



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

بعنوان

دور الثقة التنظيمية في تعزيز الابداع التنظيمي  
( دراسة حالة مؤسسة عمومية بلدية النخلة )

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ :

- علي العبسي

إعداد الطالبة:

- داده وليد

- حميد حسين

- سواكر مصعب

الاسم و اللقب	الصفة	المؤسسة
بوبكر عباسي	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
العبسي علي	مشرفا و مقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
خلف منى	مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي

الموسم الجامعي: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

بعنوان

دور الثقة التنظيمية في تعزيز الابداع التنظيمي  
( دراسة حالة مؤسسة عمومية بلدية النخلة )

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ :

- علي العبسي

إعداد الطالبة:

- داده وليد

- حميد حسين

- سواكر مصعب

الاسم و اللقب	الصفة	المؤسسة
بوبكر عباسي	رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
العبسي علي	مشرفا و مقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي
خلف منى	مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي

الموسم الجامعي: 2023/2022

# الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛ فلقد كان له الفضل الأوّل في بلوغي  
التعليم العالي (والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.  
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش، وراعتني حتى صرت  
كبيرًا (أمي الغالية)، أمدّها الله بطول العمر .  
إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.  
إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي.  
إلى أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية  
شكرا جزيلًا على كل حرف قدمته لي جعلكم الله ذخرا لنا

**وليد حادّه**

# الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى و أجملنا بالعافية.

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

من أحسن إلي أبي.

إلى من أنارت في قلبي حب العلم أُمي.

إلى كل الإخوة والأخوات ، و أفراد العائلة كبيرا و صغيرا.

إلى كل الأصدقاء و كل من قدم يد المساعدة من قريب و من بعيد.

مصعب سواكر

# الإهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و اهله و من وفى اما بعد:

الحمد لله الذي تم جهد ولا ختم سعى الا بفضلله و ما تخطيت هذه العقبات و الصعوبات الا بتوفيقه.

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمدكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلله

تعالى اهدي هذا العمل المتواضع الى من أوصاني الله بهما برا وإحسانا الحبيبة أمي وأبي العزيز لكم مني

كل الحب ، وما كنت هنا لولا تضحيتكما فالتقدير تاج الصحة لكما ، الى من به تسعد أخوته

أخي سفيان ، وأخواتي الطيبات المقربات أحلام وإيمان وبشرى ، وإلى كل عائلتي وأقاربي

و إلى من بهم سعدت برفقتهم

إلى من كاتفني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية،

إلى رفيق دربي : دادة وليد و مصعب سواكر وأخيرا إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد

في إتمام هذه الدراسة،

**حسين دويد**

# شكر وتقدير

انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليثلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي، ومشرفي الأستاذ الدكتور خالد علي العبسي الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوماً عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، وحمداً لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراساً متألئناً في نور العلم والعلماء،

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي الكرام أعضاء لجنة النقاش الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعتي الغالية. وأخيراً وليس آخراً، من لا يشكر الناس لا يشكره الله لذلك أتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان والتقدير، لكل من ساهم، وقدم لي المساعدة والمشورة لإتمام هذه الرسالة.

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

انطلقت الدراسة الحالية الموسومة بعنوان " دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسة العمومية" من إشكالية رئيسية وهي: هل هناك أثر للثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة؟، وللإجابة على هذا السؤال تم تحديد الفرضية التالية: هناك أثر للثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة.

تهدف الدراسة إلى العمل على التعرف على الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة محل الدراسة, حيث أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كونه الذي يتناسب مع طبيعة البحث, تم اختيار العينة بطريقة عشوائية والتي تتكون من(40) موظف وموظفة في بلدية النخلة.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوجد دور للثقة التنظيمية التي تضعها المؤسسة في العاملين في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة.
- يوجد دور للثقة بالزملاء في المؤسسة في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة.
- يلعب الثقة بالرئيس المباشر دورا في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة.
- إن للثقة بالإدارة العليا دورا كبيرا في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة.

## Abstract of the study in English

The current study titled "The Role of Organizational Trust in Promoting Organizational Creativity in the Public Institution" started from a major problem, namely: Is there an effect of organizational confidence in enhancing organizational creativity among employees in the Palm Municipal Corporation? To answer this question, the following hypothesis was identified: There is an effect For organizational confidence in enhancing organizational creativity among employees of the Palm Municipal Corporation.

The study aims to work on identifying the role that organizational trust plays in promoting organizational creativity among employees in the institution under study, as it used the descriptive analytical approach as it is commensurate with the nature of the research. The sample was chosen randomly, which consists of (40) employees in Palm municipality.

The findings of the study:

- There is a role for the organizational trust placed by the institution in the employees in enhancing the organizational creativity of the employees in the Palm Municipality Corporation.
- There is a role for trusting colleagues in the institution in promoting organizational creativity among employees in the Palm Municipality Corporation.
- There is a role for trusting colleagues in the institution in promoting organizational creativity among employees in the Palm Municipality Corporation.
- Confidence in the line manager plays a role in enhancing the organizational creativity of employees in the Palm Municipal Corporation.
- Confidence in senior management has a major role in enhancing the organizational creativity of employees in the Palm Municipal Corporation.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرقان
	إهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
1	مقدمة
<b>الفصل الأول: الادبيات النظرية والدراسات السابقة للمثقة التنظيمية والابداع التنظيمي</b>	
9	تمهيد
9	المبحث الأول: ماهية المثقة التنظيمية
17	المبحث الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31	خلاصة
<b>الفصل الثاني : الأدوات و التحليل</b>	
33	تمهيد
34	المطلب الأول : طريقة الدراسة
35	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
38	تمهيد
38	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
49	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
70	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول :

الصفحة	الجدول
	الفصل الثاني
35	جدول رقم ( 01) يوضح عينة الدراسة
	الفصل الثالث
44	الجدول رقم (01) : نتائج توزيع الاستبيان
44	الجدول رقم (02) : يوضح متغيرات الدراسة
46	الجدول رقم (03): يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور
47	الجدول رقم: ( 04) مقياس ليكرث الثلاثي
48	الجدول رقم (05): يوضح قيمة I لحساب الصدق البنائي
48	الجدول رقم ( 06): يوضح قيمة ألفا كرو نباخ
49	الجدول رقم (07): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس
50	الجدول رقم (08): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر
51	الجدول رقم (09): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الوظيفة
52	الجدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى الدراسي
53	الجدول رقم (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة
54	الجدول رقم (12): يوضح المحك المعتمد في الدراسة
55	الجدول رقم (13): نتائج آراء عينة الدراسة حول محور الثقة التنظيمية
61	الجدول رقم (14): يتضمن نتائج آراء عينة الدراسة حول محور الابداع التنظيمي

64	الجدول رقم (15): يوضح معامل الارتباط بين الثقة بالزملاء والابداع التنظيمي
65	الجدول رقم (16): يوضح معامل الارتباط بين الثقة في الرئيس المباشر والابداع التنظيمي
66	الجدول رقم (17): يوضح معامل الارتباط بين الثقة بالإدارة العليا والابداع التنظيمي
67	الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والابداع التنظيمي
67	الجدول رقم (19): يبين جودة توفيق النموذج
68	الجدول رقم (20): يوضح معنوية النموذج الكلي
68	الجدول رقم (21): يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج

### قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
49	الشكل البياني رقم (01): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس
50	الشكل البياني رقم (02): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر
51	الشكل البياني رقم (03): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة
52	الشكل البياني رقم (04): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي
53	الشكل البياني رقم (05): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة

# مقدمة

## مقدمة:

تسعى المنظمات اليوم إلى تحقيق أهدافها التنظيمية عن طريق تبني مجموعة من الاستراتيجيات وذلك ما يبقها موجودة ومستمرة, وإن تحقيق تلك الأهداف يقترن بكفاءة وجودة أداء المورد البشري الموجود والمناخ التنظيمي الملائم لها بشكل أكثر فاعلية للحصول على ميزة تنافسية, والناظر اليوم لحال التنظيمات الإدارية الحديثة سيتمكن من إدراك أنها تعتمد وبشكل كبير على المفاهيم الإدارية التي تنتهجها مدارس الفكر التنظيمي الحديث وخاصة نظرية مدرسة العلاقات الانسانية والسلوك التنظيمي, وإن من اهم السلوكيات التنظيمية التي إهتم بها الباحثون مؤخرا في الفكر التنظيمي هو سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك الالتزام التنظيمي وسلوك الثقافة التنظيمية وسلوك الثقة التنظيمية, وإن الثقة التنظيمية تعتبر أحد المتغيرات التنظيمية الاساسية الواجب توفرها في أي منظمة ناجحة, فهي تحفز الأفراد لقبول المسؤوليات والاندماج ضمن القوانين واللوائح داخل المؤسسة بالإضافة إلى تزويدهم بالمهارات والقيم اللازمة من أجل إنجاز المهام بكل كفاءة وفعالية في الوسط التنظيمي, فالثقة التنظيمية لها دور فعال في التأثير على سلوكيات العاملين وإحساسهم بأنهم يمتلكون مكانه إجتماعية في بيئة العمل مما يدفعهم للقيام بكل مجهوداتهم لتحقيق أهداف المؤسسة, فهي لها دور فعال كذلك في إبراز الجوانب الشخصية للعامل من خلال إظهار بعض قدراته الابداعية لإنجاز المهام.

ومن هنا فإن المهتمين بالسلوك التنظيمي قد سعوا إلى بذل مجهودات من أجل تقصي جذور مفهوم الثقة التنظيمية والابداع التنظيمي ونتيجة التلازم بينهما.

وانطلاقا مما تم ذكره تبلورت فكرة هذه الدراسة لتجديد دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك الإبداع التنظيمي بالتطبيق على بلدية النخلة- ولاية الوادي-.

**1- إشكالية الدراسة:****التساؤل الرئيسي:**

- هل هناك أثر للثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة؟

**التساؤلات الفرعية:**

- هل هناك أثر للثقة بالزملاء في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة؟
- هل هناك أثر للثقة بالرئيس المباشر في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة؟
- هل هناك أثر للثقة بالادارة العليا في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة؟

**2- فرضيات الدراسة:****الفرض الرئيسي:**

- هناك دور للثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة.

**الفرضيات الفرعية:**

- هناك دور للثقة بالزملاء في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة.
- هناك دور للثقة بالرئيس المباشر في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة.
- هناك دور للثقة بالادارة العليا في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة.

**3- مبررات اختيار الدراسة:**

- أهمية الموضوع وخاصة أن الثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي من المفاهيم الجديدة في مجال الادارة في العالم العربي.
- الرغبة في التحليل والتعمق أكثر في دراسة الثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي.
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات التي تناولته وخاصة الدراسات الجزائرية والعربية.
- محاولة اضافة مرجع يربط بين المتغيرين السابقين.

**4- أهمية الدراسة:**

تتجلى أهمية الدراسة في مايلي:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى لمعرفة مدى مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- تنبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي تطبق عليه حيث قطاع المؤسسة العمومية يؤدي دورا بارزا في تقديم الخدمات الاجتماعية للمواطن.
- بإعتبار موضوع الثقة التنظيمية يعد من العوامل المؤثرة في سلوك الابداع التنظيمي للموظف لتحقيق اهداف المؤسسة.
- تمثل أهمية الدراسة في امكانية دعم صناع القرار والمسؤولين داخل المؤسسة بتوصيات ومقترحات لتنمية ثقتهم التنظيمية في بيئة العمل وتعزيز ابداعهم.

**5- أهداف الدراسة:**

- العمل على التعرف على الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تعزيز الابداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة محل الدراسة.
- التأكيد على أهمية الثقة بالزملاء ومكانتها في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
- التمكن من تحديد تلك العلاقة التي تحكم دور الثقة بالرئيس المباشر في تفعيل الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن العلاقة بين الثقة بالادارة العليا و الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة محل الدراسة.

**6- حدود الدراسة:**

- الحدود الزمانية: أجريت هاته الدراسة في الفترة الممتدة بين 2023/04/9 الى غاية 2023/05/9.
- الحدود المكانية: خصصت هاته الدراسة على مؤسسة بلدية النخلة ولاية الوادي.

## 7- المنهج والأدوات المستخدمة:

يعتبر المنهج أحد العناصر المهمة في البحث العلمي والتي من خلالها يتمكن الباحث من دراسة موضوع بحثه بطريقة منظمة ومرتبطة عبر سلسلة من المراحل والخطوات للوصول إلى حقائق معينة , ويمكن تعريف المنهج على أنه "هو أسلوب فني يتبع في تفصي الحقائق وتباينها"<sup>1</sup>.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة , فقد تم إجراء هاته الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي , فالمنهج الوصفي هو "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"<sup>2</sup>.

وتم الإعتماد في هاته الدراسة على أداة الاستبيان التي تعتبر أهم وسيلة من وسائل البحث العلمي والتي بواسطتها يمكن جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة الكتابية المرتبة حول موضوع ما حيث "يتم وضعها في الاستمارة، ترسل إلى أشخاص معينين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها"<sup>3</sup>.

وتم الإعتماد على المقابلة كذلك كأداة ثانوية حيث تعتبر المقابلة "من الأدوات الهامة التي يستخدمها المتخصص في البحث الاجتماعي ، كما يستخدمها الانسان العادي فيحياته العامة فكثيرا ماتستخدم في الحصول على المعلومات أو اجابات عن أسئلة معينة . حيث اعتمدنا عليها في دراستنا لتسهيل وشرح الاسئلة غير مفهومة للمبحوثين"<sup>4</sup>

## 8- صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبات الدراسة في:

- ندرة الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل مباشر سواء باللغة العربية أو اللغة الانجليزية.
- وجود صعوبة في عملية إسترجاع الإستبيان من بعض الموظفين مما ساهم في ضياع كثير من الوقت.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم،أسس البحث العلمي. دار الورق، ط1، عمان، 2012م،ص64.

<sup>2</sup> محمد سرحان علي المحمودي:مناهج البحث العلمي، دار الكتب للطباعة والنشر،طبعة3،الجمهورية اليمنية،2019،ص46.

<sup>3</sup> عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989،ص39.

<sup>4</sup> عبدالله محمد عبدالرحمان،محمد عمى البدوي،مناهج وطرق البحث الاجتماعي،دارالمعرفة الجامعية، الاسكندرية،ص. 416- 38

**9- هيكلية الدراسة:**

للإجابة على الاشكالية المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة لفصلين ,فالفصل الأول يتعلق بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة والذي قسم بدوره الى مبحثين فالمبحث الاول تناول الاطار المفاهيمي للثقة التنظيمية والابداع التنظيمي ,أما المبحث الثاني فقد تناول الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة ,في حين تم التطرق في الفصل الثاني الى الدراسة الميدانية والذي تم تقسيمه ايضا الى مبحثين, فالاول تناول الطريقة والادوات المستخدمة ,أما المبحث الثاني فقد تناول عرض وتحليل النتائج ومناقشتها.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية لدور الثقة التنظيمية في تعزيز

الابداع التنظيمي

تمهيد:

المبحث الأول: الثقة التنظيمية

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## تمهيد

يمر البحث العلمي بسلسلة من المراحل والخطوات التي يتبعها الباحث العلمي, بداية من الجانب النظري المتعلق بتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة, وصولاً إلى الجانب التطبيقي المتعلق بالأرقام والإحصائيات التي يتم تحليلها ميدانياً وتطبيقياً, لذلك يعتبر هذا الفصل كأول مرحلة في البحث العلمي وسيتم فيه تحديد مفهومي متغيرات الدراسة بداية من متغير الثقة التنظيمية ومتغير الابداع التنظيمي.

## المبحث الأول: الثقة التنظيمية

### أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

#### أ- مفهوم الثقة:

الثقة هي حالة نفسية تمثل القابلية على التنبؤ والمعتمدة على التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الطرف الآخر, وجاء في تعريف أنها مقدار التأثير التي يحملها شخص ما لصالح أو ضد كائن أو أن الثقة هي الاعتماد السلوكي للفرد على فرد آخر في ظل مجازفة.<sup>1</sup>

وبتعريف شامل يمكن القول أن الثقة هي قيمة اخلاقية تبنى على تشكيل توقعات ايجابية حول سلوك الآخرين, وتعني الإيمان القوي والراسخ بمصداقية أو حقيقة شخص ما أو امتلاكه القوة والقدرة على شيء ما.<sup>2</sup>

#### ب- مفهوم الثقة التنظيمية:

هناك عدة تعريفات لمفهوم الثقة التنظيمية نجد منها:

هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة.<sup>3</sup>

1 نسرين غانم عبد الله الشاويش, محددات الثقة التنظيمية واثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث, مذكرة ماجستير, غزة/فلسطين, سنة 2013, ص14.

