

# تحليل مسارى لأثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الإبتكارية للمرؤوسين بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة

د / صفاء أحمد الشربيني  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.د. محمد جلال سليمان  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ. محمود عبد العزيز المنسى  
مدرس مساعد إدارة الأعمال  
معهد مصر العالى للتجارة والحاسبات بالمنصورة

وتوصل البحث إلى ثبوت  
صدق وصلاحيية النموذج السببي  
المقترح فى تفسير المتغيرات التى اشتمل  
عليها البحث، وكان من أهم توصيات  
البحث وضع سياسات إدارية واضحة فى  
الوحدات ذات الطابع الخاص والتى  
يمكن أن تخلق مناخ من الثقة، زيادة  
التفاعلات المباشرة بين زملاء وتبادل  
المعلومات والخبرات بصدق وشفافية  
وبنزاهة، والاهتمام بإنشاء قاعدة بيانات  
تساعد على توفير المعلومات اللازمة  
للابتكار، تنظيم دورات تدريبية يتم من  
خلالها تدريب العاملين على استخدام  
مجموعة من الطرق والأساليب التى  
تساعدهم على توليد وخلق الأفكار  
الجديدة.

## أولاً: التمهيد:

اهتم العديد من الباحثين  
بدراسة المنظمات كنظام اجتماعي

## ملخص البحث:

استهدف هذا البحث التعرف على  
أثر الثقة التنظيمية والتي تتمثل فى الثقة  
فى زملاء والثقة فى المشرف المباشر  
والثقة فى الإدارة العليا على مراحل  
العملية الإبتكارية والتي تتمثل فى مرحلة  
الإعداد ومرحلة جمع المعلومات  
 ومرحلة توليد الأفكار ومرحلة التحقق  
وذلك من خلال بناء نموذج سببي يحدد  
مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة  
المستخدمة فى النموذج والمتمثلة فى  
عناصر الثقة التنظيمية وبيان أثرها على  
مراحل العملية الإبتكارية، ثم تحديد  
مسار علاقة كل متغير من هذه  
المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع فى  
هذا البحث وذلك باستخدام أسلوب تحليل  
المسار Path Analysis ، وقد أجرى  
هذا البحث على عينة من المرؤوسين  
بالوحدات ذات الطابع الخاص التابعة  
لجامعة المنصورة.

استغلال قدرات العاملين فيها بشكل فعال مما يتطلب تنمية هذه القدرات عن طريق تهيئة وتوفير المناخ التنظيمي المشجع على الابتكار والإبداع بحيث يدفع هذا المناخ الفرد العامل لتقديم أفضل ما لديه منتهجاً أسلوباً جديداً للتفكير في كل ما يحيط به من متغيرات بيئية (زناتي، ٢٠٠٥).

ولقد سعت الجامعات المصرية جاهدة في إطار رسالتها التعليمية والبحثية، وفي إطار النهوض بخدمة المجتمع وتنمية البيئة في المجالات المختلفة إلى إنشاء الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص والتوسع فيها وقد أسهمت هذه الوحدات والمراكز في التصدي لبعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية والهندسية والإدارية، بما تقدمه من خدمات متكاملة أدت إلى دعم الجامعات لمواجهة النقص في الموارد المحلية اللازمة للنهوض بالعملية التعليمية والبحثية، ولقد دأبت جامعة المنصورة على المضي قدماً في الاهتمام بالعملية التعليمية بمحاورها الثلاث بما في ذلك محور التعليم الأكاديمي ومحور الدراسات العليا والبحوث ومحور المجتمع وتنمية البيئة وحققت الجامعة في ذلك سمعة طيبة بين الجامعات المصرية.

مركب لما تنطوي عليه من سلوكيات متنوعة من الأفراد والجماعات والتفاعلات داخلها وتأثيراتها على الأداء التنظيمي، وخلال السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بدراسة وتفسير الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في العمليات التنظيمية (صديق، ٢٠٠٦)، حيث تعتبر الثقة أحد المقومات الأساسية للعلاقات البشرية وبالتالي يجب على العاملين في كل المستويات السعي لبناء علاقات تقوم على أساس الثقة المتبادلة والتي تعتبر أحد العوامل التي تسهم في حماية المنظمة واستقرارها، كما تعتبر الثقة التنظيمية أحد العوامل المحفزة التي تشجع العاملين على البقاء في المنظمة حتى ولو لم يحصلوا على العوائد المادية الكافية وبالتالي فهي تساعد على تحقيق رضا العاملين واستمرارهم بالمنظمة حتى في أوقات الأزمات التي تمر بها المنظمة (Hubbell & Chory, 2005)، ومن ثم أصبح بناء الثقة التنظيمية واحداً من أهم التحديات التي تواجهها الإدارة على كافة المستويات التنظيمية للمساهمة في علاج العديد من المشكلات.

ولما كانت المنظمات تسعى إلى تحسين الأداء فإنه يجب عليها

والباحثين حول مفهومي الثقة والتنظيمية والابتكار وذلك على النحو التالي:-

### ١- مفهوم الثقة التنظيمية

لا يوجد إجماع بين العلماء على مفهوم محدد للثقة التنظيمية

حيث يوضح ( , Canipe 2006) أن الثقة التنظيمية هي حالة نفسية تتضمن توافر النية لقبول الاعتماد على طرف آخر وذلك بناءً على التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك هذا الطرف الآخر.

ويرى ( Lamsa & 2006 , pucetaite) أن الثقة التنظيمية هي الدرجة التي يحمل فيها المديرون اتجاهات إيجابية نحو مصداقية وحسن نية العاملين في ظل تبادل مواقف المخاطرة .

بينما يعرف ( Lines, et al., 2005) الثقة التنظيمية بأنها التوقع الإيجابي بأن الطرف الآخر سوف يقوم بالوعد أو الأعمال أو القرارات بدون فعل انتهازي.

وينظر (Tzafir, 2005) إلى الثقة التنظيمية على أنها الرغبة في التعاون مع الطرف الآخر اعتماداً على التوقعات الإيجابية الناتجة عن التفاعلات المتبادلة الإيجابية الماضية.

وتمشياً مع أهداف الدولة في توفير مصادر التمويل الذاتي ومواجهة مشاكله واستغلال موارده، فقد أنشأت جامعة المنصورة - إعمالاً للباب السادس من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ - مجموعة من الوحدات ذات الطابع الخاص حيث بلغ عدد وحداتها ٧٧ وحدة ومركز خلال عام ٢٠٠٨ وذلك بهدف معاونة الجامعة في القيام برسالتها في تعليم الطلاب وتدريبهم أو في مجال البحوث، ومعاونة النشاط الإنتاجي والخدمي على المستوى المحلي، والمساهمة في علاج مشاكله على أسس علمية بالإضافة إلى تنمية الموارد الذاتية للجامعة (مادة ٣٠٨ من القانون رقم ٤٩ لتنظيم الجامعات).

وفي سبيل تحقيق هذه الوحدات رسالتها فإنها في حاجة إلى توافر مناخ من الثقة بين العاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية، بما يسهم في تنمية العملية الابتكارية للعاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص ومن ثم تحسين مستويات الأداء بها.

### ثانياً: مفاهيم البحث

يعرض الباحثون فيما يلي وجهات نظر عدد من العلماء

- الثقة تتضمن الاعتمادية بين الأطراف والتي تعني بأن أداء أحد الأطراف يتأثر بأداء الطرف الآخر.

## ٢ - مفهوم الابتكار:

لقد تعددت تعريفات الابتكار حيث لا يوجد إجماع بين العلماء والباحثين على مفهوم محدد له، فيؤكد الباحثون في هذا المجال على أن هناك ما يقرب من مائة تعريف لهذا المفهوم (عبد الغفار، ١٩٩٧)، فالبعض يرى الابتكار كقدرة عقلية، والبعض الآخر يراه كسمة شخصية، والبعض يحدده في ضوء نتائج معين، أما البعض الآخر فينظر إلى الابتكار كعملية عقلية، وفيما يلي عرض لبعض وجهات النظر المختلفة حول مفهوم الابتكار.

### ١/٢ - تعريف الابتكار كقدرة عقلية.

ومن رواد هذا التعريف جيلفورد حيث يرى أن الابتكار تنظيم من عدد من القدرات العقلية البسيطة والتي تختلف فيما بينها باختلاف مجال الابتكار ومن هذه القدرات الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات (Mumford, 2001).

في حين يرى ( Gilbert & Li - Ping , 1998 ) أن الثقة التنظيمية هي إدراك الفرد لما يلقاه من دعم ورعاية وإشباع من جانب المنظمة وفي المقابل إدراك القادة لقيام العاملين بمسئولياتهم وواجباتهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية مع سيادة شعور عام بأن كفه السياسات والقرارات التنظيمية تحمي حقوق الفرد وتعمل لصالحه.

ويرى ( Mayer, et al., ) (1995) أن الثقة التنظيمية هي رغبة طرف في الاعتماد على طرف آخر بناءً على توقعات بأن الطرف الآخر سوف ينجز أعمال هامة وذلك بغض النظر عن قدرته على السيطرة والتحكم في الطرف الآخر.

وبالرغم من تعدد لآراء حول مفهوم الثقة التنظيمية إلا أن هناك خصائص مشتركة للثقة التنظيمية يمكن بلورتها في (Lamsa & Pucetaite , 2006):

- الثقة تبنى على اعتقاد الطرف الأول بأن الطرف الآخر سوف يتصرف بفعالية.

- الثقة تتضمن قدراً من المخاطرة لأن طرفي عملية الثقة لا يعرف بالتأكد كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له.

دقة في المفاضلة بين الأشياء وإدراك الخصائص الجمالية للأفكار والأحداث والأشياء والحساسية للتفاصيل والاهتمام بها.

بينما يرى (Tierney, et al., 1999) أن من أهم السمات الشخصية لظهور الناتج الابتكاري الجاذبية للتعقيد والاهتمامات الواسعة والمبادرة وتحمل الغموض.

### ٢/٢- تعريف الابتكار كنتاج

يري (Lin, 2006) أن الابتكار عبارة عن خلق منتج أو فكرة أو ممارسة أو طريقة يدركها الفرد على أنها جديدة ومفيدة.

ويعرف (Bowen, 2004) الابتكار على أنه خلق منتجات تتسم بالتفرد والحدثة وتحقق قيمة ومنفعة للمنظمة.

ويوضح (Oldham & Cummings, 1996) أن الابتكار عبارة عن منتجات أو أفكار أو إجراءات يتحقق فيها شرطين هما (أ) الجودة أو الأصالة و(ب) الملائمة لأغراض المنظمة.

### ٢/٣- تعريف الابتكار كعملية عقلية

يوضح (هندي، ٢٠٠٥) أن الابتكار عملية عقلية تتضمن

وينظر (أبو النصر، ٢٠٠٤) للابتكار على أنه قدرة عقلية يحاول بها الفرد أن ينتج فكرة أو وسيلة أو أداة أو طريقة لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للمجتمع.

ويرى (شريف، ٢٠٠٠) أن الابتكار مجموعة من القدرات العقلية التي يمكن التعرف عليها من خلال الاختبارات النفسية التي أعدت لقياسها وتمثل تلك القدرات في الطلاقة والمرونة والأصالة.

### ٢/٢- تعريف الابتكار كسمة شخصية

يلجأ أنصار هذا الاتجاه عند محاولتهم تحديد مفهوم الابتكار إلى سرد بعض خصائص وسمات هؤلاء الأفراد المبتكرين التي كشفت البحوث المختلفة عن تميزهم بها بدرجة أكبر من الأفراد العاديين (خير الله والكناني، ١٩٨٨)

فيرى (على، ٢٠٠٤) أن الابتكار يتطلب المخاطرة والمثابرة والانفتاح على الخبرات الجديدة والمبادرة.

في حين يوضح (الحروب، ١٩٩٩) أنه الانفتاح على الخبرات الجديدة والمختلفة سواء أكانت أفكاراً أو تصرفات أو مشاعر أو فضولاً أو مغامرة أو

تؤدي إلى نتائج ابتكاري يتسم بالجدة و المنفعة، وتبدأ هذه العملية بإحساس الفرد بمشكلة ، مما يضطره إلى أعمال فكره حتى يصل إلى الناتج الابتكاري وقد تسير هذه العملية في مراحل متتابعة أو متداخلة.

وبالرغم من تعدد الآراء حول مفهوم الابتكار إلا أن هناك خصائص مشتركة بين تلك التعريفات تلخص فيما يلي (على، ٢٠٠٤)

- الابتكار هو رؤية الأشياء بنظرة جديدة وتركيب أشياء غير مترابطة التكوين وإنتاج أشياء فريدة وأصيلة.
- تظل الأفكار الابتكارية غير مجدية ولا قيمة لها ما لم تصل إلى الآخرين.
- أن الناتج الابتكاري يكون محصلة لعملية تفاعل بين الفرد وبينته التي يعيش فيها والتي تؤثر فيه ويتأثر بها.
- أن الناتج الابتكاري يجب أن يكون نافعاً وذو قيمة للفرد والمنظمة والمجتمع.

### ثالثاً: الدراسات السابقة

تنقسم الدراسات السابقة وفقاً لطبيعة هذا البحث إلى ما يلي:

مراحل مختلفة ومتتابعة يصل من خلالها الفرد إلى إنتاج شيء جديد.

وينظر (Basadur و 2004) للابتكار على أنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومنتجات تتصف بالتفرد والحدائثة.

ويري (Zhou & George 2003) أن الابتكار عملية تتضمن سلسلة من المراحل تؤدي إلى أفكار ومنتجات تتصف بالحدائثة.

ويعرف (عبد الغفار، ١٩٩٧) العملية الابتكارية بأنها تلك العملية العقلية التي تؤدي إلى ناتج ابتكاري فتبدأ هذه العملية بالتعرف على المشكلة التي تستثير تفكير الفرد وتنتهي بتقديم الناتج الابتكاري، وتسير هذه العملية - بصفة عامة - وفق مراحل معينة تلي كل منها الأخرى بنظام معين، ولكل مرحلة بداية ونهاية، إذ تبدأ المرحلة بنهاية المرحلة السابقة عليها وتنتهي ببداية المرحلة التالية لها، وعلى الرغم من ذلك فقد يحدث تداخل بين هذه المراحل وقد يحدث توقف في مرحلة ما، ثم عودة إلى مرحلة سابقة إذا رأى الفرد حاجته إلى ذلك، فهناك إذن مرونة في النظام الذي تسير وفقه العملية الابتكارية.

ويري (عمر، ١٩٩٤) أن الابتكار هو تلك العملية العقلية التي

(المعلم - التلميذ) حيث يساعد المعلم تلميذه بدون توقع مكافأة، والتكامل ويشير إلى ثبات التصرفات للموثوق به وتماسكها وتكاملها وعدالتها بالإضافة إلى مدى توافق أقواله مع أفعاله.

كما أوضحت الدراسة أن علاقات الثقة تتطوي على قدر من المخاطرة المحسوبة التي تحدد دورها مدي الحيطة. والحذر في العلاقة بين الطرفين، كما أن إدراك كل من الطرفين للمخاطرة مبني على مدي إيجابية أو سلبية المخرجات أو النتائج لعلاقة الثقة القائمة، فإذا كان مستوي الثقة أعلى من إدراك المخاطرة فإن الطرف الأول (الواثق) سوف يتمادى في علاقة الثقة مع الطرف الثاني (الموثوق به)، وفي هذا النموذج توجد تغذية عكسية نحو العوامل المولدة للثقة، فالمخرجات الإيجابية لعلاقة الثقة تزيد من حجم الثقة مما يزيد من التفاعل بين الطرفين مستقبلاً، والمخرجات السلبية تؤدي إلى انخفاض الثقة ومن ثم تتوقف التفاعلات بين الطرفين على عوامل أخرى.

كما قدم (Whitener, et al., 1998) نموذجاً آخر للثقة التنظيمية، حيث تشكل التصرفات الإدارية أساس بناء عملية الثقة ،

١- دراسات خاصة بالثقة التنظيمية

٢- دراسات خاصة بالابتكار

وسوف يتم توضيح تلك الدراسات على النحو التالي:

### ١- الدراسات الخاصة بالثقة التنظيمية

بعض هذه الدراسات تم بغرض وضع نماذج لبناء الثقة في بيئة العمل والبعض الآخر تم بهدف تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية وبين أنماط السلوك في المنظمات.

ومن الدراسات التي تمت بغرض وضع نماذج لبناء الثقة في بيئة العمل دراسة (Mayer, et al., 1995) حيث حددت هذه الدراسة ثلاث أبعاد لاكتساب الثقة التنظيمية تمثلت في القدرة والتي تشير إلى مستوي المهارات والمعارف والخبرات والكفاءات (الكفاءة المرتبطة بالمهام والكفاءة الشخصية) التي يتمتع بها شخص معين وتجعله جديراً بثقة الآخرين، والخيرية وتشير إلى العلاقة بين طرفين هما الواثق والموثوق به، فالخيرية هي المدى الذي ينتظر خلاله الواثق الأعمال الجيدة من الموثوق به مثل العلاقة بين

المحيطة في بيئة العمل والتي تشمل كل من إدراك التشابه والكفاءة والميل إلي الثقة في الآخرين والتداخل في الوظائف وهي عوامل تعكس مدي إدراك الفرد للسلوك الإداري الجدير بالثقة ( المولد للثقة )

كما اتضح من النموذج الذي وضعه كل من (Shockley, et al., 2000) أن هناك خمسة أبعاد يمكن من خلالها اكتساب الثقة وهذه الأبعاد تتمثل في :

- الجدارة (الكفاءة): وتشير إلى الاعتقاد بأن الشخص الآخر لديه المهارات والقدرات التي تساعد على تنفيذ ما يقول مما يساعده على اكتساب ثقة الآخرين.

- الافتتاح على الآخرين: تشير إلى السلوك الذي يتم من خلاله توفير المعلومات الدقيقة وشرح وتفسير القرارات وتجنب سوء استخدام موارد وظروف الطرف الآخر.

- الاهتمام: تشير إلى الحجم الذي يوليه كل طرف من اهتمام لحاجات ورغبات الطرف الآخر وقدرته على إشباعها.

- المصادقية: تشير إلى توافق أقوال الشخص مع تصرفاته

ويبنى هذا النموذج على أن كل من الطرفين يتصرف تصرفاً سليماً يتمشي مع توقعات الطرف الآخر وأن السلوك الإداري المولد للثقة يتكون من خمسة أبعاد وهي:

- تماسك السلوك واستمراريته: وتشير إلى ثبات تصرفات المدير وإمكانية التنبؤ بسلوكه وفقاً لتصرفاته السابقة.

- تكامل السلوك: وتشير إلى توافق أقوال المدير مع أفعاله وتصرفاته.

- الاحتواء: وتشير إلى مدي قدرة المدير على احتواء تابعيه وقدرته على إقناعهم.

- الاتصالات: وتشير إلى قدرة المدير على توفير المعلومات الدقيقة وشرح وتفسير القرارات والانفتاح على تابعيه.

- إظهار الاهتمام: ويقصد بها حجم ما يوليه المدير من اهتمام لحاجات ورغبات مرؤوسيه وقدرته على إشباعها.

كما تلعب العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين دوراً مساعداً في بناء الثقة التنظيمية بين المدير ومرؤوسيه وفقاً للنموذج، كما يأخذ نموذج هذه الدراسة في الاعتبار الظروف



والخيرية وتشير إلى استعداد الشخص إلى مساعدة الآخرين والتعاون معهم بجدية، بالإضافة إلى التكامل ويشير إلى التزام الشخص بمجموعة من المبادئ المقبولة لدى الطرف الآخر.

- عوامل خاصة بفريق العمل: وتتمثل في شعور الفرد بالحرية في تقديم الاقتراحات والمشاركة في صنع القرارات مع وجود الاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق.

- عوامل خاصة بالمنظمة: وتتمثل في وجود المناخ التنظيمي الجيد والذي يتسم بتشجيع المنافسة بين العاملين والاحترام المتبادل بينهم ووضع سياسات وإجراءات عادلة على كافة العاملين بالمنظمة.

ويوضح هذا النموذج أنه إذا توافرت العوامل السابق ذكرها أعلاه في بيئة العمل فإن ذلك يؤدي إلى تنمية بعض الاتجاهات الايجابية لدى العاملين بالمنظمة والتي من أهمها سلوكيات المواطنة التنظيمية، مستويات التعلم وتحسين الاتصالات داخل المنظمة، بالإضافة إلى رغبة العاملين في إتباع التعليمات والتي بدورها تؤدي إلى زيادة جودة وحجم الأداء وتقليل معدل دوران العمالة وزيادة الثقة في بيئة العمل.

وأفعاله، حيث أنه يمكن الاعتماد على الشخص الذي يعمل ما يقول.

- التوافق: المدى الذي يحمل أهداف ومعايير وقيم واعتقادات مشتركة ومرتبطة بثقافة المنظمة، كما يشير هذا البعد إلى مدى وجود اتصالات بين الطرفين تساعد على إيجاد هذا التوافق.

ويري هذا النموذج أن توافر هذه الأبعاد الخمسة سوف يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين في مشرفيهم ومن ثم زيادة الثقة بالإدارة العليا مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي.

كما يشير النموذج الذي وضعه (Burke, et al, 2007) أن بناء الثقة في بيئة العمل يبني على مجموعة من العوامل وهي:

- عوامل خاصة بالطرف الوائق: وتتمثل في ميله الطبيعي نحو الثقة في الآخرين بالإضافة إلى وجود علاقات جيدة مع الطرف الآخر في الفترات الماضية.

- عوامل خاصة بالطرف الموثوق به: وتشمل كل من القدرة وتشير إلى مجموعة من المهارات والخبرات والخصائص التي يتمتع بها الشخص في مجال معين،

العاملين فرصة للمشاركة في صنع القرارات والمشاركة الحقيقية في المشاعر والأحاسيس وتحسين تدفق المعلومات.

