

## دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة ألكو فود كافي أروما - الجزائر -

*The role of organizational confidence in promoting organizational creativity among SME - Case study of Algo Food Cafe Aoma Foundation –Algeria –*

قويدر الواحد عبد الله

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر  
a.kouiderelouahed@univ-chlef.dz

مصنوعة أحمد<sup>1</sup>

جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف - الجزائر  
a.mesnoua@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2021/03/03

تاريخ القبول: 2020/12/28

تاريخ الاستلام: 2020/10/24

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطبيق على مؤسسة ألكو فود كافي أروما، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغت (54) عاملا، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط متوسطة بلغت (0.39) بين الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في الزملاء، الثقة في الرؤساء، والثقة في المنظمة) والإبداع التنظيمي لدى عمال المؤسسة، كما أثبتت الدراسة أن اختلاف سنوات الخبرة لدى العاملين يؤثر على دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** ثقة تنظيمية، إبداع تنظيمي، مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

**تصنيف JEL:** O35، M140، L26.

### Abstract:

*This study aims to shed light on the role of organizational confidence in promoting organizational creativity in small and medium sized enterprises by taking the Algo Food Cafe Aroma company as a case study, a questionnaire was distributed to a random sample of (54) employees, Among the results of our study, there was an average correlation relationship of (0.39) between organizational confidence in its dimensions of (trust in colleagues, trust in superiors, and trust in the organization) and the organizational creativity among the employees of the company, The study also demonstrated that the difference in the number of experience years among employees affects the role of organizational confidence in promoting organizational creativity.*

**Key words:** Organizational trust, Organizational creativity, Small and medium sized enterprises (SMEs).

**JEL classification codes:** M140, O35, L26.

### مقدمة:

**1. توطئة:** تعيش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كغيرها من المؤسسات في بيئة مليئة بالتحديات تتطلب التعامل معها بكفاءة عالية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تبنيها لسياسات إبداعية مناسبة تشكل مفتاحا لتطوير الأداء، وأداة لتعزيز القدرة على التنافس، وعلى هذا الأساس فان تزايد الاهتمام بتنمية الإبداع التنظيمي في ظل الظروف المتغيرة التي تفرضها التطورات البيئية أصبح أمرا ضروريا وحيويا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكي تؤمن مستقبلها، فهي مدعوة إلى اتخاذ إجراءات جديدة تهيئ البيئة التنظيمية المساعدة على دعم الابتكار والتجديد والتطوير في مختلف أنشطتها.

إن المؤسسات الناجحة هي التي يشكل فيها المورد البشري الجزء الرئيسي من النظرة الإستراتيجية الشاملة التي تخدم أهدافها، من خلال خدمة هذا المورد وتعزيز ثقته بمؤسسته، ذلك أن نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد بالأساس على ما يشعر به العامل من ثقة سواء تجاه زملاءه أو رؤسائه أو مؤسسته، فالاهتمام بالثقة التنظيمية يرجع إلى الاعتقاد بأنها إحدى أهم مكونات الحياة التنظيمية، وحتى تنجح في تحسين الأداء وتجويد العمل وتميزه لا بد من توفر عدد من الآليات والتي يأتي في مقدمتها وضع السياسات الإدارية التي تعزز لدى العاملين الاندماج في مشروع الإبداع باعتباره وسيلة تحقيق المشروع المهني للعاملين، وهذا يعني أن يؤدي القادة دورا كبيرا في تعزيز الثقة وفي دعمها داخل المؤسسات التي يديرونها.

تعتبر مؤسسة ألقو فود كافي أروما من المؤسسات الجزائرية النشطة في قطاع الصناعة الغذائية (صناعة القهوة)، حيث تسعى هذه المؤسسة المتوسطة من حيث الحجم إلى التمويع والتنافس في سوق القهوة في الجزائر وذلك بالتركيز على الجودة ودعم السلوك الإبداعي للعاملين من خلال تعزيز شعورهم بالثقة التنظيمية ومن ثم دعم انتمائهم وولائهم لمؤسستهم.

**2. إشكالية الدراسة:** مما سبق تبرز معالم إشكالية بحثنا كما يلي: ما هو الدور الذي تلعبه الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى العاملين بمؤسسة ألقو فود كافي أروما؟

**3. فرضيات الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

● **الفرضية الأولى:** يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الثقة التنظيمية وتعزيز الإبداع لدى العاملين بمؤسسة ألقو فود كافي أروما.

وبناء على أبعاد الثقة التنظيمية فان الفرضية السابقة تنفرع إلى:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الثقة في الزملاء والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة أروما.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الثقة التنظيمية في الرؤساء والسلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الثقة التنظيمية في المنظمة والسلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما.

● **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات إجابات أفراد العينة بين الثقة التنظيمية وتعزيز الإبداع لدى العاملين تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

● **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات إجابات أفراد العينة بين الثقة التنظيمية وتعزيز الإبداع لدى العاملين تعزى إلى ومتغير الطابع الوظيفية.

**3. أهداف الدراسة:** تتلخص في الآتي:

- تقديم مرتكرات نظرية لإدارات المؤسسات الجزائرية عن مفهومي الثقة التنظيمية والإبداع.
- دراسة مدى توفر أبعاد الثقة التنظيمية في مؤسسة ألقو فود كافي أروما.
- دراسة مستوى العلاقة بين الثقة التنظيمية بأبعادها والإبداع بمؤسسة ألقو فود كافي أروما.

