



## Socialization in the Age of Digital Media A Sociological Study of the Libyan Context

Mukhtar Mohamed Hwaij \*

Department of Port Management, Faculty of Marine Resources, Al-Asmariya Islamic University, Zliten, Libya

دور بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة حالة على موظفي المجلس البلدي زلiten

مختار محمد الحويج \*

قسم إدارة الموانئ، كلية الموارد البحرية، الجامعة الإسلامية الأسرورية، زلiten، ليبيا

\*Corresponding author: [mokhtar8423@gmail.com](mailto:mokhtar8423@gmail.com)

Received: November 15, 2025

Accepted: January 06, 2025

Published: January 25, 2026

### Abstract:

This study aimed to examine the role of the work environment in enhancing administrative creativity among employees of the Zliten Municipal Council. The study focused on analyzing the impact of the work environment dimensions (material and technological, organizational and structural, leadership and supervisory, and psychological and social) on administrative creativity, in addition to identifying the main organizational and administrative challenges that limit creative behavior. The descriptive-analytical method was adopted, and data were collected using a structured questionnaire distributed to a sample of 98 employees working in the Zliten Municipal Council. The data were analyzed using SPSS software through descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, multiple regression analysis, and one-way ANOVA. The results revealed that the overall level of the work environment was moderate and tended toward positivity, with the material and technological dimension ranking first, followed by the organizational and structural dimension. In contrast, the leadership and psychological dimensions showed relatively lower levels. Administrative creativity also appeared at a moderate level, with fluency and sensitivity to problems ranking higher than originality, flexibility, and creative risk-taking. The findings indicated a positive and statistically significant relationship between the work environment and administrative creativity. Moreover, all dimensions of the work environment had a statistically significant effect on enhancing administrative creativity, with varying degrees of influence. Significant differences in administrative creativity were found according to educational qualification and job title, while no significant differences were attributed to years of experience. The study concluded that improving administrative creativity in municipal councils requires a comprehensive development of the work environment, particularly by strengthening supportive leadership practices, enhancing empowerment, reducing bureaucratic constraints, and addressing organizational barriers. Such efforts would contribute to improving administrative performance and achieving sustainable local development.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن، من خلال دراسة أبعاد بيئة العمل (المادية، التنظيمية، القيادية، النفسية) وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، إضافة إلى تشخيص أبرز المعوقات التي تحدّ من السلوك الإبداعي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم الاستبيان أداةً رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (98) موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن بيئة العمل في المجلس البلدي زليتن تتسم بمستوى متوسط يميل إلى الإيجابية، مع تفوق البعدين المادي والتنظيمي، مقابل ضعف نسبي في البعدين القيادي والنفسى. كما كشفت النتائج أن الإبداع الإداري يمارس بدرجة متوسطة، حيث برزت الطلاقة الفكرية والحساسية لل المشكلات أكثر من الأصلية والمحاكاة الإبداعية. وأثبتت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والإبداع الإداري، إضافة إلى وجود تأثير دال لجميع أبعاد بيئة العمل في تعزيز الإبداع. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع تُعزى للمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، في حين لم تُسجل فروق تُعزى لسنوات الخبرة. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز الإبداع الإداري في المجالس البلدية يتطلب تطويرًا متوازنًا لبيئة العمل، يركز على القيادة التحفيزية، والتمكين الوظيفي، وإزالة المعوقات التنظيمية، بما يسهم في تحسين جودة الأداء الإداري وتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** بيئة العمل، الإبداع الإداري، القيادة الإدارية، المجالس البلدية، التمكين الوظيفي، المعوقات التنظيمية، التنمية المحلية.

## المقدمة

يواجه الفكر الإداري المعاصر جملة من التحديات والموجات التحولية المتتسارعة التي لم يسبق لها مثيل؛ حيث أفرزت الثورة التكنولوجية، وتنامي ظاهرة العولمة، والتقلبات الاقتصادية المستمرة، واقعاً جديداً يتسق بالдинاميكية والتعقيد (خير الدين، 2022). وفي ظل هذا المشهد، لم تعد الكفاءة التقليدية أو الالتزام بالأنمط البيروقراطية الجامدة ضمانة لاستدامة المنظمات أو تطورها (السالم، 2018). بل أصبح "الإبداع الإداري" هو المحرك الجوهرى والركيزة الأساسية التي ترتكز عليها المؤسسات الحديثة للعبور نحو المستقبل. فالإبداع الإداري في جوهره يتجاوز مفهوم الابتكار السلعي، ليمتد إلى صياغة فلسفات إدارية وهياكل تنظيمية مرنّة، وتطوير استراتيجيات غير نمطية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يفضي في نهاية المطاف إلى تحقيق التميز التنظيمي وبناء قيمة مضافة للمستفيدين (حمدات، 2020).

ونكتسب هذه القضية أهمية مضاعفة في مؤسسات القطاع العام، ولا سيما المجالس البلدية، التي تقف في الخطوط الأمامية لخدمة المجتمع المحلي (أبو قحاف، 2021). إذ لم يعد دورها مقتصرًا على تقديم الخدمات الروتينية، بل امتد ليكون شريكاً في التنمية المكانية المستدامة، وهو ما يتطلب عقلية إدارية مبدعة قادرة على استثمار الموارد المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة وتلبية احتياجات المواطنين المتنامية بأساليب مبتكرة ورشيقة (العوادي، 2019).

ومع ذلك فإن هذا الإبداع لا ينبع من فراغ، بل هو نتاج تفاعل معقد بين قدرات الموظف والوسط التنظيمي الذي يعمل فيه. ومن هنا تبرز "بيئة العمل" كمتغير استراتيجي وحاضنة أساسية للإبداع (عقيلي، 2019)؛ فهي تشكل المنظومة المتكاملة من الخصائص المادية، والثقافية، والنفسية التي تحبط بالموارد البشرية. فالبيئة التنظيمية التي تتسم بالدعم، وتحفز على المبادرة، وتتبني أنماطاً قيادية ملهمة، هي بيئة قادرة على تحويل الطاقات الكامنة إلى إبداعات ملموسة (القططاني، 2020). وعلى الفيصل من ذلك، فإن البيئات المقيدة بالمركزية الشديدة أو التي تفتقر لأنظمة التحفيز والتغيير قد تصبح عائقاً أمام أي محاولة للتطوير والتجدد (الخاجي، 2019).