في حين أثبتت دراسة (LasChinger, et al., 2000) أن هناك علاقة معنوية بين تمكين العاملين والثقة التنظيمية والالتزام الوجداني، حيث أن تمكين العاملين يؤدي إلي وجود مستويات عالية من الثقة التنظيمية والتي تؤدي بالتبعية إلي زيادة الالتزام الوجداني.

كما وجدت دراسة Ellis & Shockley-Zalabak, (2001) أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقة في الإدارة العليا والثقة في المشرف المباشر والرضا الوظيفي للعاملين والفعالية التنظيمية، كما توضح الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتغذية العكسية تستخدم كمؤشر واضح للدلالة على مستوى الثقة في الإدارة العليا والثقة في المشرف المباشر.

أما دراسة (Aryee, et al., 2002) فقد توصلت إلي أن العدالة التنظيمية (التوزيعية - الإجرائية - التعاملات) مرتبطة ارتباطاً قوياً بالثقة في الإدارة العليا، كما أن عدالة التعاملات فقط

كما أجريت بعض الدراسات بهدف تحديد طبيعة العلاقات بين الثقة التنظيمية وبعض أنماط السلوك في المنظمات.

فقد أثبتت دراسة (جودة، ١٩٩٣) أن الثقة في علاقات العمل تمثل حالة وليست سمة في شركات المساهمة السعودية والتي تعمل بقطاع الصناعات التحويلية حيث يختلف مستوى الثقة وفقاً لطبيعة العمل، بالإضافة إلى وجود مجموعة من العوامل تساهم في بناء الثقة في علاقات العمل من بينها الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية والسمعة الطيبة التي يحظى بها الفرد في مكان العمل بالإضافة إلى الحرص على الابتعاد عن مواقف الشبهات.

في حين أن دراسة (Costigan, et al., 1998) تشير إلى أن توافر مناخ الثقة داخل المنظمة يؤدي إلي زيادة دافعية العمال وتحسين مستويات الأداء وتقليل معدلات ترك العمل من جانب العمال.

كما اتضح من دراسة (Gilbert & Li - Ping, 1998) أن من أهم العوامل التي تسهم في بناء الثقة التنظيمية هي الاتصالات المفتوحة ومنح

بتلك الكليات وقد تمثلت أبعاد الثقة التنظيمية في السياسات الإدارية وتحقيق الذات والقيم السائدة والمعلومات المتاحة في المنظمة.

أما دراسة (Hubbell &

Chory-Assad, 2005) فتوصلت إلي أن العدالة الإجرائية مؤشر قوي لكل من الثقة في الإدارة العليا والثقة في المشرف المباشر، بينما العدالة التوزيعية مؤشراً قوياً للثقة في المشرف المباشر فقط أما عدالة التعاملات فلم تكن مؤشراً لأي نوع من أنواع الثقة.

كما وجدت دراسة

(Laschinger & Finegan , 2005) أن تمكين العاملين يؤثر مباشرة على عدالة التعاملات والاحترام والثقة في الإدارة العليا، كما أكدت الدراسة على أن تمكين العاملين له تأثيراً إيجابياً على الثقة في الإدارة العليا والتي تؤثر بدورها على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

كما توصلت دراسة

(Joseph & Winston , 2005) أن إدراك العامل للقيادة الخادمة والتي من أهم ملامحها العدالة والتعاطف والقدرة على معالجة الأمور والقدرة على الإقناع والاتصال بالآخرين والالتزام ارتبطت إيجابياً بكل من

مرتبطة ارتباطاً قوياً بالثقة في المشرف المباشر، بالإضافة إلى أن الثقة في الإدارة العليا لها تأثير واضح على زيادة وتحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى تقليل معدلات ترك العمل علاوة على أن الثقة في المشرف المباشر لها تأثيرها الإيجابي على تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما وجدت دراسة

(Wong , et al., 2003) أن الأمان الوظيفي للعامل والتواصل المستمر بين المشرف المباشر والعامل لهما تأثيراً إيجابياً على ثقة العامل سواء الثقة في المشرف المباشر أو الثقة في الإدارة العليا، كما أن الثقة في الإدارة العليا تؤثر وبشكل قوي على تقليل نوايا ترك العمل أكثر من الثقة في المشرف المباشر، بالإضافة إلى أن الثقة في المشرف المباشر تؤثر وبشكل قوي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعمال.

في حين توصلت دراسة

(شل، ٢٠٠٤) إلى وجود انخفاض في الثقة التنظيمية للعاملين في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية ، علاوة على وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقة التنظيمية ودرجة رضاء العاملين

تأثير إيجابي للقدرة على ضبط الذات على كل من الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات.

بينما وجدت دراسة (Wong, et al, 2006) أن العدالة التوزيعية تؤثر إيجابياً على الثقة في الإدارة العليا بشكل أقوى في المشروعات المملوكة للدولة، كما أن العدالة الإجرائية تؤثر إيجابياً على الثقة في الإدارة العليا بشكل أقوى في المشروعات المشتركة، بالإضافة إلى أن تأثير عدالة التعاملات على الثقة في المشرف المباشر كان بنفس الدرجة في كل من المشروعات المشتركة والمملوكة للدولة، علاوة على أن الثقة في الإدارة العليا تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المشروعات المشتركة والمملوكة للدولة، أما الثقة في المشرف المباشر تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المشروعات المشتركة.

كما اتضح من دراسة (صديق، ٢٠٠٦) عدم وجود تباين جوهري بين آراء العاملين بالبنوك التجارية العامة محل الدراسة حول توافر عناصر الثقة التنظيمية، بينما أثبتت الدراسة وجود علاقات ارتباط قوية بين الثقة التنظيمية

الثقة في القائد والثقة في الإدارة العليا، حيث أن إدراك العامل لهذا النمط القيادي يؤدي إلى مستويات عالية من الثقة في القائد والثقة في الإدارة العليا.

بينما وجدت دراسة (Chen, et al., 2005) أن إدراك العاملين للعناية والاهتمام من جانب الإدارة العليا يترك لديهم انطباع عن دعمها لهم مما يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين في الإدارة العليا ومن ثم زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

في حين أن دراسة (الصباغ، ٢٠٠٥) توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين كل من تمكين العاملين وعدالة التعاملات وكفاية تدفق المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين والاهتمام بتطوير وتنمية العاملين من ناحية وثقة العاملين في الإدارة العليا من ناحية أخرى، كما أثبتت عدم وجود علاقة معنوية بين النوع ومستوي التعليم وبين ثقة العاملين في الإدارة العليا علاوة على أن ثقة العاملين في الإدارة العليا لها تأثير معنوي على الفعالية التنظيمية للعاملين في البنوك محل الدراسة.

في حين أوضحت دراسة (Lilly & Virick , 2006) وجود

في التأثير على مستويات إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بالمؤسسات الحكومية بالإضافة إلى انخفاض مستويات ثقة العاملين الذكور في القيادة مقارنة بالإناث العاملات بتلك المؤسسات.

أما دراسة ( Kaneshiro , 2008 ) فتوصلت إلى أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام الوجداني والالتزام المعيارى، بينما أثبتت الدراسة أنه لا توجد علاقة قوية لكل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية بالالتزام الاستمراري.

## ٢- الدراسات الخاصة بالابتكار

أجريت العديد من الدراسات في مجال الابتكار حاول بعضها وضع نماذج توضح العملية الابتكارية والبعض الآخر تعلق بتحديد طبيعة العلاقات بين الابتكار ومجموعة من العوامل والمتغيرات التنظيمية والشخصية.

ومن الدراسات التي تمت بغرض وضع نماذج لمراحل العملية الابتكارية دراسة ( Amabile, 1983 ) حيث قدمت هذه الدراسة نموذجاً للعملية الابتكارية يتكون من خمس مراحل بالإضافة إلى اقتراح ثلاث عوامل

والكلية وبين كافة مراحل الإدارة الكلية للمعرفة فيما عدا مرحلة توفير المقومات اللازمة لإدارة المعرفة.

في حين اتضح من دراسة ( Canipe , 2006 ) أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين عناصر الثقة التنظيمية - والتي تتمثل في الثقة في الإدارة العليا والثقة في المشرف والثقة في الزملاء) والالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك بينما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة سلبية بين عناصر الثقة التنظيمية ونوايا ترك العمل.

أما دراسة ( Moye & HenKin, 2006 ) فقد توصلت إلى أن العاملين الذين يشعرون بالتمكين في بيئة عملهم يزيد لديهم مستوى الثقة في مشرفيهم ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية.

بينما وجدت دراسة ( Erturk, 2007 ) أن العدالة التنظيمية (توزيعية - إجرائية- تعاملية) تؤثر إيجابياً على الثقة في المشرف والتي تؤدي إلى تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

في حين أثبتت دراسة (الفضلي ، العنزي ، ٢٠٠٧) أن متغيري الثقة في القيادة واهتمام القيادة بالعاملين لهما دور أساسي

- مرحلة الوصول للنتيجة: وهنا إما أن يتم قبول الفكرة والوصول إلى الهدف وبالتالي تنتهي العملية الابتكارية، وإما لا يتم التوصل إلى فكرة يمكن تطبيقها ومن ثم تفشل العملية الابتكارية وبالتالي تنتهي العملية، وإما تحقق الفكرة بعض التقدم ومن ثم تعود العملية إلى نقطة البداية مرة ثانية.

كما توضح هذه الدراسة أن هناك ثلاثة عوامل أساسية تساعد على تحسين العملية الابتكارية تتمثل في عوامل خاصة بمهارات المجال وتشير إلى المعرفة الخاصة التي يمتلكها الفرد عن مجال عمله بالإضافة إلى المهارات الفنية الملائمة وأية موهبة خاصة بمجال الفرد، وعوامل خاصة بالمهارات المرتبطة بالابتكار وتشمل القدرة الإدراكية الملائمة والسمات الشخصية التي تؤدي إلى ظهور أفكار تتسم بالحدائة والتفرد، وعوامل خاصة بالدافعية وتشير إلى اتجاهات الفرد لأداء المهام الخاصة به ومدى اهتمامه بها، تري (Amabile, 1983) أن الدافعية الداخلية (intrinsic motivation) والدافعية الخارجية (extrinsic motivation)

تساعد على تحسين تلك العملية، فتوضح الدراسة أن مراحل العملية الابتكارية تتمثل فيما يلي:

- مرحلة تحديد المشكلة: وهي المرحلة التي يتم فيها التمهيد للعملية الابتكارية، فهنا يدرك الفرد وجود المشكلة أو شعوره بقلق لأن الأمور لا تسير كما يجب من وجهة نظره، والفرد المبتكر في هذه المرحلة يكون لديه دافعية داخلية وخارجية للقيام بتحديد وتشخيص المشكلة.

- مرحلة الإعداد: وفيها يقوم الفرد بجمع البيانات والمعلومات المناسبة عن المشكلة سواء كانت من المعرفة المتاحة لديه أو بالبحث عن المعلومات الجديدة من مصادرها المختلفة ويعتمد الفرد في ذلك بشكل أساسي على المهارات المتعلقة بمجال عمله.

- مرحلة توليد الأفكار: وفيها محاولة للربط بين المعرفة المتاحة لدي الفرد والمعلومات الجديدة وذلك لتوليد الأفكار التي من المحتمل أن تساهم في الوصول إلى حل للمشكلة.

- مرحلة تقييم الأفكار: وفي هذه المرحلة يتم معرفة مدى صلاحية الأفكار المتولدة في المرحلة السابقة للتطبيق.

الابتكارية، فتشير المعرفة إلى الخبرات الماضية للفرد والمهارات الخاصة بمجاله فهي تساعد على بناء المفاهيم والعلاقات التي تؤدي إلى الناتج الابتكاري، أما الدافعية فهي الطاقة التي تحرك الفرد للسيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات في مجاله للتفكير واكتشاف ما قد يوجد في المجال من أوجه ضعف ومن ثم التفكير في الجديد والتعبير عنه.

كما حددت دراسة

(Treffinger, et al., 2008)

نموذجاً يتكون من أربعة أبعاد أساسية للعملية الابتكارية وهذه الأبعاد تتضمن مجموعة من المراحل، وتتمثل هذه الأبعاد والمراحل فيما يلي:

**البعد الأول: إدراك وتحديد المشكلة**

يحتوي هذا البعد على ثلاث مراحل تتمثل في مرحلة الوعي بوجود مشكلة وفيها يدرك الفرد أن هناك غموضاً ما، وتنصب هذه المرحلة على السؤال التالي ما هو التحدي الذي سوف يتم التركيز عليه، ثم مرحلة جمع المعلومات وفيها يتم الحصول على أكبر قدر من البيانات والمعرفة التي تساعد على التعرف على المشكلة، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة تحديد المشكلة وهنا يتم وضع صياغات

يساهمان في تحديد مستوي العملية الابتكارية.

كما قدم (Runco &

Chand, 1995) نموذجاً آخر

للعملية الابتكارية يتكون من جزئين، يشتمل الجزء الأول على مراحل العملية الابتكارية، أما الجزء الثاني فيشير إلى العوامل التي تساعد على تحسين تلك العملية، فترى هذه الدراسة أن هناك ثلاث مراحل للعملية

الابتكارية تتمثل في مرحلة تحديد

المشكلة والتي تمر بعدة خطوات

تبدأ بإدراك المشكلة ثم تشخيص

المشكلة ثم صياغة المشكلة بشكل

واضح، ثم تأتي مرحلة توليد

الأفكار والتي تحتاج إلى مجموعة

من القدرات العقلية والتي يطلق

عليها قدرات التفكير المنطلق أو

التفكير التباعدى (Divergent

thinking) والذي يشير إلى تقديم

أفكار تخرج عن نطاق المألوف

ومن هذه القدرات الطلاقة

والمرونة والأصالة، ثم تأتي في

النهاية مرحلة التقييم والتي

تتضمن تقييم الأفكار الجديدة

الناتجة من المرحلة السابقة للتأكد

من صحتها وحدائتها ومنفعتاتها.

كما توضح الدراسة أن كلا

من المعرفة والدافعية يلعب دوراً

أساسياً في تحسين العملية

كما حاولت بعض الدراسات تحديد طبيعة العلاقات بين الابتكار ومجموعة من العوامل والمتغيرات التنظيمية والشخصية.

فقد أثبتت دراسة (مصطفى، ١٩٩٠) أن الخصائص التنظيمية (والتي تتمثل في قيم الابتكار - السمات الشخصية - الاتصالات - صنع القرارات الابتكارية - معالجة الأفكار الجديدة - معايير الأداء - تحقيق النتائج - التفاعل بين الرؤساء والمرووسين - الإنفاق الابتكاري - مكافأة الابتكار) في القطاع الخاص أكثر مساندة للابتكار وذلك بعكس القطاع العام الذي يفتقد إلي كثير من تلك الخصائص.

كما وجدت دراسة (زناتي، ١٩٩٤) أن أكثر السلوكيات القيادية ارتباطاً بالقدرة على التفكير الابتكاري للمرووسين هي طريقة بدء واستهلال العمل، حرية المرووسين في العمل، مراعاة الآخرين، الاهتمام بالعمل، الدقة في العمل، وأسلوب الرئيس في الحديث والإقناع، كما توضح هذه الدراسة أن من أهم السلوكيات التي تساعد على تنمية القدرات الابتكارية للمرووسين إعطاء الرئيس الحرية لمرووسيه في العمل ودفعهم لمواجهة المشكلات

متعددة للمشكلة ثم يختار الفرد صياغة للمشكلة تحدها بوضوح.

### البعد الثاني: توليد الأفكار

يتضمن هذا البعد مرحلة واحدة وهي مرحلة توليد الأفكار وفيها يتم طرح آراء وأفكار متعددة ومتنوعة على أن تنسم بالحدثة.

### البعد الثالث: تطبيق

#### الفكرة

يشتمل هذا البعد على مرحلتين وهي مرحلة إيجاد الفكرة وفيها يتم التحليل والتحسين والتحديد الدقيق للأفكار بمعنى الانتقال من عدد كبير من الأفكار إلى عدد أقل للوصول إلى أفضل فكرة، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة قبول الفكرة وهنا يتم تنفيذ الفكرة المختارة من خلال الاستقرار على أفضل الخطط لتنفيذها.

### البعد الرابع: التخطيط

#### لمراحل العملية الابتكارية

ويتضمن هذا البعد التصميم والتقييم لكل مرحلة ويرى (Treffinger, et al., 2008) أن هذا البعد يعد مكملاً للعملية الابتكارية إذ أنه بمثابة مدخل إداري يرشد الفرد صاحب المشكلة عند القيام بالتحليل والتقييم والانتقال من مرحلة إلى أخرى.



أما دراسة (محمود ، ١٩٩٩) فقد أثبتت وجود علاقة إيجابية بين بعض خصائص البيئة التنظيمية (غموض الدور - التدريب على الابتكار - الثقافة المتجددة أو الحيوية) والاتجاه نحو التفكير الابتكاري، كما أثبتت وجود علاقة سلبية بين بعض خصائص البيئة التنظيمية (مستوى التوتر الوظيفي - الثقافة - البيروقراطية) والاتجاه نحو التفكير الابتكاري.

في حين أن دراسة (مبروك ، علي ، ٢٠٠٠) قد أثبتت أهمية السلوك الإشرافي للرؤساء (والذي يتمثل في السلوك الإشرافي المدعم للابتكار- الاتصالات - نشر المعلومات - المكافآت والتقدير - وضوح الأهداف والمسئوليات) في دعم الأداء الابتكاري للعاملين.

كما توصلت دراسة (راضي، ٢٠٠١) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين الطلاب مرتفعي الذكاء الانفعالي والطلاب منخفضي الذكاء الانفعالي في كل من التحصيل الدراسي وقدرات التفكير الابتكاري (الطلاقة الفكرية- المرونة التلقائية - الأصالة- والدرجة الكلية ) وذلك لصالح الطلاب مرتفعي الذكاء الانفعالي.

والسماح لهم بتقديم المبادرات وتحديد ملامح التطوير في مراحل العمل التالية.

أما دراسة (بدر، ١٩٩٧) توصلت إلى أن قدرة مديري الإدارة العليا على التفكير الابتكاري أعلى من قدرة كل من مديري الإدارة الوسطى والإشرافية، كما أن هناك بعض المتغيرات المرتبطة بالفرد تؤثر في قدرة المدير على التفكير الابتكاري ومن أهم هذه المتغيرات التي حددتها هذه الدراسة الذكاء والطموح والدافع على الإنجاز ودرجة ثقافة المدير، علاوة على أن هناك بعض المتغيرات المرتبطة بالمنظمة تؤثر في قدرة المدير على التفكير الابتكاري ومن أهم هذه المتغيرات التي حددتها هذه الدراسة الاستقلالية في اتخاذ القرارات والحوافز والقدرة على الاتصال وسياسات العمل داخل المنظمة.

كما وجدت دراسة (Tierney, et al., 1999) أن خصائص العاملين ونمط القيادة يؤثران على الابتكار في المنظمات، فتوضح الدراسة أن الدافعية الداخلية للعاملين وتواصل القائد مع العاملين يؤديان إلى تحسين مستوى الابتكار بالمنظمة.

لجدارتهم وشعورهم بالمسئولية نحو حل مشكلات العمل والسلوك الابتكاري للعاملين، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية بين خصائص الوظيفة والسلوك الابتكاري للعاملين، فكلما زاد تعقد أو ثراء الوظيفة كلما أدي إلي زيادة الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون وزاد مستوى تطبيقها، بالإضافة إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية بين كل من السلوك التديمي من جانب المشرفين والزملاء والسلوك الابتكاري للعاملين.

في حين أوضحت دراسة (المسدي، ٢٠٠٤) أن قدرات المرؤوسين الابتكارية تتأثر بمجموعة من محددات الدعم التنظيمي إلا أن هذه المحددات قد تختلف في ترتيب تأثيرها على قدرات المرؤوسين الابتكارية، فقد جاءت سلوكيات القادة في مساندة المرؤوسين في المقام الأول يليها درجة الاستقلالية الممنوحة للمرؤوسين في وظائفهم ثم إدراكات الأفراد للعدالة التنظيمية تليها إتاحة الفرص لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وأخيراً إدراكات الأفراد لدعم تأكيد الذات.

كما أثبتت دراسة (جراد، ٢٠٠١) وجود علاقة ارتباط طردية بين كل من حرية الفرد في اتخاذ القرارات والتنوع في الأنشطة التي يقوم بها الفرد والميل للإبداع والابتكار في العمل، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين مستوى تفاعل جماعة العمل والميل للإبداع والابتكار في العمل بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين كل من السن والأقدمية في العمل والدافعية الداخلية للفرد والميل نحو الإبداع والابتكار.

أما دراسة (Boomer & Jalajas, 2002) فقد أشارت إلى أن وجود عمل يتسم بالتحدي وتوافر الدعم التنظيمي يعتبران من أهم العوامل المؤثرة على الابتكار لعينة الدراسة.

في حين أن دراسة (الشيخ، ٢٠٠٤) قد توصلت إلي توافر عناصر ثقافة الابتكار إلي حد ما في منشآت الأعمال الصغيرة بالأردن ولكنها ليست قوية، بالإضافة إلى أنه لا توجد علاقة بين توافر ثقافة الابتكار واستخدام الأساليب الابتكارية في حل المشكلات.

كما وجدت دراسة (حيدر، ٢٠٠٤) وجود علاقات ارتباط إيجابية بين كل من إدراك العاملين

الإنجاز ودوافع الانتماء ودوافع القوة.

كما أثبتت دراسة ( Lin , 2006 ) وجود تأثير إيجابي للعوامل الفردية والتي تتمثل في قدرة الفرد على التكيف والاتجاه الإيجابي للفرد على الابتكار، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي للعوامل التنظيمية والتي تتمثل في الدعم التنظيمي على الابتكار، بينما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير للعوامل البيئية والتي تتمثل في بيئة عدم التأكد والبيئة المعقدة على الابتكار.

