

العنوان:	تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و السلوك الإداري الابتكاري دراسة ميدانية
المصدر:	المجلة العربية للعلوم الإدارية
الناشر:	جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي
المؤلف الرئيسي:	رفاعي، رجب حسنين محمد
المجلد/العدد:	مج 16, ع 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2009
الشهر:	مايو
الصفحات:	238 - 203
رقم MD:	135456
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المناخ التنظيمي، الثقة التنظيمية، السلوك الإداري، الابتكار، الثقة الجانبية، الثقة العمودية، حل المشكلات، الدعم التنظيمي، الثقافة التنظيمية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/135456">http://search.mandumah.com/Record/135456</a>

# تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري

## الابتكاري: دراسة ميدانية

رجب حسنين محمد رفاعي

جامعة أسيوط

جمهورية مصر العربية

### مصطلحات علمية

الثقة التنظيمية، الثقة الجانبية، الثقة العمودية، الثقة المؤسسية، الابتكار، السلوك الإداري الابتكاري.

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بحث مدى الاختلاف في كل من الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الابتكاري، لدى المديرين حسب المستويات الإدارية، وتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد، والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد، كذلك تحديد العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (٢٠٤) من المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة عدم وجود اختلافات جوهرية في الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري تبعاً للمستويات الإدارية، ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري.

**تُعد** الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها (Kalleberg, Appelbaum, Sleigh & Schmitt, 2004). كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات (McCauley & Kuhmert, 1992).

كذلك تعد الثقة بالمنظمة عنصراً مهماً في الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً. من جانب آخر، فإنه في المنظمات التي تفتقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات، ويحبط التعاون ويقلل من الالتزام (رشيد، ٢٠٠٣).

هناك أبحاث كثيرة أجريت في السنوات الأخيرة، أكدت أهمية الثقة بوصفها أحد الموارد الاجتماعية في إنجاز الأعمال والمهام. فإذا كانت المنظمات قادرة على اكتساب ثقة العاملين بها، فإن أولئك الأفراد

سيقومون ببذل الجهد من جانبهم لإنجاز النتائج المرغوبة، أما في حالة نقص الثقة فإن ذلك سوف يضعف كل المحاولات الرامية إلى توجيه انتباه الأفراد لإنجاز النتائج المرغوبة (Meyer & Gavin, 2002, Kalleberg et al., 2004).

ونظراً لما تواجهه المنظمات في الألفية الثالثة من متغيرات وتحديات سياسية واقتصادية وثقافية وتقنية تفوق أبعادها ما أفرزته القرون الماضية من تأثيرات، فقد قادت مثل هذه المتغيرات بدورها إلى تأثيرات كثيرة كانت محصلتها أن التغيير المستمر والمتسارع أصبح سمة يتعين على المنظمات التعايش معها ومواجهتها، لا الانعزال عنها. ولكي تتواءم المنظمات وتستمر ينبغي لها بناء قدراتها الذاتية وتدعيمها من أجل أن تتمكن من التطوير المستمر والتغيير والمبادرة. ولا شك أن هذا المسعى لن يتأتى للمنظمات إلا من خلال توافر موارد بشرية لديها المعارف والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية (الشريف، ٢٠٠٧).

إن توفير بيئة تنظيمية محببة للعاملين من خلال تعميق الثقة وترسيخها بين الأفراد بعضهم وبعض (وفي المنظمة إجمالاً) يكون أساساً صلباً للتفاعل والأداء المتميز، ودعم الابتكار وزيادة القدرات الابتكارية لدى الأفراد بصفة عامة، ولدى المديرين بشكل خاص. فهم الذين يصنعون القرارات، ويضعون الأهداف، ويرسمون السياسات، ويأخذون زمام المبادرة والتطوير. ومن ثم أصبح الابتكار أحد الأركان الأساسية المطلوبة في العمل الإداري، كما أصبح أمراً ضرورياً وجوهرياً للمنظمات وليس أمراً ثانوياً، ومن ثم تصبح القدرة على الابتكار من أهم المتطلبات الواجب توافرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري.

إن توافر الثقة في المنظمات يسمح بزيادة فرصة تبادل الآراء والأفكار والملاحظات والمعلومات، وردود الأفعال، ومن ثم تدعم السلوك الابتكاري للأفراد وتشجعه (أيوب، ٢٠٠٠).

والربط بين الثقة والابتكار أمر حتمي؛ فالثقة عنصر أساسي لعمل المنظمات، وتوافر الثقة في المنظمات يخلق مناخاً مشجعاً على الابتكار، ويسهم في التنبؤ بالقدرة الابتكارية ومدى تطبيق الأفكار الابتكارية، ومن هنا فإن فهم العلاقة بين الثقة والابتكار أصبح أمراً مهماً لأي منظمة لكي تنمو وتستمر في دنيا الأعمال (Herting, 2002).

من هذا المنطلق، انصب اهتمام الدراسة الحالية حول تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري.

## مشكلة الدراسة

تعد الجامعات من أكثر المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية أهمية، فهي بمثابة شبكة من التنظيمات المعقدة التي تتغير بصفة مستمرة من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية، ومن الملاحظ تزايد دور الجامعات في خدمة المجتمع من خلال تقديم المعرفة، والاستشارات والتدريب... وغيرها. ومن الأهمية توافر ثقة

تنظيمية إيجابية بوصفها بيئة خصبة لينمو فيها الفكر الإنساني للعاملين، فيولد أفكاراً إبداعية تتحول إلى ابتكارات يتم تطبيقها. فأياً كانت طبيعة المنظمة أو مجال عملها فإنه يجب الاهتمام ببناء ثقة تنظيمية إيجابية تشجع وتحفز الأفراد على الإبداع والابتكار، وفي هذا الإطار فإن مؤسسات التعليم العالي لا تعد استثناءً؛ بل إنها أكثر منظمات المجتمع حاجة إلى أن تسود بها ثقة تنظيمية إيجابية مشجعة على الابتكار بكل أنواعه ومستوياته، ولعل ذلك يرجع إلى الأهمية الحيوية للجامعات في تطوير المجتمع وتنميته. إن قيام الجامعة بأداء دورها الأكاديمي يتوقف على كفاءة الجهاز الإداري بها، فكلما كان الجهاز الإداري بالجامعة قطاعاً تسوده ثقة تنظيمية محبة وإيجابية كان هذا الجهاز أكثر إبداعاً وابتكاراً، وأكثر فعالية في خدمة الجانب الأكاديمي للعمل الجامعي، مما ينعكس إيجابياً على الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعة. (الشريف، ٢٠٠٧)

ولم يحظ موضوع الثقة التنظيمية باهتمام كاف من الباحثين (رشيد، ٢٠٠٣)، وانصبت معظم الدراسات على ثقة المرؤوس برئيسه؛ أي الثقة العمودية. أما الثقة بالمنظمة أو المؤسسة فقد حظي باهتمام أقل (e.g.: Ellonen et al., 2006; Atkinson & Butcher, 2003; Costigan et al., 1992; McKnight et al., 1998; McCauley & Kuhmert, 1998) في حين أن ثقة الأفراد بزملائهم، أي الثقة الجانبية نادراً ما تم دراستها، ولم يعثر الباحث على دراسات في هذا الشأن سوى دراسة كل من (Ellonen et al., 2006) أضف إلى ذلك، فإن علاقة الثقة التنظيمية بالسلوك الابتكاري لم تنل إلا اهتماماً قليلاً من جانب الباحثين (Ellonen, et al., 2006; Herting, 2002).

وفي ضوء ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الابتكاري (وبصفة خاصة السلوك الإداري الابتكاري في البيئة العربية، ومنها جمهورية مصر العربية) فإن مشكلة الدراسة الحالية تتلخص في محاولة القيام بدراسة وتحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري. ومن ثم تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- ما مستوى الثقة التنظيمية (الثقة الجانبية، والثقة العمودية، والثقة المؤسسية) للمديرين في الجهاز الإداري بجامعة أسيوط؟ وما مدى اختلافها باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون إليه؟
- ٢- ما مستوى السلوك الإداري الابتكاري (القدرة على الابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وسعة الاتصالات، وروح المجازفة، والمشاركة في قرار منح عوائد الابتكار، والتشجيع والدعم المعنوي للابتكار) للمديرين في الجهاز الإداري بجامعة أسيوط؟ وما مدى اختلافه باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون إليه؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد؟

٤- ما طبيعة العلاقة بين الأبعاد المكونة لمتغير الثقة التنظيمية والأبعاد المكونة لمتغير السلوك الإداري الابتكاري؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل:

١- مستوى الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في الجهاز الإداري بجامعة أسيوط.  
٢- مدى اختلاف كل من الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين حسب المستويات الإدارية.

٣- طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجماً أو أحادي البعد، والسلوك الإداري الابتكاري كمتغير مجمل أو أحادي البعد.

٤- طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية، وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية مما يترتب عليها من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية، كما يتضح من النقاط الآتية:

#### من الناحية العلمية:

يعد هذا البحث نادراً في موضوعه، حيث لم يرصد الباحث أي سبق في هذا الصدد، سواء في بيئة إدارة الأعمال العربية بوجه عام، أو بيئة جمهورية مصر العربية بوجه خاص، على رغم أن الأدب الإداري على الصعيد العالمي يزخر بالقليل - حسب ما توافر لدى الباحث - من الدراسات التي تناولت العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري، وهو ما يعد إضافة جديدة في هذا المجال تفيد الباحثين والدارسين والقائمين على التدريس في ميدان السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية وغيرها من المجالات.

#### من الناحية العملية:

من المؤمل ان تساعد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين في الجامعة محل الدراسة على فهم أوضح لمستوى الثقة التنظيمية وأبعادها للمديرين في مختلف المستويات الإدارية، والعمل على تطويرها وتنميتها لأهميتها البالغة في دعم الابتكار وتنميته لدى الأفراد بصورة عامة، ولدى المديرين بوجه خاص، حيث العلاقة القوية بين الثقة التنظيمية والسلوك الابتكاري، بما ينعكس على زيادة كفاءة الجهاز الإداري بالجامعة، وعلى الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة وفرضيات الدراسة:

نقدم في السطور الآتية عرضاً للجزء النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وفي نهاية كل مجموعة من الدراسات تم صياغة الفرضيات استناداً إلى نتائج تلك الدراسات:

### ١- الثقة التنظيمية: Organizational Trust

هناك عدد من المحاولات لتعريف الثقة في الكتابات التنظيمية السابقة، وقد تم بحث مفهوم الثقة في كثير من حقول العلوم الاجتماعية، وفي ذلك علم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، والسياسة والاقتصاد، والتسويق، والسلوك التنظيمي، وفي الآونة الأخيرة التجارة الإلكترونية، وفي مجال الإدارة كانت مدرسة العلاقات الإنسانية من أوائل المدارس الإدارية التي عبرت عن مفهوم الثقة. (e.g: Ellonen, et al., 2006; Sako, 1992; Luhmann, 1979; Argyris, 1973; Blau, 1964).