انطلاقاً من هذه الرؤية، يسعى البحث الحالي إلى دراسة وتحليل العلاقة بين أبعاد بيئة العمل ومستويات الإبداع الإداري، مع اتخاذ المجلس البلدي زليتن نموذجاً للتطبيق. تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على

الواقع الفعلي للبيئة التنظيمية في المجلس، وتحديد مكامن القوة والضعف فيها، وصولاً إلى رسم خارطة طريق عملية تساهم في تهيئة مناخ تنظيمي يحفز الكوادر البشرية في بلدية زليتن على الابتكار، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الحكومي المحلي وتحقيق الريادة في تقديم الخدمات العامة.

## 2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الطموحات التنموية للمجلس البلدي زليتن وبين الواقع الإداري الذي قد يغلب عليه النمط التقليدي والروتيني. فرغم أهمية الإبداع الإداري في تحسين الخدمات البلدية، إلا أن هناك ضبابية في معرفة مدى تهيئة "بيئة العمل" (بأبعادها المادية، والتنظيمية، والقيادية، والنفسية) لتكون حاضنة لهذا الإبداع. وتتبلور المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن؟ وينتاشق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بيئة العمل والإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن؟
2. ما مدى تأثير بيئة العمل بأبعادها المختلفة (المادية، التنظيمية، القيادية، النفسية) في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن؟
3. أي أبعاد بيئة العمل أكثر إسهاماً في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي المجلس البلدي زليتن؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)؟
5. ما أبرز المعوقات التنظيمية والإدارية التي تحدّ من الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعوقات التنظيمية والإدارية في الحد من مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن؟

## 3. فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بيئة العمل والإبداع الإداري.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبيئة العمل بأبعادها (المادية، التنظيمية، القيادية، النفسية) في تعزيز الإبداع الإداري.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المؤهل، المستوى الوظيفي).
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعوقات التنظيمية والإدارية في الحد من الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن.

## 4. أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، وهي:  
تشخيص واقع بيئة العمل: التعرف على مستوى توافر أبعاد بيئة العمل (المادية، التنظيمية، القيادية، والنفسية) في المجلس البلدي زليتن من وجهة نظر الموظفين.  
قياس مستوى الإبداع: تحديد درجة ممارسة الموظفين للإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (الأصلية، المرونة، الطلقة، الحساسية للمشكلات، والمخاطرة).  
تحليل العلاقة التأثيرية: الكشف عن طبيعة العلاقة وأثر أبعاد بيئة العمل في تعزيز مستوى الإبداع الإداري لدى الكوادر البشرية في المجلس.  
تحديد المتغيرات الفارقة: معرفة مدى وجود فروق جوهيرية في آراء الموظفين حول متغيرات الدراسة تعزى لبياناتهم الديموغرافية (مثل الخبرة والمستوى الوظيفي).

تقديم خارطة طريق تطويرية: الخروج بتصانيم عملية لصنع القرار في المجلس البلدي زليتن تساعدهم في إعادة تصميم بيئه العمل لتصبح حاضنة ومحفزة للإبداع والابتكار الإداري.

## 5. أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في جانبيين رئيسيين:

### 1. الأهمية العلمية (النظرية):

إنراء الأدباء الإدارية: يساهم البحث في رفد المكتبة الأكاديمية بدراسة تربط بين بيئه العمل والإبداع الإداري في سياق الإدارة المحلية والبلديات، وهو سياق يختلف عن القطاع الخاص والوزارات المركزية. تأصيل المفهوم: تقديم إطار نظري شامل يجمع بين المكونات المادية والنفسية والتنظيمية لبيئه العمل وتأثيرها المباشر على السلوك الإبداعي للموظف العام.

### 2. الأهمية التطبيقية (العملية):

تطوير الإدارة المحلية: تأتي هذه الدراسة في وقت تحتاج فيه البلديات الليبية، ومنها بلدية زليتن، إلى التحول نحو الإبداع لتجاوز الأنماط البيروقراطية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن. دعم صناع القرار: تزويذ قيادة المجلس البلدي زليتن ببيانات واقعية ودقيقة حول مكامن القوة والضعف في بيئتهم التنظيمية، مما يساعدهم في تحسين المناخ الوظيفي.

تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال تشجيع الإبداع (المرونة والأصالة)، يساهم البحث في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الخدمية التي تواجهها المدينة، مما يوفر الوقت والجهد والموارد. تعزيز الميزة التنافسية للبلدية: إن تبني ممارسات إدارية مبدعة يجعل من بلدية زليتن نموذجاً يحتذى به بين البلديات الأخرى في ليبيا.

## 7. التعريفات الإجرائية

1. بيئه العمل (إجرائياً): يقصد بها في هذه الدراسة مجموعة الظروف المحيطة بموظفي المجلس البلدي زليتن، والتي تشكل المناخ التنظيمي الذي يمارسون فيه مهامهم. وتقاس من خلال استجابات الموظفين على أبعاد الاستبيان الأربعة:

- البعد المادي والتكنولوجي: توفر الأجهزة والبرمجيات والمكاتب المناسبة.
- البعد التنظيمي والهيكل: مدى مرونة القوانين وتقويض الصالحيات داخل المجلس.
- البعد القيادي والإشرافي: نمط التعامل والدعم المقدم من عميد وأعضاء المجلس ورؤساء الأقسام.
- البعد النفسي والاجتماعي: مستوى الشعور بالأمان الوظيفي والتعاون ونظام الحوافز المتبعة.

2. الإبداع الإداري (إجرائياً): هو قدرة موظفي المجلس البلدي زليتن على تقديم أفكار أو أساليب عمل غير تقليدية تساهمن في تطوير الخدمات البلدية وحل المشكلات الإدارية بكفاءة. ويفقس إجرائياً من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف في محاور الاستبيان التالية:

- الأصالة: تقديم حلول فريدة وجديدة للعمل.
- المرونة: القدرة على التكيف مع الأزمات الطارئة وتجاوز الروتين.
- الطلق: القدرة على توليد كم كبير من المقترنات التطويرية.
- الحساسية للمشكلات: الاكتشاف المبكر للثغرات الإدارية والخدمية في المدينة.
- المخاطرة: الاستعداد لتجربة أنظمة تقنية وإدارية جديدة لتحسين الأداء.

3. المجلس البلدي زليتن: هو المؤسسة الحكومية المحلية المستهدفة بالدراسة، والمتمثلة في كافة الموظفين والمديرين والإدارات التابعة لمقر المجلس البلدي في مدينة زليتن، والذين سُتطبق عليهم أداة الدراسة (الاستبيان).

## المواد والطرق

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمتها طبيعة البحث الذي يسعى إلى وصف واقع بيئه العمل في المجلس البلدي زليتن وتحليل أثرها في تعزيز الإبداع الإداري لدى الموظفين. تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمجلس البلدي زليتن بمختلف تخصصاتهم الوظيفية (الإدارية، المالية،

القانونية، الفنية، والتقنية)، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (98) موظفًا، بما يضمن تمثيلًا مناسباً لمجتمع الدراسة.