كما وجدت دراسة ( Garcia - Marales , et al ) 2006 ، أن الإجابة الشخصية والقيادة التحويلية والرؤية المشتركة والمبادرة من أهم العناصر التي تؤثر على الابتكار التنظيمي والتعلم التنظيمي وللذين بدورهما يؤديان إلى تحسين الأداء بالمنظمات.

أما دراسة ( Aragan - ) 2007 , correa , et al فقد توصلت إلي وجود تأثير إيجابي لكل من القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي على الابتكار، كما أوضحت الدراسة أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي أقوى

كما توصلت دراسة Ismail ( 2005 ) إلى أن عناصر التعلم التنظيمي والتي تتمثل في (التعلم المستمر - الحوار أو النقاش - فرق التعلم - التمكين - أنظمة الاتصالات - القيادة) ذات دلالة في تفسيرها للابتكار عن عناصر المناخ التنظيمي والتي تتمثل في (الدافعية - الحرية - تدعيم الأفكار - المرونة - الانفتاح على الآخرين - الصراع - المخاطرة).

في حين أثبتت دراسة ( Camelo - ordaz, et al, ) 2005 أن التنوع في مدة الخدمة له تأثيره السلبي على الابتكار، بينما أثبتت الدراسة أن التنوع الوظيفي مرتبط إيجابياً بالابتكار ولكن عندما يكون هناك اتفاق استراتيجي في إدارة الفريق.

أما دراسة (حجازي، ٢٠٠٥) توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين قدرات التفكير الابتكاري ودوافع التطوير التنظيمي، فتوضح الدراسة أن زيادة قدرات التفكير الابتكاري والتي تتمثل في الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات يؤدي إلى زيادة دوافع التطوير التنظيمي التي اشتملت عليها الدراسة والتي تتضمن دوافع

الأفكار، بينما ثبت وجود تأثير  
معنوي للعوامل الوجدانية على  
مرحلة تقييم الفكرة.

وفي ضوء عرض  
الدراسات السابقة أمكن  
استخلاص ما يلي:

١- بعض هذه الدراسات تم بغرض  
وضع نماذج لبناء الثقة في بيئة  
العمل والبعض الآخر تم بهدف  
تحديد العلاقة بين الثقة  
التنظيمية وبين أنماط السلوك  
في المنظمات.

٢- تناولت بعض هذه الدراسات  
الثقة التنظيمية كمتغير مستقل  
أو كمتغير وسيط أو كمتغير  
تابع الأمر الذي يعكس ما للثقة  
من أهمية في تحديد نمط  
العلاقات والتفاعلات  
ومستويات الأداء.

٣- اقتصر الدراسات التي تمت  
بغرض دراسة الثقة التنظيمية  
علي بعض عناصر الثقة  
التنظيمية دون البعض الآخر  
مما يفقد نتائجها صفة الشمولية  
ويظهر الحاجة إلي ضرورة  
دراستها بصورة متكاملة بما  
يساعد علي تحقيق الأهداف  
التنظيمية.

٤- أجريت العديد من الدراسات  
في مجال الابتكار استهدف  
بعضها وضع نماذج توضح

على الابتكار ثم يأتي بعد ذلك تأثير  
القيادة التحويلية لدي عينة الدراسة.

بينما توصلت دراسة  
(العسكري، ٢٠٠٨) إلى وجود  
علاقة ارتباطية بين المستوى  
الاقتصادي والاجتماعي والثقافي  
ومستوى القدرات الابتكارية، حيث  
أظهرت الدراسة أن مستوى  
القدرات الابتكارية يختلف باختلاف  
المستويات الثلاثة السابقة.

أما دراسة ( Wong & Ladkin, 2008) فقد توصلت إلي  
وجود ارتباط بين الابتكار  
والدافعية للعاملين، حيث يمكن  
زيادة مستويات الابتكار للعمال من  
خلال تقديم المزيد من الدافعية  
الداخلية والخارجية المرتبطة  
بالعمل ويتم ذلك من خلال وجود  
ثقافة للتعلم، والالتزام، ومكافأة  
الأفكار الجيدة، والسماح بالأخطاء،  
وتقبل الأفكار الجديدة، وتبادل  
الاتصالات.

كما اتضح من دراسة  
(العجلوني، الحمران، ٢٠٠٩)  
وجود تأثير إيجابي لتكنولوجيا  
المعلومات والاتصالات في تنمية  
التفكير الابتكاري.

أما دراسة ( Robinson, 2009) فقد توصلت إلى عدم وجود  
تأثير معنوي للعوامل الوجدانية  
على مرحلتى تحديد المشكلة وتوليد

### رابعاً: مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثون\* اتضح ما يلي:

\* تمت الدراسة استطلاعية بهدف تكوين فكرة مبدئية عن عناصر الثقة التنظيمية السائدة بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، وعن مدى توافر العملية الابتكارية للمرؤسين - عاملين دائمين ومؤقتين- بتلك الوحدات ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثون بما يلي :

أولاً: تصميم قائمة استقصاء مبدئية اعتماداً على الدراسات السابقة اشتملت على أسئلة تدور حول عناصر الثقة التنظيمية، بالإضافة إلى احتوائها على عدد من الأسئلة تدور حول العملية الابتكارية.

ثانياً: تم اختيار خمس وحدات ذات طابع خاص تمثلت في (مركز دار الضيافة والمؤتمرات - مركز بحوث اللغة الإنجليزية - مركز الحساب العلمي بالمنصورة - مستشفى الأطفال - مستشفى للطوارئ) وذلك لإجراء الدراسة الاستطلاعية عليها.

ثالثاً: تم توزيع قائمة الاستقصاء على عدد ٩٠ مفردة من العاملين الدائمين والمؤقتين في هذه الوحدات بموجب (١٨) قائمة لكل وحدة (٩ عامل دائم و ٩ عامل مؤقت في كل وحدة)

العملية الابتكارية والبعض الآخر تعلق بتحديد طبيعة العلاقات بين الابتكار ومجموعة من العوامل والمتغيرات التنظيمية والشخصية التي من شأنها تعزيز الابتكار.

٥- اختلف الباحثون فيما بينهم حول مراحل العملية الابتكارية، إلا أن هناك اتفاقاً فيما بينهم على أن أي فكرة ابتكارية لا تأتي فجأة وبدون مقدمات وإنما لابد أن يسبقها إعداد وتحضير.

٦- يوجد اتفاق بين الدراسات التي تناولت العملية الابتكارية أن ناتج هذه العملية لا يتصف بالابتكارية ما لم يتسم بالجدة والأصالة.

٧- غالبية الدراسات السابقة تشدد على ضرورة توافر الدعم والاستقلالية والمرونة والبعد عن الرسمية والرقابة الشديدة في سبيل الوصول إلى الابتكار.

٨- عدم وجود دراسات سابقة - حسب علم الباحثين - تناولت تحديد طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية ومراحل العملية الابتكارية وهو ما تركز عليه الدراسة الحالية.

طرح أفكار جديدة تخرج عن  
المألوف في عملية التفكير.

٨- عدم توفير بيئة العمل التي  
تدعم روح الفريق، والتمسك  
بالنواحي الرسمية الأمر الذي  
لا يشجع على المبادرات  
الشخصية.

وفي ضوء الظواهر السابقة  
يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث  
في نقص ثقة المرؤوسين ببعضهم  
البعض وبرؤسائهم فضلاً عن  
تدني المساهمات الفردية أو  
الجماعية في تقديم وتطبيق الأفكار  
الابتكارية التي تساعد على علاج  
المشكلات في بيئة عمل الوحدات  
ذات الطابع الخاص بجامعة  
المنصورة، الأمر الذي يمكن معه  
صياغة التساؤل الأساسي التالي:

هل توجد علاقة بين الثقة  
التنظيمية ومراحل العملية  
الابتكارية للمرؤوسين - دائمين و  
مؤقتين- بالوحدات ذات الطابع  
الخاص بجامعة المنصورة ؟

وللإجابة علي هذا التساؤل  
سوف يقوم الباحثون ببناء نموذج  
سببي علمي يوضح أثر المتغيرات  
المستقلة والتي تتمثل في الثقة  
التنظيمية علي المتغيرات التابعة  
والتي تتمثل في مراحل العملية  
الابتكارية.

١- نقص التزام العاملين  
بإجراءات وأساليب العمل  
بالوحدات ذات الطابع الخاص  
محل الدراسة.

٢- انخفاض كفاءة المشرف  
المباشر ونقص مهاراته  
وخبراته.

٣- انخفاض مستوى عدالة التعامل  
للمشرف المباشر وعدم قدرته  
على احتواء العاملين - دائمين  
ومؤقتين- وبصفة خاصة لدى  
المؤقتين منهم.

٤- انخفاض تطابق أقوال الإدارة  
العليا مع أعمالها وعدم شعور  
العاملين بعدالة الإجراءات  
وبصفة خاصة لدى المؤقتين  
منهم.

٥- نقص قدرة العاملين على  
تحديد المشكلات التي تواجههم  
في العمل.

٦- افتقاد العاملين إلى الاستفادة  
من خبرات الآخرين وعدم  
إلمامهم بمصادر الحصول على  
المعلومات الخاصة بالعمل.

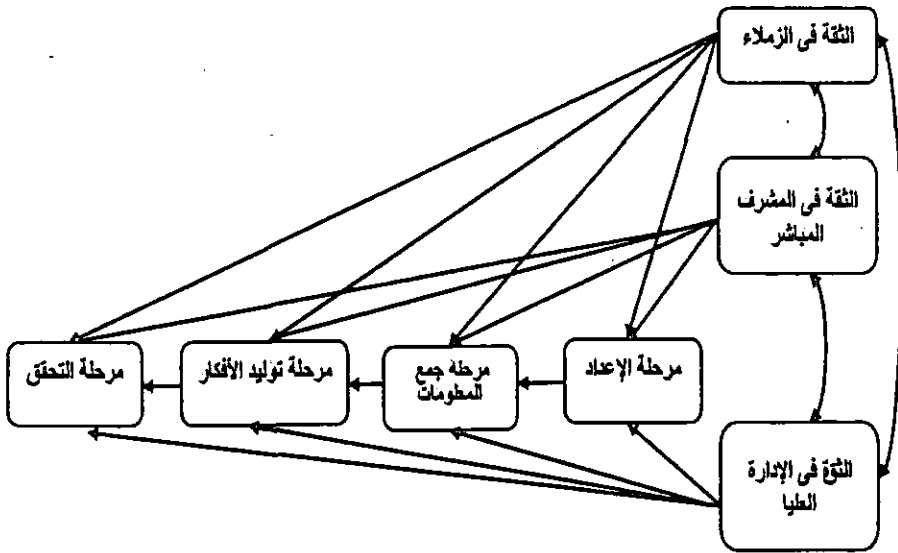
٧- انخفاض روح المبادرة  
للعاملين وعدم قدرتهم على

### خامساً: أهداف البحث:

المستقلة بالمتغير التابع وذلك باستخدام أسلوب تحليل المسار .Path Analysis

وبناء على الدراسات السابقة المرتبطة بالثقة التنظيمية والابتكار أمكن للباحث ترتيب متغيرات البحث زمنياً وسببياً بحيث يحتمل تأثير المتغيرات السابقة على المتغيرات اللاحقة، ويقترح الباحث النموذج بالشكل رقم (١) لتوضيح العلاقات المفترضة بين متغيرات النموذج.

يهدف هذا البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة بين عناصر الثقة التنظيمية ومراحل العملية الابتكارية للمرؤوسين - الدائمين والمؤقتين - من خلال بناء نموذج سببي يحدد مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة المستخدمة في النموذج والتي تتمثل في الثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا وبيان أثرها على مراحل العملية الابتكارية، ثم تحديد مسار علاقة كل متغير من هذه المتغيرات



شكل رقم (١)

النموذج المقترح لتحليل المسار بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

## سادساً: فروض البحث:

في ضوء النموذج السببي الذي اقترحه الباحث للتعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر الثقة التنظيمية ومراحل العملية الابتكارية فقد تم صياغة الفروض الأربعة الرئيسية:

١- تسهم الثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة الإعداد للعملية الابتكارية للمرؤوسين الدائمين والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.

٢- تسهم الثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا ومرحلة الإعداد للعملية الابتكارية مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة جمع المعلومات للعملية الابتكارية للمرؤوسين الدائمين والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.

٣- تسهم الثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا ومرحلة الإعداد ومرحلة جمع المعلومات للعملية الابتكارية مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة توليد

الأفكار للعملية الابتكارية للمرؤوسين الدائمين والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.

٤- تسهم الثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا ومرحلة الإعداد ومرحلة جمع المعلومات ومرحلة توليد الأفكار للعملية الابتكارية مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة التحقق للعملية الابتكارية للمرؤوسين الدائمين والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة.

## سابعاً: أهمية البحث:

تظهر أهمية هذا البحث من أهمية كل من الثقة التنظيمية والعملية الابتكارية.

حيث تتمثل أهمية الثقة التنظيمية فيما يلي:

١- مساعدة المديرين على تخطيط وتنفيذ جهود التغيير الثقافي والهيكلية Lines, et al., (2005).

٢- المساعدة في توفير شرح وتفسير والمشاركة في عمليات صنع القرارات وتبادل المعلومات ووضع الحلول



٨- المساهمة في زيادة مستوى إدراك العاملين لمراحل وعمليات إدارة المعرفة (Line, 2008) (صديق، ٢٠٠٦).

٩- المساعدة على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين (Tanner , 2007) (Perry , 2007) (Shockley-Zalabak, et al., 2000).

كما تتبع أهمية هذا البحث أيضاً من أهمية الابتكار والتي تتمثل فيما يلي:

١- المساعدة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي يمكن أن يواجهها الفرد في مجال عمله خاصة إذا كانت تلك المشاكل جديدة (Ford, 1996).

٢- تحسين مستويات الأداء بالمنظمة. (Garcia-Morales, et al., 2006) , (Aragon-Correa, et al., 2007)

٣- خلق الفرص التي تزيد من قدرة المنظمة على الاستمرارية وزيادة الميزة التنافسية. (Oldham & Cummings , 1996) (Mcfadzenan, 1998).

٤- المساعدة على التعامل مع البيئة التي تتصف بعدم التأكد

المناسبة للمشكلات ( Ellis & Shockley-Zalabak, 2001).

٣- المساعدة في تدعيم سلوكيات المواطن التنظيمية لدى العاملين ( Wong, et al., 2006).

٤- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين الثقة التنظيمية ومعدل دوران العمل (Canipe, 2006).

٥- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، فلقد أثبتت دراسات (Tanner , 2007) (Darrough, 2006) (Canipe, 2006) أن هناك ارتباط إيجابي بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

٦- تنمية الاتجاه نحو العمل مما ينعكس على زيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنظمة (Stewart, 2004) (Shockley-Zalabak, et al., 2000).

٧- المساعدة على زيادة دافعية العاملين نحو العمل وتحسين مستويات الأداء ( Iurato, 2007) (Costigan, et al., 1998).

العملية الابتكارية وذلك من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها في هذه الدراسة.

٤/١- المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجالي الثقة التنظيمية والعملية الابتكارية.

٢- على المستوي التطبيقي تظهر أهمية هذا البحث فيما يلي:

١/٢- إمداد المسئولين بالوحدات ذات الطابع الخاص بعدد من المقترحات التي تساعدهم على خلق مناخ يتوافر به الشعور بالثقة.

٢/٢- المساعدة على توفير بيئة عمل مناسبة لتحسين الأداء من خلال تحديد عدد من المعايير والمؤشرات التي تساعد في بناء الثقة داخل الوحدات ذات الطابع الخاص.

٣/٢- المساعدة على زيادة التفاعلات والعلاقات بين العاملين ببعضهم البعض وبينهم وبين الرؤساء بالوحدات ذات الطابع

والتغير الدائم (Nemiro, Reiter-Palmon & Illies, 2004) (2002)

٥- المساهمة في تحقيق النمو والتقدم والتطوير التنظيمي (Woodman, et al., 1993).

علاوة على ذلك فإن أهمية البحث تظهر على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

١- على المستوي العلمي تظهر أهمية البحث فيما يلي:

١/١- المساهمة في سد الفجوة في المكتبة العربية بصفة عامة والتي تعاني من النقص في البحوث المتعلقة بالثقة التنظيمية.

٢/١- إلقاء المزيد من الضوء

على الثقة التنظيمية والعملية الابتكارية، كما أن هذا البحث يعد جهداً متواضعاً لاستكمال الدراسات السابقة من خلال التعرف على أثر الثقة التنظيمية على العملية الابتكارية باستخدام نموذج تحليل المسار.

٣/١- توفير مؤشرات عن طبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به الثقة في

المطلوبة للبحث ومصادرها،  
وأساليب تحليل البيانات وذلك على  
النحو التالي:

١- متغيرات البحث وأساليب  
القياس تنقسم متغيرات هذا  
البحث إلى ما يلي :-

١ / ١ - المتغير المستقل: الثقة  
التنظيمية

بناء على مفاهيم الثقة  
التنظيمية ووفقاً لطبيعة هذا البحث  
وأهدافه يعتمد هذا البحث على  
المفهوم الذي وضعه كل من  
(Gilbert & Li - Ping, 1998)  
أن الثقة التنظيمية تشير إلى "  
إدراك الفرد لما يلقاه من دعم  
ورعاية وإشباع من جانب  
المنظمة وفي المقابل إدراك القادة  
لقيام العاملين بمسئولياتهم  
وواجباتهم تجاه تحقيق الأهداف  
التنظيمية مع سيادة شعور عام  
بأن كافة السياسات والقرارات  
التنظيمية تحمي حقوق الفرد  
وتعمل لصالحه".

وقد تباينت وجهات النظر  
حول عناصر الثقة التنظيمية وفيما  
يلي يعرض الباحث وجهات النظر  
المختلفة في هذا الخصوص:

■ تقسيم ( McCauley &  
(Kuhnert, 1992

الخاص  
بجامعة  
المنصورة.

٤/٢ - مساعدة الوحدات ذات  
الطابع الخاص بجامعة  
المنصورة في بناء ثقافة  
تنظيمية قائمة على  
تشجيع الابتكار لدى  
العاملين بها.

٥/٢ - مساعدة العاملين  
بالوحدات ذات الطابع  
الخاص على تحسين  
العملية الابتكارية لديهم  
خاصة في ظل  
المتغيرات السريعة في  
بيئة الأعمال والتي  
تتطلب حلولاً غير  
تقليدية.

٦/٢ - تحديد بعض الأساليب  
والطرق التي يمكن من  
خلالها تنمية العملية  
الابتكارية للعاملين  
بالوحدات ذات الطابع  
الخاص بما يساعد على  
تحقيق الأهداف التي  
تسعى إليها كل وحدة.

### ثامناً: أسلوب البحث:

ويتضمن كل من متغيرات  
البحث وأساليب قياسها، وأداة جمع  
البيانات، ومجتمع البحث والعينة،  
وأسلوب جمع البيانات، والبيانات

- الثقة الشخصية: وهي الثقة الداخلية التي يبنها المرؤوس في رئيسه ومدى اعتقاده في عدالة الرئيس ومدى تركيز الرئيس على اهتمامات مرؤوسيه.

- الثقة التنظيمية: وهي الثقة في أن الإجراءات والسياسات التنظيمية سوف يتم إدارتها وتطبيقها بصورة سليمة وعادلة.

■ تقسيم (Kramer, 1999) واشتمل على:

- الثقة الطبيعية: تشير إلى ميل الفرد الطبيعي إلى الثقة أو عدم الثقة في الآخرين.

- الثقة التاريخية: تشير إلى أن الثقة تنشأ من التفاعلات المتكررة مع الشخص الآخر وبناء على هذه التفاعلات فإن الثقة يمكن أن تزيد أو تنقص.

- الثقة على أساس الدور: تشير إلى أن الثقة تحدث كنتيجة لدور الشخص في المنظمة فالأفراد يميلون إلى الإيمان والثقة اعتماداً على الدور الذي يلعبه الشخص في المنظمة وذلك بسبب قدرته وجدارته في القيام بالدور

- الثقة الأفقية: وتشير إلى ثقة الفرد في زملائه في العمل.

- الثقة الرأسية: وتشير إلى ثقة الفرد في رؤسائه ومرؤوسيه.

■ تقسيم (Mayer, et al., 1995) وقد قسمها حسب مصدرها إلى:

- الثقة القائمة على المعرفة: وهي التي تبني على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.

- الثقة القائمة على أسس رسمية: وهي التي تعتمد على وجود قواعد توجب وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرراً للآخر.

- الثقة القائمة على ملامح الشخصية: وهي التي تحدث لأن أي من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف الآخر جدير بهذه الثقة من عدمه.

■ تقسيم (Zaheer, 1998)

■ تقسيم ( Costigan, et al., 1998) و (Canipe, 2006) واشتمل على:

- الثقة في الزملاء ويرتبط مفهوم الثقة في الزملاء بالإيمان أو الاعتقاد بأن الزملاء مؤهلون وسوف يتصرفون بالطرق التي يعتقد الفرد أنها عادلة وأخلاقية وهذا الإيمان أو الاعتقاد يرتبط بمدى رغبة الفرد في أن يكون حسن النية في أفعال وأقوال الآخرين بالإضافة إلي التأكد أن الزميل لن يستغل زميلة من خلال الأعمال المتعمدة مثل حجب المعلومات الضرورية وتحريف الحقائق.

- الثقة في المشرف المباشر ويرتبط مفهوم الثقة في المشرف المباشر بإيمان العاملين بأن المشرف سوف يهتم بإنجاز الأعمال مع مراعاة مصالحهم وذلك بغض النظر عن قدراتهم في السيطرة أو التحكم في المشرف المباشر.