وفي هذه الدراسة، سوف يتم التركيز على الثقة التي تهتم بالثقة بين الأشخاص (الشخصية) Interpersonal Trust، والثقة غير الشخصية Impersonal Trust. وتنقسم الثقة بين الأشخاص على بعدين أساسيين هما: الثقة الجانبية Lateral Trust، والثقة العمودية Virtical Trust (Ellonen et al., 2006).

### الثقة بين الأشخاص (الشخصية): Interpersonal Trust

يعد التعريف الذي أورده (Meyer et al. (1995) للثقة بين الأشخاص من أكثر التعاريفات قبولاً وانتشاراً واستخداماً في الأدبيات؛ حيث عرفوا الثقة بأنها "الرغبة أو الاستعداد من جانب طرف معين (مانح الثقة) لأن يكون معرضاً بأن يتأثر بأفعال وتصرفات طرف آخر (الموثوق فيه)، عندما يتوقع من الطرف الآخر (الموثوق فيه) القيام بأداء أعمال معينة ذات فائدة لصالح الشخص مانح الثقة، في حالة ما إذا كان الواثق لا يستطيع متابعة سلوك الموثوق فيه أو مراقبته أو التحكم فيه". والثقة بين الأشخاص تعتمد على التفاعل والتداخل والعلاقات الشخصية بين الأشخاص (Atkinson & Butcher, 2003).

### أنواع الثقة الشخصية:

حدد Costigan et al. (1998) نوعين أساسيين للثقة الشخصية هما:

### - الثقة العمودية: Virtical Trust

وتشير إلى ثقة المرؤوس في رئيسه، وعندما تتعزز الثقة بين المرؤوس والرئيس فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل بيسر وسهولة، لأنهم أشخاص موثوق بهم، يعكسون قيم مرؤوسيههم وطموحاتهم (رشيد، ٢٠٠٣).

### - الثقة الجانبية: Lateral Trust

وتشير إلى الثقة بين الزملاء أو الأنداد، نظراً لعلاقة الاعتمادية في أداء الأعمال داخل المنظمات؛ حيث يعتمد الأفراد بعضهم على بعض لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، ولأن هناك صعوبة على الشخص للإلمام بكل التخصصات داخل عمله، فهو في حاجة للرجوع للآخرين والاعتماد عليهم، لذلك لا بد من توافر الثقة بينهم (Devito, 1976).

وقد شبهه (Ohlson 1998) علاقة الاعتمادية بين الزملاء في أداء الأعمال بناء على الثقة بلاعي الأكروبات في السيرك، إذ يغامرون بحياتهم - لأداء الأعمال وتنفيذ المهام - بناءً على الثقة في زملائهم. وقد أدرك المنظرون والباحثون؛ (e.g: Kalleberg et al., 2004؛ رشيد، ٢٠٠٣؛ Meyer & Davis, 1999) أن بناء الثقة بين الأفراد وزملائهم يعد أمراً في غاية الأهمية لتحقيق التعاون بينهم والوصول إلى أهدافهم.

### محددات الثقة الشخصية

هناك محددات رئيسة للثقة الشخصية هي الأكثر شيوعاً واستخداماً في الأدبيات (See e.g.: Meyer & Gavin, 2002; Meyer & Davis, 1999; Meyer et al., 1995) وتتضمن هذه المحددات القدرة، والنزعة لفعل الخير، والاستقامة.

### - القدرة: Ability

وتعني أن الفرد يدرك أن الآخرين (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.

### - النزعة لفعل الخير: BeneVolence

وتعكس التوجه الإيجابي من قبل الآخرين (رؤساء أو زملاء) نحو الفرد وتعني اعتقاد الفرد وإيمانه بأن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يريدون خيراً له، ويملكون نوايا حسنة تجاهه، بعيداً عن الدوافع الأنانية أو المتمركزة حول الذات. كما تعني أن الفرد يعتقد أن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يهتمون بمصالحه وأحواله، ويأخذون المبادرة لمساعدته في أداء عمله.

### - الاستقامة أو التكامل: Integrity

وتعني إدراك الفرد أن الآخرين (رؤساء أو زملاء) يعتقدون ويلتزمون بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة وإيجابية بالنسبة له، ويتصرفون بطريقة تتفق مع هذه القيم والمبادئ المرغوبة. وتتمثل هذه القيم في تطابق أقوالهم بأفعالهم، ومصداقيتهم، وامتلاكهم إحساساً قوياً بالعدالة.

## الثقة غير الشخصية: Impersonal Trust

يطلق على هذا النوع من الثقة بالثقة المؤسسية أو الثقة بالمنظمة Institutional Trust. وتنطوي هذه الثقة على العدالة الإجرائية، وعلى العدالة والإيجابية في عمليات إدارة الموارد البشرية، والتزام المنظمة بوعودها (e.g. Atkinson & Butcher, 2003; Mcknight, et al., 2002; Mcknight et al., 1998; Costigan et al., 1998; McCauley & Kuhnert, 1992). إن الثقة المؤسسية تعكس ثقة أعضاء المنظمة في رؤية المنظمة المستقبلية، وقدرتها التكنولوجية والتجارية، وعدالة إجراءات الموارد البشرية وسياساتها. (Ellonen et al., 2006)، كما أنها تعتمد على الأدوار والأنظمة والسمعة الناتجة من أمانة الأفراد داخل المنظمة (Atkinson & Butcher, 2003)، وتحدد هذه الثقة بفاعلية الأنظمة وعدالتها وإيجابيتها داخل المنظمة (Ellonen et al., 2006). ويرى (Gambetta 1998) أن الثقة بالمنظمة تعكس الشعور الشامل باستحقاق المنظمة – بوصفها كياناً – لأن تكون مؤتمنة وفقاً لإدراك الفرد، وأنها إيمان الفرد بأن المنظمة ستلتزم بوعودها، وستتخذ إجراءات لصالحه، أو على الأقل تكون غير ضارة به.

## محددات الثقة المؤسسية:

على أساس الأدبيات المتاحة هناك محددات رئيسة للثقة المؤسسية هي الأكثر شيوعاً واستخداماً (رشيد، ٢٠٠٣)، وتتضمن هذه المحددات العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، حيث يعدان محددتين أساسيين لثقة الفرد بالمنظمة.

## - العدالة التنظيمية: Organizational Justice

تركز العدالة التنظيمية – بصفة عامة – على عدالة النتائج التي يحصل عليها الفرد، وعلى عدالة الوسائل التي تم من خلالها تحديد هذه النتائج. وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة وبين إدراك العدالة التنظيمية بنوعيتها التوزيعية والإجرائية (e.g. Pillai et al., 2001; Tyler & Degoey, 1996; Konovsky & Pugh, 1994; McCauley & Kuhnert, 1992). وتعني العدالة التوزيعية بتوزيع النتائج التي يحصل عليها الفرد. فمن المرجح أن يكون الفرد – حين يدرك أن هناك إنصافاً في توزيع أعباء العمل أو المكافآت من قبل المنظمة – اتجاهاً إيجابية نحو المنظمة. وسيشعر في هذه الحالة بالتقدير والأهمية، ومن ثم سيبادل المنظمة المعاملة بالمثل، وشعور الفرد بعدالة توزيع المخرجات يؤثر إيجابياً في ثقته بالمنظمة (Pillaie et al., 2001). من ناحية أخرى، تركز العدالة الإجرائية على العدالة والموضوعية في الإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج التي يحصل عليها الفرد. وحين يدرك الفرد أن هناك إنصافاً في الإجراءات المستخدمة، سيشعر

باتجاهات إيجابية نحو المنظمة، وتتضمن هذه الاتجاهات الإيجابية الثقة بالمنظمة (Lind & Tyler, 1988).

### - الدعم التنظيمي : Organizational Support

يشير الدعم التنظيمي إلى أن الأفراد يكونون إدراكاً عاماً فيما يتعلق بمدى تامين المنظمة لإسهاماتهم واهتمامها بمصالحهم الشخصية (Eisenberger et al., 1986). ويؤدي الاعتقاد القوي لدى الفرد بدعم المنظمة له إلى شعوره بضرورة مبادلة المنظمة المعاملة الحسنة بالمثل، وذلك بتبني اتجاهات إيجابية نحوها، والتفاني في أداء مهام عمله، ثقة منه أن المنظمة ستقابل الجهد الذي يبذله من أجلها بالتقدير والمكافأة. وبوجه عام، يبدو أن الأفراد الذين يشعرون بدرجة عالية من الدعم التنظيمي، هم أكثر احتمالاً لأن يثقوا بمنظمتهم من أولئك الذين يشعرون أنها لا تهمهم (رشيد، ٢٠٠٣).

يتضح مما سبق، أن العمل على بناء الثقة يعد مسألة في غاية الأهمية (Gilbert & Tang, 1998). ولا بد لأعضاء التنظيم في كل المستويات من بناء علاقة تقوم على أساس الثقة في القول والعمل (Timm & Peterson, 1980)؛ لأنها أكثر المتغيرات المؤثرة في سلوكيات العلاقات الشخصية في المنظمات، وتحقيق الاستقرار على المدى الطويل، وتحمي الظروف اللازمة لنجاح المنظمات.

ومن خلال استعراض الدراسات التي تناولت الثقة داخل المنظمات، تبين - كما أسلفنا - أن غالبيتها انصب على ثقة المرؤوس برئيسه. أما الثقة بالمنظمة فقد حظي باهتمام أقل، في حين أن ثقة الأفراد في زملائهم؛ أي الثقة الجانبية؛ نادراً ما تم دراستها، إذ لم يعثر الباحث على دراسات في هذا الشأن سوى دراسة (Ellonen et al., 2006).

وحيث إن الثقة هي عبارة عن توقعات أو افتراضات أو معتقدات من جانب فرد تجاه سلوك آخرين وتصرفاتهم (رؤساء أو زملاء أو المنظمة إجمالاً)، فمن المتوقع أن يكون هناك تباين بين الأفراد في تلك التوقعات أو الافتراضات. وفي ضوء ما أشارت إليه دراسة كل من (Daley & Pope, 2004) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة بين مستويات الإدارة الإشرافية والوسطى والعليا لصالح المستويات الأدنى. وفي محاولة الدراسة الحالية. ورغبة من الباحث في تعرف مدى الاختلاف في الثقة التنظيمية للمديرين باختلاف المستويات الإدارية التي ينتمون إليها يمكن صياغة الفرضية الأولى على النحو الآتي:

"توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية (الثقة الجانبية، والثقة العمودية، والثقة المؤسسية) عند المديرين باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون إليه.

## السلوك الإداري الابتكاري: Innovative Managerial Behavior

تناول الباحثون مفهوم الابتكار Innovation من عدة زوايا مختلفة تبعاً لتباين المنطلقات الفكرية والخلفية الثقافية لكل منهم ونظرتهم للابتكار؛ إذ لا يوجد اتفاق واضح ومحدد لأسباب تتعلق بتعدد الظاهرة نفسها، أو بتعدد اتجاهات الباحثين، فقد ينظر إليه كل منهم من زاوية معينة توافق تخصصه أو ميوله، كما ميز بعضهم بينه وبين الإبداع Creativity، وأعطى لكل مفهوم تعريفاً خاصاً به.

