

التمتين الإداري وأثره على السلوك الإبداعي: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي خلال فترة جائحة كورونا لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء - الأردن

Administrative Reinforcement and its Impact on Creative
Behavior: The Mediating Role of the Organizational Climate
During the Period of the Corona Pandemic among Faculty
Members at Zarqa University - Jordan

حازم خالد شحادة

Hazem Khaled Shehadeh

Accepted

قبول البحث

2022/11/2

Revised

مراجعة البحث

2022/10/12

Received

استلام البحث

2022 / 9/20

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.6.1>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



التمتين الإداري وأثره على السلوك الإبداعي: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي خلال فترةجائحة كورونا لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء – الأردن*

Administrative Reinforcement and its Impact on Creative Behavior: The Mediating Role of the Organizational Climate During the Period of the Corona Pandemic among Faculty Members at Zarqa University – Jordan

حازم خالد شحادة

Hazem Khaled Shehadeh

أستاذ مشارك في قسم إدارة الأعمال - جامعة الزرقاء - الأردن

Associate Prof. of Business Administration, Zarqa University, Jordan
hshehadeh@zu.edu.jo

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمرين الإداري على السلوك الإبداعي في ظل وجود المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) خلال فترةجائحة كورونا. شمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء. ووزعت (200) استبيانات على عينة ملائمة، تم استرجاع (161) استبياناً بمعدل استرجاع (80.5%)، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (122) (75.7%) من الاستبيانات المسترجعة. أظهرت نتائج الدراسة أن للتعزيز الإداري أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية على السلوك الإبداعي، حيث أن المتغير الوسيط "المناخ التنظيمي" له تأثير متوسط في تحسين السلوك الإبداعي، بينما لم يكن له تأثير كمتغير وسيط بين التمرين الإداري والسلوك الإبداعي. من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة تبني الجامعة استخدام ت héte طريقة تطوير في مجال التدريب المهني على تعزيز نقاط القوة لدى موظفي الجامعة ودمج التعليم الوجاهي إن أمكن مع التعليم عن بعد لما له من قدرة على رفع من جودة التعليم وتعزيز السلوك الإبداعي، مع التحسين في عوامل نجاح التعلم عن بعد لمواجهة الظروف الراهنة، بوصفها خطة بديلة للتعليم الوجاهي.

الكلمات المفتاحية: التمرين الإداري؛ السلوك الإبداعي؛ المناخ التنظيمي؛ جامعة الزرقاء-الأردن.

Abstract:

This study aims to identify the impact of Administrative Reinforcement on Creative Behavior in the presence of the mediating variable (organizational climate) during the Corona Pandemic period. The study population included faculty members at Zarqa University. (200) questionnaires were distributed to a convenient sample, 161 questionnaires were retrieved with a retrieval rate of (80.5%), and the number of valid questionnaires for the analysis was (122) (75.7%) of the retrieved questionnaires. The results of the study showed that Administrative Reinforcement has a positive impact and statistical significance on Creative Behavior, the mediating variable "Organizational Climate" has a medium impact in improving creative behavior, while it had no impact as a mediating variable between Administrative Reinforcement and Creative Behavior. One of the most important recommendations made by the study is the need for the institution to adopt the strengthening approach as a development plan in the field of training based on enhancing the strength points of university employees and integrating face-to-face education, if possible, with distance learning because of its ability to raise the quality of education and encourage creative behavior, with improvement in the success factors of distance learning to meet the current conditions, as an alternative plan for face-to-face education.

Keywords: *Administrative Reinforcement; Creative Behavior; Organizational Climate; Zarqa University-Jordan.*

1. المقدمة:

أصبحت الإدارة الحديثة اليوم محرص وبشكل كبير على تطوير الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال نتيجة التطورات التكنولوجية المستمرة، والأزمات المتوقعة حدوثها في أي وقت وبشكل مفاجئ مثل جائحة كورونا، إذ أصبح السلوك الإبداعي أحد أهم المتطلبات لأي منظمة حديثة، حيث يجب على المديرين بذل الجهود لمساعدة جميع الموظفين على اكتساب المعرفة والقدرات الازمة لحل المشكلات، والتوصيل إلى أفكار جديدة، وتعزيز العمل الجماعي، وزيادة الإنتاجية في نهاية المطاف، من أجل تحقيق التميز، والقدرة على التكيف مع التطورات الخارجية، وتقديم نتائج متفوقة. بناءً عليه ونظرًا لأن سر نجاح المنظمات والمفتاح الذي يساعدها على مواجهة التحديات في عالمنا المعاصر هو العنصر البشري، فمن هذا المنطلق أصبح لزامًا على هذه الإدارات أن تكون قادرة على مواجهة التحديات الجديدة التي فرضتها هذه الأزمة من خلال تمتين موطفهم مثل: نقل الأعمال كاملة إلى المنازل والعمل طوال اليوم وعلى مدار الأسبوع من غير وجود عطلة نهاية الأسبوع أو عطل الأعياد والمناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية وغيرها وصولاً إلى الدرجة المطلوبة من السلوك الإبداعي. كما يجب مراعاة المناخ التنظيمي لأنه من المهم أن يكون داعماً للسلوك الإبداعي وتهيئة بيئة عمل داعمة ومستقرة من أجل تحقيق الأهداف المخططة، إذ بعد التمتين الإداري تصحيحاً لمسارات واتجاهات التدريب والقيادة والاستثمار البشري، فهو يمثل إضافة نوعية جديدة في التنمية البشرية ستقوم بخرجات الإدارة (سبع ومناصيرية، 2020).

إن الهدف الرئيس لعناصر التمتين الإداري في جامعة الزرقاء هو تقديم خدمات تعليمية إلكترونية مميزة ومتطرفة تلائم متطلبات جائحة كورونا، بالإضافة إلى تحقيق رضا الطلبة، حيث سعت المؤسسات التعليمية إلى إيجاد بدائل للتعليم التقليدي، والتي تجسدت بتبني نمط التعلم الإلكتروني من خلال المنصات الإلكترونية المختلفة التي تدعم العملية التعليمية الإلكترونية (خفاجة وآخرون، 2022). حيث أصبح التعلم عن بعد، والتعلم الإلكتروني من المتطلبات الرئيسية في مختلف الجامعات الأردنية بشكل عام، وجامعة الزرقاء بشكل خاص لضمان استمرار العملية التعليمية ونجاحها خشية تجدد وتكرار هذه الجائحة ومضاعفاتها. لقد جاء استخدام الجامعات الأردنية لنظام التعليم الإلكتروني نتيجة للتقدم التكنولوجي السريع ويتم استخدامه لتشجيع المحادثة بين أعضاء هيئة التدريس، كما أنها تستخدم لتشجيع مشاركة الطلاب. ومع ذلك، تواجه الجامعات عدداً من التحديات التي تمنعها من تبني مثل هذا التطبيق. قد يكون أحد هذه التحديات هو عدم اهتمام الطلاب باستخدام نظام التعلم الإلكتروني للتعلم. بالإضافة إلى ذلك، يميل بعض الأكاديميين إلى عدم استخدام منصة التعلم الإلكتروني للوفاء بالتزاماتهم الأكademie. ويرجع ذلك إلى حقيقة أن هؤلاء الأكاديميين يفضلون تبني أساليب التدريس التقليدية. (Alqhaiwia, 2020)

1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من الناحية النظرية يمكن تشخيص مشكلة الدراسة من خلال محدودية الدراسات التي تناولت التمتين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي على مستوى المؤسسات الأردنية بعامة والجامعات وخاصة حيث تعد فكرة التمتين الإداري فكرة جديدة نسبياً في الأدب الإداري. ومن الناحية الميدانية، فقد تبين للباحث بوصفه أحد أعضاء هيئة التدريس لمدة زمنية طويلة في جامعة الزرقاء أنه من الممكن تعزيز السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة في تبني التعليم الإلكتروني خلال جائحة كورونا وذلك من خلال التمتين الإداري لأعضاء هيئة التدريس، وللمزيد من الموضوعية والعلمية في إنجاز هذه الدراسة، فضل الباحث اختيار المناخ التنظيمي. كمتغير وسيط بين التمتين الإداري والسلوك الإبداعي وبوصف المناخ التنظيمي الحلقة التي يمكن أن تربط بين المتغيرين المذكورين، من هنا تمثل الغرض الأساسي لهذه الدراسة في فهم كيفية تأثير التمتين الإداري على السلوك الإبداعي من خلال الدور الوسيط للمناخ التنظيمي. بناءً عليه، يمكن تجسيد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر التمتين الإداري على السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا، وهل يتوسط المناخ التنظيمي هذا الأثر؟

تبثق عنها الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى التمتين الإداري، السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي السائد في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريسي؟
- هل هناك أثر للتمتين الإداري والمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل يتوسط المناخ التنظيمي العلاقة بين التمتين الإداري والسلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الأهمية العلمية من خلال أهمية المتغيرات التي تناولتها، حيث يعد التمتين الإداري والسلوك الإبداعي من المواضيع المهمة في الأدب الإداري المعاصر، بالإضافة إلى رفد المجالات والمكتبات الأردنية والعربية بهذه الدراسة.

بينما تكمن الأهمية العملية للدراسة في معرفة أثر أبعاد التمتين الإداري في السلوك الإبداعي والدور الوسيط للمناخ التنظيمي خلال فترة جائحة كورونا من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزرقاء من خلال استقادة الجامعة من النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة وتوصياتها.

