

## درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم

عهد فلاح الهبيدة

أ.د. راتب سلامة السعود\*

تاريخ قبول البحث 2017/11/18

تاريخ استلام البحث 2017/10/1

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت والبالغ عددهم (225) لعام 2017م، استجاب منهم (196) فرداً.

أشارت النتائج إلى أن الدرجة الكلية للثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت من وجهة نظرهم قد جاءت بدرجة متوسطة للإجابات حيث بلغت (3.67)، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت تُعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة في مجال التدريس، والمسمى الوظيفي)، ووجود فروق دالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لدرجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت تُعزى للرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ مساعد، وأن الدرجة الكلية للسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الكويت قد جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط بلغ (3.98)، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الأوساط الحسابية لدرجة السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والمسمى الوظيفي)، ووجود فروق دالة إحصائية بين الأوساط الحسابية للسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت تُعزى للخبرة، وإلى وجود علاقة بين درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت ودرجة السلوك الإبداعي للعاملين معهم.

**الكلمات المفتاحية:** الثقة التنظيمية، القيادات الأكاديمية، السلوك الإبداعي.

\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية

---

## **The Degree of Organizational Trust among the Academic Leaders at Kuwait University and Its Relation to the Creative Behavior of their Subordinates**

**Ohood Falah Al-Hubaida  
Prof. Rateb Al-Soud\***

### **Abstract:**

The purpose of the study is to identify the degree of the organizational trust among the academic leaderships in Kuwait University, and its relation to the creative behavior of those working with them. The population consisted of all the academic leaderships in Kuwait University, reaching (225) academic leaderships for 2017. The respondents were (196).

The results showed that the total degree of the organizational trust among the academic leaders at Kuwait University from their perspective was moderate, with a mean of (3.67). Furthermore, the results indicated that the total degree for the creative behavior among the workers in Kuwait University from the perspective of their leaders was high, with a mean of (3.98). There is also a relationship between the degree of the organizational trust among the academic leaderships at Kuwait University and the degree of the creative behavior for those working with them. Based on the results, the researchers recommend strengthening the organizational trust values, as it helps in achieving the universities' objectives.

**KeyWords:** Organizational trust, Academic leaderships, Creative behavior

## المقدمة:

تعتبر القيادة روح الإدارة المعاصرة، حيث يتوجب على القيادي المعاصر استقطاب العاملين وأن يشجعهم بالحوافز، ويمنحهم حرية إنجاز أعمالهم المنوطة إليهم بأسلوبه ليعزز لديهم ممارسة السلوك الإبداعي في عملهم، وكذلك على القائد الإداري أن يكون لديه وضوح في الرؤية ليركز على أهداف المنظمة وأن يدرك كيفية تحقيق تلك الأهداف، وتزداد أهمية القيادة في المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات، حيث تتميز القيادة في المؤسسات التعليمية بأنها عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية، فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمرؤوس، وبالتالي لهذه العلاقة دور أكبر في إنجاح العملية التعليمية، حيث تلعب القيادة بالمؤسسات دوراً كبيراً على غرس ثقافة الإبداع لدى العاملين، وذلك من خلال مشاركة الأفراد ومنحهم الحرية في إبداء أفكارهم، كما يُقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، فهو القادر على التقريب بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وكل هذا سيؤدي إلى تعزيز العملية الإبداعية بالمؤسسة.

تؤثر الثقة التنظيمية بشكل كبير على السلوك التنظيمي، حيث أشار Al-Saudi (2005) إلى وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي، وكان أكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي بعد السياسات الإدارية التي تتبعها المنظمة، فكلما زادت ثقة العاملين بالسياسات الإدارية والممارسات الناتجة عنها من مديريهم زاد الرضا الوظيفي وتحقق الأمن الوظيفي، أما Rifai (2009) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري، وتحقق الثقة بشكل رئيسي من خلال توقعات العاملين بشأن عدالة القرارات التنظيمية للفرد والجماعة، وأن تأصيل الثقة يزيد من التعاون بين أعضاء المنظمة، والإبداع التنظيمي والعنصر المهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

من هنا، فإن للثقة التنظيمية الدور الهام في تنمية وتطور المنظمات، حيث تساعد المنظمات على تعزيز فاعليتها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وكما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيء الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، وتعد الثقة التنظيمية عنصراً مهماً في المنظمات الحديثة، فحينما يسود جو من الثقة في المنظمة، فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاونون بعضهم البعض، أما المنظمات التي تفقر الثقة فيعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات،

ويحبط التعاون (Al-Zahrani, 2012)

ويحظى تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية باهتمام كبير نظراً لتأثيرها الإيجابي المباشر على سلوك الأفراد والعاملين، حيث تدفعهم نحو تطوير أدائهم وصولاً لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (Al-Hawamdeh & Al-Kasasbeh, 2000)، وكي يكون القائد فاعلاً، لا بد أن يقوم بتحديد المهام والسلطات، فالقيادة لا تعني القيام بكل شيء، لأن مسؤولياتها ليست عمل كل شيء ولكنها رؤية لانجاز العمل، ويحدث ذلك بتفويض الموظفين الأكفاء بالسلطات اللازمة، وبالتالي يبعث روح الثقة بين الموظفين بعضهم بعضاً وبين الموظفين والمديرين (Hussein, 2004)

إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع، في حين أثبتت دراسات أخرى وجود علاقة عكسية بين الثقة وكلاً من دوران العمل والغياب والصراع، إذ كلما زادت ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد داخل المنظمة (Al-Taei, 2007).