- الثقة في الإدارة العليا ويرتبط باعتقاد المرؤوسين بأن أعمال الإدارة العليا سوف تفيد العمال في ظل

حتى في غياب المعرفة الشخصية بالشخص.

- الثقة كقاعدة: تشير إلي انتشار الثقة كتقافة قوية وملزمة بين مختلف الأطراف داخل المنظمة.

■ تقسيم ( Lamsa & pucetaite , 2006) و (Greenberg & Baron, 2000)

- الثقة الإدراكية: تشير إلي توقع شخص معين بأن الطرف الآخر سوف يتصرف بأخلاق وكفاءة، فتقة الشخص تزيد أو تقل على أساس إدراك ومعرفة دوافع الطرف الآخر بالإضافة إلي تحليل فوائد وتكاليف الثقة في الطرف الآخر.

- الثقة العاطفية (التأثيرية): تشير إلي العواطف أو المشاعر التي يمتلكها شخص تجاه شخص آخر وهي تتطور من خلال التفاعلات المتكررة والتي تكون صادقة كما أنها تكون مبنية عادة على طبيعة الفرد من حيث كونه يثق أو لا يثق في الآخرين.

١/١/١ - الثقة في الزملاء: ويعبر عنها ب:

- الالتزام في العمل.
  - القيم والمبادئ.
  - الصراحة والوضوح.
  - الاهتمام بمصالح الزميل.
  - توفير المعلومات.
  - مساعدة الزملاء.
  - تطابق أقوال الفرد مع أفعاله.
  - الكفاءة الشخصية.
- وقد تم قياس الثقة في الزملاء باستخدام عشرة عبارات وهي التي تحمل الأرقام من (١- ١٠) بقائمة الاستقصاء\*.
- ٢/١/١ - الثقة في المشرف المباشر: ويعبر عنها ب:
- الكفاءة والجدارة.
  - الأخلاق.
  - الانفتاح على المرؤوسين.
  - الاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم.
  - دعم المرؤوسين.
  - العدالة في التعامل مع المرؤوسين.

علاقة التبادل أو على الأقل لن تعمل من غير صالحهم.

وبناء على ما سبق ووفقاً لطبيعة هذا البحث وأهدافه يعتمد في هذا البحث إلى تقسيم الثقة التنظيمية إلى ثلاث عناصر وهي الثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا. وذلك للأسباب التالية:

- إن هذا التقسيم يعد الأكثر شمولية حيث استخدم من قبل العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة (Canipe, 2006) ودراسة (صديق، ٢٠٠٦) ودراسة (Costigan, et al., 1998) ودراسة (Mayer, et al., 1995).

- هذا التقسيم يساعد على ترتيب متغيرات الثقة التنظيمية ترتيباً سببياً بما يسهم في تحقيق أهداف البحث.

- هذا التقسيم يركز على العلاقات والتفاعلات بين المستويات الإدارية وهي الزملاء والمشرف المباشر والإدارة العليا.

وقد أمكن تحديد متغيرات قياس عناصر الثقة التنظيمية من واقع الدراسات السابقة كما يلي:

\* لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع

- المشاركة في اتخاذ القرارات

- عدالة التعاملات: والتي تتعلق بمدى عدالة التعامل من قبل الإدارة العليا مع العاملين

( Saunders & Thornhill, 2004 و (صديق، ٢٠٠٤) وتمثل في:

- عدالة التعامل مع العاملين

- مدى كفاية تفسير القرارات المرتبطة بالفرد

- توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين.

- الاهتمام بإشباع احتياجات ورغبات العاملين.

- شعور العامل بأهمية وقيمة العمل الذي يقوم به.

- إتاحة الحرية للعامل في اختيار الطريقة التي يتم من خلالها تنفيذ المهام.

- تطابق أقوال الإدارة العليا مع أفعالها ووضوح توقعاتها.

- مراعاة المصلحة العامة وتحمل المسؤولية.

- الالتزام بالوعود.

وقد تم قياس الثقة في المشرف المباشر باستخدام عشرة عبارات وهي التي تحمل الأرقام من (١١ - ٢٠) بقائمة الاستقصاء.

٣/١/١ - الثقة في الإدارة العليا : ويعبر عنها ب:

- العدالة التوزيعية: والتي تتعلق بعدالة توزيع المخرجات على العاملين مثل الدفع والترقيات

( Saunders & Thornhill, 2004 و (صديق، ٢٠٠٤) وتمثل في:

- عدالة توزيع أعباء العمل

- عدالة المخرجات مع الجهد الذي يبذله العامل

- العدالة الإجرائية: والتي تتعلق بعدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات ( Saunders & Thornhill, 2004 و (صديق، ٢٠٠٤) وتمثل في:

- تطبيق الإجراءات بشكل عادل على العاملين

المفهوم الذي وضعه (Zhou & George, 2003) الذي يشير إلى أن الابتكار "عملية تتضمن سلسلة من المراحل تؤدي إلى أفكار ومنتجات تتصف بالحدثة".

والجدول رقم (١) يوضح مراحل العملية الابتكارية كما حددها عدد من العلماء والباحثين.

وقد تم قياس الثقة في الإدارة العليا باستخدام ثلاث عشرة عبارة وهي التي تحمل الأرقام من (٢١-٣٣) بقائمة الاستقصاء.

٢/١- المتغير التابع: العملية الابتكارية

بناء على مفاهيم الابتكار كعملية عقلية يعتمد هذا البحث على

### جدول رقم (١)

مراحل العملية الابتكارية وفقاً لآراء عدد من العلماء والباحثين

م	الدراسة	مراحل العملية الابتكارية
١	Amabile, 1983	تحديد المشكلة- الإعداد - توليد الأفكار- تقييم الأفكار - الوصول للنتيجة.
٢	خير الله، الكنانى، ١٩٨٤	التهيؤ والاستعداد - ملاحظة وجود صعوبة ما - وجود الحاجة إلى حل المشكلة - تركيز الجهد - تحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة - جمع المعلومات المرتبطة بالمسكلة - الحضائنة - تكوين حلول المشكلة - تحليل نقدي للحلول - ميلاد فكرة جديدة - التحقيق - تنفيذ الحلول.
٣	Mumford, et al.,1991	تحديد المشكلة - جمع المعلومات - تحديد البدائل - توليد الأفكار وتنظيمها - تقييم البدائل- تطبيق البديل المناسب - الرقابة.
٤	Isaksen, et al.,1993	تحديد المشكلة - توليد الأفكار - تحديد الحل والتطبيق.
٥	Runco & chand, 1995	تحديد المشكلة - توليد الأفكار - التقييم وإيجاد الحل.
٦	عبد الغفار، ١٩٩٧	اكتشاف وتحديد المشكلة - جمع البيانات والمعلومات - وضع فروض لحل المشكلة - التقويم والتحقيق.
٧	Mumford, et al., 1997 b	تحديد المشكلة - جمع المعلومات - تحديد البدائل - التطبيق البديل.



تابع جدول رقم (١)

مراحل العملية الابتكارية وفقاً لآراء عدد من العلماء والباحثين

م	الدراسة	مراحل العملية الابتكارية
٨	Puccio, 1999	جمع البيانات والمعلومات - صياغة المشكلة - توليد الأفكار - تنمية الحلول - تطبيق الحل.
٩	Fleith, et al., 2000	الدافعية لحل المشكلة - الإعداد والتجهيز للمشكلة - توليد الأفكار - التطبيق.
١٠	جراد، ٢٠٠١	إدراك المشكلة - جمع المعلومات - خلق وتوليد الأفكار - التطبيق والتنفيذ.
١١	Lubart, 2001	تحديد المشكلة أو المهمة - جمع المعلومات - توليد الأفكار - التحقق.
١٢	Nemiro, 2002	ظهور المشكلة - توليد وتنمية الأفكار - تنفيذ الحل النهائي - التقييم.
١٣	Zhou & George, 2003	تحديد المشكلة - جمع المعلومات - توليد الأفكار - تقييم وتعديل الفكرة - التطبيق.
١٤	أبو النصر، ٢٠٠٤	الإعداد - حضارة الفكرة - تبلور الفكرة - التحقق من صحة الفكرة.
١٥	Reiter-Palmon & Illies, 2004	تحديد المشكلة - جمع المعلومات - توليد الأفكار - تطبيق الفكرة.
١٦	Basadur & Gelade, 2005	تحديد المشكلة - جمع المعلومات - الحل المناسب - التطبيق.
١٧	Ray, 2007	تحديد المشكلة - الوصول لحل المشكلة
١٨	Treffinger, et al., 2008	إدراك المشكلة - جمع المعلومات - صياغة المشكلة - توليد الأفكار - إيجاد الفكرة - قبول الفكرة.
١٩	Robinson, 2009	تحديد المشكلة - توليد الأفكار - تقييم الفكرة.

المعلومات ومرحلة توليد الأفكار  
ومرحلة التحقق وذلك للأسباب  
التالية:

ووفقاً لما سبق يعتمد هذا  
البحث إلى تقسيم العملية  
الابتكارية إلى أربع مراحل وهي  
مرحلة الإعداد ومرحلة جمع

الأفراد العاديين يؤدي إلى إهمال أثر العوامل التنظيمية التي تساهم في تشجيع أو إعاقة الابتكار لدى الأفراد بالمنظمات (حيدر، ٢٠٠٤).

- إن النظر إلى الابتكار باعتباره ناتجاً ربما يؤدي إلى تركيز الجهود إلى محاولة تقييم مدي حداثة الأفكار أو الأشياء التي يتم تقديمها أو ابتكارها، وكذلك التركيز على الأهداف وإهمال وسائل تحقيقها وربما تختلف وجهات النظر حول ذلك فيما يعتبره البعض شيئاً جديداً أو فريداً ربما لا يعده البعض الآخر كذلك (حيدر، ٢٠٠٤).

وفيما يلي توضيح لمراحل العملية الابتكارية المتبعة في هذا البحث:

#### المرحلة الأولى: الإعداد

وهي تلك المرحلة التي يحدث فيها اكتشاف المشكلة موضع تفكير الفرد وتحديد ما وتعتبر من أهم مراحل هذه العملية، وتبدأ هذه المرحلة بإدراك الفرد بأن هناك خطأ ما أو أن هناك نقصاً في المعرفة المتاحة لديه مما يدفعه إلى التعرف على كل المتغيرات المرتبطة بالمشكلة والتعايش معها للوصول إلى تحديد

- إن هذه المراحل الأربع تركز على العمليات العقلية، ومن ثم يتم استبعاد مرحلة التحضين أو مرحلة الانسحاب من المجال كمرحلة من مراحل العملية الابتكارية على أساس أن التحضين أو الانسحاب من المجال ليست بعملية عقلية بل هي حالة نفسية (عبد الغفار، ١٩٩٧).

- تؤكد هذه المراحل على دور العمليات والعوامل العقلية سواء التي تعمل على إعداد الفرد فكرياً وتتمثل في العمليات المعرفية وعمليات التذكر والعمليات الإدراكية والعمليات التقييمية أو تلك التي ترتبط بصورة مباشرة بالإنتاج الابتكاري والتي تتمثل في الطلاقة والمرونة والأصالة (عبد الغفار، ١٩٩٧).

- إن مراحل العملية الابتكارية لا تختلف عن نموذج حل المشكلة إلا في مدى جدية وحداثة المشكلة وحلها (عبد الغفار، ١٩٩٧) و (Robinson, 2009).

- إن دراسة الابتكار باعتباره مجموعة من السمات الشخصية التي تتوافر لدى الفرد المبتكر والتي تميزه عن غيره من

### المرحلة الثالثة: توليد الأفكار

وهنا يحاول الفرد وضع مجموعة من الأفكار التي يمكن أن تساعد على حل المشكلة، وفي هذه المرحلة تظهر مجموعة القدرات العقلية التي يطلق عليها قدرات التفكير المنطلق أو التفكير التباعدى (Divergent Thinking) ومن هذه القدرات الطلاقة (كم الأفكار) والمرونة (تنوع الأفكار) والأصالة (حدائثة الأفكار) (Mumford, et al., 1996 c).

### المرحلة الرابعة: التحقق

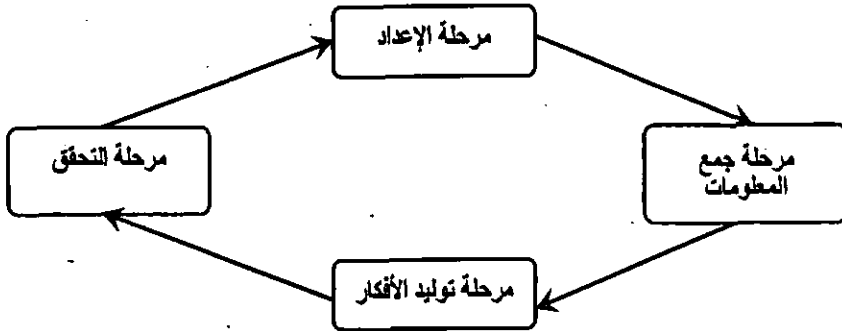
وهنا يتم التحقق من صحة ومناسبة ما قدم من حلول أو أفكار، وهنا تخضع هذه الأفكار إلى الدراسة لاختبار مدى صحتها والتحقق من ملاءمتها ومن ثم تنتهي هذه المرحلة بظهور الناتج الابتكارى (Mumford, et al., 1997 a).

واضح لأبعادها (Mumford, et al., 1996 a)

### المرحلة الثانية: جمع المعلومات

وفي هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات التي ترتبط بالمشكلة موضع الدراسة من مصادرها المختلفة سواء كانت مصادر داخلية والتي تتمثل في خبرة الفرد أو من مصادر خارجية والتي تتمثل في خبرات الآخرين أو البيئية المحيطة بالفرد مثل الانترنت، وتبذل في هذه المرحلة الجهود لتحليل كافة البيانات القديمة والجديدة المتاحة والربط بينهما بهدف استحداث علاقات جديدة تساعد على التوصل إلى أفكار جديدة للحل، ثم يقوم الفرد بتنظيم وترتيب هذه المعلومات وما بينها من علاقات في صورة يسهل استرجاعها عند الحاجة إليها (Mumford, et al., 1996 b).

والشكل رقم ( ٢ ) يوضح مراحل العملية الابتكارية



المصدر: من إعداد الباحثين.

- الاستفادة من خبرات الآخرين.  
- الحرص على توافر شروط وخصائص المعلومات الجيدة والتي تشمل:

- الصلة بالمشكلة
- الشمول
- الدقة
- التوقيت المناسب
- الحدائة
- جودة المعلومات
- الموضوعية

- إمكانية الربط بين المعلومات المتاحة للوصول إلى أفكار جديدة.

وقد تم قياس هذه المرحلة باستخدام عشرة عبارات وهى التى تحمل الأرقام من (٤٤ - ٥٣) بقائمة الاستقصاء.

٢/٢/١ - مرحلة توليد الأفكار: ويعبر عنها ب:

- الطلاقة: ويقصد بها قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار (Reiter-Palmon & Illies, 2004) و(هندي، ٢٠٠٥) و(الشناوي، ٢٠٠٦) وتتمثل فى:

- القدرة على استدعاء أكبر قدر من الأفكار المناسبة للحل.

كما تتمثل متغيرات قياس مراحل العملية الابتكارية والتي تم استخلاصها من الدراسات السابقة فيما يلى:

١/٢/١ - مرحلة الإعداد: ويعبر عنها ب:

- القدرة على اكتشاف المشكلة  
= القدرة على تحديد أوجه القصور والنقص.  
- الحرص على معرفة كل التفاصيل المرتبطة بالمشكلة.

- القدرة على التنبؤ بالمشكلات.

- القدرة على تجزئة المشكلة إلى مشكلات فرعية.

- إمكانية التفرقة بين المشكلات المألوفة وغير المألوفة فى العمل.

- إمكانية صياغة المشكلة بشكل واضح.

وقد تم قياس هذه المرحلة باستخدام عشرة عبارات وهى التى تحمل الأرقام من (٣٤ - ٤٣) بقائمة الاستقصاء.

٢/٢/١ - مرحلة جمع المعلومات: ويعبر عنها ب:

- تحديد مصادر الحصول على المعلومات.

- إمكانية عرض الأفكار على الآخرين.
- المبادرة بطرح الأفكار.
- المرونة: ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء (Reiter-Palmon & Illies, 2004) و(هندي، ٢٠٠٥) و(الشناوي، ٢٠٠٦) وتتمثل في:
- القدرة على تكوين أفكار تتسم بالتنوع في اتجاهات مختلفة.
- إمكانية التحول من فكرة إلى أخرى.
- مراعاة توفير الحلول غير التقليدية.
- القدرة على التفكير أثناء الأزمات.
- الأصالة: ويقصد بها قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة بعيداً عما هو مألوف (Reiter-Palmon & Illies, 2004) و(هندي، ٢٠٠٥) و(الشناوي، ٢٠٠٦) وتتمثل في:
- القدرة على إنتاج أفكار جديدة.
- القدرة على إقناع الآخرين بالأفكار الجديدة.
- الميل إلى أداء الأعمال التي تتطلب جهداً متميزاً.
- وقد تم قياس هذه المرحلة باستخدام خمسة عشر عبارات وهي التي تحمل الأرقام من (٥٤-٦٨) بقائمة الاستقصاء.
- ٤/٢/١ مرحلة التحقق: ويعبر عنها ب:
- وضوح المعايير المستخدمة في تقييم كل فكرة.
- مناقشة الأفكار مع الآخرين.
- مراعاة أن تتناسب الفكرة مع إمكانيات الوحدة.
- مراعاة أن تحقق الفكرة المنافع الإضافية للوحدة.
- مراعاة توقيت تطبيق الفكرة المختارة.
- المتابعة المستمرة بعد تطبيق الفكرة.
- القيام بالتصحيح عند اكتشاف أي قصور في تطبيق الفكرة.

**القسم الثاني:** وهو المخصص لقياس مراحل العملية الابتكارية والتي تشمل مرحلة الإعداد ومرحلة جمع المعلومات ومرحلة توليد الأفكار ومرحلة التحقق، وقد تم وضع هذا المقياس على مرحلتين، ففي المرحلة الأولى تم استخلاص العوامل والمتغيرات المتعلقة بكل مرحلة من مراحل العملية الابتكارية من أدب وكتابات الابتكار ومن المقاييس التي وضعتها بعض الدراسات السابقة وقام الباحثون بصياغة عبارات المقياس بصورته الأولى.

وفي المرحلة الثانية لتصميم المقياس تم عرض المقياس المبني على ثمانية من أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة والتربية بجامعة المنصورة، وكذلك على (٤٤) مفردة من مجتمع البحث - عاملين دائمين ومؤقتين - ومن خلال ذلك تم الاستقرار على أفضل العبارات التي تعبر عن مراحل العملية الابتكارية، والجدول رقم (٢) يوضح عدد العبارات التي تم صياغتها وتلك التي تم الاستقرار عليها خلال المرحلتين التي مرت بهما عملية تصميم المقياس.

وقد تم قياس هذه المرحلة باستخدام عشرة عبارات وهي التي تحمل الأرقام من (٦٩ - ٧٨) بقائمة الاستقصاء.

## ٢- أداة جمع البيانات

تمثلت أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء الموجهة إلى المرؤوسين - دائمين و مؤقتين - في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، وقد انقسمت هذه القائمة إلى قسمين:

**القسم الأول:** وهو الذي يتعلق بعناصر الثقة التنظيمية والتي تشمل الثقة في الزملاء، والثقة في المشرف المباشر، والثقة في الإدارة العليا، وقد اعتمد الباحثون على الاستقصاء الذي وضعه (Scott, 1994). لما يتمتع به من درجة عالية من الصدق والثبات كما اعتمدت عليه العديد من الدراسات الأخرى منها على سبيل المثال دراسة (Mayer, et al., 1995) و(صديق، ٢٠٠٦).

وقد تم التعبير عن كل من الثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر بعشرة عبارات لكل عنصر، أما الثقة في الإدارة العليا فقد تم التعبير عنها بثلاث عشرة عبارة لتكون مجموع عبارات القسم الأول (٣٣) عبارة.

جدول رقم (٢)

عدد عبارات قياس مراحل العملية الابتكارية خلال مراحل تصميم المقياس

عدد العبارات النهائية	عدد العبارات في المرحلة الأولى	مراحل العملية الابتكارية
١٠	١٩	مرحلة الإعداد
١٠	١٧	مرحلة جمع المعلومات
١٥	٢٨	مرحلة توليد الأفكار
١٠	١٦	مرحلة التحقق
٤٥	٨٠	المجموع

بجامعة المنصورة<sup>(١)</sup> - خمسة من أعضاء هيئة

أ.د. فاروق السعيد جبريل	أستاذ علم النفس التربوي بكلية التربية وعيد كلية التربية جامعة المنصورة.
أ.د. أحمد محمد غنيم	أستاذ إدارة الأعمال بكلية للتجارة جامعة المنصورة.
أ.د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي	أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة المنصورة.
أ.د. عبد الحكيم أحمد نجم	أستاذ إدارة الأعمال بكلية للتجارة جامعة المنصورة.
أ.د. علاء محمود الشعراوي	أستاذ علم النفس التربوي بكلية التربية جامعة المنصورة.
أ.د. محمد نبيه بدير المتولى	أستاذ علم النفس التربوي بكلية التربية جامعة المنصورة.
د. ناجي فوزي خشبة	أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية للتجارة جامعة المنصورة.

ومن تم فقد تم التعبير عن مرحلة الإعداد ومرحلة جمع المعلومات ومرحلة التحقق بعشرة عبارات لكل مرحلة أما مرحلة توليد الأفكار فقد تم التعبير عنها بخمس عشرة عبارة لتكون مجموع عبارات القسم الثاني (٤٥) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس كل عبارة من عبارات الاستقصاء حيث أن (١) ترمز إلى غير موافق تماماً ، (٥) ترمز إلى موافق تماماً.

