

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال  
بعنوان:

من إعداد الطالبة: خديجة بن حمدون

**درجة الثقة التنظيمية واثرها على السلوك الإبداعي**

من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

2018/06 /10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(جامعة غرداية)	د/ هتهات مهدي
مشرفا رئيسيا	(جامعة غرداية)	أ/ بوقليمينة عائشة
مشرفا مساعدا	(جامعة غرداية)	أ/ عجيلة حنان
مناقشا	(جامعة غرداية)	أ/ رحمانى يوسف
مناقشا	(جامعة غرداية)	أ/ بهاز لويزة

الموسم الجامعي 2017/2018



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال  
بعنوان:

من إعداد الطالبة: خديجة بن حمدون

درجة الثقة التنظيمية واثرها على السلوك الابداعي  
من وجهة نظر رؤساء الاقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

2018/06/10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(جامعة غرداية)	د/ هتهات مهدي
مشرفا رئيسيا	(جامعة غرداية)	أ/ بوقليمينة عائشة
مشرفا مساعدا	(جامعة غرداية)	أ/ عجيلة حنان
مناقشا	(جامعة غرداية)	أ/ رحمانى يوسف
مناقشا	(جامعة غرداية)	أ/ بهاز لويزة

الموسم الجامعي 2017/2018

## الإهداء..

✓ إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء الأعلى على قلبي..... أمي الحبيبة

✓ إلى فخري و اعتزازي ومن ينير حياتي.....أبي العزيز

✓ إلى أنسي وسعادتي رفيق دربي.....زوجي الغالي

✓ إلى فلذتي كبدي وأملتي في الحياة .....محمد رياض وعبد العزيز

✓ إلى اختي و حبيبة قلبي التي كان لها دور كبير في انجاز هذا العمل .....

صليحة

✓ إلى من يلهج بذكرهم فؤادي .....إخواني وأخواتي

محمد، صليحة، عبد الله، اسماعيل، كوثر

✓ إلى إخوة لم تلدهم امي وأحبهم قلبي.....عبد الرحمان وفاطمة

✓ إلى من اناروا دربنا بعلمهم ونصحهم .....

أساتذتي الكرام

✓ إلى من يذكرهم القلب ويعجز اللسان عن البوح بهم.....

الأحبة والاصدقاء

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد....

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله و  
صحابه اجمعين ومن تبعهم باحسان الى يوم الدين.

بعد شكر الله الذي سهل الصعب ويسر العسير والذي وفقنا لهذا العمل، اتوجه بجزيل الشكر و  
العرفان والتقدير الى كل من الاستاذة بوقليمينة عائشة المشرفة الرئيسة لهذه الدراسة والاستاذة  
عجيلت حنان المشرفة مساعدة، بما تفضلتا به من متابعة، واعطاء الملاحظات القيمة للارتقاء  
بالعمل نحو مستوى افضل.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير الى الاستاذ/ الدكتور بلعور سليمان والدكتور بن سانية  
عبد الرحمان لتفضلهما باسداء الآراء والتوجيهات لتصويب هذا العمل.

كما لا يفوتني ان اتقدم بخالص شكري للأساتذة المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم اداة  
الدراسة، لما كان لإرشادهم ونصحهم من فائدة في سد الثغرات وتصحيحها.

وكل الشكر والتقدير لرؤساء الاقسام ومساعدتهم لجامعة غرداية لتفضلهم بالاجابة على  
الاستبيان وتممين العمل، و اخص بالشكر مسؤولي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير.

كما اتوجه بالشكر والتقدير لزملاء الدراسة الذين قدموا الكثير من الدعم والمساعدة.

واسال الله العلي القدير ان يجزي كل من ساهم في انجاز هذا العمل العلمي من قريب او بعيد خير  
الجزاء وان يوفقهم لما يحبه ويرضاه.

## المخلص

عنوان المذكرة: "درجة الثقة التنظيمية وأثرها على السلوك الإبداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية".

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر درجة الثقة التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام مساعدتهم بجامعة غرداية.

مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي "ما درجة الثقة التنظيمية في جامعة غرداية من وجهة نظر رؤساء الأقسام و مساعدتهم وما تأثيرها على السلوك الإبداعي لديهم؟

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية وعددهم 32 فرد ، حيث لم يتم الإعتماد على أسلوب العينة نظرا لصغر حجم المجتمع و إمكانية دراسته كاملا بسهولة. منهج أداة الدراسة: استخدمت الطالبة المنهج الوصفي والتحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، مستخدمة في ذلك الإستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة.

### أهم النتائج:

- وجود درجة من الثقة التنظيمية في جامعة غرداية من وجهة نظر رؤساء الأقسام و مساعدتهم.
- وجود مستوى من السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية.
- هناك اثر للثقة التنظيمية على السلوك الإبداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية ، السلوك الإبداعي ، الأبداع

## **Abstract**

**Study Title:** The degree of organizational trust and its impact on creative behavior from the point of view of department heads and their assistants at Ghardaia University

**The main purpose of the study:** The aim of this study is to illustrate the impact of the degree of organizational trust on the creative behavior of the heads of departments and their assistants of Ghardaia University

**The problematic:** The main problem of this study is: what is the degree of organizational trust at Ghardaia University from the point of view of department heads and their assistants? And what is its influence on their creative behavior?

**study population:** the heads of departments and their assistants at Ghardaia University, We did not use the sample method because their number is small and can be studied in full and easy

**Study Methodology and tools:** the student used the descriptive and analytical approach to achieve the objectives of the study and answer its questions, using the questionnaire as a tool for collecting the data of this study

### **The most important results:**

- There is a degree of the confidence organization in the University of Ghardaia from the perspective of department heads and their assistants
- There is a level of creative behavior of the heads of departments and their assistants at the University of Ghardaia
- There is an impact of organizational confidence as a whole on creative behavior from the point of view of department heads and their assistants at the University of Ghardaia.

**Key words :** organizational trust , Creative behavior , creativity

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	ملخص الدراسة باللغة العربية
VI	الملخص الدراسة باللغة الانجليزية
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمتي الأشكال والملاحق
أ	المقدمة
7	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
9	المبحث الأول: الادبيات النظرية
39	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية
50	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
52	المبحث الأول: تقديم الاطار المنهجي للطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة
70	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
92	الخاتمة
95	قائمة المراجع
100	الملاحق
114	الفهرس



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
14	قواعد الثقة التنظيمية	(1-1)
46	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(2-1)
54	الكليات والأقسام بجامعة غرداية	(1-2)
55	الميادين والفروع والتخصصات في الليسانس بجامعة غرداية	(2-2)
57	الميادين والفروع والتخصصات في الماستر بجامعة غرداية	(3-2)
63	متغيرات الدراسة	(4-2)
63	الاحصائيات الخاصة بالاستبيان	(5-2)
64	يوضح قائمة التتقيط حسب ليكارت الخماسي	(6-2)
64	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	(7-2)
66	معامل الثبات	(8-2)
66	معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الاول (الثقة بالمشرفين) والمعدل الكلي لفقراته	(9-2)
67	معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني (الثقة بالزملاء) والمعدل الكلي لفقراته	(10-2)
67	معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث الثقة بالإدارة العليا والمعدل الكلي لفقراته	(11-2)
68	معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثاني (السلوك الإبداعي) والمعدل الكلي لفقراته	(12-2)
69	نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات	(13-2)
70	توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية	(14-2)
71	توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي	(15-2)
72	النتائج المتعلقة بخاصية الرتبة	(16-2)
73	النتائج المتعلقة بخاصية الكلية	(17-2)
74	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الاول الثقة بالمشرفين	(18-2)
76	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني الثقة بالزملاء	(19-2)
77	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث الثقة بالإدارة العليا	(20-2)
78	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني السلوك الإبداعي	(21-2)
82	يوضح إختبار t للعينة الواحدة لدرجة الثقة التنظيمية	(22-2)
83	يوضح إختبار t للعينة الواحدة لدرجة الثقة بالمشرفين	(23-2)
83	يوضح إختبار t للعينة الواحدة لدرجة الثقة بالزملاء	(24-2)
84	يوضح إختبار t للعينة الواحدة لدرجة الثقة بالإدارة	(25-2)

84	يوضح إختبار t للعينة الواحدة للسلوك الابداعي	(26-2)
85	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للثقة كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع	(27-2)
87	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى السلوك الابداعي ومتغيرات الخبرة، المؤهل، الرتبة، الكلية	(28-2)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
20	هرم ماسلو للحاجات	(1-1)
28	منظور متكامل للعملية الإبداعية	(2-1)
35	دلالات كلمة scamper	(3-1)
53	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	(1-2)
59	تطور التعداد الإجمالي للطلبة بجامعة غرداية	(2-2)
60	تطور تعداد العمال	(3-2)
60	تطور تعداد الأساتذة الدائمين وتوزيعهم حسب الرتب	(4-2)
61	تنوع موظفي جامعة غرداية	(5-2)
71	توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية	(6-2)
72	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(7-2)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
101	قائمة الأساتذة المحكمين	01
102	الاستبيان	02
105	نتائج برنامج SPSS	03
113	اسئلة المقابلة	04

المقدمة

## المقدمة

## أولاً: توطئة

حاز مفهوم الثقة إهتمام العديد من المجالات العلمية كعلم النفس التنظيمي والإدارة العامة والاتصال التنظيمي وغيرها، وقد تطور هذا المفهوم مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي وأصبح من المفاهيم البارزة في مجال السلوك التنظيمي. ولقد أثبتت عديد الدراسات التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية أن هذه الأخيرة أساس السلوكات الإيجابية لتحقيق أهداف أي منظمة، مما يحقق الفعالية ومن ثم البقاء المستمر للمنظمات.

من هذا المنطلق تبرز أهمية بناء ثقة تنظيمية في المنظمة على كل المستويات سواء بين الأفراد فيما بينهم او بين الافراد و الادارة. إن نجاح العلاقات وتطورها وتوطيدها يعتمد على مدى الثقة بين الأطراف، فبدون ثقة لا يمكن أن تنمو العلاقات. من ناحية أخرى وجود ثقة متبادلة بين الأطراف يجعل الكل يعمل بدافعية كبيرة وهمة عالية لتجسيد الأهداف، إن إرتفاع الدافعية يعمل على تحريك سلوكيات الفرد وتنشيطها نحو العمل بأقصى طاقة ومن ثم تحقيق أداء عال ومرغوب للمنظمة ككل.

من جهة أخرى تحتاج المنظمات إلى أن يكون لأفرادها سلوكا وتصرفات مميزة ممهدة للإبداع وهو ما يعرف بالسلوك الإبداعي، فالمنظمات التي تقتصر على السلوكات التقليدية ستصطدم بالتغيرات السريعة والمتنوعة في بيئتها والتي تجعل من تلك السلوكيات سلوكيات لا جدوى لها أحيانا ولا فاعلية في تقديم الحلول. إن توافر القدرات الإبداعية التي يقوم عليها السلوك الإبداعي من الأمور الهامة، لكن ظهورها إلى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبة لنموها وتطورها، بيئة إيجابية تشجع على مثل هذا السلوك.

## ثانياً: إشكالية الدراسة

ومن هذا المنطلق جلبنا الإهتمام لنبحث في هذا الموضوع للتقريب عن مستوى الثقة التنظيمية في جامعة غرداية من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومساعدتهم ومدى تأثيرها على السلوك الإبداعي ومن هذا الأساس نتوصل إلى اكتشاف المشكلة الجوهرية لبحثنا، بحيث نتلخص فيما يلي:

ما درجة الثقة التنظيمية في جامعة غرداية من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومساعدتهم وما تأثيرها على السلوك الإبداعي لديهم ؟

وتتفرع على هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية اتجاه مشرفيهم؟
- ما درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية اتجاه زملائهم في العمل؟
- ما درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية اتجاه إدارة الجامعة؟

- هل هناك مستوى من السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية؟
- هل هناك تأثير للثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام و مساعدتهم في جامعة غرداية على سلوكهم الابداعي ؟
- هل يختلف السلوك الابداعي لدى رؤساء الأقسام و مساعدتهم في جامعة غرداية حسب توزيع الخصائص الشخصية (الخبرة، المؤهل العلمي، الرتبة، الكلية)

### ثالثا: فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد درجة عالية من الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية. و تنفرع الى الفرضيات التالية :

- توجد درجة عالية من الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية اتجاه مشرفيهم.
- توجد درجة عالية من الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية اتجاه زملائهم في العمل.
- توجد درجة عالية من الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية اتجاه إدارة الجامعة.

#### الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد مستوى من السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية. الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير للثقة التنظيمية على السلوك الابداعي لدى رؤساء الأقسام و مساعدتهم في جامعة غرداية. الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى السلوك الابداعي تعزى الى الخصائص الوظيفية ( الكلية ، الخبرة، المؤهل العلمي، الرتبة) عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  .

### رابعا: مبررات إختيار الموضوع

ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع الأسباب التالية:

- الميول والرغبة لمعالجة موضوع مرتبط بالسلوك التنظيمي؛

- إرتباط الموضوع بتخصص إدارة الأعمال إرتباطا وثيقا؛
- قلة الدراسات التي ربطت بين هاذين المتغيرين؛
- اثرء المكتبة الجامعية بهذا النوع من البحوث؛
- قلة الدراسات على مستوى القسم التي تناولت هذا الموضوع؛
- اعتبار موضوع الدراسة حديث نسبيا.

### خامسا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- التعرف على مفهومي الثقة التنظيمية و السلوك الابداعي ؛
- البحث عن المعوقات التي تقلل من الثقة التنظيمية و تثبط السلوك الابداعي؛
- قياس درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية ؛
- قياس مستوى السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية ؛
- قياس تأثير درجة الثقة التنظيمية على السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية .

### سادسا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في ما يلي:

- تتطرق الدراسة لموضوع الثقة التنظيمية التي لها تأثير بالغ على السلوك التنظيمي للفرد في المنظمة، والتي تعتبر محدد رئيسي له، ولذا فإن دراسة الثقة التنظيمية في المنظمة لمحاولة تعزيزها له الأثر الواضح على أي سلوك ومن ثم على الأداء؛
- تبرز أهمية الدراسة من خلال تحديدها لاثر الثقة التنظيمية بالسلوك الإبداعي لأن السلوك الإبداعي هو هدف كل منظمة كمدخل للإبداع، والمنظمة التي لا تتميز من خلال إبداعها لا يمكنها أن تبقى في ظل تحديات البيئة الداخلية والخارجية؛
- تسلط الدراسة الضوء على رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية، وهي فئة حساسة و مهمة جدا في الجامعة، كونها على إتصال مباشر بالطالب والأسناد، مما يجعلها في حاجة ماسة للسلوك الإبداعي المنبثق من الثقة التنظيمية.

### سابعا: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة متغيرين هما المتغير المستقل و هو درجة الثقة التنظيمية وتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد: الثقة المشرفين والثقة بزملاء العمل والثقة بإدارة المنظمة، أما المتغير التابع فهو السلوك الإبداعي وليس الإبداع، حيث أن الإبداع هو تقديم شيء جديد سواء كان سلعة أو خدمة تقدمها أو

تتباها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو مجموعة من الأفراد في موقع العمل، حيث انه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية.

- الحدود البشرية: تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية، ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد شملت الدراسة كل أفراد المجتمع لم يتم اللجوء إلى عينة منه.
- الحدود المكانية: كانت جامعة غرداية وبالتحديد أقسام كلياتها محل هذه الدراسة.
- الحدود الزمانية: تم اجراء البحث من 2018/02/20 الى 2018/03/22

### ثامنا: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لملاءمته مع طبيعة هذا الموضوع، ومن اجل الوصول إلى إجابة على مشكلة البحث التي قمنا بطرحها، وكذا التأكد من مدى صحة الفرضيات. حيث يقوم المنهج الوصفي على تفسير ووصف الظواهر الاجتماعية والإنسانية، من خلال التطرق إلى واقع الظاهرة المدروسة ووصفها وصفا دقيقا يعبر عنها من الناحية الكيفية والكمية، وفي دراستنا هذه تم التعبير الكيفي لوصف الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الجانب النظري، في حين تم التعبير الكمي عن المتغيرات في الجانب التطبيقي، قد أتبع الوصف بالتحليل لفهم أعمق للموضوع. كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة لجامعة غرداية للوصول إلى فهم أعمق لموضوع الدراسة، وذلك بتجميع معلومات وحقائق باستخدام أداة الاستبانة.

### تاسعا: أدوات الدراسة

لقد تنوعت مصادر البيانات والمعلومات التي اعتمدت مابين الجزئين النظري والتطبيقي، فقد تم بناء الجانب النظري لهذه الدراسة بالاعتماد على كل من الكتب العربية، البحوث المنشورة في المجلات والأوراق المقدمة في الملتقيات، الرسائل والأطروحات المذكرات الجامعية، وتم الإطلاع على المواقع الإلكترونية التي تناولت موضوع الدراسة في الجزء النظري. في حين تم التركيز في الجزء التطبيقي بشكل أساسي على الاستبانة في جمع البيانات اللازمة للتحليل العملي للموضوع، وقد تم تقسيمها إلى مجموعة من المحاور شملت متغيرات الدراسة، و المقابلة من اجل تأكيد النتائج و الوصول للتفسيرات. وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS20** لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى النتائج بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية في التحليل:

- الوسط الحسابي: يقيس درجة اتفاق أفراد العينة واستجاباتهم لمحاور الدراسة.
- الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت البيانات.
- اختبار كولموغوروف- سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test):  
لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل T للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات.
- الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الثالثة.



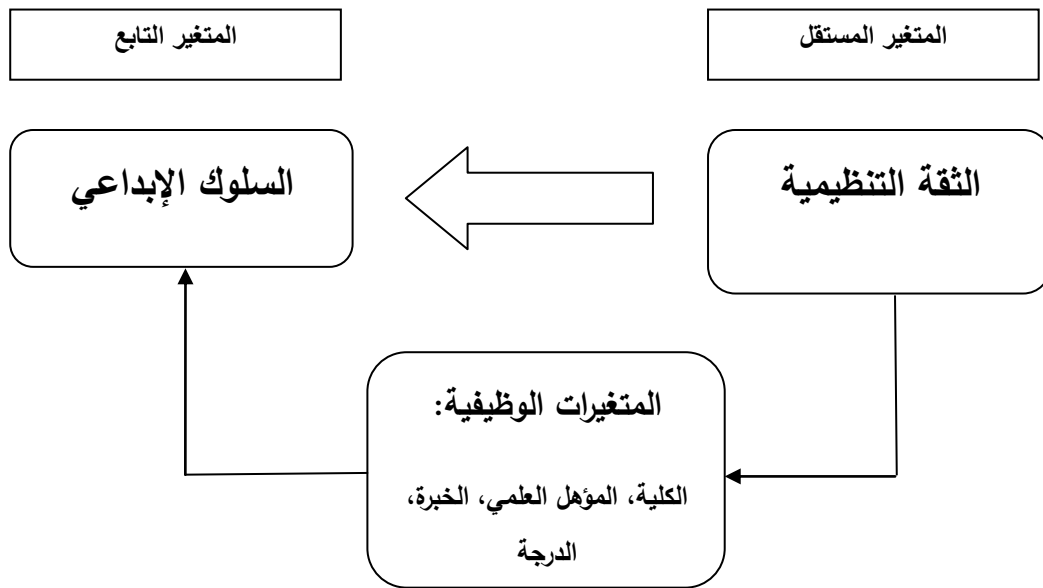
- اختبار تحليل التباين الأحادي: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى لاختلاف العوامل الشخصية الآتية: الخبرة، المؤهل العلمي، الرتبة، نوع الكلية.

### عاشرا: صعوبات الدراسة

- اهم الصعوبات التي تم مواجهتها في انجاز هذا العمل هي:
- قلة المراجع التي ربطت بين مفهومي الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي نظريا؛
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة تطبيقيا؛
- كثافة العمل والضغط لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في فترة الدراسة؛

### حادي عشر: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في متغير مستقل الثقة التنظيمية، والمتغير التابع السلوك الإبداعي، والشكل الموالي يوضح ذلك:



### ثانيا عشر: هيكل الدراسة

قسمت الدراسة إلى فصلين، تناول الفصل الأول الجانب النظري، وقُسم إلى مبحثين: المبحث الأول: الأدبيات النظرية، وقُسم هذا المبحث لثلاث مطالب الأول تناول الإطار النظري للثقة التنظيمية والثاني تطرق للإطار النظري للسلوك الإبداعي، أما المطلب الثالث فأشار للعلاقة بين الثقة التنظيمية والإبداع الإداري. وفي المبحث الثاني تناولت الدراسة بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة

بالموضوع، حيث قسم إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول تمثل في الدراسات السابقة العربية، والمطلب الثاني تمثل في الدراسات السابقة الأجنبية، أما المطلب الثالث فتضمن مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

تطرق الفصل الثاني إلى الجانب التطبيقي، وقسم إلى مبحثين، المبحث الأول تناول الإطار المنهجي للدراسة والطرق والأدوات المستخدمة، وقسم إلى مطلبين، المطلب الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المطلب الثاني فتناول طرق وأدوات الدراسة. أما المبحث الثاني فكان عرضاً ومناقشة للنتائج، ويضم أربعة مطالب، المطلب الأول خص لتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والمطلب الثاني كان عرضاً ومناقشة لمحاور الاستبيان، أما المطلب الثالث فكان لاختبار فرضيات الدراسة، والمطلب الرابع تناول نتائج الدراسة.

الفصل الأول  
الأدبيات النظرية  
والدراسات السابقة

## تمهيد:

تعد الثقة من أبرز القيم التنظيمية وأكثرها إلحاحاً، فقد بدأ الاهتمام بالثقة التنظيمية من قبل المنظمات الحديثة التي تعتمد على قدرة وميزة المجموعات وانسجامها في تحقيق الأهداف، فهي تعتبرها عاملاً في تحسين الأداء والكفاءة وزيادة معدلات الولاء الوظيفي والانتاجية وتوفير جو من العمل يسوده التعاون والانسجام والوضوح وسهولة الإفصاح عن وجهات النظر وتبادل الأفكار.

كما تؤدي الثقة التنظيمية في ظل العمل وسط المجموعات إلى محاولة توليد أفكار أو طرق جديدة، وهذا ما يطلق عليه بالسلوك الإبداعي الذي تسعى مختلف المنظمات إلى تبنيه وتشجيعه لاعتباره مفتاح المنظمة من أجل البقاء والاستمرار.

وقد جاء هذا الفصل لإبراز الإطار المفاهيمي لكل من الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي من خلال المبحث الأول الموسوم بالأدبيات النظرية، والمبحث الثاني الذي عرض أهم الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت متغيري الدراسة.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

تعد الثقة أساس التعامل بين الأفراد، ولا يخفى على احد أهمية هؤلاء في سير نشاط المنظمة وتحقيق أهدافها ، كما تعددت الدراسات التي أثبتت أهمية السلوك الإبداعي الذي يمكن أن يؤدي في الأخير إلى إبداع، مما يكسب المؤسسة ميزة في ظل المنافسة الشديدة. وعليه سنستعرض في هذا المبحث الإطار النظري لمتغيري الدراسة، بحيث يتم التطرق إلى ماهية كلا من الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي.

### المطلب الأول: ماهية الثقة التنظيمية

سننترق في هذا المطلب الى مختلف تعاريف الثقة التنظيمية واهم انواعها و كيفية بنائها داخل المنظمة

#### الفرع الأول: مفهوم وأهمية الثقة التنظيمية

##### أولاً: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تدعم أدبيات الإدارة فكرة بان الثقة تمثل عنصراً حيوياً للمنظمات الفاعلة، إذ كتب منظرو المنظمة لعقود كثيرة حول أهمية الثقة التنظيمية في دراساتهم أمثال Argyris و Mgregor likert، فالإنسان يكون بحاجة للثقة من الولادة حتى الممات، والثقة هي ذلك الشعور الذي يكون مطلوب ضمن العائلة وبيئة المدرسة و حياة العمل وبين الأصدقاء، وتعد الثقة موضوع اهتمام العديد من الفروع العلمية الاجتماعية مثل علم النفس والاجتماع والاقتصاد والسلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية وإدارة الأعمال الدولية.<sup>1</sup>

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدا في بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس. بينما برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينيات، وخلال مرحلة السبعينيات تبلور مفهوم الثقة ضمن الإجراءات والسياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين. وطرح الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية لأول مرة من قبل Luhman الذي أكد على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية، والتي تساعد على التنسيق الإداري وانجاز فرق العمل للأهداف بكفاءة، وخلال التسعينيات من القرن الماضي نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمد الهادي، ومسلم عبد الرضا، دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي، مذكرة شهادة بكالوريوس، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص5.

<sup>2</sup> منى عبد الهادي مرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري ( دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمان )، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص 13.

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة ( السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين إن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية، وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، وقد أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف، وبذلك تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة<sup>1</sup>.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل، حيث أكدت النظرية اليابانية (Z) على ثلاثة مرتكزات أساسية والمتمثلة في ( الثقة، المهارة، المودة) داخل المنظمة. كما ازداد الاهتمام بمفهوم الثقة التنظيمية من قبل الباحثين في الإدارة بشكل عام والسلوك التنظيمي بشكل خاص، حيث أنها من السلوكيات التي تمارس على المستوى الفردي والتنظيمي وعلى مستوى التنظيمات والدول في علاقاتها البيئية، وقد اجمع الباحثون على أنها عنصراً فعالاً في السير الحسن داخل المنظمة.<sup>2</sup>

### ثانياً: مفهوم الثقة التنظيمية

الثقة في اللغة تحت كلمة وثق، وجمعها ثقات أي وثق به ووثق، والوثاقة هي مصدر الشيء المحكم أي انه العهد الوثيق، أما اصطلاحاً لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين في تعريفهم للثقة وهذا عائد إلى التركيب المعقد لهذا المفهوم، ويمكن أن ندرج بعض التعاريف للثقة لبعض الباحثين كأساس لتعريف الثقة التنظيمية كما يلي:

- ❖ الثقة التنظيمية هي "الحالة النفسية التي تشمل نية القبول والانكشاف القائم على التوقعات الايجابية لنوايا وسلوك الآخرين"<sup>3</sup>.
- ❖ الثقة التنظيمية هي "توقع طرف ما حول قدرة وسلوك وحسن نية الطرف الآخر"<sup>4</sup>.

أما الثقة التنظيمية فعرفها الباحثون على أنها:

- ✓ " إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي، وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاه المنظمة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 14.

<sup>2</sup> نفس السابق، ص 14.

<sup>3</sup> جامد كاظم متعب وعامر علي العطوي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، رسالة

ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص 5.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 5.

✓ " توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"<sup>2</sup>.

