

## الارتباط بالعمل وأثره في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين

### بشركات البترول الكويتية

الباحث/ عبد الله علي محمد غضيان العجمي

#### إشراف

د. محمد فوزي البردان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

أ.د. حسنين السيد طه

أستاذ إدارة الموارد البشرية المتفرغ

وعميد كلية التجارة سابقاً - جامعة مدينة السادات

#### ملخص:

استهدف البحث الحالي التعرف على مستوى الارتباط بالعمل لدى العاملين بشركات البترول الكويتية، كما هدف إلى قياس وتحليل أثر الارتباط بالعمل على السلوك الابتكاري للعاملين بشركات البترول الكويتية، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركات البترول الكويتية محل الدراسة، ولتحديد حجم العينة تم استخدام عينة عشوائية بسيطة من شركة البترول الكويتية، وقد قام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على ٣٨٤ مفردة وتم استعادة ٣٥٠ قائمة استقصاء وتم استبعاد عدد (٣٠) قائمة استقصاء غير مكتملة ومن ثم بلغت نسبة الردود (٨٣%) وهي نسبة ردود مقبولة. وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج والتي منها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الارتباط بالعمل والسلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الارتباط بالعمل المتمثلة في (الانهماك، التفاني، الحيوية) وتدعيم السلوك الابتكاري بشركة البترول الكويتية، كما تبين عدم وجود فروق معنوية حول أبعاد الارتباط بالعمل في تدعيم السلوك الابتكاري وفقاً لآراء المستقصى منهم تبعاً للعمر والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق معنوية فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية لصالح سنوات الخبرة الأعلى، ووجود فروق معنوية فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي وفقاً للسلوك الابتكاري لصالح الفئات الوظيفية الأعلى.

**الكلمات المفتاحية:** الارتباط بالعمل، السلوك الابتكاري، شركات البترول الكويتية.

**Work-relatedness and its impact on enhancing the innovative behavior of workers in Kuwaiti oil companies**  
**Researcher/ Abdullah Ali Muhammad Ghadyan Al-Ajmi**  
**Abstract**

The current research aimed to identify the level of work engagement among the employees of the Kuwaiti oil companies. It also aimed to measure and analyze the impact of the work engagement on the innovative behavior of the employees of the Kuwaiti oil companies. The study population was represented by all the employees of the Kuwaiti oil companies under study. Simple random sample from the Kuwait Petroleum Company. The researcher distributed the survey list to 384 items, 350 survey lists were retrieved, and (30) incomplete survey lists were excluded, and then the response rate reached (83%), which is an acceptable response rate. The research has reached a number of results, including the existence of a significant correlation between the commitment to work and the innovative behavior of the employees of the Kuwait Petroleum Company, as well as the existence of a statistically relationship between each dimension of the work association represented in (Vigor, dedication, Absorption) and the support for innovative behavior in the Petroleum Company. It also showed that there were no significant differences regarding the dimensions of work engagement in supporting innovative behavior according to the opinions of the respondents according to age and educational qualification, while there were significant differences regarding the number of years of professional experience variable in favor of higher years of experience, and a significant differences regarding the job title variable. According to innovative behavior in favor of higher job categories.

**Keywords:** Work engagement, Innovative behavior, Kuwaiti oil companies.

## مقدمة:

تعد المنظمات جزء من البيئة تؤثر وتتأثر بها، وتمارس المنظمات بغض النظر عن أحجامها وأنواعها وموقعها الجغرافي نوعين من الأنشطة: الإدارية، والفنية؛ لتحقيق الغرض الذي أنشئت من أجله، ويتم تحديد المنظمات القادرة على تحقيق أهدافها من خلال الطريقة التي تتفاعل وتستجيب بها للتغيرات والتطورات البيئية المختلفة في السوق المحلي والإقليمي والعالمي، مما يجعل من وظائف المنظمات مهمة ليست سهلة في ظل البيئات المتغيرة (Al-Majali,2013).

وجدير بالذكر أن المنظمات ليست مجرد مجموعة من الأبنية أو السياسات والقوانين، بل عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين تجمعهم علاقات مشتركة، ويتفاعلون مع بعضهم البعض لأداء مهام ووظائف رئيسية تساعدهم في تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها وأهدافهم. فالإدارة عبارة عن تنظيم إنساني وليست تنظيمًا آليًا، إذ يشكل العنصر البشري فيها القاعدة الأساسية التي يقوم عليها البناء التنظيمي، يؤثر ويتأثر بمجموعة المتغيرات في بيئة المنظمة، فالمورد البشري هو الذي يخترع، وابتكر، ويبدع، ويجدد، ويدير وينظم وينفذ. ولتتمكن المنظمات من مواجهة التغيرات المتسارعة والانفجار المعرفي والتكنولوجي، يتطلب ذلك حل هذه المشكلات استخدام طرائق جديدة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الموظفين المبتكرين القادرين على إيجاد طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة (العشري، ٢٠٢٠).

إن ارتباط العامل بعمله يسهم بشكل أمثل في تحقيق المزايا التالية في العمل؛ إذ يساعد المؤسسة في بناء علاقات بتبادلية مع الأفراد تعينها في تحقيقها لأهدافها، تحقيق الاستدامة والاستمرار في المدى البعيد للمشروعات المختلفة التي تقيمها المؤسسة أو الشركة. زيادة المهارات الإدارية والمهنية بالدرجة التي تؤدي إلى جودة أداء العامل وإظهار قدرات ابتكارية ملموسة (المصري، ٢٠١٥).

ويركز البحث الحالي على شركة البترول الوطنية الكويتية؛ لأنها تُعد من الشركات المتميزة في هذا المجال، ومن ثم دراسة ارتباط العاملين بعملهم ومدى تحفيزهم، وتقديم مختلف أنواع الرعاية الاجتماعية لهم، وكذلك العمل باستمرار على تنميتهم وتدريبهم وحل مشاكلهم، مما يعمل على تفانيهم في العمل ويدعم سلوكهم الابتكاري والتغلب على ما يواجههم من عقبات أمام تحقيقها لهذه الاتجاهات السلوكية المطلوبة.

### **الإطار النظري للدراسة:**

#### **(١) مفهوم وأبعاد الارتباط بالعمل:**

لقى مفهوم الإرتباط بالعمل اهتماماً كبيراً على مدار السنوات العشر الماضية، حيث يُعد من أبرز المفاهيم الإدارية والتنظيمية الإيجابية، إذ يعكس هذا المفهوم ارتباط الموظفين إيجابياً بعملهم وما يتميزون به من حيوية ونشاط ويشعرون بأنهم يؤدون عملهم بفعالية، فهي عبارة عن حالة إيجابية في تحقيق العمل المرتبط بالوظيفة، ويتيح الارتباط بالعمل خلق الفرص للموظفين للتواصل مع رؤسائهم وزملائهم بشكل كبير، من خلال بيئة تشجيعية وتحفيزية تدفع الموظفين إلى الاهتمام الفعلي بأداء الوظيفة بشكل جيد (Jacob, 2020).

لقد كانت بداية ظهور مفهوم الارتباط بالعمل لأول مرة من قبل الباحث Kahn والذي قدمه على أنه الارتباط الشخصي، وهو عبارة عن تسخير أعضاء المؤسسة أنفسهم في أدوار عملهم. ومن خلال الارتباط فإن الفرد يستخدم ويعبر عن نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء دوره، وعرف أيضاً عدم الارتباط الشخصي بأنه عبارة عن فصل النفس من أدوار العمل، وفي عدم الارتباط فإن الفرد يسحب نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء الدور (آل مكتوم، ٢٠١٦).

ويرى المغربي (٢٠١٢) أن ارتباط الموظف بمؤسسته يزداد عندما تتمتع المنظمة بقيم أصيلة، وثقة وعدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل، إذ تكون

الوعد والالتزامات بين الموظف ورئيسه في العمل. وقد عُرِفَ الإرتباط الوظيفي بأنه علاقة إيجابية بين الموظف ومنظّمته، فكلا الطرفين على دراية بحاجات الطرف الآخر، ويدعم كل منهما الآخر، وهناك عدة باحثين ركزت على مفهوم الإرتباط بالعمل حيث عرف على أنه حالة إيجابية مرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد بأن العمل يمتلكه، وتعرفه دراسة (Sony et al., 2016) بأنه مفهوم لتحفيز الأفراد على أداء الأعمال المرتبطة بالوظيفة بشكل فعال، وأنه حالة إيجابية مرتبطة بالعمل يشعر من خلالها الفرد بأن العمل يمتلكه. وهناك عشرة عوامل رئيسية حددها (المغربي، ٢٠١٢) لتعريف الإرتباط بالعمل على النحو الآتي:

- ١- **الالتزام:** يصف الإرتباط الوظيفي مستوى الالتزام الذي يمتلكه الموظف تجاه منظّمته.
- ٢- **السلوك:** يمتلك الموظف الذي لديه ارتباط وظيفي اتجاه وسلوك إيجابي نحو أهداف وقيم منظّمته ففي مكان العمل، يوجد احترام متبادل بين الموظف والمنظمة وتبادل للمنافع والاهتمام بالتطوير الذاتي للموظف.
- ٣- **الانحياز:** يعمل الموظفون الذين لديهم ارتباط وظيفي دائماً من أجل نجاح منظّماتهم، ودعم إستراتيجياتها.
- ٤- **الاتصالات:** تتسم الاتصالات في المنظمات التي يوجد بها ارتباط وظيفي بالفعالية فيما بين مختلف الأطراف.
- ٥- **الأهداف:** يتفهم الموظف الذي لديه ارتباط وظيفي جيداً أهداف منظّمته، ويعمل مع زملائه دائماً من أجل تحقيقها.
- ٦- **التركيز على العملاء:** يكون الهدف الرئيس في بيئة العمل المترابطة هو مقابلة حاجات وتوقعات العملاء بأفضل طريقة ممكنة.

٧- **تكامُل الأهداف:** يتوفر لدى الموظفين الذين لديهم ارتباط وظيفي استعداداً لبذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل، بالإضافة إلى تركيزهم على الأهداف قصيرة الأجل.

٨- **الولاء:** يتعدى أداء الموظفين الذين لديهم ارتباط وظيفي الأداء المطلوب والمتوقع منهم، وذلك بسبب حبهم الشديد وولائهم لمنظمتهم.

٩- **الاستغراق:** يقوم الموظف المرتبط بالوظيفة بعمل أشياء إضافية نتيجة انهماكه واندماجه في العمل.

١٠- **الشراكة:** يتصرف الموظف المرتبط بالوظيفة وكأنه شريك ومالك لهذه المنظمة، مثل أصحاب المنظمة الحقيقيين.

وجدير بالذكر أن من أهم المصطلحات المستخدمة للإشارة إلى **الإرتباط بالعمل:** ارتباط العامل، ارتباط الموظف، الارتباط بالمنظمة، الارتباط داخل العمل، الارتباط الوظيفي وعلى الرغم من تعدد هذه المصطلحات إلا أنها تركز جميعاً على ارتباط العامل بعمله والمنظمة التي يعمل بها، ولذلك فإن البحث الحالي يتبنى مصطلح الإرتباط بالعمل في سياق هذه الدراسة؛ حيث يشير إلى علاقة العامل بعمله بشكل أكثر تحديداً كما أنه الأكثر تفضيلاً من جانب الأكاديميين بالبيئة العربية (البردان، ٢٠١٧) وكذلك بالبيئة الأجنبية (Agarwal, 2014 ; Geldenhuys et al., 2014). وتمشياً مع ذلك فإن الإرتباط بالعمل كمصطلح كثيراً ما يستشهد بأنه يفتقر إلى تعريف محدد ودقيق حيث تعددت التعريفات التي تناولته (Hughes & Rog, 2008) إن الارتباط العمل بناء مفاهيمي حديث ويعزى الكتاب عدم وجود اتفاق في الآراء بشأنه إلى الطريقة التي تطور بها هذا المصطلح، إنشأؤه عن طريق الممارسين بقدر أكبر من الأكاديميين، وعلى الرغم من تعدد تلك التعريفات إلا أن الغالبية العظمى منها تقترض أن الإرتباط بالعمل يفيد كل من العاملين وأصحاب الأعمال

(Witemeyer, 2013)، ويمكن تناول بعض تلك التعريفات من منظوري الممارسين والأكاديميين.

أدى تنوع وتعدد محاولات تعريف الارتباط بالعمل إلى عدم وجود تعريف عام واحد متفق عليه لهذا المفهوم، ولقد تطورت هذه المحاولات في إطار اتجاه الممارسين واتجاه الأكاديميين، والذي يختلف كل منهما في الهدف والنتائج، ففي حين ركز الاتجاه الأول على تعريف الارتباط على مستوى المنظمة، واهتمت بكيفية تطوير مستويات الارتباط في المؤسسات من أجل تحقيق مدى واسعاً من المزايا، حيث إنه الحالة السيكلوجية، والنواتج السلوكية المؤدية إلى تطوير الأداء، ركز الاتجاه الثاني على تعريف الارتباط بالعمل على مستوى الفرد، من أجل فهم محدداته في إطار المنظمة (Saks & Gruman, 2014). وقد صنفت دراسة (Shuck, 2012) الأدبيات في هذا الصدد وفقاً لأربعة مداخل على النحو الآتي:  
أ- **مدخل نظرية الدور**: عرفت دراسة (Khan, 1990) في ضوء نظرية الدور على أنه توظيف واستثمار أعضاء المؤسسة مواردهم المادية، والمعرفية أو الإدراكية، الشعورية خلال أداء أدوار أعمالهم.

