



درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

د. أوسيم محمد عطاء

استاذ مساعد بقسم التربية||
كلية التربية صبر|| جامعة لحج||

Phone:00967771364201

د. جلال عبده الزبير

استاذ مساعد بقسم التربية||
كلية التربية طور الباحه|| جامعة لحج||

Mail: galalazzubir78@gmail.com

Phone: 00967775703432

د. حسين سالم الكوني

استاذ مساعد بقسم التربية||
كلية التربية زنجبار|| جامعة أبين||

Mail: alkoonih65@gmail.com

Phone: 0096777891459



<https://doi.org/10.56793/pcra2213127>

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية صبر بجامعة لحج، ومدى وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية، والاستغراق الوظيفي، في ضوء متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؛ واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة من (44) عبارة؛ كأداة تم توزيعها على عينة بلغت (62) من الهيئة التدريسية، وبنسبة 83% من المجتمع. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج (spss). وتوصلت الدراسة إلى الآتي: حصلت درجة ممارسة القيادة الابتكارية لقيادات كلية التربية صبر بجامعة لحج على متوسط كلي (1.80 من 3) أي بدرجة (متوسطة) وعلى مستوى المجالات حصل بيئة العمل على أعلى متوسط (1.94) ثم السلوك الابتكاري بمتوسط (1.77) وأخيراً تعامل الإدارة مع الموظفين بمتوسط (1.68) وجميعها بمستوى ممارسة (متوسطة)، وحصل الاستغراق الوظيفي لهيئة التدريس على متوسط (2.43 من 3) بدرجة (عالية)، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل في مجالي (السلوك الابتكاري، وبيئة العمل، والقيادة الابتكارية ككل) لصالح البكالوريوس، وفي مجال الاستغراق الوظيفي لصالح الماجستير، وتبعاً لمتغير اللقب العلمي في جميع المجالات لصالح المعيد، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغيري (الجنس - الخبرة)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة القيادة الابتكارية والاستغراق الوظيفي بلغت (0.57) وتشير لعلاقة (متوسطة)، واستناداً للنتائج أوصى الباحثون برفع درجة الوعي ونشر ثقافة القيادة الابتكارية لدى قيادة الكلية وأعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى مقترحات بدراسات مكملية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، الاستغراق الوظيفي. استطلاع هيئة التدريس، كلية التربية صبر، جامعة لحج.

The degree of innovative leadership practice in the College of Education Sabr at the University of Lahj and its relationship to job engagement

Dr. hussein salem al_kawni.

Assistant Professor Faculty of Education

Zingbar||

Abyan University ||Yemen

Mail: alkoonih65@gmail.com

Tel: 0096777891459

Dr. Galal Abdo Azzubir

Assistant Professor Faculty of

Education, Tur_Al_Bahah||

Lahj University || Yemen

Mail: galalazzubir78@gmail.com

Tel: 00967775703432

Dr. Oseem Mohammed
Ataa

Assist Professor Faculty of Education||

saber Lahj University|| Yemen

Tel: 00967771364201

Abstract: The study aimed at identify the degree of innovative leadership practice in the College of Education Sabr at the University of Lahj, the level of job engagement among faculty members at the College of Education Sabr at the University of Lahj, and the extent to which there is a significant correlation between the degree of innovative leadership practice and job engagement, in light of the variables (gender, qualification scientific, years of experience); The researchers used the descriptive correlative approach, and a questionnaire of (44) phrases; As a tool, it was distributed to a sample of (62) of the teaching staff, and 83% of the community. The data was analyzed using the program (spss). The study found the following: The degree of innovative leadership practice for the leaders of the College of Education Sabr at the University of Lahj obtained a total average (1.80 out of 3), i.e. with a (medium) degree. The administration with the employees averaged (1.68), all of them at the level of practice (medium), and the job engagement of the teaching staff got an average of (2.43 out of 3) with a degree (high), and there were statistically significant differences according to the qualification variable in the fields of (innovative behavior, work environment, and innovative leadership). As a whole) in favor of the bachelor, and in the field of job involvement in favor of the master, and according to the variable of scientific title in all fields in favor of teaching assistants, and there are no differences according to the variables (sex – experience), It was also found that there was a positive direct correlation between the practice of innovative leadership and job involvement, which amounted to (0.57) and indicates a (medium) relationship. Based on the results, the researchers recommended raising the degree of awareness and spreading the culture of innovative leadership among the college leadership and faculty members, in addition to proposals for complementary studies on the subject.

Keywords: innovative leadership, job engagement. Faculty survey, College of Education Sabr, University of Lahj.

مقدمة.

تواجه المنظمات في الوقت الحالي ظروفًا بيئية تفرض على القائمين عليها حتمية التجديد والابتكار لمساعدتها على مواجهة هذه الظروف والتماشي معها، حيث تشكل القيادة الابتكارية العنصر الأساس في عملية التجديد والابتكار والتطور في العمل المؤسسي؛ كون القيادة عملية إنسانية، وخصوصاً في المجال التربوي. وبقدر ما ترتبط ثقافة الإبداع بالعوامل الخارجية والمؤثرات المحيطة؛ فهي ترتبط - أيضاً - بالبيئات الداخلية للمنظمات؛ حيث تُعدّ المحرك الرئيس لعمليات التطوير، وهي العصب والشريان لبيئات العمل؛ لإعطاء العاملين فرصاً أكبر للمساهمة الفاعلة في التحسين والتطوير على مستوى المنظمة (Caulier et al, 2012). وفي ظل النمو المضطرد في المعلومات والتقدم في التقنية الحديثة فإنه أصبح من الضروري أن تواكب المنظمات الإدارية هذا التغير الهائل والمستمر، حيث أصبح الإبداع الإداري لا يأتي جزافاً، ولكن لا بد أن تتوفر له البيئة الإدارية الجيدة التي تساعد على الابتكار والإبداع لدى الشخص، وذلك من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب ومعرفة المشكلات والعوائق التي تحول دون التقدم والمضي في إيجاد جيل قادر على استحداث أساليب ابتكارية في تسيير العمل في المنظمات الحكومية (الشمري، 2006، 11). والقيادة الابتكارية تلعب دوراً إيجابياً في بقاء المنظمات واستمرارها، وتطورها، وتحقيقها لأهدافها، كما أن لها دوراً كبيراً في تشجيع العاملين على بناء علاقات إنسانية قوية، تساعد في تحسين الأداء، ورفع مستوى الإنجاز؛ وذلك لأن الشعور بالرضا يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من ولاء العاملين للمنظمة. ويقع هذا الدور على عاتق القادة الأكاديميين، فعلى القائد أن يكون مبتكراً يتسم بالمتابعة، إذ يلزم عليه إدراك أهمية الابتكار في العمل وينظر إلى كل ما هو جديد ويهتم بأساليب التفكير الجديدة، ويعمل على توظيفها حتى يتسنى له

رفع الكفاءات الإنتاجية للعاملين معه من إداريين وأعضاء هيئة تدريس، ويحرك الأفكار ويتلافى المشكلات وادارة الأزمات حتى يتمكن من مواكبة التطور والسير معه (الشهراني، 2018، 585).

ومن ضمن تلك السلوكيات الإيجابية التي تقع على عاتق القادة الإداريين هو تشجيع علاقة الفرد بوظيفته، وهذا ما اصطلح على تسميته بالاستغراق الوظيفي " حيث تبرز أهميته كأحد الآليات الفعالة لتحسين أداء العاملين وقبولهم لبعض التغييرات والتطورات التي تجتاح منظماتهم وتقليل مقاومتهم لهذه التغييرات، وكذلك في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، حيث يتناول تصرفات الأفراد وأدوارهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم على حد سواء" (العبادي وجاف، 2012، 80)، فالاستغراق الوظيفي هو المفتاح الرئيس للنجاح التنظيمي؛ حيث أن الأفراد العاملون الذين لديهم مستوى عال من الاستغراق الوظيفي في منظماتهم سيمكثهم ذلك من الاحتفاظ بالمواهب وتحسين الأداء التنظيمي، ذلك فضلاً عن حلقة الوصل الرئيسية لسمعة المنظمة، وخلق القيمة لأصحاب المصلحة (الحسني، 2013، 8).