### تعريف الإبداع:

هناك كثير من التعريفات للإبداع - لا يتسع المجال لسردها هنا - وسيعرض الباحث لأهم التعريفات التي لاقت قبولاً بين الباحثين عند تعريف الإبداع. فقد عرف الإبداع على أنه "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضى الجماعة وتقبله على أنه مفيد" (Stein, 1991).

وتم تعريفه بأنه "عملية عقلية خلاقية تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الأفراد أو المجموعات (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996).

كما تم تعريفه أيضاً بأنه "توليد لأفكار جديدة ومفيدة أو قيمة للمنتجات أو العمليات أو الإجراءات عن طريق الأفراد أو الجماعات في سياق تنظيمي معين" (Martines & Terblanche, 2003). وبالنظر إلى هذه التعريفات يمكننا أن نلاحظ عدة جوانب أساسية للإبداع على النحو الآتي:

- إن الإبداع قدرة عقلية خلاقية قد تكون على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- إن الإبداع عبارة عن عملية Process وإنتاج Outcome، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات العقلية، أي التفكير، ويتمثل الإنتاج في الأفكار.
- أن تكون الأفكار الإبداعية جديدة وغير مألوفة ومفيدة.
- أن القدرة الإبداعية عامة، أي غير مقصورة على فرد أو جماعة أو منظمة معينة.
- أنه يمكن تنمية القدرات الإبداعية وتطويرها من خلال توفير مناخ ملائم للإبداع.

### تعريف الابتكار:

على الجانب الآخر، هناك كثير من التعريفات للابتكار - لا يتسع المجال لسردها هنا - وسيعرض الباحث لأهم التعريفات التي لاقت قبولاً بين الباحثين عند تعريف الابتكار.

فقد تم تعريف الابتكار بأنه "تبنى الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها" (Kanter, 1988).

وتم تعريفه بأنه "جميع التصرفات الفردية الموجهة نحو تطبيق شيء جديد ونافع في أي مستوى تنظيمي" (West & Farr, 1989).

وتم تعريفه بأنه "التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقية في المنظمة" (Amabile et al., 1996).

كما تم تعريفه أيضاً بأنه "التطبيق الناجح للأفكار على المستوى التنظيمي" (Jamroy, et al., 2006).

وبالنظر إلى هذه التعريفات يمكننا أن نلاحظ عدة جوانب أساسية للابتكار على النحو الآتي:

- أن الابتكار يلي عملية الإبداع من حيث الترتيب.
- أن الابتكار تصرف أو سلوك، أي شيء ملموس لتطبيق الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى واقع فعلي ملموس.
- أن الابتكار غير مقصور على مستوى تنظيمي معين، بل يشمل كل المستويات الإدارية.
- أن يحقق تطبيق الأفكار نفعاً وفائدة للمنظمة.

### علاقة الإبداع بالابتكار والفرق بينهما:

لا شك أن الإبداع هو أحد متطلبات الابتكار، فبدون الأفكار الناتجة عن الإبداع لا يوجد ما يتم ابتكاره، وهناك علاقة ارتباطية بين الإبداع والابتكار؛ ذلك أنه لا يوجد ابتكار بدون إبداع، كما أن الأفكار الإبداعية تظل مجرد أفكار إذا لم يتح لها التطبيق الفعلي من خلال عملية الابتكار. وعلى هذا يمكن القول أن الإبداع سبب للابتكار الناجح. من الاستعراض السابق للعلاقة بين مفهومي الابتكار والإبداع، يمكننا القول إن هناك اختلافاً بين المصطلحين، على الرغم من أن كثيراً من الأبحاث تستخدم مصطلح الابتكار بصورة مرادفة للإبداع. ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بينهما - من خلال استعراض المتاح من الكتابات والدراسات في هذا الشأن - في الجدول (١) الآتي:

#### جدول ١ الفرق بين الإبداع والابتكار

الابتكار	الإبداع
- يطلق عليه بالإنجليزية Innovation.	- يطلق عليه بالإنجليزية Creativity.
- يمثل نشاطاً ملموساً، فهو سلوك أو تصرف لتحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع يمثل إضافة إلى الخبرات الحالية.	- يمثل نشاطاً فكرياً أو عقلياً متنوعاً، حيث يقدم أفكاراً أو حلولاً تنبع من الخبرات الحالية.
- هدفه تحويل الأفكار إلى واقع وتطبيقها.	- هدفه الاكتشاف والاختراع.
- يمثل تبني أو استخدام الأعمال الإبداعية (منتجات، عمليات، خدمات) أو استخدامها من قبل الفرد أو المنظمة.	- يقود إلى أشياء جديدة، سواء أكانت هذه الأشياء منتجات أم عمليات أو خدمات.
- من حيث الترتيب يلي الإبداع.	- من حيث الأسبقية يأتي قبل الابتكار.

وأخيراً، فإنه يجدر الإشارة إلى أن هناك مدى أو نطاقاً للابتكار، فقد يتراوح الابتكار من تبني أفكار جديدة غير مألوفة وتطويرها وتطبيقها بحيث تحدث ثورة في الممارسات التنظيمية أو الإدارية أو المنتجات التي تقدمها المنظمات منها على سبيل المثال (اختراع الحاسب الآلي) إلى الابتكارات الصغيرة ذات الأهمية البسيطة، والتي تهدف إلى إجراء تحسين وتطوير في مستوى الأداء وتجويده، والتي يمكن للمديرين في مختلف المستويات الإدارية المساهمة في تقديمه، ويعتبر هذا النوع الأخير من الابتكارات محل اهتمام هذا البحث.

### تعريف السلوك الإداري الابتكاري:

على الرغم من عدم وجود تعريف محدد للسلوك الإداري الابتكاري، فإن الباحث يقدم هذا التعريف المشتق من التعريف العام للابتكار، وهو أنه "سلوكيات المديرين وتصرفاتهم من خلال استخدامهم لقدراتهم العقلية وطلاقتهم الفكرية ومعارفهم وخبراتهم في تبني وتطوير وتطبيق وإيجاد أشياء غير مألوفة ومفيدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرقاً، أو أساليب، أو إجراءات، أو سياسات خاصة بالعمل، في مختلف المستويات الإدارية".

وفي ضوء ما أشارت إليه دراسة همام (١٩٩٣) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرات الابتكارية للمديرين من شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى ولصالح الأولى. وفي محاولة الدراسة الحالية، ورغبة من الباحث في تعرف مدى اختلاف السلوك الإداري الابتكاري للمديرين باختلاف المستويات الإدارية، يمكن صياغة الفرضية الثانية على النحو الآتي:

"توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإداري الابتكاري (القدرة على الابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وسعة الاتصالات، وروح المجازفة، والمشاركة في منح عائد الابتكار، والتشجيع والدعم المعنوي للابتكار) عند المديرين باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون إليه".

### علاقة الثقة التنظيمية بالابتكار:

اهتم كثير من الدراسات الأجنبية بعلاقة الثقة التنظيمية بالابتكار، حيث أشار كل من (Clegg, Unsworth et al., 2002) إلى أن هناك علاقة موجبة بين الثقة التنظيمية وتقديم الأفكار الجديدة واقتراحها، وأشار كل من (Tan & Tan, 2000) إلى أن الثقة تؤثر بصورة موجبة على السلوك الابتكاري للمرؤوسين، كما أشار (Chowdhury, 2005) إلى أن الثقة لها تأثير دال موجب على مشاركة الأفراد في تقديم المعلومات والمعرفة المفيدة، في حين أشار (Herting, 2002) إلى أن توافر الثقة داخل المنظمات يسهم في التنبؤ بالقدرة الابتكارية، ومدى النجاح في تطبيق الأفكار الابتكارية،

كما دعمت بعض الدراسات الفرض بأن المستوى العالي من الثقة يرتبط بصورة موجبة بفاعلية وجودة الابتكار (Ellonen et al., 2006).

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرضية الثالثة على النحو الآتي:

"توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد".

### **علاقة أبعاد الثقة التنظيمية بأبعاد السلوك الابتكاري:**

افترض كل من (Clegg et al., 2002) أن الأفراد الذين يرغبون في الابتكار – بتقديم الأفكار، وتقديم المساعدة في تطبيقها – يشعرون باستجابات وتدعيمات موجبة من جانب زملائهم. والثقة بين الزملاء هي ثقافة مهمة تزيد من السلوك الابتكاري (Ahmed, 1998).

إن الكثير من الأفراد المبدعين في المنظمات يتعرضون للإحباط بسبب انعدام الثقة بينهم وبين رؤسائهم، فعدم توافر الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه يعوق العمل الإبداعي والابتكاري لديهم (هيجان، ١٩٩٩). فالثقة بالمديرين هي الأساس في تطوير ثقافة الابتكار؛ لأن الثقة تجعل الأفراد يتقبلون المخاطر دون خوف من الفشل (Chandler et al. 2000).

وفي السياق نفسه، فإن شيوع الثقة على مستوى المنظمة (المؤسسة) يسهم في تقوية السلوك الابتكاري (جودة، ١٩٩٣)، ويشجع على زيادة الإبداع والابتكار لدى الأفراد (القرشي، ٢٠٠٥). والثقة المؤسسية تزيد أهميتها في ظل المنظمات البيروقراطية التي لا تشجع أو تدعم تقديم المعرفة والأفكار من الآخرين (Ellonen et al., 2006).

وقد اهتم عدد من الباحثين بفحص العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الابتكاري، حيث أجرى Herting (2002) دراسة على عينة بلغت ٨٧٠ من العاملين في ١٠ مستشفيات في جنوب كاليفورنيا. واستهدفت الدراسة تعرف العلاقة بين أنواع الثقة التنظيمية (الحسابية، والمعرفية، والذاتية) وأنواع الابتكار (الفني، والإداري، والمتعلق بالموارد البشرية، والمتعلق بالمنتجات والخدمات). وأثبتت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أنواع الثقة التنظيمية (الحسابية، والمعرفية، والذاتية) والابتكار الإداري. وهناك علاقة ارتباط سالبة بين الثقة الحسابية والابتكار المتعلق بالمنتجات والخدمات، ولا توجد علاقة بين أنواع الثقة والابتكار المتعلق بالموارد البشرية.

كما أجرى كل من Ellonen et al. (2006) دراسة على عينة بلغت ٤٥٧ من العاملين في ٤٠ وحدة تنظيمية في ثلاث منظمات صناعية مختلفة كبرى، واستهدفت تلك الدراسة تحديد العلاقة بين أنواع الثقة التنظيمية (الجانبية، والعمودية، والمؤسسية) وأنواع الابتكار التنظيمي (المنتجات، والأسواق، والسلوكيات، والاستراتيجيات).

وأثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أنواع الثقة التنظيمية وأنواع الابتكار التنظيمي. كما أن هناك علاقات ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أنواع الثقة بعضها وبعض، وبصفة خاصة بين الثقة المؤسسية والثقة العمودية.

يلاحظ على هذه المجموعة من الدراسات أنها على الرغم من تناولها لأبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الابتكاري فإنها لم تتناول أبعاد السلوك الابتكاري لدى المديرين؛ بل تناولت الابتكار التنظيمي، كما يلاحظ أيضاً على هذه الدراسات أنها تمت في بيئات أجنبية غير عربية أو مصرية، هذا ما دعا الباحث إلى القيام بهذه الدراسة. وفي ضوء نتائج تلك الدراسات يمكن صياغة الفرضية الرابعة على النحو الآتي:

"توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة الجانبية، والثقة العمودية، والثقة المؤسسية) وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري (القدرة على الابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وسعة الاتصالات، وروح المجازفة، والمشاركة في قرار منح عوائد الابتكار، والتشجيع والدعم المعنوي للابتكار".

### متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها:

تقوم هذه الدراسة على أساس عدد من المتغيرات التي تخدم أغراضها وهي:

الثقة التنظيمية:

وتمثل المتغير المستقل في الدراسة، ويمكن عرض أسلوب قياس أبعاد الثقة التنظيمية كل على حدة على النحو الآتي:

### - الثقة بين الأشخاص (الشخصية): Interpersonal Trust

لقياس الثقة الشخصية والتي تشمل الثقة الجانبية (ثقة الفرد في زملائه)، والثقة العمودية (ثقة الفرد في رئيسه) استخدم الباحث المقياس الذي قام بإعداده كل من Meyer & Davis (1999) and Mcknigh et al. (2002)، ويتكون هذا المقياس من ثلاثين عبارة موزعة بالتساوي على كل من الثقة الجانبية والثقة العمودية، وقام الباحث بترجمته للغة العربية. وقد صممت البنود على أساس مقياس ليكرت Likert Scall ذي النقاط الخمس، تتراوح القياسات بين: أوافق بشدة، ولا أوافق بشدة، مع إعطاء أوزان نسبية متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات الآتية وعلى التوالي: (أوافق بشدة = ٥، أوافق = ٤، لم أقرر = ٣، لا أوافق = ٢، لا أوافق بشدة = ١) حيث يقوم المستقصي منه باختيار إحداها.

وتشير الدراسات الأجنبية التي استخدمت هذا المقياس: (Ellonen et al., 2006) إلى أن معامل كرونباخ ألفا لهذا المقياس كانت على التوالي: (الثقة الجانبية ٠.٩٠، والثقة العمودية ٠.٩٤)، وهو ما

يدل على أن هذه الأداة تتصف بدرجة عالية من الثبات. وبلغ معامل كرونباخ ألفا لهذا المقياس في هذه الدراسة على التوالي: (الثقة الجانبية ٠.٩٠ والثقة العمودية ٠.٩٣).

### - الثقة المؤسسية: Institutional Trust

لقياس الثقة المؤسسية استخدم الباحث المقياس الذي أعده كل من (Mcknight et al., 2002) and Daley & Vasu (1998) ويتكون في الأصل من عشرين عبارة قام الباحث بترجمته للغة العربية مع حذف بعض العبارات وصياغة بعضها الآخر - بعد عرض الأمر على بعض السادة أعضاء هيئة التدريس بالقسم - ليتلاءم مع طبيعة الدراسة الحالية، ليصبح المقياس مكوناً من خمس عشرة عبارة. وقد صممت البنود على أساس مقياس ليكرت Likert Scale ذي النقاط الخمس. وتتراوح القياسات بين: أوافق بشدة، ولا أوافق بشدة، مع إعطاء أوزان نسبية متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات الآتية وعلى التوالي: (أوافق بشدة = ٥، أوافق = ٤، لم أقرر = ٣، لا أوافق = ٢، ولا أوافق بشدة = ١)، حيث يقوم المستقصي منه باختيار إحداها.

وتشير الدراسات الأجنبية التي استخدمت هذا المقياس (Ellonen et al., 2006) إلى أن معامل كرونباخ ألفا لهذا المقياس بلغ (٠.٩٠)، وهو ما يدل على أن هذه الأداة تتصف بدرجة عالية من الثبات. وقد بلغ معامل كرونباخ ألفا لهذا المقياس في هذه الدراسة (٠.٩٥). كذلك بلغ معامل كرونباخ ألفا للثقة التنظيمية بوجه عام (٠.٩٥)، وهو ما يدل على أن هذه الأداة تتصف بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها.

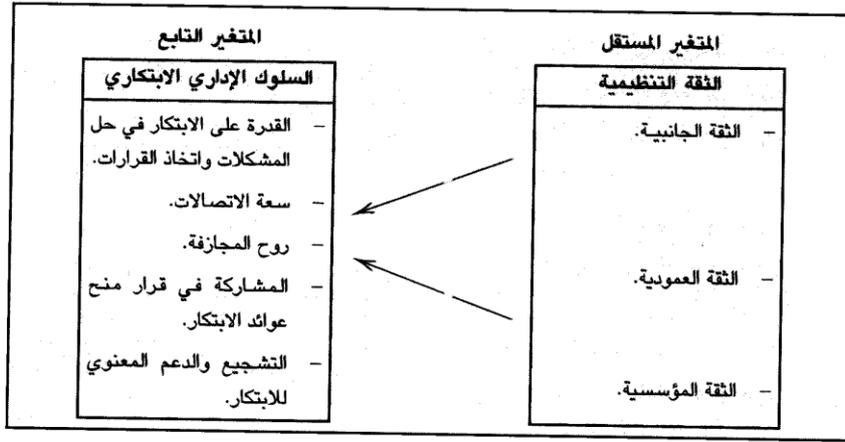
### السلوك الإداري الابتكاري:

ويمثل المتغير التابع في الدراسة، ولقياس هذا المتغير استخدم الباحث مقياس Ettlle & O'keefe (1982)، بعد أن قام بترجمته إلى اللغة العربية، ويتكون هذا المقياس من ٣٤ عبارة موزعة على خمسة أبعاد هي:

- القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويتألف من (١٥) عبارة.
- سعة الاتصالات، ويتألف من (٧) عبارات.
- روح المحازفة، ويتألف من (٧) عبارات.
- المشاركة في قرار منح عوائد الابتكار، ويتألف من (٣) عبارات.
- التشجيع والدعم المعنوي للابتكار، ويتألف من (٢) عبارة.

وقد صممت البنود على أساس مقياس ليكرت Likert Scall ذي النقاط الخمس، وتتراوح القياسات بين: دائماً، ومطلقاً، مع إعطاء أوزان نسبية متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات الآتية وعلى

التوالي: (دائماً = ٥، غالباً = ٤، أحياناً = ٣، نادراً = ٢، مطلقاً = ١)، ويقوم المستقصى منه باختيار إحداها.



شكل (١) نموذج يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة

وتشير الدراسات الأجنبية التي استخدمت هذا المقياس (Ettlie & O'Keefe, 1982) إلى أن معامل كرونباخ ألفا لهذا المقياس بلغ (٠.٨٩)، وهو ما يدل على أن هذه الأداة تتصف بدرجة عالية من الثبات. وقد بلغ معامل كرونباخ ألفا لهذا المقياس في هذه الدراسة (٠.٩٣). كذلك بلغ معامل كرونباخ ألفا لأبعاد السلوك الإداري الابتكاري على التوالي: البعد الأول (٠.٩٣)، البعد الثاني (٠.٨٢)، البعد الثالث (٠.٧٩)، البعد الرابع (٠.٦٣)، البعد الخامس (٠.٦١). وهو ما يدل على أن هذه الأداة تتصف بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها. ويمكن تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة في النموذج الآتي رقم (١) وذلك لتحقيق الهدف منها.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من السادة مديري العموم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط. وتم حصر العدد الإجمالي لمفردات المجتمع فبلغ (٥٤٠) مفردة. ونظراً لصعوبة جمع البيانات على جهة الحصر الشامل، اعتمد الباحث على أسلوب العينات. وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة، تبين أن حجم العينة يبلغ (٢٢٦) مفردة في ضوء معامل ثقة قدرة (٩٥%)، ومستوى معنوية (٥%) (ريان، ٢٠٠٢).

ولكي تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً طبيعياً، كان أنسب اختيار لنوع العينة هو تحديد عينة طبقية من خلال التوزيع المتناسب على طبقات المجتمع. ويوضح الجدول (٢) توزيع مفردات العينة على طبقات المجتمع.

جدول (٢)

توزيع مفردات العينة على طبقات المجتمع

العينة	%	المجتمع	
٢٧	١١.٩	٦٤	مديرو العموم
٩٨	٤٣.٥	٢٣٥	مديرو الإدارات
١٠١	٤٤.٦	٢٤١	رؤساء الأقسام
٢٢٦	%١٠٠	٥٤٠	الإجمالي

المصدر: الهيكل التنظيمي بجامعة أسيوط

وبعد الانتهاء من جمع قوائم الاستقصاء، قام الباحث بمراجعتها لاستبعاد غير الصالح منها للتحليل الإحصائي، وبلغ عدد القوائم الصحيحة (٢٠٤) قائمة بنسبة ردود بلغت (٩٠.٢%).

### أسلوب تحليل البيانات:

تم التبويب وجدولة وتحليل البيانات باستخدام الحساب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي SPSS/PC. وقد تطلب تحليل البيانات واختبار الفرضيات تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية: مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures، اعتماداً على النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية وعرض البيانات بصورة أكثر تقدماً.

تحليل التباين ANOVA لمعرفة مدى اختلاف مفردات العينة فيما يتعلق بأبعاد كل من الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري ومعنويته حسب المستويات الإدارية، وقد تم استخدام هذا الاختبار للتحقق من مدى صحة الفرضيتين الأولى والثانية.

معامل الارتباط لبيرسون Pearson Correlation لتحديد اتجاه ومعنوية العلاقة بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجماً أو أحادي البعد (المتغير المستقل) والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجماً أو أحادي البعد (المتغير التابع). وقد تم استخدام هذا الاختبار للتحقق من مدى صحة الفرضية الثالثة. معامل الارتباط لبيرسون Pearson Correlation لتحديد اتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري. وقد تم استخدام هذا الاختبار للتحقق من مدى صحة الفرضية الرابعة.

## اختبار فرضيات الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لتحليل النتائج (اختبار الفرضيات) وذلك على النحو الآتي:

## اختبار صحة الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه:

"توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية (الثقة الجانبية، والثقة العمودية، والثقة المؤسسية) عند المديرين باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون إليه".

