المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية وأثره على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية فى محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان

خليل بن إبراهيم بن حسن البلوشي(*)

مستخلص باللغة العربية

يؤثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على قدرة مديري المدارس الثانوية على الابتكار والتطوير. إذا كان هناك مناخ وظيفي إيجابي، فإنه يمكن أن يعزز الإدارة المدرسية على التفكير الإبداعي والبحث عن حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجه المدرسة، بينما قد يعوق مناخ وظيفي سلبي الإدارة المدرسية عن الابتكار والتطوير والبحث عن حلول جديدة. ولذلك، يعد تحسين المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية أمرًا بالغ الأهمية لتحسين الأداء المدرسي وتعزيز الإبداع والتطوير في المدارس الثانوية على المدى البعيد، يمكن أن يؤدي تحسين المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية إلى تحسين أداء المدرسة والارتفاع في معدلات النجاح الأكاديمي للطلاب. كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الانخراط والولاء للمدرسة من قبل الطلاب والمعلمين والإداريين، وزيادة الرضا عن العمل، وتحسين سمعة المدرسة في المجتمع المحلي. وعلى المدى القصير، يمكن أن يؤدي تحسين المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وزيادة الابتكار والإبداع في الإدارة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: المناخ الوظيفي ، الإبداع الإداري، الإدارات التعليمية ، مديري المدارس الثانوية.

(*) سلطنة عمان.

The Organizational Climate within Educational Administrations and its Impact on Administrative Creativity among High School Principals in North Al Batinah Governorate, Oman

Khalil Bin Ibrahim Bin Hassan Al Balushi

Abstract

The organizational climate within educational administrations can significantly impact the ability of high school principals to innovate and improve. A positive organizational climate can encourage school administration to think creatively and search for new and innovative solutions to problems facing the school. On the other hand, a negative organizational climate can hinder the administration's ability to innovate, develop, and search for new solutions. Therefore, improving the organizational climate within educational administrations is crucial for enhancing academic performance and promoting innovation and development in high schools in the long run. Improving the organizational climate can lead to improved school performance, increased academic success rates for students, greater engagement and loyalty from students, teachers, and administrators, increased job satisfaction, and an improved reputation within the local community. In the short term, improving the organizational climate within educational administrations can lead to increased productivity, improved work quality, and increased innovation and creativity in school administration.

Keywords: organizational climate, administrative innovation, educational administrations, high school principals.

المقدمة:

أولت الدراسات المعاصرة والاتجاهات الفكرية في دراسة السلوك التنظيمي اهتمامًا كبيرًا بالمناخ التنظيمي ، حيث اشتمل على جميع المتغيرات السائدة في إطار العمل ، بما في ذلك القيم الفكرية والعادات والتأثيرات الثقافية والأبعاد المادية التي تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي. الأفراد والجماعات والمنظمات.

تتضاعف مفاهيم "المناخ التنظيمي" بتعدد الدراسات في هذا المجال ، ورغم هذا التعدد إلا أن هذه المفاهيم تتفق في محتواها ويقتصر الاختلاف على بعض الفروق الطفيفة. تدور جميعها تقريبًا حول محور واحد ، وهو تصور أعضاء المنظمة لخصائص المنظمة المحيطة بهم. (عبد المحسن الحيدر ، ٢٠٠٦ ، ٤٧).

تعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل المنظمة وخارجها) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على طريقة عملها ، وتؤثر على طريقة حصولها على الموارد اللازمة لمواصلة عملها ، مثل المواد الخام ، والعاملين المؤهلين لإنتاج السلع والخدمات ، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة. أو تحديد استراتيجيتها التنافسية ، وطرق دعم أصحاب المصلحة الخارجيين في مؤسسة جونز. (جونز ، ٢٠٠٤ ، ١٠١).

يعرّف هاني عبد الرحمن المناخ التنظيمي بأنه: مجموعة الخصائص التي يدركها العاملون في النظام ويشعرون بها بشكل يميز بيئة العمل فيها ، سواء شعر العاملون بذلك بشكل مباشر أو غير مباشر ويكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم. والسلوك. (هاني عبد الرحمن ، ٢٠٠١ ، ١٤٠).

ونظرية الإبداع يهيمن عليها التفسيرات المعيارية لكيفية تحقيق النتيجة ، وفي جوهرها تتبنى المنظور التكيفي الذي يوجه ثلاثة افتراضات وبوسع بعض الهياكل والممارسات زيادة المعدل التوليدي للإبداع. (Drazin & Schoonhoven, 2012, 1066)

أن نظرية الإبداع تنظر وأشاروا إلى أنه عمل غير مكتمل حيث لا يمكن التنبؤ بتوقيت وشكل حالات إبداعية محددة ، وركزوا في فلسفتهم على دراسة الإبداع على أربعة عناصر مهمة: فرص الإبداع ، والموارد المتاحة للقيام بذلك ، والقدرة على إدارة عملية الإبداع، وحوافز الإبداع. (Coombs, et al., 2013, 9)

أن الإبداع الإداري هو جهد عقلى يستهدف إيجاد جواب عن سؤال، أو إيجاد وسيلة لتحقيق هدف عملي مرغوب فيه وذلك من قبل قادة المنظمات ومديريها. (Beyev, 2015, 19)

يؤثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية بشكل كبير على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. فعندما يكون هناك مناخ وظيفي إيجابي ومشجع، يتمتع المديرين بشعور بالرضا والانتماء، مما يزيد من احتمالية تحفيزهم لتقديم أفكار جديدة وتطوير ممارسات إدارية مبتكرة.

ومن الجدير بالذكر أن المديرين يعدون أحد أهم المرتكزات الإدارية في المدارس الثانوية، فهم يتحملون مسؤولية إدارة العملية التعليمية وتحسين جودتها. وبالتالي، فإن المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية يمكن أن يؤثر بشكل كبير على مدى قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف، وتحسين الأداء الإداري بشكل عام.

وعندما يشعر المديرون بالراحة والمساندة من قبل الإدارة التعليمية، يمكنهم الاستفادة من ذلك الدعم لتحسين العمل الإداري بالمدرسة، وإدخال التحسينات التي تعزز جودة العملية التعليمية وتحسن نتائج التعلم لدى الطلاب. كما أن توفير بيئة عمل مشجعة وداعمة للمديرين يمكن أن يحفزهم على تطوير مهاراتهم الإدارية والمهنية، وتحسين قدرتهم على التفكير الإبداعي وتطبيق الحلول الجديدة للمشكلات الإدارية.

مشكلة البحث وأهميته :

إن تحسين المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية يمكن أن يحقق العديد من الفوائد للمديرين في المدارس الثانوية، مثل تحسين جودة العمل الإداري، وتطوير مهاراتهم الإدارية.

بدأت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة بتسليط الضوء على أهمية المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية ودوره في تعزيز الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية. فالمناخ الوظيفي الإيجابي يمكن أن يعزز الإنتاجية والإبداع ويؤدي إلى تحسين الأداء والتميز في المدرسة، في حين أن المناخ السلبي قد يؤثر على الأداء ويعوق التطوير والابتكار.

حيث يعد المدير التربوي هو المسؤول الأساسي عن إنشاء المناخ الوظيفي داخل المدرسة والحفاظ عليه، حيث يمكنه تشجيع التفاعلات الإيجابية بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وخلق بيئة تشجع على التعاون والإبداع والتطوير.

يعرّف عامر الكبيسي المناخ التنظيمي بأنه حصيلة جميع العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها موظفوها ، والتي تظهر آثارها على سلوكهم ومعنوياتهم ، وبالتالي على أدائهم وانتمائهم إلى المنظمة التي يعملون فيها. (عامر الكبيسي ، ٢٠٠٦ ، ٧٢).

يعرّف مصطفى محمود المناخ التنظيمي بأنه نتيجة التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها ، مما يجعل المنظمة شخصية أخلاقية ذات خصائص وميزات تميزها عن الآخرين ولها تأثير عميق على تصورات واتجاهات الأعضاء. المنظمة وسلوكها الوظيفي والإداري. (مصطفى محمود ، ٢٠٠٥ ، ٣٧).

يعرّف أحمد ماهر المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمشروع التي يعمل فيها الفرد ، وتؤثر على قيمهم ومواقفهم

وتصوراتهم ، لأنه يتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والاستقرار النسبي. (أحمد ماهر ، ٢٠٠٨ ، ٣٠٣).

يعتقد صالح الشبكشي (٢٠٠٨) أن المناخ التنظيمي "يصف انطباعات العاملين في المنظمة حول توقعاتهم لماهية المؤسسة وطبيعة عملها". (صالح الشبكشي ، ٢٠٠٨ ، ١٢٥).

يوسف عبد (٢٠٠٥م) يحدد عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي بما يلي:

متطلبات الأداء الوظيفي للعمل: بحيث يكون قادرًا على خلق الإبداع والابتكار في الأداء ، أي أن يكون بعيدًا عن الروتين والملل والرقابة التي تقتل المبادرة والإبداع لدى العاملين داخل المنظمة.

التدريب: حيث يلعب دورًا أساسيًا وأساسيًا في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها ، ولهذا السبب يعد الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تتبناها المنظمة والتي تسعى إلى تحقيق أهدافها. على المدى الطويل.

أسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين: تعتمد هذه الطريقة على المشاركة في اتخاذ القرار وتشجعهم على الصدق والأمانة في العمل ، وكل هذا بدوره يؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

- أنماط السلطة الإدارية: أي ما هو النمط المتبع في المنظمة في التعامل مع العمال ، هل يتبع المركزية؟ أو اللامركزية ، بعد المركزية قد تؤدي إلى الملل ووجود الاستبداد من جانب الإدارة ، على عكس اتباع الإدارة اللامركزية.

- المرونة في المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية: بحيث يكون هناك توازن وتكيف يمكن للإدارة من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة.

