

الإنغماس الوظيفي للعاملين كمتغير وسيط بين القيادة الداعمة والإبداع
بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات

أ.م.د/ فيبي نصحي راغب سليمان
أستاذ مساعد إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة بورسعيد

الإنغماس الوظيفي للعاملين كمتغير وسيط بين القيادة الداعمة والإبداع بالتطبيق على الشركة المصرية للإتصالات

أ.م.د/ فيبي نصحي راغب سليمان

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بورسعيد

المستخلص:

هدف هذا البحث الى قياس تأثير الوساطة التي يقوم بها الإنغماس الوظيفي على العلاقة بين القيادة الداعمة والابداع كما يدركها العاملین بالشركة المصرية للإتصالات، وقد بلغ حجم العينة (٣٨٢) مفردة، واعتمدت الباحثة على إستخدام قائمة الاستقصاء كأداة للبحث، وقد اعتمدت الباحثة على وضع القائمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي للحصول على الإجابة من المستقصي منهم، وذلك من خلال موقع جمع الاستبيانات Google Drive ، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واخضعت البيانات لبرامج التحليل الإحصائي للتعرف على العلاقة بين متغيرات البحث والتعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين ابعاد هذه المتغيرات، واطهرت نتائج البحث ان الإنغماس الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الداعمة والإبداع للعاملين بالقطاع محل البحث، وان هناك علاقة ارتباط قوية بين ابعاد المتغيرات وبعضها البعض، وكذلك علاقة ارتباط قوية بين ابعاد هذه المتغيرات، اما بالنسبة لقياس التأثير لأبعاد المتغيرات البحثية فإتضح وجود تأثير لأبعاد القيادة الداعمة بأبعادها المتمثلة في (التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) على الإبداع بتوسيط الانغماس الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الداعمة، الإنغماس الوظيفي، الإبداع .

Dr. Febey Noshy Ragib Soliman

Faculty of commerce -port said university

Abstract:

The aim of this research is to measure the mediating effect of job involvement on the relationship between supportive and leadership and creativity as perceived by employees of the Egyptian Telecom Company. The sample size reached (382) individuals, and the researcher relied on using the survey list as a research tool. The list was distributed through social networking sites to obtain the answer from the respondents. Through the questionnaire collection site Google Drive. The descriptive analytical approach was relied upon, and the data was subjected to statistical analysis to identify the relationship between the research variables and to identify the effects between these dimensions. Variables, and the research results showed that job involvement mediates the relationship between supportive leads ship and creativity for workers in the sector under research, and that there is a strong correlation between the dimensions of the variables, as for measuring the effect of the dimensions .The research variables revealed the presence of an effect on the dimensions of supportive leadership with its dimensions of empowerments, inspirational motivation, and fairness of treatment on creativity with mediation job immersion.

Key words :

Supportive leadership, job immersion, creativity.

التمهيد للبحث:

لقد شهدت السنوات الماضية طفرة من الدراسات السلوكية التي تسعى لإيجاد التوازن والدعم والمنفعة المتبادلة بين المرؤوسين والقادة، ومن أبرز الدراسات السلوكية الخاصة بالموارد البشرية في هذا الشأن القيادة الداعمة والانغماس الوظيفي، لما لهما من دور هام في تعزيز سلوك المرؤوسين وبالتالي تشجيع إظهار القدرات والطاقات الكامنة داخل المرؤوسين ومن أمثلتها الإبداع.

ونظرا للتغيرات والتحديات المتزايدة والمتسارعة التي تواجه المنظمات، وتأثيرها على سلوك العاملين فإنه لا بد من وجود قيادة تقدم للعاملين الدعم المستمر وتشجيعهم على التغلب أو التأقلم على مثل هذه التحديات لتساعد المنظمة على التطوير والمنافسة من خلال تمييزها في تقديم الخدمات، وإظهار وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين لجعل المنظمة دائما في الصدارة.

وتساهم القيادة الداعمة في تعزيز الإبداع في مجال العمل عن طريق توجيه الاهتمام بالانغماس الوظيفي فعندما يكون الفرد منغمساً في مهامه بفضل دعم قيادته، فيساعد ذلك على استخدام مهاراته وينشغل بالتفكير العميق الذي يمكن ان يفضي إلى إيجاد حلول وطرق إبداعية للقضايا المعقدة ومشكلات العمل، مما يساعد على تحسين العمليات والإجراءات داخل العمل (يرقى حسين، ٢٠٢٢).

(١) مشكلة وتساؤلات البحث:

تركز هذه الدراسة على أهمية دور القيادة الداعمة على إظهار الإبداع لدى العاملين من خلال توسيط الانغماس الوظيفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات.

وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤلات الآتية:

١/١: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة والانغماس الوظيفي للعاملين في قطاع الشركة المصرية للاتصالات؟

٢/١: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة والإبداع لدى العاملين في قطاع الشركة المصرية للاتصالات؟

٣/١: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة والانغماس الوظيفي والإبداع للعاملين في قطاع الشركة المصرية للاتصالات؟

٤/١: هل هناك تأثير لأبعاد القيادة الداعمة على ابعاد الإبداع بتوسيط الانغماس الوظيفي؟

إن التساؤلات التي تم عرضها مسبقا تظهر ان المشكلة الأساسية تكمن حول دور القيادة الداعمة على إظهار القدرات الإبداعية وذلك عن طريق زيادة الانغماس الوظيفي للعاملين الذي من شأنه المساعدة في إظهار ابعاد الإبداع لدى القطاع محل البحث.

(٢) أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١/٢: التعرف على الأبعاد الخاصة بكل من القيادة الداعمة، الانغماس الوظيفي، الإبداع للقطاع محل البحث.

٢/٢: دراسة واختبار العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الداعمة) على المتغير الوسيط (الانغماس الوظيفي).

٣/٢: دراسة واختبار العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الداعمة) على المتغير التابع (الإبداع).

٤/٢: قياس تأثير الوساطة التي يقوم بها المتغير الوسيط (الانغماس الوظيفي) على العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل (القيادة الداعمة) وابعاد المتغير التابع (الإبداع).

(٣) فروض البحث:

فى ضوء مشكلة واهداف البحث يمكن صياغة الفروض الآتية:

١/٣: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الداعمة (التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) وبين الانغماس الوظيفي.

٢/٣: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الداعمة (التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) والإبداع.

٣/٣: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانغماس الوظيفي (العاطفي، المعرفي، الجسدي) وبين الإبداع.

٤/٣: لا توجد تأثير ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الداعمة والإبداع من خلال توسيط الانغماس الوظيفي.

(٤) أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الفوائد والمساهمات العائدة سواء من الناحية العلمية أو النظرية والعملية أو

التطبيقية كما يتضح فى النقاط الآتية:

١/٤ أهمية البحث من الناحية العلمية (النظرية):

يعتبر البحث الحالي من الجانب النظري بمثابة إضافة علمية للمكتبة العربية اذ انه – فى حدود علم

الباحثة- من الموضوعات الحديثة التي لم تتناول الربط بين متغيرات هذا البحث والعلاقة بين ابعاد هذه

المتغيرات المتمثلة فى الانغماس الوظيفي، القيادة الداعمة، الإبداع.

٢/٤ أهمية البحث من الناحية العملية (التطبيقية):

سوف يساعد هذه البحث على توجيه نظر القيادات الداعمة في الشركة المصرية للاتصالات إلى التعرف على الجوانب الإبداعية للعاملين، وإبراز البعد التطبيقي الذي تسهم من خلاله القيادة الداعمة في زيادة مستوى الانغماس الوظيفي لدى العاملين في قطاع الشركات المبحوثة.

(٥) الدراسات السابقة والإطار النظري:

١/٥ مفهوم وابعاد الانغماس الوظيفي:

يعتبر الانغماس الوظيفي من أهم المؤشرات التي تستخدم في قياس وفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ويرتبط بالعديد من المتغيرات الخاصة بتفاعل الفرد مع بيئة العمل ومع الوظيفة الخاصة به ومن أمثلة المتغيرات المرتبطة بالانغماس الوظيفي: معدل دوران العمل، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأنماط القيادية.

ويختلف العلماء والباحثين في تعريفهم للانغماس الوظيفي، لاختلاف وجهات نظرهم وتخصصاتهم ومنها دراسة (خليل ماضي، ٢٠١٥) ودراسة (محمود فوزي، ٢٠٢٢) التي سوف يتم توضيحها في محاولة التعرف على الانغماس الوظيفي.

١/١/٥ مفهوم الانغماس الوظيفي: Employment Immersion

يعد الانغماس الوظيفي واحد من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة العمل والحد من الصراعات التنظيمية.