✓ " عملية يشعر من خلالها العاملون في المؤسسة ببعضهم بعضاً في جو قائم على الأمانة والولاء والمعتقدات"<sup>3</sup>.

✓ " هو التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة أو الوعد الذي يصدر عن فرد أو جماعة بالمؤسسة يمكن الاعتماد عليه، كما أنها المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً إلى أن يعزو النوايا الحسنة إلى كلمات وأفعال وأقوال الأفراد الآخرين في المؤسسة"<sup>4</sup>.

نستخلص من التعاريف السابقة أن الثقة التنظيمية هي إيمان أعضاء المنظمة ببعضهم البعض وتوقعات الأفراد بان نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق المصالح المشتركة.

### ثالثاً: أهمية الثقة التنظيمية

لقد أكد الباحثون على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية (الأفراد، المنظمة) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل للمنظمة، وهي أشبه بزيت التشحيم الذي يقلل من الاحتكاك وأشبه بالرابط الذي يلصق الأجزاء المتباينة سوية، لأن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم لانجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، فالثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى والفعاليات الإدارية<sup>5</sup>.

وتظهر أهمية الثقة في النقاط التالية:<sup>6</sup>

✓ تؤدي الثقة إلى تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم؛  
✓ إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين الإيجابية، فعندما يكون مستوى الثقة عال فان المرؤوسين يكونون أكثر مساندة للسلطات وللمؤسسات التي

<sup>1</sup> صبيحة قاسم هاشم، وعلي رزاق العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية، المجلد 12، العدد 1، جامعة الكوفة، العراق، 2010.

<sup>2</sup> محمد جودت فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على جامعة الأزهر)، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، جامعة الأزهر، فلسطين، 2014، ص 169.

<sup>3</sup> أحمد عبيد الرشيد، كاید سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعة الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة اليرموك، الأردن، 2015، ص 139.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 138.

<sup>5</sup> مصطفى محمد الهادي، مسلم عبد الرضا، مرجع سابق، ص 8.

<sup>6</sup> منى عبد الهادي مرشد، مرجع سابق، ص 18.

تملكها تلك السلطات، وان العاملين الذين يتولد لديهم شعور بالمساندة للسلطات يكون لديهم رضا عال في علاقاتهم مع السلطات، والرغبة في التفوق بطريقة تساعد على تحقيق أهداف تلك السلطات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

- ✓ الثقة تزيد من التفاعل والتعامل الصادق، وتسهم في تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية؛
- ✓ تؤدي الثقة إلى وضوح الأهداف والمهام والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات؛
- ✓ تعمل على تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها وتقبل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة؛
- ✓ تؤدي إلى زيادة وتحسين تنامي العلاقات الشخصية وتكون الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية؛
- ✓ تؤدي إلى الرضا الوظيفي والتميز وارتفاع الروح المعنوية وتوفير بيئة ريادية متميزة ومزدهرة.

ويرى بعض الباحثين أن للثقة العالية فوائد عديدة منها:<sup>1</sup>

- ✓ العمل على تحفيز الابتكار؛
- ✓ تؤدي إلى قدر كبير من الاستقرار ومنه قلة دوران العمل؛
- ✓ تيسر القبول والانفتاح وحرية التعبير؛
- ✓ ضعف مقاومة التغيير.

كما أن هناك آثار سلبية مترتبة على انخفاض الثقة وتتمثل في:<sup>2</sup>

- ✓ اختفاء القيم والدوافع لدى الآخرين؛
- ✓ يصبح الاتصال أقل دقة وفعالية؛
- ✓ تضائل القدرة على الاعتراف والقبول بالأفكار الجيدة؛
- ✓ زيادة آليات الرقابة والاستعاضة عن ضبط النفس بالضوابط الخارجية؛
- ✓ تأخر تنفيذ الإجراءات والمشاريع؛
- ✓ تزايد حالات الرفض والسلوك الدفاعي والعدائي.

لقد أثبتت العديد من الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة التنظيمية وكل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب والصراع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمد هادي ومسلم عبد الرضا، مرجع سابق، ص 8.

<sup>2</sup> المرجع سابق، ص 8.

<sup>3</sup> نفس المرجع ص 8



وان كانت أهمية الثقة واضحة في الوقت الحاضر، فإن أهميتها سوف تزداد بشكل كبير في المستقبل نظرا لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة والاتصالات غير الرسمية والهيكل التنظيمية المرنة وزيادة اهتمامها بالتجديد والإبداع وزيادة عدم التأكد والمخاطرة بسبب تباين ثقافة وقيم وأهداف الأطراف التي تتعامل معها المنظمة<sup>1</sup>.

#### رابعا: قواعد الثقة التنظيمية

الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على الرقابة والسيطرة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطور ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة ، والثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة نلخصها في الجدول التالي:

---

<sup>1</sup> منى عبد الهادي مرشد، مرجع سابق، ص 20.

الجدول رقم (1-1): قواعد الثقة التنظيمية

القاعدة	مدلولها
عدم الإفراط في الثقة بالآخرين	ليس من الضروري أن يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيدا ولا يشتركون معه في نفس الأهداف.
محدودية الأهداف	تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها.
الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف	فإذا كانت إحدى الجماعات غير قادرة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك فعليها الخروج نهائيا من التنظيم.
الثقة تتطلب الحزم	إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات فإن مصلحة الجميع تقتضي أن يخرج هؤلاء من التنظيم ويتطلب الأمر من الإدارة أن تتخلى على خدماتهم.
الثقة تتطلب التكامل التنظيمي	ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة داخل المنظمة مع أهداف التنظيمات الكبيرة.
الثقة تحتاج إلى الاتصال	المنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصا للتعرف ومقابلة القادة فقط، بل لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية أيضا.
الثقة تتطلب تعدد القادة	من الصعب إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها ولذلك فهي بحاجة إلى تعدد في القادة.
تناقض الثقة التنظيمية	من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا إليها بطرق غير متوقعة، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على كلا من:

- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 14.
- منصور مفلح القويحاني البلوي، علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص 142.

## الفرع الثاني: قياس الثقة التنظيمية وأبعادها

### أولاً: قياس الثقة التنظيمية

اختلف الباحثون حول قياس متغير الثقة التنظيمية، إذ تشير المراجعة التي أجراها الباحثان للأدبيات ذات الصلة جامد كاظم متعب وعامر علي العطوي إلى انطواء معظم هذه المقاييس تحت مدخلان يقوم كل منها على أساس منظور معين:<sup>1</sup>

#### المدخل الأول:

يسمى بمدخل أساس الثقة، ويقوم على أساس توقعات الأفراد اتجاه الآخرين، وتعتمد هذه التوقعات على اعتبارات نفعية (كلفة - ربح)، واعتبارات علاقتية، والخصائص الشخصية والانجذاب الشعوري بين الشخص الوائق والشخص الموثوق به، ويذكر ضمن هذا المدخل عدة أبعاد للثقة منها:

- القدرة؛
- الاتصال المفتوح؛
- الاهتمام بالعاملين؛
- المعولية (Reliability)؛
- الاشتراك بالأهداف والقيم والمعتقدات؛

#### المدخل الثاني:

يسمى بمدخل بؤرة الثقة أو مرجعية ( مصدر) الثقة، ويقوم على أساس مصدر الثقة في المنظمة، والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمنظمة (علاقة الثقة بين العامل وزملائه الآخرين)، أو ضمن المستوى العمودي (علاقة الثقة بين العامل والرئيس المباشر أو الإدارة العليا).

إذ تعني الثقة بزملاء العمل التوقعات الايجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائه الآخرين، أما الثقة بالقيادة والإدارة العليا فهي توقعات ايجابية موثوقة من قبل العامل بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم. وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافئات وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى.

<sup>1</sup> جامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، مرجع سابق، ص ص 7،6.

## ثانياً: أبعاد الثقة التنظيمية

بما أن الثقة هي متغير أساسي في العلاقات الإنسانية داخل المنظمات، وهي على علاقة قوية بفعالية المشاركة وديناميكية الجماعة فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد وهي ( الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العامل، الثقة بإدارة المنظمة)، نتناول كلا بعد منها كآتي:

### 1. الثقة بالمشرفين ( الثقة بالرئيس المباشر ) trust supervisors:

تتمثل في تلك التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوفر فيه صفات الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم ودعمهم والعدالة في التعامل معهم<sup>1</sup>. عندما تعزز الثقة بين المرؤوس والرئيس فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل بيسر، لأنهم أشخاص موثوق بهم، يعكسون قيم مرؤوسيهم وتوقعاتهم وطموحاتهم، وهناك ثلاثة محددات للثقة بالرئيس هي الأكثر شيوعاً واستخداماً في الأدبيات هي:<sup>2</sup>

- النزعة لفعل الخير benevolence: وتعني اعتقاد وإيمان المرؤوس أن الرئيس يريد خيراً له، ويمتلك نوايا حسنة تجاهه، بعيداً عن دوافع الأنانية.
- الاستقامة أو التكامل integrity: وتعني إدراك المرؤوس أن رئيسه يعتقد ويلتزم بمجموعة من المبادئ الأخلاقية، ويتصرف الرئيس بطريقة تتفق مع هذه القيم فعلاً وقولاً.
- القدرة ability: وتعني أن المرؤوس يدرك أن الرئيس يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والمؤهلات في مجال عمله تسمح له بأن يكون لديه تأثير رسمي أو غير رسمي على الآخرين.

### 2. الثقة في زملاء العمل trust in co – worker:

ويقصد بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. وقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في منظمات اليوم التي تعتمد بشكل كبير على المجموعات وفرق العمل، الذين يتمتعون بمهارات تكاملية، وهم ملتزمون بتحقيق هدف مشترك، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد جودت فارس، مرجع سابق، ص 169.

<sup>2</sup> منى عبد الهادي مرشد، مرجع سابق، ص 22.

<sup>3</sup> جمال عبد الحميد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري (دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنيا)، مجلة احمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية والقانونية، العدد 1، كلية التجارة وإدارة الاعمال، جامعة حلوان، مصر، ديسمبر 2014، ص 120.

### 3. الثقة بإدارة المنظمة trust in organization management:

إن المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات التي تكون تكاليفها باهضة، والتي تؤدي ربما إلى فشلها وانهارها بالكامل هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار، وإذا ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية لابد من وجود الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة<sup>1</sup>. تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين وتطابق أقوالهم وأفعالهم ووضوح توقعاتهم وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومنه انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي<sup>2</sup>.

ومن محددات الثقة في الإدارة العليا نجد:<sup>3</sup>

- السياسات الإدارية والسلوك القيادي: إن قناعة الموظف بالممارسات الإدارية في مؤسسته ورضاه عن توزيع المكافآت المادية وتوفير التدريب والتدرج في السلم الوظيفي، وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار، ووضوح السياسات الإدارية وثباتها النسبي يبعث الثقة في نفوس الموظفين.
- فرص الإبداع وتحقيق الذات: تتضمن دعم الابتكار والتجديد في العمل، وتفويض السلطات والصلاحيات، وثقة الإدارة بقدرات الموظفين وتقدير مجهوداتهم وتشجيعهم.
- القيم السائدة في التنظيم: ومن أهمها:
  - احترام الإدارة للموظفين والتعاون والعدالة والشفافية؛
  - النزاهة والإحسان؛
  - دقة المعلومات وتوافرها والحصول عليها في الوقت المناسب ومصداقيتها.

### ثالثا: أنواع الثقة التنظيمية

تعددت أنواع الثقة التنظيمية ونذكر من أهمها:

#### 1- الثقة التعاقدية:

والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من احدهم وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا أو تطورا ضمنيا. وتؤدي العلاقة التفاعلية التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي بين الأفراد دورا مهما في بلورة الثقة، كون هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم، والتعاون القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة يشجع على تبادل الآراء والمقترحات واغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 120، 121.

<sup>2</sup> محمد جودت فارس، مرجع سابق، ص 170.

<sup>3</sup> منى عبد الهادي مرشد، مرجع سابق، ص 24.

لمشاكل العمل. إن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد ادوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها. إن هذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولون بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية الذي أشرنا إليه عند تحديد مفهوم الثقة.<sup>1</sup>

## 2- الثقة المكشوفة:

هي عبارة عن التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أثناء عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين بطريقة لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير. إن الاختيار الذي يواجهه كل منا في كل لحظة هو: هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو نبقى أشخاصاً غامضين؟ كما أن هناك درجات للكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطراً والتي تتمثل في إظهار الآراء، إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية.<sup>2</sup>

## 3- الثقة على مستوى الفرد:

إن إنشاء الثقة في العلاقات الشخصية أمر ضروري، الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري والاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار، والتقليل من الاستحداث النفسية ضد الأخطار. إن قدرة الفرد في استيعاب المحادثات وتصورات له لدوافعه وقيمه وشعور الآخرين به تتأثر بدرجة الثقة، وبالتالي تؤثر على مستوى الجماعات.<sup>3</sup>

## 4- الثقة المستندة على العاطفة:

تتجذر هذه الثقة في الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، حيث تتألف من الاوصر العاطفية بين الأفراد ، ذلك أن الأفراد يصنعون استثمارات عاطفية في علاقات الثقة، ويعبرون عن اهتمام حقيقي بسعادة شركائهم ، إن هذه الارتباطات العاطفية بين الأفراد يمكن أن توفر قاعدة للثقة.<sup>4</sup>

## 5- الثقة المستندة الى المعرفة:

<sup>1</sup> منصور مفلح منصور القويعاني البلوي، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 139.

<sup>3</sup> احمد الخطيب وعادل سالم معايعه، مرجع سابق، ص 12.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 13.

تتجذر هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة مستندة إلى المعرفة عندما نختار من نثق به في جوانب وظروف محددة، وعندما يرجع الاختيار إلى أسباب جيدة تشكل دليلاً لأهلية الفرد للحصول على الثقة.<sup>1</sup>

كما قسم باحثون آخرون أنواع الثقة التنظيمية إلى:<sup>2</sup>

### 1- النزعة الفردية نحو الثقة:

حيث تشير إلى أن هناك أسس فردية للثقة التنظيمية، أي أن الأفراد في المنظمة نفسها هم الذين يظهرون الثقة داخل المنظمة وليست المنظمة. وان نزعة أي شخص نحو الثقة سوف تؤثر على ثقة أعضاء المنظمة بأشخاص آخرين أو منظمات أخرى، وينظر إلى النزعة الفردية نحو المنظمة بأنها إحدى سمات الشخصية، ولكن يمكن أن تتأثر هذه النزعة بالثقة السائدة في المجتمع.

### 2- الثقة التنظيمية الخارجية:

هي درجة الثقة لدى أعضاء المنظمة نحو المنظمات الأخرى، حيث تزيد الثقة الخارجية من العلاقات التنظيمية ضمن السياقات المختلفة والظروف المختلفة التي تمر فيها المنظمة.

### 3- الثقة الداخلية:

هي مناخ الثقة السائدة في المنظمة، وتعرف الثقة الداخلية بأنها التوقعات الإيجابية التي يحملها أعضاء المنظمة نحو نية وسلوكيات أعضاء المنظمة الآخرين ببناء الأدوار والعلاقات والخبرات والاعتمادية التنظيمية، وان المنظمات التي يسودها مستوى عال من الثقة التنظيمية الخارجية ستكون أكثر نجاحاً وأكثر تكيفاً وأكثر إبداعية مقارنة بالمنظمات التي لا يسودها ثقة تنظيمية داخلية.

## الفرع الثالث: نماذج الثقة التنظيمية ومعوقات بناءها في المنظمة

### أولاً: نماذج الثقة التنظيمية

وضع عدد من العلماء نماذج للثقة التنظيمية التي تركز على جوانب عديدة، ومن بين هذه النماذج نستعرض النموذجين التاليين لتوافقهما مع الدراسة:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 13.

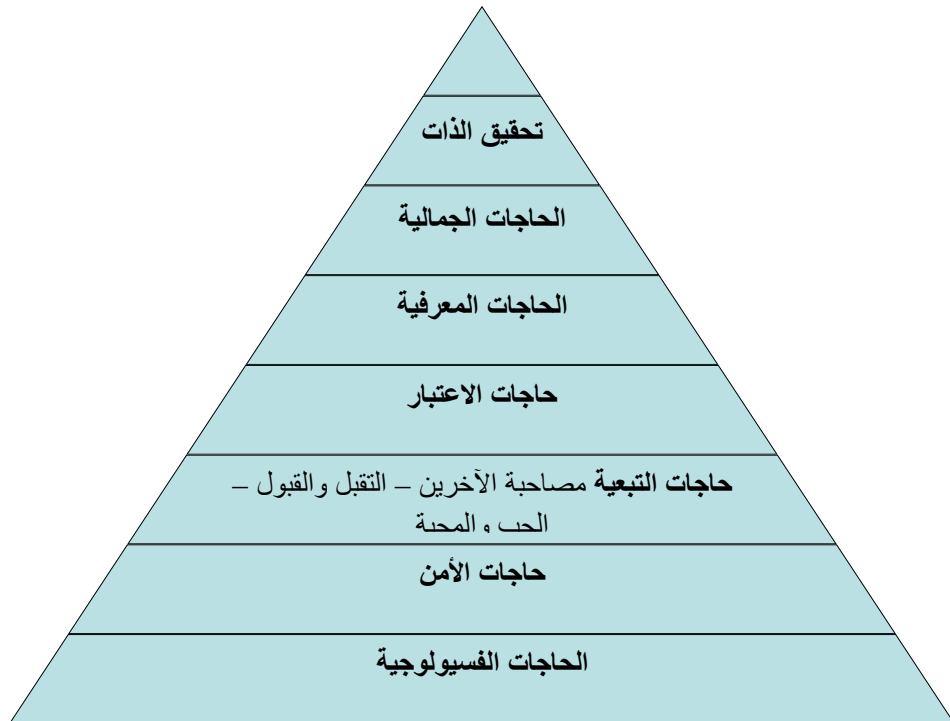
<sup>2</sup> منى عبد الهادي مرشد، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> المرجع سابق، ص 33، 34.

## 1/ نموذج الغامدي

يتضح النموذج من الشكل رقم 1 والذي يظهر فيه أن الاحتياجات الأولية للثقة التنظيمية تبدأ من مستوى الاحتياجات الفسيولوجية، وهي ضروريات الحياة. تليها حاجات الأمن حيث عرف ماسلو هذا المستوى بأنه الحاجة إلى بيئة مستقرة نسبياً خالية من التهديد. ويمكن تقسيم احتياجات الأمن في المنظمات إلى قسمين: الأول هو الحاجة إلى الأمن المادي المتعلق بمكان العمل، والثاني هو البيئة الآمنة المستقرة والتي يستطيع الموظف من خلالها بناء توقعاته المستقبلية على معلومات حقيقية يمكن الاعتماد عليها، وهذه تتدرج تحت عامل السياسات الإدارية. أما في المستوى الثالث فتأتي الحاجات الاجتماعية، أن كل فرد بحاجة ملحة للإحساس بالتبعية من خلال قبول ومرافقة ومصاحبة الآخرين له. وفي المستوى الرابع تأتي الحاجة للاعتراف ، وحاجات الاحترام والاعتبار تمكن الفرد من تطوير الإحساس بالثقة والإنجاز والرضا. وفي المستوى الخامس تأتي الحاجة المعرفية، والتي تشتمل على السعي للحصول على معارف وفهم ما يجري حول الفرد في عالمه خاصاً وعماماً. وفي المستوى السادس تأتي الحاجات الجمالية، لينتهي الهرم في مستواه السابع بحاجات تحقيق الذات. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (1-1): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: منى عبد الهادي مرشد ، مرجع سابق ، ص33.



## 2/ نموذج شوكلي (shockley)

إعتمد شوكلي في مفهوم الثقة التنظيمية على وضع نموذج ذي العناصر الخمسة الممثلة للثقة التنظيمية، وهذه العناصر هي: الجدارة، الأفق الواسع، الاهتمام، المصداقية والتماثل، وفيما يلي سيتم استعراضها:

❖ **الجدارة competence**: بوصفها بعدا من أبعاد الثقة التنظيمية فهي تتكون من:

- إدراك أعضاء المنظمة أن القيادة تمتاز بالجدارة، وهذا الإدراك مهم بالنسبة للإدارة العليا والوسطى والمباشرة وزملاء العمل، حيث يربط أعضاء المنظمة إدراكهم عن الكفاءة بالمنظمة بمدى جدارة القيادة.

❖ **الافق الواسع openness**: فهو يعني وجود رؤية واضحة للمستقبل، ويجب أن يكون التعبير عن الأفق الواسع صادقا ليكون ذا صلة فعالة بالثقة، ويتمثل في المشاركة في الحصول على المعلومات، وكلما تميز قادة المنظمة بالأفق الواسع كلما زادت ثقة الأعضاء في المنظمة.

❖ **الاهتمام oncern**: المقصود به إدراك أعضاء المنظمة أن قادة المنظمة يهتمون بمصالحهم، ويزداد هذا الإدراك في حالة توفر الإخلاص والافق الواسع وإدراكهم أن قادة المنظمة يهتمون بما يحدث لأعضاء المنظمة .

- **المصداقية reliability**: تشير إلى توقع أعضاء المنظمة السلوك المستقيم الذي يمكن الاعتماد عليه، وهذا من خلال المعلومات التي يحصلون عليها، ويؤدي الاتساق والتوافق بين الكلمات والأفعال إلى بناء الثقة، والعكس حيث يؤدي عدم الاتساق والتوافق بين الأقوال والأفعال إلى نقص الثقة، وهذا يعني أن المنظمات في حاجة إلى التوافق بين ما تقول وما تفعل.

- **التماثل identification**: ويعني درجة ارتباط أعضاء المنظمة بأهدافها وقيمها وأعرافها ومعتقداتها، وتزداد الثقة عندما تتماثل قيم أعضاء المنظمة مع قيم المنظمة. وإذا بلغو مرحلة الاتحاد فإنه يعني مستوى عاليا من الثقة بسبب إدراكهم للتماثل. ومن ناحية أخرى كلما زاد شعور الأعضاء بالاعتزاز قل مستوى ثقتهم في المنظمة.

### ثانيا: مقومات الثقة التنظيمية

إن من أهم العوامل والمقومات التي يمكن أن تدعم الثقة وتعززها بين الأفراد في المؤسسة ما يأتي:<sup>1</sup>

**1- الكفاءة**: يثق بعضنا ببعض من خلال ما نتمتع به من كفاءة ومهارة، واحيانا نستبدل كلمة الثقة بكلمة كفاءة أو مهارة فنقول: الطبيب الفلاني يتمتع بكفاءة عالية فنثق بتشخيصه للمرض كما نثق بالعلاج الذي

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 75-

يقدمه لنا، فنسمح له بإجراء ما يلزم من تشخيص وعلاج، اذن " أمنحك ثقتي عندما أومن بكفاءتك وقدرتك.

2- **العمل الجماعي والجماعة:** وهو عنصر داعم ومعزز للثقة بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتعاقد والتكامل والهموم والطوحات والآمال المشتركة. كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي، والثقة هي من أهم مقومات التنظيم غير الرسمي.

3- **الالتماء:** والثقة هنا تعتمد على مدى استعداد العاملين في المؤسسة للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها، والالتماء لأهداف المؤسسة وغاياتها لن يتحقق دون رؤية مشتركة لأهمية هذه الأهداف من وجهة نظر العاملين.

4- **الاتصال:** هو بمنزلة أداة والية لتنشيط وتكريس الثقة بين الأفراد بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل المشورة والنصيحة، فلا يمكن تحقيق الثقة دون اتصال ورسائل متبادلة بين الاطراف.

### ثالثاً: معوقات بناء الثقة التنظيمية

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها العديد من المعوقات والصعوبات، وقد حدد الباحثون عدد من هذه المعوقات نذكر منها مايلي:<sup>1</sup>

- **هشاشة الثقة:** تعد الهشاشة من اخطر معوقات الثقة، حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها. فالثقة بينها تفاعل عوامل عديدة بينما قد يحطمها عامل بسيط جدا مع الأخذ في الاعتبار:
  - إن الممارسات والأحداث السلبية (هدم الثقة) يمكن رؤيتها واكتشافها والإحساس بها مقارنة بالممارسات الايجابية (بناء الثقة).
  - إن الممارسات التي تهدم الثقة لها اعتبار اكبر عند الحكم على الثقة مقارنة بالممارسات التي تبني الثقة.
- **استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:** تستخدم بعض المنظمات تقنيات مثل نظم الإشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها، وهي وأن كانت تعتقد بان استخدام هذه التقنيات يعزز العاملين بها ، إلا أنه قد يغيب عنها أن هذه النظم قد تأتي بنتائج عكسية أو قد تضعف الثقة وذلك للأسباب التالية:
  - عندما يشعر العاملون بان سلوكهم تحت مراقبة خارجية دقيقة، فان ذلك يقلل من شعورهم بالأمن ومن تحفيزهم للعمل؛
  - عندما يتعرض العاملون لاختبارات تعبر عن سوء سلوكهم فإنهم سيكونون أقل التزاما بمعايير الإخلاص والاستقامة في مكان العمل، وهذا قد يؤدي إلى السخرية من الثقة في تلك المنظمة.

<sup>1</sup> منى عبد الهادي مرشد، مرجع سابق، ص 41.

- **الإخلال بالعقد النفسي:** ويقصد به توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة. أما الإخلال بالعقد النفسي أو نقضه فيتمثل في إدراك الطرف الوائق - المبني على تجربة شخصية- بان الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزامه تجاهه.
- **الشك وعدم الثقة:** من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمة عند بناء الثقة والمحافظة عليها الشك وعدم الثقة، فقد تكون هناك درجة من الثقة رغم وجود بعض الشك ويرى البعض أن العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة، وذلك لان أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم، وغير منفتحين وبالتالي لا يمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

ومن الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية، الافتقار إلى التميز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها والثقة بالإدارة بشكل خاص، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة، لينصرفوا بثبات وأمانة واستقامة وكفاءة، حتى في فترات الصراع تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة أساسية وهي المشاركة والدعم والمساندة.

ليست الثقة التنظيمية هدفا في حد ذاتها بل هي وسيلة لأهداف أخرى، حيث أن الثقة التنظيمية تعتبر متطلبا لتغيير الكثير من السلوكيات والتي من أهمها التحول نحو السلوك الإبداعي، الذي يعتبر معبرا للإبداع، وهو ما سنفصله في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: ماهية السلوك الإبداعي

وجد الإبداع منذ وجود الإنسان حيث كانت الحاجة تحثه على التفكير والاختراع من اجل تلبية حاجاته وتحقيق العيش الأفضل له، ولا يمكن أن يتحقق الإبداع دون وجود سلوك إبداعي يمارس. وما دام السلوك الإبداعي مرتبط بالإبداع فسننتظر لهذا الاخير قبل التفصيل في السلوك الإبداعي.

