

**الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان في ضوء بعض المتغيرات**

محمد بن سالم الهديفي\* و عمر العميلي

جامعة ابن زهر، المغرب

قُبِل بتاريخ: 2022/6/10

اُسْتُلم بتاريخ: 2022/2/7

**ملخص:** هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري، وأثر المتغيرات الديمغرافية على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واختيرت الاستبانة لتكون وسيلة أساسية في جمع البيانات، ووزعت (337) استبانة بالطريقة العشوائية على عينة الدراسة من مختلف التقسيمات الإدارية بالوزارة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان جاء مرتفعًا. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الآتية: (العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس لصالح عينة الذكور، والمركز الوظيفي لصالح الإدارة العليا.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع الإداري، المتغيرات الديمغرافية، وزارة العمل

**Administrative Creativity among Employees of the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman in Light of some Variables**

Mohammed S. Al Hudaifi\* &amp; Omar El Amili

Ibn Zohr University, Morocco

Received: 7/2/2022

Accepted: 10/6/2022

**Abstract:** The current study aimed to identify the level of administrative creativity, and the impact of demographic variable on the level of administrative creativity among employees of the ministry of labor in the sultanate of Oman. The study has followed the descriptive survey method, and the questionnaire was selected as an essential mean of data collection. The (337) questionnaires were randomly distributed to the sample of the study from various administrative divisions of the ministry and data was analyzed by the statistical package of social sciences program (SPSS). The results of the study found that the level of administrative creativity of employees of the ministry of labor in the Sultanate of Oman is high. The results also showed that there are no statistically significant differences in the level of administrative creativity attributable to the following variables: (age, scientific qualification, and number of years of service). While there are statistically significant differences in the level of administrative creativity attributable to the gender variable in favor of the male sample, and career position in favor of senior management.

**Keywords:** administrative creativity, demographic variables, ministry of labor**Email:** \*mohammed0311@yahoo.com

## مقدمة

ويظهر الإبداع في العديد من المستويات، ويمكن التمييز عموماً بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات، وهي:

-الإبداع على مستوى الفرد: "هو الإبداع يتوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات، وسمات إبداعية" (جلدة وعبوي، 2006، ص. 45-46).

-الإبداع على مستوى الجماعة: "هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو الوصول إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها" (ساعد، 2016، ص. 32).

-الإبداع على مستوى المنظمة: "وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة" (الفاضل، 2010، ص. 165-166).

ويتضمن الإبداع الإداري مجموعة من العناصر أهمها:

-الأصالة: ويقصد بها "القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والمفيدة غير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي غير المؤلف وبعيد المدى"، أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها (الشيخ وأبو نصيب، 2017، ص. 191).

-الطلاقة: وتعني "المقدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والمقترحات حول موضوع معين، وهي تشير إلى الجانب الكمي للإبداع، وهي المهارة التي تجعل الأفكار تنساب بحرية من أجل الحصول على أفكار كثيرة بأسرع وقت ممكن" (المصاروة والمصاروة، 2017، ص. 1547).

-المرونة: ويقصد بها "القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الموظف التحرر من القصور العقلي ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار دون الاقتصار على فئة واحدة منها، وبعد دليلاً على المرونة وسهولة تغيير الموقف العقلي" (مرعي، 2014، ص. 398-399).

-المخاطرة: ويقصد بها "أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك" (الزامل، 2017، ص. 404).

-القدرة على التحليل: ويقصد بها "قدرة على تفكيك أي مشكلة وتقسيمها إلى عدة أجزاء صغيرة وإعادة تنظيمها بهدف الوصول إلى أفضل الحلول" (العلوية، 2019، ص. 47).

-الحساسية للمشكلات: ويقصد بها "قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة،

في ظل التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي والانفتاح الثقافي، تواجه العديد من المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مجموعة من التحديات التي تعرقل المنظمات في تحقيق أهدافها وعملياتها وأداء موظفيها، ومن أجل تحقيق الازدهار في البيئات التنافسية والمضطربة؛ فقد اتجهت العديد من المنظمات إلى الاعتماد والتركيز على مواردها المادية والبشرية، وتطوير قدرات الموظفين، وتأهيلهم، وتزويدهم بالمهارات والسلوكيات التي تدعم الإبداع والابتكار، وذلك للوصول إلى أفضل الممارسات في تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال.

أما في الوطن العربي، فهناك حاجة ماسة للإبداع، في شتى المجالات والقطاعات من أجل تحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها والصمود في مواجهة التحديات على المستوى المحلي، والإقليمي، والدولي، لتتمكن من صنع حضارة جديدة تعيد له مكانة الصدارة بين حضارات الأمم.

ولقد أصبح الإبداع الإداري أحد المتطلبات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات، والتي على أساسها يمكن الحكم على تلك المنظمات بالبقاء والثبات، وهو شرط أساسي للسعي إلى التميز، تناغماً مع المستجدات المحلية والدولية من الأهداف والسياسات الجديدة.

ويعرف الإبداع لغةً بأنه: ابتداء الشيء أو صنعه على غير مثال سابق، أما الإبداع اصطلاحاً: فلا يوجد تعريف جامع لمفهوم الإبداع، وقد يرجع السبب في ذلك اختلاف وجهات نظر الباحثين للإبداع باختلاف مدارسهم الفكرية ومنهجيتهم النظرية، إلا أنها اتفقت في معناها، وأهميتها، وأساليب ممارستها داخل المنظمة. ومن بين تلك التعريفات تعريف (Galton) الذي عرف الإبداع على أنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد" (السكرانه، 2011، ص. 17)، وعُرف الإبداع بأنه: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد، أو الشركة، أو المجتمع، أو العامل " (خير الله، 2015، ص. 6). كما عُرف أيضاً بأنه: "التفكير المتطور الذي يسعى إلى إجراء تغييرات جوهرية في الطرق والوسائل من العمل الإداري لجعلها أكثر كفاءة وفعالية" (Saadi, 2018, p. 20). وجاء الإبداع في تعريف آخر على أنه: عملية إدارية تهدف إلى زيادة، وتقييم، وإعداد أفكار جديدة للتنفيذ اللاحق في المنظمات (Berman, 2010, p. 621).

عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ونوع الوظيفة)، ووجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة.

كما هدفت دراسة الجعبري (2009) التعرف على واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، ودور الإبداع الإداري في تحسين أداء موظفي شركة كهرباء الخليل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن موظفو شركة كهرباء الخليل يتمتعون بمستوى عالٍ جداً من الإبداع الإداري، بينما درجة مساهمة الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت ضعيفة. ولا توجد فروق دالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية الآتية: (العمر، وعدد سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والجنس، والمسعى الوظيفي) ومحور الإبداع الإداري في شركة كهرباء الخليل، ما عدا متغير نوع الوظيفة ولصالح الوظيفة الإدارية.

