

ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الاهلية/ محافظة بابل

أ.د. جواد محسن راضي

الباحث أسامة عبد الحر جبار

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

المقدمة:

أحدث العصر الرقمي واقتصاد المعرفة تغييرات كبيرة في عالم المنظمات، إذ تواجه المنظمات الآن منافسة حادة في بيئة ديناميكية وغير مؤكدة ومعقدة. ويعتمد نجاح هذه المنظمات على قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة للبيئة، والمرونة العالية والقدرة على تقديم الأفكار والمنتجات والخدمات الجديدة.

لذلك ينبغي أن يكون لدى المنظمة التي تتبع استراتيجيات إبداعية ومبتكرة عاملين يحملون نوعاً من السلوكيات الريادية والابداعية. لذلك من المهم أن نفهم بشكل صحيح ما الذي يجعل العاملين يتصرفون بشكل مبدع، وكيف يمكن للمنظمات تشكيل هذا النوع من السلوكيات.

يعتقد الكثير من الباحثين أن إدارة الموارد البشرية تسهم بشكل كبير في دعم السلوك الابداعي بشكل فاعل. وقد أشار العديد من الباحثين الى ان هناك مجال بحثي ناشئ في إدارة الموارد البشرية بدأ الاهتمام الدراسي به خلال العقد الاخير، وهو إدارة الموارد البشرية المرنة، لأنها تمكن المنظمات من التوسع والتكيف مع المتطلبات المتغيرة وغير المؤكدة والمتنوعة في كل من البيئة الداخلية والخارجية. تعد مرونة الموارد البشرية جانباً مهماً جداً لمرونة المنظمة لأنها تشكل خصائص وسمات العاملين فيها (المهارات

والقدرات والسمات والسلوكيات) وفقاً للظروف البيئية المتغيرة، وتشجعها على استخدام واستيعاب المعرفة الجديدة من البيئة وتعطيها القدرة على اجراء تعديلات مرنة في الهياكل وأنماط التوظيف وخطط الحوافز والتدريب.

تؤثر مرونة الموارد البشرية على السلوك الابداعي لأنها تستهدف تعزيز مهارات العاملين وقدراتهم وتمكنهم من إظهار مواهبهم، وتقديم مخرجاتهم في شكل أفكار مبتكرة باستخدام الإمكانيات الكاملة لمعارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.

بالإضافة الى ذلك، يعد السلوك الابداعي في الأساس أمراً بالغ الأهمية للمنظمات التي تسعى إلى الابداع، لأن نجاح المنظمات يكمن في عاملها الذين تعد سلوكياتهم أهم مصدر لاعتلاء المنظمة منصة القيادة في الابداع. والسلوك الابداعي جانب رئيس في إدارة التغيير الذي يقود المنظمة بالفعل نحو الابداع ويعزز من مركزها التنافسي. ويأتي هذه البحث لاختبر امكانية توظيف مرونة الموارد البشرية في تعزيز السلوك الابداعي في مجموعة من الكليات الاهلية في محافظة بابل.

ومن اجل انجاز المضامين اعلاه، تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث، بينما خصص المبحث الثاني للجانب النظري، وكرس المبحث الثالث للجانب العملي للبحث، وتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

على الرغم من الاهمية المتزايدة لمرونة الموارد البشرية، الا ان هذا المفهوم لا يزال غير واضح لدى اغلب القيادات الجامعية في الجامعات العراقية، أذ يشير الواقع الحالي للجامعات العراقية الى حقيقة تفيد بان

هنالك عدم اهتمام مقلق بالتطور النظري والفكري والتطبيقي في هذا المجال، ومن خلال المعاشية الميدانية في الجامعات المبحوثة لاحظ الباحث بان هناك اهتماماً قليلاً من قبل القيادات الجامعية بالمفاهيم العلمية ذات الصلة بمرونة الموارد البشرية، الامر الذي انعكس سلباً على اداء هذه الجامعات بسبب عدم قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والتكيف وافتقادها للمرونة الكافية لتلك التغيرات، مما يتطلب منها المزيد من الجهود والممارسات والاساليب لتطوير قدراتها في مجال المرونة من خلال تطوير مرونة الموارد البشرية وتطوير المهارات والسلوكيات المرنة لدى اعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات وتعزيزها بالممارسات المرنة للموارد البشرية.

وتشير دراسات عديدة بان دور مرونة الموارد البشرية في السوك الابداعي لم يلقي الاهتمام الكافي ايضاً. ووفقاً لتقرير (HR innovation Asian report, 2014) هناك ٢٠٪ فقط من المهنيين العاملين في الموارد البشرية الذين انخرطوا في عملية الابداع في عالم المنظمات. هذا الرقم يوضح أن أغلب المنظمات لا تزال لا تدرك أهمية الدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في السلوك الابداعي. ومن هنا تبلورت مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

١. ما هو مستوى توافر ابعاد مرونة الموارد البشرية في الكليات المبحوثة؟
٢. ما هو مستوى السلوك الابداعي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة ؟
٣. هل هنالك علاقة بين مرونة الموارد البشرية والسلوك الابداعي؟
٤. هل يمكن أن تؤثر مرونة الموارد البشرية في السلوك الابداعي؟