### الفرع الاول: علاقة السلوك الإبداعي بالإبداع

#### أولا: مفهوم وأهمية الإبداع

الإبداع في اللغة العربية من "بدع" وبدع الشيء أي "أنشاه على غير مثال سابق"، وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة "Innovate" أي "إحداث / إيجاد شيء جديد". وقد عرف الإبداع بأنه " تطبيق فكرة طورت

داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها".<sup>1</sup>

ويعرف الإبداع اصطلاحاً بأنه "ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الظواهر والأشياء بأساليب جديدة".<sup>2</sup> أما الموسوعة البريطانية فعرفت الإبداع " أنه القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة معينة أو أداة جديدة أو اثر فني أو أسلوب جديد".<sup>3</sup> كما يعرفه بعض المؤلفين بأنه " إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة"، ومنهم من يعرفه على أنه " الاستخدام الأول أو المبكر لأحدى الأفكار".<sup>4</sup> كما يعرف على أنه " تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة غير مألوفة".<sup>5</sup>

من التعاريف السابقة نستخلص أن الإبداع يتمحور حول الإتيان بالجديد سواء كان منتجاً أو خدمة أو حتى فكرة أو طريقة جديدة في العمل.

وعادة ما يتم الخلط بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات المترادفة معه نوضح الفرق بينها في ما يلي:

- **الاختراع:** هو إنتاج مركب من الأفكار أو بإدماج جديد للوسائل من أجل غاية معينة مثل اختراع غراهام للهاتف.<sup>6</sup>
- **الاكتشاف:** هو اكتساب معرفة جديدة بأشياء كان لها وجود من قبل، سواء كان الوجود مادياً أو كان نتيجة ترتيب لمعلومات سبق وجودها مثل اكتشاف كريستوف كولومبس لجزر الهند الشرقية.<sup>7</sup>
- **الابتكار:** هو التوصل إلى شيء جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة، أي تطبيق الفكرة في الواقع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 299.

<sup>2</sup> عمر جهاد عبد الحكيم محمديّة، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 30.

<sup>3</sup> ريموش عبد الحكيم، بولعراي صلاح الدين، اثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمؤوسين دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2016، ص 10.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط 6، دار وائل للنشر، الأردن، ص 389.

<sup>5</sup> محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 305.

<sup>6</sup> الزهرة الأسود، مساهمة الممارسة التدريسية للأستاذ الجامعي في تعزيز السلوك الإبداعي لدى طلبته، دراسة ميدانية من وجهة نظر طلبة جامعة ورقلة، مذكرة ماجستير في علم التدريس، كلية الاداب والعلوم الانسانية، جامعة ورقلة، 2008، ص 81.

<sup>7</sup> نفس المرجع السابق، ص 81.

ولقد أوجدت التغييرات التنافسية التي تواجهها المنظمة الحاجة إلى الإبداع، وتظهر عندما يدرك متخذوا القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب. وهذا التفاوت يحث الإدارة على دراسة تبني أسلوب جديد. وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغييرات في بيئة المنظمة مثل التغييرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإن شعرت المنظمة أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها تحاول سد هذه الفجوة ويكون ذلك من خلال الإبداع.<sup>2</sup>

وتظهر أهمية الإبداع أيضاً في المجالات التالية:<sup>3</sup>

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب؛
- يساهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل؛
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه؛
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات؛
- يساهم في تحضير المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تمتيتها من خلال توفير برامج متخصصة.

### ثانياً: أنواع ومستويات الإبداع

يتنوع الإبداع إلى إبداع إداري وإبداع فني، وتنفرع مستوياته إلى إبداع على مستوى الفرد وإبداع على مستوى الجماعة وأخيراً إبداع على مستوى المنظمة.

#### 1/ أنواع الإبداع:

يمكن تحديد نوعين من الإبداع:

- **الإبداع الإداري:** وهو إبداع يشمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي ومختلف العمليات والسياسات واستراتيجيات جديدة ونظم ورقابة جديدة.<sup>4</sup> وكذا طبيعة العلاقات مع العاملين، فهو إبداع لتحقيق تنظيم جديد كتطبيق فلسفة إدارية جديدة مثلاً. ويضم الإبداع الإداري إبداعاً هيكلياً أي يتم إحداث تغيير في نظم

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار " المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة" دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 19.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 391.

<sup>3</sup> ريموش عبد الحكيم وبولعراي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 10.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 301.

- الاتصال أو في علاقات السلطة، كما قد يضم إبداعا في المورد البشري باعتماد تقنيات جديدة لتعديل سلوكهم أو يتم تعيين أفراد جدد لتولي مناصب معينة.
- **الإبداع الفني:** ويشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج، ويطلق عليه الإبداع التكنولوجي ويتضمن:
    - إبداع في إنتاج منتج جديد: أي ذلك الإبداع الذي ينتج عنه منتج جديد سواء كانت سلعة أو خدمة ويعبر عنه بأنه إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لإشباع الحاجات بطريقة أفضل.<sup>1</sup>
    - إبداع في طريقة الإنتاج: وهو تحسين أو إدخال طريقة جديدة في الإنتاج أو في تقديم الخدمات أي في المنتجات، والتي ينتج عنها تخفيض في تكاليف الإنتاج وزيادة المبيعات من جهة، كما يعبر عنه بأنه تبني طرق إنتاج جديدة أو الطرق المعمول بها من قبل المؤسسة مع أحداث تحسينات عليها.<sup>2</sup>

## 2/ مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع في المستويات التالية:

- **الإبداع على مستوى الفردي:** بحيث يكون لدى العاملين أفكار إبداعية خلاقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها مثل الذكاء والموهبة وأخرى مكتسبة كحل المشكلات، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها.<sup>3</sup> ومن بين خصائص الفرد المبدع نجد:<sup>4</sup>
  - المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله؛
  - التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع؛
  - الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
  - الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، مستقل، مثابر، عالي الدافعية، ومتشكك ومفتوح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة؛
  - الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة؛
  - العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

<sup>1</sup> ريموش عبد الحكيم وبولعراي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> بلوناس عبد الله وطراد فارس، الإبداع و دوره في نمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للتسيير، العدد 4، الجزائر، ص 166.

<sup>3</sup> عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، مرجع سابق، ص 33، 34.

<sup>4</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 304.

- **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه والتوصل إليه من قبل الجماعة اعتماداً على خاصية التداؤب، حيث أن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، نتيجة للتفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي والخبرة والمساهمة في المساعدة لبعضهم البعض.
- **الإبداع على مستوى المنظمات:** فهناك منظمات تتميز بمستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات مثالي لمنظمات أخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من توافر الإبداع الفردي والجماعي.

### ثالثاً: مفهوم السلوك الإبداعي

يعرف السلوك الإبداعي على أنه "تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل، ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات جديدة". كما يعرف على أنه " محصلة قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض الفكرة أو تبنيها، فان كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً وإلا عد سلوكاً إبداعياً.<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه ذلك " السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل ، وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات جديدة، إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية".<sup>2</sup> وعرف كذلك على أنه " عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير، واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار الى واقع مطبق وذو منفعة".<sup>3</sup>

إذن للسلوك الإبداعي هو ذلك السلوك الذي يسبق الإبداع يبدأ بالتفكير وجمع المعلومات وتقييم البدائل من أجل تقديم شيء جديد.

**إن الفرق بين الإبداع والسلوك الإبداعي يكمن في أن الإبداع هو تقديم شيء جديد سواء كان سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو مجموعة من الأفراد في موقع العمل، حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية.**<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة اردن، مجلة المنارة، المجلد 13، العدد 2، جامعة آل البيت، الأردن، 2005، ص78.

<sup>2</sup> عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> سليمان سالم الحجايا، ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في اقليم جنوب الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 13، العدد 1، جامعة الطفيلة التقنية، الأردن، 2012، ص314.

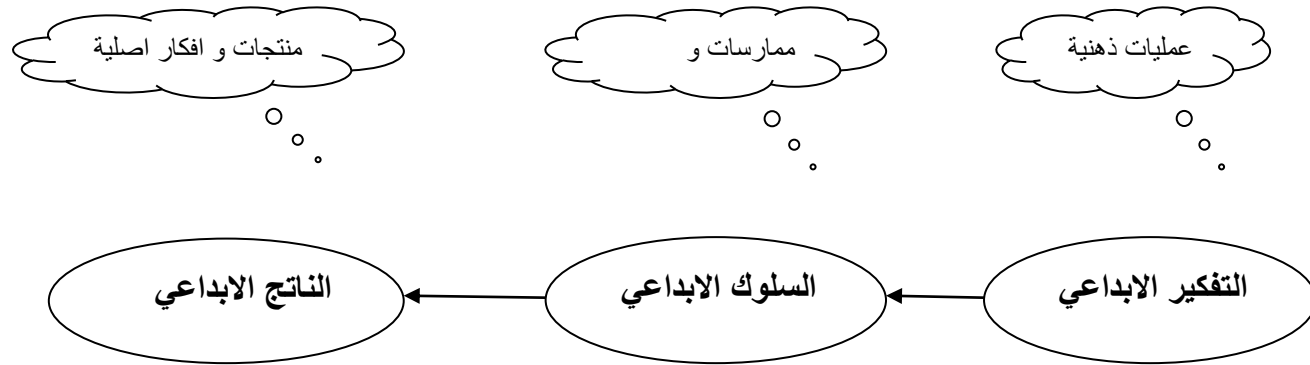
<sup>4</sup> عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، مرجع سابق، ص 30.

بشكل آخر يظهر الفرق بان الإبداع هو عبارة عن قدرات ذهنية ينتج عنها أشياء غير مألوفة، بينما السلوك الإبداعي هو النشاط المميز الذي يقوم به الفرد في موقع عمله، والذي ينتج كحصيلة لمجموعة قرارات تبدأ بالتفكير وتنتهي بتبني فكرة معينة، و ليس بالضرورة أن يصل إلى نتائج جديدة، بل هو مرحلة لابد وان تسبق الإبداع في شكله النهائي.

وهنا يظهر الفرق بين التفكير الإبداعي والسلوك الإبداعي حيث أن الإبداع يعتبر عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصرا عقليا وعنصرا انفعاليا وآخر سلوكيا. والبدائية تكون بالعنصر العقلي والذي يسمى بالتفكير الإبداعي حيث يولد شعورا انفعاليا كالقلق أو الخوف أو الرضا، ثم يجسد العنصرين السابقين في السلوك الإبداعي ظاهرا للآخرين، الذي بدوره قد يترجم في النهاية إلى نواتج إبداعية.<sup>1</sup>

ويمكن أن نصور العملية الإبداعية بمكوناتها وعلاقتها من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (1-2): منظور متكامل للعملية الإبداعية



المصدر : محمد سعيد جوال ، ، التمكين واثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015، ص 179.

### الفرع الثاني: قياس السلوك الإبداعي وعناصره

#### أولا : قياس السلوك الإبداعي

يمكن قياس السلوك الإبداعي من العناصر التالية:

1- القدرة على التغيير: وتعتبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها، بالإضافة للدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير والانتقال من مستوى لآخر، بالإضافة للتكيف مع التغيير الذي يحدث في العمل.

<sup>1</sup> محمد السعيد جوال، التمكين واثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015، ص 179.



2- **العصف الذهني:** يعد العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وقد يتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار إذا كانت على صواب ولها منفعة ومنتق عليها برأي الأغلبية.

3- **حل المشكلات:** ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها، واتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشكلات في الوقت المناسب، أضف لذلك محاولة توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها وإيجاد الحلول المناسبة لها حتى وإن كان هنالك ندرة للمعلومات.

### ثانياً: عناصر السلوك الإبداعي

اتفق الباحثون على عدد من عناصر السلوك الإبداعي نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

1- **الطلاقة:** ويقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والأنوع، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار قد تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات وإلى إنتاج إبداعي، بل وربما عدد قليل من هذه الأفكار أو فكرة جديدة بان تكون ذات استثمار إبداعي. كما يمكن تقدير الطلاقة كأحد العناصر المهمة في السلوك الإبداعي انطلاقاً من كونها المحرك الرئيسي للوصول إلى حل المشكلات، من خلال عدم استسلام المبدع أو قنوطه من إيجاد أو اقتراح العديد من الأفكار.

وهناك خمسة أنواع للطلاقة وهي:

- طلاقة الأفكار: وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار في زمن واحد.
  - طلاقة اللفظ: وتعتبر عن مدى سرعة الفرد في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
  - طلاقة التداعي: وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
  - طلاقة التعبير: وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
  - طلاقة الأشكال: وتعتبر عن مدى قدرة الفرد على تقديم الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.
- 2- **المرونة:** وهي تتضمن الجانب النوعي في السلوك الإبداعي، حيث تعبر عن القدرة العقلية للفرد على تغيير اتجاهات تفكيره لأكثر من زاوية وعدم التجمد والإصرار على اتجاه واحد. وبالتالي فالشخص المبدع يحاول ألا يجعل تفكيره أسيراً لنهج معين، حيث أنه يمتلك القدرة على التكيف مع الظروف ومعطيات التغيير المتجدد واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي ولها نوعين هما:
- مرونة التكيف: وتتصل بقدرة الفرد على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير والسلوك.
  - المرونة التلقائية: وهي التي تظهر دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي بذلك الشخص من خلالها عدداً من الاستجابات الفكرية والسلوكية التي لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما إلى اتجاهات متعددة.

<sup>1</sup> محمد سعيد جوال، مرجع سابق، ص ص 186، 187.

- 3- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف في النظام، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذا القدرة على ملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد وإثارة التساؤلات حولها.
- 4- **الأصالة:** وتتمثل في القدرة على إنتاج أفكار أصلية قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، حيث انه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت أصالتها، فالشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به. وتتميز الأصالة عن باقي عناصر السلوك الإبداعي كما يلي:
- إن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجديتها.
  - إن الأصالة لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته وأفكاره هو شخصيا كما في المرونة بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.
  - الأصالة لا تتضمن شروطا تقويمية بالنظر إلى البيئة، كما لا تحتاج إلى قدر كبير في نقد الذات، وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات التي تحتاج إلى قدر مرتفع من التقويم سواء للبيئة أو الذات.
- 5- **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** وتعني قدرة الفرد على التركيز في المشكلة وعدم التنازل عن الهدف والإصرار في تتبعه والسير باتجاهه.
- 6- **قبول المخاطرة:** تعني اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، إضافة إلى تحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد المبدع.
- 7- **التحليل والربط:** ويقصد بها كفاءة الفرد في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر أي تحليل المادة المجمعدة للمشكلة من أجل تفرعها إلى مجموعة قضايا اصغر، أما الربط فيتمثل في القدرة على استغلال المعرفة والخبرة والمهارة من أجل إدراك العلاقات بين الأثر والسبب.
- 8- **النزوع إلى التجريب:** يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر والقضايا التي يمكن أن يراها الآخرون أبعدا مسلما بها، بل انه يميل عادة إلى الشك وانتقادها واعتبارها أمورا نسبية، لذا فان عملية التجريب والتحقيق والتأكد يعد من الصفات الأساسية للسلوك الإبداعي.
- 9- **القدرة على الابتكار:** وتعني الخروج على المألوف في التعامل مع المشكلات والنظم والقوانين، وعدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية والرغبة في التغيير نحو الأفضل.

### ثالثا : مراحل السلوك الإبداعي

السلوك الإبداعي ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية خاطفة وسريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة والتي يعتمد بعضها على بعض لخصها الباحثون في التالي:<sup>1</sup>

1- **مرحلة الأعداد والتحضير preparation stage**: ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية والبحث في الذاكرة من أجل إجراء القراءات المختلفة. إن الأفكار في هاته المرحلة عادة ما تكون غامضة المعالم وتكون في نطاق التصور البصري، لذا فالمطلوب من الفرد في هاته المرحلة التركيز وطرح العديد من الأسئلة على نفسه، كذلك يجب التأكيد على المرونة والصبر من أجل ضمان القدرة على تعديل الأفكار بما يتناسب مع طبيعة المشكلة.

2- **مرحلة الاختمار أو التفريخ incubation stage**: وهي تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تحمله من معاناة وألم، حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع. إن الشخص المبدع في هاته المرحلة يكون خاملا ولا يظهر أي نشاط يذكر، حيث يحاول فيها العقل أن يستوعب كل المعلومات والأفكار والوقائع ذات العلاقة، كما يكون الخيال فيها نشيطا، وعادة ما يصاحبها القلق نتيجة التوترات النفسية والتقلبات المزاجية التي تفرضها المشكلة.

3- **مرحلة البروغ أو الإشراق illumination stage**: وتتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلا بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدع، وتعتبر مرحلة البروغ عن الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وربطها بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الأمثل لها، ويتم ذلك بإعطاء العقل الظاهر فترات للراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المحددة بحيث يحتوئها العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى حل نموذجي لها، فيتدفق الحل مرة أخرى إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين.

4- **مرحلة التحقيق verification syage**: في هاته المرحلة يتم تجريب واختبار الأفكار الجديدة التي تم التوصل إليها، ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها، وإن يتأكد من صحتها وفعاليتها، كما عليه أن يتوقع النقد من قبل الآخرين، والمهم هنا أن مرحلة التحقيق تفيد المبدع في التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة، مما يساعدها على تعديلها وتكييفها قبل أن يترجمها على شكل نواتج إبداعية نهائية.

<sup>1</sup> محمد سعيد جوال، مرجع سابق، ص ص 188، 189.

الفرع الثالث: مقومات السلوك الإبداعي و أساليب تنميته

أولاً: مقومات السلوك الإبداعي

تلخص الدراسات السابقة مقومات السلوك الإبداعي في الآتي:<sup>1</sup>

- **الذكاء:** يؤكد الكثير من الباحثين أن كل مبدع ذكي وليس كل ذكي مبدع، وهذا يعني أن الذكاء شرط أساسي للسلوك الإبداعي لكنه ليس كاف، حيث يحتاج إلى مقومات أخرى مرتبطة بشخصية الفرد من جهة وبخصائص البيئة من جهة أخرى.
- **الانفعالية:** توصل العديد من الدراسات إلى أن الشخص الذي يميل إلى السلوك الإبداعي غالباً ما يتسم بالاتزان وبنضوج انفعالي يزيد عن اقرانه، كما يشعر بالأمان وعدم الخوف والاستقلالية والثقة بالنفس، بالإضافة لكونه يقدر ذاته كما يقدره الآخرون ويحترم آراءهم ويساعدهم.
- **الدافعية:** وتعتبر عن قرار يصدر من داخل الفرد في أن يتحرك نحو التنفيذ والممارسة بطابع إبداعي.
- **التعلم:** حيث أن المعرفة والمعلومات واسعة الاطلاع ضرورية لتنمية السلوك الإبداعي.
- **الاجتماعية:** حيث أن توفير الجو الاجتماعي الملائم والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة له تأثير كبير على المبادرة والمحافظة على السلوك الإبداعي، لذا يعد المناخ التنظيمي الداعم أرضاً خصبة لتنمية التفكير الإبداعي وتحفيز السلوكيات والممارسات الإبداعية.
- **الزمن:** حيث أظهرت دراسات عديدة أن التركيز والعمل الجاد لمدة لا تقل عن عشر سنوات في مجال التخصص ضروري لتنمية السلوك الإبداعي، لكن هذا لا يعتبر قاعدة عامة وخصوصاً مع تطور بيئة العمل، لكن يمكن القول أن العامل يحتاج فترة من الزمن لكي يظهر في سلوكه الإبداع.

ثانياً: العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي

وتتمثل تلك العوامل في مجموعة من الخصائص:<sup>2</sup>

- 1- **الخصائص الفردية:** إن وجود السلوك الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم، أي يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات، فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره.
- 2- **خصائص المناخ التنظيمي:** إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة، لكن ظهورها إلى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبة لنموها وتطورها، وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي ( البيئة الداخلية ) ومن أهم هذه العوامل في البيئة الداخلية مرونة التنظيم التي تعني قدرة التنظيم على الاستجابة التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى طبيعة العمل، حيث أثبتت الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة

<sup>1</sup> محمد سعيد جوال، مرجع سابق، ص 181.

<sup>2</sup> عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، مرجع سابق، ص 32.

الفرد أمامه تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات الإبداع لديه على ألا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته، مما يؤثر عليه سلبا. كذلك أهمية الانجاز حيث تؤكد المنظمات على الإنتاج والإنتاجية كأساس للمكافأة المادية والمعنوية.

3- **خصائص جماعات العمل:** إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلول أفضل، وإن الحل المبدع للجماعة يتطلب أن يتكون من أفراد شخصياتهم مختلفة. كذلك إن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وتماسكا من الجماعة غير المتماسكة. كذلك إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من تلك الجماعة التي لا يوجد لديها انسجام، أضف إلى ذلك أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة، وأخيرا إن السلوك الإبداعي يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث إن تبادل المعلومات والأفكار والآراء تسهم بصورة واضحة في توسيع دائرة الرؤية والخيال.

4- **أنماط السلطة والقيادة:** إن السلطة لها نوعان المركزية ولا مركزية، فالمركزية تعني تركيز السلطة بين الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع، أما اللامركزية فهي تعني توزيع السلطة مما يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة وهو ما يدفع للسلوك الإبداعي.

### ثالثا: متطلبات السلوك الإبداعي

أغلب الدراسات الغربية قامت بتلخيص أهم متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي من خلال العديد من العوامل، أهمها: التركيز على الحوافز المادية والمعنوية والفكرية والرحلات الترفيهية، وتخصيص ميزانية كافية للبحث والتطوير، والتشجيع على تحمل المخاطر من خلال تقدير الأفكار الجديدة والمفاهيم غير التقليدية، وتقبل الأخطاء التي لا مكن تجنبها إذا لم تنجح المحاولات الإبداعية، وتطوير الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل والتأكيد على المرونة في تطبيقها، والتأكيد على التأهيل الدوري والتخصص لإيضاح أهمية الإبداع وتدريب العاملين على أساليب تنمية القدرات الإبداعية، وإيفاد العاملين إلى الخارج لنقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة، والاعتماد على المعايير العلمية في عملية التوظيف لاختيار الأشخاص المناسبين بالإضافة إلى تعيينهم في الأماكن التي تتناسب مع قدراتهم وميولاتهم، وزرع روح العمل الجماعي بين العاملين، وإعطائهم الحرية لتقديم الأفكار التي تؤدي إلى التغيير البناء، والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية منها بعد اختبارها بشكل علمي.<sup>1</sup>

### رابعا: أساليب تنمية السلوك الإبداعي

لا يوجد عدد محصور من الأساليب لتنمية السلوك الإبداعي، لكن الأكثر انتشارا واستعمالا في المنظمات وتداولها بين الباحثين والمتخصصين نجد العصف الذهني وطريقة سكامبر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد الجوال، مرجع سابق، ص 201.

<sup>2</sup> نفس المرجع سابق، ص 205.

## 1- العصف الذهني:

يعود أسلوب العصف الذهني إلى صاحب الفكر الأمريكي اوسيرن "ALEX OSBORN" الذي يعتبر أول من استخدم هذا الأسلوب للحصول على أفكار إبداعية في حل بعض المشاكل والخروج عن أحادية الجانب في الرأي للوصول إلى أفكار أكثر حداثة وأكثر مرونة<sup>1</sup>.

من أهداف العصف الذهني الذي يعد الهدف الأساسي هو إزالة الخشية والخجل من نفوس المشاركين في جلسات العصف الذهني، والقضاء على الحساسية من النقد والتقييم والسماح باستخدام أفكار الغير، مما يؤدي إلى الوصول لحل المشكلة التي تؤدي إلى النجاح فيه للجميع<sup>2</sup>.

يعتبر العصف الذهني احد أهم النشاطات والدعائم لخلق الأفكار الإبداعية وتدفقها، لأنه يعتمد على أسلوب الإثارة والمحاكاة بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة، والبدء باستقبال الحلول المقترحة من قبل تلك الجماعة لحل هذه المشكلة شريطة أن تتصف حلقة النقاش بين المجموعة بما يلي:<sup>3</sup>

- أن يطرح كل واحد في المجموعة ما لديه من أفكار ومقترحات وحلول دون تحفظ وخجل، لان هدف اجتماع المجموعة هو إيجاد تدفق العديد من الأفكار بغض النظر عن قيمتها أو ما تحققه من حلول للمشكلة.

- أن لا يسمح لأي عضو في المجموعة أن ينتقد الآخر، بل ويجب أن يضيف ويأتي بمعلومات أخرى إلى جانب المعلومات التي يقدمها الآخرون دون توجيه الانتقاد لأي طرف من الأطراف.
  - تشجيع أي فكرة حتى ولو كانت خيالية أو تتعارض مع الموضوع.
  - أن يتم تشجيع أعضاء المجموعة على ضحك اكبر قدر ممكن من المعلومات أو الأفكار أو الاقتراحات، بحيث لا يقتصر عرض الاقتراحات على الجانب النوعي فقط.
  - التركيز على نتيجة الأفكار المطروحة وعمل توليفات أو تحسينات عليها، بحيث يتم ربط بعض الأفكار التي تتشابه مع بعضها البعض، والعمل على تطويرها من خلال أفكار الآخرين التي يمكن الحصول عليها عن طريق طرح أسئلة إضافية بأسلوب آخر للوصول إلى المعلومة المستهدفة.
- وعليه يمكن استخلاص القواعد المهمة للعصف الذهني من اجل تحفيز التفكير الإبداعي:<sup>4</sup>
- ضرورة تجنب النقد والحكم عن الأفكار؛

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونة، ادارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 103.

<sup>2</sup> شموع نبهان مصطفى عمر، اثر استخدام مدخل العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي والتحصيل في مادة الجغرافيا لدى طالبات السابع في محافظة شمال قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص 13.

<sup>3</sup> عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 104.

<sup>4</sup> عبد الله محمد هنانو، مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب، مقال على الموقع

elibrary.mediu.edu.my/books/MAL11437.pdf، 2008، ص 16.