وهدف دراسة جبر (2010) للتعرف على مستوى الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي، وأثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديرو المدارس يتمتعون بمستوى عالٍ من الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وهناك علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وكشفت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء مديرو مدارس في مجال الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الآتية: (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية، والتخصص العلمي، والجنس، والحالة الاجتماعية)، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (أقل من 40 سنة).

وسعت دراسة التويجري (2016) التعرف على درجة ممارسة الإداريين العاملين بكلية التربية ببريدة للإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج أن الإداريين في كلية التربية ببريدة يمارسون الإبداع الإداري بدرجة عالية، ولا توجد فروق دالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى للمتغيرين (الجنس، والخبرة)، بينما توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدورات التدريبية لصالح من حصل على أكثر من 3 دورات تدريبية.

أما علي (2017) فقد قام بدراسة مقارنة بين ثلاث مؤسسات، المركب المنجعي للفوسفات، والشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي، والمكتب الوطني للفوسفات، بهدف التعرف على مستوى الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، ودور الإبداع في تحسين مستوى أداء الموظفين في تلك المؤسسات.

فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، ويعي بالأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً دقيقاً" (عوض، 2013، ص. 209).

-الخروج عن المألوف: ويقصد بها "التحرر من النزعة التقليدية والتعامل مع القوانين الجامدة وتطويعها لصالح العمل" (العلوان، 2018، ص. 81).

وللعملية الإبداعية ست مراحل كما أشار إليها الشايح وآخرون (2011) وهي:

- مرحلة الإعداد والتحضير: وفي هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة وفحص جميع جوانبها، وجمع المعلومات ومختلف الآراء التي تتمثل محور اهتمام المبدع.

- مرحلة الاندماج من المشكلة: مرحلة الاندماج تعني الانغماس تماماً في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والآراء والحقائق التي جمعها.

- مرحلة احتضان المشكلة: وهي مرحلة تحويل العملية الإبداعية بكاملها إلى العقل الباطن وهناك من يطلق عليها مرحلة (التبصر والتفريخ) وتستغرق هذه المرحلة مدة طويلة أو قصيرة إما شهور أو سنوات.

- مرحلة الوصول إلى الحل: تسمى أحياناً مرحلة البروغ والإشراق، ذلك لأن خصائص الإبداع تتجسد فيها والتي تمثل فاصلاً عقلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي فرد عادي وما يقوم به المبدع، وتعد هذه المرحلة هي مرحلة الاستمتاع بتدفق الأفكار والوصول إلى الأفكار العظيمة.

- مرحلة التقييم: وهي مرحلة اختيار وتجريب الأفكار باستخدام قوائم مراجعة مكونة من معايير تطبيق عملية، ثم الحكم عليها بالصلاحيية من عدمها.

- مرحلة التطبيق: وهي مرحلة وضع الأفكار موضع التنفيذ ومواجهة حل المشكلات باستخدام طاقة إبداعية كما أنها مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن تكون الأفكار الإبداعية أصبحت ملموسة، ومفيدة، وقيمة، وعملية (ص. 72-73).

ونظراً إلى أهمية موضوع الإبداع الإداري في علم الإدارة، فقد بدأ الاهتمام العلمي المنظم للإبداع الإداري على نحو واضح من خلال إجراء مجموعة من البحوث والدراسات، فقد اهتمت دراسة العجلة (2009) التعرف على واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، وبيان العلاقة بينهما. وقد أظهرت النتائج أن واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى مديرو وزارات قطاع غزة مرتفع بشكل عام، ويتمتعون بدرجة عالية من القدرات المميزة للشخصية الإبداعية، وكشفت الدراسة

بالمعرفة ومن بين تلك الدراسات دراسة (إدريس، 2018) و(جبر، 2010)، و(عبد المطلب وآخرون، 2020)، و(واعر، 2015)، و (Saadi, 2018).

#### أسئلة الدراسة

وبناءً على ما تقدم فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس الآتي: ما مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان في ضوء بعض المتغيرات؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين أنفسهم؟  
السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان تعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)؟

#### أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان.  
2. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

#### أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتناوله، فهي أحد أهم المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وهو مطلب أساسي لبقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها ونموها. كما تنبع أهمية هذه الدراسة بأهمية الوحدة المعنية بالدراسة المسؤولة عن التطوير الإداري وتنمية الموارد البشرية، ويمكن إيضاح أهمية الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

#### الأهمية النظرية

قد تساهم هذه الدراسة في إغناء المحتوى العلمي المتعلق بالإبداع الإداري والعوامل المرتبطة بها، وإبراز التجارب الرائدة في هذا المجال، ويمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في فتح مجالات للبحوث المستقبلية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعاً في المكتب الوطني الشريف للفوسفات، أما في المركب المنجمي للفوسفات والشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي كان متوسط المستوى. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في المؤسسات الثلاث محل المقارنة نحو الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية). وعدم وجود فروق دالة إحصائية في المركب المنجمي للفوسفات، والشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي نحو الإبداع الإداري تعزى للجنس، بينما توجد فروق دالة إحصائية في المكتب الوطني الشريف للفوسفات تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وكذلك توجد فروق دالة إحصائية في المؤسسات الثلاث محل المقارنة نحو الإبداع الإداري تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية لصالح من تلقوا أكثر من دورة تدريبية.

#### مشكلة الدراسة

واجه المنظمات العديد من المعوقات التي تعرقل العملية الإبداعية وتحد من استثمار الموارد البشرية أصحاب المواهب والأفكار الإبداعية، ومن أبرز تلك المعوقات افتقار المنظمات لمقياس يحدد طبيعة الشخصية الإبداعية، ولعل آلية التعرف على الشخصية الإبداعية ليست بالمهمة السهلة، كما أن نقص الفكر الإبداعي أو عدم توفر فرص لظهور القدرات الإبداعية لممارسة دورها في التغيير والتطوير سيؤدي حتماً إلى العديد من المشكلات وينعكس ذلك سلباً على فاعلية المنظمات وأهدافها وعملياتها وأداء موظفيها.

وقد لاحظ الباحث من خلال خبرته العملية بوزارة العمل، وجود حالة من القصور بالجانب الإبداعي لدى بعض الموظفين، وتدني روح العمل الإبداعي لديهم، وغياب الحوافز المادية لأصحاب الأفكار الإبداعية، والتقييد بالطرق الروتينية التقليدية في إنجاز الأعمال لبعض الموظفين ومقاومتهم للتغيير، ووجود حالة من الإحباط لدى بعض الموظفين بسبب توقف الترققيات في الفترة الراهنة، إضافةً على ذلك عدم توفر نماذج ومقاييس دقيقة للكشف والتعرف على أصحاب المواهب والقدرات الإبداعية في وزارة العمل.