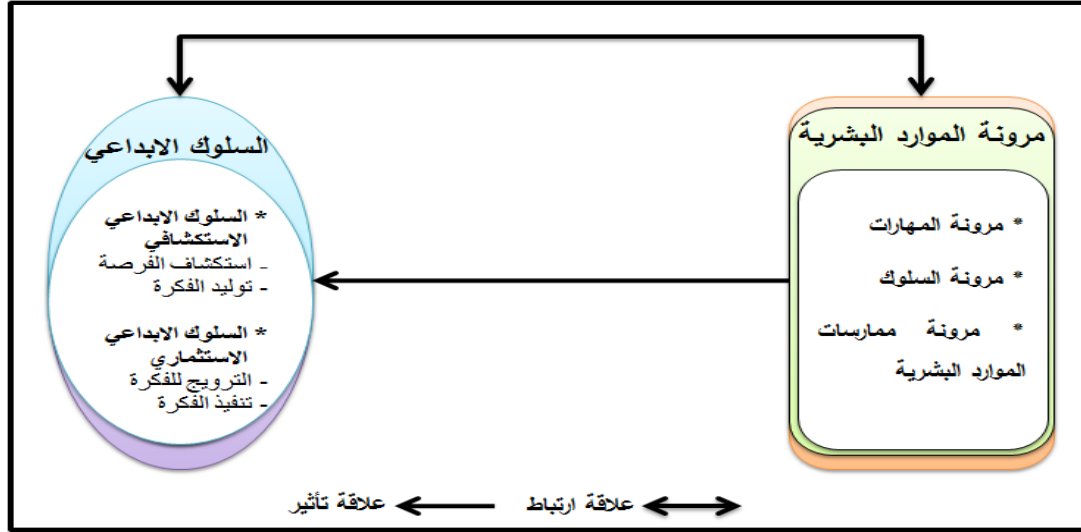
ثانياً: أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث في النقاط الآتية:

١. تناول بالوصف والتحليل العلاقة والتأثير بين متغيرين حديثين في مجال الادب الاداري بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص وهما مرونة الموارد البشرية والسلوك الابداعي بما يكسبها أهمية إضافية.
 ٢. يعمل على تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى القيادات في الكليات المبحوثة والمنظمات الأخرى بضرورة السعي الدؤوب لتطوير مرونة الموارد البشرية كونها تمثل جانباً مهماً وحيوياً في تعزيز السلوك الابداعي والذي يُسهم في تحسين ادائها الآن وفي المستقبل .
 ٣. يعد هذا البحث مساهمة متواضعة في اغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصوصاً لغرض زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث.
- ثالثاً: أهداف البحث:
- يهدف البحث الى تحقيق أهداف عديدة من أهمها :
١. الكشف عن مستوى توافر مرونة الموارد البشرية في الكليات المبحوثة بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية)، وكيف يمكنها تطوير تلك الأبعاد.
 ٢. تحديد مستوى توافر السلوك الابداعي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة بأبعادها (السلوك الابداعي الاستكشافي (استكشاف الفرصة، توليد الفكرة) والسلوك الابداعي الاستثماري (الترويج للفكرة، تنفيذ الفكرة) .
 ٣. اختبار علاقة الارتباط بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) والسلوك الابداعي بأبعاده (السلوك الابداعي الاستكشافي (استكشاف الفرصة، توليد الفكرة) والسلوك الابداعي الاستثماري (الترويج للفكرة، تنفيذ الفكرة).

٤. اختبار علاقة التأثير لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) في السلوك الابداعي بأبعاده (السلوك الابداعي الاستكشافي (استكشاف الفرصة، توليد الفكرة) والسلوك الابداعي الاستثماري (الترويج للفكرة، تنفيذ الفكرة)).
رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

في ضوء مشكلة البحث واهدافه وضمن الاطار النظري والعملي للبحث تم تصميم المخطط الفرضي الذي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث وكما في الشكل (١).



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث:

من اجل تحقيق اهداف البحث واختبار نموذج الفرضي، اعتمد البحث على الفرضيات الرئيسة وعلى النحو الاتي:

الفرضية الرئيسة الاولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) والسلوك الابداعي بأبعاده (السلوك الابداعي الاستكشافي (استكشاف الفرصة، توليد الفكرة) والسلوك الابداعي الاستثماري (الترويج للفكرة، تنفيذ الفكرة). وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد مرونة المهارات والسلوك الابداعي بأبعاده (السلوك الابداعي الاستكشافي (استكشاف الفرصة، توليد الفكرة) والسلوك الابداعي الاستثماري (الترويج للفكرة، تنفيذ الفكرة).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد مرونة السلوك والسلوك الابداعي بأبعاده (السلوك الابداعي الاستكشافي (استكشاف الفرصة، توليد الفكرة) والسلوك الابداعي الاستثماري (الترويج للفكرة، تنفيذ الفكرة).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية والسلوك الابداعي بأبعاده (السلوك الابداعي الاستكشافي (استكشاف الفرصة، توليد الفكرة) والسلوك الابداعي الاستثماري (الترويج للفكرة، تنفيذ الفكرة).

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) في السلوك الابداعي بأبعاده (السلوك الابداعي الاستكشافي (استكشاف

الفرضية، توليد الفكرة) والسلوك الابداعي الاستثماري (الترويج للفكرة، تنفيذ الفكرة). وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد مرونة المهارات في السلوك الابداعي بأبعاده (السلوك الابداعي الاستكشافي (استكشاف الفرصة، توليد الفكرة) والسلوك الابداعي الاستثماري (الترويج للفكرة، تنفيذ الفكرة).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد مرونة السلوك في السلوك الابداعي بأبعاده (السلوك الابداعي الاستكشافي (استكشاف الفرصة، توليد الفكرة) والسلوك الابداعي الاستثماري (الترويج للفكرة، تنفيذ الفكرة).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية والسلوك الابداعي بأبعاده (السلوك الابداعي الاستكشافي (استكشاف الفرصة، توليد الفكرة) والسلوك الابداعي الاستثماري (الترويج للفكرة، تنفيذ الفكرة).

سادسا: مقاييس البحث:

اعتمد الباحثان على عدد من المقاييس المستخدمة سابقا في الادبيات الادارية، والتي تمتاز بالثبات والمصداقية العالية وكما موضحة في الجدول (١).

