

## المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

## أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، عبدالستار (٢٠٠٢م): الإبداع قضاياها وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٢- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٨): التفكير الابتكاري والإبداعى طريقك إلى التميز والنجاح، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٣- أحمد، نجلاء حسن جمعة (٢٠٠٥ م): تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسة بعض سياسات الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- ٤- أحمد، نجوى عبدالله (١٩٩٦): أثر الثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية بالتطبيق على شركات الأدوية فى مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٥- إدريس، فريال عبد الرحمن (٢٠٠٣): أنماط الثقافة التنظيمية السائدة فى إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مكة المكرمة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٦- إسماعيل، زكي محمد (١٩٨٢م): الأنتروبولوجيا والفكر الإسلامى، جدة، عكاظ للنشر والتوزيع.
- ٧- آل حسن، عبد العزيز حسن (١٤٢٢هـ): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي- دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٨- إمام، عادل أمين (١٩٩٦م): الثقافة التنظيمية للمنظمات متباينة الأداء دراسة تطبيقية على المنظمات التعليمية في المملكة المتحدة، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة كلية التجارة
- ٩- باميه، سلوى (١٩٨٦م): الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية، بحث مقدم للمؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- ١٠- البدرانى، ذعار بن غضبان ذعار (٢٠١١م): معوقات الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى .
- ١١- الثوينى، عبد الكريم ابراهيم (٢٠٠٨ م) : أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية (بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفنى والتدريب المهنى)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.

- ١٢- جاد الله، فاطمة علي(١٩٩١ م): نحو منهج متكامل لدراسة المناخ التنظيمي في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة.
- ١٣- جليبي، عبد الله عبد الرزاق (١٩٩٦م): المجتمع والثقافة الشخصية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- ١٤- حريم، حسين (١٩٩٧م): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للطباعة والنشر.
- ١٥- الحسيني، نور محمود محمد(٢٠٠٦م): العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومؤشرات الأداء في الشركات المصرية في ظل وجود بعض العوامل الموقفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- ١٦- الحقباني، تركي عبد الرحمن (١٤١٨هـ): أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
- ١٧- حنورة، مصرى (٢٠٠٠م): التربية والإبداع: بوصلة الرؤية، الكويت، التقدم العلمى، عدد ٣٠، ص ص ٢٢-٢٩
- ١٨- خطاب، عايدة سيد (١٩٩٧م): تحقيق التكيف بين الاستراتيجية والبيئة الثقافية للمنظمة، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة عين شمس .
- ١٩- دحموس، أروى فوزى نايف (٢٠١٢ م): أثر أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة (دراسة تطبيقية على القطاع الصحى فى الأردن )، رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ٢٠- الدهان، أميمه (١٩٩٢م)، نظريات منظمات الأعمال، عمان.
- ٢١- ربيع، أسامة (٢٠٠٧ م): التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
- ٢٢- الرخيمي، ممدوح جلال (٢٠٠٠م): دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
- ٢٣- رمضان، أمانى نور الدين محمد (٢٠٠٤ م): أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على جامعتى عين شمس وقناة السويس، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس

- ٢٤- الساعاتي، سامية حسن (١٩٩٨م): الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٢٥- السيد، رضا إبراهيم (٢٠٠٣م): ثقافة المدرسة ودورها في تفعيل الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة القليوبية، رسالة ماجستير. كلية التربية ببنها، جامعة الزقازيق.
- ٢٦- الشيخ، سوسن (١٩٩٥): أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد ١٢
- ٢٧- الشبيني، هاشم (١٩٩٧م): الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (٧٥).
- ٢٨- الشلوى، حمد بن فرحان (٢٠٠٥): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك نايف، الرياض.
- ٢٩- الصرايرة، أكرم عبد المجيد، (٢٠٠٣م)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتى البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية - دراسة مسحية، مجلة البحوث والدراسات، العدد ٤، المجلد ١٨، الأردن، جامعة مؤتة
- ٣٠- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧): القيادة الإدارية والإبداعية، القاهرة، دار الفكر الجامعي.
- ٣١- عبداللطيف، عبد اللطيف (٢٠٠٧م): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي)، البعة الثامنة ن كلية الاقتصاد، دمشق.
- ٣٢- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ (١٩٩٥م): مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات. مجلة الإداري، المجلد (١٧) العدد (٦٠).
- ٣٣- عبد المنعم، غرة وعبد الحكيم، محمد. (٢٠٠٠م): تنمية الإبداع الابتكاري لدى المواطن العربي، بحث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- ٣٤- عبد الوهاب، على محمد (١٤٠٠هـ): القدرات الإبداعية للعاملين، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد (٢٥)، ص ص ٣٧ - ٤٩.
- ٣٥- العتيبي، بشر محمد (١٩٩٩م): علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٣٦- العديلي، ناصر محمد (١٤٠٦هـ): إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، مرامر للطباعة

الإلكترونية.

٣٧- عساف، عبد المعطي (١٩٩٥م): مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مجلد (١٧)، عدد (٦٢).

٣٨- العساف، وفاء بنت عبد العزيز (٢٠٠٤): واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

٣٩- عشاوي، ايمان كرم (٢٠٠٦ م): تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات التعليمية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس

٤٠- علام، اعتماد محمد (١٩٩٩م): مقدمة في الإحصاء الاجتماعي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

٤١- العنزي، بسام بن مناوور (٢٠٠٤ م): الثقافة التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، الرياض.

٤٢- العواجي، إبراهيم. (١٤٠٦هـ): الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

٤٣- الغامدي، مليحة مسعود (٢٠٠٩م) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي)، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.

٤٤- غنيم، أحمد الرفاعي وصبري، نصر محمود (٢٠٠٠م): التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (SPSS)، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر.

