

## دراسة أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في

### المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بتبسة

خالد علي

جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي-

noble2013.ak@gmail.com

ملخص : يركز هذا البحث على دراسة أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. وقد اعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على عينة من العاملين في المركب، تكونت من شقين: الأول يشير إلى البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الشق الثاني فتضمن أربعة محاور تتعلق بالموضوع المدروس. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري في المركب وكذلك مستوى الأداء الوظيفي كانا مرتفعين إلى حد ما، في حين أن إدارة المركب لا تتبع الأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع وتعززه لدى العاملين بما يحقق مستوى أداء متميز وفعال. الأمر الذي جعل عجلة التنمية داخل المركب تراوح مكانها، على الرغم مما يمتلكه هذا الأخير من إمكانيات مادية وبشرية تأهله للصدارة محليا وعالميا.

الكلمات المفتاحية : الإبداع الإداري، الأداء الوظيفي، العاملين ، المركب المنجمي.

**Abstract** : This study focuses on the impact of administrative creativity on functionality for the workers in the mining of Phosphates in «Djebel Onk». The study was based on a questionnaire, distributed to a sample of workers in the compound, which consisted of two parts: the first, refers to the personal data of respondents, while the second part has four themes related to the subject studied. The study concluded that creativity in the administrative level in the compound, as well as the level of job performance, were high level somewhat. While the compound administration, does not follow the administrative methods, that support innovation and promote the employees, to achieve the level of outstanding performance and effectively. Which made the wheel of development inside the compound at a standstill, though, which is owned by the latter of the potential physical and human qualify for the top spot domestically and internationally.

**Keywords:** Managing creativity, functionality, workers, the mining complex.

## - تمهيد :

يمثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، إذ إن وتيرة الزمن في تصاعد، والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع. ولم يعد كافيا، أو حتى مرضيا، أداء الأعمال في المنظمات بالطرائق الروتينية التقليدية. والاستمرار بتلك الطرائق يؤدي إما إلى الوقوف، وهو ما يعني الفشل أو التراجع عن الركب بدلا من المضي إلى الأمام، لأن المنظمة التي لا ترى الزيادة في نفسها فهي إلى النقصان أقرب، ومتى كان الأمر كذلك فمصيرها الزوال.

والإبداع الإداري موضوع متشعب من الصعب الإحاطة بكل جوانبه، نظرا لتعدد نظرياته وكثرة المتغيرات التي تؤثر فيه. ولهذا سنتناول هذه الدراسة أثر الإبداع الإداري على أداء العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

### أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات في الجزائر، على اختلافها، العديد من المشكلات الداخلية والخارجية، مما يؤثر بالسلب على أداء العاملين فيها، حتى أفلس الكثير منها وأعيد هيكلتها ماليا ووظيفيا. غير أن كل هذه الحلول لم تُجد نفعاً في إعادة بعثها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، لأن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد، وبخاصة أصحاب القرار، الجنوح إلى البقاء على ما كان، فالتغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد.

ويمكن للإدارة أن تساهم في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، عبر تشجيعهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة ومستقبلها، وإفساح المجال أمامهم لوضع الأهداف أو المشاركة فيها، ومساعدتهم في التصدي للمشاكل وحلها. كما أن السلوك القويم والمثالي للمدير يخلق الدافعية للإبداع لدى العاملين، ويرفع من مستوى أدائهم.

والأساليب التي تتبناها الإدارة في تعاملها مع العاملين، لها أثر كبير على مستوى الإبداع والأداء داخل المنظمة. والنظرة الايجابية من قبل الإدارة للفرد، وشعور الفرد بأهمية دوره في العملية الإنتاجية، يحفزانه للبدل والمساهمة أكثر بالأفكار الخلاقة، التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير المنظمة، وتحسين أدائها وفعاليتها.

من أجل ذلك جاءت هذه الدراسة محاولة لإبراز أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. انطلاقاً من السؤال الرئيسي: ما الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة تمت صياغة الفرضيات بصيغتها العدمية Ho، أو ما يطلق عليها بفرضيات العدم، والتي سيجري اختبارها في هذه الدراسة.

- 1- لا توجد علاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.
- 2- لا يعد مستوى الإبداع الإداري للعاملين كما هو موجود في المركب المنجمي للفوسفات مرتفعا.
- 3- لا يعد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كما هو موجود في المركب المنجمي للفوسفات مرتفعا.
- 4- لا تتبنى إدارة المركب المنجمي للفوسفات أساليب إدارية تساعد في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين.
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري كما هو موجود في المركب المنجمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيه.
- 6- لا توجد علاقة بين أساليب الإدارة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي مردّها للمتغيرات الديموغرافية.

### المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

#### أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

**التعريف الأول:** عرفه بول تورنس، بأنه عملية استشعار الصعوبات، وعمل تخمينات وصياغة فرضيات تتعلق بجميع هذه الصور من أوجه القصور، وتقييم واختيار هذه الفرضيات والتخمينات وإمكانية مراجعتها وإعادة اختبارها. وأخيرا طرح النتائج التي تم التوصل إليها على الآخرين.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** الإبداع الإداري هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة أو منتج جديد، يمكن تبنيه من قبل أصحاب القرار؛ ومن ثم تبنيه من قبل العاملين في المؤسسة، وفي بعض الأحيان فرضه عليهم. ويترتب على هذه العملية إحداث نوع من التغيير في بيئة العمل ومكوناتها، أو في عمليات المؤسسة، وبالتالي في مخرجاتها.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الإبداع على أنه نشاط إنساني ذهني راق ومتميز، ناتج عن تفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية، وقدرات تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة. وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد، يتميز بالمرونة والطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف، مما يساهم في حل كثير من المشكلات. ويتميز الإبداع أيضا بالقدرة على التركيز لفترات طويلة ويمكن تنميته وتطويره، وليس ذلك خاص بأفراد دون غيرهم.

وتجدر الإشارة إلى أن الاختلاف بين المهتمين بموضوع الإبداع بصفة عامة لم يقف عند مجرد تعريفه، بل تعدى ذلك إلى تحديد العلاقة والتمييز بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم العقلية الأخرى، وبالأخص الذكاء، إذ إن هناك من ينظر إليهما باعتبارهما متمايزين عن بعضهما البعض، وهناك من يقول بوجود علاقة ترابطية سببية بينهما، حيث لا يمكن أن يوجد إبداع بدون ذكاء.<sup>3</sup>

**ثانياً: مفهوم الأداء الوظيفي:** موضوع الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص؛ وذلك لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة، من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. وكلمة الأداء تطلق على عدة عبارات، كالتزام الموظف بواجبات وظيفته ومسؤولياته، والالتزام بالأخلاق، والتحلي بالثقة، واحترام مواعيد العمل.