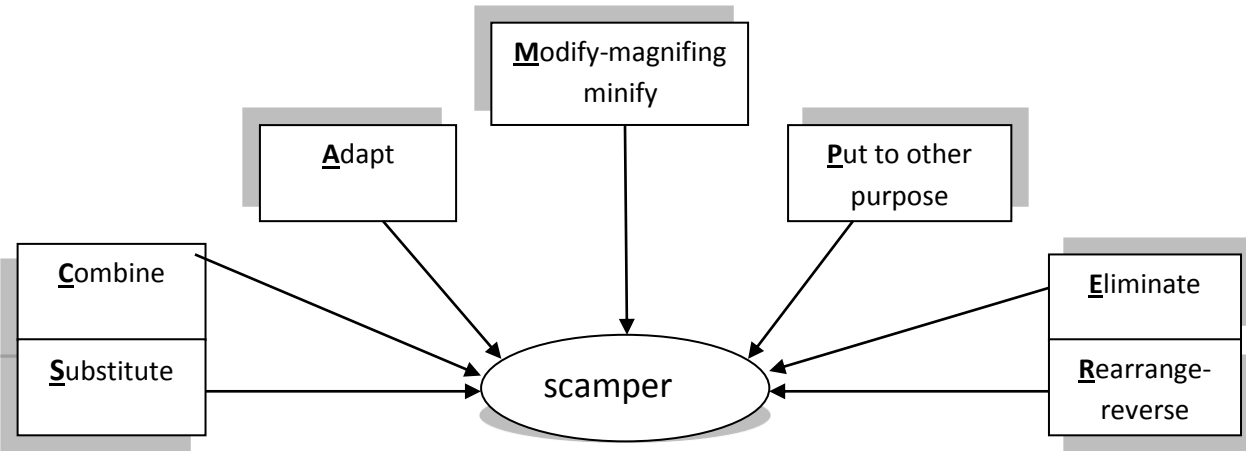
- إطلاق حرية التفكير واستقبال الأفكار مهما كان مستواها؛
- المطلوب هو اكبر عدد ممكن من الأفكار أي الكم قبل الكيف؛
- البناء على أفكار الآخرين.

## 2- طريقة سكامبر scamper:

وهي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة مختصرة بالكلمة الانجليزية حيث يمثل كل حرف منها مجالاً لطرح أسئلة تساعد على توليد الأفكار والممارسات الإبداعية، وتقوم هذه الطريقة على المبدأ الذي يسمى "المعالجة الذكية" والتي تعتبر مرادفاً للإبداع، حيث تركز على فكرة أساسية مفادها أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة لفكرة قديمة تمت إعادة معالجتها وتحويرها.<sup>1</sup>

ابتكر بوب ابرلي طريقة سكامبر لتوليد أفكار منفذة مسبقاً من خلال تنفيذ عدة استراتيجيات تعتمد على الأسئلة الموجهة وكلمة سكامبر مختصرة من أوائل كلمات الأداء بالانجليزية الموضحة في الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (1-3) : دلالات كلمة scamper



المصدر: زهور حسين القرافي، تعلم كيف تدع في مهارات التفكير، سلسلة الاستراتيجيات الحديثة بين الدراسة والتطبيق والتطوير، السعودية، ص 78.

كلمة سكامبر scamper وتعني اصطلاحاً "الانطلاق أو الجري والعدو..." وكل حرف من الحروف السبعة يشير إلى الكلمات أو المهارات التي تشكل في مجملها "قائمة توليد الأفكار" وهي كالتالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد الجوال، مرجع سابق، ص 207.

<sup>2</sup> زهور حسين القرافي، تعلم كيف تدع في مهارات التفكير، سلسلة الاستراتيجيات الحديثة بين الدراسة والتطبيق والتطوير، السعودية، ص 77.

- الاستبدال substitute: هو أداء الشخص لدور شخص آخر، أو استخدام شيء معين بدل شيء آخر، وتتضمن التساؤلات التالية: ماذا بعد؟ هل هناك مكان آخر؟ هل هناك وقت آخر؟..... إن عملية الاستبدال تنتج لنا أفكارا جديدة.
- التجميع combine: هو تجميع الأشياء مع بعضها البعض لتكون شيئا واحدا، وتتضمن التساؤلات التالية: ما الذي تستطيع أن تجمعها؟ ما الذي يتقابل مع؟ ما هي الأهداف؟ ما هي الأفكار؟ ما هي الموارد؟.....
- التكيف adapt: هو التكيف لملائمة غرض أو ظرف محدد من خلال تغيير الشكل، أو إعادة الترتيب، أو الإبقاء عليه كما هو وتتضمن التالي: إعادة التشكيل، التعديل، التلطيف، التسوية، الموافقة..... إن كثيرا من الأفكار لا تعمل في ظروف معينة وان إدخال تعديلات إليها تجعل منها أكثر قبولا.
- التعديل modify: هو تغيير الشكل أو النوع من خلال استخدام ألوان أخرى: أو أصوات أخرى أو حركة أخرى أو شكل آخر أو حجم وطعم آخر... الخ
- التكبير magnify: هو تكبير في الشكل أو النوع من خلال الإضافة إليه وجعله أكثر ارتفاعا أو أكثر قوة أو سمكا أو طولا....
- التصغير minify: هو تصغير الشيء ليكون اصغر أو اقل من خلال جعله اصغر أو اخف أو أبطأ أو اقل حدوثا وتكرارا أو اقل سماكة...
- الاستخدامات الأخرى put to other purpose: استخدام الشيء لأغراض غير تلك التي وضع من أجلها أصلا، وتتضمن الأسئلة الآتية: ما هي الاستخدامات الجديدة؟ ما هي الأماكن الأخرى التي يستخدم بها؟ متى يستخدم وكيف؟....
- الحذف eliminate: وهو الإزالة أو التخلص من النوعية، وتتضمن التساؤلات التالية: ما الذي يمكن التخلص منه؟ ما الذي يمكن تبسيطه؟.... إن إلغاء بعض صفات الشيء يخلق وضعًا جديدًا.
- العكس reverse: وهو الوضعية العكسية أو التدوير، وتتضمن التساؤلات التالية: ما الذي يمكن تدويره وقلبه... وهو يعني عكس الفكرة أو الاتجاه.
- إعادة الترتيب rearrange: وهو تغير الترتيب أو التعديل أو تغيير الخطة أو الشكل أو النمط أو إعادة التجميع وإعادة التوزيع. والملاحظ أن هذه الطريقة تستخدم بشكل موسع في مجال الصناعات، وذلك لقدرتها الكبيرة على تطوير وتحسين مستويات الجودة، حيث أدى اعتمادها إلى ظهور نماذج جديدة من المنتجات الصناعية كما هو الحال في عالم السيارات، و الجدير بالذكر هنا انه ليس بالضروري طرح كل الأسئلة الموجودة، وإنما يعتمد ذلك على طبيعة ونوع الموقف.

<sup>1</sup> عبد الناصر الأشعل الحسيني، تنمية التفكير الإبداعي باستخدام برنامج سكامبر، مركز دراسات وبحوث المعوقين، جدة، ص 200، على الخط [www.gulfkids.com/pdf/Muhebah\\_D%20\(7\).pdf](http://www.gulfkids.com/pdf/Muhebah_D%20(7).pdf). تاريخ الاطلاع 2017/07/24



ويجب علينا التأكيد على أن هناك طرق وأساليب أخرى يعتمدها الكثير من الممارسين والدارسين لتنمية وتحفيز التفكير والسلوك الإبداعي، نذكر من بينها: التحليل المورفولوجي، وأسلوب دلفي، وقبعات التفكير الستة لاسمية ومصفوفة الاكتشاف.<sup>1</sup>

- يقدم احد علماء النفس " برنهارت" بان هناك بعض الاقتراحات لتنمية الإبداع للفرد وهي:<sup>2</sup>
- التعود على التفكير في المجالات التي تخلو من التعقيد والأحكام المسبقة؛
  - الاتصاف بنظرة نقدية للأحكام الشخصية ومنهجية التوصل إليها كما لو كانت من الآخرين؛
  - عدم أخذ الأمور كمسلمات واستعمال كافة الوسائل المتاحة لتمحيص الأفكار؛
  - تنمية مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل؛
  - إتاحة الفرصة للغير ممن يتصفون بالذكاء لاختيار ما نتوصل إليه من نتائج؛
  - أخذ فرصة كافية لمناقشة الأفكار الجديدة.

### خامسا: معوقات السلوك الإبداعي

أن السلوك الإبداعي باعتباره أحد أشكال التغيير نحو الأحسن، فإنه بالضرورة سيصادف العديد من الصعوبات والعقبات التي تواجهها أي محاولة للتغيير والتجديد، لذا نجد الكثير من المبدعين لا يتسع لهم المجال في منظماتهم الأمر الذي يدفعهم الى الاستسلام والجمود أو محاولة الهجرة والمغادرة إلى بيئات أخرى أكثر حضا للإبداع والمبدعين. وتعتبر المعوقات الشخصية هي المعوقات الرئيسية للإبداع وتتمثل في:<sup>3</sup>

- ✓ ضعف الثقة بالنفس مما يؤدي إلى الخوف وتجنب المخاطرة؛
  - ✓ الميل إلى المجازاة مما يحد من التخيل والتوقع وبالتالي تقييد التفكير والسلوك الإبداعي؛
  - ✓ التسرع وعدم احتمال الغموض وبالتالي عدم نضوج الأفكار والأحكام؛
  - ✓ الحماس المفرط؛
  - ✓ عدم الحساسية أو الشعور بالعجز، الأمر الذي يجعل الشخص أكثر ميلا للعمل بمنطق رد الفعل وبالتالي التخلي عن أي محاولة لإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات؛
  - ✓ عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم.
- كما نذكر بعض المعوقات التي لها علاقة بالمنظمة:<sup>4</sup>
- ✓ القيادة الاستبدادية؛

<sup>1</sup> محمد سعيد الجوال، مرجع سابق، ص 209.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال " ط 6، دار وائل للنشر، ، الاردن، 2012، ص 327.

<sup>3</sup> محمد سعيد الجوال، مرجع سابق، ص 209.

<sup>4</sup> زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، ط 1، دار الرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 167.

- ✓ الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية؛
- ✓ ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توفر المناخ المناسب؛
- ✓ عدم توافر الاستقرار الوظيفي؛
- ✓ عدم وضوح الأهداف التنظيمية

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

يتم عرض في هذا المبحث اهم الدراسات العربية والاجنبية التي تطرقت الى احد متغيري الدراسة وتلك التي تناولت العلاقة بينهما في المطلب الاول والثاني، اما المطلب الثالث فتناول التعقيب على الدراسات السابقة والمقارنة بينها وبين هذه الدراسة.

### المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة عويضة طالب ابو اسنينة (2016) بعنوان " مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين" قدم البحث على شكل مقال في مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية، يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، من خلال بناء استبانة تكونت من ثلاث مجالات تم توزيعها على 199 معلما.

بينت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة كان متوسطا على الدرجة الكلية ولكل مجال من مجالات الدراسة.

2- دراسة بندر عفتان عايض العتيبي (2016) بعنوان " مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة الاحمدي في دولة الكويت" قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ال البيت، الكويت هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية ومعرفة اثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 1037 معلم ومعلمة، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة الأحمدية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين متوسط. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة على مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والعكس بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.

وأوصت الدراسة ببناء ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة قائمة على العمل بروح الفريق والرقابة الذاتية للمعلمين والمدراء، من خلال زرع الثقة بين أفراد العاملين وكذا تهيئة البيئة المناسبة والداعمة لتوفر الثقة التنظيمية من خلال إقامة ورش عمل للمديرين لتعريفهم وتوجيههم بأهمية الثقة التنظيمية داخل المؤسسة.

3- دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمدي (2016) بعنوان " اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية "، حيث قدمت هذه الدراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. هدفت الدراسة إلى تحديد اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى

العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتوزيع 65 استبانة تم استرجاع 61 منها.

أهم نتائج هذه الدراسة تمثلت في: وجود مستوى عالي من التمكين الوظيفي ومستوى عالي من السلوك الإبداعي، وتأثير التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي كان ايجابيا. اوصى الباحث باعتماد التمكين الوظيفي أسلوبا إداريا في المؤسسة وذلك لتعميق الوعي بهذا الجانب نظرا لأهميته في توجيه السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى الحاجة لاهتمام الإدارة العليا بالعاملين ذوي الأفكار الخلاقة ودعمهم معنويا وماديا.

4- دراسة احمد عبيد الرشدي وكايد سلامة ( 2015) بعنوان " درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم"، قدمت على شكل مقال في مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات و التربوية. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة و علاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس ، وللإجابة عن الأسئلة فقد اختبرت عينة عشوائية قدرت بـ 335 عضو من هيئة التدريس في الجامعات قيد الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي باستبيانين درجة الثقة التنظيمية والدافعية. توصلت الدراسة إلى أن درجة الثقة التنظيمية مرتفعة في كلتا الجامعتين و كذلك درجة الدافعية ووجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائيا بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

واقترح الباحثان المحافظة على هذه المستويات المرتفعة من الثقة التنظيمية والدافعية من خلال الاستمرار في الخطط الحالية وتحديثها بشكل مستمر، وإجراء دراسات وصفية ارتباطية أخرى على بيئات تربوية مختلفة.

5- دراسة منى عبد الهادي المرشد (2014) تحت عنوان " الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض"، قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك موظفات جامعة الأميرة نورة لأبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد الإبداع الإداري، والتعرف عما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض. ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بتطبيق أسلوب العينة العشوائية باختيار عينة بلغت 321 موظفة، كما استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي مستخدمة في ذلك الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

أهم نتائج الدراسة تمثلت في إدراك موظفات الجامعة لأبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد الإبداع الإداري، كما أوصت الباحثة بضرورة توعية موظفات الجامعة بثقافة الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الثقة التنظيمية بينهم وإشاعة ثقافة حب العمل وروح الانتماء للجامعة.

6- دراسة جهاد فظام السرحان (2012) بعنوان "مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التربية والتعليم للبادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين"، قدمت على شكل مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة آل البيت. من أبرز أهداف هذه الدراسة هو التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التربية والتعليم للبادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين، وتحديد اثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومرحلة التدريس على مستوى الثقة التنظيمية، لتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثة على استبانته تكونت من 65 فقرة وزعت على عينة مقدره ب 635 فرد. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود مستوى مرتفع للثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة أبرزها في مجال السياسات الإدارية ومجال فرص الإبداع والابتكار للمعلمين ثم مجال القيم التنظيمية وأخيرا مجال أسلوب الإدارة في التعامل مع المعلمين.

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الباحثة بخلق جو يتميز بالعدالة بين المعلمين وغرس الثقة في نفوس المعلمين من خلال تطبيق القوانين على الجميع وتفعيل دور مشاركة المعلم في صنع القرارات والتركيز على تدريب المديرين لإعدادهم كفاءة تربوية في المستقبل.

7- دراسة ميسون طلال الزعبي (2012) بعنوان "درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية". قدمت هذه الدراسة على شكل مقال في مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي المدارس محل الدراسة، حيث تم توزيع استبانته على عينة الدراسة البالغ عددها 159 فرد، إذ تم اختيارهم عشوائيا.

وأظهرت النتائج توفر درجة عالية من السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة، وعدم تأثير المتغيرات الشخصية كالجنس والمؤهل العلمي والخبرة في السلوك الإبداعي. ووضعت الباحثة عدة توصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات على مدارس مديريات التربية والتعليم المختلفة في الأردن لغاية الكشف عن درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي المدارس الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية.

8- دراسة سليمان سالم الحجايا (2012) بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الاردن". قدم البحث ك مقال في مجلة العلوم التربوية والنفسية ، الأردن. كان هدف هذه الدراسة هو معرفة ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري مدارس

الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم، قام الباحث بتوزيع استبانته على مجتمع قدر بـ 205 فرد. أهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي كما ترد الباحث بضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمصادر التي لها دور رئيسي في خلق ضغوط العمل لدى المديرين، ومحاولة مساعدتهم في التخلص منها باعتبارها ذات تأثير سلبي في السلوك الإبداعي.

**9- دراسة احمد بن حسن الوزاب الزهراني (2011) تحت عنوان "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإبداعي الإداري"**، قدمت الدراسة ضمن متطلبات الحصول على ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، السعودية. تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل مستوى الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي لدى المديرين في الجهاز الإداري بالمدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف، وتحديد طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية و السلوك الإبداعي. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي باعتباره الأسلوب الأنسب لتحقيق الأهداف، وبهذا توصل الباحث إلى انه كلما تحسن مستوى الثقة التنظيمية للمديرين في المدارس الثانوية قيد الدراسة كلما تحسن السلوك الإبداعي لديهم ومستوى القدرة على الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات لديهم. اهم توصيات الباحث تمثلت في:

- إقامة ورش العمل والندوات للبحث في كيفية تعزيز الثقة لدى مديري المدارس الثانوية.
- تهيئة البيئة المناسبة لمديري المدارس الثانوية للإبداع في العمل.
- توفير فرص التدريب والتأهيل لمديري المدارس الثانوية في مجالات العمل الإداري.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول واقع الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

**10- دراسة رجب حسنين محمد الرفاعي (2009) بعنوان "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين بجامعة اسيوط"**، قدم البحث على شكل مقال في المجلة العربية للعلوم الادارية، الكويت. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين بجامعة اسيوط، من خلال توزيع 204 استبيان على المديرين. توصل البحث إلى أن هناك عدم وجود اختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري تبعاً للمستويات الإدارية، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري باعتبار أنهما متغيران مجملان أو أحاديا البعد، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإبداعي الابتكاري.

**11-** دراسة حامد كاظم متعب وعامر علي العطوي (2008) بعنوان " دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية"، قدمت على شكل مقال بجامعة القادسية، العراق. تهدف الدراسة إلى تقييم مستوى الثقة التنظيمية ومستوى مخرجات العمل الموقفية ( الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمية) والسلوكية ( الأداء الوظيفي، سلوك المواطنة وسلوك الابداع)، وتحديد تأثير متغير الثقة التنظيمية على مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية للعاملين. يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة ووزعت على عينة ضمت 98 فرد. توصل الباحثان إلى عدة نتائج منها:

- وجود تقبل منخفض نوعاً ما من قبل العاملين عينة البحث اتجاه متغير الثقة بالإدارة، ووجود كذلك تقبل ايجابي اتجاه متغير الثقة بالرئيس المباشر ويزملاء العمل.
  - وجود تقبل منخفض نوعاً ما من قبل العاملين عينة البحث اتجاه متغير الرضا الوظيفي، ووجود كذلك تقبل ايجابي اتجاه متغير الالتزام التنظيمي.
  - وجود تقبل منخفض نوعاً ما من قبل العاملين عينة البحث اتجاه متغير الرضا الوظيفي، ووجود كذلك تقبل ايجابي اتجاه متغير الالتزام التنظيمي.
  - توفر الثقة التنظيمية يساعد على تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ويحفزهم على انتهاج سلوك المواطنة وسلوك الإبداع.
- اهم توصيات الباحثين تمثلت في مبادرة الإدارة العليا إلى تحسين إدراك العاملين اتجاه جدارتها بالثقة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية والفرص التي تحسن من علاقة الإدارة بالعاملين، والاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية.

**12-** دراسة حسام عبد الله الاحمد (2008) " اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب"، قدم البحث لنيل درجة الماجستير، جامعة حلب. هدف هذا البحث إلى تشخيص واقع الثقافة التنظيمية والتعرف على مستوى السلوك الإبداعي للعاملين والانجازات الإبداعية والتعرف على النواحي الايجابية الدافعة والسلبية المعوقة لتنمية السلوك الإبداعي في الشركات واثر الثقافة التنظيمية في السلوك الإبداعي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت استبانة على عينة بلغت 95 مديراً من شركات الغزل، وأظهرت النتائج توافر السلوك الإبداعي بمستوى جيد واهتمام الشركات بالإنجازات الإبداعية على جميع المستويات التنظيمية مع وجود اثر واضح للثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي.

## المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية

### 1. Fabrice de Zanet, COMMENT LA CONFIANCE ENVERS LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE INFLUENCE LA CRÉATIVITÉ ET LE VOICE DES EMPLOYÉS. LE RÔLE DU SENTIMENT DE RESPONSABILITÉ.2010

اهتمت هذه الدراسة بتحليل أثر الثقة في المسؤول السلمي الأعلى على الإبداع لدى العاملين كأحد جانبيين مهمين في تقييم مستوى المبادرة لهم. وقد استخدمت أداة الاستبيان الموزع إلكترونياً لجمع البيانات الأولية من عينة تضم 275 عاملاً و 50 مسؤولاً تابعين لـ 11 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ومصغرة (PME et TPE) تنشط في القطاعين الخدمي (08 مؤسسات) والصناعي (03 مؤسسات). لتحليل المعطيات تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (وذلك بعد فحص البنية العاملية للمتغيرات عن طريق أسلوب التحليل العاملي) وقد توصلت الدراسة إلى أن ثقة العامل في مسؤوله المباشر لها تأثير موجب على الإبداع لديه.

### 2. ABRAHAM CARMELI AND GRETCHEN M. SPREITZER Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work.2009

اختبرت هذه الدراسة كيفية تأثير جملة الثقة، الاتصال والازدهار على السلوك الابتكاري لدى العمال في مكان العمل، واستخدمت عينة من 172 عاملاً في نشاطات وصناعات مختلفة. طبقت هذه الدراسة طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM في تحليل البيانات التي جمعها بأداة الاستبيان، وكان من النتائج التي توصلت إليها أنه توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين السلوك الابتكاري من جهة وكل من الازدهار، الاتصال والثقة من جهة أخرى، كما توجد علاقة ارتباط موجب دالة معنوية تربط الثقة مع كل من الاتصال والازدهار، وأن العلاقة بين الثقة والازدهار تتم بوساطة متغير الاتصال، والعلاقة بين هذا الأخير والسلوك الابتكاري تتم بوساطة الازدهار.

### 3. Yi Jiang and Wen-Ke Chen, Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity.2017

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الثقة التنظيمية على التعلم التنظيمي والإبداع في قطاع صناعة التكنولوجيا المتطورة. ومن أجل ذلك استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث قام الباحثان بتوزيع 500 استبانة على عينة من العمال ما بين مشرفين ومستخدمين في مؤسسات تنشط في منطقة ماوي للتكنولوجيا العالية في مقاطعة فوجيان بالصين، وتم استرجاع 373 استبانة صالحة للتحليل أي بمعدل استرجاع يساوي 75 في المائة.



استخدمت الدراسة في معالجة البيانات نموذج المعادلات الخطية الهيكلية LISREL لفحص مصفوفة الارتباط بين متغيراتها، وقد تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في وجود تأثيرات إيجابية كبيرة للثقة التنظيمية على التعلم التنظيمي، وكذا على الإبداع، ووجود نوع آخر من التأثير الإيجابي الدال معنويًا أيضًا للتعلم التنظيمي على الإبداع.

#### 4. Ana Felipa Correia Rodrigues and Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso, Organizational Trust, Risk and Creativity. 2013

الإشكالية الرئيسية التي دارت عليها هذه الدراسة هي محاولة الإجابة على سؤال: هل يمكن أن للثقة في القيادة أن تؤثر على سلوك الموظفين للمخاطرة أكثر بأفكار جديدة؟ وفي سبيل الإجابة على هذا السؤال تم اختيار عينة عشوائية تضم 253 موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية ومستويات الأقدمية في العمل، والذين لا يشتغلون في مكاتب إدارية، من مجتمع دراسة يضم 681 عاملاً بمؤسسة نسيج ببراغا بالبرتغال، وبصفة متناسبة بين المناطق الإنتاجية وغير الإنتاجية، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة القابلة للتحليل 244.

نتائج الدراسة بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة معنويًا بين الثقة وسلوك العمال لتقديم أفكار جديدة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مخاطرة العمال بأفكار جديدة تعزى إلى المنطقة التي ينشط فيها العمال، حيث يخاطر العمال في المناطق غير المنتجة بأفكار جديدة أكثر من العمال في المناطق المنتجة. ومن نتائج الدراسة أيضًا وجود فروق دالة إحصائية في مستوى ثقة العمال في مسؤوليهم تعزى إلى منطقة النشاط، حيث وجد أن العمال في المناطق غير المنتجة يولون ثقة في رؤسائهم في العمل أكثر من العمال في المناطق المنتجة، أو بعبارة أخرى مستويات الثقة في القيادة كانت أعلى في المناطق غير المنتجة، وبالتالي فإن العمال في هذه المناطق يأخذون المزيد من المخاطر في خلق أفكار جديدة.

#### المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال البحث وعرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة "الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي" لوحظ أن هذه الدراسة هي من الدراسات القلائل التي جمعت بين متغيري الدراسة لكون أن هذا الموضوع لم يحظى بالاهتمام الواسع.

استعرضت الطالبة عدة دراسات متعلقة بمتغيري الدراسة، دراسات تشمل متغير واحد أو تلك التي تجمع بين متغيري الدراسة، تم ترتيبها في تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم خلال الفترة (2008-2016).

تم عرض دراسات متعلقة بمتغير "الثقة التنظيمية" هدفها الرئيسي هو تحديد مستوى الثقة التنظيمية في المنظمة ودراسات متعلقة بمتغير "السلوك الإبداعي" كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى. تم الاستفادة من

هاته الدراسات في تصميم وإعداد محاور الإطار النظري والاستفادة منها في اختيار منهج الدراسة والأسلوب المناسب لتحليل البيانات.