2 هديل طالب, تعريف الثقة, على الموقع الالكتروني, يوم 9 جويلية 2018, على الساعة 11.28 الرابط للموقع: [WWW.mawdoo3.com](http://WWW.mawdoo3.com)

3 صبيحة قاسم هاشم وعلي رزاق العبادي, أثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت", مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 12, العدد 1, سنة 2010, ص45.

الثقة التنظيمية هي توقعات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الإلتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والإبتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.<sup>4</sup>

وفي تعريف آخر هي درجة إيمان كل طرف مانح للثقة بمقدرات الطرف الآخر أو الموثوق به وإمكاناته وإستعداداته وذلك بناء على الطرف الموثوق به سيقوم بأداء أعمال لصالح مانح الثقة حتى وإن لم يكن هذا الأخير قادرا على مراقبة سلوكه أو التحكم به.<sup>5</sup>

ومما سبق يمكن تعريف الثقة التنظيمية على أنها مجموعة من التوقعات الايجابية التي تحدث عند تفاعل الأفراد مع بعضهم أو مع المؤسسة وتسعى لتحقيق الشعور بالإطمئنان الشامل في بيئة العمل.

#### ثانيا- اهمية الثقة التنظيمية:

إن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على المستوى تحقيق الأهداف للأفراد والمنظمات أبرزها:<sup>6</sup>

- تساعد في انخفاض مستويات الصراع وزيادة أداء العاملين وتبادل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينهم فضلا عن خلق مناخ من الإبداع والتواصل المفتوح للعمل داخل المنظمة.
- تؤثر في العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها، إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقتهم بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
- تعد العامل الرئيسي في تحديد فعالية بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير بصدق إذ أن انعدامها يؤدي الى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الإنسانية، وانعدام الكفاءة والفاعلية في التنظيم.
- تعتبر أداة مهمة للتعامل مع تنوع العاملين والتغيرات المستمرة في نشاطات موقع عمل المنظمة وبما يسمح بالمشاركة وتشكيل فرق العمل ما يتطلب وجود ثقة متبادلة بين الأطراف ذات العلاقة وزيادة الاتصال والتعامل المباشر والتعاون بصورة أكثر فاعلية ومن ثم تقلل من أليات الرقابة وتزيلها وتزيد التفاعل والتلاحم بين الأفراد.

4 عمر مصطفى محمد وفاتح كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي، "دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السلمانية كوردستان، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارة، المجلد 8، العدد 16، سنة 2016، ص 176.

5 جنان شهاب احمد، الثقة التنظيمية كآلية لدعم وتعزيز ادارة المرؤوس للرئيس من منظور الاداء السياقي، "دراسة تحليلية لآراء الملاك الوظيفي في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العراق، المجلد 13، العدد 55، سنة 2017، ص 277.

6 فؤاد حمودي العطار ياسمين قاسم الخفاجي، دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي "دراسة تحليلية لآراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العراق، المجلد 10، العدد 42، سنة 2014، ص 126.

- تؤدي دورا حاسما في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين, فضلا عن تخفيف شدة الضغط النفسي كنتائج ايجابية لهم وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق النجاح المنظمي.

### ثالثا- أنواع الثقة التنظيمية:

للثقة التنظيمية عدة أنواع ومن أهمها ما يلي:

#### 1- الثقة التعاقدية:

والمقصود بها أن الإنفاق والتفاعل بين الاطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف, وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء كان ذلك الإتفاق حقيقيا أو تطورا ضمنيا, وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولون الاستعداد لتنفيذ الاتفاق, ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الافراد والإنسجام في سلوك والعلاقات عن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية, إن المخاطر تكون أقل في هذا النوع من الثقة لأن التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة, بدلا من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم.

#### 2-الثقة المكشوفة:

والمقصود بها التوقعات التي يحملها الفرد أو جماعة أثناء عملية اظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين بطريقة لا تؤدي الى الأضرار بالجماعة أو الفرد, بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي الى زيادة الاحترام والتقدير, كما أن هناك للمكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطرا والتي تتمثل في إظهار الآراء, إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية, إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية, قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات, ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة أن يكون أنماطا حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة هما:

- **الصدقة:** وذلك من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية, والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية ايجابية في المجموعة, وهذا النوع من المشاركة تشكل جزءا أساسيا يسهل عملية مواجهة المشاكل الفردية والجماعية وحلها.

- **المهام:** وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها وهي تعني الميل لمشاركة المعلومات سواء أن كانت حقائق أو مشاعر, والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة.

3-الثقة على مستوى الفرد: إن إنشاء ثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري, بين الرئيس ومروؤوسه الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري, والإستقرار العاطفي, وزيادة الإبداع والإبتكار.

4- الثقة على مستوى الجماعة: وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر.

5- الثقة المستندة على العاطفة: وهي الإهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة, إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد, والثقة المستندة الى المعرفة عندما يرجع الاختيار الى الاعتماد على المعلومات, والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع, ومواجهة التحديات الجديدة.<sup>7</sup>

#### رابعاً- خصائص الثقة التنظيمية:

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي نوجزها على النحو التالي:

- أنها متعددة المستويات: وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل, أو فرق العمل التنظيمية, أو الادارة العليا للمؤسسات, أو بين المؤسسات بعضها البعض.

- ذات جذور ثقافية: بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد والقيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.

- تعتمد على الاتصال: وهذا يعني أن الثقة التنظيمية هي نتاج لسلوكيات الاتصال الاداري مثل: توافر المعلومات الدقيقة, واطاحتها للجميع واعطاء تفسيرات للقرارات وإظهار الصدق والشفافية في التعامل بين الافراد العاملين, والتي تسمح بحيرية تبادل الآراء والأفكار.

- ديناميكية: فالثقة في تغير مستمر, فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة, ثم تستقر كالبناء, وأخيرا تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة.

- تعدد الأبعاد: وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة مثل: المعارف والمستويات العاطفية والسلوكية التي تؤثر في ادراك الفرد درجة الثقة السائدة.<sup>8</sup>

#### خامساً- أبعاد الثقة التنظيمية:

<sup>7</sup> صبيحة قاسم هاشم, نفس المرجع السابق, ص47.

<sup>8</sup> سرير الحترسي حياة, التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين"دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية, جامعة البليدة2, الجزائر, سنة 2017, ص30.

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد إتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية الى ثلاث ابعاد, وهي الثقة بالمشرفين, والثقة بزملاء العمل, والثقة بإدارة المنظمة فيما يلي شرح مختصر لها:

**1- الثقة بالمشرفين:** تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين, حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه, اذا ما كانت تتوافر حقائق الكفاءة, والجدارة, والأخلاق, والإنفتاح على المرؤوسين, والإهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم, ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

وتشير الأدبيات النظرية والعلمية إلى أن هناك عدد من المحددات للثقة بالمشرفين وتتضمن المحددات التالية:

**أ- القدرة:** وتعني أن الفرد يدرك أن الآخرين سواء أن كانوا رؤساء أو زملاء يمتلكون مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عملهم تسمح بأن يكون لديهم تأثير على الآخرين كما تعني أن الآخرين "رؤساء أو زملاء", يمتلكون القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل.

**ب- النزعة لفعل الخير:** وتعكس التوجه الايجابي من قبل الآخرين "رؤساء أو زملاء" نحو الفرد وتعني اعتقاد الفرد وإيمانه بأن الآخرين يريدون خير له, ويملكون نوايا حسنة تجاهه عن الدوافع الأنانية أو المتمركزة حول الذات, كما تعني أن الفرد يعتقد أن الآخرين يهتمون بمصالحه وأحواله, ومساعدته.

**ت- الإستقامة أو التكامل:** وتعني إدراك الفرد أن الآخرين يعتقدون ويلتزمون بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة وإيجابية بالنسبة له, ويتصرفون بطريقة تتفق مع هذه المبادئ والقيم المرغوبة, وتتمثل هذه القيم في تطابق أقوالهم بأفعالهم, ومصداقيتهم وامتلاكهم إحساسا قويا بالعدالة.

**2- الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الإشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الإلتزام في العمل والقيم والمبادئ والإهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

وتتضمن محددات الثقة بالزملاء العمل مايلي:

- القدرة والتكامل.

- الإرتياح المتبادل.

- والإستعداد لمنح الثقة للآخرين.

### 3- الثقة بالإدارة العليا(المنظمة):

تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين, وتطابق أقوالهم مع أفعالهم, ووضوح توقعاتهم, توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع.

وتتجزأ محددات الثقة بالإدارة العليا إلى:<sup>9</sup>

أ- **العدالة التنظيمية:** وهي عدالة الوسائل من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء إلى:

-عدالة توزيعية: وتعني العدالة في توزيع المكافآت الاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين.

- عدالة إجرائية: وتعني صحة الاجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الاداء التي كانت سببا لحصوله على المكافآت والاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت.

ب- **الدعم التنظيمي:** وهو تامين المنظمة لإسهامات عامليها بمصالحهم الشخصية, وقد يبني الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة تساعدهم على انجاز اعمالهم واستعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه.

### سادسا- قواعد الثقة التنظيمية:

لما كانت الثقة هي الطلب الأساسي في ظل التحول من الإعتماد على السيطرة والرقابة على الإعتماد على المعلومات والمعرفة ومن اجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة, فإن الثقة تحتاج الى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخا من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزعتة, وفيما يلي أهم هذه القواعد<sup>10</sup>:

-**عدم الإفراط في الثقة في الآخرين:** فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية, ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.

<sup>9</sup> علي حسون فندی الطائي, تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية"دراسة وصفية تحليلية لاراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية,مجلة العلوم الاقتصادية والادارية,المجلد18,العدد67,العراق,سنة2012,ص69.

<sup>10</sup> نسرین غانم عبد الله الشاويش, نفس المرجع السابق,ص20.

- **محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية , حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بالعاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها.

- **القدرة على التعلم والتكيف:** إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات فإن بعض الظروف قادرة على احداث تغيير, لما يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف.

- **الحزم:** تتطلب الثقة الحزم , لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتحديد الذات, والتعايش مع التوقعات , مع امكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب.

- **التكامل التنظيمي:** الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي , فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلولاً للمشاكل الخاصة بالمنظمة.

- **الإتصال:** حاجة الثقة للإتصال يتطلب اتصالاً شخصياً لكي تكون حقيقياً ويحقق شروط تكوين الإلتزام والوفاء لذا لابد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم واعادة النظر بالإستراتيجيات التنظيمية.

سابعاً- فوائد الثقة التنظيمية ومراحل تحقيقها:

### 1- فوائد الثقة التنظيمية:

ونجد الثقة التنظيمية عدة فوائد نذكر منها:

- تجعل العمل في المنظمة أكثر تماسكاً , وتزيد الانتاجية.
- تؤثر ايجاباً في مستوى الولاء التنظيمي , وتحد من دوران العمل.
- التشجيع على المناقشات المفتوحة وتبادل الآراء بحرية وموضوعية.
- تقبل التجديد والتطوير بدون خوف أو معارضة وتقلل من حدة الصراع.
- وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها مع الإلتزام بها.
- ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل.

- الدافعية للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية.

- التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة.

- المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في نشاطات المنظمة المتعددة.<sup>11</sup>

## 2- مراحل تحقق الثقة التنظيمية:

تمر الثقة التنظيمية بثلاثة مراحل حتى تتحقق نذكرها كما يلي:

أ/الثقة المدركة: هي نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا للثقة بالطرف الآخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل: وعود الطرف الآخر وصدقه وسمعته.

ب/الثقة العاطفية: وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير علاقة ايجابية معه وتنتقل من المدركة الى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح هذا الأخير في تجربته.

ج/الإستعداد: وهو الشعور بعدم الحاجة للتحصن من الطرف الآخر والاستعداد للتضحية من أجله والتعرض لأفعاله ويحدث نتيجة لتحقق شروط الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل عميق.<sup>12</sup>

## ثامنا-العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية:

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة يمكن تقسيمها الى مجموعتين من العوامل هما:

### أ-العوامل التنظيمية:

لما كانت الموارد البشرية, والممارسات الإدارية, وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة, وحيث أن عامل المورد البشري يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء, وعاملي الممارسات الادارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب اتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية, وتحقيق الالتزام التنظيمي, ورفع مستوى

11 عبد المحسن الصقير, ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الادارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية, رسالة ماجستير, تخصص الادارة التربوية والتخطيط, جامعة ام القرى, السعودية, سنة 2014, ص15.  
12 عايدة سعيد ديب بنات, الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد, رسالة ماجستير, تخصص ادارة تربوية, جامعة الاسلامية غزة, سنة 2018, ص24.

الأداء, ونجاح الاتصالات وشارك العاملين في عملية صنع القرار, وعامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين ومدراءهم, وبالتالي تسهل عملية تأسيس الثقة التنظيمية.

### ب-العوامل الفردية:

من المعلوم أن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل الى الاتكال, الحالة الذهنية الشاعر والقيم والأخلاق, إن الميل الى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للإعتماد على الآخرين منذ نشأتهم, أما بالنسبة للحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويستعين بتجربته من خلال افكار حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر الوثوق به من عدمه, أما القيم فتوضح كيفية تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة, كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد.

واضافة الى العوامل المذكورة أعلاه نضيف العوامل التالية<sup>13</sup>:

- عامل الشك: وهو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية, إلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.
- عامل أخذ المخاطرة الشخصية: يقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدية.
- عامل اخذ المخاطرة المالية: يقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية.
- عامل الأنانية: هو الاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية.

### المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي

أولاً: مفهوم الإبداع التنظيمي.

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الابداع التنظيمي واختلفت فيها الآراء بين المهتمين بالموضوع, ومن أجل الوصول الى مفهوم واضح ودقيق كان لابد من معرفة مفهوم الإبداع أولاً.

<sup>13</sup> ماجد ابراهيم شاهين, مدى فعالية وعدالة نظام تقييم اداء العاملين الجامعات الفلسطينية واثره على الاداء الوظيفي والثقة التنظيمية"دراسة مقارنة بين الجامعة الاسلامية والازهر", مذكرة ماجستير, الجامعة الاسلامية, غزة/فلسطين, سنة2010, ص70.

**1- تعريف الإبداع:** لو رجعنا الى التعريف اللغوي لمصطلح الإبداع نجد بأنه عرف على أنه: "أحداث شيء جديد على غير مثال سابق"<sup>14</sup>, "أبداع الشيء وابتدعه: تعني أنشأه وبدأه"<sup>15</sup>, أما اصطلاحاً فيقصد بالإبداع على أنه "توليد للأفكار الجديدة والمفيدة من طرف الفرد أو مجموعة من الأشخاص المتعاونين", كما عرف أيضاً على أنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الانتاج أو العملية أو الخدمة, ويمكن أن يتراوح أثر الابداع في المنظمات من احداث تحسينات طفيفة على الاداء الى احداث تطوير جوهري وهائل, ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الانتاج وطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الادارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين."<sup>16</sup>

## 2- تعريف الابداع التنظيمي:

يعد مفهوم الابداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة في الادارة وعلم المنظمات, فقد قامت العديد من المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي خاصة بعد اتساع مجالات البحث فيه وما شخص له أبعاد استراتيجية وهيكلية وسلوكية, ليعرف الابداع التنظيمي على أنه "توليد للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات وقبولها وتطبيقها.

كما عرف بأنه "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة, أو فرضها عليهم من قبل اصحاب القرار, ويترتب عليها احداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة."<sup>17</sup>

مما سبق نستنتج أن الإبداع التنظيمي هو القدرة على ايجاد وخلق الافكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة, سواء كانت طريقة انتاج أو منتج جديد.

## ثانياً- خصائص الابداع التنظيمي:

للإبداع التنظيمي عدة خصائص من أهمها ما يلي:

<sup>14</sup> جمال خير الله, الإبداع الاداري, دار أسامة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, الطبعة الاولى, سنة 2009, ص5.  
<sup>15</sup> الدليمي عراك, تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة, مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال, بغداد, العراق, سنة 2009, ص26.  
<sup>16</sup> بديسي فهيمة وآخرون, تنمية الابداع ودوره في الرفع من اداء المنظمات, ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, دراسة وتجارب وطنية ودولية, جامعة سعد دحلب, البلدة/الجزائر, يومي 18 و19 ماي 2011, ص4/5.  
<sup>17</sup> علي محود عطية, دور أنظمة المعلومات في تحقيق الابداع المؤسسي, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, الاردن, سنة 2004, ص6.

