

# The Effect of Work Engagement on Individual Innovation: An Empirical Study in the Kingdom of Bahrain

Hamad Ibrahim Mohamed Al-Malky, Omar Rabeea Mahdi\* and Islam A. Nassar

College of Administrative Sciences, Applied Science University, Kingdom of Bahrain

Received: 1 Aug. 2021, Revised: 22 Oct. 2021, Accepted: 26 Nov. 2021.

Published online: 30 Jan. 2022.

**Abstract:** The present paper aims to investigate the effect of work engagement on the individual innovation of employees in nationality, passport, and residency affairs in the Kingdom of Bahrain. The study adopted the quantitative approach. Survey data were collected from (291) employees. The data were analyzed using a statistical package for the social sciences (SPSS) (version 22.0). The results illustrated a significant effect of work engagement on the individual innovation of the employees in nationality, passport, and residency affairs in the Kingdom of Bahrain. In addition, absorption was the most influential dimension on individual creativity, followed by dedication. However, vigor had no significant effect on individual innovation. Moreover, there were statistically significant differences in the opinions of employees regarding the work engagement and individual innovation of the employees in nationality, passport, and residency affairs in the Kingdom of Bahrain based on the demographic variables of gender, age, years of experience, and job level. This study significantly contributes to the existing literature in work engagement and individual innovation. It also provides a practical implication for practitioners in terms of applying work engagement and individual innovation in nationality, passport, and residency affairs in the Kingdom of Bahrain. Moreover, it presents visions on how the work engagement deals with individual creativity in the Arab Gulf region, especially in the public sector or government institutions in the Kingdom of Bahrain.. The study recommends encouraging the employees' vigor by exerting high levels of energy and mental flexibility, enhancing the employees' dedication to work by reinforcing their sense of enthusiasm in the work they do and supporting the employees who have a high degree of absorption at work and those controlled by a high degree of exhaustion.

**Keywords:** Work engagement, Vigor, Dedication, Absorption, Individual innovation.

\*Corresponding author e-mail: omar.almafrachi@asu.edu.bh

## تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي: دراسة تطبيقية في مملكة البحرين

حمد إبراهيم محمد المالكي، عمر ربيع مهدي، إسلام عبد اللطيف نصار

كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

**المخلص:** تهدف هذه الدراسة الى قياس تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي في مملكة البحرين. تم استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة. وقد تم جمع بيانات المسح الميداني من 291 موظف. كما تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 22.0. تحليل البيانات دعم مجموعات الفرضيات التي تم وضعها في هذه الدراسة. أظهرت نتائج هذه الدراسة تأثير ذو دلالة إحصائية للانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي لموظفي شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين، كما كشفت النتائج أن الانهماك كان أكثر أبعاد الانغماس الوظيفي تأثيراً يليه في ذلك تقاني الموظف في العمل، بينما لم يثبت هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للنشاط على الابتكار الفردي. كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين العاملين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول الانغماس الوظيفي وتأثيره على الابتكار الفردي تعزى للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي). تساهم هذه الدراسة بشكل كبير في الأدبيات الموجودة حول الانغماس الوظيفي الابتكار الفردي. توفر هذه الدراسة أيضاً تضميناً عملياً للممارسين من حيث تطبيق الانغماس الوظيفي الابتكار الفردي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين. تقدم هذه الدراسة أيضاً رؤى حول كيفية تعامل الانغماس الوظيفي مع الابتكار الفردي في منطقة الخليج العربي وخاصة في القطاع العام أو المؤسسات الحكومية في مملكة البحرين. كما توفر النتائج أساساً للباحثين الآخرين لإجراء بحث جديد في المستقبل. خلصت الدراسة الحالية إلى عدد من التوصيات من بينها؛ تشجيع نشاط الموظفين من خلال بذل مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل. كما أوصت بالعمل على تعزيز تقاني الموظفين في العمل من خلال تعزيز شعورهم بالحماس في العمل الذي يقومون به. فضلاً عن ضرورة دعم الموظفين الذين يشعرون بدرجة عالية من الانهماك في العمل والذين تسيطر عليهم درجة عالية من الانهماك.

الكلمات المفتاحية: الانغماس الوظيفي ؛ النشاط؛ التقاني؛ الانهماك؛ الابتكار الفردي.

### 1 مقدمة

يمثل الابتكار الفردي أحد أكبر التحديات التي تهدد بقاء منظمات الأعمال، ففي ظل التغيرات المتسارعة التي أحدثتها العولمة في القرن الواحد والعشرين سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ديموغرافية أو بيئية غير مسبقة، سارعت المنظمات نحو التوجه إلى الابتكار الفردي باعتباره السبيل الوحيد أمامها لضمان استمرارها، فإما أن تمتلك المقومات والإمكانات التي قد تساعد على دفع عجلة الإبداع تأسيساً على الابتكار الفردي للعاملين بها لكي تتأقلم مع تلك التغيرات ومن ثم توافر فرص لها للنجاح والازدهار، أو الخروج من المنافسة ومغادرة المجال الذي تعمل (Abdeldayem & Al Dulaimi, 2019; Akturan & Çekmecelioğlu, 2016). والأمر الذي يزيد تلك المشكلة تعقيداً هو أن تلك المنظمات لا يمكن أن تصبح قادرة على الابتكار وليدة الصدفة، بل هي بحاجة إلى مجموعة من المبادرات المطلوبة للعمل الابتكاري من العاملين بها بجميع المستويات الإدارية عبر المنظمة والتي تسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية (Janssen, 2003). ولعل أهم تلك المبادرات هو الانغماس الوظيفي، لاسيما وأن الموظفين الذين ينغمسون بشكل أكبر، ستنزاد دافعيتهم نحو الانخراط بشكل أكبر في أنشطة التعلم لإثبات الكفاءة والبحث عن المعلومات وتجربة نهج جديد للتعامل مع المشاكل الأكثر تعقيداً، ومع تزايد هذا الانغماس سوف يصبح الموظفون أكثر قدرة على الابتكار حيث سيتفوقون على أقرانهم الأقل انخراطاً وانغماساً وقد يكونون أكثر تحفيزاً على المساهمة في الأنشطة الابتكارية (Hirst, van Knippenberg & Zhou, 2009). من جانب آخر، لا يمكن فرض الابتكار أو الإبداع على العاملين في المنظمة، ولا يمكن أن يتولد عن الموظفين الذين ليس لديهم انغماس وظيفي، فالابتكار يتولد عن الموظفين الذين يتسمون بمستويات مرتفعة من الانغماس والتي تدفعهم نحو الابتكار وتحركهم في ذلك الرغبة في تحقيق الذات (Gichochi, 2014). نتيجة لذلك، أصبح الانغماس الوظيفي المقياس الأكثر

أهمية للمنظمات في القرن الواحد والعشرين، خاصة عندما يلهم جميع الموظفين لمتابعة رؤية مشتركة ومثيرة للمستقبل (Mello & Wildermuth, Pauken, 2008). لذلك، يمثل الانغماس الوظيفي وفقًا لـ (Schaufeli and Bakker (2004)، الدافع المعرفي في مكان العمل والذي يتضمن مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية في العمل، الرغبة في استثمار الجهد وعدم الشعور بالإرهاق بسهولة، المثابرة في مواجهة الصعوبات، الانغماس القوي في عمل الفرد، الحماس والاعتزاز فيما يتعلق بالمهمة الوظيفية المراد إنجازها، مشاعر الإلهام والتحدى نتيجة لعمل الشخص، وحالة ممتعة من الانهماك الكامل والانغماس في العمل. فضلاً عن ذلك، يتعلق الانغماس الوظيفي بنوع العمل الذي قد يتسم بالصعوبة، كما تظهر قدرة الموظفين على توفر إمكانياتهم الكاملة لحل المشاكل، والاتصال مع زملائهم في العمل وتطوير الخدمات المبتكرة (Bakker & Leiter, 2010)، وكلها أمور أساسية للحصول على ميزة تنافسية، فالانغماس الوظيفي يعكس الرغبة في استثمار الجهود المركزة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Albrecht, 2010). ويستثير الانغماس الوظيفي سلوك الموظفين على القيام بأكثر من الواجبات والمهام الوظيفية المسندة إليهم ويجعلهم يتجاوزونها نحو الابتكار في المنظمة (Saks, 2006). علاوة على ذلك، يعد الموظفون الذين يتسمون بالانغماس الفعال مصدرًا للأداء الابتكاري وأساس لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمتهم، ومن ثم فقد يقومون بجذب المزيد من الكوادر الوظيفية التي تمتلك الموهبة إلى المنظمة، بينما على النقيض من ذلك، يكلف الموظفون من ذوي الانغماس الضعيف المنظمة خسائر جمة تتمثل في شكل انخفاض الأداء الوظيفي وتراجع الإنتاجية، فضلاً عن تبعات عدم الالتزام المتمثلة في معدلات غياب مرتفعة (Karatepe, 2012).

وتكمن مشكلة الدراسة التطبيقية في أنه كثيرًا ما يتم التركيز على موضوع الابتكار في منظمات القطاع الخاص بجميع أنشطتها سواء الانتاجية أو الخدمة، نظرًا لأهمية هذا الموضوع في تطورها وتحقيق الميزة التنافسية ومواجهة التحديات والتغيرات في البيئة المتسارعة، ولكن نادرًا ما تم تناول ذلك في الوزارات والدوائر الحكومية بشكل عام وشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين. على الرغم من أنه أمر في غاية النشاط والأهمية لهذا القطاع الهام خاصة في ضوء التقدم الاقتصادي الذي تشهده مملكة البحرين. نتيجة لذلك، تسعى مملكة البحرين لوضع الخطط والبرامج والمبادرات الحكومية الموجهة لرفع مستوى الابتكار لدى الموظف العام، والمركزة على مبادئ رؤية مملكة البحرين الاقتصادية 2030، كما أن أحد الأهداف التي تسعى إليها حكومة مملكة البحرين في برنامج عملها للسنوات القادمة والذي بدأ العمل به من عام 2019 ولغاية 2022، هو العمل على رفع إنتاجية الموظف الحكومي وتعزيز الإبداع والابتكار، وخلق بيئة عمل حاضنة للبحوث والإبداع والابتكار. نتيجة لذلك، جاء هذا البحث لتسليط الضوء على الدور الذي يقوم به الانغماس الوظيفي للموظفين العاملين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين في تعزيز الابتكار الفردي، في محاولة للتعرف على مدى تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين.

## 2 الانغماس الوظيفي

يعتبر الانغماس الوظيفي موضوعًا شائعًا في العديد من المؤسسات حاليًا نظرًا لارتباطه برفاهية الموظف وأدائه على سبيل المثال (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Halbesleben, 2010)، لذا بات تقييم وتعزيز واستدامة الانغماس الوظيفي الشغل الشاغل للعديد من المنظمات، فقامت العديد من الدراسات بالتحقيق في السوابق والتوابع المحتملة للانغماس الوظيفي (Halbesleben, 2010; Crawford, LePine & Rich, 2010)). ففي المنظمات الحديثة، من المتوقع أن ينغمس الموظفون في أعمالهم، وأن يظهروا المبادرة وأن يكونوا مبدعين، ولتحقيق ذلك، ينبغي على المنظمات ترتيب ظروف العمل بما يكفي من الموارد المحفزة والتنشيطية (Schaufeli et al., 2006). لذا أصبح يُنظر إلى الانغماس الوظيفي على أنه بناء يتم تضمينه بشكل طبيعي ضمن المجالات ذات الشعبية المتزايدة بالسلوك التنظيمي الإيجابي، والتي تهدف إلى تعزيز الخبرات الإيجابية للموظفين في العمل (Mills, Culbertson & Fullagar, 2012). ووفقًا لما ذكره (Krueger and Killham (2005)، يكون الموظفون الذين يتسمون

بالانخراط في العمل أكثر حماساً لوظائفهم وأكثر ارتباطاً بمنظمتهم، ويصبح هؤلاء الموظفون أكثر جاهزية لمعالجة القضايا في مكان العمل مثل الإجهاد والتغيير، فهؤلاء الموظفون يميلون إلى أن يكونوا أكثر تحركاً وأن يلعبوا دوراً رئيساً في المساعدة على دفع المنظمة إلى الأمام (Krueger & Killham, 2005)، لاسيما وأن الموظفين الأكثر انخراطاً في العمل يحسنون التعامل مع متطلبات وظائفهم بسبب الإحساس بالاتصال الفعال بأنشطتهم في العمل (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá & Bakker, 2002).