**4. أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة في كونها محاولة لإبراز دور الثقة التنظيمية - باعتبارها إحدى مكونات الثقافة التنظيمية - في تعزيز الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامة وفي مؤسسة ألقو فود كافي أروما خاصة، مما يساهم في دعم قدراتها على الاستجابة لكل المتطلبات التي تميز بيئتها التنافسية.

**5. الدراسات السابقة:** من بين الدراسات التي ارتبط موضوعها بتغيرات دراستنا نذكر:

- دراسة سندس رضوي حوين (2015) " الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد " هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين بشركة بغداد للمشروبات الغازية، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 60 عامل تنفيذي، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي لبعدي الثقة التنظيمية ( الثقة في الزملاء والثقة في إدارة المؤسسة) في تحقيق الالتزام لدى العاملين بالشركة وغابت هذه العلاقة عندما تعلق الأمر ببعيد الثقة في الرؤساء.
- دراسة سهام موفق واحمد ضيف " دور الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة " هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، وقد اختبرت الدراسة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بيسكرة، وطبقت على عينة مكونة من 50 عامل، وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي للثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي.
- دراسة بوعمامة إسماعيل وإبراهيم رابح عبد القادر (2016) " أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين بجامعة البليدة 2، وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 169 فرد، وقد توصل الباحثين إلى العديد من النتائج أهمها تأكيد على وجود تأثير للمناخ التنظيمي بأبعاده على تبني الموظفين الإداريين للسلوك الإبداعي، حيث أن 40 بالمائة من التغيرات الملاحظة على السلوك الإبداعي سببها المناخ التنظيمي، وأن أكثر الأبعاد تأثيرا هي التحفيز، التكوين والهيكلة التنظيمي.
- دراسة سرير الحرسي حياة وربحي كريمة (2016) " تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقة التنظيمية تفادي ظاهرة الاغتراب التنظيمي لدى العاملين بالمعمل الجزائري الجديد للمصبرات "NCA"؛ حيث شملت الدراسة عينة عشوائية ضمت 132 عامل، ومن أبرز النتائج التي تم توصل إليها تمثلت بوجود ارتباط معنوي عكسي بين أبعاد الثقة التنظيمية والاعتراب التنظيمي، ووجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الثقة التنظيمية على الاعتراب التنظيمي.
- دراسة منار إبراهيم القطاونة وبندر كريم أبوتاية (2016) " أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية الأردنية، وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 212 فرد، وقد توصل الباحثين إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للاتصالات الإدارية بأبعادها في زيادة السلوك الإبداعي لدى العاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الأفراد ذوي الخبرة الأكثر خبرة هم الأكثر إبداعا.
- دراسة علي طه، سيركوف، وفرنكوف (2016) " The Impact of organizational culture on creativity and innovation " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار والإبداع استنادا إلى البيانات الأولية التي تم الحصول عليها في استبيان تم إجراؤه في المؤسسات السلوفاكية، وقد توصل الباحثين إلى العديد من النتائج منها: أن تطوير الثقافة التنظيمية التي تحفز وتعزز الإبداع والابتكار أمر حتمي للمؤسسات التي تسعى إلى ميزة تنافسية، كما أكدت الدراسة على وجود ارتباط قوي بين جو السلامة النفسية في مكان العمل واستعداد الموظفين لإنتاج أفكار جديدة وبين العلاقات الشخصية في مكان العمل والإبداع الفردي.

**6. منهج الدراسة:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة التنظيمية محل الدراسة، وقد استخدمت المصادر الآتية لتحقيق أهداف الدراسة.

- **المصادر الأولية:** تم بناء قائمة استبيان متناسبة مع الدراسات السابقة التي تخدم محاور دراستنا، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مكون من (54) مفردة وذلك بعد اختبار محاورها علميا من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب.
- **المصادر الثانوية:** تم بناء الجانب النظري من خلال الاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات والمجلات والأبحاث التي تتطرق لهذه الظاهرة التنظيمية المدروسة.

### المحور الأول: ماهية وأبعاد الثقة التنظيمية

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تبني العديد من المفاهيم الإدارية التي تهتم بالعلاقات الإنسانية وتركز على بناء الإدراكات الإيجابية بين مختلف الأطراف داخل التنظيم، ومن بين هذه المفاهيم نجد مفهوم الثقة التنظيمية.