تؤثر الثقة التنظيمية بشكل كبير على السلوك التنظيمي، حيث أشار Al-Saudi (2005) في دراسته إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي وكان أكثر تأثير على الرضا الوظيفي بعد السياسات الإدارية التي تتبعها المنظمة، فكلما زادت ثقة العاملين بالسياسات الإدارية والممارسات الناتجة عنها من مديرهم زاد الرضا الوظيفي وتحقق الأمن الوظيفي، ويتمثل السلوك الإبداعي بالمبادرة التي يبديها الفرد بالتخلص من السياق العادي للتفكير وأتباع نمط جديد من التفكير، أو هو عبارة عن مجموعة من السمات العقلية والتي يتمثل أهمها بالطلاقة والمرونة والأصالة، أو هو ظهور كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنتاج شيء جديد يمثل خلاصة التفاعل بين الفرد والخبرة (Hamadat, 2007)، وتحتاج الجامعات إلى الثقة لتحقيق أهدافها، فمن خلال الثقة التنظيمية تستطيع هيئة التدريس الإفصاح عن أفكارها ومشاعرها، حيث إن أعضاء هيئة التدريس ممن يتمتعون بالثقة تجاه منظماتهم يظهرون استعداداً أكبر نحو النجاح في إيجاد بيئات تعليمية منتجة، لذلك تعتبر الثقة مؤشراً هاماً للعدالة في العمل، إذ يؤثران معاً بشكل كبير على فاعلية وأداء الجامعات (Annamalai, Abdullah, & Alazidiyeen, 2010)، وفي ضوء ذلك جاءت هذه الدراسة للوقوف على درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن بناء الثقة بين الأفراد العاملين يعد أمراً في غاية الأهمية لتحقيق التعاون بينهم والنجاح، وتعتبر الثقة عملاً رئيسياً في نجاح أي منظمة، ولها تأثيرها على التنسيق وتنظيم المستويات الإدارية والشخصية في المنظمة، كما أن تدهور الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة سينعكس بدوره على السلوك الإبداعي، وحتى ترتقي المنظمة إلى مستوى التوقعات يفرض عليها الاهتمام بالعاملين وتهيئة المناخ التنظيمي السليم لهم، وزرع الثقة في نفوس الأفراد العاملين وترسيخها لتحقيق التزامهم ووفائهم وإبداعهم لمنظماتهم، ومن خلال عمل الباحثين في الميدان التربوي، فقد لاحظنا انخفاضاً في مستوى الثقة التنظيمية بين الأفراد العاملين، مما ينعكس على تدني سلوكهم الإبداعي، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: ما درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت من وجهة

نظرهم؟

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، والمسمى الوظيفي؟

**السؤال الثالث:** ما درجة السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الكويت من وجهة نظر

قياداتهم؟

**السؤال الرابع:** هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت ودرجة السلوك الإبداعي للعاملين معهم؟

**أهمية الدراسة:**

يؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- القيادات الأكاديمية وما ينعكس على عملهم إيجابياً، حيث يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تزويد القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت بالتغذية الراجعة حول موضوع السلوك الإبداعي للعاملين.
- الباحثون والمهتمون بالثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي في مؤسسات التعليم العالي.

- يؤمل أن تكون لهذه الدراسة إضافة معرفية للمكتبة العربية، وأن يكون لها أثر إيجابي على تطوير عمل الجامعات في دولة الكويت.

#### مصطلحات الدراسة:

تم تعريف أهم مصطلحات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

**الثقة التنظيمية (Organizational Trust):** "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر المصالح المشتركة" (Al-Shokrije, 2008) وتعرف الثقة التنظيمية إجرائياً بأنه: شعور القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت بالاطمئنان بحيث يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم ويعاونون بعضهم بعضاً، ويعملون معاً، وكذلك الإيمان بأهداف وقرارات وسياسات الجامعة والقيادات الأكاديمية بما يحقق الأهداف التنظيمية، وتم قياسها من خلال إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.

**السلوك الإبداعي (Creative Behavior):** هو عبارة عن أفعال فردية تمارس في بيئة العمل تشمل بذلك اكتشاف فرص توليد الأفكار الجديدة وبذل الجهد لتطبيقها (Al-Hajaia, 2012) ويعرف السلوك الإبداعي إجرائياً: بأنه كل الأفكار والمقترحات البناءة والجديدة التي تقدمها القيادات الأكاديمية أو العاملون في جامعة الكويت لتحسين العمل، وتم قياسها من خلال إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، والذين هم على رأس عملهم خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 2016-2017.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

#### الدراسات ذات العلاقة بالثقة التنظيمية:

قام أندراوس Andrew (2006) بدراسة هدفت إلى بيان درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، تكونت عينة الدراسة من جميع

القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، والبالغ عددهم (468)، وقد توصلت النتائج إلى شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة التنظيمية: دقة المعلومات وتوافرها، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والسياسات الإدارية، والسلوك القيادي الذي كانت درجة ممارسته الكلية في مجال السياسات الإدارية والسلوك القيادي ضمن درجة عالية.