تم تقديم مفهوم الانغماس الوظيفي لأول مرة من قبل Kahn في عام 1990 كنوع من الانغماس الشخصي، وهو التعبير عن الذات المفضلة لدى الشخص في سلوكيات المهام التي تعزز الاتصال بالعمل، والحضور الشخصي (المادي، المعرفي، والعاطفي) والنشاطات الأدائية الكاملة (Kahn, 1990). في عام 1997، أعاد Maslach and Leiter تعريف الانغماس الوظيفي على أنه الطاقة والانخراط والفاعلية، لذا فالانغماس الوظيفي هو نقيض للاحتراق الوظيفي (Maslach & Leiter, 1997). وفي عام 2002 قام Schaufeli et al. بإعادة تعريف الانغماس الوظيفي بأنه حالة ذهنية إيجابية مرتبطة بالعمل تتسم بثلاثة أبعاد: النشاط، والتفاني، والانهماك (Schaufeli et al., 2002). ويُعرف الانغماس الوظيفي على أنه إدراك الموظفين لعملهم (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008)، كمسار متعمد ومدرّس للعمل (الانغماس الفكري)؛ وشعور بالإثارة (الانغماس العاطفي)؛ وباعتبارهم متحمسين وحيويين ومستعدين لتكريس أنفسهم من خلال شغفهم بالعمل (النشاط أو الانغماس السلوكي) (Mubarak & Noor, 2018). وفقاً لـ Abraham (2012)، يُعرف الانغماس الوظيفي على أنه الدرجة التي يشعر بها العاملون بالرضا الوظيفي والارتباط العاطفي لنجاح منظمتهم، كما يشير الانغماس الوظيفي إلى الحالة النفسية المستمرة التي تحفز الموظفين على استثمار طاقتهم وانعكاسها على سلوكهم (Schaufeli & Bakker, 2010). كما يُعرف الانغماس الوظيفي على أنه حالة من الانغماس المتحمسة والكاملة في العمل (Rich, Lepine & Crawford, 2010; Cooper-Thomas, Paterson, Stadler & Saks, 2014). وفي تعريف آخر، يشار إلى الانغماس الوظيفي على أنه القدرة على الاستحواذ على عقول وقلوب وأرواح الموظفين لغرس الدوافع الجوهرية وشغفهم نحو التميز (Fleming & Asplund, 2007). بينما يُعرف (McEwen, 2011) الانغماس الوظيفي على أنه الترابط العاطفي والمعرفي للموظفين تجاه منظمتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد تطوعي في العمل.

وتنبثق أهمية الانغماس الوظيفي في تأثيرها الكبير على الموظفين فضلاً عن تأثيرها على المنظمات، فالانغماس الوظيفي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي ومن ثم تحقيق نتائج عمل أكثر إيجابية من خلال ربط الموظفين بدنياً وعاطفياً بمنظمتهم (Kumar & Schaufeli & Bakker, 2004; Menguc, Auh, Fisher, & Haddad, 2013; Pansari, 2015). وهذا ما توافق عليه Kahn (1990) في أن الانغماس الوظيفي يزيد من ارتباط العاملين جسدياً ومعرفياً وعاطفياً بأدوار عملهم، ويعزز من إحساسهم بمعنى ما يقومون به من مهام، إضافة إلى تزايد شعورهم بالثقة والأمان في العمل، وإتاحة الموارد المادية والنفسية اللازمة للقيام بوظائفهم. ويضيف (Schaufeli et al., 2006) أن الانغماس الوظيفي ليست حالة مؤقتة ومحددة، بل هي حالة إدراكية عاطفية أكثر استمرارية وانتشاراً لا تركز على أي فرد أو حدث أو سلوك معين بل هي حالة ممتدة مع الموظف (Knight, Patterson & Dawson, 2017). وللانغماس الوظيفي لدى الموظف تأثير رئيس على المنظمات من خلال دفع الأفراد إلى تقديم المزيد من المساهمات في الإنجاز التنظيمي والأداء المالي (Strom, Sears & Kelly, 2014)؛ وبالتالي، يعزز من الميزة التنافسية للمنظمة ويزيد من فرص بقائها على قيد الحياة (Hoon Song, Kolb, Hee Lee & Kyoung Kim, 2012). كما تبرز أهمية الانغماس الوظيفي في اعتباره مؤشر يتوقع من خلاله التزام الموظف وولائه تجاه المنظمة (Ferguson, 2009)، حيث يظهر الموظفون العاملون ارتباطاً عاطفياً بمنظمتهم، والتزاماً صريحاً، ومن ثم زيادة في إنتاجيتهم، وشغفاً كبيراً في وظائفهم، وفي معظم الحالات يذهبون إلى أبعد من ذلك بما يتجاوز توقعات رؤسائهم (Perrin, 2003; Abraham, 2012). فضلاً عن ذلك، يتسم الموظفون الذين لديهم انغماساً مرتفعاً بالفاعلية المرتفعة ويكونون أكثر قدرة على التعامل مع عواقب العمل مثل الصعوبات التي يجب التغلب

عليها من أجل تحقيق الأهداف الصعبة المنال (Leiter & Bakker, 2010)، كما أن تزايد الانغماس الوظيفي في العمل يدفعهم إلى تكريس وقتهم وجهدهم، لأنه يمثل حافز قوي لبذل أقصى جهد (الطاقة)؛ كما يمثل شيء هام وذو مغزى لمتابعة العمل (التفاني)؛ وحالة شعورية تجعلهم في حالة مرتفعة من الانخراط الكامل في العمل (الانهماك) (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

## 2.1 أبعاد الانغماس الوظيفي

وفقاً للأدبيات النظرية والدراسات السابقة، يحتوي الانغماس الوظيفي على ثلاثة أبعاد رئيسة وهي نشاط الموظف (الطاقة والمرونة العقلية والمثابرة)، والتفاني في العمل (شعور الموظف بالحماس والتحمدي)، وأخيراً الانهماك في العمل (مستوى الانغماس وصعوبة الانفصال عن العمل) (Breevaart et al., 2014; Gonzalez-Carpio et al., 2017; Harter et al., 2002; Rayton & Yalabik, 2014; Schaufeli et al., 2009). وقد اعتمدت الدراسة الحالية على هذه الأبعاد الثلاثة وفقاً لدراسة ونموذج (Schaufeli et al., 2006). ومن الجدير بالذكر، تضمنت أدبيات السلوك التنظيمي مقياس أخرى في الانغماس الوظيفي مثل مقياس (Kahn (1990) لقياس الانغماس الوظيفي، والذي يتناول أبعاداً ثلاثة مختلفة وهي الانغماس الجسدي، والانغماس الذهني والانغماس العاطفي، إلا أن الدراسة الحالية قد اعتمدت مقياس (Schaufeli et al., 2006) باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات والأبحاث.

### 2.1.1 2.1.1 نشاط الموظف

يُعرف نشاط الموظف على أنه مستويات مرتفعة من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل، مما يجعل الموظف يضع قدراً كبيراً من الجهد في مهمة وظيفية محددة ويستمر في ذلك، حتى عندما يواجه صعوبات (Schaufeli et al., 2006). كما يُعرف نشاط الموظف على أنه رغبة الموظف في بذل جهد كبير في عمله إضافة إلى امتلاكه لمستويات عالية من الطاقة والمرونة أثناء العمل (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014)، وهذا ما اتفق عليه (Schaufeli (2012) في أن نشاط الموظف يشير إلى رغبة الموظف في استثمار الجهد في العمل، والمثابرة حتى في مواجهة الصعوبات. كما يُعرف نشاط الموظف على أنه الحماس والطاقة اللذان يجلبهما الموظف إلى مكان العمل وامتلاكه لمستويات عالية من الطاقة والجهد والمرونة والمثابرة والحافز للاستثمار في عمله (Kravina, Falco, . De Carlo & Andreassen, 2014). ترجع أهمية نشاط الموظف إلى أنه نتيجة لاعتماده على مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل والمثابرة عند مواجهة صعوبات، وبالتالي، فإن فائدته تنعكس على الحياة اليومية للموظف لأنها تمكنه من تأدية مهامه بمزيد من الطاقة (Sonnentag & Niessen, 2008)، كما يؤدي نشاط الموظف دوراً بارزاً في الأداء الوظيفي (Shraga & Shirom, 2009)، فضلاً عن أنه يدل على وجود دعم اجتماعي من جانب الرئيس لمؤوسيه (Schaufeli & Bakker, 2004; Armon, Melamed & Shirom, 2012) وكذلك يدل على تناسب عبء العمل من وجهة نظر الموظف (Xanthopoulou, Baker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2008; Bakker & Demerouti, 2008; Fried & Ferris, 1987). ويعتبر الانغماس الوظيفي أيضاً عنصراً حيوياً لتحفيز السلوكيات الإبداعية ذات الصلة بالمنظمة (Sonnentag & Niessen, 2008)، حيث تميل مستويات الطاقة المنخفضة إلى الإشارة إلى مستوى إجهاد مرتفع، في حين تشير مستويات الطاقة المرتفعة إلى وجود قدر كبير من النشاط (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006). ويرى (Shraga and Shirom (2009) بأن مستوى معين من النشاط ضروري للعمليات التحفيزية في منظمات العمل من أجل تحقيق أهداف الأداء، لاسيما وأن التأثير الإيجابي يميل إلى تعزيز مستويات النشاط، مما يمنح الفرصة لتوسيع نطاق الإدراك وتمكين المرونة والإبداع الذهني في التوصل إلى حلول للمشاكل المتعلقة بالعمل، فضلاً عن أنه من المتوقع أن ترتبط التأثيرات الإيجابية الكامنة وراء زيادة مستويات الطاقة بسلوكيات الأداء فتزيد من فرص مساعدة زملاء العمل، وتعزيز الصورة الإيجابية للمنظمة،

والسلوكيات الإبداعية والابتكارية في العمل، كما أن الموظفين الذين لديهم مستوى مرتفع من النشاط يكونون أكثر قدرة على إنشاء مواردهم الخاصة، وبالتالي من المرجح أن يصلوا إلى أهدافهم المتعلقة بالعمل (Shirom, 2011).

### 2.1.2 تفاني الموظف

يشير تفاني الموظف إلى أن الموظف يساهم بقوة في العمل المنوط إليه ويشعر بأهميته وبالحماس والتحمي (Bakker et al., 2014). كما يشير التفاني إلى الانخراط بقوة في عمل المرء، وتجربة الشعور بالأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحمي (Schaufeli, 2012). ويُعرف التفاني على أنه الحالة التي يصبح فيها الموظف مستلهمًا ومتحمسًا ومشاركًا في عمله (Rayton & Yalabik, 2014). ويُعرف أيضًا على أنه إحساس الفرد بأهمية العمل، وشعوره بالحماس والفخر بشأن الوظيفة المعينة، وشعوره بالإلهام والتحمي من قبل الوظيفة (Hoon Song et al., 2012). وفي تعريف آخر، يعتبر التفاني انغماسًا نفسيًا قويًا أو شعور الموظف بهويته من خلال تلك المساهمة (Schaufeli et al., 2006)، ويرى (Taris, Schaufeli and Shimazu (2010) أن التفاني هو حالة من تكريس الجهد، والإلهام، والإيمان بقيمة العمل ومعناه بالنسبة للموظف، فضلاً عن الشعور بالحماس، والفخر والإلهام. ترجع أهمية التفاني إلى كونه شرطاً أساسياً لنشاط الموظف وللإنهماك، وبالتالي فهو يُعتبر العنصر الرئيس في الانغماس الوظيفي، حيث يشارك الموظف المتفاني بقوة في أعماله كنتيجة لتولد الإحساس لديه بالأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحمي (Kuntsi, 2014). كما يزداد التفاني أو الانغماس الوظيفي من خلال التأكيد على أهمية أهداف العمل التي يجذب إليها الموظفون شخصياً (Leiter & Maslach, 2010). وفقاً لـ (Spreitzer, Lam and Fritz (2010)، فإن الكثير من التفاني قد يكون له عواقب سلبية سواء على الموظفين أو على المنظمات. فعلى سبيل المثال، قد يخلق التفاني وبمستوى عالي جداً للقائد أو المنظمة أشخاصاً ينصاعون فقط لقادتهم بالقول "نعم"، الأمر الذي يترتب عليه فشلهم في تحدي الوضع الراهن. فضلاً عن أن التفاؤل المبالغ فيه قد لا يكون أمراً جيداً لاسيما وأنه قد يؤدي إلى التقليل من أهمية أوقات إنجاز المهام (Beal, Weiss, Barros & MacDermid, 2005).