جدول (١) ملخص مقاييس البحث

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	مصدر المقياس
مرونة الموارد البشرية	مرونة المهارات	٧	Bhattacharya et al., 2005
	مرونة السلوكيات	٨	
	مرونة ممارسات الموارد البشرية	٧	

(Messmann, 2012)	٥	استكشاف الفرصة	السلوك الابداعي
	٦	توليد الفكرة	
	٥	الترويج للفكرة	
	٥	تنفيذ الفكرة	

ثامنا: - مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع البحث من الجامعات والكليات الاهلية في محافظة بابل بواقع (كلية المستقبل الجامعة، وكلية الحلة الجامعة، والجامعة الاسلامية)، اذ تمثلت عينة الدراسة في اعضاء الهيئة التدريسية والبالغ عددهم بواقع (٢٥٠) تدريسي، وبالتالي فقد شملت عينة الدراسة اسلوب الحصر الشامل لجميع اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المدروسة، وبلغت الاستثمارات المسترجعة (٢٤٠) وبعد استبعاد الاستثمارات التالفة والبالغ عددها (٨)، اصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (٢٣٢) استبانة.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

اولا: مرونة الموارد البشرية

١. مفهوم مرونة الموارد البشرية

تعد المرونة الحد الفاصل بين الاستقرار المطلق الذي يصل إلى حد الجمود والحركة المطلقة التي تخرج الشيء من حدوده وضوابطه، (25 : Abu-Nahel, et al., 2020). فمرونة الموارد البشرية تمثل احدى الموضوعات الحديثة في الفكر الاداري الحديث، انها ادارة ذات طبيعة مستدامة تعكس بالدرجة الأساس من خلال تلبية احتياجات العاملين، لان الاستدامة في مجال الموارد البشرية وفوائدها تتطوي على مدخل أوسع لأنظمة العمل، لذا فإن الامتثال للمتطلبات الرئيسية لا يؤدي الى الاستدامة، فهي

تمثل قابلية المنظمة على مواجهة الديناميكية وعدم التأكد في بيئتها، والتغير السريع في اجراءاتها التنظيمية او قاعدة مواردها (Davidescu,et al.,2020:7 ; Kozica & Kaiser, 2012:24). كما انها تعمل تسهيل قدرة المنظمة على التكيف بشكل فعال في الوقت المناسب مع الطلبات المتغيرة او المتنوعة من بيئتها او من داخل المنظمة نفسها (Zolin et al., 2010:5)، فضلا عن تحسين قدرة نظام الموارد البشرية على الاستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للعاملين في مجموعه متنوعه من الوسائل من خلال اعادة تشكيل او اعادة تخصيص ممارسات ادارة الموارد البشرية ذات الصلة، للمحافظة على تكاليف العمل وجعلها مرتبطة بشكل وثيق مع مستوى النشاط التجاري (محمد ، ٢٠١٨ : ١٦٣)، واثبتت دراسات كل من (Veis et al.,2014 : 1790) بأنها الطريقة الأفضل والأكثر أهمية للاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، ولا يمكن ان تتاح للمنظمة بشكل مباشر دائما وينبغي على المنظمة تطويرها بجهد خاص. لذا فان مرونة الموارد البشرية تعد أحد جوانب المرونة التنظيمية. ومن هذا المنطلق يمكن القول ان الوقوف على مفهوم واحد يفسر مرونة الموارد البشرية امر في غاية الصعوبة نتيجة اختلاف وتباين الآراء بين الباحثين، وهذا ادى الى ضرورة عرض مجموعة من الآراء الخاصة بمفهوم مرونة الموارد البشرية، وكما في الجدول (٢).

الجدول (٢) مفهوم مرونة الموارد البشرية لمجموعة من الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
١	Autoria: Sumita ET AL.,2009:1	مصدر مهم في أداء الشركة المستدام في البيئات الديناميكية ، وهي العملية التي يمكن من خلالها ان تخلق الموارد البشرية قيمة جديدة للشركة مع افتراض المخاطر المصاحبة سواء كانت مالية ام اجتماعية، وبالتالي تضيف المقدرات الديناميكية نمط مستقر وتعلمي من النشاط

ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين

		الجماعي ومن خلال هذا النمط تولد المنظمة وتعديل بشكل منهجي.
٢	Hang-yue et al.,2011:2	المدى الذي تمتلك فيه الموارد البشرية في المنظمة المهارات والذخيرة السلوكية التي يمكن أن تعطي المنظمة خيارات لمتابعة البدائل الاستراتيجية في بيئة الشركة التنافسية. فمرونة الموارد البشرية تعني قدرة الشركة على ترتيب ساعات عمل قوتها العاملة بما يتناسب الطلب
٣	Stephan & Arjan,2012:241	قدرة المنظمة على تكييف مواردها البشرية (العاملين وإدارة الموارد البشرية والممارسات) وفقًا للتغيرات الداخلية والخارجية في بيئتهم.
٤	Kumar&Pradhan,2014:46	الدرجة التي يمكن ان تكون فيها أنظمة الموارد البشرية المتمثلة بممارسات الموارد البشرية قادرة على توظيف ، وتطوير ، ورفض ، والاحتفاظ ، وتحفيز العاملين عبر سياقات بيئية مختلفة.
٥	Chen & Li, 2015:205	ممارسة إدارية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المهارات والسلوكيات وقدرات التعلم للعاملين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإدارة المرنة، على سبيل المثال التعديل المرن لهيكل العاملين ونمط التوظيف، وخطة التدريب، وخطة الحوافز.
٦	Alibakhshi & Mahmoudi, 2016:349	أحد أهم جوانب المرونة التنظيمية والتي ركزت على القدرة على التكيف مع سمات العاملين مثل المعرفة والمهارات والسلوكيات مع الظروف البيئية المتغيرة.
٧	Úbeda-García et al., 2017:5	القابلية التي يمكن للمنظمة من خلالها التكيف بسهولة اكبر مع التغيرات البيئية الطارئة.
٨	AIBAGHI et al.,2017:199	سمة أو خاصية داخلية للمنظمة يمكن معالجتها من خلال مهارات العامل ، سلوك العامل وممارسات الموارد البشرية.

٩	Majid, et al., 2019:36	القدرة على استخدام العاملين متعددي الوظائف للمنظمات بمعالجة الطلبات غير المتوقعة وغير المتوازنة بسرعة.
١٠	AlShaar et al.,2020:399	توليفة لتحسين الاستفادة من المهارات الواسعة والمتنوعة للعاملين ، والقدرة على تغيير سلوكياتهم وفقاً للمواقف الجديدة وينبع هذا من امتلاكهم درجة عالية من الرقابة والمشاركة في عملهم داخل المنظمة.