وقد أدى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، والنظرة إليها كميزة تنافسية، إلى تطور مفاهيم حديثة مثل: رأس المال الفكري، والمؤسسة العلمية، والذكاء التنظيمي، والمعرفة، وغيرها، مما يتمحور حول الأداء، وفي هذا الصدد قدمت للأداء الوظيفي عدة تعاريف، من أهمها:

**التعريف الأول:** يعرف شارل نيكولاس الأداء بأنه نتاج السلوك؛ فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.<sup>4</sup>

**التعريف الثاني:** يعرف ميشال ليباس الأداء بأنه اتجاه نحو المستقبل، من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى أين تريد المؤسسة أن تذهب، ويمكن القول عن المؤسسة أنها حققت الأداء، إذا قامت بتحقيق الأهداف التي سطرته.<sup>5</sup>

وقد أشار توماس جلبرت في هذا الصدد، إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء؛ ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال كعقد الاجتماعات، أو تصميم النماذج، أو التفتيش. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل (مخرج أو نتاج، كتنفيذ خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما)، والأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.<sup>6</sup>

### **المحور الثاني: الدراسة الميدانية**

**أولاً: مجتمع الدراسة:** حسب المقاربة الميدانية لهذه الدراسة فإن الموضوع يتعلق بأثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، وبالتحديد المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. والبالغ عدد عماله 1141 عاملاً، منهم 161 يعملون في الإدارة، حسب مصلحة الموارد البشرية بالمركب، من المجموع الكلي للعاملين بالمركب 721 دائمون و420 متعاقدون. أما الفئات السوسيو مهنية في مركب جبل العنق، فتضم أساساً أربعة فئات: فئة الإطارات العليا، فئة الإطارات، فئة العمال التنفيذيون، فئة أعوان التحكم، موزعين كما يوضحه الجدول رقم 01.

**ثانياً: عينة الدراسة:** نظراً لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة، نتيجة إعراض بعض العمال عن الإجابة على أسئلة الاستمارة، وصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة، تم الاقتصار على دراسة عينة تمثيلية للمجتمع. وبناء على هذا تم أخذ نسبة 10.72% من العاملين في المركب بما يعادل 62.11% من العاملين في الإدارة، للحصول على 100 عاملاً في العينة، والجدول رقم 2 يوضح كيف يتوزع العاملون حسب الفئات السوسيو مهنية في كل من المجتمع والعينة.

ثالثاً: أدوات الدراسة: بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث أهم هذه الوسائل ما يلي:

1- الاستبانة: تم إعداد هذه الاستبانة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وهي من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحاً من خلال طبيعة الأسئلة والتي قسمت إلى قسمين: القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر، والخبرة والمؤهل العلمي، بينما تناول القسم الثاني ما يلي:

- المحور الأول: العبارات الخاصة بقياس بمستوى الإبداع الإداري في المركب المنجمي، وضمت 25 عبارة.

- المحور الثاني: العبارات التي تقيس مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تعزز الإبداع الإداري، وفيها 21 عبارة.

- المحور الثالث: العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي وضم 16 عبارة.

- المحور الرابع: خاص بقياس أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي، وضم 20 عبارة.

وكان مجموع العبارات المكونة للاستبانة 82 عبارة، تم إفراغها وفق مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، والذي يأخذ الدرجات: موافق جداً (5 درجات)، موافق لحد ما (4 درجات)، غير متأكد (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة). أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي يحددها الباحث للمستجيب (الذي يملأ الاستبانة)، وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية، فهي: للرقم 1 تكون أقل من 20%، للرقم 2 تكون أقل من 40%، للرقم 3 هي أقل من 60%، للرقم 4 هي أقل من 80%، للرقم 5 هي 100%.

ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (1-5=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: من 1 إلى أقل من 1.80، من 1.80 إلى أقل من 2.60، من 2.60 إلى أقل من 3.40، من 3.40 إلى أقل من 4.20، من 4.20 إلى 5. وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي: من 1 إلى أقل من 1.80: غير موافق بشدة؛ من 1.80 إلى أقل من 2.60: غير موافق؛ من 2.60 إلى أقل من 3.40: غير متأكد؛ من 3.40 إلى أقل من 4.20: موافق؛ من 4.20 إلى أقل من 5: موافق بشدة.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم. حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

**2- المقابلة:** استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين، إضافة إلى مجموعة من المقابلات الحرة مع المشرفين في المنظمة والعاملين، وهذا لمعرفة الظروف التي يعملون فيها.

**3- الملاحظة:** ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المركب، وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحياناً والتحفظ أحياناً.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

- وزعت استمارة الدراسة على عينة تتكون من 100 من مجموع العاملين الإداريين، والموزعين على أقسام المركب المنجمي البالغ عددهم 161، حيث تم استرجاع 98 استمارة، تم استبعاد 12 منها لعدم صلاحيتها للتحليل نتيجة عدم اكتمال إجاباتها أو تكرار الإجابات على نفس العبارة، فكانت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 84 بنسبة 52.17% من مجموع العاملين الإداريين وبنسبة 7.36% من المجتمع الكلي. وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، والذي يعد من أهم النظم المتوفرة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج. ولتحليل بيانات الاستمارة تم استخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي.

**1- صدق وثبات أداة الدراسة:** قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

- الصدق الظاهري: بعد بناء الاستمارة وتوزيعها واسترداد ما أمكن، أعيد توزيع 15 استمارة على مجموعة منتقاة من العاملين، بغية التأكد من تطابق الإجابات مع الاستثمارات التي وزعت عليهم سابقاً. وقد كانت النتائج متطابقة لحد بعيد، مما يؤكد الصدق الظاهري لها وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة.

- صدق الاتساق الداخلي: لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها<sup>7</sup>، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للاستمارة.

من الجداول الخاصة بمعاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور (الجدول رقم 03-04-05-06-07) نجد أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، مما يشير إلى أن جميع عبارات الاستثمارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور.

2- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الاستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا<sup>8</sup> لقياس مستوى الثبات. وجاءت نتائجه كما في الجدول رقم 08. حيث تبين أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستمارة عال إذ بلغ 0.86، كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة بين 0.64 و 0.77، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

### المحور الثالث: نتائج الدراسة

**الفرضية الأولى:** تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وحساب قيمة T لمعرفة إن كان هناك علاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.  
Ho: لا توجد علاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

H1: توجد علاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم 09 أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي يساوي 0.178 عند مستوى دلالة 0.118، وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج. كما أن قيمة معامل التفسير تساوي 0.029، وهذا يعني أن الإبداع الإداري يفسر 2.9 بالمائة من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي وهو تأثير ضعيف جدا.

وقد تم تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة إن كان هناك تأثير معنوي للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب وقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول 10 أن نتائج اختبار T تساوي 0.555 عند درجات حرية 83 ومستوى دلالة 0.580 وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج.

من الجدول رقم 10 يلاحظ أن قيمة F تساوي 2.490 ومستوى دلالة 0.118 وهذا يعني أن الإبداع الإداري لا يؤثر بشكل دال إحصائياً على الأداء الوظيفي. كما تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة  $T=1.578$  ومستوى الدلالة 0.118 وهو أعلى من مستوى المعنوية الحرج 0.05، وبالتالي فإنه ليس هناك أي تأثير معنوي للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، وبذلك تقبل الفرضية العدمية الرئيسية.