وقد اهتم الباحث بإجراء اختبارات صدق وثبات المقياس وذلك على النحو التالي:

١/٢- صدق المقياس

١/١/٢- صدق المحكمين

قام الباحثون بعرض قائمة الاستقصاء بقسميها على نوعين من المحكمين شملت المجموعة الأولى ثمانية من أعضاء هيئة التدريس بكليتي التجارة والتربية

## ٢/٢- ثبات المقياس

ولقياس مدى ثبات قائمة الاستقصاء بقسميها كأداة لجمع البيانات تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ ، وقد تم حساب معامل ألفا وفقاً للمعادلة التالية (العباسي، ١٩٩٩).

حيث أن Alfa: معامل الثبات،  
N : عدد بنود المقياس ، P :  
متوسط الارتباط بين البنود

والجدول رقم (٣) يوضح نتائج الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء.

التدريس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة وثلاثة من أعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس التربوي بكلية التربية. وقد أبدى هؤلاء المحكمون بعض الملاحظات على قوائم الاستقصاء وذلك من حيث النواحي الشكلية واللغوية والموضوعية حيث تم حذف بعض الألفاظ والعبارات واستبدالها بألفاظ وعبارات أخرى مع إضافة عبارات أخرى لتكون ذات دلالة أوضح، بينما شملت المجموعة الثانية (٤٤) مفردة من العاملين الدائمين والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة وذلك للتعرف على مدى وضوح عبارات القياس وبساطتها وأنها تقيس ما وضعت أساساً لقياسه.

## ٢/١/٢- الصدق الذاتي:

ولبيان مدى صدق الاستقصاء أيضاً فقد تم حساب معاملات الصدق الذاتي باستخدام المعادلة التالية (العباسي، ١٩٩٩)  
معامل الصدق الذاتي =

معامل الثبات

د. جاد الرب أستاذ إدارة الأعمال  
المنياوي المساعد بكلية التجارة  
جامعة المنصورة.



جدول رقم ( ٣ )  
نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات (ألفا)	متغيرات القسم الثاني	معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات (ألفا)	متغيرات القسم الأول
٠,٩٣٦	٠,٨٧٦	مرحلة الإعداد	٠,٩٥٩	٠,٩٢٠	الثقة فى الزملاء
٠,٩٤٨	٠,٨٩٩	مرحلة جمع المعلومات	٠,٩٦٢	٠,٩٢٥	الثقة فى المشرف المباشر
٠,٩٤٧	٠,٨٩٧	مرحلة توليد الأفكار	٠,٩٥٨	٠,٩١٨	الثقة فى الإدارة العليا
٠,٩٥١	٠,٩٠٥	مرحلة التحقق			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائى.

والتعليمات الصادرة إليهم من رؤسائهم بالوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لجامعة المنصورة، والتي لا يقل عدد المرؤوسين بها سواء الدائمين أو المؤقتين عن خمسة، وقد بلغت تلك الوحدات (١٩) وحدة، وبلغ إجمالى عدد المرؤوسين بالوحدات موضع الدراسة (٨٥٠١) مرؤوس، منهم (٤٣٩٧) دائم، و(٤١٠٤) مؤقت، (سجلات شئون العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لجامعة المنصورة وفقاً لإحصائيات يونيو ٢٠٠٨).

ويتضح من الجدول أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (٠,٨٧٦) كحد أدنى، و(٠,٩٢٥) كحد أقصى، كما تراوحت قيم معاملات الصدق الذاتى بين (٠,٩٣٦) كحد أدنى، و(٠,٩٦٢) وهى قيم مقبولة وبالتالي يمكن القول أن المعاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث مما يشير إلى ثبات المقياس.

### ٣- مجتمع البحث والعينة

يتكون مجتمع البحث من جميع المرؤوسين الذين يتمثل نورهم فى تنفيذ الأوامر

ويتم تصحيح حجم العينة باستخدام المعادلة التالية:

$$n_{\text{المصححة}} = \frac{\text{حجم العينة}}{1 + (\text{حجم العينة} / \text{حجم المجتمع})}$$

$$n_{\text{المصححة}} = \frac{384}{1 + (384 / 801)}$$

والجدول رقم (٤) التالي يوضح أعداد العاملين الدائمين والمؤقتين وتوزيع مفردات العين ونسبة الردود الصحيحة بالوحدات ذات الطابع الخاص موضع التطبيق.

أما نوع العينة فهي عينة عشوائية طبقية من العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لجامعة المنصورة.

ولتحديد حجم العينة وبافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتحقق في المجتمع بنسبة ٥٠% وعند معامل ثقة ٩٥% (أي حدود الخطأ المسموح به ٥%) فقد تم استخدام المعادلة التالية لحساب حجم العينة (أبو العلا، ١٩٩١).

حجم العينة =

$$n = \frac{y^2 \cdot L \cdot (L - 1)}{d^2}$$

ن : حجم العينة  
 ي : الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥%  
 ل : نسبة توافر الخاصية بالمجتمع، وقد تم افتراض أنها تساوي ٥٠%.

د : حدود الخطأ وهي تساوي ٥%

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (0.5 - 1)}{(0.05)^2}$$

$$= 384 \text{ مفردة تقريباً}$$

جدول رقم (٤)  
الوحدات ذات الطابع الخاص موضع التطبيق وأعداد العاملين بها (دالمن - مؤقتين)  
وتوزيع مخرجات عينة العاملين ونسبة الاستجابة الصحيحة

م	المركز	العاملين الدائمين		العاملين المؤقتين		إجمالي حجم العينة		عدد الردود السليمة		الاستجابة الصحيحة
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
الوحدات المركزية										
١	يعون النقة الانجليزية	٢٢	١٠٠,٠٣	١٩	١٠٠,٠٢	٤١	١٠٠,٠٥	١	١٠٠,٠٠	%١٠٠
٢	نادي النيل	٢٢	١٠٠,٠٣	٤٦	١٠٠,٠٥	٦٨	١٠٠,٠٠	٢	١٠٠,٠٠	%١٠٠
٣	الحساب العلمي بالمقصورة	٢٩	١٠٠,٠٣	٢٥	١٠٠,٠٣	٥٤	١٠٠,٠٦	١	١٠٠,٠٠	%١٠٠
	الإجمالي									
الوحدات الحثية										
٤	الطوارئ	٢١٦	١٠٠,٢٥	١٣٨٥	١٠٠,١٢٣	١٦٠١	١٠٠,١٨٧	١	١٠٠,٠٠	%٩٢,٨
٥	الكلية	٤٧٥	١٠٠,٥٥	٨٧٦	١٠٠,١٠٣	١٣٥١	١٠٠,١٥٨	١٦	١٠٠,٠٠	%٧٥,٩
٦	العيون	٤٢٤	١٠٠,٤٣	١٩٣	١٠٠,٢٣	٦١٧	١٠٠,٨٧٢	٨	١٠٠,٠٠	%١٠٠
٧	الباطنة	٦٠٨	١٠٠,٧٢	٢٢٩	١٠٠,٢٧	٨٣٧	١٠٠,٩٨	٢٦	١٠٠,٠٠	%١٠٠
٨	الأطفال	١٢٨٧	١٠٠,١٥١	٦٥٧	١٠٠,٢٧	١٩٤٥	١٠٠,٢٢٨	٤٢	١٠٠,٠٠	%٩٠,٥
٩	الأورام	٤٣٥	١٠٠,٥١	٣٤٥	١٠٠,٤١	٧٨٠	١٠٠,٩٢	١٩	١٠٠,٠٠	%١٠٠
١٠	الجهاز الهضمي	٥٥٤	١٠٠,٦٥	٣٢	١٠٠,٠٤	٥٨٦	١٠٠,٦٩	٣٤	١٠٠,٠٠	%١٠٠
	الإجمالي							١٤٤	١٠٠,٠٠	%٩١,٩

تابع جدول رقم (٤)  
 الوحدات ذات الطابع الخاص موضع التطبيق وأعداد العاملين بها (دائمين - مؤقتين)  
 وتوزيع مفردات عينة العاملين ونسبة الاستجابة الصحيحة

نوع الوظيفة	عدد الردود السليمة		إجمالي حجم العينة		العاملين المؤقتين		العاملين الدائمين		المركز	م
	صحيحة	غير صحيحة	%	إجمالي	صحيحة	%	صحيحة	%		
%١٠٠	٢	١	٠,٠٠٨	٦٥	٤١	٠,٠٠٥	٢٤	٠,٠٠٣	مطبعة الجامعة	١١
	١	١	٠,٠٠٧	١٤	٩	٠,٠٠١	٥	٠,٠٠٦	الدراسات والبحوث الهندسية	١٢
	٤	٢	٠,٠١٦	١٤٠	٩٦	٠,٠١١	٤٤	٠,٠٠٥	الخدمات الفنية والعملية وألمعية	١٣
	١	٣	٠,٠١١	٩٣	٢٥	٠,٠٠٣	٦٨	٠,٠٠٨	وحدات الجامعة	١٤
	٨	٧							الإجمالي	
%١٠٠										
مراكز خدمات زراعية وبيطرية										
%١٠٠	٦	٣	٠,٠١١	٩٤	٣٢	٠,٠٠٤	٦٢	٠,٠٠٧	البحوث والتجارب الزراعية	١٥
	١	١	٠,٠٠٤	٣٧	١٦	٠,٠٠٢	١٨	٠,٠٠٢	البحوث الزراعية بتلاشو وزيان	١٦
	١	١	٠,٠٠٦	٤٣	١٣	٠,٠٠٢	٣٠	٠,٠٠٤	المستشفى البيطري	١٧
%١٠٠	٣	٥							الإجمالي	

تابع جدول رقم (٤)  
الوحدات ذات الطابع الخاص موضع التطبيق وأعداد العاملين بها (دائمين - مؤقتين)  
وتوزيع مفردات عينة العاملين ونسبة الاستجابة الصحيحة

نوع العينة	عدد الردود السليمة		إجمالي حجم العينة		العاملين المؤقتين		العاملين الدائمين		المركز
	عدد الردود السليمة	عدد الردود السليمة	%	إجمالي حجم العينة	العاملين المؤقتين	%	العاملين الدائمين	%	
%١٠٠	٢	٢	١٠٠%	٧٠	٢١	١٠٠%	٤٩	١٠٠%	١٨
%١٠٠	٢	٢	١٠٠%	٦٥	٤٠	١٠٠%	٢٥	١٠٠%	١٩
%١٠٠	٢	٢	١٠٠%	١٠٥٧	٣٠٤٣	٢٧٣%	٨٦٤٣	٨١٥%	
%٩٢,٧	١٦٢	١٧٩							دار الضيافة والمؤتمرات رعاية وتنمية الطويلة
									إجمالي العاملين

الوحدات الهندسية

المصدر: سجلات شئون العاملين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة موضع التطبيق.

#### ٤ أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثون على الأسلوبين التاليين:

١/٤ - أسلوب الدراسة المكتبية: وذلك من خلال الإطلاع على مجموعة من المراجع العلمية التي اشتملت بعض الكتب والبحوث والدراسات السابقة بهدف بناء الإطار النظري والفكرى لموضوع البحث.

٢/٤ - أسلوب الدراسة الميدانية: وذلك بهدف التعرف على آراء العاملين الدائمين والمؤقتين - في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة حول توافر عناصر الثقة التنظيمية ومدى تأثيرها على مراحل العملية الابتكارية لهؤلاء العاملين.

#### ٥- البيانات المطلوبة ومصادرها

انقسمت البيانات المطلوبة لهذا البحث ومصادر الحصول عليها إلى:

١/٥ - البيانات الثانوية: والتي تمثلت في البيانات الكمية المتعلقة بحجم العمالة

الدائمة والمؤقتة بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة وأعداد تلك الوحدات ، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة نشاط كل وحدة ، وقد تم الحصول عليها من التقارير السنوية الخاصة بقطاع شئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة التابع لجامعة المنصورة ، وكذلك من سجلات شئون العاملين الخاصة بتلك الوحدات.

٢/٥ - البيانات الأولية: والتي تمثلت في قائمة الاستقصاء المصممة للتعرف على أثر عناصر الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء - الثقة في المشرف المباشر - الثقة في الإدارة العليا) على مراحل العملية الابتكارية (مرحلة الإعداد - مرحلة جمع المعلومات - مرحلة توليد الأفكار - مرحلة التحقق) للعاملين الدائمين والمؤقتين في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة موضع التطبيق.

## ٦- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

مستقل بالمتغير التابع بخط مستقيم ( ← ) يشير رأس السهم فيه إلى اتجاه العلاقة السببية، ويوضع على كل خط مستقيم معامل المسار **Path Coefficient** الخاص بالعلاقة بين المتغيرين، ويشير معامل المسار إلى معامل الانحدار الجزئي المعياري المحسوب من معادلة الانحدار الخطي المتعدد وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معامل المسار} = \text{معامل الانحدار الجزئي} \times$$

الانحراف المعياري للمتغير المستقل

الانحراف المعياري للمتغير التابع

- حساب معاملات المسار المقابلة للخطأ في كل متغير داخل اعتماداً على المعادلة التالية:

$$e_i = \sqrt{1 - R^2}$$

$R^2$  تشير إلى معامل التحديد  
 $e_i$  تشير إلى معامل المسار المقابل للخطأ بالنسبة للمتغيرات الداخلية.

- يعكس معامل المسار في النهاية حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ، أي

اعتمد الباحثون في تحليل بيانات هذا البحث على أسلوب تحليل المسار وفق نموذج سببي مقترح يوضح علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغيرات التابعة كما يوضحها الشكل رقم (١) وتقوم فكرة تحليل المسار على ما يلي (علام، ١٩٨٥):

- إمكانية ترتيب متغيرات البحث ترتيباً زمنياً وسببياً بحيث من المتوقع تأثير المتغيرات السابقة على المتغيرات اللاحقة.

- احتواء علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغيرات التابعة على متغير إضافي يشير إلى حجم التباين غير المفسر (الخطأ) في المتغير التابع.

- يشتمل النموذج على نوعين من المتغيرات وهما:

- متغيرات خارجية: وهي التي يتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة، ويتم توصيلها ببعضها بخطوط منحنية (→).

- متغيرات داخلية: وهي التي يحاول النموذج السببي تقديم تفسير لها، ويتم التعبير عن علاقة كل متغير

وإجراء عمليات المقارنة، كما تم استبعاد العاملين المنتدبين إلى الوحدات ذات الطابع الخاص من جهات أخرى بالإضافة إلى استبعاد العاملين في الخدمات المعاونة وذلك ضماناً لتوفير أكبر قدر من التفاعل بين رؤساء تلك الوحدات والعاملين بها.

الذي لا تحدده المتغيرات المستقلة.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss في التحليل الإحصائي.

### تاسعاً: حدود البحث:

انقسمت حدود البحث إلى ما يلي:

### عاشراً: نتائج البحث:

يعرض الباحثون فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي واختبار صحة فروض البحث وذلك على النحو التالي:

#### ١- النتائج المتعلقة بالفرض الأول

يتمثل هذا الفرض في أنه "تسهم الثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة الإعداد للعملية الابتكارية للمرؤوسين الدائمين والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة".

وقد تم صياغة تلك العلاقة في شكل معادلة انحدار خطية كما يلي:

$$س٤ = ١/٤م١ س١ + ٢/٤م٢ س٢ + ٣/٤م٣ س٣ + ٤خ$$

١- **حدود مكانية:** حيث أجري البحث على الوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لجامعة المنصورة والكاننة بنفس المدينة وضواحيها.

٢- **حدود زمنية:** حيث أجرى البحث على الوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لجامعة المنصورة خلال عام ٢٠٠٨.

٣- **حدود بشرية:** حيث أجرى البحث على المرؤوسين- دائمين ومؤقتين - بالوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لجامعة المنصورة وقد تم استبعاد الوحدات التي يقل عدد المرؤوسين بها - سواء دائمين أو مؤقتين- عن خمسة وذلك لضمان وجود تفاعلات وعلاقات بين العاملين بالوحدة بالإضافة إلى ضمان دقة النتائج



في المتغير التابع س٤	م	الثقة في الزملاء	س١
معامل المسار بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع		س٢ الثقة في المشرف المباشر	
ويوضح الجدول رقم (٥)		الثقة في الإدارة العليا	س٣
نتائج تحليل العلاقة السابقة		المتغير التابع الذي يشير إلى مرحلة الإعداد للعملية الابتكارية	س٤
		الخطأ أو التباين غير المفسر	س٤خ

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط البسيط، والانحدار الجزئي، والجزئي المعياري  
للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة الإعداد للعملية الابتكارية

الترتيب	المتغير التابع : مرحلة الإعداد للعملية الابتكارية				المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الانحدار الجزئي المعياري	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي		
الأول	٠,٤٥٦	٠,٠٠٠	*٧,٧١٢	٠,٤٧٤	٠,٩٧٤	س١ الثقة في الزملاء
الثاني	٠,٤٣٧	٠,٠٠٠	*٦,٩١١	٠,٤٦٥	٠,٩٧٤	س٢ الثقة في المشرف المباشر
الثالث	٠,٠٩٣	٠,٠٤١	**١,٧٦٨	٠,١٠٩	٠,٩٦١	س٣ الثقة في الإدارة العليا
<p>معامل التحديد = ٠,٩٥٩ * معنوية عند مستوى ٠,٠١ خ = ٠,٢٠٢                  قيمة "ف" المحسوبة = ٢٦٢٢,٧٧ ** معنوية عند مستوى ٠,٠٥</p>						

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الامتضاء.

التزام الأفراد بواجباتهم ومسئولياتهم، وما يملكونه من قيم ومبادئ تؤهلهم للعمل بصدق وشفافية، ووجود العلاقات والتفاعلات المباشرة فيما بينهم، والتعاون القائم فيما بينهم وتبادل المعلومات بصدق وشفافية الأمر الذي يترتب عليه إمكانية قيام العامل باكتشاف أوجه الضعف والقصور في الوحدة والقدرة على التنويع بالمشكلات بالإضافة إلى حرص العامل على الإلمام بكافة التفاصيل المرتبطة بالمشكلة لتحديد التحديد الدقيق، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقة في المشرف المباشر والتي تبنى أساساً على قدرات وخبرات هؤلاء المشرفين في التعامل مع مرؤوسيه ومدى اهتمامهم بالحاجات الشخصية والوظيفية للعاملين ومدى إتباع سلوكيات رشيدة غير ضارة بمصالح العمل، علاوة على أن الثقة في الإدارة العليا والتي تبنى على إدراك هؤلاء العاملين لاهتمام الإدارة العليا بمشاعرهم ورغباتهم وصدق الإدارة العليا مع العاملين في وعودها، وإتاحة الحرية للعاملين في اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ المهام مع شعور العاملين بالعدالة في توزيع أعباء العمل وتطبيق الإجراءات بشكل عادل، فإن ذلك يساعد على زيادة

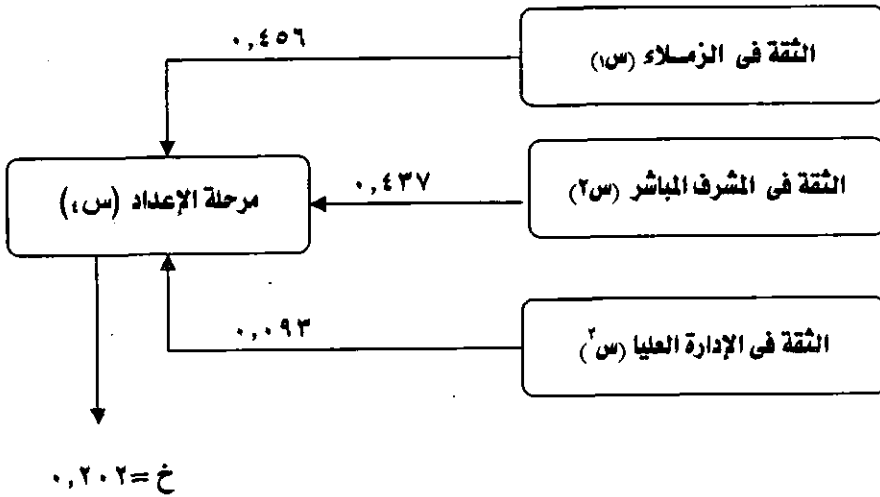
حيث يوضح الجدول رقم (٥) أن قيمة "ف" المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول مجتمعاً تعادل ٢٦٢٢,٧٧ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى أن هذه المتغيرات المستقلة تسهم مجتمعاً إسهاماً معنوياً في مرحلة الإعداد للعملية الابتكارية للعاملين الدائمين والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، الأمر الذي يثبت صحة الفرض الأول.

كما بلغت قيمة معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعاً بالمتغير التابع ٠,٩٥٩ ، وهذا يعني أن هذه المتغيرات تفسر ٩٥,٩% من التباين في مرحلة الإعداد للعملية الابتكارية لدى مفردات عينة البحث ، وأن ٤,١% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

وبمراجعة الجدول رقم (٥) يتضح أن جميع المتغيرات المستقلة تسهم معنوياً في مرحلة الإعداد للعملية الابتكارية وبالتالي يمكن ترتيبها حسب درجة تأثيرها على النحو التالي الثقة في الزملاء، الثقة في المشرف المباشر، ثم تأتي الثقة في الإدارة العليا، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن الثقة في الزملاء والتي تبنى على

وخلصة تحليل المسار في هذه الخطوة تؤكد أن المتغيرات المستقلة التي تسهم مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة الإعداد للعملية الابتكارية هي على الترتيب الثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا، ويوضح الشكل رقم (٣) نتائج الخطوة الأولى من تحليل المسار

كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم الأمر الذي يترتب عليه قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات وإمكانية تحديد أوجه النقص والقصور بالوحدة والحرص على التعرف على كل التفاصيل المرتبطة بالمشكلات التي تواجه الفرد سواء كانت مألوفة أو غير مألوفة للفرد، مع قيامه ببذل المزيد من الجهد مع المشكلات غير المألوفة للوصول إلى أبعادها الحقيقية.