- الأساليب التحفيزية: أي يجب على الإدارة استخدام أساليب تحفيزية مختلفة ، فعندما يحصل العامل على مكافأة نتيجة أداء وظيفة ما ، سيحاول تكرار هذا السلوك في الأوقات القادمة ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة. ، ويجب على الإدارة أن تتبنى استخدام عدة طرق في العملية الدافع منها ما هو مادي وما هو معنوي ، ويجب أن تكون الحوافز شاملة لجميع الموظفين داخل المنظمة.

- الاستقرار والأمن الوظيفي: وتتمثل في الأبعاد المختلفة للأمن الاجتماعي والصحي والفوائد الوظيفية ، حيث أن هذه الأشياء من شأنها أن تخلق الاستقرار النفسي وتساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (يوسف عبد ، ٢٠٠٥ ، ٢٦٠) ويضيف **بوحنية قوي، الامام سلمي (٢٠٠٦م)** أن المناخ التنظيمي يؤثر على الكثير من المخرجالت التنظيمية المهمة، بل وتوصلت إلى علاقات مباشرة بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد في تلك المنظمات وتلك المخرجات. (بوحنية قوي، الإمام سلمي، ٢٠٠٦، ٨٩)

المناخ التنظيمي هو مقياس لشخصية المنظمة ، وأحد المفاهيم الأساسية في نظرية التنظيم ، ويمثل قوة هائلة في تأثيره على سلوك العمال ورضاهم الوظيفي ، ويلعب دورًا أساسيًا في تطوير المنظمة وزيادة فعاليتها. (جاسم الرفاعي، ٢٠٠٧، ٢٧٤)

من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى رفع معنويات العمال وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم ، فضلاً عن توفير فرص التطوير الذاتي لأنه نوع من التحدي الذي يسمح بالتطوير. التفكير الابتكاري وفرصة تحقيق الإبداع. (شامي صالحة ، ٢٠١٠ ، ١٦).

يمكن الاستنتاج أن الثقافة التنظيمية من سمات البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر على المناخ التنظيمي للمنظمة سلباً وإيجاباً ، مثل الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والحوافز. بروح الفريق الواحد والعكس بالعكس إذا كانت سلبية ، الأمر الذي يمكن أن ينعكس إلى حد كبير في "قيم العلاقات بين الموظفين". يوضح

الجدول رقم (١) بعض الجوانب الرئيسية للاختلاف بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.

جدول (١)

بعض الاختلافات الرئيسية بين الثقافة المناخ التنظيمي والتنظيمي

م	الثقافة التنظيمية	المناخ التنظيمي
١	إنه يمثل التاريخ المشترك للمنظمة والقيم والمبادئ والتقاليد السائدة فيها.	يمثل نتاج تفاعل مجموعة من خصائص بيئة العمل في المنظمة مثل الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والحواف.
٢	يعبر عن هوية المنظمة.	يعبر عن جو العمل في المنظمة.
٣	أكثر عمقًا وصلابة واستمرارية (تشكلت بمرور الوقت ويصعب تغييرها).	إنها تمثل مرحلة من حياة المنظمة (قابلة لإعادة التشكيل).
٤	يمكن من خلالها تفسير جانب من سلوك المجموعات في المنظمات مثل (القادة / المدراء / الفنيين...).	يمكن من خلاله تفسير سلوك الافراد بشكل عام.
٥	أن الثقافة التنظيمية تسهم في شكل المناخ التنظيمي من خلال القيما لتي يحملها الموظفون تجاه العمل.	أن المناخ التنظيمي لا يسهم بشكل مباشر في تشكل الثقافة التنظيمية.

(محمد سليم، ٢٠١٣، ٣٢)

ويذكر **خالد محمد (٢٠٠٦م)** يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي:

- العوامل الخارجية: وتشمل (الثقافة التنظيمية - ظروف العمل - البيئة الخارجية - البيئة التكنولوجية - البيئة الاجتماعية - درجة تماسك المجموعة ومستوى الولاء).

- العوامل التنظيمية: وتشمل (طبيعة الهيكل التنظيمي - أسلوب القيادة المتبع - التقدم الوظيفي البطيء - المبالغة في المسئوليات - غموض التعليمات - نظام الأجور والحوافز - أهداف المنظمة - درجة الإثراء الوظيفى. (خالد محمد، ٢٠٠٦، ٢٥ -٢٨)

ويرى **محمد سيد (٢٠٠٨م)** أن معظم الإداريون المعاصرون إمكانية توظيف العوامل المؤثرة في المانخ تنظيمية لصالح المنظمة وموظفيها ، من خلال حسن الإدارة والرقابة عليها. (محمد سيد، ٢٠٠٨، ١٣٣)

ويشير **ستيفين Stephen, (1994)** أن المناخ التنظيمي منفتح ، يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ في المنظمة بروح معنويات عالية ، حيث يعمل العمال سويًا دون شكوى أو ملل ، ويسهل مدير المؤسسة إتمام الموظفين لعملهم دون إرهاقهم بالروتين ، وهم جميعًا التمتع بعلاقات اجتماعية وثيقة ، وفي هذا المناخ يتم تحقيق العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعمال بسهولة ويسر دون أن تغلب أحدهما على الأخرى ، ويسود هذا الجو السلوك الصادق لجميع العاملين والروح المعنوية العالية. (Stephen, 1994, 30)

وهناك أيضا المناخ التنظيمي المراقب أو الموجه يهتم هذا المناخ بإتمام العمل في المقام الأول وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية ، وأن يعمل الجميع بجد ولا يوجد وقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين ، وتكون الروح المعنوية للفئات مرتفعة إلى حد ما ، و هذا المناخ أقرب إلى مناخ مفتوح. منه إلى الشخص المغلق ، يقدم المدير التوجيه المباشر لأنه لا يسمح بالانحراف عن القواعد ، ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها ، لكنه لا يهتم كثيرًا بمشاعر عماله لأن همه الأول يركز على استكمال العمل (الاهتمام بالمهمة). (محمد حسن، ٢٠١٠، ٣٠)

كما أن هناك مناخ أبوي تتركز فيه السلطات هنا في دور المدير ، حيث لا يسمح بظهور حتى مبادرات قيادية بين الموظفين معه وهذا لا يلبي احتياجاتهم الاجتماعية ، ولا يوجد ترابط بين الموظفون ، حيث يشكلون مجموعات وأحزاب والمدير

هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة لأن الموظفين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية ، وترك الأمر للمدير لأخذ زمام المبادرة ، تسود الروح المعنوية الضعيفة بين العمال ولا يحققون قدرا كبيرا من الإنجاز. (محمد حسن ، ٢٠١٠ ، ٣١).

تشير الاتجاهات العامة في الفكر الإداري إلى أن مفهوم الإبداع ينبع من خمسة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشاملة للمفهوم ، وتشير إلى العملية التي تستخدم بها المنظمات مهاراتها ومواردها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية يمكن أن تحقق. استجابة أفضل لاحتياجات عملائها. (جونسون ، ٢٠١٥ ، ٥١٥).

الإبداع هو وظيفة خاصة لعلاقة ريادة الأعمال التي تكثر فيها الأعمال والخدمات والمبادرات الجديدة الحالية من خلال الفرد وحده. إنها الوسيلة التي يخلق بها صاحب المشروع موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيز توليد القيمة. (دركر ، ٢٠١٦ ، ١٤٩)

يدعم الإبداع قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى ، مثلما أصبحت الإدارة التقليدية مستحيلة في الوقت الحاضر بسبب عواقبها الوخيمة ، حيث تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين ، وتحرمهم من قدراتهم الإبداعية والتفكيرية. (رنده الزهري، ٢٠١٧، ٢٣١)

ويضيف **جلين (2015) ,Glynn** أن من سمات الإبداع الإداري قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال الأفراد الذين يمتلكون قدرات إضافية للإبداع ، مثل روح المخاطرة والقدرة على التغيير وحل المشكلات. (Glynn, 2015, 1093)

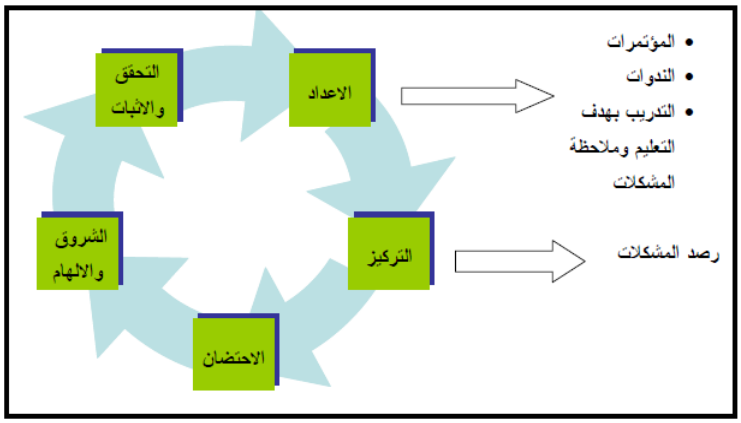
أن الإبداع الإداري أحد أهم وظائف القيادات الإدارية الرئيسية، حيث أصبح من أهم الواجبات لكل قائد أو مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير لتحقيق الإبداع الإداري كضرورة ملحه وحيوية لأجهزة الإدارة العامة، وليست ترفاً أو أمراً ثانوياً، وحتى تتجاوز أجهزة الإدارة العامة حاجز يجب أن يكون للمخاطر أو السقوط

استجابة فورية للإبداع كوسيلة فعالة للانتقال إلى مربع أفضل للإدارة من خلال إعداد وتنفيذ سياسات شاملة للابتكار الإداري على مستوى الفرد والجماعة والسلطة العليا. (De Bono, 2012, 60)

أن أجهزة الإدارة العامة في المنظمات والمؤسسات التي لم تستجب لضرورة الإبداع الإداري في نظمها وقيادتها تلاشت مميزاتها الفكرية والإبداعية نتيجة سيادة التقليدية والنمطية المألوفة في النظم والمفاهيم الإدارة المعمول بها على مستوى القيادة الإدارية والأفراد والجماعة وأن أجهزة الإدارة العامة المزدهرة والتي تعمل بضرورة تنفيذ سياسات الإبداع الإداري في النظم والقيادات الإدارية هي أقل عرضة للمشكلات التي تواجه الأجهزة الإدارية غير المزدهرة أو التي لا تدرك أهمية الحاجة للإبداع الإداري. (Mcleod, 2011, 52)

أن الحاجة للإبداع الإداري أصبحت أكثر من ضرورة ملحة وماسة على مستوى القيادات الإدارية والأفراد والجماعات في أجهزة الإدارة العليا وفي شتى المجالات والميادين لتحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها.