### الفرضية الثانية

Ho: لا يعد مستوى الإبداع الإداري للعاملين كما هو موجود في المركب المنجمي للفوسفات مرتفعاً.

H1: يعد مستوى الإبداع الإداري للعاملين كما هو موجود في المركب المنجمي للفوسفات مرتفعاً.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي،<sup>9</sup> والدلالة لإجابات مفردات الدراسة على محور مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، والذي يتكون من عناصر: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على

التحليل، الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف. كما تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عنصر من عناصر الإبداع الإداري والنتائج موضحة في الجدول 11.

يظهر الجدول رقم 11 مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، حيث يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 فأقل بين تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور الإبداع الإداري في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، حيث بلغ متوسط توفره 3.08 من 5. أي أن أغلبية مفردات الدراسة يرون بأن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المركب متوفر بدرجة كبيرة إلى حد ما. كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك تفاوت في رؤية أفراد الدراسة لمدى توفر خصائص وسمات العامل المبدع في المركب المنجمي بجبل العنق، ما بين متوفرة لحد كبير جدا ومتوسطة وغير متوفرة. حيث تراوحت متوسطات رأيهم لمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المركب ما بين 2.11 و 3.64.

ويظهر من الجدول 11 أن قيمة P دالة إحصائيا عند جميع عبارات المحور عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، مما يشير إلى عدم وجود اختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على محور الإبداع الإداري. ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T-test، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائيا أم لا، ونظرا لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من  $3=5/5+4+3+2+1$ . والنتائج موضحة في الجدول رقم 12. تشير نتائج الجدول 12 إلى أن قيمة T تساوي 2.034 عند درجات حرية 83 ومستوى دلالة يساوي 0.045، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.022 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة أي أن مستوى الإبداع الإداري كما هو موجود في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق مرتفع لحد ما.

### الفرضية الثالثة

Ho: لا يعد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كما هو في المركب المنجمي للفوسفات مرتفعا.

H1: يعد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كما هو في المركب المنجمي للفوسفات مرتفعا.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وقيمة مربع كاي، والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة على محور مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. وترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عنصر من عناصر الأداء الوظيفي والنتائج موضحة في الجدول رقم 13.

تشير نتائج الجدول رقم 18 لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، حيث يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية) عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 فأقل) بين تكرارات استجابات أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.



أي أن أغلبية مفردات الدراسة يرون بأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمركب المنجمي مرتفع إلى حد ما، حيث بلغ متوسطه الكلي 3.04 من 5.

كما يتضح أن هناك تفاوت في رؤية أفراد الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي، ما بين مرتفع ومتوسط وضعيف. حيث تراوحت متوسطات رأيهم لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب بين 2.18 و 3.61. وبين الجدول السابق أن قيمة P دالة إحصائياً عند جميع عبارات المحور عند مستوى 0.01 و 0.05، مما يشير إلى عدم وجود اختلافات بين إجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأداء الوظيفي.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار كاي تربيع، حيث تشير نتائج الجدول 14 إلى أن قيمة مربع كاي تساوي 44.143 عند درجات حرية 25 ومستوى معنوية يساوي 0.010 وهو أقل من مستوى المعنوية الحرج. لذلك ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة أي أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق مرتفع لحد ما.

#### الفرضية الرابعة

H0: لا تتبع إدارة المركب الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع الإداري لدى العاملين.

H1: تتبع إدارة المركب الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع الإداري لدى العاملين.

لاختبار الفرضية تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي، والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة على محور السلوكيات الإدارية التي تعزز الإبداع الإداري لدى العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. وهذه السلوكيات هي: الإدارة بالقيم، والإدارة بالأهداف، والمشاركة، والتفويض. ثم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عنصر من عناصر المحور، والنتائج موضحة في الجدول 15.

يظهر الجدول رقم 15 السلوكيات الإدارية التي تتبناها إدارة المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، وقد بلغ متوسط توفرها 2.35 من 5، حيث يتضح أن هناك تفاوت في رؤية أفراد الدراسة لمدى استخدام الإدارة للأساليب التي تعزز الإبداع الإداري في المركب المنجمي بجبل العنق. وقد تراوحت متوسطات رأيهم لمدى استخدام الإدارة للأساليب التي تعزز الإبداع الإداري لدى العاملين في المركب ما بين 1.56 و 3.49. ويظهر من النتائج أن أفراد الدراسة يرون أن أساليب الإدارة بالأهداف والمشاركة والقيم غير متوفرة لدى إدارة المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

كما يظهر من الجدول السابق أن قيمة P دالة إحصائياً عند جميع عبارات المحور عند مستوى 0.01 و 0.05، مما يشير إلى عدم وجود اختلافات بين أفراد عينة الدراسة حول محور السلوكيات الإدارية التي تعزز الإبداع الإداري وتحققه. ويتبين من قراءة التكرارات والنسب لعبارات المحور، عدم وجود مؤشرات لاستخدام الإدارة الأساليب التي تعزز الإبداع الإداري.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T-Test وجاءت النتائج المبينة في الجدول رقم 16 كالتالي:

قيمة T تساوي 17.029 عند درجات حرية 83 ومستوى دلالة يساوي 0.201، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.100، وهو أكبر من مستوى الدلالة الحرج، لذلك تقبل الفرضية العدمية، أي أن إدارة المركب لا تتبع الأساليب التي تعزز الإبداع الإداري وتحققه.

#### الفرضية الخامسة

Ho: لا يوجد أثر دال إحصائياً لمساهمة مستوى الإبداع الإداري السائد في المركب المنجمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيه.

H1: يوجد أثر دال إحصائياً لمساهمة مستوى الإبداع الإداري السائد في المركب المنجمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيه.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وقيمة مربع كاي والدلالة الإحصائية لإجابات مفردات الدراسة على محور أثر مستوى الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق. ثم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عنصر من عناصر المحور والنتائج موضحة في الجدول 17.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار مربع كاي والنتائج موضحة في الجدول 18، حيث بينت النتائج أن قيمة مربع كاي تساوي 36.38 عند درجات حرية 31 وبمستوى دلالة 0.232، وهو أكبر من مستوى المعنوية الحرج 0.05، لذلك تقبل فرضية العدم القائلة بعدم وجود تأثير لمستوى الإبداع الإداري السائد لدى عمال المركب المنجمي على الأداء الوظيفي.

#### الفرضية السادسة

Ho: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لأساليب الإدارة على مستوى الأداء الوظيفي السائد في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

H1: يوجد تأثير دال إحصائياً لأساليب الإدارة على مستوى الأداء الوظيفي السائد في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار T-test للمقارنة الثنائية، وكذلك اختبار الانحدار الخطي البسيط، وتشير النتائج المبينة في الجدول 19 إلى أن قيمة T تساوي -15.35- عند درجات حرية تساوي 83 ومستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج.