إن القيادة الابتكارية هو موضوع في غاية الأهمية يجب دراسته وربطه بتغييرات أخرى كالاستغراق الوظيفي لما لهما من انعكاس إيجابي على المؤسسات التربوية التعليمية، وجب على القائد امتلاك المهارات الابتكارية التي بدورها تساعده على تحقيق الأهداف المنشودة، والتهوض بالمؤسسة أو المنظمة التي يرأسها، وعليه مواكبة التطوير والتطور من حوله، حتى يبقى هو ومنظّمته والعاملين فيها في المقدمة دائماً وعليه أن يقوم دائماً بتدريب وتشجيع من حوله للمثابرة في طرح الأفكار الابتكارية الجديدة والخلاقة، ليسود جوّاً من الابتكار والإبداع في المنظمة.

وتأسيساً على ما سبق، وفي ظل بروز سلوك الاستغراق الوظيفي كأحد السلوكيات الإيجابية المرغوبة والمؤثرة بشكل فاعل على أداء الأفراد، والذي تسعى المنظمات التعليمية منها على وجه الخصوص إلى تبنيه، وجعله واقعاً حقيقياً في سلوكيات المعلمين، وكذلك في ظل تأكيد العديد من الدراسات والأبحاث على أهمية الدور التي تقوم به القيادة الابتكارية كدراسة مقبيل (2021) التي أوصت بوضع الخطط المستقبلية لمواجهة الصعوبات التي تحد من الابتكار، وتهيئة الفرص لظهور الأفكار الابتكارية وتقبلها لمناقشتها ومن ثم اعتمادها في الجامعة، وكذا إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية الابتكار والافادة من أفكارهم الموجودة لديهم والعمل على تحفيزهم، كما تولدت لدى الباحثين قناعة شخصية بأهمية الكشف عن واقع درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية صبر بجامعة لحج.

مشكلة الدراسة:

يتعرض القادة في المؤسسات التعليمية والتربوية إلى الكثير من المشكلات التي تواجههم في مؤسساتهم التعليمية والتربوية، مما يتوجب منهم أن يكونوا قادرين على التصدي لها بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب أن تتوفر فيهم سمات معينة من الابتكار في كيفية التعامل مع هذه المواقف، بدلاً من الأساليب التقليدية المتبعة في كثير من المنظمات، ولعل أكثر المشكلات التي يتعرض لها القائد التربوي هي اتباع الأسلوب النمطي التقليدي في حل المشكلات، ومن خلال عمل الباحثين بصفتهم أعضاء هيئة تدريس في كلياتهم استشعروا بأن قيادات كلياتهم مازالت تمارس النمط القيادي الذي يفتقر لجوانب الابتكار والإبداع في التعامل مع المشكلات التي تواجههم، ويعيدون كل البعد عن حب أعمالهم والتعلق بها والتفاني فيها ولا يرغبون في التطوير والتغيير الذي يجلب المنفعة لكلياتهم على المدى القريب والبعيد؛ ولا يجلب الرضا بل يظهر السخط والتأفف من العمل والعاملين، وقد أوصت بعض الدراسات كدراسة جبريني (2016) ودراسة الشهراني (2018)، ودراسة (الراشد واليحيى 2020)، ودراسة مقبيل (2021)، بأهمية دراسة القيادة الابتكارية وتفعيل الابتكار في الجامعات من خلال تشجيع الأداء الابتكاري والتخلص من الإجراءات الروتينية. وبناء على ذلك تكمن مشكلة الدراسة في غياب التقييم لواقع

أداء القيادات الأكاديمية والإدارية بكلية التربية، مع وجود غموض حول طبيعة العلاقة بين تصرفات العمادة وبين الاستغراق الوظيفي للبيئة التدريسية والهيئة المساعدة.

أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى قيادة كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة قيادة كلية التربية صبر بجامعة لحج للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية صبر بجامعة لحج من وجهة نظرهم؟
- 3- ما درجة ممارسة قيادة كلية التربية بجامعة لحج للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية لقيادة كلية التربية بجامعة لحج، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتدريس المساعدة في كلية التربية صبر بجامعة لحج.

كما يهدف البحث إلى:

1. معرفة درجة ممارسة قيادة كلية التربية صبر بجامعة لحج للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. معرفة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية صبر بجامعة لحج من وجهة نظرهم.
3. معرفة درجة ممارسة قيادة كلية التربية بجامعة لحج للقيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي.
4. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية لقيادة كلية التربية صبر بجامعة لحج، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث من خلال الجانبين النظري والتطبيقي:

أولاً- الأهمية النظرية:

ويمكن لهذا البحث أن يساهم في:

- إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات البحث الحالي.
- لفت انتباه القيادات الأكاديمية بضرورة الانتباه لدور القيادي المبتكر القادر على التنبؤ بالمستقبل.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تخص القيادة الابتكارية، والتي من الممكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في وزارة التعليم العالي.

ثانياً- الأهمية التطبيقية:

- تكمن الأهمية التطبيقية بما يأتي:
- يؤمل أن يفيد هذا البحث القيادات الأكاديمية في اليمن بإظهار أهمية العلاقة بين القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي.
- مواكبة الجديد في عالم القيادة للمنظمات التعليمية التي تؤكد على التطور والتغيير والابتكار في العمل.
- يؤمل أن تدفع نتائج البحث الباحثين؛ لإجراء أبحاث أخرى مماثلة، وربطها بمتغيرات أخرى.
- يؤمل أن يفيد البحث أصحاب القرار التربوي والتعليمي؛ لاتخاذ بعض الاقتراحات والتوصيات الذي سيخرج بها، وتبنيها على أرض الواقع لتحقيق الأهداف.

حدود الدراسة:

يقصر البحث على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي.
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة.
- الحدود المكانية: كلية التربية صبر بجامعة لحج.
- الحدود الزمانية: تم التطبيق الميداني للبحث في الفصل الأول للعام الجامعي 2021-2022.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة الابتكارية:
- القيادة لغة: من الفعل (قاد وقود) والقائد من قود فريقاً من الناس وقاد الجيش؛ أي كان رئيساً عليه يدير شؤونه ويوجهه، وقاد الدابة؛ أي أخذ بمقودها ومشى أمامها. (المعجم الوسيط، 2008، 217).
- وعرفها (الزواهرة، 2019، 20) بأنها: "إيجاد شيء جديد من خلال صياغة الأفكار، وتعديلها على أن يكون ملائماً للواقع، ويعمل على حل المشكلات، ويحقق الأهداف، ويكون ذا قيمة".
- وعرفها (السليمان، 2019، 7) بأنها: "النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل إلى التجريب والتجديد والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير".
- ويعرفها الباحثون إجرائياً بأنها: مجموعة من الأفكار التي تستحدثها قيادة كلية التربية صبر لتطوير أساليب جديدة تسهم في إنجاز الأعمال والمهام، التي تؤدي إلى حلول للمشاكل التي تواجههم بطرائق إبداعية متطورة، وسيتم قياس ذلك من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة.
- الاستغراق الوظيفي: وعرفه يوسف (2011، 69) بأنه: "مدى ارتباط الفرد بوظيفته وما تمثله له من أهمية في حياته ومدى انعكاس ذلك على تقديره لذاته".
- وعرفه جلاب (2011، 112) بأنه: "الدرجة التي يتطابق فيها الفرد سيكولوجياً مع عمله وينظر إلى مستوى أداءه المدرك على أنه مهم لبلوغ قيمة النفس".
- ويعرف بأنه: "استراتيجية عمل مصممة لضمان جعل العامل يلتزم لأهداف وقيم المنظمة ويسهم بنجاحها". (Aynickal, 17; 2014)

- أبو غالي (2019: 11) بأنه: "العلاقة النفسية بين الفرد ووظيفته ودورها في تشكيل التصور الذاتي للفرد ومن ثم فهو يوضح مدى ارتباط الفرد بوظيفته واهتمامه بها".
- ويعرفه الباحثون إجرائياً بأنه: مدى اندماج وانتماء أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية صبر بجامعة لحج في تأدية مهامهم وواجباتهم في وظائفهم لتحقيق أهداف الكلية.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- القيادة الابتكارية:

تسهم القيادة الابتكارية في تقدم المؤسسات التربوية وازدهارها، فهي ذو صلة وثيقة بالموارد البشرية ذات المهارات الفكرية القادرة على الإبداع والابتكار، فوجود القادة الإداريين الذين يملكون المقدرة على تنمية هذه المهارات، وتقديم الدعم المناسب لها يسهمون في تعزيز الحوار والتواصل المستمر من أجل الرقي بالمؤسسة التربوية.