### جدول ٣

درجة توافر الثقة التنظيمية لدى المديرين

الترتيب	الانحراف المعياري**	الوسط الحسابي*	التحليل ← ↓ المتغيرات
٣	٠.٨٥٢	٣.٤٥	الثقة الجانبية
٢	٠.٨٧٤	٣.٥٧	الثقة العمودية
١	٠.٦٦٦	٣.٩٦	الثقة المؤسسية
	٠.٦٣٨	٣.٤٦	الثقة التنظيمية

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

\* القيم الكبيرة للوسط الحسابي تعني أن القيمة سائدة.

\*\* كلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل على زيادة درجة توافق الأفراد حول العبارة، وكلما زادت قيمة

الانحراف المعياري زاد تشتت الأفراد حول العبارة.

اعتمد الباحث في اختبار هذه الفرضية على ما يلي:

## أولاً: تحديد درجة توافر الثقة التنظيمية لدى المديرين:

يوضح الجدول (٣) مدى توافر الثقة التنظيمية عند مفردات العينة.

ومن دراسة بيانات الجدول السابق وتحليلها خلص الباحث إلى ما يأتي:

١- أن متوسط قيمة الثقة التنظيمية لدى المديرين (٣.٤٦)، وهو ما يعني أن الثقة التنظيمية لدى المديرين في الجامعة متوسطة.

٢- أنه يمكن ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية على النحو الآتي:

- البعد الأول: الثقة المؤسسية

- البعد الثاني: الثقة العمودية

- البعد الثالث: الثقة الجانبية

## ثانياً: مدى توافر الثقة التنظيمية عند المديرين واختلافاتها حسب المستويات الإدارية:

يوضح الجدول (٤) مدى توافر الثقة التنظيمية عند المديرين واختلافاتها حسب المستويات الإدارية. توضح بيانات الجدول (٤) أن قيمة "ف" تساوي (٠.٣١٧)، وهي غير دالة إحصائياً. ويعني ذلك أن الاختلافات بين المستويات الإدارية الثلاثة في الثقة التنظيمية اختلافات عارضة نشأت بعوامل المصادفة. وهذا يعني أنه لا توجد فروق معنوية بين المستويات الإدارية حول الثقة التنظيمية، وأن المتغير مطلوب لكل المستويات الإدارية.

ومن قراءة النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الأولى، وبذلك يمكن القول إنه لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في الثقة التنظيمية (الثقة الجانبية، والثقة العمودية، والثقة

### جدول ٤

مدى توافر الثقة التنظيمية عند المديرين واختلافاتها

حسب المستويات الإدارية

مستوى الدلالة	ف	الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		المتغيرات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
٠.٧٢٩	٠.٣١٧	٠.٩١٨	٣.٣٦	٠.٧٣٩	٣.٤٤	٠.٨١٣	٣.٥٩	الثقة الجانبية
		٠.٨٤٨	٣.٦١	٠.٩٠٢	٣.٦٣	٠.٨٦٥	٣.٤٠	الثقة العمودية
		٠.٦٧٠	٣.٣٦	٠.٦٧١	٣.٤٢	٠.٦٤٩	٣.٢٤	الثقة المؤسسية
		٠.٦٦٩	٣.٤٤	٠.٦٤١	٣.٥٠	٠.٥٨٧	٣.٤١	الثقة التنظيمية

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

المؤسسية) عند المديرين باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون إليه.

## اختبار صحة الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك الإداري الابتكاري (القدرة على الابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وسعة الاتصالات، وروح المجازفة، والمشاركة في قرار منح عوائد الابتكار، والتشجيع والدعم المعنوي للابتكار) عند المديرين باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون إليه".

اعتمد الباحث في اختبار هذه الفرضية على ما يلي:

### جدول ٥

#### درجة توافر السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين

الترتيب	الانحراف المعياري **	الوسط الحسابي *	التحليل ← المتغيرات ↓
١	٠.٧٠٦	٣.٩٥	القدرة على الابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات
٢	٠.٨٥٦	٣.٢٨	سعة الاتصالات
٣	٠.٧٨١	٣.١٨	روح المجازفة
٤	٠.٩١٠	٣.٠٥	المشاركة في قرار منح عوائد الابتكار
٥	٠.٨٨٩	٢.٨٧	التشجيع والدعم المعنوي للابتكار
	٠.٦٠٤	٣.٤٥	السلوك الإداري الابتكاري

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

\* القيم الكبيرة للوسط الحسابي تعني أن القيمة سائدة.

\*\* كلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل على زيادة درجة توافق الأفراد حول العبارة، وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري زاد تشتت الأفراد حول العبارة.

### أولاً - تحديد درجة توافر السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين:

يوضح الجدول (٥) مدى توافر السلوك الإداري الابتكاري عند مفردات العينة.

ومن دراسة بيانات الجدول السابق وتحليلها، خلص الباحث إلى ما يأتي:

١- أن متوسط قيمة السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين (٣.٤٥)، وهو ما يعني أن السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في الجامعة متوسط.

٢- أنه يمكن ترتيب أبعاد السلوك الإداري الابتكاري على النحو التالي:

- البعد الأول: القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات

- البعد الثاني: سعة الاتصالات

- البعد الثالث: روح المجازفة

- البعد الرابع: المشاركة في قرار منح عوائد الابتكار

- البعد الخامس: التشجيع والدعم المعنوي للابتكار

## ثانياً: مدى توافر السلوك الإداري الابتكاري عند المديرين واختلافه حسب المستويات الإدارية:

يوضح الجدول (٦) مدى توافر السلوك الإداري الابتكاري عند المديرين واختلافه حسب المستويات الإدارية.

توضح بيانات الجدول (٦) أن قيمة "ف" تساوي (٠.٦٦٤)، وهي غير دالة إحصائياً. وهو ما يعني أن الاختلافات بين المستويات الإدارية الثلاثة في السلوك الإداري الابتكاري اختلافات عارضة نشأت بعوامل المصادفة. وهذا يعني أنه لا توجد

### جدول ٦

مدى توافر السلوك الإداري الابتكاري عند المديرين واختلافه حسب المستويات الإدارية

مستوى الدلالة	ف	الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		المتغيرات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
٠.٥١٦	٠.٦٦٤	٠.٦٨٦	٣.٩٢	٠.٦٦٨	٣.٩١	٠.٧٩٧	٤.٠٦	القدرة على الابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات
		٠.٨١٨	٣.١٠	٠.٨٣٢	٣.٢٢	٠.٩٥٤	٣.٢٣	سعة الاتصالات
		٠.٧٨٤	٠.٣٩٢	٠.٧٧٦	٢.٨٠	٠.٧٩١	٢.٨٦	روح المجازفة
		٠.٩٠٥	٢.٨٨	٠.٩١٥	٣.٠٠	٠.٨٠٣	٤.٤٥	المشاركة في قرار منح عوائد الابتكار
		٠.٨٣٥	٣.٣٢	٠.٩٠٩	٣.٥١	٠.٩٢٠	٣.٤٧	التشجيع والدعم المعنوي للابتكار
		٠.٦٦٩	٣.٤٤	٠.٥٨٠	٣.٤١	٠.٦٨٨	٣.٥٦	السلوك الإداري الابتكاري

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

فروق معنوية بين المستويات الإدارية حول السلوك الإداري الابتكاري، وأن المتغير مطلوب لكل المستويات الإدارية.

ومن قراءة النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الثانية، وبذلك يمكن القول إنه لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في السلوك الإداري الابتكاري (القدرة على الابتكار في حل المشكلات واتخاذ

القرارات، وسعة الاتصالات، وروح المجازفة، والمشاركة في قرار منح عوائد الابتكار، والتشجيع والدعم المعنوي للابتكار) عند المديرين باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمون إليه.

### اختبار صحة الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه:

"توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد".

ولإثبات صحة هذا الفرض من عدمه، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون. وتوضح نتائجه الجدول (٧) الآتي:

#### جدول ٧

المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون  
فيما بين علاقة الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد  
والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الارتباط
الثقة التنظيمية	٣.٤٦٤	٠.٦٣٨	٠.٤٠٥**
السلوك الإداري الابتكاري	٣.٤٥٣	٠.٦٠٤	

\*\* دالة عند مستوى معنوية ٠.٠١

يتضح من بيانات الجدول (٧) أن هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد. حيث إن معامل الارتباط موجب معنوي عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

ومن قراءة النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الثالثة، وبذلك يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد.

### اختبار صحة الفرضية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه:

"توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المؤسسية، والثقة العمودية، والثقة الجانبية) وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري (القدرة على الابتكار في حل المشكلات واتخاذ

القرارات، وسعة الاتصالات، وروح المجازفة، والمشاركة في قرار منح عوائد الابتكار، والتشجيع والدعم المعنوي للابتكار".

### جدول ٨

نتائج تحليل معاملات الارتباط للعلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري

الأبعاد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
١- الثقة المؤسسية.	١.٠٠٠							
٢- الثقة العمودية.	**٠.٥٢٨	١.٠٠٠						
٣- الثقة الجانبية.	**٠.٣٤١	**٠.٥٤٧	١.٠٠٠					
٤- القدرة على الابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات	**٠.٣١٨	**٠.٣٦٨	**٠.٤٤٢	١.٠٠٠				
٥- سعة الاتصالات.	**٠.١٤١	**٠.٢١٠	**٠.٢٦٥	**٠.٦٢٤	١.٠٠٠			
٦- روح المجازفة.	٠.٠٧٩	٠.٠٩٣	٠.٠٢٨	**٠.٣٨٤	**٠.٤٨٩	١.٠٠٠		
٧- المشاركة في قرار منح عوائد الابتكار.	**٠.١٨٨	**٠.٤١٨	**٠.٣٩١	**٠.٤١١	٠.٤٣١	**٠.٣٣٦	١.٠٠٠	
٨- التشجيع والدعم المعنوي للابتكار.	**٠.١٨٣	**٠.١٤٩	**٠.١٥٨	**٠.٤٦٥	**٠.٤٢٨	**٠.٤٤٦	**٠.١٩١	١.٠٠٠

\*\* دال عند مستوى معنوية ٠.٠١

ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمها، تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون. وتوضح نتائجه الجدول (٨).

باستقراء نتائج هذا الجدول يمكن ملاحظة ما يأتي:

- هناك تداخل وترابط وتفاعل وثيق بين الثقة المؤسسية والثقة العمودية والثقة الجانبية بوصفها محددات وأبعاداً للثقة التنظيمية بعضها مع بعض، حيث نجد أن قيمة معامل الارتباط بين هذه الأبعاد بعضها مع بعض مرتفعة، وعند مستوى معنوية ٠.٠٠١. وهذا يعني أن كلاً منهما يقود إلى تحقيق الآخر، وأنها جميعاً محددات وأبعاد أساسية للثقة التنظيمية.

- وجود علاقة ارتباط موجب قوي بين الثقة المؤسسية وكل من القدرة على الابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات (ر = ٠.٣١٨)، وسعة الاتصالات (ر = ٠.١٤١)، والمشاركة في قرار منح عوائد الابتكار (ر = ٠.١٨٨)، والتشجيع والدعم المعنوي للابتكار (ر = ٠.١٨٣) وجميعها عند مستوى معنوية ٠.٠١ في حين لم يكن هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الثقة المؤسسية وروح المجازفة.