استُخدم الاستبيان أداةً رئيسية لجمع البيانات، وقد جرى تصميمه بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وباستخدام مقياس ليكرت الخمسى. وتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء الأول للبيانات الديموغرافية، والجزء الثاني لقياس بيئة العمل بوصفها المتغير المستقل من خلال أربعة أبعاد (المادي والتكنولوجي، التنظيمي والمهىكل، القيادي والإشرافي، النفسي والاجتماعي)، والجزء الثالث لقياس الإبداع الإداري بوصفه المتغير التابع من خلال أبعاده (الأصالة والمرونة، الطلقة والحساسية للمشكلات، المخاطرة الإبداعية)، إضافة إلى محور خاص بالتحديات التي تحدّ من الإبداع الإداري.

تم تفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامجي Microsoft Excel وSPSS الإصدار (24)، حيث استُخدمت الإحصاءات الوصفية (النكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة، إلى جانب الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة مثل اختبار (t)، وتحليل التباين، ومعاملات الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما رُوِّعِتُ الجوانب الأخلاقية للبحث، إذ استُخدمت البيانات لأغراض علمية فقط، مع ضمان سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين.

تم التحقق من صدق وثبات أداة البحث، حيث أظهرت نتائج تحليل معامل بيرسون لقيم صدق الاستبيان تبايناً بين (0.798 – 0.815)، مما يشير إلى مستوى جيد من الصدق. كما أُجري اختبار معامل كرونباخ ألفا لتقييم ثبات الاستبيان، وقد بلغت القيمة (0.875)، وهو ما يعكس ثباتاً عالياً ومؤشرًا على موثوقية الأداة في جمع البيانات.

وتم تفسير متوسطات إجاباتهم وفقاً للتدرج الخمسى لمقياس ليكرت على النحو الآتى: من (1.00 – 1.79) تعنى (غير موافق إطلاقاً)، ومن (1.80 – 2.59) تعنى (غير موافق)، ومن (2.60 – 3.39) تعنى (محايد)، ومن (3.40 – 4.19) تعنى (موافق)، ومن (4.20 – 5.00) تعنى (موافق تماماً).

## النتائج والمناقشة

### أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغيرات الديموغرافية

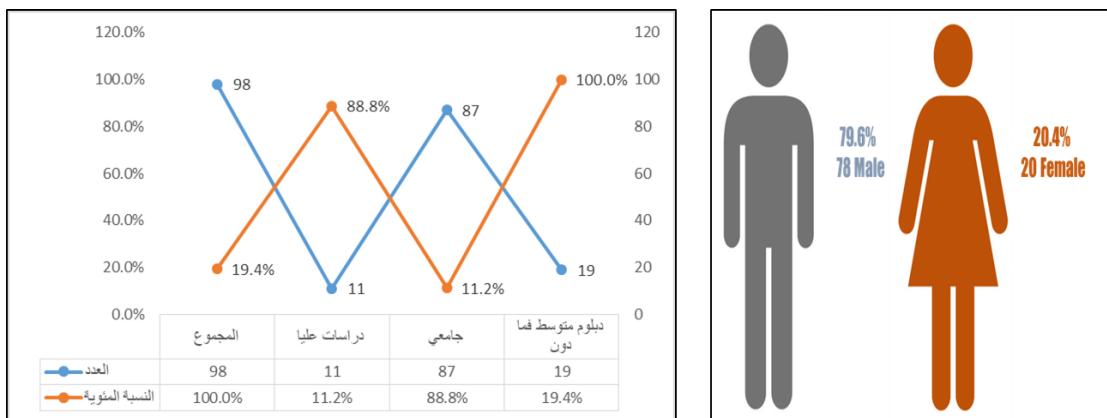
يُظهر جدول توزيع أفراد العينة حسب النوع أن غالبية المبحوثين من الذكور، حيث بلغ عددهم (78) فرداً بنسبة 79.6%， مقابل (20) فرداً من الإناث بنسبة 20.4% من إجمالي العينة البالغ عددها (98) فرداً. ويعكس هذا التوزيع الهيكل الوظيفي السائد داخل المجلس البلدي زليتن، حيث تتركز الوظائف الإدارية والفنية في الغالب لدى الذكور، وهو ما يتماشى مع طبيعة العمل البلدي في السياق المحلي. كما يُعد هذا القاوت في التمثيل بين الجنسين أمراً متوقعاً في دراسات الإدارة المحلية، ولا يؤثر بالضرورة على صلاحية النتائج، ما دام يعكس الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة.

وتشير نتائج جدول المؤهل العلمي إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً، حيث بلغ عددهم (87) فرداً بنسبة 88.8%， تليها فئة الدبلوم المتوسط فما دون بعده (19) فرداً بنسبة 19.4%， في حين بلغ عدد الحاصلين على دراسات عليا (11) فرداً بنسبة 11.2%.

ويدل هذا التوزيع على ارتفاع المستوى التعليمي لموظفي المجلس البلدي زليتن، الأمر الذي يوفر قاعدة معرفية جيدة لدراسة متغيرات مثل الإبداع الإداري وبيئة العمل. كما يُشير ارتفاع نسبة حملة المؤهل الجامعي إلى توفر قدرات علمية ومهنية يمكن توظيفها في تبني الأساليب الإدارية الحديثة والممارسات الإبداعية داخل المجلس.

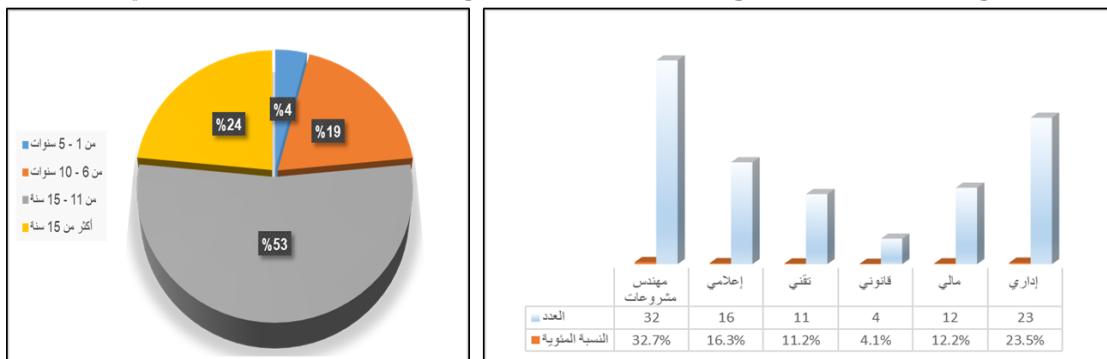
يوضح جدول سنوات الخبرة أن أكثر من نصف أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين (11-15) سنة، بعدد (52) فرداً وبنسبة 53.1%， يليهم من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بعده (23) فرداً بنسبة 23.5%. في المقابل، بلغت نسبة ذوي الخبرة من (10-6) سنوات 19.4%， بينما سُجلت أقل نسبة لفئة (5-1) سنوات بواقع 4.1%. يُبرز هذا التوزيع أن العينة تتسم بمستوى عالٍ من الخبرة الوظيفية، ما يعزز موثوقية آرائهم حول بيئة العمل ومستوى الإبداع الإداري، إذ إن طول مدة الخدمة يتيح للموظف فهماً أعمق للنظم والإجراءات الإدارية والتحديات التنظيمية القائمة.

