

تحليل واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية

ببلدية مصراتة- ليبيا

“دراسة تطبيقية”

**Analysis of the Reality of the Organizational Climate and Its
Relationship with Managerial Creativity in Educational
Institutions of Secondary Schools in Misrata Municipality –
Libya**

“ An Applied Study”

الصادق عبد السلام بن مصطفى

Alsadek Abdulsalam Mustafa

أ. مشارك بقسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم

السياسية - جامعة مصراتة

alsadeg.m@eps.misuratau.edu.ly

<https://orcid.org/009-009-3350-0304>

عبد المنعم محمد أبو ليفة

Abdulmoneim Mohamed Abulifa

محاضر بقسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم

السياسية - جامعة مصراتة

a.abulifa@eps.misuratau.edu.ly

<https://orcid.org/009-0006-9439-7556>

خالد الصادق السريتي

Khalid Alsadeg Elsariti

محاضر بقسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم

السياسية - جامعة مصراتة

K.elsariti@eps.misuratau.edu.ly

<https://orcid.org/0009-0008-0103-7741>

ابوبكر سليمان الصالحي

Abubakr Suleiman Al Salhi

محاضر بقسم التسويق كلية الاقتصاد والعلوم السياسية -

جامعة مصراتة

a.assalhi@eps.misuratau.edu.ly

<https://orcid.org/0009-0008-4499-5325>



الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي بأبعاده المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نظام الحوافز، ونمط القيادة، وعلاقته بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة. كما سعت إلى قياس مستوى الإبداع الإداري وأبعاده في تلك المؤسسات. وقد أعتد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي المدارس الثانوية ببلدية مصراتة، حيث استخدم أسلوب المعاينة الاجتهادية لاختيار العينة. وجمع البيانات، تم تطوير استبيان وُزِع على عينة مكونة من (127) معلماً. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة، وكذلك ارتفاع مستوى ممارسة الإبداع الإداري بشكل عام، حيث سجل بعدا المرنة والطلاقة مستويات مرتفعة، بينما حقق بعدا الأصالة والحساسية للمشكلات مستويات متوسطة. كما كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري

الكلمات الافتتاحية: المناخ التنظيمي، الإبداع الإداري، المؤسسات التعليمية، بلدية مصراتة .

Abstract:

The study aimed to explore the reality of the organizational climate in its dimensions: organizational structure, communication pattern, incentive system, and leadership style, and its relationship with administrative creativity in educational institutions of secondary schools in the Municipality of Misrata. It also sought to assess the level of administrative creativity and its dimensions within these institutions. The descriptive-analytical method was adopted due to its suitability to the nature of the study. The study population consisted of all secondary school teachers in the Municipality of Misrata, with a purposive sampling method used for selecting the sample. To collect data, a questionnaire was developed and distributed to a sample of 127 teachers.

The results indicated a high level of practice regarding the organizational climate across its various dimensions, as well as a generally high level of administrative creativity. Specifically, the dimensions of flexibility and fluency recorded high levels, while the dimensions of originality and problem sensitivity achieved moderate levels. Statistical analyses also revealed a statistically significant relationship between the organizational climate and administrative creativity.

Keywords: Organizational Climate, Administrative Creativity, Educational Institutions, Municipality of Misrata

1. المقدمة:

أدت التطورات السريعة، والتحولات الجذرية في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فضلاً عن التقدم العلمي والتقني، إلى ضرورة اعتماد الإبداع كمهارة أساسية لضمان نجاح المؤسسات. ويُعدّ بقاء المنظمات مرهوناً بقدرتها على التكيف مع هذه التحولات، مما يتطلب استقطاب أفراد ذوي قدرات إبداعية. وفي هذا السياق، تبرز أهمية تعزيز روح الإبداع داخل المؤسسات التعليمية، نظرًا لدورها المحوري في إعداد الأجيال القادمة، ومواكبة التغيرات المتسارعة. واستجابةً لهذه التغيرات، يتعين على المؤسسات العمل بجد لفهم البيئة التنظيمية والتأكد من توافق مكوناتها مع القيم والمعتقدات ومتطلبات العصر، وهذا يتطلب تعزيز الإبداع الإداري من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، بالإضافة إلى تهيئة الظروف والموارد التي تمنح الموظفين القدرة على التعبير عن إبداعهم (Eldemerdash, 2018). كما أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد الإبداعي، حيث يمكن أن يكون إما داعماً أو عائقاً، يمثل المناخ التنظيمي جوهر التغيير داخل المؤسسات، وضمان استمرارها في بيئات متنوعة ومتغيرة. إذ أن المناخ المشجع يتيح للأفراد فرصة تطوير طاقاتهم الإبداعية، في حين أن المناخ المعوق قد يؤدي إلى تقليص حماسهم للابتكار وإضعاف قدرتهم على طرح أفكار جديدة. ويُسهم المناخ الإيجابي أيضاً في توفير قدر أكبر من الحرية في أداء العمل واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد مادياً ومعنوياً، مما يدفعهم نحو مستويات أعلى من الأداء والإبداع. علاوة على ذلك، فإن منح الأولوية لتحسين المناخ التنظيمي ضمن الخطط والبرامج المؤسسية يسهم في تعزيز نجاح النظام التعليمي (Dhawi, 2020).

ويشير ذلك إلى أن المناخ التنظيمي يُعد من العوامل الحاسمة في دعم أداء المؤسسات التعليمية، حيث يسهم المناخ الملائم في رفع درجة الحماس الوظيفي، وزيادة مستويات الرضا، وتعزيز الجهود الهادفة إلى تحسين أداء المعلمين. كما أن مناخاً تنظيمياً إيجابياً لا يسهم فقط في تحسين كفاءة العمل وتحقيق رضا العاملين، بل يدعم أيضاً بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الإبداع المستدام، مما ينعكس بصورة مباشرة على جودة العملية التعليمية ومخرجاتها. وانطلاقاً من هذه المعطيات، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، بوصفها ركيزة أساسية لتعزيز الأداء المؤسسي، والارتقاء بجودة الخدمات التعليمية، ومواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة وابتكار.