يتضح من الجدول رقم 20 أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.479 ومن قيمة مربع الارتباط (معامل التفسير) الذي يساوي 0.23 وهذا يعني أن متغير أساليب الإدارة يفسر 23 % من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، ونظراً لأن قيمة T تساوي 4.943 ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج، ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة، على أن هناك تأثير معنوي دال إحصائياً للأساليب الإدارية في المركب على الأداء الوظيفي للعاملين فيه.

## الفرضية السابعة

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

تم تجميع متغيرات كل محور من المحاور في متغير واحد حتى يكون من السهل اختبار ما إذا كان هناك علاقة بين هذه المحاور والخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.

**1- اختلاف آراء أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف العمر:** تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الفئات العمرية للمبحوثين حول محاور الدراسة والجدول 21 يوضح ذلك.

تشير نتائج الجدول 21 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير العمر بالنسبة لمحاور: الإبداع الإداري، الأداء الوظيفي، وأثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي، حيث أن قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع هذه المحاور الثلاثة، وبذلك نقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر بالنسبة لهذه المحاور.

أما بالنسبة لمحور الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع الإداري فكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب تساوي 0.018 وهي أقل من مستوى الدلالة الحرج، لذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة على أساس أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة تجاه الأساليب الإدارية المطبقة في المركب المنجمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وعلى ذلك تم حساب اختبار شيفيه البعدي لتحديد صالح الفروق وتبين النتائج الموضحة في الجدول 22 إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، بين من مستواهم التعليمي الابتدائي، وذوي المستوى المتوسط، والثانوي، والجامعي، لصالح ذوي التأهيل الابتدائي، وبين ذوي المستوى الجامعي وذوي المستوى الثانوي لصالح المستوى الجامعي. مما يوضح أن من مستواهم التعليمي ابتدائي وجامعي يرون أن الإدارة لا تمارس أي سلوكيات تعزز الإبداع في المركب مقارنة ببقية المستويات التعليمية وتعزى هذه النتيجة إلى كون من مستواهم ابتدائي لهم من الخبرة المهنية ما يمكنهم من معرفة الأساليب الإدارية المتبعة في المركب (يساعدهم في ذلك كبر السن)، أما ذوي المستوى الجامعي فمن خلال تكوينهم الأكاديمي والممارسة العملية في المركب، بإمكانهم التمييز بين الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع وتلك التي تعرقله.

**2- اختلاف آراء أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف المستوى التعليمي:** تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الفئات التعليمية للمبحوثين حول محاور الدراسة.

تشير نتائج الجدول 23 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة  $P$  كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع المحاور، وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**3- اختلاف آراء أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف عدد سنوات الخبرة:** تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين فئات الخبرة المهنية للمبحوثين حول محاور الدراسة كما يظهرها الجدول 24.

تشير نتائج الجدول رقم 24 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة  $P$  كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع المحاور. وبذلك تقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**4- اختلاف آراء أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف قسم العمل:** تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين فئات أقسام العمل للمبحوثين حول محاور الدراسة.

وقد بينت نتائج الجدول رقم 25 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة  $P$  كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع المحاور، وبذلك نقبل الفرضية العدمية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير قسم العمل.

**5- اختلاف آراء أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف عدد الدورات التدريبية:** تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين فئات الخبرة للمبحوثين حول محاور الدراسة والجدول 26 يوضح ذلك.

تشير نتائج الجدول 26 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية بالنسبة لمحاور: الإبداع الإداري، سلوكيات الإدارة، اثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي، حيث أن قيمة  $P$  كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع هذه المحاور الثلاثة.

أما بالنسبة لمحور الأداء فقد كانت قيمة  $P=0.016$  وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الأداء الوظيفي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة تجاه واقع الأداء الوظيفي في المركب المنجمي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية. وعلى ذلك تم حساب اختبار شيفيه البعدي لتحديد صالح الفروق وجاءت النتائج في الجدول 27.

تشير نتائج الجدول رقم 27 إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، بين من تلقوا دورة تدريبية واحدة ومن تلقوا أكثر من دورة تدريبية لصالح من تلقوا أكثر من دورة، مما يوضح

أن من تلقوا أكثر من دورة تدريبية يرون أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي مرتفعة مقارنة بمن لم يتلقوا أي دورة ومن تلقوا دورة واحدة. وتعزى هذه النتيجة إلى كون من تلقوا دورات تدريبية كثيرة يتحسن أدائهم الوظيفي لاكتسابهم المعارف والمهارات من خلال تلك الدورات.

#### المحور الرابع: خلاصة الدراسة

بعد تطبيق الدراسة ميدانيا وتحليل نتائج الاستمارة التي وزعت على العاملين الإداريين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، وتحليل النتائج وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك أي تأثير معنوي للإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، رغم أنه وجد أن الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين في المركب مرتفعين لحد ما. غير أن الأساليب الإدارية في المركب لا تشجع العاملين بأي شكل من الأشكال على استخدام قدراتهم الإبداعية لتحسين الأداء أكثر. وهذا يبين أن المناخ الذي يساعد على تنمية الإبداع وبالتالي الأداء غير متوفر في المركب، كما أنه لا توجد المقومات الإدارية اللازمة لتطوير الإبداع والأداء، وعلى رأسها الحوافز التي بينت الدراسة أنها غائبة تماما وأن أغلبية المبحوثين يشعرون بأن الأجر الذي يتقاضونه غير عادل ولا يتناسب وحجم العمل المقدم وما يحققه المركب.

وقد أفادت المقابلة التي أجريت مع بعض المبحوثين بأن الإدارة في أغلب الأحيان لا توزع الأرباح على العاملين، وإن وزعت فتكون هزيلة، بحيث تبعث في نفوس الكثير منهم خيبة الأمل. وقد تبين أيضا من خلال النتائج المتحصل عليها أن ما يقارب نصف عدد العمال في المركب متعاقدين، أي أنهم غير مستقرين وظيفيا، وهذا من شأنه أن يؤثر على أدائهم بحيث لا يقدمون الكثير في العمل رغم قدرتهم عليه، بل يكتفون فقط بتنفيذ ما هو مطلوب منهم فعله. كما أفادت الدراسة أن الكثير من الأفكار الإبداعية تبقى حبيسة أذهان أصحابها لشعور أغلبهم بأن الإدارة لا تقدر العامل المبدع في عمله ولا تحترمه، بل يعامل معاملة عادية شأنه شأن العامل الذي لا يقدم سوى المطلوب منه.

واتضح كذلك أن أغلبية الوظائف في المركب، تتم عملية التوظيف فيها بطريقة غير شفافة ولا منطقية تستند في المقام الأول على المنطق العشائري، ثم تليها المحسوبية والمحاباة وتدخل الإدارة العليا، مما يخلق جو من عدم التفاهم والرضا، خاصة من طرف العاملين نحو الإدارة، وهذا يؤدي إلى انعدام الثقة بين الطرفين، إضافة إلى نظرة المجتمع الذي تنتمي له المنظمة والغير راضي، ومعاد في أحيانا كثيرة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد الدراسة في المركب المنجمي يحرصون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة، والتي تساهم في تنميته وتطويره، هذا الحرص نابع من قناعتهم بأن المركب إن لم يحقق ما هو مرسوم له فسيتم بيعه من طرف السلطات، وهذا يعني فقدانهم لوظائفهم وتشردهم كون المركب هو المنظمة الوحيدة بمنطقتهم التي توفر مناصب عمل تسد رمق الآلاف.