ب- **مدخل الاحتراق الوظيفي**: قدمته دراسة (Maslach et al., 2001) باعتباره مفهوماً مضاداً للاحتراق الوظيفي يتصف بالطاقة، والاستغراق، والكفاءة كأبعاد مضادة مباشرة لأبعاد الاحتراق، فالارتباط والاحتراق مفهومان مستقلان، ويمكن الإشارة إلى الارتباط على أنه الحالة الإيجابية الفعالة المرتبطة بالعمل، والتي تتصف بالحماس، والتفاني والاندماج.

ج- **مدخل الرضاء الارتباط**: عرف الارتباط طبقاً لهذا المدخل بأنه: استغراق ورضاء وحماس الفرد في العمل.

د- **المدخل متعدد الأبعاد**: طورت دراسة (Saks, 2006) تعريفاً للارتباط كمفهوم متعدد الأبعاد بالاستناد إلى نظرية التبادل الاجتماعي، وأشار خلاله إلى أنه

مكون استثنائي يتضمن عناصر إدراكية أو معرفية، وشعورية، وسلوكية ترتبط بأداء الفرد لدوره في المؤسسة، وهكذا يشمل هذا التعريف الأدبيات السابقة في إطار محاولات تعريف الارتباط الوظيفي.

وأوضحت دراسة (Chester, 2011) أن الارتباط بالعمل يصف حالة إيجابية تتعلق بالعقل وارتباط الفرد بعمله، حيث تعكس حب الفرد الشديد لوظيفته والتزامه، كما أن الموظف يعمل بشكل استباقي، ويقوم بتوسيع مداركه من خلال تعلم مهارات جديدة ومواجهة التحديات الجديدة، كما أنه يتسم بالنشاط في العمل، ويحتل العمل الجزء الأكبر من حياته.

ولاقى موضوع الارتباط الوظيفي مزيد من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وكان Kahn أول من قدم مصطلح الارتباط الوظيفي عام ١٩٩٠م، فأشار إلى أن الموظف المرتبط يستخدم طاقاته لتحقيق أهداف المنظمة، وتسعى المؤسسات جاهدة لزيادة مشاركة موظفيها في العمل، حيث إن الموظفين المرتبطين هم موظفون أكثر إنتاجية، لكنهم غالباً ما يتجاهلون الآثار المهمة للتوازن بين العمل والأسرة على المشاركة في العمل (Znidarsic & Bernik, 2021).

كما ظهر مفهوم ارتباط الموظفين باعتباره مقياساً لنجاح المنظمات وأنه يمكن أن يكون عاملاً حاسماً في النجاح التنظيمي، ويعد الارتباط حلقة وصل رئيسية في المنظمة بين العديد من المتغيرات التنظيمية وهي السمعة، والحفاظ على الموظفين، والولاء، والإنتاجية، ورضاء العملاء (Tran, 2018)، وتشير دراسة (Hammedi et al., 2021) إلى انهماك الفرد داخل المنظمة فضلاً على الحماس لتوليد حلول مبتكرة لإنجاز المهام الخاصة بالعمل. كما أشارت دراسة (Ampfo, 2020) على أنه الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته، حيث يشعر الفرد بالحيوية والحماس والتفاني، والاستغراق في العمل. وبمراجعة بعض



الدراسات الأجنبية (Evans, 2016) والدراسات العربية (البردان، ٢٠١٧؛ حمد، ٢٠١٦؛ زيدان، ٢٠١٦) تبين أن غالبيتها ركزت على ثلاثة أبعاد للارتباط بالعمل هي: الحيوية، والتفاني، والاستغراق.

أ) **الحماس Vigor**: يشير إلى استعداد الفرد لتكريس جهده وطاقته في العمل، والميل إلى مواجهة الصعوبات أو الفشل، وفي ظل ظروف معينة فإن الحماس قد يتناقص؛ وبالتالي يجب التدقيق في التفاصيل المهمة للحصول على مقومات النجاح مثل اندماج الموظفين في عملهم وتوفير فرص التعلم، وفي ذلك السياق أشار (Breevaart et al., 2014) إلى أن الحماس هو بذلك الموظف للجهد الطاقة والمرونة لاستثمار الجهد في العمل.

ب) **التفاني Dedication**: يشير إلى مجموعة العادات الجيدة التي تحيط بالشغف والفرحة والتحفيز المتعلق بالعمل، ويتجاوز التفاني المستوى النموذجي من هوية الفرد، حيث يشمل كلا من البعد العاطفي والحالة المعرفية أو العقائدية (Wahyuningsih et al., 2018). كما أوضحت دراسة (Pallavi & Patrick 2015) أن التفاني يعبر عن المشاركة المرتفعة في عمل الفرد والشعور بالأهمية والإلهام والفخر والتحدي، ويعبر التفاني عن المشاركة المرتفعة في عمل الفرد والشعور بالأهمية والإلهام والفخر والتحدي، ويشير التفاني إلى الهوية القوية في عمل الفرد ويشمل مشاعر الإلهام، والفخر والتحدي.

ج) **الاستيعاب Absorption**: أوضحت دراسة (Anithan, 2014) أن الاستيعاب يشير إلى التركيز الكامل في العمل والشعور بالسعادة عن قضاء الوقت في العمل ويتميز الاستيعاب بانهماك الفرد في العمل والقيام به بسعادة، ويتميز بالخبرات المتزايدة الموجهة نحو وضع معين، أو شخص أو سلوك

مهين، كما يشير الاستيعاب إلى تركيز الفرد بشكل كامل، والانغماس والاستغراق في العمل بسعادة.

وقد يتسبب غياب هذه الأنماط السلوكية بإضعاف مقدرة الفرد على أن يكون لديه ارتباط بالمؤسسة، الذي قد يكون له مردود عكسي على النواتج والمخرجات المنشودة؛ لذلك ينبغي الحرص والعمل على تعزيز هذه السلوكيات الإيجابية، والعمل على توفير ما يدعم توافرها داخل المؤسسات.

## ٢) مفهوم وأبعاد السلوك الابتكاري:

يمثل السلوك الابتكاري أحد الضرورات الأساسية بالمنظمات الحديثة؛ وذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات الحديثة، مما يتطلب من هذه المنظمات التجاوب السريع والفعال مع المتغيرات الحديثة في عالم السلوك الابتكاري، الذي أصبح الابتكار فيه يمثل عنواناً لجميع منظمات العصر الحديث، ولكي تحقق المنظمة أهدافها، لا بد أن تجعل السلوك الابتكاري قيمة في المنظمة، وجزء لا يتجزأ من إستراتيجيتها ومستقبلها (جبريل، ٢٠١٨). إذ يعرفه (أبو الوفا، ٢٠١٨) بأنه عملية تتميز بأصالتها وقابليتها للتحقيق كما أنها تمتد لفترة زمنية معينة، ويراه آخرون بأنه: حالة البحث عن الثغرات، لمعرفة الخلل في المعلومات، مما يحتم وضع بعض الدلالات لفروض ما، ربما يمكن من خلالها سد تلك الثغرات بإجراء التعديلات المناسبة، كما أن اختبار هذه الفروض يعمل على مقارنتها أو ربط تلك النتائج النهائية المحققة بالظاهرة.

ويعد السلوك الابتكاري أحد الأساليب الخارجة عن المؤلف لتطوير الأشياء وتحديثها لمواكبة التغيير، وغالبًا ما يكون الهدف الرئيس منها التغيير الإيجابي، لجعل شيء ما أفضل مما كان عليه، وقد تم تعريف السلوك الابتكاري من خلال ثلاثة محاور؛ الأول، أن عملية السلوك الابتكاري تحتوي على الإبداع، وقد ورد عن ذلك إن السلوك الابتكاري عبارة عن عملية، ينتج عنها تصور جديد لحل

مشكلة معينة، والثاني، استخدام مصطلح السلوك الابتكاري بوصفه جزءاً هاماً من ثقافة الفرد أو الجماعة التي تتبنى العملية الابتكارية، والثالث، أن السلوك الابتكاري يعني به التجديد بصرف النظر عن الوسائل المستخدمة في بنائه وتطويره (المطيري، ٢٠٢٠).

إن السلوك الابتكاري هو إيجاد أفكار جديدة خلاقة، يستوجب تطبيقها وممارستها، في السوق كي تدخل حيز الإنتاج والممارسة، أي التطبيق العملي لتلك الأفكار، ويشير مايكل بورتر في هذا الصدد بأن السلوك الابتكاري عملية إدخال تكنولوجيا جديدة على أمر ما، إذ أنه عملية متعلقة بالأمور الإيجابية التي ستجدي أساليب التنفيذ والأداء على اختلاف أنواعها (الرشيد، ٢٠١٣).

وقد أشارت دراسة (Niu, 2014) إلى أن السلوك الابتكاري يتوافق مع أسس النظرية السلوكية، وبالتالي يمكن اكتساب هذا السلوك، من خلال التدريب والتعلم، وأن هذا السلوك يبدأ من تطوير مفهوم جديد، ثم يعمل أنصار الفكرة الجديدة على تحقيقها داخل المنظمة، فضلاً عن ذلك يمكن أن ينتهي أي مشروع أو فكرة مبتكرة، إذا تركت جانباً، أو لم يتم تنفيذها. بينما عرفته دراسة (Thurlings et al., 2015) بأنه عملية إنشاء أفكار جديدة، وتطويرها وتطبيقها، وترويجها وتحقيقها وتعديلها، من أجل تفعيل دور الموظفين في أداء المنظمة. وذكرت دراسة (Niu, 2014) أنه الطريقة التي يبتكر بها الموظفون الأفكار الجديدة، ويستخدمونها، وينفذونها بطريقة هادفة، وأن الموظفين الذين لديهم هذا السلوك يمكنهم تحقيق المزيد من الأداء لأنفسهم ومجموعاتهم ومنظماتهم.

بينما أشارت دراسة (Stowe & Grider, 2014) إلى أن السلوك الابتكاري ما هو إلا التخلي عن الممارسات القديمة للأساليب أو الخاصة بالمنتج أو الخدمة وإحلالها بأشياء جديدة وخلافه، إذ يتعلق السلوك الابتكاري باكتشاف فكرة جديدة مميزة، ثم وضع هذه الفكرة كعملية ذهنية موضع التنفيذ في شكل منتجات (سلع

أو خدمات) تقدمها المنظمة لمستخدميها، وكذلك توليد أفكار جديدة نحو أساليب العمل وطرق أدائه، بحيث يكون التفكير خارج نطاق الصندوق؛ وبذلك تؤدي خاصية السلوك الابتكاري إلى استخدام طرق غير مألوفة أثناء التعامل مع المهام أو المشكلات التي تطرأ في بيئة العمل. واستنادا إلى أن خاصية السلوك الابتكاري عملية ذهنية فنجد أنها غالباً ما يتولد عنها:

- خلق أو إظهار شيء جديد غير مسبوق، وقد يكون نادر الحدوث في المطلق.
- ربط مجموعة الأفكار المتباعدة، أو غير المتباعدة بطريقة جديدة غير مألوفة.
- ظهور استخدامات جديدة غير متعارف عليها في الأصل، ثم نقلها إلى آخرون.

إذ يعني السلوك الابتكاري في أبسط صورته تحويل الأفكار الجديدة أو الخيالية إلى واقع ملموس، إذ يعتمد السلوك الابتكاري على محورين أساسيين هما: التفكير والإنتاج، حيث يتم إنتاج الفكرة لشيء مادي ملموس، وتأسيساً على ما سبق فالسلوك الابتكاري يخلق طرق جديدة بأساليب مختلفة وخارجة عن التقليد، تستخدم في تطوير الأشياء. ويتولد عنه تغييرات كمية وجذرية أو جوهريّة في الإنتاج أو العمليات أو أساليب الأداء، وفي الهياكل التنظيمية. ومن ثم يمكن تناول أبعاد السلوك الابتكاري فيما يأتي:

- ١- **خلق الفكرة:** هو مرحلة من مراحل السلوك الابتكاري حيث أن الفرد يبحث عن المعلومات ويعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين المهام إذ أن خلق الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تجعل الفرد المبتكر في حالة اكتشاف لتلك الفكرة، وهنا يتم العمل على خلق الأفكار والتي يمكن أن تقدم حلاً للمشكلة محل الاعتبار، أو إنجاز مهام معينة (Al- Araithi, 2012).
- ٢- **دعم الفكرة:** إن دعم الفكرة هو مرحلة من مراحل السلوك الابتكاري، بحيث يركز الفرد جهوده واهتمامه وتفكيره في المنظمة على مهام معينة، وهنا ينخرط

في مهامه اليومية إذ يحول ذهنه في دعم الفكرة لتلك المهام، أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبتكر، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الأفكار المبتكرة (Gupta & Singh, 2015).