2. مشكلة البحث:

يُعتبر المناخ التنظيمي، القائم على الثقة المتبادلة بين الأفراد والتواصل الفعال، من العوامل المحورية التي تؤثر بشكل كبير على الممارسات الإبداعية لمعلمي مؤسسات التعليم الثانوي. وعلى الرغم من الدور الحيوي الذي يلعبه هذا المناخ في تعزيز وتحسين أداء المؤسسات التعليمية، فإن هناك فجوة في الفهم العلمي لكيفية تأثيره على توليد



الأفكار الإبداعية وتطوير الحلول المبتكرة في المهام الإدارية. كما تُظهر الدراسات الحالية قصوراً في تناول العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المدارس الثانوية بمدينة مصراتة، مما يُبرز الحاجة إلى إجراء مزيد من البحوث لتعميق الفهم في هذا المجال. ولأن الإبداع الإداري أصبح أساسياً لنمو المؤسسات واستمراريتها، فهو يعتبر فكرة أو سلوك جديد في بيئة العمل. وبالتالي فإن المؤسسات المبدعة هي التي يتوفر لديها مناخاً تنظيمياً ملائماً تسود فيه كل دواعي التميز والريادة (Yildiz, and Ozcan, 2014)، ولتحقيق الإبداع الإداري يتعين بناء إدارة قوية وفعالة تركز على إعداد قيادات تمتلك قدرات حديثة ورؤية واضحة. وتبرز الحاجة إلى تحديد العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي وتحليل أثرها على قدرة الإدارات المدرسية على تقديم حلول إبداعية، وذلك للتغلب على التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية وتحسين جودة التعليم. " ويجب أن تكون هذه الإدارات قادرة على التأثير والتفاعل مع بيئتها بقدرات وإمكانيات عالية، مما يمكنها من الاستفادة القصوى من الظروف المحيطة. كما يُعتبر التوافق بين أهداف الأفراد، الموظفين، الإدارة، المجتمع والبيئة أمراً أساسياً لتعزيز الإبداع الإداري وتحقيق النجاح المنشود (Abdulrahman, 2020) وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية؟

- ما علاقة الهيكل التنظيمي بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة؟
 - ما علاقة أنماط الاتصال بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة؟
 - ما علاقة نظام الحوافز بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة؟
 - ما علاقة أنماط القيادة بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة؟
- كما تسعى الدراسة الى للوصول الى نتائج اخرى من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :
- ما واقع مستوى توافر المناخ التنظيمي بشكل عام ومستوى توافر كل بعد من أبعاده في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة؟
 - ما مستوى توافر الإبداع الإداري بشكل عام ومستوى توافر كل بعد من أبعاده في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة؟

3. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذا البحث في تقديم إطار نظري يربط بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، مما يساهم في تحديد العلاقة بينهما داخل المؤسسات التعليمية. كما تتناول الدراسة كيفية تعزيز وعي العاملين بأهمية هذا المناخ وعلاقته المباشرة بمستوى أدائهم وسلوكهم الإبداعي، من خلال فهم العلاقة بين القيم التنظيمية والممارسات الإدارية. وبذلك، يمكن للمؤسسات تحسين بيئتها الداخلية بما يعزز من قدرات موظفيها على الإبداع ويزيد من فعالية الأداء العام.

علاوة على ذلك، تسهم الدراسة في توعية العاملين بأهمية المناخ التنظيمي في تحقيق الأهداف المؤسسية، مما يُعزز من انخراطهم في العمل ويشجعهم على تقديم مساهمات إبداعية. هذا الفهم المتزايد يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، حيث يصبح الأفراد أكثر استعداداً لتحمل المخاطر وتقديم حلول جديدة للتحديات التي تواجه المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل الأساسية التي تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي، وطبيعة العلاقة التي تربطها بالإبداع. إن فهم هذه العلاقة المعقدة يمنح القائمين على إدارة المؤسسات التعليمية أدوات استراتيجية لتحسين بيئة العمل، وبالتالي تحقيق أداء مؤسسي متميز.

4. فرضيات الدراسة:

استناداً إلى تساؤلات الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة.

5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التحري في العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري، ويتحقق الوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع مستوى المناخ التنظيمي وابعاده في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة.

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري وابعاده في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة

- التحري في طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة

6. الدراسات السابقة:

احتل موضوع المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز الإبداع الإداري، اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في



مجال الإدارة، ويظهر ذلك جلياً من خلال الإسهامات المقدمة في العديد من الدراسات التي سنذكر منها ما يلي: دراسة سالم، والسيوي (2022) التي هدفت إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين بإدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة العشوائية من (83) عاملاً، وبعد إجراء التحليلات المناسبة للبيانات، توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك درجة ممارسة مرتفعة لكل أبعاد المناخ التنظيمي، باستثناء بعد نمط القيادة فقد جاء بدرجة ممارسة متوسطة، كما أن السلوك الإبداعي للعاملين جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، وأثبتت النتائج أن هناك تأثير لبعدين فقط من أبعاد المناخ التنظيمي، وهما: نمط القيادة، والانتماء التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين.

و دراسة (2022) Mayastuti التي هدفت لمعرفة تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإنتاجي والرضا الوظيفي للمحاضر في الجامعات الخاصة في جاوة الشرقية بإندونيسيا، لعينة مكونة من عدد (396) استبانة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي باستخدام تقنية تحليل نموذج المعادلة الهيكلية (SEM)، وأظهرت نتائج الدراسة أن قيمة معامل مسار المناخ التنظيمي إلى السلوك الإنتاجي كان لها تأثير قوي كما توصلت الدراسة إلى أن الجامعات الخاصة الموجودة في جاوة الشرقية لها خصائصها في الحفاظ على المؤسسة في مواجهة التقلبات أو التغييرات غير المؤكدة التي لا يمكن التنبؤ بها بسهولة.

وتعرفت (2022) Ruelas and Flores على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي الجامعات الحكومية في جامعة التيبيلانو الوطنية، حيث تم استخدام تقنية المسح من خلال استخدام استبيان منظم، وبهدف إجراء التحليلات المناسبة وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط نسبي مباشر بين متغيرات المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، مما يعني أنه مع زيادة مناخ الشركة بنفس النسبة، يزداد الرضا الوظيفي.

واختبر كل من (2022) Canli, & Özdemir تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم الثانوي، وتضمنت عينة الدراسة (275) معلماً تم تعيينهم بطريقة أخذ البيانات العنقودية، وباستخدام تحليل الانحدار الوصفي والهرمي لتحليل البيانات، أظهرت نتائج الدراسة تأثير المناخ التنظيمي المتمثل في القيادة، التفاعل والإخلاص على الإبداع التنظيمي، وقد وجدت أن المناخ التنظيمي يؤثر على الإبداع الإداري أكثر من تأثيره على الإبداع الفردي، وهذا يشير إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يساعد على تحسين الإبداع في المؤسسات .

وهدفت دراسة (2021) Abbas & Ali لمعرفة واقع المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للمراجعين، لعينة مكونة من عدد 105 استبانة اشتملت على المحاسبين والمراجعين العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمراجعين.