كما ساهمت الدراسات القليلة التي سلطت الضوء على علاقة الثقة التنظيمية بالسلوك الإبداعي بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تسهيل عملية صياغة الفرضيات وبناء الاستبانة ، والجدول التالي يلخص أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

جدول رقم (1-2): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	مجال المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدمت على شكل مقال</li> <li>- تناولت متغير الثقة التنظيمية فقط</li> <li>- تمت في المدارس الثانوية لمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تهدف إلى تحديد مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة</li> <li>- تم الاستعانة بالاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات</li> </ul>	دراسة طالب أبو سنية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدراسة تمت على عينة عشوائية مكونة من 1037 فرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على مستوى الثقة التنظيمية</li> <li>- الاعتماد على المنهج الوصفي</li> </ul>	دراسة بندر عفتان عايض العتيبي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت تأثير التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي</li> <li>- تمت في هيئة تنشيط السياحة بالأردن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتبار السلوك الإبداعي متغير تابع</li> <li>- اعتماد الاستبيان والمعالجة الاحصائية ببرنامج SPSS</li> </ul>	دراسة عمر جهاد عبد الرحيم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدمت على شكل مقال</li> <li>- سلطت الضوء على علاقة الثقة التنظيمية بالدافعية</li> <li>- اختيار عينة عشوائية قدرت بـ 335 فرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج الوصفي</li> <li>- الاستبيان كأداة للدراسة</li> </ul>	دراسة كايد سلامة و احمد عبيد الرشيد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المتغير التابع للدراسة هو الإبداع الإداري وليس السلوك الإبداعي</li> <li>- عينة الدراسة تمثلت في موظفات جامعة الرياض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتمدت على الاستبيان و التحليل الإحصائي للنتائج</li> <li>- المؤسسة محل الدراسة هي جامعة</li> </ul>	دراسة منى عبد الهادي المرشد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد أبعاد الثقة التنظيمية</li> <li>- حجم العينة 635 فرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة لنيل شهادة الماجستير</li> <li>- الاعتماد على الاستبيان</li> </ul>	دراسة جهاد قظام السرحان

<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدمت على شكل مقال</li> <li>- تمت الدراسة على عينة من المؤسسة محل الدراسة قدرت بـ 159 فرد بالأردن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المنهج الوصفي</li> <li>- الاستبيان كأداة لجمع المعلومات</li> </ul>	<p>ميسون طلال الزعبي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عينة الدراسة مكونة من 205 من مديري مدارس الثانويات الحكومية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت متغير السلوك الإبداعي كمتغير تابع</li> </ul>	<p>دراسة سليمان سالم الحجايا</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- محاور الإطار النظري</li> <li>- مجتمع الدراسة والذي تمثل في مديري المدارس الثانوية بالطائف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سلطت الضوء على العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي</li> <li>- اعتماد الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات</li> </ul>	<p>دراسة احمد بن حسن الوزاب الزهراني</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المجال الزمني للدراسة</li> <li>- عينة الدراسة قدرت بـ 204 من المديرين بجامعة اسبوت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتماد المنهج الوصفي</li> <li>- الاستبيان في جمع المعلومات</li> </ul>	<p>دراسة رجب حسنين محمد الرفاعي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التطرق لعلاقة الثقة التنظيمية مع السلوك الإبداعي بصفة غير مباشرة باعتباره احد مخرجات العمل السلوكية</li> <li>- المجال الزمني للدراسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام المنهج الوصفي التحليلي</li> </ul>	<p>دراسة حامد كاظم متعب و عامر علي العطوي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عينة الدراسة بلغت 95 مدير من شركات الغزل و النسيج بحلب</li> <li>- تم التركيز على اثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الابداعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة اكااديمية لنيل شهادة الماجستير</li> <li>- اعتماد الاستبانة كاداة للدراسة</li> </ul>	<p>دراسة حسام عبد الله الاحمد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عينة الدراسة تضم 275</li> <li>- تم الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المصغرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت اثر الثقة على الإبداع</li> <li>- استخدام الاستبيان</li> </ul>	<p>دراسة Fabrice de Zanet</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM في تحليل البيانات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام الاستبيان لجمع المعلومات</li> </ul>	<p>دراسة Abraham and Gretchen</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت متغيرين تابعين هوما التعلم التنظيمي والابداع</li> <li>- عينة الدراسة قدرت 373 من مستخدمين و مشرفين في مؤسسة تنشط في منطقة ماوي للتكنولوجيا بالصين</li> <li>- استخدمت نموذج المعادلات الخطية الهيكلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت اثر الثقة التنظيمية على الإبداع</li> <li>- اعتمدت على الاستبانة والتحليل الإحصائي للنتائج</li> </ul>	<p>دراسة Yi Jiang and Wen-Ke Chen</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ركزت على الثقة بالقادة</li> <li>- مجتمع الدراسة 681 عامل بمؤسسة نسيج بالبرتغال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتمدت على الاستبيان والمنهج الوصفي</li> </ul>	<p>دراسة Ana Felipa And Ana Correia Luísa</p>

المصدر : من اعداد الطالبة

## خلاصة

تمثل الثقة عنصرا حيويا للمنظمات الفاعلة، وقد تطور مفهومها مع تطور الفكر الاداري والتنظيمي، ويقصد بالثقة التنظيمية ايمان أعضاء المنظمة ببعضهم البعض وتوقعات الأفراد بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق المصالح المشتركة. تؤدي الثقة التنظيمية إلى تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم، كما أنها تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين الايجابية. وبما أن الثقة هي متغير أساسي في العلاقات الإنسانية داخل المنظمات فقد انفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد: الثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل والثقة بإدارة المنظمة.

لا تعتبر الثقة التنظيمية هدفا في حد ذاتها بل هي وسيلة لأهداف أخرى، حيث أن الثقة التنظيمية تعتبر متطلبا لتغيير الكثير من السلوكيات والتي من أهمها التحول نحو السلوك الإبداعي، الذي يعتبر معبرا للإبداع، ويقصد بالسلوك الإبداعي ذلك السلوك الذي يسبق الإبداع يبدأ بالتفكير وجمع المعلومات وتقديم البدائل من أجل تقديم شيء جديد. ويقوم السلوك الإبداعي على عناصر الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات والأصالة، بالإضافة لقبول المخاطرة والتحليل والربط والنزوع إلى التجريب والقدرة على الابتكار.

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

## تمهيد

بعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري للدراسة نحاول إسقاط ذلك على جامعة غرداية كمؤسسة محل الدراسة، وقد كان اختيارنا لجامعة غرداية انطلاقا من كونها مؤسسة مهمة في ولاية غرداية، وحتى نبتعد عن المؤسسات الربحية التي نتناولها جل الدراسات. وقد كان مجتمع الدراسة هو رؤساء الأقسام ومساعدتهم في كليات الجامعة الستة، ونظرا لمحدودية مجتمع الدراسة تم استهدافه أملا منا للتوصل إلى نتائج مهمة يمكن الاستفادة منها لصالح الجامعة.

يتناول هذا الفصل في البداية تقديمًا لجامعة غرداية والإطار المنهجي للدراسة في مبحثه الأول المتمثل في التعريف بمجتمع الدراسة والأداة المستعملة وطرق إعدادها بالإضافة للإجراءات المتبعة في تقنين الدراسة وتطبيقها والمعالجة الإحصائية للبيانات، ويتناول هذا الفصل في مبحثه الثاني تحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنعرض في هذا المبحث المنهج المستخدم في الدراسة و الأدوات المستخدمة التي تم الاعتماد عليها.

### المطلب الأول: تقديم جامعة غرداية<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: نشأة ومهام الجامعة

- أنشئ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005 بمعهدين،
- ثم حدث تعديل لمرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين ، حيث أصبح المركز يتكون من أربعة معاهد،
- ثم تمت ترقيته إلى جامعة غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 جوان سنة 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة غرداية ، وذلك بست كليات.

وتتمثل مهام الجامعة وفق ما جاء في المواد 4-5-6 من المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 2012/06/04 في الآتي:

#### ✓ في مجال التكوين العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد،
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث،
- المساهمة في الإنتاج والنشر المعمم للعلم والمعارف، وتحصيلها وتطويرها، المشاركة في التكوين المتواصل.

#### ✓ في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها،
- المشاركة في دعم القدرات القدرات العلمية الوطنية،
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني،
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

<sup>1</sup> وثيقة مشرع جامعة غرداية، 2018.





الفرع الثالث: التطورات الرئيسية في ميادين وشعب وكذا تخصصات التكوين

تتكون حاليا جامعة غرداية من ستة (6) كليات وتسعة عشر (19) قسما وهي:

الجدول رقم (2-1): الكليات والأقسام بجامعة غرداية

الأقسام	الكليات
<ul style="list-style-type: none"> <li>العلوم الاقتصادية</li> <li>العلوم التجارية</li> <li>علوم التسيير</li> <li>علوم مالية ومحاسبة</li> </ul>	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
<ul style="list-style-type: none"> <li>البيولوجيا</li> <li>العلوم الفلاحية</li> </ul>	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
<ul style="list-style-type: none"> <li>هندسة الطرائق</li> <li>الآلية والكهروميكانيك</li> <li>الري والهندسة المدنية</li> <li>الرياضيات والإعلام الآلي</li> </ul>	العلوم والتكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> <li>التاريخ</li> <li>علوم الإعلام والاتصال</li> <li>علم الاجتماع والديموغرافيا</li> <li>علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا</li> <li>العلوم الإسلامية</li> </ul>	العلوم الاجتماعية والإنسانية
<ul style="list-style-type: none"> <li>اللغة والأدب العربي</li> <li>اللغات الأجنبية</li> </ul>	الآداب واللغات
<ul style="list-style-type: none"> <li>الحقوق</li> <li>العلوم السياسية</li> </ul>	الحقوق والعلوم السياسية

المصدر: وثيقة مشروع جامعة غرداية، 2018

وينظم التكوين في جامعة غرداية في ثمانية 08 ميادين (نظام ل.م.د):

✓ علوم وتكنولوجيا

✓ رياضيات وإعلام آلي

- ✓ علوم الطبيعة والحياة
- ✓ علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
- ✓ حقوق وعلوم سياسية
- ✓ آداب ولغات أجنبية
- ✓ علوم إنسانية واجتماعية
- ✓ لغة وأدب عربي

وفيما يتعلق بالتخصصات فالتكوين في جامع غرداية متوفر في التخصصات التالية:  
 ➤ ينظم التدريس في طور الليسانس في 40 تخصصا أكاديميا ضمن 26 فرعا. إضافة إلى تخصص واحد مهني في الطاقات المتجددة والبيئة، وذلك وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-2) : الميادين والفروع والتخصصات في الليسانس بجامعة غرداية

الميدان	الفرع	التخصص
لغة وأدب عربي	دراسات لغوية	لسانيات عامة
	دراسات أدبية	أدب عربي
		أدب جزائري
آداب ولغات أجنبية	لغة فرنسية	لغة فرنسية
	لغة انجليزية	لغة انجليزية
علوم وتكنولوجيا	آلية	آلية
	كهروميكانيك	صيانة صناعية
	هندسة الطرائق	هندسة الطرائق
	ري	ري
	هندسة مدنية	هندسة مدنية
العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	علوم تجارية	تسويق
		تجارة دولية
	علوم التسيير	إدارة الاعمال
		إدارة الموارد البشرية
	علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي وبنكي
		اقتصاد وتسيير المؤسسات
	علوم مالية ومحاسبة	محاسبة ومالية

مالية المؤسسة		
محاسبة وجباية		
إنتاج نباتي	علوم فلاحية	علوم الطبيعة والحياة
حماية النباتات		
انتاج حيواني		
بيوكيمياء		
علم الأحياء الدقيقة	علوم بيولوجية	
علم البيئة والمحيط	بيئة ومحيط	
الفقه والأصول	علوم إسلامية - الشريعة	علوم إنسانية واجتماعية
الشريعة والقانون		
العقيدة ومقارنة الأديان	علوم إسلامية - أصول الدين	
تاريخ عام	علوم إنسانية- تاريخ	
اتصال	علوم إنسانية- علوم الإعلام و الاتصال	
إعلام		
علم النفس المدرسي	علوم اجتماعية- علم النفس	
علم النفس العيادي		
علم النفس العمل والتنظيم		
علم الاجتماع	علوم اجتماعية - علم الاجتماع	
نظم معلوماتية	إعلام آلي	رياضيات وإعلام آلي
رياضيات	رياضيات	
قانون عام	حقوق	حقوق وعلوم سياسية
قانون خاص		
تنظيم سياسي وإداري		
<b>تخصص مهني</b>		
طاقات متجددة وبيئة	طاقات متجددة	علوم وتكنولوجيا

المصدر : وثيقة مشروع جامعة غرداية 2018

➤ أما في طور الماستر فإن جامعة غرداية تضم 39 تخصصا أكاديميا ضمن 24 فرعا وذلك وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): الميادين والفروع والتخصصات في الماستر بجامعة غرداية

الميدان	الفرع	التخصص	
لغة وأدب عربي	دراسات لغوية	لسانيات عربية	
	دراسات أدبية	أدب عربي قديم	
		أدب عربي حديث ومعاصر	
آداب ولغات أجنبية	لغة فرنسية	أدب عام ومقارن	
		تعليمية اللغات الأجنبية	
علوم اقتصادية ، تسيير وعلوم تجارية	علوم تجارية	التسويق الصناعي	
		تسويق الخدمات	
	علوم التسيير	إدارة الأعمال	
		اقتصاد نقدي وبنكي	
	علوم اقتصادية	اقتصاد وتسيير المؤسسات	
		تدقيق ومراقبة التسيير	
	علوم مالية ومحاسبة	علوم مالية ومحاسبة	مالية المؤسسة
			محاسبة
	علوم الطبيعة والحياة	بيئة ومحيط	علم البيئة
علوم زراعية		حماية النباتات	
علوم بيولوجية		بيوكيمياء تطبيقية	
علوم إنسانية واجتماعية	علوم إسلامية-الشريعة	الفقه المقارن وأصوله	
		الشريعة والقانون	
	علوم إنسانية - تاريخ	تاريخ المغرب العربي الحديث	
		تاريخ المغرب الإسلامي في العصر الوسيط	
	علوم إنسانية - علوم الإعلام	الاتصال والعلاقات العامة	

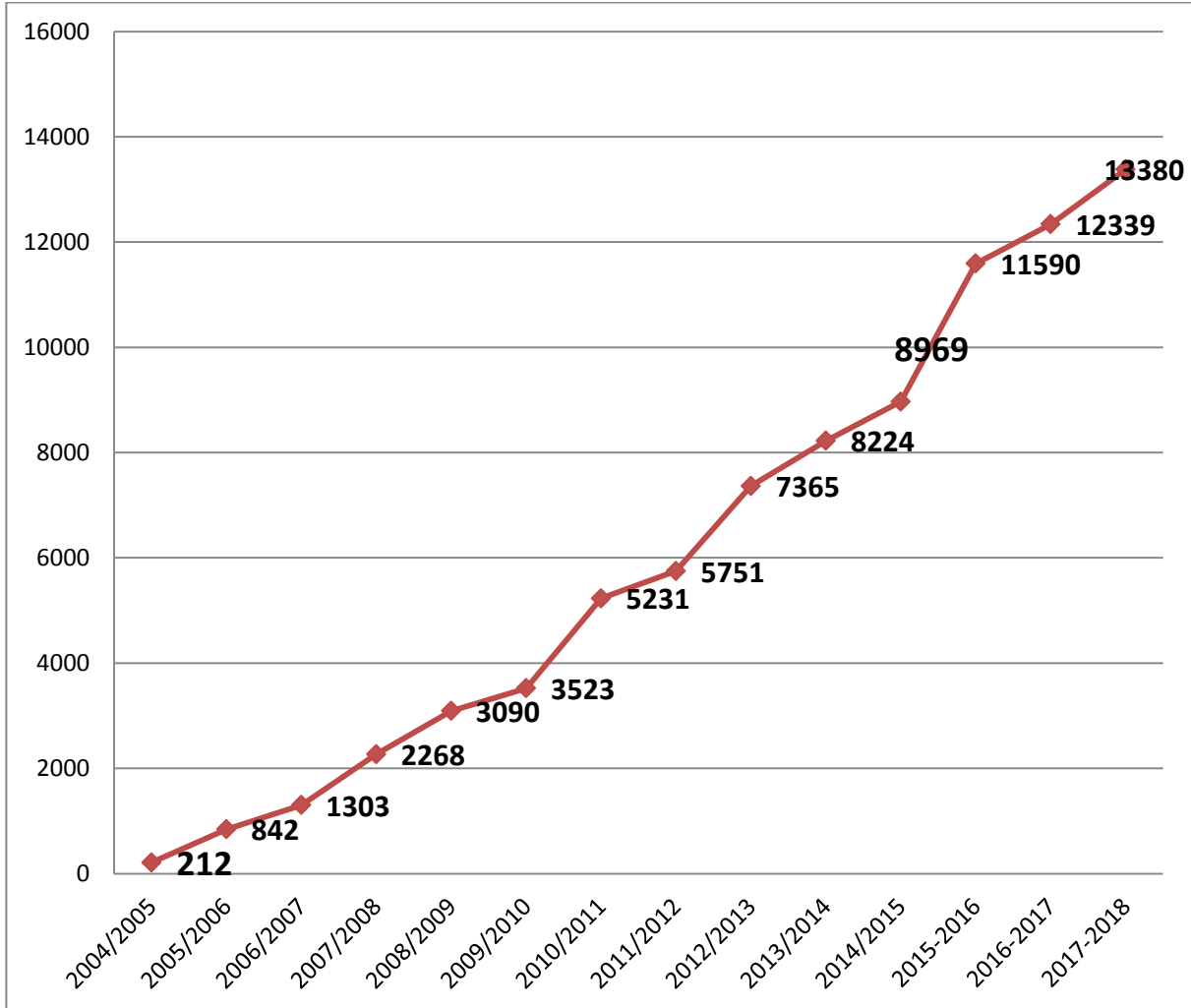
	والاتصال	
علم النفس المدرسي	العلوم الاجتماعية-علم النفس	
علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية		
علم النفس العيادي		
علم اجتماع التنظيم والعمل		
علم اجتماع التربية		
علم الاجتماع الثقافي		
القانون الإداري	حقوق	حقوق وعلوم سياسية
القانون الجنائي والعلوم الجنائية		
القانون الخاص		
تنظيم سياسي وإداري	علوم سياسية	
آلية وأنظمة	آلية	علوم وتكنولوجيا
صيانة صناعية	كهروميكانيك	
طاقات متجددة في الكهروتقني	طاقات متجددة	
هندسة كيميائية	هندسة الطرائق	
الري الحضري	ري	
الموارد المائية		
انظمة ذكية لاستخراج المعارف	إعلام آلي	رياضيات وإعلام آلي
تحليل دالي وتطبيقات	رياضيات	

المصدر : وثيقة مشروع جامعة غرداية 2018

#### الفرع الرابع: تطور عدد الطلبة والكادر البشري للجامعة

عرف عدد الطلبة بجامعة غرداية تطورا مطردا في كل الأطوار منذ نشأتها وإلى غاية هذا الموسم 2018/2017 حيث انتقل عدد الطلبة من 212 إلى 13380 وهو تطور معتبر يرجع بالأساس إلى التحول من ملحقة إلى مركز ثم إلى جامعة، وهو ما سايره التوسع في الاختصاصات في كل الأطوار. والشكل الموالي يوضح ذلك.

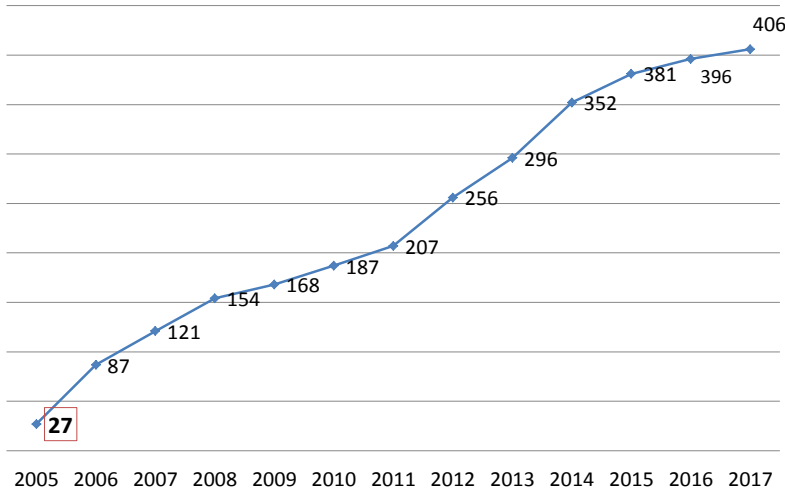
الشكل رقم (2-2) : تطور التعداد الإجمالي للطلبة بجامعة غرداية



المصدر: وثيقة مشروع جامعة غرداية

كما عرف عدد عمال الجامعة تطورا معتبرا منذ نشأتها إلى غاية الموسم الحالي، حيث انتقل عددهم من 27 عند النشأة إلى 406 في هذا الموسم وهي زيادة معتبرة تطلبتها توسعات الجامعة الهيكلية حيث أصبحت تتكون من ثلاثة أقطاب، بالإضافة إلى التوسع في الهيكلة التنظيمية من استكمال تشكيل الأقسام والكليات. والشكل التالي يوضح تطور تعداد العمال في الجامعة.

الشكل (2 3): تطور تعداد العمال

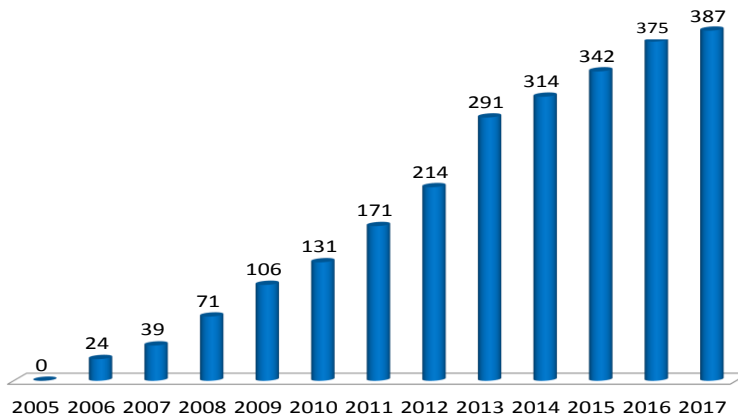


المصدر : وثيقة مشروع جامعة غرداية 2018

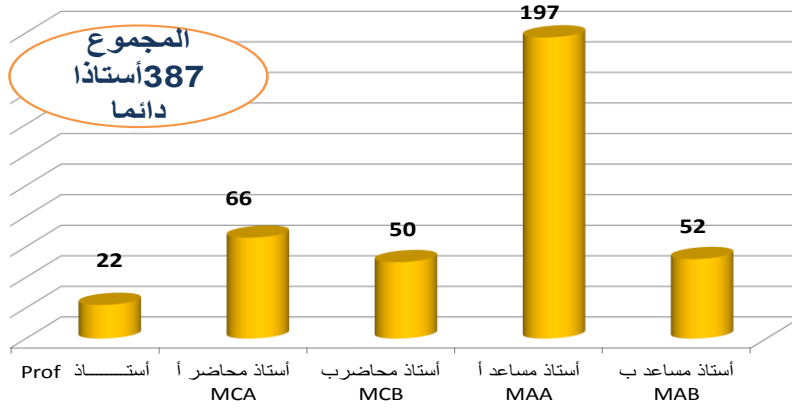
وبخصوص تطور التأطير البيداغوجي فقد تحول هو الآخر من 0 أستاذ دائم عند النشأة إلى 387 أستاذ في الموسم الحالي، وقد كان ذلك بسبب توسع احتياجات التأطير التي تعود إلى إرتفاع عدد الطلبة والتخصصات. وفي الوقت ذاته كان هناك تطور في نوعية التأطير حيث عرف عدد الأساتذة من رتبة الأستاذية زيادة معتبر ليصل عددهم هذا الموسم إلى 88 ما بين بروفيسور وأستاذ محاضر أ وهو ما يمثل حوالي 23 % من إجمالي عدد الأساتذة. والشكلين التاليين يوضحان ذلك.

الشكل رقم (2-4) : تطور تعداد الأساتذة الدائمين وتوزيعهم حسب الرتب

تطور تعداد الأساتذة الدائمين

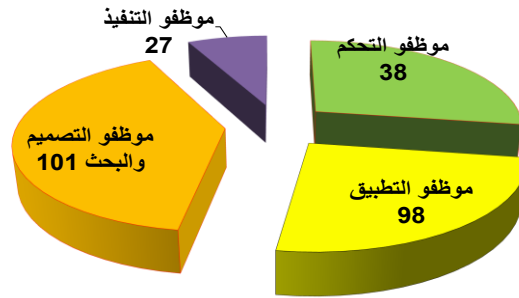






وتبعاً للتوسع الذي عرفته جامعة غرداية على كل الأصعدة والمستويات فقد إرتفع عدد موظفي الجامعة ليصل هذا الموسم إلى 264 موظف موزعين على مختلف المديريات والكليات والمصالح، وبخصوص تنوعهم من حيث نوع الوظيفة فالشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-5): تنوع موظفي جامعة غرداية



المصدر: وثيقة مشروع الجامعة

## المطلب الثاني: منهجية و مجتمع الدراسة

نتعرض في هذا المطلب لطريقة الدراسة المستخدمة انطلاقا من منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة ومتغيراتها بالإضافة لأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية وفحص أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

### الفرع الأول: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بحث درجة الثقة وتأثيرها على السلوك الإبداعي، واستعملت الدراسة في جانبها الميداني الاستبيان، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS v20 بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلتها.

**1. أساليب جمع البيانات والمعلومات:** تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

**1.1. المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS v20 وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**1.2. المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والمقالات والمداخلات والمنشورات الورقية والالكترونية والاطروحات والرسائل التي تناولت الموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة.

### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في رؤساء الاقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية، ونظرا لمحدودية مجتمع الدراسة المقدر بـ 32 فرد وامكانية استهدافه كاملا تمت الدراسة على كل المجتمع وعدم اللجوء للعينة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

متغيري الدراسة هما الثقة التنظيمية كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي كمتغير تابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
الثقة التنظيمية	المتغير المستقل
السلوك الإبداعي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

اعتمدنا في هذا الفرع على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها. وفيما يلي نتعرض هذه الأدوات.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

1. الوثائق: تم الاعتماد على وثيقة مشروع جامعة غرداية الذي وفر لنا المعلومات الخاصة بالجامعة.
2. المقابلة: تم إجراء مقابلة مع بعض من أفراد مجتمع الدراسة للتعمق أكثر في النتائج.
3. الاستبيان: تم الاعتماد في هذا البحث على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات، إذ تم توزيع 32 استمارة على مجتمع الدراسة، استرجع منها 31، وبعد استبعاد استمارة واحدة بسبب عدم جدية الإجابة وعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 30 استبيان أي ما نسبته 93.75 % من إجمالي مجتمع الدراسة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-5) : الاحصائيات الخاصة بالاستبيان

النسبة	العدد	البيان
100%	32	عدد الاستمارات الموزعة
96.875%	31	عدد الاستمارات المسترجعة
3.125%	1	عدد الاستمارات غير المسترجعة
3.125%	1	عدد الاستمارات الملغاة
93.75%	30	عدد الاستمارات المقبولة

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

وقد تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على دراسات سبقت في هذا المجال عن طريق المراحل التالية:

1. إعداد استبيان أولي لغرض جمع البيانات والمعلومات استنادا على دراسات سابقة ذات صلة.
2. عرض الاستبيان على المشرف بغرض اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبيان حسب توجيهات المشرف.
4. عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بغية الأخذ آرائهم وتعديلاتهم.
5. إجراء اختبار أولي للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب.
6. توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كالتالي:

**القسم الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة ويتكون من 4 بيانات ( الخبرة، الكلية، المؤهل العلمي، الدرجة.

**القسم الثاني:** يتكون من محورين يتناولان درجة الثقة والسلوك الابداعي، وهما على التوالي:

**المحور الأول:** يوضح الثقة التنظيمية ويتكون من 18 عبارة.

**المحور الثاني:** السلوك الابداعي ويتكون من 11 عبارة.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (08)، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم قسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

**الجدول رقم (2-6): يوضح قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي**

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم وضع مقياس ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم (09).

