- جلدة، سليم وعبوي، زيد (2006). إدارة الإبداع والابتكار. عمان: دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2015). المؤسسات العاملة في الأراضي الفلسطينية. رام الله.
- الحارثي، مشعل (2012). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- حريم، حسين (1997). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار ومكتبة الحامد.

الحسني، كمال (2013). رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادي، 3(6)، 1-24.

حمور، عدنان والشايب، أحمد (2010). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

درويش، مروان (2006). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

الدهان، أميمه (1992). نظريات منظمات الأعمال المعاصرة. عمان: مطبعة الصفدي، الطبعة الأولى.

ديري، زاهد (2011). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى.

راضي، جواد (2010). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصادي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 62-84.

رشوان، حسين (2002). الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

زيد، خالد (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية

الأردنية. رسالة ماجستير، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

السرور، ناديا (2002). مقدمة في الإبداع، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

السويدان، طارق والعدلوني، محمد (2002). مبادئ الإبداع. الكويت: شركة الإبداع الخليجي

للاستثمارات والتدريب، الطبعة الثانية.

السويدان، طارق والعدلوني، محمد (2004). مبادئ الإبداع، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

السويطي، شلبي (2008). واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية.

رام الله: جامعة القدس المفتوحة.

الشربيني، زكريا وصادق، يسريه (2002). أطفال عند القمة: الموهبة - التفوق العقلي - الإبداع.

القاهرة: دار الفكر العربي.

الشماع، خليل ومحمد، حمود وخفير، كاظم (2005). نظرية المنظمة طرح. عمان: دار المسيرة

النشر.

الشمري، فهد (2001). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري. رسالة

ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشمري، فهد (2002). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض: شركة نجد التجارية.

الشنطي، محمد (2015). دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي

والأداء الوظيفي. مجلة جامعة الأزهر، جامعة فلسطين، غزة، 17(2)، 147-180.

الصرن، رعد (2000). إدارة الإبداع والابتكار. دمشق: دار رضا للنشر.

الطيبي، محمد (2007). تنمية قدرات التفكير الإبداعي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العابدي، علي (2012). الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين: دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(24)، 147-174.

عامر، أيمن (2003). الحل الإبداعي للمشكلات بين الوعي والأسلوب. القاهرة: مكتبة الدار العربية، الطبعة الأولى.

العابدي، هاشم والجاف، ولاء (2012). إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي

العراقي في أربيل. مجلة دراسات إدارية، 15(9)، 72-106.

عباينة، رامي والشقران، رامي (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربيد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(2)،

459-486.

عبد الغني، شيماء (2012). أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك بمحافظة الدقهلية. رسالة ماجستير غير منشورة،

المنصورة: جامعة المنصورة.

العبيدي، جواهر (2013). أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

عريشة، محمد (1995). تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد،

1(6)، 53-91.

عساف، عبد المعطي (1994). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان، مكتبة المحتسب، الطبعة الأولى.

العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة.

العنقري، عبد العزيز (2012). إدارة المواهب كمدخل لتنمية سلوكيات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الحكومية السعودية. المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

العواد، عبد الله (2005). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

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، 29(3)، 197-244.

عيد، سيد (2008). ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الغمري، إبراهيم (1986). السلوك الإنساني والإدارة الحديثة. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، الطبعة الأولى.

فضل الله، فضل الله (1986). المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 80(3)، 80-110.

فلاق، محمد وبن نافلة، قدور (2011). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). مجلة البصائر، 12(1)، 1-21.

الفياض، محمود (1995). أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: استخدام نظرية الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.

قاسم، صبيحة (2011). متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، 7(21)، 116-147.

قطامي، نايفة (2001). تعليم التفكير للمرحلة الأساسية. عمان: دار الفكر للطباعة.

القطب، رولا (2012). دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (1995-2010). رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

الكناني، ممدوح (1990). الأسس النفسية للابتكار. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

ماضي، أحمد (2014). أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.

