

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](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

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

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 التمتين الإداري على السلوك الإبداعي في ظل وجود المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) خلال فترة جائحة كورونا. شمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء. وزعت (200) استبانة على عينة ملائمة، تم استرجاع (161) استبانة بمعدل استرجاع (80.5%)، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (122) (75.7%) من الاستبانات 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 التمتين الإداري والسلوك الإبداعي. من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة تبني الجامعة استخدام نهج التمتين كخطة تطوير في مجال التدريب المبني على تعزيز نقاط القوة لدى موظفي الجامعة ودمج التعليم الوجيه 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 الوجيه.

الكلمات المفتاحية: التمتين 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 وتحرص 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 اللازمة لحل المشكلات، والتوصل 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 تمكين موظفيها 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 وصولًا إلى الدرجة المطلوبة من السلوك الإبداعي. كما يجب مراعاة المناخ التنظيمي لأنه من المهم أن يكون داعمًا للسلوك الإبداعي وتهيئة بيئة عمل داعمة ومستقرة من أجل تحقيق الأهداف المخططة، إذ يعد التمتين الإداري تصحيحًا لمسارات واتجاهات التدريب والقيادة والاستثمار البشري، فهو يمثل إضافة نوعية جديدة في التنمية البشرية ستقوم خرجات الإدارة (سبع ومناصرة، 2020).

إن الهدف الرئيس لعناصر التمتين الإداري في جامعة الزرقاء هو تقديم خدمات تعليمية إلكترونية مميزة ومتطورة 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 إلكترونيًا (خفاجة وآخرون، 2022). حيث أصبح التعلم عن بعد، والتعليم الإلكتروني من المتطلبات الرئيسية في مختلف الجامعات الأردنية بشكل عام، وجامعة الزرقاء بشكل خاص لضمان استمرار العملية التعليمية ونجاحها خشيّة 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 عددًا 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 الأكاديمية. ويرجع ذلك إلى حقيقة أن هؤلاء الأكاديميين يفضلون تبني أساليب التدريس التقليدية. (Alqhaiwia, 2020)

1.1. 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 بخاصة حيث تعد فكرة التمتين الإداري فكرة جديدة نسبيًا 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 بوصف المناخ التنظيمي الحلقة التي يمكن أن تربط بين المتغيرين المذكورين، من هنا تمثل الغرض الاساسي 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؟

تنبثق 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 التدريس؟
- 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؟

2.1. 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.

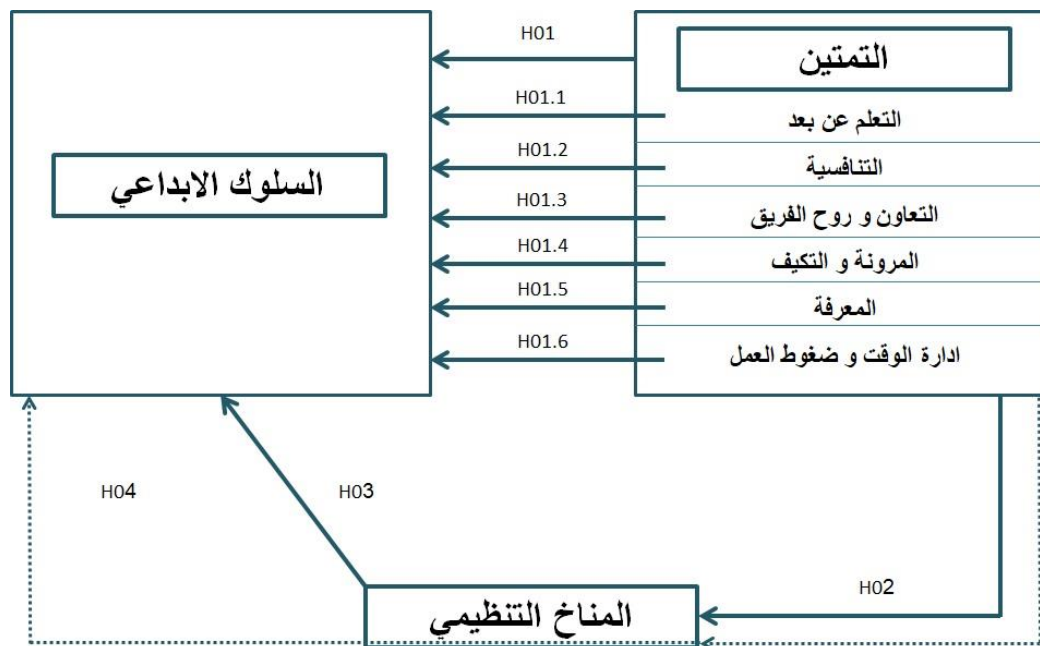
3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف إلى أثر التمتين الإداري في السلوك الإبداعي، وهل يتوسط المناخ التنظيمي هذا الأثر لدى أعضاء 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 التمتين 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 واستنادًا إلى المشكلة والفرضيات والمتغيرات:



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات الآتية:

التمتين: (Hamlin & Whitford, 2019; Nhat, 2019)

السلوك الإبداعي: (علواني، 2021)

المناخ التنظيمي: (الأندوس، 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 ($\alpha \leq 0.05$) للتمتين الإداري بأبعاده (التعلم عن بعد، التنافسية، التعاون، المرونة والتكيف المعرفة، إدارة الوقت وضغوط العمل) على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا. وتنطبق عنها 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 وضغوط 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. التمتين:

يعد التمتين 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 بالنهوض بالمفاهيم الإدارية التي تزيد من فاعلية نشاطها وتحقيق أهدافها بشكل ابتكاري بعيداً عن الروتين، هذا بالإضافة إلى تحقيق المهام التنظيمية بكفاءة. وتقترح 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 النهائية 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 وبيئة العمل.

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

2.1.1. ما هو التمتين:

التمتين لغة هو تقوية القوي وتقوية الجانب الضعيف في الأفراد والأشياء فالقوة يمكن أن تكون ضعيفة، أما المتانة فهي دائماً قوية لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ هُوَ الرزاق والقوة المتين﴾ (الذاريات: 58)، وكما جاء في الحديث الشريف: "اللهم إني أشكو إليك ضعف قوتي، وقلة حيلتي". (رواه الطبراني: ص 315)، (الصمادي، 2012).

أما إدارياً فيمكن تعريف التمتين على أنه تمتين 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 والنماء (حجار، 2014). ببساطة، تعد الفلسفة التفاعلية لممارسات التمتين 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 أمرئ ما يحسنه. 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 تمتن أي تعزز نقاط القوة فقط لدى الموظف، والأصح من ذلك كله هو أن تعين الموظف الصحيح فقط.

عرف المناصرة (2012) التمتين الإداري على أنه: "معرفة الفرد لنقاط قوته وتقويتها وليس تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، أي أن يعمل الفرد ما يحسن أن يعمل لا ما يريد أن يعمل، لأنه سيتفوق فيما يحسن أن يعمل ما يريد أن يعمل لعدم قدرته على ذلك". وتكمن أهمية التمتين انه نقطة التقاء الذكاء الفطري بالمهارة الشخصية، أو نقطة تقاطع الرغبة مع القدرة، فهو توافق بين ما يتوقع الفرد لأن يفعله وما يمكنه أن يفعله. فعند الأداء من موطن قوة يختبر الإنسان مستويات جديدة من المتعة والسعادة لأنه يتفاعل مع عناصر أساسية وجوهرية تساعد على إثبات ذاته وترسيخ هواياته، وبلوغ أهدافه (الصمادي، 2016).

2.1.2. أبعاد التمتين:

تناول هذه الدراسة ستة أبعاد رئيسة للتمتين الإداري:

• التعلم عن بعد:

جاءت الزيادة في كفاءة أشكال التعلم عن بعد وأساليبه نتيجة التطور الكبيرين التقنية المعلوماتية ووسائل الاتصال الحديثة؛ مما أدى إلى رواج استخداماتها التعليمية وظهور أشكال وأساليب جديدة أكثر فاعلية (قدادرة، 2022)، عرف امحمد (2016) التعلم عن بعد على أنه: منظومة تعليمية ترتبط بالعملية التعليمية التعليمية بالاعتماد على وجود بيئة إلكترونية رقمية. ويوضح سنوسي (2019) أهم 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 تساعد على تلبية المعادلات الهائلة لانفجار المعرفة وتلبية معدلات التغيير السريع في متطلبات العمل وممارسة العديد من المهن. وحيث أن جائحة كورونا بشكل خاص وظاهرة العولمة بشكل عام أعاقا عملية التعلم، فقد تم اكتشاف هذه الإستراتيجية لتناسب الظروف وتوفر حلاً للعديد من القضايا التي كانت تعصف بالعملية التعليمية.