وفحص، (2020) Dhawi تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات STC لعينة مكونة من عدد (150) موظفاً وموظفة يعملون بشركة الاتصالات، ومن نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي المتمثل في

الهيكل التنظيمي، استخدام التكنولوجيا، تدفق الاتصالات، طرق اتخاذ القرار، والسلوك الإبداعي الذي بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء في شركة الاتصالات.

كما درس (Bane Murtada, (2020) الارتباط بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لقيادات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين، الأولى استبيان لتصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي ويتكون من (61) فقرة، والثانية استبيان الإبداع الإداري ويتكون من (51) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الابتكار الإداري.

وناقش (Al Daibat, (2016) أثر المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في الصناعة الأردنية. لعينة مكونة من عدد (445) موظفا ومديرا في مؤسسات الصناعات الدوائية. ومن نتائج تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (المسؤولية، الالتزام بالعمل الجماعي، المكافآت، والمرونة) على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصناعية. ما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة:

بالإطلاع على الدراسات السابقة المرتبة من الاحداث الى الاقدم بينت هذه الدراسات أهمية الإبداع الإداري للمنظمات في مختلف البيئات الدراسية وخاصة في ظل التغير السريع للبيئة المحيطة لهذه المنظمات الذي يعد سمة العصر الحديث، كما بينت الدراسات أهمية المناخ التنظيمي في إيجاد بيئة مناسبة للمنظمات تساعد على الوصول إلى أهدافها ولعل ذلك يظهر بوضوح في إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة تساعد على تعزيز الإبداع الإداري، إلا أن هذه الدراسة أجريت على بيئة تختلف عن الدراسات السابقة وهي البيئة اللببية وفي مرحلة التعليم المتوسط والتي تعد مرحلة مهمة تعتمد عليها المرحلة الجامعية بحيث تعد مخرجات هذه المدارس الثانوية هي مدخلات للمراحل العليا للدراسة وتحسن جودة المدخلات يعمل على تحسين مخرجات التعليم العالي، كما يميز هذه الدراسة أنها اخذت من وجهة نظر المعلمين الذين يعدون الأكثر قدره على تشخيص وتقديم معلومات وإجابات أكثر دقة من غيرهم باعتبارهم ملامسين للعملية التعليمية عن قرب وفي الخط الأمامي للعملية التعليمية لاحتكاكهم المباشر بالطلاب وتعاملهم المباشر مع المناخ التنظيمي وتأثرهم الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية التي يعملون بها.

7. الإطار النظري للدراسة:

1.7 المناخ التنظيمي:

يوفر المناخ التنظيمي إمكانيات مهمة لفهم وتعريف السلوك الفردي داخل المؤسسة بما في ذلك الإبداع، حيث تم إجراء العديد من الدراسات حول المناخ التنظيمي، وقد عرفه (Canli, and Özdemir, 2022) بأنه عبارة عن "مجموعة من الخصائص التي تحدد المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وعرفه ودمان وكينج سنة



(1974) بأنه "تصورات الأحداث والممارسات والإجراءات، فضلا عن نوع السلوكيات التي يتم مكافأتها ودعمها وتوقعها في إطار تنظيمي معين (Mayastuti, 2022) وأوضح (بلعربي، 2018) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، والناجئة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قبل العاملين، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوكهم وأدائهم في العمل وبالتالي على أدائهم وانتمائهم وتتأثر بالبيئة الخارجية للمنظمة) بن عودة، وحمياني ويرى (منصور، 2015) المناخ التنظيمي يعرف بدرجة سيادة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة والمرونة في تطبيق اللوائح وأنظمة العمل واتباع أسلوب إداري فعال ويعكس المناخ التنظيمي مجموعة من الأبعاد التنظيمية تشمل كل من (الهيكل التنظيمي، ونمط الاتصال، ونظام الحوافز، ونمط القيادة) ونقدم في الجزء التالي تعريفاً مختصراً لهذه الأبعاد.

- الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي حيث يساهم في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والتنفيذية إلى غير ذلك، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا كان يساهم بسلبية اتجاه هذه الأهداف فانه بذلك يعتبر عنصرا تنظيميا معوقا (بلعربي، 2018).

- نمط الاتصال: هو عبارة عن تبادل ونقل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر فهو عملية ديناميكية لها دور مهم في المنظمة في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي، وذلك عندما تكون الاتصالات فعالة ودقيقة وتطبق أنواع الاتصالات الصاعدة والهابطة والأفقية، أما إذا كانت الاتصالات نازلة فقط ولا تتيح الفرصة للاتصالات الصاعدة أو الاتصالات الأفقية، وتكون بشكل توجيهات وأوامر وعدم تقبل الاقتراحات، مما ينعكس على أدائهم (حراث، 2018)

- نظام الحوافز: إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية ويحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية (اسحاق، 2012)

- نمط القيادة: القيادة الإدارية تعني التأثير في الجماعة لتحقيق الأهداف المحددة من خلال تحفيزهم للعمل معًا. نمط القيادة له تأثير كبير على المناخ التنظيمي؛ فالقائد الأوتوقراطي يقيد مبادرات الموظفين ويحتكر اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى مناخ سلبي. بينما القائد الديمقراطي يعزز العلاقات الإنسانية ويشرك الموظفين في صنع القرار، مما يساهم في خلق بيئة إيجابية تجعلهم يشعرون بالانتماء للمنظمة (بلكو، 2016).

2.7 الإبداع الإداري:

يمثل الإبداع الإداري انعكاسا مباشرا لثقافة المؤسسة، حيث تعزز تلك الثقافة حرية الفكر وتقبل العمل الإبداعي وتشجعه وتدعمه ماليا (Bane Murtada, 2020)

وبعبارة أخرى يهدف الإبداع الإداري إلى خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة ومفيدة، سواء تعلق الأمر بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تعلق بالاستراتيجيات والسياسيات والبرامج التنظيمية. (Al Daibat, 2016) كما أنها قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ينتج عنها فكر خارج عن المؤلف وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها مما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم (بلكو، 2016).

ومن وجهة نظر الباحثين فالإبداع الإداري هو "استخدام مهاراته وإمكانياته العقلية والفكرية المفيدة لتقديم حلول واقتراحات للمشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة والعاملين بها." وتتمثل أهمية الإبداع الإداري في تطوير بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث من خلاله يتم التخلص من طريقة التفكير العادية، واتباعها بطريقة جديدة. كما أن الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المؤسسة تجعلها في حاجة ماسة للإبداع الإداري، (Salama, 2018) تناولت العديد من الدراسات أبعاد الإبداع الإداري، وسيتم استعراضها على النحو الآتي:

- الطلاقة: يقصد به قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية وهناك من يقسمها إلى ثلاثة أنواع: الطلاقة اللفظية تعني بسرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي والطلاقة الفكرية وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار وطلاقة التعبيرات وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم (حراث، 2018)

- الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة (بلكو، 2016).

