

تحليل واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة - ليبيا دراسة تطبيقية

عبد المنعم محمد أبو ليفة^{1*}، الصادق عبد السلام بن مصطفى²، ابوبكر سليمان الصالحي³، خالد
الصادق السريتي⁴

^{1,2,4} قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة، ليبيا
³ قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة، ليبيا

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

Abdulmoneim Mohamed Abulifa^{1*} , Alsadek Abdulsalam Mustafa² , Abubakr

Suleiman Al Salhi³ , Khalid Alsadeg Elsariti⁴

^{1,2,4} Department of Public Administration, Faculty of Economics and Political
Science, University of Misrata, Libya

³ Department of Marketing, Faculty of Economics and Political Science, University
of Misrata, Libya

*Corresponding author

a.abulifa@eps.misratau.edu.ly

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2025-06-22

تاريخ القبول: 2025-06-06

تاريخ الاستلام: 2025-05-07

المخلص

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 اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي المدارس الثانوية ببلدية مصراتة، حيث استخدم أسلوب المعاينة الاجتهادية لاختيار العينة. ولجمع البيانات، تم تطوير استبيان وزّع على عينة مكونة من (127) مفردة. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة، وكذلك ارتفاع مستوى ممارسة الإبداع الإداري بشكل عام، حيث سجل بعدا المرونة 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 المفتاحية: 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.

مقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تغيرات سريعة ومتلاحقة على المستويات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، رافقها تطور علمي وتكنولوجي متزايد، مما فرض على المؤسسات تبني الإبداع كأداة محورية لتحقيق الاستمرارية والتنافسية. فاستمرارية المنظمات باتت مرهونة بقدرتها على التكيف مع هذه التحولات المتسارعة، الأمر الذي يستدعي استقطاب كوادر تتمتع بمهارات إبداعية وقدرات استثنائية. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية الإبداع داخل المؤسسات التعليمية، لما لها من دور أساسي في إعداد أجيال قادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

ومن هذا المنطلق، أصبح من الضروري أن تولي المؤسسات التعليمية اهتماماً أكبر بالبيئة التنظيمية، من خلال مواءمة مكوناتها مع متغيرات العصر، وقيم المجتمع، واحتياجات المنتسبين إليها. ويتطلب ذلك بناء مناخ تنظيمي محفز للإبداع، يوفر للعاملين الدعم والموارد والحرية اللازمة لتوليد الأفكار وتطويرها. وتشير الأدبيات إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً حاسماً في تشكيل السلوك الإبداعي للعاملين؛ إذ يمكن أن يكون عامل دعم وتحفيز، أو مصدراً للإحباط والتقييد، بحسب طبيعته وتوجهاته العامة.

فالمناخ الإيجابي، الذي يتيح حرية التعبير والتجريب، ويعزز الثقة وبكافئ الابتكار، يسهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الإبداع المؤسسي. وفي السياق ذاته، يُعد تحسين المناخ التنظيمي ضمن الخطط المؤسسية أحد أهم العوامل التي تدعم تطور النظام التعليمي ورفع جودة مخرجاته. لذا، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، وتسلط الضوء على كيفية توظيف هذا المناخ في تعزيز جودة التعليم والارتقاء بالأداء المؤسسي.

المشكلة البحثية:

يُعد المناخ التنظيمي من الركائز الأساسية التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسات، ويمثل عنصراً حاسماً في دعم أو إعاقة الإبداع الإداري، خاصة في بيئات العمل التعليمية. وتُبرز الأدبيات المتخصصة أهمية هذا المناخ في توفير بيئة محفزة تتيح تبادل الآراء، وتشجع على اتخاذ المبادرات، وتُعزز من فرص توليد الأفكار الجديدة في السياقات الإدارية المختلفة.