- وجود علاقة ارتباط موجب قوي بين الثقة العمودية وكل من القدرة على الابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات (ر = ٠.٣٦٨)، وسعة الاتصالات (ر = ٠.٢١٠)، والمشاركة في قرار منح عوائد الابتكار (ر = ٠.٤١٨)، والتشجيع والدعم المعنوي للابتكار (ر = ٠.١٤٩) وجميعها عند مستوى معنوية ٠.٠١ في حين لم يكن هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الثقة العمودية وروح المجازفة.

- وجود علاقة ارتباط موجب قوي بين الثقة الجانبية وكل من القدرة على الابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات (ر = ٠.٤٤٢)، وسعة الاتصالات (ر = ٠.٢٦٥)، والمشاركة في قرار منح عوائد الابتكار (ر = ٠.٣٩١)، والتشجيع والدعم المعنوي للابتكار (ر = ٠.١٥٨) وجميعها عند مستوى معنوية ٠.٠١ في حين لم يكن هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الثقة الجانبية وروح المجازفة.

ومن قراءة النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الرابعة، وبذلك يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري.

### مناقشة النتائج وتفسيرها

فيما يأتي عرض موجز لأهم نتائج الدراسة وتفسيرها وذلك على النحو الآتي:

أشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مجملاً أو أحادي البعد والسلوك الإداري الابتكاري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع معظم الدراسات في هذا الشأن (e.g: Ellonen, et al., 2006; Herting, 2002; Tan & Tan, 2000) وتفسير ذلك أن توافر الثقة داخل المنظمات يسمح بزيادة فرصة تبادل الآراء والأفكار والملاحظات والمعلومات، والتعاون من أجل تقديم المعرفة المفيدة، ويسمح بتقديم أفكار ومدخل وأساليب وطرق جديدة غير مألوفة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تجعل المديرين يتقبلون المخاطر دون خوف من الفشل (Chandeler, et a., 2000) وكل هذا يدعم السلوك الإداري الابتكاري ويشجعه.

لوحظ من نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين أبعاد الثقة التنظيمية وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري، وأن معاملات الارتباط عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع معظم الدراسات في هذا الشأن (e.g: Ellonen, et al., 2006; Herting, 2002; Clegg, et al., 2002; Ahmed, 1998).

فالثقة المؤسسية - من خلال التزام الجامعة بوعودها، وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها، وعدالتها في إجراءات وسياسات الموارد البشرية، وعدالة وإيجابية الأنظمة داخلها، واهتمامها برفاهية ومستقبل العاملين، وتوافق أفعالها بأقوالها، وقدرتها على التطوير المستمر، وتشجيعها للأفكار التي تسهم في تحسين الأداء - تؤثر تأثيراً موجباً على مشاركة الأفراد في تقديم المعلومات والمعرفة والخبرة المفيدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات بصورة مبتكرة، وعلى توفير المعلومات بشكل واضح وصريح، وبالتالي تزيد المعلومات كماً ونوعاً مما يؤدي على سعة الاتصالات، كما تتيح فرصة لمناقشة العوائد من الابتكار بشكل منفتح دون خوف، وتسهم أيضاً في قيام المديرين بتشجيعهم وتدعيمهم المعنوي للابتكار. وخلاصة القول، أن شيوع الثقة على مستوى الجامعة يساهم في تدعيم وتشجيع السلوك الإداري الابتكاري.

وفيما يتعلق بالثقة العمودية (الثقة في الرؤساء) - من خلال المساواة والعدالة من قبل الرئيس في معاملة الآخرين، ومحافظة على وعوده، وامتلاكه الكثير من المعرفة والخبرة والمهارة المتعلقة بالعمل، واهتمامه بحاجات الآخرين ورغباتهم وأحوالهم ومشكلاتهم، والسعي لمساعدة الآخرين - هي الأساس في تطوير ثقافة الابتكار، حيث تسمح بتبادل الآراء والأفكار الجديدة وغير المألوفة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وتدعيم الاتصال الصاعد لتوصيل المقترحات والتوصيات والأفكار الابتكارية بما يساعد على سعة الاتصالات، وتزويد من حرية مناقشة الرؤساء ومشاركتهم في قرار منح عوائد الابتكار، وعدم الخوف من مساءلة الرئيس حول تجريب الأفكار الجديدة، والحصول على الدعم المعنوي للأعمال المبتكرة. وقد أشارت نتائج دراسة (Scott & Bruce, 1999) إلى أن الأفراد الذين وصفوا علاقتهم برؤسائهم بأنها جيدة من ناحية الثقة، هم أكثر ابتكاراً من غيرهم من الأفراد. وخلاصة القول، إن شيوع الثقة العمودية يقوي ويدعم ويشجع السلوك الإداري الابتكاري.

أما فيما يتعلق بالثقة الجانبية (الثقة بالزملاء) - من خلال عدالتهم في معاملة الآخرين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، واستقامتهم، ومحافظة عليهم على وعودهم، وامتلاكهم الخبرة والمعرفة والمهارة المتعلقة بالعمل، وتقديمهم للعدول والمساعدة للآخرين - فإنها تنعكس على مشاركتهم بأرائهم وأفكارهم ومعرفتهم وخبراتهم ودعمهم للأفكار الجديدة التي يمتلكها الفرد، كما تفيد في التغذية العكسية، فتقدم التغذية العكسية يمكن أن يوجه انتباه الفرد ناحية التطوير والتحسين وتسهيل عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، أو قد يعرض الفرد أفكاره على زملائه، أو يطلب منهم المساعدة، وهو ما يزيد من فرص الابتكار، كما توفر الاتصال الأفقي والذي يزيد بدوره من انتشار الآراء في الجامعة، وكل هذا يزيد من القدرات الابتكارية.

كما أشارت نتائج الدراسة على أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة المؤسسية، والثقة العمودية، والثقة الجانبية) بعضها مع بعض، وأن قيمة معامل الارتباط عند مستوى معنوية 0.001. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع معظم الدراسات في هذا الشأن (e.g.: Ellonen et

Luhman (1979) إلى al., 2006; Neville & Uys, 2001; Luhman, 1979) وقد أشار أن الثقة المؤسسية تقف وراء الثقة الشخصية (العمودية والجانبية) وتؤثر فيها، ولا يمكن الاكتفاء بربط الثقة بأحدهما دون الآخر. وبالنظر في معاملات الارتباط يتضح أنه على الرغم من علاقات الارتباط الموجبة بين أنواع الثقة التنظيمية بعضها مع بعض، فإن علاقة الارتباط بين الثقة المؤسسية والعمودية هي الأقوى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Ellonen et al., 2006). وعلى ضوء ذلك يتضح أن الثقة المؤسسية والثقة العمودية والثقة الجانبية أبعاد أساسية للثقة التنظيمية.

### **دلالات الدراسة:**

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق كما يتضح فيما يأتي:

### **على مستوى النظرية**

أكدت الدراسة الحالية علاقة الارتباط بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري، وإضافة هذه الدراسة أبعاد الثقة التنظيمية (المؤسسية، والعمودية، والجانبية) بوصفها متغيرات مستقلة، حيث لم يتم اختبارها من قبل بوصفها أبعاداً للثقة التنظيمية مجتمعة، كما تناولت الدراسة أيضاً السلوك الابتكاري للمديرين بوصفه متغيراً تابعاً حيث انصبت معظم الدراسات على السلوك الابتكاري للمرؤوسين. بالإضافة إلى ذلك تناولت الدراسة العلاقة بين المتغيرين حيث لم يتم اختبارها من قبل في بيئة جمهورية مصر العربية.

### **على مستوى التطبيق**

- إن نتائج الدراسة الحالية، بما أكدته من وجود علاقة موجبة قوية وتأثير واضح للثقة التنظيمية وأبعادها على السلوك الإداري الابتكاري وأبعاده يعطي دلالة مهمة فيما يتعلق بالجهود الرامية لتحسين السلوك الإداري الابتكاري وتنميته وتشجيعه بالجامعة محل الدراسة، حيث يجب على المسؤولين في الجامعة أن يأخذوا في الاعتبار ضرورة توفير وتعميق وترسيخ مناخ يتسم بالثقة بين الأفراد بعضهم وبعض وفي الجامعة بإجمالاً، وذلك لتكوين أساس صلب للتفاعل والأداء المتميز، ودعم الابتكار وزيادة القدرات الابتكارية لدى الأفراد بصفة عامة، ولدى المديرين بصفة خاصة، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المديرين في الجامعة يميل لأن يكون متوسطاً.

- إلحاقاً بالبند السابق، وفي ضوء العلاقة الطردية القوية الموجبة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري، يظهر جلياً أهمية الثقة بوصفها عنصراً أساسياً لعمل الجامعة، وتوافر الثقة داخل الجامعة يخلق مناخاً مشجعاً على الابتكار دون الخوف من الإحباط والمساءلة والفشل. وعلى ذلك فالثقة التنظيمية هي الأساس في تطوير ثقافة الابتكار.

- ثمة دلالة أخرى مهمة مرتبطة بالسلوك الإداري الابتكاري، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى السلوك الإداري الابتكاري في الجامعة متوسط، فلا بد من إعطاء الاهتمام لرفع هذا المستوى وزيادته من خلال تشجيع المديرين المبتكرين، وتحسين روح المنافسة بينهم، وتزويدهم بالصلاحيات الكافية، ومحاولة التخلص من البيروقراطية، بالإضافة إلى إيجاد العلاقات الإنسانية الناجحة، والاحترام المتبادل بين الأفراد، وتشجيع العمل الجماعي.

## التوصيات

بناء على النتائج النهائية التي تم التوصل إليها يود الباحث أن يقدم التوصيات الآتية:

ضرورة الاهتمام بتوفير بيئة عمل تتسم بالثقة التنظيمية، تسمح للمديرين بالابتكار، إذ بلغت قيمة هذا المتغير (٣.٤٦)، ولهذا يفضل أن تجرى إدارة الجامعة استقصاءات دورية للتعرف على تواضع هذا المستوى واتخاذ نتائج هذه الاستقصاءات كأساس لاتخاذ التدابير اللازمة لتحسين مستوى الثقة التنظيمية لما لها من تأثير على السلوك الإداري الابتكاري بدرجة عالية.

ضرورة الاهتمام بتنمية وتشجيع ودعم السلوك الإداري الابتكاري، إذ بلغت قيمة متوسط هذا المتغير (٣.٤٥)، ولهذا يفضل أن تعمل إدارة الجامعة على تشجيع المديرين المبدعين من خلال تقديم الدعم والمساعدة للأفكار المتميزة المبتكرة، وتصميم وتنفيذ الدورات التدريبية المتخصصة في تنمية مهارات الاتصال، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتفكير العلمي المنطقي في التعامل مع الموقف.

## حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

فيما يتعلق بالسلوك الابتكاري، اقتصرت الدراسة على السلوك الابتكاري للمديرين، ولم تمتد إلى دراسة السلوك الابتكاري للمرؤوسين.

انصبت الدراسة الحالية على الجهاز الإداري بجامعة أسيوط، ولم تشمل الكادر الأكاديمي (أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام والعمداء) حيث العلاقة المباشرة اليومية المستمرة بين الرؤساء والمرؤوسين في الجهاز الإداري وتأثيرها على الثقة بينهم، وانعكاس إدراك الرئيس في ثقته برؤوسيه على القرارات التي يتخذها والتي تمس المستقبل الوظيفي لهم. إضافة إلى إفساح المجال لدراسات أخرى مكتملة للدراسة الحالية.

## آفاق البحث المستقبلية

أثارت نتائج الدراسة ودلالاتها عدداً من النقاط يمكن بحثها مستقبلاً هي:

١- دراسة أنواع أخرى للثقة، مثل الثقة في مجموعات العمل.

٢- دراسة أبعاد أخرى للسلوك الإداري الابتكاري.

## رجب رفاعي

- ٣- دراسة متغيرات أخرى من المحتمل أن تؤثر على السلوك الإداري الابتكاري مثل: الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، والدعم التنظيمي، والقيم التنظيمية، وأنماط القيادة.
- ٤- دراسة متغيرات وسيطة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري مثل: أنماط الشخصية، والدافع للابتكار، والاستعداد للابتكار، ودعم الابتكار، والاعتراف والتقدير، ونظام مكافأة الابتكار، وأنماط التفكير، والقدرة على تحمل المخاطر... وغيرها.
- ٥- تطبيق الدراسة نفسها على الكادر الأكاديمي (العلاقة بين العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس).
- ٦- تطبيق فروض الدراسة نفسها على الجهاز الإداري في بعض الجامعات الحكومية والخاصة للوقوف على الفرق بينهما فيما يتعلق بعلاقة الثقة التنظيمية بالسلوك الإداري الابتكاري.
- ٧- تطبيق فروض الدراسة نفسها مع الأخذ في الاعتبار بعض العوامل الديموغرافية التي يمتثل أن تؤثر على كل من الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري كالمؤهل الدراسي والخبرة ومكان النشأة والعمر والنوع... الخ.

## المراجع

- عادل ريان محمد ريان، ٢٠٠٢، بحوث التسويق - المبادئ والقياس والطرق، الطبعة الأولى، أسيوط: مطبعة الصفا والمروة.
- عبد الرحمن أحمد هيجان، ١٩٩٩، المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الطبعة الأولى، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد القادر همام، ١٩٩٣، دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفي العام في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة، المجلد العشرون، العدد الثالث: ١٧ - ٦.
- عبد المحسن عبد المحسن جودة، ١٩٩٣، تحليل الثقة في علاقات العمل ودور بعض المتغيرات في التأثير عليها - دراسة ميدانية على قطاع الصناعات التحويلية بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الرقازيق، السنة الخامسة عشر، المجلد الخامس عشر، العدد الأول: ٣٠٥ - ٣٤٦.
- علي بن فهد بن فهد الفعر الشريف، ٢٠٠٧، الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ليلي بنت حسين عبد الله القرشي، ٢٠٠٥، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- مازن فارس رشيد، ٢٠٠٣، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار. الإدارة العامة، المجلد الثالث والأربعون، العدد الثالث: ٤٣٧ - ٤٧٩.
- ناديا حبيب أيوب، ٢٠٠٠، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الأول: ١ - ٥١.
- Ahmed, P.K. 1998. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1): 30-43.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron M. 1996. Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39: 1154-1184.
- Argyris. C. 1973. *On organizational of the future*, Beverly Hills: Sage.
- Atkinson, S. & Butcher, D. 2003. Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4): 282-304.
- Blau. P.M. 1964. *Exchange and power in social life*, Wiley, New York.
- Chandler, G.N., Keller, C. & Iyon, D.W. 2000. Unraveling the determinants and consequences of an innovation - supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2(1): 59-76.
- Chowdhury, S. 2005. The role of affect-and cognition- based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, XVII(3): 310-326.
- Clegg, C.; Unsworth, K-.; Epitropaki, O. & Parker, G. 2002. Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 409-422.
- Costigan, R.D.; liter, S.E. & Berman, J.J. 1998. **A multi-dimensional study** of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, X(3): 303-317.
- Daley, D.M. & Vasu, M.L. 1998. Fostering organizational trust in north Carolina: The pivotal role of administrators and political leader, *Administration and Society*, 30(1): 62-84.
- Daley, D.M. & Pope, S.E. 2004. Perceptions of supervisory, middle managerial, and top managerial trust: the role of job satisfaction in organizational leadership, *State and Local Government Review*, 36(1): 130-139.
- Devito, J.A. 1976. *The interpersonal communication*. New York, Harper and Row Publishers.
- Ellonen, Riikka; Blomqvist, Kirsimarja & Puumalainen, Kaisu. 2006. The role of trust in organizational innovativeness, *Paper for The ProAct 2006*, Conference on Innovation Pressure.
- Ettlie, John E. & Robert D. O'Keefe. 1982. Innovation attitudes, values, and intentions in organizations, *Journal of Management Studies*, 19(2): 163-182.

- Gilbert, J.A. Tang T.I. 1998. An examination of organizational trust antecedent. *Public Personal Management*, 27(9): 321-338.
- Herting, Stephen R. 2002. Trust correlated with innovation adoption in hospital. *Paper presented to The American Society of Public Administration's 36<sup>rd</sup>. National Conference. Phoenix, Arizona, March 8, 2002.*
- Jamrong J., Vickers M. & Bear D. 2006. Building and sustaining a culture that supports innovation, *Human Resource Planing*, 29(3) 9-19.
- Kalleberg, A.; Appelbaum, E.; Sleigh, S. & Schmitt, J. 2004. For better or worse: union and company trust and citizenship behaviors. *Paper Presented at Industrial Relation Research Association Meetings, San Biego, C.A., January, 2004.*
- Kanter, R. 1986. When a thousand flowers bloom: Structural collective and social conditions for innovation in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10:169-221.
- Konovsky, Mary A. & Pugh, S. Douglas. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*. 37(3): 656-669.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. 1986. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Luhmann, N. 1979. *Trust and power*, Wiley, New York.
- Martines, E.C. & Terblanche F. 2003. Building Organizational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 64-74.
- Meyer, R.C. & Davis, J.H. 1999. The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1): 123-136.
- Meyer, R.C. & Gavin, M.B. 2002. Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boos?. *www.yahoo.com.*
- Meyer, R.C.; Davis, J.H., & Schoor- man, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 20(3): 709-734.
- McCauley, D.P. & Kuhnert, K.W. 1992. A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2): 265-285.
- McKnight D.H. Cummings, L.I.& Chervany, N.I. 1998. Initial trust formation in new organizational relationship. *Academy of Management Review*, 23(3):473-490.
- McKnight, D.H., Choudbury, V. & Kacmar C. 2002. Developing and validating trust measures for e-commerce: an integrative typology. *Information System Research*, 13(3): 334-361.

- Pillai, R.; Williams, E. & Tan, J. 2001. Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S. India, Germany and Hong Kong (China). *International Journal of Conflict Management*, 12(4): 312-332.
- Sako, M. 1992. Prices, quality and trust, inter-firm relations in Britain and Japan, Cambridge university press, Cambridge.
- Stein, Morris, I. 1991. Creativity is people. *Leadership and Organization Development Journal*, 21:4-10.
- Tan, H.H. & Tan, C.S.F.2000. Toward a differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 120(2): 241-260.
- Timm P. & Peterson B. 1980. *People at work-Human relation in organization, west pub-comp. New York.*
- Tyler, T.R. & Degoey, P. 1996. Collective restraint in social dilemma: procedural justice and social identification effect on support for authorities. *Journal of Social Psychology*, 69: 482-493.
- West, M. & Farr J. 1989. Innovation at work: Psychological perspectives, *Social Behavior*, 4: 15-30.

## ملحق الدراسة

### ”قائمة الاستقصاء”



قسم إدارة الأعمال

الأخ الفاضل / .....  
الأخت الفاضلة / .....  
يقوم الباحث بدراسة عن الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإداري الابتكاري، مستهدفاً توفير المناخ المحفز على الابتكار لتحسين وتطوير العمل الإداري بالجامعة.  
والباحث يقدم خالص شكره لتعاونكم معه بالإجابة الدقيقة عن فقرات قائمة الاستقصاء (الاستبانة) المرفقة خدمة لأغراض الدراسة، وسوف تعامل جميع المعلومات الواردة فيها بسرية وموضوعية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.  
شاكرين لكم حسن تعاونكم؛

الباحث

د. رجب حسنين محمد رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

**القسم الأول:**

يرجى قراءة كل عبارة من عبارات الاستقصاء التالي، ثم ضع دائرة واحدة فقط حول الرقم الذي يبين مدى موافقتك على محتواها بكل صراحة ووضوح. درجة اتفاقك أو عدم اتفاقك موزعة على الأرقام من ٥ : ١ كما هو مبين أدناه.

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
١.	لدى زملائي شعور وإحساس قوي بالعدالة.	٥	٤	٣	٢	١
٢.	يحاول زملائي جاهدين أن يكونوا عادلين في تعاملهم مع الآخرين.	٥	٤	٣	٢	١
٣.	أفعال وتصرفات زملائي دائماً متوافقة ومتناسقة أي يطابقوا أقوالهم بأفعالهم.	٥	٤	٣	٢	١
٤.	الاستقامة تمثل قيمة أساسية في الأعمال التي يقوم بها زملائي.	٥	٤	٣	٢	١
٥.	بصفة عامة، يحافظ معظم زملائي على وعودهم.	٥	٤	٣	٢	١
٦.	يقوم زملائي بتبادل البيانات والمعلومات بشكل واضح وصريح عن أمور مهمة بالنسبة لي.	٥	٤	٣	٢	١
٧.	يمتلك زملائي المعرفة والخبرة المتعلقة بالعمل المطلوب إنجازة.	٥	٤	٣	٢	١
٨.	زملائي في العمل مشهود لهم بالنجاح فيما يقومون به من أعمال.	٥	٤	٣	٢	١
٩.	أشعر بثقة كبيرة في مهارات زملائي.	٥	٤	٣	٢	١
١٠.	اعتقد أن معظم زملائي يؤدون وظائفهم بصورة جيدة.	٥	٤	٣	٢	١
١١.	يمتلك الغالبية العظمى من زملائي الكفاءة في مجال تخصصهم.	٥	٤	٣	٢	١
١٢.	يهتم زملائي برفاهيتي.	٥	٤	٣	٢	١
١٣.	تعد احتياجاتي ورفاهيتي مهمة جداً بالنسبة لزملائي.	٥	٤	٣	٢	١

