

العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري

” لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية ”

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

المدرس في قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الإسكندرية

ملخص

تناولت الدراسة موضوع الثقة التنظيمية اعتمادا على مجموعة من الدراسات التي درست عناصر تلك الثقة ولم تغطي العديد فيها، ولهذا كانت هذه الدراسة التي تربط بين الثقة التنظيمية وبين الأداء من خلال سؤال رئيس هو: ما العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية؟ ولقد تناولت الدراسة تلك العلاقة من خلال مجموعة من الأسئلة الفرعية تتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية للمديرين، ومستوى الأداء الإداري الابتكاري في محاور (القدرة على حل المشكلات، سعة الاتصال الإداري، روح المجازفة، تشجيع الابتكار ودعمه) ومن خلال الأبعاد المكونة لمتغير الثقة التنظيمية والأبعاد المكونة لمتغير الأداء الابتكاري استخدمت الباحثة اداة الاستبيان في دراستها الميدانية وذلك لجمع المادة العلمية والبيانات المطلوبة ثم المعالجة الاحصائية خرجت بنتائج حللت تلك النتائج وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية - الأداء الابتكاري.

The Relationship between Organizational Confidence and Creative Performance of Managers of the Administrative system in Alexandria University

Abstract

The study dealt with the topic of organizational confidence depending on a group of research studies that investigated the elements of this confidence but did not cover them all. Therefore the present study emerged to explore the relationship between organizational confidence and performance through the following main question: What is the relationship between organizational confidence and creative performance of managers of the administrative system in Alexandria University? The study investigated this relationship through a group of sub-questions related to the level of the managers organizational culture and the level of the creative administrative performance based on the themes of (problem - solving ability capacity of administrative communication the spirit of risk taking and encouraging creativity and supporting it). Through the dimensions constituting the variables of organizational confidence and creative performance the researcher employed a questionnaire for the empirical study and data collection. Then the statistical treatment was conducted and result were analyzed, discussed and interpreted. The study reached a group of recommendations and suggestions.

Keywords: Organizational Confidence, Creative Performance.

مقدمة

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات - أيا كانت طبيعتها - على فكرة بسيطة؛ مفادها ان هذا الأداء يحركه العنصر الإنساني الذي يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي؛ بدءا من الأعمال التنفيذية، والتشغيلية البسيطة، وانتهاء بأعمال الإدارة العليا.

وقد شهدت الآونة الأخيرة زيادة العناية بالسلوك التنظيمي **Organizational Behaviors**؛ لما له من تأثير في فاعلية المنظمات التعليمية؛ فهناك أدوار إضافية للأفراد تحدد سلوكياتهم، وعلاقاتهم داخل التنظيم الإداري: فلم تعد الأدوار الرسمية المحددة - من خلال الوصف الوظيفي - هي الضمان لتحقيق استمرارية تلك المنظمات، وتحقيق أهدافها.

وتشجع المنظمات ذات الفاعلية العالية مديريها لفهم مبادئ السلوك التنظيمي؛ لتفسير سلوك الأفراد، ومعرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وايضا السبب في الاستمرار في السلوك، او التحول عنه؛ فوجود مديرين ذوى خبرة، ومعرفة علمية - في هذا المجال - يمكنهم من تصميم انظمة، وقواعد، وسياسات ذات تأثير في سلوك العاملين؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاية، وفاعلية (ماهر، ٢٠٠٩؛ ٢٦).

وتعد الثقة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال السلوك التنظيمي، ومن احد اهم الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات في تدعيم فاعليتها، وتحقيق اهدافها؛ حيث تعد احد العناصر الأساسية للعلاقات الإنسانية الضمنية؛ فحينما يسود جو من الثقة في المنظمة؛ يستطيع الأفراد الإفصاح عن افكارهم، ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضا؛ وتتولد لديهم الرغبة في التصرف بطريقة تساعد في تحقيق اهداف السلطات، وبالتبعية تحقيق الأهداف التنظيمية (Atkinson & Butcher, 2003: 283).

ويعتمد الأفراد على بعضهم لتحقيق أهدافهم الشخصية، والتنظيمية؛ الأمر الذي يحتم ضرورة توافر الثقة فيما بينهم؛ فهي تعد عنصرا اساسا للعلاقات طويلة الأمد في المستويات التنظيمية المختلفة، ويعد بناء الثقة بين الأفراد امرا في غاية الأهمية لتحقيق التعاون بينهم، والوصول إلى اهدافهم، خاصة في ظل تنوع خلفياتهم، واحتمال نشوء الاختلافات بينهم؛ فكثيرا ما يشار إلى الثقة على انها العنصر الأكثر اهمية في الثقافة التنظيمية المتصلة بالأداء (رشيد، ٢٠٠٣: ٤٤٠).

وقد أكد كل من: "الحسيني، واحمد" (٢٠٠٥: ٧٩) ان المنظمة التي تتبنى ثقافة الثقة يتوافر بها مناخ منظمي داعم للعلاقات الإيجابية بين افرادها، ويزداد التعاون فيما بينهم، وتتاح امامهم فرص المشاركة في صنع القرارات، وحرية التعبير،

ويتم فيها تعزيز الحل الجماعي للمشكلات، ويظهر فيها الأفراد العاملون مزيدا من الالتزام، والدافعية، والرضا الوظيفي عن العمل، في حين يقل فيها الصراع، وضغوط العمل، وينعكس ذلك - بصورة إيجابية - على إنجاز الفرد، والجماعة، ويعمل على زيادة إنتاجية المنظمة؛ ومن ثم ارتقاء الأداء المنظمي، وزيادة فاعليته.

تعد الثقة التنظيمية من اهم عناصر المحتوى الثقافي الذى يجب التركيز عليه؛ للنهوض برسالة الجامعة، ويمكن اختصار فن الإدارة الجامعية في المقدرة على فهم اللوائح، والقوانين، ومحاوله التزامها دون المغالاة في تطبيقها؛ مما قد يضر بالنواحي الانسانية، والنسيج الاجتماعي، وثقافة الثقة، والاطار الديمقراطي للإدارة الجامعية؛ لذا فالعناية ببناء الثقة داخل الإدارة الجامعية لا يقل اهمية عن توفير الإمكانيات المادية، والقدرات التكنولوجية؛ فهي تعد مؤشرا مهما لجودة علاقات العمل بين العاملين والإدارة؛ كما ان جودة القيم السائدة في مجتمع الجامعة، وغيابها في الإدارة الجامعية قد يؤثر في الأداء الإداري لكليات الجامعة، ومعاهدها.

ومما لاشك فيه ان حجم الخدمات الجامعية، وجودتها يرتبطان بالمنظومة الادارية التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة؛ عن طريق المبادئ الإرشادية، والأخلاق الجامعية. وفي ذلك نرى انه ساد جو من الثقة بين الأفراد، والإدارة، ينعكس - بالضرورة - على مستوى الأداء الإداري الجامعي؛ ليصير أداء ابتكاريا، وغير تقليدي؛ وبذلك يتميز مستوى الأداء الإداري لجميع جوانب العمل الأكاديمي بكليات الجامعة، ومعاهدها المختلفة.

ومن المعروف ان الجامعات هي مؤسسات متكاملة؛ تتضمن هيكلها وحدات، واقساما إدارية وموظفين، وإداريين، وعاملين يعملون لتحقيق اهداف هذه المؤسسات، ويتطلب ذلك وجود قادة، وإداريين، وموظفين، على درجة عالية من المعرفة بالمهارات الإدارية الحديثة في اداء اعمالهم؛ لتحقيق رسالة الجامعة، ويتطلب - ايضا - أداءات، وسلوكيات إدارية جديدة، ومميزة؛ من اجل نجاح منظومة التعليم الجامعي ككل (الناصر، ٢٠١٠: ٤١).

ولما كانت الجامعات تسعى إلى تحسين الأداء -وخاصة في إدارتها العليا- فيجب عليها استغلال قدرات المديرين فيها

بشكل فعال؛ مما يتطلب تنمية هذه القدرات؛ عن طريق تهيئة المناخ التنظيمي المشجع على الابتكار، وتوفيره؛ بحيث يدفع هذا المناخ المدير لتقديم أفضل ما لديه، منتهجاً أسلوباً جديداً للتفكير في كل أدائه الإدارية؛ ما ينعكس - بدوره - على تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومدير الإدارة الجامعية مطالب - في ضوء ذلك - أن يتحرك بفاعلية نحو نموذج إداري مؤهل للمنافسة بين الإدارات الأخرى، يدفعه نحو التفكير الاستراتيجي، وإداء المهام الإدارية بطريقة ابتكارية، متجاوزاً حدود الحاضر، ومعوقاته، وساعياً إلى تغيير إداري جذري؛ لبلوغ وضع أفضل لمستقبل الجامعة التي ينتمى إليها.

وعليه صار تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية - بما فيها الجامعات - القائم على دراسة طبيعة العلاقات بين الأفراد، ودرجة الثقة التنظيمية السائدة، يشكل عناية كبيرة في ادبيات الإدارة المعاصرة، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته، وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاية؛ وإنما بعدالة، وابداع، وابتكار؛ تعد من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات (الخطيب، ٢٠٠١: ١٤)

وفي إطار توجه جامعة الإسكندرية لتحقيق الجودة، والتميز؛ بغية الوصول إلى الميزة التنافسية، وتحقيق أعلى مستويات الأداء؛ انشئ مركز المنح، والابتكار، ونقل التكنولوجيا، الذي يسعى إلى دعم دائم لأعضاء هيئة التدريس، والباحثين، والطلاب، والعاملين بالجامعة، كما يسعى جاهداً - من خلال تلك الأنشطة، والفعاليات - إلى وضع نظام مستدام للابتكار (مركز المنح والابتكار ونقل التكنولوجيا، ٢٠١٢: ١)؛ ومن ثم فالإدارة الجامعية لا تتطلع إلى تحسين الأداء فحسب؛ بل إلى تحقيق الأداء الابتكاري في ضوء مستويات مختلفة من الثقة التنظيمية.

لذا حظى موضوع الثقة التنظيمية بعناية عديد من الباحثين، وعنوا بدراسة علاقته بمجموعة من المتغيرات الأخرى؛ منها: الأداء الإداري؛ مثل: دراسة (الحسيني واحمد، ٢٠٠٥) التي أكدت أهمية دور الثقة التنظيمية في تطوير الأداء الإداري، ودراسة (Yang, 2005) التي أكدت أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي؛ حيث

تجعل العاملين أكثر استعدادا للسعى نحو تحقيق اهداف المنظمة.

وفد أشار كل من: (Adams, Bessant, Phelps, 2006: 34) إلى ان الثقة التنظيمية - بما تتضمنه من

معنويات، ودوافع وعلاقات بين الأفراد - تعد من اهم أبعاد الإدارة الابتكارية: من حيث عدالة الحوافز، ومدى مكافأة العاملين بشكل جيد، وكذلك درجة تقبل الإدارة للأفكار المبتكرة، وتنظيمها، وتطبيقها داخل الإدارة الجامعية.

وقد تناولت دراسة (Vineburgh, 2010: 55-56) العلاقة بين الثقة التنظيمية، وبعض المتغيرات: التمكين

الإداري، ومقاومة التغيير، والصراع بين الأفراد، وتدعيم الابتكار، والفروق بينها في ضوء نوع المؤسسة، والعمر، والخبرة، ومستوى التعليم؛ والمستوى الإداري، وتوصلت الدراسة إلى أن اقوى معامل ثبات كان بين الثقة التنظيمية والابتكار، وان العلاقة بينهما موجبة.

كما حددت دراسة (معاينة واندوراس، ٢٠٠٩: ١٠٨ - ١١١) خمسة عناصر مؤثرة في الثقة التنظيمية (دقة

المعلومات وتوافرها؛ وفرص الابتكار، وتحقيق الذات، والسياسات الإدارية، والسلوك القيادي، والقيم التنظيمية السائدة)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجيء مجال الابتكار، وتحقيق الذات في المرتبة الأولى؛ لكونه حاجة ملحة للجامعة؛ لزيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل افضل، وهذا لا يتحقق إلا في وجود سياسات إدارية واضحة، وسلوكيات قيادية تتسم بالقوة، والثقة.

وبهذا نخلص إلى ان الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري متلازمان؛ الأمر الذى نتج عنه انه لا يمكن تحقيق الكفاءة،

ولا الفاعلية في التنظيم؛ إلا عندما يصل المديرون إلى القناعة بان الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل - إن لم يزد - عن

الجانب التقني؛ فالتزام الأفراد، وجودة ادائهم لا يمكن تحقيقه إلا بوجود الثقة بان التنظيم سيلبي احتياجاتهم، واهتمامهم.

مشكلة البحث:

تناولت بعض الدراسات موضوع الثقة التنظيمية؛ بوضع نماذج لبناء الثقة في بيئة العمل؛ مثل دراسات كل من: (Scott, 1981) (الغامدي، ١٩٩٠)؛ (Costigan liter, Berman, 1998) (رشيد، ٢٠٠٣)، (Paine,) (2003)، (Atkinson & Butcher, 2003)، (معاينة؛ اندوراس، ٢٠٠٩)، (Mancini, 2009)، وبعضها الآخر اجري بهدف تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية، وبين أنماط السلوك في المنظمات؛ مثل دراسات كل من: (حواس، ٢٠٠٣)، (الحوامدة، ٢٠٠٤)، (Adams, 2004)، (الصباغ، ٢٠٠٥)، (الفهداوي، ٢٠٠٥)، (صديق، ٢٠٠٦)، (Canipe, 2006)؛ (Puusa; Tolvanen, 2006)، (متعب؛ العطوى، ٢٠٠٨)، (طه، ٢٠١١)، (الحري، ٢٠١٢)، اقتصرت هذه الدراسات، والبحوث على دراسة بعض عناصر الثقة التنظيمية دون بعضها الآخر؛ مما يفقد نتائجها الشمولية، ويظهر الحاجة إلى ضرورة دراستها بصورة متكاملة، كما أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية، والأداء؛ مثل دراسة كل من: (الحسيني وأحمد، ٢٠٠٥)؛ (Yang, 2005) فقد تناولنا الأداء الإداري بصفة عامة، ولم تتناول دراسة الأداء الابتكاري؛ فلا توجد دراسة - في حدود علم الباحثة - تناولت طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري بصورة مباشرة - وهو ما يركز عليه البحث الحالي - إلا أن هناك بعض الدراسات التي تناولت علاقة الثقة التنظيمية بالعملية الابتكارية؛ مثل دراسة: (سليمان، الشربيني، المنسي، ٢٠١٠)، (Vineburgh, 2010)، (Rahimi, Damirchi, Seyyedi, 2011)، وتلك الدراسات التي استفادت منها الباحثة في تحديد ابعاد الأداء الابتكاري.

ومن ناحية اخرى، فأداء الجامعة دورها الأكاديمي يتوقف على كفاية الجهاز الإداري بها؛ فكلما كان الجهاز الإداري بالجامعة تسوده ثقة تنظيمية محببة، وإيجابية، كان أداء هذا الجهاز أكثر إبداعاً، وابتكاراً، وأكثر فاعلية في خدمة العمل الأكاديمي للعمل الجامعي؛ مما ينعكس - إيجابياً - على الكفاءة الداخلية، والخارجية للجامعة.

ومما أن الدور المؤسسي الذي يلعبه المدير الإداري - في الإدارة الجامعية على مختلف مستوياته - تزداد أهميته بدرجة

خاصة فيما يتعلق بتوفير محددات الثقة التنظيمية، والبيئة التنظيمية اللازمة للابتكار؛ لتأثيره المباشر في أهم الأبعاد اللازمة لخلق السلوك الابتكاري؛ فالمدير الابتكاري الذي تحتاجه كل منظمة يجب أن يحرص على تهيئة موارد بشرية تنافسية، وتمييزها مع ضرورة أن تتوفر فيه سمات القيادة التحولية؛ فينجح في خلق بيئة مواتية للابتكار، وتعزيزها مع تحمله المسؤولية؛ ليكون قادراً على ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد (ديب، فتيتي، ٢٠١٠؛ ١٢٧).

وفي إطار توجه جامعة الإسكندرية للجودة؛ والتميز في الأداء، 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 كوادرات إدارية لديها المعارف، والمهارات، والقدرات الابتكارية؛ لذلك فدعم الأداء الإداري الابتكاري في الإدارة الجامعية، وزيادة القدرات الابتكارية لدى المديرين؛ يزيدان من قدرتهم على صنع القرار، وتحديد الأهداف، ورسم السياسات، والأخذ بزمام المبادرة، والتطوير، وإيجاد البدائل المبتكرة لمشكلات العمل الجامعي المختلفة، والاختيار من بينها.

ومن ثم يسعى البحث للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما مستوى الثقة التنظيمية (الثقة الأفقية، الثقة الرأسية، الثقة بالإدارة العليا) للمديرين في الجهاز الإداري بجامعة

الإسكندرية؟

٢- ما مستوى الأداء الإداري الابتكاري (القدرة على حل المشكلات، سعة الاتصال الإداري، روح المجازفة، تشجيع

الابتكار، ودعمه) للمديرين في الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية

والأداء الابتكاري تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من ابعاد الثقة التنظيمية

والأداء الابتكاري تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من ابعاد الثقة التنظيمية

والأداء الابتكاري تعزى إلى المستوى الإداري الذى ينتمون إليه؟

٦- ما نوع العلاقة بين الأبعاد المكونة لمتغير الثقة التنظيمية، والأبعاد المكونة له، ومتغير الأداء الابتكاري، والأبعاد

المكونة له؟

أهداف البحث

تسعى الباحثة من خلال دراسة المشكلة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الاسكندرية.

٢- التعرف على مستوى الأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الاسكندرية.

٣- تحليل مدى اختلاف مستوى الثقة التنظيمية لدى المديرين بمتغيرات: عدد سنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي،

والمستوى الإداري الذى ينتمون إليه.

٤- تحليل مدى اختلاف مستوى الأداء الابتكاري لدى المديرين بمتغيرات: عدد سنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي،

والمستوى الإداري الذى ينتمون إليه.

٥- تحديد نوع العلاقة بين ابعاد الثقة التنظيمية، وابعاد الأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة

الإسكندرية.

٦- وضع مجموعة من المقترحات، والتوصيات؛ للارتقاء بمستوى الثقة التنظيمية، وتنمية الأداء الابتكاري لدى

مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الجوانب التالية:

١- الأهمية النظرية:

يعد موضوع الثقة التنظيمية من الموضوعات الحيوية في مجال السلوك التنظيمي؛ فهي مصدر اساس لجودة العلاقات الانسانية السائدة بين الأفراد داخل الإدارة الجامعية، وعنصر مهم في بقاء المؤسسات الجامعية على المدى الطويل، وكان ذلك محفزاً لكثير من الباحثين على إجراء عديد من البحوث التي توضح محددات الثقة التنظيمية، ونتائجها، وعلاقتها بعديد من المتغيرات، والسلوكيات داخل التنظيم الإداري، والملاحظ ان هذه البحوث لم تتناول علاقتها بالأداء الابتكاري؛ لذا جاء البحث الحالي ليحدد نوع العلاقة بين الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري؛ حيث يعد الابتكار مظهراً أساسياً من مظاهر أداء الإدارة الجامعية، يسمح بتفاعلها مع التغيرات العلمية، والمعرفية، والتكنولوجية الحديثة؛ وهذا ما تنشده الإدارات الجامعية التي تسعى إلى تحقيق الجودة، والتميز الإداري، والميزة التنافسية؛ وبذلك يسهم البحث في سد الفجوة في المكتبة الإدارية العربية التي لم تتناول العلاقة بين الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري.

٢- الأهمية التطبيقية:

١- تقديم حلول علمية تساعد متخذ القرار في تحسين مستوى كل من: الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري لدى

مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية؛ من خلال نتائج الدراسة الميدانية؛ والذي سينعكس - بدوره - على مخرجات

العمل الجامعي.

- ٢- مساعدة القيادات الجامعية في توفير بيئة عمل مناسبة لتحسين الأداء الابتكاري؛ من خلال تحديد عدد من المعايير، والمؤشرات التي تساعد في بناء الثقة التنظيمية داخل الإدارات الجامعية.
- ٣- توعية مديري الإدارة الجامعية بأهمية تطوير الأداء الإداري، وابعاده، وكيفية تشجيعهم الأفراد ذوى الأداء الابتكاري؛ للارتقاء بالإدارة الجامعية، وتحقيق اهدافها، ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- ٤- لفت انتباه القيادات الجامعية إلى واقع مستوى الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري، وتقييمهما، واتخاذ التدابير اللازمة لتطويرهما، وتحسينهما.

مسلمات البحث:

ينطلق البحث من المسلمات التالية:

- ١- الجامعة هي الوحدة المنوط بها التغيير، والتعديل، والتطوير، والجودة؛ إلا ان هناك جهازا إداريا مهما يؤدي هذه العملية؛ الا وهو الجهاز الإداري الممثل في: الإدارة الجامعية.
- ٢- موضوع الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري مرتبطان بالسلوك التنظيمي، ويتعلقان بالسلوكيات، والقيم، والاتجاهات، والبيئات التنظيمية؛ لذلك لا يمكن الاعتماد على نتائج دراسات، ولا بحوث سابقة اجريت في بيئات غير بيئة الدراسة - إدارة جامعة الإسكندرية - لأن مثل هذه الدراسات بمثابة دراسات حالة لا يمكن تعميم نتائجها.
- ٣- لكي يكون هناك جودة، وابتكار، وتميز، في نظام التعليم الجامعي؛ لا بد من وجود إدارة جامعية يسود بين أفرادها ثقة فيما بينهم، وبين رؤسائهم؛ وهذا - بدوره - ينعكس على اداء العاملين بالإدارة الجامعية؛ ليصير اداء غير تقليدي؛ وهذه ممارسات اساسية في نظام الجودة؛ لكي تصير إدارة جامعية مميزة تستطيع قيادة الجودة، والاعتماد الأكاديمي لكليات الجامعة، ومعاهدها المختلفة.

٤ - يعد الإداريون في الجامعة من العناصر الرئيسية، والفاعلة في تسيير العمل الجامعي، وتحقيق أهدافه؛ مما يلقي عليهم مسؤولية كبيرة، تتطلب امتلاكهم سلوكيات تنظيمية مطورة، تؤهلهم لأداء رسالتهم داخل الإدارة الجامعية بصفة خاصة، ورسالة الجامعة بصفة عامة.

مصطلحات البحث:

١ - الثقة التنظيمية **Organizational Trust**:

تعرفها الباحثة إجرائيا بأنها: سلوكيات إيجابية متوقعة، ناتجة عن شعور وأحاسيس بالثقة، يمكن أن يمارسها أحد الأطراف في سياق علاقات العمل تجاه طرف آخر، قد تكون أفقية؛ مثل: الثقة بين أفراد العمل وبعضهم، أو الثقة الرأسية التي تعني: ثقة الأفراد في المشرف المباشر، أو ثقة المديرون في الإدارة العليا في الجامعة، وتعتمد تلك العلاقة على إيمان الطرف الأول بصدق المعلومات، والأفعال التي يقدمها الطرف الثاني، وتتضمن الثقة التنظيمية - كما يحددها البحث - ثلاثة أبعاد:

الثقة الأفقية: المقصود بها: تلك العلاقات التعاونية المتبادلة، والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين؛ من حيث الاعتماد المتبادل، والاشتراك في الأفكار، والمعلومات، والاتصالات المفتوحة، بين جميع الأطراف؛ بما يسهم في تحقيق الأهداف، والغايات المشتركة.

الثقة الرأسية: وتعني: ثقة الأفراد في المشرف المباشر في العمل؛ من حيث: درجة عنايته، ودعمه، وتحفيزه إياهم، وتلبية احتياجاتهم الشخصية، ومدح جهودهم، ورفع روحهم المعنوية؛ بما يمتلكه من مهارات، وقدرات، تمكنه من إنجاز المهام المكلف إياها.

الثقة بالإدارة العليا: تعني: ثقة الأفراد العاملين بأهداف الإدارة العليا بالجامعة، وقراراتها؛ بما يعكس إيمانهم بان تلك

الأنشطة، والقرارات، والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع افراد الجامعة، فضلا عن مدى تطابق القيم، والمبادئ للأفراد، والجامعة، ودرجة امتلاك الإدارة العليا للمهارات، والقدرات التي تمكنها من إنجاز اعمالها.

٢- الأداء الإبداعي:

تعرفه الباحثة إجرائيا: الممارسات، أو الأفعال التي تؤدي إلى التطبيق الناجح للأفكار المبدعة في الإدارة الجامعية، وكل ما يرتبط بالعلاقات بين الأفراد اللذين يتفاعلون معا؛ لتحقيق اهداف الجامعة؛ أي انه: اسلوب، او طريقة جديدة غير مألوفة في العمل، او نظام مختلف غير تقليدي؛ للوصول إلى اداء افضل في ضوء التوجه لتطبيق الجودة، والتميز الإداري.

٣- الجهاز الإداري الجامعي:

هو الجانب الإداري في العملية التعليمية للجامعات؛ أي انه: كل من يؤدي عملا إداريا يخص الطلاب، واعضاء هيئة التدريس؛ ومعاونتهم، والباحثين في الدراسات العليا، والموظفين على مستوى كليات الجامعة، ومعاهدها، ومراكزها البحثية. فهو بمثابة الإدارة العليا للجامعة المسؤولة عن الأعمال الإدارية اللازمة لاستمرارية العمل الأكاديمي، والوظيفي للجامعة، كما يمثل الكيفية التي يمكن بها اختصار العلاقات، والاتصالات، وتسييرها، وتنظيمها داخل الجامعة، وخارجها، وخدمة العمل الأساس للجامعة في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع (العبادي، الطائي، الأسدي، ٢٠٠٨: ٧٣).

حدود البحث:

١- الحدود الموضوعية: وفقا لطبيعة هذا البحث، وأهدافه، قسمت الثقة التنظيمية إلى ثلاثة ابعاد؛ وهي: الثقة في

الزملاء، والثقة في المشرف المباشر، والثقة في الإدارة العليا؛ للأسباب التالية:

• يعد هذا التقسيم الأكثر شمولية؛ حيث استخدم من قبل عديد من الدراسات السابقة؛ مثل دراسات كل من :

(Schoorman; Mayer; David, 2007) و (Ilter; Berman, 1998) و (Costigan; Canipe,) و (2006)، و (صديق، ٢٠٠٦)، و (سليمان، الشربيني، المنسي، ٢٠١٠)، و (متعب؛ العطوى، ٢٠٠٨).

• يساعد هذا التقسيم في ترتيب متغيرات الثقة التنظيمية ترتيباً سببياً، إلى جانب تركيزه على العلاقات، والتفاعلات بين المستويات الإدارية المختلفة في الإدارة الجامعية؛ بما يساهم في تحقيق أهداف البحث.

فيما يتعلق بالأداء الابتكاري؛ فقد حددت أبعاده الممثلة في: (القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار، ودعمه)؛ من خلال تحليل الدراسات السابقة في مجال الإبداع، والابتكار الإداري، إلى جانب ارتباط هذه الأبعاد - ارتباطاً كبيراً - بالأداء الإداري بصفة عامة، وإمكانية قياسها.