### 2.1.3 الانهماك

يُعرف الانهماك على أنه الانغماس الكامل في العمل، أي بمعنى آخر شعور الشخص بالاستغراق في أنشطته أو مهامه، وعدم إدراكه أن الوقت يمر بسرعة أكبر ومن ثم يجد صعوبة في فصل نفسه عن عمله (Schaufeli et al., 2006). ويشير الانهماك إلى حالة كاملة من الانهماك المفرط في أنشطة العمل، حيث يمر الوقت بسرعة (Bakker et al., 2014). كما يُعرف الانهماك على أنه شعوره بالانفصال عن محيطه، درجة عالية من الانهماك على وظيفته، ونقص عام في الإدراك الواعي لمقدار الوقت الذي يقضيه في العمل (Rayton & Yalabik, 2014). كما يُعرف أيضاً بأنه حالة من الاستغراق في العمل إلى الحد الذي يصعب فيه على الموظف المغادرة ويصبح الوقت أقل أهمية بالنسبة له، ويتميز هذا البعد من الانغماس الوظيفي بالانخراط في العمل والشعور بمرور الوقت بسرعة (Bakker et al, 2011; George, 2011). وفي تعريف آخر، يعرف الانهماك بأنه الحالة التي تعكس تحفيز الموظف بشكل مكثف من خلال العمل بعمق إلى النقطة التي يصبح من الصعب عندها الانفصال عن المهمة أو النشاط (De Lacy, 2016). وهو يصف الجانب المعرفي حيث يركز الموظف بشكل كامل على شيء ما ويمارس مستوى عال من الانهماك أثناء أداء مهمة وظيفية (Coetzer & Rothmann, 2007). ترجع أهمية الانهماك إلى أن المستوى المرتفع من الانهماك يؤدي إلى خلق الكثير من الانتباه إلى المهمة التي يواجهها الموظف مما قد يجعله غير قادر على الشعور بالتغيرات في بيئة عمله، أو المساهمة في التعامل مع التعارض بين العمل والحياة الخاصة به لأن الموظف يواجه صعوبة في فصل نفسه عن العمل في نهاية اليوم (Spreitzer et al., 2010). عندما يصبح الموظفون منغمسين في عملهم، قد ينسون أن يستريحوا أو حتى أن يحافظوا على

العلاقات الشخصية، مما قد يؤدي في وقت لاحق إلى إصابتهم بمشاكل صحية أو تأثر علاقاتهم الاجتماعية (Bakker & Leiter, 2010). وترجع أهمية الانهماك في العمل إلى أن حالة الانشغال التي يمر بها الموظف تقوده إحساسه بالوقت وعدم الانفصال عن العمل مما قد يمثل فرصة لاكتساب المزيد من الخبرة الوظيفية (Hayati, Charkhabi & Naami, 2014). كما تنبثق أهمية هذا العنصر من الانغماس الوظيفي إلى الانهماك التام والرضا والاستحواذ الذي يتلقاه الفرد عن أداء المهام المتعلقة بالعمل، فضلاً عن أن الانهماك في العمل يقترب من مفهوم "التدفق"، والذي يمكن وصفه بأنه حالة من التجربة المثلى الناتجة عن الانهماك الكامل للفرد والذي يؤدي إلى حجب أي شيء آخر عن إدراكه (Schaufeli et al., 2002)، فغالبًا ما يواجه الفرد الذي يتسم بمستوى مرتفع من الانهماك صعوبات في الابتعاد عن العمل والذي يدل على مستوى مرتفع من الاستمتاع به (Bakker & Demerouti, 2008).

## 2.2 الابتكار الفردي

أصبح الابتكار مصدرًا لا غنى عنه من أجل الحصول على ميزة تنافسية في بيئة العمل المتسارعة التغيير، الأمر الذي توجب أن تعزز منظمات الأعمال من الابتكار بهدف البقاء والازدهار والتعامل مع الضغوط التي تولدت عن العولمة والمنافسة المحتدمة، وبيئة العمل التي تتسم بالغموض (Mubarak & Noor, 2018)، لاسيما وأنه في عالم اليوم، أصبحت منظمات الأعمال بحاجة مستمرة إلى طرق جديدة لخلق قيمة لعملائها. ولذلك، زاد انهماكها على الابتكار والأساليب الجديدة لتسهيل الأداء الابتكاري (Bakker, Petrou, Op den Kamp & Tims, 2018)، وخاصة في ظل أن الابتكار الفردي جزء أساسي من الابتكار التنظيمي، الذي بدوره، يقود إلى الرخاء الاقتصادي (Amabile & Khaire, 2008). وحيث أن الابتكار يمثل الجوهر الرئيسي في تطوير قيمة المنظمة، لذلك بات من الضروري رعاية الأفكار الابتكارية للموظفين، خاصة وأن تلك الأفكار تستلزم تطوير من وقت لآخر (Anggarwati & Eliyana, 2015)، علاوة على ذلك، تنشأ الأفكار الابتكارية عندما يكون المرء مرئًا في تفكيره (Nijstad, De Dreu, Rietzschel, & Baas, 2010)، لاسيما وأن الابتكار سلوك غير روتيني، يتطلب تفكير الموظفين "خارج الصندوق" (Silvia & Nusbaum, 2011). الأمر الذي يتطلب بدوره من الموظفين المبتكرين طرح أسئلة تتحدى الأوضاع الشائعة. كما أنهم بحاجة أيضًا إلى مراقبة تصرفات العملاء والموردين والمنافسين لتحديد طرق جديدة لعمل الأشياء (Bakker et al., 2018). يُعرف الابتكار على أنه أسلوب للتفكير وتقنية للتفكير وقدرة الفرد على الاكتشاف والتخيل والملاحظة ومن ثم إظهارها في سلوك مبتكر (Dahlberg, 2007). ويشير الابتكار أيضًا إلى القدرة على الاستجابة على نحو متوازٍ لرغبات التطورات الحديثة والمنتجات الجديدة (Montag, Maertz & Baer, 2012). كما يُعرف الابتكار على أنه العملية التي تتعامل مع التفكير، وإيجاد آراء وأساليب جديدة، والإبداع في استخدامها (Bagheri, Esmaili, Abasi & Seraji, 2013). وفقًا لـ (Amabile 1988)، يُعرف الابتكار الفردي على أنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل فرد، والتي تتطلب من الموظفين أن يعملوا على تطوير معارف جديدة أو تقنيات أو عن طريق إدخال تحسينات عملية تؤدي إلى ابتكارات (Parjanen, 2012). ترجع أهمية الابتكار إلى كونه العنصر الذي يعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية بالإضافة إلى البقاء متقدمة على منافسيها (Parjanen, 2012)، وللحفاظ على قدرتها التنافسية، تحتاج المنظمات إلى انغماس موظفيها بشكل نشط في عملهم ومحاولة إنتاج منتجات وعمليات ومناهج جديدة ومناسبة (Shalley et al., 2004).

كما تنبثق أهمية الابتكار الفردي من أن ابتكار الموظف هو أساس الابتكار التنظيمي (Amabile, 1996)، والذي يساهم بدوره بشكل أساسي في بقاء المنظمة واستدامة فاعليتها من خلال التكيف مع بيئة أعمالها المضطربة بشكل متزايد (Shalley et al., 2004). ويشتمل التفكير الابتكاري على خمس سمات أساسية هي الطلاقة أو القدرة على إنتاج الكثير من الأفكار، المرونة أو القدرة على اقتراح أفكار مختلفة لحل المشكلة، الأصالة التي تعني القدرة على طرح الأفكار الأصلية كنتيجة لتفكير الفرد، التفصيل أو القدرة

على شرح تلك الأفكار بالتفصيل، ثم أخيرًا إعادة تقييم مشكلة بطريقة مختلفة ومنظور مع ما هو منتشر بالفعل (Anggarwati & Eliyana, 2015). ويقوم الأفراد المبتكرون بتوليد أفكار ومنتجات جديدة نسبيًا قابلة للتكيف مع التغييرات البيئية المتسارعة (Gehani, 2011)، حيث يقوم الأفراد المبتكرون بإحداث تغيير في المجال الذي يعملون به مع مرور الوقت. لذلك، يمكن أن يؤدي تحديد الأهداف المتعلقة بالابتكار إلى تعزيز الأداء الابتكاري للموظفين، وبالمثل، فإن الأفراد المكلفين بمهام ابتكارية سيعملون بشكل أكثر ابتكارًا من أولئك المكلفين بمهام عادية (Zhang, Zhang, Sun, Lytras, Ordonez de Pablos & He, 2018). وعلى الرغم من أنه من السهل التعرف على السلوكيات الابتكارية، إلا أنه يصعب تحديدها بدقة إلا من خلال طرح فكرة مبدعة، وجديدة لمنتج أو خدمة أو عمل فني قد يكون مفيدًا وجديدًا سواء للفرد أو للمجتمع ككل (Smith, Paradise & Smith, 2000). كما تبرز أهمية الابتكار في أنه يمثل منظور تفاعلي حيث يعتبر نتيجة للتفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية التي تحدث في الغالب خارج نطاق سيطرة الأفراد، وحيث أن المنظمات هي الأماكن التي يقضي فيها الموظفون الكثير من الوقت، لذا يمكن اعتبار العوامل التنظيمية أهم العوامل البيئية التي يمكن أن تلعب دورًا حاسمًا في زيادة أو تخفيض مستويات الابتكار لدى الموظفين (Kesen, 2016).

### 2.2.1 نظريات الابتكار الفردي

هنالك العديد من النظريات التي ركزت على الابتكار، إلا أن أهم هذه النظريات هي نظرية التوسع والبناء Broaden and Build Theory (Fredrickson, 1998) والنظرية التكوينية للابتكار (Amabile, 1996). طرح (Fredrickson 1998) نظرية التوسع والبناء Broaden –and–Build Theory التي استندت إلى أن التأثير الإيجابي للمشاعر يميل إلى تعزيز مستويات النشاط، مما يتيح الفرصة لتوسيع نطاق المعرفة و يتيح التفكير المرن والابتكاري للتوصل لحلول للمشاكل المتعلقة بالعمل (Shirom, 2011). وتتسم تلك النظرية بنوعين من التأثير، وهما تأثير التوسع وتأثير البناء. تأثير التوسع هو الادعاء الأساسي في تلك النظرية، فالعواطف الإيجابية تولد تغييرات معرفية غير محددة وموسعة، قد تؤدي إلى تغييرات سلوكية، لاسيما وأن المشاعر الإيجابية تؤدي إلى تغييرات واسعة في اتجاهات "التفكير – الفعل"، فالمشاعر الإيجابية تقود إلى تغييرات معرفية على نطاق واسع ومتسع من الاهتمام. ومن تلك التغييرات المعرفية أو السلوكية الموسعة التي تتأثر بالمشاعر الإيجابية هي الانتباه والإدراك (Fredrickson, 1998). أما تأثير البناء، فوفقًا لنظرية التوسع والبناء، فإن المشاعر الإيجابية تثير تغييرات موسعة في الإدراك تؤدي بدورها إلى تغيير أنماط اتخاذ القرار والإجراءات التي تعكس الاستثمار في المجالات الفكرية والشخصية والاجتماعية، ومع مرور الوقت، تتراكم هذه الأفكار والأفعال، والتي تتراكم وتبني الموارد النفسية والجسدية والاجتماعية طويلة المدى للأفراد (Fredrickson, 2004). ويظهر تأثير البناء في عدد من التغييرات المعرفية أو السلوكية التي تتأثر أيضًا بالمشاعر الإيجابية وهي رفاة الأفراد والمرونة.

أما النظرية التكوينية للابتكار Componential Theory of Creativity فقد طرحت من قبل (Amabile 1996)، وتشتمل على مكونات داخلية وخارجية تؤثر جميعها على الابتكار. تضم المكونات الداخلية ثلاثة مكونات داخلية فردية وهي المهارات ذات الصلة بالمجال، والعمليات ذات الصلة بالابتكار، والدافع الجوهري للمهمة الوظيفية. تتكون المهارات ذات الصلة بالمجال من المعرفة، والخبرة، والمهارات التقنية، والذكاء، والمواهب في مجال معين حيث يعمل على حل المشكلات. بينما تتكون العمليات ذات الصلة بالابتكار من نمط معرفي مرن من حيث تقييم المعلومات والقدرة على الخروج بفكرة مبتكرة لتكون حل للمشكلة، إضافة إلى السمات الشخصية مثل الانفتاح على التجربة، وقيام هؤلاء الأفراد بطرح أفكار للتعامل مع تلك المشكلات. أما الدافع الجوهري للمهمة الوظيفية فيدور حول العاطفة، مما يعني أن المهمة مثيرة للاهتمام. لذا يكون الأفراد أكثر ابتكارًا عندما يتولد لديهم الدافعية في المقام الأول تأسيًا

على الاهتمام بالمهمة الوظيفية، الاستمتاع بها، والرضا، والشعور بالتحدي تجاه العمل نفسه - وليس عن طريق المحفزات. أما المكونات الخارجية فتضم مكونًا خارجيًا واحدًا وهو البيئة الاجتماعية والذي يمكن أن يؤثر على كل عنصر من المكونات الداخلية السابقة الذكر، حيث يمكن أن تتأثر المهارات ذات الصلة بالمجال والعمليات ذات الصلة بالابتكار بالتدريب والنمذجة والخبرة التي توفرها البيئة الاجتماعية. كما تشتمل جميع العوامل الخارجية في البيئة التي يمكن أن تكون بمثابة عوائق أو محفزات للدافع الجوهري للمهمة الوظيفية. وهناك مجموعة من عوامل البيئة الاجتماعية الخارجية التي يمكن أن تحفز الابتكار مثال ذلك: (1) المشرفين الذين يشجعون على تطوير أفكار جديدة؛ (2) الإدارة العليا التي تدعم الابتكار من خلال رؤية مبتكرة مشجعة بشكل واضح؛ و(3) من خلال تقدير المشرفين لمرؤوسيه على العمل الابتكاري. من جانب آخر، هناك مجموعة أخرى من عوامل البيئة الاجتماعية الخارجية والتي يمكن أن تمنع الابتكار مثال ذلك: (1) معايير انتقاد الأفكار الجديدة بقسوة؛ (2) التأكيد على الوضع الراهن؛ (3) توجه الإدارة العليا نحو تجنب المخاطر التي قد تكون مصاحبة للابتكار، (4) والضغط الناجمة عن الوقت.