لكننا نجد أن عملية الإبداع الإداري أصبحت ضرورة تتطلب تنفيذها فى جميع المستويات الإدارية في المؤسسات العامة، وهذه العملية يمكن تصويرها بالشكل التالى.



شكل (١) نموذج عملية الإبداع الإداري (Rubel, 2010, 93)

أن الإبداع الإداري على مستوى المنظمة لم يعد الأمر يتعلق بالرفاهية أو الرفاهية. لكن بالأحرى أصبح ضرورية وعاجلة ولا غنى عنها إذا أرادت أجهزت الإدارة العامة النمو والازدهار، ويمكن تحقيق ذلك إذا ما توفرت لدى هذه الاجهزة الشروط الآتية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والقيادة يحتاجان إلى كفاءات أو أشخاص ذوي تفكير عميق.
- الحاجة إلى العمل على حل المشكلات بطرق وأساليب إبداعية.
- الحاجة إلى تنمية المهارات والقدرات الإبداعية للأفراد لإيجاد المشكلات وتعزيزها لاكتشاف المشكلات الخفية أو العميقة، أو قبل حدوثها أو وصولها، وتعود على التفكير المطلق والشامل لبحث أبعاد وأسباب أي مشكلة.
- الحاجة إلى تنمية المهارات الإبداعية في خلق المشكلات وبناء أو تصوير المشكلات من لا شيء والعمل على حلها. المشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل بالأحرى نحن من نكتشفها ونصنعها ونعمل على حلها ولعل الإبداع الإداري الحقيقي يتجسد في هذا الشرط. (Bowen & Lawler,, 2013, 50-51)

وأن الإبداع الإداري يعد من الأساسيات الضرورية لنجاح المنظمات وتطويرها وفي إطار المنظمات والمؤسسات يعد الإبداع الإداري من الاساسيات التي تؤكد استمرار كفاءة المؤسسة في عالم إنه مليء بالمتغيرات والتحديات ، فعلى المستوى الفردي ، الإبداع يساعد الفرد على التخلص من الروتين. (Lawler, 2012, 70)

وأن مهمة الإبداع الإداري تكمن فى ايجاد حلول مناسبة للمشكلات الممارسة الإدارية والنظرية في مؤسسات الدولة العامة وإدراك الفكر الإبداعي في الواقع لن يتحقق إلا لمن لديهم مقومات الإبداع الإداري التي تمكنهم من استغلال وتوظيف المعرفة المخزونة والمتراكمة يجب أن ينظروا إلى الأشياء والظواهر والمشاكل بطريقة

مختلفة وجديدة عما سبق وهذه المقومات يمتلكها الأفراد بنسب متفاوتة ومتباينة. (Rothsteinh, et al., 2014, 23)

وأن الإبداع الإداري يعمل على الانطلاق بالتفكير خارج حدود الزمان والمكان والافراد والظروف وتحرير العقل من أي قيود ومحددات تحجم قدرات المدير المبدع من التفكير، فينطلق إلى كافة الاتجاهات وكافة التوقعات المتعلقة بالحدث أو الموقف أو المشكلة أثناء الحدوث أو بعد الحدوث أو قبل الحدوث، وطرح كافة البدائل الممكنة. (Moile, 2014, 65)

وأن أهمية الإبداع الإدارى تتبع أن تكون عملية معقدة تتضمن معنى مشكلة تتطلب حلاً ، والقدرة على التفكير بقدرات جديدة من أجل إيجاد الحل المناسب ، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتأكد من جدواها وملاءمتها. (يحيى علي، ٢٠١٤، ١٢)

يمكن تلخيص أهم فوائد توافر ظاهرة الإبداع في المنظمات على النحو التالي:

- القدرة على الاستجابة للمتغيرات في البيئة المحيطة بها مما يضع المنظمة في وضع مستقر لأنها مستعدة للتعامل مع هذه التغييرات بطريقة لا تؤثر على سير العملية التنظيمية.
- إن توافر بيئة إبداعية في المنظمة يساعد على تطوير وتحسين الخدمات.
- الاستخدام الأمثل للموارد المالية ، باستخدام الأساليب العملية التي تواكب التطورات الحديثة.
- القدرة على إيجاد التوازن بين برامج التنمية المختلفة والموارد المادية والبشرية المتاحة.
- الاستفادة من الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها من خلال منحها الفرصة للبحث عن أشياء جديدة في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل وفق المتغيرات المحيطة. (سعود محمد، ٢٠١٣، ٦٢)

يؤثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على قدرة مديري المدارس الثانوية على الابتكار والتطوير. إذا كان هناك مناخ وظيفي إيجابي، فإنه يمكن أن يعزز الإدارة المدرسية على التفكير الإبداعي والبحث عن حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجه المدرسة، بينما قد يعوق مناخ وظيفي سلبي الإدارة المدرسية عن الابتكار والتطوير والبحث عن حلول جديدة.

ولذلك، يعد تحسين المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية أمرًا بالغ الأهمية لتحسين الأداء المدرسي وتعزيز الإبداع والتطوير في المدارس الثانوية.

على المدى البعيد، يمكن أن يؤدي تحسين المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية إلى تحسين أداء المدرسة والارتفاع في معدلات النجاح الأكاديمي للطلاب. كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الانخراط والولاء للمدرسة من قبل الطلاب والمعلمين والإداريين، وزيادة الرضا عن العمل، وتحسين سمعة المدرسة في المجتمع المحلي. وعلى المدى القصير، يمكن أن يؤدي تحسين المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وزيادة الابتكار والإبداع في الإدارة المدرسية.

بشكل عام، يمكن أن يؤثر المناخ الوظيفي على جميع جوانب العمل داخل المدرسة الثانوية، بما في ذلك الأداء الأكاديمي للطلاب والتزامهم وارتباطهم بالمدرسة، ورضا المعلمين والإداريين عن العمل ومدى إنتاجيتهم وإبداعهم. لذلك، يجب أن تكون إدارة المدرسة على دراية بأهمية المناخ الوظيفي وتعمل على تحسينه باستمرار، من خلال تعزيز التواصل الفعال والتعاون بين الموظفين وتقديم الدعم والتشجيع للإنجازات والابتكارات.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية وأثره على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الشمال الباطنة بسلطنة عمان من خلال التعرف على:

- مستوى المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية.
- مستوى المناخ الوظيفي داخل المدارس الثانوية.
- أثر المناخ الوظيفي على العمل داخل الإدارات التعليمية.
- أثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على العمل داخل المدارس الثانوية.
- أثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على الابداع الاداري بالمدارس الثانوية.

تساؤلات البحث:

- ما مستوى المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية؟
- ما مستوى المناخ الوظيفي داخل المدارس الثانوية؟
- ما أثر المناخ الوظيفي على العمل داخل الإدارات التعليمية؟
- ما أثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على العمل داخل المدارس الثانوية؟
- ما أثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على الابداع الاداري بالمدارس الثانوية؟

المصطلحات المستخدمة في البحث:

- **المناخ الوظيفي:**

عرفه **يوسف عبد على** هي مجموعة من السمات والخصائص التي تميز بيئة المنظمة والتي تؤثر على الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات ، والتي بموجبها يتم تحديد وسائل الرضا والتحفيز ، والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة المشروع في تحقيق الأهداف. (يوسف عبد، ٢٠٠٥، ٢٦٠)

- **الإبداع الإداري:**

يعرف **جورج وجونز George, Jones** الإبداع الإداري بأنه: هو الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة يرتبط ارتباطًا مباشرًا بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية للمنظمة وبشكل غير مباشر بالأنشطة الأساسية للمنظمة التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين. (George, Jones, 2015, 15)

الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

الدراسات السابقة العربية:

- دراسة **نجيب اسكندر (٢٠١٤)** بعنوان: "الإدارة المدرسية والإبداع" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعليم والمدرسة في مواجهة تغيرات العصر والقدرة على تنمية الإبداع لدى الطلاب. ومن أهم النتائج: مراجعة إدارة المدرسة ، حيث يخضع التعليم من المرحلة الأساسية لإدارة مركزية تفرض السياسات والإجراءات والقواعد ، ولا تمس مجالاً مذكوراً حتى يفكر العاملون بالمدرسة أو يبتعدون عنها. حدود المؤامرة ، ويجب على المدرسة تحديد الهدف التعليمي بوضوح.

- دراسة فاطمة على (٢٠١٦) بعنوان: " مكونات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مدينتي مكة المكرمة وجيزان. ومن أهم النتائج أن مديري المدارس الثانوية والمعلمين يؤمنون بتوافر عناصر الإبداع الإداري من حيث المكونات التنظيمية. والقدرات والموارد والبرامج التدريبية والخصائص الشخصية لمديري المدارس الثانوية بدرجة أكبر مما يدركه المشرفون التربويون.