٢- الحدود البشرية: طبقة أداة البحث على عينة ممثلة من مديري العموم، ومديري الإدارة، ورؤساء الأقسام، والوحدات بإدارة جامعة الإسكندرية؛ طبقاً لدرجاتهم الوظيفية، ويتكون المجتمع الأصل من عدد (١٤١)، وقد اختيرت عينة عشوائية بلغ عددها (١٠٣)، بعد تطبيق المعادلة التالية لتحديد حجم العينة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) (Krejcie; Morgan, 1970: 607)

$$n = \frac{x^2 NP (1-P)}{D^2 (N-1) + X^2 P (1-P)} = \frac{(1.96)^2 \times 141 \times 0.5 \times (1-0.5)}{(0.05)^2 \times (141-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times (1-0.5)} = 103$$

حيث ان: n : حجم العينة.

N: حجم مجتمع الدراسة.

P: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع؛ وقد اعتبرتها الباحثة ٥٠ %، لأن ذلك

سوف يعطى أكبر حجم عينة ممكن.

D: درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به، وقد اعتبرتها الباحثة ٥%.

X^2 : الدرجة المعيارية (قيمة اختبار كاي^٢) المقابلة لمعامل الثقة الذي اختارته الباحثة وهو: ٩٥% عند درجة حرية =

١، وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوى ١,٩٦.

ويوضح جدول رقم (١) التالي حجم العينة ونسبتها إلى حجم المجتمع الأصل، طبقاً للمستوى الإداري، باستخدام

طريقة التوزيع المناسب؛ حيث تفترض هذه الطريقة في حساب عدد العينة أن يكون توزيعها يتناسب مع عدد المديرين في

المجتمع الأصل تبعاً للمستوى الإداري الذي ينتمون إليه، وعليه فقد تم حساب قيمة الجزء عن طريق قسمة ١٠٣ (حجم

العينة) على ١٤١ (المجتمع الأصل) = ٠,٧٣٠٤٩٦، وتم ضرب قيمة هذا الجزء في العدد الفعلي للمجتمع الأصل داخل

كل مستوى إداري، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١)

حساب حجم عينة مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية،

طبقاً للمستوى الإداري الذي ينتمون إليه: (١)

م	المستوى الإداري	عدد المجتمع الأصل (٢)	قيمة الجزء	العدد المطلوب	حجم العينة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) (بعد التقريب)
١	مدير عام	٢١	٠,٧٣٠٤٩٦	١٥,٣٤٠٤٢	١٥
٢	مدير إدارة	٧٩	٠,٧٣٠٤٩٦	٥٧,٧٠٩١٨	٥٨
٣	رئيس قسم	٤١	٠,٧٣٠٤٩٦	٢٩,٩٥٠٣٤	٣٠
	الإجمالي	١٤١	٠,٧٣٠٤٩٦	١٠٢,٩٩٩٩	١٠٣

٣- الحدود المكانية: الجهاز الإداري (مبنى إدارة الجامعة) بجامعة الإسكندرية.

٤- الحدود الزمانية: طبقت أداة الدراسة في نهاية العام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١٣.

(١) الجدول من إعداد الباحثة.

(٢) المصدر: إدارة جامعة الإسكندرية، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة: ٢٠١٣/٢٠١٢.

منهج البحث. وأدواته:

استخدم البحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على فحص الموقف المشكل، وتحديد المشكلة، ووضع الفروض؛ وتسجيل الافتراضات التي بنيت عليها الفروض؛ واختيار المفحوصين، ووصف النتائج وتحليلها، وتفسيرها في عبارات واضحة، ومحددة.

وتستلزم طبيعة مشكلة البحث الحالية استخدام الدراسات الارتباطية؛ كأحد أنواع بحوث المنهج الوصفي؛ لتعيين إلى أي حد ترتبط متغيرات البحث (الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري)، أو بعبارة أخرى إلى أي حد تتفق التغيرات في أحد العوامل مع التغيرات في عامل آخر؛ فقد ترتبط المتغيرات مع بعضها ارتباطا كبيرا، أو لا ترتبط كلية، ويتوقف الارتباط - بصفة عامة - على الدرجة التي تصاحب فيها الزيادة، أو النقصان في أحد المتغيرين بزيادة، أو نقصان في المتغير الآخر؛ سواء أكان في نفس الاتجاه أم الاتجاه المضاد؛ وذلك النوع من الدراسات يفيد في التنبؤ، ودراسة السبب والنتيجة. (دالين، ٢٠١٠: ٣٥٩-٣٦٠).

وعليه، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ من خلال الإجراءات التالية:

١- عرض الدراسات والبحوث في مجال إدارة الأعمال، والإدارة التربوية التي تناولت كلا من؛ الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري، وتحليلها؛ للوقوف على طبيعة كل منهما؛ من حيث؛ المفهوم، والأبعاد، والممارسات.

٢- بناء أداة البحث؛ وهي عبارة عن مقياس يتكون من محورين:

المحور الأول: يهدف إلى قياس مستوى الثقة التنظيمية (الثقة الأفقية، والثقة الرأسية، والثقة في الإدارة العليا) للمديرين في الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية.

اعتمدت الباحثة في بناء مقياس الثقة التنظيمية على عدة مقاييس تتفق وطبيعة أبعاد الثقة التنظيمية التي اعتمد

عليها؛ البحث منها: مقياس (Scott, 1981)؛ وهو من أوائل المقاييس التي حاولت قياس مستوى الثقة التنظيمية، ومقياس (Daley & Vasu, 1998) ومقياس (Mc Knight & Choudhury & Kacmar, 2002) ومقياس (Yang, 2005) وترجمت تلك المقاييس للعربية، وعدلت صياغة بعض العبارات بالحذف، بالإضافة بما يتفق وطبيعة مجتمع الدراسة وأيضاً التحليلات المستخلصة من الإطار النظري للبحث.

والمحور الثاني: ويهدف إلى قياس مستوى الأداء الابتكاري (القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار، ودعمه) للمديرين في الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية.

اعتمدت الباحثة - في بناء هذا المحور - على تحليل الدراسات، والبحوث السابقة في مجالات الابداع، والابتكار الإداري، والأداء الإداري، والاستفادة من أدوات بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث؛ حيث لم تتوصل إلى مقياس يقيس الأداء الابتكاري بطريقة مباشرة؛ وهذا في حدود علم الباحثة.

ثم عرضت الصورة شبه النهائية^(٣) للمقياس - بمحوريه - على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الميدان^(٤)، وادخلت التعديلات اللازمة؛ طبقاً لمقترحات هيئة المحكمين التي تضمنت إعادة صياغة كثير من العبارات من الناحية اللغوية، وحذف بعض الفقرات المكررة؛ من حيث المعنى. وبناء على هذه التعديلات، صار مقياس الثقة التنظيمية - في صورته النهائية -^(٥) مكوناً من (٤١) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، ومقياس الأداء الابتكاري مكوناً من (٣٢) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وبين الجدول التالي توزيع فقرات المقياس على الأبعاد المختلفة لكل من: الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري.

جدول (٢)

(٣) انظر ملحق رقم (١).

(٤) انظر ملحق رقم (٢).

(٥) انظر ملحق رقم (٣).

عدد فقرات المقياس موزعة على محاور الثقة التنظيمية،
والأداء الابتكاري، حسب أبعاد كل منهما

عدد الفقرات	الأبعاد	المحاور
١٣	الثقة الأفقية	الثقة التنظيمية
١٥	الثقة الرأسية	
١٣	الثقة في الإدارة العليا	
٤١	مجموع فقرات المحور	
٩	القدرة على حل المشكلات	الأداء الابتكاري
٨	سعة الاتصال الإداري	
٧	روح المجازفة	
٨	تشجيع الابتكار، ودعمه	
٣٢	مجموع فقرات المحور	
٧٣	مجموع فقرات المقياس	

فروض البحث:

تسعى الباحثة الى اختبار صحة الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من ابعاد الثقة

التنظيمية (الأفقية، الرأسية، الثقة في الإدارة العليا الجامعية) لصالح الاتجاه الإيجابي.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من ابعاد الاداء

الابتكاري (القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار، ودعمه) لصالح الاتجاه

الإيجابي.

الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في ابعاد الثقة التنظيمية، والأداء

الابتكاري تعزى لمتغيرات (المستوى الإداري، المؤهل الدراسي، الخبرة)، ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة الأفقية، والثقة الرأسية، والثقة بالإدارة العليا)، وأبعاد الأداء الابتكاري (القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار، ودعمه)؛ تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة الأفقية، والثقة الرأسية، والثقة بالإدارة العليا)، وأبعاد الأداء الابتكاري (القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار ودعمه)؛ تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة الأفقية، والثقة الرأسية، والثقة بالإدارة العليا)، وأبعاد الأداء الابتكاري (القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار، ودعمه)؛ تعزى إلى المستوى الإداري الذي ينتمون إليه.

الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية؛ بوصفها متغيراً مجملًا، أو أحادي البعد، والأداء الابتكاري؛ بوصفه متغيراً مجملًا، أو أحادي البعد.

متغيرات البحث، والنموذج الإحصائي:

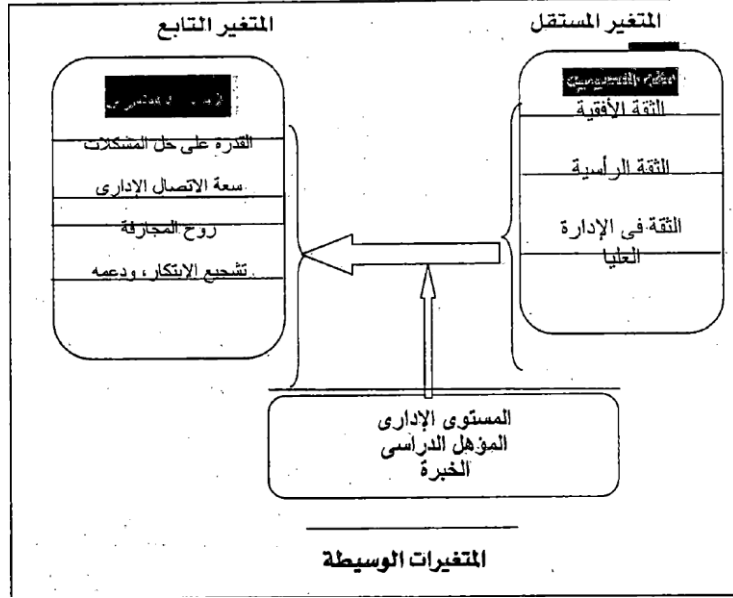
تسعى الباحثة إلى دراسة متغيرات البحث المستقلة، والتابعة، والوسيط، على النحو التالي:

١- المتغير المستقل؛ وهو المتغير الذي يراد معرفة أثره، ويمثل المتغير المستقل في البحث: الثقة التنظيمية؛ من خلال ثلاثة أبعاد: الثقة الأفقية، والثقة الرأسية، والثقة بالإدارة الجامعية.

٢- المتغير التابع: وهو المتغير الذي يراد معرفة تأثيره، ويمثل المتغير التابع في البحث: الأداء الابتكاري؛ من خلال أربعة أبعاد: القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار ودعمه.

٣- المتغيرات الوسيطة: وتمثل في البحث: المستوى الإداري، والمؤهل الدراسي، والخبرة، ويمكن تحديد العلاقة بين

متغيرات البحث في النموذج التالي:



شكل (١): نموذج متغيرات البحث

وقد تم تبويب البيانات، وجدولتها، وتحليلها؛ باستخدام برنامج (SPSS 21) Statistical Package for

Social Sciences وقد استعانت الباحثة ببعض الأساليب الإحصائية، الوصفية، التحليلية؛ لاختبار صحة الفروض

على النحو التالي:

١- المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري؛ والنسبة المئوية للمتوسط لترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية.

٢- معامل الفا لكرونباخ لثبات المقياس.

٣- معامل الارتباط لبيرسون؛ لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية (المتغير المستقل)، والأداء الابتكاري (المتغير

التابع)، ومعنويتها.

٤- تحليل التباين الأحادي، مربع ايتا لقياس حجم التأثير.

القسم الأول: الدراسة النظرية

المبحث الأول: الثقة التنظيمية Organizational Trust

من خلال مراجعة الكتابات التربوية في مجال الإدارة بصفة عامة، والإدارة التربوية بصفة خاصة؛ اتضح للباحثة انه لا يوجد اتفاق حول مفهوم الثقة التنظيمية؛ ومن ثم اختلفت تفسيراتها، وتعددت تعريفاتها الواردة في الدراسات، والبحوث الإدارية المختلفة؛ وبذلك يمكن القول: إن مفهوم الثقة التنظيمية مرتبط بالتنظيم الإداري الذي تنتمي إليه، وينطبق على كافة المنظمات الموجودة في المجتمع؛ سواء اكانت عامة، ام خاصة، ربحية، ام غير ربحية، وتتمثل الأخيرة - على سبيل المثال - في المنظمات الخدمية التعليمية؛ كالمدارس، والجامعات؛ فهي تعتمد - بشكل كبير - على نوع الثقافة التنظيمية السائدة.

١ - مفهوم الثقة التنظيمية:

تزايدت العناية بالثقة التنظيمية، في الثمانينيات بشكل ملحوظ؛ نتيجة توالي البحوث التي تناولت هذا الموضوع؛ فقد أشار (Scott, 1981) إلى ان السبب الرئيس للعناية بدراسة الثقة هو الدور الذي تسهم به في زيادة فاعلية المنظمة، ومعدل إنتاجيتها؛ فالمستويات المرتفعة للثقة تخفض من معدل الرقابة المطلوبة لتنظيم سلوك العاملين؛ وهذا يسمح للمنظمة بوضع الموارد المخصصة لآليات الرقابة في نشاطات اخرى، تنسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وتزخر الكتابات الأدبية في هذا المجال بعدد من الشواهد التي تشير إلى ان الثقة عامل محوري في تحقيق النجاح للمنظمات؛ فقد أكد "رشيد" (٢٠٠٣: ٣٣٩) ان الثقة شرط اساس للعلاقات الشخصية الإيجابية في مختلف السياقات؛ فهي تدل على التعاون، والاعتماد المتبادل، وفاعلية فرق العمل، وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وارتفاع مستوى الأداء

التنظيمي بشكل عام.

ويتوقف شعور الأفراد داخل التنظيم بالثقة على تطور التفاعلات بينهم؛ فالثقة التنظيمية لا توجد فجأة؛ فهي تبنى مثل الجدار المبنى بالطوب، طبقة تلو الطبقة؛ فهي مشروع يكتمل؛ عن طريق مشاركة الخبرات، والعمل الجماعي الذي يؤدي إلى إنجاز المهام الرئيسية؛ فيكتمل الجدار؛ لتصير الثقة هي الأساس لفرق العمل الناجحة. (Mancini, 2009: 10)

(10)

وأشار (Hulsart & Mc Carthy, 2009: 105) إلى ان الثقة التنظيمية مفهوم متعدد الابعاد؛ لأنه يشمل جميع الافراد في المنظمات؛ باختلاف مستوياتهم الوظيفية، ودرجاتهم العلمية، وخلفياتهم الاجتماعية، كما يشمل طبيعة مخرجات تلك المنظمات، وتداعياتها؛ فالثقة في القيادة لا يمكن فهمها بالوضوح الكافي إلا في ضوء ملكات القادة، وصفاتهم التي تعد مخرجا من مخرجات الموقف القيادي.

وتتضمن الثقة التنظيمية سلوكيات متوقعة، يمكن أن يمارسها احد الأطراف (الطرف الواثق Trustor) في سياق علاقات العمل تجاه طرف آخر (محل الثقة Trustee) قد يكون فردا، او جماعة، او منظمة. وتعتمد تلك العلاقة على إيمان الطرف الأول بصدق المعلومات، والأفعال التي يقدمها الطرف الثاني؛ ومن ثم فهي تحمل المخاطرة التي يتعرض لها الطرف الواثق (الحسيني واحمد، ٢٠٠٥: ٢٦).

وأكد ذلك كل من: (Starnes, Truhon, Mc Carthy, 2010: 5-6) من أن هناك عناصر أساسية لتحديد الثقة التنظيمية، وخصائص الشخص الواثق (Trustor)؛ وخصائص الشخص محل الثقة (Trustee)، واخيرا تقبل المخاطرة؛ تلك العناصر التي تحدد مستوى الثقة السائد بالمنظمة؛ وهذا ما يوضحه الشكل رقم (٢).

١- خصائص الشخص محل الثقة الممثلة في: القدرة؛ وتعني: كفايات ذلك الشخص في تحديد الأهداف التنظيمية،

والعناية بالآخرين، ومساعدتهم، والنزاهة؛ بمعنى درجة امتلاكه القيم المرشدة للسلوك.

٢- الموقف السائد، ودرجة تقبل المخاطرة؛ فهي التي تختبر مستوى الثقة؛ بمعنى آخر: كلما زاد مستوى الثقة، قلت

درجة المخاطرة.

٣- درجة استعداد الطرف الواثق.

٤- نوعية المخرجات؛ سواء أكانت إيجابية، ام سلبية، تزيد مستوى ثقة الشخص محل الثقة، ام تقلله.

واضاف كل من: (Schoorman; Mayer; David, 2007: 347) ان علاقات الثقة تنطوي على قدر من

المخاطرة المحسوبة التي تحدد- بدورها -مدى الحيطة، والحذر في العلاقة بين الطرفين، كما ان إدراك كلا من الطرفين

المخاطرة مبني على مدى إيجابية المخرجات، او النتائج القائمة على درجة الثقة السائدة او سلبيتها؛ فإذا كان مستوى الثقة

اعلى من إدراك المخاطرة؛ فسيتمادى الطرف (الواثق) سوف يتمادى في علاقة الثقة مع الشخص (الموثوق به).

وفي هذا النموذج توجد تغذية راجعة نحو العوامل المولدة للثقة؛ فالمخرجات الإيجابية لعلاقة الثقة تزيد من حجم الثقة؛

مما يزيد من التفاعل بين الطرفين مستقبلا، والمخرجات السلبية تؤدي إلى انخفاض الثقة؛ ومن ثم تتوقف التفاعلات بين

الطرفين؛ لتعتمد على عوامل اخرى.

ويفهم من ذلك ضرورة توافر بعض السمات، والمهارات. والقيم الشخصية، والإدارية التي يتسم بها الطرف محل الثقة

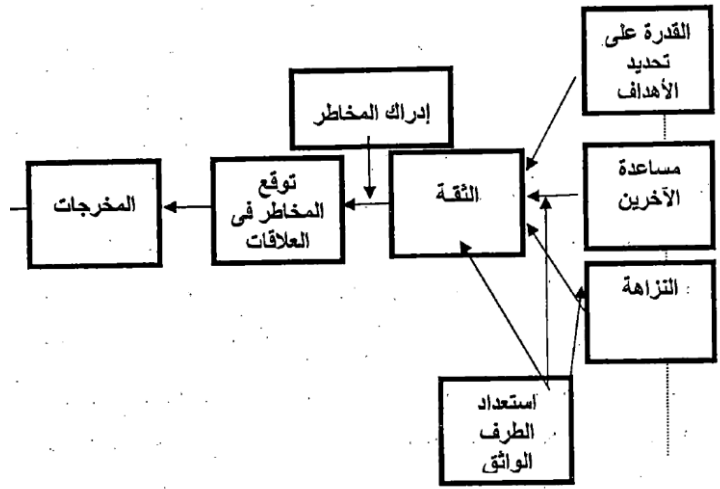
(القائد)؛ يمكن عرضها على النحو التالي:

- السمات الشخصية: الكفاية، والصدق، والأمانة، وقوة الشخصية، والعناية بالآخرين.

- المهارات الإدارية: العدالة التنظيمية، والجرأة في اتخاذ القرارات، وتحفيز الأفراد العاملين؛ بمقدار جهودهم داخل

التنظيم ماديا، ومعنويا.

عناصر إدراك الثقة للشخص محل الثقة (Trustee)



شكل (٢): نموذج الثقة التنظيمية

المصدر: (Starnes; Truhon; Mc Carthy, 2010: 5)

ويمكن تلخيص الثقة التنظيمية السائدة في المعادلة التالية: بيئة الثقة التنظيمية الناجحة = استعداد الطرف الوائق +

كفايات القائد محل الثقة + درجة المخاطرة؛ أي ان: الثقة التنظيمية للمديرين تعنى الدرجة التي يحمل فيها المدير اتجاهات

إيجابية نحو مصداقية، العاملين، وحسن نيتهم في ظل تبادل مواقف المخاطرة.

وبذلك يمكن القول ان الثقة عملية إدراكية داخلية بين طرفين (الوائق، والموثوق به)؛ وهذا يتطلب ان يعتقد الطرف

الوائق بحسن نوايا الطرف الآخر (الموثوق به)، وصدق افعاله، وتدفع هذه الزاوية النفسية بالسلوك الإنساني نحو إظهار

التيقن الواضح للطرف الآخر الذي يفترض أن كل واحد منهم يراعى مصلحة الآخر، ويحرص عليها، وكأنها مصلحة التي

يحرص عليها.

وعرفها "الفهداوي" (٢٠٠٥: ٦٩) بأنها: استعداد ذاتي، او رغبة طوعية صادرة من الرؤوس؛ للتوافق مع سلوكيات

غيره من الزملاء، او المشرفين، أو المديرين، في تعاملهم مع ظروف المخاطرة، والمواقف التي لا يمكن السيطرة عليها.

والثقة - كظاهرة مجردة - يمكن دراستها على مختلف المستويات، فالثقة على مستوى المنظمات تشير إلى الالتزام الجماعي، والتعاون من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية، والثقة على المستوى الفردي تعنى الاستعداد للتعاون، والالتزام التغييرات التنظيمية (Puusa, Tolvanen, 2006: 30).

كما ان الثقة التنظيمية اتجاه إيجابي، يحتفظ به أعضاء التنظيم كل منهم نحو الآخر، ويفترض ان الطرف الآخر سيعمل وفقا لقواعد اللعب النظيف، ولا يستفيد من ضعف الآخر؛ بل يمكن الاعتماد عليه في حالة الخطر. ويمكن ان تتولد الثقة لدى الأفراد، والمنظمات على السواء؛ برغم من اختلاف الآليات الأساسية في كل حالة؛ فهي تتكون وفقا للقيم، والمبادئ السائدة في التنظيم، وطبيعة عمل الأفراد، والروح المعنوية السائدة، والكفاية المهنية (Luoma-aho, et al., 2012: 12).

وبذلك تكون الثقة التنظيمية علاقة تبادلية؛ فهناك طرف يقدم ميزات، وفوائد للطرف الآخر؛ لأن الآخر قدم له ميزات، وفوائد في الماضي؛ لذا فهو يتوقع ان يفعل ذلك في المستقبل، كما تعني العلاقة التبادلية أن أحد الأطراف على استعداد ان يقدم مزيدا من الفوائد؛ لأنه يدرك تماما أنه سيحصل على ضعفها في المستقبل؛ أي ان مبدأ تبادل المنفعة غالبا ما يكون البداية في بناء الثقة؛ وهذا ما أكده (Paine, 2003:6) من ان تبادل المنفعة قد يكون من اساسيات تطوير الثقة بين الأفراد داخل المنظمات؛ لتصل إلى مرحلة النضج، والارتياح.

وأكدت "الحري" (٢٠١٢: ١٨٥) ان ممارسة الشفافية في التعليم العالي تؤدي إلى زيادة الثقة، وضمان القيم التنظيمية الإيجابية، والسياسات الإدارية السليمة، ومنع المحسوبية، والوساطة؛ للتأثير في الممارسات، والتوجهات الإدارية التي قد تكون في هذه الجامعات؛ وحيث إن الجامعات هي مصدر لمخرجات المجتمع العاملة؛ فتحقيق الشفافية في الجامعات سيؤدي إلى مزيد من الثقة؛ الأمر الذي سيساعد في تكوين مخرجات سليمة تمارس ما تعلمته في أماكن العمل، والمجتمع.

٢ - طبيعة الثقة التنظيمية:

تبين من خلال عرض المفاهيم السابقة، أن للثقة التنظيمية - كمفهوم - أكثر من بعد، ويمكن ان نستنتج طبيعة الثقة

التنظيمية، كما اوضحها كل من: (Zalabak, Ellis, Cesaria, 2000:5)، على النحو التالي:

● متعددة المستويات؛ وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن ان تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، او

فرق العمل التنظيمية، او في الإدارة العليا المنظمات، او بين المنظمات بعضها، وبعض (على سبيل المثال: كثقة

جامعة في جامعة اخرى).

● ذات جذور ثقافية؛ بمعنى ان الثقة ترتبط - بشكل وثيق - بالثقافة التنظيمية التي تعنى القواعد، والقيم،

والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.

● تعتمد على الاتصال؛ وهذا يعني ان الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري؛ مثل: توافر المعلومات الدقيقة،

وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين؛ والتي

تسمح بحرية تبادل الآراء، والأفكار.

● الديناميكية؛ فالثقة في تغير مستمر؛ فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة؛ ثم تستقر؛ كالبناء، وأخيرا تذوب

بين الأفراد داخل المنظمة.

● متعددة الأبعاد؛ وهذا يعني ان الثقة تتكون من عوامل متعددة؛ مثل: المعارف، والمستويات العاطفية، والسلوكية

التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.

وقد أشار (Tammy, 2002:4) إلى ان تحقيق الثقة التنظيمية - بكل ابعادها - يؤثر إيجابيا في المنظمة التعليمية

من عدة نواح:

● مناخ تنظيمي فعال.

- تقليل معدل دوران العمالة.
- ارتفاع اخلاقيات العاملين.
- جودة العلاقات بين العاملين، والمستفيدين من الخدمات التعليمية.
- زيادة معدل إنتاجية العاملين.
- انخفاض معدل غياب العاملين.

٣- أبعاد الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية مفهوماً واسعاً يمكن تقسيمه إلى أبعاد؛ حتى يمكن فهمه، ودراسته؛ سواء أكانت الثقة بين العاملين وبعضهم، أم ثقة العاملين في المشرف المباشر، أم ثقتهم في الإدارة العليا؛ فالمنظمات التي تسود أعمالها، وانشطتها، وعلاقتها معدلات عالية من الثقة؛ تكون أكثر نجاحاً، وتكيفاً، وابتكاراً؛ من المنظمات التي تنخفض فيها درجة الثقة.

وقد درست الثقة التنظيمية من قبل بعض البحوث، والدراسات ذات الصلة؛ في مستويين؛ الثقة بين الأفراد أنفسهم، والثقة في القيادة؛ فقد يثق العامل في رئيسه؛ ولكنه قد لا يثق في مؤسسته؛ لأن هناك علاقة عمل جيدة بينه، وبين القائد؛ مما يمكن العاملين من الوثوق فيه؛ بوصفه صديقاً، قبل ان يكون رئيساً (معاينة، و اندرواس، ٢٠٠٩: ٩٠).

وتناول بعض البحوث، والدراسات، الثقة التنظيمية في ثلاثة أبعاد - وقد حظيت بقبول عديد من الباحثين - وهى الثقة في زملاء العمل Trust Co- Worker؛ ويطلق عليها ايضاً: Interpersonal Trust، واطلقت عليها الباحثة (الثقة الأفقية)، و هناك الثقة في الرؤساء او المشرفين المباشرين، Trust Supervisors، وأطلقت عليها الباحثة (الثقة الرأسية)، وأخيراً الثقة في إدارة المنظمة ككل Trust in Organizational Management؛ واطلقت عليها: (الثقة في الإدارة العليا الجامعية). ويمكن توضيح هذه الأبعاد بالتفصيل على النحو التالي:

أولاً: الثقة الأفقية (الثقة في زملاء العمل):

ويقصد بها: تلك العلاقات التعاونية المتبادلة، والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين؛ من حيث: الاعتماد المتبادل، والاشتراك في الأفكار، والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف؛ بما يسهم في تحقيق الأهداف، والغايات المشتركة.