وعلى الرغم من اتساع نطاق الأبحاث التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في مؤسسات متعددة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التطبيقية التي تركز على واقع المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية ببلدية مصراتة، باعتبارها تمثل بيئة تعليمية ذات خصوصية تنظيمية وثقافية. فالإدارة التربوية في هذه المؤسسات تواجه تحديات تتعلق بتنوع الهيكل التنظيمي، وتباين أساليب القيادة، ونمط الاتصال، ونظام الحوافز، وهي جميعها عناصر تؤثر بدرجات متفاوتة على سلوكيات الإبداع الإداري لدى الكوادر التعليمية.

ونظراً لكون الإبداع الإداري يمثل حجر الزاوية في تجويد العملية التعليمية وتحقيق التميز المؤسسي، تزداد الحاجة إلى فهم عميق للعوامل التنظيمية المؤثرة فيه ضمن الإطار المحلي لمؤسسات التعليم الثانوي في بلدية مصراتة. ويتطلب ذلك تحليل مكونات المناخ التنظيمي السائدة، وقياس أثرها على قدرة المعلمين والإدارات المدرسية على التفاعل الإيجابي، وتقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل اليومية. وانطلاقاً من هذه الإشكالية، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع 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؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال سعيها إلى بناء إطار نظري وتحليلي يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي بمكوناته المختلفة، والإبداع الإداري بوصفه متغيراً حاسماً في تطوير الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية. فمن خلال تحليل هذا الارتباط، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير المناخ السائد في المدارس الثانوية على السلوكيات الإبداعية للمعلمين والإدارات التعليمية، وما يترتب على ذلك من نتائج على جودة التعليم والخدمات التربوية.

كما تسهم الدراسة في تعزيز وعي العاملين في المؤسسات التعليمية بأهمية المناخ التنظيمي، بوصفه عاملاً مؤثراً في رفع مستوى الأداء، وتحفيز المبادرة، وتمكين الموظفين من تقديم أفكار جديدة. ويساعد هذا الفهم في توجيه الجهود الإدارية نحو تبني ممارسات تنظيمية مرنة وفعالة تدعم التفكير الابتكاري، وتشجع على التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل.

إضافة إلى ذلك، تُسهم نتائج الدراسة في تمكين صناع القرار من تحديد أبرز مكونات المناخ التنظيمي المؤثرة في الإبداع الإداري، مما يتيح لهم تصميم استراتيجيات إدارية فعالة لتحسين بيئة العمل المدرسية في بلدية مصراتة. إن الفهم العميق لهذه العلاقة يُمكن الإدارات التعليمية من وضع سياسات قائمة على الأدلة، تسعى إلى رفع كفاءة العاملين، وتعزيز قدرتهم على التعامل مع المتغيرات والتحديات المستقبلية بمرونة وابتكار.

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى تساؤلات الدراسة، وتحقيقاً لأهدافها تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة.
- ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط الاتصال والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام الحوافز والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نمط القيادة والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة، وذلك من خلال تحليل واقع المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة كما يدركه العاملون في تلك المؤسسات، وتحديد مستوى الإبداع الإداري السائد لدى القيادات التربوية

والمعلمين. كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الترابط بين مكونات المناخ التنظيمي (كالقيادة، الهيكل، الاتصال، الحوافز) والسلوكيات الإبداعية، بما يتيح فهمًا أعمق لكيفية بناء بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع، قادرة على دعم الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات التعليمية

الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، لما له من دور محوري في تعزيز فعالية الأداء وتحفيز الابتكار داخل المؤسسات. وقد تناولت عدة دراسات هذه العلاقة في سياقات تنظيمية ومؤسسية مختلفة.

ففي السياق الليبي، تناولت دراسة سالم والسيوي (2022) أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين في الشركة الليبية للحديد والصلب، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي، مع تأثير مباشر لكل من نمط القيادة والانتماء التنظيمي على السلوك الإبداعي.

أما دراسة Mayastuti (2022)، فقد ركزت على الجامعات الخاصة في جاوة الشرقية بإندونيسيا، واستهدفت قياس أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإنتاجي والرضا الوظيفي، باستخدام تحليل المعادلة الهيكلية، وأشارت النتائج إلى تأثير قوي للمناخ التنظيمي في تحقيق استقرار وظيفي وإنتاجية عالية في بيئة غير مستقرة.