وبصفة عامة، تعكس خصائص العينة (غلبة الذكور، ارتفاع المستوى التعليمي، وطول سنوات الخبرة) تمثيلاً واقعياً لموظفي المجلس البلدي زليتن، وتتوفر أساساً إحصائياً مناسباً لتحليل العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري، كما تدعم إمكانية تعميم نتائج الدراسة في حدود مجتمع البحث.



شكل 2. توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

شكل 1. توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع



شكل 4. توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

شكل 3. توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

ثانياً: الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة  
 1. تحليل أبعاد بيئة العمل (المتغير المستقل)  
 2.

جدول 1. تحليل أبعاد بيئة العمل

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	ت
1	%72.4	0.759	3.62	البعد المادي والتكنولوجي	.1
2	%71.0	0.694	3.55	البعد التنظيمي والهيكلية	.2
4	%62.4	0.821	3.12	البعد القيادي والإشرافي	.3
3	%63.8	0.716	3.19	البعد النفسي والاجتماعي	.4
	<b>%67.4</b>	<b>0.748</b>	<b>3.37</b>	<b>المتوسط العام</b>	

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لأبعاد بيئة العمل في المجلس البلدي زليتن تفاوتاً نسبياً في مستوى توافر هذه الأبعاد، حيث جاء البعُد المادي والتكنولوجي في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (72.4%)، يليه البعُد التنظيمي والهيكلية بنسبة (71.0%)، في حين حلَّ البعُد النفسي والاجتماعي والبعُد القيادي والإشرافي في

مراتب أدنى نسبياً. ويشير هذا الترتيب إلى أن بيئة العمل في المجلس تتسم بتوفر مقبول للبنية المادية والتنظيمية، مقابل ضعف نسبي في الجوانب القيادية والنفسية المحفزة للإبداع. وتنوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عكر، 2022) التي أكدت أن توافر التجهيزات المادية والتكنولوجية الحديثة يُعد شرطاً أساسياً لتهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع الوظيفي، إذ تسهم الأدوات التقنية والبنية التحتية الملائمة في تسهيل تفزيذ الأفكار الجديدة وتقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز الأعمال. كما تدعم نتائج الدراسة الحالية ما أشار إليه (النهود، 2022) من أن مرونة الهيكل التنظيمي ووضوح السياسات والإجراءات التنظيمية يسهمان بشكل إيجابي في تعزيز سلوكيات الإبداع الإداري، من خلال تقليل القيود البيروقراطية وتمكن الموظفين من اتخاذ المبادرات.

في المقابل، يلاحظ أن البُعد القيادي والإشرافي جاء في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62.4%)، وهو ما يعكس وجود قصور نسبي في ممارسات القيادة الداعمة للإبداع، مثل تشجيع المبادرة والاستماع للمقترحات وتقديم الدعم للأفكار الجديدة. وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (إسماعيل ومشرف الطاهر، 2014) التي بيّنت أن ضعف الدعم القيادي ونقص أنظمة التحفيز يُعدان من أبرز المعوقات التي تحدّ من الإبداع الإداري، حتى في حال توافر الإمكانيات المادية والتنظيمية.

كما أظهر البُعد النفسي والاجتماعي مستوىً متوسطاً، وهو ما يشير إلى توفر نسبي لمناخ العمل القائم على التعاون والأمان الوظيفي، لكنه لا يزال دون المستوى المطلوب لتعزيز المخاطرة الإبداعية. ويتقق ذلك مع نتائج دراسة البنداق وأخرون (2024)، التي أكدت أن ضعف الحوافز المعنوية وقلة تشجيع العمل الجماعي يقللان من استعداد الموظفين لتبني أفكار جديدة أو خوض تجارب إدارية مبتكرة، خاصة في مؤسسات الإدارة المحلية.

وبصفة عامة، فإن المتوسط العام لأبعاد بيئة العمل (67.4%) يعكس بيئة عمل متوسطة تميل إلى الإيجابية، إلا أنها بحاجة إلى تطوير متوازن، لا يقتصر على الجوانب المادية والتنظيمية فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز القيادة التحفيزية والدعم النفسي والاجتماعي. وتنسجم هذه النتيجة مع الاتجاه العام في الأدباء الإدارية التي تؤكد أن الإبداع الإداري لا يتحقق إلا في بيئة عمل متكاملة الأبعاد، تجمع بين الموارد المادية، والمرونة التنظيمية، والقيادة الداعمة، والمناخ النفسي المحفز (عقيلي، 2019؛ حمادات، 2020).

### 3. تحليل أبعاد الإبداع الإداري (المتغير التابع)

جدول 2. تحليل أبعاد الإبداع الإداري

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	ت
2	%57.8	2.89	2.89	الأصالة والمرونة	.1
1	%68.8	3.44	3.44	الطلقة والحساسية للمشكلات	.2
3	%62.6	3.13	3.13	المخاطرة الإبداعية	.3
	<b>%63.1</b>	<b>0.758</b>	<b>3.15</b>	<b>المتوسط العام</b>	

يوضح جدول (2) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن، حيث بلغ المتوسط العام للإبداع الإداري (3.15) ووزن نسبي (63.1%)، وهو ما يشير إلى مستوى متوازن يميل إلى القبول في ممارسة الإبداع الإداري، مع تباين واضح بين أبعاده المختلفة.