٤٥- الفالح، نايف سليمان (١٤٢٢هـ): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والأدعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية، دراسة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٤٦- فرانسيس، دايفيد ومايك وودكوك. (١٤١٦هـ): القيم التنظيمية، (ترجمة عبد الرحمن هيجان)، الرياض، معهد الإدارة العامة.

٤٧- فضل الله، فضل الله (١٤٠٦هـ): "المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري". المجلة العربية للإدارة، مجلد (١٠)، عدد (٣).

٤٨- الفضلي، فضل صباح (٢٠٠٣): العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك سعود/ العلوم الإدارية.

- ٤٩- فقيه، سناء محمد عبد القادر (١٩٩٩م) : تطبيق أساليب الإبداع الإداري فى التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية فى مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- ٥٠- القحطاني، سالم (٢٠٠٢م): المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مج(١٤)، ع(٢).
- ٥١- القحطاني، محمد عبدالله (٢٠٠٨م): تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات الدواء بالمملكة.
- ٥٢- قمبر، محمود وآخرون (١٩٨٩م): دراسات فى أصول الثقافة، الدوحة، دار الثقافة.
- ٥٣- كيث، ديفيز (١٩٧٦م): السلوك الإنساني فى العمل(ترجمة سيد عبد الحميد ومحمود إسماعيل)، القاهرة، دار النهضة العربية، مجلة الإدارة العامة، مجلد(٣٩)، العدد الأول.
- ٥٤- الليثى، محمد على حسن (٢٠٠٨م): الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها فى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٥٥- مراد، صلاح (٢٠١١م): الأساليب الإحصائية فى العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٥٦- المطيري، نواف بن بجاد الجبرين(٢٠٠٥م): التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- ٥٧- المعاني، أيمن (١٩٩٦م): الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان، مركز أحمد ياسين الفني.
- ٥٨- المعلم، طه بن عبد القادر (٢٠١٠م): مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها فى تطوير الأداء المدرسي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٥٩- منصور، أحمد (١٩٨٩م): تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الإبتكارى، المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٦٠- النبوى، أمين محمد (١٩٩٤م): إدارة التجديد التربوي فى التعليم العام لجمهورية مصر العربية فى ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

- ٦١- نعمان، أحمد ابراهيم حسن(٢٠٠٥ م): تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات (دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٦٢- النعمي، أحمد مصطفى (١٩٩٨): أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٦٣- النمر، سعود محمد (١٩٨٧م): السلوك الإداري، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود.
- ٦٤- \_\_\_\_\_ (١٩٩٢م): " الإبداع الإداري: دراسة سلوكية "، مجلة المدير العربي، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ع (١١٧).
- ٦٥- الهواري، سيد (١٩٩٧ م): من متطلبات الإدارة في القرن ٢١: المدير العالمي، مهارات حديثة ومتعددة، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- ٦٦- \_\_\_\_\_ (١٩٩٩م): القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن ال ٢١، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- ٦٧- الهيجان، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٢م): أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجيل وينبع، وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، العدد ٧٤، الرياض
- ٦٨- \_\_\_\_\_ (١٤٢٠هـ): معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، مج (٣٩)، ع (١).

- 69- Brunner, Nancy (2002): **School Culture and The Potential for Teacher Leadership Perceived By Principals And Teachers in New Jersey Elementary Schools**, PhD Dissertation, Seton Hall University, Seton.
- 70- De alencar,Eunice m.l Soriano and Bruno-faria,maria de Fatima :(1997) "characteristics of organizational environment which stimulate and inhibit creativity" ,in (**the journal of creative behavior**),vol(31) no.(4),fourth quarter ,pp.271-281
- 71- Dell ,T. and Peterson. K. (1998): **The principal's Role in Shaping School Culture**.U.S.department of Education.
- 72- Gary Johns, (1998): **Organization Behavior: Understanding Life at Work Illinois Scott**, Foreman and Company Glenview, 2nd ed.
- 73-Griffin Ricky( 2000): **Fundamentals of Manangement** 2nd Ed. Houghton Mifflin Company, Boston, p.49 .
- 74-Mary J. Hatch, (1997): **organizational theory: Modern, symbolic. &post modern perspectives**, England, Oxford university press .
- 75-Mary Leslie Mohan, (1993): **Organizational Communication and Cultural Vision Approaches for Analysis**, State University of New York Press.
- 76-Myerson,P.&Hamilton,R.D.,(1986):"**Matching corporate culture and Technology**" **SAM Advanced \_Management Journal**,winter.
- 77-O. Jeff Harris, Sandra J. Hartman,( 1992 ): **Human Behavior at work**, San Francisco west publishing company, 1st Ed.

- 78-Ott, J. Steven. (1989): **culture perspective The organizational Chicago** Dorsay press): **Organizational Cultures And Work Group Behavior** , P 78 .
- 79- Amsa .(1986 ): **An Empirical Study** , Journal Of Management Studies.
- 80-Schein (1992): **"Organizational Culture & Leadership"** , San Francisco Jossey Bass Publishers, 2nd Ed.
- 81-Stephen P Robbins (1998): **Organizational Behavior Concepts; controversies and Applications**, England prentice ; Hall ; Englewood cliffs 8 Edition.
- 82- Torrance, E.P.(1993):**The nature of creativity as manifest testing**.New York: Press Syndicate of the university of Cambridge

## ملحق الدراسة

- ملحق رقم (١) : ١- أعداد المعلمين بالتعليم الابتدائى العام (٢٠١٣/٢٠١٤)
- ٢- الإحصائيات و المؤشرات ( مديريات- مراحل- مدارس - فصول - تلاميذ - هيئات تدريس) .
- ملحق رقم (٢) : الصورة الأولية لأدوات الدراسة المستخدمة فى استطلاع آراء المحكمين ( صورة التحكيم) .
- ملحق رقم (٣) : الصورة النهائية لأدوات الدراسة المستخدمة فى جمع البيانات  
أ- مقياس الثقافة التنظيمية .  
ب- مقياس الإبداع الإدارى .
- ملحق رقم (٤) : أسماء السادة المحكمين .
- ملحق رقم (٥) : بعض النماذج الخاصة بمخاطبة الجهات الرسمية لتطبيق أدوات الدراسة .