وفي السياق الجامعي، توصلت دراسة Ruelas and Flores (2022) إلى وجود ارتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي الجامعات الحكومية، ما يشير إلى أهمية المناخ الداعم في رفع مستوى الرضا والتحفيز المهني.

كما توصلت دراسة Özdemir & Canli (2022) التي أجريت على معلمي التعليم الثانوي، إلى أن المناخ التنظيمي الذي يتصف بالدعم القيادي والتفاعل الفعال، يؤثر بشكل أكبر على الإبداع الإداري منه على الإبداع الفردي.

وفي المجال المحاسبي، أثبتت دراسة Abbas & Ali (2021) وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمراجعين، مما يؤكد أهمية تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة على التفكير الابتكاري في مؤسسات الأعمال. وفي السياق المؤسسي السعودي، أظهرت دراسة Dhawi (2020) أن المناخ التنظيمي المتمثل في الهيكل والاتصال وطرق اتخاذ القرار، يسهم في تحسين السلوك الإبداعي للموظفين، مما ينعكس على كفاءة الأداء.

أما دراسة Bane Murtada (2020)، فقد اهتمت بقياس العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وأكدت النتائج وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيًا بين المتغيرين.

وفي السياق الصناعي، كشفت دراسة Al Daibat (2016) التي أجريت على مؤسسات الصناعات الدوائية في الأردن، عن تأثير أبعاد المناخ التنظيمي مثل المسؤولية والمكافآت والمرونة على تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين. على الرغم من ثراء الدراسات السابقة وتنوع السياقات التي تناولت فيها العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، فإن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على البيئة التعليمية الثانوية في مدينة مصراتة - ليبيا، وهي بيئة لم تحظ بدراسة كافية من هذا المنظور. وتكتسب هذه المرحلة التعليمية أهمية خاصة كونها تمثل حلقة وصل حاسمة بين التعليم العام والتعليم الجامعي، مما يجعل تحسين مخرجاتها ضرورة استراتيجية.

كما تتميز هذه الدراسة بأنها تعتمد على وجهة نظر المعلمين، بوصفهم أكثر الأطراف اتصالًا بالعملية التعليمية، مما يمنح النتائج مصداقية أعلى ودقة في تشخيص طبيعة المناخ التنظيمي ومظاهره الواقعية. إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة تركز على تحليل العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي بشكل تفصيلي والإبداع الإداري، مما يمنحها قيمة تحليلية تتجاوز مجرد التأكيد على وجود علاقة عامة بين المتغيرين.

الإطار النظري للدراسة:

المناخ التنظيمي:

يُعد المناخ التنظيمي من المفاهيم الرئيسية التي تساعد على تفسير سلوك الأفراد داخل المؤسسات، بما في ذلك السلوك الإبداعي. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية نتيجة لدوره المحوري في تشكيل بيئة العمل وانعكاسه على الأداء الفردي والجماعي.

وتتعدد التعريفات التي تناولت المناخ التنظيمي، حيث ينظر إليه (Özdemir& Canli (2022) على أنه مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها، وتشكل إطاراً يؤثر على سلوك العاملين فيها. بينما يرى ودمان وكينج (1974) أن المناخ التنظيمي يُعبر عن إدراك العاملين لطبيعة الأحداث والممارسات السائدة في المؤسسة، وما يتم دعمه أو مكافأته من سلوكيات في السياق التنظيمي. وفي السياق نفسه، يشير (Mayastuti (2022 إلى أن المناخ التنظيمي يرتبط بالبنى التنظيمية والإجراءات المتبعة، والتي تؤثر على تفاعل الأفراد وأدائهم داخل المؤسسة. كما يُعرفه بلعربي (2018) بأنه محصلة للسياسات والأنظمة والتفاعلات التنظيمية، التي يدركها العاملون وتتعاكس على سلوكهم وانتمائهم الوظيفي، في حين يؤكد منصور (2015) على أهمية العلاقات الإنسانية والمرونة الإدارية في تشكيل هذا المناخ داخل البيئة المدرسية.