• التنافسية:

يعرف سبينس وهيلميرتس (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. إنها تدل على الشخص الذي يسعد في التفوق والتنافس مع الآخرين. عادةً ما يُنظر إلى هاتين الفكرتين على أنهما 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).

وتعد 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 بيئات 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 وتمنحه إحساسًا أكبر بالمتعة 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 (بربار و آخرون، 2021).

عرف Scarlatti (2001) العمل الجماعي بأنه "عملية تعاونية تسمح للأشخاص العاديين بتحقيق نتائج غير عادية". ومن وجهة نظر Harris & Harris (1996) فإن لكل فريق هدف أو غرض مشترك حيث يمكن لأعضاء الفريق بناء علاقات فاعلة ومتبادلة لتحقيق أهداف الفريق، حيث يعد التعاون أحد نقاط القوة الأساسية لكل المنظمات. من هنا تسهم فرق ومجموعات العمل بدور حاسم في تقدم 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 بيئة يتم فيها تقييم الأفكار والآراء المبتكرة (بربار وآخرون، 2021).

• المرونة والتكيف:

أصبحت المرونة في بيئة العمل المعاصر بديهية 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 تمكين المرونة لأداء الموظف والأداء التنظيمي (المعاني وأخو رشيد، 2009).

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

• المعرفة:

تشير المعرفة إلى القدرة على اختزان المعلومات واستحضارها أثناء القيام بمهام 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 أساسًا قويًا لعمليات الابتكار في المنظمة (ربيع، 2019). وفي دراسة قام بها الباحثان لطوفه والعالي (2020) تبين أن إدارة المعرفة لا يمكن إهمالها في المنظمات الحديثة لأن الإبداع التنظيمي يعتمد في جوهره على الإدارة الفاعلة للمعرفة.

• إدارة الوقت وضغوط العمل:

الموظف هو المحرك الرئيسي والمشارك النشط في أي وظيفة يؤديها، لذلك يجب أن تعمل إدارة المنظمة على خلق مناخ تنظيمي يحفز على أداء واجباته على أكمل وجه، وقادر على التكيف معها. لتحقيق ذلك، يجب احترام الموظف وتلبية احتياجاته الأساسية؛ حتى يتمكن من تكريس كل وقته للعمل المطلوب منه، ودعمه أيضاً بالحوافز المادية والمعنوية (علي ومحمد، 2019). من هنا يعد التخطيط للعمل المستقبلي ضرورياً 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). وتنعكس إدارة الوقت القدرة على تقدير الوقت المستغرق في تنفيذ أحد المشروعات، أو القدرة على تخصيص الوقت وتوزيعه بفاعلية أو الالتزام بالأطر الزمنية الموضوعية، ومواعيد التسليم النهائية ويتضمن أيضاً إحساساً عاماً بأهمية الوقت في حياتنا (سبع ومناصيرية، 2020). ومن وجهة نظر عبودي (2006) إدارة الوقت هي عملية تركز على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والمتابعة والتواصل. إنه فن وعلم الاستخدام المعقول للوقت، أو هو علم استثمار الوقت بكفاءة.