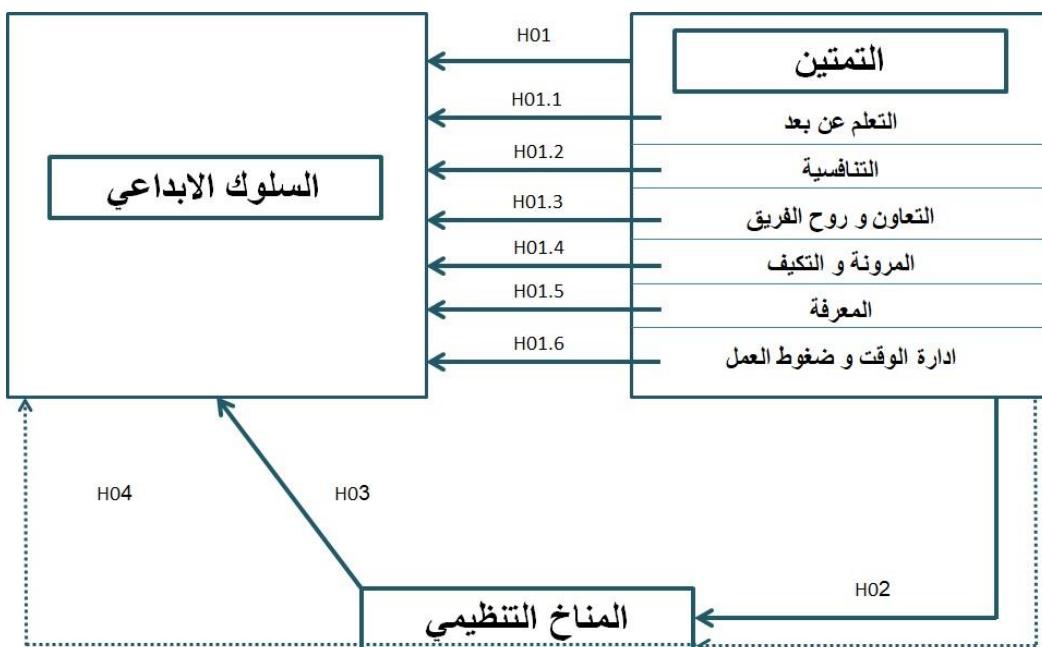
3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف إلى أثر التمرين الإداري في السلوك الإبداعي، وهل يتوسط المناخ التنظيمي هذا الأثر لدىأعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التعرف إلى أثر التمرين الإداري في المناخ التنظيمي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تقديم بعض التوصيات إلى إدارة جامعة الزرقاء بخصوص متغيرات الدراسة، إلى جانب تقديم توصيات لدراسات مستقبلية.

4.1. أنموذج الدراسة:

تم تصميم أنموذج الدراسة في ضوء الاطلاع على أدبيات الموضوع واستناداً إلى المشكلة والفرضيات والمتغيرات:



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات الآتية:

(Hamlin & Whitford, 2019; Nhat, 2021)

السلوك الإبداعي: (علواني، 2021)

المناخ التنظيمي: (الأندينسوي، 2019)

5.1. فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمرين الإداري بأبعاده (التعلم عن بعد، التنافسية، التعاون، المرونة والتكيف بالمعرفة، إدارة الوقت وضغطوط العمل) على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

وتتحقق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **H01.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير التعلم عن بعد على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- **H01.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير التنافسية على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- **H01.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التعاون وروح الفريق على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

- H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المرونة والتكيف على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- H01.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المعرفة على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- H01.6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير إدارة الوقت وضغط العمل على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمتين الإداري على المناخ التنظيمي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.
- H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمتين الإداري على السلوك الإبداعي بوجود المناخ التنظيمي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

2. الإطار النظري:

2.1. التمرين:

يعد التمرين إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي يعود فضلها إلى د. نسيم الصمادي عام 2007 والتي تسعى إليها منظمات الأعمال في الوقت الحالي بشكل عام وقطاع الجامعات بشكل خاص خاصة بعد جائحة كورونا للمحاولة بالمواهيم الإدارية التي تزيد من فاعلية نشاطها وتحقيق أهدافها بشكل ابتكاري بعيداً عن الروتين، هذا بالإضافة إلى تحقيق المهام التنظيمية بكفاءة. وتقترن هذه النظرية أن إدارة المشروع ضمن المشاريع و / أو المنظمات يجب أن تطبق معايير اختيار فعالة تحقق أبعاداً مناسبة بين الأفراد وتوحيد معايير العمل والمواصفات من أجل الحصول على الأهداف النهاية بنجاح. علاوة على ذلك، تؤكد النظرية على أن المدير المناسب سيوفر للمشروع تكاليف ووقت التدريب والتطوير الذي يهدف أساساً إلى تحسين مهارات الأفراد لتناسب مع متطلبات الوظيفة وبينة العمل.

وبشكل مفيد، فإن نظرية التمرين هو النظر في نجاح المشروع من خلال المرحلة الأولى التي يتم فيها اختيار مدير المشاريع أو الممارسين المناسبين لتناسب متطلبات هذه المشاريع (المزروعي، 2016)، إلا أنه في بعض الأحيان من الصعب على إدارة المنظمات العثور دائمًا على الأفراد المناسبين الذين يكملون مناسبين للوظيفة (Han, 2013).

2.1.1. ما هو التمرين:

التمرين لغة هو تقوية القوى وتقوية الجانب الضعيف في الأفراد والأشياء فالقوة يمكن أن تكون ضعيفة، أما المثانة فهي دائمًا قوية لقوله تعالى: «إن الله هو الرزاق والقوه المتن» (الذاريات:58)، وكما جاء في الحديث الشريف: "اللهم إنيأشكو إليك ضعف قوتي، وقلة حيلتي". (رواوه الطبراني: ص 315)، (الصمادي، 2012).

أما إدارياً فيمكن تعريف التمرين على أنه تمرين الأفراد لبناء مؤسسة متينة (الصمادي، 2012). وهو أيضاً وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق العدالة وتعزيز المهنية، والعمل الاحترافي، وزيادة العائد وتقليل الهدر والفاقد في الاستثمار البشري الذي هو هدف التنمية والتقدم والتطور والنمو (حجار، 2014). ببساطة، تعد الفلسفة التفاعلية لممارسات التمرين هي ملائمة الشخص للوظيفة كواجهة مهمة بين الأفراد باختلاف مناصبهم الإدارية ومتطلبات وظائفهم (المزروعي، 2016). ويقول سيدنا علي بن أبي طالب رضي الله عنه: قيمة كل أمرٍ ما يحسنـه. ومن الأخطاء الإدارية الشائعة التي زادت من الهدر في التنمية البشرية والاقتصادية، وساهمت في البطالة، محاولة تغيير سلوك وعادات الموظفين في العمل. الصحيح هو أن تمن أي تعزز نقاط القوة فقط لدى الموظف، والأصح من ذلك كله هو أن تعيـن الموظـف الصـحـيـحـ فقطـ.

عرف المناصرية (2012) التمرين الإداري على أنه: "معرفة الفرد لنقاط قوته وتقويتها وليس تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، أي أن يعمل الفرد ما يحسن أن يعمله لا ما يريد أن يعمله، لأنـه سـيـفـوـقـ فـيـماـ يـحـسـنـ أـنـ يـعـمـلـهـ عـمـلـ مـاـ يـرـيدـ أـنـ يـعـمـلـهـ لـعدـمـ قـدـرـتـهـ عـلـىـ ذـلـكـ".

وتكمـنـ أهمـيـةـ التـمـرـينـ انهـ نقـطـةـ التـقـاءـ الذـكـاءـ الفـطـرـيـ بـالـمـهـارـةـ الشـخـصـيـةـ، اوـ نقـطـةـ تقـاطـعـ الرـغـبـةـ معـ الـقـدـرـةـ، فـهـوـ توـافـقـ بـيـنـ ماـ يـتـوقـعـ الـفـرـدـ لـأـنـ يـفـعـلـهـ وـمـاـ يـمـكـنـهـ أـنـ يـفـعـلـهـ. فـعـنـدـ الـأـدـاءـ مـنـ مـوـطـنـ قـوـةـ يـخـتـبـرـ الـإـنـسـانـ مـسـتـوـيـاتـ جـدـيـدةـ مـنـ الـمـتـعـةـ وـالـسـعـادـةـ لـأـنـ يـتـفـاعـلـ مـعـ عـنـاصـرـ أـسـاسـيـةـ وـجـوهـرـيـةـ تـسـاعـدـهـ عـلـىـ إـثـبـاتـ ذاتـهـ وـتـرـسيـخـ هـوـاـيـاتـهـ، وـبـلـوغـ أـهـدـافـهـ (الـصـمـادـيـ، 2016).

2.1.2. أبعاد التمرين:

تناول هذه الدراسة ستة أبعاد رئيسية للتمرين الإداري:

• التعلم عن بعد:

جاءت الزيادة في كفاءة أشكال التعلم عن بعد وأساليبه نتيجة التطور الكبير التقنية المعلوماتية ووسائل الاتصال الحديثة؛ مما أدى إلى رواج استخداماتها التعليمية وظهور أشكال وأساليب جديدة أكثر فاعلية (قدادرة، 2022). عرف احمد (2016) التعلم عن بعدلي أنه: منظومة تعليمية ترتبط بالعملية التعليمية التعليمية بالاعتماد على وجود بيئة الكترونية رقمية. ويوضح سعوسي (2019) اهم العوامل التي تعزز هذا النوع من التعلم من خلال التأكيد على أنها تدعم فكرة التعليم والتدريب مدى الحياة ونمو قدرة المتعلم على التعلم الذاتي، فهي تساعده على تلبية المعادلات الهائلة لانفجار المعرفة وتلبية معدلات التغيير السريع في متطلبات العمل وممارسة العديد من المهن. وحيث أن جائحة كورونا بشكل خاص ظاهرة العولمة بشكل عام أعادت عملية التعلم، فقد تم اكتشاف هذه الإستراتيجية لتناسب الظروف وتتوفر حلاً للعديد من القضايا التي كانت تعصف بالعملية التعليمية.