وبذلك، يمكن القول إن المناخ التنظيمي يشكل بيئة العمل الإدراكية التي يتفاعل فيها الأفراد، والتي تتأثر بالعوامل التنظيمية والإدارية، وتؤثر بدورها على مستوى الإبداع والأداء. 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 فإنه بذلك يعتبر عنصراً تنظيمياً معوقاً (بلعربي، 2018).

- نمط الاتصال: يُعد من العناصر الجوهرية في بناء بيئة تنظيمية فعالة، حيث يمثل عملية تفاعلية يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المؤسسة. وتسهم الاتصالات التنظيمية الفعالة في خلق مناخ إيجابي يعزز من وضوح الأدوار ويحسن من أداء العاملين. ويتحقق ذلك عندما تتسم الاتصالات بالدقة والتوازن، وتُمارس عبر مختلف الاتجاهات التنظيمية، سواء كانت صاعدة من الموظفين إلى الإدارة، أو هابطة من الإدارة إلى العاملين، أو أفقية بين الأقسام المختلفة. وفي المقابل، فإن الاقتصاد على الاتصالات الهابطة فقط، والتي تُمارس في شكل أوامر وتوجيهات دون إتاحة المجال لتلقي الاقتراحات أو التغذية الراجعة، من شأنه أن يضعف التواصل الداخلي، ويؤثر سلباً على أداء الأفراد، ويُقلل من شعورهم بالانتماء والمشاركة (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: تُعد القيادة الإدارية من العوامل الأساسية التي تُسهم في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسات، حيث تقوم على قدرة القائد على التأثير في أعضاء الفريق وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويُعد نمط القيادة أحد المحددات الجوهرية للمناخ التنظيمي؛ إذ تنعكس أساليب القيادة المختلفة على طبيعة التفاعل بين العاملين والإدارة، وبالتالي على درجة الانسجام داخل المؤسسة.

فالقيادة التسلطية، التي تعتمد على احتكار القرار وتهميش مشاركة الموظفين، غالباً ما تُفضي إلى بيئة تنظيمية سلبية تتسم بانخفاض الدافعية والرضا الوظيفي. في المقابل، تسهم القيادة الديمقراطية التي تتيح المجال للحوار والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، في تعزيز العلاقات الإنسانية، وزيادة شعور الموظفين بالانتماء، وخلق مناخ تنظيمي مشجع على المبادرة والابتكار (بلكو، 2016).

الإبداع الإداري:

يُعد أحد المظاهر المتقدمة للنضج المؤسسي، إذ يعكس مدى انفتاح الثقافة التنظيمية على تبني الفكر الابتكاري وتشجيع المبادرات غير التقليدية. فالمؤسسات التي تمنح العاملين حرية التفكير والتعبير، وتدعم الأفكار الإبداعية على المستويين المعنوي والمادي.

ويتمثل الإبداع الإداري في قدرة المؤسسة أو الأفراد داخلها على تطوير أفكار أو حلول جديدة تُمثل إضافة حقيقية في مجالات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، سواء عبر تحسين العمليات أو تصميم برامج وخدمات ذات قيمة مضافة. (Al Daibat, 2016) وتُعد هذه القدرة ذهنية بالدرجة الأولى، تظهر على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل، ويمكن صقلها وتنميتها بالتدريب والممارسة، مما يُمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات بكفاءة أكبر (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)

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 يُكرّس 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 ناتجاً فقط عن السمات الشخصية للعاملين، يُنظر 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)

منهجية الدراسة:

أداة جمع البيانات:

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

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين بمختلف مراكزهم بمؤسسات التعليم الثانوي الواقعة ضمن النطاق الإداري لبلدية مصراتة، والذين يمثلون الإطار المرجعي الذي تسعى الدراسة إلى استقصاء آرائه وتحليل تصوراتهم حول العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في بيئتهم الوظيفية. وبالنظر إلى القيود الزمنية واللوجستية، تم اعتماد أسلوب المعاينة بدلاً عن الحصر الشامل، بما يحقق تمثيلاً مناسباً للمجتمع الأصلي ويضمن جدوى التطبيق. وقد وقع الاختيار على أسلوب المعاينة الاجتهادية (Judgmental Sampling) لاختيار المدارس المستهدفة، نظراً لملاءمته للدراسات التي تتطلب توفر خصائص محددة في أفراد العينة تتيح الوصول إلى بيانات موثوقة ومرتبطة مباشرة بموضوع البحث. ويُعد هذا الأسلوب مناسباً في الدراسات التي تهدف إلى تقديم تفسير معمق للظاهرة قيد الدراسة دون السعي للتعميم الإحصائي الكامل. أما بشأن تحديد حجم العينة، فقد تم الرجوع إلى عدد من المرجعيات المنهجية، حيث يُشير سيكاران (2006) إلى أن الحجم الأمثل لعينة الدراسة يتراوح بين 30 و500 مفردة، على ألا يقل عدد الأفراد في كل طبقة عن 30، ويفضل أن يعادل عشرة أضعاف عدد المتغيرات محل القياس. كما أوصى Kenneth (1995)، وكذلك رضوان (2021)، بأن يُراعى في تحديد حجم العينة عدد الأبعاد المكونة لنموذج الدراسة مضروباً في معامل ثابت (20) لضمان دقة النتائج. تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) يدوياً على المستجيبين في المدارس المختارة، مع منحهم وقتاً كافياً للإجابة بصورة موضوعية. وقد تم جمع (140) استبانة، استبعد منها غير المكتمل وغير الصالح للتحليل، ليصل عدد الاستبانات المعتمدة في التحليل الإحصائي إلى (127) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (90.71%)، وهي نسبة تُعد عالية ومناسبة للمعالجة الإحصائية، وتعزز من مصداقية النتائج المستخلصة.

الاختبارات الإحصائية

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%).

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 (1): يبين ترميز العبارات وطول فقرات المقياس.

الإجابة	منخفضة جداً	منخفضة	إلى حد ما	عالية	عالية جداً
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

وبإيجاد 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 اقل من (2.34) وبنسبة مئوية اقل من (46.8%) .
- 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 الاتي: 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	1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية التي أعمل بها يتفق مع الأهداف العامة للتعليم.
0.00	مرتفع	4	0.82	3.67	2. يستوعب الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المدرسة) حجم المهام والواجبات المطلوب إنجازها.
0.00	متوسط	5	1.11	3.48	3. يعكس الهيكل التنظيمي وضوح العلاقة بين المديرين والموظفين والمعلمين.
0.00	مرتفع	1	0.75	3.93	4. توزع المهام التعليمية والوظائف والواجبات الإدارية حسب التخصصات والخبرات المطلوبة.
0.00	مرتفع	3	0.90	3.69	5. لوائح العمل في مؤسستي واضحة ومرنة ومتناسقة

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 :

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

sig	الدرجة	S. D	Mean	D ₂	
0.00	مرتفع	0.59	3.92	نمط الاتصال	
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.

من خلال الجدول السابق 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.

نظام الحوافز:

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

المعنوية	الدرجة	S. D	Mean	D ₃	
0.00	متوسطة	0.62	3.62	نظام الحوافز	
المعنوية	الدرجة	الترتيب	S. D	Mean	مستوى المعنوية
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	مستوى المعنوية
0.00	مرتفعة	3	0.72	3.79	1. هناك ثقة وتعاون بين المدير والمعلمين.
0.00	متوسطة	5	1.02	3.64	2. تقدم الإدارة الدعم لي للقيام بوظائف التعليم.
0.00	مرتفعة	2	0.71	3.91	3. تتم المعاملة بالتساوي مع الآخرين دون تمييز.
0.00	متوسطة	6	1.30	2.76	4. يسهم المعلمون في حل النزاعات بين الزملاء.
0.00	مرتفعة	1	1.21	3.98	5. يهتم المدير بتحفيز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع.
0.00	مرتفعة	4	0.70	3.79	6. تشجع الإدارة المعلمين على إبداء وجهات نظرهم واقتراحاتهم في الأمور التي تخص سير العملية التعليمية.