**الجدول رقم: (2-7): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي**

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01 - 1.79	من 1.8 - 2.59	من 2.6 - 3.39	من 3.4 - 4.19	من 4.2 - 5
درجة	منخفضة	متوسطة	عالية		

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

لدراسة الموضوع الحالي ومعالجة الجوانب التحليلية استعملنا عدة طرق بعدما قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة.
2. المتوسط الحسابي.
3. الانحراف المعياري: وهي القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.
4. ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) معرفة ثبات فقرات الاستبيان.
5. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات وقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار التباين الاحادي ANOVA One Way: لمعرفة تأثير المتغيرات الوظيفية على متغيرات الدراسة.
7. اختبار العينة الواحدة one sample test t: وذلك لمعرفة اثر المتغير المستقل.
8. الانحدار البسيط.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

بغرض الوقوف على صدق وثبات الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

أولا: تحكيم الاستبيان

عرضنا الاستبيان على خمسة محكمين أعضاء في الهيئة التدريسية (انظر الملحق رقم 1)، وقد استجبنا لأرائهم وتوجيهاتهم فيما يتعلق بالحذف ولتعديل، حتى اعتمدنا الاستبيان في صورته النهائية (انظر الملحق رقم 2).

ثانيا: ثبات الاستبيان

وبعني التأكد من ان الاجابة ستكون واحدة تقريبا اذا تكرر تطبيقها على الاشخاص ذاتهم. ولقياس مدى ثبات الاستبيان أجرينا اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كالتالي: (انظر الملحق رقم 03).

الجدول رقم (2-8): معامل الثبات

Reliability Statistics	
معامل الثبات	
Cronbach's Alpha معامل ألفا كرونباخ	N of Items محاوَر الدراسة
0.86	29

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (2-8) يتضح أن معاملات الثبات للاستبيان ككل بلغ (0.86) وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات وكذلك فإن معاملات ألفا كرونباخ لجميع المحاور مقبولة إحصائياً، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبيان مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان عن طريق معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كلال فقرات والدرجات الكلية للمجال التابع لها.

#### ثالثاً: قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يتم قياس الصدق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل الارتباط بيرسون، والجدول التالي تبين معاملات الارتباط بين كل فقرات أبعاد المحور الاول والمحور الثاني والمعدل الكلي لفقرات كل محور.

الجدول رقم (2-9): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الاول (الثقة بالمشرفين) والمعدل الكلي لفقراته

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	اشعر بثقة كاملة في مهارات واخلاقيات مشرفي المباشر	0.81**	0.00
02	مشرفي في العمل يعرف دقائق الامور في عمله مما يجعلني اثق به	0.83**	0.00
03	مشرفي في العمل يهتم بمشاكل الاساتذة والموظفين بنفس درجة اهتمامه بمشاكله الشخصية	0.88**	0.00
04	يهتم مشرفي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية	0.77**	0.00
05	مشرفي في العمل يمدح جهودي ويحفزني عند انجاز عملي بجودة	0.82**	0.00
06	يتعامل مشرفي المباشر بعدالة مع كافة زملائي في العمل	0.90**	0.00

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج ال SPSS

من خلال الجدول رقم (2-9) نلاحظ أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.77 و 0.90 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول من المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2-10): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني (الثقة بالزملاء) والمعدل الكلي لفقراته

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	أستطيع أن اعتمد على زملائي لأنني أعرف أنهم حريصون على مصالحتي	0.60**	0.00
02	لا أشعر بالحرج عندما أطلب المساعدة في العمل من احد الزملاء	0.74**	0.00
03	توجد ثقة متبادلة مع زملائي في العمل	0.84**	0.00
04	أبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات في العمل	0.73**	0.00
05	أتحدث بكل طلاقة مع زملائي لانهم يحفظون كلامي بسرية	0.86**	0.00
06	أستطيع الاعتماد على زملائي لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	0.66**	0.00

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-10) نلاحظ أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.60 و 0.86 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني من المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2-11): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث (الثقة بالإدارة العليا) والمعدل الكلي لفقراته

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	الإدارة تقيم الجهود الاستثنائية والافكار الجديدة	0.72**	0.00
02	تتسم الادارة بالعدالة في التعامل مع كافة الافراد والاقسام	0.88**	0.00
03	الادارة تشركني في صنع القرارات	0.85**	0.00
04	تتطابق تصريحات الادارة مع الواقع العملي	0.87**	0.00
05	أشعر بأنني أثق ثقة تامة في الادارة	0.87**	0.00
06	القرارات التي تتخذها الادارة في مصلحة القسم	0.86**	0.00

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(2-11) نلاحظ أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.72 و0.88 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث من المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (2-12): معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الثاني (السلوك الابداعي) والمعدل الكلي لفقراته

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	اعمل على توليد افكار واساليب جديدة في أداء عملي دون تردد	0.77**	0.00
02	استعمل افكار غير مكررة لحل المشاكل	0.68**	0.00
03	أبادر في تقديم افكار واساليب جديدة دون تردد	0.78**	0.00
04	لدي القابلية لتحمل الاخطار الناتجة عن الاعمال التي أقوم بها	0.57**	0.001
05	أهتم بالأراء التي تخالف ارائي للاستفادة منها	0.60**	0.00
06	لدي الشجاعة في القيام بأعمال ابداعية	0.78**	0.00
07	لا أتردد أحيانا في اقتراح افكار جديدة لتطوير العمل خوفا من الفشل	0.73**	0.00
08	أقوم بجمع المعلومات وتحليلها قبل اتخاذ القرارات	0.79**	0.00
09	تعتبر ندرة المعلومات من معوقات تبني المقترحات والاساليب الجديدة في العمل	0.53**	0.002
10	أحاول اقتناع الاخرين بوجهة نظري والاستفادة من افكارهم	0.58**	0.001
11	لا أتسرع في في الحكم على الافكار	0.42**	0.019

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(2-12) نلاحظ أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.42 و0.79 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

#### رابعاً: توزيع البيانات

تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويتحدد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي



يوضح الجدول رقم (2-13) نتائج الاختبار

الجدول رقم (2-13): نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
المحور الأول	18	0.57	0.89
البعد الأول	6	0.80	0.54
البعد الثاني	6	0.67	0.75
البعد الثالث	6	0.60	0.86
المحور الثاني	11	0.79	0.55

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-13) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.57)، وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.89) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أن قيم Z للبعد الأول والثاني والثالث في المحور الأول تساوي على التوالي (0.80، 0.60، 0.67)، وأن قيم مستوى الدلالة للأبعاد الثلاثة تساوي على التوالي (0.54، 0.75، 0.86) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05. كما يوضح الجدول أعلاه أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.79)، وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.55) أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

ويتضح من الجدول رقم (2-13) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من ( $\text{sig} > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وبناء على ذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للتطرق للإحصائي للبيانات الوظيفية الخاصة بالمجيب والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة، ومعالجتها إحصائياً وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

### المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة

الفرع الأول: تحليل الخصائص الوظيفية لمجتمع الدراسة

أولاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالخبرة المهنية

توزع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم (2-14): توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية

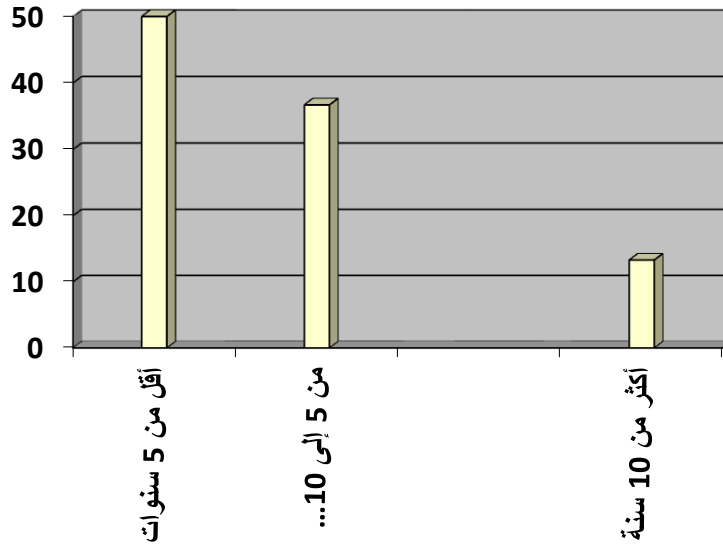
النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
50%	15	أقل من 5 سنوات
36.7%	11	من 5 إلى 10 سنوات
13.3%	04	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (2-14) ان اعلى نسبة كانت لفئة اقل من 5 سنوات 50%، تليها فئة من 5 سنوات الى 10 سنوات بنسبة 36.7%، ثم فئة اكثر من 10 سنوات بنسبة 13.3%، ويرجع ذلك إلى حداثة الجامعة من جهة وحدائة إستكمال هيكله الكليات من جهة أخرى، حيث لم يتم تعيين جل مساعدي رؤساء الأقسام إلا خلال الموسم الماضي فقط 2016/2017.

يمكن ترجمة معطيات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-6) توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (2-14)

#### ثانياً- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي

توزعت أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي كما يلي:

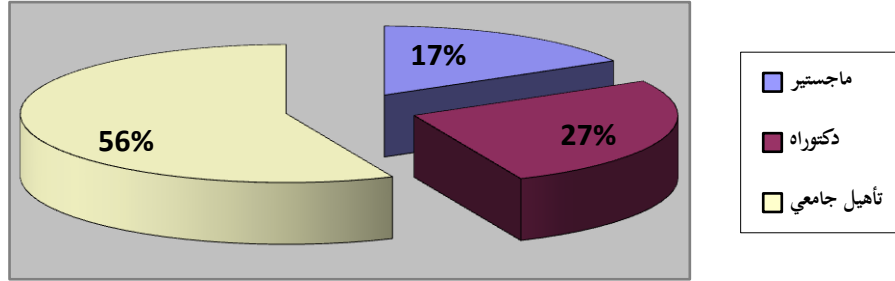
الجدول رقم (2-15): توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
56.7%	17	ماجستير
26.7%	08	دكتوراه
16.7%	05	تأهيل جامعي
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (2-15) ان اغلبية افراد العينة من المتحصلين على شهادة الماجستير بنسبة 56.7% من مجتمع الدراسة، تليها فئة الحاصلين على الدكتوراه بنسبة بلغت 26.7%، في حين بلغت نسبة فئة الحاصلين على التأهيل الجامعي بـ 16.7%. ويفسر ذلك بارتفاع نسبة الأساتذة المساعدين في جامعة غرداية حيث تمثل نسبتهم 64.3% من إجمالي الأساتذة حسب ما أشرنا إليه في تقديم الجامعة، كما أن تعيين رؤساء الأقسام ومساعدتهم كان من هذه الفئة في غالبية الكليات. ويمكن تمثيل معطيات الجدول في الشكل البياني التالي.

الشكل رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (2-15)

### ثالثاً- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخاصية الرتبة

توزعت أفراد المجتمع حسب الرتبة كما يلي:

الجدول رقم (2-16): النتائج المتعلقة بخاصية الرتبة

النسبة	التكرار	الرتبة
6.7%	02	استاذ مساعد ب
50%	15	استاذ مساعد أ
26.7%	08	استاذ محاضر ب
16.6%	05	استاذ محاضر أ
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول (2-16) أن الغالب على المجتمع فئة استاذ مساعد أ بنسبة بلغت 50% تليها فئة استاذ محاضر ب بنسبة 26.7%، تليها فئة أستاذ محاضر أ بنسبة 16.6%، ثم فئة استاذ مساعد ب بنسبة 6.7%، يفسر ذلك بارتفاع نسبة الاساتذة المساعدين أ في جامعة غرداية كما ذكرنا، كما أن التعيين في منصب رئيس قسم أو مساعدة يتطلب توافر خبرة مما يستبعد فئة الأساتذة المساعدين ب ويجعل نسبتهم ضعيفة.

#### رابعاً- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخاصية الكلية

توزعت أفراد العينة حسب الكلية كما يلي:

الجدول رقم (2-17): النتائج المتعلقة بخاصية الكلية

النسبة	التكرار	الكلية
%13.3	4	العلوم والتكنولوجيا
%40	12	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
%6.7	2	الحقوق والعلوم السياسية
%10	3	الآداب واللغات
%16.7	5	العلوم الاجتماعية والانسانية
%13.3	4	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض
%100	30	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (2-17) المبين لتوزيع الكليات التي ينتمي لها افراد المجتمع ان غالبية الأفراد من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بنسبة بلغت 40% تليها كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بنسبة 16.7%، ثم كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض بنسبة 13.3%، واخيرا كلية الحقوق والعلوم السياسية بنسبة 6.7%. وهذا راجع الى تنصيب كل مساعدتي رؤساء الاقسام في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير وتنصيب بعضهم فقط في باقي الكليات.

#### المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان

##### الفرع الأول: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

##### أولاً: المتوسط الحسابي

وهو من الطرق التي تمكن من معرفة وجهات النظر لعينة الدراسة في كل فقرة من فقرات المحور وكذا الاتجاه العام الذي يتخذه المحور، وبالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي تزيد درجة موافقة العينة على الفقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وبذلك تقل كلما قلت قيمته.

##### ثانياً: الانحراف المعياري

كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشنت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، والقاعدة العامة المستخدمة في تفسير قيمة الانحراف المعياري والتي تعتمد على فقرات الثقة للمتوسط الحسابي.

الفرع الثاني: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الأول

أولاً: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول الثقة بالمشرفين

الجدول رقم (2-18): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول الثقة بالمشرفين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	اشعر بثقة كاملة في مهارات و اخلاقيات مشرفي المباشر	4.16	0.83	موافق بشدة
02	مشرفي في العمل يعرف دقائق الامور في عمله مما يجعلني اثق به	3.86	1.04	موافق
03	مشرفي في العمل يهتم بمشاكل الأساتذة والموظفين بنفس درجة اهتمامه بمشاكله الشخصية	3.70	1.05	موافق
04	يهتم مشرفي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية	3.56	1.11	موافق
05	مشرفي في العمل يمدح جهودي ويحفزني عند انجاز عملي بجودة	3.70	1.05	موافق
06	يتعامل مشرفي المباشر بعدالة مع كافة زملائي في العمل	3.83	1.11	موافق
	المتوسط العام للبعد الأول الثقة بالمشرفين	3.80	0.10	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-18) يمكن استنتاج ما يلي:

- العبرة الأولى ( اشعر بثقة كاملة في مهارات و اخلاقيات مشرفي المباشر) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 4.16 وانحراف معياري بلغ 0.83، بدرجة عالية من الموافقة، ويفسر ذلك بحرص إدارة الجامعة على تعيين المشرفين وفق معياري الكفاءة والأخلاق.
- جاءت كل من العبارتين (مشرفي في العمل يعرف دقائق الامور في عمله مما يجعلني اثق به) ( يتعامل مشرفي المباشر بعدالة مع كافة زملائي) في الترتيب الثاني والثالث بمتوسط حسابي بلغ 3.86 و 3.83 و بانحراف معياري قدره 1.04 و 1.11 على التوالي، بدرجة عالية من الموافقة، ويرجع ذلك إلى حرص المشرفين على متابعة دقائق الأمور في الأقسام، والتزامهم بمبدأ العدالة في التعامل النابع من أخلاقهم.
- جاءت كل من العبارتين (مشرفي في العمل يهتم بمشاكل الأساتذة والموظفين بنفس درجة اهتمامه بمشاكله الشخصية) و(مشرفي في العمل يمدح جهودي ويحفزني عند انجاز عملي بجودة) في المرتبة الرابعة بنفس المتوسط الحسابي 3.70 وبنفس الانحراف المعياري 1.05 بدرجة عالية من الموافقة، ويعود ذلك إلى أن المشرفين يعايشون مشاكل الأساتذة والموظفين ولا يكتفون بدور رؤساء الأقسام ومساعدتهم في هذه المهمة، في الوقت ذاته يمارس المشرفون دور التحفيز والتشجيع لتنمين عمل هم تحت سلطتهم.

• في المرتبة الأخيرة جاءت عبارة (يهتم مشرفي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية) بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.11 بدرجة عالية من الموافقة، ويفسر ذلك بقوة العلاقة التي تربط المشرفين برؤساء الأقسام ومساعدتهم إلى درجة الإهتمام بالاحتياجات الوظيفية وحتى الشخصية.

• بشكل عام فإن المتوسط الحسابي للبعد الثاني الثقة بالمشرفين قدر بـ 3.80 وانحراف معياري 0.10 ما يعطيها درجة موافق مع عدم وجود تباين في آراء المجيبين بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري المسجلة، و ترجع الثقة العالية بين افراد مجتمع الدراسة و مشرفيهم المباشرين الى كون هؤلاء (المشرفين) منفتحين على مرؤوسيههم و متابعة دورية لشؤونهم .

### ثانيا: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول الثقة بالزملاء

الجدول رقم (2-19): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني الثقة بالزملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعيينة
01	أستطيع أن اعتمد على زملائي لأنني أعرف أنهم حريصون على مصالحهم	3.70	0.91	موافق
02	لا أشعر بالحرج عندما أطلب المساعدة في العمل من احد الزملاء	4.10	1.09	موافق
03	توجد ثقة متبادلة مع زملائي في العمل	3.86	0.97	موافق
04	أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات في العمل	4.36	0.61	موافق بشدة
05	أحدثت بكل طلاقة مع زملائي لأنهم يحفظون كلامي بسرية	3.43	1.13	موافق
06	أستطيع الاعتماد على زملائي لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	4.03	0.88	موافق
	المتوسط العام للبعد الثاني الثقة بالزملاء	3.91	0.18	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-19) نلاحظ أن:

- يقصد بزملاء رئيس القسم باقي رؤساء الأقسام في نفس الكلية، ويقصد بزملاء مساعد رئيس القسم باقي المساعدين في نفس الكلية.
- العبارة (أتبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات في العمل) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0.61 بدرجة عالية من

الموافقة، وتعود هذه النتيجة الى ان عمل رؤساء الاقسام ومساعدتهم يكون في إطار فريق لديهم نفس المشاكل والاهداف.

• جاءت عبارة (لا أشعر بالحرج عندما أطلب المساعدة في العمل من احد الزملاء ) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 1.09 بدرجة عالية من الموافقة، وتعزى هذه النتيجة لكون رؤساء الأقسام ومساعدتهم كانت تربطهم علاقات صداقة كأسانذة قبل أن يتم تعيينهم.

• في الترتيب الثالث جاءت عبارة ( أستطيع الاعتماد على زملائي لتنوع مهاراتهم ومعارفهم ) بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.88 بدرجة عالية من الموافقة، ويعزى ذلك إلى تقارب مستوى مؤهلات ومعارف رؤساء الأقسام ومساعدتهم.

• وفي المرتبة الرابعة حلت عبارة ( توجد ثقة متبادلة مع زملائي في العمل) بمتوسط 3.86 وانحراف معياري 0.97 بدرجة عالية من الموافقة، ويفسر ذلك بسيادة روح فريق العمل المتماسك بين الأقسام في نفس الكلية.

• وفي الترتيب الخامس جاءت عبارة (أستطيع أن اعتمد على زملائي لأنني أعرف أنهم حريصون على مصالحهم) بمتوسط حسابي 3.70 وبانحراف معياري 0.91 بدرجة عالية من الموافقة، مما يدل على أن التعامل بين أفراد المجتمع يتم بدرجة عالية من التعاون.

• وفي الأخير جاءت عبارة ( أتحدث بكل طلاقة مع زملائي لانهم يحفظون كلامي بسرية) بمتوسط حسابي 3.43 وبانحراف معياري 1.13 بدرجة عالية من الموافقة، ويفسر ذلك بسهولة التعبير وابداء الراي للزملاء لالتزامهم بمبدأ السرية.

• بشكل عام فان المتوسط الحسابي للبعد الثاني الثقة بالزملاء قدر بـ 3.91 وانحراف معياري 0.18 ما يعطيها درجة موافق مع عدم وجود تباين في آراء المجيبين بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري المسجلة، وترجع الثقة العالية بين رؤساء الأقسام ومساعدتهم من جهة وزملائهم من جهة أخرى إلى سيادة جو التعاون بين الأقسام داخل الكليات و وجود صداقات قوية بين الافراد.



ثالثاً: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول الثقة بالإدارة

الجدول رقم (2-20): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث الثقة بالإدارة العليا

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعيينة
01	الإدارة تقيم الجهود الاستثنائية والافكار الجديدة	3.36	0.92	محايد
02	تتسم الادارة بالعدالة في التعامل مع كافة الافراد والاقسام	2.86	1.13	محايد
03	الادارة تشركني في صنع القرارات	3.33	1.21	محايد
04	تتطابق تصريحات الادارة مع الواقع العملي	3.06	1.01	محايد
05	أشعر بأنني أثق ثقة تامة في الادارة	3.23	1.16	محايد
06	القرارات التي تتخذها الادارة في مصلحة القسم	3.50	1.00	موافق
	المتوسط العام للبعد الثالث الثقة بالإدارة العليا	3.22	0.11	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-20) نلاحظ ان:

- جاءت عبارة (القرارات التي تتخذها الادارة في مصلحة القسم) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.00 بدرجة عالية من الموافقة، ويفسر ذلك بأن الإدارة العليا تزاعي مصالح الأقسام في قراراتها، معتبرة بأن القسم هو النواة الرئيسية للجامعة، من ناحية أخرى يدل ذلك على التجانس والتوافق بين الإدارة العليا والأقسام.
- تليها عبارة (الإدارة تقيم الجهود الاستثنائية والافكار الجديدة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 0.92 بدرجة متوسطة، ويعود ذلك إلى عدم وجود أنظمة تقويم و متابعة الاداء بفعالية.
- في المرتبة الثالثة جاءت عبارة (الادارة تشركني في صنع القرارات) بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.21 بدرجة متوسطة، وتفسير ذلك هو أن العلاقة بين الادارة العليا والاقسام علاقة غير مباشرة، وتقتصر الادارة العليا غالباً على إشراك العميد فقط.
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (أشعر بأنني أثق ثقة تامة في الادارة) بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري 1.16 بدرجة متوسطة، وهذا راجع الى العلاقة غير المباشرة وضعف الإحتكاك والتعامل الدوري.
- وفي الترتيب الخامس حلت عبارة (تتطابق تصريحات الادارة مع الواقع العملي) بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 1.01 بدرجة متوسطة، مما يدل على أن هناك صعوبات في التنفيذ تحول دون تجسيد التصريحات في الواقع.

- وفي المرتبة الاخيرة جاءت عبارة (نتسم الادارة بالعدالة في التعامل مع كافة الافراد والاقسام) بمتوسط حسابي قدره 2.86 وانحراف معياري 1.13 بدرجة متوسطة، ويفسر ذلك بالتعامل التمييزي من طرف الادارة العليا للأقسام حسب وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.
- بشكل عام فان المتوسط الحسابي للبعد الثالث الثقة بالإدارة العليا قدر بـ 3.22 وانحراف معياري 0.11 ما يعطيها درجة محايد مع عدم وجود تباين في آراء المجيبين بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري المسجلة. ويقابل هذه الحيادية درجة متوسطة من الثقة بين أفراد مجتمع الدراسة والإدارة العليا، وترجع هذه النتائج الى ضعف قنوات الاتصال مما ادى الى اتساع الفجوة بين الادارة العليا ومجتمع الدراسة ونقص في تداول المعلومات وقلة الحوار الصريح بين الطرفين. واهتمام الادارة بتطبيق اللوائح القانونية والسياسات والاجراءات اكثر من اهتمامها بالكوادر البشرية.

### الفرع الثالث: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الثاني

الجدول رقم(2-21) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني السلوك الإبداعي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
01	اعمل على توليد افكار واساليب جديدة في أداء عملي دون تردد	4.16	0.74	موافق
02	استعمل افكار غير مكررة لحل المشاكل	3.96	0.80	موافق
03	أبادر في تقديم افكار واساليب جديدة دون تردد	4.06	0.86	موافق
04	لدي القابلية لتحمل الاخطار الناتجة عن الاعمال التي أقوم بها	4.13	1.04	موافق
05	أهتم بالآراء التي تخالف آرائي للاستفادة منها	4.20	0.84	موافق بشدة
06	لدي الشجاعة في القيام بأعمال ابداعية	4.13	0.81	موافق
07	لا أتردد أحيانا في اقتراح افكار جديدة لتطوير العمل خوفا من الفشل	3.93	0.98	موافق
08	أقوم بجمع المعلومات وتحليلها قبل اتخاذ القرارات	3.83	0.91	موافق
09	تعتبر ندرة المعلومات من معوقات تبني المقترحات والاساليب الجديدة في العمل	3.90	1.06	موافق
10	أحاول اقناع الاخرين بوجهة نظري والاستفادة من افكارهم	4.26	0.82	موافق بشدة
11	لا أتسرع في الحكم على الافكار	4.30	0.83	موافق بشدة
	المتوسط العام للمحور الثاني	4.10	0.55	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2- 21) نلاحظ أن:

- جاءت عبارة (لا أتسرع في في الحكم على الأفكار) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.83 بدرجة موافق بشدة، ويرجع ذلك الى كون افراد مجتمع الدراسة من فئة الباحثين كونهم أساتذة، مما يوجب عليهم التفكير العميق والتحليل الذي لا يجعلهم يتسرعون في الحكم على الأفكار.
- تليها في المرتبة الثانية عبارة (أحاول اقتناع الآخرين بوجهة نظري والاستفادة من افكارهم) بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.82 بدرجة موافق بشدة ايضا، ويعود ذلك للاعتماد في كثير من الحالات على الحوار وتبادل الآراء في مختلف الهيئات التي يكون فيها كلا من رئيس القسم ومساعدته عضوا فيها.
- وفي المرتبة الثالثة حلت عبارة (أهتم بالآراء التي تخالف ارائي للاستفادة منها) بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري 0.84 بدرجة موافق بشدة هي الأخرى، ويفسر ذلك بانفتاح أفراد مجتمع الدراسة على الرأي الآخر نظرا لطبيعة المنصب الذي يشغلونه.
- اما عبارة (اعمل على توليد افكار واساليب جديدة في أداء عملي دون تردد) فقد نالت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.74 بدرجة موافق، ويدل ذلك على فتح المجال للمبادرات والإجتهادات بما لا يتعارض مع القوانين في إدارة القسم، بالإضافة إلى روح المخاطرة والابداع لدى فئة مجتمع الدراسة .
- وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارتين ( لدي القابلية لتحمل الاخطار الناتجة عن الاعمال التي أقوم بها) و(لدي الشجاعة في القيام بأعمال ابداعية) بنفس المتوسط الحسابي المقدر 4.13 وانحراف معياري 1.04 ، 0.81 على التوالي بدرجة موافق، وهذا دليل على إمتلاك رؤساء الأقسام ومساعدتهم شخصية جريئة وشجاعة تجاه المخاطرة المرتبطة بالسلوك الابداعي، وهذا أمر طبيعي خاصة إذا علمنا أن أفراد مجتمع الدراسة جلهم من الأساتذة الشباب.
- وقد جاءت في المرتبة الاخيرة عبارة (أقوم بجمع المعلومات وتحليلها قبل اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.91 بدرجة موافق، ويفسر ذلك بكون القرارات التي يتخذها رؤساء الأقسام ومساعدتهم تعتبر قرارات مهمة وحساسة لأنها ترتبط بمصير الأساتذة والطلبة بالرغم من أنها قرارات غير استراتيجية، ولذلك تتطلب جمع المعلومات وتحليلها لاتخاذ أي قرار.
- وبشكل عام فان المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني السلوك الإبداعي بلغ 4.10 وانحراف معياري 0.55 ما يعطيها درجة موافق مع عدم وجود تباين في آراء المجيبين بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري المسجلة. وهذا مؤشر ايجابي على مدى وجود مستوى من السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم لكون اغلب اجاباتهم على اسئلة الاستبيان تظهر مدى اهتمامهم بالإبداع وتحسين الاداء عن طريق تبادل الافكار ومحاولة حل المشكلات.