وقد جاء بعد الطلقة والحساسية للمشكلات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) ووزن نسبي (68.8%)، مما يدل على قدرة الموظفين على توليد عدد مناسب من الأفكار والمقترحات التطويرية، إضافة إلى امتلاكهم درجة جيدة من الوعي بالمشكلات الإدارية والخدمية واستشعارها قبل تفاصيلها. وتنقق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (النهود، 2022) التي أكدت أن موظفي القطاع العام غالباً ما يتمتعون

بحسالية مرتفعة للمشكلات التشغيلية بحكم احتكاكهم المباشر بالمواطنين، حتى في ظل محدودية الصالحيات. كما أشار Al-Qudah et al. (2021) إلى أن الطلقة الفكرية تمثل البعد الأكثر شيوعاً من أبعاد الإبداع في المؤسسات الحكومية مقارنة ببقية الأبعاد، لارتباطها بالتجربة العملية اليومية. في المقابل، حلّ بُعد الأصالة والمرونة في المرتبة الثانية بوزن نسبي (57.8%)، وهو مستوى أقل نسبياً، ما يعكس محدودية قدرة الموظفين على تقديم حلول غير تقليدية أو تجاوز الإجراءات الروتينية بالقدر المأمول. وتنسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه (حمادات، 2020) من أن الأصالة الإدارية تُعد من أكثر أبعاد الإبداع تأثراً بالقيود التنظيمية واللوائح الصارمة في مؤسسات القطاع العام. كما بينت دراسة Al-Husseini & Elbeltagi (2018) أن ضعف التمكين الإداري يقلل من مرونة الموظفين في تبني أساليب عمل مبتكرة.

أما بُعد المخاطرة الإبداعية فقد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.13) ووزن نسبي (62.6%)، وهو ما يشير إلى تردد نسبي لدى الموظفين في تجربة أفكار أو تقنيات جديدة قد تنطوي على احتمالات الفشل. وتنتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البندق وآخرون، 2024) التي أوضحت أن غياب نظم الحوافز وضعف ثقافة تقبل الخطأ في البلديات الليبية يحدّ من استعداد الموظفين للمخاطرة الإبداعية. كما أكدت دراسة De Jong & Den Hartog (2010) أن المخاطرة الإبداعية تُعد البعد الأكثر حساسية للتأثيرات القيادية والنفسية داخل بيئة العمل.

وبصفة عامة، تعكس نتائج الدراسة الحالية نمطاً شائعاً في مؤسسات الإدارة المحلية، حيث توافر الطلقة الفكرية والحساسية للمشكلات بدرجة أعلى من الأصالة والمخاطر، وهو ما يؤكد أن الإبداع الإداري لا يزال يمارس في إطاره الجزئي، ويحتاج إلى بيئة تنظيمية وقيادية أكثر دعماً لتحويل الأفكار إلى مبادرات ابتكارية فعلية، وهو ما يتسمق مع الاتجاه العام في الأدبيات الإدارية الحديثة (عقيلي، 2019؛ حمادات، 2020).

#### 4. محور التحديات (المعوقات التي تحدّ من الإبداع الإداري

جدول 3. المعوقات التي تحدّ من الإبداع الإداري

الوزن النسبي	الاتحاف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	ت
%82.6	0.435	4.13	المعوقات التي تحدّ من الإبداع الإداري	1.

يُظهر جدول (3) أن محور المعوقات التي تحدّ من الإبداع الإداري قد سجل متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (4.13) وانحرافاً معيارياً منخفضاً نسبياً (0.435)، وبوزن نسبي عالٍ قدره (82.6%)، وهو ما يدل على اتفاق قوي بين أفراد العينة على وجود معوقات حقيقة ومؤثرة تحدّ من ممارسة الإبداع الإداري داخل المجلس البلدي زليتن. ويعكس هذا الارتفاع إدراكاً جماعياً لدى الموظفين بأن البيئة التنظيمية الحالية لا تزال تتضمن عوامل مثبطة للإبداع، رغم توفر بعض مقوماته. وتنتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حمادات، 2020) التي أكدت أن البيروقراطية الإدارية، والتمسك الصارم باللوائح، وضعف التفويض، تُعد من أبرز العوائق التي تقييد الإبداع الإداري في مؤسسات القطاع العام. كما أشار (عقيلي، 2019) إلى أن الثقافة التنظيمية التي لا تتسامح مع الخطأ، ولا تشجع المبادرة الفردية، تخلق مناخاً وظيفياً طارداً للأفكار الجديدة، حتى في حال امتلاك الموظفين لقدرات إبداعية كامنة.

ومن منظور أكثر حداة، بينت دراسة Al-Husseini and Elbeltagi (2018) أن ضعف الدعم القيادي وغياب نظم التحفيز المعنوي والمادي يؤديان إلى انخفاض الاستعداد لتبني السلوك الإبداعي، خصوصاً بُعد المخاطرة الإبداعية، وهو ما يتسمق مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن المخاطرة جاءت في أدنى مراتب الإبداع الإداري. كما أظهرت دراسة De Jong and Den Hartog (2010) أن الخوف من الفشل والعقاب الإداري يُعد من أهم العوامل التي تُضعف المبادرة والابتكار داخل المنظمات الحكومية.

وفي السياق المحلي، أكدت دراسة البنداق وآخرون (2024) أن البلديات الليبية تواجه تحديات متشابهة تتمثل في ضعف نظم الحوافز، ومحودية التدريب، والمركزية في اتخاذ القرار، وهي عوامل تُفسر الارتفاع الكبير في الوزن النسبي لمحور المعرفات في الدراسة الحالية. كما أشار (النهود، 2022) إلى أن غياب السياسات الداعمة للإبداع وعدم وضوح آليات تبني الأفكار الجديدة يؤديان إلى فجوة بين الطلاقة الفكرية لدى الموظفين وبين تحويلها إلى مبادرات تطبيقية.

وبصفة عامة، فإن الارتفاع الملحوظ في متوسط محور التحديات (82.6%) يؤكد أن الإبداع الإداري في المجلس البلدي زليتن لا يعني من نقص في الأفكار بقدر ما يعني من معوقات تنظيمية وقيادية وثقافية. وهو ما ينسجم مع الاتجاه العام في الأدباديات الإدارية الحديثة التي ترى أن إزالة المعوقات تمثل الخطوة الأولى والأساسية قبل تبني أي برامج لتعزيز الإبداع والابتكار في مؤسسات الإدارة المحلية (Amabile, 2016 &؛ حمادات، 2020).

#### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

##### 1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين بيئة العمل والإبداع الإداري.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار بيرسون (Pearson) لاختبار قوة العلاقة بين بيئة العمل والإبداع الإداري. والنتائج موضحة بالجدول التالي.

جدول 4. نتائج اختبار الفرضية الأولى

الإبداع الإداري	بيئة العمل	الإبداع الإداري	بيئة العمل
**5.214	1	علاقة بيرسون	بيئة العمل
0.000		الاحتمال (ذو ذيلين)	
98	98	حجم العينة (n)	
1	**5.214	علاقة بيرسون	الإبداع الإداري
	0.000	الاحتمال (ذو ذيلين)	
98	98	حجم العينة (n)	

هدفت الفرضية الأولى إلى التحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وللرغم اختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.