شكل رقم (٣)

نموذج تحليل المسار للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة الإعداد للعملية الابتكارية.

الإدارة العليا ومرحلة الإعداد للعملية الابتكارية مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة جمع المعلومات للعملية الابتكارية للمرفوسين

٢- النتائج المتعلقة بالفرض الثاني  
يتمثل هذا الفرض في أنه " تسهم الثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر والثقة في

الدائمين والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة".  
 وقد تم صياغة تلك العلاقة في شكل معادلة انحدار خطية كما يلي:  

$$س٥ = ١/٥م س١ + ٢/٥م س٢ + ٤/٥م س٣ + ٤/٥م س٤ + ٤/٥م س٥$$
 حيث أن:  
 ويشير إلى المتغير المستقل وهو مرحلة الإعداد للعملية الابتكارية  
 تشير إلى المتغير التابع وهو مرحلة جمع المعلومات للعملية الابتكارية  
 ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج تحليل تلك العلاقة

جدول رقم (٦)  
 معاملات الارتباط البسيط، والانحدار الجزئي، والجزئي المعياري للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة جمع المعلومات للعملية الابتكارية

الترتيب	المتغير التابع : مرحلة جمع المعلومات للعملية الابتكارية			معامل الارتباط البسيط	معامل الانحدار الجزئي	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	معامل الانحدار الجزئي المعياري	الرمز	التفسيرات المستقلة
	معامل الارتباط البسيط	معامل الانحدار الجزئي	قيمة "ت"							
١س	٠,٩٧١	٠,١٤٨	*٢,٧٥٧	٠,٠٠٦	٠,١٤٣	الثالث				الثقة في الزملاء
٢س	٠,٩٧٢	٠,١٩٤	*٣,٣٥٤	٠,٠٠١	٠,١٨٣	الثاني				الثقة في المشرف المباشر
٣س	٠,٩٥٦	٠,٠٣٨	٠,٧٥٢	٠,٤٥٣	٠,٠٣٢	-				الثقة في الإدارة العليا
٤س	٠,٩٨٥	٠,٦٩٢	*١٥,٨١٥	٠,٠٠٠	٠,٦٩٧	الأول				مرحلة الإعداد
معامل التحديد = ٠,٩٧٣ * قيمة "ف" المحسوبة = ٣٠٣٨,١ * معنوية عند مستوى ٠,٠١ * خ = ٠,١٦٤										

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستقصاء.

وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى أن هذه المتغيرات المستقلة تسهم مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة جمع

حيث يوضح الجدول رقم (٦) أن قيمة "ف" المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول مجتمعة تعادل ٣٠٣٨,١

جمع المعلومات للعملية الابتكارية وذلك بالمقارنة بالثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن مرحلة جمع المعلومات للعملية الابتكارية تتوقف في المقام الأول على ما يتمتع به العاملين من قدرة على اكتشاف المشكلات وإمكانية تحديد أوجه النقص والقصور بالوحدة والحرص على التعرف على كل التفاصيل المرتبطة بالمشكلات التي تواجه الفرد سواء كانت مألوفة أو غير مألوفة ، مع قيامه ببذل المزيد من الجهد مع المشكلات غير المألوفة للوصول إلى أبعادها الحقيقية ومن هنا يقوم الفرد بتحديد مصادر جمع المعلومات والحرص على أن تتوفر بها خصائص المعلومات الجيدة والتي من بينها الشمول والدقة والحدثة.

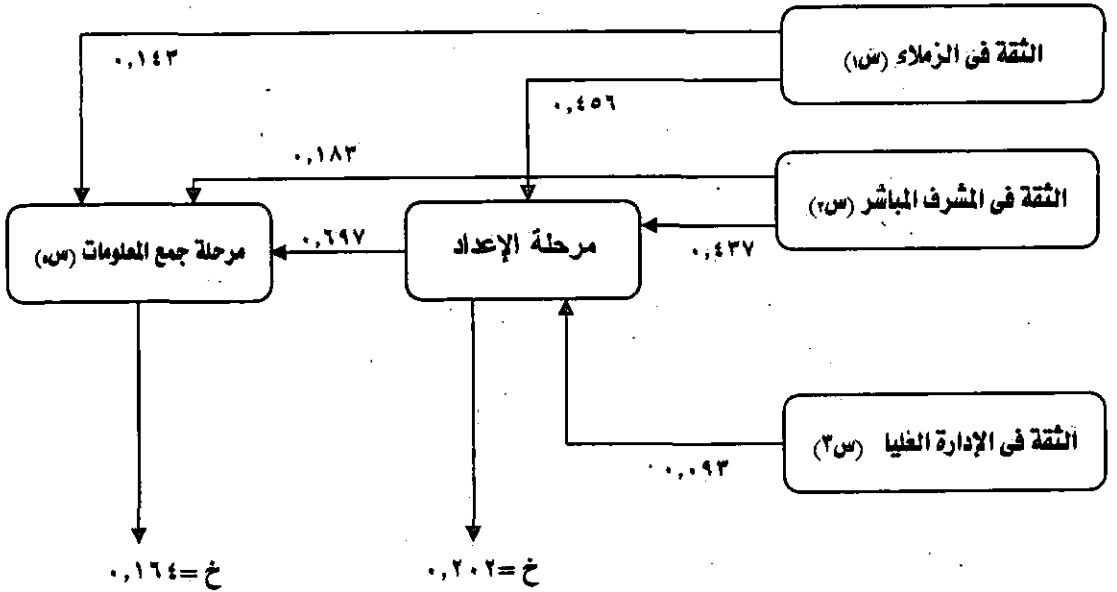
وختلصة تحليل المسار في هذه الخطوة تؤكد أن المتغيرات المستقلة التي تسهم إسهاماً معنوياً في مرحلة جمع المعلومات للعملية الابتكارية هي على الترتيب مرحلة الإعداد للعملية الابتكارية والثقة في المشرف المباشر والثقة في الزملاء، ويوضح الشكل رقم (٤) نتائج الخطوة الثانية من تحليل المسار.

المعلومات للعملية الابتكارية للعاملين الدائمين والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، الأمر الذي يثبت صحة الفرض الثاني.

كما بلغت قيمة معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع ٩٧,٣ ، وهذا يعني أن هذه المتغيرات تفسر ٩٧,٣% من التباين في مرحلة جمع المعلومات للعملية الابتكارية لدى مفردات عينة البحث ، وأن ٢,٧% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٦) يتضح أن الثقة في الإدارة العليا لم تسهم إسهاماً معنوياً في مرحلة جمع المعلومات للعملية الابتكارية، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى قلة التفاعلات والاتصالات المباشرة بين الإدارة العليا والعاملين للحصول على المعلومات اللازمة لحل المشكلات التي تواجههم ، كما أن تدفق المعلومات يسير في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل في صورة تعليمات وقرارات رسمية.

كما يتضح أن مرحلة الإعداد للعملية الابتكارية هي الأكثر تأثيراً في تفسير مرحلة



شكل رقم (٤)  
نموذج تحليل المسار للمتغيرات  
المستقلة المؤثرة في مرحلة جمع المعلومات للعمليات الابتكارية.

وقد تم تمثيل تلك العلاقة  
في صورة معادلة الانحدار الخطية  
التالية:

$$\begin{aligned} \text{س} &= \text{س}١ \text{م}١ + \text{س}٢ \text{م}٢ + \text{س}٣ \text{م}٣ \\ &+ \text{س}٤ \text{م}٤ + \text{س}٥ \text{م}٥ + \text{خ}٦ \end{aligned}$$

حيث أن:

س٥ يشير إلى المتغير المستقل وهو  
مرحلة جمع المعلومات للعمليات  
الابتكارية

٣- النتائج المتعلقة بالفرض الثالث  
يتمثل هذا الفرض في أنه  
" تسهم الثقة في الزملاء والثقة  
في المشرف المباشر والثقة في  
الإدارة العليا ومرحلة الإعداد  
ومرحلة جمع المعلومات للعمليات  
الابتكارية مجتمعة إسهاماً مغنوياً  
في مرحلة توليد الأفكار للعمليات  
الابتكارية للمؤوسين الدانمين  
والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع  
الخاص بجامعة المنصورة".

ويوضح الجدول رقم (٧)

نتائج تحليل تلك العلاقة

تشير إلى المتغير التابع وهو مرحلة توليد الأفكار للعملية الابتكارية

٦٥

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط البسيط، والاتحاد الجزئي، والجزئي المعياري للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة توليد الأفكار للعملية الابتكارية

الترتيب	المتغير التابع : مرحلة توليد الأفكار للعملية الابتكارية					المتغيرات المستقلة	البرمز
	معامل الارتباط الجزئي المعياري	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	معامل الاتحاد الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
الثالث	٠,١٣٨	٠,٠٠٥	*٢,٨١٦	٠,١٣٧	٠,٩٧٢	الثقة في الزملاء	١س
الرابع	٠,٠٩٠	٠,٠٤٤	**١,٧٣٤	٠,٠٩١	٠,٩٧٢	الثقة في المشرف المباشر	٢س
-	٠,٠٠٤	٠,٩٢٠	٠,١٠١	٠,٠٠٥	٠,٩٥٧	الثقة في الإدارة العليا	٣س
الثاني	٠,٢٧٩	٠,٠٠٠	*٥,١٤٢	٠,٢٦٦	٠,٩٨٢	مرحلة الإعداد	٤س
الأول	٠,٤٨٥	٠,٠٠٠	*٩,٥٥١	٠,٤٦٦	٠,٩٨٥	مرحلة جمع المعلومات	٥س
معامل التحديد = ٠,٩٧٧ * قيمة "ف" المحسوبة = ٢٨٠٨,٤ * * معنوية عند مستوى ٠,٠١ ** معنوية عند مستوى ٠,٠٥ خ = ٠,١٥٢							

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستقصاء.

الدائمين والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، الأمر الذي يثبت صحة الفرض الثالث.

كما يتضح من نفس الجدول أيضاً أن قيمة معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع ٠,٩٧٧ ،

حيث يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيمة "ف" المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول مجتمعة تعادل ٢٨٠٨,٤ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى أن هذه المتغيرات المستقلة تسهم مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة توليد الأفكار للعملية الابتكارية للعاملين

الأفكار يليها في التأثير مرحلة الإعداد للعملية الابتكارية ثم يأتي متغير الثقة في الزملاء ثم أخيراً الثقة في المشرف المباشر ويرجع ذلك وفقاً لرؤية الباحث إلى أن الفرد لا يستطيع توليد الأفكار إلا من خلال الإلمام بالمعلومات من مصادرها المختلفة وقدرته على الربط والدمج بين تلك المعلومات التي حصل عليها ومن ثم يحاول الفرد أن يقترح حلولاً للمشكلة التي تواجهه.

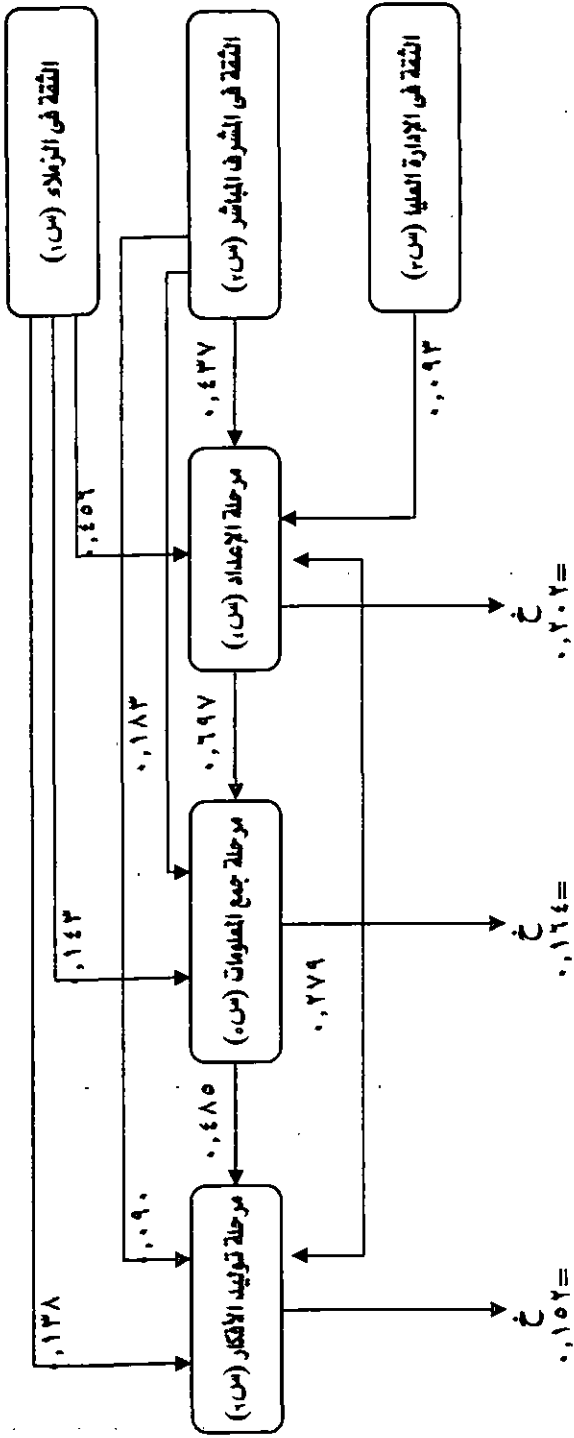
وخلاصة تحليل المسار في هذه الخطوة تؤكد أن المتغيرات المستقلة التي تسهم إسهاماً معنوياً في مرحلة توليد الأفكار للعملية الابتكارية هي على الترتيب مرحلة جمع المعلومات للعملية الابتكارية ومرحلة الإعداد للعملية الابتكارية والثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر، ويوضح الشكل رقم (٥) نتائج الخطوة الثالثة من تحليل المسار.

وهذا يعني أن هذه المتغيرات تفسر ٩٧,٧% من التباين في مرحلة توليد الأفكار للعملية الابتكارية لدى مفردات عينة البحث ، وأن ٢,٣% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٧) يتضح أن الثقة في الإدارة العليا لم تسهم إسهاماً معنوياً في مرحلة توليد الأفكار للعملية الابتكارية، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى عدم شعور العاملين بعدالة توزيع أعباء العمل وعدم تطبيق إجراءات العدالة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وعدم تفسير القرارات الخاصة بالعاملين وعدم اهتمام الإدارة العليا بمشاعرهم ورغباتهم وعدم صدق الإدارة العليا مع العاملين في عودها وعدم إتاحة الفرصة للعاملين لاختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ مهام العمل.

وبمراجعة معامل الانحدار الجزئي المعياري يتضح أن مرحلة جمع المعلومات للعملية الابتكارية هي الأكثر تأثيراً في مرحلة توليد





شكل رقم (٥)  
 نموذج تحليل المسار للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة توليد الأفكار للعملية الابتكارية.

وقد تم تمثيل تلك العلاقة في صورة معادلة الانحدار الخطية التالية:

$$س٧ = ١٧٣ س١ + ٢٧٣ س٢ + ٤٧٣ س٣ + ٥٧٣ س٤ + ٦٧٣ س٥ + ٧٧٣ س٦$$

حيث أن

س٦ يشير إلى المتغير المستقل وهو مرحلة توليد الأفكار للعملية الابتكارية

س٧ يشير إلى المتغير التابع وهو مرحلة التحقق للعملية الابتكارية ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج تحليل تلك العلاقة

### ٤ النتائج المتعلقة بالفرض الرابع

يتمثل هذا الفرض في أنه "تسهم الثقة في الزملاء والثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا ومرحلة الإعداد ومرحلة جمع المعلومات ومرحلة توليد الأفكار للعملية الابتكارية مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة التحقق للعملية الابتكارية للمؤوسين الدائمين والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة".

#### جدول رقم (٨)

معاملات الارتباط البسيط، والانحدار الجزئي، والجزئي المعياري للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة التحقق للعملية الابتكارية

الترتيب	المتغير التابع : مرحلة التحقق للعملية الابتكارية				المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الانحدار الجزئي المعياري	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي		
الرابع	٠,١٠٧	٠,٠٠٠٤	*٢,٨٧٥	٠,١٠٩	٠,٩٧٧	س١ الثقة في الزملاء
-	٠,٠٦١	٠,١٢٢	١,٥٥٠	٠,٠٦٣	٠,٩٧٧	س٢ الثقة في المشرف المباشر
-	٠,٠٢٩	٠,٣٤١	٠,٩٥٣	٠,٠٣٣	٠,٩٦٣	س٣ الثقة في الإدارة العليا
الثالث	٠,١٩٤	٠,٠٠٠	*٤,٥٩٥	٠,١٩٠	٠,٩٨٦	س٤ مرحلة الإعداد
الثاني	٠,٢٦٦	٠,٠٠٠	*٦,١٨٦	٠,٢٦٢	٠,٩٨٧	س٥ مرحلة جمع المعلومات
الأول	٠,٣٤٥	٠,٠٠٠	*٨,٤١٣	٠,٣٥٣	٠,٩٨٨	س٦ مرحلة توليد الأفكار
<p>معامل التحديد = ٠,٩٨٧ * معنوية عند مستوى ٠,٠١ خ = ٠,١١٤                      قيمة "ف" المحسوبة = ٤١٨٨,٣</p>						

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستقصاء.

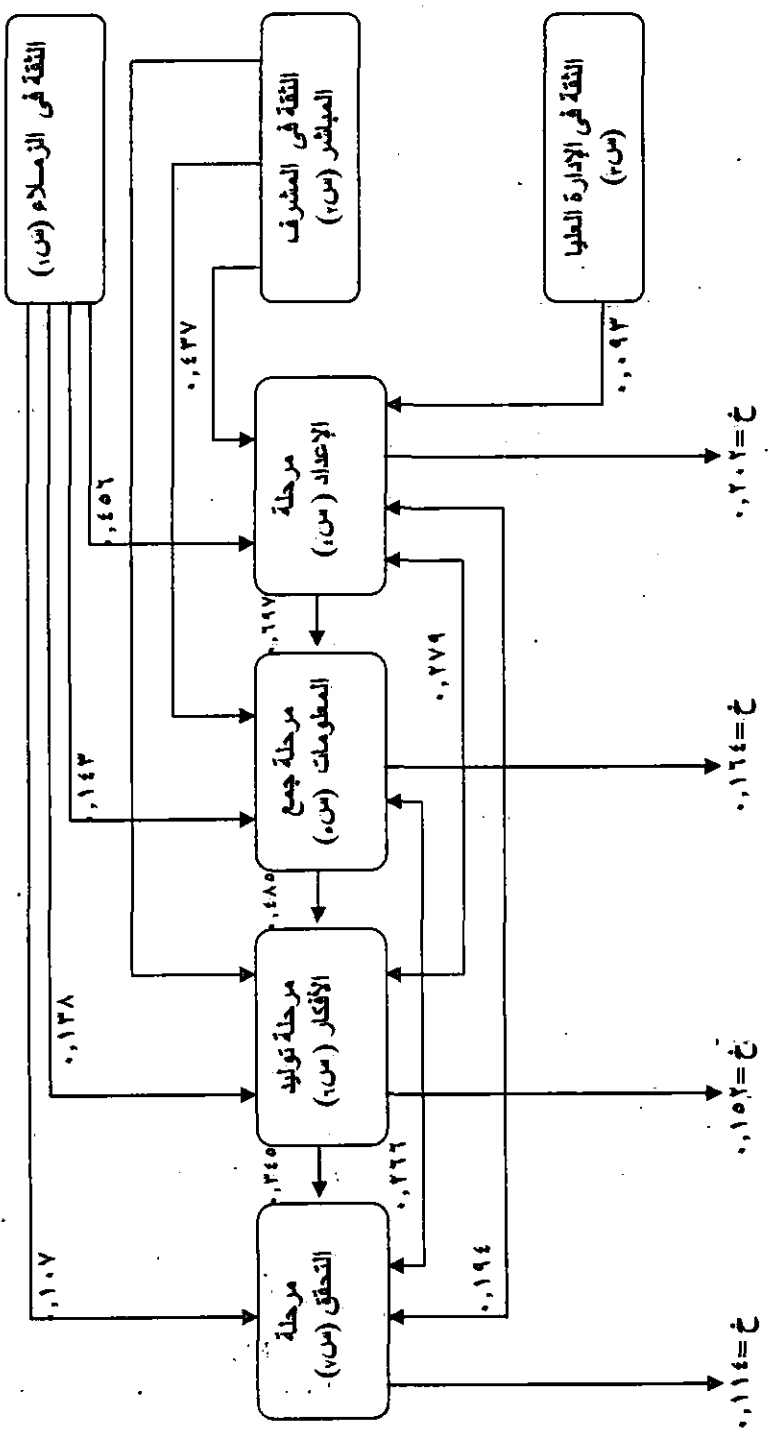
التمسك بالنواحي الرسمية في العلاقات من جانب الإدارة العليا مما يحد من اختبار الفكرة المبتكرة والتعريف على مدى إمكانية تنفيذها.

وبالنظر إلى معامل الانحدار الجزئي المعياري يتضح أن مرحلة توليد الأفكار للعملية الابتكارية هي الأكثر تأثيراً في مرحلة التحقق يليها في التأثير مرحلة جمع المعلومات للعملية الابتكارية ثم تأتي مرحلة الإعداد ثم أخيراً الثقة في الزملاء ويرجع ذلك وفقاً لرؤية الباحث إلى أن مرحلة التحقق للعملية الابتكارية تتوقف في المقام الأول على الأفكار التي تم اقتراحها في مرحلة توليد الأفكار للعملية الابتكارية، فالفرد يسعى في هذه المرحلة إلى التعرف على مدى صلاحية الأفكار المتولدة في المرحلة السابقة وذلك للوصول إلى الناتج الابتكاري والذي يتسم بالحدثة والمنفعة والقبول بالنسبة للوحدة، ويوضح الشكل رقم (٦) نتائج الخطوة الرابعة من تحليل المسار.