وتأتي أهمية هذه الدراسة لتسلط الضوء في الكشف عن مستوى الإبداع الإداري، وأثر المتغيرات الديمغرافية على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان، استجابةً للعديد من التوصيات للدراسات والمؤتمرات التي تدعو إلى المزيد من البحث لثراء هذا الجانب

## الأهمية التطبيقية

توفر هذه الدراسة مقياسًا للإبداع الإداري يمكن لوزارة العمل وجميع الوحدات الحكومية في سلطنة عُمان الاعتماد عليه في قياس مستوى الإبداع الإداري، وتحليل عناصر الإبداع الإداري ودرجة توفرها لدى الموظفين.

## محددات الدراسة

المحددات البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على جميع الموظفين العاملين بوزارة العمل.

المحددات الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021/2020م

المحددات المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة العمل في سلطنة عمان.

## مصطلحات الدراسة

الإبداع: قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلة العمل والتركيز لفترات طويلة (عباس وآخرون، 2014، ص. 602). ويعرف الباحثان الإبداع إجرائيًا بأنه: استحداث شيء جديد يعمل على تحسين وتطوير العمليات الإدارية.

الإبداع الإداري: مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة، بشكل يكفل في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (العجلة، 2009، ص. 14). ويعرف الباحثان الإبداع الإداري إجرائيًا بأنه: مجموعة من القدرات الإبداعية التي قد تتوافر لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان، وتمكنهم من إنتاج أفكار وأساليب إدارية جديدة قابلة للتطبيق تتلاءم مع رؤية الوزارة وأهدافها.

مستوى الإبداع الإداري: ويعرفه الباحثان إجرائيًا بأنه: درجة امتلاك موظفي وزارة العمل عناصر الإبداع الإداري (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف)، والتي يتم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

المتغيرات الديمغرافية: ويعرف الباحثان بأنها مجموعة من العوامل أو الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة التي ضمها الباحثان في هذه الدراسة وهي: (الجنس،

والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

## الطريقة والإجراءات

## منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي المسحي، باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة موضوع الدراسة.

## مجتمع الدراسة وعينتها

شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي وزارة العمل، والبالغ عددهم (2716) موظفًا، منهم (1873) من فئة الذكور، و(843) من فئة الإناث حسب التقرير السنوي لقطاع الخدمة المدنية الصادر من وزارة العمل في سبتمبر 2021م (وزارة العمل، 2021، ص.28).

وتم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، وبذلك تم توزيع (337) استبانة بالطريقة العشوائية على عينة الدراسة من مختلف التقسيمات الإدارية بالوزارة بنسبة (12.4%) من مجتمع الدراسة، ويوضح جدول 1 توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية.

يتضح من خلال جدول 1 أن نسبة الذكور في العينة أكبر من نسبة الإناث، فقد بلغ عدد الذكور (216)، بنسبة (64.1%)، بينما بلغ عدد الإناث (121)، بنسبة (35.9%)، ويعزى ذلك إلى أن طبيعة أعمال الوزارة تتطلب وجود الذكور أكثر من الإناث.

أما من حيث العمر حصلت الفئة العمرية (39 سنة فأقل) على أعلى نسبة (60.5%)، تلتها الفئة العمرية (40 إلى 49 سنة) بنسبة (32.6%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (6.8%)، وتشير تلك الأرقام إلى أن أغلب موظفي وزارة العمل من فئة الشباب، وهي مؤشرات إيجابية تدل على تجديد الدماء بالوزارة قادرة على العمل وبذل العطاء.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد أشارت النتائج إلى أن نسبة العاملين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس (42.7%) وهي أعلى نسبة، تلتها حملة الدراسات العليا بنسبة (24.3%)، تلتها حملة دبلوم التعليم العالي بنسبة (16.9%)، أما حملة دبلوم التعليم العام فأقل بلغ نسبتهم (16%) وهي أقل نسبة، وتشير تلك النسب إلى ارتفاع المستوى التعليمي لدى أفراد العينة، وحرص الوزارة على تأهيل موظفيها وتطويرهم.

## أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وتم تصميم أداة الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وإعادة صياغتها لتتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، ومن بين تلك الدراسات (التويجري، 2016؛ جبر، 2010؛ الجعبري، 2009؛ رضا، 2003؛ شعبان، 2019؛ العجلة، 2009؛ علي، 2017؛ واعر، 2015)، وتكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية على محورين:

**المحور الأول:** تتعلق بالبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

**المحور الثاني:** تتعلق بالعبارات الخاصة لقياس مستوى الإبداع الإداري وبلغ مجموعها الكلي (35) فقرة موزعة على (سبعة) محاور وهي: (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف) وكل بُعد تندرج تحته (خمس) فقرات، كما تمت الإجابة عن المحاور باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم استخدام معيار للحكم على مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان، كالآتي: (1 - 1.79) منخفض جداً، (1.80 - 2.59) منخفض، (2.60 - 3.39) متوسط، (3.40 - 4.19) مرتفع، (4.20 - 5) مرتفع جداً. ولتسهيل عملية توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، تم عمل استبيان إلكتروني باستخدام نماذج جوجل وتوزيعها عن طريق البريد الإلكتروني، والواتساب.

## صدق أداة الدراسة وثباتها

## أولاً: الصدق

**الصدق الظاهري للأداة:** تم عرض الاستبانة على (ستة) محكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه، والمجستير ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات الإدارة المدرسية، والإرشاد، ومناهج التدريس، لأبداء ملاحظاتهم حول أبعاد وفقرات الاستبانة، وقد أوصى المحكمون بتعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرة واحدة لتلافي التكرار، واشتمل الاستبيان في صورته النهائية على محورين، المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والمحور الثاني يتعلق بقياس محاور الإبداع الإداري، وبلغ مجموعها (35) فقرة، موزعة على سبعة محاور، وكل محور يندرج تحته (خمس) فقرات.

ومن حيث المركز الوظيفي فقد بلغ نسبة شاغلي الوظائف الإشرافية (47.8%) وهي أعلى نسبة، تلتها شاغلي الوظائف التنفيذية بنسبة (45.4%)، وجاء في المرتبة الأخيرة شاغلو وظائف الإدارة العليا بنسبة (6.8%)، وتشير تلك النتائج إلى أن الموظفين يتوزعون في مختلف الوظائف والمراكز الإدارية بالوزارة.