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت الانغماس الوظيفي منها دراسة (عبد الله القحطاني، ٢٠٢٠) التي يوضح فيها ان الانغماس الوظيفي يعبر عن مدى التزام الفرد تجاه المنظمة وقيمها التنظيمية واستغراق المرؤوسين تجاه عملهم من خلال التعاون مع الزملاء لتحسين الأداء في المنظمة وتحقيق أهدافها. كما يرتبط الانغماس ارتباط مباشر بما يفعله القادة والادوار التي يمارسوها من اجل تحقيق أهداف المنظمة (دراسة فيروز زروخي، ٢٠٢١)

كما يعبر الانغماس الوظيفي عن مدى أهمية الدور الذي تلعبه الوظيفة في حياة الفرد، ومدى استعداد الفرد للحفاظ على تلك الوظيفة وبذل أقصى الجهود للوفاء بمتطلباتها. (صباح الفضلي، ٢٠١١)

كما تشير دراسة (خليل ماضي، ٢٠١٥) إلى ان الانغماس هو مقياس يحدد من خلاله مدى ارتباط العامل بالمنظمة. كما يعرف بأنه " الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها "(عبد الحميد المغربي، ٢٠٠٧). أو هو الاندماج الداخلي للعامل في العمل والتجاوب النفسي في العمل (شيماء الرفاعي، ٢٠٢١).

كما اكدت العديد من الدراسات على أهمية الانغماس الوظيفي في المنظمة، وان له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي مما ينعكس بدوره على الحد من الصراعات، كما يعبر الارتفاع في مستوى الانغماس الوظيفي عن مدى شعور الفرد بالالتزام تجاه عمله، وبالتالي تقليل معدل دوران العمل (محمود فوزي، ٢٠٢٢).

كما ان هناك العديد من العوامل التي تساعد على تعزيز الانغماس الوظيفي منها العامل نفسه، وبيئة العمل والقيادة التي تجعل للمديرين إطار مفيد من شأنه المساعدة على تحسين الأداء وزيادة درجة الانغماس الوظيفي للمرؤوسين (ياسر لطيف، ٢٠٢٠).

٢/١/٥ ابعاد الانغماس الوظيفي:

هناك العديد من الدراسات التي اوضحت الأبعاد الخاصة بالانغماس الوظيفي، فاتفقت دراسة (Rich) et al., 2010، ودراسة (Rizwan et al.,2011) على ان الأبعاد الخاصة بالانغماس الوظيفي كأحد المتغيرات السلوكية تتمثل في ثلاث ابعاد هي: الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس الجسدي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١/٢/١/٥ الانغماس العاطفي:

و يمثل في مدى قوة استمتاع الفرد في عمله (Rizwan et al.,2011)، ويرتبط بالتعلق والاستمتاع والارتباط (Rich et al., 2010).

٢/٢/١/٥ الانغماس المعرفي:

يمثل درجة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته، ودرجة أهمية الوظيفة في حياته (فارس رشيد، ٢٠١٨)، ويرتبط باحترام الذات والمشاركة الفعالة (حمزة محمد، ٢٠١٧)

٣/٢/١/٥ الانغماس الجسدي والسلوكي:

يشير إلى اتخاذ الفرد دور إضافي في تقوية المهارات المتعلقة بالوظيفة او التفكير في العمل ويرتبط بالتعلم والتطور، كما عرف (Attia , 2021) الاستغراق الجسدي بأنه الطاقات الجسدية والمادية الموجودة داخل الفرد نحو اتخاذ وتحقيق أهداف وظيفية معينة على اكمل وجه .

٢/٥ مفهوم وابعاد القيادة الداعمة:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، كما إنها مفتاح الإدارة الناجحة. فهي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين المرؤوسين، كما تساعد على رفع الروح المعنوية لهم وتساهم بشكل فعال في تحقيق رغباتهم من اجل تحقيق أهدافهم وتحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال ذلك نجد ان القيادة الداعمة كأسلوب قيادي يعمل على التأثير على سلوك العاملين ليقدّموا أفضل ما لديهم، وبذلك فهي تدعم الجوانب السلوكية والأخلاقية والإنسانية في التعامل مع المرؤوسين (حماده فوزى، ٢٠١٦).

١/٢/٥ مفهوم القيادة الداعمة:

هناك من يرى أن القيادة الداعمة تؤثر على المرؤوسين وتزيل الفجوات الاجتماعية بين الموظفين والقائد وبالتالي تساعد على التقريب بين فريق العمل (تامر محمد، ٢٠٢١).

ويرى (عبد الله داركون، ٢٠٢٢)، أن القيادة الداعمة تتم من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

وهناك العديد من الخصائص التي يجب ان يتسم بها القائد الداعم مثل الاستماع، والاهتمام العميق بالمرؤوسين للتعرف على احتياجاتهم والتعاطف والوعى والإدراك ودقة الانتباه، والقدرة على الإقناع والإشراف على الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة والالتزام.

ويقول (نزار، ٢٠٢٢) ان القائد الداعم هو خادم أولاً، فهو يبدأ بشعور طبيعي ان الشخص يريد ان يقدم خدمة.

كما يمكن ان تساعد القيادة الداعمة على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتزيد من التمكين التنظيمي (محمد دهليز، ٢٠١٨).

وبذلك يتضح ان القيادة الداعمة هي القادرة على التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيههم بشكل يحفزهم على إتباع السلوك المطلوب عن طريق كسب احترامهم والتعاون المثمر فيما بينهم.

٢/٢/٥ ابعاد القيادة الداعمة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت ابعاد القيادة الداعمة مثل دراسة (جمال ٢٠١٩)، التي تناولت ابعاد القيادة الداعمة متمثلة في: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي.

بالاطلاع على العديد من الدراسات من امثلتها دراسة (نزار، ٢٠٢٢)، ودراسة (يوسف كمالي، ٢٠١٩). خلصت الباحثة إلى الأبعاد الآتية والتي ترى انها تتناسب مع المتغيرات وابعادها وكذلك مجال التطبيق، تتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة، وفيما يلي ملخص للتعرف على هذه الأبعاد:

١/٢/٢/٥ التمكين:

هو عملية تفويض جزء من السلطات للعاملين لكي يتمكنوا من الانتهاء من الأعمال الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير كافة الموارد والمناخ التنظيمي المناسب والثقة في ادائهم مما يساعد على تحقيق الأهداف. (نزار، ٢٠٢٢)

٢/٢/٢/٥ الدفع الإلهامي:

يتم ذلك بوضع القيادة لمستويات عالية من الأداء للمرؤوسين تعمل على تحفيزهم وإبراز أفضل مستوى من الأداء من قبل المرؤوسين وإظهار حماسهم، مما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية. (يوسف كمالي، ٢٠١٩)

٣/٢/٢/٥ عدالة المعاملة:

تظهر عدالة المعاملة - التي تعتبر جزء من العدالة التنظيمية - من خلال جودة العلاقة الشخصية بين القائد والمرؤوس، لأن إحساس المرؤوسين بالعدالة ينعكس على درجة انغماسهم بالوظيفة وزيادة درجة الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي - مما يزيد من إتقان العمل، ويتم ذلك عن طريق استخدام أسلوب المساواة في التعامل عن طريق التشجيع والتحفيز ورفع الروح المعنوية للعاملين والاهتمام بهم كجماعة وفريق واحد، مما يساعد في تحقيق الأهداف. (نسرين، ٢٠١٣)

٣/٥ الإبداع:

باعتبار المورد البشري (المرؤوسين) عنصرا فعالا في أي منظمة، فهو يعتبر جوهر العملية الإبداعية التي تركز على تحقيق الأهداف التنظيمية، عن طريق تشجيع المرؤوسين على التغلب على المشكلات التنظيمية وإحداث التغيير وتوليد أفكار جديدة.

١/٣/٥ مفهوم الإبداع:

يعرف الإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة تنظيمية مناسبة يمكن ان ترقى وتزدهر بالعمليات لتؤدي إلى نتائج مفيدة للفرد وللمنظمة والمجتمع ككل. (عمير الغامدي، ٢٠٢٢)

كما يعرف (سفيان عبد العزيز، ٢٠٢٢) الإبداع بأنه: عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتطورة والعمل الخلاق الفعال، تشمل جميع مجالات الحياة، وتتعامل مع الواقع وتسعى إلى النحو الأفضل، فضلا على ان الإبداع هو عبارة عن ناتج تفاعل متغيرات ذاتية او موضوعية او بيئية او سلوكية يقودها اشخاص متميزون .

و ترى (بشائر الفيداني، ٢٠٢٢) الإبداع على انه القدرة الشخصية للموظفين بالقطاعات المختلفة على الإلمام بالأهداف والتمسك بالقيم والأخلاق القوية والسعي المستمر في بذل الوقت والجهد من اجل تحسين الأداء الوظيفي والمنظمة ككل، والإرادة القوية في البقاء في الوظيفة.

نخلص مما سبق ان الإبداع هو: خلق وتوليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل المرؤوسين عن طرق دعم هؤلاء الأفراد وتوفير المناخ التنظيمية والبيئة الداعمة والمشجعة على إظهار قدراتهم الإبداعية، مما يزيد من درجة دافعيتهم للعمل ويساعد على تحقيق الأهداف.

٢/٣/٥ ابعاد الإبداع:

تشير العديد من الدراسات السابقة في مجال الابداع إلى العديد من الأبعاد الخاصة بالإبداع، ومنها اتفاق دراسة (صبرى مقيح، ٢٠٢٠)، ودراسة (ايمن عبد الفتاح، ٢٠٢٢)، ودراسة (محمد بن كريم بخارى، ٢٠٢٢)، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد التي سوف تعتمد عليه الدراسة نظرا لارتباطها بأبعاد المتغيرات الأخرى ومجال تطبيق البحث.