## ملحق (١)

و يتضمن الآتى :

١- أعداد المعلمين بالمرحلة الابتدائية (٢٠١٣/٢٠١٤)

٢- الإحصائيات و المؤشرات ( مديريات-مراحل- مدارس - فصول -  
تلاميذ - هيئات تدريس)

ملحق (٢)

الصورة الأولى لأدوات الدراسة

ملحق (٣)

الصورة النهائية لأدوات الدراسة

ملحق (٤)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

ملحق (٥)

بعض النماذج الخاصة بمخاطبة الجهات الرسمية لتطبيق أدوات الدراسة

## ملحق (٤)

### قائمة بأسماء السادة المحكمين

#### • الأسماء مرتبة ترتيباً أبجدياً

م	الإسم	الوظيفة
١	أ.د أحمد ابراهيم أحمد	أستاذ الإدارة التعليمية المتفرغ، كلية التربية - جامعة بنها
٢	أ.د أسامة محمد شاكر	أستاذ و رئيس قسم الإدارة و التخطيط و الدراسات المقارنة ، كلية التربية جامعة الأزهر
٣	أ.د بديع الدين بهي الدين محمد	عميد أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
٤	أ.د حسن بن عبد المالك محمود	أستاذ الإدارة و التخطيط التربوى ، كلية العلوم الإجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٥	د/ راوية محمد حسن	أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية
٦	أ.د سيف الإسلام على مطر	أستاذ الإدارة التربوية و سياسات التعليم المتفرغ ، كلية التربية - جامعة الإسكندرية
٧	أ.د على عبد الهادى مسلم	أستاذ إدارة الأعمال ، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية
٨	أ.د فاروق البوهى	أستاذ و رئيس قسم التربية المقارنة ، كلية التربية - جامعة الإسكندرية
٩	أ.د.م محمد خميس حرب	أستاذ الإدارة التربوية و سياسات التعليم المساعد ، كلية التربية - جامعة الإسكندرية
١٠	أ.د.م هدى سعد السيد	أستاذ التربية المقارنة و الإدارة التعليمية المساعد ، كلية التربية - جامعة طنطا

## ملخص الدراسة باللغة العربية

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة و أثرها على مستوى الإبداع الإدارى

لدى مديرى المدارس الإبتدائية

بمحافظة الإسكندرية

هدفت الدراسة الحالية - من خلال إطارها النظرى و الميدانى - إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس الإبتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين .

٢- التعرف على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الإبتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين .

٣- التعرف على إمكانية وجود فروق بين أفراد العينة فى مدى شيوع أنماط الثقافة التنظيمية فى المدارس الإبتدائية بمحافظة الإسكندرية بإختلاف ( عدد سنوات الخدمة ، طبيعة المؤهل ، نوع المدرسة ( معتمدة - غير معتمدة ) ، الإدارات التعليمية ) .

٤- التعرف على إمكانية وجود فروق بين أفراد العينة فى مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الإبتدائية بمحافظة الإسكندرية بإختلاف ( عدد سنوات الخدمة ، طبيعة المؤهل ، نوع المدرسة ( معتمدة - غير معتمدة ) ، الإدارات التعليمية ) .

٥- الكشف عن أثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الإبتدائية بمحافظة الإسكندرية .

٦- التوصل لبعض المقترحات لتحسين الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الإبتدائية بمحافظة الإسكندرية .

ولتحقيق أهداف الدراسة صاغ الباحث الفروض الصفرية التالية :

١- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية .

٢- لا يصل مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الإبتدائية بمحافظة الإسكندرية إلى

مستوى عال جداً.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموجرافية ( عدد سنوات الخدمة ، طبيعة المؤهل ، نوع المدرسة ( معتمدة - غير معتمدة) ، الإدارات التعليمية).

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بعناصر الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديموجرافية ( عدد سنوات الخبرة ، طبيعة المؤهل ، نوع المدرسة ( معتمدة - غير معتمدة) ، الإدارات التعليمية).

٥- لا يوجد أثر في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية يعزى لنمط الثقافة التنظيمية السائد.

واعتمدت الدراسة الحالية على استبانة مكونة من جزأين لتحقيق الأهداف المرجوة منها :  
أما الجزء الأول من الإستبانة فيتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة وقد تكون من ثلاثة أنماط للثقافة التنظيمية.

وقد اشتمل على (٢٦) مفردة موزعة على ثلاثة أنماط وهي : ( الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الإبداعية ، الثقافة المساندة ) .

وأما الجزء الثاني من الإستبانة فيتعلق بمتغير الإبداع الإداري وقد تكون من سبعة عناصر :  
و قد اشتمل على (٢٤) مفردة موزعة على ستة عناصر رئيسية وهي : (الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات ، التحليل ، المخاطرة ، الخروج عن المألوف).

وبعد التحقق من صدق و ثبات أدوات الدراسة فقد تم التطبيق على مجتمع الدراسة و الذى تكون من معلمى المدارس الإبتدائية البالغ عددهم (٢٠١١٨) معلماً و معلمة ، و استقرت العينة على (٣٧٤) معلماً و معلمة.

وباستخدام برنامج ( SPSS ) Statistical Package For Social Science الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية معتمداً على الأساليب الآتية :

١- حساب التكرارات و النسب المئوية لها و المتوسطات الحسابية و دلالاتها .