وأما من حيث سنوات الخدمة فقد أشارت البيانات إلى أن العاملين الذين قضوا سنوات خدمتهم بالوزارة (عشر سنوات إلى 19 سنة) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (48.1%) وهي تعكس مستوى عالٍ من الخبرة، ويعود ذلك إلى التعيينات التي حصلت في عام 2011 تنفيذًا للتوجهات السامية التي أصدرها السلطان الراحل قابوس بن سعيد المعظم - طيب الله ثراه -، ولقد حصلت الفئة التي تتراوح مدة خدمتهم (9 سنوات فأقل) على المرتبة الثانية بنسبة (29.1%)، في حين جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة الفئة التي تتراوح مدة خدمتهم (20 سنة فأكثر) بنسبة (22.8%)، ويعود السبب في ذلك إلى إحالة هذه الفئة إلى التقاعد لبلوغهم سن التقاعد.

جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية للدراسة

نوع المتغير	المستويات	التكرار	%
الجنس	ذكر	216	64
	أنثى	121	36
	المجموع	337	100.0
العمر	39 سنة فأقل	204	60.5
	40 إلى 49 سنة	110	32.6
	50 سنة فأكثر	23	6.8
	المجموع	337	100.0
المؤهل الدراسي	دبلوم التعليم العام وما يعادله فأقل	54	16
	دبلوم التعليم العالي وما يعادله	57	16.9
	البكالوريوس وما يعادله	144	42.7
المجموع	دراسات عليا	82	24.3
	المجموع	337	100.0
	المركز الوظيفي	الإدارة العليا	23
الإدارة الإشرافية		161	47.8
الإدارة التنفيذية		153	45.4
المجموع		337	100.0
سنوات الخدمة	9 سنوات فأقل	98	29.1
	10 سنوات إلى 19 سنة	162	48.1
	20 سنة فأكثر	77	22.8
المجموع	337	100.0	

## ثانياً: الثبات

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول 2: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

محاور الإبداع الإداري	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الأصالة	5	0.73
الطلاقة	5	0.82
المرونة	5	0.78
المخاطرة	5	0.83
القدرة على التحليل	5	0.88
الحساسية للمشكلات	5	0.84
الخروج عن المألوف	5	0.80
معامل الثبات الكلي	35	0.95

يتضح من خلال جدول 2 أن معامل الاتساق الداخلي للأداء ككل بلغ (0.95)، بينما بلغت معاملات الثبات لمحاور الإبداع الإداري السبعة (0.73، 0.82، 0.78، 0.83، 0.88، 0.80) على التوالي، وهي قيم عالية، وبذلك يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## إجراءات الدراسة

استناداً إلى أخلاقيات البحث العلمي، فقد قام الباحث بالتنسيق السابق مع الأستاذ المشرف ومركز الدكتوراه بجامعة ابن زهر من أجل الحصول على الموافقة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان في ضوء بعض المتغيرات"، كما تم التنسيق مع المختصين بوزارة العمل من أجل الحصول على

موافقة إجراء البحث وتعميم الاستبانة على المشاركين (عينة الدراسة).

## متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).  
المتغير التابع: الإبداع الإداري (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف).

## أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وللإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام اختبار "ت" لمتغير الجنس، واختبار كروسكال واليس لمتغير العمر والمركز الوظيفي، واختبار الانحدار الخطي لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين أنفسهم؟، للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور الإبداع الإداري وجاءت النتائج حسب الآتي:  
يتضح من خلال جدول 3 أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين جاء مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.17)، بانحراف معياري عام قدره (0.44).

جدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور الإبداع الإداري

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحددات	المحور	الرتبة
مرتفع جداً	0.52	4.34	المرونة	3	1
مرتفع جداً	0.52	4.22	الأصالة	1	2
مرتفع	0.64	4.18	المخاطرة	4	5
مرتفع	0.57	4.18	القدرة على التحليل	5	3
مرتفع	0.58	4.18	الخروج عن المألوف	7	4
مرتفع	0.55	4.12	الطلاقة	2	6
مرتفع	0.58	3.95	الحساسية للمشكلات	6	7
مرتفع	0.44	4.17	المتوسط الحسابي الإجمالي للإبداع الإداري		

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة لمحاور الإبداع الإداري

المحور	الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	م	ع	الدرجة
الأصالة	1	1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	4.34	0.74	مرتفع جدًا
	2	5	القدرة على تطوير الأفكار التقليدية واستخدامها بطريقة حديثة ومتطورة	4.30	0.71	مرتفع جدًا
	3	4	أبادر بطرح أفكار مستقلة بعيدة عن التبعية والتقليد	4.24	0.78	مرتفع جدًا
	4	2	لدي القدرة على إنشاء أفكار إبداعية لم يسبق إليها أحد	4.18	0.69	مرتفع
	5	3	أتجنب تكرار الآخرين في طرق حل المشكلات وتقليدهم	4.06	0.81	مرتفع
			المتوسط الحسابي العام	4.22	0.52	مرتفع جدًا
الطلاقة	1	1	القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل	4.27	0.67	مرتفع جدًا
	2	5	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف الطارئة	4.11	0.76	مرتفع
	3	3	القدرة على التعبير عن أفكار بصياغة واضحة وبعبارة سهلة ومفيدة	4.10	0.74	مرتفع
	4	2	القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار حول مشكلة معينة خلال مدة معقولة	4.08	0.72	مرتفع
	5	4	لدي الطلاقة الفكرية على إقناع الآخرين بما لدي من أفكار مبدعة	4.05	0.74	مرتفع
			المتوسط الحسابي العام	4.12	0.55	مرتفع
المرونة	1	5	لدي المرونة في تطبيق الأنظمة الجديدة وفقًا لمصلحة العمل	4.45	0.68	مرتفع جدًا
	2	3	أقوم بتغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	4.37	0.70	مرتفع جدًا
	3	1	أقبل الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	4.36	0.68	مرتفع جدًا
	4	4	القدرة على التكيف السريع مع مختلف الظروف والحالات أثناء أدائي للعمل	4.32	0.74	مرتفع جدًا
	5	2	أحرص على إحداث التغيير في أساليب العمل بين فترة وأخرى	4.19	0.75	مرتفع
			المتوسط الحسابي العام	4.34	0.52	مرتفع جدًا
المخاطرة	1	2	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة على ذلك	4.36	0.78	مرتفع جدًا
	2	4	القدرة على تحمل المسؤولية في حالة حدوث المخاطر	4.26	0.79	مرتفع جدًا
	3	3	أمتلك مهارة العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة وتحمل المخاطر	4.20	0.85	مرتفع جدًا
	4	5	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	4.19	0.77	مرتفع
	5	1	لدي الرغبة في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها	3.88	0.90	مرتفع
			المتوسط الحسابي العام	4.18	0.64	مرتفع
القدرة على التحليل	1	5	لدي القدرة على استنتاج البيانات وتحليلها في مهام العمل	4.22	0.67	مرتفع جدًا
	2	1	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	4.19	0.73	مرتفع
	3	3	أتمتع بقدرة تبسيط الأفكار وتنظيمها عند مواجهة أي مشكلة	4.18	0.69	مرتفع
	4	4	لدي القدرة على تحليل مهام العمل المختلفة	4.18	0.71	مرتفع
	5	2	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها	4.12	0.68	مرتفع
			المتوسط الحسابي العام	4.18	0.57	مرتفع
الحساسية للمشكلات	1	3	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	4.07	0.64	مرتفع
	2	2	يمكنني الربط بين المشكلات في العمل ومسبباتها	4.04	0.66	مرتفع
	3	5	أمتلك القدرة على اكتشاف الأخطاء ونواحي الضعف والقصور	4.01	0.74	مرتفع
	4	4	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	3.84	0.85	مرتفع
	5	1	التنبؤ بمشكلات العمل واستشعارها قبل حدوثها	3.82	0.79	مرتفع
			المتوسط الحسابي العام	3.95	0.58	مرتفع
الخروج عن المألوف	1	1	أفضل الأعمال الابتكارية أكثر من الأعمال الروتينية	4.31	0.71	مرتفع جدًا
	2	3	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات النمطية التقليدية في إنجاز العمل	4.28	0.87	مرتفع جدًا
	3	4	التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة في التفكير والتعبير	4.18	0.81	مرتفع
	4	5	القدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل	4.07	0.78	مرتفع
	5	2	أحرص على تقديم أفكار وحلول لم يسبق تقديمها عند مواجهة المشكلات	4.06	0.74	مرتفع
			المتوسط الحسابي العام	4.18	0.58	مرتفع