ومما تقدم يمكن القول ان مرونة الموارد البشرية هي ممارسات متكاملة تهدف الى زيادة مرونة المهارات والسلوكيات التي تساعد المنظمة على ان تكون ذات مرونة عالية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والتغلب على الظروف البيئية التي تواجهها وفي كل الاوقات.

٢. ابعاد مرونة الموارد البشرية

يمكن قياس مرونة الموارد البشرية من خلال ثلاثة ابعاد هي:

أ. مرونة السلوك (Behavior Flexibility)

ان المهارات السلوكية تعني مدى التكيف مع الظروف الجديدة من قبل العاملين بدلاً من تلك السلوكيات الروتينية في المنظمة ومدى تطبيق هذه السلوكيات، وكيف يكون العاملين قادرين على العمل في مهام مختلفة وتحت ظروف متنوعة ومدى ملائمة التكاليف والوقت اللازم لحشد العاملين في واجبات جديدة او وظائف متدنية، لأنها تظهر كيفية التعامل مع التغييرات التي تحدث سواء على مستوى المنظمة او البيئة الخارجية (Abu-Nahel et al.,2020:29). فقد يمثل هذا البعد مدى امتلاك العاملين في المنظمة لمعرفة واسعة في استعمال السيناريوهات السلوكية التي تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة،

الامر الذي يعني تكيف سلوك العاملين وفقا لمواقف العمل، لان العامل عادة لا يمتلك ذخيرة واسعة من الاختصاصات ويمكن ان يمتلك المهارة والقابلية للتكيف مع التغيرات (محمد، 2018 : 10).

ب. مرونة المهارة (Skill Flexibility)

تتعلق مرونة المهارة للموارد البشرية بمدى امتلاك العاملين المهارات اللازمة لأداء وظائفهم من خلال وجود مجموعة من البدائل والخيارات التي يمكن تنفيذها ونقلها بسرعة من خلال العاملين في المنظمة مما يساعدهم على اداء مجموعه واسعه من أنشطة العمل الجديدة بنجاح (Abu-Nahel et al.,2020:29). اضافته الى ذلك انها تتعلق بمدى سهولة وسرعة تطبيق مهارات العاملين على أنشطة مختلفة، من اجل الحصول على مقدرات العاملين اللازمة لاداء المهام الجديدة (محمد، ٢٠١٨ : ١٠).

ج. مرونة ممارسة الموارد البشرية (HR Practice Flexibility)

صنفها العديد من المفكرين الإداريين على أنها تتمثل في مجموعة من الأنشطة التي تطور استراتيجيات الموارد البشرية ووضعها موضع التنفيذ، وموجهة نحو تحسين الأداء وتعزيز الجدارة والمهارة والمعرفة بالموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Abu-Nahel et al.,2020:29). وتعرف الموارد البشرية المرنة بأنها إظهار المرونة السلوكية من خلال عرض مجموعة متنوعة من الذخيرة السلوكية في ظروف مختلفة لأن سلوكيات العاملين هي البرامج النصية أو السيناريوهات التي يتبناها العاملين في وظائفهم (Beltrán-Martín et al., 2016:1015). لذا وصف الباحثان (Kumari & Pradhan, 45-46 : 2014) مرونة ممارسة الموارد البشرية بأنها المدى الذي يمكن فيه تكيف ممارسات الموارد البشرية بسرعة وفعالية وإنتاجية وتطبيقها عبر مجموعه متنوعه من الحالات في تعديل وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية الجديدة. ومن اجل تطبيق ذلك يتطلب تغيير ممارسات ادارة الموارد البشرية، من اجل

إدارة القوى العاملة إلى الدرجة التي يمكن للمنظمة من خلالها تنفيذ عمليات وهياكل موارد بشرية بديلة بسرعة.

ثانياً: السلوك الابداعي

١. مفهوم السلوك الابداعي

يتمثل السلوك الإبداعي بما يظهره الفرد في قابليته على التخلص من السياق التقليدي في التفكير وتطبيق الاجراءات التي تتبعها المنظمة، من خلال تحسين الخصائص الذهنية المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتي بدورها تساعد على بناء جوهر التفاعل بين الفرد والمنظمة (Abu-Naser et al., 2020:68)، مما يعزز من تبادل المعرفة بين الافراد والمجموعات والفرق والإدارات والمنظمات من خلال مشاركة المعرفة، فإذا كانت المنظمة تشارك المعرفة، ستجعل أعضائها يتواصلون ويتمتعون بأبداع عالي، وبالتالي تكون هناك علاقة جيدة بين تبادل المعرفة مع الابداع التنظيمي (Setiawan et al., 2020:307) من جانب اخر يرى (العزب والزغبى، ٢٠٠٧: ٧١) ان السلوك الابداعي يمارس دور مهم في تحسين ادراك الفرد للمواقف غير المرغوبة من قبل المنظمة والاهتمام بجمع المعلومات الضرورية اللازمة من اجل معالجة هذه السلوكيات وتقييم البدائل المتاحة لتوليد الابداع في المنظمة. ومن هذا المنطلق يمكن القول ان الوقوف على مفهوم واحد يفسر السلوك الابداعي امر في غاية الصعوبة نتيجة اختلاف وتباين الاراء بين الباحثين، وهذا ادى الى ضرورة عرض مجموعة من الاراء الخاصة بمفهوم السلوك الابداعي، وكما في الجدول (٣).