#### 4 أنموذج وفرضيات البحث

لقد أجريت الدراسة بموجب مخططها الإجرائي الذي يوضحه الشكل (1) إذ يوضح الخطوات النظامية لتأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين في. كما يوضح هذا المخطط الإجرائي الأساس الفكري الذي تنبثق منه هذه العملية المستمدة من أفكار وأدبيات (Schaufeli et al., 2006) لمتغير الانغماس الوظيفي وأفكار وأدبيات (Zhou and Fields and Bisschoff, 2014) و (Georges, 2001) لمتغير الابتكار الفردي. وقد تم بناء هذا الأنموذج النظري استنادًا إلى افتراضات أقيمت على أساس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واتجاهات التأثير فيها والتي تناولتها عدد من البحوث والدراسات السابقة. فمن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، ظهر وجود تباين في النتائج التي توصلت إليها البحوث والدراسات السابقة حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي، فعلى الرغم من وجود مجموعة كبيرة من الأدبيات التي قامت بدراسة الانغماس الوظيفي والابتكار الفردي (Alban-Metcalf, 2008)، إلا أن النتائج التي أسفرت عنها تتسم بعدم الاتساق أو بالتناقض فيما يتعلق بالعلاقة بين الانغماس الوظيفي والابتكار الفردي مثل دراسة (Shin & Zhou, 2003; Ryan & Deci, 2000) اللذان لم تتوصل نتائجها إلى وجود علاقة بين المتغيرين، في حين أشارت نتائج (McEwen, 2011) إلى وجود علاقة جزئية بين الابتكار الفردي والانغماس الوظيفي. بينما على النقيض، فقد كشفت نتائج الدراسة التي أجراها (Rao, 2017) أن الانغماس هو مفتاح الابتكار والقدرة التنافسية، كما توصلت (Amabile, 1996) إلى أن الانغماس المتعمق للموظفين في العمل يعتبر بمثابة أحد المحركات الجوهرية التي تتدرج تحت آلية التحفيز والتي تؤدي بدورها إلى زيادة فرص الابتكار الفردي.

وبناءً على نتائج الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة، تم صياغة فروض الدراسة فيما يخص طبيعة واتجاه العلاقة التأثيرية للانغماس الوظيفي بأبعاده (نشاط الموظف، تقاني الموظف في العمل، والانهماك) على الابتكار الفردي للموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين، والتي تهدف إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة في مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها وكما يلي:

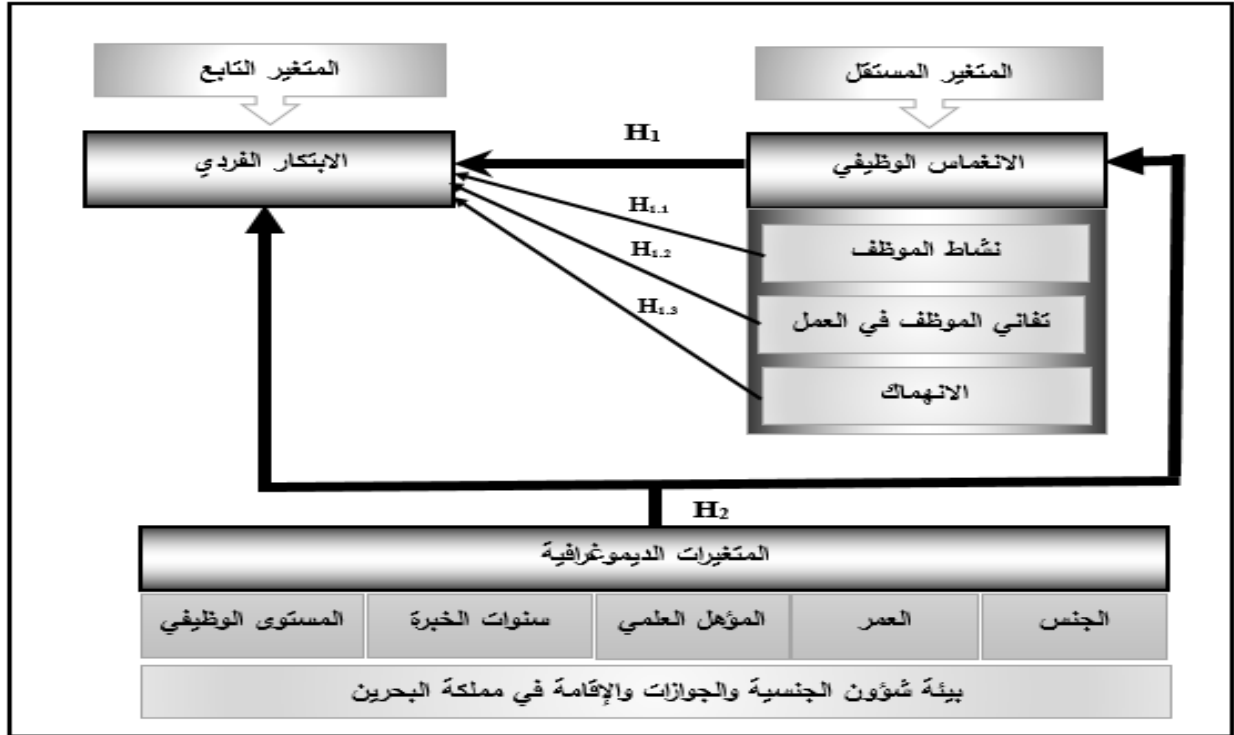
H<sub>1</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين.

H<sub>1.1</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة لنشاط الموظف على الابتكار الفردي للموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين.

H<sub>1.2</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقاني الموظف في العمل على الابتكار الفردي للموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين.

H<sub>1.3</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للانهماك على الابتكار الفردي للموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة بمملكة البحرين.

H<sub>2</sub>: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين العاملين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول الانغماس الوظيفي وتأثيره على الابتكار الفردي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).



الشكل (1): الانموذج النظري للدراسة

## 5 منهجية البحث

طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تمثل مجتمع البحث في كافة الموظفين في إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين والبالغ عددهم 1121 موظفًا وموظفة وفقًا للبيان الصادر عن إدارة الموارد البشرية في الوزارة (وزارة الداخلية في مملكة البحرين، 2020). أما عينة البحث الأساسية، فهي عينة عشوائية بسيطة من 291 موظفًا باختلاف مستوياتهم الوظيفية وإستنادًا إلى أسلوب تحديد العينة من المجتمعات المحددة (Krejcie & Morgan, 1970). وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت الاستبانة من ثلاث محاور اشتمل المحور الأول على البيانات الشخصية والتي تمثلت في المتغيرات الديموغرافية وهي خمسة متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). أما المحور الثاني فقد اشتمل على قياس المتغير المستقل للبحث وهو الانغماس الوظيفي بأبعاده الثلاث (نشاط الموظف، تفاني الموظف في العمل، والانتماء). وقد أعتمدت الدراسة الحالية مقياس (Schaufeli et al., 2006) وهو المقياس الأكثر شيوعًا لقياس الانغماس الوظيفي في الأدبيات، ويتكون من 17 عبارة، 6 عبارات لمحور نشاط الموظف، 5 عبارات لمحور تفاني الموظف في العمل، و6 عبارات لمحور الانتماء. بينما اشتمل المحور الثالث على قياس المتغير التابع للبحث وهو الابتكار الفردي بناءً على مقياس (Fields & Bisschoff, 2014) لقياس الابتكار الفردي والذي اشتمل على 15 عبارة. ومن الجدير بالذكر أنه تم استخدام تلك المقاييس وتكييفها مع البحث الحالي لتتوافق مع بيئة الدراسة بما يحقق للبحث أهدافه. واعتمد المقياس الترتيبي لقياس عبارات المحور الثاني والثالث من الاستبانة على مقياس ليكرت (Likert, 1961) الخماسي وكانت حركة المقياس كالآتي: (لا أتفق تمامًا، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تمامًا) وقد أعطيت درجات للإجابات الخمس

السابقة الذكر على التوالي (1، 2، 3، 4، 5). تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من الاساتذة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات من المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية بغرض التحقق من الصدق النظري والظاهري للاستبانة. وتم أيضاً التحقق من صدق الاتساق وثبات الاستبانة. تم توزيع 291 استبانة، واسترداد 279 استبانة، أي بمعدل استجابة 95.87%. وقد تم استبعاد 7 استبانات غير مكتملة الإجابات، وباتت العينة النهائية الصالحة للتحليل 272 استبانة. تم استخدام برنامج SPSS V.24 لتحليل البيانات والتحقق من صحة فروض البحث.

## 6 نتائج البحث

تم تحليل عينة البحث الحالي وفق بعض المتغيرات الديموغرافية المستهدفة في البحث. وفقاً لمتغير الجنس، بلغ عدد الموظفين الذكور (216) أي بنسبة (79.4%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (272) أما عدد الإناث فقد بلغ (56) أي بنسبة (20.6%) من مجموع أفراد العينة. وقد يكون ذلك بسبب طبيعة عمل إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين والذي يعكس هيكل الوظائف وفقاً للجنس. كذلك تبين وجود اختلاف بين أفراد عينة البحث وفق العمر، حيث كانت أعداد أفراد العينة في إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين والذين تتراوح أعمارهم بين (21-30 سنة) (202) موظفاً، وهم الأكبر عدداً، وبنسبة بلغت (74.3%) من مجموع أفراد العينة، وتليها في ذلك الفئة العمرية (31-40 سنة)، إذ بلغت (14%) وبعدها (38) فرداً من مجموع أفراد العينة. بينما كانت أعداد الموظفين من ذوي الفئة العمرية (41 سنة فأكثر) هم الأقل عدداً، وبنسبة بلغت (5.1%)، وبعدها (14) موظفاً. الأمر الذي قد يُفسر بأن إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين تعتمد أكثر على الموظفين من ذوي الفئات المتوسطة العمر. أما وفقاً للمؤهل العلمي، فقد تبين أن أعداد الموظفين الذين يحملون مؤهل البكالوريوس هم الأكبر عدداً، حيث يمثلوا ما يزيد عن ثلثي عينة البحث بنسبة (66.9%) من إجمالي العينة. ويليه نسبة الحاصلين على الشهادات العليا، إذ بلغ عددهم (37) فرداً وهم يمثلون نسبة (13.6%) من مجموع أفراد العينة. ثم يليه نسبة الحاصلين على الدبلوم، إذ بلغ عددهم (27) فرد وهم يمثلون نسبة (9.9%) من مجموع أفراد العينة. في حين تبين أن أعداد الموظفين من حملة مؤهل الثانوي هم الأقل مقارنة بباقي المؤهلات العلمية، حيث بلغ عددهم (26) موظفاً وبنسبة بلغت (9.6%) من إجمالي العينة. الأمر الذي قد يُفسر بأن إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين تركز على تعيين الموظفين من حملة مؤهل البكالوريوس وعلى أساس مواصفات الوظيفة، حيث تتطلب تلك الوظائف امتلاك الفرد لخلفية دراسية معينة، في حين قد تكون حاجة إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين إلى حملة الشهادات العليا هو لامتلاكهم خلفية دراسية أكثر تخصصية قد يكون لها نفعاً كبيراً وفقاً لمتطلبات بعض الوظائف. كذلك ظهر وجود تباين بين أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة، حيث اتضح أن ما يزيد عن نصف عدد عينة البحث كان من الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (6-10 سنوات) والذين بلغت نسبتهم (59.6%) وبعدها (162) فرداً. تليهم في النسبة الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (16 سنة فأكثر) والذين بلغت نسبتهم (18.4%) وبعدها (50) فرداً. تليهم في النسبة ممن تتراوح سنوات خدمتهم (11-15 سنة) وهي (13.6%) وعددهم (37) فرداً. بينما النسبة الأقل فكانت للموظفين الذين لديهم سنوات خبرة (5 سنوات فأقل) والذين بلغت نسبتهم (8.5%) وكان عددهم (23) فرداً. وهذا يعكس بأن آراء أفراد العينة كان من بينها نسبة كبيرة من الموظفين تميزت بالخبرة الطويلة، والذي قد يُفسر ذلك بأن إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين تدعم الاحتفاظ بموظفيها بهدف الاستفادة من خبراتهم، وما اكتسبوه من معارف وظيفية، لما له من تأثير على تعزيز الأداء الابتكاري للموظفين. أما بالنسبة للمستوى الوظيفي، فقد تبين أن الموظفين يمثلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة والتي تجاوزت ثلثي عينة الدراسة وبنسبة بلغت (68.4%) وبعدها (186) موظفاً، يليهم في ذلك الأخصائيين وبنسبة (24.3%) وبعدها (66) أخصائياً، يليهم رؤساء الأقسام وبنسبة بلغت (7.4%) وبعدها (20) رئيس قسم. في حين لم تشتمل عينة البحث على أي من مدرء