وترتكز الثقة بين الأفراد على العلاقات التعاونية، والاتصالات المفتوحة داخل المنظمة؛ مما يعكس درجة تطابق القيم، والمبادئ بين الطرفين؛ حيث تعتمد تلك العلاقات المتبادلة بين الطرفين على توقع كل طرف من طرفي العلاقة؛ انه سيتصرف بأسلوب أخلاقي دون وجود نية لإيقاع الأذى بالطرف المقابل؛ ومن ثم يمكن النظر إلى الثقة بين الأفراد على أنها تقوم على عنصر أساس؛ ألا وهو: الاعتماد المتبادل الإيجابي داخل العمل القائم بس شخصين، فاكتر.

وفي محاولة فهم العلاقات مع الآخرين داخل المنظمات أشار (Yang, 2005: 35) إلى أن يمكن ان نفسر نفس الإجراء من نفس الشخص بصورة مختلفة؛ بناء على مستوى ثقة الفرد في الطرف الآخر؛ من خلال سياق العمل.

وأشار "الغامدي" (١٩٩٠ : ١٠) إلى ان اعلى درجات الثقة بين الأفراد هي الثقة المكشوفة Disclosure Trust، التي تعنى التوقعات بان الشخص في عملية الاتصالات إذا ما اظهر مشاعره، وآراءه، وقيمه للآخرين؛ فإنهم سيصغون إليه باحترام وعناية، ولا يستخدمون هذه المعلومات للإضرار به في المستقبل، وهناك درجات مختلفة من المكاشفة؛ تبدأ من الدرجة الأقل خطراً الممثلة في إظهار الآراء، إلى الأكثر خطورة الممثلة في المشاركة الوجدانية، والمشكلات الشخصية.

وتعد درجة المخاطرة في الثقة المكشوفة كبيرة جداً؛ وهذه المخاطرة تتمثل في ان يكون الشخص واضع الثقة عرضة لتصرفات الشخص الموثوق فيه. ويتوقف هذا النوع من الثقة على درجة الصداقة، وطبيعة المهام المتعلقة بالوظيفة. ومن الأفضل بين الأفراد في مجال العمل ألا تصل الثقة إلى هذه الدرجة؛ فالثقة هي التوقع الذى يحمله الفرد، أو المجموعة؛ بان

الوعود المكتوبة، او الكلامية من الآخرين سواء اكانوا أفرادا، ام مجموعات يمكن الاعتماد عليها في حدود سياق العمل.

واكد "رشيد" (٢٠٠٣: ٤٣٨) ان الثقة بين الأفراد، والمجموعات داخل المنظمة، عنصر مهم للغاية في تحقيق الاستقرار على المدى الطويل، وفي تحقيق مصالح اعضائها؛ بل إن علاقات الثقة تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات؛ ومن ثم فإنها تحسن العلاقات، وتبادل المعلومات، والآراء، والأفكار الابتكارية؛ مما يؤدي إلى توافر مقومات الأداء الابتكاري الذي تسعى الإدارة الجامعية إلى تطويره.

ثانيا: الثقة الرأسية (الثقة في المشرفين):

واطلق عليها (Yang, 2005: 34): الثقة الإشرافية؛ وتعنى ان المرؤوسين الذين يثقون في المشرفين المباشرين لديهم قناعة ان المشرفين لديهم المعارف، والمهارات اللازمة للتعامل مع المشكلات الموجودة في المنظمة؛ بما يسمح للمرؤوسين باتباع التعليمات التي يصدرها المشرف - في ضوء اختصاصاته، وطبيعة عمله - كما ان زيادة الثقة في المشرفين تقلل من الصراع الذي ينشأ عند التفاوض في حل المشكلات، او الذي ينتج من وجود خلافات حول اداء العمليات داخل فرق العمل.

فضلا عن ان الثقة في المشرفين المباشرين تؤثر في عديد من اتجاهات المرؤوسين، وسلوكياتهم؛ فعندما يكون مستوى الثقة عاليا؛ يكون المرؤوسين أكثر مساندة للسلطات، وللمؤسسات التي تمثلها تلك السلطات؛ والتي تؤدي إلى ان يسلك العاملون سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية (حواس، ٢٠٠٣: ٦٨).

واكد الصباغ (٢٠٠٥: ٦١) ان الثقة في المشرف المباشر، ما هي إلا توقع من جانب الفرد، او الجماعة بأن الكلمة، أو الوعد - سواء المكتوب، او الشفهي الصادر منه - يمكن الاعتماد عليه؛ لذا لكي يكون المدير محل ثقة؛ فلا بد من ان يحافظ على وعوده، وكلماته للآخرين، وأن يفعل ما يقوله؛ ومن هنا يمكن التنبؤ بالثقة من الخبرة السابقة في التعامل مع

الآخرين.

كما تتولد هذه الثقة - بين الأفراد، والمشرفين - عندما يطبق المشرفون مبدأ العدالة بجوانبها المختلفة؛ وهذا ما أكدته دراسة "حواس" (٢٠٠٣) من ان هناك علاقة موجبة قوية بين الثقة في المشرفين، والعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، والإجراءات، والتعاملات)؛ أي أن، العدالة هي أحد السلوكيات المطلوبة من قبل المشرفين؛ حتى تمكن المرؤوسين من الثقة فيهم.

وهناك بعض المؤشرات التي تزيد من درجة ثقة الأفراد العاملين في المشرف المباشر؛ مثل: الكفاية، والجدارة، والأخلاق؛ والانفتاح على المرؤوسين، والعناية بمصالحهم، واحتياجاتهم، والعمل على دعمهم، واخيرا التزام المشرف المباشر وعوده (سليمان؛ الشربيني؛ المنسي، ٢٠١٠: ٣٨٠ - ٣٨١).

ثالثا: الثقة في الإدارة العليا (الثقة في إدارة الجامعة):

وفي هذا البعد نعني بدراسة الثقة في إطار المنظمة والسلوك التنظيمي: لتحقيق أقصى استفادة منهما في حل كثير من المشكلات الإدارية، والتنظيمية ومن ناحية اخرى؛ فدراسة الثقة على مستوى المنظمة -إجمالاً- ينطلق من افتراض مفاده؛ أن الموظفين ينظرون إلى المنظمة؛ ككيان يرتبطون به بعلاقة تبادلية، وتكون هذه العلاقة التبادلية مبنية على تاريخ القرارات التنظيمية، ومثل هذا التاريخ يولد شعورا لدى الموظفين بالالتزام نحو المنظمة؛ حيث يصدر الموظفون تعميماتهم على المنظمة كلها؛ بناء على القرارات، والسلوكيات التي يتخذها ممثلو المنظمة في المستويات المختلفة، وفي هذه الحالة يبادل الموظفون مثل هذه القرارات والسلوكيات: باتجاهات، وسلوكيات تكون موجهة نحو المنظمة نفسها؛ وليس نحو الأفراد الذين يمثلونها (رشيد، ٢٠٠٣: ٤٤١).

وتعد الثقة في الإدارة العليا من العوامل المهمة في بناء العلاقات الإنسانية، وهو عامل اساس في المنظمات الناجحة؛

فقد أشارت البحوث التنظيمية الحديثة إلى أهمية الثقة في الإدارة العليا، والمشرف المباشر، وإلى الارتباط المهم بين المستويات العالية من علاقات الثقة، والمخرجات التنظيمية؛ بما في ذلك الفاعلية التنظيمية (الصباغ، ٢٠٠٥: ٦٢)

فهي تمثل توقعات الأفراد، أو الجماعات بان المنظمة التي يعملون فيها، يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد، أو الجماعات؛ بسبب كفاية النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات، والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وعدم المبالغة في عرض الحقائق (الحوامدة، ٢٠٠٤: ٦٧).

واضاف (Adams, 2004: 15) ان الإدارة العليا بالمنظمات يمكن أن تجعل الافراد، والمديرين، والمنظمات الأخرى يثقون فيها؛ معتمدة على ثقافتها، وسلوكيات الاتصال في العلاقات؛ ويمكن ان تصير قابلة للتأثر بأفعال الآخرين؛ اذا اعتقدت ان الفرد، او المجموعة، او المنظمة الأخرى، على درجة عالية من الكفاية، والصراحة، والصدق، والعناية، ويمكن ان يعتمد عليهم في تحقيق الأهداف، والمعايير، والقيم المشتركة.

ولذلك يمكن اعتبار الثقة بالمنظمة بانها شعور شامل باستحقاق المنظمة؛ ككيان لأن تكون مؤمنة وفقا لإدراك الموظف؛ أي: إيمان الموظف بان المنظمة ستلتزم وعودها، وستتخذ إجراءات لصالح الموظف، او على الأقل تكون غير ضارة به.

لذا يجب على المسؤولين في إدارات الجامعات المصرية، زيادة ثقة المرؤوسين في القيادة؛ وذلك من خلال: عدالة التعاملات بين القائد والمرؤوس، وإتاحة الفرص امام العاملين للاتصالات الرسمية، وغير الرسمية (طه، ٢٠١١: ١٢٦).

ممارسات الثقة في الإدارة الجامعية:

لخص (Paine, 2003) اهم الممارسات التي يمكن ان تؤديها الإدارة العليا؛ لكي تكتسب ثقة العاملين فيها؛ والتي

يمكن عرضها على النحو التالي:

- ١- الكفاية: الاعتقاد في ان الإدارة الجامعية لديها القدرة على فعل ما تقوله من تصريحات.
- ٢- السلامة: الاعتقاد في ان الإدارة الجامعية منصفة، وعادلة.
- ٣- الاعتمادية، والموثوقية: الاعتقاد في ان الإدارة الجامعة ستفعل ما تقول - إن لم تستطع اداؤه الآن - في المستقبل، وانها تعمل باستمرار، وإخلاص؛ لتحقيقه.
- ٤- الانفتاح، والصدق: وهذا البعد لا يشمل كمية، المعلومات ودقتها، التي يتم مشاركتها فحسب؛ ولكن -أيضا- كيفية إبلاغها بصدق، وبشكل مناسب.
- ٥- الاستعداد: على اساس ثقافتها، وسلوكيات الاتصال في العلاقات، والمعاملات، وتنمية الاعتقاد في ان شخصا آخر، او جماعة، او منظمة، قادرة على تحديد اهداف مشتركة؛ طبقا للأعراف، والقيم التنظيمية السائدة.
- ٦- العناية بالموظفين: وهذا يعنى العناية بمشاعرهم؛ والتعاطف، والتسامح، وتحقيق الأمن النفسي، والاجتماعي، والاقتصادي.
- ٧- العلمية: تحديد مقياس علمي يتفق عليه الجميع، يقيس مدى تحقق الأهداف المشتركة، ودرجة توافر المعايير، والقيم، والمعتقدات المرتبطة بثقافة الإدارة الجامعية؛ وهذا البعد يشير إلى مدى جودة الاتصال بين الإدارة، وزملاء العمل.
- ٨- عملية التأثير: الأسلوب الذى يستخدمه القائد في الإدارة العليا، الذى يملك السلطة الشرعية التي تؤثر في العاملين؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ٩- السيطرة، والضبط: يجب على الإدارة الجامعية ان يكون لديها درجة معينة من السيطرة على الأفراد العاملين؛ في ضوء مبادئ العدالة، والنزاهة.

المبحث الثاني: الأداء الابداعي

يعد الأداء الإبداعي أحد الأركان الأساسية المطلوبة في العمل الإداري، كما صار امراً ضرورياً، وجوهرياً؛ وليس امراً ثانوياً؛ وخاصة في الإدارة الجامعية التي تسعى إلى تحقيق الجودة، والميزة التنافسية؛ لتصير القدرة على الابتكار من أحد أهم المتطلبات التي يجب توافرها فيمن يتحمل مسؤوليه أداء هذا العمل، وحتى يمكن الوصول إلى تحديد دقيق لأبعاد الأداء الابتكاري؛ فلا بد من تحديد مفهومي: الأداء، والابتكار؛ لاستخلاص تلك الأبعاد. ويمكن توضيح هذه المفاهيم على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الأداء:

يشغل مفهوم الأداء مكانة رئيسة في الإدارة التعليمية عامة، والإدارة الجامعية خاصة؛ فهو يتعلق بإنجاز الأعمال، وتحسين النتائج الفردية، والجماعية؛ حيث يعد مدخل إدارة الأداء من المداخل الحديثة في الإدارة الجامعية المميزة؛ لذا لا بد من إدارته بطريقة جيدة، غير تقليدية.

وعرف "حمرون" (٢٠١١: ٩٦) إدارة الاداء بأنها: فكر، واسلوب يقوم على فهم واضح للمهام، والمسؤوليات، والتوقعات من قبل الإدارة، والعاملين؛ فهو متفق عليه، ويتبعه تواصل مستمر يتم - من خلاله - تخطيط اداء العاملين، وتنظيمه، وتوجيهه، وتقييمه، وتحسينه؛ لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف الشخصية، واهداف العمل، وتطويره؛ لإحداث التغييرات التي -من شأنها- تحقيق درجة اعلى من الإنجاز، والفاعلية، والكفاية.

ويمكن تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء الإداري على النحو التالي:

يعرف أداء الفرد Individual Performance بأنه: المدى الذي ينجز فيه الفرد هدفا مرتبطين بالعمل نوعاً، وكماً. وقد حدد (الدويلة، ٢٠٠٧: ١٠) ملامح الأداء الجيد في عدة عناصر؛ منها: إنجاز العمل بدقة، وسرعة، وانخفاض معدلات الغياب، والاستقرار الوظيفي، والتزام التعليمات، والإجراءات عند تنفيذ العمل، وتناسب كميات العمل التي يتم

إنجازها مع المعايير الموضوعية.

وعرفته "حسن" بأنه: درجة تحقيق، وإتمام المهام المكونة وظيفته الفرد؛ وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد

متطلبات الوظيفة، او يشبعها (حسن، ٢٠٠٠: ٢١٨).

ويعرف الأداء الوظيفي Job Performance بأنه: تفاعل سلوك الموظف، ويتحدد ذلك السلوك بتفاعل جهده،

وقدرته؛ وهذا يعنى: تنفيذ الموظف اعماله، ومسؤولياته التي تكلفه إياها المنظمة، او الجهة التي ترتبط وظيفته بها (متعب،

والعطوى، ٢٠٠٨: ٣١).

وأشار "الحوامدة" (٢٠٠٤: ٦٦) إلى أن الأداء الوظيفي مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن اداء الموظف

عمله؛ وتتضمن: جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال، والتفاعل مع بقية

اعضاء المنظمة؛ والتزام اللوائح التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.

وعرف "المصري" الأداء الإداري بأنه: كافة الجهود، والممارسات الإدارية التي يبذلها المدير؛ والتي يمكن ملاحظتها؛ من

خلال شواهد، وادلة محددة، وواقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة، والمهام، والمسؤوليات؛

بالأساليب، والطرق، والوسائل المناسبة، والمتفق عليها، في الوقت المناسب، وبالنوعية، والكفاية، والفاعلية المناسبين، وفق

معايير، ومؤشرات، وقواعد تقدير متفق عليها، مع ضمان استمرارية تحقيق ذلك (المصري، ٢٠٠٧: ٨).

ويجدر بنا - هنا - الإشارة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء؛ وهما: الكفاءة، والفاعلية، فتشير الكفاءة إلى النسبة

بين المدخلات، والمخرجات؛ فكلما كانت المخرجات اعلى من المدخلات؛ كانت الكفاءة اعلى؛ فهو مفهوم يرتبط

بالقدرة على أداء الأعمال؛ أي: مرتبط بالمهارات. اما الفاعلية فتشير إلى الأهداف المحققة من قبل المنظمة (عباس،

٢٠٠٢: ١٣٨).

واضاف "مصطفى" (٢٠٠٢: ٣) ان الأداء هو تعبير عن درجة بلوغ الفرد، او الفريق، او المنظمة؛ الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية؛ . اما الكفاءة: فهي القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، او تحجيمه؛ من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة، والجودة، والتكلفة. واما الفاعلية؛ فتتمثل في القدرة على تحقيق اهداف المنظمة؛ من خلال حسن اداء الأنشطة المناسبة؛ بمعنى اخر هل يحسن العاملون، وفرق العمل، والمديون اداء ما يجب ان يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟ او هل هناك أنشطة اخرى تؤدي دون داع، ولا مبرر؟ من ناحية اخرى: فمن الممكن ان تكون المنظمة فاعلة؛ لكنها لا تراعى الاستخدام الرشيد لمواردها في سعيها لبلوغ اهدافها، وفي هذه الحالة سيكون الأداء معيبا.

ويمكن القول: إن الأداء هو إنجاز الأعمال كما يجب ان تنجز؛ وهذا يعنى التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق اهداف المنظمة؛ من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته؛ حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق اهداف المنظمة.

ويمكن تقسيم اداء الإدارة إلى نوعين رئيسيين؛ هما: الأداء الداخلي، والأداء الخارجي؛ اما الأداء الداخلي فيقيم؛ من حيث توافر البيانات، والمعلومات الخاصة بالمنظمة، وفحص الوظائف والنشاطات المختلفة، وتقييمها. وأما الأداء الخارجي؛ فهو رؤية المنظمة، وتحليلها ككل؛ أي: تقييم المنظمة من الخارج؛ فهو - كمفهوم - يصف بوضوح كيف يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية في البيئة المحيطة بها (Siljanen, 2010: 7).

ثانيا: مفهوم الابتكار - الابداع:

تأتى اهمية دراسة الابتكار في التعليم العالي من المكانة، والتأثير الذى يمكن ان تحدثه الجامعات، والكليات داخل النظم التعليمية، ومن الدور الذى تؤديه في تطوير المعارف، وإدارة البحوث؛ بمعنى ان اداء الجامعات يؤثر في المعرفة، والاتجاهات، والقيم، والممارسات، في كافة مجالات المجتمع (كروبي، ٢٠٠٦: ٢٨٢).

وتتعدد المفاهيم الحديثة للابتكار؛ فهي متعددة، ومتشعبة، وموسعة؛ حيث تتضمن نشاطات ذهنية إدراكية مهمة في العمل الإداري؛ كاتخاذ القرار، والتفكير الناقد، وحل المشكلات؛ فعرّفه (Kaufman & Stemberg, 2006: 2) بأنه: التفكير الذي يتضمن إنتاج أفكار جديدة، واصيلة، تفرض نفسها في المجال الإداري.

ويمكن دراسة الابتكار من عدة زوايا مختلفة؛ طبقاً للهدف من دراسته، والفئة المستهدفة منه، والمجال الذي سيدرس فيه. وقد قسم (رفاعي، ٢٠١٢: ٣٩١) مفاهيم الابتكار؛ كما يلي:

● الابتكار كعملية Innovation as a process؛ ويعني: تطبيق ممارسات، وعمليات، وهياكل، أو اساليب تسعى إلى تحقيق مزيد من الأهداف التنظيمية؛ أي؛ تحويل الفكرة الجديدة إلى حقيقة واقعة ملموسة.

● الابتكار كنتيجة: Innovation as an outcome؛ ويعني؛ الاستخدام المبكر للفكرة الجديدة، وتحويلها إلى كيان ملموس على أرض الواقع.

● وعلى الجانب الآخر قسمه "كروبي" (٢٠٠٦: ١٠) إلى ثلاثة أوجه:

● الابتكار كتأثير Effect: حيث يظهر الابتكار في صورة محسنة، أو مادية؛ مثل الخطط والاستراتيجيات لحل المشكلات، أو طرح آراء، وأفكار، غير مألوفة.

● الابتكار كسبب Cause: ويعني ضرورة توافر القدرات، والمعرفة، والمهارات، والدوافع، والاتجاهات، والقيم، وسمات الشخصية، والبيئة التنظيمية المحفزة للابتكار.

● الابتكار كتفاعل Interaction: من الممكن ان تكون البيئة التنظيمية مواتية، أو غير مواتية؛ فالظروف المواتية تتوافر فيها عوامل تقبل غير المؤلف؛ كالتشجيع، والمعرفة، والتعامل مع نماذج السلوك الابتكاري، أو بيئة مقاومة، تعرقل الابتكار. والابتكار - كتفاعل - يعني انه يتضمن سمات شخصية لا تعبر عن نفسها في فراغ؛

ولكن داخل إطار العمل الذى تقدمه البيئة التنظيمية.

ويمكن القول: إن الابتكار عملية تتضمن سلسلة من المراحل؛ تبدأ بتعرف المشكلة التي تستثير تفكير الفرد، وتنتهى بتقديم الناتج الابتكاري؛ بما يؤدي إلى تقديم حلول، وافكار، ومبادرات، ومشروعات، تتصف بالتفرد، والحدائة في مجال العمل الإداري، تضع الإدارة الجامعية في مكانة تحقق الميزة التنافسية.

الفارق بين الإبداع، والابتكار في الإدارة:

غالباً ما يستخدم الابتكار (Innovation)، والإبداع (Creativity) في بعض الدراسات، والقواميس كمترادفين؛ وقد تطرق الباحثون لهما من زوايا مختلفة؛ تبعاً لتباين فلسفة كل منهم، ونظرة للابتكار، ويميز بعضهم بينه، وبين الإبداع، واعطوا لكل منهما مفهوماً خاصاً به.

والإبداع في الإدارة يعنى: القدرة على ابتكار اساليب، ووسائل، وأفكار مفيدة للعمل؛ بحيث تلقى هذه الأفكار، والأساليب، التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفز ما لديهم من قدرات، ومواهب؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ وهذا يعنى ان الإبداع ليس مجرد فكرة، ولا قرار؛ وإنما هو عملية تتضمن ثلاثة عناصر متداخلة، ومتشابكة لأقصى درجة؛ فالعنصر الأول: يتمثل في الفكرة القيادية، والرؤية المميزة للإداري، والعنصر الثاني: فيتمثل في تحريك مواهب الأفراد، والفريق، ومهاراتهم، والعنصر الثالث: يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة، وتحويلها إلى قنوات إنتاجية (الصيرفي، ٢٠٠٩: ٢٦١).

وأشار "القاعوري" (٢٠٠٥: ٩) إلى إن بعض الكتاب يعتقدون ان الإبداع يعد سبباً في الابتكار، ورأى آخرون ان الابتكار يولد أفكاراً إبداعية؛ أي: ان الإبداع يظهر في صورة تغيير إيجابي، لا يتعدى الأفكار النظرية؛ والتطبيق الناجح لهذه الأفكار يمكن اعتباره ابتكاراً حقيقياً.

فالمبدع هو شخص لديه أفكار جديدة يضعها على الورق في صورة مقترحات مثالية، أما المبتكر فهو الذي يمتلك أفكارا جديدة، وإبداعية؛ لكنه لا يكتفى بكتابتها على الورق؛ بل يغامر في تنفيذها طبقا لمخطط زمني دقيق، يستفيد منها التنظيم الإداري بطريقة مباشرة؛ فكأن الإبداع عملية لخلق الأفكار، في حين ان الابتكار تطبيق لهذه الأفكار في مجال العمل.

وهناك من يضع الفارق بين الابتكار والإبداع؛ حيث أشار "الديب" (٢٠٠٥: ٨٢) إلى ان الإنسان يمكنه ان يحقق الإبداع؛ ولكن قد يكون سبقه احد، او تساوى معه؛ فبذلك يكون مبدعا ولا يكون في ذلك ابتكار ولكنه عندما يصل إلى شيء مبدع لم يسبقه إليه غيره فهو الابتكار؛ فطريق الابتكار يمر بمحطة الإبداع؛ فكل مبتكر مبدع، وليس كل مبدع مبتكرا.

وقد وضعت "الريابعة" (٢٠١٢: ٥٨-٥٩) بعض المؤشرات القياسية لرأس مال الإبداع؛ يمكن عرضها على النحو التالي:

- تطرح المنظمة -بشكل مستمر- افكارا جديدة تتعلق بكيفية ادائها اعمالها.
- تعني المنظمة بتحويل المعلومات، والأفكار الجديدة إلى برامج عمل.
- تعالج المنظمة مشكلاتها بطرق مبتكرة.
- تسعى إلى اقتناص الفرص المتاحة لها؛ لتحقيق اهدافها .
- عدد براءات الاختراع المقدمة من قبل العاملين في المنظمة مرتفعة.
- تدعم المنظمة براءات الاختراع المقدمة من العاملين، وتسعى إلى تطبيقها.

وهناك بعض الممارسات التي أشار إليها (Suliman & Atallah, 2011: 3) التي يمارسها القائد التربوي، تؤدي

إلى تنمية الإبداع، والابتكار؛ وهي:

١. تشجيع المعلمين على تقديم افكارهم التي يجب ان يستمع اليها، ويحترمها.

٢. إيجاد وسائل اتصال فعالة بين المعلمين، تسمح بتبادل المعلومات، ومناقشة الأفكار.

٣. تشجيع المعلمين على مناقشة طريقة تحفيزهم بحرية؛ لتقديم أفكارهم الإبداعية.

٤. تقديم الدعم المعنوي، والمالي، ورعاية المبدعين، والموهوبين.

٥. إعطاء فرصة للمبادرات، والمشروعات، مع تحمل نتائج الفشل.

٦. تشجيع المعلمين على استقلال الشخصية.

اما الابتكار الإداري فهو تطوير الأفكار الجديدة، المبدعة، وتطويرها من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم في ضوء خصائص الوظيفة الموجودة في التنظيم الإداري؛ بهذا المعنى؛ فالأفكار المبدعة يمكن الاستفادة منها في العمليات،

والإجراءات، والسياسات، والطرق الخاصة بالعمل. (Gholamreza, Ghader, Hossein (2011:1764)

وقدد حدد (Luoma-aho, et al., 2012) ستة افتراضات يمكن ان تحقق الابتكار التنظيمي؛ وهي: المرونة

النفسية للفرد، والثقة بين الزملاء، والثقة التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية، والقيادة التحويلية، وتكنولوجيا المعلومات،

والاتصالات، والعلاقات الخارجية مع النظم الإدارية المشابهة، وقد وزعت هذه الافتراضات على المستويات الإدارية

المختلفة في الشكل رقم (٣)؛ كما يلي:



شكل (٣): افتراضات الابتكار التنظيمي طبقاً للمستويات الإدارية.

المصدر: (Luoma-aho, et al., 2012: 18)

ثالثاً: مفهوم الأداء الابتكاري، وأبعاده:

إن اعتماد أي منظمة - بصفة مطلقة - على الأنظمة، واللوائح الرسمية التي تحدد السلوكيات، والأدوار المطلوبة إلى الفرد يجعل من تلك المنظمة نظاماً اجتماعياً هشاً؛ لذا فإطلاق إمكانات الأفراد، وقدراتهم، والعناية بالنواحي الإبداعية؛ يعد من النقاط المهمة، والأساسية التي تعمل على تحقيق الفاعلية التنظيمية. وانطلاقاً من هذه الأهمية حددت (حواس، ٢٠٠٣: ١١) ثلاثة أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر في كفاءة أي منظمة، وفعاليتها؛ وهي:

- استقطاب الأفراد: وجود حافز قوى، وكاف لدى الفرد للانضمام، والاستمرار في المنظمة.
- أداء الأدوار الرسمية: التزام الفرد واجباته المحددة في وصف الوظيفة؛ والتي يطلق عليها؛ الأدوار الأساسية، أو

سلوكيات الدور الرسمي "Role Behaviors".