الدراسات السابقة الأجنبية :

- دراسة نوريس ، (٢٠١٥) دراسة بعنوان: "تنمية القيادات الإبداعية للمدارس المستقلة" ، هدفت الدراسة إلى مناقشة طبيعة الإبداع واستكشاف إمكانية تحقيق الإبداع لقادة المستقبل التربويين الملتحقين بمديري برنامج الإعداد ، بالإضافة إلى وصف تهدف جوانب برنامج Cohorte إلى زيادة إبداع القادة التربويين. كان من أهم النتائج: أن تنفيذ هذا النوع من البرامج يجب أن يكون محفوفاً بالمخاطر ، خاصة وأن الحركة داخله كانت تبتعد عن المحاضرات ، مدفوعة بالمنافسة ، وتسعى لإلغاء الامتحانات وزيادة الكفاءة الذاتية للمتعلم ، وأن برامج الفوج تم تصميمها لمواجهة التحديات ، لذلك يجب أن تكون موجهة نحو التطوير الإبداعي لقادة التعليم في المستقبل.
- دراسة **فاندينبرج (2014) ,Vandenberghe** دراسة بعنوان: "الإدارة الإبداعية للمدرسة: مسألة رؤية وتدخلات يومية" ، هدفت الدراسة إلى تكوين أفكار راسخة حول الإبداع بشكل عام والقيادة الإبداعية بشكل خاص ، في دراسة كيفية سلوك التدخل. يؤثر قائد المدرسة على تحسين المدرسة بشكل عام أو ينفذ ابتكارًا بشكل خاص. من أهم النتائج: الإبداع هو القوة التي تسمح بالتوازن بين التوقعات البيئية وإعادة تعريف هذه التوقعات من قبل مديري المدارس يتصرفون بشكل مختلف عن بعضهم البعض ، ويختلفون كثيرًا من حيث الإبداع.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم **الباحث** المنهج الوصفي باستخدام منهج المسح لملاءمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من الإدارة العامة للتربية والتعليم والإدارات التعليمية والمدارس الثانوية بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية العشوائية الإدارة العامة للتربية والتعليم والإدارات التعليمية والمدارس الثانوية بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان.

حيث تم اختيار الآتي:

- **الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمحافظة:**
  - مدير الإدارة العامة.
  - مدير إدارة التعليم الثانوي بالإدارة العامة.
  - الموجهين والمشرفين على التعليم الثانوي بالإدارة العامة.
- **الإدارات التعليمية بالمحافظة:**
  - مدير الإدارة.

- الموجهين والمشرفين على التعليم الثانوي بالإدارة.

- **المدارس الثانوية بالمحافظة الإدارات التعليمية بالمحافظة:**

- مدير المدرسة.

وبلغت عينة البحث الكلية (١٧٠) فرد بنسبة (١٠٠٪) وتنقسم إلى عينة البحث الأساسية وعددها (١٤٠) فرد بنسبة (٨٢,٤٪) وعينة البحث الاستطلاعية وعددها (٣٠) فرد بنسبة (١٧,٦٪) ويوضح جدول (١) ذلك.

جدول (٢)

توصيف عينة البحث

م	العينة	العدد	النسبة المئوية
١	عينة البحث الأكاديمي	١٧٠	١٠٠٪
٢	عينة البحث الأساسية	١٤٠	٨٢,٤٪
٣	عينة المسح	٣٠	١٧,٦٪

أدوات ووسائل جمع البيانات:

قام **الباحث** ببناء استبيان المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية وأثره على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة شمال الباطنة ، سلطنة عمان متبعاً في ذلك قواعد البحث العلمي وخطوات بناء الاستبيان وهي كالتالي:

- مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة والمرتبطة والقوائم والمقاييس الخاصة بقياس المناخ الوظيفي والابداع الاداري.
- تحديد المحاور الخاصة بالاستبيان ووضعها جميعاً في استمارة استبيان وعرضها على السادة الخبراء المتخصصين لتحديد المحاور الخاصة بالاستبيان من خلال الأهمية النسبية لاتفاق آراء الخبراء مرفق رقم (١).

من خلال نتائج استمارة استطلاع رأي السادة الخبراء، قام الباحث بقبول عدد (٥) محاور حصلوا على نسبة مئوية من (٦٠٪: ١٠٠٪).

- تحديد عبارات المحاور الخاصة بالاستبيان، ومن خلال المراجع والدراسات السابقة وآراء السادة الخبراء المتخصصين، تم تحديد مجموعة من العبارات والتي تقيس أبعادها المناخ الوظيفي وأثره على الابداع الإداري، وقام **الباحث** بتحديد العبارات التي تندرج تحت كل محور وهي كما يلي:
- **المحور الأول**: مستوى المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية وعدد عباراته (١١) عبارة.
- **المحور الثاني**: مستوى المناخ الوظيفي داخل المدارس الثانوية وعدد عباراته (١٠) عبارات.
- **المحور الثالث**: أثر المناخ الوظيفي على العمل داخل الإدارات التعليمية وعدد عباراته (١٠) عبارات.
- **المحور الرابع**: أثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على العمل داخل المدارس الثانوية وعدد عباراته (١٠) عبارات.
- **المحور الخامس**: أثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على الابداع الاداري بالمدارس الثانوية وعدد عباراته (٩) عبارات.

وبذلك تصبح استمارة الاستبيان في صورتها النهائية مشتملة على خمسة محاور تحتوى على عدد (٥٠) عبارة.

الدراسة الاستطلاعية:

قام **الباحث** بإجراء الدراسة على وعينة البحث الاستطلاعية وعددها (٣٠) فرد بنسبة (١٧,٦٪)، وهي العينة المستخرجة لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق – الثبات) وذلك في الفترة من يوم ٢٠٢٢/٢/١٥م إلى يوم ٢٠٢٢/٣/١١م.

صدق الاستبيان :

صدق المضمون (صدق المحكمين) :

استخدم **الباحث** صدق المضمون أو صدق المحكمين حيث قام بعرض محاور الاستبيان وعبارته على السادة الخبراء.

صدق الإتساق الداخلي :

قام **الباحث** من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل بيان على حدة في كل محور والنتيجة الإجمالية بهذا المحور ويتضح ذلك كما فى جدول (٣).

جدول (٣)

معامل الارتباط الذي يشير إلى صحة الاتساق الداخلي لبيانات محاور الاستبيان

ن = ٣٠

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٤٨٨	١	**٠,٨٤٢	١	**٠,٥٨٤	١	**٠,٧٣٣	١	**٠,٧٥٢
٢	**٠,٥٢٦	٢	**٠,٧٥٦	٢	**٠,٣٨٠	٢	**٠,٣٨١	٢	**٠,٤٨٠
٣	**٠,٤٩٨	٣	**٠,٣٧٣	٣	**٠,٥٨٠	٣	**٠,٣٦٢	٣	**٠,٧٢٢
٤	**٠,٣٦٩	٤	**٠,٦٩٦	٤	**٠,٥٣٨	٤	**٠,٤٥٧	٤	**٠,٦٢٢
٥	**٠,٦٧٠	٥	**٠,٥٤٢	٥	**٠,٧٩٧	٥	**٠,٦٤٢	٥	**٠,٩٢٠
٦	**٠,٥٠٣	٦	**٠,٧٠٥	٦	**٠,٦٠٤	٦	**٠,٨٣١	٦	**٠,٧٧٧
٧	**٠,٣٨٠	٧	**٠,٧٥٦	٧	**٠,٦٤٥	٧	**٠,٧٧٧	٧	**٠,٥٧٠
٨	**٠,٤١٦	٨	**٠,٤٤٥	٨	**٠,٤٧٩	٨	**٠,٨٨٧	٨	**٠,٣٩١
٩	**٠,٤٨٠	٩	**٠,٦٨٩	٩	**٠,٤١٨	٩	**٠,٥٨٩	٩	**٠,٧٨٤
١٠	**٠,٧٣٥	١٠	**٠,٦٦٨	١٠	**٠,٥٧٥	١٠	**٠,٣٧٩		
١١	**٠,٣٩٩								

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول رقم (٣) أن قيم معاملات الارتباط التي تدل على صحة الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبيان ذات دلالة إحصائية ، حيث اختلفت بين (٠,٣٦٢، ٠,٩٢٠)، مما يدل على أن جميع العبارات والمحاور للاستبيان دالة.

جدول (٤)

معامل الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لدرجة كل محور من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان

ن = ٣٠

م	العبارات	معامل الارتباط
١	مستوى المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية.	٠,٥١٩*
٢	مستوى المناخ الوظيفي داخل المدارس الثانوية.	٠,٤٦٨*
٣	أثر المناخ الوظيفي على العمل داخل الإدارات التعليمية.	٠,٥٥٩*
٤	أثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على العمل داخل المدارس الثانوية.	٠,٦٤١*
٥	أثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على الابداع الاداري بالمدارس الثانوية.	٠,٧١٦*

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط التي تدل على صحة الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان والنتيجة الإجمالية للاستبانة ذات دلالة إحصائية وتتراوح بين (٠.٤٦٨، ٠.٧١٦) ، مما يشير إلى أن جميع تعبيرات المحور إرشادية.

ثبات الاستبيان:

قام **الباحث** بإيجاد ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التطبيق وأعادة التطبيق وقد تم تطبيق الاستبيان على العينة الاستطلاعية وتم اعادة التطبيق على نفس العينة الاستطلاعية بعد مرور (١٥) يوماً حيث تم التطبيق الأول في الفترة من يوم ٢٠٢٢/٢/١٥م إلى يوم ٢٠٢٢/٢/٢٠م وكان التطبيق الثاني في الفترة من يوم ٢٠٢٢/٣/٦م إلى يوم ٢٠٢٢/٣/١١م بعد التطبيق الأول بفاصل زمن أسبوعين (١٥ يوم) ويتضح ذلك كما في جدول (٥).