حيث يتضح من الجدول رقم (٨) أن قيمة "ف" المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول مجتمعة تعادل ٤١٨٨,٣ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى أن هذه المتغيرات المستقلة تسهم مجتمعة إسهاماً معنوياً في مرحلة التحقق للعملية الابتكارية للعاملين الدائمين والمؤقتين بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، الأمر الذي يثبت صحة الفرض الرابع.

كما يتضح من نفس الجدول أيضاً أن قيمة معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع ٠,٩٨٧ ، وهذا يعني أن هذه المتغيرات تفسر ٩٨,٧% من التباين في مرحلة التحقق للعملية الابتكارية لدى مفردات عينة البحث، وأن ١,٣% من التباين في المتغير التابع يرجع إلى عوامل أخرى لم يتناولها النموذج.

وبمراجعة الجدول (٨) يتضح أن الثقة في المشرف المباشر والثقة في الإدارة العليا لم تسهما إسهاماً معنوياً في مرحلة التحقق للعملية الابتكارية، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى النقص في خبرات ومهارة وكفاءة المشرف المباشر بالإضافة إلى



شکل رقم (٦)  
 نموذج تحليل المسار للمتغيرات المستقلة المؤثرة في مرحلة التحقق للعملية الابتكارية

## حادى عشر: ملخص النتائج والتوصيات

المرحلى لمعنوية كل متغير  
مستقل يتضح ما يلى:-

- أن هناك متغيرات  
محورية مستقلة أثرت  
معنويًا فى جميع  
المتغيرات التابعة التالية  
لها وهى الثقة فى الزملاء  
ومرحلة الإعداد ومرحلة  
جمع المعلومات ومرحلة  
توليد الأفكار، واتخذ تأثير  
هذه المتغيرات صوراً  
واتجاهات مختلفة حسب  
مراحل سير التحليل  
المسارى وإن كان بعضها  
قد تميز بتأثير أقوى من  
البعض الآخر.

- أن متغير الثقة فى  
المشرف المباشر كأحد  
المتغيرات المستقلة أثر  
معنويًا على ثلاثة فقط من  
المتغيرات التابعة وهى  
مرحلة الإعداد ومرحلة جمع  
المعلومات ومرحلة توليد  
الأفكار، ولم يكن له تأثير  
معنوى على مرحلة التحقق.

- أن متغير الثقة فى الإدارة  
العليا كأحد المتغيرات  
المستقلة أثر معنويًا على  
مرحلة واحدة من مراحل  
العملية الابتكارية وهى  
مرحلة الإعداد، ولم يكن

### ١- النتائج:

يخلص الباحثون من نتائج  
تحليل المسار لعلاقة عناصر الثقة  
التنظيمية بمراحل العملية  
الابتكارية والعلاقات المتتابعة بين  
هذه المراحل إلى النتائج التالية:

١/١- ثبوت صحة الفروض  
الأربعة، ذلك أن قيمة "ف"  
المحسوبة فى جميع معادلات  
الانحدار الخطى المتعدد التى  
تغطى فروض البحث قد  
أثبتت معنوية معاملات  
التحديد الخاصة بالعلاقات  
المفترضة فى النموذج، وهذا  
يؤكد صدق وصلاحيه  
النموذج السببى المقترح فى  
تفسير المتغيرات التى اشتمل  
عليها البحث، وتحديد طبيعة  
هذه العلاقات من حيث شدتها  
واتجاهاتها.

٢/١- وضوح تأثير المتغيرات  
المستقلة فى كل مرحلة من  
مراحل التحليل على المتغير  
التابع لهذه المرحلة، وذلك فى  
جميع مراحل النموذج السببى  
المقترح وإن كان هذا التأثير  
بصفة كلية، ولكن مع التحديد

عاملها وذلك على النحو  
التالى:

١/١/٢ - مسئوليات المديرين  
نحو بناء الثقة التنظيمية

- وضع سياسات إدارية  
واضحة فى الوحدات  
ذات الطابع الخاص والتي  
يمكن أن تخلق مناخاً يدعم  
الثقة مثل عدالة إجراءات  
العمل، وعدالة نظم  
الحوافز وأساليب التقييم،  
 وعدالة التعامل مع  
المرووسين بالإضافة إلى  
تطبيق أقوال الإدارة العليا  
مع أفعالها.

- زيادة التفاعلات  
والعلاقات المباشرة  
بين المديرين والعاملين  
وإزالة أى قيود تحد من  
هذا التفاعل، وتحسين  
أنماط الرقابة بالتوسع  
فى التوجه نحو الرقابة  
الذاتية، علاوة على  
زيادة القدرة على  
احتواء العاملين بتوفير  
الاتصالات الفعالة  
وتفسير التصرفات  
والقرارات، وإزالة  
الغموض الذى قد  
يكتنف بعض المواقف  
أو المهام والأهداف.

له تأثير معنوى فى أى  
متغير من المتغيرات التابعة  
الأخرى خلال مراحل سير  
التحليل المسارى.

٣/١ - أن معاملات التحديد فى  
مراحل تحليل المسار الأربعة  
كانت ٠,٩٥٩ ، ٠,٩٧٣ ،  
٠,٩٧٧ ، ٠,٩٨٧ ويلاحظ  
بأن هذه القيمة تتزايد من  
مرحلة إلى أخرى وذلك  
بإضافة متغير جديد إلى  
المتغيرات السابقة ويلاحظ أن  
أقصى قيمة لمعامل التحديد  
كانت ٠,٩٨٧ فى المرحلة  
الأخيرة الأمر الذى يعنى أن  
المتغيرات المستقلة تفسر  
٩٨,٧% من التباين فى مرحلة  
التحقق للعملية الابتكارية.

## ٢- توصيات البحث:

وفقاً للنتائج التى تم التوصل  
إليها يمكن إيجاز أهم توصيات هذا  
البحث فيما يلى:

١/٢ - للعمل على بناء الثقة فى  
الوحدات ذات الطابع  
الخاص بجامعة المنصورة  
هناك العديد من التصرفات  
الإدارية التى تقع ضمن  
مسئوليات المديرين بتلك  
الوحدات والبعض الآخر  
يدخل فى إطار مسئوليات

بما يساعدهم على اكتساب ثقة الآخرين.

- توافر القدوة الحسنة في المديرين من حيث الكفاءة والالتزام والقيم الأخلاقية.

٢/١/٢ - مسئوليات العاملين نحو بناء الثقة التنظيمية

- التزام العاملين بالأساليب والإجراءات الرسمية والقيام بواجباتهم ومسئولياتهم بالوحدة

- الالتزام بالسلوك الأخلاقي المناسب لإثبات القدرة على العمل والجدارة للقيام به.

- زيادة التفاعلات المباشرة بين الزملاء وتبادل المعلومات والخبرات بصدق وشفافية وبنزاهة.

- ثبات تصرفات العامل وتماسكها وتطابق أقواله مع أفعاله مع الالتزام بوعوده تجاه زملائه بالوحدة.

- إظهار الاهتمام بحاجات ورغبات الزملاء بالوحدة والسعى إلى تلبيةها.

- توفير المعلومات المطلوبة سواء التي تخص الوحدة أو التي تخص العاملين أنفسهم بشكل يضمن كفايتها وصدقها وندىها وانسيابها بسهولة حتى يستطيع العامل بناء توقعات مستقبلية قادرة على إشباع حاجاته ورغباته.

- خلق ثقافة التمكين في الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة وذلك لتنمية إحساس العاملين بأهمية وقيمة العمل الذي يؤدي وتنمية قدراتهم الذاتية على اختيار طرق تنفيذ المهام واتخاذ القرارات ومنحهم السلطة اللازمة لذلك والتي بدورها تزيد الثقة في الإدارة العليا لتلك الوحدات.

- الاهتمام بزيادة القدرات والمهارات الإدارية وتحسين كفاءة الأداء الذاتي للمديرين

٢/٢ - قيام المسئولين عن الوحدات ذات الطابع الخاص بتحسين وتنمية العملية الابتكارية للعاملين وذلك من خلال:

- إتاحة الفرص أمام العاملين نحو إظهار قدراتهم ومهاراتهم، فالعملية الابتكارية لا تأتي إلا نتيجة للاعتماد على النفس وتحمل المسئوليات ومواجهة المشكلات والتفكير في حلول بديلة لها.

- توزيع العاملين على الأعمال التي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم بما يساعد هؤلاء العاملين على إيجاد الحلول الابتكارية.

- تخصيص اعتمادات مالية للإنفاق على عمليات التطوير والابتكار في جوانب العمل المختلفة، وضرورة الاهتمام بالمكافآت الفورية للأعمال الابتكارية.

- الاهتمام بإنشاء قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للابتكار.

- تنظيم دورات تدريبية يتم من خلالها تدريب العاملين على استخدام مجموعة من الطرق والأساليب التي تساعد على توليد وخلق الأفكار.

- إعطاء الاهتمام لتغيير بعض القيم والاتجاهات التي تساعد على تحسين العملية الابتكارية للعاملين والتي من بينها تشجيع العاملين على المبادرة بطرح وتوليد الأفكار الجديدة، وتشجيعهم أيضاً على البحث وطرح الأسئلة حول الوضع الحالي للوحدة.

- الاهتمام بثبيت العمالة المؤقتة بتحويلهم إلى عمالة دائمة بما يساعد على شعورهم بالاستقرار والأمان وتوفير مناخ يساعد على الابتكار.

### مقترحات لبحوث مستقبلية:

إن موضوع هذا البحث والنتائج التي توصل إليها يمكن أن تمهد السبيل نحو إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال، ويعتقد الباحثون في أهمية إجراء دراسات تتناول الجوانب التالية:



٣- الحروب، أنيس، نظريات وبرامج في تربية المتميزين والموهوبين، (القاهرة: دار الشروق، ١٩٩٩).

٤- الشناوي، سماح ممدوح، "أثر برنامج تدريبي لتحسين الاتجاه نحو الابتكارية للمعلمات على تنمية السلوك الابتكاري لدى الأطفال ما قبل المدرسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (المنصورة: جامعة المنصورة، كلية التربية، ٢٠٠٦).

٥- الشيخ، فؤاد نجيب، "ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد ٢٤، العدد الأول، ٢٠٠٤، ص ٤٧-٧٤.

٦- الصباغ، شوقي محمد، "محددات ثقة العاملين بالإدارة العليا وتأثيرها على الفعالية التنظيمية المدركة: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك بدولة الإمارات العربية المتحدة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ٢٠٠٥، ص ١٠٣-٥٩.

١- أثر الثقة التنظيمية على العملية الابتكارية: دراسة مقارنة بين المنظمات العامة والخاصة.

٢- دراسة الثقة التنظيمية بعناصرها المختلفة وأثرها على بعض الظواهر التنظيمية مثل الإنتاجية - الرضا الوظيفي - الغياب - معدل الدوران - الدافعية.....إلخ.

٣- إجراء دراسات مقارنة فيما يتعلق بالعوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في العملية الابتكارية وذلك بين المنظمات العامة والخاصة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١- أبو العلا، عبد اللطيف عبد الفتاح، الأسلوب الإحصائي: الاستنتاج الإحصائي، الطبعة الثانية، (المنصورة: بدون ناشر، ١٩٩١).

٢- أبو النصر، مدحت، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، الطبعة الأولى، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٤).

العدد الأول، ٢٠٠٧، ص ص  
٧٦-٤٣.

١١- المسدي، عادل عبد المنعم،  
"أثر محددات الدعم التنظيمي  
على تنمية قدرات المرؤوسين  
الابتكارية: دراسة تطبيقية على  
العاملين بقطاع الصحة بمدينة  
طنطا"، مجلة كلية التجارة  
للبحوث العلمية، كلية التجارة،  
جامعة الإسكندرية، المجلد  
٤١، العدد الثاني، ٢٠٠٤، ص  
ص ١٥١-٢٠٣.

١٢- بدر، سامية توفيق  
مصطفى، "العوامل المؤثرة  
على القدرة الابتكارية لدي  
المدير المصري: دراسة  
تطبيقية على القطاع الصناعي  
مدخل لتطوير النمط الإداري  
فى القطاع الصناعي  
المصري"، رسالة دكتوراه  
غير منشورة، (الزقازيق:  
جامعة الزقازيق، كلية  
التجارة، ١٩٩٧).

١٣- جرّاد، علياء محمود حنفى،  
"دراسة أثر عدد من  
المتغيرات التنظيمية والفردية  
والجماعية على الميل للإبداع  
والابتكار"، رسالة ماجستير  
غير منشورة، (الإسكندرية:  
جامعة الإسكندرية، كلية  
التجارة، ٢٠٠١).

٧- العباسى، عبد الحميد، التحليل  
الإحصائى باستخدام  
SPSSWIN، (القاهرة: معهد  
الإحصاء، ١٩٩٩).

٨- العجلونى، خالد إبراهيم،  
الحمران، محمد خالد، "أثر  
تكنولوجيا المعلومات  
والاتصالات على تنمية التفكير  
الإبداعي عند طليعة المدارس  
الاستكشافية فى الأردن"،  
مجلة العلوم التربوية  
والنفسية، كلية التربية، جامعة  
البحرين، المجلد العاشر، العدد  
الأول، ٢٠٠٩، ص ص ٢٢١-  
٢٤٤.

٩- العسكري، عبد السلام محمد  
على، "التفكير الابتكارى  
وعلاقته ببعض المتغيرات  
لدى طلاب المعاهد الصناعية  
فى اليمن"، رسالة ماجستير  
غير منشورة، (اليمن: جامعة  
صنعا، كلية التربية، ٢٠٠٨).

١٠- الفضلي، فضل صباح،  
العنزى، عوض خلف،  
"العلاقة بين العدالة التنظيمية  
وبعض المتغيرات التنظيمية  
والديموجرافية فى الأجهزة  
الحكومية فى دولة الكويت"،  
المجلة العربية للعلوم الإدارة،  
مجلس النشر العلمى، جامعة  
الكويت، المجلد الرابع عشر،

الابتكارية في البيئة المصرية  
بين النظرية والتطبيق،  
(المنصورة: مكتبة ومطبعة  
مصر، ١٩٨٨).

١٨- خير الله، سيد، الكنانى،  
ممدوح عبد المنعم، قياس  
المناخ الابتكارى فى الأسرة  
والفصل المدرسى،  
(المنصورة: مكتبة ومطبعة  
النهضة، ١٩٨٤).

١٩- راضى، فوقيه محمد محمد،  
"النكاء الانفعالى وعلاقته  
بالتحصيل الدراسى والقدرة  
على التفكير الابتكارى لدى  
طلاب الجامعة"، مجلة كلية  
التربية بالمنصورة، كلية  
التربية، جامعة المنصورة،  
العدد الخامس والأربعون،  
٢٠٠١، ص ١٧٣-٢٠٤.

٢٠- رزق الله، عابدة نخله، دليل  
الباحثين فى التحليل  
الإحصائى: الاختبار  
والتفسير، (البيان للطباعة،  
٢٠٠٢)، ص ١٨٦.

٢١- زناتى، محمد زبيح، "أثر  
سلوكيات القادة على التفكير  
الابتكارى للمرووسين: دراسة  
تطبيقية على بعض منظمات  
الأعمال الحكومية"، المجلة  
العلمية التجارة والتمويل،  
كلية التجارة، جامعة طنطا،

١٤- جوده، عبد المحسن عبد  
المحسن، "تحليل للثقة فى  
علاقات العمل ودور بعض  
المتغيرات فى التأثير عليها  
دراسة ميدانية على قطاع  
الصناعات التحويلية بالمملكة  
العربية السعودية"، مجلة  
البحوث التجارية، كلية  
التجارة، جامعة الزقازيق،  
المجلد الخامس عشر، العدد  
الثانى، ١٩٩٣، ص ص  
٣٠٣-٣٥٢.

١٥- حجازى، محمد حافظ،  
"علاقة التفكير الابتكارى  
بدوافع التطوير التنظيمى"،  
مجلة كلية التجارة للبحوث  
العلمية، كلية التجارة، جامعة  
الإسكندرية، المجلد الثانى  
والأربعين، العدد الأول،  
٢٠٠٥، ص ص ١٨٥-٢١٨.

١٦- حيدر، معالى فهمى،  
"العوامل المحددة للسلوك  
الابتكارى للأفراد: دراسة  
تحليلية بالتطبيق على الخدمة  
المصرفية"، المجلة العلمية  
للتجارة والتمويل، كلية  
التجارة، جامعة طنطا، العدد  
الثانى، ٢٠٠٤، ص ص ١٣٧-  
١٦٣.

١٧- خير الله، سيد، الكنانى،  
ممدوح عبد المنعم، بحوث

- ٢٦- صديق، محمد جلال سليمان،  
"أثر إدراك العدالة التنظيمية  
على فعالية فرق العمل  
بالتطبيق على شركات قطاع  
الأعمال العام للصناعات  
الدوائية"، مجلة البحوث  
التجارية، كلية التجارة، جامعة  
الزقازيق، المجلد السادس  
والعشرون، العدد الأول،  
٢٠٠٤، ص ص ٣٨٧-٤٣٣.
- ٢٧- عبد الغفار، عبد السلام،  
التفوق العقلي والابتكار،  
(القاهرة: دار النهضة العربية،  
١٩٩٧).
- ٢٨- علام، صلاح الدين محمود،  
تحليل البيانات في البحوث  
النفسية والتربوية، (القاهرة:  
دار الفكر العربي، ١٩٨٥)،  
ص ٧١٦.
- ٢٩- علي، أنور عطية عبيد،  
"فعالية برنامج لتنمية التفكير  
الابتكاري لدي الأطفال شبه  
البدو باستخدام الخامات  
البيئية"، رسالة ماجستير غير  
منشورة، (القاهرة: جامعة  
القاهرة، معهد الدراسات  
والبحوث التربوية، ٢٠٠٤).
- ٣٠- عمر، عبد العزيز طلبه عبد  
الحמיד، " أثر برنامج مقترح  
في عمليات السيارات على كل  
من التحصيل والابتكار لدي
- العدد الأول، ١٩٩٤، ص ص  
١٣٥-١٤٧.
- ٢٢- زناتي، محمد ربيع، السلوك  
الإداري: سلوك الأفراد  
والجماعات في المنظمات،  
(المنصورة: مطبعة الحارثي،  
٢٠٠٥).
- ٢٣- شريف، نادية محمود، تنمية  
الابتكار ومهارات الاتصال،  
(القاهرة: حورس للطباعة  
والنشر، ٢٠٠٠).
- ٢٤- شل، محمد أحمد إسماعيل، "  
الثقة التنظيمية في البيئة  
السعودية بالتطبيق على  
الكليات التقنية التابعة للمؤسسة  
العامة للتعليم الفني والتدريب  
المهني: دراسة نظرية  
تطبيقية"، المؤتمر التقني  
السعودي الثالث، (الرياض:  
المؤسسة العامة للتعليم الفني  
والتدريب المهني، ٢٠٠٤) ص  
٣٧-١.
- ٢٥- صديق، محمد جلال سليمان،  
"أثر الثقة التنظيمية على  
إدراك العاملين لإدارة المعرفة  
في البنوك التجارية العامة  
المصرية"، المجلة العلمية  
لكلية التجارة، جامعة الأزهر،  
العدد الثالث، ٢٠٠٦، ص ص  
٤٩-١٠٧.

صناعة الغزل والنسيج  
والملابس الجاهزة"، المجلة  
المصرية للدارسات التجارية،  
كلية التجارة، جامعة  
المنصورة، المجلد الرابع  
عشر، العدد الثالث، ١٩٩٠،  
ص ص ٢٢٩-٢٨٦.

٣٤- هندي، مني عبد المقصود  
عبد الحميد، "فعالية نوادي  
العلوم المطورة في تنمية  
الابتكار لدي أطفال المرحلة  
الابتدائية"، رسالة ماجستير  
غير منشورة، (القاهرة):  
جامعة القاهرة، معهد  
الدراسات التربوية، (٢٠٠٥).

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Amiable, T.M., "Social Psychology of A Componential Conceptualization", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, No. 2, 1983, pp. 357-376.
- 2- Aragon-Correa, J. A., et al., "Leadership and Organizational Learning's

طلاب المرحلة الثانوية  
الصناعية"، رسالة دكتوراه  
غير منشورة، (المنصورة):  
جامعة المنصورة، كلية  
التربية، (١٩٩٤).

٣١- مبروك، فوزية عيد أحمد،  
على، نادية أمين محمد، "نور  
الرؤساء في دعم العمل  
الجماعي لتنمية الابتكار  
للعاملين في القطاع السياحي"،  
مجلة البحوث التجارية  
المعاصرة، كلية التجارة  
بسوهاج، جامعة جنوب  
الوادي، المجلد الرابع عشر،  
العدد الثاني، ٢٠٠٠، ص ص  
١٥٣-١٨٥.

٣٢- محمود، علاء الدين عبد  
الغني، "دراسة تحليلية  
للمحددات التنظيمية المؤثرة  
في الاتجاه نحو التفكير  
الابتكاري لدي العاملين"،  
مجلة الدراسات المالية  
والتجارية (العلوم الإدارية)،  
كلية التجارة بني سويف،  
جامعة القاهرة، المجلد الأول،  
العدد الثالث، ١٩٩٩، ص ص  
١٤١-١٧٩.