٣- تنفيذ الفكرة: في هذه المرحلة يتم صياغة معايير لتقييم الأفكار وتطبيقها التي تم توليدها خلال المراحل السابقة، ومن ثم تقديمها إلي الأشخاص المعنيين بالتنفيذ، ويعتبر توقع وجود مصادر مقاومة لهذه الأفكار جزءاً أساسياً في هذه المرحلة، ويتم الإثبات وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجريبيها، أي أن الشيء المبتكر المقدم من الفرد والمتضمن (فكر، سلوك، استجابة) يخضع للاختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقية وصلاحية تلك الفكرة للتطبيق كفكرة جديدة (الرواشدة، ٢٠١٣).

(٣) الدراسات السابقة:

### دراسات تناولت الارتباط بالعمل:

تعددت الدراسات التي تناولت الارتباط بالعمل إذ توصلت دراسة (Sharma, 2016) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الخادمة والارتباط بالعمل بالتطبيق على ٥٧ قائداً وخداماً و٢٢٨ موظفاً يقدمون تقارير لهؤلاء القادة من مختلف المنظمات الموجودة في ولاية الينوي. بينما كشفت دراسة (حمد، ٢٠١٦) عن أن درجة شعور العاملين في المؤسسات الفلسطينية بالارتباط بالعمل بمؤسساتهم الأكاديمية مرتفع، وأن درجة إدراكهم للدعم التنظيمي المقدم من تلك المؤسسات جاء متوسطاً، بينما كانت درجة الأداء الوظيفي لديهم مرتفعة، وأن هناك علاقة معنوية بين كل من الارتباط بالعمل والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي في تلك المؤسسات الأكاديمية، كما توصلت الدراسة إلى أن كل من الارتباط بالعمل والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء الوظيفي للعاملين. كما أظهرت نتائج دراسة (عياد، ٢٠١٧) وجود تأثير متبادل سلبي ومعنوي بين نوعين

من سلوكيات صمت العاملين (سلوك صمت الإذعان، سلوك الصمت الدفاعي) والارتباط بالعمل، وكان التأثير المتبادل لسلوك صمت الإذعان والارتباط بالعمل أقوى بالمقارنة بالتأثير المتبادل لسلوك الصمت الدفاعي والارتباط بالعمل، علاوة على ذلك وجود اختلاف معنوي في مستوى صمت العاملين والارتباط بالعمل وفقاً لبعض الخصائص الديموغرافية.

ومن ناحية أخرى خلصت دراسة (البردان، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة ارتباط بين جميع أبعاد رأس المال النفسي (الفعالية الذاتية، الأمل، المرونة، التفاؤل) مع جميع أبعاد الارتباط بالعمل (الحماس، الإخلاص، الانغماس) في المستشفيات التعليمية المصرية، وكذلك وجود علاقة ارتباط بين جميع أبعاد القيادة الأصلية (شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، التشغيل المتوازن، الوعي الذاتي) مع جميع أبعاد الارتباط بالعمل، كما أظهرت النتائج أن رأس المال النفسي كمتغير وسيط يدعم العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل. في حين توصلت نتائج دراسة (النجار، ٢٠١٧) إلى أن المناخ النفسي له أثر إيجابي مباشر على كل من رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي، وأن رأس المال النفسي له أثر مباشر إيجابي على الارتباط الوظيفي، كما أثبتت نتائج الدراسة الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين المناخ النفسي والارتباط الوظيفي.

بينما نوهت نتائج دراسة (خليفة، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين عناصر الشفافية الإدارية (شفافية المعلومات، شفافية اللوائح والتشريعات، شفافية القرارات، شفافية تقييم الأداء) وبين درجة الارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة أسيوط. في حين توصلت دراسة (جودة، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة طردية بين العقد النفسي والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي للعقد النفسي على الارتباط الوظيفي. كما بحثت دراسة

(Abdalkader, 2017) العلاقة بين جودة حياة العمل والارتباط الوظيفي بالتطبيق على مشرفات التمريض بجميع أقسام مستشفى عين شمس التخصصي التابعة لجامعة عين شمس، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل، والارتباط الوظيفي.

وركزت دراسة (Knotts, 2018) على دور القيادة الذاتية كوسيلة لزيادة النتائج الإيجابية للموظفين من خلال دراسة كيفية تأثير القيادة الذاتية على الارتباط بالعمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على ٢٨٣ من عمال النقل، وتوصلت إلى أن القيادة الذاتية لها علاقة إيجابية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك كانت للقيادة الذاتية علاقة معنوية مع الارتباط بالعمل من خلال الإرهاق العاطفي، وكذلك فإن الدعم التنظيمي المُدرَك يتوسط العلاقة بين العلاقة بين الارتباط بالعمل والمتغيرات الأخرى.

واهتمت دراسة (العولقي، ٢٠١٨) بتحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق أبعاد جودة حياة العمل وتعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم بالتطبيق على ٣٣٠ موظفًا في المركز الرئيسي للمؤسسة العامة للاتصالات وفروعها بأمانة العاصمة صنعاء، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد جودة حياة العمل وتعزيز ارتباط العاملين بوظائفهم. أما دراسة (رضوان، ٢٠١٨) فهدفت لقياس أثر التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وبين الارتباط بالعمل، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في التماثل التنظيمي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للتماثل التنظيمي في زيادة درجة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الارتباط بالعمل، وقد أكدت نتائج الدراسة أن شفافية العلاقات أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً في الارتباط بالعمل يليها المنظور الأخلاقي، ثم الوعي الذاتي وأخيراً الحكم المتوازن.

في حين توصلت دراسة (المنسى، ٢٠١٨) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين جودة العلاقات التبادلية بين القائد ومرءوسيه وبين الارتباط بالعمل لدى هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة، وكذلك معنوية العلاقة المباشرة بين رأس المال النفسي والارتباط بالعمل، بالإضافة إلى وجود أثر لرأس المال النفسي في العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرءوسيه والارتباط بالعمل.

كما أظهرت نتائج دراسة (عشري، ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين المتعة في مكان العمل وكل من رأس المال النفسي الإيجابي والارتباط الوظيفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وكذلك وجود علاقة معنوية مباشرة بين رأس المال النفسي الإيجابي والارتباط الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين المتعة بمكان العمل والارتباط الوظيفي.

بينما كشفت دراسة (خليل، ٢٠٢١) عن عدة نتائج منها وجود تأثير معنوي لرأس المال النفسي في العلاقة المباشرة بين الإجهاد المهني، وبين كل بعد من أبعاد الارتباط الوظيفي لفريق العمل المتمثل في الاهتمام بالعمل بقطاع البريد، والحماس للعمل، والانهماك في العمل، كذلك توسط رأس المال النفسي في العلاقة بين كل من الإجهاد المهني والارتباط الوظيفي لفريق العمل بشكل إجمالي.

كما بحثت دراسة (Norfadhilton, 2022) محددات الارتباط بالعمل بالقطاع العام، وتم استخدام Web of Science و Scopus وهما قاعدتا بيانات بارزتان في هذا المجال، لتحديد الدراسات ذات الصلة. واعتمادًا على عناصر التقارير المفضلة للمراجعات المنهجية ومنهج تحليل (PRISMA) توصلت الدراسة إلى أن معظم الدراسات التي تمت مراجعتها كانت على العوامل الفردية المتعلقة بتصميم الوظائف باعتبارها محددات للارتباط بالعمل بالقطاع العام، إذ تم



التركيز بشكل ضئيل فقط على التدخل التنظيمي مقارنة بالعوامل الأخرى. وقد توصلت هذه الدراسة أيضًا إلى أن معظم الدراسات تناولت موضوعًا واحدًا أو عددًا قليلًا من موضوعات الارتباط بالعمل بدلاً من نموذج الارتباط بالعمل الشامل الذي يشمل جميع الجوانب ذات الصلة وتنتهي هذه المراجعة المنهجية بتوجيهات للدراسات المستقبلية لمساعدة علماء المستقبل.

بينما استهدفت دراسة (عبد العال، ٢٠٢٣) التعرف على الدور الوسيط للانسحاب الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، كما أوضحت النتائج أيضًا وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.

في حين استهدفت دراسة (عشري؛ وسبع، ٢٠٢٣) اختبار التأثيرات المباشرة لكل من أبعاد الشغف بالعمل (الشغف المتناغم، الشغف الاستحواذي)، وأبعاد الرسوخ التنظيمي (الروابط، الملاءمة، التضحية) على أبعاد الارتباط الوظيفي (الحيوية، الحماس، التفاني)، بالإضافة إلى بحث الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للشغف بالعمل على كل من الرسوخ التنظيمي والارتباط الوظيفي، كذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للرسوخ التنظيمي على الارتباط الوظيفي، كما تبين أن أبعاد الرسوخ التنظيمي تتوسط العلاقة بين أبعاد الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي.

كما توصلت دراسة (اسماعيل، ٢٠٢٢) إلى أن مستوى الريادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية محل الدراسة متوسط، وارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي،

وارتفاع إدمان العمل، كما أن مستوى الأداء المستدام في كان متوسط، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الريادة الإستراتيجية والارتباط الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الريادة الإستراتيجية وإدمان العمل.

### دراسات تناولت السلوك الابتكاري:

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت السلوك الابتكاري، إذ توصلت دراسة (Dawei wang, 2019) إلى أن الإشراف المسيء يرتبط ارتباطاً إيجابياً بانعدام الأمن الوظيفي، وفي المقابل كان كل من انعدام الأمن الوظيفي والإشراف المسيء مرتبطين سلباً بالسلوك الابتكاري للموظفين، مع تأثير الإشراف المسيء على السلوك الابتكاري من خلال تأثيره على انعدام الأمن الوظيفي. بينما أشارت نتائج دراسة (Mirko, 2019) إلى أن تحليل الوساطة أن رأس المال الذاتي داخل ريادة الأعمال يرتبط بكل من السلوك المبتكر للعمال وسلوك التنفيذ المبتكر. بينما سعت دراسة (Yoon Jik Cho, 2020) إلى توضيح الخصائص التنظيمية والخصائص المهمة والعوامل التحفيزية في شرح السلوك الابتكاري، وأظهرت نتائج هذا البحث التأثير الإيجابي للاستقلالية والخصائص التنظيمية على كلا السلوكين، ومن بين المتغيرات على المستوى التنظيمي، كما تزيد الثقافة التعاونية من السلوك الابتكاري، في حين أن الافتقار إلى الدعم التنظيمي يقلل منه.

وتمشياً مع ذلك، أظهرت دراسة (Ozlem Uzunsaf, 2021) أن كل من القيادة الأصيلة والشخصية الاستباقية لهما تأثير إيجابي معنوي على السلوك المبتكر للخدمة؛ وأن القيادة لها تأثير إيجابي على الشخصية الاستباقية والسلوك المبتكر للخدمة. وقد كشفت دراسة (Albert, 2021) أنه لا يمكن للقيادة تعزيز السلوك الابتكاري بين العاملين في الخدمة إلا عندما يكون العمال جزءاً لا يتجزأ

من المنظمة، كما أظهرت النتائج علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية والاندماج التنظيمي، وبين الاندماج التنظيمي والسلوك الابتكاري.

وأظهرت نتائج دراسة (Ozlem Uzunsaf, 2021) أن كل من القيادة الأصلية والشخصية الاستباقية لهما تأثير إيجابي معنوي على السلوك المبتكر للخدمة؛ وأن القيادة لها تأثير إيجابي على الشخصية الاستباقية والسلوك المبتكر للخدمة. بينما سعت دراسة (Albert, 2021) لتوضيح مدى إمكانية إدارة الخدمات في أن تدعم السلوك المبتكر للموظفين من خلال الدور المهم للقيادة، وقد كشفت نتائجها أنه لا يمكن للقيادة تعزيز السلوك المبتكر بين العاملين في الخدمة إلا عندما يكون العمال جزءًا لا يتجزأ من المنظمة، كما أظهرت النتائج علاقات إيجابية بين القيادة التحويلية والاندماج التنظيمي، وبين الاندماج التنظيمي والسلوك الابتكاري.

في حين استهدفت دراسة (عبد العال، ٢٠٢١) تحديد عوامل اليقظة الإستراتيجية الداعمة في جودة بيئة العمل الابتكارية، حيث توصلت النتائج إلى وجود أثر لعوامل اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (المجتمعية، القانونية، المعلوماتية، التكنولوجية، التنافسية) على جودة بيئة العمل الابتكارية. بينما توصلت دراسة (خنفور، ٢٠٢١) إلى أن المعرفة الضمنية لدى العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط بقطاع بنغازي بدولة ليبيا كانت بدرجة متوسطة، كما أكدت على وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد المعرفة الضمنية لدى العاملين بالشركة وتحسين إدارة الابتكار.

استهدفت دراسة (أحمد، ٢٠٢٣) اختبار تأثير أبعاد القيادة الأصلية المدركة (الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات) على السلوك الابتكاري للموظفين في فروع البنك الأهلي المصري بالقاهرة، وفحص الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين أبعاد

القيادة الأصيلة والسلوك الابتكاري، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الأصلية المدركة على السلوك الابتكاري في العمل، وكان المنظور الأخلاقي المدرك للقائد أهم الأبعاد تأثيراً معيارياً على السلوك الابتكاري للموظفين بالبنك الأهلي المصري، يليه المعالجة المتوازنة للمعلومات، كما أوضحت النتائج أن الكفاءة الذاتية الإبداعية لها تأثير إيجابي معنوي على السلوك الابتكاري للموظفين وتفسر حوالي (٣٥%) من السلوك الابتكاري بالعمل، علاوة على ذلك، أكدت النتائج الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة المدركة (شفافية العلاقات والمنظور الأخلاقي والمعالجة المتوازنة للمعلومات) والسلوك الابتكاري للموظفين في العمل.