2.2. المناخ التنظيمي:

يعكس المناخ التنظيمي جو المنظمة العام وسبب نجاحها أو فشلها في بعض الأحيان، ويؤدي دوراً إيجابياً يتمثل بتوفير الاستقرار وعوامل الراحة للعاملين وتلائم العمل مع طموحاتهم، إلى جانب توفير الدافعية العالية والقدرة على حل الصراعات وغيرها من العوامل (الساعدي، وآخرون، 2017). وهو أيضاً البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها (العميان، 2005). ومن وجهة نظر صليحة (2009) هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة 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 بيئة المنظمة الداخلية، والتي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وآرائه لأنها تمتاز بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. ويعرف (شحادة، 2019) بأنه الجو السائد في البنك والذي يدركه الموظفون ويتعلق بكيفية تعامل البنك معهم وبالسياسة المتبعة بعملية تخصيص الموارد وأنماط الاتصال وأساليب المكافأة والعقوبة وطريقة القيادة وصنع القرار وكيفية قياس الأداء، والتدريب والتحفيز والرضا الوظيفي وحتى صورة البنك لدى العاملين.

وقد عرفه الأندنوسي (2019) على أنه الدرجة التي تقيس بها أداة الدراسة مجموعة الممارسات والسلوكيات التي تتميز بها بيئة العمل، إن جودة التصميم المعماري والتصميم الداخلي لبيئة العمل من حيث الإضاءة الاصطناعية والألوان والنباتات وتوفر عناصر الأمن والسلامة في مكان العمل، إضافة إلى الأثاث والمعدات، تؤثر على مستوى أداء العاملين، إذ يُشعرهم 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) أخيراً وليس آخراً المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والاجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، أو كما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة وأدائهم الوظيفي (بن غالية، 2020). دراسة (بن عودة وحمياني، 2019) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد ومستوى السلوك الإبداعي في بمديغة 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.

3.2. السلوك الإبداعي:

الإبداع هو تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تساهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة (جواد، 2000). وهو أيضاً التوصل إلى حل ما أو إلى فكرة جديدة (نجم، 2003). ويقصد بالإبداع مجموعة من مزيج القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترتقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم أو هي عملية معقدة 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 أن 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 والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة (النوايسة، 2009). إذ يسمح السلوك الإبداعي للفرد بالتصرف دون عائق من الذات أو القيود المفروضة خارجياً على السعي للتعبير عن الذات والتصميم وحل المشكلات (علواني، 2021).

3. منهج الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف على أثر التمتين 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 (التمتين الإداري من خلال ستة أبعاد هي: التعلم عن بعد، التنافسية، التعاون وروح الفريق، المرونة والتكيف، المعرفة، إدارة الوقت وضغوط العمل)، التابع (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 والتخصصات والبالغ عددهم (350) عضو هيئة تدريس، ولاختيار عينة ممثلة عن المجتمع، استخدم جدول Sekeran لتحديد حجم عينة الدراسة، وتفاديًا لعدم تحقيق عدد الاستبانات حجم العينة المطلوب؛ وزعت (200) استبانة على أفراد المجتمع، بالتنسيق مع إدارة الجامعة، تم استرداد (161) استبانة، ولم يتم التمكن من استرداد (39) استبانة لتبلغ نسبة الاستبانات 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 و اتساقها:

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، انتمائها 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 والتكيف	0.821	0.000
5	المعرفة	0.808	0.000
6	إدارة الوقت وضغوط العمل	0.833	0.000
7	السلوك الإبداعي	0.899	0.000
8	المناخ التنظيمي	0.660	0.000

من الجدول (1) يتبين 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 (كرونيباخ 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 مرتفعًا إذا بلغت قيمته أعلى من (0.7)، وينبغي أن تتمتع فقرات الاستبانة باتساق داخلي لا يقل عن الفئة المرتفعة (0.7) (القحطاني، 2015)، والجدول الآتي ذو الرقم (2) يبين 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	المرونة والتكيف	0.878
5	المعرفة	0.805
6	إدارة الوقت وضغوط 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

البند	المعلومات العامة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	132	82.0%
	أنثى	29	18.0%
	المجموع	161	100%
الفئة العمرية	أقل من 25 عاما	0	0.0%
	25-45 عاما	60	37.3%
	46-65 عاما	55	34.2%
	أكثر من 66 عاما	46	28.6%
	المجموع	161	100%
الرتبة الأكاديمية	مدرس	19	11.8%
	أستاذ مساعد	70	43.5%
	أستاذ مشارك	42	26.1%
	أستاذ	30	18.6%
	المجموع	161	100%
الكلية	الإنسانية	103	64.0%
	العلمية	37	23.0%
	الصحية	21	13.0%
	المجموع	161	100%
المنصب الإداري	لدي منصب إداري	54	33.5%
	لا يوجد منصب إداري	107	66.5%
	المجموع	161	100%
سنوات الخبرة	1-أقل من 5 سنوات	42	26.1%
	5-أقل من 10 سنوات	39	24.2%
	10-أقل من 15 سنة	34	21.1%
	15-أقل من 20	21	13.0%
	20 سنة فأكثر	25	15.5%
	المجموع	161	100%