وهدفت دراسة الرشيد **Al-Rashidi (2015)** إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، والذين بلغ عددهم (335) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة وكذلك الدافعية كانت مرتفعة أيضاً.

وأجرى دراوشة **Darawsha (2017)** دراسة هدفت إلى الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (378) عضواً، أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج المتعلقة بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة، أو الرتبة الأكاديمية، أو الجنس.

وهدفت دراسة باتريك وآخرون **(Patrick & Others , 2006)** إلى تحديد فعالية نماذج الثقة التنظيمية في النتائج المتوقعة لمدارس وسط الولايات المتحدة الأمريكية وغربها وإلى معرفة الفروقات التنظيمية في هذه المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات المدرسين لأبعاد الثقة التنظيمية كانت إيجابية، ولا توجد فروق في الثقة التنظيمية حسب متغيري الجنس والمدرسة، بينما توجد فروق في الثقة التنظيمية حسب متغيري سنوات الخبرة ومتغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة دابني **(Dabney, 2008)** إلى تعرف مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مدرستين ثانويتين ضمن المنطقة التعليمية الغربية في مدينة شيكاغو الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (43) معلماً ومعلمة، كما أجريت مقابلات معمقة مع مديري المدرستين فضلاً عن مراقبة العلاقات القائمة في المدرستين بين المعلمين ومديريهم وبين المعلمين أنفسهم خلال اجتماعات الهيئة التدريسية المختلفة وتحليل سجلات ووثائق المدرستين المتصلتين بمشكلة الدراسة خلال سبعة شهور من العام الدراسي (2007/2008)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ثقة

المعلمين بمديري المدرستين كانت عالية، وأن هذه الثقة تعود إلى قيام مديري المدرستين بالتعبير عن جدارتهما بهذه الثقة بالعديد من الطرق المعززة لاحترام المعلمين لكفاءتهما المهنية ونزاهتهما واستقامتهما في ممارساتهما القيادية .

وهدفت دراسة التينكورت ويلماز (Altinkurt & Yalmaz,2012) إلى الكشف عن العلاقة بين مصادر سلطة مديري المدارس وبين مستويات الثقة التنظيمية لدى المعلمين وتكونت العينة من (376) معلماً في منطقة كوتهايا التركية، وتم تطبيق مقياس مصدر السلطة ومقياس الثقة التنظيمية، وأظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية لدى المعلمين عند استخدام مصادر السلطة من قبل المدرء.

#### الدراسات المتعلقة بموضوع السلوك الإبداعي

قام الحراسيس Al-Harasis (2004) بدراسة هدفت التعرف على السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة ومقومات السلوك الإبداعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، والمعوقات والمحددات التي يواجهها الإبداع والابتكار، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختيار عينة قوامها (286) عضوا ينتمون إلى ثلاث جامعات خاصة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات الإبداع في السلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، فقد لوحظ أن هناك ممارسات للسلوك الإبداعي وأن الجامعات الأردنية الخاصة تعمل على توفير البيئة المناسبة لتشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز الأكاديمي فيها، وظهر من خلال الدراسة أنه لا تختلف تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة للسلوك الإبداعي باختلاف المتغيرات الشخصية، أي أن هناك تكافؤاً في الفرص الإبداعية المتوفرة في الجامعات الخاصة لكافة أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

وهدفت دراسة الخطيب ومعاينة Al-khatib & Ma'ia (2006) إلى الكشف عن آراء القادة الأكاديميين والإداريين التي تتعلق بالإدارة الإبداعية وطرق تحديث الإبداع الإداري المستقبلية للجامعات الأردنية، وتكونت العينة من (100) قائد أكاديمي يعملون في أربع جامعات أردنية رسمية، أظهرت النتائج أن تصورات القادة الأكاديميين والإداريين للإدارة الإبداعية المستقبلية تتطلب من الجامعات الشراكة مع قطاعات الانتاج والخدمات بالمرتبة الأولى، وإدارة نظم المعلومات بالمرتبة الثانية، والتشريعات والقوانين والأنظمة، كما تعتمد على الرقابة والمتابعة، والتنظيم والهيئة التنظيمية، والموارد البشرية والمادية، والقيادة الإدارية، والأهداف والسياسات والاستراتيجيات.



### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهدافها المتمثلة بالكشف عن درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم، كما تتفق معها باعتمادها المنهج الوصفي، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لأحد المواضيع الأكاديمية المهمة والتي لم تحظ بكثير من الدراسات العربية والكويتية الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم، كما تختلف عنها في أنها أجريت في دولة الكويت.

### المنهجية والإجراءات

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، لقياس درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، وعلاقتها بالسلوك الإبداعي.

### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت والبالغ عددهم (225) لعام 2017م، والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي.