أساسيات القيادة الابتكارية.

- تقوم القيادة الابتكارية على مجموعة من الأسس لمواجهة عوامل التغيير تتمثل في الآتي (غبان، 2009، 44):
- أهداف واضحة ومعقولة ومرنة وقابلة للتعديل.
- سياسات واضحة ومناسبة للواقع.
- اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير.
- صلاحيات محددة جداً وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير لتقويم اتخاذ القرار.
- إجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشكلات وتتطور مع تغيير الأوضاع، ومعلومات ونظم وقنوات اتصال كذلك.
- توفير التجهيزات والمعدات وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة.
- حساسية فائقة وقدرة عالية على استشعار المستقبل وتغييراته.

مكونات ومفاهيم العملية الابتكارية:

تتمثل مكونات العملية الابتكارية (الألوسي، 2002 (123- 124) في الآتي:

1- الطَّلَاقَة:

- A. الطَّلَاقَة اللَّفْظِيَّة: إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات شروط أو مواصفات معيَّنة وتكون لها ميَّزة فريدة على سبيل المثال ابتداء وانتهاء الكلمات بحرفٍ مُعيَّن.
- B. الطَّلَاقَة التَّعْبِيرِيَّة: يقصد إنتاج فكرة أو حديث مُتصل بشكل عبارات تدلُّ في إطارها على معنى معيَّن ومرتب بأسلوب انتقائي مميَّز.
- C. الطَّلَاقَة الارتباطِيَّة: السَّهولة والسَّرعَة الَّتِي يتمُّ فيها توليد أكبر عدد من وحدات المعاني ذات العلاقات التَّرابُطِيَّة بين الأشياء المختلفة لتعبّر عن علاقة جديدة.
- D. الطَّلَاقَة الفكريَّة: توليد أفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدَّة زمنيَّة محدَّدة.

- 2- المرونة: أي قدرة الفرد على إنتاج أفكار متعددة ومختلفة، والانتقال من فئة للأفكار لفئة معينة، بمعنى تغيير الحالة العقلية عند الفرد عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، يتميز الفرد الذي يستطيع تغيير استجابة من موقف إلى آخر بالمرونة والتلقائية والتحرر من الجمود والتمطية في التفكير.
- 3- الأصالة: ويقصد بها إنتاج عدد كبير من الأفكار الغربية والغير مألوفة ولم يتم التعرف عليها مسبقاً.

مهام القيادة الابتكارية:

- تسهل القيادة الابتكارية في استشراق المستقبل من جوانب متعددة، وتعمل على إيجاد رؤية مستقبلية للصورة الأمثل للمنظمة وبيئتها، وبينها (قنديل، 2010، 156) في الآتي:
1. بناء إدراك مشترك لرسالة المؤسسة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية.
 2. غرس الابتكار قيماً واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة، وتوفير الحفز والتعزيز الإيجابي، وتشجيع المبدعين والمبتكرين.
 3. تشجيع العاملين على المبادرة وعدم الاعتماد على القيادة الرسمية.
 4. تصميم العمل بأن يكون مفيداً ومثيراً ومحفزاً ومساعداً على بلوغ المستويات العليا من الابتكار وجودة الإنتاج.
 5. تطوير قدراته الإبداعية من رؤوسيه وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي والابتكار، واستحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم، وتنمية مهاراتهم الفكرية.
 6. تنفيذ برامج التغيير والتطوير من خلال الابتكار.

ثانياً- الاستغراق الوظيفي:

يعد الاستغراق الوظيفي أحد القضايا المهمة في إدارة المواد البشرية حيث أن له علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في منظمات العمل، مثل الرضا الوظيفي، وفعالية الأداء، والجهد في العمل.

أهمية الاستغراق الوظيفي:

- ذكر طاهر (2013، 8) بأن هناك أهمية للاستغراق على مستويين وهما:
- أ. أهميته على المستوى التنظيمي تتمثل في تحسين الأداء التنظيمي، زيادة انتاجية الأفراد العاملين، زيادة الاحتفاظ بالعاملين وعدم ترك العمل، الدفاع عن المنظمة وتحسين الوعي العام للموظفين وضمان ولاء الزبون وزيادة مستوى الرضا والتغير التنظيمي الناجح.
 - ب. أهميته على مستوى الأفراد العاملين وتمثل في: تحسين الحالة النفسية للعاملين وتحسين العلاقة بينهم وبين أرباب العمل، وزيادة الرفاهية والصحة الايجابية للأفراد.
- ويرى عبد العليم (2012، 11-12) بأن الاستغراق مهم لأنه:
- أ. أساس مهم للوصول للفاعلية التنظيمية والوصول إلى ردود أفعال ايجابية من قبل الموظفين.
 - ب. المفتاح الرئيس لتفعيل دافعية الموظفين وهو القاعدة الأساسية لبناء ميزة تنافسية في سوق الأعمال.
 - ت. المفتاح الرئيس للنمو والرضا الشخصي داخل بيئة العمل وأساس للدافعية والسلوك الموجه نحو الهدف.

العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي

يتأثر الاستغراق الوظيفي ببعض العوامل المتعلقة بالعمل والخصائص الشخصية التي تساعد على زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي، وتتمثل فيما يأتي (التلبناني والواحيدي، 2015، 61):

- أ. توافر كل من الرغبة والقدرة على انهماك الفرد في وظيفته.
- ب. توافر إطار من القيم التي تحث على الانغماس في عمله.
- ت. مراعاة الاختلافات الشخصية بين الأفراد من حيث النوع ومستوى التعليم ومدى الخدمة وقوة الحاجة والقوة ومستوى السيطرة.
- ث. إثراء الوظيفة في أثناء التصميم بما يتناسب وقدرات الفرد.
- ج. مراعاة خصائص العمل والتي تتضمن تنوع المهمات ووضوحها وأهميتها.
- ح. تشجيع الإدارة على مشاركة الأفراد في توفير مساحة من الإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة في بيئة العمل.

أنواع الاستغراق الوظيفي:

- نقلاً عن الحسني (2013، 9-10) فقد حدد (sipson، 2009، 118) أربعة أنواع للاستغراق الوظيفي هي:
1. الاستغراق الشخصي: ويمثل توظيف وتجسيد الحالة والادراكية والشعورية للموظف أثناء القيام بالمهام.
 2. الاستغراق مقابل الإرهاق: فالإرهاق يمثل مجموعة من الخصائص والاعراض النفسية: كالانهماك، التهكم، وانخفاض الكفاءة كردة فعل لمسببات الضغط التنظيمي المزمنة، وهنا يبرز الاستغراق كتنقيص للإرهاق.
 3. الاستغراق الوظيفي: ويشير إلى الإيجابية والنجاح والحالة الفكرية المتعلقة بالعمل ويمكن تمييزها من خلال الحماس، الإخلاص، والانغماس فالحماس يشير على المستويات العالية من الطاقة والمرونة الفكرية أثناء العمل ويشير الإخلاص إلى الاندماج العالي في العمل والدفاع عن المنظمة والالهام والفخر والتحدي، بينما يشير الانغماس على التركيز الكامل والاستغراق في العمل بحيث يمر وقت الموظف بسرعة ويجد من الصعوبة فصل نفسه عن العمل.
 4. استغراق الموظفين: ويشير إلى اندماج الأفراد العاملين ورضاهم وحماسهم تجاه وظائفهم والاعمال المناطة بهم.