وتبين أن أغلبية أفراد الدراسة يجدون صعوبة في التأقلم مع القوانين والأنظمة المعمول بها ويرغبون دائما في العمل دون قيودها، نتيجة أن القوانين وإجراءات العمل الموضوعية، صيغت بعيدا عنهم

ودون إشراكهم فيها، مما يدفعهم للتمرد عليها أحيانا، أو الامتناع منها دون رد فعل، لخوفهم من فقدان المنصب. وذلك يؤثر على نفسية العامل، مما يجعل قدراته حبيسة عدم الرضا والخوف.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين يستفيدون من الآراء المخالفة لرأيهم، كما أنهم يسعون دائما للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل، وأغلبيتهم لهم طريقة في الحوار والقدرة على الإقناع في مجال العمل، كما أنهم دائما يحاولون إيجاد الحلول لمشكلات العمل حتى في أوقات الراحة، وأغلبيتهم يحاولون عدم تكرار ما يقوم به الآخرون، بل يتطلعون للتجديد، ولديهم كامل الاستعداد لتحمل نتائج التصرفات الخاطئة التي تصدر منهم.

وأفادت الدراسة أن أغلبية المبحوثين يقدمون يد المساعدة لبعضهم البعض ويتعاونون على تأدية الأعمال داخل المركب، كما أن إدارة المركب تشجعهم على التعاون في أداء الأعمال بشكل جماعي، وأن هناك تكامل بين الأنشطة في أقسام المركب لوجود هدف مشترك يجمع الجميع. والعامل في المركب يكلف بما يتناسب وقدراته العقلية والفسولوجية، وهذا أمر طبيعي كون الذي يحمل فوق طاقته يفشل.

ويرى أغلبية المبحوثين أن مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة تساعد على إيجاد روح الإبداع لدى العاملين، لتوفر المهارة الكافية لديهم لحل المشكلات التي يواجهونها بشكل إبداعي، وكونهم يشعرون بأن المركب جزء من حياتهم، وأنهم مسئولون أخلاقيا أمام ما يحدث فيه. وتبين أن الدورات التدريبية التي تقيمها إدارة المركب، تساهم بشكل فعال في تنمية مهارات العاملين وتحسين أدائهم.

ومن إجابات المبحوثين وبعض المقابلات مع مهندسي المركب واطارته، وجد أن لدى المركب نظام اتصالات متطور جدا، يتوفر على أحدث ما توصلت له التقنيات الحديثة في مجال الاتصال، كلف المركب تركيبه وصيانته أموال كبيرة، إلا أن أغلبية المبحوثين يرون بأنه غير مستغل بشكل جيد نتيجة عدم تدريبهم عليه بشكل كافي، وكذلك تجاهله في الكثير من الأحيان، خاصة في تيسير تنقل المعلومات من وإلى الإدارة، مما يجعل وجوده في المركب عقيما لا يقدم شيئا لتطوير العمل. وقد تبين من الاطلاع على الموقع الإلكتروني للمجمع فارفوس، فقره الشديد للمعلومات مما يجعله غير ذي شأن كأحد مصادر التسويق الحديثة، التي تلعب شبكة الأنترنت أحد أهم مصادرها.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محور الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع الإداري مردها إلى المستوى التعليمي، بين من مستواهم التعليمي الابتدائي، وذوي المستوى المتوسط، والثانوي، والجامعي، لصالح ذوي التأهيل الابتدائي، وبين ذوي المستوى الجامعي وذوي المستوى الثانوي لصالح المستوى الجامعي. كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محور الأداء الوظيفي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، لصالح من تلقوا أكثر من دورة تدريبية. والجدول الموالي يوضح النتائج النهائية لاختبار فرضيات البحث.

- ملحق الجداول والأشكال البيانية:

الجدول رقم 1: توزيع العاملين حسب الفئات السوسيو مهنية في المركب

النسبة %	العدد الكلي	الفئة السوسيو مهنية
0.35	4	الإطارات العليا
7.27	83	إطارات
40.31	460	أعوان التحكم
52.05	594	أعوان التنفيذ
100	1141	المجموع

الجدول رقم 2: توزيع العمال حسب الفئات السوسيو مهنية في المجتمع والعينة

النسبة %		العدد		الفئة السوسيو مهنية
العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	
2	0.35	2	4	إطارات عليا
50	7.27	50	83	إطارات
30	40.31	30	460	أعوان تحكم
18	52.05	18	594	أعوان تنفيذ
100	100	100	1141	المجموع
		100	100	% النسبة

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم 3: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.39	14	**0.35	01
**0.23	15	**0.30	02
**0.25	16	**0.53	03
**0.43	17	**0.46	04
**0.42	18	**0.43	05
**0.40	19	**0.30	06
**0.37	20	**0.27	07
**0.27	21	**0.33	08
**0.35	22	**0.28	09
**0.26	23	**0.26	10
**0.47	24	**0.31	11
**0.45	25	**0.42	12
		**0.24	13

الجدول رقم 4: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.44	13	**0.31	01
**0.39	14	**0.31	02
**0.42	15	**0.35	03
**0.44	16	**0.47	04
**0.35	17	**0.39	05
**0.38	18	**0.30	06

**0.25	19	**0.51	07
**0.35	20	**0.49	08
**0.31	21	**0.62	09
		**0.42	10
		**0.52	11
		**0.50	12

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

الجدول رقم 5: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.38	09	**0.49	01
*0.26	10	**0.44	02
**0.34	11	**0.48	03
**0.42	12	**0.57	04
**0.39	13	**0.42	05
**0.32	14	*0.27	06
**0.39	15	**0.47	07
**0.33	16	**0.33	08

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. \* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

الجدول رقم 6: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
*0.25	11	**0.50	01
**0.39	12	**0.41	02
**0.42	13	**0.32	03
*0.26	14	**0.35	04
**0.94	15	**0.37	05
**0.39	16	*0.23	06
*0.24	17	**0.38	07
**0.28	18	**0.34	08
**0.31	19	*0.24	09
*0.21	20	*0.22	10

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. \* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

الجدول رقم 7: معامل الارتباط للمحاور بالدرجة الكلية للاستمارة

الدرجة الكلية	المحور
**0.55	الإبداع الإداري
**0.84	استخدام الإدارة للأساليب التي تعزز الإبداع
**0.71	الأداء الوظيفي
**0.84	أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

الجدول رقم 8: معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة

الترتيب	ثبات المحور قيمة ألفا	عدد العبارات	محاور الاستمارة
3	0.64	25	الإبداع الإداري
2	0.74	21	استخدام الإدارة للأساليب التي تعزز الإبداع