بينما توصلت دراسة (أحمد، ٢٠٢٣) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد السلوك الابتكاري للعاملين بأبعاده (توليد الأفكار الجديدة، ترويج الأفكار الجديدة، تنفيذ الأفكار الجديدة) والفخر التنظيمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بور سعيد، إذ دعمت النتائج الفروض وهي وجود تأثير إيجابي معنوي بين بُعد توليد الأفكار الجديدة، وبُعد ترويج الأفكار الجديدة، وبُعد تنفيذ الأفكار الجديدة والفخر التنظيمي.

### **دراسات تناولت العلاقة بين الارتباط بالعمل والسلوك الابتكاري:**

أظهرت نتائج دراسة (Nafiah, 2018) أن القيادة التحويلية والارتباط بالعمل لهما تأثير معنوي إيجابي على السلوك الابتكاري، حيث أدى الارتباط بالعمل كمتغير وسيط إلى التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على السلوك الابتكاري بالصناعة المصرفية في إندونيسيا، كذلك ضرورة تطبيق أساليب القيادة التحويلية وزيادة الارتباط بالعمل لتحسين سلوك الموظف الابتكاري. بينما أظهرت دراسة (Hsiu, 2017) أن الارتباط بالعمل توسط بشكل كامل العلاقة بين التعلم التنظيمي والسلوك الابتكاري للموظف، أي أن المديرين التنفيذيين ذوي التعلم

التنظيمي يمكنهم تعزيز انخراط الموظفين في العمل؛ مما يؤثر على السلوك الابتكاري لدى الموظف، كما تم التوصل إلى أن الارتباط بالعمل لعب أيضاً دوراً وسيطاً كاملاً بين التعلم التنظيمي وتوليد الأفكار المبتكرة للموظف والدعوة والتنفيذ على التوالي.

كما كشفت دراسة (Xifeng, 2022) العلاقة بين الصحة العقلية للموظف والأداء الوظيفي كأحد الاهتمامات الرئيسية بمكان العمل، ومع ذلك، تعاني الدراسات الموجودة من نتائج غير مكتملة بسبب تركيزها على سياقات الاقتصادات المتقدمة والمسار غير الواضح لتأثير الصحة العقلية للموظفين على الأداء، والنتائج لا تثري فقط معرفة الانضباط حول الصحة العقلية في بيئة اقتصادية ناشئة ولكن أيضاً توسع آثار الصحة العقلية والسلوك الابتكاري والارتباط بالعمل على الأداء الوظيفي. بينما توصلت دراسة (Yi-Xuan, 2019) إلى ارتباط القيادة الشاملة بشكل معنوي إيجابي بالسلوك الإبداعي والارتباط بالعمل بين ممرضات المستشفيات الصينية، فضلاً عن ارتباط متغير الارتباط بالعمل بالسلوك الابتكاري، بالإضافة إلى توسط القيادة الشاملة جزئياً في العلاقة بين الارتباط بالعمل والسلوك الابتكاري.

في حين أظهرت نتائج دراسة (Namra, 2021) أن الشخصية الاستباقية كان لها تأثير إيجابي معنوي على سلوك العمل الابتكاري بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الارتباط بالعمل، وأن القيادة التحويلية عدلت بشكل إيجابي العلاقة بين الشخصية الاستباقية والارتباط بالعمل بطريقة تعزز علاقة السلوك التحويلي العالي بالقيادة، كما أظهرت أن القيادة التحويلية توازن بشكل إيجابي بين الشخصية الاستباقية والارتباط بالعمل.

بينما أضافت دراسة (Yasaman, 2021) الأثر السلبي لدرجة المديرين على الاندماج الوظيفي للعاملين والارتباط بالعمل، إلى جانب ذلك، كان لدرجة القيادة تأثير سلبي على السلوك المبتكر للموظفين، كما أشارت نتائج الأبحاث

الأخرى إلى الأدوار الوسيطة للدمج الوظيفي والارتباط بالعمل، وارتباط تفاعل نرجسية القادة وتواضع القادة والارتباط بالعمل والدمج الوظيفي. وقدم النموذج المقترح رؤى جديدة لتحليل التناقضات في خصائص القادة، وبمعنى آخر، تؤثر خصائصهم على مواقف الموظفين، بما في ذلك دمج الوظيفة والارتباط بالعمل وسلوك الموظف وأدائه.

### الفجوة البحثية:

١) يوجد اتفاق بين معظم الدراسات (حمد، ٢٠١٦؛ عياد، ٢٠١٧؛ البردان، ٢٠١٧) المتعلقة بموضوع الإرتباط بالعمل على أنه يمكن قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي (التفاني، والإخلاص، والانهماك)، ومن ثم تم الاعتماد على هذه الأبعاد في الدراسة الحالية.

٢) اهتمت معظم الدراسات العربية (صباح، ٢٠١٦؛ فراح، ٢٠١٧؛ عبد العال، ٢٠٢١) التي تناولت السلوك الابتكاري للعاملين بدراسة العوامل المؤدية إلى تدعيم هذا النوع من السلوك داخل المنظمات، ودراسة علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، مثل: الالتزام التنظيمي، التبادل بين القائد والأعضاء، رأس المال الاجتماعي، رأس المال النفسي، مشاركة المعرفة، مناخ الابتكار بالمنظمة، حيث يعد تشجيع السلوك الابتكاري للعاملين القوة الداعمة للأداء التنظيمي.

٣) أوضحت معظم الدراسات العربية (عبد العال، ٢٠٢١؛ نعوم، ٢٠١٧؛ رشيد، ٢٠١٧) أن أبعاد السلوكيات الابتكارية للمرء وسين في العمل تتمثل في خلق الفكرة، دعم الفكرة، وتطبيق الفكرة.

٤) أغلب الدراسات التي تناولت العلاقة بين الارتباط بالعمل وسلوكيات العمل الابتكارية تمت في البيئة الأجنبية كما في دراسات ( Namra, 2021; Yasaman, 2021; Xifeng, 2022; Yi-Xuan, 2019).

## المشكلة البحثية:

تقوم شركة البترول الوطنية الكويتية بتنفيذ عدة مشاريع رئيسية، الهدف منها هو زيادة القدرة التكريرية وتعزيز القدرات التحويلية، وأهم مشروع يمكن أن يذكر في هذا الصدد، هو مشروع الوقود البيئي الذي يتوقع أن يرى النور قبيل نهاية ٢٠٢١م، ولدى الانتهاء من تنفيذ هذا المشروع ستزداد القدرة التكريرية للشركة لتصل إلى ٨٠٠.٠٠٠ برميل في اليوم، ومع إنتاج منتجات عالية الجودة وضئيلة المحتوى الكبريتي (حسب المعايير الأوروبية يورو ٤ ويورو ٥) ستسعي الشركة لإقحام أسواق جديدة، ومن المتوقع أن يتم الإنهاء من تنفيذ خط الغاز الخامس خلال عام ٢٠٢٠م، وعندها سترتفع القدرة التصنيعية للغاز في الشركة لتصل إلى ٣.٣ مليارات قدمًا مكعبًا قياسيًا في اليوم.

يواجه القطاع العام في دولة الكويت العديد من الصعوبات المتعلقة بدوران العمل والانتقال إلى قطاعات أخرى؛ الأمر الذي أدى إلى نقص حاد في الكوادر والمهارات والخبرات في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت، وقد اقتصر الكثير من الدراسات السابقة في دولة الكويت على دراسة ظاهرة دوران الموظفين في القطاعات الخاصة مثل البنوك، والفنادق، والتعليم، وتركز الدراسة الحالية على مدى الارتباط الوظيفي للعاملين ومتطلباته وأسبابه، والتغلب على الصعوبات التي تواجهه وذلك لتحسين السلوك الابتكاري للعاملين، وذلك لجذب المهارات والخبرات الكويتية (العنزي، ٢٠١٣).

في غضون ذلك، قامت الشركة بإيلاء اهتمام خاص بالعنصر البشري لديها، حيث قامت بتطبيق سياسة الزيادة المضطردة في توظيف العمالة الوطنية ورصد المواقع المختلفة للشركة بموارد بشرية عالية الكفاءة، وحتى نهاية مارس ٢٠٢١م، كانت نسبة العمالة الكويتية قد بلغت ٨٩% من مجمل قوة العمل في الشركة التي وصل عدد العاملين فيها إلى ٥.٣٣٩ موظفًا.

ويتضح مما سبق أن أهم المشاكل التي تواجه قطاع البترول الكويتي سوء الإدارة التي تسببت في خصائر مشاريع ذات جدوى عالية من مصاف، وبتروكيماويات، وتردي إنتاج، وكهولة مبكرة لحقول النفط، وبذلك فقدت السوق في الأسواق، ومن ثم انخفضت قيمتها الاقتصادية في الناتج المحلي، فخسارة مليارات الدولارات سنويًا، فرغم الأفكار الجيدة الملاءمة المالية تنتهي بالفشل نتيجة سوء الإدارة، فلا تستغرب وجود مدير فريق متواضع يدير مهمة بثلاثة مليارات دولار!، تضخم وظيفي هامشي هو من أهم العوامل التي أثرت في كلفة برميل الكويتي، والإيضاح المفارقة نري أن ٣٣ ألف موظف في القطاع النفط الأمريكي ينتج ١٥ مليون برميل نفط يوميًا، بينما ٢٥ ألف موظف في القطاع النفطي الكويتي ينتج ٣ ملايين برميل سهل يوميًا! وهذا ما جعل التكلفة التشغيلية للبرميل الكويتي تصل إلى أكثر من ٦٠ بالمئة عن التكلفة البرميل عن الرأسمالية وهو الأعلى خليجيًا! والسبب الأساسي هو توكل مهام الكويتي المدرب إلى مقاول، ومستشارين شكلين، وموظفين في مواقع غير اختصاصاتهم. وفي ضوء الدراسات السابقة وإبراز الفجوة البحثية وعرض المشكلات التي تواجه قطاع البترول الكويتي، ومن ثم تتمثل المشكلة البحثية فيما يلي:

"يوجد قصور في برامج وإجراءات وسياسات ارتباط العاملين بالعمل بشركة البترول الوطنية الكويتية؛ مما ينعكس بالسلب على دعم سلوكهم الابتكاري" ويمكن صياغة المشكلة البحثية في عدد من التساؤلات فيما يأتي:

(١) ما مستوى الإرتباط الوظيفي لدى العاملين بشركات البترول الكويتية محل الدراسة؟

(٢) ما مستوى السلوك الابتكاري لدى العاملين بشركات البترول الكويتية محل الدراسة؟



٣) ما العلاقة بين الإرتباط الوظيفي والسلوك الابتكاري لدى العاملين بشركات البترول الكويتية محل الدراسة؟

٤) ما تأثير الإرتباط الوظيفي على تنمية السلوك الابتكاري لدى العاملين بشركة البترول الوطنية الكويتية محل الدراسة؟

### أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- التعرف على مستوى الإرتباط الوظيفي لدى العاملين بشركات البترول الكويتية.
- ٢- الكشف عن مستوى السلوك الابتكاري لدى العاملين بشركات البترول الكويتية.
- ٣- تحليل العلاقة بين الإرتباط الوظيفي والسلوك الابتكاري للعاملين بشركات البترول الكويتية.
- ٤- قياس وتحليل تأثير الإرتباط الوظيفي على السلوك الابتكاري على العاملين بشركات البترول الكويتية.

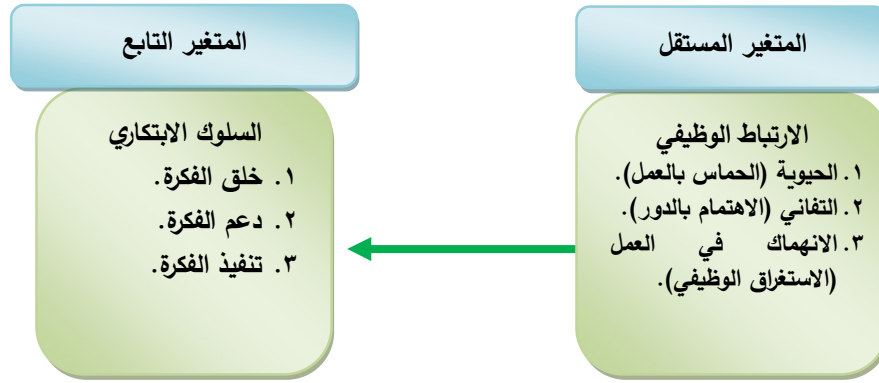
### فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم صياغة الفروض التالية:

- الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإرتباط الوظيفي وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية. وينبثق من هذا الفرض عدة فروض فرعية:
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإنهماك في العمل وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية.
  - توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفاني وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية.
  - توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحيوية وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية.