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. وأما عن الرتبة الأكاديمية فقد تنوعت 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 (64%)، بينما النسبة الأقل يعود للأكاديميين من الكلية الصحية (13%). وقسمت سنوات الخبرة لأفراد العينة إلى خمس فئات كانت غالبية أفراد العينة ممن يمتلكون خبرة أكاديمية (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 التمتين الإداري بأبعاده في جامعة الزرقاء ومدى تمتع الجامعة بمناخ تنظيمي، بالإضافة لقياس مستوى السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس. في البداية تم قياس مستوى التمتين الإداري والجدول (4) يبين النتائج.

جدول (4): المتوسطات الحسابية لأبعاد متغير التمتين الإداري

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

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

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

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

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 اعتماداً على اختبار (SEM) Sequence Equation (Modeling)، لذلك في البداية يجب التأكد من جودة ومناسبة البيانات للتحليل، والجدول (6) يبين النتائج.

جدول (6): مؤشرات جودة البيانات

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

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 التقريبي

وأظهرت النتائج أن مربع كاي (Chi Square χ^2) ذات دلالة معنوي عند مستوى دلالة (0.05) وبلغت قيمته (54.131)، بالإضافة إلى مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 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) وبلغت في الجدول (0.921)، وتدل تلك القيم على أن مؤشر ملائمة القيم ملائم لاستخدام تحليل للمسار.

4. اختبار الفرضيات:

لاختبار 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 متمثلة بالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، والتكرار، والأهمية النسبية التي حُددت من خلال الصيغة الآتية:

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

ليكون عدد المستويات على النحو الآتي:

جدول (1): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وتحديد الأهمية النسبية	
المستوى	الفترة
المنخفض	1- أقل من 2.33
المتوسط	2.33- 3.66
المرتفع	3.67 - 5

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 وضغوط 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

Model Summary									
معاملات الانحدار			تحويل التباين			ANOVA			
Coefficients			المتغير المستقل	P-Value	درجة الحرية	المحسوبة F	Adjusted R ²	معامل الارتباط R ²	معامل الارتباط R
P-Value	قيمة t	قيمة B							
0.106	-1.616	-0.098	التعلم عن بعد	0.000	6	133.884	0.833	0.839	0.916
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	إدارة الوقت وضغوط 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 وقيمتها (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل البديلة، بوجود أثر لأبعاد متغير التمتين 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) (زايد، 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 الإحصائي 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 ($\alpha \leq 0.05$) 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 لفريق 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.