- المرونة: تعني القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متعددة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، كما أنها تعني النظر للأشياء من عدة زوايا فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً (حراث، 2018)

- الحساسية للمشكلات: إن الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدها تحديداً دقيقاً من أجل التوصل لأفكار جديدة ومفيدة (حراث، 2018)

3.7 العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري:

يُعد المناخ التنظيمي الصحي عاملاً أساسياً في تنمية الطاقات الإبداعية داخل المؤسسات، إذ يساهم في تشجيع التجديد، ويوفر بيئة تتيح للأفراد مساحة أوسع في العمل والتواصل واتخاذ القرارات. كما يقدم حوافز مادية ومعنوية تدعم روح الابتكار. وتُعد المنظمات المبدعة هي تلك التي توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً يُكسّر فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعله مهمة أساسية وحيوية يشارك فيها جميع الموظفين، باعتباره ركيزة لنمو المؤسسة وازدهارها واستمرار وجودها.



وقد تجاوزت النظرة الحديثة اعتبار الإبداع الإداري ناتجًا فقط عن السمات الشخصية للعاملين، ليُنظر إليه كنتاج للتفاعل بين تلك السمات والخصائص التنظيمية المحيطة. ويُوصف المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية بأنه مجموعة من السمات الداخلية التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، وتؤثر في سلوك العاملين بها. وقد أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، واعتبرت أن المناخ التنظيمي يُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق الإبداع داخل المؤسسات (الشريف، 2018)

8. منهجية الدراسة:

1.8 أداة جمع البيانات:

أستخدم الاستبيان لجمع البيانات، حيث صُمم لقياس أبعاد المناخ التنظيمي (المبني على التنظيمي، الاتصال، الحوافز، القيادة) والإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، باعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتحديد اتجاهات المستجيبين وأوزان الفقرات.

2.8 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة، من جميع معلمي مؤسسات التعليم الثانوي ببلدية مصراتة، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينات مراعاةً لعنصري الوقت والتكلفة حيث يشير سيكاران، (2006) أن حجم العينة الواقع بين (30-500) مفردة مناسب لمعظم الدراسات وألا تقل عن 30 لكل طبقة ويفضل ألا يقل عدد مفردات العينة عن عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة. كما أشار (Kenneth, 1995) إلى أن تحديد العينة من خلال الأبعاد التي يتضمنها النموذج مضروباً في (20) (رضوان، 2021) وتم استخدام أسلوب المعاينة الاجتهادية (Judgment Sampling) لاختيار المدارس، مما يعزز وضوح النتائج مع الحفاظ على قبول تأثيرها على خاصية التعميم. تم توزيع استمارات الاستبانة مباشرة على المستجيبين، حيث منح الباحثين فترة كافية للإجابة على الأسئلة. وبلغ عدد الاستمارات المجمعة 140، منها 127 استمارة صالحة للتحليل، بمعدل 90.71% من الاستمارات الموزعة، وهو معدل يعتبر جيداً لتحليل بيانات الدراسة.

9. الاختبارات الإحصائية

1.9 اختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لتحديد درجة ثبات الأداة، وعند تطبيق هذا الاختبار على أبعاد أداة الاستبيان وُجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان مرتفعة، وتجاوزت (81%)، وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي داخل هذا القسم، حيث تشير أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقترب من الواحد كلما دل ذلك على وجود اتساق وثبات داخلي كبير وأمكن الاعتماد على بياناته، وأن هذا المعامل يتم قبوله إذا كانت نتيجته تفوق (60%)

2.9 التحليل الوصفي والمدى المعتمد في الدراسة:

الإحصائيات الوصفية (Descriptive Statistics) لمتغيرات المناخ التنظيمي، وتشمل هذه الإحصائيات كل من المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Std. Deviation) لعدد من المشاهدات تبلغ (127) مشاهدة جمعت بواسطة الاستبيان. ولتحقيق درجة إجابة كل سؤال تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التي تم ترميز وإدخال البيانات بناءً عليه. ولتحديد وزن وطول الفقرات تم تحديده في الجدول التالي :

الجدول رقم (1) يبين ترميز العبارات وطول فقرات المقياس

الإجابة	منخفضة جدا	منخفضة	إلى حد ما	عالية	عالية جدا
الوزن	1	2	3	4	5
طول فقرات المقياس	من 1 إلى 1.80	من 1.81 وحتى 2.60	من 2.61 وحتى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	4.21 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة

- وإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات تم تحديد درجة الموافقة بناءً على التوزيع التالي:
- درجة الموافقة المرتفعة: تشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (3.66) وبنسبة مئوية أكبر (73.2%).
 - درجة الموافقة المتوسطة: تشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية تتراوح من (2.34 - 3.66) وبنسبة مئوية أقل من (46.8% - 73.2%).
 - درجة الموافقة المنخفضة: تشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (2.34) وبنسبة مئوية أقل من (46.8%).

3.9 تحليل محاور الدراسة:

من خلال تحليل محاور الدراسة يمكننا الوصول إلى نتيجة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات في المحاور وترتيب متوسط العبارات والمتوسط العام لكل محور.

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات المناخ التنظيمي (المتغير المستقل):

وللإجابة على أسئلة الدراسة والخاصة بإيجاد مستوى التوافر لمحور الدراسة للمتغير المستقل وفق الآتي: ما واقع مستوى توافر المناخ التنظيمي وابعاده في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة؟

• الهيكل التنظيمي:

جدول (2) الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة بمتغير الهيكل التنظيمي

sig	الدرجة	S. D	Mean	D ₁
0.00	مرتفع	0.65	3.72	الهيكل التنظيمي
sig	الدرجة	الترتيب	S. D	Mean
0.00	مرتفع	2	0.81	3.79
0.00	مرتفع	4	0.82	3.67
0.00	متوسط	5	1.11	3.48
0.00	مرتفع	1	0.75	3.93
0.00	مرتفع	3	0.90	3.69

• يتضح من الجدول السابق أن متوسط إجابات فقرات الاستبيان المتعلقة بالهيكل التنظيمي تراوح بين (3.48 – 3.93)، متجاوزاً نقطة الوسط على مقياس خماسي، مما يعكس قبولاً عاماً من أفراد العينة. كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.81 – 1.11)، مما يدل على وجود درجة من التوافق في الإجابات.