٢- اختبار كاي تربيع (كا٢) لمطابقة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ؛ لمعرفة ما إذا كانت هناك اختلافات دالة في الإستجابة .

٣- حساب المتوسطات و الإنحرافات المعيارية و اختبار "ت" (t.test) لمعرفة اتجاهات الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة ، وفقاً للمتغيرات الديموجرافية التالية : ( عدد سنوات الخدمة ، طبيعة المؤهل ، نوع المدرسة ( معتمدة - غير معتمدة) ، الإدارات التعليمية) و الدلالات الإحصائية لكل منها .

٤- تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث يستخدم لمقارنة متوسطي مجموعتين أو أكثر في نفس الوقت .

٥- واستخدم الباحث اختبار "شيفيه" Scheffe لمعرفة اتجاه الفروق .

٦- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة قوة (حجم) العلاقة بين متغيرين .

٧- تم استخدام اختبار الإنحدار المتعدد بطريقة الإنحدار التدريجي ( Stepwise Regression) و حساب معامل التحديد (مربع معامل الإرتباط) لمعرفة مدى مساهمة كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالإبداع الإداري .

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي :

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغير الأول ( أنماط الثقافة التنظيمية) تم التوصل إلى النتائج التالية:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات المعلمين فيما يتعلق

بأنماط الثقافة التنظيمية .وقد جاء ترتيب أنماط الثقافة التنظيمية السائدة على النحو التالي :

- فقد احتل نمط الثقافة المساندة المرتبة الأولى ، إذ حصل على أعلى متوسط (م = ٣.٦٦) و

هذا يعنى أن هذا النمط حصل على تقدير (موافق) و هو مستوى عال؛ إذ يقع هذا المتوسط

في الفئة (٣.٤-أقل من ٤.٢)

- كما احتل نمط الثقافة البيروقراطية المرتبة الثانية بمتوسط (م = ٣.٥٠) و هذا يعنى أن

هذا النمط قد حصل على تقدير (موافق) وهو مستوى عال؛ إذ يقع هذا المتوسط في

الفئة (٣.٤-أقل من ٤.٢)

- أما نمط الثقافة الإبداعية فقد احتل المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط (م = ٣.٢١) و هذا

يعنى أن هذا النمط قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو معدل متوسط؛ إذ يقع

هذا المتوسط فى الفئة (٢.٦-أقل من ٣.٤)

٢- " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة

المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموجرافية ( عدد سنوات

الخدمة ، طبيعة المؤهل ، نوع المدرسة ( معتمدة - غير معتمدة) ، الإدارات التعليمية)"

- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات معلمى المدارس الابتدائية فى نمط الثقافة

البيروقراطية تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة العجمى

- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات معلمى المدارس الابتدائية فى نمط الثقافة

الابداعية تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات معلمى المدارس الابتدائية فى نمط الثقافة

المساندة تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً فى المجموع الكلي لأنماط الثقافة التنظيمية تبعاً لعدد سنوات

الخبرة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٣٧٧) وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة (٠.٠٥).

- لا توجد فروق دالة إحصائياً فى المجموع الكلي لأنماط الثقافة التنظيمية تبعاً لنوع المؤهل

الدراسى، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٩٩٠) وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة (٠.٠٥).

- نمط الثقافة التنظيمية السائد فى المدارس المعتمدة هو نمط الثقافة الإبداعية يليه نمط

الثقافة البيروقراطية يليه نمط الثقافة المساندة.

- نمط الثقافة التنظيمية السائد فى المدارس غير المعتمدة هو نمط الثقافة البيروقراطية يليه

نمط الثقافة المساندة يليه نمط الثقافة الإبداعية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتغير الثانى ( الإبداع الإدارى) تم التوصل إلى النتائج التالية:

١- لا يصل مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية إلى مستوى عال جداً .

- حيث بلغ متوسط مستوى الموافقة على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس

الابتدائية بمحافظة الإسكندرية (م = ٣.٢٤)، أى حصل على تقدير ( موافق إلى حد ما) ؛

فهذا المتوسط يقع فى الفئة ( ٢.٦- أقل من ٣.٤) ، وهذا يعنى أن مستوى الإبداع الإدارى

لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية متوفر بدرجة متوسطة .

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى للمتغيرات الديموجرافية ( عدد سنوات الخبرة ، طبيعة المؤهل ، نوع المدرسة ) معتمدة - غير معتمدة) ، الإدارات التعليمية) .

- وتوجد فروق دالة إحصائية في المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإداري لعدد سنوات الخبرة لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.١٤٩) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

- وتوجد فروق دالة إحصائية في المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإداري تبعاً لنوع المؤهل الدراسي لصالح المؤهل الجامعي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٤٥٠) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي لصالح مديري المدارس المعتمدة. - عنصر الإبداع الإداري السائد في المدارس المعتمدة هو عنصر الأصالة وأقل عنصر سائد هو المخاطرة.

- عنصر الإبداع الإداري السائد في المدارس غير المعتمدة هو عنصر التحليل وأقل عنصر سائدهو الأصالة.

- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية في المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإداري تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (١١.١٤٦) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠١)

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالمتغير الأول و الثاني ( أنماط الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري) تم التوصل إلى النتائج التالية:

١- يوجد أثر في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية يعزى لنمط الثقافة التنظيمية السائد.

٢- أقوى معاملات ارتباط لأنماط الثقافة التنظيمية مع عناصر الإبداع الإداري كانت لصالح نمط الثقافة الإبداعية ، فقد وجد أن قيمة معامل الارتباط هو (٠.٧٧٣) ، وهذا الارتباط الطردى الإيجابي يعنى أن الثقافة الإبداعية تؤثر على مستوى الإبداع

الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية ، أى أنه كلما ساد نمط الثقافة الإبداعية فى المدارس الابتدائية كلما زاد مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية .

٣- ويلى نمط الثقافة الإبداعية نمط الثقافة المساندة ، فقد وجد أن معامل الارتباط هو (٠.٦١٤)، وهذا الارتباط الطردى الإيجابى يعنى أن الثقافة المساندة تؤثر على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية و لكن بدرجة أقل من نمط الثقافة الإبداعية .

٤- وأخيراً احتل نمط الثقافة البيروقراطية المرتبة الأخيرة فقد وجد أن قيمة معامل الارتباط هو (٠.٣١٣) أى يوجد ارتباط ايجابى بين نمط الثقافة البيروقراطية و الإبداع الإدارى ، لكنه غير دال احصائياً.

## **The summary of the study in English**

### **The prevailing cultural organizational patterns and their effect on the creative administration level with primary schools headmasters in Alexandria**

**Within its theoretical and practical frames, this study aims at achieving the following goals:**

- 1- Recognizing the prevailing cultural organizational patterns inside the primary schools in Alexandria from the teachers' perspective.
- 2- Recognizing the creative administration level at the schools headmasters from the teachers' perspective.
- 3- Recognizing the possibility of having differences among the members of the sample in the extent of commonness of the cultural organizational patterns inside the primary schools in Alexandria , according to : years of working, study qualifications, type of school (accredited or not) and educational directorates.
- 4- Recognizing the possibility of having differences among the members of the sample in the creative administration level among the schools headmasters in Alexandria, according to: years of working, study qualifications, type of school (accredited or not) and educational directorates.
- 5- Revealing the effect of the prevailing cultural organizational patterns on the creative administration level with the primary schools headmasters in Alexandria.
- 6- Concluding some suggestions to improve the organizational culture to uplift the creative administration level with primary schools headmasters in Alexandria.

**In order to achieve the goals of the study, the researcher formulated the following Null Hypotheses:**

- 1- There are no statistically significant differences at the indicator level (0.05) in the responses averages of the headmasters and the teachers samples, concerning the cultural organizational patterns related to the demographic changes ( years of working, study qualifications, type of school (accredited or not) and educational directorates.
- 2- There are no Statistically significant differences at the indicator level (0.05) in the responses averages of the teachers samples, concerning

the administration creativity elements related to the demographic changes ( years of working, study qualifications, type of school (accredited or not) and educational directorates.

- 3- There is no effect on the administration creativity of primary schools headmasters related to the prevailing cultural organizational patterns.

**In order to achieve its desired goals, this study depended on a two-part survey. The first one is related to the prevailing cultural organizational patterns, and it is consisted of three cultural organizational patterns.**

It included 26 elements distributed on three patterns: (bureaucratic culture, creative culture and supplementary culture)

**The second part is related to creative administration variable, and it consists of seven factors**, and included 24 elements distributed on 6 main factors: (fluency, flexibility, originality, problems sensitivity, analysis, risk and being out of ordinary).

After verifying the credibility and stability of the study tools, application started on the school community, which consisted of primary schools teachers with number of (20118) teachers, and the final number of the sample was 374 teachers.

The Statistical Package for Social Science program (SPSS) was used, depending on the following methods:

- 1- Calculating the frequencies and their percentages, and the arithmetic mean and its significant.
- 2- Using Chi-Square test to check each of the study phrases, to know if there are significant differences in the responses.
- 3- Calculating the mean and the standard deviations, and T-test to identify the differences directions among the mean of the sample members' responses, according to the following demographic changes: years of working, study qualifications, type of school (accredited or not) and educational directorates, and the statistic significance of each one.
- 4- Analysis of variance (ANOVA) for the organizational cultural patterns degrees and the creative administration according to the educational directorates.
- 5- The researcher used SCHEFE test to identify the differences direction.
- 6- Pearson Product-Moment Correlation Coefficient to measure the relation size between two variables.

- 7- The Stepwise Regression test was used in addition to Coefficient of Correlation square, to identify the amount of contribution of each of the organizational cultural patterns in predicting the creative administration.

**The study has reached some results, and here are some of the important ones:**

**First, the results related to the first variable (cultural organizational patterns):**

- 1- A creative organizational culture is not available inside the primary schools in Alexandria.

The order of the cultural organizational patterns is as follows:

The supplementary culture pattern came in the first place with a mean (3.66), which means that this pattern got an "Agree" grade, and it is a high level, as it lies in the category (3.5 – 4).

The bureaucratic culture pattern came in the second place with a mean (3.50), which means that this pattern got an "Agree" grade, and it is a high level, as it lies in the category (2.7 – 3.4).

As for the creative culture, it came third and last, with a mean (3.21), which means that this pattern got a "somehow agree" grade, and it is an average level, as it lies in the category (3.5 – 4.2). This indicates that the creative administration level at the primary schools headmasters is available in an average level.

- 2- There are Statistically significant differences at the indicator level (0.05) in the responses averages of the teachers samples, concerning the cultural organizational patterns related to the demographic changes ( years of working, study qualifications, type of school (accredited or not) and educational directorates.
- There are statistically significant differences in the average marks of the primary schools teachers in the bureaucratic culture pattern of the education directorates for ElAgamy Directorate.

- There are statistically significant differences in the average marks of the primary schools teachers in the creative culture pattern of the education directorates for Gharb Directorate.
- There are statistically significant differences in the average marks of the primary schools teachers in the supplementary culture pattern of the education directorates for Gharb Directorate.
- There are No statistically significant differences in the total of the organizational culture patterns according to the years of experience, as the calculated " T " was (0.377) , which is not statistically significant at the indicator level (0.05).
- There are No statistically significant differences in the total of the organizational culture patterns according to the study qualification, as the calculated " T " was (0.990) , which is not statistically significant at the indicator level (0.05).
- The prevailing organizational culture pattern in accredited schools is the creative culture pattern, followed by the bureaucracy culture pattern and then the supplementary culture pattern.
- The prevailing organizational culture pattern in non-accredited schools is the bureaucracy culture pattern, then the supplementary culture pattern, and finally the creative culture pattern.