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
١٤.	يهتم زملائي كثيراً بأحوالنا ومشاكلنا.	٥	٤	٣	٢	١
١٥.	معظم الوقت، يحاول زملائي في العمل أن يقدموا العون والمساعدة للآخرين بدلاً من التركيز بشكل أكبر على أنفسهم.	٥	٤	٣	٢	١
١٦.	لدى رئيس شعور وإحساس قوى بالعدالة.	٥	٤	٣	٢	١
١٧.	يحاول رئيس جاهداً أن يكون عادلاً في معاملته مع الآخرين.	٥	٤	٣	٢	١
١٨.	أفعال وتصرفات رئيسي متوافقة ومتناسقة أي يطابق أقواله بأفعاله.	٥	٤	٣	٢	١
١٩.	الاستقامة تمثل قيمة أساسية في الأعمال التي يقوم بها رئيسي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠.	بصفة عامة، يحافظ رئيسي على وعوده.	٥	٤	٣	٢	١
٢١.	يقوم رئيسي بتبادل البيانات والمعلومات بشكل واضح وصريح عن أمور مهمة بالنسبة لي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٢.	لدى رئيسي الكثير من المعرفة والخبرة المتعلقة بالعمل المطلوب إنجازه.	٥	٤	٣	٢	١
٢٣.	رئيسي في العمل مشهود له بالنجاح فيما يقوم به من أعمال.	٥	٤	٣	٢	١
٢٤.	أشعر بثقة كبيرة في مهارات رئيسي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٥.	اعتقد أن رئيسي يمتلك القدرة على أداء عمله بصورة جيدة (بكفاءة).	٥	٤	٣	٢	١
٢٦.	يملك رئيسي في العمل الكفاءة في مجال تخصصه.	٥	٤	٣	٢	١
٢٧.	يهتم رئيسي برفاهيتي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨.	تعد احتياجاتي ورغباتي مهمة جداً بالنسبة لرئيسي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٩.	يهتم رئيسي كثيراً بأحوالنا ومشاكلنا.	٥	٤	٣	٢	١
٣٠.	معظم الوقت، يسعى رئيسي إلى أن يكون	٥	٤	٣	٢	١

رجب رفاعي

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
	مساعداً للآخرين بدلاً من التركيز بشكل أكبر على نفسه.					
٣١.	في رأيي، جامعتنا تعاملنا باحترام ومساواة.	٥	٤	٣	٢	١
٣٢.	إدارة الجامعة تهتم برفاهية ومستقبل العاملين بها.	٥	٤	٣	٢	١
٣٣.	إدارة الجامعة لا تفكر فقط في مصلحتها، ولكن تفكر في مصلحة جميع العاملين بها.	٥	٤	٣	٢	١
٣٤.	أشعر براحة وثقة في قدرة جامعتنا على الوفاء بالتزاماتها.	٥	٤	٣	٢	١
٣٥.	أشعر بارتياح للعمل في هذه الجامعة لأنها عادة ما تقوم بالوفاء باتفاقياتها.	٥	٤	٣	٢	١
٣٦.	الأفعال والأقوال الصادرة من إدارة الجامعة يوافق بعضها بعضاً.	٥	٤	٣	٢	١
٣٧.	إدارة الجامعة لديها نظرة أو رؤية لكيفية مواجهة التحديات المستقبلية.	٥	٤	٣	٢	١
٣٨.	تقوم إدارة الجامعة بتبادل البيانات والمعلومات بشكل صريح وواضح عن أمور مهمة بالنسبة لي.	٥	٤	٣	٢	١
٣٩.	إدارة الجامعة لديها رؤية إستراتيجية قوية، أي لها نظرة طويلة الأجل فيما يخص مصلحة الجامعة.	٥	٤	٣	٢	١
٤٠.	أشعر بإيجابية عن الطريقة التي تقوم بها إدارة الجامعة في قيادة الإدارة (القسم) الذي أعمل بها.	٥	٤	٣	٢	١
٤١.	أنا على علم ودراية بالنظرة المستقبلية للإدارة التي أعمل بها.	٥	٤	٣	٢	١
٤٢.	تتميز الاتصالات داخل الجامعة بكفاءة وفاعلية.	٥	٤	٣	٢	١
٤٣.	أثق في قدرات وإمكانات الجامعة فيما يتعلق بالتعليم والتطوير المستمر.	٥	٤	٣	٢	١
٤٤.	تهتم إدارة الجامعة بالأفكار التي تسهم في تحسين الأداء مهما كان مصدرها.	٥	٤	٣	٢	١

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
٤٥.	تلتزم إدارة الجامعة بالصدق وعدم المبالغة في عرض البيانات والمعلومات.	٥	٤	٣	٢	١

### القسم الثاني:

يرجى قراءة كل عبارة من عبارات الاستقصاء الآتي مع تحديد درجة انطباق كل عبارة عليك، ثم ضع دائرة واحدة فقط حول الرقم الذي يمثل وجهة نظرك بكل صراحة ووضوح. كما هو مبين أدناه.

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
١.	أتناقش مع رئيسي حول الترقية في العمل بشكل منفتح.	٥	٤	٣	٢	١
٢.	أخذ قرارات مهمة خلال فترات زمنية قصيرة نسبياً	٥	٤	٣	٢	١
٣.	اكتشف المشاكل وأعمل على حلها.	٥	٤	٣	٢	١
٤.	أجرب أفكاراً جديدة أو مداخل جديدة لحل المشاكل.	٥	٤	٣	٢	١
٥.	أتعامل مع المواقف أو المشاكل بعد تجزئتها (كل على حدة) لأتمكن من حلها.	٥	٤	٣	٢	١
٦.	أبحث عن الأمور الغامضة وغير المألوفة المرتبطة بمهامي وعملي.	٥	٤	٣	٢	١
٧.	أتسم بالبشاشة والدعابة في تعاملي مع الآخرين.	٥	٤	٣	٢	١
٨.	أناقش رئيسي بشكل منفتح بشأن الحوافز والمزايا المادية.	٥	٤	٣	٢	١
٩.	أتمسك برأيي ولو اختلف مع رئيسي أو زملائي.	٥	٤	٣	٢	١
١٠.	أعتمد على استخدام جديد لطرق العمل الحالية.	٥	٤	٣	٢	١
١١.	أبادر من بين زملائي بتجربة فكرة جديدة أو طريقة جديدة في عملي.	٥	٤	٣	٢	١
١٢.	انتهاز الفرصة لنقل المعلومات من الأقسام أو الإدارات الأخرى وتوصيلها إلى مجموعات العمل في إدارتي أو قسمي.	٥	٤	٣	٢	١
١٣.	أميل إلى إظهار إبداعي وابتكاري.	٥	٤	٣	٢	١
١٤.	أساعد في حل أي مشكلة تسبب صعوبات كثيرة للآخرين.	٥	٤	٣	٢	١
١٥.	أمد يد العون في تدعيم الأفكار الجديدة.	٥	٤	٣	٢	١
١٦.	أرغب في أن أعمل مع مجموعات عمل تتسم بالمجازفة.	٥	٤	٣	٢	١
١٧.	أساهم في تقديم تقييم مكتوب حول الأفكار والمقترحات الجديدة المعروضة.	٥	٤	٣	٢	١
١٨.	أبذل جهدي للتواصل مع أفراد خارج مهمتي الحالية.	٥	٤	٣	٢	١

رجب رفاعي

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
١٩.	أقوم بتطوير علاقات واتصالات مع خبراء في مجالي خارج إدارتي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠.	استخدم الاتصالات الشخصية لعرض نفسي في مهام العمل الاختيارية أو التطوعية.	٥	٤	٣	٢	١
٢١.	أخصص وقتاً لمتابعة أفكارتي التي أعرضها فيما يخص العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٢٢.	أسعى لأن يفوز لي أعمال غير روتينية تشكل تحدياً لي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٣.	أرصد ميزانيات لتنفيذ فكرة تنطوي على مخاطرة أو تحد.	٥	٤	٣	٢	١
٢٤.	أقوم بحشد الأفراد لمساندة اقتراحات أحد الزملاء.	٥	٤	٣	٢	١
٢٥.	أعين أو اختار الأفراد الذين يتسمون بالإبداع أو الابتكار.	٥	٤	٣	٢	١
٢٦.	لدى قدرة على الإشراف على أفراد يميلون إلى الإبداع والابتكار في العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٢٧.	أتحمل وأتساهل مع الأفراد غير الروتنيين في العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨.	اتقبل المجازفة (المخاطرة).	٥	٤	٣	٢	١
٢٩.	أأخذ قرارات مهمة في ضوء كم محدود جداً من المعلومات.	٥	٤	٣	٢	١
٣٠.	أرغب في أن أتبوأ (أحصل على) مكانة أكبر.	٥	٤	٣	٢	١
٣١.	أشعر بالارتياح في العمل مع أفراد يفكرون بشكل واسع.	٥	٤	٣	٢	١
٣٢.	أقوم بشرح وتفسير الأمور المتعلقة بالعمل في الاجتماع مع مرؤوسي.	٥	٤	٣	٢	١
٣٣.	أرغب في العمل مع المجموعات التي تساهم في حل المشاكل المعقدة.	٥	٤	٣	٢	١
٣٤.	إذا تم سؤال زملائي في العمل فسيقولون إنني أتسم بالفتنة والذكاء.	٥	٤	٣	٢	١

الرجاء من سيادتكم وضع علامة ( ) أمام المستوى الإداري الذي تنتمي إليه:

مدير عام ( )

مدير إدارة ( )

رئيس قسم ( )

مع خالص شكري وتقديري لحسن تعاونكم

الباحث

ABSTRACT

ANALYZING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZTIONAL TRUST AND INNOVATIVE MANAGE-RIAL BEHAVIOR: A FIELD STUDY

RAGAB H. REFAIY

Assiut University – Egypt

This study aimed at investigating the difference in organizational trust and innovative managerial behavior for managers according to the various managerial levels, and the determinants of the relationship between organizational trust and innovative managerial behavior as a whole, in addition to the determinants of the relationship between the dimensions of both organizational trust and innovative managerial behavior. This study was conducted on a sample consisting of (204) managers working in Assiut University. The study concluded that there are no significant differences in organizational trust and innovative managerial behavior according to managerial levels. The study also proved the existence of a significant positive relationship between organizational trust and innovative managerial behavior as a whole, in addition to the existence of a significant positive relationship between the dimensions of both organizational trust and innovative managerial behavior.

رجب حسنين محمد رفاعي (دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة أسيوط، ٢٠٠٠) تلقى تعليمه بجامعة أسيوط في مصر، أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة – جامعة أسيوط. له اهتمامات بحثية في مجال السلوك القيادي، والسلوك الإنساني، وصنع واتخاذ القرارات، والرضا والأداء الوظيفي، والقيم والمعتقدات الإدارية، وأخلاقيات العمل، والدافعية، والالتزام التنظيمي، وضغوط العمل واستراتيجيات التكيف معها، والاحتراق النفسي، وعلاقات التبادل الاجتماعي، ومركز التحكم أو السيطرة، والسلوكيات المرتبطة بالأمان.