الفرض الرئيسي الثاني: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الارتباط بالعمل وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

**نموذج الدراسة:** يمكن تناول نموذج الدراسة المقترح في الشكل رقم (١):



شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح

**أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

أ- الجانب العلمي:

- ١- يعد موضوع الارتباط بالعمل من الموضوعات والمفاهيم الأساسية في علم إدارة الأعمال، إذا كان الشغل الشاغل للباحثين وعلماء الإدارة منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تنعكس بشكل إيجابي على سلوك العاملين.
- ٢- زيادة ارتباط العاملين بأعمالهم وزيادتهم إنتاجيتهم في العمل، فالعلاقات الإنسانية وليس الأجر أو العوامل المادية وحدها هي التي تربط العاملين بالعمل أو تزيد من سلوكهم الابتكاري.

### ب- الجانب التطبيقي أو العملي:

- ١- يؤدي إيجاد خطط وبرامج لزيادة ارتباط العاملين بالعمل إلى تدعيم سلوكهم الابتكاري والإبداعي وزيادة كمية إنتاجيتهم والسرعة والدقة والجودة في العمل؛ مما يساعد في تحسين أداء المنظمات والشركات.
- ٢- دراسة مشاكل الإرتباط الوظيفي وضعف مستوى ابتكارية العاملين بالشركة محل الدراسة حقق مزايا متعددة للشركة محل الدراسة بشكل خاص وللمنظمات والشركات الأخرى في المجتمع بشكل عام.
- ٣- تفيد المسؤولين بالشركات الصناعية بالكويت لأهمية وضع إستراتيجيات تعمل على استقرار العاملين وزيادة ارتباطهم بالعمل وإعادة النظر في نظم الأجور والحوافز والتدريب والترقية بما يتماشى مع الأعباء المعيشية الخاصة بالعاملين، ومتغيرات العمل الجديدة، والتي بدورها تنمي السلوك الإبداعي والابتكاري لدى العاملين ومن ثم ينعكس ذلك على أداء المنظمة ككل زيادة إنتاجيتها وكفاءتها بشكل كبير.

### منهجية الدراسة:

#### أ- الدراسة النظرية:

تعد الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية تهدف إلى تشخيص الظاهرة محل الدراسة، ومحاولة اقتراح الحلول لها واكتشاف ورصد عناصرها ومقوماتها وأسباب وجودها تمهيداً لوضع الحلول والمقترحات الكافية للخلاص منها، ويُعد المنهج الوصفي أكثر المناهج شيوعاً في مجال الدراسات الاجتماعية والعلوم السلوكية والإنسانية.

#### ب- أسلوب الدراسة الميدانية:

تم إجراء دراسة ميدانية لعلاقات العمل بشركة البترول الوطنية الكويتية للكشف عن أهم المعوقات والمشاكل التي تحول دون زيادة مستوى ارتباط العاملين بالعمل

وأسباب ضعف اتجاهاتهم وسلوكهم الابتكاري، والتعرف على المشكلات التي تواجه الشركة في هذا المجال.

وتعتمد الدراسة بصفة أساسية على تصميم قائمة استقصاء تضم مجموعات أو محاور من الأسئلة المتعلقة بمفاهيم وموضوعات وتساؤلات وفروض الدراسة المختلفة.

### **أنواع ومصادر البيانات:**

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ويمكن توضيحها كما يأتي:

- (١) **المصادر الأولية:** وتتمثل في جميع البيانات الأولية من خلال تصميم استقصاء مخصص لهذا الغرض سوف يتم توزيعه على العاملين بمستوياتهم المختلفة وبالإدارات المتنوعة بشركة البترول الكويتية
- (٢) **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والمجلات العلمية والأبحاث الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

### **مجتمع وعينة الدراسة:**

أ- **مجتمع الدراسة:** تمثل في جميع العاملين بشركات البترول محل الدراسة، ونظرًا لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت، والتكلفة فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة.

ب- **عينة الدراسة:** تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم الاعتماد في تحديد حجم العينة على معادلة ستيفن ثامبسون لتقدير حجم العينة كما هو موضح:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left\| N-1 \times (d^2 \div z^2) \right\| + n}$$

N	حجم المجتمع
z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦
d	نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠.٥٠

ونظراً لصعوبة حصر مجتمع الدراسة فقد تم استخدام العينة المتاحة أو (الميسرة) لاختيار أفراد عينة الدراسة ولتحديد حجم العينة المناسبة فقد تم استخدام المعادلة الإحصائية التالية:

حجم العينة (ن) = {(الدرجة المعيارية) ٢ (نسبة المجتمع المدروس) (نسبة المكملة)} ÷ خطأ المعاينة ٢

$$ن = ٠.٥ \times ٠.٥ / ٢(١.٩٦) / ٢(٠.٠٥) = ٣٥٠$$

تم استخدام عينة عشوائية بسيطة، لاختيار أفراد عينة الدراسة، ولتحديد حجم العينة المناسبة تم استخدام عينة عشوائية بسيطة من شركة البترول الكويتية، وقد قام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على ٣٥٠ مفردة، وتم منها استبعاد عدد (٣٠) قائمة استقصاء غير متكاملة وهي نسبة عدم ردود مقبولة.

معدل الردود على الإستقصاء:

– نسبة الاستجابة = القوائم الصالحة للتحليل ÷ القوائم الموزعة طبقاً لعينة الدراسة

– نسبة الاستمارات المكتملة = ٣٢٠ ÷ ٣٥٠ = ٩١.٤% وتُعد هذه نسبة استجابة جيدة.

– نسبة عدم الاستجابة = الاستمارات المستبعدة ÷ إجمالي الاستمارات طبقاً لردود عينة الدراسة

– النسبة المكملة = ٣٠ ÷ ٣٥٠ = ٨.٦%

## متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

يتناول الباحث فيما يأتي المتغيرات والمقاييس المستخدمة، وذلك على النحو

الآتي:

### ١- المتغيرات الديموجرافية:

تم قياس المتغيرات الديموجرافية للعاملين بشركة البترول الكويتية باستخدام

اربعة أسئلة مباشرة متعلقة بما يأتي:

- العمر (أقل من ٣٠ سنة/ من ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة/ من ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة/ من ٤٠ - أقل من ٤٥ سنة/ ٤٥ سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي (دبلوم/ بكالوريوس/ ماجستير/ دكتوراه).
- عدد سنوات الخبرة المهنية (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات/ من ١٠ - أقل من ١٥ سنة/ أكثر من ١٥ سنة)
- المسمى الوظيفي (مدير/ نائب مدير/ موظف إداري/ موظف فني).

### ٢- المتغير المستقل: الإرتباط الوظيفي

وتم قياسه باستخدام مقياس يطلق عليه: UWES) Utrecht Work

Engagement والذي تم تصميمه بواسطة (Schaufeli et al.,2002)، وقد

استخدم الباحث مقياس (2002 UWES; Schaufeli) المكون من ١٨ عبارة

٦ عبارات لقياس الحيوية، و٦ عبارات لقياس التقاني، و٦ عبارات لقياس

الإستغراق، والذي يقيس الأبعاد الثلاثة لها والمتمثلة في (الانهماك في العمل/

التقاني/ الحيوية)، وتم استخدام ٢٧ عبارة باستخدام مقياس ليكرت الشهير

والمترج من خمس نقاط لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم

إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج

من (١) غير موافق تماماً إلى (٥) موافق تماماً على هذه العبارات مع وجود

درجة حيادية في المنتصف.

٣- المتغير التابع: تمثل في السلوك الابتكاري حيث تم قياس السلوك الابتكاري عن طريق الاعتماد على المقياس الذي قدمه (Hung et al., 2011; Janssen, 2000)، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد هي (خلق الفكرة/ دعم الفكرة/ تنفيذ الفكرة) وتم قياسها من خلال ٩ عبارات باستخدام مقياس ليكرت الشهير المكون من خمس درجات للموافقة أو عدم الموافقة على هذه العبارات، حيث يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً، بينما يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

### أداة الدراسة وطرق جمع البيانات:

تم مراجعة قائمة الاستقصاء للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي، حيث تم استبعاد الاستمارات التي لا تتوافر بها الشروط اللازمة.

هذا وتشمل استمارة الاستبيان على ٣ أقسام رئيسية كما يلي:

القسم الأول البيانات الديموغرافية: حيث تم قياسها بواسطة أربعة أسئلة مباشرة تتعلق بكل من:

العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة المهنية والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس الارتباط الوظيفي

بأبعاده الثلاثة بإجمالي ٢٧ عبارة كما يلي:

١- الانهماك في العمل: العبارات من رقم ١ حتى رقم ١١.

٢- التقاضي: العبارات من رقم ١٢ حتى رقم ٢٢.

٣- الحيوية: العبارات من رقم ٢٣ حتى رقم ٢٧.

القسم الثالث: تضمن مجموعة الأسئلة الموجهة لقياس تدعيم السلوك

الابتكاري بأبعاده الثلاثة بإجمالي ٩ عبارات كما يلي:

١- خلق الفكرة: العبارات من رقم ١ حتى رقم ٣.

٢- دعم الفكرة: العبارات من رقم ٤ حتى رقم ٦.

٣- تنفيذ الفكرة: العبارات من رقم ٧ حتى رقم ٩.

### حدود الدراسة:

يتناول الباحث في هذا الجزء حدود الدراسة كما يأتي:

١- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دراسة الارتباط الوظيفي كمتغير مستقل والسلوك الابتكاري كمتغير تابع.

٢- الحدود المكانية: تمثلت في شركة البترول الوطنية الكويتية محل الدراسة.

٣- الحدود البشرية: تمثلت في عينة من موظفي شركة البترول الوطنية الكويتية محل الدراسة.

٤- الحدود الزمنية: يغطي البحث الفترة من ٢٠٢٠م حتى ٢٠٢١م وهي فترة كافية لرصد انجازات الشركة وبرامجها واكتشاف مشاكلها ونقاط ضعفها في مجال تدعيم ارتباط العاملين بالعمل.

### أساليب التحليل والاختبارات الإحصائية المستخدمة:

تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي، واختبار صحة الفروض، وذلك باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 22):

١- أساليب تحليل البيانات:

- أسلوب معامل الارتباط ألفا: Alpha Correlation Coefficient:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا، وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، ولقد تم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التماسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.



– التحليل العاملي Factor Analysis لاختبار صلاحية المقاييس والتوصل لمجموعة العوامل الأساسية التي تتضمنها.

– اختبار KMO and Bartlett's Test لتحديد مدى كفاية حجم عينة الدراسة ولتحديد المعنوية الكلية لمصفوفة الارتباط.

## ٢- المقاييس الإحصائية الوصفية:

– التكرارات Frequencies، والنسب المئوية Percentages لتوصيف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

– المتوسطات (أحد مقاييس النزعة المركزية)، والانحراف المعياري (كأحد مقاييس التشتت).

– مصفوفة الارتباطات لبيرسون (Pearson Correlation Matrix) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

– أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد **Multiple Regression & Correlation Analysis**

يعد أسلوب تحليل الانحدار المتعدد من الأساليب الإحصائية التنبؤية، حيث يمكن من خلاله التنبؤ بالمتغير التابع على أساس قيم عدد من المتغيرات المستقلة، وتم استخدام هذا الأسلوب في الدراسة الحالية بهدف تحديد نوع ودرجة العلاقة بين الارتباط الوظيفي، وتدعيم السلوك الابتكاري، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة، وتحديد أهم أبعاد الارتباط الوظيفي الأكثر قدرة على تفسير التباين في مستوى تدعيم السلوك الابتكاري لدى عينة الدراسة.

## الدراسة الميدانية:

### اختبار فروض الدراسة والنتائج:

اختبار صحة الفرض الرئيسي الأول: توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين الارتباط الوظيفي وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية.

- تم اختبار الفرض من خلال: معامل ارتباط بيرسون واستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط كما يلي:
- أولاً: معامل الارتباط لقياس العلاقة بين الارتباط الوظيفي (كمتغير مستقل) والسلوك الابتكاري (كمتغير تابع).**
- باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

## جدول رقم (١)

العلاقة بين "الارتباط الوظيفي والسلوك الابتكاري باستخدام معامل ارتباط بيرسون"

النتيجة (الدلالة)	p. value	معامل الارتباط (r)	المتغيرات
دالة	0.01**	0.731	إجمالي محوري: الارتباط الوظيفي والسلوك الابتكاري

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق رقم (١) يتضح الآتي:

- توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي الارتباط الوظيفي والسلوك الابتكاري، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٣١) بمستوى معنوية  $\alpha$  أقل من (٠.٠١). ومن ثم تم اثبات وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الارتباط الوظيفي والسلوك الابتكاري .

## ثانياً: تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression

### لقياس تأثير الارتباط الوظيفي على السلوك الابتكاري.

#### جدول رقم (٢)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الارتباط الوظيفي على محور السلوك

#### الابتكاري

معامل التحديد	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
$R^2$	0.01**	364.652	0.01**	7.347	0.955	الجزء الثابت
			0.01**	19.096	0.731	إجمالي: الارتباط الوظيفي

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق رقم (٢) يتضح الآتي:

١- معامل التحديد ( $R^2$ ): نجد أن المتغير المستقل (الارتباط الوظيفي) يفسر (٥٣.٤%) من التغير الكلي في المتغير التابع (السلوك الابتكاري)، وباقي النسبة ربما يرجع إلى عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج وايضاً الى الخطأ العشوائي في المعادلة.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (الارتباط الوظيفي)، ذا تأثير معنوي على المتغير التابع (السلوك الابتكاري)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٩.٠٩٦) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

٣- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة (ف) هي (٣٦٤.٦٥٢) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد السلوك الابتكاري.