- الابداع يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء كان منتجات أو عمليات توليد للأفكار.
- الابداع يجب أن يكون مستهدفا, رغم وجود امكانية لحصول تغيرات طارئة غير مخطط لها.
- يفترض أن يهدف الابداع لتحقيق منافع المنظمة, مأخوذة في الاطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.<sup>18</sup>

### ثالثا- أهمية الابداع التنظيمي:

تتمثل أهمية الابداع التنظيمي فيما يلي:

- يعد الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الأساسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.
- وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط (المنافسة, ندرة الموارد, طلبات الجمهور...) أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل: اكتساب مهارات مميزة, الوصول الى مستوى عالي من الطموح...
- معيار دقيق لعملية التغيير, لأنه بمثابة باعث على استنباط افضل ما لدى الفرد, يساهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم, يعزز بيئة العمل ويوفر الجهد والوقت.
- تحسين انتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء, وانجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.
- تحسين النوعية من خلال تقليل التالف والمرفوض.
- تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين.

فالإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> طاهر محسن منصور, نعمة الخفاجي, نظرية المنظمة مدخل العمليات, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, الاردن, الطبعة الاولى, سنة 2010, ص195.

<sup>19</sup> أسماء طه نوري, اثر ابعاد اليقظة الذهنية في الابداع التنظيمي, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد/ العراق, المجلد 18, العدد 68, ص218.

رابعا- أبعاد الابداع التنظيمي ومصادره:

1-أبعاد الإبداع التنظيمي: تتمثل اهم ابعاد الابداع التنظيمي في الآتي:

- **الطلاقة:** المقصود بها قدرة الشخص على انتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة, ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الابداعية.

- **الأصالة:** وهي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع, وتعني الأصالة انتاج ما هو غير مألوف وهناك من العلماء من يقول أن الفكرة لا تكون أصيلة إلا وإذا لم يسبق لها سابق, وغير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية, وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل اليها, بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل الى شيء جديد وغير مألوف.<sup>20</sup>

- **المرونة:** وهي المقدرة على انتهاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة, والنظر للمشكلة من عدة أبعاد, وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها, كما أنها تعني النظر الى الأشياء من عدة زوايا.<sup>21</sup>

- **الحساسية للمشكلات:** الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الاخطاء ونواحي القصور, ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على رؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدتها تحديدا دقيقا واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها.<sup>22</sup>

- **القدرة على التحليل:** يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والإحتفاظ بها عند الحاجة لها, كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الافكار والأشياء وفق أسس مدروسة.<sup>23</sup>

<sup>20</sup> سمية بروبي, دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة, مذكرة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس, سطيف/الجزائر, سنة 2011, ص78.

<sup>21</sup> فلاق محمد, أثر التمكين الاداري على ابداع الموظفين, الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, جامعة سعد دحلب, البلدية, الجزائر, سنة 2011, ص10.

<sup>22</sup> منى عبد الهادي المرشد, الثقة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم العلوم الادارية, كلية العلوم الاجتماعية والادارية, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, الرياض, السعودية, سنة 2014, ص78.

<sup>23</sup> سمية بروبي, نفس المرجع سابق, ص78.

- **عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول ان الكمية تولد الكيفية حيث انه اذا كان شخص ينتج عددا أكبر من الأفكار فإنه لابد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد ,في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه اذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.<sup>24</sup>

- **المخاطرة:** ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها ,وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.<sup>25</sup>

## 2- مصادر الإبداع التنظيمي

أشار دراكر "Drucker" بأن المبدع المنظم يعنى بمراقبة سبعة مصادر للفرص الإبداعية الرئيسية التالية:

- النجاح غير المتوقع ,الفشل غير المتوقع ,والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
- عدم إنسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
- الابداع الناجم عن الحاجة الى التغيير في العملية.
- التغيير في بنية قطاع العمل ,أو بنية السوق.
- التغيير في العوامل الديمغرافية.
- التغيير في الإدراك والأمزجة والمعاني.
- المعرفة الجديدة.<sup>26</sup>

خامسا- أنواع الابداع التنظيمي ومستوياته:

### 1-أنواع الإبداع التنظيمي:

<sup>24</sup> محجوبي اسامة, اثر الابداع التنظيمي على اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مذكرة ماستر, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, الجزائر, سنة 2016, ص5.

<sup>25</sup> محمد سعود بن حاضر, المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم العلوم الادارية, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, السعودية, ص58.

<sup>26</sup> خالد ذيب, حسين ابو زيد, أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية ادارة الاعمال, جامعة الشرق الأوسط, الاردن, سنة 2010, ص36.

صنف الإبداع التنظيمي الى تصنيفات متعددة حسب وجهة نظر المهتمين بموضوع السلوك التنظيمي للمنظمات منطلقين بذلك منطلقات مختلفة, فهناك من صنفه وفقا لإستعمالاته إلى نوعين وهما:

- **إبداع المنتج:** وهو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو انتاج منتجات جديدة تماما.

- **إبداع العملية:** وهو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات انتاجا وتوزيعا.

وغالبا ما يكون الحد الفاصل بين ابداع المنتج وابداع العملية غير واضح لتداخل العلاقة بين النوعين واحتمالية عمل نوعين معا, كعلاج الطبيب للمرضى فإنه يستخدم التشخيص(كإبداع عملية) وكفاءة الدواء(كإبداع منتج).<sup>27</sup>

## 2- مستويات الإبداع التنظيمي:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الابداع التنظيمي تكمل بعضها البعض, مع أن جميعها ضرورية للمنظمات وهي:

- **الابداع على مستوى الفرد:** هو الابداع الذي يتم التوصل اليه من قبل احد الافراد الذي يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل: المعرفة, الذكاء, الشخصية والعادات الإجتماعية.<sup>28</sup>

- **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة...الخ) وإعتماد على خاصية التداؤب فإن ابداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الابداعات الفردية للأعضاء, وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها.<sup>29</sup>

- **الإبداع على مستوى المنظمات:** هو الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل المنظمة بشكل عام, إذ يتشكل الابداع المنظمي من خلال الابداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة.<sup>30</sup>

## سادسا- إستراتيجيات الابداع التنظيمي:

<sup>27</sup> العبيدي وآخرون, الابداع المنظمي ودوره في تحسين جودة المنتج, دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية, مجلة الإدارة والاقتصاد, جامعة المستنصرية, العراق, العدد 87, سنة 2010, ص 218/217.

<sup>28</sup> حسين حريم, السلوك التنظيمي, دار حامد للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, الطبعة الاولى, سنة 2009, ص 359.

<sup>29</sup> نجم العزاوي, طلال نصير, أثر الابداع الاداري على تحسين مستوى اداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد 33, سنة 2012, ص 49.

<sup>30</sup> النجار وآخرون, دور نظم المعلومات وأثرها على مستويات الابداع, مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والادارية, جامعة جادارا, الاردن, مجلد 2, العدد 2, سنة 2010, ص 265.

هناك العديد من الاستراتيجيات للإبداع التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمة, ويقصد بها السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد مناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الإستراتيجيات:

**1- التطوير التنظيمي:** وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها, ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات, تشخيص المنظمة, تدريب الحساسية وتطوير الفريق واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم العلاقات بين الأفراد, وهناك تركيز كبير ليس على ازالة معوقات التغيير فحسب بل على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

**2- التخصص الوظيفي:** وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة, فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية, مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط, ويمكن أن تكون هاته الاستراتيجيات هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى الى ايجاد اعمال ابداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية ويعتبر التخصص الاكثر شيوعا من استراتيجيات الابداع التنظيمي.

**3- الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة, ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين.<sup>31</sup>

### سابعاً- تنمية الابداع التنظيمي:

تنمية الابداع التنظيمي في المنظمات تتوجب مراعاة متطلبات السلوك الابداعي وهي:

**1- الإنتماء والولاء التنظيمي:** يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداعي التنظيمي, فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

**2- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص:** يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال ادراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات.

<sup>31</sup> خزار الأخضر, دور الابداع في اكتساب الميزة التنافسية, رسالة ماجستير غير منشورة, مدرسة الدكتوراة, تخصص مالية دولية, جامعة بوبكر بلقايد, تلمسان, الجزائر, سنة 2011, ص64.

3- إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد فيها الادارة المبدعة, تجنباً للأسلوب العشوائي أو أسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد.

4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجاباً على انماط العمل الاداري.

5- الإهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والإنتماء بالمنظمة وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي, ويقبل العاملون العمل وتظهر ابداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الابداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها فليس هناك حد للتطوير والتحسين.<sup>32</sup>

#### ثامنا- معوقات الابداع التنظيمي:

##### 1- المعوقات الفردية(الشخصية).

-البحث بإستمرار عن الجوانب الصحيح, فهمة الشخص المبدع هي البحث عن اجابة لتساؤلات حتى تكتمل لديه الصورة وتصبح واضحة ويستطيع الحصول على المعلومات اللازمة كافية لطرح الأفكار الإبداعية القابلة للتطبيق.

- المحاولة الدائمة لإستخدام المنطق, حيث أن المنطق هو مفتاح الوصول الى الافكار الابداعية.

- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.

- السعي لأن يكون الفرد علمياً جداً.

- تجنب الغموض.

- الخوف من الفشل يجعل الفرد يتأثر من مصادر معلوماته وأن افكاره الابداعية ستلاقي النجاح بسبب ملائمتها للتطبيق, وقدرتها على المنافسة.

- عدم اللعب واللهو أثناء العمل, وهذا يتطلب دوماً البحث والعمل والتقييم.

<sup>32</sup> المعاينة خليل عبد الرحمان, محمد عبد السلام, الموهبة والتفوق, دار الفكر العربي, الأردن, سنة 200, ص172.

- اهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والإكتفاء بدراسة مشكلات قسمه أو تخصصه, وهذا من محددات الإبداع, حيث يتطلب الابداع الامام التام بتفاصيل العمل كافة وليس بجزء منه.
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا وهذا يعود الى عدم ثقته بنفسه وقدراته وعدم محاولته اعتماد مبدأ التجربة والخطأ في حل المشكلات.
- الرغبة في عدم الظهور بوصفه احمقا وخاصة عندما لا تؤمن الادارة أو المنظمة بالابداع.
- انخفاض احساس الفرد بأهميته وشعوره بأن لا قيمة له, وهذا بالطبع يعود الى عدم ايمان الادارة بالعاملين لديها وبقدراتهم, وعدم تفعيل نظام الاتصال المساعد واستخدام اسلوب البروقراطي في الادارة.
- الخوف من تحمل المسؤولية, وذلك بسبب عدم انتماء الفرد لمؤسسته واعتقاده بأنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه, وكذلك عدم تفعيل دور الجماعات في اتخاذ القرارات.
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة لأن افكاره الإبداعية لم تلق طريقها لتقدير والتنفيذ فأصبح لدى الفرد قناعة بعدم جدوى عمله.<sup>33</sup>

## 2- معوقات من قبل المدير:

- النظر الى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك, لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستويات الأدنى.
- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقتهم يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعاتهم.
- يطلب من الادارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر.
- النقد بجرية, والإمتناع عن المديح واشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم عن العمل بأي وقت.
- النظر الى معرفة وتحديد المشكلات على انها علامات الفشل, وعدم تشجيع الافراد على اطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل.

<sup>33</sup> مرواني هدى, دور ادارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي, دراسة لنيل شهادة الماستر, تخصص ادارة الاعمال, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة العربي بن مهيدي, ام البواقي, سنة 2021, ص55.

- السيطرة على كل شيء بعناية والتأكد من قيام الأفراد بتعدد أي شيء يمكن تعديده مرارا.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية, وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى, والتأكد من ان هذه المعلومات لا تعطي للمديرين بحرية.
- تكليف الموظفين في المستويات الدنيا بإسم تفوض السلطة, المشاركة بمسؤولية البحث عن طريق التقليل القوى العاملة, والاستغناء عن العاملين ونقلهم, وإلا التهديد بتنفيذ قرارات معدة مسبقا, والطلب من العاملين انجاز ذلك بسرعة.
- وفوق كل شيء أن ينسى أنه هو المستوى الأعلى, ويعلم كل شيء مهم عن العمل.<sup>34</sup>

### 3- المعوقات التنظيمية:

- أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائق امام الابداع فهي كثيرة, فقد صنفها حريم بما يلي:
  - أ- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
  - ب- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين.
  - ج- المناخ التنظيمي الغير صحي.
  - د- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
  - هـ- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والإجتهد والتصرف والحكم.
  - و- سوء إدارة الصراع واللعبة السياسة في المنظمة.
  - ي- العمليات الإدارية غير سليمة بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها.
  - م- عدم توفر الموارد اللازمة.
  - ك- عدم توافر الموارد اللازمة .

<sup>34</sup> حريم حسين, السلوك التنظيمي, ط2, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, سنة 2009, ص44.

خ- عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والحلول الجديدة.

ع- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

#### 4- المعوقات الثقافية والإقتصادية والاجتماعية:

وقد تقف القيم والعادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً يحول دون تنمية وتعزيز القدرات الابداعية لدى الأفراد, كما ان بعض المؤسسات والسياسات قد لا تشجع على الإبداع, وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً ميسراً ومساعداً في تعزيز الإبداع والتنمية.<sup>35</sup>

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

##### أ- دراسات تناولت الثقة التنظيمية

1- دراسة صبيحة قاسم هاشم وعلي رازق جواد العبايدي(2010): بعنوان "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن" دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة".

مقال من مجلة القادسية للعلوم الادارية والإقتصادية, جامعة الكوفة, كلية الادارة والإقتصاد هدف البحث إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في الاداء الإستراتيجي للمنظمة بإستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة, وذلك من خلال دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة, وقد تم بناء نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث, فتكونت العينة من 36 فرداً وزع عليهم استبيان البحث بعد التحقق من صدقه الظاهري وثباته وفقاً لطريقة ألفا-كرونباخ حيث بلغ 0.93 وقد تم تحليل البيانات البحث بإستخدام برنامج SPSS وتمثلت نتيجة البحث في اتفاق جميع اعضاء العينة على اهمية الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي للمنظمة, ومن النتائج البحث:

- الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين تجاه المنظمة.

- تساعد الثقة التنظيمية على تحسين فعالية ادارة المنظمات والتالي تعكس على تحقيق الاداء الاستراتيجي.

2- دراسة زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة(2012) بعنوان: اثر موضوع تقييم الاداء في الثقة

التنظيمية "دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن".

<sup>35</sup> مساعدة ماجد عبد المهدي, ادارة المنظمات, ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, سنة 2013, ص 387.

مقال من المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, الجامعة الاردنية, الأردن, هدفت الدراسة الى تحليل اثر موضوعية نظام تقييم الاداء في الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن, أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 665, معلما ومعلمة, ولتحليل بيانات الاستبانة واختبار صحة فرضياتها, فقد تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss-v10.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن تصورات افراد عينة الدراسة لأبعاد موضوعية نظام تقييم الاداء ومستوى الثقة التنظيمية في المديريات التي أجريت عليها الدراسة كانت متوسطة بشكل عام.

- وجود أثر لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء مجتمعة ومنفردة في الثقة التنظيمية.

3- دراسة نسرين غانم عبد الله أبو شايوش (2013) بعنوان: محددات الثقة التنظيمية وأثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الأنراو, قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, هدفت الدراسة الى بحث محددات وأثار الثقة التنظيمية على العاملين بوكالة الغوث الدولية الأونروا في قطاع غزة, حيث تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي, وتمثل مجتمع الدراسة في العينة العشوائية الطبقية البالغة 442 موظفا, وكان حجم العينة 210 عامل, وتمت الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة لقياس متغيرات وبرنامج التحليل الاحصائي spss كأداة للتحليل الاحصائي للدراسة.

ومن النتائج الدراسة:

- يثق الموظفون في زملائهم بصورة مقبولة بنسبة 65.4%, وبنسبة 69.2% في الرئيس المباشر.

- هناك تصورات ايجابية من قبل الموظفين حول اثار الثقة التنظيمية من حيث: مستوى الرغبة في العمل الجماعي مقبول, مستوى السلوك الاداري الابتكاري مقبول, مستوى سلوك الالتزام التنظيمي جيد, وانخفاض معدل الدوران الوظيفي.

- هناك علاقة ايجابية طردية ذات دلالة احصائية بين كلا من: المصارحة والمشاركة بين الزملاء من جهة والثقة التنظيمية بين الزملاء, وبين الثقة التنظيمية بين الزملاء ومستوى الرغبة في العمل الجماعي.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات الباحثين حول محددات الثقة التنظيمية واثارها على العاملين بوكالة الغوث الأونزوا والتي تعزى الى متغير مكان العمل, الجنس, الفئة العمرية, المؤهل العلمي, الدرجة الوظيفية, وعدد سنوات الخبرة.