ثانياً- دراسات سابقة:

- دراسة مقبيل (2021) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سينون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتمثلت الأداة في استبانة؛ تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (47) من أعضاء هيئة التدريس، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سينون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة.
- دراسة الراشد واليحيى (2020) هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الابتكارية ومعوقاتهما لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بالخرج بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وتمثلت عينتها في (116) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالخرج، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وفق المنهج الوصفي المسحي، وكان من أبرز نتائجها أن ممارسة القيادة الابتكارية من رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.
- دراسة عياد (2019) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، في محافظة عمّان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، وتمثلت عينتها في (380) معلماً ومعلمة و(111) مشرفاً ومشرفة، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وفق المنهج الوصفي الارتباطي، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة، في محافظة عمّان كان متوسطاً، وكذا وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية.

- دراسة الحجاج (2018) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلمهم، وتمثلت عينتها في (26) مديراً ومديره و (284) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وفقاً للمنهج الوصفي المسحي، وكان من أبرز نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة المديرين والمعلمين كانت منخفضة.
- دراسة الشهراني (2018) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتمثلت عينتها في (209) عضواً من هيئة التدريس بجامعة بيشة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات وفقاً للمنهج الوصفي المسحي، وكان من أبرز نتائجها أن القادة الأكاديميين بجامعة بيشة يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة.
- دراسة جبريني (2016) وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وتمثلت عينتها في (342) فرداً من عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات وفقاً للمنهج الوصفي الارتباطي، وأبرزت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة كبيرة.
- دراسة جولد رنج، Gold ring (2006) وهدفت إلى التعرف على واقع القدرات الابتكارية وكفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتمثلت عينتها في (50) مديراً من المدارس الثانوية، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات، وفقاً للمنهج الوصفي المسحي، وكان من أبرز نتائجها أن هناك دوراً مهماً للكفاية الابتكارية عند المديرين تسهم في تشجيع روح المبادرة ويسمح بدرجات عالية منها ويساعد على تنمية القدرة على الانتاج الابتكاري عند المرؤوسين.

التعليق على الدراسات السابقة:

- استعرض الباحثون (7) دراسات سابقة، كانت بمثابة الانطلاقة الفكرية والمنهجية للدراسة الحالية، ويمكن مناقشة ذلك من خلال بيان أوجه الاتفاق والاختلاف وفقاً للنقاط الآتية:
- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الابتكارية والاستغراق الوظيفي، وبذلك اختلفت مع كل الدراسات السابقة.
 - من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي، وبذلك اتفقت مع دراسة عياد (2019)، ودراسة جبريني (2016)، بينما اختلفت مع بقية الدراسات السابقة.
 - من حيث عينة الدراسة: نظراً لصغر حجم المجتمع، فقد أخذت الدراسة الحالية كل أفراد المجتمع بنظام الحصر الشامل، وبذلك تختلف مع كل الدراسات السابقة.
 - من حيث أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وبذلك اتفقت مع كل الدراسات السابقة ما عدا دراسة جولد رنج، (2006) Gold ring التي استخدمت أداتي الاستبانة والمقابلة.

مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- اختيار عنوان الدراسة وتدقيقه وضبطه.
- بلورة مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها وأهدافها.

- إثراء الجانب النظري للدراسة.
- التعرف إلى المصادر والمراجع التي تم الرجوع إليها.
- اختيار منهج الدراسة ومجتمعها.
- تصميم أداة الدراسة وتحديد محاورها ومجالاتها.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

- ما يميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة:

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة انها تناولت العلاقة بين متغيري القيادة الابتكارية والاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية صبر بجامعة لحج، وهي بذلك تعد الدراسة الأولى – بحسب علم الباحثين- في اليمن وجامعة لحج بالذات.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية والمعلومات المطلوب الإجابة عن أسئلتها ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية صبر في جامعة لحج، للعام الدراسي 2021-2022م البالغ عددهم (75)، ونظراً لصغر حجم المجتمع، تم أخذه كاملاً بنظام الحصر الشامل، إذ وزعت (75) استبانة وتم استرداد (62) منها بنسبة مئوية بلغت (83%) من مجتمع الدراسة.

المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة:

جدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %	المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	47	76%	الخبرة	اقل من (10) سنوات	26	42%
	إناث	15	24%		أكثر من (10) سنوات	36	58%
	المجموع	62	100%		المجموع	62	100%
اللقب العلمي	معيد	18	29%	المؤهل العلمي	بكالوريوس	9	15%
	أستاذ مساعد	28	45%		ماجستير	17	27%
	أستاذ مشارك	9	14%		دكتوراه	36	58%
	أستاذ	7	11%		المجموع	62	100%
	المجموع	62	100%				

أداة الدراسة:

وفقاً لأهداف الدراسة، قام الباحثون ببناء أداة الدراسة (استبانة)، مكونة من محورين، محور القيادة الابتكارية مكون من ثلاثة مجالات لمعرفة (درجة ممارسة القيادة الابتكارية)، ومحور الاستغراق الوظيفي لمعرفة (مستوى

الاستغراق الوظيفي) وذلك من خلال الاطلاع على بعض الادبيات والأبحاث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وفي ضوء ذلك قام الباحثون ببناء الاستبانة وفق الآتي:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- جمع عبارات الاستبانة وتحديدها.
- صياغة العبارات التي تقع في كل مجال.
- وقد احتوت الاستبانة على قسمين هما:
- القسم الأول: معلومات عن المتغيرات المستقلة (الجنس، اللقب العلمي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- القسم الثاني: تضمن مجالات وعبارات الاستبانة، تكونت من (44) عبارة موزعة على النحو التالي:
 - محور: القيادة الابتكارية:
 - المجال الأول: " بيئة العمل" تضمن (11) عبارة.
 - المجال الثاني: " السلوك الابتكاري" تضمن (14) عبارة.
 - المجال الثالث: " تعامل الإدارة مع الموظفين" تضمن (10) عبارة.
 - محور الاستغراق الوظيفي تضمن (9) عبارات

صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من أن أداة الدراسة تقيس ما أعدت لقياسه، أعتمد الباحثون أسلوب الصدق الظاهري؛ وذلك بعرض الأداة على مجموعة من الأساتذة المحكمين البالغ عددهم (12) محكماً من أعضاء هيئة التدريس، وذلك للتأكد من سلامة الاجراءات المنهجية في تصميم الأداة، والحكم على مدى صلاحية العبارات وانتمائها للمجال، ووضع الملاحظات، وقد تم اعتماد نسبة اتفاق بلغت (80%)، كمعيار لقبول العبارات من قبل المحكمين، وقد حصلت جمع العبارات على نسبة اتفاق تتراوح ما بين (80-100%) مع تعديل صياغة بعض العبارات.

معامل الثبات:

يُعرف الثبات بأنه الاتساق في النتائج وتعد الأداة ثابتة إذا حصلنا على النتائج نفسها في حال تكرار تطبيقها على الأفراد أنفسهم وفي ظل الظروف نفسها (جرادات، 2002، ص53).

للتحقق من ثبات الأداة استخدم الباحثون طريقة الاتساق الداخلي وذلك باستخراج معامل (الفا كرو نباخ) لجميع مجالات الاستبانة، وكذلك للاستبانة كلياً، والجدول التالي رقم (2) يوضح ذلك:

جدول رقم (2) معاملات الثبات لمجالات الأداة والأداة ككل:

المجالات	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
بيئة العمل	11	0.830
السلوك الابتكاري	14	0.917
تعامل الإدارة مع الموظفين	10	0.847
محور القيادة الابتكارية كلياً	35	0.913
محور الاستغراق الوظيفي	9	0.853
الاجمالي	44	0.903

يتضح من الجدول رقم (2) أنّ قيم معاملات الثبات الفا كرونباخ في محاور ومجالات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يطمئن الباحثون إلى نتائجها وصلاحياتها لأغراض الدراسة.

معيار تصحيح أداة الدراسة:

استخدم الباحثون مقياساً ثلاثياً لتصحيح الأداة من أجل إصدار الأحكام على مستوى جودة العمليات الإدارية بجامعة أبين، حيث جرى تحديد طول الفئة في ضوء المعادلة الآتية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) / عدد البدائل = $(3 - 1) / 2 = 1.66$ وبناءً عليه تم تحديد المعيار كالآتي:

جدول رقم (3) المتوسطات ومدياتها والدلالة اللفظية لكل منها.