**أولا: مفهوم الثقة التنظيمية:** من بين التعاريف التي قدمت لمصطلح الثقة التنظيمية نجد:

- ◀ تعرف الثقة التنظيمية على أنها: "مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو التنظيميات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام".<sup>(1)</sup>
  - ◀ تعرف كذلك على أنها: "هي صورة لإيمان الموظف بأن المؤسسة سوف تهيء الظروف وتتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالحه، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به، كما أنها ستلتزم بوعودها تجاهه وستكون مؤمنة لرعاية مصالحه".<sup>(2)</sup>
  - ◀ كما تعرف على أنها: "الرغبة التي يديها طرف ما في أن يكون عرضة لتصرفات شخص آخر وذلك بناء على التوقعات بأن الطرف الآخر (الموثوق به) سوف يؤدي تصرفات مهمة للشخص المؤمن (واضع الثقة)".<sup>3</sup>
- انطلاقا من التعاريف السابقة وغيرها نستنتج بأن مفهوم الثقة التنظيمية يشمل:
- الثقة التنظيمية هي علاقة تبادلية بين شخصين (واضع الثقة، والموثوق فيه) فالشخص واطع الثقة يتأثر بمدى وفاء الموثوق فيه بوعوده المعلنة؛

- تكون مبنية على توقعات الشخص (الواثق) بأن الشخص (الموثوق به) سوف يؤدي سلوكيات معينة مرغوبة؛
  - هي عامل من عوامل إزالة مخاوف الأفراد الناجمة عن تبادل العلاقات والأدوار داخل التنظيم، كما أنها آلية يمكن الاعتماد عليها في حل مشاكل التعاون والتنسيق؛
  - هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين إذ ينظر إليها على أنها بمثابة عقد نفسي غير مكتوب يجب الالتزام به علائقيا وسلوكيا.
- ثانيا: منافع الثقة التنظيمية:** يحقق توفر الثقة التنظيمية العديد من المنافع ومن أهمها نذكر:

- ◀ تجعل الثقة التنظيمية العمل داخل المؤسسة متماسكا ومتناسقا؛
- ◀ تزيد الثقة التنظيمية من التفاعل والتعامل الصادق وتساهم في تبادل الآراء، فهي تشجع على المناقشات المفتوحة وتقلل من حدة الصراع التنظيمي؛<sup>(4)</sup>
- ◀ تعمل الثقة التنظيمية على تعزيز مشروع المؤسسة فيما يخص تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين، مما يساعد على تقبل التجديد والتطوير دون خوف أو مقاومة؛
- ◀ الثقة التنظيمية عامل أساسي لفهم السلوك بين الأفراد والفعاليات الإدارية؛
- ◀ تساهم في ارتفاع معدل الشعور بالرضا الوظيفي<sup>(5)</sup>

ثالثا: أبعاد الثقة التنظيمية: ترتبط الثقة التنظيمية بالعديد من الأبعاد يمكن تلخيصها فيما يلي:

**1- الثقة التنظيمية في الزملاء (المصارحة والمكاشفة بين الزملاء):** تلعب المصارحة والمكاشفة دورا هاما في بناء العلاقات بين أفراد المؤسسة، وتعرف على أنها تفاعل بين شخصين على الأقل يبديان الرغبة بالإفصاح عمدا عن خصوصياتهم للآخرين، فهي عملية تمنح لهم إمكانية الحصول على أسرار خاصة، حيث يمكن دراسته من خلال الاتصال اللفظي الذي يحمل العبارات أنا أشعر أو أنا أعتقد، وغالبا ما تركز الأبحاث على الكشف عن شيء حساس مثل الخوف والاعتقادات التي يشعر بها الشخص.<sup>(6)</sup>

تلعب المعلومات دورا هاما في تصحيح العلاقات حيث يترتب عليها نتائج هامة مثل تطور العلاقات الشخصية وإصلاحها، لذلك يجب التمييز بين الإفصاح عن الذات والإفصاح الخاص بالعلاقة مع الآخرين وكلاهما له تأثير هام على نمو وإصلاح العلاقة بين الطرفين.

**2- الثقة التنظيمية في الرئيس (نزوع الرئيس نحو الخير والاستقامة):** تعرف الثقة في الرئيس المباشر على أنها استعداد المرؤوسين للقيام بما يطلبه من أعمال ودون معرفة نتائج هذه الأعمال استنادا إلى توقعاتهم الايجابية وهي تعكس شعور الأفراد لنزعة الرئيس نحو الخيرية. توصف النزعة الخيرية بأنها المدى الذي يؤمن به الموثوق لتقدم الخير للوثائق بعيدا عن دافع الربح المتمركز حول الأنا، وهذه النزعة تطلب وجود ارتباط محدد يملي رغبة الموثوق لتقديم المساعدة للوثائق حتى وإن لم يطلبها.<sup>(7)</sup>

إن الاستقامة والنزوع للخير هما عنصران جوهريان لبناء ثقة المرؤوسين بالرئيس، حيث تعني النزعة إلى الخير مدى إيمان الموظف بأن رئيسه يملك نوايا حسنة تجاهه، وأنه لا يستغله حتى وإن سنحت له الفرصة بذلك.<sup>(8)</sup>

يجب الإشارة إلى أن ثقة المرؤوسين تتعزز كذلك بامتلاك الرئيس لمجموعة من المهارات والكفاءات التي تمكنه من أداء مهامه، والتأثير في موظفيه وبالتالي كسب ثقتهم وتعاونهم .

**3- الثقة التنظيمية في المؤسسة (الدعم التنظيمي المدرك):** يعبر الدعم المدرك عن القدر الذي تحتم فيه إدارة المؤسسة برعاية أعضائها من خلال معاملتهم بالشكل اللائق ومساعدتهم في حل مشكلات العمل والاستماع إلى آرائهم بعناية مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام التي تجعلهم جاهزين لممارسة سلوكيات وأدوار تدعم الأهداف التنظيمية.