الجدول (٣) مفهوم السلوك الابداعي لمجموعة من الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
١	Janssen&Huang,2008:73	الاداء الذي ينتهجة الفرد من اجل تحقيق التمايز في الاداء الوظيفي المطلوب.
٢	Fotis,2010:395	محصلة لاكتشاف المشاكل ومعالجتها من خلال التفكير الابداعي وتحسين دافعية العاملين تجاه توفر اهدافا معرفية تساعد في انشاء طرق ابداعية قادرة على تحقيق النجاح التنظيمي.
٣	Subramaniam&Moghimi,2013:2	السلوك الذي يولد طرق جديدة ومفيدة من قبل العاملين والتي يمكن أن تكون نقاط البداية لخلق التعاون و تطوير المناخ التنظيمي للابداع والابتكار للعاملين.
٤	Cuellar,2014:41-44	السلوك الذي يمكن ان يكون له دور في نجاح المنظمة وتعزيز بيئتها من خلال مساعدة المنظمة في فهم طبيعة المنافسة.
٥	Shehadeh,2016:217	السلوك الذي تصوره الموارد البشرية في مكان العمل نتيجة القرارات التي عندما تؤخذ يمكن من خلالها إدراك وتحليل الموقف الحالي الذي يمثل اساسيات العمل.
٦	Alnidawi& omran,2018:10	وسيلة لتحسين حيوية ودور المنظمة في المحافظة على التطوير والتعامل مع التغييرات البيئية، ومساعدتها في الحصول على الفرص وتحقيق النمو واستمرارية الأعمال.
٧	INAMIZU,2018:77	توليفة لتحسين تجربة الافراد العاملين بشأن الخصائص السلوكية التي تسهم في توليد عملية الابداع بشكل يسهم في تحقيق اكبر فائدة ممكنة للمنظمة.

المقدرات البشرية القادرة على أداء عملها بإبداع وإبداع أفكار وأفعال وسلوكيات جديدة لمواكبة المنافسة الشرسة في السوق.	Aljbouru,2019:3	٨
عملية تطوير الافكار حول المنتجات أو الممارسات أو الخدمات أو الإجراءات التي يحتتمل أن تكون مفيدة للمنظمة.	Alikaj et al.,2020:2	٩
عملية هادفة الى تقديم افكار ابداعية قادرة على تحقيق النجاح في الأعمال والأداء والاستدامة بعيدة الامد واستمرار نمو وتطوير المنظمة.	Arum&Widyasari, 2020:1	١٠

ومما تقدم يمكن القول ان السلوك الابداعي بانه مجموعة من الوسائل والاساليب والاليات والامكانات والقدرات والخبرات التي تستثمرها المنظمة من اجل معالجة السلوكيات غير المرغوبة واستثمار السلوكيات المرغوبة من اجل تحسين نمو وبقاء المنظمة وزيادة مخرجاتها التنظيمية.

٢. ابعاد السلوك الابداعي

يمكن قياس مرونة الموارد البشرية من خلال اربعة ابعاد هي:

أ. استكشاف الفرص

يتضمن استكشاف الأفكار وتوليدها البحث عن طرق لتحسين المنتجات أو العمليات الحالية أو حل المشكلات من خلال محاولة التفكير فيها بطرق بديلة ودمج المعلومات والمفاهيم الحالية أو إعادة تنظيمها (Nijenhuis,2015:11). كما إن الأفكار الناتجة عن عملية الابداع تحتاج أيضا إلى إجراء تغيير إيجابي في منتج أو خدمة حتى تكتمل دورة الابتكار وتكون مستدامة (Xerri,2013:59).

ب. توليد الافكار

ان سلوك العمل الإبداعي يبدأ من توليد فكرة مفيدة في مجال معين من لدن مولدي الأفكار الجديدة (الأفراد المبدعون) المبدعون الذين يمكن ان يعالجوا المشكلات او فجوات الأداء من زاوية مختلفة تعتمد بالأساس على جمع وإعادة تنظيم المعلومات والمفاهيم القائمة على حل المشكلات او تحسين مستويات الأداء الفعلي. (Benedek,2018:33). كما ان هذه المرحلة تركز على دراسة الفرص الإبداعية بهدف التعلم والاستفادة منها وهو امر مهم لبدء عملية التغيير والتجديد للمنظمة، بالإضافة الى تقديم أفكار جديدة تهتم بالتغيرات داخل المنظمة وان الأفراد العاملين هم مصدر تلك الأفكار والتي هي شرط أساس للإبداع (Woods et al.,2018:3).

ت. الترويج للفكرة

بعد توليد الأفكار تأتي المرحلة الثانية وهي ترويج الأفكار فعندما تتولد الفكرة سيسعى الفرد الذي ولد هذه الفكرة بالعثور على الأصدقاء او الجهات الداعمة للفكرة او يقوم ببناء تحالفات من المؤيدين فعندما يجد هؤلاء الداعمين او مجموعة الحلفاء لتلك الأفكار سيتم تعزيز الأفكار الجديدة التي لم تطبق بعد في المنظمة اذ ينصب التركيز على الدراسة على الدعم من عملية الإبداع (Jong,2007:7).

ث. تنفيذ الفكرة

يتم في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للفكرة الإبداعية المتبناة بشكل نهائي ضمن دور العمل للفرد او المجموعة او فريق العمل او المنظمة ككل بحيث تستطيع الأخيرة الحصول على النتائج الحقيقية وتوظيفها في تعزيز مكاسبها التنافسية (Abbas et al.,2012:2). اذ ان المرحلة الأخيرة من السلوك الإبداعي هي تنفيذ الفكرة أي تحويلها إلى نتائج فعلية ذات قيمة ولذلك فأن هذه المرحلة من السلوك الإبداعي تمثل إكمال الفكرة عن طريق تحويلها إلى تطبيق مفيد مادي أو فكري يمكن فيما بعد نقله الى

الآخرين ويتطلب تنفيذ الأفكار الحاجة إلى جهد كبير وموقف موجه نحو من عمليات العمل اليومي جعل الإبداعات جزءا النتائج لجعل الأفكار تحدث في الواقع ويشمل تنفيذ الأفكار أيضا الاعتيادي وسلوكياته. (Woods et al.,2018:3)

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث:

١. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير مرونة الموارد البشرية من خلال اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ يتضح من الجدول (٤) ان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.053) ومستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (0.200) وهو اعلى من مستوى المعنوية البالغ (٠,٠٥) اي انه غير دال معنوياً ، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير مرونة الموارد البشرية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (٤) : اختبار غولموغوروف-سميرنوف لمتغير مرونة الموارد البشرية

Tests of Normality						
مرونة الموارد البشرية HRFle	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	.053	232	.200*	.976	232	.001