القيم عند الإدخال	مديات المتوسطات الحسابية	الدلالة اللفظية
1	1 - 1.66	ضعيف
2	1.67 - 2.33	متوسط
3	2.34 - 3	عالي

المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحثون مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تلائم طبيعة الدراسة مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية واختبار T-TEST، واختبار Anova On way، ومعامل الارتباط Pearson.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: "ما درجة ممارسة قيادة كلية التربية صبر بجامعة لحج للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات العينة، وتحديد الدرجة الكلية لكل مجال، وتحديد مجمل الأداة ككل، وذلك على النحو الآتي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل؛ مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف	الترتيب	الممارسة
3	بيئة العمل	1.94	0.60	1	متوسطة
2	السلوك الابتكاري	1.77	0.50	2	متوسطة
1	تعامل الإدارة مع الموظفين	1.68	0.38	3	متوسطة
	مستوى ممارسة القيادة الابتكارية كلياً	1.80	0.43	-	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (4)، أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى قيادات كلية التربية صبر بجامعة لحج جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (1.80) وانحراف معياري عام بلغ (0.43)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مقبيل، 2021) ودراسة (الراشد و اليحيى، 2020)، ودراسة (عبيد، 2019) ودراسة (الشهراني، 2018)، بينما تختلف مع دراسة (جبريني، 2016) ودراسة (الحجاج، 2018)، وجاءت الثلاثة المجالات للقيادة الابتكارية كلها بدرجة متوسطة، إذ جاء مجال (بيئة العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1.94)، وانحراف معياري بلغ (0.60)، وجاء في المرتبة الثانية مجال (السلوك الابتكاري) بمتوسط حسابي بلغ (1.77)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، وجاء في المرتبة الثالثة والاختيرة مجال (تعامل الإدارة مع الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (1.68) وانحراف معياري بلغ (0.38). ويعزو الباحثون هذه النتيجة المتوسطة والتي أقرب إلى الضعف إلى قلة وعي قيادات الكلية - إلى حد ما - بأهمية ممارسة القيادة

الابتكارية من خلال إيجاد بيئة ومناخ تنظيمي ملائم، وممارسة السلوك الايجابي الذي يساعد ويشجع العاملين في كلية التربية صبر على التجديد والابداع والابتكار.

وفيما يأتي عرض النتائج التفصيلية لممارسة القيادة الابتكارية في كل مجال من المجالات الثلاثة:

أولاً- تعامل الإدارة مع الموظفين:

جدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وترتيب العبارات، ودرجة الممارسة لمجال

تعامل الإدارة مع الموظفين: مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
6	تقلل قيادة الكلية الرقابة المباشرة على أعضاء هيئة التدريس أثناء أدائهم لعملهم.	2.32	0.72	1	متوسطة
1	تشجع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على القيام بأعمالهم.	2.00	0.44	2	متوسطة
5	تقوم قيادة الكلية بإشعار أعضاء هيئة التدريس بالثقة الكبيرة في قدراتهم.	1.89	0.81	3	متوسطة
3	توجه قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس للإبتعاد عن تقليد الآخرين.	1.76	0.62	4	متوسطة
9	ترحب قيادة الكلية بالأفكار الجديدة.	1.71	0.64	5	متوسطة
10	ترحب قيادة الكلية بالأفكار المتطورة.	1.66	0.65	6	ضعيفة
2	تهتم قيادة الكلية بأفكار أعضاء هيئة التدريس الابتكارية.	1.52	0.50	7	ضعيفة
4	تشجع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يتوقع حدوثها.	1.44	0.59	8	ضعيفة
8	تقدم قيادة الكلية الحوافز المعنوية لأعضاء هيئة التدريس ذوي القدرات الابتكارية.	1.39	0.58	9	ضعيفة
7	تقدم قيادة الكلية الحوافز المادية لأعضاء هيئة التدريس ذوي القدرات الابتكارية.	1.19	0.40	10	ضعيفة
	درجة الممارسة للمجال كلياً	1.68	0.38	-	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (5) أن درجة ممارسة مجال (تعامل الإدارة مع الموظفين) جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (1.68)، وانحراف معياري بلغ (0.38)، وجاءت العبارة رقم (6) المتعلقة ب" تقلل قيادة الكلية الرقابة المباشرة على أعضاء هيئة التدريس في أثناء أدائهم لعملهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.32) وانحراف معياري بلغ (0.72)، بدرجة ممارسة متوسطة ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى الثقة العالية التي توليها قيادة الكلية بأعضاء هيئة التدريس وبالتالي تقليل الرقابة عليهم، بينما جاءت العبارة رقم (7) المتعلقة ب" تقدم قيادة الكلية الحوافز المادية لأعضاء هيئة التدريس ذوي القدرات الابتكارية" في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.19)، وانحراف معياري بلغ (0.40)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى ضعف الامكانيات المادية لدى الكلية، بالإضافة قلة الاهتمام القيادات بذوي القدرات الابداعية.

ثانياً- السلوك الابتكاري:

جدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وترتيب العبارات، ودرجة الممارسة لمجال

السلوك الابتكاري مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
4	تمتلك قيادة الكلية القدرة على اتخاذ القرارات الهامة.	2.10	0.76	1	متوسطة

متوسطة	2	0.82	2.02	تتحمل قيادة الكلية مسؤولية القرارات التي تأخذها.	7
متوسطة	3	0.73	1.95	تمتلك قيادة الكلية الكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة.	5
متوسطة	4	0.85	1.94	تعبر قيادة الكلية عن الأفكار والمقترحات الجديدة بثقة.	9
متوسطة	5	0.90	1.94	تقدّم قيادة الكلية العون والمساعدة لأصحاب الأفكار الجديدة في تطوير الكلية.	8
متوسطة	6	0.75	1.92	يتيح العميد المجال لأعضاء هيئة التدريس للحصول على المعلومات التي تساعد في تقدم عملهم بسرعة.	10
متوسطة	7	0.64	1.87	تقوّض قادة الكلية الصلاحيات الكافية لأعضاء هيئة التدريس التي تمكن من اتخاذ القرارات في أثناء العمل.	11
متوسطة	8	0.62	1.76	تشجع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على تقديم المقترحات الابتكارية.	6
متوسطة	9	0.64	1.71	تشجع قيادة الكلية المبادرات الفردية لأعضاء هيئة التدريس.	12
ضعيفة	10	0.65	1.66	تشجع قادة الكلية الأفكار الابتكارية لأعضاء هيئة التدريس.	13
ضعيفة	11	0.74	1.58	تمتلك قيادة الكلية الجرأة للقيام بأعمال إبداعية تساعد في تطور الكلية.	14
ضعيفة	12	0.67	1.53	تقدم قيادة الكلية اقتراحات جديدة تساعد أعضاء هيئة التدريس في أداء أعمالهم.	1
ضعيفة	13	0.74	1.48	تهتم قيادة الكلية بنجاح الأفكار الجديدة في أداء عمل أعضاء هيئة التدريس.	3
ضعيفة	14	0.58	1.39	تقدم قيادة الكلية أساليب جديدة تساعد في أداء أعمالهم.	2
متوسطة	-	0.50	1.77	درجة الممارسة للمجال كلياً	

يتضح من الجدول رقم (6) أن درجة ممارسة مجال (السلوك الابتكاري) جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (1.77)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، وجاءت العبارة رقم (4) المتعلقة ب"تمتلك قيادة الكلية القدرة على اتخاذ القرارات الهامة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.10) وانحراف معياري بلغ (0.76)، بدرجة ممارسة متوسطة ويعزو الباحثون هذه النتيجة الى قيادة الكلية – إلى حد ما- تقدر تتخذ قرارات مهمة لصالح الكلية، بينما جاءت العبارة رقم (2) المتعلقة ب"تقدم قيادة الكلية أساليب جديدة تساعد في أداء أعمالهم." في المرتبة الرابعة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.39)، وانحراف معياري بلغ (0.58)، بدرجة ممارسة ضعيفة ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى اعتماد قيادة الكلية الأساليب التقليدية وضعف الاعتماد على الأساليب الحديثة.