أظهرت نتائج جدول (4) أن قيمة معامل الارتباط بلغت  $r = 0.521$ ، وهي قيمة موجبة تعكس وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين بيئة العمل والإبداع الإداري، بما يعني أن تحسن ظروف بيئة العمل يرتبط بارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين. كما أن القيمة الاحتمالية المصاحبة للاختبار ( $Sig.$ ) جاءت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05$ )، وهو ما يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية.

وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن.

وتترجم هذه النتيجة مع نتائج التحليل الوصفي لمحاور الدراسة، حيث سجلت بيئة العمل متوسطاً حسابياً بلغ (3.37) بوزن نسبي (67.4%)، في حين بلغ المتوسط العام للإبداع الإداري (3.15) و وزن نسبي (63.1%). ويشير هذا التقارب النسبي إلى أن مستوى بيئة العمل القائم يسهم فعلياً في دعم السلوك الإبداعي، وإن كان بدرجات متفاوتة بين أبعاده المختلفة.

كما تتكامل نتائج الارتباط مع ما أسفر عنه تحليل الانحدار المتعدد، الذي بين وجود تأثيرات موجبة ودالة إحصائياً لأبعاد بيئة العمل في الإبداع الإداري، مما يعزز الاستنتاج بأن العلاقة بين المتغيرين علاقة منهجية مترابطة، وليس علاقة عرضية.

وتدل هذه النتائج، في مجملها، على أن الإبداع الإداري في المجلس البلدي زليتن يتأثر بشكل مباشر بالمناخ التنظيمي، وأن أي جهود لتحسين مستوى الابتكار الإداري تستوجب بالضرورة تحسين بيئة العمل بمختلف أبعادها.

2. الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبيئة العمل بأبعادها (المادية، التنظيمية، القيادية، النفسية) في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن. لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) والنتائج موضحة بالجدول (5).

جدول 5. نتائج اختبار الفرضية الثانية

$\beta$ معامل الانحدار	t-test اختبار الإشارة	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(r) الارتباط	المتغير
0.621	0.621	0.000	4	2.74	14.27	0.386	0.621	المادية
			93					
0.573	0.573	0.000	4	2.74	11.83	0.328	0.573	التنظيمية
			93					
0.437	0.437	0.012	4	2.74	6.14	0.191	0.437	القيادية
			93					
0.570	0.570	0.000	4	2.74	11.64	0.325	0.570	النفسية
			93					

سعت الفرضية الأولى إلى التحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل بأبعادها (المادية، التنظيمية، القيادية، النفسية) في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن. ولتحقيق ذلك، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، كما هو موضح في جدول (4). تشير نتائج التحليل إلى أن جميع أبعاد بيئة العمل كان لها أثر إيجابي ودال إحصائياً على الإبداع الإداري، حيث بلغت قيم الارتباط (r) لكل بعد مستويات متوسطة إلى مرتفعة، إذ سجل البعد المادي أعلى معامل ارتباط (r = 0.621)، يليه البعد التنظيمي (r = 0.573)، ثم البعد النفسي (r = 0.570)، في حين جاء البعد القيادي بأدنى ارتباط نسبي (r = 0.437)، لكنه ظل دالاً إحصائياً.

كما أوضحت قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) أن الأبعاد المستقلة تفسر نسباً معتبرة من التباين في الإبداع الإداري، حيث فسر البعد المادي نحو (38.6%) من التباين، يليه البعد التنظيمي (32.8%), ثم البعد النفسي (32.5%), بينما فسر البعد القيادي (19.1%) من التباين، مما يدل على تفاوت قوة تأثير الأبعاد المختلفة. أما من حيث اختبار (F)، فقد كانت جميع القيم المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (2.74) عند درجة الحرية (4)، ومستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى دلالة النموذج الإحصائي وصلاحيته للتفسير. كما جاءت القيم الاحتمالية (Sig.) أقل من (0.05) لجميع الأبعاد، وهو ما يؤكد دلالة التأثير إحصائياً. وبالنظر إلى معاملات الانحدار المعيارية ( $\beta$ )، يتضح أن البعد المادي كان الأكثر تأثيراً في تعزيز الإبداع الإداري ( $\beta = 0.62$ )، يليه البعد التنظيمي ( $\beta = 0.57$ ) والبعد النفسي ( $\beta = 0.57$ )، في حين جاء البعد القيادي بتأثير أقل نسبياً ( $\beta = 0.43$ )، إلا أنه ما زال ذا دلالة إحصائية.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة، المؤهل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

لاختبار الفرضية الثالثة/ تم استخدام اختبار التباين (ANOVA) لإيجاد الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة). والنتائج موضحة بالجدول التالي.

**جدول 6.** نتائج اختبار الفرضية الثالثة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	2.184	2	1.092	3.41	0.037
داخل المجموعات	30.431	95	0.320	-	-
المجموع	32.615	97	-	-	-

ُظهر نتائج جدول (6) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة اختبار ( $F = 3.41$ ) ، وكانت القيمة الاحتمالية المصاحبة لها ( $Sig. = 0.037$ ) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05 \leq \alpha$ ). وتشير هذه النتيجة إلى أن الفروق بين متوسطات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة ليست فروقاً عشوائية، بل تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص متغير المؤهل العلمي، بما يفيد بوجود تأثير للمؤهل العلمي في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية الأعلى يمتلكون قدرات معرفية ومهارية أوسع، تُمكّنهم من التفكير التحليلي والابتكاري بصورة أفضل، كما أن التعرض للتعليم الجامعي والدراسات العليا يسهم في تنمية مهارات حل المشكلات وتوليد الأفكار الجديدة، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الإبداع الإداري.

وتنسجم هذه النتيجة مع الاتجاه العام لنتائج الدراسة، التي أكدت أن الإبداع الإداري يتأثر بكل من العوامل التنظيمية (بيئة العمل) والعوامل الفردية (الخصائص الديموغرافية)، مما يعزز أهمية تبني سياسات إدارية تراعي الفروق الفردية عند تصميم برامج تنمية الإبداع داخل المجالس البلدية.

**جدول 7.** نتائج اختبار الفرضية الثالثة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	F	Sig.
بين المجموعات	2.965	2	1.483	4.61	0.012
داخل المجموعات	29.650	95	0.312	-	-
المجموع	32.615	97	-	-	-

ُبيّن الجدول نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لدى موظفي المجلس البلدي زليتن. وقد أظهرت النتائج أن قيمة ( $F$ ) بلغت  $3.41$  وبمستوى دلالة إحصائية مقداره  $Sig. = 0.037$  ، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05 \leq \alpha$ ) ، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري بين فئات المؤهل العلمي المختلفة.