لقد جرى تقييم اعتدالية التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير السلوك الابداعي من خلال اعتماد اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ يتضح من الجدول (٥) ان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (٠,٠٥٤) ومستوى المعنوية لإحصائية الاختبار قد بلغ (٠,٠٩٣) وهو اعلى من مستوى المعنوية البالغ (٠,٠٥) اي انه غير دال معنوياً ، وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير السلوك الابداعي تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (٥) : اختبار غولموغوروف-سميرنوف لمتغير السلوك الابداعي

Tests of Normality						
السلوك الابداعي InnBeh	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	.054	232	.093	.980	232	.002

٢. ثبات اداة القياس

وبهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة للمتغيرات الحالية اعتمد الباحثان على اختبار كرونباخ الفا ، اذ تبين أن قيم المعامل لمتغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.714 - 0.921) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70) . كما تبين ان قيم معامل الصدق الهيكلي كانت قيم عالية ومجدية بالنسبة للمقاييس المعتمدة، وبذلك أصبحت أداة البحث صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والصدق الثبات العالي. ويبين الجدول (6) معاملات الثبات والصدق لأداة القياس المعتمدة في البحث الحالي.

الجدول (٦) : معاملات الثبات والصدق على مستوى المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية

المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية	قيمة كرونباخ الفا	قيمة معامل الصدق الهيكلي
مرونة المهارات	0.749	0.865
مرونة السلوك	0.714	0.845
مرونة ممارسات الموارد البشرية	0.765	0.875

ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين

0.934	0.873	مرونة الموارد البشرية
0.902	0.813	استكشاف الفرصة
0.895	0.801	توليد الفكرة
0.875	0.766	الترويج للفكرة
0.881	0.777	تنفيذ الفكرة
0.960	0.921	السلوك الابداعي

٣. وصف متغيرات الدراسة

أ- مرونة الموارد البشرية

يوضح الجدول (٧) الاحصاءات الوصفية لمتغير مرونة الموارد البشرية الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (٣,٨٥٦) وقيمة الانحراف المعياري له (٠,٤٥٥) ومعامل اختلاف قدره (١١,٧٩%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (٧٧,١٢%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية مرتفع حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات مرونة الموارد البشرية ميدانياً. وهذا يشير الى ان الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة تهتم بصورة واضحة بمرونة مواردها البشرية على مستوى مهاراتهم وسلوكياتهم ومعارفهم الشخصية وهذا يعزز قدرتها في الاستجابة لمتطلبات السوق التنافسي وضمان التنوع والتغيير في المتطلبات الوظيفية ومراكزها المختلفة حسب الحاجة وطبيعة المواقف التي تمر بها مما يضمن تحقيق نتائج متقدمة في الاداء الكلي .

اما بالنسبة الى الترتيب العام لأبعاد متغير مرونة الموارد البشرية ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة بهذه الابعاد ، فقد جاء ترتيبها كما يلي (مرونة المهارات ، مرونة ممارسات الموارد البشرية ، ومرونة السلوك) على التوالي .

جدول (٧) : الاحصاءات الوصفية لمتغير مرونة الموارد البشرية

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الابعاد	ترتيب الابعاد
مرونة المهارات	3.882	0.530	13.66	77.65	مرتفع	1
مرونة السلوك	3.795	0.523	13.79	75.89	مرتفع	٣
مرونة ممارسات الموارد البشرية	3.858	0.768	19.91	77.16	مرتفع	٢
المعدل العام لمرونة الموارد البشرية HRFIe	3.856	0.455	11.79	77.12	مرتفع	-

ب- السلوك الابداعي

يوضح الجدول (٨) الاحصاءات الوصفية لمتغير السلوك الابداعي الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (٣,٩٩٢) وقيمة الانحراف المعياري له (٠,٤٩٥) ومعامل اختلاف قدره (١٢,٤٠%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (٧٩,٨٤%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية مرتفع حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود ابعاد السلوك الابداعي ميدانياً مما يؤكد ان المنتسبين في الجامعات والكليات عينة الدراسة يتمتعون بمستوى اداء جيد وهم يسعون الى تطويره ورفع مستواه دائماً وهذا من شأنه تطوير ابعاد استكشاف الفرص وتوليد الافكار التي يقدمونها من حيث التجديد والتحسين وامكانية تعديلها وتغييرها

على معامل الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (٠,٠١) ودرجة ثقة (٩٩%) ، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة ثقة (٩٥%) .
الجدول (٩) معاملات الارتباط بين مرونة الموارد البشرية بأبعادها والسلوك الابداعي

المتغيرات		مرونة المهارات	مرونة السلوك	مرونة ممارسات الموارد البشرية	مرونة الموارد البشرية HRFle
السلوك الابداعي InnBeh	Pearson Correlation	.523**	.486**	.544**	.603**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000
	n	232	232	232	232

تشير نتائج الجدول (٩) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير مرونة الموارد البشرية والسلوك الابداعي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.603^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبدرجة ثقة (٩٩%).
وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام الكليات والجامعات الاهلية عينة البحث بأبعاد مرونة الموارد البشرية والافادة منها في الواقع الميداني خاصة ما يتعلق بمرونة المهارات والسلوك والتي يعتمد عليها في انجاز الاهداف الخاصة بأداء الخدمة التعليمية وتشخيص مسببات المشاكل التي تظهر بين الحين والآخر وتحديد سبل العلاج لها اضع الى ذلك الاهتمام بمرونة ممارسات الموارد البشرية التي تحقق توافر اعضاء هيئة تدريسية ذو كفاءة عالية بالتعامل مع الطلبة وهذا من شأنه دعم السلوك الابداعي على مستوى الجامعات والكليات المبحوثة.