• التنافسية:

يعرف سبنس وهيلمرتش (1983) التنافسية على أنها نوع من الشخصية وتسمى القدرة التنافسية وتعرف بأنها "التمتع بالمنافسة الشخصية والرغبة في الفوز والتفوق على الآخرين".

"التنافسية المتعمدة" مصطلح صاغه كوهن (1992) لوصف الدافع الجوهري للتفوق. إنه ادل على الشخص الذي يسعد في التفوق والتنافس مع الآخرين. عادةً ما يُنظر إلى هاتين الفكرتين على أنها متشابهتان أو متسقتان (Brown et al., 1998) نظرًا لأن كلاهما يركز على السمات الشخصية التي تحفز الفرد على الأداء بشكل أفضل من الآخرين (Wang et al., 2018).

وتعتبر المنافسة في مكان العمل بين الموظفين - سواء كانت علنية أو سرية- جيدة. حيث يُنظر إلى المنافسة على أنها عامل جيد يساعد في الوصول إلى إنتاجية أفضل، إذ يجب خلق بيئة ديناميكية وثقافات تنظيمية لتشجيع الموظفين على التنافس مع بعضهم البعض؛ من أجل تعزيز كفاءاتهم ومهاراتهم. من ناحية أخرى، تعد المنافسة العادلة بمثابة حافز يدفع الشخص لبذل المزيد من الجهد في القيام بأنشطته وتحفيزه إحساساً أكبر بالسعادة لتحقيق أداء أفضل في مهنته، من هنا، يمكن أن تحفز المنافسة الداخلية الأفراد والفرق على السعي لتحقيق الأفضل، مما يؤدي إلى تحسينات مستمرة في الأداء (Naidoo & Sutherland, 2016).

• التعاون وروح الفريق:

تعد مستويات الثقة العالية ضرورية للمديرين ليشعروا أن الموظفين يمكنهم العمل بشكل تعاوني لحل الصعوبات في العمل، وأن آراءهم موضع تقدير ويتم مراعاتها وعدم تجاهلها، إلى جانب دعم أعضاء الفريق للتغلب على أي تحديات قد يواجهونها أثناء العمل، كما يعني التعاون وروح الفريق أن أعضاء التنظيم لديهم مجموعة من القدرات، ومكرسون لتحقيق هدف مشترك، ومشاركة المسؤوليات، وممارسة سلطة اتخاذ القرار بشكل كبير (بيرار وآخرون، 2021).

عرف Scarlatti (2001) العمل الجماعي بأنه "عملية تعاونية تسمح للأشخاص العاديين بتحقيق نتائج غير عادية". ومن وجهة نظر & Harris (1996) فإن لكل فريق هدف أو غرض مشترك حيث يمكن لأعضاء الفريق بناء علاقات فاعلة ومتباينة لتحقيق أهداف الفريق، حيث يعد التعاون أحد نقاط القوة الأساسية لكل المنظمات. من هنا تsem فرق ومجموعات العمل بدور حاسم في تقديم العمل من خلال طرح الأفكار والاقتراحات الجديدة حول كيفية تحسين العمل. هذا له أكبر تأثير إيجابي على الإبداع الفردي. عادةً ما يقلل العمل الجماعي من مستوى المخاطر، ولأن النتائج تخضع للمساءلة الجماعية، فإنه يساعد الموظفين على مواجهة المخاطر وتعزيز بيئتها يتم فيها تقييم الأفكار والأراء المبتكرة (بيرار وآخرون، 2021).

• المرونة والتكيف:

أصبحت المرونة في بيئة العمل المعاصر بدءًية لدرجة أن العلماء في الوقت الحاضر يجمعون على ضرورة تعزيز المرونة في بيئة العمل. نتيجة لذلك، تركز الأبحاث حول المرونة في بيئة العمل بشكل أساسي على الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق المرونة لكل من الأفراد والمؤسسات، وعلى كيفية تمكن المرونة لأداء الموظف والأداء التنظيمي (المعانى وأخوه رشيد، 2009).

مهارة التكيف، وفقاً لجمعية علم النفس الأمريكية (APA)، هي القدرة على التعامل مع العديد من التغييرات التي تحدث في بعض الأحيان.

• المعرفة:

تشير المعرفة إلى القدرة على احتزان المعلومات واستحضارها أثناء القيام بمهامات صعبة ومعقدة، وتتضمن أيضًا الاستفادة من المعرفة والخبرة السابقة في المواقف الحالية والمستقبلية (سبع و مناصرية، 2020). من ناحية أخرى، نظرًا لظهور أسلوب جديد للمنافسة يركز على "المنافسة مع الإبداع"، أصبحت الشركات الحديثة مهتمة أكثر فأكثر بالمعرفة، بوصفها أساساً قوياً لعمليات الابتكار في المنظمة (ربع ، 2019). وفي دراسة قام بها الباحثان لطوفه والعاتي(2020) تبين أن إدارة المعرفة لا يمكن إهمالها في المنظمات الحديثة لأن الإبداع التنظيمي يعتمد في جوهره على الإدارة الفاعلة للمعرفة.

• إدارة الوقت وضغط العمل:

الموظف هو المحرك الرئيسي للمشارك النشط في أي وظيفة يؤدها، لذلك يجب أن تعمل إدارة المنظمة على خلق مناخ تنظيمي يحفزه على أداء واجباته على أكمل وجه، وقدر على التكيف معها. لتحقيق ذلك، يجب احترام الموظف وتلبية احتياجاته الأساسية؛ حتى يتمكن من تكريس كل وقته للعمل المطلوب منه، ودعمه أيضًا بالحوافر المادية والمعنوية (علي ومحمد، 2019). من هنا بعد التخطيط للعمل المستقبلي ضروريًا لإدارة الوقت، وهو التحكم في الوقت وتنظيمه واستثماره لصالح الفرد والمجتمع. الهدف هو إكمال أكبر قدر ممكن من العمل في الفترة الزمنية المخصصة (جودي، 2020). تعكس إدارة الوقت القدرة على تقديم الوقت المستغرق في تنفيذ أحد المشروعات، أو القدرة على تخصيص الوقت وتوزيعه بفاعلية أو الالتزام بالأطر الزمنية الموضوعة، ومواعيد التسليم النهائي ويتضمن أيضًا إحساسًا عامًا بأهمية الوقت في حياتنا (سبع ومناصرية، 2020). ومن وجهة نظر عبودي (2006) إدارة الوقت هي عملية ترتكز على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والمتابعة والتواصل. إنه فن وعلم الاستخدام المعقول للوقت، أو هو علم استثمار الوقت بكفاءة.

2. المناخ التنظيمي:

يعكس المناخ التنظيمي جو المنظمة العام وسبب نجاحها أو فشلها في بعض الأحيان، ويؤدي دورًا إيجابياً يتمثل بتوفير الاستقرار وعوامل الراحة للعاملين وتلائم العمل مع طموحاتهم، إلى جانب توفير الدافعية العالية والقدرة على حل الصراعات وغيرها من العوامل (السعادي، وأخرون، 2017). وهو أيضًا البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها (العميان، 2005). ومن وجهة نظر صليحة (2009) هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئته العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. ويراه (المغربي، 1995) بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئته المنظمة الداخلية، والتي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وأدائه لأنها تمتاز بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسي. ويعرف (شحادة، 2019) بأنه الجو السائد في البنك والذي يدركه الموظفون ويتعلق بكيف يتعامل البنك معهم وبالسياسة المتبعة بعملية تخصيص الموارد وأنماط الاتصال وأساليب المكافأة والعقوبة وطريقة القيادة وصنع القرار وكيفية قياس الأداء، والتدريب والتحفيز والرضا الوظيفي وحق صورة البنك لدى العاملين.

وقد عرفه الأندينيسي (2019) على أنه الدرجة التي تقيس بها إدارة الدراسة مجموعة الممارسات والسلوكيات التي تميز بها بيئته العمل، إن جودة التصميم العماري والتصميم الداخلي لبيئته العمل من حيث الإضاءة الاصطناعية والألوان والنباتات وتتوفر عناصر الأمان والسلامة في مكان العمل، إضافةً إلى الأثاث والمعدات، تؤثر على مستوى أداء العاملين، إذ يشعرهم ذلك براحة أكبر أثناء العمل، بالإضافة إلى توفير قاعات للاجتماعات وأماكن للتخزين، وعدد كافي من دورات المياه، وأماكن خاصة للاستراحة وتناول الطعام تؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين (عباس، 2018) أخيرًا وليس آخرًا المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والاجواء الداخلية للمنظمة كما يعها أفرادها، أو كما يفسروها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة وأدائهم الوظيفي (بن غاليه، 2020).

دراسة (بن عودة وحميري، 2019) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد ومستوى السلوك الإبداعي في بمدبغة الهضاب العليا من وجهة نظر العاملين وبينت نتائج الدراسة أن تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي إيجابياً وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده على السلوك الإبداعي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

3. السلوك الإبداعي:

الإبداع هو تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تساهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة (جoward، 2000). وهو أيضًا التوصل إلى حل ما أو إلى فكرة جديدة (نجم، 2003). ويقصد بالإبداع مجموعة من مزيج القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئه مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لنؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم أو هي عملية معددة من العمليات العقلية، الذهنية تستدعي توليد الأفكار، المفاهيم الجديدة أو الأصيلة (مسلم، 2018).