١/٢/٣/٥ بعد الأصالة:

تعرف الأصالة بأنها: قدرة الشخص على توليد الأفكار المتميزة غير المتكررة، والبعد عن الأفكار الروتينية المتكررة والحلول التقليدية. (عبير عباس، ٢٠٢١)

٢/٢/٣/٥ بعد الطلاقة:

تعرف الطلاقة بأنها: تحرير العقل وانطلاق التفكير خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات والأفكار السابقة في اتجاهات متعددة. (صبرى مقيح، ٢٠٢٠)

٣/٢/٣/٥ بعد المرونة:

تعرف المرونة بأنها: قدرة الفرد على تكوين أفكار متنوعة في جوهرها وأنها لا تقف عند نوع واحد من الحلول. (بشائر الغيداني، ٢٠٢٢)

٤/٢/٣/٥ بعد حل المشكلات:

التعرف على عناصر الضعف في البيئة، وان هناك بعض من الأفراد داخل المنظمة يمكن ان يوجد عندهم حلول للمشكلة أسرع من غيرهم. (محمد بن كريم، ٢٠٢٢)

٤/٥ القيادة الداعمة ودورها فى الإبداع:

يعتمد نجاح العملية الإدارية على كفاءة المستويات القيادية فى المنظمة، فذاك العديد من الانماط القيادية المتواجدة داخل المستويات الإدارية، كما يرتبط نجاح المنظمة بالسلوك القيادي المتبع بها والقادر على بناء علاقات إيجابية مع المرؤوسين تحقق رغباتهم وطموحاتهم (عماد الدين محمد، ٢٠٢١)، وفى المقابل يدفع ذلك المرؤوسين إلى بذل مزيد من التقدم والنجاحات لتحقيق اهداف المنظمة.

وباعتبار المورد البشرى عنصرا فعالا فى أى منظمة فهو يعتبر جوهر العملية الإبداعية التي تركز على تحقيق اهداف المنظمة، فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، لذلك تتجه العديد من المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع، وهذا الاهتمام لا يجب ان يقتصر على إدخال التقنيات المتطورة فحسب، بل يجب ان يشتمل على إحداث تغييرات فعلية فى توجهات وسلوك المرؤوسين (خالد طلال، ٢٠٢٠)، ومن هذا المنطلق تبرز اهمية القيادة ووجود القائد الداعم فى توجيه سلوكيات المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية .

كما تبرز قدرات القائد على تصور النتائج القريبة والبعيدة وابتكار الحلول، فالقائد المبدع لا يعتمد على الحلول التقليدية، بل لديه الجرأة والقدرة على المخاطرة فى تبنى افكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي والأسلوب التقليدي وبالتالي تشجيع الأفكار الإبداعية، فالإبداع هو بمثابة ميزة تنافسية، وحتى تستطيع المنظمة تحقيق هذه الميزة ينبغي توافر قيادة داعمة للمرؤوسين عن طريق تبنى سياسة مرنة لإقامة علاقات متوازنة بين القيادة والعاملين، ولأن فاعليه القيادة غير مقتصرة على مدى ما يمتلكه القائد من مهارات وخبرات، بل تتفاعل هذه المميزات مع عناصر اخرى مثل الأهداف ونظام الاتصال وطبيعة المرؤوسين وقدراتهم .

كما ان القيادة هي المسؤول الأول عن توفير عناصر وابعاد الإبداع، لهذا يعتبر الإبداع الأساس فى تحقيق التنافسية من خلال إحداث تطورات فى مختلف جوانب العملية الإدارية (صبرى مقيح، ٢٠٢٠)، ويعد أحد الأساليب الحديثة التي يعتمد عليها المنظمات على اختلاف انشطتها واحجامها ونوعها، وهنا تلعب القيادة الداعمة دورا فى تطوير القدرة على الإبداع لدى المرؤوسين وتشجعهم على بذل جهدا لتطوير المناخ المساعد على استغلال القدرات الإبداعية. فالقائد الفعال هو الذي يكون قادرا على مساعدة العاملين والاستفادة من قدراتهم الإبداعية، وهنا ينظر للإبداع على انه عملية خلق الأفكار الجديدة.

٥/٥ الانغماس الوظيفي وعلاقته بالإبداع:

أصبح موضوع الانغماس الوظيفي أحد الأساسيات الهامة فى إدارة الموارد البشرية، حيث ان له علاقة بعدد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العاملين فى المنظمات. فالانغماس هو ما يجب على المرؤوس عمله ويكون مهتما به (محمد حمزة، ٢٠١٧)، ومن وجهه نظر اخرى ينبغي على المنظمات مواجهه التحديات بسرعة وكفاءة وفاعلية، وذلك بالبحث عن وسائل تدفع المنظمة إلى التطور والنهوض فى السوق من خلال التميز، ومن أهم هذه الوسائل إبداع العاملين الذى يعد اداة خاصة فى أيدي المنظمات التي تسعى للريادة والتميز ويحدث ذلك عن طريق تطبيق الانغماس المعرفي او الإدراكي الذى يشير إلى النشاط والقدرة على مقاومة ضغوط العمل والإصرار على مواجهه تلك الضغوط (Mr.Mohamed Farhat, 2017)، وكذلك مدى استعداد الفرد لبذل المزيد من الجهد فى عمله. ويشير إلى اهمية الوظيفة فى حياة الفرد وكذلك

التفاني إلى الانغماس العاطفي الذي يوضح جديه الفرد في إنجاز المهام وشعوره بقيمة العمل الذي يقوم به، وكذلك إحساسه بالفخر والتحدي عند القيام بعمله. والانغماس الجسدي الذي يشير إلى الشغف والاستغراق الشديد في العمل، حيث يحتل العمل الجزء الأكبر من اهتمام المرؤوسين (الارتباط)، وكذلك الانغماس الجسدي (الإنهاك)، ويتم عن طريق توجيه الطاقات الجسدية والمادية نحو إنجاز وتحقيق المهام الوظيفية على اكمل وجه. (Tensay et al., 2020)

بالإضافة إلى ان هذه الأبعاد الخاصة بالانغماس الوظيفي تؤثر على القدرات الإبداعية للعاملين لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء الوظيفي للمرؤوس وللمنظمة ككل.

(٦) منهجية البحث:

١/٦ منهج البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب البحث الميداني، وتم الحصول على بياناته من خلال المصادر المكتبية، والدراسات السابقة، وكذلك من المصادر الأولية المتمثلة بالبيانات التي قامت الباحثة بجمعها، وقد اعتمدت الباحثة على وضع القائمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي للحصول على الإجابة من المستقسي منهم، وذلك من خلال موقع جمع الاستبيانات Google Drive

٢/٦ مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وقد بلغ عدد العاملين بالشركة (٥٣٣٣٢) عامل، وبلغت عينة (٣٨٢) مفردة.

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وقد بلغ عدد العاملين بالشركة (٥٣٣٣٢) عامل، وبالرجوع لجدول التوزيع العشوائي وأمام معامل ثقة ٩٥%، وحدود خطأ $\pm ٥\%$ تكون العينة (٣٨٢) مفردة، وقد تم توزيع القوائم على عينة الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على وضع القائمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي للحصول على الإجابة من المستقسي منهم، وذلك من خلال موقع جمع الاستبيانات Google Drive، وبالتالي لا توجد بيانات مفقودة، وقد تم وضع القائمة من الفترة ١-٢-٢٠٢٢ وحتى الفترة ١٥-٣-٢٠٢٢ فكانت نسبة الاستجابة ضعيفة، ثم تم وضعها مرة أخرى من الفترة ١٦-٣-٢٠٢٢ وحتى الفترة ٣-٥-٢٠٢٢ فكانت عدد الاستجابات الواردة عبر الموقع (٣٢٥) قائمة، ومن ثم تكون نسبة الاستجابة (٩٢%) وهي نسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية.

٣/٦ بناء مقياس البحث:

لقد تم الاعتماد في تطوير مقياس البحث الحالي على ادوات القياس من الأدبيات المتاحة والتي تتعلق بموضوع البحث، حيث تقيس العبارات من (١ إلى ١٢) ابعاد المتغير المستقل (القيادة الداعمة)، وتقيس العبارات من (١٣ إلى ١٨) ابعاد المتغير الوسيط (الانغماس الوظيفي)، وتقيس العبارات من (١٩ إلى ٣٠) ابعاد المتغير التابع (الإبداع).