ب. اختبار فرضية التأثير

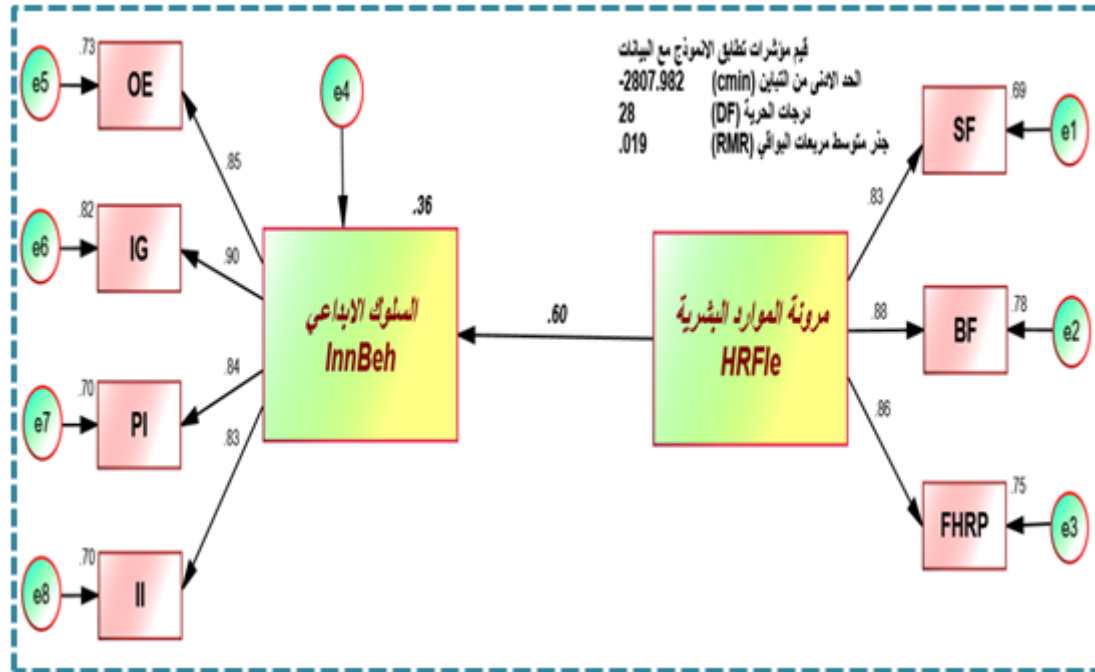
يوضح الشكل (٢) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير مرونة الموارد البشرية في السلوك الابداعي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ($RMR=0.019$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (٠.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.60) وهذا يعني ان متغير مرونة الموارد البشرية يؤثر في متغير السلوك الابداعي بنسبة (٦٠%) على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من مرونة الموارد البشرية في الجامعات والكليات عينة البحث سوف يؤدي الى تغير السلوك الابداعي بنسبة (60%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٢٧) البالغة (11.502) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (٢) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠.36) وهذا يعني بأن متغير مرونة الموارد البشرية قادر على تفسير ما نسبته (36%) من التغيرات التي تطرأ على السلوك الابداعي في الجامعات والكليات عينة البحث أما النسبة المتبقية والبالغة (64%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

ويكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام الجامعات والكليات عينة الدراسة بأبعاد مرونة مواردها البشرية والسعي الى تطويرها والسيطرة عليها بكفاءة وفاعلية والاهتمام بمتابعة التطورات المتسارعة في قطاع التعليم العالي على المستوى المحلي والعالمي من شأنه ان يعزز قدرات وامكانات منتسبيها ومهاراتهم

ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين

وسلوكلهم الحالي والمستقبلي وكيفية تحسين مؤهلاتهم من خلال التحول والتدريب في ممارسة الانشطة الوظيفية والتدريسية المختلفة وهذا بدوره يحسن سلوكهم وادائهم الابداعي ويحقق الاهداف المرجوة .



الشكل (٢) تأثير مرونة الموارد البشرية في السلوك الابداعي

جدول (١٠) مسارات ومعلمات اختبار تأثير مرونة الموارد البشرية في السلوك الابداعي

النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعيارى	الاوزان الاتحداية المعيارية	المسارات
***	11.502	.057	.657	.603	مرونة الموارد البشرية <---
					السلوك الابداعي

ممارسات الموارد البشرية في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين

SF	<---	مرونة الموارد البشرية	.829	.967	.043	22.524	***
BF	<---	مرونة الموارد البشرية	.881	1.014	.036	28.277	***
FHRP	<---	مرونة الموارد البشرية	.865	1.020	.039	26.191	***
PI	<---	السلوك الابداعي	.836	.904	.039	23.184	***
IG	<---	السلوك الابداعي	.905	1.182	.037	32.295	***
II	<---	السلوك الابداعي	.835	.908	.039	23.054	***
OE	<---	السلوك الابداعي	.852	1.005	.041	24.744	***

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً:- الاستنتاجات:

١. حاز متغير مرونة الموارد البشرية على درجة مرتفعة من الأهمية حسب إجابات أفراد العينة مما يدل على أن الجامعات والكليات الأهلية تهتم بمرونة الموارد البشرية بدرجة عالية وهذا يشير إلى أهمية عوامل التكيف والاستجابة التي يمتلكها المنتسبين وإمكانية تعزيزها من خلال عوامل التعلم والتطوير واكتساب مهارات إضافية على مستوى ممارسة الأنشطة الإدارية والفنية والتدريسية .
٢. وجود مستويات مرتفعة من أبعاد مرونة الموارد البشرية [مرونة المهارات، مرونة السلوك، مرونة

الممارسات] في الكليات الاهلية وقد يعزى السبب في ذلك الى طبيعة القطاع الذي تعمل فيه تلك الكليات، مما يؤكد ان الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث تعمل على تحسين امكاناتها في تحقيق مستويات جيدة من مرونة المهارات والسلوك وممارسات الموارد البشرية بهدف تحقيق افضل النتائج المتوقعة من ممارسات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين لضمان توفير موظفين تتلاءم مؤهلاتهم مع المتطلبات الخاصة بالوظائف وتحقيق افضل استجابة لمتطلبات البيئة التعليمية .

٣. اتضح من نتائج التحليل الاحصائي وجود اتفاق في وجهات نظر العينة المبحوثة حول متغير مرونة المهارات وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان الجامعات والكليات الاهلية تسعى الى توفير المتطلبات الضرورية لتحسين مهارات المنتسبين لمتطلبات الوظائف التي يمارسونها وتحقيق افضل حالة تكيف مع مستلزمات سوق العمل وبيئة العمل الديناميكية وهذا يستوجب الاطلاع على التجارب السلوكية الخاصة بموظفي الخدمة الجامعية في الجامعات الاخرى للإفادة منها في هذا الجانب .