إذ عرف كل من (الزواهرة والشورة، 2022) السلوك الإبداعي على أنه قدرة العاملين العقلية على اكتشاف الفرص واستغلالها وتوليد أفكار واستحداث طرق وأساليب عمل إبداعية من شأنها ان تترجم هذه الأفكار عملياً. فالسلوك الإبداعي يبدأ من البحث عن المشكلة أولاً وليس عن الحل، وبالتالي فإنه يبادر، ليس من أجل حل مشكلة قائمة وإن انطوى على هذا بلا شك وإنما يبحث عن المشكلة حتى قبل أن تقع (علواني، 2021). وعُرف السلوك الإبداعي كذلك على أنه: عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة من السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرق وأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذي قيمة نافعة (النوايسة، 2009). إذ يسمح السلوك الإبداعي للفرد بالتصريف دون عائق من الذات أو القيود المفروضة خارجيًا على السعي للتعبير عن الذات والتصميم وحل المشكلات (علواني، 2021).

3. منهج الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف على أثر التمرين الإداري في السلوك الإبداعي من خلال المتغير الوسيط المناخ التنظيمي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يستند على وصف الظاهرة المرغوب في دراستها، وإجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعت من خلال أداة الدراسة.

ولجمع البيانات الأولية صممت استبانة تضم (45) فقرة لقياس متغيرات الدراسة الرئيسية، المستقل (التمرين الإداري من خلال ستة أبعاد هي: التعلم عن بعد، التنافسية، التعاون وروح الفريق، المرونة والتكييف، المعرفة، إدارة الوقت وضغط العمل)، والتابع (السلوك الإبداعي)، والوسيط (المناخ التنظيمي). ولتحليل البيانات استخدم مجموعة من الاختبارات الإحصائية، واعتمدت الدراسة على برنامج (SPSS) في التحليل.

1.3. مجتمع الدراسة وعينتها:

استهدفت الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء من مختلف الكليات والخصصات والبالغ عددهم (350) عضو هيئة تدريس، ولاختيار عينة ممثلة عن المجتمع، استخدم جدول Sekaran لتحديد حجم عينة الدراسة، وتفادياً لعدم تحقيق عدد الاستبيانات حجم العينة المطلوب؛ وزعت (200) استبانة على أفراد المجتمع، بالتنسيق مع إدارة الجامعة، تم استرداد (161) استبانة، ولم يتم التمكن من استرداد (39) استيانة لتبلغ نسبة الاستبيانات القابلة للتحليل (80.5%). واستخدمت الطرق الإلكترونية في عملية التوزيع بعد تصميم الاستبانة على برنامج Google form. واعتمدت آلية التوزيع على طريقة العينة الملائمة.

2.3. صدق الاستبانة واتساقها:

1.2.3. الصدق:

اعتمدت الدراسة على نوعين من الصدق هما: الصدق الظاهري وصدق البناء.

- الصدق الظاهري:** تم قياسه من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، ويهدف إلى التحقق من صدق أداة الدراسة من حيث نوع الفقرات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها، انتماها إلى أبعاد متغيرات الدراسة من حيث الموضوعية ومستويات الصعوبة.
- صدق البناء:** يتم قياسه من خلال علاقة الارتباط بين كل متغير مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، إذ يجب أن تكون علاقة الارتباط بين المتغيرات والدرجة الكلية دالة إحصائية. والجدول (1) يبين النتائج.

جدول (1): نتائج تحليل صدق البناء للاستبانة

الرقم	المتغيرات	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
1	التعلم عن بعد	0.697	0.000
2	التنافسية	0.849	0.000
3	التعاون وروح الفريق	0.859	0.000
4	المرونة والتكييف	0.821	0.000
5	المعرفة	0.808	0.000
6	إدارة الوقت وضغط العمل	0.833	0.000
7	السلوك الإبداعي	0.899	0.000
8	المناخ التنظيمي	0.660	0.000

من الجدول (1) يتبيّن أن جميع علاقات الارتباط دالة إحصائية، وجميعها ضمن العلاقات القوية (أكبر 0.5)، وبذلك تتمتع الاستبانة بصدق البناء.

2.2.3. الاتساق الداخلي:

تم قياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال معامل (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، والذي يتراوح بين (1) و (0)، وبوجه عام إذا كانت ألفا أقل من (0.4) فإن الفقرات ذات اتساق قيمته منخفضة، وتعد الفقرات ذات اتساق داخلي متوسط إذ بلغت قيمته بين (0.4- 0.7)، في حين يعد الاتساق الداخلي مرتفعاً إذا بلغت قيمته أعلى من (0.7)، وينبغي أن تتمتع فقرات الاستبانة باتساق داخلي لا يقل عن الفتة المرتفعة (0.7) (القططاني، 2015)، والجدول الآتي ذو الرقم (2) يبيّن معاملات ألفا لمتغيرات الدراسة.

جدول (2): نتائج تحليل الاتساق الداخلي للاستبانة

الرقم	المتغيرات	معاملات كرونباخ ألفا
1	التعلم عن بعد	0.818
2	التنافسية	0.853
3	التعاون وروح الفريق	0.889
4	المرنة والتكيف	0.878
5	المعرفة	0.805
6	إدارة الوقت وضغط العمل	0.907
7	السلوك الإبداعي	0.939
8	المناخ التنظيمي	0.898
	الأداء الكلي	0.962

أظهرت النتائج أن معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات حققت أعلى من قيمة (0.7)، وبذلك حققت فقرات الاستبانة الاتساق الداخلي.

3.3. البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

جدول (3): البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

النوع الاجتماعي	المعلومات العامة	ال Benson	النسبة المئوية	النوع
ذكر	ذكر	ذكر	82.0%	النوع الاجتماعي
أنثى	أنثى	أنثى	18.0%	النوع الاجتماعي
المجموع	المجموع	المجموع	%100	النوع الاجتماعي
الفئة العمرية	أقل من 25 عاما	ذكر	0.0%	الفئة العمرية
45-25 عاما	أنثى	أنثى	37.3%	الفئة العمرية
65-46 عاما	المجموع	المجموع	34.2%	الفئة العمرية
أكثر من 66 عاما	المجموع	المجموع	28.6%	الفئة العمرية
المجموع	المجموع	المجموع	%100	الفئة العمرية
الرتبة الأكademie	مدرس	ذكر	11.8%	الرتبة الأكademie
أستاذ مساعد	أستاذ مساعد	أنثى	43.5%	الرتبة الأكademie
أستاذ مشارك	أستاذ مشارك	المجموع	26.1%	الرتبة الأكademie
أستاذ	أستاذ	المجموع	18.6%	الرتبة الأكademie
المجموع	المجموع	المجموع	%100	الرتبة الأكademie
الكلية	الإنسانية	ذكر	64.0%	الكلية
العلمية	العلمية	أنثى	23.0%	الكلية
الصحية	الصحية	المجموع	13.0%	الكلية
المجموع	المجموع	المجموع	%100	الكلية
المنصب الإداري	لدي منصب إداري	ذكر	33.5%	المنصب الإداري
لا يوجد منصب إداري	لا يوجد منصب إداري	أنثى	66.5%	المنصب الإداري
المجموع	المجموع	المجموع	%100	المنصب الإداري
سنوات الخبرة	1- أقل من 5 سنوات	ذكر	26.1%	سنوات الخبرة
5- أقل من 10 سنوات	أنثى	أنثى	24.2%	سنوات الخبرة
10- أقل من 15 سنة	المجموع	المجموع	21.1%	سنوات الخبرة
15- أقل من 20	المجموع	المجموع	13.0%	سنوات الخبرة
20 سنة فأكثر	المجموع	المجموع	15.5%	سنوات الخبرة
المجموع	المجموع	المجموع	%100	سنوات الخبرة

أظهرت النتائج من الجدول (3) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة بلغت (82%)، بينما الإناث بلغت نسبتهم (18%). وفيما يتعلق بالفئة العمرية بلغت الفئة العمرية (25-45) الأعلى بين الفئات العمرية بنسبة (37.3%)، والفئة العمرية الأقل (أقل من 25 سنة) لأن لم يكن أحد من أفراد العينة ضمن الفئة العمرية. وأماماً عن الرتبة الأكademie فقد تنوّعت ضمن أفراد العينة والغالبية ضمن رتبة (أستاذ مساعد) بنسبة بلغت (43.5%)، بينما الأقل تعود إلى رتبة مدرس بنسبة (11.8%). وشملت أفراد العين جميع الكليات وكانت النسبة الأكبر من الكليات الإنسانية بنسبة بلغت (66.5%)، بينما النسبة الأقل يعود للأكاديميين من الكلية الصحية (13%). وقسمت سنوات الخبرة لأفراد العينة إلى خمس فئات كانت غالبية أفراد العينة من يمتلكون خبرة أكademie (5-أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (24.2%). والأقل تعود لأصحاب الخبرة (15-أقل من 20 سنة) بنسبة بلغت (13%).

4.3. تحليل البيانات:

استخدم تحليل التزعة المركزي للتعرف على مستوى التمرين الإداري بأبعاده في جامعة الزرقاء ومدى تمنع الجامعة بمناخ تنظيمي، بالإضافة لقياس مستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس. في البداية تم قياس مستوى التمرين الإداري والجدول (4) يبين النتائج.

جدول (4): المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير التمرين الإداري

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	المتغير
مرتفعة	3.86	التعلم عن بعد
مرتفعة	3.94	التنافسية
مرتفعة	3.89	التعاون وروح الفريق
مرتفعة	3.82	المرؤنة والتكييف
مرتفعة	3.74	المعرفة
مرتفعة	3.84	إدارة الوقت وضغوط العمل
مرتفعة	3.85	التمرين الإداري (المتوسط الحسابي العام)

يتبيّن أن جميع أبعاد متغير التمرين الإداري ضمن الأهمية النسبية المرتفعة، وبعد التنافسية ذات أعلى قيمة متوسط حسابي، ويستدل من النتائج أن جامعة الزرقاء تولي اهتماماً كبيراً في أبعاد التمرين الإداري وتعمل على تطبيقها، وأن مستوى التمرين الإداري لديها مرتفع. حيث حقق متوسط حسابي (3.85). وفيما يتعلق بمتغير السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي فالجدول (5) يبين المتوسطات الحسابي للمتغيرات.