#### 4- دراسة سوسن الجواد الحسيني (2017) بعنوان: دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي.

مقال من مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العراق, يهدف هذا البحث الى اختبار الثقة التنظيمية في الاداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الصوفية, تم الاعتماد على استبيان وزع على عينة تمثلت في 233 فرد, استخدم البحث نمذجة المعادلة لبناء الموديل وتحليل العلاقات الارتباطية.

تمثلت نتائج الدراسة في:

- الالتزام التنظيمي يلعب دورا حيويا في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاداء الوظيفي.
- هناك علاقات تأثير مباشر بين الثقة التنظيمية, الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي.

#### 5- دراسة عبد القادر بن برطال 2018 بعنوان: "تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية" دراسة حالة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط"

مقال من مجلة دراسات العدد الاقتصادي, جامعة الأغواط, الجزائر, هدفت هذه الورقة البحثية الى دراسة تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط, استخدمت الدراسة المنهج الوصفي, واعتمدت على عينة مكونة من 48 فرد وتم الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية للتوصل الى النتائج من بينها برنامج spss.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أغلب اساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل.
- وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى أساتذة اتجاه الزملاء المشرفين.
- هناك دلالة احصائية لوجود أثر لفرق العمل على الثقة التنظيمية, اضافة الى وجود ارتباط قدر ب(0.54) والتغيير الحادث في الثقة التنظيمية تفسره فرق العمل ب30%.

## ب- دراسات تناولت الابداع التنظيمي

### 1- دراسة حاتم علي حسن رضا 2003

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الابداع الاداري لدى عينة الدراسة وعلى مدى استخدام الادارة للأساليب الادارية التي تحقق مفهوم الابداع الاداري وتعززه والتعرف على واقع الأداء الوظيفي لأفراد العينة وكذلك التعرف على علاقة الابداع الاداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي , وهذا وقد كانت عينة الدراسة مكونه من 318 عامل حيث تم توزيع عليهم أداة الدراسة والمتمثلة في استبانته, وقد كانت اهم نتائج الدراسة يحرص افراد العينة على تقديم الاقتراحات والافكار الجديدة ويقومون بإنجاز عملهم بأسلوب متطور ومتجدد وتمتعون برؤية واضحة وصحيحة لمشكلات العمل ,المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على ابتكار وابداع اساليب حديثة وترفع من مستوى اداء الاعمال المختلفة.

### 2- دراسة حسن علي الزعبي 2009

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديمغرافية , وأثر ذلك في تحقيق الابداع لدى العاملين, وقد تكونت العينة من (459) فردا من الشركات صناعة الأدوية الأردنية , وتمثلت ابعاد الثقافة في ( القيم الهدفية, قيم الدعم والتشجيع قيم الانضباط, قيم نمط الحر) في حين تمثل بعد الابداع في (الطلاقة, المرونة, الأصالة, حل المشكلات) وقد توصلت الدراسة الى ان هناك تأثير معنوي لكل من ابعاد الثقافة التنظيمية(القيم الهدفية, قيم الدعم والتشجيع, قيم الانضباط, قيم النمط الحر) والخصائص الديمغرافية في قدرة العاملين على الابداع.

### 3-دراسة شريف أحمد عباس 2010

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية في شركات تصنيع الادوية الأردنية على الابداع التنظيمي وكذلك كشف مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة وكذلك التعرف على مستوى الابداع التنظيمي ومدى تبني الابداع وتوافر القدرات الابداعية في هذه المؤسسات وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام اداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة والتي شملت 55 فقرة وزعت على عينة من 100 فرد من موظفي الادارة الوسطى, ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الابداع التنظيمي بمتغيراته في شركات صناعة الأدوية الأردنية, أما ما وصت به الدراسة ضرورة تعزيز

الإمكانيات القيادية فيما يتعلق بالقدرة العالية على اقناع العاملين وعلى استشراق المستقبل واثارة روح الحماس للعاملين وتوفير مناخ مريح للعاملين لإنجاز مهامهم وكذلك ضرورة تعزيز قدرة القادة على تزويد العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات والتي تحتاج لحلول ابداعية ومشاركة العاملين في صناعة القرارات.

### تعقيب عن الدراسات:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة توقفنا على العديد من النقاط التي شكلت مجالا من الاستفادة , حيث أن الدراسات السابقة هاته ساهمت في ضبط واختيار المتغيرات التي كان من اللازم ان تتبناها الدراسة الحالية, وبالتالي تعد المنطلق والمدخل الأولي لدراستنا , ساهمت في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتح المجال للاطلاع عليه من اتجاهات عدة , كما يمكن الاستفادة من هاته الدراسات كمرجع اساسي لاعداد الاستبيان والاستعانة ببعض المراجع التي تخدم البحث, ورغم كل هذا إلا أن هناك جوانب غامضة لم تتناولها الدراسة مما يعني عدم الاستفادة القصوى منها.

### خلاصة:

وصفوة القول فإن هذا الفصل هو خطوة تمهيدية يتم من خلالها التعرف على متغيرات الدراسة نظريا من خلال مجموعة من الأدبيات النظرية التي فصلت في كل من متغيري الدراسة (الثقة التنظيمية , الإبداع التنظيمي), ومنه فإن الإنطلاقة في البحث العلمي تكون من الجانب النظري وصولا الى الجانب الميداني , لذلك هذا الفصل يعتبر خطوة تمهيدية للإنتقال الى الجانب الميداني كون أن البحث العلمي كل متكامل وبناء نسقي مترابط لا ينفصل جزء عن جزء آخر.

# الفصل الثاني

### تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الاول, سنحاول في الفصل الثاني ابراز أثر الثقة التنظيمية في الابداع التنظيمي داخل المؤسسة العمومية من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة بلدية النخلة, حيث تكمن اهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة. ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على جمع البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من الموظفين العاملين بالمؤسسة لمعرفة ارائهم واتجاهاتهم المتعلقة بموضوع البحث.

## المبحث الأول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة

قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة سنوضح من خلال هذا البحث الطريقة والأدوات المستعملة فيها.

### المطلب الأول: طريقة الدراسة

#### أولاً- منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في اعداد البحث وذلك للوصول الى النتائج والاهداف الموضوعية, ومنه يمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما بهدف التعرف على اسبابها وتقديم حلول لها ومن اجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي:

**1- المنهج الوصفي:** من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في تكوين الاطار النظري للموضوع والتي تضمنت الكتب, الرسائل, الاطروحات, المذكرات الجامعية المجالات والملتقيات

**2- المنهج التحليلي:** وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال اجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة وتحليل النتائج التي تم التوصل اليها وتفسيرها.

وذلك من خلال معرفة اثر الثقة التنظيمية في الابداع التنظيمي لدى عينة من موظفي بلدية النخلة ولاية الوادي, باستخدام مصدرين اساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: وتم الاعتماد على الابحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة, وكذا المقابلة والملاحظة.

المصادر الأولية: وتمثل في جميع البيانات الاولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عينة من الموظفين في البلدية.

### ثانيا- مجتمع الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي بلدية النخلة ولاية الوادي كونها المؤسسة محل الدراسة، وعددهم 176 عاملا وموظفا، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الكلي حيث قدرت بـ 40 موظف وموظفة، حيث تم توزيع 40 استبانة عليهم وتم استرجاع 38 استبانة منها ما يعادل نسبة 95%، وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع 2 أي بنسبة 5% والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة والعينة.

جدول رقم(01) يوضح عينة الدراسة

الاستبانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع
العدد	40	38	2%
النسبة	100%	95%	5%

المصدر: من اعداد الطلبة وفقا لتوزيع الاستبيان

### المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

**1-أداة الاستبيان:** كأداة رئيسية لجمع البيانات الدراسة، وقد تم اعداد استبانة وتقسيمها الى ثلاث محاور أساسية وهي كالتالي:

**المحور الأول:** تتضمن أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التصنيف المهني)

**المحور الثاني:** اسئلة تتعلق بالمتغير المستقل وهو الثقة التنظيمية.

**المحور الثالث:** أسئلة تتعلق بالمتغير التابع وهو الابداع التنظيمي.

## 2- الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل التحقق من ثبات اداة الدراسة والتحليل الاحصائي للبيانات, حيث تم التميز وادخالها الى الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتمثل هذه الاساليب في:

- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص افراد الدراسة ومدى موافقتهم على عبارات الاستبيان.

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات اجابات افراد الدراسة.

# الفصل الثالث التطبيقي

**تمهيد:**

البحث العلمي سلسلة من المراحل والخطوات يتبعها الباحث بطريقة منظمة ومرتبطة فبعد الانتهاء من الجانب النظري لهذه الدراسة والمتمثل في الإطار النظري للثقة التنظيمية والإطار النظري للأبداع التنظيمي، نتعرض في هذا الفصل للخطوات والإجراءات اللازمة المتعلقة بإجراءاته الميدانية على اعتبارها حقلة ذات أهمية في هذه الدراسة.

لقد شمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي أنجزت على مستوى بلدية النخلة بالوادي، هذه الدراسة التي تهدف إلى تحديد دور الثقة التنظيمية في تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي، الطريقة وأدوات الدراسة، ثم عرض وتحليل النتائج الوصفية للدراسة تليها عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

**المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة**

يتناول هذا المبحث الطريقة والأدوات المعتمدة لإنجاز هذه الدراسة، حيث تتضمن المنهجية التي اعتمدت في الدراسة و مجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات التي جمعت، واختبار صدق الأدوات وثباتها.

**المطلب الأول: طريقة الدراسة****الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة**

تعتمد أي دراسة على منهج يتبعه الباحث لمعالجة البيانات ويكون اختياره حسب طبيعة الموضوع والاهداف التي يسعى لتحقيقها ويعرف المنهج بأنه الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول الى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى أن المنهج هو: "هي طريق إجرائي مركب ومتكامل، يعتمد الباحث للوصول إلى حقيقة جديدة ينشدها للتغلب على مشكلة تستهويه أو غامضة عليه، أو تتسبب له أو لمجتمع حرجا علميا أو اجتماعيا أو عمليا سلوكيا".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد، تعلم العيش مع الداء السكري دون أنسولين، لبنان، دار الكتب العلمية، بيروت، 2002، ص 23.

<sup>2</sup> محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، الأردن، صفحة 61.

قصد تحقيق أهداف دراستنا التي تتمحور حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الابداع التنظيمي، دراسة حالة: بلدية النخلة بالوادي، تم الاعتماد على:

المنهج الوصفي التحليلي باعتبار أن موضوع الدراسة هو الذي تحدده طبيعة المنهج المستخدم ويهدف المنهج الوصفي التحليلي الى وصف ما هو كائن من ظواهر أو أحداث معينة بعد جمع البيانات كما يهدف الى تفسير ظواهر وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين متغيرات كما في الواقع.

فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل اليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.<sup>3</sup>

- المنهج الوصفي التحليلي: الذي يسمح لنا بجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، ووصف وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

- المنهج الإحصائي: الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الاساليب والادوات الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

#### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

تقع البلدية في الجنوب الشرقي للولاية يحدها شرقا بلدية دوار الماء ومن الغرب بلدية الرباح ومن الشمال بلدية الطريفواوي والبيضاة ومن الجنوب بلدية العقلة تتربع على مساحة إجمالية قدرها: 750 كم<sup>2</sup> , يقطن بها حوالي 18000 نسمة يغلب عليها الطابع الريفي وبها 04 تجمعات سكانية بالإضافة للتجمع الرئيسي تبعد عن مقر الولاية ب: 17 كلم .

مكوناتها :

1- التربية والتكوين : 12 مدرسة ابتدائية و 03 متوسطات وثانوية وملحق للتكوين المهني .

2- الصحة : تحتوي بلدية النخلة على الهياكل الصحية التالية

-وحدة عمومية للصحة الجوارية و 04 قاعات علاج .

-03 صيدليات خاصة.

-02 عيادات خاصة طب عام .

<sup>3</sup> محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي , دار الكتب, طبعة الثالثة, الجمهورية اليمنية, صفحة 46.

4- أظباء بباطرة .

3- البريد : مركز هاتفي و 03 مكاتب بريدية .

4 - الفلاحة: 06 محيطات فلاحية للاستصلاح العادي و 02 محيطين للامتياز الفلاحي ومحيط في طور الإنشاء .

- عدد النخيل 23000 نخلة عدد الاشجار المثمرة 1750 شجرة.

- الثروة الحيوانية : 25500 رأس.

5- الري : بها أربعة خزانات مياه + 01 منبع مياه يغطي حي النخلة الشرقية والنخلة الغربية بالبلدية

6- الشباب والرياضة : بها ملعب بلدي وثمانية ساحات لعب ماتيكو إثنان منها 5 معشوشب إصطناعي + بيت شباب + دار شباب .

7- السكن : بها 1860 سكن -السكنات الإجتماعية الحضرية : 30 سكن + 100 منها 50 طور الإنجاز

السكنات الريفية 1527 سكن .السكن الريفي المجمع : 225 سكن في طور الإنجاز.

8-المخابز:بها 02 مخابز .

2- مميزات ومهام بلدية النخلة :

2-1 الخصائص الأولية:

\*تقنين المعاملات وتصرفات المواطنين .

\*تسيير الحالة المدنية للمواطنين .

\*تنفيذ البرامج المسطرة من طرف المجلس او السلطات العليا.

2-2 الخصائص الإقتصادية :

الجانب الاقتصادي للبلدية مهم جدا إذ به تقوم البلدية على تغطية مصاريفها وسد حاجياتها ومن هنا تلجأ

البلدية إلى وسائل الإنتاج التي تتمثل في ما يلي .

\*إنشاء وحدات إقتصادية

\*تطوير الوحدات

\*إستغلال الثروات الزراعية

\*كراء المحلات

\*توفير الشغل والخدمات

2-3 الخصائص الاجتماعية :

\*تقديم المساعدة الاجتماعية

\*توفير الحدائق ورياض الاطفال

\*توفير مناصب شغل للشباب

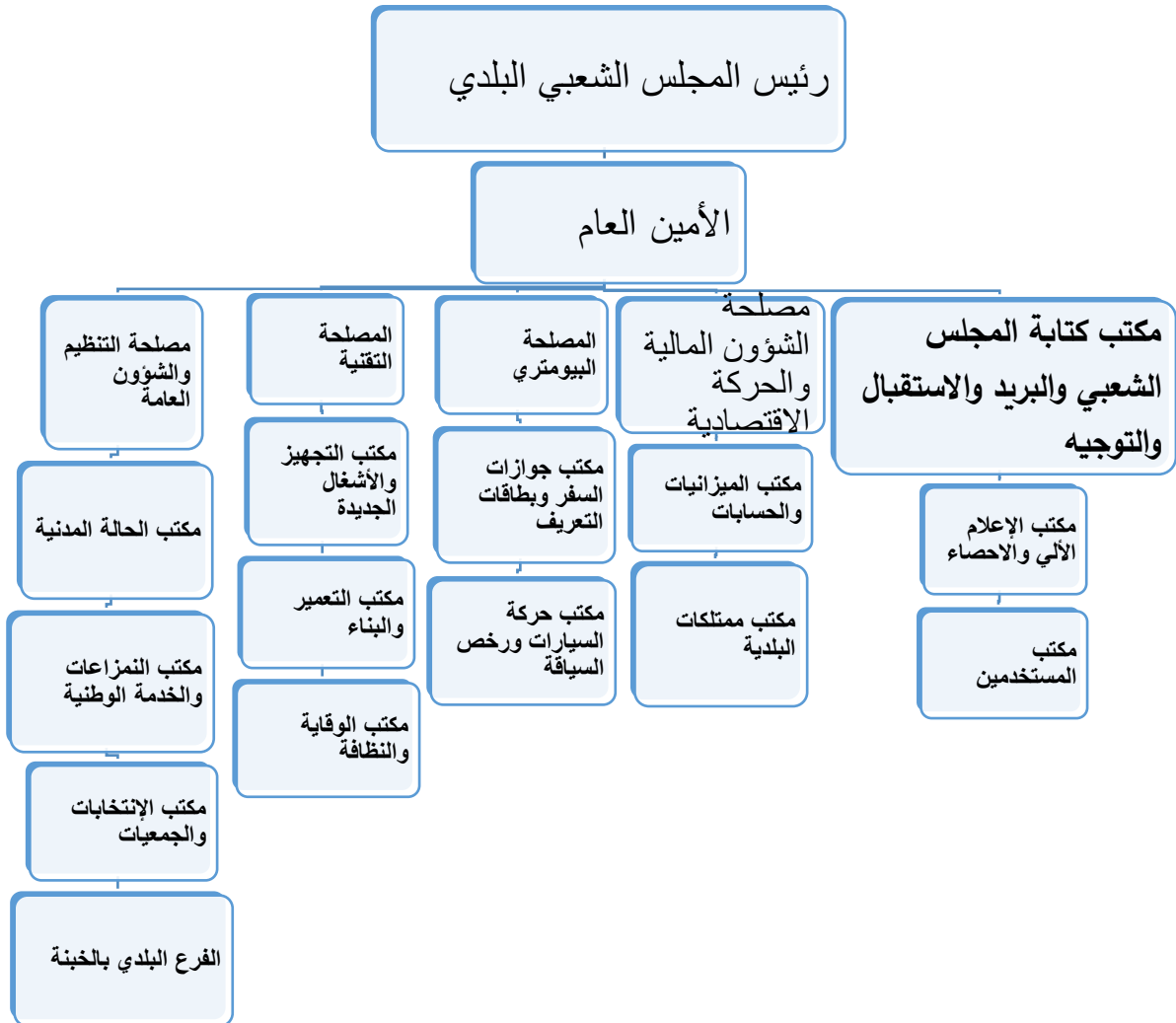
\*تقديم إعانات للمعطوبين والعجزة والمكفوفين .