الإدارات حيث بلغت نسبتهم (0%). وهذا يفسر بأن الموظفين يمثلون العدد الأكبر من العاملين في إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين. ويعود ارتفاع نسبة الموظفين بهذه الإدارة بسبب طبيعتها الخدمية والتي تتطلب بدورها عدد كبير من الموظفين المنفذين لما تقوم به الإدارة من عمليات، في حين تحتاج لعدد أقل من الأخصائيين، وعدد أقل بكثير من رؤساء الأقسام، ومدرء الإدارات، إلا أنه على الرغم من ذلك، يشكل رؤساء الأقسام نسبة (7.4%) من مجموع أفراد العينة الذين يشغلون المواقع القيادية في إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين. تم التحقق من ثبات قائمة الاستقصاء من خلال احتساب معامل ألفا كرونباخ Coefficient of Cronbach's Alpha الجدول (1)، حيث بلغت الدرجة الكلية لثبات مقياس الانغماس الوظيفي (0.97)، وحصلت أبعاد متغير الانغماس الوظيفي المتمثلة في نشاط الموظف، تقاني الموظف في العمل، والانهماك على نسب ثبات عالية بلغت (0.79)، (0.76)، (0.90)، على التوالي. بينما بلغت الدرجة الكلية لثبات مقياس الابتكار الفردي (0.92). مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات. باعتبار أن النسبة المعيارية المقبولة هي أكبر أو تساوي 0.60، بعبارة أخرى  $\alpha \geq 0.60$  (Flynn, Schroeder & Sakakibara 1994; Gliem & Gliem, 2003). 0.60)  $\geq 0.70$  (Nunnally, Bernstein, & Berge, 1994)، الأمر الذي يشير إلى عدم تأثر النتائج بعامل الوقت إذا طبقت على نفس الأفراد في فترة لاحقة. بلغ المتوسط العام لعبارات نشاط الموظف (3.62) وبانحراف معياري قدره (0.62)، وهي قيمة مرتفعة. وبلغ المتوسط العام لعبارات تقاني الموظف في العمل (3.66) وبانحراف معياري قدره (0.72). وهي قيمة مرتفعة أيضاً. كما بلغ المتوسط العام لعبارات الانهماك (3.92) وبانحراف معياري قدره (0.75)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً. كذلك، بلغ المتوسط العام لعبارات متغير الابتكار الفردي (3.68) وبانحراف معياري قدره (0.63)، وهي قيمة مرتفعة.

جدول (1): معامل كرونباخ ألفا، والتحليل الوصفي، ومعامل الارتباط.

| المتغيرات          | Mean | Std. Dev | 1       | 2       | 3       | 4       |
|--------------------|------|----------|---------|---------|---------|---------|
| الانغماس الوظيفي   |      |          |         |         |         |         |
| 1. نشاط الموظف     | 3.62 | 0.62     | (0.778) | -       |         |         |
| 2. تقاني الموظف    | 3.66 | 0.72     | -       | (0.775) |         |         |
| 3. الانهماك        | 3.92 | 3.92     | -       | -       | (0.901) |         |
| 4. الابتكار الفردي | 3.68 | 0.63     | 0.365** | 0.405** | 0.221** | (0.865) |
| عدد العبارات       | -    | -        | 6       | 5       | 6       | 15      |

\*\*معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

ويتضح من خلال مصفوفة الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient في الجدول (1) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الانغماس الوظيفي والابتكار الفردي للموظفين بإدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين. حيث كانت قيمة معامل الارتباط الكلية (0.311) وهو معامل ارتباط متوسط وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، وهذا يعني أن الانغماس الوظيفي تساهم بشكل أو بآخر في تعزيز مستوى الابتكار الفردي للموظفين بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين. بعبارة أخرى، كلما ارتفعت درجة أبعاد الانغماس الوظيفي للموظفين بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين أدى ذلك إلى تعزيز الابتكار الفردي للموظفين والعكس صحيح. كما توضح مصفوفة الارتباطات أن محور تقاني الموظف في العمل هو أكثر أبعاد الانغماس الوظيفي ارتباطاً بالابتكار الفردي وفق آراء الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.405)، وهو معامل ارتباط متوسط وعند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، مما يشير إلى أن موظفي إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين يشعرون بالحماسة دائماً تجاه عملهم، وكون العمل الذي يقومون به يمثل مدلول وقيمة

كبيرة لهم، فيزداد مستوى تقانيمهم في العمل الذي يقومون به الأمر الذي يزيد من مستوى ابتكارهم الفردي. وفي نفس السياق، كانت العلاقة الارتباطية بين نشاط الموظف والابتكار الفردي أيضًا علاقة متوسطة حيث بلغت (0.365)، وعند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، مما يدل على أن قدرة الموظفين على الاستمرار بالعمل لساعات طويلة، وسيطرة رغبة شديدة للموظف في التغلب على مشكلات العمل حتى عندما تزداد تعقيدًا، قد عزز من مستوى حيويتهم وبالتالي مستوى ابتكارهم. وفي ذات الاتجاه، كانت العلاقة الارتباطية بين محور الانهماك والابتكار الفردي هي علاقة منخفضة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.221)، وعند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، الأمر الذي قد يرجع إلى شعور الفرد بنسيانته كل شيء من حوله عندما يعمل، فضلاً عن شعوره بالسعادة عندما يعمل بكثافة قد تعزز من مستوى انهماكه في العمل. وللتحقق من مقدار تأثير الانغماس الوظيفي بأبعاده الثلاث على مستوى الابتكار الفردي لدى موظفي إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين، تم عمل تحليل الانحدار المتعدد والذي يوضحه الجدول (2). حيث تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (2) لتحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) للانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين في إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين، وذلك بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (17.64)، عند مستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي بلغت (0.165)، وبالتالي يمكن القول بأن الانغماس الوظيفي تقسر ما نسبته (16.50%) من التباين أو التغيرات الحاصلة في الابتكار الفردي للموظفين للعاملين في إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين. وبناءً على ذلك؛ يتم قبول الفرض الرئيس الأول ( $H_1$ ) والذي ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين في إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين".

جدول (2): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression .

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | معامل التحديد المعدل $Adj R^2$ | قيمة الاختبار F-test | مستوى دلالة Sig. F |
|--------------|----------------|--------------|----------------|------------------|---------------------|--------------------------------|----------------------|--------------------|
| Regression   | 17.518         | 3            | 5.839          | .406             | .165                | .156                           | 17.644               | .000               |
| Residual     | 88.695         | 268          | .331           |                  |                     |                                |                      |                    |
| Total        | 106.213        | 271          |                |                  |                     |                                |                      |                    |

\*\* دل إحصائية عند مستوى دلالة  $p \leq 0.01$ .

ومن أجل الكشف عن تأثير كل بعد من أبعاد الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي في إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد لقياس حجم تأثير أبعاد الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين في إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين، والذي يوضحه الجدول (3). أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود تأثير لنشاط الموظف على الابتكار الفردي، حيث بلغت قيمة معامل بيتا B (0.019)، كما يوضح ذلك قيمة معامل (T) فقد بلغت (0.209)، وهي قيمة منخفضة وغير دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.349)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) و (0.05). بعبارة أخرى ( $\alpha \geq 0.01$ )، لذلك، يرفض الفرض الفرعي الأول  $H_{1.1}$  والذي انبثق من الفرض الرئيس الأول  $H_1$  والذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنشاط الموظف على الابتكار الفردي للموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين".

من جانب آخر، أظهرت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (3) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتقاني الموظف في العمل على الابتكار الفردي. حيث بلغت قيمة معامل بيتا B (0.251)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أن

تغيير وحدة واحدة في تقاني الموظف في العمل يتبعه زيادة بمقدار (0.251) في الابتكار الفردي، ويعزز ذلك قيمة معامل (T) فقد بلغت (3.155)، وبناءً عليه، يتم قبول الفرض الفرعي الثاني  $H_{1.2}$  والذي انبثق من الفرض الرئيس الأول  $H_1$  الذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقاني الموظف في العمل على الابتكار الفردي للموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين".

كما أظهرت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4-12) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للانهماك على الابتكار الفردي، وقد جاء هذا التأثير بالمرتبة الأولى، حيث بلغت قيمة معامل بيتا B (0.379)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ( $\alpha \leq 0.01$ )، أي أن تغيير وحدة واحدة في الانهماك يتبعه زيادة بمقدار (0.379) في الابتكار الفردي، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.000)، ويعزز ذلك قيمة معامل (T) التي بلغت (4.269). وبناءً عليه، يتم قبول الفرض الفرعي الثالث  $H_{1.3}$  والذي انبثق من الفرض الرئيس الأول  $H_1$  الذي ينص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للانهماك على الابتكار الفردي للموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين".

واستناداً إلى ما تقدم من تحليل للانحدار الخط المتعدد، يلاحظ بأن الفرض الرئيس الأول للبحث  $H_1$  قد تحقق وثبت صحته، فضلاً عن أن جميع الفروض الفرعية المنبثقة منه قد تحققت أيضاً وثبتت صحتها باستثناء الفرض الفرعي لنشاط الموظف الذي لم تثبت صحة العلاقة التأثيرية له مع الابتكار الفردي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين، على الرغم من ثبوت صحة العلاقة الارتباطية له مع الابتكار الفردي للموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين.

جدول (3): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression.

| الأبعاد               | بيتا B | T- value | Sig. | الدلالة |
|-----------------------|--------|----------|------|---------|
| الثابت (Constant)     | 2.298  | 10.395   | .000 |         |
| نشاط الموظف           | .019   | .209     | .349 | غير دال |
| تقاني الموظف في العمل | .251*  | 3.155    | .023 | دال     |
| الانهماك              | .379** | 4.629    | .000 | دال     |

\*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$

وللتحقق من الفرض الرئيس الثاني  $H_2$ ، تم احتساب متوسطات استجابات الموظفين حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي وفقاً للمتغيرات الديمغرافية. حيث تم التحقق من دلالة الفروق بين متغيري الجنس (الذكور، والإناث) من خلال احتساب متوسطات استجابات الموظفين حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي وفقاً للجنس، كما تم احتساب الدرجة التائية (t-test) للمجموعات المستقلة للتحقق من دلالة الفروق بين المجموعتين من الذكور والإناث. يوضح الجدول (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة معنوية (0.01)، في الدرجة الكلية لمتغير الانغماس الوظيفي ولصالح الموظفين الذكور وبمتوسط حسابي قدره (3.78)، مقابل متوسط قدره (3.56) للموظفات الإناث، حيث بلغت قيمة t-test (2.50). كما أظهرت النتائج الإحصائية وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى دلالة معنوية (0.01)، حول تقاني الموظف في العمل ولصالح الموظفين الذكور وبمتوسط حسابي قدره (3.78)، مقابل متوسط قدره (3.19) للموظفات الإناث، حيث بلغت قيمة t-test (5.80). مما يشير إلى أن هنالك تباين بين آراء الموظفين من الذكور حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين. فضلاً عن ذلك، كان الموظفون الذكور أكثر إدراكاً لتقاني الموظف في العمل كأهم أبعاد الانغماس الوظيفي تطبيقاً في إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين. بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين من الذكور والإناث حول البعدين الآخرين (نشاط الموظف، الانهماك). وفي نفس السياق، أظهرت النتائج الإحصائية أيضاً وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين حول الابتكار الفردي للعاملين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين، يعزى لمتغير الجنس ولصالح الموظفين الذكور وبمتوسط حسابي قدره (3.72)، مقابل متوسط قدره (3.55) للموظفات الإناث، حيث بلغت قيمة  $t$ -test (1.79). ومن ثم يمكن القول بأن هذه النتائج جاءت متفقة مع ما نص عليه الفرض الثاني فيما يتعلق بوجود فروق بين آراء الموظفين في إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين تعزى إلى متغير الجنس. بناء عليه يقبل هذا الفرض.