#### ٤- اختبار اعتدالية المتغير التابع:

من فروض الانحدار أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً معيارياً بمتوسط حسابي (صفر) وانحراف معياري ٠.٩٩، وهذا كما هو واضح عند رسم المدرج التكراري للأخطاء المعيارية للانحدار الخطي.

#### ٥- معادلة النموذج:

$$\text{السلوك الابتكاري} = 0.955 + 0.731 \text{ الإرتباط الوظيفي}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات السلوك الابتكاري، من خلال قياس مؤشرات الارتباط الوظيفي، وتطبيق ذلك النموذج وهو يدل على أن:

- كل زيادة في مؤشرات الإرتباط الوظيفي قدرها (٠.٧٣١) تؤدي إلى زيادة السلوك الابتكاري بمقدار واحد صحيح.
- مما من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد أن معامل  $\beta$  (الارتباط) لبعده الإرتباط الوظيفي له نسبة تأثير جيدة حيث بلغ (٠.٧٣١)، على السلوك الابتكاري ويُعد هذا التأثير معنوياً طبقاً لمعامل التحديد  $R^2$  الذي بلغ ٥٣.٤%.

**إثبات الفرض:** نقبل الفرض القائل بوجود تأثير معنوي للإرتباط بالعمل على تدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات ( Nafiah, 2018; Hsiu, 2017; Xifeng, 2022; Yi-Xuan, ) (2019; Namra, 2021) على وجود تأثير للإرتباط بالعمل على السلوك الابتكاري، نظراً لأن السلوك الإبتكاري يفيد المؤسسة، فإن اعتماد نهج مبتكر في مكان العمل يتطلب جهوداً كبيرة من الموظفين

### الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين الانهماك في العمل وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية.

أولاً: معامل الارتباط لقياس العلاقة بين: الإنهماك في العمل (كمتغير مستقل) وبين السلوك الابتكاري (كمتغير تابع) - باستخدام معامل ارتباط بيرسون.  
جدول رقم (٣)

العلاقة بين الانهماك في العمل والسلوك الابتكاري باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة (الدلالة)	p. value	معامل الارتباط (r)	المتغيرات
دالة	0.01**	0.657	إجمالي محوري: الانهماك في العمل والسلوك الابتكاري

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق رقم (٣) يتضح الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجمالي الانهماك في العمل والسلوك الابتكاري، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٥٧) بمستوى معنوية  $\alpha$  أقل من (٠.٠١).

تم اثبات وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الانهماك في العمل والسلوك الابتكاري.

ثانياً: تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear regression لقياس

تأثير الانهماك في العمل على السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية.

## جدول رقم (٤)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الانهماك في العمل على السلوك الابتكاري

معامل التحديد	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعلمة المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
$R^2$	0,01**	242,089	0,01**	11,202	1,439	الجزء الثابت
			0,01**	15,559	0,657	إجمالي: الانهماك في العمل

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق رقم (٤) يتضح الآتي:

١- معامل التحديد ( $R^2$ )

نجد أن المتغير المستقل (الانهماك في العمل) يفسر (٤٣.٢%) من التغير الكلي في المتغير التابع (السلوك الابتكاري)، وباقي النسبة ربما يرجع إلى عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج وايضاً الى الخطأ العشوائي في المعادلة.

## ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (الانهماك في العمل)، ذا تأثير معنوي على المتغير التابع (السلوك الابتكاري)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٥.٥٥٩)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

## ٣- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة (ف) هي (٢٤٢.٠٨٩) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على أبعاد السلوك الابتكاري.

#### ٤- معادلة النموذج:

$$\text{السلوك الابتكاري} = 1,439 + 0,657 \text{ الإنهماك في العمل}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق يمكن التنبؤ بدرجات السلوك الابتكاري، من خلال قياس مؤشرات الانهماك في العمل، وتطبيق ذلك النموذج وهو يدل على أن:

- كل زيادة في مؤشرات الانهماك في العمل قدرها (٠.٦٥٧) تؤدي إلى زيادة السلوك الابتكاري بمقدار واحد صحيح.
- مما من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل  $\beta$  (الارتباط) لبعد الانهماك في العمل له نسبة تأثير جيدة حيث بلغ (٠.٦٥٧)، على السلوك الابتكاري ويُعد هذا التأثير معنويًا طبقًا لمعامل التحديد  $R^2$  الذي بلغ ٤٣.٢%.

اختبار صحة الفرض الفرعي الأول: نقبل الفرض القائل بوجود تأثير معنوي بين الانهماك في العمل على السلوك الابتكاري، واتفقت نتيجة الفرض مع دراسات (Xifeng, 2022; Yi-Xuan, 2019)، نظرًا لأن السلوك الابتكاري يفيد المؤسسة، فإن اعتماد نهج مبتكر في مكان العمل يتطلب جهودًا كبيرة من الموظفين واختلفت مع دراسة (Sharma, 2016) في اعتماد الإدارة على السلوك الابتكاري كمحدد للارتباط الوظيفي.

#### الفرض الفرعي الثاني:

توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين التفاني وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية.

أولاً: معامل الارتباط لقياس العلاقة بين: التفاني (كمتغير مستقل) وبين السلوك الابتكاري (كمتغير تابع) باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

## جدول رقم (٥)

العلاقة بين التفاني والسلوك الابتكاري باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة (الدلالة)	p. value	معامل الارتباط (r)	المتغيرات
دالة	0,01**	0,573	إجمالي محوري: التفاني والسلوك الابتكاري

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق رقم (٥) يتضح الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجمالي التفاني والسلوك الابتكاري، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٧٣) بمستوى معنوية  $\alpha$  أقل من (٠.٠١).  
تم اثبات وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التفاني والسلوك الابتكاري.

ثانياً: تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression لقياس

تأثير إجمالي أبعاد التفاني والسلوك الابتكاري

جدول رقم (٦) نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير إجمالي أبعاد أثر التفاني والسلوك الابتكاري

معامل التحديد $R^2$	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
32,8%	001**	155,186	0,01**	14,433	1,845	الجزء الثابت
			0,01**	12,457	0,573	إجمالي أبعاد التفاني

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق رقم (٦) يتضح الآتي:

١-معامل التحديد ( $R^2$ )

نجد أن المتغير المستقل إجمالي أبعاد (التفاني) يفسر (32.8%) من التغير الكلي في المتغير التابع (السلوك الابتكاري). وباقي النسبة ربما يرجع إلى عدم



إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج وايضاً الى الخطأ العشوائي في المعادلة.

#### ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (التفاني)، ذا تأثير معنوي على المتغير التابع (السلوك الابتكاري)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٢.٤٥٧) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

#### ٣- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (١٥٥.١٨٦) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على بعد السلوك الابتكاري.

#### ٤- معادلة النموذج:

$$\text{السلوك الابتكاري} = 1,845 + 0,573 \text{ التفاني}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات السلوك الابتكاري، من خلال قياس مؤشرات التفاني، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن:

- كل زيادة في مؤشرات التفاني قدرها (٠.٥٧٣) تؤدي إلى زيادة في السلوك الابتكاري بمقدار واحد صحيح.
  - مما من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل  $\beta$  (الارتباط) لأبعاد التفاني نسبة تأثير جيد حيث بلغ (٠.٥٧٣)، على بعد السلوك الابتكاري ويُعد هذا التأثير معنوياً طبقاً لمعامل التحديد R2 الذي بلغ ٣٢.٨%.
- اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفاني وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Nafiah, 2018; Hsiu, 2017) وعلى وجود تأثير معنوي بين أبعاد

الإرتباط الوظيفي والسلوك الابتكاري، لأن الارتباط الوظيفي من شأنه زيادة المبادرات الفردية التي تزيد من السلوك الإبتكاري في العمل، واختلفت مع دراسات (النجار، ٢٠١٧؛ Andrew, 2012) علي أن الارتباط الوظيفي لا يؤثر بشكل مباشر على أبعاد السلوك الابتكاري.

**الفرض الفرعي الثالث:** توجد علاقة ارتباط معنوية وتأثير بين الحيوية وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية.

أولاً: معامل الارتباط لقياس العلاقة بين: الحيوية (كمتغير مستقل) وبين السلوك الابتكاري (كمتغير تابع) - باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول رقم (٧)

العلاقة بين التفاني والسلوك الابتكاري باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة (الدلالة)	p. value	معامل الارتباط (r)	المتغيرات
دالة	0,01**	0,630	إجمالي محوري: الحيوية والسلوك الابتكاري

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق رقم (٧) يتضح الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجمالي الحيوية والسلوك الابتكاري، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٣٠) بمستوى معنوية  $\alpha$  اقل من (٠.٠١). تم اثبات وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الحيوية والسلوك الابتكاري.

**ثانياً:** تحليل الانحدار الخطى البسيط Simple Linear regression لقياس

تأثير إجمالي أبعاد الحيوية والسلوك الابتكاري.

جدول رقم (٨)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير إجمالي أبعاد أثر الحيوية والسلوك  
الابتكاري

معامل التحديد $R^2$	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" t. test		المعاملات المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
39,7%	001**	209,139	0,01**	13,273	1,646	الجزء الثابت
			0,01**	14,462	0,630	إجمالي أبعاد الحيوية

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق رقم (٨) يتضح الآتي:

١- معامل التحديد ( $R^2$ )

نجد أن المتغير المستقل إجمالي أبعاد (الحيوية) يفسر (39.7%) من التغير الكلي في المتغير التابع (السلوك الابتكاري)، وباقي النسبة ربما يرجع إلى عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج وايضاً الى الخطأ العشوائي في المعادلة.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل (الحيوية)، ذا تأثير معنوي على المتغير التابع (السلوك الابتكاري)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٤.٤٦٢) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

٣- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٢٠٩.١٣٩) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على بعد السلوك الابتكاري.

#### ٤- معادلة النموذج:

$$\text{السلوك الابتكاري} = 1,646 + 0,630 \text{ الحيوية}$$

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق، يمكن التنبؤ بدرجات السلوك الابتكاري، من خلال قياس مؤشرات الحيوية، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن:

- كل زيادة في مؤشرات الحيوية قدرها (٠.٦٣٠) تؤدي الى زيادة في السلوك الابتكاري بمقدار واحد صحيح.
  - مما من خلال نموذج الانحدار السابق فنجد ان معامل  $\beta$  (الارتباط) لأبعاد الحيوية نسبة تأثير جيد حيث بلغ (٠.٦٣٠)، على بعد السلوك الابتكاري، ويُعد هذا التأثير معنويًا طبقًا لمعامل التحديد R2 الذي بلغ ٣٩.٧%.
- اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحيوية وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية، وانفقت نتيجة الفرضية مع دراسات (Namra, 2021; Yi-Xuan, 2019) على وجود تأثير معنوي بين أبعاد الارتباط بالعمل والسلوك الابتكاري، حيث يعتقدون أن طاقة الموظفين تؤدي إلي قدر أكبر من المسؤولية وزيادة السلوك الإبتكاري، واختلفت مع دراسات (عياد، ٢٠١٧؛ عطية، ٢٠١٨؛ عيد، ٢٠١٩) على وجود ارتباط بشكل غير مباشر بين أبعاد الارتباط بالعمل على السلوك الإبتكاري للموظين، حيث يعتمد الموظفين على ارتباطهم بالعمل على الإبتكارات الفردية وتنفيذ الأفكار الجديدة من خلال الاعتماد على نهج مبتكر في مكان العمل.

#### تحليل الانحدار المتعدد Stepwise Multiple regression

من الفرضيات السابقة يمكن أن نؤكد باستخدام تحليل الانحدار المتعدد معرفة أكثر المتغيرات المستقلة independent، ويرمز لهم (x1, x2, x3) تأثيرًا في المتغير التابع dependent ويرمز له y، الجزء الثابت يرمز له a.

$$\text{معادلة الانحدار المتعدد } y = a + Bx1 + Bx2 + Bx3$$

- وجود تأثير لأبعاد الارتباط بالعمل، وذلك باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي على السلوك الابتكاري، ويعرض الباحث فيما يلي ترتيب أبعاد الارتباط بالعمل حسب درجة التأثير على أبعاد السلوك الابتكاري؛ وذلك حسب قوة التأثير Beta، وكذلك حسب معامل التحديد المعدل  $R^2$  Adj، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٩)

تحديد معنوية أهم عناصر الارتباط بالعمل تأثيراً على السلوك الابتكاري باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد

r	R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعلمة المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
0,734	53,9%	0,01**	123.179	0,01**	7,240	0,942	الجزء الثابت
				0,01**	6,572	0,347	الانهاك في العمل.
				0,01**	4,873	0,232	التفاني.
				0,01**	5,431	0,283	الحيوية.

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق رقم (٩) يتضح الآتي:

١-معامل ارتباط (r)

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين "الارتباط بالعمل والسلوك الابتكاري"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٣٤) بمستوى معنوية  $\alpha$  أقل من (٠.٠١).