أعمال بأسلوب متجدد" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.34)، وانحراف معياري قدره (0.74) وبدرجة تقدير مرتفع جداً، بينما حصلت الفقرة الثالثة التي نصت على "أتجنب تكرار الآخرين في طرق حل المشكلات وتقليدهم" على أقل متوسط حسابي بلغ (4.06)، وانحراف معياري قدره (0.81) وبدرجة تقدير مرتفع، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (4.34 - 4.06). وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع جداً من عنصر الأصالة، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (التويجري، 2016)، و(جبر، 2010)، و(العجلة، 2009)، إذ أشارت جميع هذه الدراسات إلى أن متوسط درجة عنصر الأصالة كان مرتفع.

وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لعنصر المخاطرة مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.18)، بانحراف معياري عام قدره (0.64). وحصلت الفقرة الثانية التي نصت على "أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة على ذلك" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.36)، بانحراف معياري قدره (0.78) وبدرجة تقدير مرتفع جداً، بينما حصلت الفقرة الأولى التي نصت على "لدي الرغبة في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.88)، بانحراف معياري قدره (0.81) وبدرجة تقدير مرتفع، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (4.36 - 3.88). وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من عنصر المخاطرة، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (جبر، 2010)، و(العجلة، 2009)، فقد أشارت جميع هذه الدراسات إلى أن متوسط درجة عنصر المخاطرة كان مرتفع.

وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لعنصر القدرة على التحليل مرتفع، فقد بلغ المتوسط العام للمحور (4.18)، بانحراف معياري عام قدره (0.57)، وحصلت الفقرة الخامسة التي نصت على "لدي القدرة على استنتاج البيانات وتحليلها في مهام العمل" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.22)، بانحراف معياري قدره (0.67) وبدرجة تقدير مرتفع، بينما حصلت الفقرة الثانية التي نصت على "لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها" على أقل متوسط حسابي بلغ (4.12)، بانحراف معياري قدره (0.68) وبدرجة تقدير مرتفع، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (4.22 -

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الأنظمة، واللوائح، والإجراءات المعمول بها حالياً في وزارة العمل ساهمت في ظهور مستوى عالٍ من الإبداع الإداري، إضافة إلى ذلك دعم الأنظمة مثل نظام التوظيف المركزي الذي يعمل على توظيف الكفاءات الوطنية وفق أسس ومعايير محددة، ومنظومة قياس الأداء الفردي (إجادة)، التي يتم فيها قياس الأداء الفردي للموظف عن طريق مقارنة نتائج الأداء مع الأهداف والنتائج الرئيسية، كما أن البرامج والدورات التدريبية التي حصل عليها الموظفون قد ساهمت في تنمية القدرات والمهارات الإبداعية والوصول إلى هذه النتيجة. وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (التويجري، 2016)، و(جبر، 2010)، و(الجعبري، 2009)، و(العجلة، 2009)، فقد أشارت جميع هذه الدراسات إلى أن مستوى الإبداع الإداري كان مرتفع، كما اتفقت نتائج الدراسة على نحو جزئي مع دراسة (علي، 2017)، إذ أشارت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري كان مرتفع في المكتب الوطني الشريف للفوسفات، أما في المركب المنجمي للفوسفات والشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي كان متوسط المستوى.

ويتضح من خلال جدول 4 أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لعنصر المرونة مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.34)، بانحراف معياري عام قدره (0.52)، وحصلت الفقرة الخامسة التي نصت على "لدي المرونة في تطبيق الأنظمة الجديدة وفقاً لمصلحة العمل" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.45)، بانحراف معياري قدره (0.68) وبدرجة تقدير مرتفع جداً، بينما حصلت الفقرة الثانية التي نصت على "أحرص على إحداث التغيير في أساليب العمل بين فترة وأخرى" على أقل متوسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري قدره (0.75) وبدرجة تقدير مرتفع، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (4.45 - 4.19). وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع جداً من عنصر المرونة، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (التويجري، 2016)، و(جبر، 2010)، و(العجلة، 2009)، فقد أشارت جميع هذه الدراسات إلى أن متوسط درجة عنصر المرونة كان مرتفع.

وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لعنصر الأصالة مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.22)، وانحراف معياري عام قدره (0.52)، وحصلت الفقرة الأولى التي نصت على "أنجز ما يسند إلى من

وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لعنصر الحساسية للمشكلات مرتفع، إذ بلغ المتوسط العام للمحور (3.95)، بانحراف معياري عام قدره (0.58)، وحصلت الفقرة الثالثة التي نصت على "أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.07)، بانحراف معياري قدره (0.64) وبدرجة تقدير مرتفع، بينما حصلت الفقرة الأولى التي نصت على "التنبؤ بمشكلات العمل واستشعارها قبل حدوثها" على أقل متوسط حسابي بلغ (3.82)، بانحراف معياري قدره (0.79) وبدرجة تقدير مرتفع، وتتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (4.07 - 3.82). وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من عنصر الحساسية للمشكلات، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (جبر، 2010)، و(العجلة، 2009)، فقد أشارت هذه الدراسات إلى أن متوسط درجة عنصر الحساسية للمشكلات كان مرتفع.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان تعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)؟، وللإجابة عن السؤال الثاني تم اختبار دلالة الفروق بالأساليب الإحصائية المناسبة لكل متغير، وذلك كالآتي:

#### متغير الجنس

تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، بهدف فحص دلالة الفروق في الإبداع الإداري وفق متغير الجنس.

يتضح من خلال جدول 5 وجدول 6 أن قيمة اختبار "ت" لعينتين مستقلتين بلغت (3.51)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس (0.00)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\leq 0.05$ )، مما يعني وجود فروق دالة إحصائياً في الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور إذ إن المتوسط الحسابي للذكور أعلى من الإناث. قد يكون هذا التفاوت مرجعه إلى أن الذكور تعاملوا مع جوانب معينة من الاستبانة بجدية أكثر من الإناث، أو ربما مرجعه إلى أن شخصيات الذكور في مجتمعنا قد تكون أقوى وأكثر حزمًا من الإناث، إذ إن الإبداع مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالشخصية. ويمكن للعادات والتقاليد أن تحدد دورها كأفراد في المجتمع. بالإضافة إلى ذلك، يتمتع الذكور بقدر أكبر من الحرية الاجتماعية وهذا له تأثير إيجابي في ظهور

4.12). وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من عنصر القدرة على التحليل، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (التويجري، 2016)، و(جبر، 2010)، و(العجلة، 2009)، إذ أشارت جميع هذه الدراسات إلى أن متوسط درجة عنصر القدرة على التحليل كان مرتفع.

وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لعنصر الخروج عن المألوف مرتفع، فقد بلغ المتوسط العام للمحور (4.18)، بانحراف معياري عام قدره (0.58)، وحصلت الفقرة التي نصت على "أفضل الأعمال الابتكارية أكثر من الأعمال الروتينية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.31)، بانحراف معياري قدره (0.71) وبدرجة تقدير مرتفع جداً، بينما حصلت الفقرة الثانية التي نصت على "أحرص على تقديم أفكار وحلول لم يسبق تقديمها عند مواجهة المشكلات" على أقل متوسط حسابي بلغ (4.06)، بانحراف معياري قدره (0.74) وبدرجة تقدير مرتفع، وتتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (4.31 - 4.06). وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من عنصر الخروج عن المألوف، ولم تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (التويجري، 2016)، فقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الإداريين بكلية التربية ببريدة يمارسون عنصر الخروج عن المألوف بدرجة متوسطة.

وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لعنصر الطلاقة مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.12)، بانحراف معياري عام قدره (0.55)، وحصلت الفقرة الأولى التي نصت على "القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.27)، بانحراف معياري قدره (0.67) وبدرجة تقدير مرتفع جداً، بينما حصلت الفقرة الرابعة التي نصت على "لدي الطلاقة الفكرية على إقناع الآخرين بما لدي من أفكار مبدعة" على أقل متوسط حسابي بلغ (4.05)، وبانحراف معياري قدره (0.74) وبدرجة تقدير مرتفع، وتتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (4.27 - 4.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من عنصر الطلاقة، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (جبر، 2010)، و(العجلة، 2009)، إذ أشارت هذه الدراسات إلى أن متوسط درجة عنصر الطلاقة مرتفع.

الإبداع من الدوافع الفطرية التي تنمو بتأثير البيئة، والوسط المحيط فإن ذلك قد يكون السبب بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري والمؤهلات العلمية. وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (جبر، 2010)، و(الجعبري، 2009)، و(العجلة، 2009)، و(علي، 2017)، فقد أشارت نتائج كل الدراسات بأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### متغير المركز الوظيفي

تم استخدام اختبار كروكسال واليس، بهدف فحص دلالة الفروق في الإبداع الإداري وفق متغير المركز الوظيفي.

يتضح من خلال جدول 9 أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير المركز الوظيفي بلغت (0.03)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq 0.05$ )، مما يعني وجود فروق دالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ومن أجل معرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وكانت الفروق الإحصائية بالنسبة للإبداع الإداري بين الإدارة العليا من جهة والإدارة التنفيذية من جهة أخرى لصالح الإدارة العليا، وهذا يعني أن درجة توافر الإبداع الإداري في الإدارة العليا أكثر من الإدارة التنفيذية، ولم تكن هناك فروق بالنسبة للمراكز الوظيفية الأخرى. ويعزى ذلك إلى أن صناع القرار في الإدارة العليا الأكثر تعاملًا وتفاعلاً مع الإدارة، وتتوفر لديهم المعلومات الدقيقة والصلاحيات، وعليه تزداد لديهم الاتجاهات الإيجابية نحو توفير البيئة الإبداعية، والممارسات الإبداعية الداعمة في اتخاذ القرار وحل المشكلات. ولم تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (الجعبري، 2009)، و(العجلة، 2009)، فقد أشارت نتائج الدراساتين إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

#### متغير سنوات الخدمة

تم استخدام اختبار (One Way Anova)، بهدف فحص دلالة الفروق في الإبداع الإداري وفق متغير سنوات الخدمة. يتضح من خلال جدول 10 أن قيمة "ف" بلغت للمحور (2.36)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير سنوات الخدمة (0.10)، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq 0.05$ )، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وبدل ذلك على اتفاق آراء عينة الدراسة على أنه لا تأثير لسنوات الخدمة على مستوى الإبداع الإداري. وقد يعزى السبب في

الإبداع والأفكار الأصيلة لديهم. وهذه النتائج تتوافق على نحو جزئي مع دراسة (علي، 2017)، إذ توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة في المكتب الوطني الشريف للفوسفات نحو محور الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة في المركب المنجمي للفوسفات والشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي نحو محور الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

كما لم تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (التويجري، 2016)، و(جبر، 2010)، و(الجعبري، 2009)، و(العجلة، 2009)، إذ أشارت نتائج هذه الدراسات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس.

#### متغير العمر

تم استخدام اختبار كروكسال واليس، بهدف فحص دلالة الفروق في الإبداع الإداري وفق متغير العمر.

يتضح من خلال جدول 7 أن الدلالة الإحصائية لمتغير العمر بلغت قيمتها (0.06)، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\leq 0.05$ )، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الإبداع الإداري لا علاقة له بعمر معين، وإنما هي سمة شخصية تختلف من شخص إلى آخر. وهذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسة (الجعبري، 2009)، و(العجلة، 2009)، و(علي، 2017)، التي توصلت نتائج دراستها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر.