الفرع الرابع: نتائج المقابلة

بعد ما تم التوصل الى نتائج الاستبيان، قامت الطالبة بإجراء مقابلة مع بعض افراد مجتمع الدراسة من اجل ايجاد تفسير اعقق للنتائج، وذلك يوم 2018/05/23، وكانت على النحو التالي:

**السؤال 1:** ماهي اهم العوامل التي تؤدي الى الثقة بالمشرفين؟

**الجواب 1:** اختلفت الآراء حول العوامل التي تؤدي إلى الثقة بالمشرفين وترتيبها حسب الاهمية، واغلبها حسبهم بدون ترتيب هي:

اخلاق المشرف، المهارات والكفاءات التي يمتلكها، أن يفكر في مصلحة مرؤوسيه والاستماع الى انشغالاتهم.  
**السؤال 2:** هل يعامل المشرفين مرؤوسيهم بعدالة؟

**الجواب 2:** كانت الأجوبة حسب الذين التي تم اجراء المقابلة معهم كالتالي:  
69.53 % نعم يعامل المشرفين مرؤوسيهم بعدالة، بينما أجاب 30.47 % لا يعامل المشرفين مرؤوسيهم بعدالة

**السؤال 3:** هل يشاركك مشرفك المباشر في اتخاذ القرارات التي تخص القسم؟  
**الجواب 3:** أجاب 53.84 % نعم يشاركني في اتخاذ القرارات، بينما أجاب 46.16 % لا يشاركني في اتخاذ القرارات.

**السؤال 4:** لو كنت مكان المشرف، ماهي اهم التغييرات التي تقوم بها لزيادة كسب الثقة؟  
**الجواب 4:** اغلب الاجابات كانت حول ارساء مبدا الشفافية والوضوح، الاهتمام بمصلحة المرؤوسين، اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وكثرة اللقاءات والاجتماعات لتقريب وجهات النظر.

**السؤال 5:** كيف تفسر وجود ثقة عالية بين الزملاء في جامعة غرداية؟  
**الجواب 5:** اغلب الاجابات اتفقت على: لديهم نفس المشاكل ونفس الاهداف والعمل على شكل فريق يسوده التعاون ووجود صداقة خاصة خارج الاطار الرسمي.

**السؤال 6:** ماهي العوامل التي يمكن ان تؤدي إلى تدني الثقة بين الزملاء؟  
**الجواب 6:** اختصرت الاجابات في: التصرفات غير اللائقة والدائمة من طرف احد الزملاء، وامكانية تأثير المنافسة بين الزملاء على العلاقة بينهم.

**السؤال 7:** حسب وجهة نظرك هل تصل المعلومة في الوقت المناسب ام لا؟  
**الجواب 7:** أجاب 46.15% نعم تصل في الوقت المناسب، بينما أجاب 53.85% لا تصل في الوقت المناسب.

**السؤال 8:** هل يتم اشراككم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة للجامعة؟  
**الجواب 8:** أجاب 23.07% نعم يتم اشراكهم ( عن طريق العميد او ممثلين) بينما أجاب 76.93 % لا يتم اشراكهم.

**السؤال 9:** هل تواجه صعوبات لمقابلة المدير او احد اعضاء الادارة العليا؟

**الجواب 9:** اتفق افراد عينة الدراسة على عدم وجود صعوبة في لقاء المدير او احد اعضاء الادارة العليا.

**السؤال 10:** كيف تفسر تدني الثقة في الادارة العليا ؟

**الجواب 10:** اغلب الاجابات كانت كالاتي:

ضعف الاتصال، عدم اشراكهم في اتخاذ القرارات/ تغيرات في اللوائح القانونية والاجراءات/ الانشغال بتحقيق الاهداف ومدى سيرورة العمل / قلة اللقاءات التي تجمع الطرفين.

**السؤال 11:** كيف يمكن ان تثق في الادارة العليا؟

**الجواب 11:** الحلول المقترحة من طرف افراد المقابلة هي:

زيادة اللقاءات الرسمية وغير الرسمية لان التواصل المباشر يفتح باب الحوار / الاهتمام بمصالح الافراد / العمل على زيادة سرعة انتشار المعلومة / المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات/ تطبيق مبدا الشفافية

**السؤال 12 :** ما هي العوامل التي تؤدي الى وجود السلوك الابداعي ؟

**الجواب 12:** اغلب الاجابات تطرقت للعوامل التالية:

شخصية الفرد / بيئة العمل/ الشعور بالانتماء/ وجود تحفيزات مادية ومعنوية / محاولة حل المشاكل / حب التميز

**السؤال 13:** هل يتم تثمين السلوك الابداعي من طرف المشرفين ؟

**الجواب 13:** أجاب 61.53 % نعم يتم تثمين السلوك الابداعي، بينما أجاب 38.47 % لا يتم تثمين السلوك الابداعي.

**السؤال 14:** هل وجود الثقة التنظيمية لديك تدفعك الى القيام بسلوك ابداعي؟

**الجواب 14:** كل الافراد الذين قمنا بمقابلتهم اتفقوا على ان وجود الثقة التنظيمية يدفع الى القيام بسلوك ابداعي.

### تحليل نتائج المقابلة:

1/ الثقة في المشرفين المباشرين: اكدت نتائج المقابلة نتائج التحليل الاحصائي للاستبيان وهذا راجع لانفتاح المشرفين ومتابعتهم للعمل بصفة يومية، وامتلاكهم اخلاق عالية ومهارات عديدة وكثرة الاحتكاك بينهم، ومن هنا نستنتج ان ادارة الجامعة وفقت في تنصيب المشرفين فهم الاشخاص المناسبين في المكان المناسب.

2/ الثقة في الزملاء: وجود مستوى عال من الثقة بين الزملاء ناتج عن اسلوب العمل السائد وغالبا ما يكون ضمن فريق يسوده التعاون والاحترام والمشاركة وتكوين علاقة صداقة بين الزملاء. تعود هذه النتائج الى تقارب المستوى بين الزملاء وتناسب الافكار والذهنيات وصغر حجم جامعة غرداية مقارنة بالجامعات الكبرى ادى الى هذا القرب بين الزملاء.

- 3/ الثقة في الإدارة العليا: تم ملاحظة تردد في الاجابات حول الادارة العليا ولكن رغم ذلك تم تعزيز النتيجة وذلك يعود لسبب رئيسي وهو اتساع الفجوة بين الادارة العليا ومجتمع الدراسة.
- 4/ وجود مستوى من السلوك الابداعي: وهذا راجع لاهم سبب الا وهو غالبية افراد مجتمع الدراسة من الشباب لديهم الرغبة في التطوير وحب المخاطرة و محاولة حل المشاكل الدورية خاصة البيداغوجية.
- 5/ اثر الثقة التنظيمية على السلوك الابداعي: اتفق كل الافراد على ان وجود ثقة متبادلة بين الافراد تؤدي الى تحسين بيئة العمل و هذا بدوره يؤدي الى الابداع.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

- من أجل اختبار صحة الفرضيات نعتمد بعض الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم استخدام:
- اختبار t للعينة الواحدة one sample t test وهو احد الاختبارات الاحصائية المهمة والذي يستخدم لفحص فرضية تتعلق بالوسط الحسابي، ونستعمل هذا الاسلوب لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والثانية.
  - الانحدار البسيط وهو طريقة حسابية لإيجاد علاقة خطية او معادلة من الدرجة الاولى بين متغيرين، ونستعمل هذا الاسلوب لاختبار صحة الفرضية الثالثة.
  - اختبار فروق المتوسطات ونستعمل هذا الاسلوب لاختبار صحة الفرضية الاخيرة.

### الفرع الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

- فرضية العدم: لا توجد درجة عالية من الثقة لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .
- الفرضية البديلة: توجد درجة عالية من الثقة لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم (2-22): يوضح اختبار t للعينة الواحدة لدرجة الثقة التنظيمية

T	مستوى المعنوية	
6.89	0.00	درجة الثقة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بما أن قيمة  $t$  المحسوبة جاءت أكبر من قيمة  $t$  الجدولية بقيمة احتمالية 00.0 عند مستوى دلالة 5%، نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك درجة من الثقة لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية. وتتفرع عن الفرضية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

- فرضية العدم: لا توجد درجة عالية من الثقة بالمشرفين لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: توجد درجة عالية من الثقة بالمشرفين لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم (2-23): يوضح اختبار  $t$  للعينة الواحدة لدرجة الثقة بالمشرفين

T	مستوى المعنوية	
5.05	0.00	درجة الثقة بالمشرفين

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بما أن قيمة  $t$  المحسوبة جاءت أكبر من قيمة  $t$  الجدولية  $t=5.05$  بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك درجة عالية من الثقة بالمشرفين لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية.

ثانياً: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

- فرضية العدم: لا توجد درجة عالية من الثقة بالزملاء لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: توجد درجة عالية من الثقة بالزملاء لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم (2-24): يوضح اختبار  $t$  للعينة الواحدة لدرجة الثقة بالزملاء

T	مستوى المعنوية	
7.14	0.00	درجة الثقة بالزملاء

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بما أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك درجة عالية من الثقة بالزملاء لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية.

### ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

- فرضية العدم: لا توجد درجة عالية من الثقة بالإدارة لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: توجد درجة عالية من الثقة بالإدارة لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم (2-25): يوضح اختبار t للعينة الواحدة لدرجة الثقة بالإدارة

T	مستوى المعنوية	
0.90	0.37	درجة الثقة بالإدارة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

بما أن قيمة t المحسوبة جاءت أقل من قيمة t الجدولية بقيمة احتمالية 0.37 عند مستوى دلالة 5%، نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد درجة عالية من الثقة بالإدارة لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية.

### الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

- فرضية العدم: لا يوجد مستوى من السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

- الفرضية البديلة: يوجد مستوى من السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية عند  $\alpha \geq 0.05$ .

الجدول رقم (2-26): يوضح اختبار t للعينة الواحدة للسلوك الإبداعي

T	مستوى المعنوية	
10.85	0.00	السلوك الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS



بما أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك مستوى من السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية.

### الفرع الثالث: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة

- فرضية العدم: لا يوجد تأثير للثقة على السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام و مساعدتهم في جامعة غرداية عند  $0.05 \geq \alpha$ .

- الفرضية البديلة: يوجد تأثير للثقة على السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام و مساعدتهم في جامعة غرداية عند  $0.05 \geq \alpha$ .

الجدول رقم (2-27): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للثقة كمتغير مستقل والسلوك الإبداعي

#### كمتغير تابع

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	2.53						
الثقة	0.43	2.21	0.035				
				0.14	0.38	4.91	0.035

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 14% من التغيرات في مستوى السلوك الإبداعي يعود سببها للثقة، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، حيث قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمتها 2.21.

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي F= 4.91، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية F=3.84 بقيمة احتمالية 0.035 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، ونستنتج أن هناك تأثير إيجابي للثقة على السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام و مساعدتهم في جامعة غرداية.

الفرع الرابع: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة

" توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى السلوك الابداعي تعزى الى الخصائص الديموغرافية (الخبرة، الكلية...) " عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  .  
يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

- فرضية العدم: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى السلوك الابداعي تُعزى لمتغير الكلية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  .
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى السلوك الابداعي تُعزى لمتغير الكلية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  .

الفرضية الفرعية الثانية

- فرضية العدم: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى السلوك الابداعي تُعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  .
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى السلوك الابداعي تُعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  .

الفرضية الفرعية الثالثة

- فرضية العدم: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى السلوك الابداعي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  .
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى السلوك الابداعي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  .

الفرضية الفرعية الرابعة

- فرضية العدم: لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى السلوك الابداعي تُعزى لمتغير الرتبة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  .
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى السلوك الابداعي تُعزى لمتغير الرتبة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  .

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية بتحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول (2- 28): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى السلوك الابداعي ومتغيرات الخبرة، المؤهل، الرتبة، الكلية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	P-Value
الخبرة	بين المجموعات	2.25	4.46	0.021
	خلال المجموعات	6.81		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.70	1.14	0.33
	خلال المجموعات	8.36		
الرتبة	بين المجموعات	0.52	0.53	0.66
	خلال المجموعات	8.54		
الكلية	بين المجموعات	2.76	2.10	0.10
	خلال المجموعات	6.30		

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (2- 28) أن قيم P-Value المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 لكل من المؤهل العلمي، والرتبة، والكلية، وبهذا نقبل فروض العدم عند مستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالسلوك الابداعي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والرتبة، والكلية. أما قيمة P-Value لمتغير الخبرة، المصاحبة لإحصائية F، جاءت أقل من 0.05 بقيمة 0.021 ولهذا نقبل الفرضية البديلة عند مستوى دلالة 5%، أي توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالسلوك الإبداعي تعزى لمتغير الخبرة.

### المطلب الرابع: نتائج الدراسة

#### أولاً: نتائج اختبار الفرضية الأولى

تم التوصل الى انه توجد درجة عالية من الثقة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية، وهذا ما يدل على وجود بيئة عمل ايجابية داخل الجامعة. ويتفرع على هذه النتيجة حسب نتائج الدراسة ما يلي:

• وجود درجة عالية من الثقة تنظيمية لدى رؤساء الاقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية اتجاه مشرفيهم، و تعزو الطالبة هذه النتيجة للأسباب التالية:

- وجود احتكاك يومي بشكل رسمي أو غير رسمي بين المشرفين في الكليات من جهة ورؤساء الأقسام ومساعدتهم من جهة أخرى، مما يولد علاقة قوية وخاصة بين الطرفين مما ينشئ ثقة ويعززها بينهم.

- المشرف هو من يقترح رئيس القسم ومساعدته للمنصب، وهذا ما يقتضي وجود حد أدنى من الثقة المتبادلة.
- سهولة التواصل وانفتاح المشرفين على رؤساء الأقسام ومساعدتهم نظرا لطبيعة العمل في الكليات، مما يدعم الثقة فيهم.
- لدى اغلب المشرفين على رؤساء الأقسام ومساعدتهم اخلاق عالية ومهارات في ممارسة عملهم، مما يجعلهم أهلا للثقة.
- وجود درجة عالية من الثقة تنظيمية لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية اتجاه زملائهم، وتعزو الطالبة هذه النتيجة للأسباب التالية:
  - وجود علاقة ثقة بين رؤساء الأقسام ومساعدتهم وزملائهم، نظرا لعلاقة الارتباط بينهم كزملاء في التدريس قبل ان يعينوا في مناصبهم.
  - ميل رؤساء الأقسام ومساعدتهم نحو الاستفادة من تجارب الزملاء بغية تحسين الاداء، مما يتطلب ثقة كافية.
  - انتشار الفكر التعاوني داخل الكليات، ودوره في تعزيز الثقة.
  - اشتراك رؤساء الأقسام ومساعدتهم وزملائهم في نفس الاهتمامات والمشاكل، مما يكسبهم نفس التجارب وهو مدعاة للثقة.
  - انفتاح الأقسام على بعضها البعض، يفتح مجالا للتواصل ومن ثم الثقة المتبادلة.
- عدم وجود درجة عالية من الثقة تنظيمية لرؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية اتجاه الادارة العليا، وترجع الطالبة هذه النتيجة للأسباب التالية:
  - التغيرات التي تطرا احيانا في الادارة العليا وتغير المسؤولين، مما يزعزع درجة الثقة بين أفراد مجتمع الدراسة ومسؤولي الإدارة العليا.
  - نقص احتكاك رؤساء الأقسام ومساعدتهم مع الادارة العليا فاعلم الاجتماعات الرسمية على مستوى الإدارة العليا لا تعنيهم على غرار مجلس الإدارة والمجلس العلمي للجامعة ومجلس المديرية، مما يؤثر سلبا على درجة الثقة بينهم.
  - ضعف قنوات الاتصال وعدم وصول المعلومة في الوقت المناسب بين الطرفين، وهو مدعاة لتراجع مستوى الثقة.
  - ضعف مساهمة رؤساء الأقسام ومساعدتهم مساهمة فعالة في صنع القرارات الاستراتيجية للجامعة وهذا أيضا يعمل على تدني مستوى الثقة بين الطرفين.

ثانيا :نتائج اختبار الفرضية الثانية

تم التوصل لوجود مستوى من السلوك الابداعي لرؤساء الاقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية، وترجع هذه النتيجة للعوامل التالية:

- حداثة نشاه الجامعة تفتح باب الاجتهاد في حل المشاكل الادارية من طرف رؤساء الأقسام ومساعدتهم، فالجامعة لازالت في مرحلة البناء.
- اغلب رؤساء الأقسام ومساعدتهم من فئة الشباب، مما يعزز روح المبادرة والمخاطرة.
- اتسام أغلب رؤساء الأقسام ومساعدتهم بالانفتاح وتقبل الراي الاخر مما يشجع على الاتيان بالجديد.
- سيادة جو النقاش والحوار المفتوح في أغلب الاجتماعات واللقاءات مما يفتح المجال للإتيان بأفكار إبداعية أحيانا.
- منح الحرية والاستقلالية في التسيير للكليات والاقسام مما يفتح الباب للإتيان بأفكار جديدة للتميز وتعزيز التنافسية بين الكليات والاقسام.

### ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

يوجد تأثير للثقة على السلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية عند  $\alpha \leq 0.05$  ، وهذا يرجع للاتتي:

- وجود ثقة تنظيمية داخل الجامعة يؤدي الى الاستقرار الوظيفي وبالتالي حب العمل والابداع فيه.
- شعور احد الزملاء بالارتياح والطمأنينة يصل الى باقي الزملاء عن طريق الاحتكاك ومن ثم الى فريق العمل، مما يزيد المخرجات الايجابية والسلوكيات الابداعية.
- وجود ثقة تنظيمية تزيد من ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، وهذا ما يؤدي الى محاولة تحسين الاداء عن طريق طرح افكار واعمال جديدة.
- ثقة المشرف المباشر لرئيس القسم ومساعدته عن طريق اقتراحه في المنصب يجعل هذا الاخير يحاول اثبات نفسه ومدى استحقاقه للمنصب، وهذا ما يؤدي به الى رفع مستوى ادائه ومحاولة تقديم ما هو جديد.

### رابعا: نتائج اختبار الفرضية الرابعة

تمثلت نتيجة هذه الفرضية انه توجد فروقات ذات دلالة احصائية في مستوى السلوك الابداعي عند  $\alpha \leq 0.05$  تعزى الى متغير الخبرة، ويفسر ذلك بأهمية الخبرة في الممارسة الادارية من جهة ومن جهة أخرى يتعزز السلوك الإبداعي بزيادة الخبرة، فالأفكار الجديدة والممارسات المتميزة في الإدارة تحتاج إلى رصيد من الخبرة المتراكمة. في حين لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى السلوك الابداعي عند  $\alpha \leq 0.05$  تعزى الى متغير الكلية، المؤهل العلمي والرتبة.

## خلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل التطبيقي والذي كان يهدف الى التعرف على درجة الثقة التنظيمية ومدى تأثيرها على السلوك الابداعي لرؤساء الاقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية. توصلنا وبشكل عام لوجود درجة من الثقة التنظيمية خاصة بين رؤساء الأقسام ومساعدتهم من جهة، وزملائهم ومشرفيهم من جهة أخرى نتيجة الاحتكاك الدائم واسلوب العمل المعتمد وتقارب الافكار هذا ما جعل بيئة العمل في جامعة غرداية بيئة خصبة ومساعدة جدا لطرح افكار واساليب جديدة، ومنه وجد مستوى لا بأس به من السلوك الابداعي حسب اجابات مجتمع الدراسة على الاستبيان، وهذا ما اظهرته نتيجة الدراسة في شكل وجود تأثير بين درجة الثقة التنظيمية والسلوك الابداعي.

الخاتمة

## الخاتمة

اصبحت دراسة موضوع الابداع حتمية الزمتها التغيرات الشديدة والمتسارعة في البيئة الخارجية باعتباره احد اهم عوامل نجاح واستمرار المنظمة في ظل المنافسة الشديدة والتطورات الحاصلة، ولا يقتصر التطور على التكنولوجيا والتقنيات بل حتى مواكبة التطورات الفكرية، اذ تبدأ العملية الابداعية بالتفكير الابداعي ثم يترجم هذا التفكير على ارض الواقع ليصبح سلوكا ابداعيا الذي يمكن ان ينتج عنه في الاخير ابداع. لهذا يتوجب على المنظمة تفعيل هذا النوع الراقي من السلوك الانساني بتوجيه سلوك الافراد نحو استكشاف الفرص وتوليد الافكار الجديدة لتنمية سلوكهم الابداعي ودعمه وتحمل المخاطر الناجمة عنه.

لا يمكن ان نرى سلوكا ابداعيا فعالا في المنظمة ان لم تتوفر بيئة عمل ايجابية يسودها الاستقرار والولاء الوظيفي وحب العمل والتفاني فيه، و هذا لا يكون الا بتوفر درجة عالية من الثقة التنظيمية داخل المنظمة. اذ تعتبر هذه الاخيرة اساس الاعتمادية بين مختلف الأطراف، وتعتبر الادارة العليا المسؤول الاول عن توفير الثقة التنظيمية من خلال الشفافية والوضوح و تقارب الاهداف والاهتمام بمصلحة الأفراد، وكلما كانت بيئة العمل والعلاقات الانسانية داخل المنظمة صحية تسودها الثقة وحب العمل والتعاون كلما انعكس ذلك على انتاجية الافراد والسلوك الابداعي لديهم.

جمعنا بين الطرح النظري والميداني في هذه الدراسة، لمعالجة مشكلة الدراسة المتمثلة في معرفة درجة الثقة وتأثيرها على السلوك الابداعي من وجهة نظر رؤساء الاقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية.

## النتائج المتحصل عليها

- من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها تم استنتاج عدة نقاط يمكن تلخيصها فيما يلي:
- ✓ وجود درجة من الثقة التنظيمية في جامعة غرداية من وجهة نظر رؤساء الاقسام ومساعدتهم.
  - ✓ توجد درجة من الثقة التنظيمية لرؤساء الاقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية اتجاه مشرفيهم.
  - ✓ وجود درجة عالية من الثقة التنظيمية لرؤساء الاقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية اتجاه زملائهم.
  - ✓ هناك توجه سلبي من لدن افراد مجتمع الدراسة اتجاه ثقفتهم بالإدارة العليا.
  - ✓ هناك مستوى من السلوك الابداعي لرؤساء الاقسام ومساعدتهم في جامعة غرداية.
  - ✓ اشارت نتائج التحليل الاحصائي لوجود اثر للثقة التنظيمية ككل على السلوك الابداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية.
  - ✓ هناك فروق ذات دلالة احصائية لمستوى السلوك الابداعي عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  تعزى لمتغير الخبرة.
  - ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمستوى السلوك الابداعي عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الرتبة والكلية.



## التوصيات

من خلال نتائج الدراسة ارتأينا تقديم مجموعة من التوصيات كآآتي:

- المحافظة على العلاقة بين المشرفين ورؤساء الأقسام ومساعدتهم ودعمها من خلال زيادة التفاعل مع حياة عملهم اليومية .
- تعزيز الثقة بين زملاء عن طريق المزيد من اللقاءات الرسمية وغير الرسمية.
- ممارسة الادارة العليا ادارة الموارد البشرية التي تتضمن انظمة تقويم الاداء وبرامج التدريب و تفعيل المكافآت.
- محاولة مسؤولي الادارة العليا الاستماع لانشغالات واهتمامات الأفراد والاختذ بأرائهم.
- ايجاد منافذ للاحتكاك بين الادارة العليا ورؤساء الاقسام ومساعدتهم.
- تشجيع الافكار الخلاقة وتحفيز أصحابها ماديا ومعنويا لتجسيد الإبداع.
- اشراك رؤساء الأقسام ومساعدتهم في صنع القرارات الاستراتيجية ورسم السياسات العامة للجامعة.
- تحسين وسائل الاتصال الادارية وتسريع وصول لمعلومة.
- رفع مستوى الشعور بالانتماء والعمل على بناء قيم تنظيمية تؤكد على العدالة والمساواة و الاحترام.

## آفاق الدراسة

هذه الدراسة تفتح آفاقا للعديد من الدراسات والبحوث المستقبلية، نصوغها في ما يلي:

- دور الثقة التنظيمية في تحسين الاداء الإداري.
- تأثير النمط القيادي على السلوك الابداعي.
- اثر الثقة التنظيمية على السلوك الابداعي من وجهة نظر الاساتذة والموظفين.
- دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: اللغة العربية

#### ■ الكتب

- 1- الخطيب احمد ومعاينه عادل سالم، الإدارة الحديثة " نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، جدارا للكتاب العالمي، الطبعة الاولى، عمان، 2009.
- 2- القرافي زهور حسين، تعلم كيف تبذل في مهارات التفكير، سلسلة الاستراتيجيات الحديثة بين الدراسة والتطبيق والتطوير، دار النشر وسنة النشر غير مذكورين، السعودية.
- 3- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي " دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة 6، الاردن، 2012.
- 4- جامد كاظم متعب وعامر علي العطوي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، جامعة القادسية، العراق، 2008.
- 5- حريم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 6، الأردن.
- 6- حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2008.
- 7- خصاونة عاكف لطفى، ادارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2011.
- 8- عبوي زيد منير، التخطيط والتطوير الإداري، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 9- ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، مصر، 2009.
- 10- نجم عبود نجم، ادارة الابتكار " المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة" دار وائل للنشر، الأردن، 2003.

#### ■ المذكرات

- 11- الاحمد حسام عبد الله، اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، 2008.
- 12- الأسود الزهرة، مساهمة الممارسة التدريسية للأستاذ الجامعي في تعزيز السلوك الإبداعي لدى طلبته، دراسة ميدانية من وجهة نظر طلبة جامعة ورقلة، مذكرة ماجستير في علم التدريس، كلية الاداب والعلوم الانسانية، جامعة ورقلة، 2008.