جدول (5): المتوسطات الحسابية لمتغيري السلوك الإبداعي والمناخ التنظيمي

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	المتغير
مرتفعة	3.83	السلوك الإبداعي
مرتفعة	3.81	المناخ التنظيمي

بلغ المتوسط الحسابي لمتغير السلوك الإبداعي أهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي (3.83)، والمناخ التنظيمي داخل الجامعة يصنف ضمن المستوى المرتفع بمتوسط حسابي (3.81).

5.3. التحقق من جودة النموذج:

تم الاعتماد على تحليل المسار (Path analysis) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية بالإضافة اعتماد على اختبار SEM (Sequence Equation) لتأكيد من جودة ومناسبة البيانات للتحليل، والجدول (6) يبين النتائج.

جدول (6): مؤشرات جودة البيانات

مستوى الدلالة المرجع كاي	RMSEA	AGFI	CFI	GFI	Ch ²
54.131	0.0649	0.328	1.000	0.921	68.871

GFI: Goodness of fit index مؤشرة ملائمة الجودة

CFI: The comparative fit index مؤشر الموائمة المقارنة

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري

وأظهرت النتائج أن مربع جذر Chi Square ذات دلالة معنوي عند مستوى دلالة (0.05) وبقيمة (54.131)، بالإضافة إلى مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري RMSEA بلغت قيمته 0.0649 وهو أقل من (0.08). ويستدل على مناسبة النموذج مؤشرة ملائمة الجودة GFI يجب أن يكون قريب من قيمة (1.00) حيث بلغت قيمته في الجدول (1.000)، وكذلك فيما يتعلق بقيمة مؤشر الموائمة المقارنة CFI يجب أن تكون قيمته قريبة من (1.00) وبقيمة (0.921)، وتدل تلك القيم على أن مؤشر ملائمة القيم ملائم لاستخدام تحليل للمسار.

4. اختبار الفرضيات:

لختبار الفرضيات استخدم برنامج (AMOS) الإحصائي، وبرنامج (SPSS) واختبرت الفرضيات من خلاله مع العلم إن مستوى الدلالة في الدراسة يبلغ (0.05) واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

الإحصاءات الوصفية ممثلة بالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية، والتكرار، والأهمية النسبية التي حدّدت من خلال الصيغة الآتية:

$$1.33 = \frac{1.5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفترة}$$

ليكون عدد المستويات على النحو الآتي:

جدول (1): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وتحديد الأهمية النسبية

الفترة	المستوى
2.33 – أقل من	المنخفض
3.66 – 2.33	المتوسط
5 – 3.67	المترفع

1.4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

$H01$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمتين الإداري بأبعاده (التعلم عن بعد، التنافسية، التعاون، المرونة والتكيف، المعرفة، إدارة الوقت وضغطوط العمل) على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

لاختبار الفرضية اعتمد الباحث على تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، والجدول الآتي ذو الرقم (7) يوضح نتائج.

تم اختبار الفرضية الرئيسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

معاملات الانحدار Coefficients			المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA			Model Summary			
P-Value	t قيمة	B قيمة		P-Value	درجة الحرارة	F المحسوبة	Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.106	-1.616	-0.098	التعلم عن بعد	0.000	6	133.884	0.833	0.839	0.916	السلوك الإبداعي
0.000	4.375	0.350	التنافسية							154
0.000	5.283	0.323	التعاون							
0.000	6.175	0.488	المرونة والتكيف							160
0.190	1.310	0.082	المعرفة							
0.000	10.745	0.571	ادارة الوقت وضغطوط العمل							

بلغت قيمة F المحسوبة وتدل على قيمة تحليل التباين للاختبار (133.884)، أكبر من قيمة F الجدولية (2.19)، وهي تثبت معنوية النموذج المستخدم في تحليل الانحدار. وبلغ P-Value (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة وقيمته ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل البديلة، بوجود أثر لأبعاد متغير التمرين الإداري مجتمعة على السلوك الإبداعي خلال فترة جائحة كورونا لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء.

يستدل من قيمة R على قيمة العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة والمتغير التابع؛ وهي تشير في الجدول ذو الرقم (7) بوجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين، والتي بلغ قيمتها = 0.916، لأنها تقع أكبر من (0.5) (زياد، 2007).

بلغ معامل التحديد (0.839) وتمثل قيمة R² وهو يدل على القدرة تفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة من المتغير التابع، وتدل على أن أبعاد المتغير المستقل قادرة على تفسير ما نسبته (83.9%) من السلوك الإبداعي.

2.4. اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على برنامج AMOS للتحليل الاحصائي باستخدام SEM (Sequence Equation Modeling)، والجدول (8) والشكل (2) يبين النتائج. (قيمة B الثابت=0.228).

$H01.1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التعلم عن بعد على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

$H01.2$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التنافسية على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

$H01.3$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التعاون وروح الفريق على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المرونة والتكيف على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

H01.5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المعرفة على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

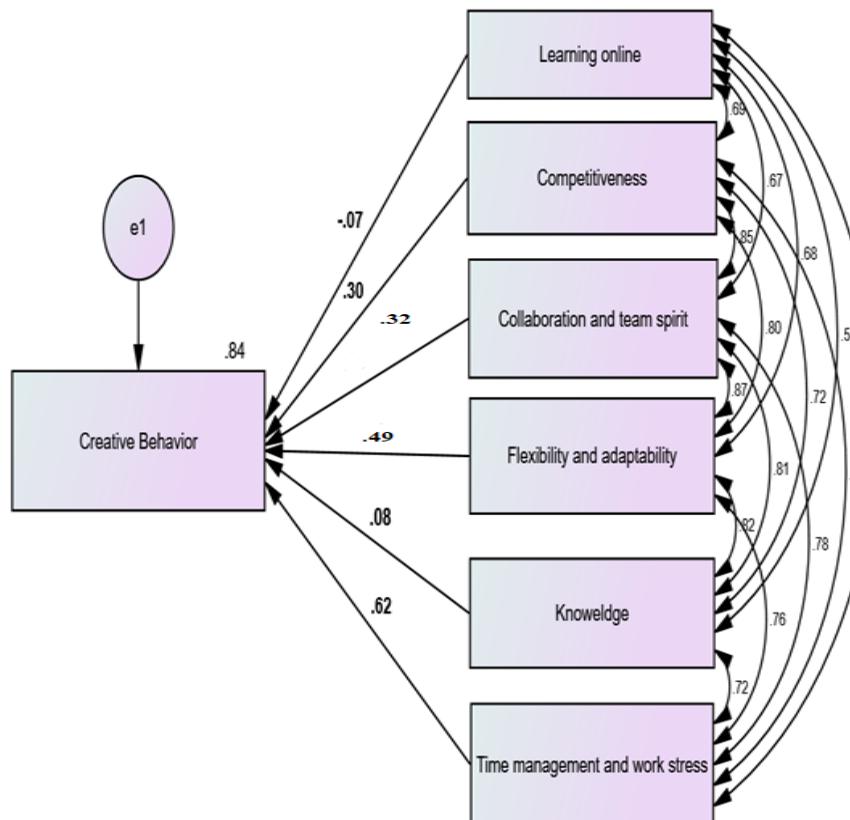
H01.6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير إدارة الوقت وضغط العمل على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

جدول (8): تأثير أبعاد المتدين الإداري على السلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	C.R (t)	Estimate	R ²	قيمة R	الفرضية الفرعية
0.106	-1.616	-0.098	0.0056	-0.075	الأولى
0.000	4.375	0.350	0.0924	0.304	الثانية
0.000	5.283	0.323	0.1805	0.425	الثالثة
0.000	6.175	0.488	0.2361	0.486	الرابعة
0.190	1.310	0.082	0.00608	0.078	الخامسة
0.000	10.745	0.571	0.388	0.623	السادسة

من الجدول (8) تظهر نتائج التحليل برفض الفرضيات الفرعيات الآتية: الأولى، والخامسة، وذلك بعدم وجود أثر لكل من التعليم عن بعد، والمعرفة على السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة للمتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وهي على التوالي: (0.106، 0.190). في المقابل أظهرت النتائج بوجود أثر لكل من التنافسية، والتعاون وروح الفريق، والمرونة والتكيف، وإدارة الوقت وضغط العمل على السلوك الإبداعي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمتغيرات أقل من (0.05)، إذ بلغ كل منها مستوى دلالة قيمته: (0.000). وهنالك علاقة إيجابية بين التنافسية والسلوك الإبداعي وقيمته (0.304)، والتعاون وروح الفريق والسلوك الإبداعي (0.425)، والمرونة والتكيف (0.486)، هنالك أيضاً علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت وضغط العمل والسلوك الإبداعي وبلغت (0.623). وإدارة الوقت وضغط العمل لها قدرة تفسيرية أكبر من الأبعاد الأخرى للمتدين الإداري وبلغت قيمتها (38.8%)، بينما تملك الـ e1 صياغة معادلة الانحدار الخطي للمتغيرات كالتالي:

$$\text{السلوك الإبداعي} = 0.350 + 0.228 \times \text{التنافسية} + 0.323 \times \text{التعاون وروح الفريق} + 0.488 \times \text{المرونة والتكيف} + 0.571 \times \text{إدارة الوقت وضغط العمل}$$



شكل (2): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

3.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة:

H0 2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمتين الإداري على المناخ التنظيمي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

H0 3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على برنامج AMOS للتحليل الاحصائي باستخدام (SEM)، والجدول (9) يبين النتائج.