يؤكد الباحثون على أهمية الدور الذي يلعبه الدعم التنظيمي باعتباره محددًا من الثقة، حيث يؤدي إلى زيادة التزام العمال وإحساسهم بالتنمية الذاتية، فإدراكهم بأن مؤسستهم تساندهم سيساعد على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.<sup>(9)</sup>

من المهم أن نؤكد بأنه لا أحد يستطيع أن يقوم بتصنيع الثقة أو يفترض وجودها، فهي عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن تنميته واستثماره، فالثقة موجود تنظيمي ينمو لذاته وأنها أحد أسهم رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

### المحور الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي وأنواعه:

يتعين على مسيرو المؤسسات إيجاد الآليات الكفيلة لإدارة الابتكارات والإبداعات بغية تحقيق أهداف التطوير المبرمجة.

**أولا: تعريف الإبداع:** قدمت العديد من التعاريف لهذا المصطلح ومنها:

◀ يعرف الإبداع على أنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو في كيفية تصميمه".<sup>(10)</sup>

◀ يعرف الإبداع كذلك على أنه: "قدرة الفرد على الإنتاج بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والاحاطة بالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير".<sup>(11)</sup>

تتضمن عملية الإبداع النظر إلى الظواهر والمشكلات بمنظور جديد وغير مألوف يتفاعل فيه الفرد والعمل وبيئة المؤسسة والبيئة العامة، مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذي قيمة للمجتمع وبهذا فإن الإبداع يختلف عن المفاهيم التالية:

- ✓ **الاختراع:** ويعني صنع شيء جديد؛
- ✓ **الاكتشاف:** ويعني الوصول لشيء كان موجود من قبل؛
- ✓ **الابتكار:** ويعني القدرة على الاختراع بتميز؛
- ✓ **التجديد:** ويعني القدرة على توليد أفكار جديدة. (12)

**ثانيا:** أهمية الإبداع التنظيمي: في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية، اجتماعية أو ثقافية يتحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي، إذ يعتبر عاملا بالغ الأهمية للمنافسة والحيوية بحيث تولي المنظمات اهتمامها بالإبداع وهذا راجع إلى الأثر الذي يمكن أن يحدثه. (13)

يتضمن الإبداع التنظيمي التغييرات في الهيكل التنظيمي وإعادة تصميم العمل، والسياسات والإجراءات الجديدة بالإضافة إلى نظم الرقابة، حيث يتميز بكونه يهدف إلى جعل أساليب التسيير أكثر نجاعة. (14)

ولكي يكون هناك إبداع تنظيمي يجب توفر مجموعة من المتطلبات هي: (15)

- ✓ **الحس الاقتصادي والاجتماعي** من خلال التقليل من النفقات وتحسن المنتج المقدم؛
- ✓ **الانفتاح على الرأي الآخر،** أي تبادل الآراء مع الآخرين؛
- ✓ **الإيمان بمواهب الآخرين.**

**ثالثا:** أنواع الإبداع التنظيمي: يمكن متابعتها من خلال التركيز على الأنواع التالية:

**1- إبداع إنتاجي:** وهو نوعان: (16)

✓ **تقديم منتج جديد:** هو عبارة عن تحويل الأفكار إلى مخرجات تختلف عن المنتجات القديمة ومصادر هذه الأفكار عادة تتمثل في بحوث التسويق التي تعكس رغبات وأذواق الزبائن.

✓ **تطوير المنتج الحالي:** من خلال إدخال تعديلات جزئية في أحد العناصر المكونة.

**2- إبداع عملياتي:** وينقسم إلى: (17)

✓ **تصميم عمليات إنتاجية جديدة:** هو تحديد وتنظيم المعدات ومصادر قوة العمل بهدف الحصول على زبائن للمنتجات.

✓ **تحسين عمليات إنتاجية قائمة:** هو تحسين الأساليب الخاصة بأداء العمليات الإنتاجية، بهدف تحقيق نتائج إيجابية تظهر في كمية وقيمة المخرجات وفي انخفاض التكاليف.

**3- إبداع تسويقي:** يركز على النشاط التسويقي وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرق تساهم في خلق قيمة جديدة للمنتجات تسويقيا، وغالبا ما يعكس الإبداع التسويقي ما يلي: (18)

✓ **الإبداع في السعر:** وذلك بالاعتماد على طرق جديدة لتحديد أسعار، ومن الأساليب الإبداعية نجد: التخفيضات في أسعار بعض الأصناف أو تقديم بعض الخدمات مجانا.

✓ **الإبداع في الترويج:** وهو الإبداع الذي يمس عناصر المزيج الترويجي والمتمثلة في الإعلان وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي والعلاقات العامة.