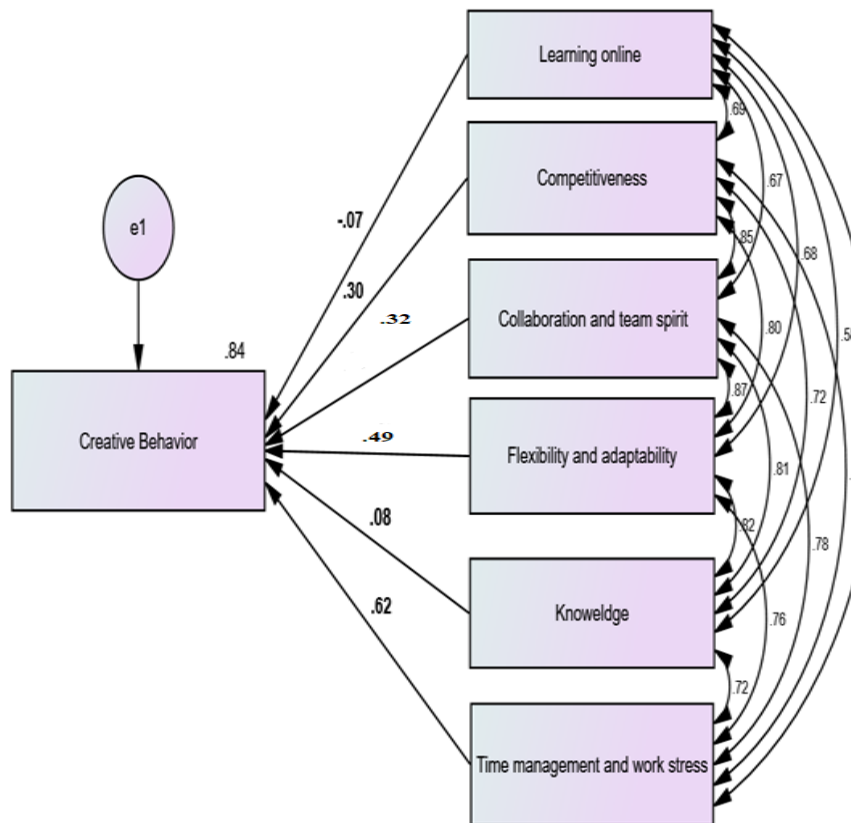
H01.6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير إدارة الوقت وضغوط العمل على السلوك الإبداعي في جامعة الزرقاء خلال فترة جائحة كورونا.

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

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

من الجدول (8) تظهر نتائج التحليل برفض الفرضيات 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: (0.190، 0.106). في المقابل أظهرت النتائج بوجود أثر لكل من التنافسية، والتعاون وروح الفريق، والمرونة والتكيف، وإدارة الوقت وضغوط العمل على السلوك الإبداعي، إذ بلغ مستوى الدلالة للمتغيرات اقل من (0.05)، إذ بلغ كل منها مستوى دلالة قيمته: (0.000). وهنالك علاقة إيجابية بين التنافسية والسلوك الإبداعي وقيمتها (0.304)، والتعاون وروح الفريق والسلوك الإبداعي (0.425)، والمرونة والتكيف (0.486)، هنالك أيضًا علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت وضغوط العمل والسلوك الإبداعي وبلغت (0.623). وإدارة الوقت وضغوط العمل لها قدرة تفسيرية أكبر من الأبعاد الأخرى للتمتين الإداري وبلغت قيمتها (38.8%)، بينما تمتلك ال ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي للمتغيرات كالآتي:

السلوك الإبداعي = 0.228 + 0.350 التنافسية + 0.323 التعاون وروح الفريق + 0.488 المرونة والتكيف + 0.571 إدارة الوقت وضغوط العمل



شكل (2): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

3.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة:

HO 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.

HO 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 الإحصائي باستخدام SEM (Sequence Equation Modeling)، والجدول (9) يبين النتائج.

جدول (9): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة

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

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: (0.204، 0.005). وهناك 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:

HO4: 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.

لاختبار 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 دالاً إحصائياً لمتغير التمتين الإداري على السلوك الإبداعي كما هو مبين في الجدول. بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين التمتين الإداري والسلوك الإبداعي، وللتمتين الإداري قدرة تفسيرية قيمتها (70.8%).

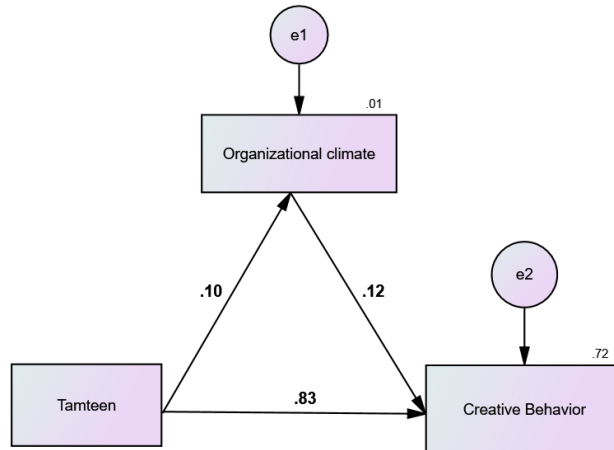
جدول (10): تأثير التمتين الإداري على السلوك الإبداعي