● الممارسات الاختيارية: ان يمارس الفرد بعض السلوكيات التعاونية، والابتكارية التلقائية، وهي تخرج عن الواجبات

المحددة في وصف الوظيفة؛ والتي يطلق عليها: سلوكيات الدور الإضافي "Extra- Role Behaviors". ومثل

تلك الممارسات تعمل على إيجاد السلوك الابتكاري.

ويمثل السلوك الابتكاري عملية خلق الأفكار الجديدة، والبعيدة عن السياق التقليدي في التفكير، واستحداث كافة

الطرائق، والأساليب التي -من شأنها- تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق، وذوى قيمة نافعة للمؤسسة التعليمية (الحجاي،

٢٠١٢: ٣١٤).

ويعد الأداء الابتكاري احد جوانب الإدارة الاستراتيجية؛ فلا يوجد ابتكار في ظل إدارة روتينية تقليدية؛ واکد ذلك

"الخطيب" (٢٠٠١: ١٦٩) من ان الإدارة الاستراتيجية تعنى: الانتقال بالممارسات الإدارية القائمة على العشوائية،

والروتين، والبداهة، والحدس، والتقليد؛ إلى الممارسات الإدارية القائمة على المشاركة في صنع القرار، والتغيير المخطط،

والابتكار، والمبادرة، واستثمار التكنولوجيا الحديثة، وتوظيف المعلومات؛ للتطوير، والتجديد، وكلها محددات الأداء

الابتكاري.

إن جوهر الأداء الابتكاري هو اداء افعال تؤدي إلى التطبيق الناجح للأفكار المبدعة في الإدارة الجامعية، وكل ما

يرتبط بالعلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون معاً؛ لتحقيق اهداف الجامعة؛ أي انه: اسلوب، او طريقة جديدة غير مألوفة

للعمل، او نظام إداري مختلف غير تقليدي؛ للوصول إلى أداء افضل في ضوء التوجه؛ لتحقيق الجودة، والتميز الإداري.

وتقييم الأداء -بصفة عامة -عملية واجبة، وضرورية؛ لإيجاد نوعية من الإداريين على مستوى فعال في الشؤون

الإدارية، ولتحقيق الجودة الإدارية، والوظيفية، ومن احد اهم الأهداف الأساسية من تقييم ادائهم الإداري؛ هو تشجيع

اداء الإداريين الجامعيين ذوى الابتكارية الإدارية، والمتوائم مع السياسات الجامعية؛ بما يحقق رسالة الجامعة، والحاجات

المهنية للكليات، وهيئات التدريس بها (عيداروس، عراقي، ٢٠١٢: ١٠٩).

وقد أكد "زين الدين" (٢٠٠٢) أنه من الضروري إعادة تصميم نظم تقييم الأداء المطبقة بالمنظمات بالشكل الذي يدعم أهداف الجودة، والتميز الإداري؛ لأن تقييم الأداء بالطريقة التقليدية قد يسبب بعض المشكلات المتعلقة بالأداء الابتكاري؛ والتي من بينها:

١- خلق الصراعات بين الأفراد؛ نتيجة التركيز على الأداء بصورة فردية؛ من منطلق تشجيع العمل الفردي، ونشر روح المنافسة بينهم، وعلى الجانب الآخر فمفهوم الجودة الذي يدعم الأداء الابتكاري يركز على مفهوم تنمية روح الفريق، والعمل الجماعي؛ لإنجاز العمل بكفاية، وفاعلية.

٢- عدم وجود تغذية راجعة للأفراد توضح مدى الإنجاز المتحقق في العمل؛ حيث لا يرغب معظم المديرين في مناقشة الأفراد في مستوى أدائهم الأعمال، ولا تحديد أوجه القصور، ولا الإنجاز لديهم؛ نظرا لضيق الوقت، أو عدم قناعتهم بأهمية مثل هذا التقييم.

٣- التوجه نحو تقييم جميع الأفراد بنفس الدرجة، والميل لإعطاء غالبية الأفراد التقييم نفسه؛ الأمر الذي يؤدي إلى عدم تشجيع الأفراد على الأداء المميز، ولا الابتكار في أداء المهام المرتبطة بالعمل.

ويفترض أن الموظف يتلقى صورة من نتيجة تقييم أدائه، ويطلب إليه أن يقدم خطة لتطوير أدائه، تتضمن: كيفية تخطيطه لتدارك نقاط ضعفه، وخطته المستقبلية متضمنة الوظائف، أو المواقع الوظيفية التي يطمح أن يشغلها، والخبرة التي يتطلع لاكتسابها (مصطفى، ٢٠٠٢: ٦).

وقد توصلت دراسة "عريبات" (٢٠١١: ٢٧٦) إلى أن وجود مستوى متوسط من الإبداع الإداري لدى الأفراد؛ يعمل على زيادة مستوى الأداء الوظيفي لديهم؛ حيث يسمح وجود الإبداع الإداري بوجود الأفكار الابتكارية الجديدة، ويدل على امتلاكهم القدرة على التغيير نحو الأفضل، والاستفادة من التجارب، والأخطاء السابقة؛ للوصول إلى مستوى

عال من الأداء الإداري؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية كلية.

وهناك مجموعة من الخصائص، والسمات التي تميز الأفراد ذوي الأداء الابتكاري؛ منها: القدرة على التخيل، وتحمل أكبر قدر من المخاطرة، فضلا عن الاستقلال، والمثابرة، والانفتاح، والطلاقة الفكرية، والمثابرة، والأصالة، والمرونة، واخيرا لابد من وجود الاستعداد الكامن لدى الفرد للتفوق، والتميز (عصفور، ٢٠٠٨: ٢١٤).

وهناك عدد من الخصائص التنظيمية التي تؤثر في الأداء الابتكاري؛ منها: مناخ العمل، والثقة التنظيمية، والهيكلة التنظيمي للمنظمة، وخصائص الوظيفة، والنمط القيادي السائد (حسني، ٢٠٠٤).

وبما ان الأداء الوظيفي -بصفة عامة- محصلة لمجموعة من العوامل؛ هي: الدافع والقدرة، والرغبة؛ فهذا ينطبق -ايضا- على الأداء الابتكاري. ويمكن توضيح هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء الابتكاري} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{الدافع}$$

وفي ضوء هذه المعادلة، وتعريف كل من: الأداء، والابتكار؛ تعرف الباحثة الأداء الابتكاري بانه: الممارسات، او التصرفات، التي يؤديها المدبرون؛ لتبني المبادرات، والأفكار، والأساليب، والإجراءات، والسياسات الإدارية الجديدة، وغير المألوفة الخاصة بالعمل، وتطويرها، ودعمها، وتطبيقها؛ مع تحمل نتائج الفشل؛ في ضوء قدراتهم الفكرية، ومعارفهم الفنية، وخبراتهم الإدارية داخل الإدارة الجامعية.

وتمكنك الباحثة من تحديد ابعاد الأداء الابتكاري في القدرة على حل المشكلات (القدرة)، والاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتحمل نتائج الفشل (الرغبة)، وتشجيع الابتكار، ودعمه (الدافع). ويمكن تفصيل هذه الأبعاد على النحو التالي:

١- القدرة على حل المشكلات:

هناك عديد من المشكلات التي تعترض المنظمات التعليمية؛ والتي تنجم عن وجود فجوة بين الواقع الفعلي للأداء، وبين الأهداف، والخطط، والاستراتيجيات؛ ولكن قليلا من مديري هذه المنظمات من يحاول -من خلال عملية البحث، والاستكشاف- خلق بدائل لم تكن معروفة من قبل؛ سواء أكان ذلك بالنسبة للإدارة التي يعمل فيها، ام لغيرها من الإدارات الأخرى؛ على ان تكون هذه البدائل من الحداثة، والجدة؛ بحيث تستحدث منهجا جديدا؛ لتضييق فجوة الأداء. لذا فمن الضروري لمديري الإدارات تعلم حل المشكلات بطريقة ابتكارية؛ ما يعنى تكييف التفكير، وتشجيعه؛ ليكون أكثر مرونة، وسلاسة؛ وهذا يتطلب تنمية المهارات، والقدرات الابتكارية في اكتشاف المشكلات التنظيمية، والتنبؤ بها، ووضع الحلول، والبدايل الاستراتيجية لها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها؛ بل هي التي نكتشفها، ونعمل على حلها. ويتطلب بناء الاستراتيجيات، وتنفيذها نوعا خاصا من القدرات التي يطلق عليها؛ القدرات الاستراتيجية، والابتكارية اللازمة لاختيار البدائل الاستراتيجية؛ وقد حددها (أبو قحف، ٢٠٠٥: ٢٣٩) في القدرات التالية:

١- السلوك المفتوح، ويتحدد بعاملين أساسيين؛ هما: المعلومات، والتصرفات الملائمة للتغيرات البيئية، مع الاستفادة من الخبرات السابقة، هذا فضلا عن المعلومات، والتصرفات المبتكرة. التي يتم التركيز على المستقبل

٢- القدرة على اكتشاف المشكلات، والتنبؤ بها.

٣- القدرة على الابتكار في حل المشكلات؛ أو بمعنى آخر: خلق الحلول الابتكارية للمشكلات.

٤- القدرة على مواجهة العوامل، والقيود السياسية، والاجتماعية المؤثرة في حرية المنظمات، او المفروضة عليها.

ويمكن تنمية المهارات، والقدرات الإبداعية، في صنع المشكلة؛ من خلال التشكيك، وإدارة التساؤلات؛ بشأن الواقع

الحالي في المنظمة؛ سواء اكان ذلك فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، ام العمليات، ام اساليب العمل (ديب؛ فتيحي، ٢٠١٠: ١٣٦).

وتتطلب القدرة على حل المشكلات -كبعد من ابعاد الأداء الابتكاري- أن يتمتع المدير بمهارات التخطيط الاستراتيجي؛ من حيث استخدام مصفوفة SOWT؛ أي تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات، وهذا ما يطلق عليه البعض؛ برنامج الابتكار الاستراتيجي (رفاعي، ٢٠١٢: ٣٩٨).

ولابد -أيضا- من استخدام استراتيجية العصف الذهني Brainstorming التي تعد من اهم اساليب حل المشكلات، وجوانبها المتعددة؛ بطريقة غير تقليدية؛ أي؛ ان التفكير يكون منصبا على الحلول غير المطروحة للمشكلة، ويمكن ان يكون العصف الذهني فرديا، او جماعيا؛ حيث يؤدي إلى توليد مجموعة من الأفكار الجديدة حول المشكلة، والتي يمكن مناقشتها، وتمحيصها؛ وصولا إلى حل مناسب للمشكلة، كما يمكن التفكير في مخاطر، الفكرة التي تم اختبارها، واحتمالات فشلها. (عصفور، ٢٠٠٨: ٢٢١).

وترتبط القدرة على حل المشكلات بمهارة اتخاذ القرارات؛ حتي يمكن اتخاذ القرارات الرشيدة؛ فيما يتعلق بتنفيذ اي من الأفكار الجديدة المقدمة من قبل الأفراد بالمنظمة، ويجب -أيضا- تدريب الأفراد على تقديم الابتكارات التي تتسم -ايضا- بالجودة؛ ومن ثم فيجب العناية بالجودة التي تظهر قدرات الأفراد، وقدرات المديرين على اداء العمل المتكامل، وتأكيد اهمية العمل في فريق؛ من خلال تنمية تلك المهارات.

٢- سعة الاتصال الإداري:

تعد مهارة الاتصال من المهارات الأساسية لدي المدير؛ لكي يكون مبتكرا، ولكي يستطيع تبادل الأفكار مع الغير، ويتضمن تدريب المديرين علي الابتكار -ايضا- تطوير اساليب العمل؛ من خلال استخدام احدث الأساليب

التكنولوجية، وتدريب الأفراد علي استخدامها.

ويعد الناتج الابتكاري محصلة لعملية تفاعل المدير، والعاملين؛ بحيث يؤثر كل منهما في الآخر؛ وهذا يتوقف على منظومة الاتصال السائدة في الإدارة الجامعية؛ حيث تظل الأفكار الابتكارية غير مجدية، ولا قيمة لها ما لم تصل إلى الآخرين بطريقة جيدة، وفي الوقت المناسب.

ويؤثر نمط الاتصال في المنظمة، وفي الحالة المعنوية للعاملين فيها، وينعكس على مستوى ادائهم وإنتاجيتهم؛ بما يحقق بشكل -أساس- بيان الواجبات، والأعباء الخاصة بعمل الأفراد، والطريقة الملائمة لإنجازه؛ إذ لابد للفرد من ان يحدد الهدف من العمل، والطريقة الأنسب لأدائه، وإنجازه (قرواني، ٢٠١٢: ٢١).

ويجب ان يكون أسلوب الحوار والاتصال -الذي تعرض من خلاله الأهداف، والتوقعات- بلغة واضحة، ذات معنى؛ من منظور قائد المؤسسة، وإلى اصغر موظف، ومن اصغر موظف إلى أعلى القيادات، ويتشارك كل من: المدير؛ والموظف في تحديد الأداء المطلوب، ويلتزم الموظف، او العامل ذلك (حمرون، ٢٠١١: ٩٥).

وهناك ضرورة لتأكيد التمييز بين افراد المنظمة؛ فهناك عديد من الأفراد في التنظيم الإداري، لا يمثلون جوهرها الأساس، في حين ان هناك مجموعة من الأفراد لديهم ابتكارات، وإبداعات، تستطيع -من خلالها- الإسهام في تحقيق التميز للمنظمة؛ وهذا يستوجب معاملة هذه الفئة بطريقة مميزة؛ الأمر الذي يشير إلى انه ليس جميع الموظفين يمتلكون المهارات الفريدة، ولا القيمة في المنظمة؛ مما سيترتب عليه تنوع مستوى ادائهم (الريابعة، ٢٠١٢: ٤٢).

٣- روح المجازفة:

هناك بعض المديرين لديهم بعض الأفكار، والمقترحات المطورة للعمل؛ ولكن لا ترى طريقها للنور؛ خوفا من فشلها، او من صرف الأموال على بحوث لا مجال لتطبيقها، او من المساءلة، والمحاسبية من قبل السلطات الإدارية العليا، او

مواجهة الأفراد الذين يقاومون التغيير؛ لذا فلا بد من ان يمتاز المدير بروح المجازفة، وتحمل المصاعب؛ لتطوير اداء الإدارة للأفضل.

ولابد من ان يتحمل المدير نتائج أي فكرة طالما انها تولد، وتنمو، وتكبر في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يتم القطع بعد بخطئها، ولا فشلها؛ فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح إلى حقائق ملموسة؛ فالابتكار قائم على الإبداع؛ لا تقليد الآخرين؛ لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة في تطبيق افكارهم، ويجب ان تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسة للعمل، وتصب في الأهداف الأهم (عصفور، ٢٠٠٨: ٢٢٤).

٤- تشجيع الابتكار، ودعمه:

رأي "العصيمي" (٢٠١٠: ١٨٣) ان دعم الأداء الابتكاري Supporting Innovation يتطلب من الإدارة مجموعة من الأدوار الإدارية، والتربوية والتي تتمثل في الكشف عن القدرات، والسمات الابتكارية لدى العاملين، وتوجيه كافة عناصر العملية الإدارية؛ لدعمها، ورعايتها؛ وفق تخطيط علمي، وتنظيم البيئة الابتكارية، وتوفير الإمكانيات اللازمة إياها، وتقديم الحوافز المادية، والمعنوية لأفكار العاملين، وإنتاجهم الابتكاري.

وهذا يعني أنه يجب ان يكون لدى المدير القدرة على اكتشاف الخبرات، والمهارات، والكفايات المميزة، والمتفردة لأفراد المنظمة، وتشجيعها، ودعمها؛ كما ان فهم مجموعة الأفراد التي تنتج افكارا جديدة، وتقديم إبداعات، او ابتكارات، او شيء مميز بالنسبة للمنظمة، كما انه لا يرتبط بكافة العناصر البشرية في المنظمة؛ وإنما يتواجد لدى فئة محددة منها وهناك إسهامات لهذه العناصر في تحقيق جوانب إيجابية بالنسبة للمنظمة؛ تتمثل في: تخفيض التكلفة، وتحسين العلاقات الخارجية، وتحقيق الميزة التنافسية، فضلا عن ان راس المال الفكري الذي لا يتحدد في مستوى إداري معين؛ إنما قد يتواجد في جميع المستويات التنظيمية (مصطفى، ٢٠٠٤: ٢٤).

لذا يجب على الإدارة تعيين الأفراد الأكثر ابتكاراً؛ وإبداعاً. وبرغم انه يمكن ان تكون هذه المبادرة مكلفة؛ فما لاشك فيه ان هذا يضحك دما جديا، ويجعل المبتكرين منتجين بصورة جذرية، كما يمكن ان يحفز العصارات الإبداعية للمنظمة، ويولد تدفقا لأفكار قد تحقق تقدما مفاجئا؛ لأنها تعتمد -أكثر- على جهود فردية لبعض الأفراد المبتكرين من ذوى الكفايات المميزة (رفاعي، ٢٠١٢: ٣٩٢).

وهذا يمثل نوعا من التحدي؛ فتعيين الفرد ذي الأداء المميز في المكان الذى يناسب خبراته، ومهاراته، يؤدي إلى إلهاب روح الابتكار لديه، وعلى الجانب الأخر تسكينه في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط؛ مما يترتب عليه أداء روتيني عادي، تضعيع فيه روح التجديد، والابتكار.

ويمكن ان يمنح المدير وقتا مفتوحا للاختراع؛ عن طريق بناء المرونة، والوفرة داخل موازنات البحوث، والتطوير، وايضا يتبنى تعديل نظام إدارة الأداء؛ لتشجيع الأفكار الجديدة ذات القيمة التي يكون مردودها طويل الأجل.

وقد يواجه المدير المقاومة من العاملين في إدارته، ومن الممكن ان يفضل المحافظة على الوضع الحالي، وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في إدارته، وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير، مما يترتب عليه الرغبة في المحافظة على اساليب الأداء، وطرقه المعروفة.

لذا يجب عليه اتباع استراتيجية الابتكار التدريجي Incremental وليس الابتكار الجذري Radical، ويمكن اتباع خرائط جانتي؛ لرفع درجة الأداء الابتكاري داخل المنظمات؛ لتقليل مقاومة العاملين في تطبيق الأساليب، والطرق الجديدة (رفاعي، ٢٠١٢: ٣٩٣).

وهذا ما أكده كل من: (Parida; Westerberg; Frisbamm, 2012: 289) فالابتكار التدريجي قد يؤدي إلى التحسين، والتطوير في العمليات، والخدمات الإدارية، ويمكن أن يستفيد المدير من تصورات العاملين،

والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الإدارة الجامعية؛ من طلاب، وباحثين، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، لإيجاد أفضل الحلول الممكنة؛ وهذا ما يعرف -أيضا- بأنشطة الابتكار المفتوح Open Innovation Activities، والتي تعد من مخرجات الأداء الابتكاري، وتلك الأنشطة تعد أفضل من أنشطة الابتكار الراديكالي.

ويعمل معظم المديرين تحت ضغط النتائج، وقد يفوتهم تشجيع المجهودات الناجحة؛ فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي؛ حتى يتبنى الموظف المهمة، ويحرص عليها، ويبدع فيها، والمفترض ان يقابل المدير الأفكار الإبداعية بذهن متفتح؛ لا بالنقد، ولا بتأخير الرد، ولا بإظهار رد فعل يحطم الأفكار الجديدة.

وخلاصة القول: يرتبط الأداء الابتكاري في العمل بخصائص عديدة؛ منها: الثقة التنظيمية بأبعادها الممثلة في الثقة في الزملاء، والمشرف المباشر، وفي الإدارة العليا، ولكن ارتباط الأداء الابتكاري بالشخص نفسه مهم أيضا؛ فلكي يكون مديرا ناجحا في عمله؛ لا بد من ان يكون ناجحا في فهم إمكاناته -أولا- قبل كل شيء.

إن ممارسة أي مهمة في أي موقع إداري يعد موظفا، ونجاحه، او فشله ينعكسان على الجهاز الإداري الذي يعمل فيه، وهناك فارق كبير بين الأداء التقليدي، والأداء الابتكاري؛ وإذا كان الابتكار هو المطلب الرئيس الذي ننشده؛ فعليه ان يحقق اهداف موقعه الوظيفي بطريقة تجعل إدارته تحقق التميز، والجودة، والميزة التنافسية؛ لأن العبرة ليست بالمجهودات التي تبذل؛ بل بالنتائج التي تحقق، وتنجز على ارض الواقع.

القسم الثاني: الدراسة الميدانية

أولا: عينة البحث

يشير المجتمع الأصل "Population" إلى مجتمع البحث الذي يشمل جميع المفردات، ويمكن سحب عينات بحثية منه؛ لصعوبة إجراء البحوث على جميع مفردات المجتمع الأصل، اما العينة "Sample" فتشير إلى شريحة ممثلة للمجتمع

الأصل، أي تشمل جميع خصائصه (علام، ١٩٩٩: ٢٣).

ويمثل المجتمع الأصل -في هذا البحث- جميع مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام بإدارة جامعة الإسكندرية، والذين بلغ عددهم (١٤٢)، طبقاً للإحصاء الأخير الصادر عن وحدة التنظيم والإدارة بجامعة الإسكندرية، وبعد تطبيق معادلة تحديد حجم العينة لـ (Krecie; Morgan) أصبح حجم العينة (١٠٣) ^(٦)، وقد وزعت أداة الدراسة على العينة المحسوبة، واستقر العدد النهائي على (٦٦) مدير ومديرة؛ أي بفاقد (٣٧) استمارة، ما يقدر بحوالي ٣٦%، بعد استبعاد الاستمارات غير المكتملة، فضلاً عن تلك التي فقدت لعدم ردها من قبل المديرين، أو لرفضهم التعاون مع الباحثة وتعبئة المقياس من بداية التطبيق.

ثانياً: الخصائص السيكومترية لأداة البحث

للتأكد من الصدق، والثبات الداخلي بين وحدات المقياس؛ اختيرت عينة الخصائص السيكومترية عشوائياً، وتكونت من (٣٠) -من خارج عينة البحث- من مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية (مدير عام -مدير إدارة- رئيس قسم) بإدارة جامعة الإسكندرية؛ للتحقق من صلاحية أداة البحث؛ التي تهدف إلى قياس مستوى الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري، وحساب مؤشراهما السيكومترية؛ من حيث معاملات: الصدق، والثبات.

١- الصدق: تم التأكد من صدق المقياس؛ بالعرض على المحكمين، وحساب التكرارات، والنسب المتوقعة لمرات الاتفاق على مفردات المقياس التي تراوحت ما بين (٨٠% إلى ١٠٠)، كما تم التأكد من صدق المقياس؛ عن طريق الصدق التمييزي Squared Multiple Correlation لمفردات المقياس ويوضحه جدول رقم (٣).

(٦) حددت كيفية اختيار العينة من المجتمع الأصل تفصيلاً في الحدود البشرية في بداية هذا البحث.

جدول (٣)

معاملات التمييز لمفردات محاور الأداة

الأداء الابتكاري								الثقة التنظيمية					
تشجيع الابتكار ودعمه		روح المجازفة		سعة الاتصال الاداري		القدرة على حل المشكلات		الثقة في الإدارة العليا		الثقة الرأسية		الثقة الافقية	
معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم
المفردة	التمييز	المفردة	التمييز	المفردة	التمييز	المفردة	التمييز	المفردة	التمييز	المفردة	التمييز	المفردة	التمييز
٠,٥٥٦	٦٦	٠,٧٨٤	٥٩	٠,٥٨١	٥١	٠,٧٦٧	٤٢	٠,٦٧٧	٢٥	٠,٥٦٢	١٣	٠,٦٣٨	١
٠,٧٠٣	٦٧	٠,٨٣١	٦٠	٠,٨١٢	٥٢	٠,٧٩٨	٤٣	٠,٧٣٠	٢٦	٠,٧٨٤	١٤	٠,٦٦٦	٢
٠,٧٨٣	٦٨	٠,٦٦٩	٦١	٠,٧٦٦	٥٣	٠,٩٠٤	٤٤	٠,٦٧٨	٢٧	٠,٨٣٤	١٥	٠,٧٣٠	٣
٠,٦١٠	٦٩	٠,٨٤٩	٦٢	٠,٦٨٨	٥٤	٠,٨٦٩	٤٥	٠,٧٠٦	٢٨	٠,٧٤٥	١٦	٠,٨٧٩	٤
٠,٨٤٨	٧٠	٠,٧٨٤	٦٣	٠,٧٩٣	٥٥	٠,٨٧٥	٤٦	٠,٧٢٠	٢٩	٠,٧١١	١٧	٠,٧١٧	٥
٠,٨٥٦	٧١	٠,٥٨٩	٦٤	٠,٦٧٠	٥٦	٠,٧٤٧	٤٧	٠,٧٩٩	٣٠	٠,٧٢٨	١٨	٠,٦٢١	٦
٠,٦٦٦	٧٢	٠,٨٠٢	٦٥	٠,٨٣٨	٥٧	٠,٨٨٣	٤٨	٠,٨١٢	٣١	٠,٧٥١	١٩	٠,٧٩٩	٧
٠,٨٠١	٧٣			٠,٧٩٢	٥٨	٠,٨٣٠	٤٩	٠,٨٤٣	٣٢	٠,٨٠٧	٢٠	٠,٧٣٨	٨
						٠,٨٥٢	٥٠	٠,٨١٣	٣٣	٠,٨١٢	٢١	٠,٣٧٥	٩
								٠,٨٤٤	٣٤	٠,٧١٧	٢٢	٠,٧٠٨	١٠
								٠,٧٨٩	٣٥	٠,٧١٨	٢٣	٠,٧٥٥	١١
								٠,٨٤٢	٣٦	٠,٧٣٢	٢٤	٠,٧٤٣	١٢
								٠,٧٩٢	٣٧				
								٠,٧٩٤	٣٨				
								٠,٧٥٢	٣٩				
								٠,٦٥٨	٤٠				
								٠,٥٨٤	٤١				

ويتضح من جدول (٣) ان قيم معاملات التمييز لمفردات محور الثقة التنظيمية قد تراوحت ما بين (٠,٣٧٥) -

(٠,٨٧٩)، ولحور الأداء الابتكاري ما بين (٠,٥٥٦ - ٠,٩٠٤) وهي قيم تدل على صدق المقياس.

وتم التأكد من صدق الأداة؛ بإيجاد "صدق التكوين"، الذي يشير إلى معامل الارتباط بين ابعاد المقياس، وبعضها،

وبينها وبين الدرجة الكلية؛ وهذا ما يوضحه جدول رقم (٤).