• نمط الاتصال :

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن متوسط إجابات فقرات الاستبيان الخاصة بنمط الاتصال جاءت بالموافقة، حيث تراوحت متوسط الإجابات ما بين (3.43 – 4.21)، وهي أكثر من المنتصف على مقياس من خمس نقاط، وهذا ما يشير على قبول عام لدى أفراد العينة حول مستوى نمط الاتصال، والجدير بالذكر أن الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات تراوحت بين (0.78 – 0.96) مما يدل على وجود توافق في الإجابات حول نمط الاتصال.

جدول (3) الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة بمتغير نمط الاتصال

	D ₂	Mean	S. D	الدرجة	sig
	نمط الاتصال	3.92	0.59	مرتفع	0.00
sig	الدرجة	الترتيب	S. D	Mean	
0.00	مرتفعة	1	0.81	4.21	1. يتم إنجاز الاتصالات بين الإداريين والمعلمين في المؤسسة التعليمية التي أعمل بها بسرعة كبيرة.
0.00	مرتفعة	4	0.85	3.90	2. تتميز الاتصالات الإدارية بالمرونة والسهولة.
0.00	متوسطة	5	0.96	3.43	3. قنوات الاتصال متاحة في جميع الاتجاهات.
0.00	مرتفعة	3	0.78	4.14	4. تستخدم المؤسسة التعليمية التي أعمل بها وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات.
0.00	مرتفعة	2	0.83	4.16	5. المعلومات والتوجيهات المنقولة عبر وسائل الاتصال تتصف بالدقة البالغة.

● نظام الحوافز:

جدول (4) الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة بمتغير نظام الحوافز

	D ₃	Mean	S. D	الدرجة	المعنوية
	نظام الحوافز	3.62	0.62	متوسطة	0.00
مستوى المعنوية	الدرجة	الترتيب	S. D	Mean	
0.00	مرتفعة	3	0.72	3.79	1. تتناسب الحوافز مع حجم العمل الذي تقوم به.
0.00	متوسطة	4	1.02	3.64	2. تتبع إدارة المدرسة الأنظمة واللوائح الخاصة بالترقيات المستحقة للمعلمين والموظفين.
0.00	متوسطة	2	0.71	3.91	3. تحرص إدارة المدرسة على تقديم الجوائز المعنوية والتشجيعية للمعلمين والموظفين المتميزين.
0.00	متوسطة	5	1.30	2.76	4. تتميز نظم المكافآت بالوضوح والشفافية.
0.00	مرتفعة	1	1.21	3.98	5. تتميز نظم المكافآت بالعدالة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن متوسط إجابات فقرات الاستبيان الخاصة بنظام الحوافز جاءت بالموافقة، حيث تراوحت متوسط الإجابات ما بين (2.76 - 3.98)، وهي أكثر من المنتصف على مقياس من خمس نقاط، وهذا ما يشير على قبول عام لدى أفراد العينة حول مستوى نظام الحوافز، والجدير بالذكر أن الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات تراوحت بين (0.71-1.30) مما يدل على وجود توافق في الإجابات حول نظام الحوافز.



● نمط القيادة:

جدول (5) الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة ببعد نمط القيادة

المعنوية	الدرجة	S. D	Mean	D ₄
0.00	مرتفعة	0.69	3.90	نمط القيادة
المعنوية	الدرجة	الترتيب	S. D	Mean
0.00	مرتفعة	3	0.72	3.79
0.00	متوسطة	5	1.02	3.64
0.00	مرتفعة	2	0.71	3.91
0.00	متوسطة	6	1.30	2.76
0.00	مرتفعة	1	1.21	3.98
0.00	مرتفعة	4	0.70	3.79

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن متوسط إجابات فقرات الاستبيان الخاصة ببعد نمط القيادة جاءت بالموافقة، حيث تراوحت متوسط الإجابات ما بين (2.76 - 3.98)، وهي أكثر من المنتصف على مقياس من خمس نقاط، وهذا ما يشير على قبول عام لدى أفراد العينة حول نمط القيادة، والجدير بالذكر أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات تراوحت بين (0.70 - 1.30) مما يدل على وجود توافق في الإجابات حول بعد نمط القيادة. وبناء على ما سبق يمكن تلخيص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات المناخ التنظيمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لأبعاد المناخ التنظيمي

المعنوية	الترتيب	الدرجة	Mean	S. D
0.00	3	مرتفعة	3.72	0.65
0.00	1	مرتفعة	3.92	0.59
0.00	4	متوسطة	3.62	0.62
0.00	2	مرتفعة	3.90	0.69
-	-	مرتفعة	3.79	0.63

يشير الجدول رقم (6) الى ان مستوى مقياس المناخ التنظيمي جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79) وبأهمية نسبية مرتفعة وجاء بالمرتبة الأولى نمط الاتصال بمتوسط الحسابي (3.92) وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بالمرتبة الأخيرة نظام الحوافز بمتوسط حسابي (3.62) وبأهمية نسبية متوسطة.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الإبداع الإداري (المتغير التابع)

تم استخدام الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الإبداع الإداري، وتشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبيانات المجمعة عبر الاستبيان، وذلك للإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بمستوى توافر الإبداع الإداري وأبعاده في المدارس الثانوية ببلدية مصراتة.

● الأصالة

جدول (7) الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة ببعد الأصالة

					المعنوية	الدرجة	S. D	Mean	D ₄
					0.00	متوسطة	0.73	3.53	الأصالة
المعنوية	الدرجة	الترتيب	S. D	Mean					
0.00	متوسطة	3	0.82	3.47	1. أحاول اثناء العمل في الجامعة تطبيق اساليب جديدة لحل أية مشكلة أوجهها.				
0.00	متوسطة	2	0.87	3.55	2. أنجز الأعمال الموكلة لنا بأسلوب متطور.				
0.00	متوسطة	1	0.83	3.56	3. أساهم في تقديم أفكار جديدة خلال عملي في الجامعة.				

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن متوسط إجابات فقرات الاستبيان الخاصة ببعد الأصالة جاءت بالموافقة، حيث تراوحت متوسط الإجابات ما بين (3.47- 3.56)، وهي أكثر من المنتصف على مقياس من خمس نقاط، وهذا ما يشير على قبول عام لدى أفراد العينة حول الأصالة، والجدير بالذكر أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات تراوحت بين (0.82- 0.87) مما يدل على وجود توافق في الإجابات حول بعد الأصالة.