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	عميد	مساعد عميد	رئيس قسم	مدير مركز	مدير وحدة	المجموع
العدد	17	51	62	10	85	225

وتم توزيع الاستبانة بطريقة المسح الشامل لجميع أفراد الدراسة، حيث أستردها منها (196) استبانة تم اخضاعها للتحليل الإحصائي تشكل ما نسبته (87.1%) من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

جدول (2): توزيع أفراد الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار
الجنس	ذكر	144
	أنثى	52
	المجموع	196
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	70
	أستاذ مشارك	55
	أستاذ مساعد	39
	محاضر غير متفرغ	22
	أخرى	10
	المجموع	196

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار
الخبرة في مجال التدريس	أقل من 5 سنوات	12
	5-10 سنوات	63
	11 سنة فما فوق	121
	المجموع	196
المسمى الوظيفي	عميد	16
	مساعد عميد	49
	رئيس قسم	59
	مدير مركز	7
	مدير وحدة	65
	المجموع	196

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم تصميمها بعد الاطلاع على الأدب النظري من مصادر ومراجع وأبحاث ودراسات سابقة متعلقة بقياس كل من الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت ومنها دراسة دابني (Dabney, 2008) ودراسة قموه (Qamwa, 2011)، والسلوك الإبداعي للعاملين معهم، وتكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (40) فقرة.

#### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أدوات الدراسة، تم استخدام صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرضها على المحكمين من الأساتذة المختصين، ومن ذوي الخبرة والكفاءة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والجامعة الأردنية، لإبداء رأيهم في قياس الأداة لما وضعت لقياسه، ودرجة ملاءمتها من حيث المحتوى والمضمون اللغوي السليم، وقد طلب إلى المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات ودرجة انتماء كل فقرة للبعد الذي أدرجت تحته، إضافة إلى تقديم أية اقتراحات يرونها مناسبة سواء أكان بالحذف أم الدمج أم الإضافة، وقد اعتمدت موافقة المحكمين على محتوى الفقرات وانتمائها للأبعاد، ولقد اقتصر ملاحظات المحكمين على تعديل الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وتم الأخذ بتلك الملاحظات، وعليه أخذت الاستبانة بصيغتها النهائية، وقد قسمت الاستبانة إلى الأجزاء التالية:

#### الجزء الأول ويشتمل على المعلومات الديموغرافية للمستجيب:

- الجنس: ذكر، أنثى.
- الرتبة الأكاديمية: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد.
- الخبرة في مجال التدريس: أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، 11 سنة فما فوق.

الجزء الثاني ويشتمل على مقياس درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية ويتكون من ثلاثة مجالات، وهي:

- المجال الأول: الثقة في الإدارة الجامعية والتي تم قياسها من خلال (6) فقرة.
- المجال الثاني: الثقة بزملاء العمل والتي تم قياسها من خلال (6) فقرة .
- المجال الثالث: الثقة بالقيادات الإدارية: والتي تم قياسها من خلال (6) فقرة .

الجزء الثالث ويشتمل على مقياس درجة السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ويتكون من مجالين، وهما:

المجال الأول: الجامعة وتنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والتي تم قياسها من خلال (14) فقرة.

المجال الثاني: السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس والتي تم قياسها من خلال (8) فقرة. وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي في جامعة الكويت تم اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (عالية جداً؛ 5 درجات، عالية؛ 4 درجات، متوسطة؛ 3 درجات، منخفضة؛ 2 درجة، منخفضة جداً؛ 1 درجة).

ثبات أداة الدراسة:

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي في جامعة الكويت، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) (Cronbach's)، وكما هو مبين في الجدول (3):

جدول (3): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي

ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات	البعد	المتغير
0.752	6	الثقة في الإدارة الجامعية	الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت
0.845	6	الثقة بزملاء العمل	
0.755	6	الثقة بالقيادات الإدارية	
<b>0.784</b>	<b>18</b>	<b>الكلية</b>	
0.849	14	الجامعة وتنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس	السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
0.810	8	السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس	
<b>0.829</b>	<b>22</b>	<b>الكلية</b>	
<b>0.802</b>	<b>40</b>	<b>جميع فقرات الاستبانة</b>	

**المعيار المعتمد للحكم على درجة التقدير:** تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية للفقرات والدرجة الكلية لكل بعد، وذلك بقسمة مدى درجات المقياس (1-5) على ثلاث مستويات، بحيث تم حساب طول كل فئة وهي:  $(1/3=1.33)$  وعلية ستكون المستويات على النحو الآتي: منخفضة (اقل من 2.33)، متوسطة (2.34-3.67)، مرتفعة (3.68 فأكثر).

**نتائج الدراسة:** فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها:

**نتائج السؤال الأول:** الذي نصّ على: "ما درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت من وجهة نظرهم؟". للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت من وجهة نظرهم، وذلك كما في الجدول (4).

**جدول (4):** قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على أبعاد مقياس درجة الثقة التنظيمية لدى

**القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت من وجهة نظرهم**

رقم البعد	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	الثقة بالقيادات الإدارية	3.83	0.62	1	مرتفعة
2	الثقة بزملاء العمل	3.60	0.75	2	متوسطة
1	الثقة في الإدارة الجامعية	3.58	0.75	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.67	0.70		متوسطة

يلاحظ من جدول (4) أنّ الدرجة الكلية للثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت من وجهة نظرهم قد جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط إجابات (3.67) وانحراف معياري (0.70). وفيما يلي النتائج مفصلة على مستوى كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية:

**1. الثقة في الإدارة الجامعية:**

**جدول (5):** قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس الثقة

**في الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية**

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	إدارة الجامعة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف.	3.71	1.06	1	مرتفعة
3	تحاول إدارة الجامعة إشراك أعضاء هيئة التدريس بكل القضايا المستقبلية سواء التي تخص الموظف أو تخص الجامعة.	3.63	1.09	2	متوسطة
5	تنظر إدارة الجامعة بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذها القرارات.	3.61	1.01	3	متوسطة
6	إدارة الجامعة تنفذ ما توعد به.	3.59	1.32	4	متوسطة

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الثالث، العدد الثالث، 2018.