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية (ن = ٣٠)

الدرجة الكلية	تشجيع الابتكار	روح المجازفة	سعة الاتصال الاداري	القدرة على حل المشكلات	الثقة في الإدارة العليا	الثقة الرأسيية	الثقة الافقية	محاور الأداة
							١	الثقة الافقية
						١	**٠,٥٨١	الثقة الرأسيية
					١	**٠,٥٤٧	*٠,٣٩١	الثقة في الإدارة العليا
				١	*٠,٣٨٥	**٠,٥٤٧	**٠,٦٥٦	القدرة على حل المشكلات
			١	**٠,٦٢١	*٠,٣٨١	*٠,٣٧١	**٠,٤٢١	سعة الاتصال الاداري
		١	**٠,٦٦٤	**٠,٦١٩	*٠,٣٧٩	**٠,٥٩٨	*٠,٣٣٥	روح المجازفة
	١	**٠,٥٥٩	**٠,٥٤٥	**٠,٤٨٢	*٠,٤٠٤	*٠,٣٩١	*٠,٣٢٥	تشجيع الابتكار ودعمه
١	**٠,٧٩١	**٠,٨٣٨	**٠,٨٦٣	**٠,٨١٩	**٠,٤٦٩	**٠,٤٨٩	**٠,٥٢٧	الأداء الابتكاري

ملحوظة: قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣ وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) =

*٠,٣٦١ دالة عند مستوى (٠,٠١) * دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويتضح من جدول رقم (٤) أن قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين ابعاد المقياس، وبعضها، وبينها وبين الدرجة

الكلية اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)؛ مما يدل على صدق التكوين للمقياس، والعلاقة القوية بين الأبعاد، و بعضها وبينها، وبين الدرجة الكلية.

كما تم التأكد من "الاتساق الداخلي" لمفردات المقياس، والذي يشير إلى حساب معامل الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه المفردة، ثم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس، وهذا ما يوضحه جدول (٥).

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه المفردة لأداة البحث

محور الأداء الابتكاري								محور الثقة التنظيمية					
تشجيع الابتكار ودعمه		روح المجازفة		سعة الاتصال الإداري		القدرة على حل المشكلات		الثقة في الإدارة العليا		الثقة الرأسية		الثقة الأفقية	
معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة	معامل الارتباط	رقم المفردة
٠,٤٩٥	٦٦	٠,٧٥٨	٥٩	٠,٤٤٣	٥١	٠,٧٤٥	٤٢	٠,٩٠٤	٢٥	٠,٥٠٥	١٣	٠,٧٧٣	١
٠,٦٧٨	٦٧	٠,٨١٩	٦٠	٠,٦٧٩	٥٢	٠,٨٦٧	٤٣	٠,٩٠٨	٢٦	٠,٦٦٩	١٤	٠,٥٧٤	٢
٠,٦٩٣	٦٨	٠,٤٧٢	٦١	٠,٦٤٠	٥٣	٠,٨٧٢	٤٤	٠,٨٥٣	٢٧	٠,٧٨٥	١٥	٠,٦٣٩	٣
٠,٤٩٧	٦٩	٠,٨١٣	٦٢	٠,٦٠٠	٥٤	٠,٨٥٢	٤٥	٠,٨٥٠	٢٨	٠,٧٣٨	١٦	٠,٨٥٥	٤
٠,٨١٧	٧٠	٠,٧٥٣	٦٣	٠,٧٥٥	٥٥	٠,٨٤٢	٤٦	٠,٧٨٧	٢٩	٠,٧٧٦	١٧	٠,٧٣٦	٥
٠,٨٧٥	٧١	٠,٣٨٤	٦٤	٠,٥٨٢	٥٦	٠,٧٠٢	٤٧	٠,٧٧٠	٣٠	٠,٧٩٥	١٨	٠,٥٦١	٦
٠,٥٩٠	٧٢	٠,٧٢٣	٦٥	٠,٧٨٧	٥٧	٠,٩١٣	٤٨	٠,٨٩٠	٣١	٠,٨٨٨	١٩	٠,٩٢٠	٧
٠,٧٠٤	٧٣			٠,٦٤٧	٥٨	٠,٧٦٢	٤٩	٠,٩١٥	٣٢	٠,٨٩٩	٢٠	٠,٩٠٣	٨
						٠,٧٧٤	٥٠	٠,٧٧٦	٣٣	٠,٨٨٦	٢١	٠,٤٣٩	٩
								٠,٨٥٣	٣٤	٠,٦٥٠	٢٢	٠,٧٨٥	١٠
								٠,٨٧١	٣٥	٠,٩٠٣	٢٣	٠,٧٧٥	١١
								٠,٨٧١	٣٦	٠,٩٠٥	٢٤	٠,٦٩٤	١٢
								٠,٨٥٥	٣٧				
								٠,٩١٢	٣٨				
								٠,٧٩٨	٣٩				

								٠,٨٦٣	٤٠				
								٠,٨٥٥	٤١				

ويتضح من جدول رقم (٥) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة، ودرجة المحور الذى تنتمي إليه المفردة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ وهى (٠,٣٣٠)؛ مما يدل على الاتساق الداخلي لمفردات كل محور مع المحور الذى تنتمي إليه تلك المفردات.

٢- الثبات: ويشير إلى ثبات درجات المقياس، ومدى قياسه المقدار الحقيقي للسمة التي يهدف إلى قياسها؛ أي انه يعني الاتساق، أو الدقة في القياس، وقد تم التأكد من ثبات المقياس؛ بحساب "معامل ثبات الفا لكرونباخ Cronbach's Alpha؛ وذلك لمفردات كل محور على حدة مع حساب معامل الثبات الكلي للمحور، وفي كل مرة تحذف درجات إحدى العبارات من الدرجة الكلية للمحور الذى تنتمي إليها المفردة، ثم التأكد من ثبات الاستبانة الكلية؛ وهذا ما يوضحه جدول رقم (٦) .

جدول (٦)

معاملات ثبات مفردات محاور مقياس الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري

الأداء الابتكاري								الثقة التنظيمية					
تشجيع الاداء الابتكاري ودعمه		روح المجازفة		سعة الاتصال الاداري		القدرة على حل المشكلات		الثقة في الإدارة العليا		الثقة الرأسية		الثقة الافقية	
معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم
الثبات	المفردة	الثبات	المفردة	الثبات	المفردة	الثبات	المفردة	الثبات	المفردة	الثبات	المفردة	الثبات	المفردة
٠,٩١٨	٦٦	٠,٩٠٥	٥٩	٠,٩١٥	٥١	٠,٩٥٩	٤٢	٠,٩٦٠	٢٥	٠,٩٤٤	١٣	٠,٩١٩	١
٠,٩٠٦	٦٧	٠,٩٠٠	٦٠	٠,٩٠٧	٥٢	٠,٩٥٧	٤٣	٠,٩٥٩	٢٦	٠,٩٣٧	١٤	٠,٩١٨	٢
٠,٨٩٩	٦٨	٠,٩١٧	٦١	٠,٩١٠	٥٣	٠,٩٥٢	٤٤	٠,٩٦٠	٢٧	٠,٩٣٥	١٥	٠,٩١٥	٣
٠,٩١٣	٦٩	٠,٩٠٠	٦٢	٠,٩١٧	٥٤	٠,٩٥٤	٤٥	٠,٩٥٩	٢٨	٠,٩٣٨	١٦	٠,٩٠٩	٤
٠,٨٩٥	٧٠	٠,٩٠٧	٦٣	٠,٩٠٨	٥٥	٠,٩٥٤	٤٦	٠,٩٥٩	٢٩	٠,٩٣٩	١٧	٠,٩١٧	٥
٠,٨٩٥	٧١	٠,٩٢٠	٦٤	٠,٩١٨	٥٦	٠,٩٥٩	٤٧	٠,٩٥٨	٣٠	٠,٩٣٩	١٨	٠,٩٢١	٦
٠,٩٠٩	٧٢	٠,٩٠٤	٦٥	٠,٩٠٦	٥٧	٠,٩٥٣	٤٨	٠,٩٥٨	٣١	٠,٩٣٨	١٩	٠,٩١٢	٧
٠,٨٩٨	٧٣			٠,٩٠٨	٥٨	٠,٩٥٦	٤٩	٠,٩٥٧	٣٢	٠,٩٣٦	٢٠	٠,٩١٥	٨
						٠,٩٥٥	٥٠	٠,٩٥٨	٣٣	٠,٩٣٦	٢١	٠,٩١٢	٩
								٠,٩٥٧	٣٤	٠,٩٣٩	٢٢	٠,٩١٧	١٠
								٠,٩٥٨	٣٥	٠,٩٣٩	٢٣	٠,٩١٥	١١

								٠,٩٥٧	٣٦	٠,٩٣٩	٢٤	٠,٩١٦	١٢
								٠,٩٥٨	٣٧				
								٠,٩٥٨	٣٨				
								٠,٩٥٩	٣٩				
								٠,٩٦٠	٤٠				
								٠,٩٦١	٤١				
معامل ألفا للمقياس بدون حذف أي عبارة													
								٠,٩٦١	٠,٩٦٠	٠,٩٢٣	٠,٩٢١	٠,٩٢٥	٠,٩٢٤
معامل ثبات المقياس ككل - ٠,٩٦٧													

ويتضح من جدول (٦) ان قيم معاملات ثبات المفردات اقل من معامل ثبات المحور الذي تنتمي إليه المفردة؛ اي ان جميع المفردات ثابتة؛ وهذا يعني ان تدخل المفردة لا يؤدي إلى خفض معامل الثبات الكلي للمحور الذي تنتمي إليه المفردة، وقد بلغ معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة على التوالي (٠,٩٢٤ - ٠,٩٦٣ - ٠,٩٦١ - ٠,٩٦٠ - ٠,٩٢٣ - ٠,٩٢٤) وهي معاملات ثبات مرتفعة أيضا؛ مما يدل على ثبات الأداة، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩٦٧)

ومن الإجراءات السابقة تأكد للباحثة صدق المقياس وثباته، وصلاحيته لقياس ابعاد الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري، والمقياس في صورته النهائية تكون من (٧٣) مفردة^(٧) يجب عنها؛ عن طريق خمسة بدائل للاختيار طبقا لمقياس ليكرت الخماسي؛ وهي: مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جدا.

حيث تأخذ الاستجابات الخمس السابقة الدرجات (١،٢،٣،٤،٥) على الترتيب، وجميع العبارات مصاغة بصورة إيجابية؛ حيث تشير الدرجة العالية في كل محور إلى ارتفاع؛ او كثرة استخدام المديرين إياها، او تقبلها، اما الدرجة المنخفضة؛ فتشير إلى انخفاض، او قلة استخدام المديرين إياها، او عدم تقبلها.

ثالثا: تحليل النتائج وتفسيرها:

(٧) انظر ملحق رقم (٣).

١- الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى الثقة التنظيمية (الثقة الأفقية، الثقة الرأسية، الثقة بالإدارة العليا) للمديرين

في الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية؟

وقد تم صياغة الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من

ابعاد الثقة التنظيمية (الأفقية، الرأسية، الثقة في الإدارة العليا الجامعية)؛ لصالح الاتجاه الإيجابي.

وللإجابة عن السؤال والتحقق، من صحة الفرض؛ حسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات عينة

الدراسة، في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة الأفقية، الثقة الرأسية، الثقة في الإدارة العليا)، وظهرت النتائج على النحو

التالي؛

١- الثقة الأفقية (الثقة بين زملاء العمل):

جدول (٧)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على بعد الثقة الأفقية

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	% للمتوسط	الترتيب
١	توجد ثقة متبادلة بيني، وبين زملائي في العمل.	٤,٣٥	٠,٨٣	**١٣,١٧	٨٦,٩٧	١
٢	أعرف أن زملائي يتعاملون مع ما أقدمه من معلومات خاصة بالعمل؛ بسرية تامة.	٣,٩٢	٠,٨٦	**٨,٦٨	٧٨,٤٨	٧
٣	اعتمد على زملائي في الحصول على المساعدة إذا واجهتني صعوبات في إنجاز العمل.	٤,١١	٠,٩٦	**٩,٣٣	٨٢,١٢	٢
٤	يتعامل معي زملائي بإنصاف؛ عندما تواجهني مشكلة في العمل.	٤,١١	٠,٩٠	**١٠,٠٢	٨٢,١٢	٢ (مكرر)
٥	اعتمد على زملائي في العمل؛ لتنوع مهاراتهم، ومعارفهم.	٤,٠٣	٠,٨٦	**٩,٧٥	٨٠,٦١	٤

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	% للمتوسط	الترتيب
٦	يقدم زملائي في العمل العون، والمساعدة لشخصي، وليس لتحقيق مكاسب مادية، ولا معنوية.	٣,٨٦	١,١٨	**٥,٩٧	٧٧,٢٧	٩
٧	اعتقد أن افعال زملائي، وتصرفاتهم، تطابق اقوالهم.	٣,٤٢	١,٢٠	**٢,٨٦	٦٨,٤٨	١٢
٨	اشعر ان معظم زملائي يحافظون على وعودهم.	٣,٤٢	١,١٥	**٢,٩٩	٦٨,٤٨	١٢ (مكرر)
٩	يقدم زملائي القدامى النصح، والمشورة في بعض الجوانب المتعلقة بالعمل.	٣,٧٩	١,١٤	**٥,٦٠	٧٥,٧٦	١١
١٠	اشعر ان احتياجاتي، ورغباتي المهنية مهمة بالنسبة لزملائي.	٣,٩٨	٠,٩٠	**٨,٨٦	٧٩,٧٠	٥
١١	تمتلك غالبية زملائي الكفاية في مجال تخصصهم.	٣,٨٠	٠,٨١	**٨,٠٧	٧٦,٠٦	١٠
١٢	اعتقد ان معظم زملائي يؤدون وظائفهم بصورة جيدة.	٣,٩٥	٠,٨٧	**٨,٩٤	٧٩,٠٩	٦
١٣	يحاول زملائي جاهدين أن يكونوا عادلين في تعاملهم مع الآخرين	٣,٩٠	٠,٦٩	**١٠,٥٤	٧٧,٩٣	٨
	الاجمالي	٣,٩٥	٠,٩٠	**٨,٦٠	٧٩,٠٩	مرتفعة

ويتضح من قراءة الجدول السابق أنه من أكثر العبارات ممارسة في بعد الثقة الأفقية "توجد ثقة متبادلة بيني، وبين

زملائي في العمل"؛ وهذا يعني ان الثقة بين المديرين قائمة على العلاقات التعاونية، والاتصالات المفتوحة داخل الإدارة

الجامعية؛ مما يعكس درجة تطابق القيم، والمبادئ بين الطرفين؛ حيث تعتمد تلك العلاقات المتبادلة بين الطرفين على توقع

كل طرف من طرفي العلاقة؛ انه سيتصرف بأسلوب أخلاقي دون وجود نية لإيقاع الأذى بالطرف المقابل، في حين

جاءت اقل العبارات ممارسة "اعتقد ان افعال زملائي، وتصرفاتهم، تطابق أقوالهم"، و "اشعر ان معظم زملائي يحافظون

على وعودهم"، كما اتضح من جدول رقم (٧) وجود فروق دالة إحصائية للدرجات المحسوبة لبعد الثقة الأفقية عن المتوسط الاعتباري في جميع المفردات لصالح الاتجاه الإيجابي، وبصفة عامة جاءت نتائج الثقة بين الزملاء مرتفعة.

٢- الثقة الرأسية (الثقة في المشرفين)

جدول (٨)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على بعد الثقة الرأسية

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	% للمتوسط	الترتيب
١٤	أناقش مشرفي المباشر بحرية في مشكلات العمل دون خوف من أن يستخدمها ضدي لاحقاً.	٤,٣٦	٠,٩٥	**١١,٦٠	٨٧,٢٧	١
١٥	أتعامل معي مشرفي المباشر بإنصاف؛ إذا واجهتني مشكلة في العمل.	٤,١٨	٠,٨٨	**١٠,٩٧	٨٣,٦٤	٣
١٦	أعتمد على مشرفي المباشر في الحصول على المساعدة؛ إذا واجهتني صعوبات في إنجاز أهداف العمل.	٤,١٢	٠,٩٠	**١٠,٠٩	٨٢,٤٢	٤
١٧	أثق في مشرفي المباشر؛ لأنه يعرف دقائق الأمور المتعلقة بالعمل.	٤,٢٤	١,٠١	**١٠,٠١	٨٤,٨٥	٢
١٨	أشعر أن مشرفي المباشر يجب للآخرين ما يجب لنفسه.	٣,٦٨	١,٣٥	**٤,١١	٧٣,٦٤	١١
١٩	يهتم مشرفي المباشر بمشكلات الآخرين بنفس قدر عنايته بمشكلاته.	٣,٦٢	١,٢١	**٤,١٦	٧٢,٤٢	١٣
٢٠	يسعى مشرفي المباشر دائماً إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع العاملين، ويتعد عن نقاط الاختلاف.	٣,٦١	١,٢٠	**٤,١٠	٧٢,١٢	١٤
٢١	يقيمني رئيسي المباشر بطريقة موضوعية.	٣,٩٧	١,٠٨	**٧,٢٩	٧٩,٣٩	٩
٢٢	يتجنب رئيسي المباشر توجيه انتقادات سلبية	٣,٦١	١,٢٦	**٣,٩٠	٧٢,١٢	١٤

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	% للمتوسط	الترتيب
	باستمرار - لطريقة إنجازي للعمل.					(مكرر)
٢٣	أشعر أن رئيسي المباشر لديه المعرفة، والخبرة المتعلقة بالعمل المطلوب إنجازه.	٤,٠٣	١,١٠	**٧,٦٤	٨٠,٦١	٨
٢٤	رئيسي في العمل مشهود له بالنجاح فيما يؤديه من أعمال.	٤,٠٥	١,١٦	**٧,٣٥	٨٠,٩١	٧
٢٥	أشعر بثقة كبيرة في مهارات رئيسي الإدارية.	٣,٩٥	٠,٨٠	**٩,٧١	٧٩,٠٤	١٠
٢٦	يملك رئيسي الكفاية العلمية في مجال تخصصه.	٤,٠٨	٠,٩٨	**٨,٩٠	٨١,٥٢	٦
٢٧	يهتم رئيسي المباشر بتحقيق احتياجاتي، ورغباتي المهنية.	٤,٠٩	١,٠٦	**٨,٣٤	٨١,٨٢	٥
٢٨	يهتم رئيسي بمناقشة المشكلات التي تواجهني في أثناء العمل.	٣,٦٥	١,١٧	**٤,٥٢	٧٣,٠٣	١٢
	الاجمالي	٣,٩١	١,١٢	**٦,٦٠	٧٨,١٨	مرتفعة

ويتضح من قراءة جداول (٨) ان من أكثر العبارات ممارسة في بعد الثقة الرأسية (الثقة في الرؤساء المباشرين) "اناقش

مشرفي المباشر بحرية في مشكلات العمل دون خوف من ان يستخدمها ضدي لاحقا"؛ وهذا يعني ان المديرين لديهم

قناعة ان المشرفين لديهم المعارف، والمهارات اللازمة للتعامل مع المشكلات الموجودة في المنظمة، ويمكنهم مناقشة هذه

المشكلات بحرية دون الخوف من استخدام تداعيات المناقشة لاحقا، ومن أقل العبارات ممارسة "يتجنب رئيسي المباشر

توجيه انتقادات سلبية باستمرار - لطريقة إنجازي للعمل"، و"يسعى مشرفي المباشر دائما إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع

العاملين، ويتعد عن نقاط الاختلاف"؛ وهذا يعني ان المشرف المباشر ينتقد - باستمرار - طريقة أداء المديرين بطريقة

فردية، وعلى مستوى فرق العمل لا يسعى - بشكل كبير - إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع العاملين تحت إشرافه؛ وبذلك

يتضح من جدول (٨) وجود فروق دالة إحصائية للدرجات المحسوبة لبعدها الثقة الرأسية عن المتوسط الاعتراري في جميع

المفردات لصالح الاتجاه الإيجابي، وبصفة عامة جاء مستوى الثقة في المشرفين مرتفعا.

٣- الثقة في الإدارة العليا الجامعية:

جدول (٩)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على بعد الثقة في الإدارة العليا الجامعية

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	% للمتوسط	الترتيب
٢٩	تتم الادارة العليا بتحسين أوضاع العاملين بالجامعة.	٣,٠٩	١,٢٧	٠,٥٨	٦١,٨٢	١٢
٣٠	الإدارة العليا بالجامعة جهة موثوق فيها بين الجامعات الأخرى.	٣,٧٣	١,٠٧	٥,٥٠**	٧٤,٥٥	١
٣١	تلتزم إدارة الجامعة الصدق، والشفافية في عرض البيانات، والمعلومات.	٣,٤٧	١,١٧	٣,٢٧**	٦٩,٣٩	٣
٣٢	أشعر أن القرارات التي تتخذها الإدارة الجامعية في مصلحة العمل، والعاملين.	٣,٢٧	١,٠٥	٢,١٢*	٦٥,٤٥	٥
٣٣	تقييم إدارة الجامعة - باستمرار- الأفكار الجديدة.	٣,٢١	١,١٦	١,٤٩	٦٤,٢٤	٧
٣٤	تطبق إدارة الجامعة القوانين، واللوائح على العاملين بالتساوي.	٣,١٧	١,٢٠	١,١٣	٦٣,٣٣	٨ (مكرر)
٣٥	تمنح إدارة الجامعة فرص ترقية عادلة؛ بما يتناسب مع خبرات العاملين، ومؤهلاتهم.	٣,٣٦	١,٢٤	٢,٣٩**	٦٧,٢٧	٤
٣٦	تبادر إدارة الجامعة بتقديم المساعدة، والعون لجميع العاملين؛ حتى لو لم يطلبوا إليها أي مساعدة	٢,٦٨	١,٢٩	٢,٠٠*	٥٣,٦٤	١٣
٣٧	اثق في قدرة الجامعة على الوفاء بالتزاماتها، واتفاقياتها.	٣,١٤	١,١٩	٠,٩٣	٦٢,٧٣	١٠ (مكرر)

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	% للمتوسط	الترتيب
٣٨	اعتقد ان إدارة الجامعة تمتلك رؤية استراتيجية فيما يخص مصلحة العمل.	٣,١٤	١,١٤	٠,٩٨	٦٢,٧٣	١٠
٣٩	تطابق التصريحات الصادرة من قيادات إدارة الجامعة واقع العمل الفعلي.	٣,٢٣	١,٠٨	*١,٧١	٦٤,٥٥	٦
٤٠	تعامل إدارة الجامعة جميع العاملين باحترام، وتقدير.	٣,٥٥	١,٠٥	**٤,٢٧	٧١,٠٨	٢
٤١	تسعى إدارة الجامعة إلى توسيع الاتصال بينها، وبين جميع العاملين؛ سعياً للفهم المشترك.	٣,١٧	١,١٣	١,٢٠	٦٣,٣٣	٨
	الإجمالي	٣,٤١	٠,٨٣	**٣,٩٧	٦٨,١٤	مرتفعة

ويتضح من قراءة جدول (٩) ان من أكثر العبارات ممارسة في بعد الثقة بالإدارة العليا الجامعية "الإدارة العليا بالجامعة جهة موثوق فيها بين الجامعات الأخرى؛ وهذا يؤكد شعور المديرين بمكانة جامعة الإسكندرية بين الجامعات الأخرى، في حين كانت اقل العبارات ممارسة "تتم الادارة العليا بتحسين اوضاع العاملين بالجامعة، و"تبادر إدارة الجامعة بتقديم المساعدة، والعون لجميع العاملين؛ حتى لو لم يطلبوا إليها أي مساعدة"؛ وهذا يعني ان إدارة الجامعة لا تهتم بتحسين اوضاع العاملين، ولا تبادر بتقديم المساعدة لهم؛ وهذا يفسر كثرة احتجاجات العاملين بجامعة الإسكندرية، حتى ان إدارة الجامعة كانت مغلقة لمدة شهرين تقريبا؛ للمطالبة بتحسين اوضاعهم، ولم تفلح الوعود التي قدمتها الإدارة العليا بالجامعة في كسر هذا الانقطاع عن العمل؛ وبهذا جاءت أقل مستوى ثقة بين الأبعاد الأخرى؛ لتصل إلى (٦٨,١٤ %)؛ وهذا يعني أنها أقرب إلى المستوى المتوسط عن المرتفع، ولكنها إحصائيا أكبر من (٦٨ % و اقل من ٨٤ %) فهي مرتفعة ولكن ليس بالارتفاع الكافي؛ وعليه هناك فروق دالة إحصائية للدرجات المحسوبة لبعده الثقة في الإدارة العليا الجامعية عن المتوسط الاعتبائي، في جميع المفردات، فيما عد العبارات ارقام (٢٩، ٣٣، ٣٤، ٣٧، ٣٨، ٤١) فلا توجد فروق دالة عند

مستوى (٠,٠٥)، وبذلك يمكن ترتيب نتائج قياس مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على النحو التالي:

جدول (١٠)

ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية

أبعاد الثقة التنظيمية	المتوسط الحسابي	قيمة "ت"	% للمتوسط	الترتيب
الثقة الأفقية	٣,٩٥	**٨,٦٠	٧٩,٠٩	الأولى
الثقة الرأسية	٣,٩١	**٦,٦٠	٧٨,١٨	الثانية
الثقة في الإدارة العليا	٣,٤١	**٣,٩٧	٦٨,١٤	الثالثة
الثقة التنظيمية	٣,٧١	٣,٣٦	٧٤,٢٠	مرتفعة

يتضح من قراءة جدول (١٠) أن الثقة الأفقية (الثقة بين زملاء العمل) احتلت المرتبة الأولى في مستوى الثقة التنظيمية، وهذا يدل على وجود علاقات تعاونية متبادلة، وهناك اتجاهات إيجابية بين المديرين بمستوياتهم الإدارية المختلفة؛ من حيث الاعتماد المتبادل، والاشتراك في الأفكار، والمعلومات، والاتصالات المفتوحة، بين جميع الأطراف؛ في حين احتلت الثقة الرأسية - ثقة الأفراد في المشرف المباشر في العمل - المرتبة الثانية؛ من حيث: درجة عنايته، ودعمه، وتحفيزه إياهم، وتلبية احتياجاتهم الشخصية، ومدح جهودهم، ورفع روحهم المعنوية؛ وهذا يعني أن هذا البعد يحتاج مزيداً من العناية، بينما احتلت الثقة في الإدارة الجامعية الترتيب الأخير؛ وهذا يعني أن ثقة الأفراد العاملين في أهداف الإدارة العليا بالجامعة، وقراراتها؛ متدنية، فضلاً عن وجود فجوة بين القيم، والمبادئ للأفراد، وإدارة الجامعة، وافتقار الإدارة العليا للمهارات، والقدرات التي تمكنها من إنجاز أعمالها.

وهذا يفسر كثرة احتجاجات العاملين بجامعة الإسكندرية، وقد سبق الإشارة إلى ذلك، الأمر الذي ترتب عليه تأخر مصالح الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم، والباحثين، والعاملين بكلية الجامعة، ومعاهدها المختلفة؛ وبهذا جاءت أقل مستوى ثقة بين الأبعاد الأخرى المكونة لمحور للثقة التنظيمية.

٢- الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الإداري الابتكاري (القدرة على حل المشكلات؛ سعة الاتصال

الإداري، روح المجازفة، تشجيع الابتكار، ودعمه) للمديرين في الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية؟

وقد تم صياغة الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من

ابعاد الاداء الابتكاري (القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار، ودعمه) لصالح الاتجاه الإيجابي.