2-4 الخصائص الثقافية :

\*إنشاء المدارس التعليمية وصيانتها

\*إنشاء الملاعب الرياضية ودور المسرح

### 3- الهيكل التنظيمي لبلدية النخلة:



**1- مجتمع الدراسة:**

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع مفردات أو الأشياء التي نريد معرفة حقائق عنها، وهو جميع الافراد الذين يضمهم مجتمع الدراسة، وفي ظل تحديد اسلوب جمع البيانات وذل بأسلوب الحصر الشامل الذي يعني جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة".<sup>4</sup>

ويعرف مجتمع الدراسة كذلك بأنه: " الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد ان يخلص بها الى نتائج قابلة للتعميم، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الاقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات".<sup>5</sup>

وفي دراستنا مجتمع الدراسة واسع وشامل حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال وموظفي بلدية النخلة بالوادي، والبالغ عددهم 172 موظف وموظفة منهم 49 الدائمين و123 متعاقدين.

**2- عينة الدراسة:** تعتبر العينة أهم المحاور الأساسية في البحث العلمي، وهي عبارة عن جزء من الكل قصد التحقق من فرضيات البحث، كما تعرف العينة على أنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة".<sup>6</sup>

بالإضافة إلى أنها: " تمثل العينة جزء من عناصر مجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلاً واقعياً لجميع عناصر المجتمع المدروس".<sup>7</sup>

لقد تم في بحثنا هذا اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي البالغ عددهم 100 عامل وموظف ببلدية النخلة بالوادي، حيث تم توزيع الاستبيان على ستون (60) عامل وموظف ببلدية المذكورة سابقاً، بطريقة عشوائية، وتم استرجاع خمسة وخمسون (55) استبيان، حيث تم استبعاد خمسة (05) استبيان غير صالحة للمعالجة وقبول خمسون (50) استمارة صالحة للمعالجة، وهو عدد عينة الدراسة، والجدول رقم (01)، يلخص وضعية توزيع الاستبيان كما يلي:

<sup>4</sup> محمد منير حجاب، الاسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر، جامعة جنوب الوادي، 2000، ص 29.

<sup>5</sup> عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، جامعة السودان كلية الدراسات العليا، الخرطوم(السودان)، سنة 2015، ص 164.

<sup>6</sup> ريم ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريديش للنشر، لبنان، سنة 2016، ص 29.

<sup>7</sup> كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حمادة، كلية الاقتصاد، سنة 2016، ص 130.

الجدول رقم(01): نتائج توزيع الاستبيان

الاستبيانات الصالحة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات الموزعة		عينة الدراسة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%83.33	50	%8.33	05	%91.67	55	%100	60	

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج توزيع الاستبيان

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار الثقة التنظيمية كمتغير مستقل، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): يوضح متغيرات الدراسة

رمزه	نوعه	المتغير
MX	متغير مستقل <b>Dependent Variable</b>	الثقة التنظيمية
MY	متغير تابع <b>Independent Variable</b>	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة

بغرض الحصول على أحسن تمثيل للمتغيرين المذكورين، تم الاعتماد على أبعاد الثقة التنظيمية بالنسبة للمتغير المستقل، أما فيما يتعلق بالمتغير التابع فتم الاعتماد على بعض مؤشرات الإبداع باعتبارهم محصلة للإبداع التنظيمي وأهم مقاييس له.

الفرع الرابع: مصادر المعلومات وطرق جمعها:

- 1- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الأولية المتحصل عليها بواسطة أداة الاستبيان.
- 3- المصادر الثانوية: حيث تم الاعتماد على الكتب العلمية والدراسات السابقة من رسائل جامعية وبحوث منشورة في المجالات والدوريات العلمية والمواقع الالكترونية، كذلك فقد تمكنا من الحصول على بعض الوثائق الالكترونية من مجلات وتقارير سنوية تابعة للمؤسسات قيد الدراسة.

## المطب الثاني: أدوات جمع ومعالجة البيانات

## الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

## الاستبيان:

تعتبر الاستبانة أداة مهمة في عملية جمع البيانات يعتمدها الباحث من أجل الإحاطة بجميع جوانب موضوعه عن طريق مجموعة أسئلة مدونة ومنظمة يتم طرحها على أفراد العينة بغية التحقق من فرضيات البحث، ويتم تعريف الاستبيان على أنه: " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الافراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الاجابات تحدد مسبقا , هذا يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية واقامة مقارنات كمية ".<sup>8</sup>

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام أداة الاستبيان موجه لموظفي بلدية النخلة بالوادي. ولاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة فقد تم تصميم استبانة استبيان (انظر الملحق رقم 1) حيث يشتمل مفردات عينة الدراسة التي عبرت عن آرائها و اتجاهاتها من خلال الإجابة على فقرات الأسئلة التي هي تعتبر أيضا مصدر رئيسي لجمع مثل هاته البيانات.

## أ-مراحل إعداد الاستبيان:

تم الاستعانة في إعداد أسئلة الاستبيان ،على الكتب والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الخلفية العلمية والمدارك الشخصية لنا، من أجل وضع بعض الاسئلة في ظل الالتزام الطريقة والمنهج العلمي المتبع، حيث تم مراعاة ما يلي:

- أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة.
- أن تكون الأسئلة تحدم وتسهل عملية اختبار الفرضيات الموضوعة.
- أن تحتوي على الأسئلة إجابات مناسبة (موافق-محايد-غير موافق)، وفق مقياس ليكارث الثلاثي.

## ب- هيكل الاستبيان:

أحتوي الاستبيان على اثنان وأربعون (42) سؤال توزعت على ثلاث (03)محاور رئيسية:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة متضمنة (05) أسئلة.

المحور الثاني: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع الثقة التنظيمية متضمنة (24) سؤال.

<sup>8</sup> رقاني شريفة وصنقلي عائشة، الالتزام التنظيمي واثره على اداء العاملين , مذكرة لنيل شهادة الماستر , تخصص علم اجتماع تنظيم , جامعة أدرار الجزائر, سنة 2020, ص 48.

**المحور الثالث:** يشمل أسئلة تتعلق بموضوع الابداع التنظيمي وتشمل (13) سؤال.  
والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أسئلة فقرات كل محور

الرقم	المحاور	عدد الفقرات
01	البيانات الشخصية للعينة	05
02	الثقة التنظيمية	24
03	الابداع التنظيمي	13

المصدر: من إعداد الطلبة(بناءً على بيانات الاستبيان)

### ج- ثبات صدق الاستبيان:

- ❖ قياس ثبات الاستبيان: وذلك باستخدام معامل ألفا كرو نباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان وفقراته، والذي سنفصل فيه المبحث الخاص بعرض وتحليل النتائج المتوصل إليها.
- ❖ قياس صدق الاستبيان: والمعبر عن رياضياً بالجذر التربيعي لمعامل الثبات (معامل الفا كرو نباخ)، وسنتطرق لحسابه ومناقشة النتائج في المبحث الموالي.

### الفرع الثاني: سلم قياس المستخدم

بما أن الدراسة تعتمد على تحليل آراء أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على فقرات الاستبيان، وبذلك نحصل على معلومات نوعية، ومن أجل تحويله إلى معلومات النوعية إلى كمية لتطبيق مختلف أدوات وأساليب إحصائية من الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي (Scale Likert) ، التي تتناسب مع مثل هكذا دراسات، حيث تم استخدام مقياس ليكرت منذ عام 1932 م وكان ذلك بواسطة الدكتور likert rensis وهو من أشهر المقاييس استخداماً نظراً لسهولة تطبيقه و تحليل نتائجه، فمن خلال هذا المقياس نستطيع معرفة اتجاهات وآراء ومواقف الأشخاص أي معرفة الرأي الشخصي من العبارات التي يقرؤها الشخص تحت الدراسة، ومن أمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعرب عن اتجاه الفرد نحوى هذه العبارة، وقد تم الاعتماد على المقياس ليكرت الثلاثي لتجنب تشتت تركيز آراء أفراد العينة بسبب كثرة الخيارات المطروحة أو احتمال عدم الاستيعاب الجيد لهذه الاتجاهات من طرف بعض المستجوبين لمحدودية الإدراك أو المستوى الثقافي أو التعليمي، الشيء الذي من شأنه تحقيق أعلى مستويات من مصداقية النتائج المتوصل لها والتي تكون معبرة إلى حد كبير عن الحقيقة، وعلى العموم تحدد درجة سلم ليكرت الثلاثي كما يلي :

الجدول رقم: (04) مقياس ليكارت الثالثي

غير موافق	محايد	موافق	التصنيف
1	2	3	الدرجة

المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الثالث: البرامج وأدوات معالجة البيانات

أ- البرامج الاحصائية:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان، قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً بـ: SPSS النسخة 25.

ب - الأدوات الاحصائية:

من أجل معالجة وتحليل بيانات المتحصل عليها، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الاحصائية نذكر منها:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة توزيع البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- 2- الوسط الحسابي: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية، ورمزه  $\bar{X}$ ، يتم استخدامه للدلالة على متوسط مجموع قيم ظاهرة ما.
- 3- الانحراف المعياري: وهو من أكثر مقاييس التشتت استخداماً ورمزه  $\sigma$ ، ويستعمل لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- 4- الوزن النسبي: لمعرفة اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على المحاور.
- 5- اختبار ألفا كرو نباخ: ويستعمل للحكم على دقة القياس، من خلال تحديد مدى ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة.
- 6- معامل الصدق: يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات (معامل الفا كرو نباخ).
- 7- معامل الارتباط بيرسون: هو معامل يقيس اتجاه وحجم العلاقة بين المتغيرات، ويكون هذا المعامل مناسباً عندما تكون العلاقة خطية بين المتغيرين، ورمزه  $r$ .
- 8- الانحدار الخطي المتعدد: لقياس أثر الثقة التنظيمية على الابداع التنظيمي.

المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبيان:

الفرع الأول: الصدق البنائي:

قمنا بحساب الصدق البنائي للاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية للاستبيان، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>25</sub>) لحساب قيمة  $r$  لكل محور من المحاور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): يوضح قيمة  $r$  لحساب الصدق البنائي

المحاور	عدد أفراد العينة الاستطلاعية	قيمة معامل الارتباط $r$	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	30	0.968	دالة إحصائية عند 0.01
الابداع التنظيمي		0.914	دالة إحصائية عند 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05): نجد أن قيمة معامل الارتباط  $r$  للمحاور تتراوح بين ( 0.914 - 0.968 ) وهي داله إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

الفرع الثاني : الثبات (التناسق الداخلي للبنود ألفا كرو نباخ):

قمنا بحساب ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي للبنود ( ألفا كرو نباخ ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS<sub>25</sub> ) ، النتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 06 ): يوضح قيمة ألفا كرو نباخ

المحاور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرو نباخ	القرار
الثقة التنظيمية	24	0.895	دالة إحصائية
الابداع التنظيمي	13	0.878	دالة إحصائية
الدرجة الكلية للاستبيان	37	0.937	دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (06): نجد أن قيمة ألفا كرو نباخ لمحور الثقة التنظيمية، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور تساوي 0.895 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور، ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ لمحور الابداع التنظيمي، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور تساوي 0.878 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.937 وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج الوصفية للدراسة:

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة:

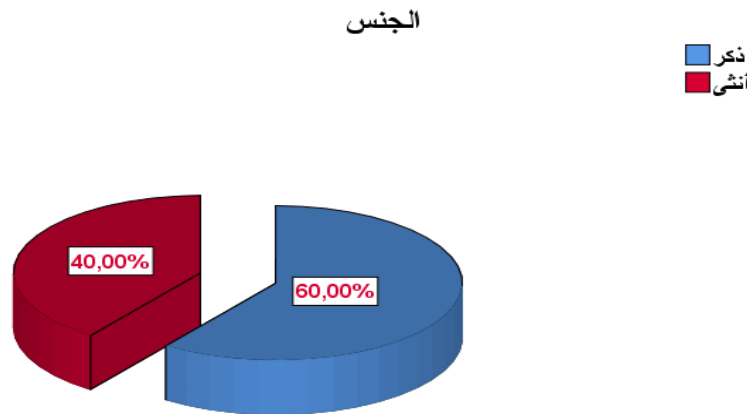
الفرع الأول: الجنس:

الجدول رقم (07): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
60%	30	ذكر
40%	20	أنثى
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل البياني رقم (01): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (07) والشكل البياني رقم (01): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الجنس، حيث نجد عدد الموظفين الذكور 30 موظف بنسبة 60%، وعدد الموظفين الإناث 20 موظفة بنسبة 40%، حيث نجد نسبة الموظفين الذكور أعلى من نسبة الموظفين الإناث ويرجع ذلك إلى طبيعة المنطقة المحافطة التي تفرض على المرأة البقاء في البيت إلى حد ما.

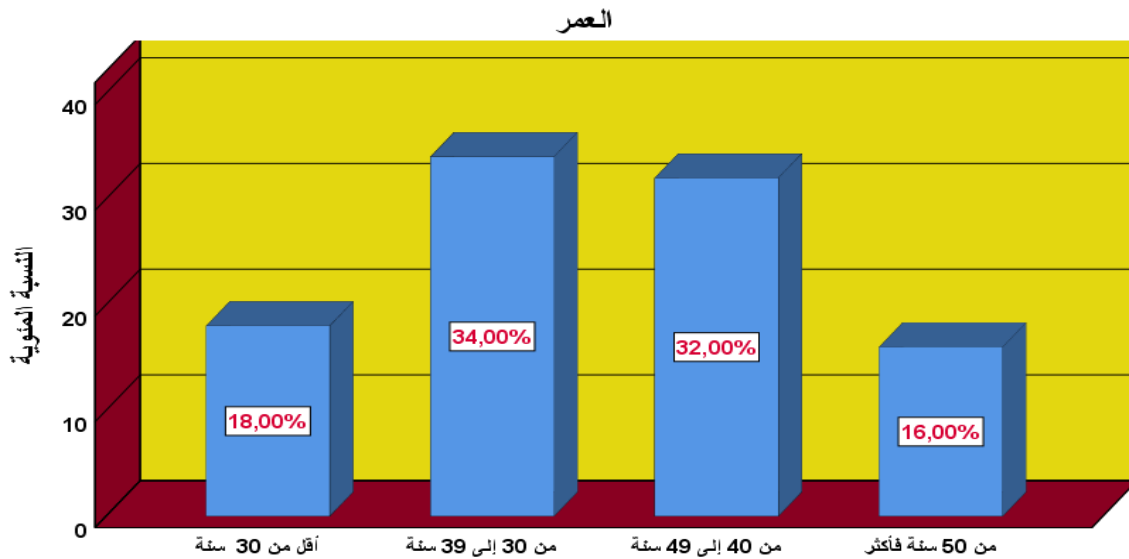
### الفرع الثاني: العمر

الجدول رقم (08): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	9	18 %
من 30 إلى 39 سنة	17	34 %
من 40 إلى 49 سنة	16	32 %
من 50 سنة فأكثر	8	16 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل البياني رقم (02): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (08) والشكل البياني رقم (02): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير العمر، حيث نجد عدد الموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة 9 موظفين بنسبة 18% وعدد الموظفين الذين أعمارهم بين 30 و39 سنة 17 موظف بنسبة 34%، وعدد الموظفين الذين أعمارهم بين 40 و 49 سنة 16 موظف بنسبة 32%، وعدد الموظفين الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر 8 موظفين بنسبة 16%، حيث نستنتج من خلال هاته النسب أن المؤسسة محل الدراسة تزخر بمورد بشري هائل وذو أعمار مختلفة.