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة	الفقرة	الوسط الحسابي
2	متوسطة	1.19	5	متوسطة	تتعامل إدارة الجامعة بنزاهة مع جميع أعضاء هيئة التدريس	3.51
4	متوسطة	1.04	6	متوسطة	تطبق إدارة الجامعة الأنظمة والقوانين واللوائح على جميع أعضاء هيئة التدريس بعدالة مهنية.	3.44
	متوسطة	1.11		متوسطة	الدرجة الكلية	3.58

يلاحظ من جدول (5) وجود درجة متوسطة من الثقة في الإدارة الجامعية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بمتوسط إجابات (3.58) وانحراف معياري (1.11).

### 2. الثقة بزملاء العمل

جدول (6): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس الثقة بزملاء العمل من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة	الفقرة	الوسط الحسابي
6	مرتفعة	0.77	1	مرتفعة	علاقتي الخاصة بزملائي في العمل تجعلنا نشترك في مشاعرنا بحرية.	3.78
3	مرتفعة	0.99	2	مرتفعة	زملائي في العمل قادرون على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف.	3.70
1	متوسطة	1.10	3	متوسطة	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع معارفهم.	3.66
2	متوسطة	1.10	4	متوسطة	معرفة زملائي في العمل بدقائق الأمور في عملهم تجعلني أثق بهم.	3.65
4	متوسطة	1.04	5	متوسطة	زملائي في العمل يضحون من أجلي عندما أحتاج إليهم.	3.49
5	متوسطة	0.95	6	متوسطة	زملائي في العمل أعتمد عليهم بالتكلم بحرية عن صعوبات العمل.	3.32
	متوسطة	0.99		متوسطة	الدرجة الكلية	3.60

يلاحظ من جدول (6) وجود درجة متوسطة من الثقة بزملاء العمل من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بمتوسط إجابات (3.60) وانحراف معياري (0.99).

### 3. الثقة بالقيادات الإدارية:

جدول (7): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس الثقة بالقيادات الإدارية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

رقم الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة	الفقرة	الوسط الحسابي
1	مرتفعة	1.04	1	مرتفعة	يمكنني الاعتماد على القيادات الإدارية في تنفيذ المسؤوليات.	3.89
3	مرتفعة	1.10	2	مرتفعة	أثق بالقيادات الإدارية لأنها تنظر للعمل باحترافية.	3.88
6	مرتفعة	1.03	3	مرتفعة	تعد مشاكل الآخرين مشاكل القيادات الإدارية وتوليها نفس الإهتمام.	3.85
2	مرتفعة	1.02	4	مرتفعة	أشعر بالراحة تجاه القيادات الإدارية في العمل بطريقة عادلة.	3.80

درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت.....

عهد الهبيدة، أ.د. راتب السعود

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	القيادات الإدارية لها مهارات تجعلها متمكنة من أداء عملها.	3.78	0.92	5	مرتفعة
5	تتفاعل القيادات الإدارية بسرعة مع أعضاء هيئة التدريس.	3.77	0.99	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.83	0.99		مرتفعة

يلاحظ من جدول (7) وجود درجة مرتفعة من الثقة بالقيادات الإدارية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بمتوسط إجابات (3.83) وانحراف معياري (0.99).

**نتائج السؤال الثاني، الذي نصّ على:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت تعزى لمتغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، والمسمى الوظيفي؟ للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وفقاً لمتغيرات الدراسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).

**جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر الثقة التنظيمية لدى القيادات**

**الأكاديمية في جامعة الكويت وفقاً لمتغيرات الدراسة**

المتغير المستقل	فئات المتغير المستقل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	144	3.61	0.60
	أنثى	52	3.82	0.62
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	70	3.73	0.64
	أستاذ مشارك	55	3.62	0.58
	أستاذ مساعد	39	3.83	0.67
	محاضر غير متفرغ	22	3.46	0.48
	أخرى	10	3.38	0.33
الخبرة في مجال التدريس	أقل من 5 سنوات	12	3.42	0.76
	5-10 سنوات	63	3.70	0.63
المسمى الوظيفي	11 سنة فما فوق	121	3.68	0.58
	عميد	16	3.84	0.54
	مساعد عميد	49	3.69	0.57
	رئيس قسم	59	3.63	0.68
	مدير مركز	7	3.99	0.39
	مدير وحدة	65	3.62	0.60

يلاحظ من جدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على مقياس الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وفقاً لمتغيرات الدراسة، وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية، تم إجراء تحليل التباين الرباعي، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9): نتائج تحليل التباين الرباعي لاختبار دلالات الفروق في الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.580	1	0.580	1.644	0.201
الرتبة الأكاديمية	3.714	4	0.928	2.633	0.036
الخبرة في مجال التدريس	0.780	2	0.390	1.106	0.333
المسمى الوظيفي	2.095	4	0.524	1.485	0.208
الخطأ	64.882	184	0.353		
الكل	2712.259	196			