جدول (٥)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني ثبات بيانات محاور الاستبيان ن = ٣٠

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٦٧٣	١	**٠,٦٩٧	١	٠,٢٤٤	١	٠,٢٧٧	١	**٠,٧٥١	١
**٠,٦٣٨	٢	**٠,٦٣٨	٢	**٠,٥٩٦	٢	**٠,٧٩٧	٢	**٠,٥٥٥	٢
**٠,٧٧٥	٣	**٠,٧٧٧	٣	*١	٣	**٠,٦٩٠	٣	**٠,٦٥٣	٣
**٠,٨٠٥	٤	**٠,٧٥٣	٤	٠,١٢٦	٤	**٠,٢١٧	٤	**٠,٧٥٩	٤
**٠,٧٣٤	٥	**٠,٧٢٧	٥	**٠,٦٨٥	٥	٠,١٩٧	٥	**٠,٧٠٤	٥
**٠,٩٣٥	٦	**٠,٨٣٥	٦	**٠,٧١٦	٦	**٠,٨٢١	٦	***٠,٣٤٩	٦
**٠,٥٨٥	٧	**٠,٨٦٢	٧	**٠,٨٤٢	٧	*١	٧	**٠,٧٩٢	٧
**٠,٨٤١	٨	**٠,٨١٣	٨	**٠,٨٥٥	٨	**٠,٨٠٠	٨	**٠,٥٩٩	٨
**٠,٨٠٣	٩	٠,١٧٥	٩	**٠,٤٩٣	٩	**٠,٧٢٧	٩	**٠,٨٤٥	٩
		**٠,٦٦٦	١٠	**٠,٦٨٥	١٠	**٠,٣٦٤	١٠	**٠,٧٦٠	١٠
								**٠,٧٠٠	١١

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيم معاملات الارتباط التي تدل على صحة الاتساق الداخلي لبيانات الاستبيانات ذات دلالة إحصائية ، حيث أنها تفاوتت بين (٠.٤٤٨ ، ٠.٩٦٤) مما يدل على أن جميع عبارات المحاور مستقرة.

جدول (٦)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني ثبات محاور الاستبيان ككل ن = ٣٠

معامل الارتباط	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		العبارات	م
	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	المتوسط		
**٠,٨٩٨	٠,٧١	١,٠٧	٠,٦٤	١,٠٥	مستوى المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية.	١
**٠,٨٩٣	٠,٣٢	١,٨٨	٠,٤٧	١,٨٢	مستوى المناخ الوظيفي داخل المدارس الثانوية.	٢
**٠,٨٥٠	٠,٥٦	٠,٩٢	٠,٦٥	١,٠٧	أثر المناخ الوظيفي على العمل داخل الإدارات	٣

م	العبارات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
		المتوسط	الإنحراف	المتوسط	الإنحراف	
	التعليمية.					
٤	أثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على العمل داخل المدارس الثانوية.	١,٢٣	٠,٧٠	٠,٩٠	٠,٧٠	*٠,٧٧٢
٥	أثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على الابداع الاداري بالمدارس الثانوية.	٠,٩٠	٠,٦٠	١,٢١	٠,٨٥	*٠,٧٧١

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من الجدول رقم (٦) أن قيم معاملات الارتباط التي تدل على صحة الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان والنتيجة الإجمالية للاستبانة ذات دلالة إحصائية تتراوح بين (٠.٦١٥ ، ٠.٩١٤) ، مما يدل على أن جميع الجمل وجميع محاور الاستبيان مستقرة.

بعد قيام **الباحث** بحساب المعاملات العلمية (الصدق – الثبات) لاستمارة الاستبيان المستخدم أصبح في شكله النهائي ، يكون جاهزًا للتطبيق على عينة البحث الأساسية ، حيث اشتلمت استمارة الاستبيان على عدد (٥) محاور تحتوى على عدد (٥٠) عبارة ويتم الاجابة على مفردات استمارة الاستبيان من خلال ميزان تقدير ثلاثي:

- نعم وتأخذ ثلاث درجات.
- أحيانا وتأخذ درجتان.
- لا وتأخذ درجة واحدة.

الدراسة الأساسية:

قام **الباحث** بتطبيق الدراسة الأساسية على عينة البحث الأساسية وعددها (١٤٠) فرد بنسبة (٨٢,٤٪)، وذلك خلال الفترة من يوم ٢٠٢٢/٣/٢٧م إلى يوم ٢٠٢٢/٣/٢٢م.

المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج SPSS (10) لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وهي:

- معامل الارتباط.
- النسبة المئوية.
- المجموع التقديري.
- اختبار كا٢.

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض النتائج ومناقشتها المحور الأول مستوى المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية:

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا٢ لعبارات المحور الأول مستوى المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية

ن = ١٤٠

رقم العبارة	نعم		أحياناً		لا		المجموع التقديري	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	٢٣	٢٣,٥٧	٢٧	١٩,٢٨	٨٠	٥٧,١٤	٢٠٣	١,٤٥	*٣٦,١٠
٢	٥٢	٣٧,١٤	٤٦	٣٢,٨٥	٤٢	٣٠	٢٩٠	٢,٠٧	١,٠٩
٣	٥١	٣٦,٤٢	٥١	٣٦,٤٢	٣٨	٢٧,١٤	٢٩٣	٢,٠٩	٢,٤١
٤	٣٢	٢٢,٨٥	٢٠	١٤,٢٨	٨٨	٦٢,٨٥	٢٢٤	١,٦	*٥٦,٤٦
٥	٧٩	٥٦,٤٢	٢٢	١٥,٧١	٣٩	٢٧,٨٥	٣٢٠	٢,٢٨	*٣٦,٧٠
٦	٢٨	٢٠	٧٣	٥٢,١٤	٣٩	٢٧,٨٥	٢٩٦	٢,١١	*٢٣,٥٩
٧	١٩	١٣,٥٧	٧٧	٥٥	٤٤	٣١,٤٢	٢٥٥	١,٨٢	*٣٦,٢٧
٨	٢٦	١٨,٥٧	٤٢	٣٠	٧٢	٥١,٤٢	٢٣٤	١,٦٧	*٣٥,٠٣
٩	٨١	٥٧,٨٥	٢٥	١٧,٨٥	٣٤	٢٤,٢٨	٣٢٧	٢,٣٣	*٣٨,٧٦

رقم العبارة	نعم		أحياناً		لا		المجموع التقديري	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١٠	٧٧	٥٥	٢٣	٢٣,٥٧	٣٠	٢١,٤٢	٣٠٧	٢,١٩	*٢٩,٦٧
١١	٢٢	١٥,٧١	٣٩	٢٧,٨٥	٧٩	٥٦,٤٢	٢٢٣	١,٥٩	*٣٦,٧٠

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٧) أن النسب المئوية تتراوح بين (٤٣,٧١، ٧٣,٥٧)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات أرقام (١، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً في العبارات أرقام (٢، ٣).

- حصلت العبارة رقم (٤) على أكبر قيمة لـ (كا٢) بقيمة (٥٦,٤٦) ونسبة مئوية قدرها (٤٤٪) ومجموعة تقديري قدره (٣٠٨).
- وحصلت العبارة رقم (٦) على أقل قيمة لـ (كا٢) بقيمة (٢٣,٥٩) ونسبة مئوية قدرها (٥٦.٨٥٪) ومجموعة تقديري قدره (٣٩٨).
- وجاءت العبارة رقم (٢) والعبارة رقم (٣) غير دالة إحصائياً.

• الجواب (نعم) :

حصلت العبارة # (٩) على أعلى قيمة تردد بقيمة (٨١) ونسبة (٥٧.٨٥٪) ، وحصلت العبارة # (٧) على أقل قيمة تردد بقيمة (١٩) ونسبة (١٣.٥٧). ٪).

• الجواب (في بعض الأحيان) :

حصلت العبارة # (٧) على أعلى قيمة تردد بقيمة (٧٧) ونسبة مئوية (٥٥٪) ، وحصلت العبارة # (٤) على أعلى قيمة تردد منخفضة بقيمة (٢٠) ونسبة مئوية من (١٤.٢٨٪).

الجواب (لا) :

حصل البيان رقم (٤) على أعلى قيمة تكرار بقيمة (٨٨) ونسبة مئوية (٦٢.٨٥٪) والعبارة رقم (١٠) على أقل قيمة تكرار بقيمة (٣٠) ونسبة مئوية قدرها (٢١.٤٢٪).

ويعزى **الباحث** ذلك إلى أنه يتعلق مستوى المناخ الوظيفي بالبيئة التي يعمل فيها الموظفون وكيفية التفاعل بينهم وبين إداراتهم. وفي سياق الإدارات التعليمية، فإن المناخ الوظيفي يشير إلى الأجواء التي يعمل فيها المدرسون والموظفون الإداريون، بما في ذلك مدى الدعم الذي يتلقونه من إداراتهم وكيفية التعامل معهم وتقييم أدائهم.

تعتبر الإدارات التعليمية بشكل عام بيئات عمل معقدة بسبب تنوع مجموعة المهام التي تقوم بها والتحديات التي يواجهونها في مجال التعليم. وبالتالي، يمكن أن يؤثر المناخ الوظيفي على الإنتاجية والكفاءة والمرونة للإدارات التعليمية.

لتحسين مستوى المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية، يجب على الإدارات العمل على تحسين علاقاتها مع الموظفين وتقديم الدعم والتوجيه لهم. على سبيل المثال، يمكن للإدارات التعليمية إجراء استبيانات لتقييم مستوى المناخ الوظيفي وتحديد المجالات التي يجب تحسينها. ومن ثم، يمكن تطوير برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تحسين المهارات اللازمة لتحقيق المزيد من النجاح والإنتاجية في العمل.

وهذا يتفق مع دراسة **نجيب اسكندر إبراهيم (٢٠١٤م)** حيث توضح نتائج الدراسة أنه يمكن أيضًا تحسين المناخ الوظيفي من خلال تطوير ثقافة التعاون والتواصل داخل الإدارات التعليمية، وتشجيع العمل الجماعي والإبداعي. ويمكن أن يشمل ذلك إنشاء منصات تفاعلية للتواصل والتعاون وتشجيع الحوار البناء والتفاعل مع الآراء المختلفة.