٢-معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

نجد أن المتغيرات المستقلة لإجمالي أبعاد عناصر (الارتباط بالعمل)، تقسّر (53.9%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في السلوك الابتكاري،

وباقى النسبة ربما يرجع إلى عدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج وأيضاً إلى الخطأ العشوائي في المعادلة.

٣- اختبار معنوية المتغير المستقل: باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغيرات المستقلة، عناصر الارتباط بالعمل والمتمثلة فى أهم العناصر تأثيراً (الانهماك فى العمل، الحيوية، التقاني)، ذات تأثير معنوي على السلوك الابتكاري، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، حيث بلغت قيم البيتا "  $\beta$  " (٠.٣٤٧)، (٠.٢٨٣)، (٠.٢٣٢)، على التوالي.

#### ٤- معادلة النموذج:

$$\text{السلوك الابتكاري} = 0,347 + 0,942 = \text{الانهماك فى العمل} + 0,232 \\ \text{التقاني} + 0,282 + \text{الحوية}$$

**الفرض الرئيسي الثاني:** توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الارتباط الوظيفي وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

#### متغيرات الفرض:

- ابعاد الدراسة الاساسية (الارتباط الوظيفي، السلوك الابتكاري)
- المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي).

**الأسلوب الإحصائي المستخدم:** تم استخدام اختبار "ف" تحليل التباين أحادى الاتجاه لأكثر من فئتين مستقلتين، لقياس معنوية الفروق طبقاً للمتغيرات محل الدراسة فإذا كان مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥)، دل على وجود فروق ذات تأثير معنوي، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥)، دل على عدم وجود فروق ذات تأثير معنوي.

## (١) العمر:

### جدول رقم (١٠)

اختبار "ف" لقياس معنوية الفروق بين استجابات عينة الدراسة لمتغيرات الارتباط بالعمل  
وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية باختلاف متغير (العمر)

المتغيرات	توزيع فئات العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القرار	
						مستوى المعنوية	الدلالة
الارتباط بالعمل	أقل من ٣٠ سنة	30	3,67	0,44	1,470	0,21	غير دالة
	من ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة	63	3,47	0,45			
	من ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة	81	3,50	0,41			
	من ٤٠ - أقل من ٤٥ سنة	119	3,55	0,45			
	٤٥ سنة فأكثر	27	3,43	0,54			
السلوك الابتكاري	أقل من ٣٠ سنة	30	3,43	0,42	0,234	0,91	غير دالة
	من ٣٠ - أقل من ٣٥ سنة	63	3,39	0,46			
	من ٣٥ - أقل من ٤٠ سنة	81	3,44	0,52			
	من ٤٠ - أقل من ٤٥ سنة	119	3,40	0,41			
	٤٥ سنة فأكثر	27	3,36	0,48			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق رقم (١٠) يتضح ما يلي:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير (العمر) وفقاً لإجمالي (الارتباط الوظيفي)، حيث بلغت قيمة "ف" (١.٤٧٠)، عند مستوى معنوية أكبر (٠.٠٥).

$\alpha p.value >$  ، بمعنى عدم إمكانية رفض فرض العدمي.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير (العمر) وفقاً لإجمالي (السلوك الابتكاري) حيث بلغت قيمة "ف" (٠.٢٣٤)، عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥).

>  $\alpha$  p.value، بمعنى عدم امكانية رفض فرض العدمي.

مما يدلنا على ان عدم وجود فروق داله إحصائياً أي اتفاقهم في الآراء حول إجمالي محاور الارتباط الوظيفي وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية من حيث العمر.

- لا نستطيع رفض الفرض القائل بعدم وجود فروق دالة احصائياً.

(٢) **المؤهل العلمي:** تم استخدام اختبار "ف" تحليل التباين أحادي الاتجاه لأكثر من فئتين مستقلتين

#### جدول رقم (١١)

اختبار "ف" تحليل التباين احادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق بين استجابات عينة الدراسة لمتغيرات الارتباط الوظيفي وتدعيم السلوك الابتكاري باختلاف متغير (المؤهل العلمي)

القرار	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	توزيع فئات المؤهل	المتغيرات	
							الدالة
غير دالة	0,46	0,863	0,53	3,59	45	دبلوم	الإرتباط الوظيفي
			0,42	3,53	162	بكالوريوس	
			0,47	3,51	74	ماجستير	
			0,42	3,44	39	دكتوراه	
غير دالة	0,19	1,563	0,51	3,5	45	دبلوم	السلوك الابتكاري
			0,46	3,36	162	بكالوريوس	
			0,41	3,45	74	ماجستير	
			0,41	3,41	39	دكتوراه	

من الجدول السابق رقم (١١) يتضح ما يلي:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير (المؤهل العلمي) وفقاً لإجمالي (الإرتباط الوظيفي)، حيث بلغت قيمة "ف" (٠.٨٦٣)، عند مستوى معنوية اكبر (٠.٠٥).



**> p.value α**، بمعنى عدم امكانية رفض فرض العدمي.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير (المؤهل العلمي) وفقاً (للسلوك الابتكاري) حيث بلغت قيمة "ف" (١.٥٦٣)، عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥).

**> p.value α**، بمعنى عدم امكانية رفض فرض العدمي.

مما يدلنا على أن عدم وجود فروق داله احصائيا أي اتفاهم فى الآراء حول إجمالي محاور الإرتباط الوظيفي وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية من حيث المؤهل العلمي.

- لا نستطيع رفض الفرض القائل بعدم وجود فروق دالة احصائياً.  
٣- عدد سنوات الخبرة المهنية

الأسلوب الإحصائي المستخدم

- تم استخدام اختبار "ف" تحليل التباين احادي الاتجاه لأكثر من فئتين مستقلتين

جدول رقم (١٢) اختبار "ف" تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق بين

استجابات عينة الدراسة لمتغيرات "الارتباط الوظيفي وتدعيم السلوك الابتكاري" باختلاف

متغير (عدد سنوات الخبرة المهنية)

المتغيرات	توزيع فئات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القرار	
						الدالة	مستوى المعنوية
الارتباط الوظيفي	أقل من ٥ سنوات	37	3,44	0,56	0,749	0,52	غير دالة
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	107	3,51	0,45			
	من ١٠ - أقل من ١٥ سنه	133	3,56	0,38			
	أكثر من ١٥ سنه	43	3,51	0,53			
السلوك الابتكاري	أقل من ٥ سنوات	37	3,33	0,42	3,772	0,01*	دالة
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	107	3,32	0,40			
	من ١٠ - أقل من ١٥ سنه	133	3,46	0,46			
	أكثر من ١٥ سنه	43	3,56	0,52			

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥٥.

### من الجدول السابق رقم (١٢) يتضح ما يلي:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير (عدد سنوات الخبرة المهنية) وفقا لإجمالي (الإرتباط الوظيفي)، حيث بلغت قيمة "ف" (٠.٧٤٩)، عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥).  $\alpha p.value$ ، بمعنى عدم امكانية رفض فرض العدمي.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير (عدد سنوات الخبرة المهنية) وفقا لإجمالي (السلوك الابتكاري) حيث بلغت قيمة "ف" (٣.٧٧٢)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، وذلك لصالح (أكثر من ١٥ سنة)، (من ١٠-٥ سنوات) (أقل من ٥ سنوات) بمتوسطات حسابية (٣.٥٦)، (٣.٤٦)، (٣.٣٢)، (٣.٣٣) على الترتيب.

$\alpha p.value$  بمعنى رفض فرض العدمي.

- مما يدلنا على ان عدم وجود فروق دالة إحصائية أي اتفاقهم في الآراء حول إجمالي الارتباط الوظيفي، ووجود فروق دالة إحصائية، وذلك لصالح سنوات الخبرة الأعلى حول إجمالي تدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية من حيث عدد سنوات الخبرة المهنية.

- لا نستطيع رفض الفرض القائل بعدم وجود فروق دالة احصائياً.

### ٤- المسمى الوظيفي

الأسلوب الإحصائي المستخدم

- تم استخدام اختبار "ف" تحليل التباين أحادي الاتجاه لأكثر من فئتين مستقلتين.

جدول رقم (١٣)

اختبار "ف" تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق بين استجابات عينة الدراسة لمتغيرات "الارتباط الوظيفي وتدعيم السلوك الابتكاري" باختلاف متغير (المسمى الوظيفي)

المتغيرات	توزيع فئات المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القرار	
						الدالة	مستوى المعنوية
الإرتباط الوظيفي	مدير	46	3,58	0,45	2,608	0,01*	دالة
	نائب مدير	54	3,52	0,44			
	موظف إداري	147	3,51	0,45			
	موظف فني	73	3,38	0,44			
السلوك الابتكاري	مدير	46	3,45	0,42	0,146	0,93	غير دالة
	نائب مدير	54	3,41	0,45			
	موظف إداري	147	3,40	0,47			
	موظف فني	73	3,41	0,45			

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥

من الجدول السابق رقم (١٣) يتضح ما يلي:

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير (المسمى الوظيفي) وفقاً لإجمالي (الإرتباط الوظيفي)، حيث بلغت قيمة "ف" (٢.٦٠٨)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، وذلك لصالح كل من على الترتيب (مدير)، (نائب مدير)، (موظف إداري)، (موظف فني)، بمتوسطات حسابية (٣.٥٨)، (٣.٥٢)، (٣.٥١)، (٣.٣٨) على الترتيب.

$\alpha p.value <$  بمعنى رفض فرض العدمي.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير (المسمى الوظيفي) وفقاً لإجمالي (السلوك الابتكاري) حيث بلغت قيمة "ف" (٠.١٤٦)، عند مستوى معنوية أكبر من (٠.٠٥).

$\alpha p.value >$  ، بمعنى عدم امكانية رفض فرض العدمي.

- مما يدلنا على وجود فروق دالة إحصائياً تشير إلى الاختلاف في الآراء لصالح الفئات الإدارية الأعلى حول إجمالي الارتباط الوظيفي، وعدم وجود فروق حول إجمالي السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية من حيث المسمى الوظيفي. اي لا نستطيع رفض الفرض القائل بعدم وجود فروق دالة احصائياً.

#### اختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني:

لا نستطيع رفض الفرض القائل بعدم وجود فروق دالة احصائياً، فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة الديموغرافية متمثلة حول الارتباط الوظيفي وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية.

### النتائج والتوصيات

#### ١- نتائج الدراسة

توصل الباحث إلى عدد من النتائج الإحصائية الخاصة بدور الارتباط الوظيفي في تدعيم السلوك الابتكاري، ويمكن تلخيص أهم النتائج من خلال الإحصاء التحليلي الذي تم التوصل إليه فيما يلي:

باستخدام مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة، تبين أن تحليل الارتباط يعطي مؤشراً مبدئية إيجابية عن مدى تأثير أبعاد الارتباط الوظيفي في السلوك الابتكاري.

#### باستخدام تحليل الارتباط الخطي البسيط والمتعدد:

- أثبتت نتائج اختبار الفروض بقبول الفرض الرئيسي الأول (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الارتباط الوظيفي وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية)، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠.٧٣١)، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥)، بمعنى أنه كلما كان هناك اتجاه وتفعيل إيجابي للارتباط بالعمل والمتمثل في أبعاده (الانهماك في العمل - التقاني - الحيوية) كلما انعكس إيجابياً على تدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية.

- أثبتت نتائج اختبار الفروض بقبول الفرض الفرعي الاول (يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الانهماك في العمل وتدعيم السلوك الابتكاري)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.657)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، بمعنى أنه كلما كان هناك إتجاه وتفعيل ايجابي نحو الانهماك في العمل كلما انعكس إيجابيا على السلوك الابتكاري.
  - أثبتت نتائج اختبار الفروض بقبول الفرض الفرعي الثاني القائل (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التقاني وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.573)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، بمعنى أنه كلما كان هناك اتجاه وتفعيل إيجابي نحو التقاني كلما انعكس إيجابياً على السلوك الابتكاري.
  - أثبتت نتائج اختبار الفروض بقبول الفرض الفرعي الثالث الإحصائي القائل (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحيوية وتدعيم السلوك الابتكاري للعاملين بشركة البترول الكويتية)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.630)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، بمعنى أنه كلما كان هناك اتجاه وتفعيل إيجابي نحو الحيوية كلما انعكس إيجابياً على السلوك الابتكاري.
- وقد تم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد Stepwise Multiple regression لمعرفة أكثر عناصر الإرتباط الوظيفي تأثيراً، فتبين التأثير الدال والفعال لأبعاد المتغير المستقل الإرتباط الوظيفي المؤثرة في السلوك الابتكاري بدرجات متفاوتة، وكان الانهماك في العمل أكثر تأثيراً على السلوك الابتكاري، يليه الحيوية ثم التقاني حيث بلغت "قيم البيتا" (0.347)، (0.283)، (0.232) على التوالي.
- ولإثبات الفرض الرئيسي الثاني:**
- تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتي تتمثل في (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي)، تبين عدم وجود بعض فروق حول أبعاد الإرتباط الوظيفي في تدعيم السلوك الابتكاري وفقاً لآراء المستقصى تبعاً للعمر والمؤهل العلمي، ووجود فروق فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية

لصالح سنوات الخبرة الأعلى، ووجود فروق فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي وفقا للسلوك الابتكاري لصالح الفئات الوظيفية الأعلى، بمعنى قبول الفرض في أغلب أجزائه.