جدول رقم (١) مقاييس متغيرات البحث وابعادها

المتغيرات وابعادها	عدد الفقرات	مصدر المقياس
القيادة الداعمة	١٢	
• التمكين	٤	دراسة (نزار احمد، ٢٠٢٣)، دراسة (يوسف كمالى، ٢٠١٩)
• الدفع الإلهامى	٤	
• عدالة المعاملة	٤	
الانغماس الوظيفي	٦	دراسة (Rich et al., 2010) دراسة (Rizwan et al., 2011) دراسة (Tensay et al., 2020)
• الانغماس العاطفي	٢	
• الانغماس المعرفي	٢	
• الانغماس الجسدي	٢	
الإبداع	١٢	دراسة (صبرى، ٢٠٢٠)، دراسة (ايمن عبد الفتاح، ٢٠٢٢)، ودراسة (محمد بن كريم، ٢٠٢٢)
• الأصالة	٣	
• الطلاقة	٣	
• المرونة	٣	
• حل المشكلات	٣	

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

٤/٦ تقييم الاعتماد والصلاحية:

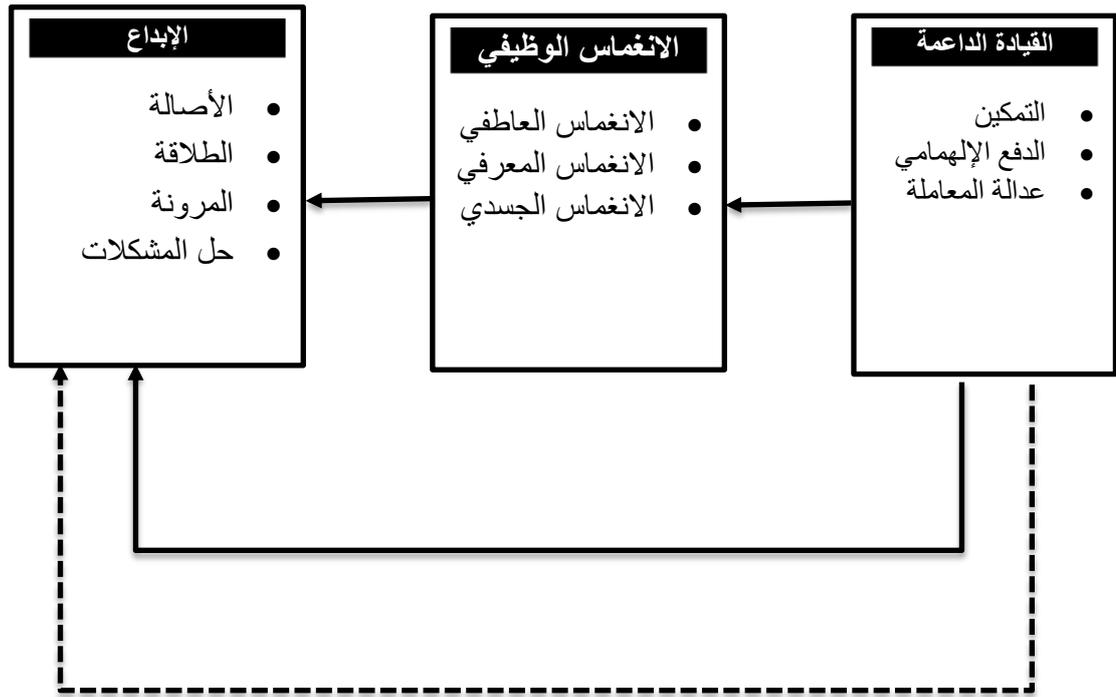
تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل اخطاء القياس العشوائية وزيادة دجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية اخرى وذلك باستخدام معادلة (Cronbach alpha).

وفي البداية قامت الباحثة بتقييم معامل الاعتمادية لأسئلة الاستقصاء على عينة صغيرة مكونة من (٢٥) مفردة وذلك قبل التطبيق الكامل للمقياس على عينة البحث، وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج البحث الميداني في تعميم النتائج، وبعد تقييم الاعتمادية في الدراسة تقرر التحقق من درجة صلاحية المقاييس

التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، باستخدام أسلوب الصدق الذاتي (الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، على مجموعة المتغيرات وابعاد هذه المتغيرات.

(٧) نموذج البحث:

في ضوء مشكلة وفروض البحث فقد قام الباحثة بتطوير النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث وابعاد هذه المتغيرات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (١)



الشكل رقم (١) العلاقات الخاصة بنموذج البحث المقترح

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء قراءة الدراسات السابقة

(٨) حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في النقاط الآتية:

١/٨ الحدود البشرية: العاملين بقطاع البحث (الشركة المصرية للاتصالات)

٢/٨ الحدود المكانية: مطبق على الشركة المصرية للاتصالات

٣/٨ الحدود الزمنية: تم هذا البحث في الفترة من ٢٠٢٢/٢ إلى ٢٠٢٢/٦

(٩) التحليل الإحصائي واختبار الفروض:

١/٩ وصف عينة الدراسة:

يمكن للباحثة وصف العينة من خلال أسلوب التكرارات، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢) وصف العينة

المتغير	النوع	العدد	النسبة
النوع	ذكر	٢١٠	٦٠%
	أنثى	١٤٢	٤٠%
الإجمالي		٣٥٢	١٠٠%
العمر	من ٢٥ إلى أقل من ٣٦ سنة	٥٠	١٤%
	من ٣٦ إلى أقل من ٥٠ سنة	٢٠٦	٥٩%
	أكثر من ٥٠ سنة	٩٦	٢٧%
الإجمالي		٣٥٢	١٠٠%
مستوى التعليم	تعليم متوسط	٦٧	١٩%
	تعليم جامعي	٢٤٢	٦٩%
	دراسات عليا	٤٣	١٢%
الإجمالي		٣٥٢	١٠٠%
المستوى الإداري	مدير	٥١	١٤%
	موظف	٣٠١	٨٦%
الإجمالي		٣٥٢	١٠٠%
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٦٥	١٨%
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	٢٠٦	٥٩%
	أكثر من ١٥ سنة	٨١	٢٣%
الإجمالي		٣٥٢	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية.

توصلت النتائج الإحصائية أن فئة الذكور كانت أكثر الفئات استجابة لقائمة الاستبيان، حيث كانت نسبة الاستجابة ٦٠%، وذلك من خلال إجاباتهم على (٢١٠) قائمة من أصل (٣٥٢) قائمة، وجاءت فئة الإناث في

الترتيب الثاني لاستجابة العينة بنسبة استجابة (٤٠%) وعدد مستجيبين (١٤٢) مفردة، وذلك قد يعني أن أكثر الفئات الوظيفية في الشركة محل التطبيق هي فئة الذكور، وذلك بطبيعة الحال يتناسب مع المجال التكنولوجي للشركة، كما أن أكثر المستجيبين كانت أعمارهم تتراوح ما بين ٣٦ إلى ٥٠ سنة، وذلك بنسبة استجابة (٥٩%) وعدد مستجيبين (٢٠٦)، وفي الترتيب الثاني المستجيبين الذين كانت أعمارهم أكثر من ٥٠ سنة، وذلك بنسبة استجابة (٢٧%) وعدد مستجيبين (٩٦) مفردة، ثم جاء في الترتيب الثالث ما بين ٢٠ إلى ٣٥ سنة، وذلك بنسبة استجابة (١٤) بعدد مستجيبين (٥٠) مفردة، وذلك يعني اهتمام الشركة بفئة الشباب، وكذلك أصحاب الخبرات الوظيفية بالمجال التكنولوجي؛ مما سوف ينعكس على إدراكهم لمفهوم المتغيرات محل الدراسة.

وفيما يتعلق بمستوى التعليم، فكان أكثر الأفراد استجابة للاستبيان كانوا أصحاب الدرجات العلمية البكالوريوس والليسانس وهم التعليم الجامعي بنسبة استجابة (٦٩%) وعدد مستجيبين (٢٤٢) مفردة، ثم الحاصلين على التعليم المتوسط بنسبة استجابة (١٩%) وعدد مستجيبين (٦٧) مفردة، وأخيرا الحاصلين على الدراسات العليا مثل الدبلومات، والماجستير والدكتوراه، وذلك بنسبة استجابة (١٢%) وعدد مستجيبين (٤٣) مفردة، مما يعني اهتمام الشركة بالتعليم، وذلك نظرا لأهميته في التعامل مع العملاء، وكذلك حرص الشركة على ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية.

وفيما يتعلق بالمستوى الإداري، فكانت أكثر الاستجابات من الموظفين وذلك بنسبة استجابة (٦٨%) بعدد مستجيبين (٣٠١) مفردة، بينما كانت نسبة استجابة المديرين (١٤%) بعدد (٥١) مفردة، وذلك يتناسب مع طبيعة العمل أن الموظفين أكثر من المديرين في مكان العمل.

وأما عن الخبرة، فكان أكثر المستجيبين للاستبيان كانوا من أصحاب الخبرة ما بين ١٠ إلى ١٥ سنة، وذلك بنسبة استجابة (٥٩%) وعدد مستجيبين (٢٠٦) مفردة، وجاء في الترتيب الثاني الحاصلين على خبرة أكثر من ١٥ سنة، وذلك بنسبة استجابة (٢٣%) وعدد مستجيبين (٨١) مفردة، ثم أخيرا أصحاب الخبرة أقل من ١٠ سنوات بنسبة استجابة (١٨%) وعدد مستجيبين (٦٥) مفردة، مما يدل على وجود خبرة لدى المستجيبين يجعلهم يدركون مفاهيم الدراسة.

٢/٩ صلاحية نموذج الدراسة:

قبل اختبار الفروض، فلا بد من التعرف أولا على مدى صلاحية نموذج الدراسة، وذلك يتم من خلال اختبار صلاحية النموذج الأحادي، واختبار النموذج الثنائي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: (Hair et al., 2014).

١/٢/٩ اختبار النموذج الأحادي:

يمكن للباحثة اختبار النموذج الأحادي بالشكل الذي يمكن من خلاله معرفة مدى تقارب العبارات مع المتغيرات الكامنة المراد اختبارها، وذلك بالاعتماد على برنامج AMOS V.26، ويتم قياس ذلك من خلال متوسط التباين المستخرج التي يجب ألا تقل قيمته عن ٥٠٪ ومن خلال القيام بالتحليل العاملي للفقرات، وتسكين العبارات على عواملها تم الحصول على الجدول التالي: (Hair et al., 2014).