وللإجابة عن السؤال، والتحقق من صحة الفرض، حسب المتوسط، والانحراف المعياري، واختبار "ت"، والنسبة

المئوية للمتوسط للأداء الابتكاري بأبعاده (القدرة على حل المشكلات، سعة الاتصال الإداري، روح المجازفة، تشجيع الابتكار ودعمه) وجاءت النتائج على النحو التالي:

١- القدرة على حل المشكلات:

جدول (١١)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار "ت"، والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات
عينة الدراسة على بعد القدرة على حل المشكلات

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	% للمتوسط	الترتيب
١	أطبق مداخل جديدة لحل المشكلات التنظيمية.	٣,٧١	٠,٦٣	**٩,١٤	٧٤,٢٠	٩
٢	لدى القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	٣,٧٧	٠,٩٤	**٦,٦٧	٧٥,٤٥	٨
٣	اضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية؛ إذا حدثت المشكلات المتوقعة.	٣,٨٥	٠,٩٣	**٧,٣٩	٧٦,٩٧	٧
٤	أبحث عن الأفكار الجديدة غير المألوفة المرتبطة بمهام وظيفتي.	٣,٩٢	٠,٧٥	**١٠,٠٠	٧٨,٤٨	٦
٥	ابادر من بين زملائي بتجربة فكرة جديدة، او طريقة	٤,٠٢	٠,٧٩	**١٠,٣٩	٨٠,٣٠	٤

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	% للمتوسط	الترتيب
	جديدة في عملي.					
٦	اناقش رئيسي المباشر - بحرية - في أفكار جديدة، وإجراءات تنفيذها.	٣,٩٨	٠,٨٥	**٩,٤١	٧٩,٧٠	٥
٧	اساعد في حل أي مشكلة تسبب صعوبات كثيرة للأخرين.	٤,٢٣	٠,٧٦	**١٣,١١	٨٤,٥٥	٣
٨	ارغب في العمل مع المجموعات التي تسهم في حل المشكلات المعقدة.	٤,٢٦	٠,٧٩	**١٢,٩٢	٨٥,١٥	٢
٩	لدى القدرة على الإشراف على افراد يميلون إلى الابتكار في العمل.	٤,٣٦	٠,٧٢	**١٥,٤٨	٨٧,٢٧	١
	الإجمالي	٤,٣٥	٠,٧٣	**١٤,٩٣	٨٦,٩٧	مرتفعة جداً

ومن قراءة الجدول السابق اتضح أن أكثر العبارات ممارسة "لدى القدرة على الإشراف على افراد يميلون إلى الابتكار في العمل"؛ وربما يرجع ذلك إلى رغبة المديرين في حل المشكلات بطريقة جديدة؛ او بمعنى آخر: خلق الحلول الابتكارية للمشكلات، في حين جاءت اقل العبارات ممارسة: "اطبق مداخل جديدة لحل المشكلات التنظيمية"؛ ربما يرجع ذلك إلى البيروقراطية في الإدارة، والبطء في الإجراءات الإدارية؛ اللذين - بدورهما - يمثلان عائقا في تطبيق مداخل غير تقليدية في حل المشكلات، وبذلك اتضح من جدول رقم (١١) وجود فروق دالة إحصائية للدرجات المحسوبة لبعده القدرة على حل المشكلات عن المتوسط الاعتباري، في جميع المفردات؛ لصالح الاتجاه الإيجابي، وبصفة عامة جاءت ممارسات هذا البعد مرتفعة جدا.

٢- سعة الاتصال الإداري:

جدول (١٢)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار "ت"، والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات
عينة الدراسة على بعد ساعة الاتصال الإداري:

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	% للمتوسط	الترتيب
١٠	توجد قنوات اتصال تسمح بتبادل البيانات، والمعلومات بين الأقسام، والادارات المختلفة.	٤,٠٨	٠,٦٤	**١٣,٧٤	٨١,٦٥	١
١١	استخدم الاتصالات الشخصية في عرض أفكار جديدة في مهام عملي.	٣,١٤	١,٢٥	٠,٨٩	٦٢,٧٣	٨
١٢	ابذل جهدي للتواصل مع خبراء في نفس تخصصي خارج حدود الإدارة الجامعية التي اعلم بها.	٣,٥٩	١,٠٧	**٤,٥٠	٧١,٨٢	٤
١٣	أسهم في تقديم تقييم مكتوب حول الأفكار، والمقترحات الجديدة المعروضة من قبل العاملين.	٣,٣٣	١,٢٤	*٢,١٨	٦٦,٦٧	٦
١٤	اسعى إلى ان تفوض لي اعمال غير روتينية تشكل تحديا لقدراتي.	٣,٤٧	١,٠٠	**٣,٨٣	٦٩,٣٩	٥
١٥	استخدم الاتصالات الشخصية؛ لعرض نفسى في مهام العمل الاختيارية، أو التطوعية.	٣,٩٢	٠,٩٣	**٨,٠٥	٧٨,٤٨	٢
١٦	اتابع أفكارى، ومبادراتي التي اعرضها؛ فيما يخص العمل؛ للحصول على التغذية الراجعة.	٣,٣٣	١,١٧	*٢,٣٢	٦٦,٦٧	٧
١٧	اعقد اجتماعات دورية بالعاملين، لبحث المقترحات الجديدة المتعلقة بتطوير العمل.	٣,٦٧	٠,٩٥	**٥,٧٠	٧٣,٣٣	٣
	الإجمالي	٣,٢٦	١,٢٣	١,٧٠	٦٥,١٥	متوسطة

ويتضح من قراءة جدول (١٢) ان من أكثر العبارات ممارسة في بعد ساعة الاتصال الإداري: "توجد قنوات اتصال

تسمح بتبادل البيانات، والمعلومات بين الأقسام، والإدارات المختلفة؛ وهذا يؤكد سهولة الاتصال الداخلي؛ وخاصة فيما يتعلق بتبادل البيانات، والمعلومات، في حين أقل العبارات ممارسة: "استخدم الاتصالات الشخصية في عرض افكاري الجديدة في مهام عملي"، كما اتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائية للدرجات المحسوبة لبعد سعة الاتصال الإداري في جميع المفردات لصالح الاتجاه الإيجابي؛ فيما عدا العبارة السابقة، التي تعد أقل ممارسة، وبصفة عامة جاءت ممارسات هذا البعد متوسطة.

٣- روح المجازفة:

جدول (١٣)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار "ت"، والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات عينة الدراسة على بعد روح المجازفة:

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	% للمتوسط	الترتيب
١٨	ارغب في ان اعمل مع مجموعات تتسم بالإقدام، والمخاطرة.	٣,٤٦	٠,٨٠	**٤,٧١	٦٩,٢٨	٥
١٩	أتحمل نتائج فشل تطبيق المبادرات، والمشروعات الجديدة.	٣,٧٩	١,٠٢	**٦,٣٠	٧٥,٧٦	٢
٢٠	اتساهل مع الأفراد ذوى الاداء غير التقليدي في العمل.	٣,٨٥	٠,٩٥	**٧,٢٧	٧٦,٩٧	١
٢١	أأخذ قرارات مهمة في فترات زمنية قصيرة نسبيا.	٣,٣٢	١,٢٢	*٢,١٢	٦٦,٣٦	٦
٢٢	أأخذ قرارات مهمة في ضوء كم محدود من البيانات، والمعلومات.	٣,٧٤	٠,٩٣	**٦,٤٦	٧٤,٨٥	٣
٢٣	أحاول تغيير قواعد الجامعة، وسياساتها غير البناءة	٣,٥٦	١,٠٢	**٤,٤٤	٧١,٢١	٤

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	% للمتوسط	الترتيب
٢٤	تحمل المسؤولية الإدارية في تنفيذ بعض المهام غير التقليدية المتعلقة بعملية.	٣,٢٤	١,١٢	*١,٧٥	٦٤,٨٥	٧
	الإجمالي	٤,٢١	٠,٨١	**١٢,١٠	٨٤,٢٤	مرتفعة

ويتضح من قراءة جدول (١٣) أن من أكثر العبارات ممارسة في بعد روح المجازفة "اتساهل مع الأفراد ذوى الأداء غير التقليدي في العمل"؛ وهذا يؤكد مدى إدراك المديرين أهمية الدور الذى يؤديه الأفراد ذو الأداء الابتكاري في تطوير العمل داخل الإدارة الجامعية، في حين كانت أقل العبارات ممارسة: "تحمل المسؤولية الإدارية في تنفيذ بعض المهام غير التقليدية المتعلقة بعملية"؛ وهذا يعنى ضرورة ان يتحمل المدير نتائج أي فكرة طالما انها تولد، وتنمو، وتكبر في الاتجاه الصحيح، وما دام لم يقطع بعد بخطئها، ولا فشلها، ولكن الخوف من المساءلة والمحاسبية يمنع المديرين من تحمل المسؤولية في تنفيذ المهام غير التقليدية المتعلقة بالعمل، كما اتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائيا للدرجات المحسوبة للبعد عن المتوسط الاعتباري، في جميع المفردات؛ لصالح الاتجاه الإيجابي، وبصفة عامة جاءت ممارسات هذا البعد مرتفعة.

٤- تشجيع الابتكار، ودعمه:

جدول (١٤)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار "ت"، والنسبة المئوية للمتوسط لاستجابات
عينة الدراسة على بعد تشجيع الابتكار، ودعمه

م	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	% للمتوسط	الترتيب
٢٥	اخصص ميزانية لتنفيذ الأفكار الجديدة التي تتسم بالتحدي.	٣,٦٧	٠,٦٨	**٨,٠٧	٧٣,٤٦	٥
٢٦	أعين الأفراد الذين يتسمون بالإبداع في المشروعات المهمة بالجامعة.	٢,٩٤	١,٣٧	-٠,٣٦	٥٨,٧٩	٨
٢٧	اقدر الأفراد المميزين في تقارير الأداء الدورية.	٣,٦١	١,٢٦	**٣,٩٠	٧٢,١٢	٧
٢٨	أرصد مكافآت تشجيعية للأفراد ذوي الأداء غير التقليدي.	٤,٤١	٠,٨٢	**١٣,٩٢	٨٨,١٨	١
٢٩	ا قدم المبادرات الجديدة بأسماء أصحابها للمستويات الإدارية العليا.	٣,٦٢	١,٢٤	**٤,٠٨	٧٢,٤٢	٦
٣٠	أيسر الإجراءات الإدارية؛ لتطبيق الأفكار الجديدة.	٤,١٧	١,٠٥	**٩,٠٦	٨٣,٣٣	٣
٣١	ا قدم التسهيلات المادية، والفنية، لدعم المبادرات الجديدة.	٤,٢٩	٠,٩١	**١١,٥٣	٨٥,٧٦	٢
٣٢	ا عمل على الترويج لأفكار الآخرين الجديدة، والدفاع عنها.	٣,٨٣	١,١٨	**٥,٧٢	٧٦,٦٧	٤
	الإجمالي	٤,٠٦	٠,٩٩	**٨,٧٠	٨١,٢١	مرتفعة

يتضح من قراءة جدول رقم (١٤) أن من أكثر العبارات ممارسة في بعد تشجيع الابتكار، ودعمه: "أرصد مكافآت

تشجيعية للأفراد ذوي الأداء غير التقليدي" وهذا يؤكد مدى ادراك المديرين اهمية الدور الذى يؤديه الأفراد ذو الأداء الابتكاري في تطوير العمل داخل الإدارة الجامعية، في حين كانت أقل العبارات ممارسة: "أعين الأفراد الذين يتسمون بالإبداع في المشروعات المهمة بالجامعة"، ربما يشير ذلك إلى ان التعيين في الوظائف الإدارية يعتمد على عنصر الخبرة فقط، ويهمل عنصر الكفاءة، والتميز، كما اتضح من الجدول وجود فروق دالة إحصائيا للدرجات المحسوبة لبعد الثقة الأفقية عن المتوسط الاعتباري، في جميع المفردات؛ لصالح الاتجاه الإيجابي، فيما عدا العبارة: "أقدر الأفراد المميزين في تقارير الأداء الدورية"، فجاءت ممارستها اقل من المتوسط، والذي يشير بدوره ان التقارير الدورية تكتب بطريقة شكلية، ومنطية ولا يؤخذ بها في الترقية، ولا تقدير الأفراد المتميزين، وبصفة عامة جاءت ممارسات هذا البعد مرتفعة. وبذلك يمكن ترتيب نتائج قياس مستوى الأداء الابتكاري بأبعاده على النحو التالي:

جدول (١٥)

ترتيب أبعاد الأداء الابتكاري

أبعاد الأداء الابتكاري	المتوسط الحسابي	قيمة "ت"	% للمتوسط	الترتيب
القدرة على حل المشكلات	٤,٣٥	**١٤,٩٣	٨٦,٩٧	الأولى
سعة الاتصال الإداري	٣,٢٦	١,٧٠	٦٥,١٥	الرابعة
روح المجازفة	٤,٢١	**١٢,١٠	٨٤,٢٤	الثانية
تشجيع الابتكار	٤,٠٦	**٨,٧٠	٨١,٢١	الثالثة
الأداء الابتكاري	٣,٧٩	٣,٤	٧٥,٨٠	مرتفعة

ويتضح من قراءة جدول (١٥) ما يلي:

- ١- أن بعد القدرة على حل المشكلات جاء في المرتبة الأولى؛ حيث يمتلك المديرون القدرة على حل المشكلات؛ وهذا - بدوره - يمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة، وتنفيذ الأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين بإدارة الجامعة، إلى جانب قدرتهم على تقديم الابتكارات التي تتسم بالجودة؛ ومن ثم ظهرت قدرات المديرين على أداء العمل المتكامل.
- ٢- جاء بعد روح المجازفة في المرتبة الثانية؛ وهذا يعني ان هناك بعض المديرين لديهم بعض الأفكار والمقترحات المطورة للعمل؛ ولكن خوفهم من فشلها، وتعرضهم للمساءلة، والمحاسبية من قبل السلطات الإدارية العليا، او مواجهة الأفراد الذين يقاومون التغيير؛ يجعلهم يترددون في تبني الأفكار الجديدة، او تنفيذها.
- ٣- جاء بعد تشجيع الابتكار، ودعمه في المرتبة الثالثة؛ حيث قد يواجه المدير المقاومة من العاملين في إدارته، ومن الممكن ان يفضل المحافظة على الوضع الحالي، وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في إدارته، وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛ مما يترتب عليه الرغبة في المحافظة على اساليب الأداء، وطرقه المعروفة.
- ٤- واخيرا احتل بعد سعة الاتصال الإداري المرتبة الأخيرة، وهذا يعني وجود خلل ما في اسلوب الحوار، والاتصال - الذى تعرض من خلاله الأهداف، والتوقعات - وقلة عقد الاجتماعات الدورية بالعاملين؛ لبحث المقترحات الجديدة المتعلقة بتطوير العمل.

٣- الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد

من ابعاد الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري؛ تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة؟

وقد تم صياغة الفرض على النحو التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل

بعد من ابعاد الثقة التنظيمية (الثقة الأفقية، والثقة الرأسية، والثقة بالإدارة العليا)، وابعاد الأداء الابتكاري (القدرة على

حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار، ودعمه؛ تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وللإجابة عن السؤال السابق والتحقق من صحة الفرض، حسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار

"ت" للعينات المستقلة للمديرين الذي لديهم عدد سنوات خبرة أكثر من ١٥ سنة، وأقل من ١٥ سنة؛ وهذا ما يوضحه

جدول (١٦).

جدول (١٦)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيمة "ت"، لأبعاد الثقة التنظيمية،

والأداء الابتكاري؛ تبعا لعدد سنوات الخبرة

مربع ابتا	الدلالة	قيمة "ت"	أقل من ١٥ سنة (١٦-ن)		أكثر من ١٥ (٥٠-ن)		اختبار ليفين للتجانس		الأبعاد	المحاور
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدلالة	قيمة "ف"		
٠,١٢٢	٠,٠١	٢,٩٧٦	٠,٨٢٩	٣,٤٧٤	٠,٥٨٨	٤,٠٣٢	٠,٢٢٥	١,٥٠٢	الثقة الأفقية	الثقة التنظيمية
٠,١١٧	٠,٠١	٢,٩١١	٠,٨٨٤	٣,٤٧٤	٠,٧١٠	٤,١٠٥	٠,٢٤٠	١,٤٠٤	الثقة الرأسية	
	غير دالة	٠,٣٥٧	٠,٨٦١	٣,٣٤٢	٠,٨٣١	٣,٤٢٨	٠,٨٤٦	٠,٠٣٨	الثقة في الإدارة العليا	
٠,٠٦٩	٠,٠٥	٢,١٨٠	٠,٧٦٨	٣,٤١٩	٠,٥٥٨	٣,٨٠٣	٠,٠٦٦	٣,٥٠٥	الثقة التنظيمية	
٠,١٥٦	٠,٠١	٣,٤٣٨	٠,٦٩٩	٣,٦٣٩	٠,٥٥٦	٤,٢٢٤	٠,٣٠١	١,٠٨٦	القدرة على حل المشكلات	الأداء الابتكاري
٠,٠٥٨	٠,٠٥	١,٩٨٩	٠,٧٦٩	٣,١٢٥	٠,٧٨٨	٣,٥٧٣	٠,٧٨٩	٠,٠٧٢	سعة الاتصال الإداري	
	غير	١,٨١١	٠,٦٧٠	٣,٤١١	٠,٦٦٥	٣,٧٥٧	٠,٦٧٠	٠,١٨٣	روح	

المحاور	الأبعاد	اختبار ليفين للتجانس		أكثر من ١٥ (٥٠-ن)		أقل من ١٥ سنة (١٦-ن)		قيمة "ت"	الدلالة	مربع ايتا
	المجازفة								دالة	
	تشجيع الابتكار	٤,٠٥٠	٠,٥٩٠	٣,٩٢٥	٠,٦٦٧	٣,٦٨٠	١,٠٣٦	١,١١٠	غير دالة	
	الأداء الابتكاري	٠,٠٠٩	٠,٩٢٦	٣,٨٨٥	٠,٥٤٩	٣,٤٧١	٠,٦٤٩	٢,٥٠٩	٠,٠٥	٠,٠٩٠

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٢,٦٦ وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٢,٠٠

بالنسبة للثقة التنظيمية؛ يتضح من جدول رقم (١٦) وجود فروق دالة احصائيا في متوسط درجات الثقة الأفقية، والثقة الرأسية، تبعا لعدد سنوات الخبرة؛ لصالح ذوى سنوات الخبرة الأكثر من ١٥ عاما؛ حيث كان المتوسط والانحراف المعياري للثقة الأفقية على التوالي (٤,٠٣٢، ٠,٥٨٨)، والثقة الرأسية (٤,١٠٥، ٠,٧١) في حين كان المتوسط، والانحراف المعياري لذوى سنوات الخبرة الاقل من ١٥ سنة للثقة الأفقية على التوالي (٣,٤٧٤، ٠,٨٢٩)، والرأسية (٣,٤٧٤، ٠,٨٨٤)، كما اتضح عدم وجود فروق دالة تبعا لعدد سنوات الخبرة في محور الثقة بالإدارة العليا؛ أي: هناك اجماعا لجميع افراد عينة البحث على اختلاف عدد سنوات خبرتهم على انخفاض ثقتهم بالإدارة العليا، ولكن بصفة عامة اتضح ان الثقة التنظيمية تختلف تبعا لعدد سنوات الخبرة لصالح ذوى الأكثر من ١٥ سنة؛ حيث كان المتوسط والانحراف المعياري على التوالي (٣,٨٠٣، ٠,٥٥٨)، في حين كان المتوسط والانحراف على التوالي (٣,٤١٩، ٠,٧٦٨)، وتشير النتائج إلى ان قيمة مربع ايتا للثقة الأفقية بلغت (٠,١٢٢)، وتعني أن (١٢,٢%) من التباين في الدرجات يرجع إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة، وقيمة مربع ايتا للثقة الرأسية بلغت (٠,١١٧)، وتعني ان (١١,٧%) من التباين في الدرجات يرجع إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة، في حين كانت قيمة التباين في الدرجات التي تعزى إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة للثقة التنظيمية ككل (٦,٩%).

بالنسبة للأداء الابتكاري: اظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائيا في بعد القدرة على حل المشكلات تبعا لعدد

سنوات الخبرة لصالح ذوى سنوات الخبرة الأكثر من ١٥ سنة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) في سعة الاتصال الإداري، والأداء الابتكاري ككل، في حين لا توجد فروق دالة في روح المجازفة، وتشجيع الابتكار ودعمه ترجع إلى عدد سنوات الخبرة. وتشير النتائج إلى ان ١٥,٦% من التباين في درجات بعد القدرة على حل المشكلات ترجع إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة، و ٥,٨% من التباين في درجات سعة الاتصال الإداري، ترجع إلى اختلاف عدد سنوات الخبرة.

وعليه يقبل الفرض الثالث؛ حيث توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجات الثقة الأفقية والثقة الرأسية تبعاً لعدد سنوات الخبرة لصالح ذوى سنوات الخبرة الأكثر من ١٥ عاماً، على الجانب الأخر لا توجد فروق في بعد الثقة في الإدارة العليا تعزى لعدد سنوات الخبرة، ولكن بصفة عامة هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المديرين في الثقة التنظيمية ككل تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، كذلك الأداء الابتكاري توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، فيما عدا ابعاد: روح المجازفة، وتشجيع الابتكار ودعمه، ولكن بصفة عامة هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المديرين في الاداء الابتكاري ككل؛ تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

٤- الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد

من ابعاد الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي؟

وقد تم صياغة الفرض على النحو التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل

بعد من ابعاد الثقة التنظيمية (الثقة الأفقية، والثقة الرأسية، والثقة بالإدارة العليا)، وابعاد الأداء الابتكاري (القدرة على

حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار، ودعمه)؛ تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي.

وللإجابة عن السؤال السابق، والتحقق من صحة الفرض، حسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار

"ت"، للعينات المستقلة للمديرين الحاصلين على مؤهل متوسط، ومؤهل عال؛ وهذا ما يوضحه جدول (١٧):

جدول (١٧)

المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لأبعاد الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري؛ تبعا للمؤهل الدراسي

المحاور	الأبعاد	اختبار ليفين		المؤهل الدراسي				قيمة ليفين	الدلالة	قيمة "ت"	الدلالة
		قيمة ليفين	الدلالة	متوسط (ن=١٠)		عال (ن=٥٦)					
				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
الثقة التنظيمية	الثقة الأفقية	٠,٢٤٠	٠,٦٢٦	٤,٠١٧	٠,٦٤٤	٣,٩٠٥	٠,٨١٦	١,١٤٣	٠,٢٥٧	غير دالة	
	الثقة الرأسية	٢,٣٣٩	٠,١٣١	٤,٢١٧	٠,٦٥١	٣,٧١٠	٠,٦٦٤	٠,٠٠٣	٠,٩٩٨	غير دالة	
	الثقة في الإدارة العليا	٠,٠٠٢	٠,٩٦٣	٣,١٣٥	٠,٥٧٢	٤,٠٨١	٠,٦٥٤	٠,٠٣٥	٠,٩٧٢	غير دالة	
	الثقة التنظيمية	٢,٠٠٩	٠,١٦١	٣,٧١٠	٠,٤٢٥	٣,٤٥٦	٠,٨٦٦	١,١٢٣	٠,٢٦٦	غير دالة	
الأداء الابتكاري	القدرة على حل المشكلات	٢,٤٣٢	٠,١٢٤	٤,٠٨٩	٠,٥٨٧	٣,٥٤٢	٠,٨٠٦	١,٩٢٠	٠,٠٥٩	غير دالة	
	سعة الاتصال الإداري	٠,٠٠٣	٠,٩٥٦	٣,٧٠٠	٠,٦٤٣	٣,٦٩٧	٠,٦٨٥	٠,٦٥٨	٠,٥١٣	غير دالة	
	روح المجازفة	٠,١٩٨	٠,٦٥٨	٣,٥٤٣	٠,٦٥٢	٣,٨٩٥	٠,٧٩٣	٠,٧٣٥	٠,٤٦٥	غير دالة	
	تشجيع الابتكار ودعمه	١,٦٠٩	٠,٢٠٩	٣,٠٢٥	٠,٦٤٢	٣,٨١٦	٠,٦١٣	٠,٢٣٠	٠,٣١٠	غير دالة	
	الأداء الابتكاري	٠,٠٣٦	٠,٨٥٠	٣,٦٠٧	٠,٤٨٥	٣,٨٧٥	٠,٧٠٢	٠,٥٩٤	٠,٥٥٤	غير دالة	

قيمة "ت" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٢,٦٦ وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٢,٠٠

ويتضح من جدول (١٧) ان قيم "ت" المحسوبة اقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في ابعاد الثقة التنظيمية، وابعاد الأداء الابتكاري، والدرجة الكلية لكل منهما تعزى إلى المؤهل الدراسي.

وعليه يرفض الفرض البحثي؛ حيث اظهرت نتائج التحليل الإحصائي انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من ابعاد الثقة التنظيمية (الثقة الأفقية، والثقة الرأسية، والثقة بالإدارة العليا)، وأبعاد الأداء الابتكاري (القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار، ودعمه)، تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي".

٥- الإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل

بعد من ابعاد الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري؛ تعزى إلى متغير المستوى الإداري الذي ينتمون إليه؟

وقد تم صياغة الفرض على النحو التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من ابعاد الثقة التنظيمية (الثقة الأفقية، والثقة الرأسية، والثقة بالإدارة العليا)، وابعاد الأداء الابتكاري (القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار، ودعمه)؛ تعزى إلى متغير المستوى الإداري الذي ينتمون إليه.

وللإجابة عن السؤال السابق، والتحقق من صحة الفرض، حسب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار

"شيفيه"؛ لتحديد مصدر التباين بين المجموعات، وداخل المجموعات، وحساب مجموع المربعات، ومتوسطها، لحساب قيمة

"ف" للمديرين للمستوى الإداري (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم)؛ وهذا ما يوضحه جدول (١٨)، (١٩):

جدول (١٨)

تحليل التباين الأحادي لأبعاد الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري للمديرين تبعاً للمستوى الإداري الذي ينتمون إليه

الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين		
٠,٦٩	٠,٣٧	٠,١٨	٢	٠,٣٦٥	بين المجموعات	الثقة الأفقية	الثقة التنظيمية
		٠,٤٩	٦٣	٣٠,٦٧	داخل المجموعات		
			٦٥	٣١,٠٤	الكلية		
٠,٣٥	١,٠٨	٠,٦٨	٢	١,٣٦٢	بين المجموعات	الثقة الرأسية	
		٠,٦٣	٦٣	٣٩,٩٢	داخل المجموعات		
			٦٥	٤١,٢٨	الكلية		
٠,٨٨	٠,١٣	٠,٠٩	٢	٠,١٨٩	بين المجموعات	الثقة في الإدارة العليا	
		٠,٧١	٦٣	٤٤,٨٩	داخل المجموعات		
			٦٥	٤٥,٠٨	الكلية		
٠,٧٦	٠,٢٨	٠,١١	٢	٠,٢٢٦	بين المجموعات	الثقة التنظيمية	
		٠,٤١	٦٣	٢٥,٦٦	داخل المجموعات		
			٦٥	٢٥,٨٩	الكلية		
٠,٩٧	٠,٠٣	٠,٠١	٢	٠,٠٢٣	بين المجموعات	القدرة على حل المشكلات	الأداء الابتكاري
		٠,٤٢	٦٣	٢٦,٦٢	داخل المجموعات		

الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين		
			٦٥	٢٦,٦٤	الكلية		
٠,٨٦	٠,١٥	٠,١	٢	٠,٢٠٢	بين المجموعات	سعة الاتصال الإداري	
		٠,٦٦	٦٣	٤١,٥١	داخل المجموعات		
			٦٥	٤١,٧١	الكلية		
٠,٨٨	٠,١٣	٠,٠٦	٢	٠,١١٨	بين المجموعات	روح المجازفة	
		٠,٤٧	٦٣	٢٩,٧١	داخل المجموعات		
			٦٥	٢٩,٨٣	الكلية		
٠,٣٢	١,١٧	٠,٦٩	٢	١,٣٨٣	بين المجموعات	تشجيع الابتكار	
		٠,٥٩	٦٣	٣٧,٢٢	داخل المجموعات		
			٦٥	٣٨,٦	الكلية		
٠,٧٤	٠,٣١	٠,١١	٢	٠,٢٢٥	بين المجموعات	الأداء الابتكاري	
		٠,٣٦	٦٣	٢٢,٩٣	داخل المجموعات		
			٦٥	٢٣,١٦	الكلية		

قيمة "ف" الجدولية عند (٦٣، ٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٣,١٥

جدول (١٩)

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي لأبعاد الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري، تبعا لاختلاف المستوى الإداري

المحاور	الأبعاد	قيمة "ف"	الدلالة	الدلالة
الثقة التنظيمية	الثقة الأفقية	٠,٣٧	٠,٦٩	غير دالة
	الثقة الرأسية	١,٠٨	٠,٣٥	غير دالة
	الثقة في الإدارة العليا	٠,١٣	٠,٨٨	غير دالة
	الثقة التنظيمية	٠,٢٨	٠,٧٦	غير دالة
الأداء الابتكاري	القدرة على حل المشكلات	٠,٠٣	٠,٩٧	غير دالة
	سعة الاتصال الإداري	٠,١٥	٠,٨٦	غير دالة
	روح المجازفة	٠,١٣	٠,٨٨	غير دالة
	تشجيع الابتكار	١,١٧	٠,٣٢	غير دالة
	الأداء الابتكاري	٠,٣١	٠,٧٤	غير دالة

يتضح من جدولي (١٨)، و(١٩) أن قيم "ف" المحسوبة اقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)؛ مما

يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في ابعاد الثقة التنظيمية، والدرجة الكلية، وابعاد الأداء الابتكاري، والدرجة الكلية؛ تعزى إلى اختلاف المستوى الإداري (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم).