ولم تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (جبر، 2010)، فقد توصلت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق دالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر، ولصالح الفئة العمرية (أقل من 40 سنة).

#### متغير المؤهل العلمي

تم استخدام اختبار (One Way Anova)، بهدف فحص دلالة الفروق في الإبداع الإداري وفق متغير المؤهل العلمي.

يتضح من خلال جدول 8 أن قيمة "ف" بلغت للمحور (0.57)، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير المؤهل العلمي بلغت (0.64)، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq 0.05$ )، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبدل ذلك على اتفاق آراء عينة الدراسة على أنه لا تأثير للمؤهل العلمي على مستوى الإبداع الإداري. ونظرًا إلى أن

ذلك إلى أن الإبداع قد يتأتى من خلال الخبرات النوعية الحديثة الناتجة عن تأهيل الموظفين الجدد، والخبرات الطويلة المتأتية من الدوران الوظيفي، وممارسة الأعمال الروتينية. وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (التويجري، 2016)، و(جبر، 2010)، و(الجعبري، 2009)، و(العجلة، 2009)، و(علي، 2017)، إذ أشارت جميع نتائج تلك الدراسات على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول 5: نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس

المحاور	مصدر التباين	اختبار Leven's		اختبار "ت"	
		الدلالة الإحصائية	ف	ت	درجات الحرية
الأول	افتراض الفروق	0.23	1.46	3.51	335.0
					الدلالة الإحصائية
					0.00

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإبداع الإداري	ذكر	216	4.23	0.39
	أنثى	121	4.05	0.50

جدول 7: نتائج اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروق تبعاً لمتغير العمر

المتغير التابع	العمر	العدد (ن=337)	متوسط الرتب	مربع كاي 2	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	39 سنة فأقل	204	159.73	5.680	2	0.06
	40 إلى 49 سنة	110	179.38			
	50 سنة فأكثر	23	201.63			

جدول 8: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.34	3	0.11	0.57	0.64
	داخل المجموعات	65.64	333	0.20		
	الجملة	65.97	336			

جدول 9: نتائج اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروق تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المتغير التابع	المركز الوظيفي	العدد ن=337	متوسط الرتب	مربع كاي 2	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	الإدارة العليا	23	221.11	7.105	2	0.03
	الإدارة الإشرافية	161	164.12			
	الإدارة التنفيذية	153	166.30			

جدول 10: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	بين المجموعات	0.92	2	0.46	2.36	0.10
	داخل المجموعات	65.03	334	0.20		غير دالة
	الجملة	65.97	336			

## جوانب القصور

6. ونظراً إلى أن الدراسة الراهنة اقتصر على موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان، فمن الأرجح إجراء دراسات مماثلة على باقي الوحدات الحكومية في سلطنة عُمان، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية، بهدف الخروج باستنتاجات يمكن أن تستفيد تلك الجهات في تطوير أساليبها الإدارية وتحقيق مستوى عالٍ من الإبداع لدى موظفيها.

بما أن الدراسة هدفت إلى التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع تعزى لبعض المتغيرات الديمغرافية، فقد كان من الأنسب توزيع الاستبانة بالطريقة الطبقيّة العشوائية عوضاً عن الطريقة العشوائية، نظراً لأن التوزيع العشوائي الطبقي يعد مفيداً في الحالات التي لا تكون فيها عينة الدراسة متجانسة، بالإضافة إلى أنها تظهر وبشكل فعال كيف تختلف الاتجاهات أو الخصائص قيد الدراسة بين الطبقات.

## توصيات الدراسة ومقترحاتها

وفي ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بالآتي:

1. على المعنيين بدائرة التأهل والتدريب بوزارة العمل الاستعانة بما توصلت إليه الدراسة الحالية من النتائج في تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين في مجال الإبداع والابتكار، وتنمية القدرات الإبداعية.
2. استقطاب الكوادر الوطنية وتوظيفهم في الوحدات الحكومية بمعايير جديدة تعتمد على معايير وأطر محكمة ومدروسة لتوظيف تلك العقول والمواهب الإبداعية المثالية.
3. إنشاء مركز للإبداع والابتكار على مستوى الدولة واستحداث دوائر الإبداع والابتكار وإدارة التغيير بجمع الوحدات الحكومية بسلطنة عُمان تتبع المركز المذكور أعلاه.
4. استحداث مواد تعليمية في مجال الإبداع والابتكار في الجامعات والكليات والمعاهد التدريبية تساهم في بناء قاعدة من الكوادر الوطنية تمتلك القدرات الإبداعية والابتكارية اللازمة تتلاءم مع احتياجات سوق العمل المستقبلية.
5. على المختصين بوزارة العمل السعي نحو بناء نماذج ومقاييس دقيقة للكشف والتعرف على أصحاب المواهب والقدرات الإبداعية، وربطها بنظام تقييم الأداء الوظيفي وكذلك بالحوافز والمكافآت والترقيات.

## المراجع References

- إدريس، بن رجم (2018). *بنية العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة* (أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد بوضيف). قاعدة دي سبيس- <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/4323>
- التوجيهي، هيله (2016). *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم*. مجلة رسالة الخليج العربي، 37(140)، 79-101.
- جبر، عبد الرحمن (2010). *الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة* [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة]. قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية.
- الجعبري، عنان (2009). *دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية* [رسالة ماجستير، جامعة الخليل]. المنارة للاستشارات.
- جلدة، سليم؛ وعوي، زيد (2006). *إدارة الإبداع والابتكار*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- خير الله، جمال (2015). *الإبداع الإداري*. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- رضا، حاتم (2003). *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة* [رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية]. مكتبة البلدية الإلكترونية. قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية.
- الزامل، مها (2017). *واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملات فيها*. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، 48(48)، 393-445.
- ساعد، نبى (2016). *دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية* [رسالة الماجستير، جامعة الأقصى]. المنارة للاستشارات.
- السكرانه، بلال خلف (2011). *الإبداع الإداري*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشايح، علي صالح؛ وعامر، طارق عبد الرؤف؛ وعامر، ربيع عبد الرؤف (2011). *العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- شعبان، نرجس (2019). *أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية* [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة]. المستودع