جدول (٣) النموذج الأحادي للمتغيرات

المتغيرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ألفا كرونباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج
التمكين	A1	٤,٢٤	٠,٩٠٠	٠,٧٨٦	٠,٧٩٦	٠,٥٠٥
	A2	٤,٢٦	٠,٩٢٨	٠,٧١٣		
	A3	٣,٧٩	١,١٥٥	٠,٧٩٥		
	A4	٣,٨٤	١,٠٧١	٠,٧٨٧		
الدفع الإلهامي	B1	٤,١٣	٠,٧٦٨	٠,٧٢٣	٠,٨٧٧	٠,٧٠٤
	B2	٤,١٦	٠,٧٨١	٠,٧٢٥		
	B3	٤,١٢	٠,٧٧٧	٠,٧٢٦		
	B4	٤,١٩	٠,٧٢٥	٠,٧٣٧		
عدالة المعاملة	C1	٤,٣٠	٠,٩٦١	٠,٧٤٤	٠,٨٦٨	٠,٦٨٧
	C2	٤,٤١	٠,٩٠١	٠,٧٢٥		
	C3	٤,٢١	٠,٩٧٦	٠,٧٤٠		
	C4	٤,٥١	٠,٨٣٧	٠,٢٠٦		

تابع جدول (٣) النموذج الأحادي للمتغيرات

المتغيرات	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ألفا كرونباخ	الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج
الانغماس العاطفي	D1	٣,٢٥	١,١٤٢	٠,٧٢٧	٠,٧٥٤	٠,٤٤٥
	D2	٣,٨٣	١,١١٨	٠,٧٣١		
الانغماس المعرفي	G1	٤,٢٠	٠,٧٢٩	٠,٧١٢	٠,٨٦٠	٠,٦٧٤
	G2	٤,١٤	٠,٨٠٩	٠,٧٢٨		
الانغماس الجسدي	H1	٣,١٢	١,٢٥٩	٠,٧٢١	٠,٨٤٢	٠,٦٤٥
	H2	٣,١٦	١,٢٥٤	٠,٧١٠		
الأصالة	J1	٤,٥١	٠,٨٣٧	٠,٧٠٣	٠,٧٩٨	٠,٥٧٠
	J2	٤,٥٦	٠,٨١٤	٠,٧٠٥		
	J3	٤,٥٦	٠,٧٣٧	٠,٧٢٦		
الطلاقة	K1	٣,٠٥	١,٣٠٦	٠,٧١٧	٠,٨٧٧	٠,٧٨٢
	K2	٣,٤٥	١,٣٧٢	٠,٧٠٣		
	K3	٣,٨١	١,٣١٣	٠,٧٠٦		
المرونة	L1	٣,٧٥	٠,٩٥٠	٠,٧٢٩	٠,٨٠١	٠,٦٧٠
	L2	٣,٦٤	١,٠١٧	٠,٧٠٤		
	L3	٣,٨٢	٠,٩٢٥	٠,٧٦٥		
حل المشكلات	O1	٤,٢٨	٠,٧٩٠	٠,٧٨٩	٠,٧٣٢	٠,٥٩٤
	O2	٤,٤١	٠,٧٩٧	٠,٧٨٥		
	O3	٤,٤٠	٠,٨١٤	٠,٧٣٥		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق، وجود إدراك نسبي من جانب عينة الدراسة حول المتغيرات محل الدراسة، وذلك لأن الوسط الحسابي لجمع الفقرات جاء أكبر من الوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى أن جميع الفقرات تم تسكينها على عواملها الرئيسية، كما أن النتائج توصلت إلى وجود صدق تقاربي بينها وبين متغيراتها، وذلك لأن معامل الثبات المركب جاء أكبر من ٦٠%، بالإضافة إلى أن متوسط التباين للمتغيرات يمكن قبوله عند ٤٠% عندما يكون الثبات أكبر من ٦٠% (Hair et al., 2014)، ومن ثم فإن جميع

المتغيرات يمكن قبولها احصائياً، الأمر الذي يؤدي إلى صياغة مصفوفة الارتباط مع الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤) مصفوفة الارتباط للنموذج الأحادي

المتغيرات	التمكين	الدفع الإلهامي	عدالة المعاملة	الانغماس العاطفي	الانغماس المعرفي	الانغماس الجسدي	الأصل	الطلاقة	المرونة	حل المشكلات
التمكين	٠,٧١١									
الدفع الإلهامي	٠,٢٤٤	٠,٨٣٩								
عدالة المعاملة	٠,١١٦	٠,٢١٩	٠,٨٢٩							
الانغماس العاطفي	٠,١٣٨	٠,٥١٠	٠,١٣٤	٠,٧٦٧						
الانغماس المعرفي	٠,١٥٣	٠,١٥٢	٠,٠٨٩	٠,٢١٤	٠,٨٢١					
الانغماس الجسدي	٠,٢٦١	٠,١١٤	٠,١١٨	٠,١١٦	٠,٢٣١	٠,٨٠٣				
الأصل	٠,٣٦٤	٠,٣٢٣	٠,١١٩	٠,٣٢٤	٠,١٣١	٠,٣٥١	٠,٧٥٥			
الطلاقة	٠,١١٥	٠,١٢٤	٠,١٣٩	٠,١٥٤	٠,١٤٧	٠,٤١٢	٠,٣٥٢	٠,٨٨٤		
المرونة	٠,٣٠٤	٠,١٣٢	٠,١١١	٠,١١٤	٠,١٥٢	٠,١١٥	٠,٣٠٤	٠,١٢٣	٠,٨١٩	
حل المشكلات	٠,١٣١	٠,٢١١	٠,١٦٩	٠,١٣٥	٠,٥٩٦	٠,١٢٦	٠,٢٦٥	٠,١١٦	٠,١١٥	٠,٧٧١

يتضح من الجدول أن المتغيرات متميزة عن بعضها البعض، حيث إن جميع معاملات الارتباط أكبر من معامل الارتباط مع المتغيرات الأخرى، مما يعني قبول جميع المتغيرات للتحليل الاحصائي، وبالتالي يتواجد صدق تمايزي صالح للتحليل، وبالرجوع لمقاييس قبول النموذج، فإن النتائج توصلت أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI = 0.955)، كما أن قيمة مؤشر توكر لويس (TLI=0.945)، بالإضافة إلى أن قيمة مؤشر رمسي (٠,٠٤٠) وهي قيمة مقبولة عند ٨% (Byrne,2010).

٢/٢/٩ اختبار النموذج الثنائي:

جدول (٥) النموذج الثنائي للمتغيرات

المتغيرات	معامل الثبات	الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج
القيادة الداعمة	٠,٧٢٦	٠,٧٣٢	٠,٥١٩
الانغماس الوظيفي	٠,٧٠٣	٠,٧٢٦	٠,٤١٩
الإبداع	٠,٧٤٤	٠,٧٥٢	٠,٥٠٥

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود تقارب بين المتغيرات محل الدراسة، حيث إن معامل الثبات جاء أكبر من ٧٠%، بالإضافة إلى أن معامل الثبات المركب والتباين المستخرج تعتبر متغيرات مقبولة حيث إن متوسط التباين جاءت قيمته أكبر من ٥٠% وأن المتغير التي تقل قيمته عن ذلك تكون نسبة الثبات المركب له أكبر من ٦٠% (Hair et al.,2014)، وبالتالي يمكن القول إن النموذج يحقق التقارب النسبي بين المتغيرات، الأمر الذي يعني القدرة على توضيح مصفوفة الارتباط للجذر التربيعي للتباين، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول (٥) مصفوفة الارتباط للنموذج الثنائي

المتغيرات	القيادة الداعمة	الانغماس الوظيفي	الإبداع
القيادة الداعمة	٠,٧١٧		
الانغماس الوظيفي	٠,٥٥٦	٠,٧٣٢	
الإبداع	٠,٤٤٦	٠,٤٢٢	٠,٧١٢

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود صدق تمايزي بين المتغيرات وبعضها البعض، الأمر الذي يعني قدرة النموذج على التحليل الاحصائي، حيث إن قيمة مؤشر المطابقة المقارن للنموذج الثنائي (CFI = 0.950)، كما أن قيمة مؤشر توكر لويس (TLI=0.945)، بالإضافة إلى أن قيمة مؤشر رمسي (٠,٠٤٠) وهي قيمة مقبولة عند ٨% (Byrne,2010).

٣/٩ اختبار الفروض:

ينص الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة بأبعادها (التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) وبين الانغماس الوظيفي.