جدول (9): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة

مستوى الدلالة	C.R (t)	قيمة Estimate	R ²	قيمة R	الفرضية الرئيسية
0.204	1.272	0.079	0.010	0.100	الثانية
0.005	2.824	0.194	0.041	0.201	الثالثة

من الجدول (9) تظهر نتائج التحليل برفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الثالثة، بحيث لا يوجد أثر للتمتين الإداري على المناخ التنظيمي، لكن بالمقابل يوجد أثر للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة للفرضيتين بلغت على التوالي: (0.005، 0.204). وهنالك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي قيمتها (0.201)، والمناخ التنظيمي قادر على تفسير (4.1%) من السلوك الإبداعي.

4.4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمتين الإداري على السلوك الإبداعي بوجود المناخ التنظيمي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

لختبار الفرضية اعتمد تحليل المسار Path analysis والذي من خلاله يتم اختبار بوجود أثر للتمتين الإداري على السلوك الإبداعي، وهل المناخ التنظيمي يلعب دور الوسيط.

أظهرت نتائج اختبار تحليل المسار في الجدول (10) أن هنالك تأثيراً دالاًً إحصائياً لمتغير التمرين الإداري على السلوك الإبداعي كما هو مبين في الجدول. بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين التمرين الإداري والسلوك الإبداعي، وللتمين الإداري قدرة تفسيرية قيمتها (70.8%).

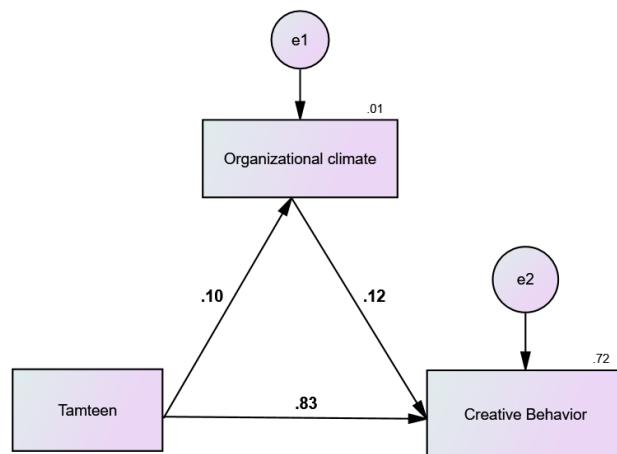
جدول (10): تأثير التمرين الإداري على السلوك الإبداعي

مستوى الدلالة	قيمة t	R ²	قيمة R
0.000	19.821	0.708	0.842

وعند مقارنة التأثير المباشر للتمرين الإداري على السلوك الإبداعي مع التأثير غير المباشر يتبيّن ان التأثير المباشر أكبر من غير المباشر وبذلك نستنتج ان المناخ التنظيمي لا يقوم بدور الوسيط بين التمرين الإداري والسلوك الإبداعي والجدول (11) يبيّن النتائج والشكل (3)

جدول (11): نتائج تحليل اختبار المسار

المسار	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر
السلوك الإبداعي ← التمرين الإداري	0.000	0.830	
المناخ التنظيمي ← التمرين الإداري	0.12	0.000	



شكل (3): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

5. النتائج والتوصيات:

1.5. مناقشة النتائج:

- للتمتين الإداري أثر إيجابي دال إحصائي على السلوك الإبداعي، والعلاقة بين المتغيرين إيجابية قوية بحيث أن زيادة الاهتمام بالتمتين الإداري في جامعة الزرقاء سينعكس بالإيجاب على التحسين في السلوك الإبداعي. وأن للمتغير الوسيط "المناخ التنظيمي" دور متوسط في تحسين السلوك الإبداعي ولا يقوم بدور الوسيط بين التمرين الإداري والسلوك الإبداعي. وهذه النتيجة لا تتفق مع (بن عودة وحمياني، 2019) حيث بنت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده في السلوك الإبداعي للموظفين.
- للتنافسية، والتعاون وروح الفريق، والمرؤنة والتكييف، وإدارة الوقت وضغط العمل أثر دال إحصائي على السلوك الإبداعي فهي تسهم في تحسين السلوك الإبداعي لدىأعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (سبع ومناصرية، 2020) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمرين الوظيفي على الأداء المتميز للمورد البشري. بالمقابل أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود أثر دال إحصائي لكل من التعلم عن بعد، والمعرفة على السلوك الإبداعي فهي لا تسهم في تحقيق السلوك الإبداعي لدىأعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء.
- مستوى التمرين الإداري في جامعة الزرقاء مرتفعة، فالجامعة تحرص على تطبيق مفاهيم وأبعاد التمرين الإداري في الجامعة، وأكثر أبعاد التمرين الإداري تطبيقاً التنافسية حيث حققت أعلى مستوى متوسط حسابي بين أبعاد التمرين الإداري بقيمة (3.94)، وتعد المعرفة أقل متوسط حسابي بين أبعاد التمرين بمتوسط حسابي (3.74) وهي مرتفعة أيضاً.
- يمتلك أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي بمتوسط حسابي (3.83). وكذلك الأمر فإن المناخ التنظيمي في جامعة الزرقاء مرتفع بمتوسط حسابي (3.81).

2.5. التوصيات:

لضمان الحفاظ على مستوى التمرين بطريقة يعزز السلوك الإبداعي، تقترح الدراسة:

- ضرورة تبني الجامعة استخدام نهج التمرين كخطوة تطوير في مجال التدريب المبني على تعزيز نقاط القوة لدى موظفي الجامعة.
- دمج التعليم الوجاهي إن أمكن مع التعليم عن بعد لما له من قدرة على رفع من جودة التعليم وتعزيز السلوك الإبداعي، مع التحسين في عوامل نجاح التعلم عن بعد لمواجهة الظروف الراهنة، بوصفها خطة بديلة للتعليم الوجاهي.
- على إدارة الجامعة خلق ظروف بيئة تعليمية من خلال التعليم عن بعد تسهم في تحقيق السلوك الإبداعي وذلك من خلال زيادة التفاعل عبر التعليم عن بعد.
- دراسة نقاط ضعف المناخ التنظيمي والعمل على تحسينها لتساهم في رفع مستوى التعليم.
- تطوير قدرات القائمين على التعليم عن بعد ليصبح ذات كفاءة عالية ويحسن من مستوى التعليم.

3.5. الدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسات مستقبلية موسعة حول التعليم عن بعد في الأردن والعالم العربي للتعرف على التجارب الحالية والاستفادة منها في تطوير إطار منظم للتعليم الإلكتروني.

المراجع:

- الأندنوسى، محمد غزالى سالم ، وفريده. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى. مجلة البحث العلمى فى التربية: 20(الجزء الرابع عشر): 34-1.
- بريار، نورالدين، بن مسعود، آدم، لرادى، سفيان. (2021). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالسلف ECDE. مجلة دفاتر اقتصادية: 12(2): 61-74.
- بنعودة، مصطفى وحمياني، صبرينة. (2019). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تحليلية لرأي عينة من الموظفين بمديرية الهضاب العليا بالجلفة. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد: الجزائر.
- بنغالية، نصار الدين، فضلون، والزهراء. (2020).المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بمركز التكوين المهني خامس السعيد عين فكرتون.
- جواد، شوقي ناجي. (2000).السلوك التنظيمي. دار الحامد.
- جودي. (2020). إدارة الوقت وأثرها في تحسين الأداء لدى العاملين (Doctoral dissertation). جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- حجار، سحر محمد. (2014). التمرين مفهوم إداري حديث (طريقنا إلى التميز). صحيفة المدينة، الخميس التاريخ: 3/4.