● الطلاقة

تشير بيانات الجدول إلى أن متوسط إجابات فقرات بُعد الطلاقة جاء ضمن مستوى الموافقة، حيث تراوحت القيم بين (3.59 - 3.81)، متجاوزة القيمة المتوسطة على مقياس الخمس نقاط، مما يعكس قبولاً عاماً لدى أفراد العينة لهذا البعد. كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.83 - 0.89)، وهو ما يدل على درجة عالية من التوافق في الإجابات.

جدول (8) الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة ببعده الطلاقة

					D ₅	Mean	S. D	الدرجة	المعنوية
					الطلاقة	3.67	.680	مرتفعة	0.00
المعنوية	الدرجة	الترتيب	S. D	Mean					
0.00	مرتفعة	3	.89	3.69	1. أجدد النقاش والحوار عند الحاجة.				
0.00	مرتفعة	1	.83	3.81	2. أعبر عن آرائي حتى إن خالفت رؤسائي.				
0.00	مرتفعة	2	.84	3.70	3. أطرر حلولاً سريعة لمشكلات العمل.				
0.00	متوسطة	6	.83	3.59	4. أتمكن من تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.				
0.00	متوسطة	5	.84	3.62	5. لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.				
0.00	متوسطة	4	.85	3.64	6. لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.				

• المرونة:

جدول (9) الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة ببعده المرونة

					D ₆	Mean	S. D	الدرجة	المعنوية
					المرونة	3.90	0.63	مرتفعة	0.00
المعنوية	الدرجة	الترتيب	S. D	Mean					
0.00	مرتفعة	5	0.81	3.85	1. أهتم بمعرفة الأداء التي تخالف آرائي للاستفادة منها.				
0.00	مرتفعة	3	0.81	3.92	2. أسعى لابتكار أفكار تسهم في حل مشكلات العمل.				
0.00	مرتفعة	2	0.72	3.95	3. أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي.				
0.00	مرتفعة	1	0.77	3.96	4. أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.				
0.00	مرتفعة	4	0.90	3.89	5. لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.				
0.00	مرتفعة	6	0.91	3.80	6. أحرص على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل كل فترة.				

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن متوسط إجابات فقرات الاستبيان الخاصة ببعده المرونة جاءت بالموافقة، حيث تراوحت متوسط الإجابات ما بين (3.80 - 3.96)، وهي أكثر من المنتصف على مقياس من خمس نقاط، وهذا ما يشير على قبول عام لدى أفراد العينة حول المرونة، والجدير بالذكر أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات تراوحت بين (0.72 - 0.91) مما يدل على وجود توافق في الإجابات حول بعده المرونة.

● الحساسية للمشكلات

جدول (10) الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة ببعد الحساسية للمشكلات

المعنوية	الدرجة	S. D	Mean	D ₇	
0.00	متوسطة	0.64	3.58	الحساسية للمشكلات	
0.00	متوسطة	0.99	3.47	5	1. أشعر بالإثارة عند تعاملي مع مشكلات العمل.
0.00	متوسطة	0.83	3.42	6	2. أمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.
0.00	متوسطة	0.83	3.48	4	3. أمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
0.00	متوسطة	0.88	3.48	3	4. أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
0.00	مرتفعة	0.78	3.69	2	5. أستطيع في كثير من الأحيان توقع حل للمشكلات التي توجهنني.
0.00	مرتفعة	0.75	3.92	1	6. أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن متوسط إجابات فقرات الاستبيان الخاصة ببعد الحساسية للمشكلات جاءت بالموافقة، حيث تراوحت متوسط الإجابات ما بين (3.42 - 3.92) ، وهي أكثر من المنتصف على مقياس من خمس نقاط، وهذا ما يشير على قبول عام لدى أفراد العينة حول الحساسية للمشكلات، والجدير بالذكر أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات تراوحت بين (0.75 - 0.99) مما يدل على وجود توافق في الإجابات حول بعد الحساسية للمشكلات.

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات المناخ التنظيمي كما هو مبين في الجدول (11) الآتي:



الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد الإبداع الإداري

المتغير	S. D	Mean	الدرجة	الترتيب	المعنوية
الأصالة	0.73	3.53	متوسطة	4	0.00
الطلاقة	.680	3.67	مرتفعة	2	0.00
المرونة	0.63	3.90	مرتفعة	1	0.00
الحساسية للمشكلات	0.64	3.58	متوسطة	3	0.00
الإبداع الإداري ككل	0.67	3.67	مرتفعة	-	-

يشير الجدول رقم (11) الى ان مستوى مقياس الإبداع الإداري جاء مرتفعا حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67) وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بالمرتبة الأولى متغير المرونة بمتوسط الحسابي (3.90) وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بالمرتبة الأخيرة متغير الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (3.58) وبأهمية نسبية متوسطة.

4.9 تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي والإبداع الإداري):

يوضح الجدول رقم (12) نتائج معامل بيرسون والذي يقيس قوة الارتباط ومن خلال الاختبار الإحصائي لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (12). مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	
.446**	.283**	.415**	.247**	الهيكل التنظيمي
.000	.001	.000	.005	Sig. (2-tailed)
.407**	.318**	.424**	.295**	نمط الاتصال
.000	.000	.000	.001	Sig. (2-tailed)
.464**	.273**	.412**	.242**	نظام الحوافز
.000	.002	.000	.006	Sig. (2-tailed)
.537**	.414**	.514**	.304**	نمط القيادة
.000	.000	.000	.001	Sig. (2-tailed)

أظهرت نتائج مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وجود علاقات إيجابية دالة إحصائياً بين الهيكل التنظيمي وأبعاد الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية في مراقبة التعليم بمصراتة. حيث بلغت قيمة الارتباط بين الهيكل التنظيمي ومتغير الأصالة (**0.446) عند مستوى دلالة (1%)، مما يدل على أن وضوح العلاقة بين المديرين والموظفين في الهيكل التنظيمي يتماشى مع الأهداف العامة للتعليم، مما يساهم في تعزيز أصالة العمل وتحسين إنجاز المهام بأسلوب متطور. أما قيمة الارتباط بين الهيكل التنظيمي ومتغير الطلاقة فقد بلغت (0.283) عند مستوى معنوية أقل من (1%)، مما يشير إلى أن وجود هيكل تنظيمي يحدد الأنشطة ويوزع المهام

بوضوح يعزز القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة. فيما يتعلق بالمرونة، كان معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي ومتغير المرونة (0.415) عند مستوى معنوية أقل من (1%)، مما يعكس أن وجود لوائح وقواعد مرنة يدعم القدرة على التكيف في أداء الأعمال. وأخيراً، كانت قيمة الارتباط بين الهيكل التنظيمي ومتغير الحساسية للمشكلات (0.247) تشير إلى أن استيعاب الهيكل التنظيمي للمهام والواجبات المطلوبة يعزز قدرة القيادات على رؤية مشكلات العمل وفهم نقاط القوة والضعف بشكل أفضل. هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية الهيكل التنظيمي الفعّال في تعزيز الإبداع والكفاءة في العمل داخل المؤسسات التعليمية.