محجوبي، أسامة (2014). أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة. رسالة ماجستير منشورة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح وورقلة.

محمود، شيلان (2013). دور بعض عوامل الهندسة البشرية في الاستغراق الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات. رسالة ماجستير منشورة، الموصل: جامعة السليمانية.

المشوط، محمد (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، الكويت: جامعة الشرق الأوسط.

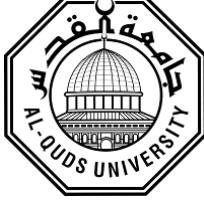
- المغربي، عبد الحميد (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، مصر، 2(1)، 51-1.
- ملك، طارق (2007). أثر الأنماط القيادية على الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة البلقاء التطبيقية.
- المنطاوي، إيمان (2007). أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام. رسالة ماجستير غير منشورة، طنطا: جامعة طنطا.
- النجار، محمد (1995). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق.
- نصار، إيمان (2013). 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، غزة: الجامعة الإسلامية.
- نصير، طلال والعزاوي، نجم (2011). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. البلدة: جامعة سعد دحلب.

- Akyay, U. & Gonca, K. (2009). A Study into Organizational Commitment and Job Involvement: Ozean An Application Towards the Personnel in the Central Organization for Ministry of Health in Turkey, **Journal of Applied Sciences**, 2(1), 1- 113.
- Azeem, S. (2010). Personality Hardiness, Job Involvement and Job Burnout Among Teachers. **International Journal of Vocational and Technical Education**, 2(3), 36-40.
- Cherubin, G. (2011). **Perceived Organizational Support and Engagement, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Organizational Leadership** School of Business and Leadership, Nyack College
- De Lacy, J. (2009). **The development of a three dimensional model of engagement; and an exploration of its relationship with affective leader behaviors**, Master of Business, Queensland University of Technology.
- Dobni, C. (2011). The relationship between innovation orientation and organizational performance. **International Journal of Innovation and Learning**, 10(3), 226-240.
- Drucker, P. (1985). **Innovation and entrepreneurship**. London, 1 ed.
- John, J. (1991). **The entrepreneurial organization**. New York: Prentice – Hall, 1 ed.
- Jung, D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. **Creativity Research Journal**, 13(2), 40-48.
- Mohsan, F. (2011). Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and In-Role Job Performance: A Study on Banking Sector of Pakistan. **European Journal of Social Sciences**, 24(4),494-502.
- Perrin, T. (2007). Global Workforce Study. <http://www.towersperrin.com>.

- Raymond, T. & Mjoli, T. (2012). The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower-level employees at a motor- car manufacturing company in East London, South Africa. **Journal of Business and Economic Management**, 1(2), 250-350.
- Sanjar, M. & Levin, M. (2012). Using Old Stuff in New Ways: Innovation as A Case Evolutionary Tinkering, **Journal of Policy Analysis and Management**, 11(1).
- Stoker, J., Looise, J., Fisscher, O. & Jong, R. (2001). **Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of (R&D) teams**. International.
- Tierney, P. Farmer, S. & Graen, G. (1999). An examination of leadership and employees creativity: The relevance of traits and relationships. **Personnel Psychology**, 52(1), 591- 620.
- Tiwari, S. (2011). **Employee Engagement - The Key to Organizational Success**. ICOQM-10, Kolkata.

ملحق (1): رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرة الدكتور..... المحترم.