ثالثاً- بيئة العمل:

جدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الممارسة لمجال بيئة العمل مرتبة

تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
3	تمكن قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس من تحديد أساليب العمل التي تتناسب مع قدراتهم.	2.24	0.43	1	متوسطة
6	تشجع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على تنمية العلاقات الانسانية للموظفين مما يشجع العملية الابتكارية.	2.13	0.77	2	متوسطة

11	تقوّض قيادة الكلية بعض المهام الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.	2.08	0.68	3	متوسطة
4	تحرص قيادة الكلية على أن يرتكز أعضاء هيئة التدريس في أداء عملهم على العمل الجماعي.	1.94	0.85	4	متوسطة
9	تربط قيادة الكلية حوافر أعضاء هيئة التدريس بتقييم أدائهم.	1.89	0.75	5	متوسطة
7	تعمل قيادة الكلية على إيجاد جو من الفرح والتسلية بين أعضاء هيئة التدريس لتوفير مناخ مشجع للإبداع.	1.85	0.57	6	ضعيفة
5	تشجع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على التنافس الإيجابي فيما بينهم.	1.71	0.64	7	متوسطة
8	توفر قيادة الكلية نظاماً لتقييم أدائهم.	1.71	0.71	8	ضعيفة
10	تعمل قيادة الكلية على دعم جهود أعضاء هيئة التدريس في أداء مهامهم الوظيفية.	1.66	0.57	9	ضعيفة
1	تتشارك قيادة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية الكلية.	1.63	0.73	10	ضعيفة
2	تتشارك قيادة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس في صياغة أهداف الكلية.	1.63	0.73	11	ضعيفة
	درجة الممارسة للمجال كلياً	1.94	0.60	-	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (7) أن درجة ممارسة مجال (بيئة العمل) جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (1.94)، وانحراف معياري بلغ (0.60)، وجاءت العبارة رقم (3) المتعلقة بـ "تمكّن قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس من تحديد أساليب العمل التي تتناسب مع قدراتهم." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.24) وانحراف معياري بلغ (0.43)، بدرجة ممارسة متوسطة ويعزو الباحثون هذه النتيجة ان قيادة الكلية تترك الحرية لأعضاء هيئة التدريس - إلى حد ما- لتحديد الأساليب التي تناسبهم، بينما جاءت العبارة (2) المتعلقة بـ "تتشارك قيادة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس في صياغة أهداف الكلية." في المرتبة الحادية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.63)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، بدرجة ممارسة ضعيفة ويعزو الباحثون هذه النتيجة ضعف عملية التخطيط الاستراتيجي في الكلية وندرة وجود خطط تشرك بها الموظفين.

- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: "ما مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية صبر بجامعة لحج من وجهة نظرهم؟

جدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى الاستغراق الوظيفي مرتبة تنازلياً

بحسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستغراق
5	أشعر بالمتعة عند أدائي لعملي.	2.71	0.46	1	عالي
3	اهتم بتطوير مهاراتي لتحسين أدائي الوظيفي.	2.48	0.50	2	عالي
4	افتخر بانتسابي لمهنتي.	2.48	0.50	3	عالي
6	أشعر بالانتماء لمكان عملي.	2.48	0.50	4	عالي
7	أبذل كامل جهدي في إنجاز مهام عملي.	2.48	0.50	5	عالي
8	أؤدي عملي في الوقت المطلوب.	2.48	0.50	6	عالي
1	أهدافي مرتبطة بوظيفتي.	2.34	0.48	7	عالي
9	لا أشعر بمرور الوقت أثناء أداء عملي.	2.24	0.82	8	متوسط
2	يأتي اهتمامي بالعمل في صدارة أولوياتي.	2.19	0.81	9	متوسط

عالي	-	0.52	2.43	مستوى الاستغراق الوظيفي كلياً
------	---	------	------	-------------------------------

يتضح من الجدول رقم (8)، أن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية صبر بجامعة لحج جاء بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (2.43) وبانحراف معياري عام بلغ (0.52)، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يندمجون في تأدية أعمالهم جسدياً وروحياً، مما يعطيهم الدافعية لإنجاز أعمالهم بدقة.

- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الابتكارية لقيادة كلية التربية بجامعة لحج، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أولاً- الجنس:

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحثون (t-test) لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة:

جدول (9) نتائج اختبار (t-test) لفحص مدى وجود فروق بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة الدلالة	التفسير
تعامل الإدارة مع الموظفين	ذكر	47	1.74	0.38	0.335	0.565	غير دال إحصائياً
	أنثى	15	1.52	0.36			
السلوك الابتكاري	ذكر	47	1.84	0.49	0.581	0.449	غير دال إحصائياً
	أنثى	15	1.58	0.51			
بيئة العمل	ذكر	47	2.06	0.62	0.777	0.382	غير دال إحصائياً
	أنثى	15	1.60	0.40			
الأداة كليا في القيادة الابتكارية	ذكر	47	1.88	0.43	0.288	0.594	غير دال إحصائياً
	أنثى	15	1.57	0.40			
الاستغراق الوظيفي	ذكر	47	2.50	0.49	1.416	0.239	غير دال إحصائياً
	أنثى	15	2.21	0.58			

يتضح من الجدول رقم (9) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد المجتمع لممارسة القيادة الابتكارية والاستغراق الوظيفي في مجالات (تعامل الإدارة مع الموظفين، السلوك الابتكاري، بيئة العمل، ومحور القيادة الابتكارية كليا، ومحور الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، حيث جاء مستوى الدلالة في هذه المجالات بالترتيب على التوالي (0.565، 0.449، 0.382، 0.594، 0.239) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في هذه المجالات، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس من الجنسين يمرون بنفس الظروف العملية والمناخ التنظيمي في الكلية.

ثانياً- متغير سنوات الخبرة:

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحثون (t-test) لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة:

جدول (10) نتائج اختبار (t-test) لفحص مدى وجود فروق بين استجابات العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة الدلالة	التفسير
تعامل الإدارة مع الموظفين	أقل من 10 سنوات	26	1.74	0.41	0.197	0.659	غير دال
	أكثر من 10 سنوات	36	1.65	0.36			
السلوك الابتكاري	أقل من 10 سنوات	26	1.89	0.47	0.159	0.691	غير دال
	أكثر من 10 سنوات	36	1.69	0.52			
بيئة العمل	أقل من 10 سنوات	26	2.08	0.77	3.509	0.066	غير دال
	أكثر من 10 سنوات	36	1.85	0.44			
القيادة الابتكارية ككل	أقل من 10 سنوات	26	1.90	0.47	0.521	0.473	غير دال
	أكثر من 10 سنوات	36	1.73	0.41			
الاستغراق الوظيفي	أقل من 10 سنوات	26	2.62	0.52	0.461	0.500	غير دال
	أكثر من 10 سنوات	36	2.30	0.49			

يتضح من الجدول رقم (10) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد المجتمع لممارسة القيادة الابتكارية والاستغراق الوظيفي في مجالات (تعامل الإدارة مع الموظفين، السلوك الابتكاري، بيئة العمل، ومحور القيادة الابتكارية كلياً، ومحور الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. حيث جاء مستوى الدلالة في هذه المجالات بالترتيب على التوالي (0.659، 0.691، 0.066، 0.473، 0.500) وجميعها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في هذه المجالات، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الإبداع والابتكار والاستغراق يظهر للموظفين سواء كانوا من أصحاب الخبرة الكبيرة أو القليلة ويمكن ملاحظته بسهولة ولا يقتصر على خبره الموظف

ثالثاً- متغير المؤهل العلمي:

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحثون (one way anova) لاختبار الفروق بين متوسطات عينة الدراسة: جدول رقم (11) نتائج اختبار التباين الأحادي (one way Anova) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	التفسير
تعامل الإدارة مع الموظفين	بين المجموعات	0.464	2	.232	1.625	0.206	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	8.425	59	.143			
السلوك الابتكاري	بين المجموعات	3.443	2	1.721	8.428	0.001	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	12.049	59	.204			
بيئة العمل	بين المجموعات	2.364	2	1.182	3.499	0.037	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	19.927	59	.338			
القيادة الابتكارية ككل	بين المجموعات	1.755	2	.877	5.151	0.009	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	10.051	59	.170			
الاستغراق الوظيفي	بين المجموعات	3.429	2	1.714	7.561	0.001	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	13.379	59	.227			

يتضح من الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات أفراد المجتمع في مجال (تعامل الإدارة مع الموظفين) في محور القيادة الابتكارية لمتغير المؤهل العلمي، إذ جاءت القيمة

الاحتمالية بقيمة (0.206) وهي قيمة أكبر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$). فيما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد المجتمع تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات (السلوك الابتكاري والقيادة الابتكارية كلياً والاستغراق الوظيفي) حيث كانت قيمها الاحتمالية أصغر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$). بما يؤكد وجود فروق دالة.