يُبيّن الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة لبُعد نمط القيادة تراوحت بين (2.76 – 3.98)، متجاوزة بذلك القيمة المتوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا نحو هذا البُعد. كما تشير الانحرافات المعيارية، التي تراوحت بين (0.70 – 1.30)، إلى درجة مقبولة من التوافق في آراء المبحوثين. وعليه، تُلخّص المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات المناخ التنظيمي في الجدول الآتي:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد المناخ التنظيمي.

المعنوية	الترتيب	الدرجة	Mean	S. D	
0.00	3	مرتفعة	3.72	0.65	الهيكل التنظيمي
0.00	1	مرتفعة	3.92	0.59	نمط الاتصال
0.00	4	متوسطة	3.62	0.62	نظام الحوافز
0.00	2	مرتفعة	3.90	0.69	نمط القيادة
-	-	مرتفعة	3.79	0.63	المناخ التنظيمي ككل

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 المدرسة 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 المدرسة.

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**

جدول (8): الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة ببعد الطلاقة.

المعنوية	الدرجة	S. D	Mean	D ₅	
0.00	مرتفعة	.680	3.67	الطلاقة	
المعنوية	الدرجة	الترتيب	S. D	Mean	
0.00	مرتفعة	3	.89	3.69	1. أجيد النقاش والحوار عند الحاجة.
0.00	مرتفعة	1	.83	3.81	2. أعبر عن رأيي حتى إن خالفت رؤسائي.
0.00	مرتفعة	2	.84	3.70	3. أطرح 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.

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 البُعد. كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.83 – 0.89)، وهو ما يدل على درجة عالية من التوافق في الإجابات.

المرونة:

جدول (9): الإحصاءات الوصفية واعتدالية البيانات المتعلقة ببعد المرونة.

المعنوية	الدرجة	S. D	Mean	D ₆	
0.00	مرتفعة	0.63	3.90	المرونة	
المعنوية	الدرجة	الترتيب	S. D	Mean	
0.00	مرتفعة	5	0.81	3.85	1. أهتم بمعرفة الأداء التي تخالف رأيي 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 أقنع 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 ببعد 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 بعد 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	
المعنوية	الدرجة	الترتيب	S. D	Mean	
0.00	متوسطة	5	0.99	3.47	1. أشعر بالإثارة عند تعاملتي مع مشكلات العمل.
0.00	متوسطة	6	0.83	3.42	2. أمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل.
0.00	متوسطة	4	0.83	3.48	3. أمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
0.00	متوسطة	3	0.88	3.48	4. أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
0.00	مرتفعة	2	0.78	3.69	5. أستطيع في كثير من الأحيان توقع حل للمشكلات التي تواجهني.
0.00	مرتفعة	1	0.75	3.92	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 (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) إلى أن مستوى مقياس الإبداع الإداري جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67) وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بالمرتبة الأولى متغير المرونة بمتوسط حسابي (3.90) وبأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بالمرتبة الأخيرة متغير الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (3.58) وبأهمية نسبية متوسطة.

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

يوضح الجدول رقم (12) نتائج معاملات ارتباط بيرسون، والتي تم استخدامها لقياس درجة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الإبداع الإداري. وتهدف هذه التحليلات إلى الكشف عن مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتحديد دلالة هذه العلاقات إحصائياً.

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

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

أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وأبعاد الإبداع الإداري. فقد تبين أن هناك ارتباطاً معتدلاً بين الهيكل التنظيمي ومتغير الأصالة (0.446**) عند مستوى دلالة (1%)، مما يشير إلى أن التنظيم الواضح للعلاقات والمهام داخل الهيكل يدعم توليد أفكار أصلية لدى العاملين. كما أظهرت النتائج علاقة ارتباط أقل قوة مع متغير الطلاقة (0.283**)، بما يعكس دور توزيع المهام في تسهيل إنتاج الأفكار. وبالنسبة لمتغير المرونة، فقد بلغ معامل الارتباط (0.415**)، مما يدل على أن وجود قواعد تنظيمية مرنة يتيح مساحةاً للتكيف والابتكار. أما الحساسية للمشكلات، فقد كانت العلاقة مع الهيكل التنظيمي ضعيفة نسبياً (0.247**)، إلا أنها لا تزال دالة إحصائياً، وتدل على أن وضوح الهيكل يساعد القادة على التعرف على التحديات في بيئة العمل.