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، أرجو التكرم بتحكيم استبانة الدراسة لما عهدناه فيكم من خبرة ومعرفة علمية في البحوث العلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة

إشراف الدكتور: بسام بنات

إعداد الباحثة: فاتن اغريب

Faten1990.2424@yahoo.com

Mobile: (0598019550)

ملحق(2): أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

الجامعة	اسم الدكتور	الرقم
جامعة القدس المفتوحة- الخليل	محمد شاهين	1
جامعة ميتشغن-الولايات المتحدة الأمريكية	حسن يحيى	2
جامعة القدس المفتوحة- الخليل	خالد كتلو	3
جامعة الخليل	سمير أبو زنيد	4
جامعة ماكواري، استراليا	صبحي البدوي	5
جامعة الاستقلال	سمير الجمل	6
جامعة القدس المفتوحة- الخليل	عادل ريان	7
جامعة الخليل	سناء أبو غوش	8
جامعة القدس المفتوحة- الخليل	فضل عيدة	9
جامعة الخليل	محمد الجعبري	10
جامعة الخليل	إبراهيم أبو عقيل	11
جامعة القدس المفتوحة- الخليل	محمد عمرو	12
جامعة الخليل	فايز الكومي	13

### ملحق (3): الاستبانة (أداة الدراسة)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أخي العامل / أختي العاملة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "الاستغراق الوظيفي وعلاقته بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو منك التعاون بتعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك، شاكرين لك حسن تعاونك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة.

إشراف: د. بسام بنات

إعداد: فاتن اغريب

القسم الأول: معلومات عامة عن المستجيب: الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

1. الجنس  
1. ذكر  
2. أنثى
2. العمر..... سنة
3. المؤهل العلمي  
1. دبلوم فأقل  
2. بكالوريوس  
3. ماجستير فأعلى
4. سنوات الخبرة العملية..... سنة
5. نوع المؤسسة  
1. حكومية  
2. غير حكومية
6. المسمى الوظيفي  
1. مدير  
2. نائب مدير  
3. رئيس قسم  
4. موظف

القسم الثاني: الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.  
يرجى قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عنها بوضع دائرة حول رمز الإجابة التي تراها / ترينها مناسبة.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	بين بين	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	أقبل على وظيفتي بهمة ونشاط	1	2	3	4	5
2.	أركز في أداء مهام وظيفتي	1	2	3	4	5
3.	أنا متحمس لوظيفتي	1	2	3	4	5
4.	أعطي الكثير من الاهتمام لوظيفتي	1	2	3	4	5
5.	أشعر بحبوية في وظيفتي	1	2	3	4	5
6.	أفتخر بوظيفتي	1	2	3	4	5
7.	أشعر بإيجابية نحو وظيفتي	1	2	3	4	5
8.	أشعر بسعادة غامرة في وظيفتي	1	2	3	4	5
9.	أبدل قصارى جهدي لإنجاز مهام وظيفتي	1	2	3	4	5
10.	أجد نفسي في وظيفتي	1	2	3	4	5
11.	أشعر أن وظيفتي جزءاً من حياتي	1	2	3	4	5
12.	أحب أن يتحدث الآخرون عن إنجازاتي الوظيفية	1	2	3	4	5
13.	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	1	2	3	4	5
14.	يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء الدوام	1	2	3	4	5
15.	معظم أهدافي الشخصية مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي	1	2	3	4	5
16.	أنتظر نهاية الدوام بفارغ الصبر	1	2	3	4	5
17.	أشعر بالسعادة لأن وظيفتي تشغل جزءاً كبيراً من وقتي	1	2	3	4	5
18.	أشعر بالانتماء لوظيفتي	1	2	3	4	5
19.	أحب وظيفتي أكثر من زملائي	1	2	3	4	5
20.	أرغب في تغيير وظيفتي الحالية	1	2	3	4	5

القسم الثالث: الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل.