- ولمعرفة اتجاهات الفروقات استعمل الباحثون اختبار المقارنة البعدية شيفيه (schffeh) الذي يوضح اتجاه الفروق الدالة إحصائياً

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وتحديد جهة الدلالة:

جدول رقم (12) يبين نتائج اختبار المقارنة البعدية شيفيه:

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسطات	اتجاهات الفروق		
			بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
السلوك الابتكاري	بكالوريوس	2.22	0.210		
	ماجستير	1.93			
	دكتوراه	1.59			
بيئة العمل	بكالوريوس	2.19	0.162		
	ماجستير	2.17			
	دكتوراه	1.78			
القيادة الابتكارية كلياً	بكالوريوس	2.09	0.568		
	ماجستير	1.93			
	دكتوراه	1.66			
الاستغراق الوظيفي	بكالوريوس	2.66			
	ماجستير	2.73	0.931		
	دكتوراه	2.23			

يتضح من الجدول رقم (12) الآتي:

- أن متغير المؤهل العلمي كان له تأثير في آراء أفراد المجتمع تجاه مجالات (السلوك الابتكاري وبيئة العمل والقيادة الابتكارية كلياً) وكانت الفروقات لصالح مؤهل البكالوريوس ويعزو الباحثون ذلك إلى اجتهاد هذه الفئة والعمل بروح ابداعية أكثر من المؤهلات الأخرى.

- أن متغير المؤهل العلمي كان له تأثير في آراء أفراد المجتمع تجاه (الاستغراق الوظيفي) وكانت الفروقات لصالح مؤهل الماجستير ويعزو الباحثون ذلك إلى هذه الفئة فئة متوسطة ما بين البكالوريوس والدكتوراه ولهم فترة زمنية متوسطة في العمل أدت الى الاندماج في العمل والدافعية له.

رابعاً- متغير اللقب العلمي:

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحثون (one way anova) لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة:

جدول رقم (13) نتائج اختبار التباين الاحادي (one way Anova) تبعاً لمتغير اللقب العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الدلالة	التفسير
بين المجموعات	2.761	3	.920	8.709	0.001	دال	

إحصائياً			.106	58	6.129	داخل المجموعات	تعامل الإدارة مع الموظفين
دال	0.001	13.766	2.148	3	6.443	بين المجموعات	السلوك الابتكاري
إحصائياً			.156	58	9.049	داخل المجموعات	
دال	0.007	4.482	1.398	3	4.195	بين المجموعات	بيئة العمل
إحصائياً			.312	58	18.096	داخل المجموعات	
دال	0.001	8.486	1.200	3	3.601	بين المجموعات	محور القيادة الابتكارية كلياً
إحصائياً			.141	58	8.204	داخل المجموعات	
دال	0.003	5.167	1.181	3	3.544	بين المجموعات	الاستغراق الوظيفي
إحصائياً			.229	58	13.263	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أفراد المجتمع في جميع المجالات والأداة ككل اللقب العلمي، إذ جاءت القيم الاحتمالية على التوالي (0.001، 0.007، 0.001، 0.003) وهي قيم أصغر من قيمة ($\alpha \leq 0.05$) ولمعرفة اتجاه الفروقات استعمل الباحثون اختبار المقارنة البعدية شيفيه (schffeh) الذي يوضح اتجاه الفروق الدالة إحصائياً.

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وتحديد جهة الدلالة:

جدول رقم (14) نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية تبعاً لمتغير اللقب العلمي

اتجاهات الفروق					المتوسطات	اللقب العلمي	المجالات
التفسير	أستاذ	أ/مشارك	أ/مساعد	معيد			
لصالح المعيد				0.449	1.85	معيد	تعامل الإدارة مع الموظفين
					1.75	أستاذ مساعد	
					1.20	أستاذ مشارك	
					1.63	أستاذ	
لصالح المعيد				0.650	2.19	معيد	السلوك الابتكاري
					1.62	أستاذ مساعد	
					1.26	أستاذ مشارك	
					1.98	أستاذ	
لصالح المعيد				0.579	2.11	معيد	بيئة العمل
					2.08	أستاذ مساعد	
					1.36	أستاذ مشارك	
					1.78	أستاذ	
لصالح المعيد				0.460	2.05	معيد	القيادة الابتكارية كلياً
					1.82	أستاذ مساعد	
					1.28	أستاذ مشارك	
					1.80	أستاذ	
لصالح المعيد				0.161	2.80	معيد	الاستغراق الوظيفي
					2.34	أستاذ مساعد	

					2.19	أستاذ مشارك
					2.21	أستاذ

يتضح من الجدول رقم (14) الآتي:

- أن متغير اللقب العلمي كان له تأثير في آراء أفراد المجتمع تجاه مجالات القيادة الابتكارية والأداة ككل والاستغراق الوظيفي وكانت الفروقات لصالح لقب المعيد ويعزو الباحثون ذلك إلى أن أصحاب لقب المعيد في بداية عملهم الوظيفي يبذلون جهوداً كبيرة في تأدية مهامهم وواجباتهم واستخدام طرق وأساليب ووسائل إبداعيه وابتكارية بحيث ينغمسون في أعمالهم ووظائفهم لتحقيق أهدافهم.

• نتيجة السؤال الرابع: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى قيادة كلية التربية صبر بجامعة لحج ومستوى الاستغراق الوظيفي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون

جدول (15) معامل ارتباط بيرسون لفحص مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين

ممارسة القيادة الابتكارية بكلية التربية صبر بجامعة لحج ومستوى الاستغراق الوظيفي

الموضوع	مستوى الاستغراق الوظيفي
معامل الارتباط	0.570
مستوى الدلالة	0.001
العدد	62

يتضح من الجدول (15): وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة ممارسة القيادة الابتكارية، ومستوى الاستغراق الوظيفي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.570) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001)، مما يدل على أنه بزيادة متوسط درجة ممارسة القيادة الابتكارية يزيد مستوى الاستغراق الوظيفي، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن ممارسة العمل الابتكاري والإبداعي من قبل قيادة الكلية يجعل بيئة العمل مريحة ومشجعة، وكذا يجعل أعضاء هيئة التدريس يستمتعون ويؤدون أعمالهم ومهامهم بدافعية وشغف أكبر مما يؤدي إلى زيادة استغراقهم الوظيفي.

أهم الاستنتاجات:

- إن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى قيادات كلية التربية صبر بجامعة لحج جاءت بدرجة متوسطة.
- إن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية صبر بجامعة لحج جاء بدرجة عالية.
- كلما زادت درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى قيادة كلية التربية صبر ازداد مستوى الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة لحج.

التوصيات والمقترحات.

- 1- رفع درجة الوعي ونشر ثقافة القيادة الابتكارية لدى قيادة الكلية وأعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات التدريبية، والورش والندوات والمؤتمرات.
- 2- تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس في الكلية، والعمل على تدعيم وتعزيز بيئة محفزة وداعمة لتعزيز الاستغراق الوظيفي لهم.
- 3- اهتمام قيادة الكلية بأفكار أعضاء هيئة التدريس الابتكارية.