- ربيع، أحمد بن يحيى. (2019). المعرفة ضمن سيرة الابداع في المؤسسة الاقتصادية. جامعة العجالي بونوامه خميس مليانه، الجزائر.
- الزوواهره، علي مصطفى، الشورة، محمد سليم. (2022). أثر السلوك الإبداعي في المنظمات الذكية الدور المعدل للحوسبة السحابية في المصارف التجارية الأردنية: الحوسبة السحابية في المصارف التجارية الأردنية. *المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*: (1).
- السعادي، مؤيد وعبد حسين، عادل عباس والشريفي، زينب هادي. (2017). تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراف الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لرأء عينة من العاملين في مستشفى الإسكندرية العام، بوابة البحث.
- السالم، مؤيد سعيد. (1999). العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية. *مجلة دراسات للعلوم الإدارية*: 12(2).
- سبع، نجيبو مناصبة، رشيد. (2020). التمرين الوظيفي وأثره في تثمين الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: وحدة المغير (BATICIM) دراسة حالة مؤسسة بناء المياكل المعدنية المصنعة. *مجلة الباحث*: 20(1): 715-730.
- سنوسى، علي. (2019). عصرنة مرفق التعليم الجزائري بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق- التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد نموذجاً.
- شحاته، أحمد ماهر خفاجة وسالم، ناهد محمد بسيوني و لبراشدية، خالصة عبدالله. (2022). تجربة التعليم الإلكتروني لقسم دراسات المعلومات بجامعة السلطان قابوس في ظل جائحة كورونا. *Journal of Information Studies & Technology (IS&T)*, 2022(1).
- شحادة، فارس. (2019). دور الإبداع في تحقيق التمييز التنظيمي: المناخ التنظيمي كمتغير وسيط، دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزقازيق، الأردن.
- صلحية، شامي. (2009). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة احمد بوقرة، بومرداس،الجزائر.
- الصمامدي، نسيم. (2016). التمرين، مصفوفة التفرد والتجدد في القيادة والريادة. الأردن.
- الصمامدي، نسيم. (2012). نظرية التمرين: كمدخل للقيادة والنجاح والسعادة. *مجلة القافلة*: 56(1).
- عيام، منير. (2018). أثر بيئة العمل المادية في أداء العاملين" دراسة مقارنة في الجامعة السورية الخاصة قبل الانتقال إلى المركز المؤقت وبعده. الجامعة السورية الخاصة، قسم ادارة الموارد البشرية.
- عبدودي، زيد منز. (2006). إدارة الوقت في الإدارة. الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزع.
- علواني، محمد. (2021). *السلوك الإبداعي.. ماهيته وأهميته*. (رواد الاعمال). تم الاسترداد من (<https://www.rowadalaamal.com>) /السلوك-الإبداعي- ماهيته-وأهميته).
- علي، وامحمد. (2019). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء اعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب جامعة سوهاج (Doctoral dissertation).
- العميان، محمود سلمان. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. دار وائل لنشر والتوزيع.
- قدادرة، شوقي. (2022). التعليم عن بعد وجائحة كورونا بين "المفهوم والتأصيل". *مجلة الغنوبي للسانيات العرفية وتعلیمية اللغات*: 2(1): 80-92.
- لطوفه، عبد اللطيف، مروة، لطوفه. (2020). أثر إدارة المعرفة على دعم الابداع التنظيمي. دراسة حالة - بشك الجماهير الخارجي بالهادي، كمية العمهم القراءية والتجارية وعهم التدريب. جامعة الذهبي لخزير بالهادي، الجزائر.
- محمد ، محمود. (2016). *التعليم الإلكتروني*. ط2، دار المسيرة لنشر والتوزيع.
- المزروعي، سلامه عبدالله. (2016). تطوير عملية التوافق في اختيار مدير مديري مشروعات الحكومة المحلية في الفجيرة: التطبيقات والفرضيات الواردة لفلسفه التمرين وثارها. رسالة ماجستير منشورة، كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، الجامعة البريطانية في دبي، الإمارات.
- مسلم، عبد حسن. (2018). *الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*. دار المعتر للنشر والتوزيع.
- المعاني، ايمن عودة واخوه رشيد، عبد الكريم عقلة. (2009). التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري في جامعة الأردن. دراسة ميدانية تحليلية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: الأردن.
- المغربي، كامل محمد. (1995). *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*. دار الفكر للنشر.
- مناصبة، رشيد. (2012). إدارة الموارد البشرية بالكتفاءات نحو أداء بشري متميز. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*: 16(1): 114.
- نجم، عبد نجم. (2003). *إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة*. دار وائل للنشر.
- النوايسة، كفى حمود عبد الله. (2009). أثر جود تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية. *دراسات - العلوم الإدارية*: 36(2): 332-358.

Abbas, M. (2018). 'Athar Biyat Aleamal Almadiyat Fi 'Ada' Aleamilina" Dirasat Muqaranat Fi Aljamieat Alsuwriat Alkhasat Qabl Aalintiqal 'Ilaa Almarkaz Almuqaqt Wabaedahu 'The Impact of the Physical Work Environment on Employees'

- Performance" A Comparative Study at the Syrian Private University Before and After Moving to the Temporary Center'. Syrian Private University, Department of Human Resources Management. [in Arabic]
- Aboudi, Z. M. (2006). *Adarat Alwaqt Fi Al'iidarati* 'Time management in management'. First edition, Kunuz Almaerifat House for publishing and distribution. [in Arabic]
- AdhikariDev, Raj (2010). Human Resource Development (HRD) for Performance Management: The Case of Nepalese Organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(4), 306- 324. <https://doi.org/10.1108/17410401011038883>
- Al Mazrouei, S' A'. (2016). *Tatwir Eamaliat Altawafiq Fi Aikhtiar Mudrii Mashruaat Alhukumat Almahaliyat Fi Alfujayrat: Altatbiqat Walfuras Alwaridat Lifalsafat Altamtin Wathariha* 'Developing the consensus process in selecting managers of local government projects in Fujairah: Applications and opportunities for the empowerment philosophy and its implications'. Published Master's Thesis, College of Engineering and Information Technology, The British University in Dubai, UAE. [in Arabic]
- Al-Andnosi, Muhammad Gh. S., and Farida. (2019). Almunakh Altanzimi Waeaqatuh Bifaileiat Al'ada' Alwazifii Ladaa Almuazafat Al'iidariaat Bijamieat 'Um Alquraa 'The organizational climate and its relationship to the effectiveness of job performance among the administrative employees at Umm Al-Qura University'. *Journal of Scientific Research in Education: 20 (Part Fourteen)*: 1-34. [in Arabic]
- Alexander, E. Ellinger, Andrea, D. Ellinger. (2014). Leveraging Human Resource Development Expertise to Improve Supply Chain Managers' Skills and Competencies. *European Journal of Training and Development*, 38 (½), 118- 135. <https://doi.org/10.1108/ejtd-09-2013-0093>
- Ali, and Mohammed. (2019). *'Athar Alhwafiz Almadiyat Walmaenawiat Fi Tahsin 'Ada' Aeda' Hayyat Altadris Fi Kuliyat Aladab Jamieat Sabha (Doctoral Dissertation)* 'The impact of material and moral incentives on improving the performance of faculty members in the Faculty of Arts, Sebha University (Doctoral dissertation). Sebha University). [in Arabic]
- Al-Ma'ani, A. O. and Akho Rashid, A.O. (2009). Altamkin Al'iidari W 'Athrat Fi Al'iibdae Al'iidarii Fi Jamieat Al'urduni, Dirasat Maydaniatan Tahliliata 'Administrative empowerment and its impact on administrative creativity at the University of Jordan, an analytical field study'. *The Jordanian Journal of Business Administration*: Jordan. [in Arabic]
- Almaghrabi, K. M. (1995). *Alsuluk Altanzimi Mafahim Wa'usus Suluk Alfard Waljamaeat Fi Altanzimi* 'Organizational behavior Concepts and foundations of individual and group behavior in the organization'. Dar Alfikr for publishing. [in Arabic]
- Al-Nawaisa, K. H. A. (2009). 'Athar Jud Tiknulujia Nizam Almaelumat Al'iidariat Almudrikat Fi Alsuluk Al'iibdaei Ladaa Mustakhdimi Nizam Almaelumat Fi Jamieat Albalqa' Altatbiqati 'The impact of the perceived presence of management information system technology on the creative behavior of information system users at Al-Balqa Applied University'. *Studies - Administrative Sciences*, 36 (2), 332-358.
- Al-Omyan, M. S. (2005). *Alsuluk Altanzimi Fi Munazamat Al'aemali* 'Organizational behavior in business organizations'. Dar Wayil for publishing and distribution. [in Arabic]
- Alqhaiwia, L. A. (2020). The Impact of Applying the E-learning System to Improve the Quality of University Education: An Applied Study on Jordanian Universities. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(8).
- Al-Saadi, M., Abd Hussein, A. A. and Al-Sharifi, Z. H. (2017). *Tathir Almunakh Altanzimi Ealaa Alaihtiraq Alwazifii Lileamilina: Dirasat Aistitlaeiat Tahliliat Lara' Eayinat Min Aleamilin Fi Mustashfaa Al'iiskandariat Aleama* 'The impact of the organizational climate on employee burnout: an exploratory analytical study of the opinions of a sample of employees in Alexandria General Hospital'. Albahtha portal. [in Arabic]
- Al-Sabea, N., Manasriya, R. (2020). *Altamkin Alwazifii Wa'atharuh Fi Tathmin Al'ada' Almutamayiz Lilmawrid Albasharii Bialmuasasat Alaiqatisadiat Aljazayiriati: Wahdat Almughir(BATICIM) Dirasat Halat Muasasat Bina'Alhayakil Almaediniat Almusanaeati* 'Job consolidation and its impact on evaluating the outstanding performance of the human resource in the Algerian economic institution: Al-Mogheer Unit (BATICIM), a case study of the Fabricated Metal Structures Building Institution'. *Researcher Journal*: 20(1), 715-730. [in Arabic]
- Al-Salem, M. S. (1999). Alealaqat Bayn 'Abead Tasmim Aleamal Walsuluk Al'iibdaeii Lileamilina: Dirasat Maydaniat Fi Munsha'at Sinaeiat Eiraqiatin 'The relationship between the dimensions of work design and the creative behavior of workers: a field study in an Iraqi industrial facility'. *Studies Journal of Administrative Sciences*, 12 (2). [in Arabic]
- Al-Smadi, N. (2012). Nazariat Altamtini: Kamadkhal Lilqiadat Walnajah Walsaeadiati 'Strengthening Theory: As an Introduction to Leadership, Success and Happiness'. *The Alqafilati Journal*: (56). [in Arabic]
- Al-Smadi, N. (2016). *Altamtinu, Masfufat Altafarud Waltajadud Fi Alqiadat Walriyadati* 'Strengthening, the matrix of uniqueness and innovation in leadership and pioneering'. Jordan. [in Arabic]
- Alwani, M. (2021). *Alsuluk Al'iibdaeu.. Mahiatuh Wa'ahamiyatuhu* 'Creative behaviour.. what it is and its importance'. (Entrepreneurs). Retrieved from (<https://www.rowadalaamal.com/creative-behaviour-what-and-importance>). [in Arabic]
- Al-Zawahra, A. M., Al-Shora, M. S. (2022). 'Athar Alsuluk Al'iibdaei Fi Almunazamat Aldhakiat Aldawr Almueadal Lilhawsabat Alsahabiat Fi Almasarif Altijariyat Al'urduniysi: Alhawsabat Alsahabiat Fi Almasarif Altijariyat Al'urduniysi 'The Impact of Creative Behavior in Smart Organizations The Modifying Role of Cloud Computing in Jordanian Commercial Banks: Cloud