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

وعند مقارنة التأثير المباشر للتمتين الإداري على السلوك الإبداعي مع التأثير غير المباشر يتبين أن التأثير المباشر أكبر من غير المباشر وبذلك نستنتج أن المناخ التنظيمي لا يقوم بدور الوسيط بين التمتين الإداري والسلوك الإبداعي والجدول (11) يبين النتائج والشكل (3)

جدول (11): نتائج تحليل اختبار المسار

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



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 التمتين الإداري والسلوك الإبداعي. وهذه النتيجة لا تتفق مع (بن عودة وحمياني، 2019) حيث بينت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده في السلوك الإبداعي للموظفين.
- للتنافسية، والتعاون وروح الفريق، والمرونة والتكيف، وإدارة الوقت وضغوط العمل أثر دال إحصائي على السلوك الإبداعي فهي تساهم في تحسين السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (سبع ومناصرة، 2020) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمتين 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 تساهم في تحقيق السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء.
- مستوى التمتين الإداري في جامعة الزرقاء مرتفعة، فالجامعة تحرص على تطبيق مفاهيم وأبعاد التمتين الإداري في الجامعة، وأكثر أبعاد التمتين الإداري تطبيقاً التنافسية حيث حققت أعلى متوسط حسابي بين أبعاد التمتين الإداري بقيمة (3.94)، وتعد المعرفة أقل متوسط حسابي بين أبعاد التمتين 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 التمتين بطريقة يعزز السلوك الإبداعي، تقترح الدراسة:
- ضرورة تبني الجامعة استخدام نهج التمتين كخطة تطوير في مجال التدريب المبني على تعزيز نقاط القوة لدى موظفي الجامعة.
- دمج التعليم الوجيه 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 الوجيه.
- على إدارة الجامعة خلق ظروف بيئة تعليمية من خلال التعليم عن بعد تساهم 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:

- الأندنوسي، محمد غزالي سالم، وفريده. (2019). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى. مجلة البحث العلمي في التربية: 20 (الجزء الرابع عشر): 1-34.
- بربار، نورالدين، بن مسعود، آدم، لراي، سفيان. (2021). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بالشلف ECDE. مجلة دفاتر اقتصادية: 12 (2): 61-74.
- بن عودة، مصطفى وحمياني، صبرينة. (2019). أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد: الجزائر.
- بنغالية، نصرالدين، فضلون، والزهراء. (2020). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين بمركز التكوين المهني خامس السعيد عين فكرون. 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 الانسانية والاجتماعية.
- حجار، سحر محمد. (2014). التمتين مفهوم إداري حديث (طريقنا إلى التميز). صحيفة المدينة، الخميس التاريخ: 3/4.