٤. حاز بعد مرونة السلوك على درجة اهتمام مرتفعة لدى افراد العينة المبحوثة وهذا يدل على ان الجامعات والكليات عينة الدراسة تهتم بشكل كبير في مرونة سلوك مواردها البشرية وهي تسعى الى تعزيز سلوكياتهم وكيفية مواجهة تطورات البيئة والتغيرات الحاصلة في ظروفها وكيف يمكن للمنتسبين من تغيير سلوكهم وتكييفه حسب تلك التغيرات .

٥. حقق بعد مرونة ممارسات الموارد البشرية على درجة اهمية مرتفعة على مستوى اجابات العينة المبحوثة وهذا بدوره يشير الى ان الجامعات والكليات عينة الدراسة تهتم بممارسات الموارد البشرية من حيث استقطاب الكوادر الوظيفية والتدريسية حسب الكفاءة والمؤهل العلمي وتعيينهم وتدريبهم وتطوير

مهاراتهم وتعويضهم ومكافئتهم لتحقيق افضل استجابة لتغيرات البيئة .

ثانياً:- التوصيات:

١. اعتماد الضوابط القانونية في عملية تسمية المسؤولين في الكليات الاهلية عينة الدراسة من الذين سيشغلون المناصب القيادية ذلك من اجل تعزيز متطلبات تحقيق السلوك الابداعي لدى المنتسبين.
٢. رفع توصيات الى الجهات العليا والسعي في تطبيق النماذج الحديثة لمرونة الموارد البشرية واجراء تعديلات على بعض الممارسات ان تطلب ذلك من اجل مواكبة التغيرات في هذا المجال.
٣. ضرورة التأكيد على عمادات الكليات الاهلية على اشارك كوادرها سواء التدريسية او الادارية بدورات تأهيلية تخصصية لاكتسابهم المزيد من المهارات الفنية والادارية.
٤. الحفاظ على مرونة ممارسات الموارد البشرية من خلال التركيز على التعديل والتحسين المستمر لأنظمة الموارد البشرية وبما يتناسب مع المتطلبات المتغيرة للجامعة لتحقيق موقع ريادي في مجال التعليم.
٦. بناء وتعزيز الثقافة الريادية في الكليات الاهلية من خلال التأكيد على تقديم أفضل الخدمات للمجتمع والعمل على استثمار الفرص البيئية التي تسهم في تحسين الموقع الريادي للجامعات او الكليات الاهلية.

المصادر والمراجع:

- (١) محمد، محسن علوان، ٢٠١٨، (تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية ، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- 2) Abbas, G., Iqbal, J., Waheed, A., & Naveed Riaz, M. (2012). Relationship between transformational leadership style and innovative work behavior in educational institutions. Journal of Behavioural Sciences, 22(3).

- 3) Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Human Resource Flexibility and Its Relationship to Improving the Quality of Services.
- 4) Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Human Resource Flexibility and Its Relationship to Improving the Quality of Services.
- 5) Aibaghi-Esfahani, S. A. E. E. D., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Sharifi-Parsa, S. A. E. E. D. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. AD-minister, (30), 195-215.
- 6) Alibakhshi, N., & Mahmoudi, G. (2016). The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University. International Journal of Medical Research & Health Sciences, 5(12), 349-355.
- 7) Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2020). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. Journal of Business and Psychology, 1-13.
- 8) Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. Journal of Management, 34(5), 1009-1044.
- 9) Benedek, M. (2018). The neuroscience of creative idea generation. In Exploring Transdisciplinarity in Art and Sciences (pp. 31-48). Springer, Cham.

- 10) Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622–640.
- 11) Chen, J., & Li, W. (2015, March). The relationship between flexible human resource management and enterprise innovation performance: a study from organizational learning capability perspective. In *International Conference on Informatics and Semiotics in Organisations* (pp. 204–213). Springer, Cham.
- 12) Cuellar, G. (1986). Creative and survival behaviors: assessing a creative behavior model.
- 13) Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
- 14) De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 8(1), 1–27.
- 15) Inamizu, N. (2018). Creative workplace behavior The effect of the three behavioral characteristics in office and personality. *Annals of Business Administrative Science*, 0180309a.
- 16) Janssen, O., & Huang, X. (2008). Us and me: Team identification and individual differentiation as complementary drivers of team members' citizenship and creative behaviors. *Journal of Management*, 34(1), 69–88.
- 17) Kozica, A., & Kaiser, S. (2012). A sustainability perspective on flexible HRM: How to cope with paradoxes of contingent work. *management revue*, 239–261.

- 18) Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(11), 43–51.
- 19) Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(11), 43–51.
- 20) Messmann, G. (2012). Innovative work behaviour: Investigating the nature and facilitation of vocational teachers 'contributions to innovation development (Doctoral dissertation).
- 21) Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1.
- 22) Nijenhuis, K. (2015). Impact factors for innovative work behavior in the public sector: The case of the Dutch Fire Department (Master's thesis, University of Twente).
- 23) Shehadeh, H. K. (2016). Impact of the Organizational Culture on Creative Behavior: A Field Study on a Sample of Commercial Banks Operating in Jordan. *European Scientific Journal*, 12(25).
- 24) Úbeda–García, M., Claver–Cortés, E., Marco–Lajara, B., & Zaragoza–Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*.

- 25) Veise, S., Gholami, A., Hassanaki, L., & Pardejani, H. (2014). The effects of human resource flexibility on human resources development. *Management Science Letters*, 4(8), 1789–1796.
- 26) Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits. *Journal of Managerial Psychology*.
- 27) Xerri, M. J. (2013). Are committed employees more likely to exhibit innovative behaviour: A social exchange perspective (Doctoral dissertation, Southern Cross University).
- 28) Zolin, R., Kuckertz, A., & Kautonen, T. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, 64(10), 1097–1103.