**جدول (4):** المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار الدلالة الإحصائية للفروق " $t$ -test" بين الموظفين (الذكور، الإناث) حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي ( $n=272$ ).

| الدلالة | قيمة الدلالة | قيمة T-test | الإناث العدد=56        |           | الذكور العدد=216       |           | أبعاد الانغماس الوظيفي |
|---------|--------------|-------------|------------------------|-----------|------------------------|-----------|------------------------|
|         |              |             | الانحراف المعياري S.D. | المتوسط M | الانحراف المعياري S.D. | المتوسط M |                        |
| غير دال | .375         | .888        | .74                    | 3.55      | .59                    | 3.64      | نشاط الموظف            |
| دال     | .000         | 5.800       | .80                    | 3.19      | .65                    | 3.78      | تقاني الموظف           |
| غير دال | .942         | -.073       | .82                    | 3.93      | .73                    | 3.92      | الإنهماك               |
| دال     | .013         | 2.504       | .65                    | 3.56      | .58                    | 3.78      | الدرجة الكلية          |
| دال     | .050         | 1.787       | .79                    | 3.55      | .57                    | 3.72      | الابتكار الفردي        |

\*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$

تم احتساب متوسطات استجابات آراء الموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي وفقاً للعمر، وذلك لتحديد أي المتوسطات أعلى وفق أعمارهم، كما تم عمل تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات كما يوضحها الجدول (5). حيث يتضح من قيم المتوسطات وتحليل التباين بين آراء الموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول الانغماس الوظيفي وتأثيرها على الابتكار الفردي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين حول الانغماس الوظيفي في الدرجة الكلية وأبعاده المتمثلة بنشاط الموظف والإنهماك تعزى إلى متغير العمر وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية (21-30 سنة)، وعند مستوى دلالة معنوية (0.01) في الدرجة الكلية للانغماس الوظيفي وبعد الإنهماك، وعند مستوى دلالة معنوية (0.05) لبعد نشاط الموظف. الأمر الذي يفسر بأن هؤلاء الموظفين من أصحاب الفئة العمرية (21-30 سنة) هم من فئة الشباب والذين يكونون على استعداد دائم لبذل المزيد من الانغماس الوظيفي، ويشعرون بمستوى عال من النشاط عند أدائهم لعملهم. وينهمكون في العمل لدرجة ينسون كل شيء من حولهم. كما تبين من خلال النتائج الإحصائية أيضاً، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين حول الابتكار الفردي وكانت الفروق أيضاً لصالح الفئة العمرية (21-30 سنة)، وعند مستوى دلالة معنوية (0.01)، الأمر الذي ربما يُفسر امتلاك أن أصحاب الفئة العمرية (21-30 سنة) إلى قدرة ابتكارية من خلال النظر إلى كافة أبعاد المشكلات من أجل اقتراح حلول تتسم بالفاعلية في الوقت اللازم لتنفيذها. ومن ثم يمكن القول بأن هذه النتائج جاءت متفقة مع ما نص عليه الفرض الثاني فيما يتعلق بوجود فروق بين آراء الموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين تعزى إلى متغير العمر. بناء عليه يقبل هذا الفرض.

**جدول (5):** تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتوسطات آراء الموظفين حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين بإدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين يعزى لمتغير العمر ( $n=272$ ).

| الابتكار الفردي | أبعاد الانغماس الوظيفي |              |          |               | الإحصاء الوصفي | العدد | العمر |
|-----------------|------------------------|--------------|----------|---------------|----------------|-------|-------|
|                 | نشاط الموظف            | تقاني الموظف | الإنهماك | الدرجة الكلية |                |       |       |

|      |      |       |         |      |                   |                     |              |
|------|------|-------|---------|------|-------------------|---------------------|--------------|
| 3.48 | 3.56 | 3.68  | 3.58    | 3.42 | المتوسط الحسابي   | 18                  | 20 سنة فأقل  |
| .64  | .45  | .29   | .81     | .49  | الانحراف المعياري |                     |              |
| 3.76 | 3.81 | 4.08  | 3.68    | 3.68 | المتوسط الحسابي   | 202                 | 21 - 30 سنة  |
| .60  | .58  | .74   | .71     | .61  | الانحراف المعياري |                     |              |
| 3.50 | 3.48 | 3.43  | 3.59    | 3.43 | المتوسط الحسابي   | 38                  | 31 - 40 سنة  |
| .64  | .63  | .62   | .78     | .66  | الانحراف المعياري |                     |              |
| 3.36 | 3.55 | 3.34  | 3.76    | 3.55 | المتوسط الحسابي   | 14                  | 41 سنة فأكثر |
| .81  | .73  | .72   | .74     | .78  | الانحراف المعياري |                     |              |
| 4.08 | 4.39 | 13.32 | .31     | 2.44 | قيمة F            | نتائج تحليل التباين |              |
| .01  | .00  | .00   | .82     | .04  | قيمة الدلالة      |                     |              |
| دال  | دال  | دال   | غير دال | دال  | مستوى الدلالة     |                     |              |

\*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ 

تم احتساب متوسطات استجابات آراء الموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي وفقاً للمؤهل العلمي، وذلك لتحديد أي المتوسطات أعلى وفق المؤهل العلمي، كما تم عمل تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات كما يوضحها الجدول (6). حيث يتضح من قيم المتوسطات وتحليل التباين بين آراء الموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول الانغماس الوظيفي وتأثيره على الابتكار الفردي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين حول الانغماس الوظيفي في بعده المتمثل بتقاني الموظف تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح الموظفين من حملة شهادة الثانوي، وعند مستوى دلالة معنوية (0.01)، الأمر الذي يفسر بأن هؤلاء الموظفين يشعرون بالانغماس في المهام التي يقومون بها بشكل كبير. بينما لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين من المؤهلات العلمية الأخرى حول الانغماس الوظيفي أو بقية أبعاده المتمثلة في (نشاط الموظف، والانهماك)، مما يعني تقارب آراء أفراد العينة من هؤلاء الموظفين حول هذا المتغير وأبعاده. كما أظهرت النتائج الإحصائية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول الابتكار الفردي وكانت الفروق لصالح الموظفين من حملة شهادة البكالوريوس وعند مستوى دلالة معنوية (0.01)، والذي ربما يُفسر بأن هؤلاء الأفراد هم الأكثر توجهاً نحو الابتكار باعتباره السبيل لتحقيق الذات وأن يكون لهم دور في تعزيز العمليات الابتكارية ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين. ومن ثم يمكن القول بأن هذه النتائج جاءت متفقة مع ما نص عليه الفرض الثاني فيما يتعلق بوجود فروق بين آراء الموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول الانغماس الوظيفي وتأثيرها على الابتكار الفردي للموظفين تعزى إلى المؤهل العلمي. بناء عليه، يقبل هذا الفرض.

**جدول (6):** تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتوسطات آراء الموظفين حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين بإدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين يعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث (n=272).

| الابتكار الفردي | أبعاد الانغماس الوظيفي |          |              |             | الإحصاء الوصفي    | العدد | المؤهل العلمي |
|-----------------|------------------------|----------|--------------|-------------|-------------------|-------|---------------|
|                 | الدرجة الكلية          | الانهماك | تقاني الموظف | نشاط الموظف |                   |       |               |
| 3.42            | 3.73                   | 3.68     | 3.88         | 3.63        | المتوسط الحسابي   | 26    | ثانوي         |
| .77             | .35                    | .39      | .50          | .42         | الانحراف المعياري |       |               |
| 3.75            | 3.53                   | 3.80     | 3.20         | 3.57        | المتوسط الحسابي   | 27    | دبلوم         |
| .46             | .57                    | .83      | .77          | .60         | الانحراف المعياري |       |               |

|      |         |         |      |         |                   |                     |            |
|------|---------|---------|------|---------|-------------------|---------------------|------------|
| 3.76 | 3.79    | 3.98    | 3.74 | 3.64    | المتوسط الحسابي   | 182                 | بكالوريوس  |
| .54  | .61     | .76     | .69  | .62     | الانحراف المعياري |                     |            |
| 3.43 | 3.63    | 3.88    | 3.45 | 3.55    | المتوسط الحسابي   | 37                  | شهادة عليا |
| .86  | .68     | .80     | .82  | .76     | الانحراف المعياري |                     |            |
| 4.7  | 1.9     | 1.5     | 6.6  | .29     | قيمة F            | نتائج تحليل التباين |            |
| .003 | .11     | .20     | .000 | .83     | قيمة الدلالة      |                     |            |
| دال  | غير دال | غير دال | دال  | غير دال | مستوى الدلالة     |                     |            |

\*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ 

تم احتساب متوسطات استجابات آراء الموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي وفقاً لسنوات الخبرة، وذلك لتحديد أي المتوسطات أعلى وفق سنوات الخبرة، كما تم عمل تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات كما يوضحها الجدول (7). حيث يتضح من قيم المتوسطات وتحليل التباين بين آراء الموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول الانغماس الوظيفي وتأثيره على الابتكار الفردي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين حول الانغماس الوظيفي في الدرجة الكلية وأبعاده المتمثلة بنشاط الموظف، وتقاني الموظف في العمل والانهماك تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح الأفراد الذين تتراوح سنوات خبراتهم بين (6-10 سنوات) وعند مستوى دلالة معنوية (0.01)، والذي ربما يُفسر أن أصحاب سنوات الخبرة من هؤلاء الأفراد يصبحون أكثر تقانياً في عملهم وبالتالي أكثر حماساً وتحدياً بعد تجاوزهم الخمس سنوات الأولى من حياتهم المهنية، فضلاً عن امتلاكهم دافعية للانغماس بمستوى أعلى في المهام الوظيفية التي يقومون بها ومن ثم تزايد فرص تطوير مساهمهم الوظيفي. كما توضح النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4-16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد نشاط الموظف وكانت الفروق لصالح الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (5 سنوات فأقل)، وعند مستوى دلالة معنوية (0.05)، والذي ربما يعطي تفسيراً بأن هؤلاء الموظفين هم ما زالوا في مرحلة تكوين المعرفة والخبرة في مجال العمل، وفي بداية مجالهم المهني والذين يتسمون بمستوى عالي من النشاط، لاسيما وأن عدد السنوات القليلة تعطي مؤشراً إضافياً على أنهم ما زالوا في مقتبل العمر ومن فئة الشباب المندفع نحو العمل بنشاط وحماس وهو ما يشير إلى شعورهم بالانغماس بالطاقة أثناء العمل الذي يؤدونه. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين حول الابتكار الفردي وكانت الفروق أيضاً لصالح الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين (5 سنوات فأقل)، وعند مستوى دلالة معنوية (0.01)، والذي ربما يُفسر بأن هؤلاء الأفراد هم أرغب دائماً لاتخاذ المبادرات وتحدي الممارسات التقليدية في العمل والتي تقود بالتالي إلى تحقيق الابتكار الفردي. ومن ثم يمكن القول بأن هذه النتائج جاءت متفقة مع ما نص عليه الفرض الثاني فيما يتعلق بوجود فروق بين آراء الموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. بناء عليه يقبل هذا الفرض.

**جدول (7):** تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتوسطات آراء الموظفين حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين العاملين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين يعزى لمتغير سنوات الخبرة (n=272).

| الابتكار الفردي | أبعاد الانغماس الوظيفي |          |              |             | الإحصاء الوصفي    | العدد | سنوات الخبرة |
|-----------------|------------------------|----------|--------------|-------------|-------------------|-------|--------------|
|                 | الدرجة الكلية          | الانهماك | تقاني الموظف | نشاط الموظف |                   |       |              |
| 3.79            | 3.79                   | 4.27     | 3.22         | 3.88        | المتوسط الحسابي   | 23    | 5 سنوات فأقل |
| .46             | .35                    | .50      | .65          | .45         | الانحراف المعياري |       |              |
| 3.81            | 3.82                   | 4.05     | 3.78         | 3.65        | المتوسط الحسابي   | 162   | 6-10 سنوات   |
| .52             | .58                    | .73      | .67          | .59         | الانحراف المعياري |       |              |

|      |      |      |      |      |                   |                     |              |
|------|------|------|------|------|-------------------|---------------------|--------------|
| 3.34 | 3.43 | 3.63 | 3.29 | 3.37 | المتوسط الحسابي   | 37                  | 15-11 سنة    |
| .85  | .79  | .96  | .91  | .82  | الانحراف المعياري |                     |              |
| 3.50 | 3.64 | 3.55 | 3.77 | 3.59 | المتوسط الحسابي   | 50                  | 16 سنة فأكثر |
| .69  | .52  | .52  | .65  | .57  | الانحراف المعياري |                     |              |
| 7.9  | 5.0  | 10.2 | 8.6  | 3.5  | قيمة F            | نتائج تحليل التباين |              |
| .000 | .002 | .000 | .000 | .015 | قيمة الدلالة      |                     |              |
| دال  | دال  | دال  | دال  | دال  | مستوى الدلالة     |                     |              |

\*\*  $p \leq 0.01$ ; \*  $p \leq 0.05$ 

تم احتساب متوسطات استجابات آراء الموظفين بإدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي وفقاً للمستوى الوظيفي، وذلك لتحديد أي المتوسطات أعلى وفق المستوى الوظيفي، كما تم عمل تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات كما يوضحها جدول (8). حيث يتضح من قيم المتوسطات وتحليل التباين بين آراء الموظفين بإدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول الانغماس الوظيفي وتأثيرها على الابتكار الفردي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين حول الانغماس الوظيفي في الدرجة الكلية وأبعادها المتمثلة بتقاني الموظف في العمل والانهماك تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح فئة الموظفين، وعند مستوى دلالة معنوية (0.01)، الأمر الذي قد يُفسر بأن هؤلاء الموظفين وبحكم موقعهم الوظيفي هم الفئة الأكثر تعرضاً للمساءلة فيما يخص انغماسهم سواء كانت على مستوى المدخلات المتمثلة في الجهد المبذول والوقت المنقضي في إطار من الشغف فيما يقومون به من عمل أو في شكل مخرجات فيما يخص عدد المهام أو حجم الخدمات التي يقدمونها بشكل يومي سواء للمراجعين أو ضمن العمليات التي تقوم بها إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم على المزيد من الانغماس الوظيفي. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث حول الابتكار الفردي وكانت الفروق أيضاً لصالح الموظفين، وعند مستوى دلالة معنوية (0.05)، والذي ربما يُفسر بأن هؤلاء الموظفين انطلاقاً من كونهم في بداية مسارهم المهني فهم مغممون بالدافعية والطموح نحو التدرج في السلم الوظيفي والترقي في المستويات الإدارية، الأمر الذي يتطلب من الموظفين أن يعملوا على تطوير معارف جديدة أو تقنيات أو عن طريق إدخال تحسينات عملية تؤدي إلى ابتكارات. لذلك ينتاب الموظفون شعور بالحماس نحو اقتراح أفكار مبتكرة. فهم الأكثر تقديرًا لأهمية الابتكار الفردي. ومن ثم يمكن القول بأن هذه النتائج جاءت متفقة مع ما نص عليه الفرض الثاني فيما يتعلق بوجود فروق بين آراء الموظفين العاملين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول الانغماس الوظيفي والابتكار الفردي للموظفين تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي. بناء عليه، يقبل هذا الفرض.