وعليه يرفض الفرض البحثي حيث اظهرت نتائج التحليل الإحصائي انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من ابعاد الثقة التنظيمية (الثقة الأفقية، والثقة الرأسية، والثقة بالإدارة العليا)، وأبعاد الأداء الابتكاري (القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار، ودعمه)؛ تعزى إلى المستوى الإداري الذي ينتمون إليه".

٦- الإجابة عن السؤال السادس: ما نوع العلاقة بين الأبعاد المكونة لمتغير الثقة التنظيمية، والأبعاد المكونة إياه،

ومتغير الأداء الابتكاري، والأبعاد المكونة إياه؟

وقد تم صياغة الفرض على النحو التالي: توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية؛ بوصفها متغيرا مجملا،

أو أحادي البعد، والأداء الابتكاري؛ بوصفه متغيراً مجملاً، أو أحادي البعد.

وللإجابة عن السؤال السابق، والتحقق من صحة الفرض، استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط؛ لتحديد العلاقة

بين أبعاد الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري؛ وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون وهذا ما يوضحه جدول (٢٠) على

النحو التالي:

جدول (٢٠)

معاملات الارتباط بين أبعاد الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري (ن = ٦٦)

الأداء الابتكاري	تشجيع الابتكار	روح المجازفة	سعة الاتصال الإداري	القدرة على حل المشكلات	الثقة التنظيمية
** ٠,٥٢٧	** ٠,٣٢٥	** ٠,٣٣٥	** ٠,٤٢١	** ٠,٦٥٦	الثقة الأفقية
** ٠,٤٨٩	** ٠,٣٩١	** ٠,٢٩٨	** ٠,٣٧١	** ٠,٥٤٧	الثقة الرأسية
** ٠,٤٦٩	** ٠,٤٠٤	** ٠,٣٧٩	** ٠,٣٨١	** ٠,٣٨٥	الثقة في الإدارة العليا
** ٠,٦٠٦	** ٠,٤٧١	** ٠,٤٢٥	** ٠,٤٨١	** ٠,٦٢٣	الثقة التنظيمية

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٣٣٠ ** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من جدول (٢٠) ان قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين أبعاد الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري أكبر من

القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما؛ حيث تبين وجود علاقة طردية

موجبة بين الدرجة الكلية للثقة التنظيمية، والدرجة الكلية للأداء الابتكاري لمديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية،

وقد وجد ان قيمة معامل الارتباط هي (٠,٦٠٦)، وهذا الارتباط الطردية الإيجابي يعني انه كلما زادت الثقة التنظيمية، زاد

مستوى الأداء الابتكاري لدى المديرين في إدارة جامعة الإسكندرية.

وعليه يقبل فرض البحث: توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية؛ بوصفها متغيراً مجملاً، أو أحادي

البعد والأداء الابتكاري؛ بوصفه متغيرا مجملا، او أحادي البعد.

ملخص لأهم نتائج الدراسة الميدانية:

- ١- مستوى الأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية اعلى من مستوى الثقة التنظيمية لنفس الفئة؛ حيث بلغت قيمة اختبار "ت"، والنسبة المئوية للمتوسط على التوالي للأداء الابتكاري (٧٥,٨٠، ٣,٤٠)، في حين بلغت قيمة اختبار "ت"، والنسبة المئوية للمتوسط لمستوى الثقة التنظيمية على التوالي (٧٤,٢٠، ٣,٣٦).
- ٢- جاءت نتائج الثقة الأفقية (الثقة بين الزملاء) مرتفعة، واحتلت المرتبة الأولى بين مستويات الثقة التنظيمية الأخرى، كذلك مستوى الثقة الرأسية (الثقة في المشرفين) مرتفعة، والتي احتلت المرتبة الثانية، واخيرا جاءت الثقة في الإدارة العليا في الترتيب الثالث والأخير، وكانت النتائج أقرب من المستوى المتوسط ٦٨,١٤ منه إلى المرتفع.
- ٣- بالنسبة للمستوى الأداء الابتكاري جاء بعد القدرة على حل المشكلات في المرتبة الأولى؛ حيث كانت درجة الممارسة "مرتفعة جدا"، يليه بعد روح المجازفة في المرتبة الثانية؛ حيث كانت درجة الممارسة "مرتفعة"؛ ثم بعد تشجيع الابتكار، ودعمه في المرتبة الثالثة؛ حيث كانت درجة الممارسة "مرتفعة"، وأخيرا احتل بعد سعة الاتصال الإداري المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة "متوسطة".
- ٤- توجد فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المديرين الثقة الأفقية، والثقة الرأسية؛ تبعا لعدد سنوات الخبرة لصالح ذوى سنوات الخبرة الأكثر من ١٥ عاما، ولكن لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المديرين في بعد الثقة في الإدارة العليا، ولكن بصفة عامة هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المديرين في الثقة التنظيمية ككل؛ تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.
- ٥- بالنسبة للأداء الابتكاري توجد فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المديرين تعزى لعدد سنوات الخبرة

لصالح ذوى سنوات الخبرة الأكثر من ١٥ عاما فيما عدا أبعاد: روح المجازفة، وتشجيع الابتكار ودعمه؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسط استجابات المديرين تعزى لعدد سنوات الخبرة لصالح ذوى سنوات الخبرة الأكثر من ١٥ عاما في هذين البعدين، ولكن بصفة عامة هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المديرين في الأداء الابتكاري ككل؛ تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة الأفقية، والثقة الرأسية، والثقة بالإدارة العليا)، وأبعاد الأداء الابتكاري (القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار، ودعمه)؛ تعزى إلى متغير المؤهل الدراسي.

٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين في كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة الأفقية، والثقة الرأسية، والثقة بالإدارة العليا)، وأبعاد الأداء الابتكاري (القدرة على حل المشكلات، وسعة الاتصال الإداري، وروح المجازفة، وتشجيع الابتكار، ودعمه)؛ تعزى إلى المستوى الإداري الذى ينتمون إليه.

٨- قيم معاملات الارتباط المحسوبة بين أبعاد الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يدل على قوة العلاقة الطردية بينهما؛ حيث تبين وجود علاقة طردية موجبة بين الدرجة الكلية للثقة التنظيمية، والدرجة الكلية للأداء الابتكاري لمديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية، وقد وجد قيمة معامل الارتباط هي (٠,٦٠٦)؛ وهذا الارتباط الطردى الإيجابي يعنى ان كلما زادت الثقة التنظيمية، زاد مستوى الأداء الابتكاري لدى المديرين في إدارة جامعة الإسكندرية.

٩- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية؛ بوصفها متغيرا مجملا، أو أحادي البعد، والأداء الابتكاري؛ بوصفه متغيرا مجملا، أو أحادي البعد.

١٠ - ينقد بعض المديرين داخل الإدارة الجامعية الخطط الموضوعة دون السعي إلى استخلاص أفكار جديدة لتطوير عملية التنفيذ.

١١ - هناك بعض المديرين تسيطر عليهم بعض السمات الشخصية، وتؤثر في ادائهم الابتكاري؛ من حيث الانشغال بالذات، والتبعية للرئيس الأعلى، وعدم الرغبة في التغيير، وما يترتب عليه من رفضه، ومقاومته.

التوصيات، والمقترحات:

١ - العمل على توافر ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار؛ بتوفير كوادر إدارية لديها قدرات ذهنية مميزة، والتفكير بطريقة ابتكارية؛ عن طريق تبني سياسات إدارة الموارد البشرية؛ مثل: تخطيط الموارد البشرية المميزة، واستقطابهم واختيارهم، وتوظيفهم، وتنشئتهم وظيفيا، وتوافر نظام عادل لتقييم الأداء، والمكافآت، والتقدير، وفتح المجال للتجريب، والتعلم المستمر.

٢ - ان تتولى وزارة التعليم العالي - بالاشتراك مع الإدارات الجامعية على مستوى المحافظات - وضع سياسات إدارية واضحة، ومحددة؛ تتمثل في الترقية الوظيفية، وتطبيق النظام على الجميع، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين؛ بما يضمن إيجاد الشعور الفعلي لدى العاملين بوجود فرص للتقدم، وان الترقيات، والمكافآت لذوى الأداء الابتكاري؛ بما يشبع الاحتياجات السيكولوجية الممثلة في الحاجة إلى الأمن بشقيه: المادي، والنفسي، والباعثة على الثقة التنظيمية.

٣ - حرص التنظيم الجامعي على تدفق المعلومات، وانسيابها، ومصداقيتها، وليس فقط مجرد إتاحتها، ولا توافرها؛ حتى يتوافر لدى المدير في الإدارة الجامعية القدرة على بناء توقعات مستقبلية في تقييم أداء العاملين ذوى الأداء الابتكاري.

٤- تعديل نظام إدارة الأداء؛ لتشجيع الأفكار الجديدة ذات القيمة؛ والتي يكون مردودها طويل الأجل، وإلغاء

التوجه نحو تقييم جميع الأفراد بنفس الدرجة، والميل لإعطاء نفس التقييم لغالبية الأفراد؛ الأمر الذي يؤدي إلى

عدم تشجيع الأفراد على الأداء المميز، ولا الابتكار في العمل.

٥- إعفاء الأفراد ذوي الأداء الابتكاري من الأعمال الروتينية الإدارية؛ لمنحهم مزيدا من الوقت؛ لتجريب أفكارهم،

واستثمار هذا الإعفاء في تنظيم برامج لبناء القدرات القيادية المتعلقة بالابتكارات.

٦- ان تعمل الإدارة الجامعية على ايجاد البيئة التنظيمية التي تسمح للعاملين فيها بممارسة طاقاتهم الكامنة، ودفهم

لنمو، والتطوير الذاتي؛ عن طريق المشاركة في صنع القرارات في مجال عملهم، وخبراتهم، وتفويضهم ببعض

السلطات، وتشجيعهم على الابتكار، والتجديد، وتوفير فرص التدريب؛ لصقل مهاراتهم، وزيادة قدراتهم؛ حيث

إن توافر تلك العناصر مدعاة لإشباع حاجات تحقيق الذات.

٧- ان تتولى الادارة العليا بالجامعة مهمة إعداد مكتبة للأفكار الجديدة، تحتوى المعرفة القابلة للتوثيق؛ والتي تتمثل

في اوراق العمل، وتقارير الأداء المميز، والمذكرات، وتقديم العروض؛ من خلال خبراء متنوعين في الوثائق الرسمية،

ولوحة مرشدة لتوقيتات تمويل المشروعات، والمبادرات المقترحة.

٨- تنظيم منتديات رسمية؛ لمقارنة الأفكار الجديدة بصورة دورية؛ بمشاركة جميع العاملين في الإدارة الجامعية، وإدارات

الكليات، والمعاهد المختلفة؛ يقدم - من خلالها - المشاركون قضايا، افكار جديدة ويحلونها ويناقشون كذلك

القضايا ذات الصلة والتي تحمل رؤى جديدة، ويمكن اكتشاف طرق تمويل لهذه الخبرات المكتسبة.

٩- إجراء تغييرات في مستويات الهياكل التنظيمية الهرمية، وما يترتب عليها من مركزية السلطة، ومحدودية التفويض،

إلى الهياكل التنظيمية المفلطحة، كما يتطلب - أيضا - إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها؛ لمواجهة كل

مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية، والقضاء عليها؛ من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات التعليمية أن يتضمن عددا من الوحدات الإدارية الجديدة.

١٠ - تنمية الذات وتجديد فكرها؛ وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله؛ فالعمل ليس وظيفة للفرد فحسب؛ بل يستطيع - من خلاله - أن يبني نفسه، وشخصيته أيضا، وهذا الشعور الحقيقي يدفعه إلى تفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف؛ فكل فرد مبدع في ذاته، وعلى المدير أن يكتشف أساليب التأثير، والتحفيز؛ لكي يكتشف الطاقات الكامنة بالفعل، ويحقق لإدارته الميزة التنافسية.

١١ - توثيق كافة المعارف، والمبادرات، والأفكار، الجديدة، والمبتكرة، وتعميمها؛ بما في ذلك: إنجازات العاملين، والحاصلين على براءات اختراع.

١٢ - إنشاء وحدة تنظيمية جديدة داخل الإدارة الجامعية تحت اسم؛ "إدارة التغيير، أو إدارة المخاطر"، تعمل على وضع الأدوات، والطرائق اللازمة؛ لتقييم المخاطر، وإدارة التغيير في الإدارات الجامعية، وإدارات الكليات، والمعاهد المختلفة للجامعة؛ لأن جميع عمليات الابتكار تفضى -بالضرورة- إلى حدوث نوع من التغيير في الوضع الراهن للإدارة الجامعية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١- أبو قحف، عبد السلام. (٢٠٠٥). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية. الدار الجامعية.
- ٢- الحجايا، سليمان سالم. (٢٠١٢). ضغوط العمل وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٣)، العدد (١)، ٣٠٥-٣٢٤.
- ٣- الحربي، نيفين بنت حامد بن سالم الصاعدي. (٢٠١٢). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والموظفين، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد السادس، ١٨٤-١٩٠.
- ٤- حسن، راوية محمد. (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٥- حسني، محمود حسن. (٢٠٠٤). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات. الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- ٦- الحسيني، عزة احمد محمد؛ احمد، إيمان زغلول راغب. (٢٠٠٥). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية، تصدر عن الجمعية المصرية للإدارة التعليمية والتربية المقارنة، العدد ١٧، ١٧-١٣٤.
- ٧- حمرون، ضيف الله بن غضيان بن سليمان. (٢٠١١). إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك - دراسة ميدانية. مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (١١٩)، ٨٥-١٣٤.
- ٨- حواس، اميرة محمد رفعت. (٢٠٠٣). اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة: جامعة القاهرة.

٩- الحوامدة، نضال صالح. (٢٠٠٤). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء الوظيفي، والرضا

الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية "دراسة ميدانية". مجلة جامعة الملك

سعود، المجلد (١٦)، ٦١-٩٩.

١٠- خالد بن محمد العصيمي. (٢٠١٠). دور الإدارة المدرسية في دعم الابتكار لدى الطلاب دراسة ميدانية على

مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. مجلة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الثاني، العدد الثاني؛

١٧٤-٢٣٨.

١١- الخطيب، أحمد. (٢٠٠١). الإدارة الجامعية دراسات حديثة. الأردن: مؤسسة حمادة للدارسات الجامعية للنشر

والتوزيع.

١٢- دالين، فان ديوبولد ب. (٢٠١٠). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ترجمة: محمد نبيل نوفل، سليمان

الحضري الشيخ، طلعت منصور غبريال. الطبعة الثانية. القاهرة؛ دار الانجلو المصرية.

١٣- الدولية، فهد يوسف. (٢٠٠٧). أثر الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. رسالة

ماجستير. كلية الدراسات الإدارية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

١٤- الديب، إبراهيم. (٢٠٠٥). اسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم. المنصورة:

مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع.

١٥- ديب، صلاح شيخ؛ فتيحي، ديانا. (٢٠١٠). عملية الإبداع والابتكار ودورها في تحسين اداء العمل في

المنظمات، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٢)،

العدد (٢)، ١٢٥-١٤٥.

١٦- الرابعة، فاطمة علي. (٢٠١٢). مستويات راس المال الفكري في منظمات الأعمال؛ نموذج مقترح للقياس والتطبيق. مجلة النهضة، المجلد (١٣)، العدد (١)، ٣١-٧٤.

١٧- رشيد، مازن فارس. (٢٠٠٣). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ بعض المحددات والآثار. الإدارة العامة، تصدر عن معهد الإدارة العامة، المجلد الثالث والأربعون، العدد الثالث، ٤٣٧-٤٧٩.

١٨- رفاعي، ممدوح عبد العزيز. (٢٠١٢). استراتيجيات الابتكار؛ طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري. ورقة مقدمة إلى مؤتمر دعم وتنمية المشروعات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٣٨٧-٤٠٤.

١٩- زين الدين، فريد. (٢٠٠٢). تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل. القاهرة؛ المكتبة القومية المصرية.

٢٠- سليمان، محمد جلال؛ الشربيني، صفاء احمد؛ المنسي، محمود عبد العزيز. (٢٠١٠). تحليل مساري لأثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الابتكارية بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد (٣٤)، العدد (٣)، ٣٥١-٤٤٠.

٢١- الصباغ، شوقي محمد. (٢٠٠٥). محددات ثقة العاملين بالإدارة العليا وتأثيرها على الفعالية التنظيمية المدركة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (١)، ٥٩-١٠٣.

٢٢- صديق، محمد جلال سليمان. (٢٠٠٦). اثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية. المجلة العلمية لكلية التجارة؛ العدد (٣)، ٤٩-١٠٧.

٢٣- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٩). التحليل على مستوى الجماعات. الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الثالث، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

٢٤- طه، منى حسنين السيد. (٢٠١١). اثر اهتمام القيادة بالعاملين وثقة العاملين في القيادة على العلاقة بين

العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية، ملخص رسالة ماجستير في، مجلة أفاق جديدة،

العدد (٣)، (٤)، ١٢٢-١٢٦.

٢٥- العبادي، هشام فوزي دباس؛ الطائي، يوسف حجيم؛ الأسدي، افنان عبد علي. (٢٠٠٨). إدارة التعليم

الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

٢٦- عباس، سهيلة محمد. (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان، دار وائل للإنتاج والتوزيع.

٢٧- عربيات، بشير. (٢٠١١). الإبداع الإداري لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية وعلاقته

بالأداء الوظيفي لديهم. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد (٣٥)، الجزء الثالث. ٣٥٩-٣٨٠.

٢٨- عصفور، امل مصطفى. (نوفمبر، ٢٠٠٨). الأداء الإبداعي للمنظمات. ورقة عمل مقدمة في ندوة، الأداء

الإبداعي في إدارة العلاقات العامة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، ٢١١-٢٩٠.

٢٩- علام، اعتماد محمد. (١٩٩٩). مقدمة في الإحصاء الاجتماعي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

٣٠- عيداروس، احمد نجم الدين؛ عراقي، السعيد السعيد. (٢٠١٢). تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة

الطائف في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد، مجلة القراءة والمعرفة، العدد ١٢٤، ١٠١-١٥٩.

٣١- الغامدي، عبد الله عبد الغنى. (١٩٩٠). الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية. المجلة

العربية للإدارة، المجلد (١٤)، ٥-٤٧.

٣٢- الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (٢٠٠٥). إدارة الإبداع التنظيمي. الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٣٣- الفهداوي، فهمي خليفة. (٢٠٠٥). العلاقة بين انماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية دراسة تحليلية

تطبيقية. مجلة النهضة. المجلد السادس، العدد الرابع، ٦٣-٩٨.

٣٤- قرواني، خالد. (٢٠١٢). مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الاداء الوظيفي للعاملين

فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السادس والعشرون (٢)،

١١-٥٦.

٣٥- كروبولي، ارثر جي. (٢٠٠٦). الابتكار في التعليم والتعلم. القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.

٣٦- ماهر، احمد. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الطبعة الرابعة. الاسكندرية؛ الدار الجامعية.

٣٧- متعب، حامد كاظم؛ العطوى، عامر علي. (٢٠٠٨). دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل

الموقفية والسلوكية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (١٠)، العدد (٢)، ٢٤ - ٤٨.

٣٨- مركز المنح والابتكار ونقل التكنولوجيا. (اغسطس، ٢٠١٢). النشرة الإخبارية، العدد الثالث، ١-٥.

٣٩- المصري، مروان وليد سليمان. (٢٠٠٧). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات

الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير. كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.

٤٠- مصطفى، احمد سيد. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية؛ الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. الناشر، المؤلف.

٤١- مصطفى، أحمد سيد. (٢-٤ أكتوبر، ٢٠٠٢). استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، ورقة بحثية مقدمة

إلى: مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، ١-٢٥.

٤٢- معاينة، عادل سالم؛ أندوراس، رامي جمال. (٢٠٠٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية

للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية؛ دراسة وصفية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٠، العدد ٤، ٨٧-١١٦.

٤٢- الناصر، علاء حاكم محسن. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة؛ انموذج في الإدارة الجامعية. مجلة الإدارة

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

44- Adams, Richard; Bessant, John; Phelps, Robert. (2006). Innovation management measurement: A review, International Journal of Management Reviews. Vol. 8, Issue 1, 21-47.

45- Adams, Samuel H. (2004). The relationships among adult attachment, general self- disclosure, and perceived organizational trust, PH.D dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.

46- Atkinson, S. & Butcher, D. (2003). Trust in relationships, Journal of Managerial Psychology. Vol. 18, No. 4, pp. 282:304.

47- Canipe, Jennifer Simone. (2006). Relationships among trust organizational commitment perceived organizational support and turnover intentions. PD. Dissertation, California School of Business and Organizational Studies, Alliant International University.

48- Costigan, Robert D.; liter, Selim S.; Berman, J. Jason. (1998). A Multi-Dimensional study of trust in organization. Journal of Managerial Issues, Vol. 10, No. 3, 303-317.

49- Daley, Dennis M.; Vasu, Michael L. (1998). Fostering organizational trust in North Carolina the pivotal role of administrators and political leaders, Administration & Society Vol. 30, No. 1, 62-84.

50- Krecie, Robert V.; Morgan, Daryle W.(1970) Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, Vol.30, No.3, 607-610.

51- Rahimi, Gholamreza; Damirchi, Ghader Vazifeh & Seyyedi, Hossein. (2011).

Surveying of Organizational Culture and Management Behavior Affect in Organizational Innovation, World Applied Sciences Journal, Vol. No. 14 (11). 1763:1769.

52- Hulsart, Robyn; Me Carthy, Vikkie. (2008). Educator's role in promoting academic integrity, Proceedings of the Allied Academies, Vol. 15, No. 2, 103- 109.

53- Kaufman, J& Sternberg, R. (2006), The International Handbook of Creativity. Oxford: Cambridge University Press.

54- Luoma-aho, Vilma; et al. (2012). Added value of intangibles for organizational innovation. An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments, Vol. 8, (1), 7-23.

55- Mancini, Dale J. (2009). Building organizational trust in virtual teams, Journal of Behavioral Studies in Business, vol. 1, 10-15.

56- Mc K night, Harrison; Choud hury, Vivek; Kacmar, Charles. (2002).Developing and validating trust measures for e-Commerce: an integrative typology, special issue on measuring e-commerce in net-enabled organizations, Part 2 of 2 Information Systems Research, Vol. 13, No.3, 334-359.

57- Paine, Katie Delahaye. (2003). Guidelines for measuring trust in organizations. USA: The Institute for Public Relations.

58- Parida, Vinit; Westerberg, Mats; Frishammar, Johan.(2012). Inbound open innovation activities in High-Tech SMEs: The Impact on innovation Performance. Journal of Small Business Management, 50(2), pp. 283-309.

59- Puusa, Anu; Tolvanen, Ulla. (2006). Organizational identity and trust. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, vol. 11, No. 2, 29-33.

60- Schoorman, F. David; Mayer, Roger C.; David, James H., (2007). An integration model of organization trust: Past, present, and future. The Academy of

Management Review, Vol. (32), No. (2), 344-354.

61- Scott, D. (1981). The development of four new organizational measures of trust. In D. Ray (Ed.), The relationship between theory, research, and practice: An assessment of fundamental problems and their possible resolution, Southern Management Association, 107-109.

62- Siljanen, Mikael. (2010). An employee perspective to performance measurement and management: A Public Sector Case Study, Bachelor's Thesis, Lappeenranta: University of Technology.

63- Starnes, Becky J; Truhon, Stephen A; Mc Carthy, Vikkie. (2010). Organizational Trust: Employee- Employer Relationships. ASQ: Human Development & Leadership Division.

64- Suliman S., Al-hajaya ; Atallah A., Al-roud. (2011) .The Administrative creativity skills of public schools principals in Tafila directorate of education, International Journal of Educational Scinse, 3(1) ,1-7.

65- Tammy A, Boe. (2002). Gaining and / or maintaining employee trust within service organizations. A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Master of Science Degree in Training and Development, Stout: University of Wisconsin.

66- Vineburgh, James Hollander. (May, 2010).A study of organizational trust and related variables among faculty member HBCUS, Ph.D., dissertation, University of Iowa.

67- Yang, Jixia. (2005). The role of trust in organizations: do foci and bases matter? Ph.D., dissertation, Faculty of Louisiana State University.

68- Zalabak, Pamela Shockley; Ellis, Kathleen; Cesaria, Ruggero. (2000). Measuring organizational trust cross- cultural survey and index .US: International

Association of Business Communicators.

ملاحق البحث

ملحق (١): قياس الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري قبل التحكيم.

ملحق (٢): قائمة السادة المحكمين.

ملحق (٣): مقياس الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري في صورته النهائية.

ملحق (١): المقياس قبل التحكيم

السيد الأستاذ الدكتور/.....

تحية طيبة وبعد،،

تجري الباحثة بحث بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية"، وتتطلب إجراءات الدراسة الميدانية قياس مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري الجهاز الإداري بالجامعة؛ وقياس أيضا مستوى الأداء الابتكاري لنفس الفئة، وتحليل نوع العلاقة الارتباطية بينهما، وتتضمن الاستجابات خمسة بدائل للاختبار طبقا لمقياس ليكرت الخماسي؛ وهي: مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا. وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام؛ القسم الأول: ويتضمن بيانات أساسية (عدد سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي - المستوى الإداري).