بناء على ما سبق يمكن القول بأنه تم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة."

أظهرت نتائج مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وجود علاقات إيجابية ودالة إحصائية بين نمط الاتصال وأبعاد الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية في مراقبة التعليم بمصراتة. حيث بلغت قيمة الارتباط بين نمط الاتصال ومتغير الأصالة (0.407) عند مستوى دلالة (1%)، مما يدل على أن سرعة وكفاءة نمط الاتصال بين الإداريين والمعلمين تعزز من أصالة العمل ويدفع إلى تطبيق أساليب مبتكرة وإنجاز المهام بشكل أسرع. كما بلغت قيمة الارتباط بين نمط الاتصال ومتغير الطلاقة (0.318) عند مستوى معنوية أقل من (1%)، مما يشير إلى أن وجود نمط اتصال مفتوح يعزز من مهارات النقاش والحوار لدى القيادات، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم حتى وإن كانت مخالفة. فيما يتعلق بالمرونة، كانت قيمة معامل الارتباط بين نمط الاتصال ومتغير المرونة (0.424) عند مستوى معنوية أقل من (1%)، مما يدل على أن الاتصال الفعّال والمرن يؤثر إيجابياً على تحسين أساليب العمل والتكيف مع التغييرات. وأخيراً، كانت قيمة الارتباط مع الحساسية للمشكلات (0.295) تشير إلى أن دقة المعلومات والتوجيهات تساهم في تمكين القيادات من رؤية مشكلات العمل بوضوح وفهم نقاط القوة والضعف، ما يعزز القدرة على التعامل مع الآراء المخالفة بشكل إيجابي والاستفادة منها. هذه النتائج تؤكد على أهمية تحسين أنماط الاتصال داخل المؤسسات التعليمية لتعزيز الإبداع والابتكار.

بناء على ما سبق يمكن القول بأنه تم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة."

أظهرت نتائج مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وجود علاقات إيجابية دالة إحصائية بين نظام الحوافز وأبعاد الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية في مراقبة التعليم بمصراتة. حيث بلغت قيمة الارتباط بين نظام الحوافز ومتغير الأصالة (0.464) عند مستوى دلالة (1%)، مما يدل على أن تناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل يُعزز من أصالة العمل ويساهم في إنجاز المهام بأسلوب متطور. كما بلغت قيمة الارتباط بين نظام الحوافز ومتغير الطلاقة (0.273) عند مستوى معنوية أقل من (1%)، مما يشير إلى أن اتباع إدارة المدرسة للأنظمة واللوائح فيما يتعلق بالترقيات وتقديم الجوائز التشجيعية يعزز من قدرة القيادات على طرح الأفكار



والحلول السريعة. فيما يخص المرونة، كانت قيمة معامل الارتباط بين نظام الحوافز ومتغير المرونة (0.412) عند مستوى معنوية أقل من (1%)، مما يعكس أن وضوح وشفافية نظام الحوافز تؤثر بشكل إيجابي على أساليب العمل. أخيراً، كانت قيمة الارتباط مع الحساسية للمشكلات (0.242) تشير إلى أن تقديم قيم مادية ومعنوية تلبي احتياجات العاملين يُمكن القيادات من رؤية مشكلات العمل بوضوح، وفهم نقاط القوة والضعف، مما يُعزز من القدرة على الاستفادة من الآراء المخالفة. هذه النتائج تؤكد على أهمية نظام الحوافز الفعّال في تعزيز الإبداع والكفاءة العالية في العمل داخل المؤسسات التعليمية.

بناء على ما سبق يمكن القول بأنه تم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة."

أظهرت نتائج مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وجود علاقات إيجابية ودالة إحصائية بين نمط القيادة وأبعاد الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية في مراقبة التعليم بمصراتة. حيث بلغ معامل الارتباط بين نمط القيادة والأصالة (0.537) عند مستوى دلالة (1%)، مما يشير إلى أن قدرة القادة على التأثير والإقناع تعزز من مستوى الأصالة في العمل. كما حققت قيمة الارتباط بين نمط القيادة والطلاقة (0.414) عند مستوى دلالة أقل من (1%)، مما يدل على أن تشجيع الإدارة للمعلمين على التعبير عن آرائهم يساهم في تعزيز الطلاقة الإبداعية. وبلغت قيمة الارتباط مع المرونة (0.514)، وهو ما يشير إلى أن وجود ثقة وتعاون بين القيادة والمعلمين يعزز من مرونة الأداء. بالإضافة إلى ذلك، كانت قيمة الارتباط مع الحساسية للمشكلات (0.304)، مما يدل على أن القيادة العادلة والفاعلة تساعد في التعرف على التحديات ومعالجتها بشكل مناسب. هذه النتائج تبرز أهمية تطوير مهارات القيادة لدعم الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية.

بناء على ما سبق يمكن القول بأنه تم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة."

10. النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة:

من خلال تحليل البيانات ومتغيرات الدراسة تم استخلاص النتائج التالية

1. أظهرت نتائج الدراسة، من خلال تحليل المتوسطات الحسابية، وجود درجة مرتفعة من الممارسة في جميع أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نظام الحوافز، ونمط القيادة. وقد حصل متغير نمط الاتصال على المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاء متغير نظام الحوافز في المرتبة الأخيرة مع بقائه ضمن مستوى الأهمية المرتفعة. وتختلف هذه النتائج عن نتائج دراسة سالم والسيوي (2022)، حيث كانت جميع أبعاد المناخ التنظيمي مرتفعة باستثناء بُعد القيادة، الذي جاء بدرجة متوسطة. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن مراقبة التعليم ببلدية مصراتة تتمتع ببيئة تنظيمية فعّالة في المدارس الثانوية،

وأن أجواء العمل السائدة داخل هذه المؤسسات تساهم في تعزيز الإنتاجية. كذلك، أشارت النتائج إلى ربط المعلمين بالمدرسة وإشعارهم بأنهم جزء منها من خلال تمكينهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات الروتينية، بالإضافة إلى مكافأتهم على أفكارهم التي تساهم في تطوير الأداء.