**Second, the results related to the second variable (the Creative Administration):**

- 1- The creative administration level at the primary schools headmasters does not reach a very high standard.**
  - The average agreement level on the creative administration level at the primary schools headmasters in Alexandria was (3.23), which means that it got (somehow agree) grade, as it lies in the category (3.5 – 4.2 ). This means that the creative administration level at the primary schools headmasters in Alexandria is available in an average standard.
- 2- There are Statistically significant differences at the indicator level (0.05) in the responses averages of the teachers samples, concerning the creative administration of the primary schools headmasters, related to the demographic changes ( years of experience, study qualifications, type of school (accredited or not) and educational directorates.**
  - There are statistically significant differences in the total elements of the creative administration for the category of More Than 10 Years, as the

calculated " T " was ( 2.149) which is a statistically significant value at the indicator level ( 0.05).

- There are statistically significant differences in the total elements of the creative administration according to the study qualification for the university degree, as the calculated " T " was ( 2.450) which is a statistically significant value at the indicator level ( 0.05).
- There are statistically significant differences in the average marks of the headmasters of accredited and non-accredited primary schools in the elements of creative administration, and its total is for the headmasters of the accredited schools.
- The prevailing creative administration element in accredited schools is Originality, while the least one is Risk.
- The prevailing creative administration element in non-accredited schools is Analysis, while the least one is Originality.
- There are statistically significant differences in the average marks of the primary schools headmasters in the total elements of creative administration, according to the education directorates for Gharb Directorate, where the calculated " F " was ( 11.146) , which is a statistically significant value at the indicator level ( 0.01).

**Third, the results related to the first and second variables (The Organizational culture patterns and the Creative administration):**

- 1- There is an effect on the creative administrative level of the primary schools headmasters, resulted from the prevailing organizational culture pattern.
- 2- The strongest Correlation coefficients of the organizational culture patterns with the creative administration patterns were for the creative culture pattern, where the Correlation coefficient was (0.773). This positive correlation means that the creative culture affects on the creative administration level of the primary schools headmasters in Alexandria. In other words, the more prevailing creative culture in primary schools the more creative administration at the primary schools headmasters in Alexandria.
- 3- After the creative culture is the supplementary culture, where the Correlation coefficient was (0.614). This positive correlation means that the supplementary culture affects on the creative administration level

at the primary schools headmasters in Alexandria, but with a less degree than the creative culture pattern.

- 4- Finally, the bureaucratic culture pattern came in the last position, where the Correlation coefficient was (0.313). This means that there is a positive correlation between bureaucratic culture pattern and the creative administration, but it is statistically insignificant.

## ملخص الدراسة باللغة العربية

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة و أثرها على مستوى الإبداع الإدارى

لدى مديرى المدارس الابتدائية

بمحافظة الإسكندرية

هدفت الدراسة الحالية - من خلال إطارها النظرى و الميدانى - إلى تحقيق الأهداف التالية :

١- التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين .

٢- التعرف على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين .

٣- التعرف على إمكانية وجود فروق بين أفراد العينة فى مدى شيوع أنماط الثقافة التنظيمية فى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية بإختلاف ( عدد سنوات الخدمة ، طبيعة المؤهل ، نوع المدرسة ( معتمدة - غير معتمدة ) ، الإدارات التعليمية) .

٤- التعرف على إمكانية وجود فروق بين أفراد العينة فى مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية بإختلاف ( عدد سنوات الخدمة ، طبيعة المؤهل ، نوع المدرسة ( معتمدة - غير معتمدة ) ، الإدارات التعليمية) .

٥- الكشف عن أثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية .

٦- التوصل لبعض المقترحات لتحسين الثقافة التنظيمية لرفع مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية .

ولتحقيق أهداف الدراسة صاغ الباحث الفروض الصفرية التالية :

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المديرين والمعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموجرافية ( عدد سنوات الخدمة ، طبيعة المؤهل، نوع المدرسة ( معتمدة-غير معتمدة)، الإدارات التعليمية).

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بعناصر الإبداع الإدارى تعزى للمتغيرات الديموجرافية ( عدد سنوات

الخبرة ، طبيعة المؤهل ، نوع المدرسة ( معتمدة - غير معتمدة ) ، الإدارات التعليمية).  
٣- لا يوجد أثر فى مستوى الإبداع الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية يعزى لنمط الثقافة التنظيمية السائد .

واعتمدت الدراسة الحالية على استبانة مكونة من جزأين لتحقيق الأهداف المرجوة منها :  
أما الجزء الأول من الإستبانة فيتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة وقد تكون من ثلاثة أنماط للثقافة التنظيمية.

وقد اشتمل على (٢٦) مفردة موزعة على ثلاثة أنماط وهى : ( الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الإبداعية ، الثقافة المساندة ) .

وأما الجزء الثانى من الإستبانة فيتعلق بمتغير الإبداع الإدارى وقد تكون من سبعة عناصر :  
وقد اشتمل على (٢٤) مفردة موزعة على ستة عناصر رئيسية وهى : ( الطلاقة ، المرونة ، الأصالة ، الحساسية للمشكلات ، التحليل ، المخاطرة ، الخروج عن المألوف ) .

وبعد التحقق من صدق و ثبات أدوات الدراسة فقد تم التطبيق على مجتمع الدراسة و الذى تكون من معلمى المدارس الإبتدائية البالغ عددهم (٢٠١١٨) معلماً و معلمة ، و استقرت العينة على (٣٧٤) معلماً و معلمة.

ويستخدم برنامج ( SPSS ) Statistical Package For Social Science الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية معتمداً على الأساليب الآتية :

١- حساب التكرارات و النسب المئوية لها و المتوسطات الحسابية و دلالاتها .  
٢- اختبار كاي تربيع (كا) لمطابقة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ؛ لمعرفة ما إذا كانت هناك اختلافات دالة فى الإستجابة .