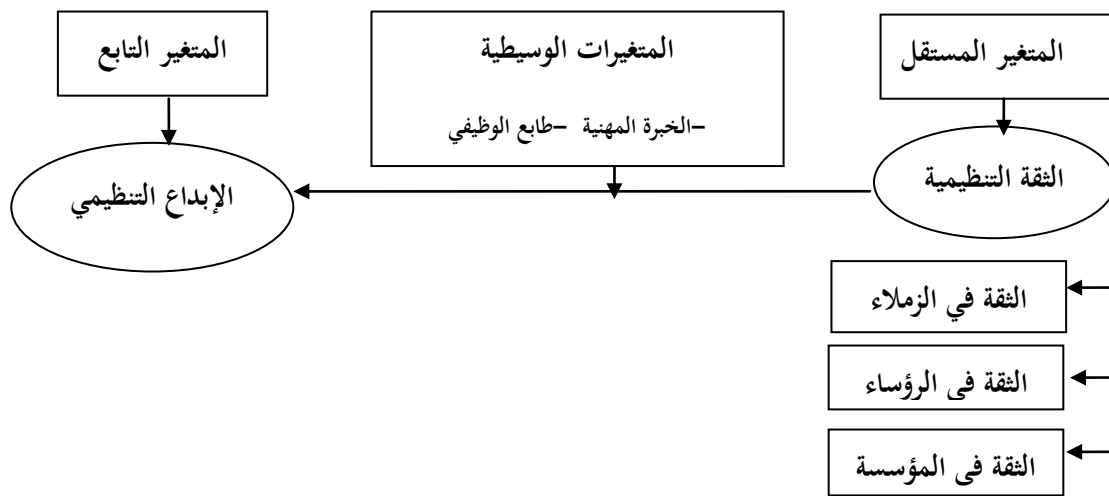
✓ **الإبداع في التوزيع:** هناك العديد من أنشطة التوزيع التي يمكن الإبداع فيها، فقد يكون في سياسة توزيع المنتجات أو في تصميم شكل المنفذ التوزيع.

### المحور الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

أولاً: **الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية:** تتضمن وصفا لنموذج ومتغيرات الدراسة وكذا التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى تحديد طبيعة أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

**1- نموذج الدراسة:** تحاول دراستنا البحث في العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل ويتمثل في الثقة التنظيمية بأبعادها ( الثقة التنظيمية في الزملاء، الثقة التنظيمية في الرؤساء، والثقة التنظيمية في المنظمة)، والآخر تابع يتمثل في الإبداع التنظيمي، وذلك وفي وجود متغيرات وسيطية (الخبرة المهنية، وطابع الوظيفة)، والشكل الموالي يوضح ما سبق.

شكل 1. نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

**2- مجتمع وعينة الدراسة:** تم اختيار مؤسسة ألقو فود كافي أروما الجزائر المختصة في إنتاج القهوة لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث تعتبر إحدى المؤسسات المتوسطة من حيث الحجم التي حققت الكثير من النجاح، وذلك من خلال التركيز على عنصر الجودة والإبداع، والذي مكنتها من توفير قهوة بنوعية عالية ومنافسة لأكثر العلامات في السوق الوطني.

يشتغل بمؤسسة أروما 150 عامل دائم بالإضافة إلى عدد غير ثابت من العمالة المؤقتة، ولضرورات البحث تم الاعتماد على عينة من العمال الدائمين، حيث تم توزيع 65 استبيان والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم استرجاع 58 استبيان اعتبرت أربعة منها غير قابلة للمعالجة، وبالتالي أصبحت عينة الدراسة مشكلة من 54 مفردة، والجدول الموالي يلخص عملية توزيع واسترجاع الاستبيان.

الجدول رقم: 01 يعرض عملية توزيع الاستمارات على أفراد العينة واسترجاعها

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات المقبولة
العدد	65	58	04	54

المصدر: من إعداد الباحثين

يعرض الجدول رقم 02 عينة الدراسة وفقا للخصائص الديموغرافية ( الخبرة المهنية وطابع الوظيفة التي يؤديها العامل).

الجدول 02: توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرار	مؤشر الاختلاف	متغيرات الديموغرافية
55.55%	30	أقل من 10 سنوات	الخبرة المهنية
27.78%	15	10_20 سنة	
16.67%	9	20 سنة فأكثر	
24.07%	13	وظيفة إدارية	طابع الوظيفة
48.15%	26	وظيفة فنية	
27.78%	15	وظيفة تجارية	

المصدر: من إعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ثانيا: تحليل نتائج فرضيات الدراسة:

**1- تحليل فرضية الدراسة الأولى:** يوجد علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة أروما .

يسمح الجدول 03 بتحليل علاقة الثقة التنظيمية بتعزيز الإبداع لدى عمال المؤسسة

الجدول 03: علاقة الثقة التنظيمية بتعزيز الإبداع لدى عمال مؤسسة أروما

R <sup>2</sup>	R	sig	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	م.مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.39	0.62	0.00	5.52	30.49	1757.0	1	1757.0	بين المجموعات	الانحدار
					57.61	48	2765.5	داخل المجموعات	الخطأ
						49	4522.5	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لقياس علاقة الثقة التنظيمية بتعزيز السلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما تم استخدام نموذج تحليل التباين (ANOVA) لإجابات أفراد العينة، حيث تشير معطيات الجدول 03 أن قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، sig = 0.00، بلغت 30.49 هي أكبر من قيمة (F) الجدولية 5.52، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للثقة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما، وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الأولى.

يبين الجدول رقم 03 كذلك أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.39$  ويدل ذلك على وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإبداعي لعمال مؤسسة أروما، حيث أن المتغير المستقل المتمثل في الثقة التنظيمية، يفسر ما نسبته 39% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في السلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما، وتتفرع الفرضية الأولى إلى:

**1-1 الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الثقة في الزملاء والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة أروما.