**جدول (8):** تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتوسطات آراء الموظفين حول تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين بإدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين يعزى لمتغير المستوى الوظيفي (n=272)

| الابتكار الفردي | أبعاد الانغماس الوظيفي |          |              |             | الإحصاء الوصفي    | العدد | المستوى الوظيفي |
|-----------------|------------------------|----------|--------------|-------------|-------------------|-------|-----------------|
|                 | الدرجة الكلية          | الانهماك | تقاني الموظف | نشاط الموظف |                   |       |                 |
| 3.75            | 3.82                   | 4.00     | 3.80         | 3.66        | المتوسط الحسابي   | 186   | موظف            |
| .57             | .56                    | .70      | .66          | .57         | الانحراف المعياري |       |                 |
| 3.59            | 3.56                   | 3.85     | 3.29         | 3.55        | المتوسط الحسابي   | 66    | مشرف            |
| .71             | .65                    | .84      | .77          | .73         | الانحراف المعياري |       |                 |
| 3.42            | 3.53                   | 3.46     | 3.65         | 3.47        | المتوسط الحسابي   | 20    | رئيس قسم        |
| .74             | .68                    | .76      | .75          | .72         | الانحراف المعياري |       |                 |

|       |       |       |        |         |               |                     |
|-------|-------|-------|--------|---------|---------------|---------------------|
| 3.496 | 5.925 | 5.050 | 13.049 | 1.509   | قيمة F        | نتائج تحليل التباين |
| .032  | .003  | .007  | .000   | .223    | قيمة الدلالة  |                     |
| دال   | دال   | دال   | دال    | غير دال | مستوى الدلالة |                     |

## 7 مناقشة النتائج

كشفت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي والابتكار الفردي للموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين ( $r = 0.311, p \leq 0.01$ )، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الانغماس الوظيفي (نشاط الموظف، تفاني الموظف في العمل، والانهماك) والابتكار الفردي للعاملين ( $r = 0.37, p \leq 0.01$ )، ( $r = 0.41, p \leq 0.05$ )، ( $r = 0.22, p \leq 0.01$ )، على التوالي. وبذلك تكون نتائج البحث الحالي قد اتفقت مع نتائج الدراسات السابقة التي أجراها (Ismail et al., 2019; Yean et al., 2016; Rodríguez-Sánchez et al., 2016; Bartlett, 2015; Gichochi, 2014). كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين ( $R^2 = 0.17$ ) ( $F\text{-test} = 17.644, p = 0.00 < 0.01$ )، وبذلك تكون نتائج البحث الحالي قد اتفقت مع نتائج الدراسات السابقة التي قام بها مجموعة من الباحثين (Vila-Vázquez et al., 2020; Asif et al., 2019; Ismail et al., 2019; Chaudhary & Akhouri, 2019; Waheed & Dastgeer, 2019; Chaudhary & Panda, 2018; Mubarak & Noor, 2018; Hassan et al., 2018; Tong et al., 2019; Mu et al., 2018; Toyama & Mauno, 2017; Aslam, 2017; Gupta et al., 2017; Rodríguez-Sánchez et al., 2016; Yean et al., 2016; Bartlett, 2015; Gichochi, 2014).

وايضاً، كشفت نتائج الدراسة الحالية عن عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنشاط الموظف على الابتكار الفردي لموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين ( $B = 0.019, t\text{-value} = 0.209 < 1.96, p = 0.349 > 0.05$ )، وبذلك تتفق تلك النتيجة مع الدراسة التي أجراها (Bartlett, 2015)، بينما تختلف مع نتائج الدراسة التي أجراها (Ismail et al., 2019) و (Toyama and Mauno, 2017) والتي توصلت إلى أن نشاط الموظف كانت أكثر أبعاد الانغماس الوظيفي تأثيراً على ابتكار الموظفين. كذلك، أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتفاني الموظف في العمل على الابتكار الفردي لموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين ( $B = 0.25, t\text{-value} = 3.16 > 1.96, p = 0.02 < 0.05$ )، وبذلك اتفقت تلك النتيجة مع الدراسات التي أجراها (Mubarak & Noor, 2018; Yean et al., 2016) وإن كانت تختلف معها في أن نتائج تلك الدراسات توصلت إلى أن تفاني الموظفين في العمل أكثر أبعاد الانغماس الوظيفي تأثيراً على الابتكار بينما اختلفت مع نتائج دراسة (Bartlett, 2015) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتفاني الموظف في العمل على الابتكار الفردي.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أيضاً وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للانهماك على الابتكار الفردي لموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين ( $B = 0.38, t\text{-value} = 4.67 > 1.96, p = 0.000 < 0.01$ )، وبذلك اتفقت تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Bartlett, 2015) والتي توصلت إلى أن الانهماك كان أكثر أبعاد الانغماس الوظيفي تأثيراً على الابتكار الفردي للموظفين، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (Ismail et al., 2019) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لانهماك الموظف في العمل على الابتكار الفردي. فضلاً عن ذلك، أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

آراء الموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول الانغماس الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، وهذا بدوره يتفق مع نتائج دراسة (Bartlett (2015). كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حول الابتكار الفردي للموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، وهذا بدوره يتفق مع نتائج دراسة (Bartlett (2015).

## 8 الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء استجابات عينة البحث الحالي، وما أمكن تحليله من علاقات وتأثيرات بين متغيرات الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس للبحث الحالي في قياس تأثير الانغماس الوظيفي على الابتكار الفردي للموظفين في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين توصل البحث الى عدم وجود تأثير لنشاط الموظف على الابتكار الفردي للموظفين. ويعود ذلك إلى أن بعض الموظفين لا تعتريهم طاقة كبيرة أثناء العمل، مما يستنتج منه وجود قدر من التباين في الفروق الفردية بين الموظفين أو قدر من التفاوت بين مستويات النشاط لدى العاملين، فعدد قليل منهم لا تعتريه مستويات كبيرة من الطاقة ربما ترجع لأسباب خاصة بالتحفيز سواء كان تحفيزاً جوهرياً لدى الموظف أو محفزات خارجية تعزز من قدرته على بذل المزيد من الطاقة. من جانب آخر، يستطيع غالبية الموظفين الاستمرار بالعمل لساعات طويلة، مما يستنتج منه رغبة الموظف في استثمار قدر كبير من الجهد في العمل، الأمر الذي يمكنه من الاستمرار بالعمل لساعات طويلة. كما توصل البحث الى أن بعد تفاني الموظف في العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد الانهماك من حيث تأثيره على الابتكار الفردي للموظفين، والذي قد يرجع إلى أن الموظفين يشعرون دائماً بالحماس تجاه عملهم، مما يستنتج منه أن نسبة كبيرة من عينة البحث يجدون مستوى كبير من التماثل التنظيمي بين عمليات المنظمة التي يعملون بها المتمثلة في إدارة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة وبين ما يقومون به من مهام وظيفية تتوافق مع ميولهم ورغباتهم وتوجهاتهم مما يعزز لديهم الإحساس بهويتهم التنظيمية فيزداد لديهم مستوى حماسهم بشكل لا إرادي بهدف ترسيخ الشعور بتحقيق الذات من خلال تلك المساهمة التي يقومون بها. بينما على الجانب الآخر، فإن بعض من الموظفين قد لا يشعرون بالفخر تجاه العمل الذي يقومون به، مما يستنتج منه أن بعض من الموظفين قد لا يشعرون بقيمة ما يقومون به من عمل وما يطمحون إلى الوصول إليه في مسارهم المهني، لذا فلا يشعرون بالفخر في أن وظيفتهم الحالية تتوافق مع إمكاناتهم والذي ربما يرجع إلى أن لديهم قناعة بأنهم يستحقون القيام بما هو يتجاوز المهام المسندة إليهم بحكم وظيفتهم الحالية. فضلاً عن ذلك، جاء الانهماك أكثر أبعاد الانغماس الوظيفي تأثيراً على الابتكار الفردي للموظفين، والذي يرجع إلى أن غالبية الموظفين عندما يعملون ينسون كل شيء من حولهم، مما يستنتج منه امتلاك غالبية الموظفين لمستويات مرتفعة من الانهماك، الأمر الذي يؤدي إلى توجيه الكثير من انتباههم إلى المهمة الوظيفية التي يؤديونها مما قد يجعلهم غير قادرين على الشعور بالتغيرات في بيئة عملهم، لاسيما وأن تلك الحالة الشعورية يصاحبها نقص عام في الإدراك الواعي لما يدور من حولهم. على الجانب الآخر، لا يشعر بعض الموظفين بالاندماج التام في المهام التي يؤديونها، مما يستنتج منه عدم وصول بعض من الموظفين إلى مرحلة التدفق والتي تعكس تجربتهم المثلى الناتجة عن الانهماك الكامل والذي يؤدي إلى حجب أي شيء آخر عن إدراكهم، والذي يعكس قدر من عدم استمتاعهم بالمهام الوظيفية التي يؤديونها. فيما يخص الابتكار الفردي، فإن غالبية موظفي شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين اعتادوا النظر إلى كافة أبعاد المشكلات من أجل اقتراح حلول تتسم بالفاعلية في الوقت اللازم لتنفيذها، مما يستنتج منه أن هؤلاء الموظفين نتيجة لامتلاكهم خبرات تراكمية فهي تعزز من إيجابيتهم وتوسع مدارك أفكارهم وتصرفاتهم مما يجعلهم أكثر احتمالاً إلى التفكير خارج الصندوق واستكشاف البدائل عند النظر إلى تلك المشاكل. على الجانب الآخر، لا يستطيع بعض الموظفين اقتراح أفكاراً جديدة بشكل منتظم، مما يستنتج منه وجود فروق فردية بين الموظفين فيما يخص الطلاقة

وهي القدرة على توليد عدد من الأفكار الإبداعية التي يطرحها الفرد عن نقاط محددة في وحدة زمنية محددة مقارنة ببقية زملائهم في العمل.

وبهدف تعزيز مستوى الابتكار الفردي للموظفين من خلال زيادة الانغماس الوظيفي في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين حاضراً ومستقبلاً، فقد أمكن اقتراح عدد من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز الابتكار الفردي للموظفين في المنظمة محل الدراسة والوصول إلى أفضل السبل للنهوض به من خلال تحفيز الانغماس الوظيفي عن طريق تشجيع نشاط الموظفين من خلال بذل مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل، والرغبة في استثمار الجهد في العمل، والمثابرة حتى في مواجهة الصعوبات. ويتم تعزيز ذلك من خلال العمل على مراجعة الممارسات المعمول بها ضمن اللاتحة الداخلية للحوافز والمكافآت في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين وتحديثها بحيث يتم إدراج بنود تتيح صرف حوافز غير نقدية للموظفين الذين يتميزون بالأداء الاستثنائي مثل إدراج أسمائهم في لوحة الشرف للموظف المثالي أو تقديم خطابات شكر لهم تقديرًا على ما يبذلونه من جهد إضافي أو تكريمهم ماديًا من قبل الإدارة العليا في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في مملكة البحرين. العمل على تعزيز تقاني الموظفين في العمل، من خلال تعزيز شعورهم بالحماس في العمل الذي يقومون به، فضلاً عن ذلك، تكريس شعور الموظفين بالفخر تجاه العمل الذي يقومون به ، وإبراز قيمة ما يقومون به انغماسًا في العمل، ومعنى ما يقومون به من عمل وما يطمحون في الوصول إليه خلال مساهمهم الوظيفي وبشكل يتوافق مع إمكاناتهم والمهام المسندة لهم في الوظيفة. ضرورة دعم الموظفين ماديًا ومعنويًا الذين يشعرون بدرجة عالية من الانهماك في العمل والذين تسيطر عليهم درجة عالية من الانهماك المفرط في المهام الوظيفية التي يؤدونها. إذ يكرس الموظفون كل حواسهم عند أدائهم للعمل المكلفين به، الأمر الذي قد يجعلهم غير قادرين على الشعور بالتغيرات في بيئة عملهم. فضلاً عن ضرورة تكريس شعور الموظفين بالاندماج التام في المهام التي يؤدونها وصولاً إلى مستوى الجذب الذي يجعلهم في حالة استغراق تام وانهماك كامل وبالشكل الذي يعكس استمتاعهم بالمهام الوظيفية عندما يؤدونها. وأخيراً، أهمية سعي الإدارة العليا إلى ضرورة تشجيع الموظفين على استخدام مهارات التفكير الابتكاري الفردي، من خلال النظر إلى المشكلات من كافة جوانبها واقتراح حلول تنسم بالفاعلية في الوقت اللازم لتنفيذها. فضلاً عن تمكين الموظفين من اقتراح أفكار جديدة بشكل منتظم، ومحاولة ردم الفجوة بين الموظفين فيما يخص القدرة في الطلاقة على توليد عدد من الأفكار الإبداعية.