يتضح من جدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الأوساط الحسابية لدرجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت تُعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة في مجال التدريس، والمسمى الوظيفي). في حين يتضح من الجدول (9) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الأوساط الحسابية لدرجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت تُعزى للرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.633) والدلالة الإحصائية لها (0.036). ولاختبار الفروق الثنائية بين الرتب الأكاديمية تم استخدام اختبار توكي للاختبارات البعدية كما هو مبين في الجدول (10):

جدول (10): نتائج اختبار توكي للاختبارات البعدية لبيان الفروق حسب الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية (أ)	الرتبة الأكاديمية (ب)	متوسط الاختلاف	الدلالة الإحصائية
أستاذ	أستاذ مشارك	0.107	0.854
	أستاذ مساعد	-0.100	0.915
	محاضر غير متفرغ	0.272	0.337
	أخرى	0.351	0.408
أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	-0.208	0.454
	محاضر غير متفرغ	0.164	0.809
	أخرى	0.243	0.756
أستاذ مساعد	محاضر غير متفرغ	0.572	0.034
	أخرى	0.451	0.206
محاضر غير متفرغ	أخرى	0.079	0.997

يلاحظ من نتائج اختبار توكي وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر القيادات الإدارية في جامعة الكويت حسب الرتبة الأكاديمية بين أستاذ مساعد وبين محاضر غير متفرغ ولصالح أستاذ مساعد.

**نتائج السؤال الثالث،** الذي نصَّ على: "ما درجة السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الكويت من وجهة نظر قياداتهم؟". للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس درجة السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الكويت من وجهة نظر قياداتهم، وذلك كما في الجدول (11).

**جدول (11):** قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على أبعاد مقياس درجة السلوك الإبداعي لدى

**العاملين في جامعة الكويت من وجهة نظر قياداتهم**

رقم البعد	البعد	الرتبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	الجامعة وتنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس	1	3.99	0.57	79.7%	مرتفعة
2	السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس	2	3.96	0.57	79.1%	مرتفعة
	الدرجة الكلية		<b>3.98</b>	<b>0.57</b>	<b>79.5%</b>	مرتفعة

يلاحظ من جدول (11) أنَّ الدرجة الكلية للسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الكويت من وجهة نظر قياداتهم قد جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط إجابات (3.98) وانحراف معياري (0.57).

**نتائج السؤال الرابع، والذي نصه:** هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت ودرجة السلوك الإبداعي للعاملين معهم؟ للإجابة على السؤال الخامس تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول (12):

**جدول (12):** معاملات ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات

**الأكاديمية في جامعة الكويت ودرجة السلوك الإبداعي للعاملين معهم**

المتغير/البعد	الجامعة وتنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس	السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس	الكلية (السلوك الإبداعي)
الثقة في الإدارة الجامعية	**0.405	**0.255	**0.373
الثقة بزملاء العمل	**0.299	*0.173	**0.270
الثقة بالقيادات الإدارية	**0.403	**0.491	**0.463
الكلية (الثقة التنظيمية)	**0.425	**0.341	**0.421

\* الارتباط دال احصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ). \*\* الارتباط دال احصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ).

تشير معاملات ارتباط بيرسون التي توضح العلاقة الارتباطية بين درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت ودرجة السلوك الإبداعي للعاملين معهم إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.01$ )، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما



(0.523). وعلى مستوى الأبعاد الكلية لكلا المتغيرين يتضح وجود علاقات إيجابية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد المتغيرين.

#### مناقشة النتائج:

**مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي نصّ على:** "ما درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت من وجهة نظرهم؟"

أشارت نتائج التحليل إلى أنّ الدرجة الكلية للثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت من وجهة نظرهم قد جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط إجابات (3.67): وهذا يشير إلى وجود حالة من عدم الرضا لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت حيال الثقة التنظيمية والعلاقات السائدة بين هذه القيادات ومختلف أشكال ومستويات الثقة التنظيمية باستثناء الثقة بالقيادات الإدارية العليا في الجامعة، بينما كان مستوى الثقة بزملاء العمل والإدارة الجامعية بدرجة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى أن هذه القيادات ومن خلال خبرتها السابقة للجامعة وفي ضوء نمط العلاقات التنظيمية والاجتماعية السائدة في الجامعة أصبح لديها الثقة بالقيادات العليا التي تدير جامعة الكويت، وذلك في ضوء الخبرة والمعرفة التي تمتلكها الإدارة وسعيها الدائم لتطوير الجامعة وعملها الذي يعزز ثقة القيادات الأكاديمية في عمله، فيما جاءت ثقة القيادات الأكاديمية بالزملاء والإدارة الجامعية بدرجة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعة قد تواجه صراعا وتنافساً مع الزملاء في العمل مما يؤثر على ثقة القيادات الأكاديمية بالزملاء بالإضافة إلى وجود ضعف في ثقة القيادات الأكاديمية بالإدارة الجامعية، ويمكن تفسير ذلك بازدواجية القرارات التي تصدر عن الإدارة الجامعية وعدم وجود مرجعية واحدة لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى عدم وجود تعاون واتصال مباشر بين الإدارة الجامعية والقيادات الأكاديمية، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة باتريك وآخرون (Patrick & Others, 2006) من أن تصورات المدرسين لأبعاد الثقة التنظيمية كانت إيجابية. بينما يختلف ذلك مع ما توصلت إليه دراسة أندروس Andrew (2006) ودراسة الرشيد Al-Rashidi (2015) ودراسة دراوشة Darawsha (2017)، ودراسة دابني (Dabney, 2008).