يسمح الجدول رقم 04، بتحليل علاقة الثقة في الزملاء بتعزيز الإبداع لدى عمال المؤسسة



**الجدول 04: نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الفرعية الأولى**

R <sup>2</sup>	R	sig	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	م.مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.01	0.07	0.65	0.46	0.21	8.85	1	8.85	بين المجموعات	الانحدار
					42.69	48	2049.3	داخل المجموعات	الخطأ
						49	2058.9		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لقياس علاقة الثقة التنظيمية في الزملاء بالسلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تشير معطيات الجدول رقم 04 أن قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ،  $0.65 = sig$ ، تساوي 0.21 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية 0.46، مما يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الزملاء على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة أروما، وهذا يدفعنا إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية الصفرية. يبين الجدول رقم 04 كذلك أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.01$ ، ويدل على وجود علاقة ضعيفة جدا بين الثقة التنظيمية في الزملاء والسلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما، حيث أن المتغير المستقل المتمثل في الثقة التنظيمية في الزملاء يفسر ما نسبته 10% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في السلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما.

**1-2- الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين الثقة التنظيمية في الرؤساء والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.

يسمح الجدول رقم 05، بتحليل علاقة الثقة في الرؤساء بتعزيز الإبداع لدى عمال المؤسسة.

**الجدول 05: نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الفرعية الثانية**

R <sup>2</sup>	R	sig	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	م.مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.35	0.59	0.00	26.13	25.82	674.5	1	674.5	بين المجموعات	الانحدار
					26.13	48	1254.3	داخل المجموعات	الخطأ
						49	1928.9		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لقياس علاقة الثقة التنظيمية في الرؤساء بالسلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لإجابات عينة الدراسة، حيث تشير معطيات الجدول رقم 05 أن قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ،  $0.00 = sig$ ، تساوي 25.82 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية 5.02، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الرؤساء على السلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما، وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية. يبين الجدول رقم 05 كذلك أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.35$ ، ويدل ذلك على وجود علاقة جيدة بين الثقة التنظيمية في الرؤساء والسلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما، حيث أن المتغير المستقل المتمثل في الثقة التنظيمية في الرؤساء يفسر ما نسبته 35% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة.

إن وجود الارتباط الإيجابي بين الثقة في الرؤساء والإبداع التنظيمي لدى العاملين يعود إلى وعي المؤسسة لأهمية استخدام الممارسات القيادية الحديثة في إدارة مختلف الأنشطة بالشكل الذي يولد لدى العاملين الأسباب المعززة للثقة في القادة باختلاف مواقعهم ومستوياتهم.

**1-3- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الثقة التنظيمية في المؤسسة والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة أروما.

الجدول 06: نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الفرعية الثالثة

R <sup>2</sup>	R	sig	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	م.مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.73	0.53	0.00	7.30	25.82	1172.0	1	1172.0	بين المجموعات	الانحدار
					22.00	48	1055.2	داخل المجموعات	الخطأ
						49	2227.1	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لقياس علاقة بين الثقة التنظيمية في المؤسسة والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة أروما تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تشير معطيات الجدول رقم 06 أن قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )،  $\text{sig} = 0.00$ ، تساوي 53.31 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية 7.30، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في المؤسسة على السلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما، وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

يبين الجدول رقم 06 كذلك أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.73$ ، وبذلك على وجود علاقة جيدة ومقبولة بين الثقة التنظيمية في المؤسسة والإبداع لدى عمال مؤسسة أروما، حيث أن المتغير المستقل المتمثل للثقة في المؤسسة يفسر ما نسبته 73% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في السلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما.

إن وجود التأثير بين الثقة في المؤسسة والإبداع لدى عمال مؤسسة أروما يمكن تفسيره باقتناع العاملين بجدوى الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة من طرف إدارة المؤسسة، حيث يرون فيها البيئة المساعدة على تحقيق أمالهم وأهدافهم المهنية، خاصة وأن المؤسسة تصمم في كل مرة إستراتيجية جديدة تحاول من خلالها الاستجابة لاحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين.

**2- تحليل الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى عمال مؤسسة أروما تعزى إلى متغير الخبرة المهنية وطبيعة الوظيفة.

**1-2- تحليل الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى عمال مؤسسة أروما تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

الجدول 07: نتائج اختبار (ANOVA) حسب متغير الخبرة المهنية

R <sup>2</sup>	R	sig	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	م.مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.73	0.53	0.00	0.20	0.28	26.33	2	52.66	بين المجموعات	الانحدار
					95.10	47	4469.8	داخل لمجموعات	الخطأ
						49	4522.5	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لقياس مدى وجود فروق في دور إدارة الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى عمال مؤسسة أروما تعزى لمتغير الخبرة المهنية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تشير معطيات الجدول رقم 07 إلى عدم وجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية اعتماداً على معنوية قيمة (F) عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 0.28 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية 0.20، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى عمال مؤسسة أروما تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وهذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الثانية.