لاختبار الفرض اعتمدت الباحثة على استخدام معاملات الارتباط باستخدام برنامج SPSS وتم الحصول على مصفوفة الارتباط للعلاقة بين المتغيرات كما في الجدول التالي:

جدول (٦) مصفوفة لأبعاد القيادة الداعمة والانغماس الوظيفي

الانغماس الوظيفي	عدالة المعاملة	الدفع الإلهامي	التمكين	
			١	التمكين
		١	**٠,٥٠٣	الدفع الإلهامي
	١	**٠,٤٠٢	**٠,٤١٢	عدالة المعاملة
١	**٠,٧٥٤	**٠,٧٠٧	٠,٧٢٠	الانغماس الوظيفي

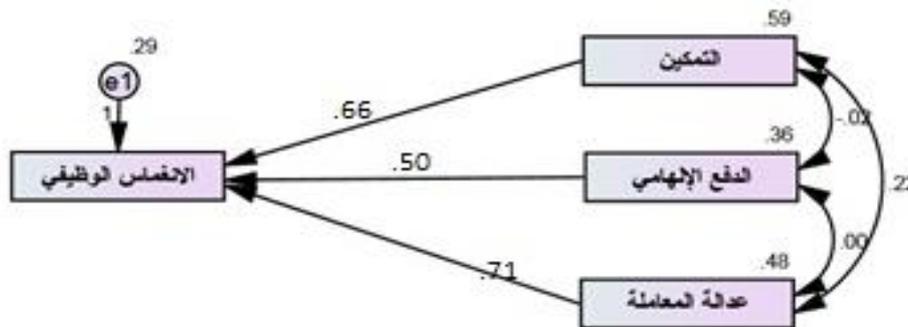
** معنوي عند ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الداعمة وبعضها البعض عند مستوى معنوية ١%، كما أنه يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الداعمة والانغماس الوظيفي عند مستوى ١%، وجاء عدالة المعاملة في الترتيب الأول لأبعاد القيادة الداعمة كأقوى علاقة بمعامل ارتباط (٠,٧٥٤=ر)، ثم التمكين بمعامل ارتباط (٠,٧٢٠=ر)، وأخيرا الدفع الإلهامي بمعامل ارتباط (٠,٧٠٧=ر)، وبالتالي يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة بأبعادها (التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) وبين الانغماس الوظيفي. ولاختبار التأثيرات المباشرة بين المتغيرات فقد اعتمدت الباحثة على برنامج AMOS V.26 والذي

توصلت نتائجه إلى الشكل التالي:

AMOS V.26 والذي توصلت نتائجه إلى الشكل التالي:



شكل رقم (١) تأثير أبعاد القيادة الداعمة على الانغماس الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

والجدول التالي يوضح تأثير أبعاد القيادة الداعمة على الإبداع:

جدول (٧) تأثير أبعاد القيادة الداعمة على الانغماس الوظيفي

القبول	المعنوية	معامل المسار	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوي عند ٠,٠٠١	***	٠,٦٦٤	الانغماس الوظيفي	التمكين
معنوي عند ٠,٠٠١	***	٠,٥٠٣	الانغماس الوظيفي	الدفع الإلهامي
معنوي عند ٠,٠٠١	***	٠,٧١٤	الانغماس الوظيفي	عدالة المعاملة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق معنوية أبعاد القيادة الداعمة على الإبداع عند مستوى ٠,٠٠١، وكان عدالة المعاملة أكثر الأبعاد تأثيراً ثم التمكين، وأخيراً الدفع الإلهامي.

ينص الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة بأبعادها (التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) وبين الإبداع.

لاختبار الفرض اعتمدت الباحثة على استخدام معاملات الارتباط باستخدام برنامج SPSS وتم الحصول على مصفوفة الارتباط للعلاقة بين المتغيرات كما في الجدول التالي:

جدول (٧) مصفوفة لأبعاد القيادة الداعمة والإبداع

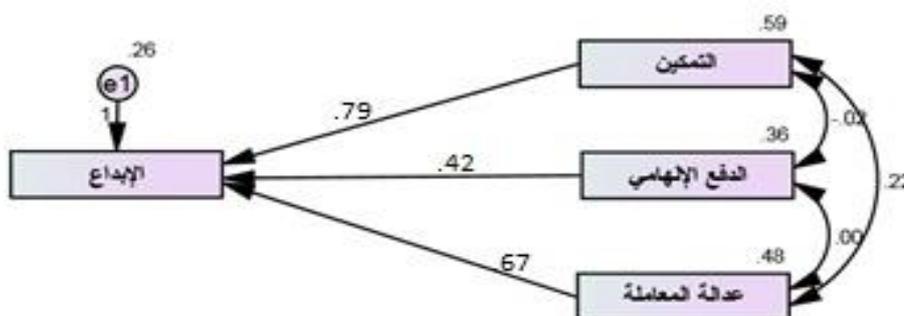
الإبداع	عدالة المعاملة	الدفع الإلهامي	التمكين	
			١	التمكين
		١	**٠,٤١٥	الدفع الإلهامي
	١	**٠,٣٤١	**٠,٥٣٢	عدالة المعاملة
١	**٠,٧٠٣	**٠,٦٢٣	**٠,٧٢٢	الإبداع

** معنوي عند ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الداعمة وبعضها البعض عند مستوى معنوية ١%، كما أنه يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الداعمة والإبداع عند مستوى ١%، وجاء التمكين في الترتيب الأول لأبعاد القيادة كأقوى علاقة بمعامل ارتباط (ر=٠,٧٢٢)، ثم عدالة المعاملة بمعامل ارتباط (ر=٠,٧٠٣)، وأخيراً الدفع الإلهامي بمعامل ارتباط (ر=٠,٦٢٣)، وبالتالي

يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة بأبعادها (التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) وبين الإبداع. ولاختبار التأثيرات المباشرة بين المتغيرات، فقد اعتمدت الباحثة على برنامج AMOS V.26 والذي توصلت نتائجه إلى الشكل التالي:



شكل رقم (٢) تأثير القيادة الداعمة على الإبداع

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

والجدول التالي يوضح تأثير أبعاد القيادة الداعمة على الإبداع:

جدول (٨) تأثير أبعاد القيادة الداعمة على الإبداع

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	المعنوية	القبول
التمكين	الإبداع	٠,٧٩٢	***	معنوي عند ٠,٠٠١
الدفع الإلهامي	الإبداع	٠,٤٢٤	***	معنوي عند ٠,٠٠١
عدالة المعاملة	الإبداع	٠,٦٧٤	***	معنوي عند ٠,٠٠١

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول السابق معنوية أبعاد القيادة الداعمة على الإبداع عند مستوى ٠,٠٠١، وكان التمكين أكثر الأبعاد تأثيراً ثم عدالة المعاملة، وأخيراً الدفع الإلهامي. ينص الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس الجسدي) وبين الإبداع.

توصلت النتائج الإحصائية عن الجدول التالي:

جدول (٩) مصفوفة لأبعاد الانغماس الوظيفي والإبداع

الإبداع	الانغماس الجسدي	الانغماس المعرفي	الانغماس العاطفي	
			١	الانغماس العاطفي
		١	**٠,٣٣٠	الانغماس المعرفي
	١	**٠,٢٢٠	**٠,٤١٢	الانغماس الجسدي
١	**٠,٥٦١	**٠,٦٢٣	**٠,٦١٠	الإبداع

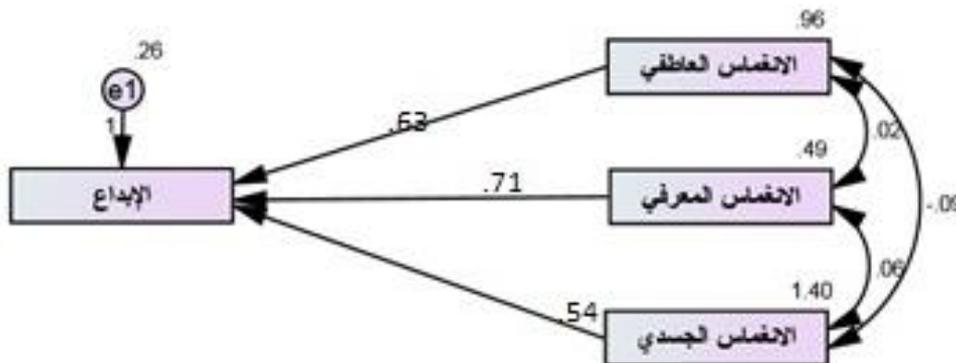
** معنوي عند ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الانغماس الوظيفي وبعضها البعض عند مستوى معنوية ١%، كما أنه يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الانغماس الوظيفي والإبداع عند مستوى ١%، وجاء الانغماس المعرفي في الترتيب الأول لأبعاد الانغماس الوظيفي كأقوى علاقة بمعامل ارتباط (ر=٠,٦٢٣)، ثم الانغماس العاطفي بمعامل ارتباط (ر=٠,٦١٠)، وأخيرا الانغماس الجسدي بمعامل ارتباط (ر=٠,٥٦١) وبالتالي يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس الجسدي) وبين الإبداع.

ولاختبار التأثيرات المباشرة بين المتغيرات، فقد اعتمدت الباحثة على برنامج AMOS V.26 والذي

توصلت نتائجه إلى الشكل التالي:



شكل رقم (٣) تأثير الانغماس الوظيفي على الإبداع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

والجدول التالي يوضح تأثير أبعاد الانغماس الوظيفي على الإبداع:

جدول (١٠) تأثير أبعاد الانغماس الوظيفي على الإبداع

القبول	المعنوية	معامل المسار	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوي عند ٠,٠٠١	***	٠,٦٣٢	الإبداع	الانغماس العاطفي
معنوي عند ٠,٠٠١	***	٠,٧١٢	الإبداع	الانغماس المعرفي
معنوي عند ٠,٠٠١	***	٠,٥٤٤	الإبداع	الانغماس الجسدي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق معنوية أبعاد الانغماس الوظيفي على الإبداع عند مستوى ٠,٠٠١، وكان الانغماس المعرفي أكثر الأبعاد تأثيراً ثم الانغماس العاطفي، وأخيراً الانغماس الجسدي.