عرض النتائج ومناقشتها المحور الثاني مستوى المناخ الوظيفي داخل المدارس الثانوية :

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا٢ لعبارات المحور الثاني

مستوى المناخ الوظيفي داخل المدارس الثانوية ن = ١٤٠

رقم العبارة	نعم		أحياناً		لا		المجموع التقديري	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	٨٦	٦١,٤٢	٢٠	١٤,٢٨	٣٤	٢٤,٢٨	٣٣٢	٢,٣٧	*٥١,٨٣
٢	٩١	٦٥	٢٢	١٥,٧١	٢٧	١٩,٢٨	٣٤٤	٢,٤٥	*٦٣,٤٤
٣	٨١	٥٧,٨٥	٢٦	١٨,٥٧	٣٣	٢٣,٥٧	٤٢٨	٣,٠٥	*٣٨,٤١
٤	٨٨	٦٢,٨٥	١٩	١٣,٥٧	٣٣	٢٣,٥٧	٧٦٣	٥,٤٥	*٥٧,٠١
٥	١٩	١٣,٥٧	٨٢	٥٨,٥٧	٣٩	٢٧,٨٥	٢٦٠	١,٨٥	*٤٤,٤١
٦	٢١	١٥	٢٠	١٤,٢٨	٩٩	٧٠,٧١	٢٠٢	١,٤٤	*٨٨,٠٤
٧	٤١	٢٩,٢٨	٥٣	٣٧,٨٥	٤٦	٣٢,٨٥	٢١٥	١,٥٣	١,٥٦
٨	٢٥	١٧,٨٥	٢٦	١٨,٥٧	٨٩	٦٣,٥٧	٢١٦	١,٥٤	*٥٧,٦١
٩	٧٧	٥٥	٢٣	٢٣,٥٧	٣٠	٢١,٤٢	٣٠٧	٢,١٩	*٢٩,٦٧
١٠	٢٧	١٩,٢٨	٧٧	٥٥	٣٦	٢٥,٧١	٢٧١	١,٩٣	*٣٠,٤٤

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩.

يتضح من جدول (٨) أن النسب المئوية تتراوح بين (٣٧,٧١، ٧٨,٢٨)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائياً في العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨، ٩، ١٠)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً في العبارة رقم (٧).

- حصلت العبارة رقم (٦) على أكبر قيمة لـ (كا٢) بقيمة (٨٨,٠٤) ونسبة مئوية قدرها (٣٧,٧١٪) ومجموعة تقديري قدره (٢٦٤).
- وحصلت العبارة رقم (٩) على أقل قيمة لـ (كا٢) بقيمة (٢٩,٦٧) ونسبة مئوية قدرها (٧٣,٤٢٪) ومجموعة تقديري قدره (٥١٤).
- وجاءت العبارة رقم (٧) غير دالة إحصائياً.

• الجواب (نعم):

كان للبيان رقم (٢) أعلى قيمة تكرار (٩١) وبنسبة (٦٥٪) ، وكان للبيان رقم (٦) أقل قيمة تكرار (٢١) وبنسبة (١٥٪).

• الجواب (في بعض الأحيان) :

حصلت العبارة # (٥) على أعلى قيمة تردد بقيمة (٨٢) ونسبة (٥٨.٥٧٪) ، وحصلت العبارة # (٤) على أقل قيمة تردد بقيمة (١٩) وبنسبة (١٣.٥٧). ٪).

الجواب (لا) :

حصل البيان رقم (٦) على أعلى قيمة تكرار بقيمة (٩٩) ونسبة مئوية (٧٠,٧١٪) والعبارة رقم (٢) على أقل قيمة تكرار بقيمة (٢٧) ونسبة مئوية قدرها (١٩,٢٨٪).

ويعزى **الباحث** ذلك إلى أن يعتبر المناخ الوظيفي في المدارس الثانوية أمرًا حيويًا للغاية، حيث يؤثر بشكل كبير على تجربة الطلاب والمعلمين داخل المدرسة. يمكن تعريف المناخ الوظيفي بأنه البيئة العامة والثقافة الهادفة لتحقيق الأهداف وتحفيز النمو المهني للمعلمين والطلاب.

ويمكن توضيح أهمية مستوى المناخ الوظيفي داخل المدارس الثانوية من خلال عدة جوانب، بما في ذلك مستوى رضا الطلاب والمعلمين يمكن إجراء استطلاعات لقياس مستوى رضا الطلاب والمعلمين عن البيئة التعليمية داخل المدرسة، ويمكن استخدام النتائج لتحديد النقاط القوية والضعف في المناخ الوظيفي ومستوى التحفيز والتشجيع: يمكن قياس مستوى التحفيز والتشجيع للمعلمين والطلاب داخل المدرسة، من خلال تقييم الممارسات التعليمية والإدارية والمعرفية التي تساعد على تشجيع النمو والتحفيز داخل المدرسة ومستوى الاتصال والتواصل يجب أن يكون هناك تواصل فعال بين المعلمين والإدارة والطلاب وأولياء الأمور، ويمكن قياس مستوى الاتصال والتواصل وتحديد النقاط القوية والضعف في هذه المجالات ومستوى الثقة والأمان: يجب أن يشعر المعلمون والطلاب بالثقة والأمان داخل المدرسة، ويمكن قياس مستوى الثقة والأمان وتحديد النقاط الضعيفة وتطوير استراتيجيات لتعزيزها بشكل عام، يجب أن يتم تحديد مستوى المناخ الوظيفي داخل المدرسة

وهذا يتفق مع دراسة **نوريس** (Norris, (2015 حيث توضح الدراسة يمثل المناخ الوظيفي داخل المدرسة الثانوية عاملاً هاماً في تحسين الجودة التعليمية وتحقيق النجاح الأكاديمي للطلاب ويتأثر المناخ الوظيفي داخل المدرسة بالعديد من العوامل، بما في ذلك مستوى التواصل داخل المدرسة ووضوح الرؤية الإدارية ومستوى الاحترام والتقدير والتطوير المهني ومستوى الدعم الإداري والثقة والعدالة.

عرض النتائج ومناقشتها المحور الثالث أثر المناخ الوظيفي على العمل داخل الإدارات التعليمية :

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا٢ لعبارات المحور الثالث

أثر المناخ الوظيفي على العمل داخل الإدارات التعليمية ن = ١٤٠

رقم العبارة	نعم		أحياناً		لا		المجموع التقديري	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	٨٦	٦١,٤٢	٢١	١٥	٣٣	٢٣,٥٧	٣٣٣	٢,٣٧	*٥١,٢٧
٢	٩١	٦٥	٢٩	٢٠,٧١	٢٠	١٤,٢٨	٣٥١	٢,٥٠	*٦٤,٠٤
٣	٩٧	٦٩,٢٨	١٩	١٣,٥٧	٢٤	١٧,١٤	٣٥٣	٥,٥٢	*٨١,٧٠
٤	٢٦	١٨,٥٧	٧٩	٥٦,٤٢	٣٥	٢٥	٢٧١	١,٩٣	*٣٤,٤٧
٥	٩٢	٦٥,٧١	٢٦	١٨,٥٧	٢٢	١٥,٧١	٣٥٠	٢,٥	*٦٦,٢٣
٦	٨٨	٦٢,٨٥	١١	٧,٨٥	٤١	٢٩,٢٨	٣١٥	٢,٢٥	*٦٤,٥٦
٧	٨٩	٦٣,٥٧	٢٢	١٥,٧١	٢٩	٢٠,٧١	٣٤٠	٢,٤٥	*٥٨,١٣
٨	٩٣	٦٦,٤٢	١٩	١٣,٥٧	٢٨	٢٠	٣٤٥	٢,٤٦	*٦٩,٨٧
٩	٩٠	٦٤,٢٨	١٧	١٢,١٤	٣٣	٢٣,٥٧	٣٣٧	٢,٤٠	*٦٣,١٠
١٠	١٠١	٧٢,١٤	١٧	١٢,١٤	٢٢	١٥,٧١	٣٥٩	٢,٥٦	*٩٥,١٦

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (٩) أن النسب المئوية تتراوح بين (٥٧,٤٢، ٨٢,٥٧)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائياً في العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠).

- حصلت العبارة رقم (٣) على أكبر قيمة لـ (كا٢) بقيمة (٨١,٧٠) ونسبة مئوية قدرها (٨٠٨٥٪) ومجموعة تقديري قدره (٥٦٦).
- وحصلت العبارة رقم (٧) على أقل قيمة لـ (كا٢) بقيمة (٥٨,١٣) ونسبة مئوية قدرها (٧٧,١٤٪) ومجموعة تقديري قدره (٥٤٠).

• الجواب (نعم) :

حصلت العبارة # (١٠) على أعلى قيمة تكرار بلغت (١٠١) وبنسبة (٧٢.١٤٪) ، وحصلت العبارة رقم (٤) على أقل قيمة تكرار (٢٦) وبنسبة (١٨.٥٧٪).

• الجواب (في بعض الأحيان) :

حصلت العبارة رقم (٤) على أعلى قيمة تكرار (٧٩) وبنسبة (٥٦.٤٢٪) ، وحصلت العبارة رقم (٦) على أقل قيمة تكرار (١١) وبنسبة (٧.٨٥٪).

الجواب (لا) :

حصل البيان رقم (٦) على أعلى قيمة تكرار بقيمة (٤١) ونسبة مئوية (٢٩,٢٨٪) والعبارة رقم (٢) على أقل قيمة تكرار بقيمة (٢٠) ونسبة مئوية قدرها (١٤,٢٨٪).

ويعزى **الباحث** ذلك إلى أن يعد المناخ الوظيفي من العوامل الهامة التي تؤثر على الأداء داخل الإدارات التعليمية، وتتضح أهمية وتأثير المناخ الوظيفي على العمل داخل الإدارات التعليمية من خلال الرضا الوظيفي يعتبر الرضا الوظيفي من أهم النتائج التي يمكن أن يحدثها المناخ الوظيفي، حيث يؤثر إيجاباً على الأداء والإنتاجية ويزيد من الولاء للمؤسسة. على سبيل المثال، إذا كان هناك مناخ وظيفي جيد يتميز بالتفاعل الإيجابي والتحفيز والدعم من قبل الإدارة، فإن ذلك يعزز رضا الموظفين عن عملهم ويحفزهم على العمل بجدية وإخلاص، الإبداع والإنتاجية يؤثر المناخ الوظيفي على الإبداع والإنتاجية في العمل، حيث يشجع المناخ الوظيفي الجيد الإبداع والابتكار والتحسين المستمر، ويساعد الموظفين على التعاون وتبادل الأفكار والخبرات، الصحة النفسية والعمل يؤثر المناخ الوظيفي على الصحة النفسية والعمل، حيث يمكن أن

يتسبب المناخ الوظيفي السيء في زيادة معدلات الإجهاد والتعب والإحباط والاكتئاب بين الموظفين، وهذا بدوره يؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية ويزيد من معدلات الغياب والاستقالة، التواصل والعلاقات الإنسانية يؤثر المناخ الوظيفي على التواصل والعلاقات الإنسانية بين الموظفين، حيث يمكن أن يؤدي المناخ الوظيفي السيء إلى تدهور العلاقات الإنسانية.