الجدول 08: نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق بين الأفراد حسب الخبرة المهنية

الفرضية الثانية	الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	(f)	(sig)
الخبرة المهنية	أقل من 10 سنوات	30.25	49	0.28	0.76
	10-20 سنة	28.87			
	20 سنة فأكثر	32.14			

المصدر: من إعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم 08 أن دور إدارة الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة أروما تعزى لمتغير الخبرة المهنية كان لصالح العمال الذين تتجاوز خبرتهم 20 سنة، ويرجع هذا التوجه لكون هذه الفئة وصلت إلى مرحلة من النضج الوظيفي تعزز لديهم روح البذل لفائدة المؤسسة وذلك في إطار سعيهم لإنجاحهم مشاريعهم المهنية بالمؤسسة.

بناءً على نتائج السابقة نلاحظ بأن هناك تأثيراً واضحاً لدور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي تعزى للاختلاف في سنوات الخبرة، حيث أن معظم أفراد العينة الذين لديهم خبرة طويلة يحاولون إبراز استعدادهم للمشاركة في تجسيد البرامج المصممة لدعم الإبداع في المؤسسة لإثبات مدى التزامهم وولائهم، في حين يبدي الأفراد ذوي الخبرة القليلة الحرص على دفع مسيرة المؤسسة نحو التنافسية وذلك كمدخل لتحقيق ذواتهم ومشاريعهم المهنية.

**2-2- الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات إجابات أفراد العينة

حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى عمال مؤسسة أروما تعزى إلى متغير الطابع الوظيفية.

الجدول 09: نتائج اختبار (ANOVA) حسب متغير الطابع الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	م.مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	sig
بين المجموعات	497.83	2	248.92	2.01	2.19	0.07
داخل المجموعات	4024.67	47	85.63			
المجموع	5422.50	49				

المصدر: من إعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لقياس مدى وجود فروق في دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة أروما تعزى لمتغير الطابع الوظيفية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تشير معطيات الجدول رقم 09 إلى وجود دلالة إحصائية تعزى لمتغير المكانة الوظيفية اعتماداً على معنوية قيمة (F) عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ، حيث بلغت قيمة

(F) المحسوبة 2.01 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية 2.19، مما يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور الثقة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى عمال المؤسسة تعزى لمتغير الطابع الوظيفي، وهذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الثالثة .  
الجدول 10: نتائج اختبار (ANOVA) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة حسب الطابع الوظيفي.

الفرضية الثالثة	الطابع الوظيفي	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	(f)	مستوى الدلالة
الطابع الوظيفي	وظيفة إدارية	27.95	49	2.91	0.07
	وظيفة فنية	29.28			
	وظيفة تجارية	36.30			

المصدر: من إعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (10) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة الثقة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى عمال مؤسسة أروما تعزى لمتغير الطابع الوظيفي، حيث كان لصالح العمال الذين يقوم بعمل تسويقي، ويرجع هذا التوجه لكون أن هذه الفئة هي المسؤولة عن التواصل المباشر مع الزبائن، وهي من تعمل على التشخيص الاستراتيجي لحاجات ورغبات الزبائن، ومن ثم تجسيدها من خلال وضع سياسات وبرامج مبتكرة في ميدان تحديد أسعار منتجات المؤسسة وفي ترويجها وفي توزيعها.  
بناء على نتائج السابقة نستطيع القول بأن اختلاف الطابع الوظيفي لأفراد العينة لا يؤثر بشكل واضح في استجابتهم لممارسات الإبداع المحقق لمشروع تعزيز تنافسية المؤسسة.

#### الخاتمة

من خلال هذا البحث حاولنا إبراز أهمية الثقة التنظيمية في تفعيل الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة أروما، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الورقة البحثية نذكر ما يلي:

- ◀ حتى تنجح الثقة التنظيمية وترسخ كقيمة في بيئة المؤسسة لا بد من توفر محددات مهمة في مقدمتها تحسين السياسات الإدارية المعززة لمكانة المورد البشري ضمن موارد المؤسسة.
- ◀ إن توفير الشروط التنظيمية المساعدة على ترسيخ قيم الثقة بين أفراد التنظيم من شأنه أن يعزز الالتزام التنظيمي الذي يعتبر مؤشرا عمليا على شعورهم بالرضا الوظيفي.
- ◀ تعزيز الثقة التنظيمية يقتضي دعم العلاقات التنظيمية الايجابية بين مختلف الأفراد بالشكل الذي يؤدي إلى ترسيخ ثقة العامل أولا في زملاءه، وفي رؤسائه، وكذا في مؤسسته.
- ◀ يعد الإبداع أحد الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهو الخيار الاستراتيجي الذي يضمن لها مواجهة مختلف التهديدات المحتملة.
- ◀ يتحقق الإبداع التنظيمي في المؤسسة من خلال تنمية وتطوير الأنشطة المختلفة، حيث يأخذ أبعاد متعددة أهمها: الإبداع الإنتاجي، الإبداع العملي، والإبداع التسويقي.
- ◀ تشير الدراسة الميدانية أن قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ ،  $\text{sig} = 0.00$ ، بلغت 30.50 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية 5.52، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع لدى عمال مؤسسة أروما، وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين الثقة التنظيمية والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة أروما .