أما فيما يتعلق بنمط الاتصال، فقد تبين وجود علاقات ارتباط دالة إحصائية مع جميع أبعاد الإبداع الإداري. فقد بلغ معامل الارتباط مع الأصالة (0.407**)، ما يعكس أهمية التواصل الفعال في دعم التفكير الخلاق. كما كانت العلاقة مع الطلاقة (0.318**)، والمرونة (0.424**) دالة، مما يشير إلى

أن نمط الاتصال المفتوح والمتبادل يساهم في تطوير مهارات النقاش والتكيف مع الظروف. وأخيرًا، ارتبط نمط الاتصال بالحساسية للمشكلات (0.295^{**})، بما يدل على أن وضوح الرسائل الإدارية يُعزز من قدرة العاملين على تحليل المشكلات والاستجابة لها بفعالية.

وفيما يخص نظام الحوافز، فقد أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ودالة إحصائية مع أبعاد الإبداع الإداري. فكانت العلاقة الأقوى مع الأصالة (0.464^{**})، مما يشير إلى أن الحوافز المناسبة تعزز من المبادرات الإبداعية. كما ارتبطت الحوافز بالطلاقة (0.273^{**}) والمرونة (0.412^{**}) بشكل إيجابي، ما يدل على أن وجود نظام حوافز واضح يُشجع على الابتكار ويُحسن طرق أداء العمل. كما كانت العلاقة مع الحساسية للمشكلات (0.242^{**}) دالة إحصائية، وتبرز دور الحوافز في تحفيز الموظفين على التعرف على التحديات التنظيمية والتعامل معها بفعالية.

أما نمط القيادة، فقد أظهرت النتائج أنه من بين أقوى العوامل ارتباطًا بالإبداع الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط مع الأصالة (0.537^{**}) وهو الأعلى بين جميع العلاقات، ما يعكس التأثير المباشر لأسلوب القيادة في تعزيز بيئة ابتكارية. كما كانت العلاقات مع الطلاقة (0.414^{**})، والمرونة (0.514^{**})، والحساسية للمشكلات (0.304^{**}) كلها دالة إحصائية، مما يشير إلى أن القادة الذين يتسمون بالعدل والدعم والمشاركة يساهمون في تعزيز البيئة المحفزة للإبداع.

استنادًا إلى هذه النتائج، تم قبول جميع الفرضيات الأربع المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نظام الحوافز، نمط القيادة) وأبعاد الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية للمدارس الثانوية ببلدية مصراتة.

النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة:

من خلال تحليل البيانات ومتغيرات الدراسة تم استخلاص النتائج التالية:

1. أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الحسابية أن أبعاد المناخ التنظيمي قد تم تقييمها من قبل أفراد العينة على أنها مرتفعة بدرجة واضحة، ما يشير إلى وجود ممارسة فعالة للهيكل التنظيمي، ونمط الاتصال، ونظام الحوافز، وأساليب القيادة في المدارس الثانوية التابعة لمراقبة التعليم ببلدية مصراتة. وقد تصدر نمط الاتصال قائمة الأبعاد الأكثر ممارسة، مما يعكس فعالية قنوات التواصل داخل المؤسسة التعليمية، في حين جاء نظام الحوافز في المرتبة الأخيرة، رغم بقاءه ضمن حدود التقدير المرتفع، مما يدل على وجود هامش للتحسين في هذا الجانب. وتتباين هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة سالم والسيوي (2022)، والتي بينت أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي كانت مرتفعة باستثناء بُعد القيادة، الذي حُدد كمجال يحتاج إلى تعزيز. ويعكس هذا الاختلاف أن السياق التنظيمي في مصراتة، وخصوصًا في المؤسسات التعليمية الثانوية، يُظهر درجة أعلى من الاتساق الإداري والتفاعل التنظيمي مقارنة بالسياقات الأخرى.