- Computing in Jordanian Commercial Banks'. *Al-Mithqal for Economic and Administrative Sciences and Information Technology*, 8(1). [in Arabic]
- Bal, P. M., & Izak, M. (2021). Paradigms of flexibility: a systematic review of research on workplace flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37-50. <https://doi.org/10.1111/emre.12423>
- Barbar, N. B. A. and Laradi, S. (2021). 'Athar Altamkin Al'iidarii Ealaa Alsuluk Al'iibdaeii Lileamilin Fi Almuasasati: Dirasat Halat Muasasat Al'iismant Bialshalaf ECDE 'The impact of administrative empowerment on the creative behavior of employees in the enterprise: a case study of the Cement Corporation in Chlef (ECDE)'. *Economic Notebooks*, 12(2), 61-74. [in Arabic]
- Bengali, N. F. and Zahraa. (2020). *Almunakh Altanzimi Waealaqatuh Bial'ada' Alwazifii Ladaa Aleamilin Bimarkaz Altakwin* 'Organizational climate and its relationship to job performance among workers at the Vocational Training Center'. Khamej El-Said, Ain Fakroun. [in Arabic]
- Benouda, M. and Hamiani, S. (2019). 'Athar Almunakh Altanzimi Ealaa Alsuluk Al'iibdaeia: Dirasatan Tahliliatan Lara' Eayinat Min Almuazafin Bimudbighat Alhidab Aleulya Bialjulfati 'The impact of the organizational climate on creative behavior: an analytical study of the opinions of a sample of employees at the Upper Hills Tannery in Djelfa'. *Journal of Management and Economic Research*, Algeria. [in Arabic]
- Brown, S. P., Cron, W. L., and Slocum, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *J. Mark.* 62(4), 88-98. <https://doi.org/10.2307/1252289>
- Chun-Yu Lin, Pei-En Tseng and Chung-Kai Huang (2019). *Leader-member exchange and team effectiveness: The mediating role of self-efficacy*. 20th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe, Nottingham Business School, Nottingham Trent University, UK24th – 26th June.
- Hajjar, S. M. (2014). *Altamkin Maftum 'Tidariun Hadith (Tariquna 'Tilaa Altamayuza)* 'Strengthening is a modern management concept (our way to excellence)'. Almadinati newspaper, Thursday date: 3/4. [in Arabic]
- Hamlin R.G. and Whitford, S. (2019). *Perceived Managerial and Leadership Effectiveness within Canadian and UK Public Sector Organizations*. 20th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe, Nottingham Business School, Nottingham Trent University, UK24th – 26th June.
- Han, T., Chiang, H. and Chiang, C., (2013). *The Investigation of the Relation Between Person-Organization Fit, Person-Job Fit, Psychological Ownership, and Contextual Performance: A Longitudinal Approach*. International Symposium on Marketing, Logistics, and Business (MLB).
- Harris, P. R., & Harris, K. G. (1996). Managing effectively through teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(3), 23-36. <https://doi.org/10.1108/13527599610126247>
- Jawad, Sh. N. (2000). *Alsuluk Altanzimi* 'Organizational Behavior'. Alhamidi House. [in Arabic]
- Judy. (2020). *'Idarat Alwaqt Wa'atharuha Fi Tahsin Al'ada' Ladaa Aleamilin* (Doctoral Dissertation) 'Time management and its impact on improving the performance of workers (Doctoral dissertation)'. Mohamed Boudiaf University, M'sila, Faculty of Humanities and Social Sciences. [in Arabic]
- Karam Elizabeth P., William L. Gardner, Daniel P. Gullifor, Lori L. Tribble, Mingwei Li (2017). Authentic Leadership and High-Performance Human Resource Practices: Implications for Work Engagement, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 35, 103- 153. <https://doi.org/10.1108/s0742-730120170000035004>
- Kohn, A. (1992). *No Contest: The Case Against Competition*. 2nd Edn. New York, NY: Houghton Mifflin. doi: 10.2307/2298075
- Lotfa, A., Marwa, L. (2020). 'Athar 'Idarat Almaerifat Ealaa Daem Alaibidae Altanzimi. Dirasatan Halatan - Bishaki Aljazayir Alkharijii Bialhadi, Kamiyat Aleamihim Alqitradiat Waltijariat Waeamuhum Altadyira 'The impact of knowledge management on supporting organizational creativity. Case study - Algeria's external border in the Pacific, the amount of economic and commercial uncles and their management uncle'. Al-Dhihij Hasa Khazar University, Al-Hadi, Algeria. [in Arabic]
- Mansourieh, R. (2012). 'Iidarat Almawarid Albashariat Bialkafa'at Nahw 'Ada' Bashariin Mutamayiza 'Managing human resources with competencies towards distinguished human performance'. *Al-Wahat Journal for Research and Studies*, (16), 114. [in Arabic]
- Mkamwa, T. F.(2009). *The Impact of High Performance Work Systems in Irish Companies: An Examination of Company and Employee Outcomes (Thesis of Doctor)*. Dublin City University Business School.
- Mohamed, M. (2016). *Altaelim Alalktruniu* 'E-Learning'. 2nd edition, Dar Almasirat for publication and distribution. [in Arabic]
- Muslim, A. H. (2018). *Aliabidae Waliabtikar Al'iidariu Fi Altanzim Waltansiqi* 'Creativity and administrative innovation in organization and coordination'. Dar Al-Moataz for publication and distribution. [in Arabic]
- Naidoo, S., and Sutherland, M. (2016). A management dilemma: Positioning employees for internal competition versus internal collaboration. Is cooptition possible?. *South African Journal of Business Management*, 47(1), 75-87. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v47i1.54>

- Najm, A. N. (2003). *'Tidarat Aliabtikar: Almafahim Walkhasayis Waltajarib Alhadithati* 'Innovation management: concepts, characteristics and recent experiences'. Wayil Publishing House. [in Arabic]
- Nhat Tan Pham, Hung Trong Hoang and QuyenPhuThi Phan (2019). Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(7), 845- 878. <https://doi.org/10.1108/ijm-07-2019-0350>
- Qadara, Sh. (2022). Altaelim Ean Bued Wajayihat Kuruna Bin" Almafhum Waltaasili" 'Distance education and the Corona pandemic between "concept and rooting"'. *Al-Adawi Journal of Customary Linguistics and Teaching Languages*, 2 (1), 80-92. [in Arabic]
- Rabie, A. B. (2019). *Almaerifat Dimn Sayrurat Alaibidae Fi Almuasasat Alaiqtisadiati* 'Knowledge within the innovation process in the economic enterprise'. University of Djilali Bounaama, Khemis Miliana, Algeria. [in Arabic]
- Saliha, Sh. (2009) *Almunakh Altanzimiu Watathiruh Ealaa Al'ada' Alwazifii Lileamilin Dirasat Halati* 'Organizational climate and its impact on employee job performance, a case study'. Published master's thesis, University of M'hamed Bougherra, Boumerdes, Algeria. [in Arabic]
- Scarnati, J. T. (2001). On becoming a team player. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(1/2), 5-10. <https://doi.org/10.1108/13527590110389501>
- Senussi, A. (2019). *Easranat Mirfaq Altaelim Aljazayirii Bayn Hatmiat Alttaghyir Wamueawiqat Altatbiqi-Altaelim Al'iiliktrunii Waltaelim Ean Bued Namudhaja* 'The modernization of the Algerian education facility between the inevitability of change and the obstacles to application - e-learning and distance education as a model'. [in Arabic]
- Shehadeh, F. (2019). *Dawr Al'iibdae Fi Tahqiq Altamayuz Altanzimi: Almunakh Altanzimiu Kamutaghayir Wasita, Dirasat Halat Bank Al'iiskan Liltijarat Waltamwili* 'The Role of Creativity in Achieving Organizational Excellence: Organizational Climate as a Mediating Variable, Case Study of the Housing Bank for Trade and Finance'. Unpublished master's thesis, Faculty of Graduate Studies, Zarqa University, Jordan. [in Arabic]
- Shehata, A. M., Salem, N. M. and Labrashdia, Kh. A. (2022). Tajribat Altaelim Al'iiliktrunii Liqism Dirasat Almaelumat Bijamieat Alsultan Qabus Fi Zili Jayihat Kuruna 'The e-learning experience of the Department of Information Studies at Sultan Qaboos University in light of the Corona pandemic'. *Journal of Information Studies & Technology (JIS&T)*, (1), 3. [in Arabic]
- Singh Abhishek Kumar, and Samuel (2018). Cherian Modelling the strengthening factors for competitive position of apparel retailing in India. *Journal of Modelling in Management*, 13(4), 884- 907. <https://doi.org/10.1108/jm2-03-2018-0039>
- Spence, J. T., and Helmreich, R. L. (1983). *Achievement-related motives and behaviors.* in Achievement and Achievement Motives: Psychological and Sociological Approaches, ed. J. T. Spence (San Francisco, CA: W.H. Freeman and Company), 7-74.
- Wang, H., Wang, L., & Liu, C. (2018). Employee Competitive Attitude and Competitive Behavior Promote Job-Crafting and Performance: A Two-Component Dynamic Model. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02223>
- Zulqurnain Ali, Aqsa Mehreen (2019). *An Empirical Investigation of Predicting Employee Performance Through Succession Planning: The Job Demands and Resources Perspective*. 20th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe, Nottingham Business School, Nottingham Trent University, UK 24th – 26th June.