وتدل هذه النتيجة على أن المؤهل العلمي يُعد عاملًا مؤثّراً في مستوى الإبداع الإداري، حيث تختلف متوسطات الإبداع تبعاً لاختلاف المستوى التعليمي للموظفين. ويعزى ذلك إلى أن المستويات التعليمية الأعلى غالباً ما تُكسب الأفراد مهارات تحليلية ومعرفية أعمق، وقدرة أكبر على التفكير الابتكاري وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.

وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة فيما يتعلق بتأثير المؤهل العلمي، وهو ما يؤكد أهمية الاستثمار في رفع المستوى العلمي والتأهيلي للموارد البشرية داخل المجلس البلدي، باعتباره أحد المداخل الرئيسية لتعزيز الإبداع الإداري.

**جدول 8.** نتائج اختبار الفرضية الثالثة تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.012	4.61	1.483	2	2.965	بين المجموعات
-	-	0.312	95	29.650	داخل المجموعات
-	-	-	97	32.615	المجموع

يُظهر جدول (8) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي لدى موظفي المجلس البلدي زلiten. وقد بلغت قيمة اختبار  $F = 4.61$  ، في حين بلغت القيمة الاحتمالية المصاحبة لها  $Sig. = 0.012$  ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري بين فئات المسمى الوظيفي المختلفة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى الإبداع الإداري يتباين باختلاف الموقع الوظيفي الذي يشغله الموظف داخل المجلس البلدي، حيث يتمتع شاغلو المناصب الإشرافية والإدارية العليا بفرص أوسع لممارسة السلوك الإبداعي مقارنة بالموظفين التنفيذيين. ويعزى ذلك إلى اتساع نطاق الصالحيات، وارتفاع مستوى المشاركة في اتخاذ القرار، وتتوفر هامش أكبر من الاستقلالية الوظيفية، وهي عوامل تسهم في تحفيز التفكير الابتكاري.

وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة فيما يخص متغير المسمى الوظيفي، مما يؤكد أهمية تبني سياسات إدارية داعمة لتمكين الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة الفاعلة في تطوير العمل وتحسين الأداء الإداري.

**جدول 9. نتائج اختبار الفرضية الثالثة تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)**

Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.148	1.82	0.581	3	1.742	بين المجموعات
-	-	0.328	94	30.873	داخل المجموعات
-	-	-	97	32.615	المجموع

يُبيّن جدول (9) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى الإبداع الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لدى موظفي المجلس البلدي زلiten. وقد بلغت قيمة اختبار  $F = 1.82$  ، بينما بلغت القيمة الاحتمالية المصاحبة  $Sig. = 0.148$  ، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة بين أفراد العينة.

وتدل هذه النتيجة على أن الإبداع الإداري لا يرتبط ارتباطاً مباشرًا بعدد سنوات الخدمة، إذ يمكن أن يتوافر السلوك الإبداعي لدى الموظفين الجدد وذوي الخبرة الطويلة على حد سواء. ويعزى ذلك إلى أن الإبداع يتأثر بدرجة أكبر بعوامل تنظيمية وبيئية، مثل نمط القيادة، ومرنة الإجراءات، وتتوفر الدعم المؤسسي، أكثر من تأثيره بالعامل الزمني وحده.

وبناءً على هذه النتائج، يتم عدم رفض الفرضية الصفرية فيما يخص متغير سنوات الخبرة، وهو ما يؤكد أن تعزيز الإبداع الإداري داخل المجلس البلدي Zliten يتطلب التركيز على تحسين بيئة العمل والتمكين الوظيفي، بغض النظر عن مدة خدمة الموظف.

**4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للعوائق التنظيمية والإدارية في الحد من الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي Zliten.**

**جدول 10. نتائج اختبار الفرضية الرابعة**

β معامل الانحدار	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(r) الارتباط	المتغير
0.586-	0.000	4	2.74	50.12	0.343	-	المعوقات التنظيمية والإدارية
		93					

ُظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية والإدارية في مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن. فكلما ارتفع مستوى المعوقات التنظيمية، انخفض مستوى الإبداع الإداري بصورة ملحوظة.

وتترجم هذه النتيجة مع نتائج التحليل الوصفي لمحور التحديات، الذي سجل متوسطاً مرتفعاً (4.13) وبوزن نسبي عالٍ (82.6%)، ما يعكس إدراكاً قوياً لدى الموظفين لوجود عوامل تنظيمية متنبطة للإبداع، مثل البيروقراطية، ضعف التفويض، غياب الحوافز، والخوف من المساءلة عند الفشل.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية والإدارية في الحد من الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن.

وتؤكد هذه النتيجة أن الإبداع الإداري لا يتاثر فقط بتوازن عناصر بيئة العمل الإيجابية، بل يتطلب بالضرورة إزالة المعوقات التنظيمية بوصفها شرطاً أساسياً قبل تبني أي برامج لتحفيز الابتكار، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الأيديبات الإدارية التي ترى أن خفض العوائق يمثل الخطوة الأولى لتعزيز السلوك الإبداعي داخل المنظمات العامة.

## الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي المجلس البلدي زليتن، من خلال تناول أبعاد بيئة العمل (المادية، التنظيمية، القيادية، النفسية) وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري، إضافة إلى تشخيص أبرز المعوقات التنظيمية والإدارية المؤثرة في السلوك الإبداعي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مدرومة بأساليب إحصائية متنوعة شملت الإحصاء الوصفي، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتعدد، واختبار التباين الأحادي (ANOVA).

وقد أظهرت النتائج أن الإبداع الإداري داخل المجلس البلدي زليتن يتسم بمستوى متوسط يميل إلى القبول، ويتاثر بدرجة كبيرة بطبيعة بيئة العمل السائدة، ولا سيما البعدين المادي والتنظيمي، في حين لا تزال الجوانب القيادية والنفسية تشكل عنصر ضعف نسبي. كما أكدت الدراسة أن المعوقات التنظيمية والإدارية تمثل عاملًا حاسماً في الحد من تحويل الأفكار إلى مبادرات ابتكارية فعلية. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تطوير بيئة العمل بصورة متكاملة يُعد مدخلاً أساسياً لتعزيز الإبداع الإداري وتحسين الأداء المؤسسي في المجالس البلدية.