ينص الفرض الرابع: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الداعمة وبين الإبداع من خلال توسط الانغماس الوظيفي

باستخدام برنامج AMOS V.26 توصلت النتائج إلى الجدول التالي:

جدول (١١) التأثيرات غير المباشرة لتأثير القيادة الداعمة على الإبداع بتوسط الانغماس الوظيفي

القبول	التأثيرات غير المباشرة	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
معنوي عند ٠,٠٠١	٠,٣٥٥	الإبداع	الانغماس الوظيفي	التمكين
معنوي عند ٠,٠٠١	٠,٢١١	الإبداع	الانغماس الوظيفي	الدفع الإلهامي
معنوي عند ٠,٠٠١	٠,٢٣٦	الإبداع	الانغماس الوظيفي	عدالة المعاملة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة الداعمة بأبعادها المتمثلة في (التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) على الإبداع بتوسيط الانغماس الوظيفي، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وبالتالي فإنه يمكن قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة وبين الإبداع من خلال توسيط الانغماس الوظيفي.

(١٠) نتائج البحث:

١/١٠ وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الداعمة وبعضها البعض، كما أنه يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الداعمة والانغماس الوظيفي، وجاء عدالة المعاملة في الترتيب الأول لأبعاد القيادة الداعمة كأقوى علاقة ثم التمكين، وأخيرا الدفع الإلهامي، وبالتالي تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة بأبعادها (التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) وبين الانغماس الوظيفي، وهذا يتفق مع دراسة (Rich et al., 2010)، ودراسة (Rizwan et al., 2011)، وكذلك دراسة (نزار احمد، ٢٠٢٢)، دراسة (يوسف كمالى، ٢٠١٩). أما بالنسبة لقياس تأثير أبعاد القيادة الداعمة على الإبداع فكان عدالة المعاملة أكثر الأبعاد تأثيرا ثم التمكين، وأخيرا الدفع الإلهامي.

٢/١٠ وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الداعمة وبعضها البعض، كما أنه يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الداعمة والإبداع، وجاء التمكين في الترتيب الأول لأبعاد القيادة كأقوى علاقة، ثم عدالة المعاملة فى المرتبة الثانية، وأخيرا الدفع الإلهامي، وبالتالي يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة بأبعادها (التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) وبين الإبداع. وهذا يتفق مع دراسة (جمال الدين محمود، ٢٠١٩) ودراسة (حماده فوزى، ٢٠١٦). أما بالنسبة لقياس تأثير أبعاد القيادة الداعمة على الإبداع فكان التمكين أكثر الأبعاد تأثيرا ثم عدالة المعاملة، وأخيرا الدفع الإلهامي.

٣/١٠ اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الانغماس الوظيفي وبعضها البعض، كما أنه يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الانغماس الوظيفي والإبداع، وجاء الانغماس المعرفي في الترتيب الأول لأبعاد الانغماس الوظيفي يليه فى المرتبة الثانية الانغماس العاطفي، وأخيرا الانغماس الجسدي، وبالتالي يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي بأبعاده (الانغماس العاطفي، الانغماس المعرفي، الانغماس الجسدي) وبين الإبداع. وهذا يتفق مع دراسة (خالد طلال، ٢٠٢٠) ودراسة (محمود فوزى رشاد، ٢٠٢٢). أما بالنسبة لقياس تأثير أبعاد الانغماس الوظيفي على الإبداع، فكان

الانغماس المعرفي أكثر الأبعاد تأثيراً ثم يليه الانغماس العاطفي، وأخيراً الانغماس الجسدي.

٤/١٠ اما بالنسبة لقياس التأثير غير المباشر لأبعاد المتغيرات البحثية فإتضح وجود تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة الداعمة بأبعادها المتمثلة في (التمكين، الدفع الإلهامي، عدالة المعاملة) على الإبداع بتوسيط الانغماس الوظيفي، وبالتالي فإنه يمكن قبول الفرض البديل الذي ينص على إنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة وبين الإبداع من خلال توسيط الانغماس الوظيفي.

(١١) توصيات البحث:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه البحث، وبالإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث وابعاد هذه المتغيرات، تسعى الباحثة إلى تقديم بعض التوصيات الممثلة في الآتي :

١/١١ تشجيع القيادات المستمر للمرؤوسين وتمكينهم والسماح لهم بإبداء الآراء من خلال جلسات العصف الذهني، مما يساعد على زيادة درجة الإنغماس الوظيفي لديهم .

٢/١١ تقديم الدعم المادي والمعنوي لمساعدة وتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار إبداعية تساهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها .

٣/١١ التركيز على أهمية التدريب والمشاركة عن طريق الأهتمام بعقد الورش والندوات التي تهدف إلى رفع درجة الإنغماس الوظيفي للمرؤوسين في المنظمة.

٣/١١ أهمية توافر السمات الداعمة في القيادة داخل المنظمة والتي تساعد بدورها في تحقيق مبدأ العدالة والمساواة، وتوافر الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين .

٤/١١ العمل دائماً بروح الفريق، وهذه يساعد على زيادة درجة الإنغماس الوظيفي والذي بدوره يساهم على الإبداع والإبتكار .

٥/١١ تعزيز وترسيخ أبعاد الإنغماس الوظيفي لدى القادة والمرؤوسين من إنغماس عاطفي وجسدي ومعرفي .

٦/١١ الإهتمام بدور القيادة الداعمة في حل المشكلات بشكل فوري ودائم، مما يساهم في احتواء هذه المشاكل قبل تحولها لأزمات صعب السيطرة عليها، وذلك يساعد في خلق بيئة عمل تساعد على الإبداع .

(١٢) مقترحات لبحوث مستقبلية:

يسهم موضوع البحث الحالى والنتائج التى تم التوصل إليها فى إجراء مزيد من البحوث، وفى هذا الصدد نقترح الآتى :

١/١٢ إستخدام بعض الأنماط القيادية الأخرى، والتى بدورها تساعد فى رفع مستوى الإبداع للمرؤوسين مثل : القيادة الأبوية، القيادة الخادمة، القيادة الحكيمة.

٢/١٢ إضافة بعض المتغيرات الأخرى ذات الإرتباط الوثيق بالإنغماس الوظيفى مثل : الثقة التنظيمية، الدعم التنظيمى، الإلتماء التنظيمى، الرضا الوظيفى، المواطنة التنظيمية، السلطة، المحسوبية التنظيمية.

٣/١٢ تطبيق هذا البحث على بعض القطاعات الأخرى ذات الإرتباط بمتغيرات البحث .

قائمة المراجع المستخدمة فى البحث

أولاً: قائمة المراجع العربية :

- ايمن عادل عبد الفتاح، (٢٠٢٢)، القيادة الريادية واثرها فى تحقيق الأداء المؤسسى من خلال المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط : دراسة تطبيقية على بعض الجامعات المصرية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مجلد ٩، عدد ٣، ٧١٧-٧٧٨ .
- بشائر الفيدانى، (٢٠٢٢)، القيادة الخادمة ودورها فى تعزيز الابداع الوظيفى لدى موظفى إدارة الموارد البشرية فى القطاع المصرفى، المجلة الدولية للعلوم والبيئية، عدد ٧١، ٢٥٥-٢٨٩ .
- تامر محمد، (٢٠٢١)، الأنماط القيادية وتأثيرها على الإنغماس الوظيفى – دراسة ميدانية فى مؤسسة عامة قطرية، قطر - مجلة العلوم الأقتصادية والإدارية، مجلد ٢٢، عدد ٥، ١٨١-١٦٤ .
- جمال الدين محمود، (٢٠١٩)، دور القيادة الداعمة فى تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة حضنه حليب بالمسيلة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير فى علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة – كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية .
- حماده فوزى، (٢٠١٦)، سلوكيات القيادة الدعمة للتمكين وعلاقتها بالرضا الوظيفى والإبداع فى ظل تأثير القيادة الذاتية والتمكين النفسى للمرؤوسين، جامعة بنها، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلد ٤٦، العدد الرابع، ٢٠١-٢٣٥ .
- حمزة محمد، (٢٠١٧)، الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفى – دراسة ميدانية بجامعة بنى سويف، المجلة العلمية لكلية الآداب .
- خالد محمد طلال، (٢٠٢٠)، اثر الأنماط القيادية فى الإبداع الوظيفى : دراسة تطبيقية فى وزارة الشباب فى المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية .
- خليل ماضى، (٢٠١٥)، الاجور والمكافآت والمشاركة فى صنع القرارات ودورها فى تنمية وتطوير الأداء الوظيفى للعاملين فى الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ٦ ملحق العدد الثالث، ٣٥٥-٣٨٢ .
- سفيان عبد العزيز، (٢٠٢٢)، دور الإبداع فى دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الأقتصادية، الجزائر، مجلة البديل الأقتصادى، العدد ١٠، ٣٥ .
- شيماء الرفاعى، (٢٠٢١)، الاحباط الوظيفى كمتغير وسيط بين التمر التنظيمى والارتباط بالعمل : دراسة تطبيقية على الممرضات بمستشفيات وزارة الصحة بالمنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٤٥، عدد ٤، ١-٢٦ .