يرجى قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عنها بوضع دائرة حول رمز الإجابة التي تراها/تريتها مناسبة.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	بين بين	لا أوافق	لا أوافق بشدة
.21	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	1	2	3	4	5
.22	أتجنب تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	1	2	3	4	5
.23	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	1	2	3	4	5
.24	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	1	2	3	4	5
.25	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	1	2	3	4	5
.26	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	1	2	3	4	5
.27	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	1	2	3	4	5
.28	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من حين لآخر	1	2	3	4	5
.29	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	1	2	3	4	5
.30	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	1	2	3	4	5
.31	أتمتع بالمهارات المهنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة	1	2	3	4	5
.32	أتميز بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية	1	2	3	4	5
.33	أقوم بأعمالي وفقاً لسياسات وإجراءات محددة	1	2	3	4	5
.34	تتوفر لدي الدافعية الكافية للقيام بأعمالي	1	2	3	4	5
.35	أبذل الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة مني	1	2	3	4	5
.36	أشارك في وضع الخطط المستقبلية في مؤسستي	1	2	3	4	5
.37	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة حول قضايا العمل	1	2	3	4	5
.38	أشعر بالرضا عن انجازاتي في العمل	1	2	3	4	5
.39	أستطيع التكيف مع التعليمات الجديدة التي تصدر من الجهات العليا	1	2	3	4	5
.40	أسعى إلى تطوير مهاراتي وقدراتي المهنية باستمرار	1	2	3	4	5

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم.



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



2016/10/5

## لمن يهمه الأمر

الموضوع: إفاة طالب

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - جامعة القدس بأن الطالب فانت احتريه ورقمه الجامعي 211412156، هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس ويقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

الإستراتيجيات الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من جامعة القدس

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطي هذه الشهادة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،



Jerusalem - Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002  
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- أبو ديس  
تلفاكس 009722790345  
ص.ب: 51000 أو 20002  
البريد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

## ملحق (5) حساب حجم عينة الدراسة

Sample Size Calculator - C | PayPal | (331 unread) - bassamba | Untitled Page

www.surveysystem.com/sscalc.htm

palpay.co.ps | Newsletter | وكالة معنا للاخبار | النابض من فوالد أهر | Search | PayPal | Ask.com | Hermes | cpadmin.uob.edu.bh | Suggested Sites | مخر جزل | مخطبات

Ads by portal

- Sample Size Formula
- Significance
- Survey Design
- Correlation

**"Best Survey Software"**

**GOLD**

**TOP TEN REVIEWS**

TopTenReviews selected The Survey System as the Best Survey Software.

"The Survey System gains our highest marks for survey creation, analysis and administration methods, making it the best survey software in our ranking... This is the only product in our lineup that offers all features and tools we considered. For these reasons, The Survey System earns our TopTenREVIEWS Gold Award." [Read More](#)

reflect the target population as precisely as needed. You can also find the level of precision you have in an existing sample.

Before using the sample size calculator, there are two terms that you need to know. These are: **confidence interval** and **confidence level**. If you are not familiar with these terms, [click here](#). To learn more about the factors that affect the size of confidence intervals, [click here](#).

Enter your choices in a calculator below to find the sample size you need or the confidence interval you have. Leave the Population box blank, if the population is very large or unknown.

**Determine Sample Size**

Confidence Level:  95%  99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

16:11 16/04/21 EN

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
110	رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	.1
111	أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	.2
112	الاستبانة (أداة الدراسة)	.3
115	كتاب تسهيل مهام للطالب	.4
116	حساب حجم عينة الدراسة	.5

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
63	توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير نوع المؤسسة	1.3
64	خصائص العينة الديموغرافية	2.3
67	نتائج التحليل العاملي لفقرات مقياس الاستغراق الوظيفي	3.3
68	نتائج التحليل العاملي لفقرات مقياس الإبداع الوظيفي	4.3
69	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة	5.3
70	مفتاح المتوسطات الحسابية	6.3
72	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل	1.4
73-72	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية	2.4
74	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل	3.4
75	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية	4.4
77	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	5.4
78	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	6.4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	7.4
79	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة	8.4
80	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	9.4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	10.4
81	نتائج معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين متغيري العمر وسنوات الخبرة العملية ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل	11.4