٣- حساب المتوسطات و الإنحرافات المعيارية و اختبار "ت" (t.test) لمعرفة اتجاهات الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة ، وفقاً للمتغيرات الديموجرافية التالية : ( عدد سنوات الخدمة ، طبيعة المؤهل ، نوع المدرسة ( معتمدة - غير معتمدة ) ، الإدارات التعليمية) و الدلالات الإحصائية لكل منها .

٤- تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لدرجات أنماط الثقافة التنظيمية والإبداع الإدارى تبعاً للإدارات التعليمية

٥- واستخدم الباحث اختبار "شيفيه" Scheffe لمعرفة اتجاه الفروق .

- ٦- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة قوة (حجم) العلاقة بين متغيرين .
- ٧- تم استخدام اختبار الإنحدار المتعدد بطريقة الإنحدار التدريجي (Stepwise Regression) و حساب معامل التحديد (مربع معامل الارتباط ) لمعرفة مدى مساهمة كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية فى التنبؤ بالإبداع الإدارى .
- و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلى :
- أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغير الأول ( أنماط الثقافة التنظيمية) تم التوصل إلى النتائج التالية:
- ١- لا تتوفر ثقافة تنظيمية ابداعية داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية .
- و جاء ترتيب أنماط الثقافة التنظيمية السائدة على النحو التالى :
- فقد احتل نمط الثقافة المساندة المرتبة الأولى ، إذ حصل على أعلى متوسط (م = ٣.٦٦) و هذا يعنى أن هذا النمط حصل على تقدير (موافق) و هو مستوى عال؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٤-٣.٥) .
- كما احتل نمط الثقافة البيروقراطية المرتبة الثانية بمتوسط (م = ٣.٥٠) و هذا يعنى أن هذا النمط قد حصل على تقدير (موافق) وهو مستوى عال؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٣.٤-٢.٧) .
- أما نمط الثقافة الإبداعية فقد احتل المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط (م = ٣.٢١) و هذا يعنى أن هذا النمط قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو معدل متوسط؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٤.٢-٣.٥) .
- ٢- " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموجرافية ( عدد سنوات الخدمة ، طبيعة المؤهل ، نوع المدرسة ( معتمدة - غير معتمدة) ، الإدارات التعليمية) " .
- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات معلمي المدارس الابتدائية فى نمط الثقافة البيروقراطية تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة العجمى .
- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات معلمي المدارس الابتدائية فى نمط الثقافة الإبداعية تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب .
- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات معلمي المدارس الابتدائية فى نمط الثقافة المساندة تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً في المجموع الكلي لأنماط الثقافة التنظيمية تبعاً لعدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٣٧٧) وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- لا توجد فروق دالة إحصائياً في المجموع الكلي لأنماط الثقافة التنظيمية تبعاً لنوع المؤهل الدراسي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٩٩٠) وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس المعتمدة هو نمط الثقافة الإبداعية يليه نمط الثقافة البيروقراطية يليه نمط الثقافة المساندة.
- نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس غير المعتمدة هو نمط الثقافة البيروقراطية يليه نمط الثقافة المساندة يليه نمط الثقافة الإبداعية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتغير الثانى ( الإبداع الإدارى) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ١- لا يصل مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية إلى مستوى عال جداً . حيث بلغ متوسط مستوى الموافقة على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية (م = ٣.٢٤)، أى حصل على تقدير ( موافق إلى حد ما) ؛ فهذا المتوسط يقع فى الفئة ( ٣.٥ - ٤.٢ ) ، وهذا يعنى أن مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الإبتدائية بمحافظة الإسكندرية متوفر بدرجة متوسطة .
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الإبتدائية تعزى للمتغيرات الديموجرافية ( عدد سنوات الخبرة، طبيعة المؤهل ، نوع المدرسة ( معتمدة - غير معتمدة) ، الإدارات التعليمية) .
- حيث توجد فروق دالة إحصائياً في المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإدارى لعدد سنوات الخبرة لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.١٤٩) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) .
- وتوجد فروق دالة إحصائياً في المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإدارى تبعاً لنوع المؤهل الدراسي لصالح المؤهل الجامعي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٤٥٠) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي لصالح مديري المدارس المعتمدة.
  - عنصر الإبداع الإداري السائد في المدارس المعتمدة هو عنصر الأصالة وأقل عنصر سائد هو المخاطرة.
  - عنصر الإبداع الإداري السائد في المدارس غير المعتمدة هو عنصر التحليل وأقل عنصر سائد هو الأصالة.
  - توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية في المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإداري تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (١١.١٤٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١)
- ثالثاً: النتائج المتعلقة بالمتغير الأول و الثاني ( أنماط الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري) ثم التوصل إلى النتائج التالية:

- ١- يوجد أثر في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية يعزى لنمط الثقافة التنظيمية السائد.
- ٢- أقوى معاملات ارتباط لأنماط الثقافة التنظيمية مع عناصر الإبداع الإداري كانت لصالح نمط الثقافة الإبداعية ، فقد وجد أن قيمة معامل الارتباط هو (٠.٧٧٣) ، وهذا الارتباط الطردى الإيجابي يعنى أن الثقافة الإبداعية تؤثر على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية ، أى أنه كلما ساد نمط الثقافة الإبداعية في المدارس الإبتدائية كلما زاد مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية .
- ٣- ويلى نمط الثقافة الإبداعية نمط الثقافة المساندة ، فقد وجد أن معامل الارتباط هو (٠.٦١٤) ، وهذا الارتباط الطردى الإيجابي يعنى أن الثقافة المساندة تؤثر على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية و لكن بدرجة أقل من نمط الثقافة الإبداعية .
- ٤- وأخيراً احتل نمط الثقافة البيروقراطية المرتبة الأخيرة فقد وجد أن قيمة معامل الارتباط هو (٠.٣١٣) أى يوجد ارتباط ايجابي بين نمط الثقافة البيروقراطية والإبداع الإداري ، لكنه غير دال احصائياً.