2. كما كشفت النتائج عن أن العاملين يشعرون بالانتماء المؤسسي، من خلال إشراكهم في بعض مجالات اتخاذ القرار، وتقدير مساهماتهم، وهو ما يدل على مناخ تنظيمي يدعم المشاركة والتمكين. كما تُظهر النتائج أن المكافآت المعنوية والمادية تُستخدم كوسيلة لتحفيز الإبداع وتطوير الأداء داخل المدرسة، مما يُعزز من جاهزية المعلمين للمساهمة الفاعلة في تحسين مخرجات التعليم. 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 بُعد الطلاقة والمرونة يتمتعان بدرجة ممارسة مرتفعة، في حين أن بُعد 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 مصراتة 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 مصراتة. 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 توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي والعمل على مواجهتها .
- يوصى بضرورة إيلاء المناخ التنظيمي اهتماماً مؤسسياً مستمراً، من خلال مراجعة أبعاده بشكل دوري، والعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية فيه ومعالجة أوجه القصور، وذلك بالنظر إلى تأثيره المباشر في دعم السلوكيات الإبداعية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية.
- 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

1. أسحاق، أثير. (2012) دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية آراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نيوني. مجلة جامعة تكريت، (26)، 66- 87 .
2. الشريف، أميرة محمد عبد الرحمن (2018). العلاقة بين السلوك الإبداعي واستدامة الميزة التنافسية على الولاء التنظيمي بالتطبيق على عينة من المصارف السودانية. رسالة دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، السودان.
3. بلعربي، جيلاني. (2018) أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الحلزونية بغارداية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غارداية -الجزائر.
4. بلكو، مصطفى. (2016) أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة). (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر).
5. حراث، زينب. (2018) دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة دراسة ميدانية بمركب الدراجات والدراجات النارية" سيكما "بقالمة. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي- قالمة، الجزائر).
6. رضوان، علاء فرج. (2021) دور مهارات التعامل مع المرضى في تحسين مستوى الخدمات الصحية دراسة تطبيقية على المرضى المتعاملين مع مستشفيات جامعة المنوفية. المجلة العلمية للاقتصاد التجارة (4) 51، 113-166 .

7. سالم، زينب عمر، السيوي، محمد سليمان. (2022). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في إدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب. مجلة جامعة سرت للعلوم الانسانية. 279-264, 12(2).
8. سيكاران، اوما، (2006)، تعريب إسماعيل على بسيوني، طرق البحث في الإدارة – مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، الرياض.
9. منصور، أحمد منصور، (2015) درجة ممارسة مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف. مجلة بحوث التربية النوعية. 107-145, 39(2015).
10. Abbas, Mouse and Ali, (2021) The Organizational Climate and its Impact on the Innovative behavior of Auditors.
11. Al Daibat, (2016) The Impact of the Organizational Climate in Enhancing Creative Behavior. Vol -5, Issue (12).
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.
13. Bane Murtada, (2020) Correlation Between Organizational Climate and Administrative Creativity of Secondary School.
14. Canli, S., and Özdemir, Y. (2022). The Impact of Organizational Climate on Organizational Creativity in Educational Institutions. ie: inquiry in education, 14(1), 6.
15. Dhawi, (2020) The impact of the Organizational Climate on the Creative Behavior of employees. Accuse of Saudi Telecom Company (STC) in Taif.
16. ElDemerdash and Wafaa Mustafa, (2018) Association between Organizational Climate and head nurses' administrative Creativity. International Nursing Didactics, 8: (01) January (2018).
17. Mayastuti, Suhariadi, Yulianti. (2022) The Effect of University Organizational Climate on Lecturer Productive Behavior in Private Universities in East Java Indonesia.
18. Ruelas and Flores, (2022) The Organizational Climate and Job Satisfaction in teachers of a Public University.
19. 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.
20. Salama, I. K. Y. (2018). The relationship between organizational culture and administrative creativity in universities. European Scientific Journal, 14(4), 146.