- 13- المرشد منى عبد الهادي، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمان بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2014.
- 14- الزهراني احمد بن حسن الوزاب، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2011.
- 15- السرحان جهاد قطام، مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التربية والتعليم للبادية الشمالية الغربية من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والأصول، جامعة آل البيت، الاردن، 2012.
- 16- جوال محمد السعيد، التمكين واثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015.
- 17- ريموش عبد الحكيم وبولعراي صلاح الدين، اثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2016.
- 18- عفتان بندر العتيبي عايض، مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة الاحمدي في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2016.
- 19- محمديّة عمر جهاد عبد الحكيم ، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2016.
- 20- محمديّة عمر جهاد عبد الرحيم، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2016.
- 21- مرشد منى عبد الهادي، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري ( دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمان )، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.
- 22- مصطفى محمد الهادي ومسلم عبد الرضا، دور الثقة التنظيمية في تطوير رأس المال الاجتماعي، مذكرة شهادة بكالوريوس، جامعة القادسية، العراق.
- 23- مفلح منصور القوبعاني البلوي، علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.
- 24- نيهان شموع مصطفى عمر، اثر استخدام مدخل العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي والتحصيل في مادة الجغرافيا لدى طالبات السابع في محافظة شمال قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2012.
- 25- كاظم حامد والعطوي متعب عامر علي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، دراسة تطبيقية في معمل نسيج الديوانية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2008.

## ■ الدوريات

- 26-الحجايا سليمان سالم ، ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في اقليم جنوب الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 13، العدد 1، جامعة الطفيلة التقنية، الأردن، 2012.
- 27-الرفاعي رجب حسنين محمد، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين بجامعة اسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد2، جامعة الكويت، 2009.
- 28-الرشيدي احمد عبيد وكايد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 3 العدد 12، 2015.
- 29-الزعبي خالد يوسف والعزب حسين محمد ، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة اردب، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، الأردن، العدد 2، المجلد 13، 2005.
- 30- الزعبي ميسون طلال، درجة ممارسة السلوك الإبداعي في إدارة الصف لدى معلمي مدارس عبد الله الثاني للتميز في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 28، العدد 3، 2013.
- 31-الرشيدي احمد عبيد وكايد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعة الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة اليرموك، الأردن، 2015.
- 32-بلوناس عبد الله وطراد فارس، الإبداع و دوره في نمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للتسيير، العدد 4، جامعة الجزائر.
- 33-جودت فارس محمد ، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ( دراسة ميدانية على جامعة الأزهر)، مجلة الجامعة الاسلامية الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 2، جامعة الأزهر، فلسطين، 2014.
- 34-عبد الحميد محمد جمال، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري ( دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنيا)، مجلة احمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية والقانونية، العدد الاول، ديسمبر 2014، كلية التجارة وادارة الاعمال، جامعة حلوان، مصر.
- 35-عوينة طالب ابو اسنينة، مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 14، 2016.

36-قاسم صبيحة هاشم والعبدي علي رزاق، اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة ( دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة )، مجلة القادسية، المجلد 12، العدد 1، جامعة الكوفة، العراق، 2010.

### ■ مواقع إلكترونية

37-عبد الله محمد هنانو، مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب، [elibrary.medi.u.edu.my/books/MAL11437.pdf](http://elibrary.medi.u.edu.my/books/MAL11437.pdf), 2008.

38-عبد الناصر الأشعل الحسيني، تنمية التفكير الإبداعي باستخدام برنامج سكامبر، مركز دراسات وبحوث المعوقين، جدة، [www.gulfkids.com/pdf/Muhebah\\_D%20\(7\).pdf](http://www.gulfkids.com/pdf/Muhebah_D%20(7).pdf)

### ثانياً: باللغة الأجنبية

39-Fabrice de Zanet , COMMENT LA CONFIANCE ENVERS LE SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE INFLUENCE LA CRÉATIVITÉ ET LE VOICE DES EMPLOYÉS. LE RÔLE DU SENTIMENT DE RESPONSABILITÉ, Revue de gestion des ressources humaines, 2010/3 N° 77.

40- A B R A H A M C A R M E L I AND G R E T C H E N M . S P R E I T Z E R, Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work, Journal of Creative Behavior, Volume 43 Number 3 Third Quarter 2009.

41-Yi Jiang and Wen-Ke Chen, Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity, EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education, 2017 13(6).

42- Ana Felipa Correia Rodrigues and Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso, Organizational Trust, Risk and Creativity, Review of Business Management, Vol. 15, No. 49, pp. 545-561, Oct./Dec. 2013.

قائمة الملاحق

## الملحق رقم 01

### الاساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
جامعة غرداية	أستاذ	سليمان بلعور
جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	عبد الرحمان بن سانية
جامعة غرداية	استاذ محاضر أ	يوسف خنيش
جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	فوزي محيريق
المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر أ	بويكر بوسالم
جامعة غرداية	أستاذ مساعد أ	محمد الهادي خنوس
جامعة غرداية	أستاذ مساعد أ	يوسف رحمانى



## الملحق رقم 02

### الإستبيان

## درجة الثقة التنظيمية اثرها على السلوك الابداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومساعديهم بجامعة غرداية

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

اخي الفاضل...اختي الفاضلة....

في اطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص ادارة اعمال تحت عنوان " درجة الثقة التنظيمية واثرها على السلوك الابداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومساعديهم بجامعة غرداية"، نرجو منكم المساهمة في اثراء هذا البحث العلمي من خلال الاجابة على اسئلة هذه الاستبانة بكل دقة وشفافية.

### 1- المعلومات العامة

الخبرة:  اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي:  ماجستير  دكتوراه  تأهيل جامعي

الرتبة:  أستاذ مساعد ب  أستاذ مساعد ا  أستاذ محاضر ب  أستاذ محاضر أ

الكلية: .....

### 2-الثقة التنظيمية:

البعد	الرقم	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
الثقة بالمشرفين	1	أشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات مشرفي المباشر					
	2	اشعر بثقة كاملة في مهارات واخلاقيات مشرفي المباشر					
	3	مشرفي في العمل يعرف دقائق الامور في عمله مما يجعلني اثق به					
	4	مشرفي في العمل يهتم بمشاكل الأساتذة والموظفين بنفس درجة اهتمامه بمشاكله الشخصية					

					يهتم مشرفي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الشخصية والوظيفية	5	
					مشرفي في العمل يمدح جهودي ويحفزني عند انجاز عملي بجودة	6	
					أستطيع أن اعتمد على زملائي لأنني أعرف أنهم حريصون على مصالحهم	1	الثقة بزملائي الإداريين في العمل
					لا أشعر بالحرج عندما أطلب المساعدة في العمل من احد الزملاء	2	
					توجد ثقة متبادلة مع زملائي في العمل	3	
					أبادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات في العمل	4	
					أتحدث بكل طلاقة مع زملائي لانهم يحفظون كلامي بسرية	5	
					أستطيع الاعتماد على زملائي لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	6	
					الإدارة تقيم الجهود الاستثنائية والافكار الجديدة	1	الثقة بالإدارة العليا للجامعة
					تتسم الادارة بالعدالة في التعامل مع كافة الافراد والاقسام	2	
					الادارة تشركني في صنع القرارات	3	
					تتطابق تصريحات الادارة مع الواقع العملي	4	
					أشعر بأنني أثق ثقة تامة في الادارة	5	
					القرارات التي تتخذها الادارة في مصلحة القسم	6	

### 3 السلوك الإبداعي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
1	اعمل على توليد افكار واساليب جديدة في أداء عملي دون تردد					
2	استعمل افكار غير مكررة لحل المشاكل					
3	أبادر في تقديم افكار واساليب جديدة دون تردد					
4	لدي القابلية لتحمل الاخطار الناتجة عن الاعمال التي أقوم بها					

					أهتم بالأراء التي تخالف ارائي للاستفادة منها	5
					لدي الشجاعة في القيام بأعمال ابداعية	6
					لا أتردد أحيانا في اقتراح افكار جديدة لتطوير العمل خوفا من الفشل	7
					أقوم بجمع المعلومات وتحليلها قبل اتخاذ القرارات	8
					تعتبر ندرة المعلومات من معوقات تبني المقترحات والاساليب الجديدة في العمل	9
					أحاول اقناع الاخرين بوجهة نظري والاستفادة من افكارهم	10
					لا أتسرع في الحكم على الافكار	11

يقصد بالثقة التنظيمية: إيمان الفرد بأهداف وقرارات و السياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاه مؤسسته.

أما السلوك الإبداعي: هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات جديدة، إلا انه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية.

## الملحق رقم 03

### نتائج برنامج SPSS

#### Reliability معامل الثبات

[DataSet1] C:\Users\hananemotaz\Desktop\innovbeh.s

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	29

#### 0,803 ثبات محاور الثقة

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	18

#### 0,845 ثبات محاور السلوك الابداعي

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	14

#### Frequencies التكرارات والنسبة

##### Statistics

		exper	educ	rank	facu
N	Valid	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0

## Frequency Table

exper

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	40.0	40.0	40.0
	2.00	15	50.0	50.0	90.0
	3.00	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

educ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	18	60.0	60.0	60.0
	2.00	8	26.7	26.7	86.7
	3.00	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

rank

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	3.3	3.3	3.3
	2.00	11	36.7	36.7	40.0
	3.00	12	40.0	40.0	80.0
	4.00	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

facu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	40.0	40.0	40.0
	2.00	3	10.0	10.0	50.0
	3.00	3	10.0	10.0	60.0
	4.00	2	6.7	6.7	66.7
	5.00	5	16.7	16.7	83.3
	6.00	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## NPar Tests التوزيع الطبيعي اختبار

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

trustz	trusty	Trustx	innovbeh	trust		
30	30	30	30	30	N	
3.1556	3.9167	3.8056	4.1083	3.6259	Mean	Normal Parameters(a,b)
.94071	.70269	.87328	.55930	.49753	Std. Deviation	
.110	.123	.146	.145	.105	Absolute	Most Extreme Differences
.072	.114	.086	.097	.105	Positive	
-.110	-.123	-.146	-.145	-.100	Negative	
.600	.676	.800	.793	.575	Kolmogorov-Smirnov Z	
.864	.751	.544	.555	.895	Asymp. Sig. (2-tailed)	

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

## Descriptives الإحصاء الوصفي لمحور الأول الثقة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	30	4.1667	.83391
x2	30	3.8667	1.04166
x3	30	3.7000	1.05536
x4	30	3.5667	1.13512
x5	30	3.7000	1.05536
x6	30	3.8333	1.11675
Valid N (listwise)	30		

## Descriptives الإحصاء الوصفي لمحور الثاني الثقة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
y1	30	3.7000	.91539
y2	30	4.1000	1.09387
y3	30	3.8667	.97320
y4	30	4.3667	.61495
y5	30	3.4333	1.13512
y6	30	4.0333	.88992
Valid N (listwise)	30		

## Descriptives الإحصاء الوصفي لمحور الثالث الثقة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
z1	30	3.1667	.98553
z2	30	2.8333	1.17688
z3	30	3.2667	1.28475
z4	30	3.0000	1.05045
z5	30	3.2333	1.16511
z6	30	3.4333	.97143
Valid N (listwise)	30		

## Descriptives التوصف الاحصائي لمحور السلوك الابداعي

[DataSet1] C:\Users\hananemotaz\Desktop\innovbeh.sav

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
innovbeh	30	2.00	4.83	4.1083	.55930
innov1	30	2.00	5.00	4.1667	.74664
innov2	30	2.00	5.00	3.9667	.80872
innov4	30	1.00	5.00	4.0667	.86834
innov5	30	1.00	5.00	4.1333	1.04166
innov6	30	2.00	5.00	4.2000	.84690
innov7	30	1.00	5.00	4.1333	.81931
innov10	30	1.00	5.00	3.9333	.98027
innov11	30	1.00	5.00	3.8333	.91287
innov12	30	1.00	5.00	3.9000	1.06188
innov13	30	2.00	5.00	4.2667	.82768
innov14	30	2.00	5.00	4.3000	.83666
Valid N (listwise)	30				

تحليل ت للعينه الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والثانية

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
trustx	5.052	29	.000	.80556	.4795	1.1316
trusty	7.145	29	.000	.91667	.6543	1.1791
trustz	.906	29	.373	.15556	-.1957	.5068
innovbeh	10.854	29	.000	1.10833	.8995	1.3172
trust	6.891	29	.000	.62593	.4401	.8117

## Regression الانحدار البسيط

[DataSet1] C:\Users\hananemotaz\Desktop\innovbeh.sav

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	trust <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: innovbeh

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.386 <sup>a</sup>	.149	.119	.52498

a. Predictors: (Constant), trust

ANOVA <sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.355	1	1.355	4.916	.035 <sup>a</sup>
	Residual	7.717	28	.276		
	Total	9.072	29			

a. Predictors: (Constant), trust

b. Dependent Variable: innovbeh

Coefficients <sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.533	.717		3.534	.001
	trust	.434	.196	.386	2.217	.035

a. Dependent Variable: innovbeh

ONEWAY

innovbeh BY exper

/MISSING ANALYSIS .

**Oneway** اختبار الفروقات لمتغير الخبرة

[DataSet1] C:\Users\hananemotaz\Desktop\innovbeh.sav

## ANOVA

innovbeh

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.255	2	1.127	4.466	.021
Within Groups	6.817	27	.252		
Total	9.072	29			

ONEWAY

innovbeh BY educ

/

MISSING ANALYSIS .

**Oneway** اختبار الفروقات لمتغير المؤهل العلمي

[DataSet1] C:\Users\hananemotaz\Desktop\innovbeh.sav

## ANOVA

innovbeh

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.706	2	.353	1.140	.335
Within Groups	8.365	27	.310		
Total	9.072	29			

ONEWAY

innovbeh BY rank

/MISSING ANALYSIS .



## Oneway اختبار الفروقات لمتغير الرتبة

[DataSet1] C:\Users\hananemotaz\Desktop\innovbeh.sav

### ANOVA

innovbeh

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.524	3	.175	.531	.665
Within Groups	8.548	26	.329		
Total	9.072	29			

ONEWAY

innovbeh BY facu  
/MISSING ANALYSIS .

## Oneway اختبار الفروقات لمتغير الكلية

[DataSet1] C:\Users\hananemotaz\Desktop\innovbeh.sav

### ANOVA

innovbeh

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.763	5	.553	2.102	.100
Within Groups	6.309	24	.263		
Total	9.072	29			

الاتساق الداخلي للبعد الاول

### Correlations

Trustx	x6	x5	x4	x3	x2	x1	
.812(**)	.660(**)	.686(**)	.516(**)	.607(**)	.701(**)	1	Pearson Correlation x1
.000	.000	.000	.004	.000	.000		Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.830(**)	.721(**)	.527(**)	.533(**)	.715(**)	1	.701(**)	Pearson Correlation x2
.000	.000	.003	.002	.000		.000	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.882(**)	.834(**)	.690(**)	.579(**)	1	.715(**)	.607(**)	Pearson Correlation x3
.000	.000	.000	.001		.000	.000	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.776(**)	.648(**)	.579(**)	1	.579(**)	.533(**)	.516(**)	Pearson Correlation x4
.000	.000	.001		.001	.002	.004	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.826(**)	.688(**)	1	.579(**)	.690(**)	.527(**)	.686(**)	Pearson Correlation x5
.000	.000		.001	.000	.003	.000	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.909(**)	1	.688(**)	.648(**)	.834(**)	.721(**)	.660(**)	Pearson Correlation x6
.000		.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
1	.909(**)	.826(**)	.776(**)	.882(**)	.830(**)	.812(**)	Pearson Correlation Trustx
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الاتساق الداخلي للبعد الثاني

Correlations

y6	y5	y4	y3	y2	y1	trusty	
.666(**)	.861(**)	.738(**)	.849(**)	.744(**)	.603(**)	1	Pearson Correlation Trusty
.000	.000	.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.394(*)	.362(*)	.325	.379(*)	.272	1	.603(**)	Pearson Correlation y1
.031	.050	.080	.039	.146		.000	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.315	.547(**)	.661(**)	.499(**)	1	.272	.744(**)	Pearson Correlation y2
.090	.002	.000	.005		.146	.000	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.483(**)	.803(**)	.603(**)	1	.499(**)	.379(*)	.849(**)	Pearson Correlation y3
.007	.000	.000		.005	.039	.000	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.292	.555(**)	1	.603(**)	.661(**)	.325	.738(**)	Pearson Correlation y4
.117	.001		.000	.000	.080	.000	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.497(**)	1	.555(**)	.803(**)	.547(**)	.362(*)	.861(**)	Pearson Correlation y5
.005		.001	.000	.002	.050	.000	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
1	.497(**)	.292	.483(**)	.315	.394(*)	.666(**)	Pearson Correlation y6
	.005	.117	.007	.090	.031	.000	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الاتساق الداخلي للبعد الثالث

Correlations

trustz	z6	z5	z4	z3	z2	z1	
.727(**)	.570(**)	.475(**)	.500(**)	.590(**)	.619(**)	1	Pearson Correlation z1
.000	.001	.008	.005	.001	.000		Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.886(**)	.699(**)	.809(**)	.725(**)	.646(**)	1	.619(**)	Pearson Correlation z2
.000	.000	.000	.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.858(**)	.678(**)	.648(**)	.767(**)	1	.646(**)	.590(**)	Pearson Correlation z3
.000	.000	.000	.000		.000	.001	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.878(**)	.710(**)	.761(**)	1	.767(**)	.725(**)	.500(**)	Pearson Correlation z4
.000	.000	.000		.000	.000	.005	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.878(**)	.761(**)	1	.761(**)	.648(**)	.809(**)	.475(**)	Pearson Correlation z5
.000	.000		.000	.000	.000	.008	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
.861(**)	1	.761(**)	.710(**)	.678(**)	.699(**)	.570(**)	Pearson Correlation z6
.000		.000	.000	.000	.000	.001	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N
1	.861(**)	.878(**)	.878(**)	.858(**)	.886(**)	.727(**)	Pearson Correlation Trustz
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	N

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

innov14	innov13	innov12	innov11	innov10	innov7	innov6	innov5	innov4	innov2	innov1	innovbeh		
.426(*)	.587(**)	.532(**)	.796(**)	.737(**)	.783(**)	.602(**)	.571(**)	.789(**)	.688(**)	.774(**)	1	Pearson Correlation	Innovbeh
.019	.001	.002	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	
.524(**)	.260	.326	.548(**)	.440(*)	.526(**)	.491(**)	.325	.727(**)	.638(**)	1	.774(**)	Pearson Correlation	innov1
.003	.165	.079	.002	.015	.003	.006	.080	.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	
.270	.529(**)	.438(*)	.553(**)	.476(**)	.371(*)	.362(*)	.169	.445(*)	1	.638(**)	.688(**)	Pearson Correlation	innov2
.149	.003	.016	.002	.008	.043	.049	.371	.014		.000	.000	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	
.256	.166	.307	.624(**)	.411(*)	.763(**)	.685(**)	.485(**)	1	.445(*)	.727(**)	.789(**)	Pearson Correlation	innov4
.172	.380	.099	.000	.024	.000	.000	.007		.014	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	
-.047	.197	.293	.242	.347	.787(**)	.516(**)	1	.485(**)	.169	.325	.571(**)	Pearson Correlation	innov5
.803	.296	.116	.198	.061	.000	.004		.007	.371	.080	.001	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	
.107	.167	.330	.268	.141	.706(**)	1	.516(**)	.685(**)	.362(*)	.491(**)	.602(**)	Pearson Correlation	innov6
.573	.377	.075	.153	.457	.000		.004	.000	.049	.006	.000	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	
.091	.302	.333	.492(**)	.484(**)	1	.706(**)	.787(**)	.763(**)	.371(*)	.526(**)	.783(**)	Pearson Correlation	innov7
.634	.105	.072	.006	.007		.000	.000	.000	.043	.003	.000	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	
.277	.533(**)	.292	.642(**)	1	.484(**)	.141	.347	.411(*)	.476(**)	.440(*)	.737(**)	Pearson Correlation	innov10
.138	.002	.118	.000		.007	.457	.061	.024	.008	.015	.000	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	
.339	.472(**)	.480(**)	1	.642(**)	.492(**)	.268	.242	.624(**)	.553(**)	.548(**)	.796(**)	Pearson Correlation	innov11
.067	.009	.007		.000	.006	.153	.198	.000	.002	.002	.000	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	
-.043	.345	1	.480(**)	.292	.333	.330	.293	.307	.438(*)	.326	.532(**)	Pearson Correlation	innov12
.823	.062		.007	.118	.072	.075	.116	.099	.016	.079	.002	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	
.279	1	.345	.472(**)	.533(**)	.302	.167	.197	.166	.529(**)	.260	.587(**)	Pearson Correlation	innov13
.136		.062	.009	.002	.105	.377	.296	.380	.003	.165	.001	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	
1	.279	-.043	.339	.277	.091	.107	-.047	.256	.270	.524(**)	.426(*)	Pearson Correlation	innov14
	.136	.823	.067	.138	.634	.573	.803	.172	.149	.003	.019	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## أسئلة المقابلة

- السؤال 1:** ماهي اهم العوامل التي تؤدي الى الثقة بالمشرفين؟
- السؤال 2:** هل يعامل المشرفين مرؤوسيههم بعدالة ؟
- السؤال 3:** هل يشاركك مشرفك المباشر في اتخاذ القرارات التي تخص القسم ؟
- السؤال 4:** لو كنت مكان المشرف، ماهي اهم التغيرات التي تقوم بها لزيادة كسب الثقة ؟
- السؤال 5:** كيف تفسر وجود ثقة عالية بين الزملاء في جامعة غرداية؟
- السؤال 6:** ماهي العوامل التي يمكن ان تؤدي إلى تدني الثقة بين الزملاء ؟
- السؤال 7:** حسب وجهة نظرك هل تصل المعلومة في الوقت المناسب ام لا ؟
- السؤال 8:** هل يتم اشراككم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة للجامعة ؟
- السؤال 9:** هل تواجه صعوبات لمقابلة المدير او احد اعضاء الادارة العليا ؟
- السؤال 10:** كيف تفسر تدني الثقة في الادارة العليا ؟
- السؤال 11:** كيف يمكن ان تثق في الادارة العليا؟
- السؤال 12:** ما هي العوامل التي تؤدي الى وجود السلوك الابداعي ؟
- السؤال 13:** هل يتم تثمين السلوك الابداعي من طرف المشرفين ؟
- السؤال 14:** هل وجود الثقة التنظيمية لديك تدفعك الى القيام بسلوك ابداعي؟

## الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	ملخص الدراسة باللغة العربية
VI	الملخص الدراسة باللغة الانجليزية
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمتي الأشكال والملاحق
أ	المقدمة
7	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
8	تمهيد
9	المبحث الاول: الادبيات النظرية
9	المطلب الاول: ماهية الثقة التنظيمية
9	الفرع الاول: مفهوم واهمية الثقة التنظيمية
9	اولا: نشاه وتطور الثقة التنظيمية
10	ثانيا: مفهوم الثقة التنظيمية
11	ثالثا: اهمية الثقة التنظيمية
13	رابعا: قواعد الثقة التنظيمية
15	الفرع الثاني: قياس الثقة التنظيمية وابعادها
15	اولا: قياس الثقة التنظيمية
16	ثانيا: ابعاد الثقة التنظيمية
17	ثالثا: انواع الثقة التنظيمية
19	الفرع الثالث: نماذج الثقة التنظيمية ومعوقات بنائها في المنظمة
19	اولا: نماذج الثقة التنظيمية
21	ثانيا: مقومات الثقة التنظيمية
22	ثالثا: معوقات بناء الثقة التنظيمية
23	المطلب الثاني: ماهية السلوك الابداعي
23	الفرع الاول: علاقة السلوك الابداعي بالإبداع
23	اولا: مفهوم واهمية الابداع
25	ثانيا: انواع ومستويات الابداع
27	ثالثا: مفهوم السلوك الابداعي
28	الفرع الثاني: قياس السلوك الابداعي وعناصره

28	اولا: قياس السلوك الابداعي
29	ثانيا: عناصر السلوك الابداعي
31	ثالثا: مراحل السلوك الابداعي
32	الفرع الثالث: مقومات السلوك الابداعي واساليب تنميته
32	اولا: مقومات السلوك الابداعي
32	ثانيا: العوامل المؤثرة في السلوك الابداعي
33	ثالثا: متطلبات السلوك الابداعي
33	رابعا: اساليب تنمية السلوك الابداعي
37	خامسا: معوقات السلوك الابداعي
39	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية
39	المطلب الاول: الدراسات العربية
44	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية
45	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
49	خلاصة
50	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
51	تمهيد
52	المبحث الاول: تقديم الاطار المنهجي للطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة
52	المطلب الاول: تقديم جامعة غرداية
52	الفرع الاول: نشاه ومهام الجامعة
53	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة
54	الفرع الثالث: التطورات الرئيسية في الميادين والشعب
58	الفرع الرابع: تطور عدد الطلبة والكادر البشري للجامعة
62	المطلب الثاني: منهجية و مجتمع الدراسة
62	الفرع الاول: منهجية الدراسة
62	اولا: منهجية الدراسة
62	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
63	الفرع : متغيرات الدراسة
63	المطلب الثالث: ادوات الدراسة
63	الفرع الاول: ادوات جمع البيانات
65	الفرع الثاني: الادوات الاحصائية
65	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
65	اولا: تحكيم الاستبيان

65	ثانيا: ثبات الاستبيان
66	ثالثا: قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
68	رابعا: توزيع البيانات
70	<b>المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج</b>
70	<b>المطلب الاول: تحليل فقرات الدراسة</b>
70	الفرع الاول: تحليل الخصائص الوظيفية لمجتمع الدراسة
70	اولا: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالخبرة المهنية
71	ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي
72	ثالثا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخاصية الرتبة
73	رابعا: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخاصية الكلية
73	<b>المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان</b>
73	الفرع الاول: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري
73	اولا: المتوسط الحسابي
73	ثانيا: الانحراف المعياري
74	الفرع الثاني: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الاول
74	اولا: عرض و تحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول الثقة بالمشرفين
75	ثانيا: عرض و تحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول الثقة بالزملاء
77	ثالثا: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول الثقة بالإدارة العليا
78	الفرع الثالث: عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الثاني
80	الفرع الرابع: نتائج المقابلة
82	<b>المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة</b>
82	الفرع الاول: اختبار صحة الفرضية الاولى
83	اولا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى
83	ثانيا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية
84	ثالثا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة
84	الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية
85	الفرع الثالث: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة
86	الفرع الرابع: اختبار صحة الفرضية الفرعية الرئيسية الرابعة
87	<b>المطلب الرابع: نتائج الدراسة</b>
87	اولا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
88	ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
89	ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
89	رابعا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

90	خلاصة
92	الخاتمة
95	قائمة المراجع
100	الملاحق
114	الفهرس