- employees of Sultan Qaboos University* [unpublished master's thesis]. Modern College of Commerce and Science. (In Arabic)
- AlFadil, M. (2010). *Renovations in educational administration in the light of contemporary trends*. Al-Hamid Library for Publishing and Distribution. (In Arabic)
- Ali, K. (2017). *The impact of administrative creativity on the job performance of employees in business institutions* [PhD thesis, Hadj Lakhdar University Batna]. DSpace base. (In Arabic)
- Aljabari, A. (2009). *The Role of Administrative Creativity in Improving Job Performance in Palestinian Local Authorities* [Master's Thesis, Hebron University]. Al Manara Consultancy. (In Arabic)
- AlMasarwa, O., & Al Masarwa, O. (2017). The availability degree of administrative creativity among governmental principals in Bani Obeid's district from the perspectives of teachers. *An-Najah University Journal for Research*, 31(9), 1525-1556. (In Arabic)
- AlSakarneh, B. K. (2011). *Administrative Innovation*. Dar Al-Masira for Publishing. (In Arabic)
- Alshaya, A., Amer, T., & Amer, R. (2011). *Human relations and administrative creativity in educational institutions*. Tiba Establishment for Publishing. (In Arabic)
- AlSheikh, A., & Abu Nassib, A. (2017). The impact of job satisfaction on the creative behavior of employees applying to commercial banks in the state of Khartoum. *Red Sea University Journal of Human Sciences*, (4), 183-206. (In Arabic)
- Altwaijajery, H. (2016). Administrative creativity and its relationship with professional performance for the faculty of education Qasim University. *Arabian Gulf Message Journal*, 37(140), 79-101. (In Arabic)
- Alwan, J. (2018). Variables affecting administrative creativity: a review of the Arabic literature. *Majmaah University Journal of Humanities and Administrative Sciences*, (13), 77-111. (In Arabic)
- AlZamil, M. (2017). The reality of the application of the administrative elements of creativity and inhibitors of the departments Princess Noura Bint Abdul Rahman University from the viewpoint of Administrators employees. *The Educational Journal of the Faculty of Education Sohag University*, 48(48), 393-445. (In Arabic)
- Awad, A. (2013). The effect of applying the elements of managerial creativity in organizational development: a field study on workers in cellular communications institutions in Lebanon. *Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences*, 29(3), 197-244. (In Arabic)
- الرقيعي لجامعة بسكرة <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/12776>
- الشيخ، أماني؛ وأبو نصيب، عرفة (2017). أثر الرضا الوظيفي على السلوك الإبداعي للعاملين بالتطبيق على المصارف التجارية بولاية الخرطوم. *مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية*، (4)، 183-206.
- عباس، هناء؛ وإسماعيل، محي الدين؛ والدسوقي، أيمن؛ وإبراهيم، أسماء (2014). أثر استخدام برنامج إلكتروني ذكي في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب قسم التربية الفنية. *مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة*، (33)، 593-614.
- عبد المطلب، محمد؛ وسليمان، إبراهيم؛ والحراصي، مسلم (2020). أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(14)، 125-139.
- العجلة، توفيق (2009). *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة* [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة]. قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية.
- العنوان، جعفر (2018). *المتغيرات المؤثرة في الإبداع الإداري: مراجعة للأدبيات العربية*. *مجلة جامعة الجمعية للعلوم الإنسانية والإدارية*، (13)، 77-111.
- العلوية، يسرا (2019). *أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لموظفي جامعة السلطان قابوس* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الكلية الحديثة للتجارة والعلوم.
- علي، خالد (2017). *أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال* [أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة]. قاعدة دي <http://dspace.univ-batna.dz/xmlui/handle/123456789/506>
- عوض، عاطف (2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 29(3)، 197-244.
- الفاضل، محمد (2010). *تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- مرعي، علي (2014). *مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية*. *مجلة كلية التربية جامعة بوسعيد*، (15)، 390-434.
- المصاروة، أسامة؛ والمصاروة، عدي (2017). درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، 31(9)، 1525-1556.
- واعر، وسيلة (2015). *دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال* [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة]. الموقع الرسمي لجامعة محمد خيضر <http://thesis.univ-biskra.dz/1506/>
- وزارة العمل (2021). *التقرير السنوي لقطاع الخدمة المدنية*. دائرة الإحصاء.
- Abdul Muttalib, M., Sulaiman, I., & Al Harrasi, M. (2020). The impact of administrative creativity on raising the job performance of administrative leaders in government institutions in the Sultanate of Oman. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4(14), 125-139. (In Arabic)
- Alajla, T. (2009). *Administrative creativity and its relationship to job performance for public sector managers: An applied study on the ministries of the Gaza Strip* [Master's thesis, Islamic University of Gaza]. Al Mandumah. (In Arabic)
- AlAlawi, Y. (2019). *The impact of the internal work environment on the administrative creativity of the*

- Berman, E. M., & Kim, C. G. (2010). Creativity management in public organizations: Jump-starting innovation. *Public Performance & Management Review*, 33(4), 619-652.
- Gabr, A. (2010). *Administrative creativity and its impact on job performance: An applied study on the principals of UNRWA schools in the Gaza Strip* [Master's thesis, Islamic University of Gaza]. Al Mandumah. (In Arabic)
- Idriss, B. R. (2018). *The internal work environment and its relationship to administrative creativity among the employees of the Directorates of Youth and Sports* [PhD thesis, Mohamed Boudiaf University]. DSpace base. (In Arabic)
- Jilda, S., & Aboody, Z. (2006). *Managing Creativity and Innovation*. Dar kunouz Al Marefa publishers. (In Arabic).
- KhairAllah, J. (2015). *Administration creativity*. Dar Osama for Publishing & Distribution. (In Arabic)
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Marei, A. (2014). The level of administrative Innovation and leadership among primary school directors. *Journal of the College of Education, Port Said University*, (15), 390-434. (In Arabic)
- Ministry of Labor (2021). *Annual report of the civil service sector*. Statistics Department. (In Arabic)
- Ouaar, W. (2015). *The role of leadership styles in the development of administrative creativity a case study of the Soidal Group* [PhD thesis, University of Mohamed Khider Biskra]. The official website of Muhammad Kheidir University. (In Arabic)
- Reda, H. (2003). *Administrative creativity and its relationship to job performance: An applied study on the security services at King Abdulaziz International Airport in Jeddah* [Master's thesis, Naif Arab Academy for Security Sciences]. Municipal electronic library. Al Mandumah. (In Arabic)
- Saadi, S. (2018). *Leadership styles and their relation to administrative creativity of the Ministry of Planning in the Erbil city* [Master's thesis, Bingol University]. Council of higher education. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/70620>
- Saed, N. (2016). *The role of creative leadership in improving the level of organizational culture in the Palestinian Ministry of Health* [Master's thesis, Al-Aqsa University]. Al Manara Consultancy. (In Arabic).
- Shaaban, N. (2019). *The impact of administrative creativity on job performance in the economic institution* [Master's thesis, Mohamed Khider University of Biskra]. University of Biskra digital repository. (In Arabic)