وهذا يتفق مع دراسة **فاطمة على محسن** (٢٠١٦) حيث تبين الدراسة إلى أنه يؤثر المناخ الوظيفي بشكل كبير على العمل وأداء الموظفين في المؤسسات والشركات والمدارس. فالمناخ الوظيفي يشمل العديد من العوامل التي تؤثر على تحفيز الموظفين ورغبتهم في العمل بجدية وتحسين أدائهم ويمكن أن يؤثر المناخ الوظيفي السلبي على العمل بشكل كبير، حيث يقلل من رغبة الموظفين في العمل بجدية ومثابرة، ويؤدي إلى زيادة معدلات الغياب والتأخير، كما يؤدي إلى تراجع مستوى الإنتاجية وجودة العمل. وعلى المدى البعيد، يمكن أن يؤثر المناخ الوظيفي السلبي على سمعة المؤسسة وقدرتها على جذب الموظفين المؤهلين والموهوبين.

عرض النتائج ومناقشتها المحور الرابع أثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على العمل داخل المدارس الثانوية:

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا٢ لعبارات المحور الرابع أثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على العمل داخل المدارس الثانوية ن = ١٤٠

رقم العبارة	نعم		أحياناً		لا		المجموع التقديري	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	٩٣	٦٦,٤٢	٢٥	١٧,٨٥	٢٢	١٥,٧١	٣٥١	٢,٥٠	*٦٩,١٠
٢	٩٧	٦٩,٢٨	١٩	١٣,٥٧	٢٤	١٧,١٤	٣٥٣	٢,٥٢	*٨١,٧٠
٣	٨٦	٦١,٤٢	١٦	١١,٤٢	٣٨	٢٧,١٤	٣٢٨	٢,٣٤	*٥٤,٩١
٤	٣٢	٢٢,٨٥	٧٩	٥٦,٤٢	٢٩	٢٠,٧١	٢٨٣	٢,٠٢	*٣٣,٧٠
٥	٢١	١٥	٤٢	٣٠	٧٧	٥٥	٢٢٤	١,٦	*٣٤,٤٠

رقم العبارة	نعم		أحياناً		لا		المجموع التقديري	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
٦	٨٩	٦٣,٥٧	٢٢	١٥,٧١	٢٩	٢٠,٧١	٣٤٠	٢,٤٢	٥٨,١٣
٧	٧٧	٥٥	٣٣	٢٣,٥٧	٣٠	٢١,٤٢	٣٢٧	٢,٣٣	*٢٩,٦٧
٨	٨١	٥٧,٨٥	٢٦	١٨,٥٧	٣٣	٢٣,٥٧	٣٢٨	٢,٣٤	*٣٨,٤١
٩	٩١	٦٥	٢٩	٢٠,٧١	٢٠	١٤,٢٨	٣٥١	٢,٥٠	*٦٤,٠٤
١٠	٩٠	٦٤,٢٨	١٧	١٧	٣٣	٢٣,٥٧	٣٣٧	٢,٤٠	*٦٣,١٠

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (١٠) أن النسب المئوية تتراوح بين (٤٤، ٨٠,٨٥)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائياً في العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠).

- حصلت العبارة رقم (٢) على أكبر قيمة لـ (كا٢) بقيمة (٨١,٧٠) ونسبة مئوية قدرها (٨٠.٨٥٪) ومجموعة تقديري قدره (٥٦٦).
- وحصلت العبارة رقم (٧) على أقل قيمة لـ (كا٢) بقيمة (٢٩,٦٧) ونسبة مئوية قدرها (٧٣,٤٢٪) ومجموعة تقديري قدره (٥١٤).

• الجواب (نعم) :

كان للبيان رقم (٢) أعلى قيمة تكرار بلغت (٩٧) وبنسبة (٦٩.٢٨٪) ، وكان للبيان رقم (٥) أقل قيمة تكرار (٢١) وبنسبة (١٥٪).

• الجواب (في بعض الأحيان) :

حصلت العبارة # (٤) على أعلى قيمة تردد بقيمة (٧٩) ونسبة (٥٦.٤٢٪) ، وحصلت العبارة # (٣) على أقل قيمة تردد بقيمة (١٦) ونسبة (١١.٤٢). ٪).

الجواب (لا) :

حصل البيان رقم (٥) على أعلى قيمة تكرار بلغت (٧٧) وبنسبة (٥٥٪) والعبارة رقم (٩) على أقل قيمة تكرار بقيمة (٢٠) ونسبة مئوية قدرها (١٤,٢٨٪).

ويعزى **الباحث** ذلك إلى أن المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية يؤثر على العمل داخل المدارس الثانوية بشكل مباشر، حيث يعد الإداريون في المدارس أحد العناصر الرئيسية التي تؤثر على المناخ الوظيفي داخل المدرسة وعلى أداء الموظفين.

إذا كان المناخ الوظيفي داخل الإدارة التعليمية إيجابيًا، فسيؤثر بشكل إيجابي على الموظفين في المدارس الثانوية. فالإدارة التعليمية الجيدة والمتميزة هي التي تقدم الدعم والتشجيع للمعلمين والطلاب وتوفر بيئة عمل مشجعة وملائمة للعمل والتعلم.

وبالمقابل، إذا كان المناخ الوظيفي داخل الإدارة التعليمية سلبيًا، فسيؤثر بشكل سلبي على الموظفين في المدارس الثانوية، حيث يمكن أن يشعروا بالإحباط والاحباط وعدم الرضا عن بيئة العمل. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستوى الإنتاجية وجودة العمل، وتأثيرها على تحسين جودة التعليم.

ولذلك، يجب على الإدارة التعليمية العمل على تحسين المناخ الوظيفي داخل الإدارات والمدارس، وتوفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة وتعزيز الثقة والاحترام والعدالة بين الموظفين والإدارة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير برامج تدريبية وتطويرية للموظفين، وتحسين الاتصال والتواصل بين الإدارة والموظفين وتشجيع الإدارة على الإبداع والابتكار في العمل.

وهذا يتفق مع دراسة **فاندينبرج Vandenberghe, (2014)** حيث تذكر الدراسة أن المناخ الوظيفي داخل المدرسة الثانوية يلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة التعليم والحفاظ على مستوى جودة العمل والإنتاجية. ولذلك، ينبغي على الإدارة التعليمية والمدارس العمل على تحسين المناخ الوظيفي داخل المدرسة، والعمل على تعزيز الروح الإيجابية والتفاعل الإيجابي بين الموظفين والطلاب، وذلك بتوفير بيئة عمل تعزز الثقة والتعاون والتعاطف والتشجيع على الإبداع والابتكار في العمل.

عرض النتائج ومناقشتها المحور الخامس أثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على الابداع الاداري بالمدارس الثانوية :

جدول (١١)

التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا٢ لعبارات المحور الخامس أثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على الابداع الاداري بالمدارس الثانوية

ن = ١٤٠

رقم العبارة	نعم		أحياناً		لا		المجموع التقديري	الأهمية النسبية	كا٢
	ك	٪	ك	٪	ك	٪			
١	٢٨	٢٠	٢٦	١٨,٥٧	٨٦	٦١,٤٢	٢٢٢	١,٥٨	*٤٩,٧٧
٢	٢١	١٥	٢٢	٢٢,٨٥	٨٧	٦٢,١٤	١٩٤	١,٣٨	*٥٣,٥٩
٣	٨٨	٦٢,٨٥	١٩	١٣,٥٧	٣٣	٢٣,٥٧	٣٤١	٢,٤٣	*٥٧,٠١
٤	٢٨	٢٠	٨٢	٥٨,٥٧	٣٠	٢١,٤٢	٢٧٨	١,٩٨	*٤٠,١٧
٥	٢٩	٢٠,٧١	٨٦	٦١,٤٢	٢٥	١٧,٨٥	٢٨٤	٢,٠٢	*٤٩,٩٠
٦	٩٢	٦٥,٧١	٢٦	١٨,٥٧	٢٢	١٥,٧١	٣٥٠	٢,٥	*٦٦,٢٣
٧	٩٧	٦٩,٢٧	١٩	١٣,٥٧	٢٤	١٧,١٤	٣٥٣	٢,٥٢	*٨١,٧٠
٨	٧٧	٥٥	٣٣	٢٣,٥٧	٣٠	٢١,٤٢	٣٢٧	٢,٣٣	*٢٩,٦٧
٩	٨١	٥٧,٨٥	٢٦	١٨,٥٧	٣٣	٢٣,٥٧	٣٢٨	٢,٣٤	*٣٨,٤١

قيمة كا٢ الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول (١١) أن النسب المئوية تتراوح بين (٤١,١٤، ٨٠,٨٥)، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائياً في العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩).

- حصلت العبارة رقم (٧) على أكبر قيمة لـ (كا٢) بقيمة (٨١,٧٠) ونسبة مئوية قدرها (٨٠,٨٥٪) ومجموعة تقديري قدره (٥٦٦).
- وحصلت العبارة رقم (٨) على أقل قيمة لـ (كا٢) بقيمة (٢٩,٦٧) ونسبة مئوية قدرها (٧١,٤٢٪) ومجموعة تقديري قدره (٥١٤).

• الجواب (نعم) :

حصلت العبارة # (٧) على أعلى قيمة تردد بقيمة (٩٧) ونسبة (٦٩.٢٧٪) ، وحصلت العبارة # (٢) على أقل قيمة تردد بقيمة (٢١) ونسبة (١٥). ٪).

• الجواب (في بعض الأحيان) :

حصلت العبارة # (٤) على أعلى قيمة تردد بقيمة (٨٢) ونسبة (٥٨.٥٧٪) ، وحصلت العبارة # (٣) على أقل قيمة تردد بقيمة (١٩) ونسبة (١٣.٥٧). ٪) والبيان رقم (٧) بأقل قيمة تكرار (١٩) وبنسبة (١٣.٥٧٪).