3	0.64	16	الأداء الوظيفي
1	0.77	20	أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي
	0.86	82	كامل الاستمارة

الجدول رقم 9: معامل ارتباط بيرسون بين محوري الإبداع الإداري والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	معامل التفسير	الارتباط	
0.118 غير دال	0.029	0.172	علاقة الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي

الجدول رقم 10: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمحوري الإبداع الإداري والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإبداع الإداري *
0.580	83	0.555	0.529	0.032	الأداء الوظيفي

تابع الجدول رقم 10

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.118	2.490	0.492	1	0.492	الانحدار
		0.197	82	16.186	
			83	16.687	المجموع

تابع الجدول رقم 10

مستوى الدلالة	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية		الثابت (الأداء الوظيفي)
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	5.869	-	0.410	2.470	
0.118	1.578	0.172	0.132	0.209	الإبداع الإداري

الجدول رقم 11 حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور الإبداع الإداري

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة K <sup>2</sup>	قيمة p	ترتيب العبارة
1	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في القسم الذي أعمل فيه	3.64	1.14	26.11	**0.00	1
25	أجد صعوبة في التأقلم مع القوانين والأنظمة المعمول بها وأرغب دائما في العمل دون قيودها	3.64	1.00	64.09	**0.00	2
5	أهتم بالأراء المخالفة لرأبي لاستفيد منها	3.58	1.14	33.02	**0.00	3
15	أسعى دائما للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل	3.56	1.03	42.90	**0.00	4
4	أمتلك المهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع	3.48	1.09	33.02	**0.00	5
22	تطاردني مشكلات العمل حتى في أوقات الراحة وأحاول دائما إيجاد الحلول لها	3.46	1.23	16.59	*0.02	6
21	لا أكرر الأفكار التي يأتي بها زملائي في العمل بل دائما أتطلع للجديد	3.45	1.15	35.88	**0.00	7
3	أقوم في مكان عملي بانجاز أعمالتي بأساليب وطرق متطورة ومتجددة لحل أي مشكلة تواجهني في عملي	3.38	1.09	22.90	**0.00	8
14	أتمتع بالقدرة على تنظيم أفكاري عند مواجهة أي مشكلة	3.37	1.09	20.88	**0.00	9

10	**0.00	30.76	1.14	3.33	لا يتخذ العامل قراراته فيما يخص وظيفته بشكل عشوائي بل وفق أسس مدروسة	13
11	**0.00	21.95	1.23	3.31	أقبل الانتقادات والملاحظات بصدر رحب وذلك للاستفادة منها	6
12	**0.00	38.02	1.02	3.18	أقترح الأساليب الجديدة في أداء الأعمال حتى ولو كان هناك احتمال فشلها	11
13	**0.00	20.16	1.16	3.18	أحاول دائما إيجاد عدد كبير من الحلول بدلا من الاكتفاء بالحل السهل	23
14	0.06	14.45	1.22	3.13	أشعر بالمتعة والإثارة في التعامل مع المشكلات التي تعترضني	7
15	0.02	10.76	1.27	3.05	أحاول دائما إيجاد عدد كبير من الحلول بدلا من الاكتفاء بالحل السهل	24
16	**0.00	22.90	1.17	2.99	يسعى العامل في القسم الذي يعمل فيه إلى الحصول على الأفكار التي تساهم في حل مشاكل العمل	9
17	**0.00	25.52	1.12	2.93	لدى العامل الرغبة في إتباع التعليمات وعمل ما هو متوقع منه فعلة	20
18	0.08	8.26	1.31	2.87	أتمتع بحرية التعبير عن رأيي وطرح أفكارتي ومقترحاتي وإن كانت مخالفة لرأي رؤسائي	2
19	**0.00	33.02	1.12	2.86	يملك العامل في القسم الذي يعمل به رؤية دقيقة لمشكلات العمل	16
20	**0.00	32.42	1.15	2.81	يحرص العامل على تقديم المقترحات والحلول حتى ولو لم يتمكن من تطبيقها	10
21	**0.00	33.02	1.05	2.61	يتشابه أسلوب أداء العامل لعمله في القسم الذي يعمل فيه مع أساليب الأقسام الأخرى	19
22	**0.00	18.85	1.00	2.43	يفضل العامل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة	18
23	**0.00	20.52	1.16	2.40	يتردد العامل في تطبيق الأساليب الجديدة خوفا من الفشل	12
24	**0.00	23.97	1.10	2.30	يتوفر لدى العامل في المركب وخاصة القيادات الإدارية مهارات عالية في النقاش والحوار	8
25	**0.00	51.35	1.07	2.11	يملك العامل القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها ويقوم بالتخطيط لمواجهتها	17
			0.36	3.08	المتوسط الكلي لتوافر سمات الإبداع الإداري	

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. \* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل. - ت: التكرار، % النسبة.

#### الجدول رقم 12 نتائج اختبار T-Test

قيمة المعيار = 3				
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T		
* 0.045	83	2.034	مستوى الإبداع الإداري	

\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

#### الجدول رقم 13: الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	قيمة K <sup>2</sup>	قيمة p	الترتيب
4	يعتمد العامل على نفسه في إنجاز الأعمال التي كلف بها	3.61	1.08	57.31	**0.00	1
9	يقدم العامل يد العون والمساعدة لزملائه لإنجاز الأعمال	3.58	1.16	19.21	**0.00	2
6	يواظب العامل على أوقات العمل الرسمي دون أي تأخير	3.51	0.88	36.66	**0.00	3

4	**0.00	35.40	1.13	3.42	يتقيد العامل بالقواعد والإجراءات وتنظيمات العمل	7
5	**0.00	38.85	1.19	3.39	لدى العامل الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاته الخاطئة	1
6	**0.00	18.61	1.19	3.32	يتواصل العامل مع الزملاء ويستشيرهم لأداء العمل بكفاءة	14
7	**0.00	26.11	1.24	3.30	لدى العامل الرغبة الكاملة في أداء أعماله على أكمل وجه	5
8	**0.00	56.23	1.05	3.11	لدى العامل القدرة والمهارة على التكيف مع الحالات الطارئة في العمل	15
9	**0.00	29.21	1.05	3.08	يقوم العامل بإنجاز الأعمال المكلف بها في وقتها	2
10	*0.01	12.31	1.30	3.06	الاهتمام باللباس والأناقة في المظهر عامل ضروري في حسن أداء العمل	12
11	**0.00	20.88	1.25	3.00	لا يجد العامل مشكلة في أداء العمل حين انتقاله من قسم إلى آخر داخل المركب	13
12	**0.00	18.38	1.20	2.82	لدى العامل المهارة الكافية في تنفيذ التعليمات بكل دقة	8
13	**0.00	28.26	1.13	2.81	يقوم العامل في المركب بالتخطيط لإنجاز عمله	3
14	**0.00	49.09	1.07	2.31	أثناء أوقات العمل يلتزم العامل بمكان عمله ولا يضيع الوقت فيما لا يفيد المركب ولا يتحرك من مكان عمله	16
15	**0.00	27.31	1.05	2.30	يتلقى العامل الاهتمام الكافي من طرف رؤسائه ويتلقى منهم الشكر على انجاز أعماله	10
16	**0.00	55.76	1.00	2.18	يلتمس الرؤساء دائما مشاكل العمال العلمية والعملية والاجتماعية ويسعون للمشاركة في حلها	11
			0.44	3.04	المتوسط الكلي لمستوى الأداء الوظيفي	