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
12.4	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	82
13.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	83
14.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	83
15.4	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير نوع المؤسسة	84
16.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	85
17.4	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	85
18.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	86
19.4	نتائج معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين متغيري العمر وسنوات الخبرة العملية ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل	87
20.4	نتائج معامل الانحدار المعياري للعلاقة بين الاستغراق الوظيفي والإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في محافظة الخليل	88

## فهرس المحتويات

الإهداء .....	1
إقرار .....	أ
شكر وعرفان .....	ب
مصطلحات الدراسة .....	ج
ملخص اللغة العربية .....	هـ
ملخص اللغة الانجليزية .....	ز

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة .....	1
2.1 مشكلة الدراسة .....	4
3.1 مبررات الدراسة .....	4
4.1 أهمية الدراسة .....	5
5.1 أهداف الدراسة .....	6
6.1 أسئلة الدراسة .....	7
7.1 فرضيات الدراسة .....	8
8.1 حدود الدراسة .....	10
9.1 محددات الدراسة .....	11
10.1 هيكلية الدراسة .....	11

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة .....	12
<b>2.2 المبحث الأول: الاستغراق الوظيفي</b> .....	<b>12</b>
1.2.2 مقدمة .....	12
2.2.2 مفهوم الاستغراق الوظيفي .....	13
3.2.2 أهمية الاستغراق الوظيفي .....	15
4.2.2 جوانب تشجيع استغراق الموظف .....	17
5.2.2 استغراق الموظف .....	17

18.....	6.2.2 استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي
21.....	7.2.2 أنواع الاستغراق الوظيفي
21.....	8.2.2 أبعاد الاستغراق الوظيفي
22.....	9.2.2 مستويات الاستغراق الوظيفي
<b>23.....</b>	<b>3.2 المبحث الثاني: الإبداع الوظيفي</b>
23.....	1.3.2 مقدمة
24.....	2.3.2 مفهوم الإبداع الوظيفي
26.....	3.3.2 أنواع الإبداع
28.....	4.3.2 مراحل عملية الإبداع الوظيفي
29.....	5.3.2 خصائص الإبداع
30.....	6.3.2 مصادر الإبداع الوظيفي
31.....	7.3.2 مجالات الإبداع الوظيفي
31.....	8.3.2 حاجة المنظمات إلى الإبداع الوظيفي
32.....	9.3.2 عناصر الإبداع
33.....	10.3.2 القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة
37.....	11.3.2 مستويات الإبداع الوظيفي
40.....	12.3.2 دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي:
41.....	13.3.2 مظاهر الإبداع في عمل المنظمات الحكومية وغير الحكومية
42.....	14.3.2 معوقات الإبداع في المنظمات
<b>43.....</b>	<b>4.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
43.....	1.4.2 الدراسات العربية
55.....	2.4.2 الدراسات الأجنبية
60.....	3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها

### الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

62.....	1.3 مقدمة
62.....	2.3 منهج الدراسة
63.....	3.3 مجتمع الدراسة
63.....	4.3 عينة الدراسة
65.....	5.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

66.....	6.3 أسلوب وأداة جمع البيانات .....
67.....	1.6.3 صدق أداة الدراسة .....
69.....	2.6.3 ثبات أداة الدراسة .....
69.....	7.3 المعالجة الإحصائية للبيانات .....

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

71.....	1.4 مقدمة.....
71.....	2.4 نتائج أسئلة الدراسة .....
71.....	1.2.4 السؤال الأول .....
72.....	2.2.4 السؤال الثاني .....
74.....	3.2.4 السؤال الثالث .....
74.....	4.2.4 السؤال الرابع.....
76.....	3.4 نتائج فرضيات الدراسة.....

## الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

89.....	1.5 مقدمة.....
89.....	2.5 ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها .....
97.....	3.5 استنتاجات الدراسة.....
99.....	4.5 توصيات الدراسة .....
101.....	المصادر والمراجع .....
117.....	فهرس الملاحق .....
118.....	فهرس الجداول .....
120.....	فهرس المحتويات .....