## ٢-توصيات الدراسة

يمكن تناول توصيات الدراسة كما موضح في الجدول رقم (١٤):

### جدول رقم (١٤)

#### توصيات الدراسة

م	مجال التوصية	التوصية	المسئول عن التنفيذ	متطلبات وآليات التنفيذ	المدة الزمنية	الميزانية المقترحة
١	الارتباط الوظيفي	ضرورة الاهتمام بتنمية وزيادة الارتباط الوظيفي لدي العاملين بالشركة.	- الإدارة العليا بالشركة	١. توفير المعلومات المناسبة واللازمة التي تساعد العاملين علي أداء عملهم بالحيوية والحماس المطلوب ٢. توفير الدعم اللازم لكافة العاملين بحيث يشمل الدعم المالي المطلوب وتوفير مستلزمات التشغيل اللازمة لاستغراق العاملين في العمل ٣. تنمية مهارات صنع واتخاذ القرار والعمل بروح الفريق مما يزيد من التفاني لدي العاملين وبالتالي زيادة ارتباطهم الوظيفي.	سنويًا	حسب توصيات مجلس الإدارة
		توفير مناخ يسوده الترابط والتعاون وتعزيز العمل بروح الفريق بكافة الطرق والأشكال وعلي جميع المستويات الإدارية في الشركة مما يزيد من أواصر الثقة والترابط بين المديرين والموظفات لتعزيز الارتباط الوظيفي.	- الإدارة العليا - رؤساء الأقسام بالشركة	١. تأهيل العاملين من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية في مختلف المستويات التنظيمية ٢. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	كل ٦ شهور	مائة ألف دينار

الارتباط بالعمل وأثره في تعزيز السلوك الابتكاري للعاملين بشركات البترول الكويتية  
الباحث/ عبد الله علي محمد غضيان العجمي

مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والترنوية

حسب توصيات الإدارة العليا	سنوياً	١. توفير طرق العمل المناسبة وتوفير برامج الأمان للعاملين ٢. وضع سياسات ونظم وإجراءات للعمل تتسم بالمرونة ٣. ضرورة المراجعة الدورية بالتنظيم المختلفة مثل نظم الأجور والحوافز	- الإدارة العليا بالشركة	ضرورة اقتران نظم وسياسات الشركة بتعزيز شعور العاملين بالأمان الوظيفي		
خمسون ألف دينار	بصفة دورية	- تصميم برامج تعمل علي رفع الكفاءة الذاتية	- الإدارة العليا	بث روح التفاؤل والأمل لدي العاملين لتقليل الضغوط عليهم	السلوك الابتكاري	٢
حسب توصيات الإدارة العليا	بصفة دورية	- وضع منهجية واضحة المعالم للمحافظة علي المناخ الملائم وتوفير فرص للابتكار للعمل.	- الإدارة العليا	منح العاملين فرص للتفكير والإبداع للوصول من خلالها إلي أهداف عملية حتي يشعر بالتفاؤل والعمل		
حسب توصيات الإدارة العليا	بصفة دورية	- توفير مستويات عليا من القيادة لتوفير البيئة المناسبة للعاملين لتوليد أفكار ابداعية	- الإدارة العليا	يتعين علي الشركات المزيد من تحفيز العاملين نحو إيجاد وتوليد أفكار وأساليب عمل إبداعية وابتكارية		
مائة ألف دينار	بصفة دورية	- عن طريق تطوير برامج جديدة لفترات زمنية كمصدر جيد للأفكار الابتكارية والإبداعية	- الإدارة العليا	يتعين علي الشركة الاهتمام بتوفير جداول زمنية من أجل تقديم أفكار ابتكارية.		

## المراجع

### المراجع العربية:

- ١- أبو الوفا، جمال محمد (٢٠١٨)، دور البيئة المجتمعية الابتكارية في تحقيق الجودة الشاملة، بالمؤسسة التعليمية، *المجلة الدولية للدراسات دار المنظومة*، مج (٢٩)، ع (١١٣).
- ٢- أحمد، روضه عادل طلبة (٢٠٢٣) تحليل العلاقة بين السلوك الابتكاري للعاملين والفخر التنظيمي، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مج ٢٤، ع ١،
- ٣- أحمد، نجلاء حسن جمعة (٢٠٢٣) القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل، الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية بالتطبيق على البنك الأهلي المصري في القاهرة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(١)٣، ص ١-٦١.
- ٤- اسماعيل، عمار فتحي موسي، (٢٠٢٢) إيمان العمل والإرتباط الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء المستدام للجامعات المصرية، دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، (١) ١٤، ص ١-٧٠.
- ٥- البردان، محمد فوزي أمين (٢٠١٧)، دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- ٦- جبريل، وائل محمد (٢٠١٨)، أثر الدعم التنظيمي على إدارة الابتكار دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي ليبيا، *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة*، مج (٢)، ع (٣).
- ٧- حمد، محمد حسن خليل (٢٠١٦)، أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.



- ٨- خليل، جيهان أحمد (٢٠٢١)، دور أس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإجهاد المهني والارتباط الوظيفي لفريق العمل، دراسة ميدانية على قطاع البريد بمحافظة القاهرة والجيزة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، مج (٢)، ع (٢).
- ٩- خنفور، محمد مختار (٢٠٢١)، دور المعرفة الضمنية في إدارة الابتكار دراسة ميدانية على شركة البريقة لتسويق النفط قطاع بنغازي بليبيا، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، مج (٣٥)، ع (٢).
- ١٠- الرشيد، عبد الرحمن (٢٠١٣)، البيئة الابتكارية كما يدركها الطلاب وعلاقتها بالتفكير الابتكاري، *المجلة الدولية للدراسات بدار المنظومة*، مج (٢)، ع (٣).
- ١١- الرواشدة، أسم طه، (٢٠١٣)، أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على السلوك الإبداعي في شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، متطلبات الحصول على الدرجة، جامعة مؤته.
- ١٢- زيدان، ميادة السيد (٢٠١٦)، ضغوط العمل وتأثيرها على الارتباط الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- ١٣- عبد العال، محمد حمدي زكي (٢٠٢٣) الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(١)٣، ص ٣٠٥-٣٥١.
- ١٤- عبد العال، هدى محمد (٢٠٢١)، عوامل اليقظة الإستراتيجية الداعمة في جودة بيئة العمل الابتكارية، دراسة ميدانية، جامعة القاهرة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، مج (٢)، ع (٢)، ج (٣).
- ١٥- عشري، تامر إبراهيم، (٢٠٢٠) رأس المال النفسي الإيجابي كوسيط بين المتعة في مكان العمل والارتباط الوظيفي، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٤٣٠.

- ١٦- عشري، تامر ابراهيم؛ سبع، سنية محمد أحمد سليمان (٢٠٢٣) توسيط الرسوخ التنظيمي فى العلاقة بين الشغف بالعمل والارتباط الوظيفي، بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(٢)٣، ص ٤٩-٧٧.
- ١٧- العشري، محمد حسن محمد (٢٠٢٠)، أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل، دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، **مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنوفية، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، الجزء الأول، ص ٥٠-٧٤
- ١٨- العنزي، أحمد ظاهر (٢٠١٣) دوران العمل بالقطاع العام فى دولة الكويت، الواقع والمعالجة، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية.
- ١٩- محمد حسين آل مكنوم (٢٠١٦)، أثر وجود إستراتيجية للثقافة التنظيمية على ارتباط العامل بالعمل وزيادة درجة ولائه وإنتائه التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم جامعة الإدارية، جامعة العين، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- ٢٠- مرزوق، عبد العزيز علي (٢٠١٣)، نموذج مقترح لتأثير التماثل التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والارتباط الوظيفي، **مجلة التجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا. (٣).
- ٢١- المطيري، فيصل بن فرج (٢٠٢٠)، الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع ودورها فى تعزيز الابتكار البيئي من خلال الدور الوسيط للقيادة التحولية الخضراء فى الشركات النفطية، **مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد**، مج (٢)، ع (١).
- ٢٢- المغربي، عبد الحميد (٢٠١٢): أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٦ (٣)، ١-٥٠.

### المراجع الأجنبية:

- 1- Agarwal, U. A. (2014) Linking justice, trust and innovative work behavior to work engagement, *Personnel Review*, 43(1).
- 2- Al- Majali, A. Y. and Sunna'a H.J. (2013), Jordan Ahli Bank's Commitment to Applying the Concept of Strategic Management, Field Study, *International Review of Management and Business Research*, 2(3).
- 3- Al-Araimi, M. F. (2012). The relationship between the full range of leadership styles and employees' creative performance in Civil Service organizations: a field study of Omani Civil Service managers (*Doctoral dissertation, University of Manchester*).
- 4- Ampofo, E. T. , (2020) Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organizational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star – rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 253-262.
- 5- Breevaart K, Bakker, Arnold B, and Demerouti E, Daily self (2014) management and employee work engagement, *Journal of Vocational Behavior*, 84, P. 31-38.
- 6- Chester J. Taranowski, (2011) Work Engagement: Crating a more meaningful job, *ERS*, XVII (3), p. 1-4.
- 7- Dawei Wang, Xiaowen LI, Mengmeng Zhou, Phil Maguire, zhaobiao ZONG, and Yixin HU, (2019), Effects of abusive supervision on employees' innovative behavior: The role of job insecurity and locus of control, *Scandinavian Journal of Psychology*, 60, 152–159.
- 8- Evans, Bryan, M.S. (2016). Perceived Supervisor Emotional Intelligence Implications For Subordinate Job engagement and Subordinate Turnover in Tentions unpublished, *PHD Dissertation*, Faculty of the California,

School of Professional Psychology, Alliant International University San Diego.

- 9- Geldenhuys, M, Laba, K, & Venter, C.M. (2014). Meaningful work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1)
- 10- Gupta, V., & Singh, S. (2015). Leadership and creative performance behaviors in R&D laboratories: examining the mediating role of justice perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 21-36.
- 11- Hammedi, W., Leclercq, T., Poncin, I., and Alkire, L. (2021), Uncovering the dark side of gasification at work: impacts on engagement and well – being, *Journal of Business Research*, 122, P. 256-269.
- 12- Hughes, J. C. & Rog E. (2008). Talent management a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7)
- 13- Jacob Wood, Jihye Oh, Jiwon Park, & Woocheo Kim (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research" Human Resource Development Review, 19(3).
- 14- Khan, W.A., (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- 15- Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P., (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- 16- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and transformational leadership. *Leadership & organization development journal*, 42(7), 989-1003.

- 17- Niu, H. J. (2014). Is innovation behavior congenital? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review*, 43 (2), 288-302.
- 18- Norfadhilton Zahari, and Maniam Kaliannan, (2022), Antecedents of Work Engagement in the Public Sector: A Systematic Literature Review, *Review of Public Personnel Administration*.
- 19- Ozlem Uzunsaf Yamak and Serife Zihni Eyupoglu, (2021), Authentic Leadership and Service Innovative Behavior: Mediating Role of Proactive Personality, 1–15.
- 20- Raymond, T., Mjoli, T. (2013). The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower level employees at a motor-car manufacturing company in Eastern London, South Africa. *Journal of Business & Economic Management*. 6, 25-35.
- 21- Saks, A.M., (2006), Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp.600-619.
- 22- Schaufeli, W. B. Bakker, A B. and Salanova, M. (2006) The Measurement of Work Engagement with a short Questionnaire, A Cross-National Study, *Educational and Psychological Measurement*, 66(4).
- 23- Shuck, B. and Herd, A.M., (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156-181.
- 24- Sony, M. and Mekoth N., (2016), The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job satisfaction and Job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30,(1).

- 25- Stowe, C. R., & Grider, D. (2014). Strategies for advancing organizational innovation. *Journal of Management and Marketing Research*, 15, 1.
- 26- Tran q., (2018). Employee Engagement How does the organization increase engagement? From the viewpoint of HR representatives in Finland, *Master's thesis*, Faculty of Social Sciences, Business and Economics, Abo Academy University, 128-139.
- 27- Wahyuningsih sri H., Sudiro a., Troena, E., Irawanto, and Dodi W., (2018), Competing Through Employee Engagement: A Strategic Perspective of Human Resource Agnda, *Journal of Management Research*, 10 (2), p. 112-129.
- 28- Witemeyer, H. A. (2013). Employee Engagement Construct and Instrument Validation, *Unpublished Executive Doctoral in Business*, the Robinson College of Business, Georgia State University.
- 29- Xifeng Lu 1, Haijing Yu, (2022), Relationship between Employee Mental Health and Job Performance: Mediation Role of Innovative Behavior and Work Engagement, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 6599.
- 30- Norouzinik, Y., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Eslami, G. (2022). Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: mediating roles of job embeddedness and job engagement. *Innovation*, 24(3), 355-380.
- 31- Wang, Y. X., Yang, Y. J., Wang, Y., Su, D., Li, S. W., Zhang, T., & Li, H. P. (2019). The mediating role of inclusive leadership: Work engagement and innovative behaviour among Chinese head nurses. *Journal of nursing management*, 27(4), 688-696.