- ربيع، أحمد بن يحيى. (2019). *المعرفة ضمن سيروية الابداع في المؤسسة الاقتصادية*. جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر.
- الزواهره، 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. *المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات*: 8(1).
- الساعدي، مؤيد وعبد حسين، عادل عباس والشريفي، زينب هادي. (2017). تأثير المناخ التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء 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 مناصرة، رشيد. (2020). التمتين الوظيفي وأثره في تثمان الأداء المتميز للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: وحدة المغير (BATICIM) دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة. *مجلة الباحث*: 20(1): 715-730.
- سنوسي، علي. (2019). *عصرنة مرفق التعليم الجزائري بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق-التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد نموذجا*.
- شحاتة، 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. 3، 1(2022) *Journal of Information Studies & Technology (JIS&T)*.
- شحادة، فارس. (2019). دور الإبداع في تحقيق التميز التنظيمي: المناخ التنظيمي كمتغير وسيط، دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن.
- صليحة، شامي. (2009) *المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- الصمادي، نسيم. (2016). *التمتين، مصفوفة التفرد والتجديد في القيادة والريادة*. الأردن.
- الصمادي، نسيم. (2012). *نظرية التمتين: كمدخل للقيادة والنجاح والسعادة*. مجلة القافلة: 56(5).
- عباس، 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 إدارة الموارد البشرية.
- عبودي، زيد منير. (2006). *إدارة الوقت في الإدارة*. الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع.
- علواني، محمد. (2021). *السلوك الإبداعي.. ماهيته وأهميته*. (رواد الأعمال). تم الاسترداد من (<https://www.rowadalaamal.com>) السلوك-الإبداعي- ماهيته وأهميته).
- علي، وامحمد. (2019). *أثر الجوافر المادية والمعنوية في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب جامعة سبها (Doctoral dissertation)*. جامعة سبها).
- 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 العنوي للسانيات العرفنية وتعليمية اللغات*: 2(1): 80-92.
- لطوفه، عبد اللطيف، مروة، لطوفه. (2020). *أثر إدارة المعرفة على دعم الابداع التنظيمي*. دراسة حالة - بشك الجزائر الخارجي بالهادي، كمية العمهم القترادية والتجارية وعمهم التدبير. جامعة الذهبج حسه لخزر بالهادي، الجزائر.
- محمد، محمود. (2016). *التعليم الإلكتروني*. ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المزروعي، سلامة عبدالله. (2016). *تطوير عملية التوافق في اختيار مديري مشروعات الحكومة المحلية في الفجيرة: التطبيقات والفرص الواردة لفلسفة التمتين وأثارها*. رسالة ماجستير منشورة، كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، الجامعة البريطانية في دبي، الإمارات.
- مسلم، عبدحسن. (2018). *الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*. دار المعتر للنشر والتوزيع.
- المعاني، ايمن عودة واخو رشيد، عبد الكريم عقل. (2009). التمكن الإداري و أثره 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.
- مناصرة، رشيد. (2012). *إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز*. مجلة الواحات للبحوث والدراسات: 16(1): 114.
- نجم، عبود 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.

- 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 Altawafuq Fi Aikhtiar Mudiri Mashru'at 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 Altanzimiu Waealaqatuh Bifaeiliat Al'ada' Alwazifii Ladaa Almuazafat Al'iidariyat 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 Alhawafiz Almadiyat Walmaenawiat Fi Tahsin 'Ada' Aeda' Hayyat Altadris Fi Kuliyyat 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'iibda' Al'iidari Fi Jamieat Al'urduni, Dirasat Maydaniyat Tahliliya '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]
- Almaghribi, K. M. (1995). *Alsuluk Altanzimiu 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'iidariyat Almudrikat Fi Alsuluk Al'iibda' 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 Altanzimiu 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 Altanzimii Ealaa Alaihtiraq Alwazifii Lileamilina: Dirasat Aistitla'iat Tahliliat Lara' Eayinat Min Aleamalin Fi Mustashfaa Al'iiskandariyat 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). *Altamtin Alwazifu Wa'atharuh Fi Tathmin Al'ada' Almutamayiz Lilmawrid Albasharii Bialmuasasat Alaiqtisadiyat Aljazayiriyati: Wahdat Almughir (BATCIM) Dirasat Halat Muasasat Bina' Alhayakil Almaediniyat Almusana'ati* 'Job consolidation and its impact on evaluating the outstanding performance of the human resource in the Algerian economic institution: Al-Mogheer Unit (BATCIM), 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'iibda' Lileamilina: Dirasat Maydaniyat Fi Munsha'at Sina'iat 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). Nazariyat Altamtini: Kamadkhal Lilqiadat Walnajah Walsae'adati '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'iibda'iu.. 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'iibda' Fi Almunazamat Aldhakiyat Aldawr Almueadal Lilhawsabat Alsahabat Fi Almasarif Altijariyat Al'urduniyati: Alhawsabat Alsahabat Fi Almasarif Altijariyat Al'urduniyati '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'iibdaei 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 Altanzimiu Waealaqatuh Bial'ada' Alwazifi 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 Altanzimii 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). *Altamtin Maftum 'Idariun Hadith (Tariquna 'Ilaa Altamayza)* '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 Alqitradat 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). 'Idarat 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 Waltansiqli* '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 coepetition possible?..*South African Journal of Business Management*, 47(1), 75-87. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v47i1.54>

- Najm, A. N. (2003). *'Iidarat 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, Bumerdes, 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 Altaghyir Wamueawiqat Altatbiqi-Altaelim Al'iliktrunii 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'iliktrunii 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.