## أولاً: النتائج

1. يتسم موظفو المجلس البلدي زليتن بمستوى تعليمي وخبرة وظيفية مرتفعة نسبياً، ما يوفر قاعدة بشرية مؤهلة للإبداع الإداري.
2. بلغ المتوسط العام لبيئة العمل مستوى متوسطاً إيجابياً، مما يشير إلى توفر مقومات أساسية داعمة للعمل الإداري.
3. احتل البُعد المادي والتكنولوجي المرتبة الأولى بين أبعاد بيئة العمل من حيث التأثير.
4. جاء البُعد التنظيمي والهيكلبي في المرتبة الثانية، بما يعكس أهمية المرونة التنظيمية في دعم الإبداع.
5. سُجّل البُعد القيادي والإشرافي أدنى مستوى نسبي، مما يدل على ضعف الدعم القيادي المباشر للإبداع.

6. أظهر الإبداع الإداري مستوىً متوسطاً، مع تفوق بُعد الطلاقة والحساسية للمشكلات على بقية الأبعاد.
7. جاءت الأصلة والمرونة بمستوى أقل نسبياً، مما يعكس تأثير القيود التنظيمية والروتين الإداري.
8. سُجل بُعد المخاطرة الإبداعية مستوىً متوسطاً منخفضاً نسبياً، نتيجة الخوف من الفشل وضعف الحواجز.
9. وُجدت علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والإبداع الإداري.
10. ثبت وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد بيئة العمل في تعزيز الإبداع الإداري، مع تفاوت قوة التأثير.
11. وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تُعزى للمؤهل العلمي والمسى الوظيفي.
12. لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.
13. تُظهر نتائج الدراسة أن المعوقات التنظيمية والإدارية لها أثر سلبي دال إحصائياً في الإبداع الإداري، حيث يؤدي ارتفاع مستوى البيروقراطية وضعف التقويض والحواجز إلى انخفاض ممارسة السلوك الإبداعي لدى موظفي المجلس البلدي زليتن.

## ثانياً: التوصيات

1. تطوير نمط القيادة داخل المجلس البلدي نحو القيادة التحفizية الداعمة للإبداع والمبادرة.
2. تعزيز نظم الحواجز المادية والمعنوية وربطها بالأداء الإبداعي والابتكار الإداري.
3. مراجعة اللوائح والإجراءات الإدارية بما يقلل من الجمود والبيروقراطية.
4. تمكين الموظفين وتوسيع صلاحياتهم بما يتيح لهم اتخاذ قرارات ابتكارية مسؤولة.
5. توفير برامج تدريبية متخصصة في الإبداع الإداري وحل المشكلات واتخاذ القرار.
6. دعم ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على تقبل الخطأ والتعلم منه بدلاً من العقاب.
7. الاستثمار في تطوير البنية التكنولوجية لدعم التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات.
8. إشراك الموظفين في صياغة المبادرات التطويرية والخطط التشغيلية للمجلس.
9. الاستفادة من الكفاءات ذات المؤهلات العلمية العليا في قيادة فرق الابتكار المؤسسي.
10. إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين البلديات الليبية لتبادل أفضل الممارسات الإدارية.

## Compliance with ethical standards

### Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

## قائمة المراجع

- [1] أبو قحف، عبد السلام (2021). الإدارة المحلية والبلدية: مداخل التطوير والتحديث. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- [2] إسماعيل، محمد إبراهيم حسن، وشرف الطاهر، أحمد محمد علي. (2014).
- [3] أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [4] القحطاني، سالم بن سعيد (2020). القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- [5] البنداق، سالم محمد، السريتي، سالم محمد، والحراري، سالم زيدان (2024)، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على ديوان المجلس البلدي ترهونة. مجلة الأصلة، جامعة الأندلس، ليبيا.
- [6] الخفاجي، نعمة عباس (2019). الفكر الإداري: القراءات المعاصرة. دار اليازوري العلمية، عمان.
- [7] السالم، مؤيد سعيد (2018). نظريات المنظمة: هيكل وتصميم. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- [8] خير الدين، محمد (2022). الإِدَارَةُ الْمُعَاصِرَةُ: تَحْديَاتُ الْعِلْمِ وَالْتَّكْنُولُوْجِيَّا فِي مُؤْسَسَاتِ الْقَرْنِ الْحَادِيِّ وَالْعَشِرِيِّ. دَارُ الْمَسِيرَةِ، عُمَانُ.
- [9] العوادي، فؤاد (2019). التَّنْمِيَةُ الْمَكَانِيَّةُ الْمُسْتَدَامَةُ: رُؤْيَا إِدَارِيَّةٌ حَدِيثَةٌ. دَارُ الْبَيازُورِيِّ الْعَلْمِيِّ، عُمَانُ، الْأَرْدَنُ.
- [10] النَّهُودُ، مَرَادُ حَسِينُ سَالِمُ (2022)، تَأثِيرُ بَيْتَهُ الْعَمَلِ عَلَى تَحْقِيقِ الْإِبْدَاعِ الإِدَارِيِّ. الْمَجَلَّةُ الْعَرَبِيَّةُ لِلْنَّشْرِ الْعَلْمِيِّ.
- [11] حَمَادَاتُ، مَحْمُودُ عَابِدُ (2020). الْإِبْدَاعُ الإِدَارِيُّ: مَدْخَلٌ لِلتَّمَيُّزِ الْتَّنظِيمِيِّ فِي عَصْرِ التَّحْوِلَاتِ. دَارُ الْحَامِدِ لِلْنَّشْرِ وَالْتَّوْزِيعِ، عُمَانُ، الْأَرْدَنُ.
- [12] عَقْلِيُّ، عَمَرُ وَصَفِيٌّ (2019). السُّلُوكُ الْتَّنظِيمِيُّ: مَدْخَلٌ مُعاصرٌ لِتَحْلِيلِ سُلُوكِ الْفَرْدِ وَالْجَمَاعَةِ فِي الْمَنْظَمَةِ. دَارُ وَائِلِ لِلْنَّشْرِ، عُمَانُ، الْأَرْدَنُ.
- [13] عَكْرُ، مُنَى خَالِدُ (2022)، أَهْمَيَّةُ بَيْتَهُ الْعَمَلِ فِي تَحْقِيقِ الْإِبْدَاعِ الْوَظِيفِيِّ. الْمَجَلَّةُ الْعَرَبِيَّةُ لِلْنَّشْرِ الْعَلْمِيِّ.
- [14] Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2018). Transformational leadership and innovation: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Management Development*, 37(6), 520–535.
- [15] Al-Qudah, S., Obeidat, B. Y., Shrouf, H., & Abusweilem, M. (2021).
- [16] The impact of organizational culture on innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(4), 1197–1206.
- [17] De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010).
- [18] Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.

**Disclaimer/Publisher's Note:** The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **CJHES** and/or the editor(s). **CJHES** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.