- صباح الفضلى، (٢٠١١)، تأثير المتغيرات الديموغرافية على الإنغماس الوظيفي فى القطاع الحكومى بدولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد ١٥، عدد ١، ٩٩-١٣٥.
- صبرى مقيح، (٢٠٢٠)، الإدارة الرشيقة واثرها فى تحقيق الابداع الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسكيكدة الجزائر، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد ٢، عدد ٥ .
- عبد الحميد المغربى، (٢٠٠٧)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، القاهرة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .
- عبدالله القحطاني، (٢٠٢٠)، جودة الحياة الوظيفية ودورها فى تحقيق الأمان الوظيفي : من وجهه نظر اعضاء هيئة التدريس بكلية الملك فهد، اطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض- المملكة العربية السعودية .
- عبدالله دراكون، (٢٠٢٢)، دور القيادة الداعمة فى تعزيز الإثراء الوظيفي، العراق : جامعة كوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٩٦-١٩١ .
- عبير عباس، (٢٠٢١)، القيادة الريادية واثرها على ابداع الموظفين : الدور الوسيط للقوى التحفيزية الذاتية والاجتماعية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، عدد ٣، ٣٩-٩٩ .
- عماد الدين محمد، (٢٠٢١)، دور القيادة الريادية فى تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة البنك الزراعى السودانى – الخرطوم، مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، عدد ٢، ٥٥-٨٧ .
- عمير الغامدى، (٢٠٢٢)، اثر القيادة الريادية فى سلوك العمل الإبتكارى لأعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مجلد ٩، عدد ١، ٢٢٨-٢٦٠ .
- فارس رشيد، (٢٠١٨)، الانغماس الوظيفي : دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد ٦، ٩٥-١٣٠ .
- فيروز زروخى، (٢٠٢١)، اثر الأمان التنظيمى على الإستغراق الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية لقسم العلية بالمستشفى وعلوم التيسير – جامعة الجزائر، المجلة العلمية، مجلد ١٢ العدد ٢، ١٠٣ - ١١٧ .
- محمد احمد دهليز، (٢٠١٨)، اثر القيادة الداعمة على الإلتزام التنظيمى فى المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية، الاردن - المجلة الاردنية فى إدارة الأعمال، مجلد ١٤، عدد ٣.
- محمد حمزة، (٢٠١٧)، الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي – دراسة ميدانية بجامعة بنى سويف، المجلة العلمية بكلية الآداب، ٦٥ .

- محمد بن كريم بخارى، (٢٠٢٢)، اثر ضعف إعداد الصف الثانى من القادة على الابداع الوظيفى : دراسة تطبيقية على موظفى شركة قنوات الاتصالات السعودية – الإدارة الوسطى، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٤٢، عدد ٢، ١٢٩-١٤٨ .
- محمود فوزى رشاد، (٢٠٢٢)، الإنغماس الوظيفى وعلاقته برأس المال النفسى والولاء التنظيمى – بالتطبيق على قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات- جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مجلة البحوث والدراسات الإعلامية، العدد ٢٣، ٢٧٠ .
- نسرین ابو شوايش، (٢٠١٣)، محددات الثقة التنظيمية واثارها : دراسة تطبيقية، غزة – كلية التجارة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير .
- ياسر لطيف، (٢٠٢٠)، القيادة الابوية ودورها فى الإنغماس الوظيفى – دراسة إستطلاعية فى رئاسة جامعة الانبار، مجلة كلية المعارف الجامعية مجلد ٣١، عدد ٢ .
- يرقى حسين، (٢٠٢٢)، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفى – دراسة تحليلية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية و- دراسات تجارية، العدد الأول .
- يوسف كمالى، (٢٠١٩)، دور القيادة الروحية فى تعزيز الثقة التنظيمية – دراسة اختبارية على كلية الأقتصاد جامعة المسيلة الجزائر، كلية العلوم الأقتصادية والتجارية .

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية :

- Attia, G. A. (2021). The Mediating Role of Organizational Identification on the Relationship between Perceived External Image and Employees, Journal of organization (309) .p.356.
- Byrne, B. M.(2016). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, application, and programming .rout ledge.
- Hair, Jr, J.F., Sarstedt, M., Matthews, L.M. & Ringle, C.M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part-method. European business review, 28(1), 63-76.
- Mr. Mohamed Farahat. (2017), Organizational climate and its impact on job satisfaction, organizational commitment, and performance career. Afield study of some rural organizations in Menoufia Governorates Journal of Economic Sciences and Social, (2). 245-302.

- Rich, B., & Jeffrey A., & Evan r., (2010), Job engagement: Antecedents and effects on job performance. Academy of Management Journal, 53(3), 617-635.
- Rizwan, M., Khan, D. and Saboor, F., (2011). Relationship of Job Involvement with Employee Performance: Moderating Role of Attitude. European Journal of Business and Management, Vol 34, pp.274-285.
- Teensy, A. T. & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia Heliyon, 6(6), p.409.

قائمة الملاحق

البيانات الخاصة بالإحصاء الوصفي (البيانات الديموغرافية):

- ١- النوع ذكر () انثى ()
- ٢- العمر ٢٥- أقل من ٣٦ () ٣٦- أقل من ٥٠ () ٥٠ فأكثر ()
- ٣- المستوى التعليمي متوسط () عالي () دراسات عليا ()
- ٤- المستوى الإداري مدير () موظف ()
- ٥- الأقدمية أقل من ١٠ سنوات () ١٠-١٥ سنة () أكثر من ١٥ سنة ()

البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث :

١- الأسئلة الخاصة بقياس ابعاد بالمتغير المستقل (القيادة الداعمة) :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	العبارات
					<p>• بعد التمكين:</p> <p>١- تسمح القيادة للمرؤوسين بإبداء الملاحظات</p> <p>٢- تساعد القيادة المرؤوسين فى حالة وجود مصاعب فى العمل</p> <p>٣- يقوم القائد بتفويض المهام للمرؤوسين</p> <p>٤- يسمح القائد بمشاركة المرؤوسين فى صنع وإتخاذ القرارات الهامة</p> <p>• بعد الدفع الإلهامى:</p> <p>٥- يهتم القائد بحل المشاكل الشخصية للمرؤوس</p> <p>٦- يقوم القائد ببناء علاقات جيدة بين المرؤوسين وبعضهم</p> <p>٧- يشجع القائد على الإبداع والإبتكار</p> <p>٨- يشجع القائد على العمل بروح الفريق</p> <p>• بعد عدالة المعاملة:</p> <p>٩- يعامل القائد المرؤوسين بمبدأ المساواة</p> <p>١٠- يطبق القائد الإجراءات القانونية على جميع العاملين</p> <p>١١- يقدم القائد نظام عادل للمكافآت</p> <p>١٢- يتوافر مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين</p>

٢- الأسئلة الخاصة بقياس ابعاد بالمتغير الوسيط (الإنغماس الوظيفي) :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	العبارات
					<ul style="list-style-type: none"> ● بعد الإنغماس العاطفي : <ul style="list-style-type: none"> ١٣- اشعر بالتقدير من القيادات ١٤- هناك علاقة ارتباط قوية جدا بوظيفتي ● بعد الإنغماس المعرفي : <ul style="list-style-type: none"> ١٥- اشعر بدرجة عالية من احترام الذات في وظيفتي ١٦- اقوم بأداء عملي بدرجة عالية من التركيز والانتباه ● بعد الإنغماس الجسدي : <ul style="list-style-type: none"> ١٧- اشعر بالسعادة عند تحقيق ما يطلب مني إنجازه ١٨- اقوم بتطوير مهاراتي في هذه المهنة

٣- الأسئلة الخاصة بقياس ابعاد بالمتغير التابع (الإبداع) :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق	العبارات
					<p>• بعد الأصالة :</p> <p>١٩- يساعد القادة على تشجيع العاملين على تقديم افكار جديدة</p> <p>٢٠- الأفكار الجديدة تتميز بقابلية التنفيذ بسهولة</p> <p>٢١- يعتمد العاملين على الخبرات والتجارب السابقة فى الابداع</p> <p>• بعد الطلاقة :</p> <p>٢٢- يتيح القادة للعاملين فرصة التعبير بحرية عن مقترحاتهم</p> <p>٢٣- يمتلك العاملون مهارات الإقناع والتفاوض لتحقيق الأهداف</p> <p>٢٤- يتوافر لدى العاملين مهارات التواصل والحوار</p> <p>• بعد المرونة :</p> <p>٢٥- تقدم الإدارة للعاملين المرونة اللازمة لتعديل القرارات والإجراءات</p> <p>٢٦- تتقبل الإدارة الابتكارات بهدف تطوير الأداء</p> <p>٢٧- هناك العديد من الأساليب المتاحة لتقديم المقترحات</p> <p>• بعد حل المشكلات :</p> <p>٢٨- يوجد فريق عمل لحل أى مشكلة او ازمة تواجه المنظمة</p> <p>٢٩- تهتم القيادة بمحاولة التعرف على أى مشكلة واحتوائها</p> <p>٣٠- تهتم المنظمة بالتدريب للتعامل مع أى مشكلة</p>