ثالثاً) استبانة : الإبداع الإداري لمدير المدرسة

الأستاذ الفاضل : إليك مجموعة من البنود الخاصة بتقييم : " مستوى الإبداع الإداري لدى مدير مدرستك "

برجاء التكرم بوضع علامة (√) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم بصدق و موضوعية .

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
١	يملك المدير القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره .					
٢	يوفر المدير المعلومات اللازمة للعاملين باستمرار لإنجاز العمل.					
٣	يتوقع المدير مشكلات العمل قبل حدوثها.					
٤	ينتقد مدير المدرسة أصحاب الأفكار الخاطئة .					
٥	يمنح المدير العاملين الفرصة للإلتحاق بالدورات التدريبية لحل مشكلات العمل .					
٦	يعتمد المدير على أسلوب المناقشة عند مواجهة المشكلات.					
٧	يفوض مدير المدرسة الصلاحيات الكافية التي تمكن من اتخاذ القرارات أثناء العمل.					
٨	يتبنى المدير سياسة تحديد الزمن					

					لإنجاز المهام .	
					يتحمل مدير المدرسة مسئولية اتخاذ القرارات الهامة .	٩
					يثق المدير في قدراته وامكاناته الشخصية .	١٠
					يقوم المدير بحشد العاملين لمساندة الاقتراحات البناءة لأحد الزملاء .	١١
					يقدم مدير المدرسة أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .	١٢
					يمارس المدير المرونة عند تطبيق القوانين و التعليمات .	١٣
					يختلف اسلوب إدارة المدير عن غيره من المديرين بالمدارس الأخرى	١٤
					يبرز مدير المدرسة الجوانب الإيجابية لدى العاملين .	١٥
					يعد المدير قدوة للزملاء في التفكير المتجدد .	١٦
					يرصد المدير الميزانية المطلوبة لتنفيذ فكرة جديدة .	١٧
					يوزع المدير الأعمال على العاملين لضمان تحقيق أفضل النتائج .	١٨
					يمتلك المدير رؤية دقيقة لمشكلات العمل المدرسي .	١٩
					يتخذ المدير القرارات وفقاً لأسس مدروسة	٢٠
					يمتلك المدير مهارة القدرة على	٢١

					الإقناع .	
					يتبنى المدير اقتراحات جديدة تساعد في أداء العمل المدرسى .	٢٢
					يسمح المدير للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم حتى وإن كانت مخالفة لرأيه .	٢٣
					يقوم مدير المدرسة بأعمال فيها قدر من المخاطرة المحسوبة .	٢٤

(ثانياً) استبانة : أنماط الثقافة التنظيمية السائدة

الأستاذ الفاضل : إليك مجموعة من البنود الخاصة لتشخيص : " نمط الثقافة التنظيمية السائد في مدرستك "

برجاء التكرم بوضع علامة (√) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم بصدق و موضوعية .

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
١	يعمل العاملون بالمدرسة كفريق عمل متكامل.					
٢	يتم التحديد الدقيق للمهام والصلاحيات داخل المدرسة.					
٣	يتم النظر الى أفكار العاملين المبتكرة على أنها مصدر هام للميزة التنافسية.					
٤	يتم اتخاذ القرارات داخل المدرسة بطريقة تشاركية.					
٥	يتم نقل المعلومات عبر المستويات الإدارية المتدرجة .					
٦	يتم مكافأة العاملين بالمدرسة على أساس التزامهم بتطبيق اللوائح فقط.					
٧	تسود علاقات انسانية طيبة بين العاملين في المدرسة.					
٨	يتم التأكيد على الالتزام بالقرارات المتخذة والنشرات الدورية .					
٩	تحل كثير من المشكلات المدرسية بعيداً عن الإجراءات الرسمية .					
١٠	يقوم المدير بزرع الثقة في نفوس العاملين					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
	داخل المدرسة .					
١١	يتم الأخذ بمبدأ العقاب دون الأخذ بمبدأ الثواب .					
١٢	يسمح للعاملين بالمدرسة بالتعبير عن رأيهم بحرية في إطار النظام المدرس .					
١٣	يتم التركيز على الجانب الإنساني في العمل.					
١٤	يتم الاهتمام بإنجاز العمل دون النظر إلى النتائج .					
١٥	يقدر المدير الأفكار الجديدة التي تخدم العمل المدرسي.					
١٦	يراعى المدير احتواء الصراعات داخل المدرسة .					
١٧	يتم التركيز على عنصر الخبرة فقط في عملية صنع القرار المدرسي.					
١٨	يتم منح الصلاحيات للعاملين في المدرسة لاتخاذ القرارات المدرسية.					
١٩	يشارك المدير العاملين بالمدرسة مناسباتهم الاجتماعية المختلفة.					
٢٠	يتم الاهتمام بالإجراءات الرسمية لإنجاز العمل .					
٢١	يوجد نظام اتصال إداري فعال بين وحدات المدرسة المختلفة.					
٢٢	تفصل الإدارة بين علاقات العمل والعلاقات					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
	الإنسانية.					
٢٣	يتمسك الرئيس بالصلاحيات الممنوحة له ولا يفوضها لمعاونيه.					
٢٤	يقدم مدير المدرسة أفكاراً جديدة لتحسين الأداء وتبسيط الإجراءات.					
٢٥	يقدر العاملون بالمدرسة إنجازات زملائهم .					
٢٦	يتم اطلاع العاملين بالمدرسة على أفكار زملائهم.					