**مناقشة نتائج السؤال الثاني:** الذي نصّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة، المسمى الوظيفي؟"

بينت نتائج التحليل وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة على مقياس الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الخبرة، المسمى الوظيفي)، وأشارت نتائج التحليل عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الأوساط الحسابية لدرجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت تُعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة في مجال التدريس، والمسمى الوظيفي).

وهذا يشير إلى أن درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية لا تختلف باختلاف (الجنس، والخبرة في مجال التدريس، والمسمى الوظيفي) ويمكن تفسير ذلك بوجود تقارب في درجة الثقة التنظيمية المتعلقة بالثقة بالزملاء والقيادات الأكاديمية والسياسات التنظيمية.

أشارت نتائج التحليل إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الأوساط الحسابية لدرجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت تُعزى للرتبة الأكاديمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (2.633) والدلالة الإحصائية لها (0.036)، وبينت نتائج اختبار توكي وجود فروق دالة إحصائياً في وجهات نظر القيادات الإدارية في جامعة الكويت حسب الرتبة الأكاديمية بين أستاذ مساعد وبين محاضر غير متفرغ ولصالح أستاذ مساعد، وهذا يعود إلى الخبرة الطويلة للأستاذ المساعد في العمل الجامعي، لذا فهو يكون على اطلاع كافي على القوانين والأنظمة الجامعية والسياسات الإدارية في الجامعة، واستطاع أن يبني علاقات إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس، لذا جاءت الفروق في درجة الثقة التنظيمية لصالح الأستاذ المساعد.

**مناقشة نتائج السؤال الثالث :** الذي نصَّ على: "ما درجة السلوك الإبداعي لدى العاملين في

جامعة الكويت من وجهة نظر قياداتهم؟".

أشارت نتائج التحليل إلى أنَّ الدرجة الكلية للسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الكويت من وجهة نظر قياداتهم قد جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط إجابات (3.98)، وعلى مستوى أبعاد المقياس يتضح أن أعلى درجة تقدير كانت على بعد الجامعة وتتمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس بمتوسط إجابات (3.99) وبدرجة تقدير مرتفعة، وفي الدرجة الثانية جاء بعد السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس بمتوسط إجابات (3.96) وبدرجة تقدير مرتفعة، وهذا يشير إلى رغبة العاملين بتقديم أفضل ما لديهم وتطوير عملهم بشكل مستمر لما لذلك من أثر على مكانتهم في المجتمع الجامعي ووجود تنافس بين العاملين لتحسين مستوياتهم الوظيفية والحصول على

الحوافز، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الحراسيس Al-Harasis (2004) والتي أشارت إلى أن هناك ممارسات للسلوك الإبداعي وأن الجامعات الأردنية الخاصة تعمل على توفير البيئة المناسبة لتشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز الأكاديمي فيها.

وظهر من خلال الدراسة أنه لا تختلف تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة للسلوك الإبداعي باختلاف المتغيرات الشخصية (العمر، والمستوى الأكاديمي، ومدة الخدمة، والمسمى الوظيفي)، أي أن هناك تكافؤاً في الفرص الإبداعية المتوفرة في الجامعات الخاصة لكافة أعضاء الهيئة التدريسية فيها. ودراسة الخطيب ومعايعة Al-khatib & Ma'ia (2006) التي أظهرت أن تصورات القادة الأكاديميين والإداريين للإدارة الإبداعية المستقبلية تتطلب من الجامعات الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات بالمرتبة الأولى، وإدارة نظم المعلومات بالمرتبة الثانية، والتشريعات والقوانين والأنظمة، كما تعتمد على الرقابة والمتابعة، والتنظيم والهيئة التنظيمية، والموارد البشرية والمادية، والقيادة الإدارية، والأهداف والسياسات والإستراتيجيات. كذلك يتفق أيضاً مع نتائج دراسة أبوظه Abu Taha (2010) وأن درجة ممارسة الإبداع الإداري جاءت عالية لدى مديرات رياض الأطفال، كلما زادت مقومات الإبداع الإداري زادت درجة ممارسة المديرات له.

**مناقشة نتائج السؤال الرابع:** الذي نصّ على: "هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت ودرجة السلوك الإبداعي للعاملين معهم ؟

أشارت معاملات ارتباط بيرسون التي توضح العلاقة الارتباطية بين درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت ودرجة السلوك الإبداعي للعاملين معهم إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.01)$ ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما  $(0.523)$ . وعلى مستوى الأبعاد الكلية لكلا المتغيرين يتضح وجود علاقات إيجابية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد المتغيرين، وهذا يشير إلى أن لنمط القيادة الأكاديمية وقدرتها على تعزيز الثقة التنظيمية في الجامعة تأثير إيجابي على تبني العاملين بكافة مستوياتهم الإدارية للإبداع التنظيمي كنمط لكافة الاعمال التي يقومون بها ويزيد من قابليتهم لممارسة الإبداع وتبنيه بما يخدم مصالح العمل، حيث أن تبني الإبداع من قبل الإدارة العليا في الجامعة يشكل مرتكز أساسي في عملها فتبني الإبداع من قبل الإدارة سوف ينعكس على جميع العمليات الإدارية وأعمال الموارد البشرية وهذا يساعد على زيادة إلتزام العاملين بتبني الإبداع في الجامعة. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة

الرشيدي Al-Rashidi (2015) والتي أشارت إلى أن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة وكذلك الدافعية كانت مرتفعة أيضاً.

#### التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحثان بما يلي:

- تعزيز قيم الثقة التنظيمية لدى العاملين في جامعة الكويت كونها تساعد في تحقيق أهداف الجامعة.
- أن تقوم جامعة الكويت بزيادة الاهتمام بأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن توليهم عناية خاصة، وأن تتعرف على حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توضح لهم الأهداف والرؤى التي تسعى لتحقيقها، وأن تعمل على إشراكهم في تحديدها ووضعها، وذلك لزيادة مستوى الثقة التنظيمية.
- يجب بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة.
- ضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقة بين إدارة الجامعة والعاملين وتطويرها وتحسينها من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات التوجيهية وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية.
- العمل على زيادة الاهتمام من قبل الجامعة بقدرات القيادات الأكاديمية الإبداعية وتعزيز ثقتهم بهذه القدرات لأن ذلك سوف ينعكس على أدائهم وقدرتهم في الإبداع التنظيمي في الجامعة.

#### References:

- Al-Hajaia, Salem .(2012). The Pressures of Work and its Relation to the Creative Behavior of the Principals of the Public Secondary Schools in Southern Region of Jordan, **Studies Journal**, University of Jordan, vol. 13, No.1, 305-324.
- Al-Harasis, Salama .(2004). **The Creative Behavior among Faculty Members: Determinants and Constraints,a Field Study at Jordanian Private Universities**, Unpublished Master Thesis, Al-Bayt University, Mafrq, Jordan.
- Al-Hawamdah, Nidal & Al-Kasabah, Mohammad. (2000). The Impact of Organizational Trust and Participation in Decision Making on the

- Satisfaction of Faculty Members at Mu'tah University (Field Study), **Journal of Mu'tah for Research and Studies** (6), 196-141.
- Al-Khatib, Hassan & Ma'ia, Murad .(2006).the Innovative Management of Universities, **Journal of Public Administration**, 40 (2): 319 – 340.
- Al-Rashidi, Ahmad .(2015), **The Degree of Organizational Trust at Public and Private Universities in Kuwait and it's relation to motivation among Faculty Members from their point of view.** Unpublished Master Thesis, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al-Saudi, Mousa .(2005). The Relationship between Organizational Trust and Job Satisfaction among Employees in Jordanian Ministries , a Field Study, **Journal of Studies**, University of Jordan, 32 (1): 100-114.
- Al-Shokrje , Osmata, (2008).**The Impact of Organizational Justice and Organizational Trust on the Psychological Burnout of Employees. An Empirical Study of the Performance of a Sample of Employees in the Ministry of Education and Higher Education and Scientific Research,** Unpublished Dissertation, Baghdad University, Baghdad, Iraq.
- Al-Taei, Rana (2007). **Leadership Patterns and Organizational Trust and their Impact on the Analysis of Organizational Commitment, An Analytical Diagnostic Study of a Sample of Managers from Industrial Sector Companies,** Unpublished Master Thesis, University of Baghdad, Baghdad, Iraq.
- Altinkurt, Y & Yalmaz, K. (2012). Relationship between the schooladministrators power sources and teachers organizationaltrust levels in Turkey. **Journal of Management Development**, 31(1), 58-70.
- Al-Zahrani, Ahmed bin Hassan .(2012). **Organizational Trust of Secondary School principals in Al- Taif and it's relation to Administrative Creative Behavior,** Unpublished Master Thesis, Umm Al Qura University, Saudi Arabia.
- Andrew , Jamal .(2006). **The Degree of Practicing the Concepts of Trust and Empowerment among Academic Leaders at the Public Jordanian Universities,** Unpublished Doctoral dissertation, University of Jordan, Amman, Jordan
- Dabney, J. (2008). Show me that you care: The presence of relational trust between a principal; and teachers in an urban elementary school. Retrieved from **Ohio LINK ETD Center.**
- Darawsha, Najwa. (2017). The prevailing organizational justice at Jordanian Universities and its relation to organizational trust from the

- point of view of faculty members. **Jordanian Journal of Educational Sciences**, 13 (3), 373 – 388.
- Hammadat, Hassan .(2007). **Values of Work and Organizational Commitment of Principals and Teachers at Schools**, Amman: Dar Al-Hamed for Publishing.
- Hussein, Salama. (2004). **Recent Trends in Effective School Management**. Amman: Dar Al-Fikr.
- Patrick B. Forsyth, Laura L.B. Barnes, Curt M. Adams.(2006). Trust – Effectiveness Patterns in Schools. **Journal of Educational Administration**. 44(2), 122-141.
- Rifai, Rajab .(2009), Analysis of the Relationship between Organizational Trust and Innovative Administrative Behavior, A Field Study, **The Arab Journal of Administrative Sciences**, Kuwait University, 16 (2): 203-238.