## References

- [1] Abdeldayem, M. M., & Al Dulaimi, S. H. (2019). Trends of Global Fintech Education Practices and the GCC Perspective.
- [2] Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *Journal of Management*, 8 (2), 27-36.
- [3] Akturan, A. and Çekmecelioğlu, H. (2016). The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 342-350.
- [4] Alban-Metcalfe, J. and Alimo-Metcalfe, B. (2008). "Development of a private sector version of the (Engaging) Transformational Leadership Questionnaire", *Leadership and Organization Development Journal*, 28(2), 104-121.
- [5] Albrecht, S (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Glos, England: Edward Elgar.
- [6] Amabile, T. (1988). From individual creativity to organizational innovation. In K. Grønhaug & G. Kaufmann (Eds.), *Innovation: A cross-disciplinary perspective*, Norwegian University Press, 139-166.
- [7] Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- [8] Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 76-87.
- [9] Amabile, T. and Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86(10), 100-109.
- [10] Anggarwati, A. and Eliyana, A. (2015). The influence of creative self-efficacy towards creativity with job satisfaction as intervening variable at PT. Smile Island Surabaya. *International Journal in Economics and Business Administration*, 3(1), 90-99.
- [11] Armon, G., Melamed, S. and Shirom, A. (2012). The relationship of the Job Demands-Control-Support Model with vigor across

- time: Testing for reciprocity. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(3), 276-298.
- [12] Asif, M., Qing, M., Hwang, J. and Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16), 1-16.
- [13] Aslam, S. (2017). Psychological empowerment on creativity among employees of IT sector: The mediating role of creative process engagement and intrinsic motivation. *Canadian Social Science*, 13(6), 11-34.
- [14] Bagheri, G., Esmaili, M., Abasi, A. and Seraji, R. (2013). Analysis the Effect of Individual Creativity on the Employees Engagement at Work: Case Study: Agriculture Organization of Qom. *International Journal of Accounting Research*, 42(827), 1-10.
- [15] Bakker, A. and Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- [16] Bakker, A. and Leiter, M. (2010). *Work engagement: Recent developments in theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- [17] Bakker, A., Albrecht, S. and Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- [18] Bakker, A., Demerouti, E. and Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- [19] Bakker, A., Petrou, P., Op den Kamp, E. and Tims, M. (2018). Proactive Vitality Management, Work engagement, and Creativity: The Role of Goal Orientation. *Applied Psychology*, 69(2), 351-378.
- [20] Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M. and Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- [21] Bartlett, S. (2015). The relationship between emotional intelligence, work engagement, creativity and demographic variables. Unpublished Master dissertation, University of South Africa, Pretoria.
- [22] Beal, D., Weiss, H., Barros, E. and MacDermid, S. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied psychology*, 90(6), 1054-1068.
- [23] Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. and Espevik, R. (2014). 'Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- [24] Chaudhary, R. and Akhouri, A. (2019). CSR perceptions and employee creativity: examining serial mediation effects of meaningfulness and work engagement. *Social Responsibility Journal*, 15(1), 61-74.
- [25] Chaudhary, R. and Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 6(9), 2071-2088.
- [26] Christian, M., Garza, A. and Slaughter, J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- [27] Coetzer, C. and Rothmann, S. (2007). Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organisation. *Southern African Business Review*, 11(1), 17-32.
- [28] Cooper-Thomas, H., Paterson, N., Stadler, M. and Saks, A. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 318-331.
- [29] Crawford, E., LePine, J. and Rich, B. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 9( 5), 834-848.
- [30] Dahlberg, G., Moss, P. and Pence, A. (2007). *Beyond quality in early childhood education and care: Languages of evaluation*. Routledge.
- [31] De Lacy, J. (2016). Task engagement at work: Characteristics, antecedents and consequences. Doctoral dissertation, Queensland University of Technology.
- [32] Ferguson, A. (2009). 'Employee engagement': does it exist, and if so, how does it relate to performance, other constructs and individual differences? *Australian Journal of Psychology*, 59,
- [33] Fields and Bisschoff (2014), Developing and Assessing a Tool to Measure the Creativity of University Students. *J Soc Sci*, 38(1), 23-31.
- [34] Fleming, J. and Asplund, J. (2007). *Human Sigma: Managing the Employee-Customer Encounter*, New York: Gallup Press.
- [35] Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339-366.
- [36] Fredrickson, B. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.

- [37] Fredrickson, B. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
- [38] Fried, Y. and Ferris, G. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- [39] Gehani, R. (2011). Individual creativity and the influence of mindful leaders on enterprise innovation. *Journal of technology management & innovation*, 6(3), 82-92.
- [40] George, J. M. (2011). The wider context, costs, and benefits of work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 53-59.
- [41] Gichohi, P. M. (2014). The role of employee engagement in revitalizing creativity and innovation at the workplace: A survey of selected libraries in Meru County-Kenya.
- [42] Gliem J.A. and Gliem R.R. (2003) Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Columbus, 82-88.
- [43] Gonzalez-Carpio, G., Serrano, J. and Nieto, M. (2017), Creativity in Children with Attention Déficit Hyperactivity Disorder (ADHD). *Psychology*, 8(3), 319-334.
- [44] González-Romá, V., Schaufeli, W., Bakker, A. and Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174.
- [45] Gupta, V., Singh, S. and Bhattacharya, A. (2017). The relationships between leadership, work engagement and employee innovative performance: Empirical evidence from the Indian R&D context. *International Journal of Innovation Management*, 21(7), 1-30.
- [46] Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.
- [47] Harter, J., Schmidt, F. and Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 8(2), 268-279.
- [48] Hassan, I., Abbasi, S., Abbas, M., Rana, M. and Raza, M. (2018). Effect Of Supervisors' monitoring Styles Over Salespersons' creativity: Meditation Of Work Engagement. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication - TOJDAC, Special Edition*, 2759-2771.
- [49] Hayati, D., Charkhabi, M. and Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *Springer plus*, 3(1), 1-7.
- [50] Hirst, G., Van Knippenberg, D. & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293.
- [51] Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U. & Kyoung Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65-101.
- [52] Ismail, H., Iqbal, A. and Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506-523.
- [53] Janssen, O. (2003). Innovative Behaviour and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfaction with co-Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347- 364.
- [54] Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 3(4), 692-724.
- [55] Karatepe, O. (2012). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- [56] Kesen, M. (2016). The impact of employee training and innovation on turnover intention: An empirical research. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(1), 174-185.
- [57] Knight, C., Patterson, M. and Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 3(6), 792-812.
- [58] Kravina, L., Falco, A., De Carlo, N., Andreassen, C. and Pallesen, S. (2014). Workaholism and work engagement in the family: The relationship between parents and children as a risk factor. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 875-883.
- [59] R. and Morgan, D. (1970). "Determining sample size for research activities", *Education and Psychological Measurements*, 30(3), 607-610.
- [60] Krueger, J. and Killham, E. (2005). At work, feeling good matters: Happy employees are better equipped to handle workplace relationships, stress, and change, according to the latest GMJ survey. *Gallup Management Journal*. <http://gmj.gallup.com>.

- [61] Kumar, V. and Pansari, A. (2015). Measuring the benefits of employee engagement. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 67–72.
- [62] Kuntsi, V. (2014). Fostering work engagement through dedication: Case Ramboll (Master's thesis). University Of Tampere.
- [63] Leiter, M. and Bakker, A. (2010). Work engagement: introduction. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 1-9.
- [64] Leiter, M. and Maslach, C. (2010). Building engagement: The design and evaluation of interventions. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 164-180.
- [65] Maslach, C. and Leiter, M. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.
- [66] McEwen, D. (2011). *Employee Engagement: A Systemic Approach to High Employee Engagement*. CGN & Associates, Inc. [www.cgn.net](http://www.cgn.net).
- [67] Mello C., Wildermuth, S. and Pauken, D. (2008). "perfect match: decoding employee engagement – Part II: engaging jobs and individuals". *Industrial and Commercial Training*, 40(4), 206-210.
- [68] Menguc, B., Auh, S., Fisher, M. and Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163–2170.
- [69] Mills, M., Culbertson, S. and Fullagar, C. (2012). Conceptualizing and measuring engagement: An analysis of the Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Happiness Studies*, 13(3), 519-545.
- [70] Montag, T., Maertz, C. and Baer, M. (2012). A critical analysis of the workplace creativity criterion space. *Journal of Management*, 38(4), 1362-1386.
- [71] Mu, H., Lee, Y. and Duan, C. (2018). An Empirical Study on the Relationship Between Transformational Leadership and Employee Creativity: Mediating Role of Perception of Meaning in Work and Work Engagement. *Journal of Digital Convergence*, 16(8), 117-128.
- [72] Mubarak, F. and Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-14.
- [73] Nijstad, B., De Dreu, C., Rietzschel, E. and Baas, M. (2010). The dual pathway to creativity model: Creative ideation as a function of flexibility and persistence. *European Review of Social Psychology*, Vol. 21, No. 1, (March), pp. (34-77).
- [74] Nunnally, J., Bernstein, I., & Berge, J. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- [75] Perrin, T. (2003). "Working Today: Understanding what drives employee engagement." Tower Perrin. U.S. Report. Retrieved from [http://www.keepeem.com/doc\\_files/Towers\\_Perrin\\_Talent\\_2003\(TheFinal\).pdf](http://www.keepeem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003(TheFinal).pdf)
- [76] Rao, M. S. (2017). Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement. *Industrial and Commercial Training*.
- [77] Rayton, B. and Yalabik, Z. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 2(17), 2382-2400.
- [78] Rich, B., Lepine, J. and Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *The Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- [79] Rodríguez-Sánchez, A., Devloo, T., Rico, R., Salanova, M. and Anseel, F. (2016). What Makes Creative Teams Tick? Cohesion, Engagement, and Performance Across Creativity Tasks: A Three-Wave Study. *Group & Organization Management*, 42(4), 521–547.
- [80] Ryan, R. and Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- [81] Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- [82] Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- [83] Schaufeli, W. and Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- [84] Schaufeli, W. and Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- [85] Schaufeli, W., Bakker, A. and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- [86] Schaufeli, W., Bakker, A. and van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917.
- [87] Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. and Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A

- confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- [88] Shalley, C., Zhou, J. and Oldham, G. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- [90] Shin, S. and Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- [91] Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology*, 15(1), 50-64.
- [92] Shrager, O. and Shirom, A. (2009). The construct validity of vigor and its antecedents: A qualitative study. *Human Relations*, 62(2), 271-291.
- [93] Silvia, P. and Nusbaum, E. (2011). On personality and piloerection: Individual differences in aesthetic chills and other unusual aesthetic experiences. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(3), 208-214.
- [94] Smith, D., Paradise, D. and Smith, S. (2000). Prepare Your Mind for Creativity. *Communications of the ACM*, 43(7), 111-116.
- [95] Sonnentag, S. and Niessen, C. (2008). Staying vigorous until work is over: The role of trait vigor, day-specific work experienced and recovery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 435-458.
- [96] Spreitzer, G., Lam, C. and Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 132-146.
- [97] Strom, D., Sears, K. and Kelly, K. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(1), 71-82.
- [98] Taris, T., Schaufeli, W. and Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 39-53.
- [99] Tong, Z., Zhu, L., Zhang, N., Livuza, L. and Zhou, N. (2019). Employees' perceptions of corporate social responsibility and creativity: Employee engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(12), 1-13.
- [100] Toyama, H. and Mauno, S. (2017). Associations of Trait Emotional Intelligence with Social Support, Work Engagement, and Creativity in Japanese Eldercare Nurses. *Japanese Psychological Research*, 59(1), 14-25.
- [101] Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., & Álvarez-Pérez, D. (2020). From LMX to Individual Creativity: Interactive Effect of Engagement and Job Complexity. *International journal of environmental research and public health*, 17(8), 2626.
- [102] Xanthopoulou, D., Baker, A., Heuven, E., Demerouti, E. and Schaufeli, W. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of occupational health psychology*, 13(4), 345-356.
- [103] Yean, T., Johari, J. and Yahya, K. (2016). Contextualizing Work Engagement and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Learning Goal Orientation. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 614-620.
- [104] Zhang, X., Zhang, Y., Sun, Y., Lytras, M., Ordonez de Pablos, P. and He, W. (2018). Exploring the effect of transformational leadership on individual creativity in e-learning: a perspective of social exchange theory. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1964-1978.
- [105] Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.