2. أشارت المتوسطات الحسابية إلى وجود درجة مرتفعة من الممارسة لأبعاد المتغير التابع (الإبداع الإداري) ككل، والمتمثلة في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، والحساسية للمشكلات. وقد بينت المتوسطات الحسابية أن بُعدي الطلاقة والمرونة يتمتعان بدرجة ممارسة مرتفعة، في حين أن بُعدي الحساسية للمشكلات والأصالة أظهرتا درجة ممارسة متوسطة. كما حصل بُعد المرونة على المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، بينما جاء بُعد الأصالة في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية متوسطة. وتشير هذه النتائج إلى أن قيادات المدارس الثانوية في مراقبة التعليم ببلدية مصرارة يمتلكون المهارات اللازمة والقدرة على التواصل الفعال في بيئة العمل.

3. أظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصرارة. كما أكدت النتائج على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال ونظام الحوافز ونمط القيادة على الإبداع الإداري لدى هذه القيادات، وهذه النتيجة اتفقت مع بعض نتائج دراسة كل من (Dhawi(2020)، (Bane Murtada, (2020) حيث أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والمتغير المستقل، مما يبرز أهمية هذه العوامل في تعزيز الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية.

التوصيات :

- استناداً إلى النتائج، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز المناخ التنظيمي والإبداع الإداري داخل المؤسسات.
- يجب معالجة العناصر التي تؤدي إلى توجيهات سلبية نحو المناخ التنظيمي والعمل على مواجهتها .
 - ينبغي الاهتمام بالمناخ التنظيمي ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات، وذلك نظراً لدوره الهام في التأثير على الإبداع وتحقيق أهداف المؤسسة.
 - يُوصى بزيادة فعالية نظم الاتصال وتوفير المعلومات اللازمة للعاملين في الوقت المناسب لتيسير الإبداع .
 - هناك حاجة لتطوير الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة وتمكينها من التكيف مع الظروف الطارئة.
 - يُعتبر تحديث التكنولوجيا المستخدمة ومواكبة التقنيات الحديثة ضرورة ملحة .
 - ينبغي إيجاد قيادة فعالة تعزز من توازن العمل الداخلي وتدعم التعاون بين العاملين، مما يشجع على روح الابتكار والمجازفة.
 - توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تُتناول في البحث الحالي.

• المراجع

- دراسة: الصناعية المنظمات في الإداري الإبداع تعزيز في التنظيمي المناخ أبعاد دور. (2012) أثير أسحاق، جامعة مجلة. نيوني محافظة في الطبية والمستلزمات الأدوية لصناعة العامة الشركة في العاملين من عينة آراء استطلاعية 66- 87، (26) تكريت،
- الأنايب مؤسسة حالة دراسة - للعاملين الوظيفي الأداء على التنظيمي المناخ أثر. (2018) جيلاني بلعراي، -غارداية جامعة التسيير، وعلوم والتجارية الاقتصادية العلوم كلية منشورة، غير ماجستير رسالة. بغارداية الحلزونة الجزائر.
- دراسة (والتوسطة الصغيرة المؤسسات في الإداري الإبداع على التنظيمي المناخ أثر. (2016) مصطفى بلكو، التسيير، وعلوم والتجارية الاقتصادية العلوم كلية منشورة، غير ماجستير رسالة. (بورقلة الضياء عيادة في ميدانية الجزائر ورقلة، - مباح قاصدي جامعة
- والدرجات الدرجات بمركب ميدانية دراسة بالمنظمة الإبداع تعزيز في التنظيمي المناخ دور. (2018) زينب حراث، قلمة، - ماي 8 جامعة والاجتماعية، الإنسانية العلوم كلية منشورة، غير ماجستير رسالة. (بقلمة "سيكما" النارية الجزائر.
- تطبيقية دراسة الصحية الخدمات مستوى تحسين في المرضى مع التعامل مهارات دور. (2021) فرج علاء رضوان، 113-166، (4)51 التجارة للاقتصاد العلمية المجلة. المنوفية جامعة مستشفيات مع المتعاملين المرضى على
- ميدانية دراسة الإبداعي السلوك على وأثره التنظيمي المناخ. (2022). السيوي سليمان محمد سالم، عمر زينب للعلوم سرت جامعة مجلة. والصلب للحديد الليبية بالشركة القطاعات وصنع تشغيل إدارة في العاملين على بالتطبيق 264-279، (2)12. الانسانية
- البحثية، المهارات لبناء مدخل - الإدارة في البحث طرق بسيوي، على إسماعيل تعريب، (2006) اوما، سيكاران، الرياض للنشر، المريخ دار
- الولاء على التنافسية الميزة واستدامة الإبداعي السلوك بين العلاقة. (2018) الرحمن عبد محمد أميرة الشريف، والتكنولوجيا، للعلوم السودان جامعة منشورة، دكتوراه رسالة. السودانية المصارف من عينة على بالتطبيق التنظيمي السودان الأعمال، إدارة قسم العليا، الدراسات كلية
- من التنظيمي المناخ على وتأثيرها الأخلاقية للقيادة المدرسة مديرة ممارسة درجة. (2015) منصور، أحمد منصور 107-145، (39)2015، النوعية التربوية بحوث مجلة. الطائف بمحافظة الابتدائية المرحلة معلمات نظر وجهة
- Abbas, Mouse and Ali, (2021) The Organizational Climate and it is Impact on the Innovative behavior of Auditors.

- Al Daibat, (2016) The Impact of the Organizational Climate in Enhancing Creative Behavior. Vol -5, Issue (12).
- Abdulrahman, A. N. (2020). The role of leadership styles in achieving the administrative creativity of the Ministry of Education: An analytical study. International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 10(3), 268.
- Bane Murtada, (2020) Correlation Between Organizational Climate and Administrative Creativity of Secondary School.
- Canli, S., and Özdemir, Y. (2022). The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions. ie: inquiry in education, 14(1), 6.
- Dhawi, (2020) The impact of the Organizational Climate on the Creative Behavior of employees. Accuse of Saudi Telecom Company (STC) in Taif.
- ElDemerdash and Wafaa Mustafa, (2018) Association between Organizational Climate and head nurses' administrative Creativity. International Nursing Didactics, 8: (01) January (2018).
- Mayastuti, Suhariadi, Yulianti. (2022) The Effect of University Organizational Climate on Lecturer Productive Behavior in Private Universities in East Java Indonesia.
- Ruelas and Flores, (2022) The Organizational Climate and Job Satisfaction in teachers of a Public University.
- Kenneth, D, Bailey, (1995), Methods of Social Research, PP.122 - Mitchell Jonathan 1, Gagne Marylene, Beaudry Anne, and Dyer lind, (2011), The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology, Computers in Human Behavior.
- Salama, I. K. Y. (2018). The relationship between organizational culture and administrative creativity in universities. European Scientific Journal, 14(4), 146.