الجدول رقم 14: نتائج اختبار كاي تربيع لمستوى الأداء الوظيفي في المركب

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الأداء الوظيفي
*0.010	25	44.143	

\* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

الجدول رقم 15: حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور الأساليب الإدارية التي تعزز الإبداع الإداري

الترتيب	قيمة p	قيمة K <sup>2</sup>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الإجابة
1	**0.00	15.88	1.21	3.49	تشجع إدارة المركب العاملين على انجاز الأعمال بشكل جماعي
2	**0.00	31.71	1.17	3.36	هناك تكامل بين الأنشطة في أقسام المركب لوجود هدف مشترك
3	**0.00	20.40	1.16	3.17	يكلف العامل بأداء الأعمال التي تتناسب وقدراته العقلية والفسولوجية

4	*0.02	10.76	1.31	3.05	تساعد مشاركة العمال في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع لدى العاملين	17
5	*0.02	11.35	1.29	2.96	يعامل الرئيس مرؤوسيه معاملة إنسانية قائمة على المحبة والأخوة والتعاون	12
6	**0.00	20.88	1.23	2.96	يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات التي تواجه عملهم	16
7	**0.00	15.81	0.97	2.90	يقوم الرؤساء في الإدارة بتفويض سلطات وصلاحيات لمساعدتهم	18
8	**0.00	14.76	1.13	2.85	تتناسب مسئولية العامل في المركب مع مقدار السلطة المفوضة له	19
9	**0.00	23.97	1.30	2.58	توفر إدارة المركب قاعة لأداء الصلاة وتعطي الوقت للعمال لأدائها	5
10	**0.00	25.88	1.15	2.49	يتم تحديد مجالات الأداء بالاشتراك بين الرؤساء والعمال في إدارة المركب	4
11	**0.00	57.54	0.90	2.26	يدعم الرؤساء المشاركة بأفكار جديدة ومقترحات من قبل العمال	20
12	**0.00	15.52	1.02	2.06	جميع الأهداف الموضوعية للإدارة والأقسام بالمركب واضحة ومحددة	3
13	**0.00	26.85	0.86	1.93	يتم وضع عناصر الرقابة للعمل بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين	14
14	**0.00	43.52	0.77	1.79	يتم وضع الأهداف وتوزيع المهام بكل شفافية ووضوح	10
15	**0.00	81.00	0.78	1.77	التعيين في الوظائف يتم حسب أسس علمية مدروسة	11
16	**0.00	42.95	0.79	1.75	جميع الأهداف الموضوعية للإدارة والأقسام بالمركب واضحة ومحددة	2
17	**0.00	18.00	0.66	1.71	يشترك العامل مع رؤسائه في إدارة المركب في تحديد أهداف القسم الذي يعمل فيه	1
18	**0.00	29.78	0.59	1.64	تستمع إدارة المركب باهتمام لانشغالات عامليها وتحرص على تحسين أوضاعهم الاجتماعية	9
19	**0.00	62.95	0.66	1.58	نظام الأجور في المركب يتلاءم مع طبيعة العمل ويشعر العامل بأنه يحصل على أجر عادل	8
20	**0.00	99.57	0.79	1.57	يعطي المسئولون في إدارة المركب المثل في النزاهة والأخلاق وحسن المعاملة مع العاملين	13
21	**0.00	65.23	0.70	1.56	التشريعات الوظيفية في إدارة المركب تتم على أساس الكفاءة والعمل المقدم	7
			0.34	2.35	المتوسط الكلي للأساليب الإدارية	

الجدول رقم 16: نتائج اختبار T-Test

قيمة المعيار=3			قيمة T	الأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري وتحققه
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T		
0.201	83	17.029		

الجدول رقم 17: الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة K <sup>2</sup>	قيمة P	الترتيب
20	يشعر العامل بأنه مسئول أخلاقيا أمام ما يحدث بالمركب	3.73	1.22	27.31	**0.000	1
18	يشعر العامل بأن المركب جزء من حياته، يبذل قصارى جهده لأداء عمله فيه بشكل متميز وإبداعي لتطويره وتنميته والحفاظ على وجوده	3.24	1.31	13.14	*0.011	2
10	تحرص الإدارة على توفير الوقت الكافي للعامل لأداء عمله	3.18	1.08	47.54	**0.00	3
6	لدى العمال في المركب المهارات الكافية لأداء الأعمال وحل المشكلات التي تعترضهم بشكل إبداعي	3.08	1.12	29.21	**0.000	4
11	يتوفر في المركب المنجمي نظام اتصالات ومعلومات فعال ومتكامل وحديث لتيسير تنقل المعلومات صعودا ونزولا	2.98	1.18	47.54	**0.000	5
3	يتحسن أداء العامل لأنه يعلم بالضبط ما هو مطلوب منه تأديته	2.95	1.50	18.73	**0.001	6
9	لدى العامل كامل الصلاحيات في ما خول لعمله دون تدخل أي طرف	2.87	1.17	28.73	**0.000	7
8	تتم مراجعة قواعد وإجراءات العمل بشكل دوري وتطويرها باستمرار بما يتلاءم وقدرات العامل وما تقتضيه الظروف	2.83	1.13	20.04	**0.000	8
19	تخصص إدارة المركب الوقت للاجتماعات التي يتم فيها تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين الأداء	2.71	1.34	11.83	*0.019	9
12	يقترح العامل أساليب جديدة في أداء الأعمال	2.57	1.18	18.85	*0.001	10
16	تبذل الإدارة جهودا في تدريب وتكوين عمالها من خلال الندوات والمحاضرات التي تطور قدراتهم الإبداعية في حل المشكلات وتحسن مستوى أدائهم الوظيفي	2.54	1.16	25.28	**0.000	11
15	من خلال البرامج والدورات التدريبية التي تقيمها إدارة المركب تحسن مستوى الأداء الوظيفي	2.42	1.19	38.26	**0.000	12
1	يشعر العامل في المركب المنجمي باستقلالية وحرية أكبر في أداء عمله لان رؤسائه يؤيدون مجهوداته	2.13	0.81	43.50	**0.000	13
2	يشعر العامل في المركب المنجمي بالالتزام في أدائه لعمله لأنه يشارك في وضع أهداف الإدارة التي يعمل بها	1.96	0.68	43.50	**0.000	14
7	تحرص إدارة المركب على بناء جسور الثقة بينها وبين العاملين	1.80	0.75	16.00	**0.006	15
4	توفر إدارة المركب كل وسائل الراحة لكيلا يشعر العامل بالملل	1.70	0.74	45.16	**0.000	16
5	يتمتع قادة المركب بقدر عالي من المسؤولية تجاه العاملين ويعاملونهم باحترام ويقدمون لهم المثل في الانضباط وإتقان العمل	1.64	0.75	20.28	**0.000	17
13	لدى إدارة المركب نظام حوافز عادل ومشجع مرتبط بالأداء المتميز للأعمال	1.40	0.56	42.54	**0.000	18
14	تحرص الإدارة على تحسين مناخ العمل وتحديد احتياجات العمال النفسية والفسولوجية والاجتماعية وتعمل على تلبيتها لتحسين أدائهم	1.40	0.54	36.59	**0.000	19

					لأعمالهم
20	**0.006	14.45	0.49	1.32	17 تقدر إدارة المركب وتبجل العامل المبدع في عمله
			0.38	2.45	المتوسط الكلي لعبارات المحور

\*\* دال إحصائياً عند 0.01 فأقل. \* دال إحصائياً عند 0.05 فأقل. - ت: التكرار، % النسبة.