من خلال نتائج الدراسة الميدانية حول أثر أبعاد الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة أروما نلاحظ أن الثقة في الزملاء لا تشكل محددًا من محددات الإبداع لدى عمال مؤسسة أروما (قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ )،  $\text{sig} = 0.651$ ، تساوي 0.207 وهي أقل من قيمة (F) الجدولية (0.455)، ويفسر ذلك بغياب اثر برامج التعزيز الاجتماعي وبناء علاقات التعاون، أما فيما يخص الثقة في الرؤساء فإن النتائج تؤكد على وجود أثر إيجابي بينها والإبداع التنظيمي (قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ )،  $\text{sig} = 0.00$ ، تساوي 25.82 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (5.09)، ويعزى ذلك إلى وعي المؤسسة بأهمية استخدام الممارسات القيادية الحديثة والمتطورة في إدارة مختلف الأنشطة بالشكل الذي يولد لدى العاملين الأسباب المعززة للثقة في المسؤولين باختلاف مواقعهم ومستوياتهم، كما أكدت النتائج على وجود التأثير بين الثقة في المؤسسة والإبداع لدى عمال مؤسسة أروما (قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ )،  $\text{sig} = 0.00$ ، تساوي 53.31، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية 7.30، ويفسر هذا التأثير بوجود اقتناع لدى العاملين بجدوى السياسات المعتمدة من طرف المؤسسة.

تؤكد النتائج التطبيقية بأن اختلاف سنوات الخبرة لدى أفراد العينة يؤثر بشكل واضح في دور الثقة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي، كما تؤكد النتائج بأن اختلاف الطابع الوظيفي لأفراد العينة لا يؤثر في علاقة الثقة التنظيمية بالإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة أروما.

بناء على نتائج البحث المتوصل إليها يمكننا أن نقدم مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- ◀ ضرورة الاهتمام بتسيخ أبعاد الثقة التنظيمية لدى العاملين وذلك من خلال توفير العوامل التنظيمية المعززة لهذا التوجه الإيجابي.
- ◀ يتعين على الإدارة تصميم وتنفيذ برامج ثقافية هدفها توسيع نطاق الثقة لتشمل كل أفراد التنظيم، وبالتالي تعزيز الثقة المتبادلة بين الرؤوسين وزملائهم أولاً، وبين الرؤساء والرؤوسين ثانياً، ومن ثم تعزيز الثقة العاملين في مؤسستهم.
- ◀ تشجيع الأفراد على الإبداع في مختلف أنشطتهم، وذلك بتوفير الظروف المناسبة التي تتيح لهم اكتساب المهارات والاستعدادات النفسية والفنية الضرورية لتحقيق التحديد والتطوير.

## المراجع:

- <sup>1</sup>- محمد مقضي الكساسبية، العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة الأردنية، ( عمان : الجامعة الأردنية، 1996)، ص 83.
- <sup>2</sup>- Mayer & Al, An Integrative Model of Organization, (*Academy of Management Review*, No 20, 1995), P 709-734.
- <sup>3</sup>-S.P m Robbins & Coulte, Management, (Newyourk: Prentice- hall, 2005), p. 77.
- <sup>4</sup>- نضال الحوامدة، محددات الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية دراسة ميدانية بوزارة التعليم القطرية، ( المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، العدد 9، 1998)، ص 257.
- <sup>5</sup>- سهام موفق واحمد ضيف، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، (مجلة البديل الاقتصادي، عدد جوان، 2016)، ص 36.
- <sup>6</sup>- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، (عمان الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2011)، ص 116.
- <sup>7</sup>- نسرین عبد الله أبو شاوش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها دراسة تطبيقية على العاملين بمؤسسات غوث اللاجئین رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الأعمال (كلية التجارة: جامعة غزة، 2013)، ص 39.
- <sup>8</sup>-E Eisenberge & Al, Perceived organizational Support; (*Journal Of applied Psychology*, 1986), p. 504.
- <sup>9</sup>- زكريا مطلق. أحمد علي الدوري صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة، (عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009)، (صفحة 79).

- 10- بلال زيوش، السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدوافع والمحددات دراسة عينة قطاع الصناعات التحويلية لولاية قسنطينة، (أطروحة دكتوراه، قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017)، ص 19.
- 11 -p.s Donis & Griffin , Organization Behavior: concept, controversis and Application , (NewJarsey: Printice hall Ine , 2001), p. 69.
- 12- إيمان حاوي عسكري، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، (مجلة دراسات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 4، العدد 8، العراق، 2012)، ص 54.
- 13- حسين حريم، ادارة المنظمات: منظور كلي، (عمان الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003)، ص 305-306 .
- 14- سعود محمد، ابراهيم المحاميد وبني عطا، اثر ممارسة عمليات ادارة المعرفة على الابداع الفني والاداري دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الصحي في محافظة معان، (المجلة العربية للعلوم الادارية جامعة الكويت، العدد 03 2013 )، ص 467.
- 15- مهدي محمود دجلة، تأثير أخلاقيات الوظيفة في الابداع الاداري بحث ميداني لعينة من المصارف العراقية، (مجلة التقني المعهد التقني الكوت العراق، العدد 4، 2013)، ص 120.
- 16- محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1992)، ص 111 .
- 17- محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الابداع التكنولوجي، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994) ص 33.
- 18- نصر الدين بن نذير، استراتيجية الابداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه، (الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2012)، ص 131.