الجواب (لا) :

حصل البيان رقم (٢) على أعلى قيمة تكرار بقيمة (٨٧) ونسبة مئوية (٦٢,١٤٪) والعبارة رقم (٦) على أقل قيمة تكرار بقيمة (١٢) ونسبة مئوية قدرها (١٥,٧١٪).

ويعزى **الباحث** ذلك إلى أن للمناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية يؤثر على الابتكار والإبداع في المدارس الثانوية بشكل كبير. على سبيل المثال، إذا كان هناك مناخ وظيفي إيجابي داخل الإدارة التعليمية، فمن المحتمل أن يتم تشجيع المعلمين والموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم الأفكار الجديدة والإبداعية لتحسين جودة التعليم.

علاوة على ذلك، إذا كان هناك مناخ وظيفي إيجابي داخل الإدارة التعليمية، فمن المحتمل أن يكون هناك تفاعل إيجابي وتعاون بين المعلمين والإدارة التعليمية، وهذا يمكن أن يساعد في تعزيز التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة للتحديات التي يواجهها الطلاب والمدرسون. على الجانب الآخر، إذا كان هناك مناخ وظيفي سلبي داخل الإدارة التعليمية، فمن المحتمل أن يتم قمع الإبداع والابتكار، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تدني جودة التعليم وفقدان الطلاب وتراجع النتائج الأكاديمية.

لذلك، فإن تحسين المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية يمكن أن يساعد في تعزيز الابتكار والإبداع في المدارس الثانوية. ومن بين الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية: تحسين التواصل والتعاون بين المعلمين والإدارة، تعزيز الثقة والتعاطف، توفير الدعم والموارد اللازمة للمعلمين، وتقديم التدريب والتطوير المهني.

وبشكل عام، يؤثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية بشكل مباشر على مستوى الإبداع الإداري بالمدارس الثانوية. فعندما يكون هناك مناخ وظيفي صحي، يتمتع العاملون في المدرسة بشعور بالرضا والانتماء، مما يؤدي إلى تحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم والعمل بشكل أكثر إنتاجية وكفاءة. علاوة على ذلك، يؤدي المناخ الوظيفي الجيد إلى زيادة التفاعل والتعاون بين العاملين في المدرسة، مما يؤدي إلى تحسين نوعية العمل الإداري وزيادة فرص الابتكار والإبداع. ومن خلال تطوير الحوار بين العاملين في المدرسة، يمكن أن يتم تداول الأفكار والخبرات، وتطبيقها على المدى القصير والبعيد وبشكل عام، يؤثر المناخ الوظيفي داخل الإدارات التعليمية على المدرسة بأكملها، ويساعد على تحسين الأداء الإداري والتعليمي. ومن المهم بمكان على الإدارات التعليمية تحسين المناخ الوظيفي داخل المدارس من خلال توفير بيئة عمل مشجعة وداعمة للعاملين، وتطوير سياسات وإجراءات تحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات: من خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة وعرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث يستنتج الباحث:

- يعكس المناخ التنظيمي شخصية المنظمة.
- المناخ التنظيمي: يشير إلى جميع الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله والتي تؤثر على سلوكه وتشكل مواقفه تجاه عمله وتجاه المنظمة نفسها.
- يحدد المناخ التنظيمي مستوى الرضا ومستوى أداء الموظفين تعتبر الموارد البشرية في قلب تحولات واهتمامات المنظمات الناجحة.
- تصميم برامج تدريبية تعتمد على دراسة الاحتياجات الفعلية لمديري المدارس مع ضرورة تقييم أثر تلك البرامج على مستوى قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرار لديهم ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها.
- إن قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرار بمدارس الثانوية يتوقف على القيم الإيجابية التى يحققها المناخ التنظيمي داخل الإدارات التعليمية وذلك من خلال العوامل التى تؤثر على اتخاذ القرار.

ثانياً: التوصيات:

من خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة وعرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث يوصي الباحث بالآتي:

- ضرورة أن تعطي الإدارات التعليمية إيلاء اهتمام خاص لجميع عناصر المناخ التنظيمي كمتغير مهم يساهم في التأثير على اتخاذ القرار لدي مديري المدارس الثانوية.

- يجب أن يتم تحسين المناخ التنظيمي السائد داخل الإدارات التعليمية وذلك لأنه يؤدى إلى ارتفاع الروح المعنوية لمديري المدارس وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرار.
- يجب تحسين المناخ التنظيمي السائد في الإدارات التعليمية إجمالاً لتحقيق فعالية اتخاذ القرار لدى العاملين بالإدارة التعليمية.
- يجب تطوير نمط القيادة في الإدارات التعليمية حتى تكون قيادة مثالية تهتم بتحفيز مديري المدارس وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار ومن ثم قدرة مديري المدارس على اتخاذ القرار، كما ينبغي من القيادة ممارسة نمط القيادة الذي يدعم ويلبي احتياجات مديري المدارس، لتمكن لهم القيام بأعمالهم والواجبات المنوطة بهم على أكمل وجه.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد ماهر (٢٠٠٨). **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، ط٥. الإسكندرية: مركز التنمية الادارية.

٢. بوحنية قوي والامام سلمي (٢٠٠٦). **علاقة المناخ التنظيمي بالاداء الوظيفي داخل المنظمات الادارية، المجلة العلمية للادارة**. الرياض: الجمعية السعودية للادارة، جامعة الملك سعود.

٣. جاسم الرفاعي (٢٠٠٧). **اثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الامريكية الاردنية الخاصة**. أربد المجلة الاردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، أربد.

٤. خالد محمد الوزان (٢٠٠٦). **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دارسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالادارة العامة للتدريب والحراسات والادارة العامة للمناطق الامنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين**. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

٥. رنده الزهري (٢٠١٧). الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عمان: عام الفكر.

٦. سعود محمد النمر (٢٠١٣). **السلوك الإداري**. الرياض: جامعة الملك سعود، عمادة شئون الفرزدق التجارية، الرياض.

٧. شامى صليحة (٢٠١٠): المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. **رسالة ماجستير**، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.

٨. صالح الشبكشي (٢٠٠٨): **العلاقات الانسانية في الإدارة**. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة.

٩. عامر الكبيسي (٢٠٠٦): **التطوير التنظيمي وقضاياه المعاصرة**. دمشق: دار الرضا للنشر.

١٠. عبد المحسن الحيدر (٢٠٠٦): اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية. **المجلة العربية للادارة**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

١١. **فاطمة على محسن (٢٠١٦)**. مقومات الإبداع الإداري لد مديرات المدارس الثانوية بمدينتي مكة المركمة وجيزان. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

١٢. محمد بن سليم عطية (٢٠١٣). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة. **رسالة ماجستير**، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

١٣. محمد حسن حمادات (٢٠١٠). **المناخ التنظيمي**. القاهرة: دار الفجر النشر والتوزيع.

١٤. محمد سيد حمزاوى (٢٠٠٨). **السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المدنية الامنية**. الرياض: الشقري للنشر والتوزيع، الرياض.

١٥. مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٥). **الادارة العامة**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

١٦. نجيب اسكندر إبراهيم (٢٠١٤). الإدارة المدرسية والإبداع، ورقة عمل مقدمة للندوة الثالثة في سلسلة ندوات الإبداع. **ورقة عمل**، القاهرة.

١٧. هاني عبد الرحمن (٢٠٠١): **الادارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، ط٣. الأردن: دار وائل للنشر.

١٨. يحيى على عسيري (٢٠١٤). مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل مشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.

١٩. يوسف عبد بحر (٢٠٠٥). مشكلات السلوك التنظيمي - دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة النيلين، السودان.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

20. Beyev, B.K. (2015). What research syggests about teaching skills in costa, Arthur (editov) developing mind: are source book: for teaching Alexandria, Virginig, ASCD.
21. Bowen, D.H. and Lawler, E. (2013). Empowening service fmployees, shoan managem en review, sammer.
22. Coombs, R.; Green, K.; Richards, A and Walsh, V. (2013). "Technological Change and Organization", Edward Elgar Publishing Limited, U.S.A.
23. De Bono, Edward (2012). Master thinkers handbook intern ational center for cerative thinking now.
24. Drazin, Robert & Schoonhoven, Claudia Bird, (2012). "Community, Population, and Organization effects on Innovation: Amultilevel Perspective", Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 5: 1066
25. Drucker, Peter, (2016). "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review, Nov-Dec.

26. George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. (2015). "Understanding and Managing Organizational Behavior", Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
27. Glynn, M.A. (2015). "Innovative Genius: a Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation", Academy of Management Review, Vol. 21: 1081-1111.
28. Johnson, G., Scholes, K. (2015). "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", Europe, 4th-Ed, Prentice-Hall.
29. Jones, Gareth R (2004). Organizational Theory, Design, and Change, Fifth Edition, Prentice Hall, New Jersey
30. Lawler, E. (2012). The empowerenm ent of servies workers: what. Why who and when shoan management.
31. Mcleod, F., Thomson, R. (2011). Non-stapvreativiby and innovation: How to een erate and impiement wirnning ideas, London.Megraw-Hall professional.
32. Moile .M.l. tothers. EEG. (2014). Compiexity and performance measures Thinking. psyvhopfiysiology. .3u.(1).
33. Norris, Cynthia and Others (2015). Developing creative leaders for empowered schools, national forum of educational administration and supervision, Journal, Volume 17, No. 1.
34. Rothsteinh, L.R., Hackman, J.R. Pasctlal, B.G., Mary, V. (2014). The bmpowerment efortcame undome, Harvard, Business Review, 73(1).
35. Rubel, C. (2010). Empower your employees so you can satsfy cnsotmers, marketing news, Vol. 29, No 7.
36. Stephen Rcovey (1994). The Seven habits.
37. Stewart, T.A. (2013). Trustme on This organizatlonal sapport for Trust in a world without Hierchies, chapter in a Book, The future of leadership, jossy – Bass, C.A.