- 4- تشجيع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس على إنتاج الافكار الابداعية والابتكارية.
- 5- تقديم قيادة الكلية الحوافز المادية لأعضاء هيئة التدريس من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية.
- 6- تقديم قيادة الكلية الحوافز المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية.
- 7- كما يقترح الباحثون إجراء دراسات مستقبلية في الموضوعات الآتية:
 - 1) دراسة مماثلة تتناول القيادة الابتكارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي في كليات أخرى.
 - 2) إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية في تحقيق القيادة الابتكارية وتطبيقها في إدارتها المختلفة، ومعوقات التطبيق بكل جامعة.
 - 3) العلاقة بين القيادة الابتكارية وتحسين مناخ العمل بالجامعات اليمنية في ضوء الجامعة المنتجة.
 - 4) دراسة مماثلة تتناول القيادة الابتكارية وعلاقتها بمتغيرات أخرى.
 - 5) دراسة تتناول معوقات القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بمحافظة لحج

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

1. أبو غالي، سمر خضر (2019) القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
2. الألوسي، صائب أحمد (2002). تنمية التفكير الابتكاري، دار المنهل، ط 1، عمان، الأردن.
3. الراشد، أسماء راشد، واليحيى، حصة ناصر (2020) معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخرج جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية بجامعة اسيوط، المجلد (36) العدد (6)، ص 241- 265، اسيوط، مصر.
4. جبريني، سماح حسن (2016) درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
5. جلاب، إحسان (2011) إدارة السلوك التنظيمي في مصر في عصر التغيير، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. الحجاج، حرب خلف (2018) درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم ومعلمهم، مجلة العلوم التربوية، ص 216 – 239، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
7. الحسيني، كمال ظاهر (2013) رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي دراسة تحليلية لآراء مدرسي كليتي الإدارة والاقتصاد، المجلد (3)، العدد (3)، ص 1 - 24.
8. زهران، محمد؛ وزهران، سناء (2013) العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بكل من الصمود الأكاديمي والاستغراق الوظيفي لدى طلاب الدراسات العليا العاملين بالتدريس، مجلة الارشاد النفسي – العدد (36)، ص 333 – 420، مصر.
9. الزواهرة، حنين محمد (2019) عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

10. السليمان، جوهرة (2019). القيادة الابتكارية، مركز التطوير المهني التعليمي، المملكة العربية السعودية.
11. الشمري، سعد بن ديبان (2006). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
12. الشنطي، محمود عبد الرحمن (2015) دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مجلد 1 (3)، ص 113 – 148.
13. الشهراني، نورة صالح (2017). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
14. طاهر، كمال كاظم (2013) رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي دراسة، تحليلية لأراء مدرسي كليتي الإدارة والاقتصاد والتربية الرياضية، مجلة المثنى، المجلد (3) العدد (6).
15. عبد العليم، محمد (2012) محددات وأبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الاستغراق الوظيفي، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، مجلد 24 (2) ص 9 – 46.
16. عياد، ميسم حسن أحمد (2019) درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
17. غباين، عمر محمد (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. الفضلي، فضل (2001) تأثير المتغيرات الديمغرافية والتوجهات القيمة على الانغماس الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مجلة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد (15)، المجلد (1)، ص 94-104، الكويت.
19. قنديل، علاء كمال (2010). القيادة الابتكارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، الأردن.
20. المعجم الوسيط، 2008، القاهرة، مجمع اللغة العربية.
21. مقيبيل، محمد حسن علي (2021). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سينون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مج (1)، ع (8)، ص 81-106.
22. المنطاوي، ايمان صلاح (2007) أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، مصر.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية: Second - References in English:

1. Ann paul Aynickal (2014): Emerging Importance of Employee Engagement in HP" international Journal for Research in Management, vol.3.
2. Caulier Julie G., Davies, Anna. Patrick, Robert. Norman, Will. (2012): Defining Social Innovation. European Commission. 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
3. Ishaak, N.A (2005): Affect Factor in Organizational Behavior positive- Through Superior –Sudinate Relationship in the Workplace Resarch and practice in Human Resorce Management, vol, 13, (2).

Translation References in Arabic to English:

4. Abu Ghali, Samar Khader (2019) The inspiring leadership of government secondary school principals in the southern governorates of Palestine and its relationship to teachers' job involvement, unpublished master's thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
5. Al-Alusi, Saeb Ahmed (2002). Developing Innovative Thinking, Dar Al-Manhal, 1st Edition, Amman, Jordan.
6. Al-Rashed, Asmaa Rashid, and Al-Yahya, Hessa Nasser (2020) Obstacles to the practice of innovative leadership in the College of Education in Al-Kharj, Prince Sattam bin Abdulaziz University, Journal of the College of Education at Assiut University, Volume (36) No. (6), pp. 241-265, Assiut, Egypt .
7. Jibrini, Samah Hassan (2016) The degree of innovative leadership practice among educational leaders and its relationship to the effectiveness of decision-making from the point of view of college deans and academic department heads in Palestinian universities, an unpublished master's thesis, An-Najah National University, Palestine.
8. Gallab, Ihsan (2011) Managing Organizational Behavior in Egypt in the Age of Change, 1st Edition, Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
9. Al-Hajjaj, Harb Khalaf (2018) The degree of innovative leadership practice among government secondary school principals in the education of the university district from their point of view and their teachers, Journal of Educational Sciences, pp. 216-239, University of Jordan, Amman, Jordan.
10. Al-Hasani, Kamal Zahir (2013) Psychological capital and its impact on job involvement, an analytical study of the opinions of teachers of the faculties of administration and economics, Volume (3), Number (3), pp. 1 - 24.
11. Zahran, Muhammad; and Zahran, Sana (2013) The Big Five Personality Factors and their Relationship to Academic Resilience and Job Engagement among Postgraduate Students Working in Teaching, Psychological Counseling Journal - Issue (36), pp. 333-420, Egypt.
12. Al-Zawahra, Hanin Muhammad (2019) Elements of organizational culture and its relationship to leadership innovation and self-concept among principals of public schools in Zarqa Governorate, unpublished master's thesis, The Hashemite University, Zarqa, Jordan.
13. Suleiman, Jawhara (2019). Innovative Leadership, Educational Professional Development Center, Kingdom of Saudi Arabia.
14. - Al-Shammari, Saad bin Diban (2006). The degree of innovative leadership practice among educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia, Master's thesis, Mutah University, Karak, Jordan.
15. Al-Shanti, Mahmoud Abdel-Rahman (2015) The Role of Organizational Support as a Modifying Variable in the Relationship Between Job Stress and Job Performance, Al-Quds Open University Journal for Research and Administrative and Economic Studies, Volume 1 (3), pp. 113-148.

16. Al-Shahrani, Noura Saleh (2017). The degree of academic leaders' practice of innovative leadership at the University of Bisha from the point of view of faculty members, Master's thesis, Al Baha University, Saudi Arabia.
17. Taher, Kamal Kazem (2013) Psychological capital and its impact on job involvement, an analytical study of the opinions of teachers of the faculties of administration, economics and physical education, Al-Muthanna Journal, Volume (3), Issue (6).
18. Abdel-Alim, Muhammad (2012) Determinants and dimensions of organizational justice and their impact on job involvement, New Horizons Journal of Business Studies, Volume 24 (2), pp. 9-46.
19. Ayyad, Maysam Hassan Ahmed (2019) The degree of innovative leadership practice among private secondary school principals in the capital Amman governorate and its relationship to their organizational values from the point of view of supervisors and teachers, unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
20. Ghabayen, Omar Muhammad (2009). Effective Leadership and Effective Leader, Ithra for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
21. Al-Fadhli, Fadl (2001) The Impact of Demographic Variables and Value Attitudes on Job Engagement in the Governmental Sector in the State of Kuwait, King Abdul Aziz Journal, Economics and Administration, Issue (15), Volume (1), pp. 94-104, Kuwait.
22. Kandil, Alaa Kamal (2010). Innovative leadership and innovation management, Dar Al-Fikr, Amman, Jordan. - Intermediate Dictionary, 2008, Cairo, Arabic Language Academy.
23. Mukabel, Muhammad Hassan Ali (2021). The degree of academic leaders' practice of innovative leadership at Seiyun University from the point of view of faculty members, Journal of the Arab Island Center for Educational and Humanitarian Research, Vol. (1), p. (8), pp. 81-106.
24. El-Mantawy, Iman Salah (2007) The Impact of Organization Culture on Job Engagement, An Applied Study on Al-Ahram Foundation, unpublished MA thesis, Tanta University, Egypt.