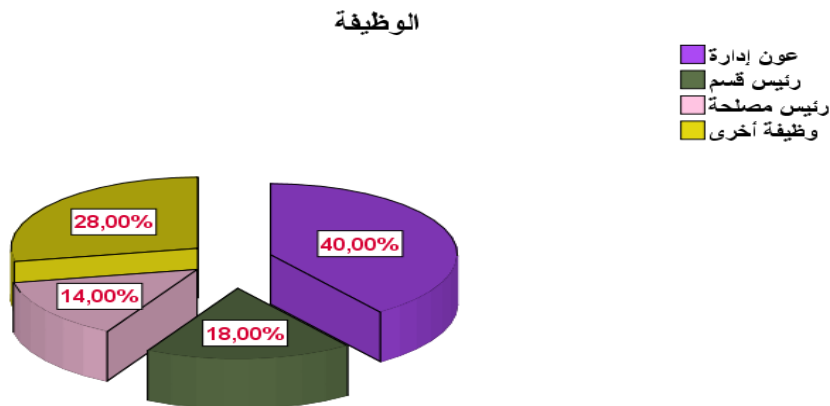
### الفرع الثالث : الوظيفة

الجدول رقم (09): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة
40%	20	عون إدارة
18%	9	رئيس قسم
14%	7	رئيس مصلحة
28%	14	وظيفة أخرى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل البياني رقم (03): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) والشكل البياني رقم (03): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الوظيفة، حيث نجد عدد الموظفين الذين وظيفتهم أعوان إداريين 20 موظف بنسبة 40% وعدد الموظفين الذين وظيفتهم رئيس قسم 9 موظفين بنسبة 18%، وعدد الموظفين الذين وظيفتهم رئيس مصلحة 7 موظفين بنسبة 14%، وعدد الموظفين الذين لديهم وظائف أخرى 14 موظف بنسبة 28%، حيث نستنتج من خلال هاته النسب أن المؤسسة محل الدراسة بها مختلف الوظائف والمستويات الإدارية.

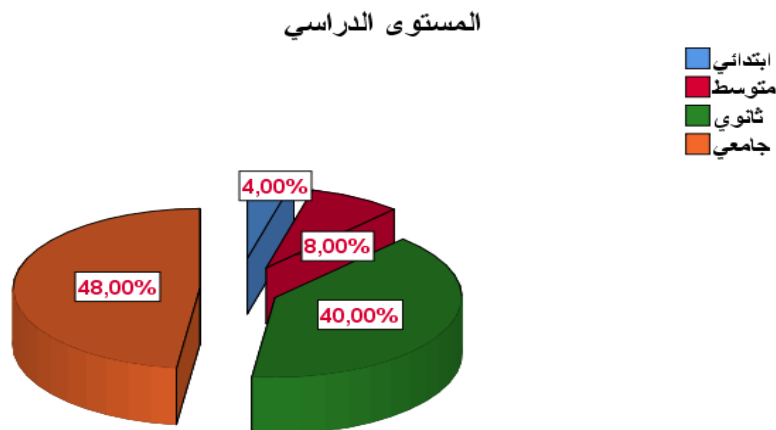
#### الفرع الرابع: المستوى الدراسي

الجدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الدراسي
4 %	2	ابتدائي
8 %	4	متوسط
40 %	20	ثانوي
48 %	24	جامعي
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل البياني رقم (04): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (10) والشكل البياني رقم (04): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي، حيث نجد عدد الموظفين الذين مستواهم الدراسي ابتدائي 2 موظفين بنسبة 4%، وعدد الموظفين الذين مستواهم الدراسي متوسط 4 موظفين بنسبة 8%، وعدد الموظفين الذين مستواهمالدراسيثانوي 20 موظف بنسبة 40%، وعدد الموظفين الذين مستواهم الدراسي جامعي 24 موظف بنسبة 48%، ومن خلال هاته النسب المسجلة نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تملك مؤهلات مختلفة ولباس بها.

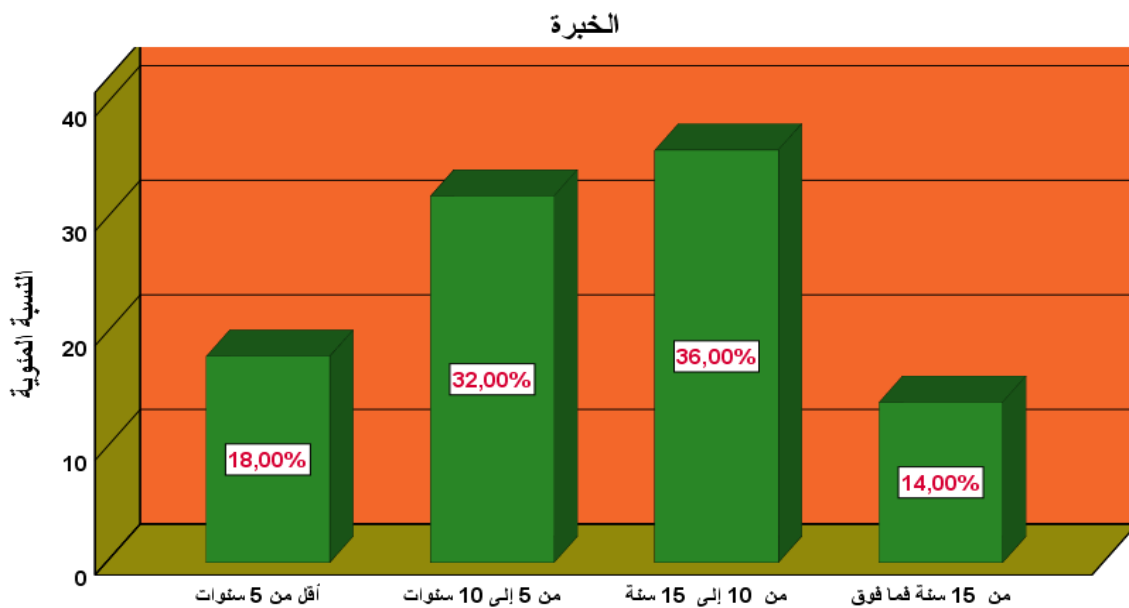
#### الفرع الخامس:الخبرة

الجدول رقم (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
18 %	9	اقل من 05 سنوات
32 %	16	من 5 إلى 10 سنوات
36 %	18	من 10 إلى 15 سنة
14 %	7	من 15 سنة فما فوق
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

الشكل البياني رقم (05):أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (11) والشكل البياني رقم (05): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الخبرة، حيث نجد عدد الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات 9 موظفين بنسبة 18%، وعدد الموظفين الذين لديهم خبرة ما بين 5 و 10 سنوات 16 موظف بنسبة 32%، وعدد الموظفين الذين لديهم خبرة ما بين 10 و 15 سنة 18 موظف بنسبة 36%، وعدد الموظفين الذين لديهم خبرة من 15 سنة فما فوق 7 موظفين بنسبة 14%، ومن خلال هاته النسب المسجلة نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تملك خبرات مهنية متنوعة ولا بأس بها.

### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول و بوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، وقد تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر فئات العينة من المهنيين والأكاديميين اعتمادا، على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي، وباعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق، محايد، موافق) مقياس ترتيبي، أما الأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي تعبر عن الأوزان وهي: (غير موافق=1، محايد=2، موافق=3)، وبعد ذلك نقوم بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) عن طريق حساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 2 على 3، حيث يمثل الرقم 2 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية) و 3 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 2 على 3 ينتج طول الفترة ويساوي 0.67 ويصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح الحك المعتمد في الدراسة

الأهمية	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
غير موافق	من 33.33% - 55.67%	1 إلى أقل من 1.67
محايد	أكبر من 55.67% - 78%	1.68 إلى أقل من 2.35
موافق	أكبر من 78% - 100%	2.36 إلى أقل من 3

المصدر: من إعداد الطلبة.

الفرع الأول: محور الثقة التنظيمية

تم قياسها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل بند من المحور الأول تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج آراء عينة الدراسة حول محور الثقة التنظيمية

رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية
6	33	17	00	2.66	0.476	88.67 %	موافق
7	30	20	00	2.60	0.492	86.67 %	موافق
8	41	7	02	2.78	0.504	92.67 %	موافق
9	31	19	00	2.62	0.488	87.33 %	موافق
10	31	18	01	2.60	0.532	86.67 %	موافق
11	29	20	01	2.56	0.538	85.33 %	موافق
12	33	16	01	2.64	0.952	88 %	موافق
13	30	15	05	2.50	0.841	83.33 %	موافق
	أولاً: بعد الثقة بالزملاء						
14	36	09	05	2.62	0.663	87.33 %	موافق
15	18	22	10	2.16	0.730	72 %	محايد
16	18	19	13	2.10	0.785	70 %	محايد
17	32	14	04	2.56	0.689	85.33 %	موافق
18	36	06	08	2.56	0.756	85.33 %	موافق
19	35	05	10	2.50	0.810	83.33 %	موافق
20	33	17	00	2.66	0.476	88.67 %	موافق
21	24	14	12	2.24	0.841	74.67 %	محايد
	ثانياً: بعد الثقة في الرئيس المباشر						
				2.43	0.276	80 %	موافق

موافق	% 81.33	0.498	2.44	00	28	22	22
موافق	% 82.67	0.810	2.48	10	6	34	23
موافق	% 92	0.474	2.76	01	10	39	24
موافق	% 82	0.501	2.46	00	27	23	25
محايد	% 76.67	0.674	2.30	06	23	21	26
موافق	% 92	0.553	2.76	03	06	41	27
موافق	% 82.67	0.500	2.48	00	26	24	28
موافق	% 84	0.500	2.52	00	24	26	29
موافق	% 84.33	0.247	2.53	ثالثا: بعد الثقة بالإدارة العليا			
موافق	% 84.33	0.276	2.53	محور الثقة التنظيمية			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

### التحليل:

لقد تحصل محور " الثقة التنظيمية " على متوسط حسابي قدره 2.53 وانحراف معياري قدره بـ 0.276، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 84.33%، وحسب ما ورد في المقياس الثلاثي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو أغلب العبارات المتعلقة بمحور الثقة التنظيمية، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على توفر الثقة التنظيمية في المؤسسة موضوع الدراسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة، وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

### أولاً: بعد الثقة بالزملاء

لقد تحصل بعد " الثقة بالزملاء " على متوسط حسابي قدره 2.62 وانحراف معياري قدره بـ 0.476، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 87.33%، وحسب ما ورد في المقياس الثلاثي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعث الثقة بالزملاء، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على توفر الثقة بالزملاء في المؤسسة، وقد جاءت إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد على النحو التالي:

1- تحصلت العبارة رقم(6): "يحرص معظم زملائي على اداء مهامهم بإخلاص وتفاني وفعالية"، على متوسط حسابي قدره 2.66 وانحراف معياري قدره 0.476، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 88.67 %، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أن زملائهم يحرصون على اداء مهامهم بإخلاص وتفاني وفعالية.

2- تحصلت العبارة رقم(7): "يتصرف معظم زملائي وفق مبادئ وقيم سليمة"، على متوسط حسابي قدره 2.60 وانحراف معياري قدره 0.492، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86.67 %، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أن زملائهم يتصرفون وفق مبادئ وقيم سليمة.

3- تحصلت العبارة رقم(8): "يملك زملائي الخبرات والمهارات التي تطور من قيمة العمل"، على متوسط حسابي قدره 2.78 وانحراف معياري قدره 0.504، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 92.67 %، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أن زملائهم يمتلكون الخبرات والمهارات التي تطور من قيمة العمل.

4- تحصلت العبارة رقم(9): "يشجع زملائي العمل الجماعي وروح الفريق"، على متوسط حسابي قدره 2.62 وانحراف معياري قدره 0.488، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 87.33 %، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أن زملائهم يشجعون العمل الجماعي وروح الفريق.

5- تحصلت العبارة رقم(10): "يقدم زملائي النصح والمشورة في المواقف التي تستدعي ذلك"، على متوسط حسابي قدره 2.60 وانحراف معياري قدره 0.532، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 86.67 %، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أن زملائهم يقدمون النصح والمشورة في المواقف التي تستدعي ذلك.

6- تحصلت العبارة رقم(11): "اتحدث مع زملائي بحرية عن مشكلاتي الخاصة أو صعوبات العمل"، على متوسط حسابي قدره 2.56 وانحراف معياري قدره 0.538، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 85.33 %، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أن زملائهم يتحدثون بحرية عن مشكلاتي الخاصة أو صعوبات العمل.

7- تحصلت العبارة رقم(12): "يسعى زملائي الى تقاسم المعرفة وتشاركها مع الآخرين"، على متوسط حسابي قدره 2.64 وانحراف معياري قدره 0.952، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 88 %، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أن زملائهم يسعون الى تقاسم المعرفة وتشاركها مع الآخرين.

8 - تحصلت العبارة رقم (13): " أفوض زملائي وبكل ثقة باتخاذ القرارات بالنيابة عني في حال غيابي "، على متوسط حسابي قدره 2.50 وانحراف معياري قدره 0.841، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 83.33 % وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه أفوض زملائي وبكل ثقة باتخاذ القرارات بالنيابة عني في حال غيابي.

#### ثانيا: بعد الثقة في الرئيس المباشر

لقد تحصل بعد " الثقة في الرئيس المباشر"، على متوسط حسابي قدره 2.43 وانحراف معياري قدر بـ 0.276 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 80%، وحسب ما ورد في المقياس الثلاثي يتبين أن اتجاهات أغلبية أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو أغلب العبارات المتعلقة ببعث الثقة في الرئيس المباشر، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على توفر الثقة في الرئيس المباشر في المؤسسة، وقد جاءت إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد على النحو التالي:

1- تحصلت العبارة رقم(14): "المشرفون يشجعون العمال على الابتكار والتجديد والابداع"، على متوسط حسابي قدره 2.62 وانحراف معياري قدره 0.663، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 87.33 %، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أن المشرفون يشجعون العمال على الابتكار والتجديد والابداع.

2- تحصلت العبارة رقم(15): "يتيح المشرفون فرص متنوعة لمشاركة العمال في صنع القرار"، على متوسط حسابي قدره 2.16 وانحراف معياري قدره 0.730، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 72%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على أنه يتيح المشرفون فرص متنوعة لمشاركة العمال في صنع القرار.

3- تحصلت العبارة رقم(16): "خبرتي السابقة جعلتني أثق بمشرفي" على متوسط حسابي قدره 2.10 وانحراف معياري قدره 0.785، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 70%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على أن خبرتي السابقة جعلتني أثق بمشرفي.

4- تحصلت العبارة رقم(17): "يمكن ان اعتمد على مشرفي في الحصول على مساعدة اذا واجهتني صعوبات العمل" على متوسط حسابي قدره 2.56 وانحراف معياري قدره 0.689، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 85.33 % وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنهم يمكن ان اعتمد على مشرفي في الحصول على مساعدة اذا واجهتني صعوبات العمل.

- 5- تحصلت العبارة رقم(18): "يهتم المشرفون باحتياجات العمال ورغباتهم وانشغالهم"، على متوسط حسابي قدره 2.56 وانحراف معياري قدره 0.756، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 85.33 %، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه يهتم المشرفون باحتياجات العمال ورغباتهم وانشغالهم.
- 6- تحصلت العبارة رقم(19): "يتعامل مشرفي بعدالة مع كافة الزملاء في المصلحة"، على متوسط حسابي قدره 2.50 وانحراف معياري قدره 0.810، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 83.33 %، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه يتعامل مشرفي بعدالة مع كافة الزملاء في المصلحة.
- 7- تحصلت العبارة رقم(20): "أثق في المشرفين لأنهم يريدون المصالح بكل بكفاءة وتفاني وفعالية"، على متوسط حسابي قدره 2.66 وانحراف معياري قدره 0.476، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 88.67% وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه أثق في المشرفين لأنهم يريدون المصالح بكل بكفاءة وتفاني وفعالية.
- 8- تحصلت العبارة رقم(21): "أستطيع مصارحة مشرفي بشكل مباشر عند سير العمل بشكل خاطئ"، على متوسط حسابي قدره 2.24 وانحراف معياري قدره 0.841، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 74.67 % وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدين على أنه أستطيع مصارحة مشرفي بشكل مباشر عند سير العمل بشكل خاطئ .