٣٣- مصطفى، أسامة عبد الحليم،  
"مدى توافر الخصائص  
التنظيمية للبيئة الابتكارية:  
دراسة تطبيقية مقارنة في

- 5- Basadur, M & Gelade, G.A., "Modelling Applied Creativity as a Cognitive Process: Theoretical Foundations", **Korean Journal of Thinking & Problem Solving**, Vol.15, No.2, 2005, pp. 13-41.
- 6- Boomer, M & Jalajas, D., "The Innovation Work Environment of high-tech SMEs in the USA and Canada", **R & D Management**, Vol.32, No.5, 2002, pp. 379-386.
- 7- Bowen, E.C., "Organizational Structure and The Creative Process", **Ph. D. Dissertation**, (University of San Diego, 2004),pp.3-10
- 8- Burke, C.S., et al., "Trust in Leadership: A Multi - Level Review and Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain", **Industrial marketing Management**, Vol. 36, No. 3, 2007, pp.349-359.
- 3- Aryee, S., et al., "Trust as a Mediator of The Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.23, No.3, 2002, pp. 267-285.
- 4- Bassadur, M., "Leading others to Think Innovatively Together: Creative Leadership", **The Leadership Quarterly**, Vol.15, No.1, 2004, pp. 103-121.

- Perceived Organizational Support", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.66, No.3, 2005, pp.457-470.
- 12- Costigan, R.D., et al., "A Multi - Dimensional Study of Trust in Organizations", **Journal of Managerial Issues**, Vol.10, No.3, 1998, pp. 303-317.
- 13- Darrough, O.G., "An Examination of The Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment in The Workforce", **Ph. D. Dissertation**, (Nova Southeastern University, 2006), pp. 66-70.
- 14- Ellis, k & Shockley-Zalabak, P., "Trust in Top Integration", **The Leadership Quarterly**, Vol.18, No.6, 2007, pp.606-632.
- 9- Camelo-ordaz, C., et al., "The Relationship between Top Management Teams and Innovative Capacity in Companies", **The Journal of Management Development**, Vol. 24, No.8, 2005, pp. 683-705.
- 10- Canipe, J. S., "Relationships among Trust, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Turnover Intentions", **Ph. D. Dissertation**, (Allint International University, 2006), pp. 15-38.
- 11- Chen, Z.X., et al., "Test of a Mediation Model of

- Journal of Creative Behavior**, Vol.34, No.1, 2000, pp. 61-75.
- 17-Ford, G.M., "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains", **Academy of Management Review**, Vol.21, No.4, 1996, pp. 1112-1142.
- 18- Garcia-Morales, V., et al., "Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organization Learning in Entrepreneurship", **Industrial Management & Data Systems**, Vol.106, No.1, 2006, pp.21-42.
- 19- Gilbert, J.A & Li - Ping, T., "An Examination of Organizational Trust Antecedents", **Public Personnel Management**, Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving", **Communication Quarterly**, Vol.49, No.4, 2001, pp.382-398.
- 15- Erturk, A., " Increasing Organizational Citizenship Behaviors of Turkish Academicians: Mediating Role of Trust in Supervisor on the Relationship between Organizational Justice and Citizenship Behaviors", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.22, No.3, 2007, pp.257-270.
- 16- Fleith, D. S., et al., "The Creation Process of Brazilian Musicians", **The**



- Vol.27, No.3, 1993, pp.149-170.
- 23- Ismail, M., " Creative Climate and Learning Organization Factors: Their Contribution towards Innovation", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 26, No. 8, 2005; pp.639 – 654.
- 24- Iurato, M. J., "Leadership Trust and Member Motivation in Community Mental Health Organizations", **Ph. D. Dissertation**, (Walden University, 2007), pp. 154-177.
- 25- Joseph, E & Winston, B., "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust", **Leadership &**
- Vol.27, No.3, 1998, pp. 321-338.
- 20- Greenberg, J & Baron, R.A., **Behavior in organizations**, 7th ed Prentice-Hall, Inc; 2000, pp. 378-381.
- 21- Hubbell, A.P & Chory-Assad, R.M.," Motivating Factors: Perceptions of Justice and their Relationship with Managerial and Organizational Trust", **Communication Studies**, Vol.56, No.1, 2005, pp.47-70.
- 22- Isaksen, S.G., et al., "An Ecological Approach to Creative Research: Profiling for Creative Problem Solving", **Journal of Creative Behavior**,

- Business Ethics: A European Review**, Vol.15, No.2, 2006, pp.130-141.
- 29- LasChinger, H. K., et al., "Organizational Trust and Empowerment in Restructured Healthcare Setting Effects on Staff Nurse Commitment", **Journal of Nursing Administration**, Vol.30, No.9, 2000, pp. 413-425.
- 30- Laschinger, H.K & Finegan, J., "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Work Place: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage", **Nursing Economics**, Vol.23, No.1, 2005, pp.6-31.
- 31- Lilly, J. D & Virick, M., "The Effect of Personality
- Organization Development Journal**, Vol.26, No.1, 2005, pp.6-22.
- 26- Kaneshiro, P., "Analyzing the Organizational Justice, Trust, and Commitment Relationship in A public Organization", **Ph. D. Dissertation**, (Northcentral University, 2008), pp.139-150.
- 27- Kramer, R.M., "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions", **Annual Review of Psychology**, Vol. 50, 1999, pp.569-598.
- 28- Lamsa, A.M & pucetaite, R., "Development of Organizational Trust among Employees form A Contextual Perspective",

- Present and Future", **Creativity Research Journal**, Vol.13, No.3 & 4, 2001, pp. 295-308.
- 36- Mayer, R.C; et al; "An Integration Model of Organizational Trust", **The Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 3, 1995, pp. 709 – 734.
- 37- McCauley, D.P & Kuhnert, K.W., "Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust", **Public Administration Quarterly**, Vol. 16, No. 2, 1992, pp. 265-284.
- 38- Mcfadzenan, E., "Enhancing Creative Thinking within Organizations", **Management Decision**, on Perceptions of Justice", **Journal of Management Psychology**, Vol.21, No.5, 2006, pp. 38-458.
- 32- Lin, C., "A Study the Organizational Innovations in Taiwan's Logistics Industry", **The Business Review**, Vol.5, No.1, 2006, pp. 270-275.
- 33- Line, W., "The Effect of Knowledge Sharing Model", **Expert Systems with Applications**, Vol. 34, No. 2, 2008, pp.1508-1521.
- 34- Lines, R., et al., "The Production of Trust during Organizational Change", **Journal of Change Management**, Vol. 5, No. 2, 2005, pp.221-245.
- 35- Lubart, T.I., "Models of the Creative Process: Past,

- Journal**, Vol. 9, No. 1, 1996 b, pp. 77-88.
- 42- Mumford, M.D., et al., "Process-Based Measures of Creative Problem-Solving Skills: III. Category Selection", **Creativity Research Journal**, Vol. 9, No.4, 1996 c, pp. 395-406.
- 43- Mumford, M.D., et al., "Process-Based Measures of Creative Problem-Solving Skills: IV. Category Combination", **Creativity Research Journal**, Vol. 10, No. 1, 1997 a, pp. 59-71.
- 44- Mumford, M.D., et al., "Process-Based Measures of Creative Problem-Solving Skills V. Overall Prediction", **Creativity Research Journal**, Vol.
- Vol. 36, No.5, 1998, pp.309-315.
- 39- Moye, M. J & HenKin, A.B., "Exploring Associations between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers", **Journal of Management Development**, Vol.25, No.2, 2006, pp.101-117.
- 40- Mumford, M.D., et al., "Process-Based Measures of Creative Problem-Solving Skills: I. Problem Construction", **Creativity Research Journal**, Vol. 9, No. 1, 1996 a, pp. 83-76.
- 41- Mumford, M.D., et al., "Process-Based Measures of Creative Problem-Solving Skills: II. Information Encoding", **Creativity Research**

- 48- Oldham, G.R. & Cummings, A., "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", **Academy of Management Journal**, Vol.39, No.3, 1996, pp.607-634.
- 49- Perry, R.W., "Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction", **Public Personnel Management**, Vol.36, No.2, 2007, pp.165-179.
- 50- Puccio, G., " Creative Problem Solving Preferences: Their Identification and Implications", **Creativity and Innovation Management**, Vol.8, No.3, 1999, pp.171-178.
- 10, No. 1, 1997 b, pp. 73-85.
- 45- Mumford, M.D., "Something Old, Something New: Revisiting Guilford's Conception of Creative Problem Solving", **Creativity Research Journal**, Vol. 13, No. 3 & 4, 2001, pp. 267-276.
- 46- Mumford, M.D., et al; "Process Analytic Models of Creative Capacities", **Creativity Research Journal**, Vol.4, No.2, 1991, pp.91-122.
- 47- Nemiro, J.E., "The Creative Process in Virtual Teams", **Creativity Research Journal**, Vol.14, No.1, 2002, pp. 69-83.

- (University of Nebraska, 2009), pp.103- 120.
- 54-Runco, M.A & chand, I., "Cognition and Creativity", **Educational Psychology Review**, Vol.7, No.3, 1995, pp.243-267.
- 55- Saunders, M.N & Thornhill, A., "Trust and Distrust in Organizations: An Exploration Using and Organizational Justice Framework", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.13, No.4, 2004, pp. 493-515.
- 56- Scott, D., "The Development of Four new Organizational Measures of Trust: The Relationship between Theory, Research, and Practice", **Academy of Management Journal**,
- 51-Ray, D.K., "Impact Group Member Creative Style on Creative Problem Solving Process in A Technology-Mediated Environment", **Ph. D. Dissertation**, (Oklahoma State University, 2007), pp.21-26.
- 52-Reiter-Palmon, R & Illies, J.J., "Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem-Solving Perspective", **The Leadership Quarterly**, Vol.15, No.1, 2004, pp.55-77.
- 53-Robinson, E.J., "Creativity and Emotion: The Impact of Anger, Fear, Excitement, and Calmness on Creative Problem Solving", **M. Sc. Thesis**

- Dissertation**, (Saybrook Graduate School and Research Center, 2007), pp.76-81.
- 60- Tierney, P., et al., "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Rélevance of Traits and Relationship", **Personnel Psychology**, 1999, Vol.52, No.3, 1999, pp.591-620.
- 61- Treffinger, D.J., et al., "Understanding Individual Problem-Solving Style: A key to Learning and Applying Creative Problem Solving ", **Learning and Individual Differences**, Vol.18, No.4, 2008, pp.390-401.
- 62- Tzafrir, S.S., "The Relationship between Trust, HRM Practices and Vol.37, No.3, 1994, pp.580-607.
- 57- Shockley-Zalabak, P., et al., "Organizational Trust: What it means, Why it Matters ", **Organizational Development Journal**, Vol.18, No.4, 2000, pp. 35-48.
- 58- Stewart, R.B., "Employee Perceptions of Trust: Rebuilding The Employee – Employer Relationship", **Ph. D. Dissertation**, (Regent University, 2004), pp. 131-150.
- 59- Tanner, B. M., "An Analysis of the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Trust, and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital", **Ph. D.**

- 65- Wong, y., et al., "Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Worker in Joint Ventures and State-owned Enterprises", **Journal of World Business**, Vol.41, No.4, 2006, pp.344-355.
- 66- Wong, y. t., et al., "Antecedents and outcomes of Employee's trust in Chinese joint ventures", **Asia pacific journal of management**, Vol. 20, No. 4, 2003, pp. 481-499.
- 67- Woodman, R.w., et al., "Toward a Theory of Organizational Creativity", **The Academy of Management Review**, Vol.18, No.2, 1993, pp.293-321.
- Firm Performance", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.16, No.9, 2005, pp.1600-1622.
- 63- Whitener, E. M., et al., "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trust Worthy Behavior", **The Academy of Management Review**, Vol.23, No.3, 1998, pp.513-530.
- 64- Wong, S.C & Ladkin, A., "Exploring the Relationship between Employee Creativity and Job-related Motivators in the Hong Kong Hotel Industry", **International Journal of Hospitality Management**, Vol.27, No.3, 2008, pp.426-437.



68- Zaheer, A., et al., "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal trust on performance", **Organization Science**, Vol. 9, No.2, 1998, pp.141-159.

69- Zhou, j & George, J. M., "Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence", **The Leadership Quarterly**, Vol.14, No.3-4, 2003, pp.545-568 □

ملحق البحث

أولاً: البيانات الشخصية

اسم المركز/ الوحدة التابع لها: .....

<input type="checkbox"/>  <input type="checkbox"/>	دائم	طبيعة العمل:
	مؤقت	

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماماً
<b>استقصاء الثقة التنظيمية</b>						
	(أ) الثقة في الزملاء					
١	أرى أن زملائي بالوحدة ملتزمين بأساليب العمل وإجراءاته.					
٢	أشعر بأن كل من زملائي بالوحدة يبذل جهداً كبيراً في عمله.					
٣	أشعر بأن زملائي بالوحدة يمتلكون الأخلاق التي تؤهلهم لأداء أعمالهم بشرف ونزاهة.					
٤	أناقش مع زملائي بصراحة احتياجاتي منهم وما يحتاجونه مني.					
٥	أستطيع أن أعتد على زملائي لأنني أعرف أنهم حريصون على مصالحني.					
٦	أشعر بأن زملائي بالوحدة يقدرون عملي جيداً.					
٧	أبتادل مع زملائي المعلومات التي تساعد على أداء العمل وحل المشكلات.					
٨	لا توجد مشاكل من أي نوع مع زملائي بالوحدة.					
٩	لا يتأخر زملائي في تقديم المساعدة لي عندما أطلبها.					
١٠	لدي ثقة كاملة في كفاءة زملائي في العمل.					

م	العبارات	موافق تماما	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما
	(ب) الثقة في المشرف المباشر					
١١	أشعر بأن رئيسي المباشر لديه قدرة عالية على أداء مهامه ومسئوليته.					
١٢	أشعر بأن رئيسي المباشر لديه معرفة كاملة عن العمل الذي يؤدي بالوحدة.					
١٣	أشعر بثقة كاملة في أخلاقيات رئيسي المباشر.					
١٤	أشعر بحرية تامة في مناقشة مشاكل واحتياجات العمل مع رئيسي المباشر.					
١٥	أشعر بأن رئيسي المباشر مهتم جداً بكل ما يحقق صالحه في العمل.					
١٦	رئيسي المباشر لا يتخذ أي تصرفات ضدي يمكن أن تسبب ضرراً لي إلا إذا كنت أستحق ذلك بالفعل.					
١٧	لا يبخل رئيسي المباشر على باى جهد من شأنه مساعدتي في العمل.					
١٨	لدي ثقة كاملة بأن رئيسي المباشر يتعامل معي بعدالة.					
١٩	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كافة الزملاء بالوحدة.					
٢٠	لدي ثقة كاملة بأن رئيسي المباشر يلتزم بوعوده ويسعى لتحقيقها.					
	(ج) الثقة في الإدارة العليا					
٢١	تحرص الإدارة العليا على مراعاة العدالة في توزيع أعباء العمل على جميع العاملين بالوحدة.					
٢٢	أحاول زيادة جهودي في العمل لإحساسي بأن الإدارة العليا سوف تقدر تلك الجهود.					
٢٣	تحرص الإدارة العليا على تطبيق إجراءات العمل بشكل عادل بين جميع العاملين بالوحدة.					
٢٤	تهتم الإدارة العليا بالتعرف على آراء العاملين قبل اتخاذ أي قرار.					

م	العبارات	موافق تماما	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما
٢٥	توضح الإدارة العليا لي مبررات القرارات التي تتعلق بوظيفتي.					
٢٦	تحرص الإدارة العليا على مراعاة العدالة عند التعامل مع كافة العاملين بالوحدة.					
٢٧	لا تتأخر الإدارة العليا في تقديم الدعم لأي من العاملين عندما تكون هناك حاجة لذلك.					
٢٨	تهتم الإدارة العليا كثيراً برغبات كافة الأفراد بالوحدة عند اتخاذ أي تصرف.					
٢٩	تساعدني الإدارة العليا على الإحساس بمعنى وقيمة وظيفتي.					
٣٠	تتيح الإدارة العليا لي الحرية في حل المشكلات التي تتعلق بمهام وظيفتي.					
٣١	أشعر بأن كافة العاملين بالوحدة يثقون في الإدارة العليا.					
٣٢	أشعر بوجود تطابق بين أقوال الإدارة العليا وأعمالها.					
٣٣	تراعى الإدارة العليا المصالح العامة للوحدة في جميع تصرفاتها وقراراتها.					
<b>استقصاء العملية الابتكارية</b>						
<b>(أ) مرحلة الإعداد</b>						
٣٤	استطيع التفرقة بين مظاهر المشكلة التي أقوم بحلها وأسبابها الحقيقية.					
٣٥	يسهل على التعرف على نقاط الضعف وأوجه القصور الموجودة بالوحدة.					
٣٦	أبذل مجهود كبير للوصول إلى الأبعاد الحقيقية للمشكلة التي تواجهني بالوحدة.					
٣٧	لا أشعر بالقلق والتوتر عند مواجهة مشكلة في عملي بالوحدة.					
٣٨	أحرص تماماً على معرفة التفاصيل الدقيقة عن المشكلة التي تواجهني بالوحدة.					

م	العبارات	موافق تماما	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماما
٣٩	أصر على تجاوز الصعوبات التي تعترضني عند تحديد أبعاد المشكلة التي تواجهني بالوحدة.					
٤٠	أحرص على الاستفادة من آراء الآخرين في تحديد المشكلات التي تواجهني بالوحدة.					
٤١	لدى القدرة على توقع حدوث المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها الوحدة مستقبلاً.					
٤٢	أبذل المزيد من الجهد في التعامل مع المشكلات غير المتكررة التي تواجهني للوصول إلى أبعادها الحقيقية.					
٤٣	أملك القدرة على صياغة المشكلة بشكل واضح.					
<b>(ب) مرحلة جمع المعلومات</b>						
٤٤	أحصل على المعلومات اللازمة من مصادر متعددة للوصول إلى حل للمشكلة.					
٤٥	أحرص على الاستفادة من خبرات وتجارب زملائي بالوحدة.					
٤٦	أحرص على أن تكون المعلومات التي أقوم بجمعها ذات صلة بالمشكلة التي تواجهني بالوحدة.					
٤٧	أحرص على جمع أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة التي تواجهني بالوحدة.					
٤٨	أحرص على التأكد من صحة المعلومات التي أحصل عليها عن المشكلة التي تواجهني بالوحدة.					
٤٩	أحرص على توفير المعلومات عن المشكلة التي تواجهني في الوقت المناسب.					
٥٠	أحرص على التأكد من حداثة المعلومات التي أحصل عليها عن المشكلة التي تواجهني بالوحدة.					
٥١	أهتم بتقنية المعلومات المتاحة لدى من المعلومات غير المفيدة في حل المشكلة.					

غير موافق تماما	غير موافق	غير مطلقا	موافق	موافق تماما	العبارات	٤
					أحرص على أن تكون المعلومات التي أحصل عليها موضوعية.	٥٢
					امتلك القدرة على الدمج بين ما لدى من معلومات للوصول إلى أفكار جديدة لحل المشكلة.	٥٣
(ج) مرحلة توليد الأفكار						
					أحرص عند دراسة المشكلات على طرح العديد من الأفكار الجديدة بصرف النظر عن جدواها.	٥٤
					أملك القدرة على تحمل المخاطرة في الحلول المقترحة.	٥٥
					أحرص على الاستماع إلى أفكار الآخرين لأطرح حلول جديدة.	٥٦
					لا أتردد في عرض أفكاري على الآخرين حتى وأن كان بعضها غريبا عليهم.	٥٧
					أبادر بطرح الأفكار للمشكلات التي تواجهني بالوحدة.	٥٨
					أنظر إلى المشكلات التي تواجهني من زوايا مختلفة.	٥٩
					أحرص على تنوع آرائي وأفكاري عن المشكلة	٦٠
					لدى القدرة على التفكير أثناء الأزمات وعند الظروف الغير طبيعية.	٦١
					امتلك القدرة على تطوير أفكاري للاستفادة منها في أكثر من مجال	٦٢
					امتلك مرونة كافية للتعامل مع جميع أنواع المشكلات التي تواجهني بالوحدة.	٦٣
					أعتقد في جدوى الأفكار الجديدة وأسعى لتجريبها حتى لو كلفني ذلك بعض الأعباء.	٦٤
					أملك القدرة على إقناع الآخرين بأفكاري وآرائي الجديدة.	٦٥

م	العبارات	موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماماً
٦٦	لا أميل إلى تقليد الآخرين من حوالى.					
٦٧	أميل إلى الأعمال التي تتطلب التجديد.					
٦٨	أبذل جهداً لاقتراح الأفكار حتى لو اعتبرها الآخرون غير هامة.					
(د) مرحلة التحقق						
٦٩	أضع معايير واضحة عند تقييم الأفكار المطروحة لحل المشكلة التي تواجهني في الوحدة.					
٧٠	أحرص على أن تكون جميع الأفكار صالحة لحل المشكلة.					
٧١	أحرص على مناقشة الأفكار المطروحة لحل المشكلة مع زملائي.					
٧٢	أملك القدرة على الجمع بين أكثر من فكرة لحل المشكلة.					
٧٣	أراعى فى الفكرة المختارة لحل المشكلة أن تعالجها من جميع جوانبها.					
٧٤	أراعى عند اختيارى للفكرة لحل المشكلة أن تتناسب مع إمكانيات وحدتى.					
٧٥	أختار الوقت المناسب لتنفيذ الفكرة التي تساعد على حل المشكلة.					
٧٦	عندما أختار فكرة معينة لحل المشكلة أحاول التنبؤ بالنتائج الكلية المترتبة على الفكرة المختارة.					
٧٧	أقوم بمتابعة مستمرة لتطبيق الفكرة للتأكد من صلاحيتها لحل المشكلة.					
٧٨	عندما أكتشف قصوراً فى تطبيق الفكرة فإبني أحرص على تعديل الفكرة دون تردد.					