القسم الثاني يهدف إلى قياس مستوى الثقة التنظيمية (•) (الثقة الأفقية، الثقة الرأسية، الثقة في الإدارة العليا)

(•) تعرفها الباحثة اجرائيا: بأنها سلوكيات إيجابية متوقعة يمكن أن يمارسها احد الأطراف في سياق علاقات العمل التنظيمية تجاه طرف اخر، فد تكون افقية مثل: الثقة بين افراد العمل بعضهم البعض، او رأسية والتي تعنى ثقة الأفراد بالمشرف المباشر، أو الثقة المؤسسية والتي تعنى ثقة جميع الافراد العاملين في قرارات الإدارة

للمديرين في الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية.

القسم الثالث: ويهدف إلى قياس مستوى الأداء الإداري الابتكاري (***) (القدرة على حل المشكلات، سعة الاتصال

الإداري، روح المجازفة، تشجيع ودعم الابتكار) للمديرين في الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية.

برجاء التكرم بتحكيم هذه الاستبانة؛ لتحديد:

١- السلامة العلمية لكل عبارة، من حيث المضمون؛ والصوغ، والقابلية للقياس.

٢- انتماء كل عبارة للمحور الذي تتبعه.

٣- اختيار العبارات المناسبة، وحذف غير المناسب منها.

٤- إضافة اي عبارة ترونها مناسبة للمحور.

وذلك وفقا لما ترونه؛ علما بأن توجيهات سيادتكم ستكون محل عناية، وتقدير،

الباحثة

د. السيدة محمود إبراهيم سعد

قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الإسكندرية

الجامعية بانها في صالح الجامعة. وتعتمد تلك السلوكيات على إيمان الطرف الاول (الشخص الواثق) بصدق المعلومات والأفعال التي يقدمها الطرف الثاني (الموثوق به).

(**) تعرفه الباحثة إجرائيا: بأنه الممارسات او التصرفات التي يقوم بها المديرين لتبني وتطوير ودعم وتطبيق المبادرات والافكار والاساليب والإجراءات والسياسات الإدارية الجديدة وغير المألوفة الخاصة بالعمل الجامعي وذلك من خلال قدرتهم على حل المشكلات، وتحمل نتائج الفشل، وتوسيع الاتصال الإداري، وتشجيع ودعم الابتكار. وذلك في ضوء طلائقتهم الفكرية وخبرتهم في العمل داخل الجهاز الإداري الجامعي.

الاسم:

الدرجة العلمية: (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس)

الكلية: الجامعة:

التخصص:

القسم الأول: البيانات الأساسية:

١- بيانات شخصية:

١- عدد سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات. من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات.

من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة. من ١٥ سنة فيما فوق.

٢- المؤهل الدراسي:

مؤهل متوسط. مؤهل عالي دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

٣- المستوى الإداري:

مدير عام مدير إدارة رئيس قسم.

من فضلك ضع علامة (✓) أمام العبارة التي ترى أنها تناسبك في كل من محوري: الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري وتتضمن الاستجابات خمسة بدائل للاختيار طبقا لمقياس ليكرت الخماسي؛ وهي: مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جدا، علما بأن نتائج هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

واذ نشكركم سلفا على تعاونكم،،،

الباحثة

تعليق المحكم

القسم الثاني: مستوى الثقة التنظيمية:

القياس	الصياغة		الانتماء		العبارات	م	أبعاد الثقة التنظيمية	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
	غير قابلة للقياس	قابلة للقياس	غير مناسبة	مناسبة								
					توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل.	١	الثقة الأيقينية (●)					
					يمكن ان ابادل المعلومات الخاصة مع زملائي، لأنني اعرف انهم سيتعاملون معها بسرية تامة.	٢						
					اعتمد على زملائي في الحصول على المساعدة إذا واجهتني صعوبات في انجاز العمل.	٣						
					اعتقد ان زملائي في العمل سيتعاملون معي بإنصاف إذا واجهتني مشكلة في العمل.	٤						
					استطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.	٥						
					اشعر أن زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساعدة لشخصي وليس لتحقيق مكاسب مادية أو معنوية.	٦						
					تطابق افعال وتصرفات زملائي افعالهم	٧						
					أشعر ان معظم زملائي يحافظون على وعودهم.	٨						
					يقدم زملائي القدامى النصح والمشورة في بعض الجوانب المتعلقة بالعمل.	٩						
					أشعر ان احتياجاتي ورغباتي مهمة جدا بالنسبة لزملائي.	١٠						
					يملك الغالبية العظمى من زملائي الكفاءة في مجال تخصصهم.	١١						
					أعتقد أن معظم زملائي يؤدون وظائفهم بصورة جيدة.	١٢						
					يحاول زملائي جاهدين ان يكونوا عادلين في تعاملهم مع الآخرين.	١٣						
					عبارات اخرى تودون إضافتها:							
					أناقش مشرفي المباشر بجرية في مشكلات العمل دون خوف من ان يستخدمها ضدي لاحقا.	١٤	الثقة المباشرة (●)					
					لدى ثقة تامة بان مشرفي المباشر سوف يتعامل معي بإنصاف.	١٥						

(●) المقصود بما تلك العلاقات التعاونية الإيجابية المتبادلة بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف بما يساهم في تحقيق الاهداف والغايات المشتركة.

(●) وتعني ثقة الافراد بالمشرف المباشر في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية احتياجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية، بما يمتلكه من مهارات وقدرات تمكنه من انجاز المهام المكلف بها.

م	العبارات	الانتماء		الصياغة		القياس		أبعاد الثقة التنظيمية	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
		لا تنتمي	تنتمي	غير مناسبة	مناسبة	غير قابلة للقياس	قابلة للقياس						
١٦	يمكن ان اعتمد على مشرفي المباشر في الحصول على المساعدة إذا واجهتني صعوبات في انجاز اهداف العمل.												
١٧	أثق بمشرفي المباشر لأنه يعرف دقائق الأمور المتعلقة بالعمل.												
١٨	أشعر أن مشرفي المباشر يجب للأخرين ما يجب لنفسه.												
١٩	يهتم مشرفي المباشر بمشكلات الآخرين بنفس قدر اهتمامه بمشاكله.												
٢٠	يسعى مشرفي المباشر دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع العاملين ويتعد عن نقاط الاختلاف.												
٢١	يقيمني رئيسي المباشر بطريقة موضوعية.												
٢٢	يتجنب رئيسي المباشر انتقادي السلبي باستمرار.												
٢٣	اشعر أن رئيسي المباشر عادلا في معاملته مع الآخرين.												
٢٤	أشعر أن رئيسي المباشر لديه المعرفة والخبرة المتعلقة بالعمل المطلوب انجازه.												
٢٥	رئيسي في العمل مشهود له بالنجاح فيما يقوم به من اعمال.												
٢٦	أشعر بثقة كبيرة في مهارات رئيسي الإدارية.												
٢٧	يمتلك رئيسي الكفاءة العلمية في مجال تخصصه.												
٢٨	يهتم رئيسي باحتياجاتي ورغباتي المهنية.												
٢٩	يهتم رئيسي بمناقشة المشكلات التي تواجهني اثناء العمل.												
	عبارات أخرى ترون إضافتها:												
٣٠	تتم الإدارة العليا بتحسين اوضاع العاملين بالجامعة.												
٣١	الإدارة العليا بالجامعة جهة موثوق بها بين الجامعات الأخرى.												
٣٢	تلتزم إدارة الجامعة الصدق والشفافية في عرض البيانات والمعلومات.												
٣٣	أشعر أن القرارات التي تتخذها الإدارة الجامعية في مصلحة العمل والعاملين.												
٣٤	تطالب إدارة الجامعة بحقوق العاملين إذا هدرت.												
٣٥	تقيم إدارة الجامعة باستمرار الأفكار الجديدة.												

(●) تعني ثقة الافراد العاملين بأهداف وقرارات الإدارة العليا بالجامعة بما تعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد الجامعة فضلا عن ذلك مدى تطابق القيم والمبادئ للأفراد والجامعة ودرجة امتلاك الإدارة العليا للمهارات والقدرات التي تمكنها من انجاز أعمالها.

القياس	الصياغة		الانتماء		العبارات	م	أبعاد الثقة التنظيمية	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
	غير قابلة للقياس	قابلة للقياس	غير مناسبة	مناسبة								
					تطبق ادارة الجامعة القوانين واللوائح على العاملين بالتساوي.	٣٦						
					تمنح إدارة الجامعة فرص ترقية عادلة بما يتناسب مع خبرات ومؤهلات العاملين.	٣٧						
					تقدم إدارة الجامعة المساعدة والوعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها أي مساعدة.	٣٨						
					اثق في قدرة الجامعة على الوفاء بالتزاماتها واتفاقياتها.	٣٩						
					لدى إدارة الجامعة رؤية استراتيجية فيما يخص مصلحة العمل.	٤٠						
					اشعر أن طريقة إدارة القسم الذى أعمل به ايجابية.	٤١						
					تتطابق الاقوال الصادرة من إدارة الجامعة افعالها.	٤٢						
					تعامل إدارة الجامعة جميع العاملين باحترام ومساواة.	٤٣						
					تسعى إدارة الجامعة لتوسيع الاتصال بينها وبين جميع العاملين سعيا للفهم المشترك.	٤٤						
					عبارات اخرى ترون إضافتها:							

القسم الثالث: الأداء الابتكاري:

القياس	الصياغة		الانتماء		العبارات	م	أبعاد الأداء الابتكاري	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
	غير قابلة للقياس	قابلة للقياس	غير مناسبة	مناسبة								
					اطبق مداخل جديدة لحل المشكلات التنظيمية.	١	القدرة على حل المشكلات					
					لدى القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	٢						
					اضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية اذا حدثت المشكلات المتوقعة.	٣						
					ابحث عن الأفكار الجديدة غير المألوفة المرتبطة بمهام وظيفتي.	٤						
					ابادر من بين زملائي بتجربة فكرة جديدة او طريقة جديدة في عملي.	٥						
					أناقش بحرية رئيسي المباشر في أفكارك الجديدة، وإجراءات تنفيذها.	٦						
					أساعد في حل أي مشكلة تسبب صعوبات كثيرة للآخرين.	٧						
					استخدام استراتيجية العصف الذهني لتوليد الأفكار الجديدة حول المشكلات الإدارية.	٨						
					ارغب في العمل مع المجموعات التي تساهم في حل المشكلات المعقدة.	٩						
					لدى القدرة على الإشراف على افراد يميلون إلى الابتكار في العمل.	١٠						
					توجد قنوات اتصال تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بين الأقسام والادارات المختلفة.	١١	سعة الاتصال الإداري					
					استخدم الاتصالات الشخصية في عرض أفكارك الجديدة في مهام عملي	١٢						
					ابذل جهدي للتواصل مع خبراء في نفس تخصصي خارج حدود الإدارة الجامعية التي اعلم بها.	١٣						
					أساهم في تقديم تقييم مكتوب حول الأفكار والمقترحات الجديدة المعروضة.	١٤						
					اسعى لأن يفوض لي أعمال غير روتينية تشكل تحديا لي.	١٥						
					استخدم الاتصالات الشخصية لعرض نفسي في مهام العمل الاختيارية او التطوعية.	١٦						
					اتابع أفكارك ومبادراتك التي اعرضها فيما يخص العمل وذلك للحصول على التغذية الراجعة.	١٧						
					اعقد اجتماعات دورية بالعاملين لبحث المقترحات الجديدة المتعلقة بتطوير العمل.	١٨						
					ارغب في أن اعلم مع مجموعات تتسم بالمجازفة.	١٩	المجازفة					
					أتحمل نتائج فشل التطبيق المبادرات والمشروعات الجديدة.	٢٠						
					اتساهل مع الأفراد غير الروتينيين في العمل.	٢١						

القياس	الصياغة		الانتماء		العبارات	م	أبعاد الأداء الابتكاري	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
	غير قابلة للقياس	قابلة للقياس	غير مناسبة	مناسبة								
					اتخذ قرارات مهمة في فترات زمنية قصيرة نسبيا.	٢٢						
					اتخذ قرارات مهمة في ضوء كم محدود من البيانات والمعلومات.	٢٣						
					احاول تغيير قواعد وسياسات الجامعة غير البناءة.	٢٤						
					أتقبل المخاطرة في تنفيذ بعض المهام غير التقليدية المتعلقة بعملتي.	٢٥						
					أخصص ميزانية لتنفيذ الأفكار الجديدة التي تتسم بالتحدي.	٢٦						
					أعين الأفراد الذين يتسمون بالإبداع في المشروعات الهامة بالجامعة.	٢٧						
					اقدر الأفراد المتميزين في تقارير الاداء الدورية.	٢٨						
					ارصد مكافآت تشجيعية للأفراد ذوى الأداء غير الروتيني.	٢٩						
					اقدم المبادرات الجديدة بأسماء أصحابها للمستويات الإدارية العليا.	٣٠						
					أقوم بتيسير الإجراءات الإدارية لتطبيق الأفكار الجديدة.	٣١						
					اقدم التسهيلات المادية والفنية لدعم المبادرات الجديدة.	٣٢						
					اعمل الدفاع عن افكار الاخرين، والترويج لها.	٣٣						
					عبارات اخرى ترون إضافتها:							

ملحق (٢)

قائمة السادة المحكمين (٥)

مسلسل	الاسم	التخصص
١	د. بشرى إسماعيل أرنوؤط	أستاذ علم النفس المساعد كلية الآداب - جامعة الزقازيق.
٢	د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد كلية التربية - جامعة المنصورة.
٣	د. السعيد السعيد بدير سليمان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة كفر الشيخ.
٤	د. السيد السيد محمود البحيري	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد كلية التربية - جامعة الأزهر.
٥	أ. د. سيف الإسلام علي مطر	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ كلية التربية - جامعة الإسكندرية.
٦	د. علي عبد ربه حسين	أستاذ الإدارة التربوية المساعد كلية التربية - جامعة المنصورة.
٧	د. محمد إبراهيم طه محمد خليل	أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية - جامعة طنطا.
٨	د. محمد خميس حرب	مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية - جامعة الإسكندرية.
٩	د. محمد عيد عتريس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة الزقازيق.

(٥) رتبت أسماء السادة المحكمين أبجدياً.

١٠	أ. د. محمد يوسف حسن	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ كلية التربية - جامعة الإسكندرية.
----	---------------------	---------------------------------------------------------------------------------

ملحق (٣)

المقياس في صورته النهائية

تجري الباحثة بحثا بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية"، وتتطلب إجراءات الدراسة الميدانية قياس مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري الجهاز الإداري بالجامعة، وقياس - أيضا - مستوى الأداء الابتكاري للفئة نفسها، وتحليل نوع العلاقة الارتباطية بينهما.

ويتكون المقياس من قسمين؛ القسم الأول: يهدف إلى قياس مستوى الثقة التنظيمية (•) (الثقة الأفقية، الثقة الرأسية، الثقة في الإدارة العليا) للمديرين في الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية.

القسم الثاني: ويهدف إلى قياس مستوى الأداء الإداري الابتكاري (••) (القدرة على حل المشكلات، سعة الاتصال الإداري، روح المجازفة، تشجيع الابتكار، ودعمه) للمديرين في الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية.

١- عدد سنوات الخبرة:

أكثر من ١٥ سنة

أقل من ١٥ سنة

(•) تعرفها الباحثة إجرائيا: بأنها سلوكيات إيجابية متوقعة يمكن أن يمارسها أحد الأطراف في سياق علاقات العمل التنظيمية تجاه طرف آخر؛ قد تكون أفقية مثل: الثقة بين أفراد العمل، وبعضهم، أو رأسية تعني: ثقة الأفراد في المشرف المباشر، أو الثقة المؤسسية التي تعني: ثقة جميع الأفراد العاملين في قرارات الإدارة الجامعية بأنها في صالح الجامعة، وتعتمد تلك السلوكيات على إيمان الطرف الأول (الشخص الواثق) بصدق المعلومات، والأفعال التي يقدمها الطرف الثاني (الموثوق به).

(••) تعرفه الباحثة إجرائيا: بأنه الممارسات أو التصرفات التي يقوم بها المديرين؛ لتبني المبادرات، والأفكار، والأساليب والإجراءات والسياسات الإدارية الجديدة، وغير المألوفة الخاصة بالعمل الجامعي وتطويرها ودعمها وتطبيقها من خلال قدرتهم على حل المشكلات وتحمل نتائج الفشل وتوسيع الاتصال الإداري وتشجيع الابتكار ودعمه، في ضوء طلائعهم الفكرية، وخبرتهم في العمل داخل الجهاز الإداري الجامعي.

٢- المؤهل الدراسي:

مؤهل متوسط مؤهل عالي

٣- المستوى الإداري:

مدير عام مدير إدارة رئيس قسم

من فضلك ضع علامة (√) أمام العبارة التي ترى أنها تناسبك في كل من محوري: الثقة التنظيمية، والأداء الابتكاري وتتضمن الاستجابات خمسة بدائل للاختيار طبقا لمقياس ليكرت الخماسي؛ وهي: مرتفعة جدا، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جدا، علما بأن نتائج هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، والباحثة تشكر لسيادتكم حسن تعاونكم، وتتمنى لكم دوام التوفيق، والتقدم، والرقى.

أولا: محور الثقة التنظيمية:

البعد	م	العبارة	جدا	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	جدا	منخفضة
الثقة الأفقية (●)	١	توجد ثقة متبادلة بيني، وبين زملائي في العمل.							
	٢	اعرف أن زملائي يتعاملون مع ما أقدمه من معلومات خاصة بالعمل؛ بسرية تامة.							
	٣	اعتمد على زملائي في الحصول على المساعدة إذا واجهتني صعوبات في إنجاز العمل.							

(●) المقصود بما: تلك العلاقات التعاونية الإيجابية المتبادلة بين الأفراد العاملين؛ من حيث الاعتماد المتبادل، والاشتراك في الأفكار، والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف بما يساهم في تحقيق الأهداف، والغايات المشتركة.

البعد	م	العبارة	جددا	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	جددا	منخفضة
	٤	يتعامل معي زملائي بإنصاف؛ عندما تواجهني مشكلة في العمل.							
	٥	اعتمد على زملائي في العمل؛ لتنوع مهاراتهم، ومعارفهم.							
	٦	يقدم زملائي في العمل العون، والمساعدة لشخصي؛ وليس لتحقيق مكاسب مادية، ولا معنوية.							
	٧	أعتقد أن أفعال زملائي، وتصرفاتهم، تطابق اقوالهم.							
	٨	أشعر أن معظم زملائي يحافظون على وعودهم.							
	٩	يقدم زملائي القدامى النصح، والمشورة في بعض الجوانب المتعلقة بالعمل.							
	١٠	اشعر أن احتياجاتي، ورغباتي المهنية مهمة بالنسبة لزملائي.							
	١١	تمتلك غالبية زملائي الكفاية في مجال تخصصهم.							
	١٢	أعتقد أن معظم زملائي يؤدون وظائفهم بصورة جيدة.							
	١٣	يحاول زملائي -جاهدين- إن يكونوا عادلين في تعاملهم مع الآخرين.							

العدد	م	العبارة	جددا	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	جددا	منخفضة
الثقة الرأسيية (●)	١٤	اناقش مشرفي المباشر بحرية في مشكلات العمل دون خوف من أن يستخدمها ضدي لاحقا.							
	١٥	يتعامل معي مشرفي المباشر بإنصاف إذا واجهتني مشكلة في العمل.							
	١٦	اعتمد على مشرفي المباشر في الحصول على المساعدة ؛ إذا واجهتني صعوبات في إنجاز أهداف العمل.							
	١٧	أثق في مشرفي المباشر؛ لأنه يعرف دقائق الأمور المتعلقة بالعمل.							
	١٨	أشعر أن مشرفي المباشر يجب للأخرين ما يجب لنفسه.							
	١٩	يعني مشرفي المباشر بمشكلات الآخرين بنفس قدر عنايته بمشكلاته.							
	٢٠	يسعى مشرفي المباشر -دائما- إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع العاملين، ويتعد عن نقاط الاختلاف.							
	٢١	يقيمني رئيسي المباشر بطريقة موضوعية.							
	٢٢	يتجنب رئيسي المباشر توجيه انتقادات سلبية -باستمرار- لطريقة إنجازي العمل.							

(●) تعني ثقة الأفراد في المشرف المباشر في العمل؛ من حيث درجة عنايته. ودعمه، وتحفيزه إياهم، وتلبية احتياجاتهم المهنية، ومدح جهودهم. ورفع روحهم المعنوية، ومعاملتهم بعدالة، وإنصاف؛ بما يمتلكه من مهارات. وقدرات تمكنه من إنجاز المهام المكلف إياها.

العدد	م	العبارة	جددا	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	جددا	منخفضة
	٢٣	أشعر ان رئيسي المباشر لدية المعرفة، والخبرة المتعلقة بالعمل المطلوب إنجازة.							
	٢٤	رئيسي في العمل مشهود له بالنجاح فيما يؤديه من اعمال.							
	٢٥	أشعر بثقة كبيرة في مهارات رئيسي الإدارية.							
	٢٦	يملك رئيسي الكفاية العلمية في مجال تخصصه.							
	٢٧	يهتم رئيسي المباشر بتحقيق احتياجاتي، ورغباتي المهنية.							
	٢٨	يعني رئيسي بمناقشة المشكلات التي تواجهني في أثناء العمل.							
	٢٩	تعني الإدارة العليا بتحسين أوضاع العاملين بالجامعة.							
	٣٠	الإدارة العليا بالجامعة جهة موثوق فيها بين الجامعات الأخرى.							
	٣١	تلتزم ادارة الجامعة الصدق، والشفافية في عرض البيانات، والمعلومات.							
	٣٢	اشعر أن القرارات التي تتخذها الإدارة الجامعية في مصلحة العمل، والعاملين.							
	٣٣	تقيم إدارة الجامعة - باستمرار الأفكار الجديدة.							

الثقة في الإدارة العليا (٥)

(٥) تعني ثقة الأفراد العاملين في اهداف الإدارة العليا بالجامعة، وقراراتها؛ بما يعكس إيمانهم بان تلك الأنشطة، والقرارات، والقواعد في صالح جميع العاملين بالإدارة الجامعية، فضلا عن مدى تطابق القيم، والمبادئ للأفراد والإدارة الجامعية، ودرجة امتلاك الإدارة العليا للمهارات، والقدرات التي تمكنها من إنجاز أعمالها.

البعد	م	العبارة	جدًا	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	جدًا	منخفضة
	٣٤	تطبق ادارة الجامعة القوانين، واللوائح على العاملين بالتساوي.							
	٣٥	تمنح إدارة الجامعة فرص ترقية عادلة؛ بما يتناسب مع خبرات العاملين، ومؤهلاتهم.							
	٣٦	تبادر إدارة الجامعة بتقديم المساعدة، والعون لجميع العاملين؛ حتى لو لم يطلبوا إليها أي مساعدة.							
	٣٧	اثق في قدرة الجامعة على الوفاء بالتزاماتها، واتفاقياتها.							
	٣٨	أعتقد أن إدارة الجامعة تمتلك رؤية استراتيجية؛ فيما يخص مصلحة العمل.							
	٣٩	تتطابق التصريحات الصادرة من قيادات إدارة الجامعة واقع العمل الفعلي.							
	٤٠	تعامل إدارة الجامعة جميع العاملين باحترام، وتقدير.							
	٤١	تسعى إدارة الجامعة إلى توسيع الاتصال بينها، وبين جميع العاملين؛ سعياً للفهم المشترك.							

ثانيا: محور الأداء الابتكاري:

منخفضة	جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	جدا	العبارة	م	البعد
							اطبق مداخل جديدة لحل المشكلات التنظيمية.	١	القدرة على حل المشكلات
							لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.	٢	
							اضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية؛ إذا حدثت المشكلات المتوقعة.	٣	
							ابحث عن الأفكار الجديدة غير المألوفة المرتبطة بمهام وظيفتي.	٤	
							ابادر -من بين زملائي- بتجربة فكرة جديدة، أو طريقة جديدة في عملي.	٥	
							اناقش رئيسي المباشر -بحرية- في أفكارى الجديدة، وإجراءات تنفيذها.	٦	
							اساعد في حل أي مشكلة تسبب صعوبات كثيرة للآخرين.	٧	
							ارغب في العمل مع المجموعات التي تسهم في حل المشكلات المعقدة.	٨	
							لدي القدرة على الإشراف على أفراد يميلون إلى الابتكار في العمل.	٩	

منخفضة	جدًا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	جدًا	العبارة	م	البعد
							توجد قنوات اتصال تسمح بتبادل البيانات، والمعلومات بين الأقسام، والادارات المختلفة.	١٠	سعة الإداري
							أستخدم الاتصالات الشخصية في عرض أفكارى الجديدة في مهام عملي.	١١	
							ابذل جهدي للتواصل مع خبراء في نفس تخصصي خارج حدود الإدارة الجامعية التي اعمل بها.	١٢	
							اسهم في تقديم تقييم مكتوب حول الأفكار، والمقترحات الجديدة المعروضة من قبل العاملين.	١٣	
							اسعى الى ان تفوض إلى اعمال غير روتينية تشكل تحديا لقدراتي.	١٤	
							أستخدم الاتصالات الشخصية لعرض نفسي في مهام العمل الاختيارية أو التطوعية.	١٥	
							اتابع افكارى، ومبادراتى التي اعرضها؛ فيما يخص العمل للحصول على التغذية الراجعة.	١٦	
							اعقد اجتماعات دورية بالعاملين؛ لبحث المقترحات الجديدة المتعلقة بتطوير العمل.	١٧	
							ارغب في ان اعمل مع مجموعات تتسم بالإقدام، والمخاطرة.	١٨	

منخفضة	جدًا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	جدًا	العبارة	م	البعد
							تحمل نتائج فشل تطبيق المبادرات، والمشروعات الجديدة.	١٩	
							اتساهل مع الأفراد ذوي الأداء غير التقليدي في العمل.	٢٠	
							اتخذ قرارات مهمة في فترات زمنية قصيرة نسبيًا.	٢١	
							اتخذ قرارات مهمة في ضوء كم محدود من البيانات، والمعلومات.	٢٢	
							أحاول تغيير قواعد الجامعة، وسياساتها غير البناءة.	٢٣	
							اتحمل المسؤولية الإدارية في تنفيذ بعض المهام غير التقليدية المتعلقة بعملية.	٢٤	
							أخصص ميزانية لتنفيذ الأفكار الجديدة التي تتسم بالتحدي.	٢٥	
							أعين الأفراد الذين يتسمون بالأبداع في المشروعات المهمة بالجامعة.	٢٦	
							أقدر الأفراد المميزين في تقارير الأداء الدورية.	٢٧	تشجيع الابتكار ودعمه
							أرصد مكافآت تشجيعية للأفراد ذوي الأداء غير الروتيني.	٢٨	
							أقدم المبادرات الجديدة بأسماء اصحابها للمستويات الادارية العليا.	٢٩	

منخفضة	جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة	جدا	العبارة	م	البعد
							أيسر الإجراءات الادارية؛ لتطبيق الأفكار الجديدة.	٣٠	
							أقدم التسهيلات المادية والفنية لدعم المبادرات الجديدة.	٣١	
							اعمل على الترويج لأفكار الآخرين، والدفاع عنها.	٣٢	