### ثالثا: بعد الثقة بالإدارة العليا

- لقد تحصل بعد " الثقة بالإدارة العليا"، على متوسط حسابي قدره 2.53 وانحراف معياري قدره بـ 0.247 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 84.33 %، وحسب ما ورد في المقياس الثلاثي يتبين أن اتجاهات أغلبية أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو أغلب العبارات المتعلقة ببعث الثقة بالإدارة العليا، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على توفر الثقة بالإدارة العليا في المؤسسة، وقد جاءت إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد على النحو التالي:
- 1- تحصلت العبارة رقم(22): "تطبق الادارة سياسات واجراءات سليمة وواضحة"، على متوسط حسابي قدره 2.44 وانحراف معياري قدره 0.498، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 81.33 %، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أن الادارة تطبق سياسات واجراءات سليمة وواضحة.

2- تحصلت العبارة رقم(23): "تقدم الادارة الدعم التنظيمي للموظفين"، على متوسط حسابي قدره 2.48 وانحراف معياري قدره 0.810، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 82.67%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أن الادارة تقدم الدعم التنظيمي للموظفين.

3- تحصلت العبارة رقم(24): "ادارة المؤسسة تتميز بالشفافية والنزاهة والعدالة"، على متوسط حسابي قدره 2.76 وانحراف معياري قدره 0.474، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 92% وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أن ادارة المؤسسة تتميز بالشفافية والنزاهة والعدالة.

4- تحصلت العبارة رقم(25): "أرى ان سلوكيات وممارسات الادارة تطابق اقوالهم ووعودهم"، على متوسط حسابي قدره 2.46 وانحراف معياري قدره 0.501، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 82%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه أرى ان سلوكيات وممارسات الادارة تطابق اقوالهم ووعودهم.

5- تحصلت العبارة رقم(26): "تسعى ادارة المؤسسة الى توفير مناخ اجتماعي بين الموظفين"، على متوسط حسابي قدره 2.30 وانحراف معياري قدره 0.674، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 76.67%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على أن تسعى ادارة المؤسسة الى توفير مناخ اجتماعي بين الموظفين.

6- تحصلت العبارة رقم(27): "لدى ادارة المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة"، على متوسط حسابي قدره 2.76 وانحراف معياري قدره 0.553، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 92%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه لدى ادارة المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة.

7- تحصلت العبارة رقم(28): "تسعى الادارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعياً للفهم المشترك" على متوسط حسابي قدره 2.48 وانحراف معياري قدره 0.500، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 82.67%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه تسعى الادارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعياً للفهم المشترك.

8- تحصلت الفقرة رقم(29): "لدي قناعة تامة بكفاءة المنظمة في اداء عملياتها وانشطتها"، على متوسط حسابي قدره 2.52 وانحراف معياري قدره 0.500، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 84%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه لدي قناعة تامة بكفاءة المنظمة في اداء عملياتها وانشطتها.

### الفرع الثاني: الابداع التنظيمي

تم قياسها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل بند من المحور الثاني تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يتضمن نتائج آراء عينة الدراسة حول محور الابداع التنظيمي

رقم العبارة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية
30	33	7	10	2.46	0.821	82 %	موافق
31	20	30	00	2.40	0.492	80 %	موافق
32	16	32	02	2.28	0.533	76 %	محايد
33	22	20	08	2.28	0.730	76 %	محايد
34	27	23	00	2.54	0.502	84.67 %	موافق
35	32	17	01	2.62	0.530	87.33 %	موافق
36	27	22	01	2.52	0.521	84 %	موافق
37	28	20	02	2.52	0.522	84 %	موافق
38	32	18	00	2.64	0.485	88 %	موافق
39	28	20	02	2.52	0.540	84 %	موافق
40	26	23	01	2.50	0.541	83.33 %	موافق
41	29	21	00	2.58	0.498	86 %	موافق
42	27	22	01	2.52	0.560	84 %	موافق
	محور الابداع التنظيمي			2.49	0.240	83 %	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

### التحليل:

لقد تحصل محور " الابداع التنظيمي "، على متوسط حسابي قدره 2.49 وانحراف معياري قدره 0.240 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 83%، وحسب ما ورد في المقياس الثلاثي يتبين أن اتجاهات أغلبية أفراد عينة

الدراسة إيجابية نحو أغلب العبارات المتعلقة بمحور الابداع التنظيمي، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على توفر الابداع التنظيمي في المؤسسة موضوع الدراسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

1- تحصلت العبارة رقم(30): "أملك القدرة على در الفعل بسرعة"، على متوسط حسابي قدره 2.46 وانحراف معياري قدره 0.821، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 82%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه أملك القدرة على رد الفعل بسرعة.

2- تحصلت العبارة رقم(31): "انجز ما يسند الي من اعمال بطرق متعددة"، على متوسط حسابي قدره 2.40 وانحراف معياري قدره 0.492، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 80%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه انجز ما يسند الي من اعمال بطرق متعددة.

3- تحصلت العبارة رقم(32): "أتجنب تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز الاعمال"، على متوسط حسابي قدره 2.28 وانحراف معياري قدره 0.533، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 76%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على أنه أتجنب تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز الاعمال.

4- تحصلت العبارة رقم(33): "أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال عملي"، على متوسط حسابي قدره 2.28 وانحراف معياري قدره 0.730، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 76%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على أنه أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال عملي.

5- تحصلت العبارة رقم(34): "أستطيع فرض رأيي عادة بالحجج"، على متوسط حسابي قدره 2.54 وانحراف معياري قدره 0.502، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 84.67%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه أستطيع فرض رأيي عادة بالحجج.

6- تحصلت العبارة رقم(35): "لدي القدرة على رؤية الاشياء بطرق مختلفة"، على متوسط حسابي قدره 2.62 وانحراف معياري قدره 0.530، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 87.33%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه لدي القدرة على رؤية الاشياء بطرق مختلفة.

- 7- تحصلت العبارة رقم(36): "لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة"، على متوسط حسابي قدره 2.52 وانحراف معياري قدره 0.521، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ84%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.
- 8- تحصلت العبارة رقم(37): "أتنبأ بالمشكلات العمل قبل حدوثها"، على متوسط حسابي قدره 2.52 وانحراف معياري قدره 0.522، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ84%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه أتنبأ بالمشكلات العمل قبل حدوثها.
- 9- تحصلت العبارة رقم(38): "أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها"، على متوسط حسابي قدره 2.64 وانحراف معياري قدره 0.485، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ88%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
- 10- تحصلت العبارة رقم(39): "لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف"، على متوسط حسابي قدره 2.52 وانحراف معياري قدره 0.540، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ84%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف.
- 11- تحصلت العبارة رقم(40): "أتحمل مسؤولية ما أقوم به من اعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج"، على متوسط حسابي قدره 2.50 وانحراف معياري قدره 0.541، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ83.33% وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه أتحمل مسؤولية ما أقوم به من اعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج.
- 12- تحصلت العبارة رقم(41): "أقدم على الاعمال الصعبة والمعقدة"، على متوسط حسابي قدره 2.58 وانحراف معياري قدره 0.498، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ86%، وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه أقدم على الاعمال الصعبة والمعقدة.
- 13- تحصلت العبارة رقم(42): "أقترح اساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك" على متوسط حسابي قدره 2.52 وانحراف معياري قدره 0.560، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ84% وحسب المقياس الثلاثي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أنه أقترح اساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

## المطلب الأول: الارتباط بمعامل بيرسون

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات المحاور ودرجة أداء المؤسسة، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>25</sub>) لحساب قيمة  $r$  بين الدرجات، عند مستوى دلالة 5% وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة الموضحة من خلال محاور الاستبيان. وكانت قاعدة القرار المتبعة كما يلي:

- قبول الفرضية العدمية إذا كانت  $\text{Sig}(\alpha) < 5\%$ .

- رفض الفرضية العدمية إذا كانت  $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$ .

## الفرع الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالزملاء والابداع التنظيمي لدى موظفي بلدية النخلة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

الجدول رقم (15): يوضح معامل الارتباط بين الثقة بالزملاء والابداع التنظيمي

المتغيرات	الإحصاءات	وأداء المؤسسة
الثقة بالزملاء والابداع التنظيمي	معامل الارتباط	0.901
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	50

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

## التحليل:

من خلال الجدول رقم (15): نجد أن قيمة معامل الارتباط بين الثقة بالزملاء والابداع التنظيمي  $r$  تساوي 0.901 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  بين الثقة بالزملاء والابداع التنظيمي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالزملاء والابداع التنظيمي لدى موظفي بلدية النخلة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

### الفرع الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الرئيس المباشر والابداع التنظيمي لدى موظفي بلدية النخلة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

الجدول رقم (16): يوضح معامل الارتباط بين الثقة في الرئيس المباشر والابداع التنظيمي

المتغيرات	الإحصاءات	وأداء المؤسسة
الثقة في الرئيس المباشر والابداع التنظيمي	معامل الارتباط	0.953
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	50

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

### التحليل:

من خلال الجدول رقم (16): نجد أن قيمة معامل الارتباط بين الثقة في الرئيس المباشر والابداع التنظيمي تساوي 0.953 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  بين الثقة في الرئيس المباشر والابداع التنظيمي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الرئيس المباشر والابداع التنظيمي لدى موظفي بلدية النخلة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

### الفرع الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والابداع التنظيمي لدى موظفي بلدية النخلة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

الجدول رقم (17): يوضح معامل الارتباط بين الثقة بالإدارة العليا والابداع التنظيمي

المتغيرات	الإحصاءات	وأداء المؤسسة
الثقة بالإدارة العليا والابداع التنظيمي	معامل الارتباط	0.909
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	50

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

### التحليل:

من خلال الجدول رقم(17): نجد أن قيمة معامل الارتباط بين الثقة بالإدارة العليا والابداع التنظيمي  $T$  تساوي 0.909 ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  بين الثقة بالإدارة العليا والابداع التنظيمي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه: "توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والابداع التنظيمي لدى موظفي بلدية النخلة عند مستوي معنوية  $\alpha=0.05$ ".

### المطلب الثاني: تحليل الانحدار المتعدد

قمنا بحساب اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المؤسسي، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>25</sub>) لحساب نتائج الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى دلالة 5%، وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة الموضحة من خلال محاور الاستبيان.

### الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أنه: "يوجد أثر للثقة التنظيمية على الابداع التنظيمي لدى موظفي بلدية النخلة عند مستوي معنوية  $\alpha=0.05$ ".

## 1 - العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والابداع التنظيمي

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والابداع التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	القرار الاحصائي
الثقة التنظيمية	0.960	0.000	دال إحصائيا
الابداع التنظيمي			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بينالثقة التنظيمية والابداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة  $r$  تساوي 0.960، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، إذا هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الثقة التنظيمية والابداع التنظيمي.

## 2 - جودة توفيق النموذج

الجدول رقم (19): يبين جودة توفيق النموذج

معامل التحدد المصحح	معامل التحدد	معامل الارتباط	النموذج
0.925	0.929	0.964	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الثقة التنظيمية والابداع التنظيمي، حيث بلغ قيمة متوسطة له تساوي 0.964، وقيمة معامل تحديد تساوي 0.929، وقيمة معامل التحدد المصحح تساوي 0.925، أي أن ابعاد الثقة التنظيمية تفسر 92.9% من التباين الحاصل في الابداع التنظيمي.

## 3 - اختبار المعنوية الكلية للنموذج

الجدول رقم (20): يوضح معنوية النموذج الكلي

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	10.171	3	3.930	201.473	0.000
البواقي	0.774	46	0.017		
الكلي	10.945	49	/		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ قيمة F تساوي 201.473، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، بالتالي نقول أن الانحدار معنوي ومنه هناك تأثير محور الثقة التنظيمية على الابداع التنظيمي.

## 4 - اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج

الجدول رقم (21): يوضح المعنوية الجزئية لمعالم النموذج

المتغيرات	المعامل B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	.0694	3.849	0.000
الثقة بالزملاء	.0267	3.728	0.001
الثقة في الرئيس المباشر	.0609	4.665	0.000
الثقة بالإدارة العليا	.0242	3.442	0.002

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق المعنوية الجزئية لمعالم النموذج، حيث بلغت معاملات الانحدار غير المعيارية B للثابت والثقة بالزملاء والثقة في الرئيس المباشر والثقة بالإدارة العليا، على التوالي (0.694، 0.267، 0.609، 0.242) أي أنه كلما زادت الثقة بالزملاء بوحدة واحدة تحسن الابداع التنظيمي بـ 0.267 وحدة، وكلما زادت الثقة في

الرئيس المباشر بوحدة واحدة تحسن الابداع التنظيمي ب 0.609 وحدة، وكلما زادت والثقة بالإدارة العليا بوحدة واحدة تحسن الابداع التنظيمي ب 0.242 وحدة، وبلغت قيمة اختبار T على التوالي (3.849، 3.728، 4.665، 3.442)، وقيمة مستوى دلالة Sig على التوالي (0.000، 0.001، 0.000، 0.002).

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار كالتالي:

$$Y = 0.694 + X0.267 + Z 0.609 + J 0.242$$

حيث:

$$X = \text{الثقة بالزملاء} = Z = \text{الثقة في الرئيس المباشر} = J = \text{الثقة بالإدارة العليا} = Y = \text{الابداع التنظيمي}$$

ومن خلال نتائج الانحدار نقول أن الثقة في الرئيس المباشر له تأثير أكبر من تأثير الثقة بالزملاء و من تأثير الثقة بالإدارة العليا، ومنه نقبل الفرضية العامة القائلة بأنه: "يوجد أثر للثقة التنظيمية على الابداع التنظيمي لدى موظفي بلدية النخلة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

### المطلب الثالث: نتائج الدراسة

بعد تحليل مخرجات الاستبيان بواسطة استخدام برنامج SPSS25، وبعض الأساليب والأدوات

الإحصائية، تم التمكن من إثبات كافة فرضيات الدراسة، وهي:

- يوجد أثر للثقة التنظيمية على الابداع التنظيمي لدى موظفي بلدية النخلة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالزملاء والابداع التنظيمي لدى موظفي بلدية النخلة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الرئيس المباشر والابداع التنظيمي لدى موظفي بلدية النخلة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والابداع التنظيمي لدى موظفي بلدية النخلة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

**خلاصة:**

لقد تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية على مستوى بلدية النخلة بالوادي بهدف محاولة التعرف على الآثار الإيجابية الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال اداة الاستبيان موجهة لفائدة عينة مكونة من (50) من موظفي المؤسسة، فإنه من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة وذلك عبر مراحل وخطوات اتضح أن هناك تأثير قوي للثقة التنظيمية على الابداع التنظيمي لدى موظفي بلدية النخلة بالوادي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالزملاء والابداع التنظيمي، وكذلك وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الثقة في الرئيس المباشر والابداع التنظيمي، وأنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا والابداع التنظيمي.

# الخاتمة

وفي فإن الدراسة قد بنيت من أجل معرفة أثر الثقة التنظيمية في الابداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية بلدية النخلة ولاية الوادي كنموذج للدراسة ,ومنه فإنها قد مرت بسلسلة من المراحل والخطوات منطلقا من الجانب النظري الذي تم التعرف فيه على متغيري الدراسة, وصولا الى الجانب الميداني والذي تم التحقق من خلالها من متغيرات الدراسة ميدانيا عن طريق الاستبيان وتوزيعه على عناصر العينة,ومن خلال هذا يمكن أن نستخلص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي كالآتي:

- يوجد دور للثقة التنظيمية في تعزيز الابداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة ,وذلك من خلال ان الثقة تعطي الدافعية لإنجاز المهام بكل كفاءة وفعالية لدى الموظفين.

- يوجد دور للثقة بالمزلاء في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة ,ويبدو ذلك جليا من خلال التفاعلات والتعاون وروح الفريق والجماعة التي تكون بين الموظفين الأمر الذي يقلل من نسبة الملل وكسر الروتين.

- يوجد دور للثقة بالرئيس المباشر في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة ,ويبدو ذلك جليا من خلال عملية الاتصال والتواصل بين الرئيس والمرؤوس مما يزيد من شعور الموظف بالإنتماء وزيادة في نسبة الولاء التنظيمي لديه.

- يوجد دور للثقة بالادارة العليا في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة بلدية النخلة ,وذلك من خلال مساهمة الادارة العليا في حل المشاكل التي يقع فيها الموظفين والتغاضي عن الاخطاء والعمل على حلها بالطرق السلمية.

ومن خلال هاته النتائج نعطي مجموعة من التوصيات والاقتراحات لهاته الدراسة وهي كالتالي:

1- من الضروري على المؤسسات العمومية خاصة الإهتمام بالجانب الابداعي لدى الموظف وذلك من خلال خلق مناخ تنظيمي يساعد على ذلك.

2- ضرورة تعزيز التواصل المستمر بين الادارة والموظفين وذلك من خلال الاهتمام بحل مشاكلهم.