الجدول رقم 18: نتائج اختبار مربع كاي لأثر الإبداع الإداري كما هو موجود على الأداء

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة K	
0.232 غير دال	31	36.38	أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي

الجدول رقم 19: نتائج اختبار T-Test

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	أساليب الإدارة * الأداء الوظيفي
0.000	83	-15.35	0.41	0.69	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

الجدول رقم 20: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمحوري أساليب الإدارة والأداء الوظيفي

قيمة R Square	قيمة R	النموذج
0.23	0.479	1

تابع الجدول رقم 20

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الانحدار
**0.000	24.431	3.828	1	3.828	
		0.157	82	12.850	
			83	16.687	المجموع

تابع الجدول رقم 20

مستوى الدلالة	المعاملات القياسية		المعاملات غير القياسية		الثابت
	T	Beta	الخطأ المعياري	B	
**0.000	5.361		0.298	1.595	
**0.000	4.943	0.479	0.125	0.618	الأساليب الإدارية

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

الجدول رقم 21: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

مستوى الدلالة P	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.09 غير دال	2.05	0.266	4	1.065	بين المجموعات	الإبداع الإداري
		0.130	79	10.237	داخل المجموعات	
			83	11.302	المجموع	
0.486 غير دال	0.822	0.166	3	0.499	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		0.202	80	16.179	داخل المجموعات	
			83	16.678	المجموع	
0.018 دال	3.187	0.348	4	1.393	بين المجموعات	الأساليب

		0.109	79	8.631	داخل المجموعات	الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري
			83	10.024	المجموع	
0.778 غير دال	0.366	0.098	3	0.293	بين المجموعات	أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي
		0.267	80	21.362	داخل المجموعات	
			83	21.655	المجموع	

الجدول رقم 22: نتائج اختبار شيفيه (LSD) لتحديد اتجاه صالح الفروق

دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي
					ابتدائي
				*	متوسط
	*			*	ثانوي
				*	جامعي
					دراسات عليا

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم 23: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
الإبداع الإداري	بين المجموعات	1.048	4	0.262	2.019	0.100 غير دال
	داخل المجموعات	10.254	79	0.130		
	المجموع	11.302	83			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.935	4	0.234	1.173	0.329 غير دال
	داخل المجموعات	15.743	79	0.199		
	المجموع	16.678	83			
الأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.976	4	0.244	2.130	0.085 غير دال
	داخل المجموعات	9.048	79	0.115		
	المجموع	10.024	83			
أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.588	4	0.147	0.551	0.699 غير دال
	داخل المجموعات	21.067	79	0.267		
	المجموع	21.655	83			

الجدول رقم 24

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.306	3	0.102	0.741	0.531 غير دال
	داخل المجموعات	10.996	80	0.137		
	المجموع	11.302	83			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.358	3	0.119	0.585	0.627 غير دال
	داخل المجموعات	16.320	80	0.204		

			83	16.678	المجموع	
0.760 غير دال	0.391	0.048	3	0.145	بين المجموعات	الأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري
		0.123	80	9.879	داخل المجموعات	
			83	10.024	المجموع	
0.733 غير دال	0.429	0.114	3	0.343	بين المجموعات	أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي
		0.266	80	21.312	داخل المجموعات	
			83	21.655	المجموع	

الجدول رقم 25: اختبار تحليل التباين الأحادي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.760	4	0.190	1.423	0.234 غير دال
	داخل المجموعات	10.542	79	0.133		
	المجموع	11.302	83			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.836	4	0.209	1.042	0.391 غير دال
	داخل المجموعات	15.842	79	0.201		
	المجموع	16.678	83			
الأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.525	4	0.131	1.091	0.376 غير دال
	داخل المجموعات	9.50	79	0.120		
	المجموع	10.024	83			
أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.670	4	0.167	0.630	0.642 غير دال
	داخل المجموعات	20.985	79	0.266		
	المجموع	21.655	83			

الجدول رقم 26: اختبار تحليل التباين الأحادي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.639	2	0.319	2.427	0.095 غير دال
	داخل المجموعات	10.663	81	0.132		
	المجموع	11.302	83			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.623	2	0.812	4.366	0.016 دال
	داخل المجموعات	15.055	81	0.186		
	المجموع	16.678	83			
الأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.165	2	0.082	0.676	0.511 غير دال
	داخل المجموعات	9.860	81	0.122		
	المجموع	10.024	83			
أثر الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.624	2	0.312	1.202	0.306 غير دال



		0.260	81	21.031	داخل المجموعات	على الأداء الوظيفي
			83	21.655	المجموع	

الجدول رقم 27: نتائج اختبار شيفيه (LSD) لتحديد اتجاه صالح الفروق

عدد الدورات التدريبية	لا توجد أي دورة	دورة واحدة	أكثر من دورة تدريبية
لا توجد أي دورة			
دورة واحدة			*
أكثر من دورة			

\* دال إحصائيا عند 0.05 فأقل.

#### - الإحالات والمراجع:

- 1- نيل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، (الرياض: دار المريخ، دون د.س.ن.)، ص.43.
- 2- سليم الحسنية، الإدارة بالإبداع، (الرياض: شركة الاتصالات السعودية، الإدارة العامة للتدريب، 2002)، ص.77.
- 3- عبد الرحمن بن صالح المشيقح، الطريق إلى الإبداع، (دمشق: دار البشائر، 2000)، ص.20.
- 4- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، (القاهرة: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص.15.
- 5- Lamia Berrah, L'indicateur De Performance, Concepts Et Application, (Paris: Lepadué Editions, 2002), p.21.
- 6- عبد الباري إبراهيم درة، المرجع السابق، ص.26.
- 7- اتساق عبارات الاستمارة وصدقها يقصد به مدى انسجام عبارات الاستمارة وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.
- 8- يعد احد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها.ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة على اثر أجوبة المبحوثين على الأسئلة، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ ألفا هي 0.6 وأفضل قيمة عندما تكون بين 0.7 و 0.8 وكلما تزيد تكون أفضل. راجع: محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ( عمان: دار الحامد للنشر، 2005).49.
- 9- يستعمل للمقارنة بين التكرار المشاهد للفئات والتكرار المتوقع لها، المحتسب على أساس فرضية العدم.