3- ضرورة منح الثقة للموظفين من أجل احساسهم بالاندماج ضمن المؤسسة وذلك يساعد في زيادة نسبة الكفاءة في انجاز المهام.

4- عدم المبالغة في منح الثقة, والاهتمام بالجوانب الرسمية في مكان العمل.

5- تبنى الثقة التنظيمية في وجود عدالة بحد ذاتها في التسيير وفي التعامل مع الافراد العاملين.

6- تجنب الصراع داخل المؤسسة.

7- على المؤسسة أن تجعل الفرد العامل يشعر بالانتماء الشيء الذي يزيد من ثقته وبالتالي يطور من أدائه ويزيد من ابداعه.

8- على المؤسسة دعم التشارك المعرفي لان احتكار المعلومات يؤدي الى انعدام الثقة التنظيمية وبالتالي يؤثر سلبا على الابداع التنظيمي.

# قائمة المراجع

## المراجع

## أ-الكتب:

- 1- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي. دار الوراق، ط1، عمان، 2012م.
- 2- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب للطباعة والنشر، طبعة3، الجمهورية اليمنية، 2019.
- 3-عبدالله محمد عبدالرحمان، محمد عمى البدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دارا لمعرفة الجامعة، الاسكندرية.
- 4- طاهر محسن منصور، نعمة الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2010.
- 5- حريم حسين، السلوك التنظيمي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة 2009.
- 6- مساعدة ماجد عبد المهدي، ادارة المنظمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة 2013
- 7- جمال خير الله، الابداع الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2009.
- 8- المعايضة خليل عبد الرحمان، محمد عبد السلام، الموهبة والتفوق، دار الفكر العربي، الأردن، سنة 200.
- 9- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2009.

## ب- الرسائل العلمية:

- 1- عبد المحسن الصقير، ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الادارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، السعودية، سنة 2014.
- 2- عايدة سعيد ديب بنات، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد، رسالة ماجستير، تخصص ادارة تربوية، جامعة الاسلامية غزة، سنة 2018.
- 3- ماجد ابراهيم شاهين، مدى فعالية وعدالة نظام تقييم اداء العاملين الجامعات الفلسطينية واثره على الاداء الوظيفي والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة بين الجامعة الاسلامية والازهر"، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة/فلسطين، سنة2010.
- 4- نسرین غانم عبد الله الشاويش، محددات الثقة التنظيمية واثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث، مذكرة ماجستير، غزة/فلسطين، سنة 2013.
- 5- الدليمي عراك، تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الاعمال، بغداد، العراق، سنة2009.

- 6- علي محود عطية, دور انظمة المعلومات في تحقيق الابداع المؤسسي, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, الأردن, سنة 2004.
- 7- منى عبد الهادي المرشد, الثقة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم العلوم الادارية, كلية العلوم الاجتماعية والادارية, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, الرياض, السعودية, سنة 2014.
- 8- حجوي اسامة, اثر الابداع التنظيمي على اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مذكرة ماستر, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, الجزائر, سنة 2016.
- 9- محمد سعود بن حاضر, المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم العلوم الادارية, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, السعودية.
- 10- خالد ذيب, حسين ابو زيد, أثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية ادارة الاعمال, جامعة الشرق الأوسط, الأردن, سنة 2010.
- 11- مرواني هدى, دور ادارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي, دراسة لنيل شهادة الماستر, تخصص ادارة الاعمال, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة العربي بن مهيدي, ام البواقي, سنة 2021.
- 12- سمية بروني, دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة, مذكرة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس, سطيف/الجزائر, سنة 2011.
- 13- خزار الأخضر, دور الابداع في اكتساب الميزة التنافسية, رسالة ماجستير غير منشورة, مدرسة الدكتوراه, تخصص مالية دولية, جامعة بوبكر بلقايد, تلمسان, الجزائر, سنة 2011.

### ج- المجالات:

- 1- صبيحة قاسم هاشم وعلي رزاق العبادي, أثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت", مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 12, العدد 1, سنة 2010.
- 2- عمر مصطفى محمد وفاتح كريم, دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي, "دراسة استطلاعية لاراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السلیمانية كوردستان, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارة, المجلد 8, العدد 16, سنة 2016.
- 3- جنان شهاب احمد, الثقة التنظيمية كألية لدعم وتعزيز ادارة المرؤوس للرئيس من منظور الاداء السياقي, "دراسة تحليلية لاراء الملاك الوظيفي في كلية الادارة والاقتصاد, جامعة القادسية, المجلة العراقية للعلوم الادارية, العراق, المجلد 13, العدد 55, سنة 2017.

- 4- فؤاد حمودي العطار, ياسمين قاسم الخفاجي, دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي "دراسة تحليلية لآراء العاملين في مديرية توزيع كهرباء كربلاء, المجلة العراقية للعلوم الإدارية, العراق.
- 5- سرير الحترسي حياة, التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية, جامعة البليدة2, الجزائر, سنة 2017.
- 6- علي حسون فندی الطائي, تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية "دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد18, العدد67, العراق, سنة2012.
- 7- أسماء طه نوري, اثر ابعاد اليقظة الذهنية في الابداع التنظيمي, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد/ العراق, المجلد18, العدد68.
- 8- العبيدي واخرون, الابداع المنظمي ودوره في تحسين جودة المنتج, دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية, مجلة الادارة والاقتصاد, جامعة المستنصرية, العراق, العدد87, سنة 2010.
- 9- نجم العزاوي, طلال نصير, اثر الابداع الاداري على تحسين مستوى اداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد33, سنة 2012.
- 10- النجار واخرون, دور نظم المعلومات واثرها على مستويات الابداع, مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية, جامعة جادارا, الأردن, مجلد 26, العدد 2, سنة2010.

#### د- الملتقيات:

- 1- بديسي فهمة واخرون, تنمية الابداع ودوره في الرفع من اداء المنظمات, ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, دراسة وتجارب وطنية ودولية, جامعة سعد دحلب, البليدة/الجزائر, يومي 18 و19 ماي 2011.
- 2- فلاق محمد, أثر التمكين الاداري على ابداع الموظفين, الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, جامعة سعد دحلب, البليدة, الجزائر, سنة 2011.
- 3- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات, دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية, المؤسسة الوطنية.

#### هـ- المواقع الالكترونية:

- 1- هديل طالب, تعريف الثقة, على الموقع الالكتروني, يوم9 جويلية2018, على الساعة 11.28 الرابط للموقع: WWW.mawdoo3.com

# الملاحق

ملحق رقم (01): الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استمارة استبيان:

تحية طيبة، وبعد ...

أخي الموظف، أختي الموظفة:

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص علوم التسيير والاقتصاد، نضع بين أيديكم استمارة موضوع بعنوان: " دور الثقة التنظيمية في تعزيز الابداع التنظيمي " قصد استيفاء البيانات، لذا نطلب منكم التعاون في ذلك.

ملاحظة: إن المعلومات التي ستدلون بها ستكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نرجو منكم وضع علامة X امام الخانة المناسبة.

في الأخير نشكر لكم تعاونكم

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 الى 39 سنة  من 40 سنة الى 49 سنة  من 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى الدراسي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الوظيفة:  عون إدارة  رئيس قسم  رئيس مصلحة  وظيفة أخرى
- 5- الخبرة:  أقل من 05 سنوات  من 05 الى 10 سنوات  من 10 الى 15 سنة  من 15 سنة فما فوق

## المحور الثاني: الثقة التنظيمية

الرقم	عبارات القياس		درجات سلم القياس	
	موافق	محايد	غير موافق	موافق
<b>أولاً: بعد الثقة بالزملاء</b>				
6				يحرص معظم زملائي على اداء مهامهم بإخلاص وتفاني وفعالية
7				يتصرف معظم زملائي وفق مبادئ وقيم سليمة
8				يمتلك زملائي الخبرات والمهارات التي تطور من قيمة العمل
9				يشجع زملائي العمل الجماعي وروح الفريق
10				يقدم زملائي النصيح والمشورة في المواقف التي تستدعي ذلك
11				اتحدث مع زملائي بحرية عن مشكلاتي الخاصة أو صعوبات العمل
12				يسعى زملائي الى تقاسم المعرفة وتشاركها مع الاخرين
13				أفوض زملائي وبكل ثقة باتخاذ القرارات بالنيابة عني في حال غيابي
<b>ثانياً: بعد الثقة في الرئيس المباشر</b>				
14				المشرفون يشجعون العمال على الابتكار والتجديد والابداع

			15	يتيح المشرفون فرص متنوعة لمشاركة العمال في صنع القرار
			16	خبرتي السابقة جعلتني أثق بمشرفي
			17	يمكن ان اعتمد على مشرفي في الحصول على مساعدة اذا واجهتني صعوبات العمل
			18	يهتم المشرفون باحتياجات العمال وورغباتهم وانشغالهم
			19	يتعامل مشرفي بعدالة مع كافة الزملاء في المصلحة
			20	أثق في المشرفين لأنهم يريدون المصالح بكل بكفاءة وتفاني وفعالية
			21	أستطيع مصارحة مشرفي بشكل مباشر عند سير العمل بشكل خاطئ
<b>ثالثاً: بعد الثقة بالإدارة العليا</b>				
			22	تطبق الادارة سياسات واجراءات سليمة وواضحة
			23	تقدم الادارة الدعم التنظيمي للموظفين
			24	ادارة المؤسسة تتميز بالشفافية والنزاهة والعدالة
			25	أرى ان سلوكيات وممارسات الادارة تطابق اقوالهم ووعودهم
			26	تسعى ادارة المؤسسة الى توفير مناخ اجتماعي بين الموظفين
			27	لدى ادارة المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة
			28	تسعى الادارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعياً للفهم المشترك
			29	لدي قناعة تامة بكفاءة المنظمة في اداء عملياتها وانشطتها

### المحور الثالث: الابداع التنظيمي

الرقم	عبارات القياس	درجات سلم القياس		
		غير موافق	محايد	موافق
30	أملك القدرة على رد الفعل بسرعة			
31	انجز ما يسند الي من اعمال بطرق متعددة			
32	أتجنب تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز الاعمال			
33	أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال عملي			
34	أستطيع فرض رأيي عادة بالحجج			
35	لدي القدرة على رؤية الاشياء بطرق مختلفة			

			36	لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة
			37	أنتبأ بالمشكلات العمل قبل حدوثها
			38	أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها
			39	لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف
			40	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من اعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج
			41	أقدم على الاعمال الصعبة والمعقدة
			42	أقترح اساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك

### ملاحق رقم (02): بعض مخرجات برنامج spss

#### Corrélations

		الكلية_الدرجة	التنظيمية الثقة	التنظيمي الابداع
الكلية_الدرجة	Corrélacion de Pearson	1	,968**	,914**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
التنظيمية الثقة	Corrélacion de Pearson	,968**	1	,873**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
التنظيمي الابداع	Corrélacion de Pearson	,914**	,873**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	24

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	13

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	37

#### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	60,0	60,0	60,0
	أنثى	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

#### المستوى الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	2	4,0	4,0	4,0
	متوسط	4	8,0	8,0	12,0
	ثانوي	20	40,0	40,0	52,0
	جامعي	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

#### الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون إدارة	20	40,0	40,0	40,0
	رئيس قسم	9	18,0	18,0	58,0
	رئيس مصلحة	7	14,0	14,0	72,0
	وظيفة أخرى	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

#### العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	9	18,0	18,0	18,0
	من 30 إلى 39 سنة	17	34,0	34,0	52,0
	من 40 إلى 49 سنة	16	32,0	32,0	84,0
	من 50 سنة فأكثر	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	9	18,0	18,0	18,0
	من 5 إلى 10 سنوات	16	32,0	32,0	50,0
	من 10 إلى 15 سنة	18	36,0	36,0	86,0
	من 15 سنة فما فوق	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## س1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	17	34,0	34,0	34,0
	موافق	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## س2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	20	40,0	40,0	40,0
	موافق	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## س3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
	محايد	7	14,0	14,0	18,0
	موافق	41	82,0	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## س4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	19	38,0	38,0	38,0
	موافق	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## س5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	18	36,0	36,0	38,0
	موافق	31	62,0	62,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## س6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	20	40,0	40,0	42,0
	موافق	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## س7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	16	32,0	32,0	34,0
	موافق	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## س8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	10,0	10,0	10,0
	محايد	15	30,0	30,0	40,0
	موافق	30	60,0	60,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 1ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	28	56,0	56,0	56,0
	موافق	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 2ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	20,0	20,0	20,0
	محايد	6	12,0	12,0	32,0
	موافق	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 3ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	10	20,0	20,0	22,0
	موافق	39	78,0	78,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 4ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	27	54,0	54,0	54,0
	موافق	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 5ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	12,0	12,0	12,0
	محايد	23	46,0	46,0	58,0
	موافق	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 6ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	6,0	6,0	6,0
	محايد	6	12,0	12,0	18,0
	موافق	41	82,0	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 7ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	26	52,0	52,0	52,0
	موافق	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 8ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	24	48,0	48,0	48,0
	موافق	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 1م

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	10,0	10,0	10,0
	محايد	9	18,0	18,0	28,0
	موافق	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 2م

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	20,0	20,0	20,0
	محايد	22	44,0	44,0	64,0
	موافق	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 3م

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	13	26,0	26,0	26,0
	محايد	19	38,0	38,0	64,0
	موافق	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 4م

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	8,0	8,0	8,0
	محايد	14	28,0	28,0	36,0
	موافق	32	64,0	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 5م

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	16,0	16,0	16,0
	محايد	6	12,0	12,0	28,0
	موافق	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 6م

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	20,0	20,0	20,0
	محايد	5	10,0	10,0	30,0
	موافق	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 7م

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	17	34,0	34,0	34,0
	موافق	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## 8م

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	24,0	24,0	24,0
	محايد	14	28,0	28,0	52,0
	موافق	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## ش1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	20,0	20,0	20,0
	محايد	7	14,0	14,0	34,0
	موافق	33	66,0	66,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

## ش2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	30	60,0	60,0	60,0
	موافق	20	40,0	40,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

## ش3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
	محايد	32	64,0	64,0	68,0
	موافق	16	32,0	32,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

## ش4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	16,0	16,0	16,0
	محايد	20	40,0	40,0	56,0
	موافق	22	44,0	44,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

## ش5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	23	46,0	46,0	46,0
	موافق	27	54,0	54,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

## ش6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	17	34,0	34,0	36,0
	موافق	32	64,0	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## ش7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	22	44,0	44,0	46,0
	موافق	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## ش8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
	محايد	20	40,0	40,0	44,0
	موافق	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## ش9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	18	36,0	36,0	36,0
	موافق	32	64,0	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## ش10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	4,0	4,0	4,0
	محايد	20	40,0	40,0	44,0
	موافق	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## ش11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	23	46,0	46,0	48,0
	موافق	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## ش12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	21	42,0	42,0	42,0
	موافق	29	58,0	58,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## ش13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	22	44,0	44,0	46,0
	موافق	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العليا بالإدارة الثقة, في الثقة ,بالزملاء الثقة المباشر الرئيس <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي الابداع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,964 <sup>a</sup>	,929	,925	,12972

a. Prédicteurs : (Constante), العليا بالإدارة الثقة ,بالزملاء الثقة ,الرئيس في الثقة ,المباشر

b. Variable dépendante : التنظيمي الابداع

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,171	3	3,390	201,473	,000 <sup>b</sup>
	de Student	,774	46	,017		
	Total	10,945	49			

a. Variable dépendante : التنظيمي الابداع

b. Prédicteurs : (Constante), العلياء بالإدارة الثقة, بالزملاء الثقة, المباشر الرئيس في الثقة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,694	,111		3,849	,000
	بالزملاء الثقة	,267	,083	,267	3,728	,001
	المباشر الرئيس في الثقة	,609	,131	,578	4,665	,000
	العلياء بالإدارة الثقة	,242	,099	,252	3,442	,002

a. Variable dépendante : التنظيمي الابداع

## Corrélations

		بالزملاء الثقة	التنظيمي الابداع
بالزملاء الثقة	Corrélacion de Pearson	1	,901**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
التنظيمي الابداع	Corrélacion de Pearson	,901**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

		الرئيس في الثقة المباشر	التنظيمي الابداع
المباشر الرئيس في الثقة	Corrélacion de Pearson	1	,953**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
التنظيمي الابداع	Corrélacion de Pearson	,953**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

		العليا بالإدارة الثقة	التنظيمي الإبداع
العليا بالإدارة الثقة	Corrélation de Pearson	1	,909**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
التنظيمي الإبداع	Corrélation de Pearson	,909**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

		التنظيمية الثقة	التنظيمي الإبداع
التنظيمية الثقة	Corrélation de Pearson	1	,960**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
التنظيمي الإبداع	Corrélation de Pearson	,960**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).