

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

أولاً: تفسير نتائج الدراسة.

ثانياً: توصيات الدراسة.

ثالثاً: دراسات مستقبلية.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

أولاً: تفسير نتائج الدراسة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، بعد تحليل بياناتها إحصائياً وتفسيرها، وقد اعتمد الباحث فى عرض النتائج على ضرورة ارتباط هذا العرض بتساؤلات الدراسة، واختبار الفروض التى صاغها الباحث بغرض الكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

والذى ينص على: " ما أنماط الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال من أسئلة الدراسة قام الباحث بصياغة الفرض الصفرى الأول من فروض الدراسة، والذى ينص على أنه " ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية.

وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية ودلالاتها لاستجابات أفراد عينة الدراسة (معلمى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية) على كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية على نحو ما يظهر فى الجداول التالية.

وقد حدد الباحث مستوى الموافقة لأفراد العينة من معلمى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية على كل بند من بنود مقياس أنماط الثقافة التنظيمية، على مقياس الاستجابات طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{مدى الإستجابة} = \frac{1-n}{n} \text{ حيث "ن" تمثل تدرج المقياس}$$

$$0.08 = \frac{1-0}{0}$$

وقد تم إضافة هذه القيمة (٠.٠٨) إلى أقل قيمة للمقياس وهى الواحد الصحيح ؛ وذلك لتحديد الحد الأدنى والأعلى، ويوضح الجدول رقم (٢١) مدى الاستجابة للمقياس.

جدول رقم (٢١) : يوضح مدى الاستجابة ومؤشراتها للقسم الأول من المقياس

(أنماط الثقافة التنظيمية)

مدى الإستجابة	مستوى الموافقة	مؤشرات أنماط الثقافة التنظيمية
١- أقل من ١.٨	غير موافق بشدة	يشير إلى أن الثقافة التنظيمية الإبداعية بالمدرسة منخفضة جداً. (منخفض جداً)
١.٨- أقل من ٢.٦	غير موافق	يشير إلى انخفاض الثقافة التنظيمية الإبداعية بالمدرسة (متوفر بدرجة منخفضة)
٢.٦- أقل من ٣.٤	موافق إلى حد ما	يشير إلى أن الثقافة التنظيمية إبداعية بالمدرسة (متوفر بدرجة متوسطة)
٣.٤- أقل من ٤.٢	موافق	يشير إلى أن الثقافة التنظيمية إبداعية بالمدرسة (متوفر بدرجة عالية)
٤.٢- ٥	موافق بشدة	يشير إلى أن الثقافة التنظيمية إبداعية بالمدرسة (متوفر بدرجة عالية جداً)

جدول (٢٢): يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودلالاتها لنمط الثقافة البيروقراطية

م	الفقرات	الاجابة					المتوسط	نسبة الموافقة	كا ^٢	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
٢	يتم التحديد الدقيق للمهام والصلاحيات داخل المدرسة.	٨٤	١٢٩	١٠٥	٤١	١٥	٤.٢٥	٨٥.٠٣	١١٥.٦٨	٠.٠١
٥	يتم نقل المعلومات عبر المستويات الإدارية المتدرجة	٨٥	١٣٠	١٠١	٤٠	١٨	٤.٢٢	٨٤.٤٩	١١٠.٦٣	٠.٠١
٦	يتم مكافأة العاملين بالمدرسة على أساس التزامهم بتطبيق اللوائح فقط.	٣٠	٧٧	٨٤	١٢٤	٥٩	٢.٥٥	٥١.٠٧	٦٣.٧٣	٠.٠١
٨	يتم التأكيد على الالتزام بالقرارات المتخذة والنشرات الدورية	١٢٥	١٤٢	٤٧	٤١	١٩	٤.١٩	٨٣.٩٦	١٦١.٢٩	٠.٠١
١١	يتم الأخذ بمبدأ العقاب دون الأخذ بمبدأ الثواب	٤٤	١٢٨	٥٨	٨٥	٥٩	٣.٠٧	٦١.٥٠	٥٩.٠٢	٠.٠١
١٤	يهتم العاملون بانجاز العمل دون النظر إلى	٧٣	١٠٨	٦٦	٩٩	٢٨	٣.٣٠	٦٦.٠٤	١٣٦	٠.٠١

م	الفقرات	الاجابة					المتوسط	تقدير	نسبة الموافقة	ك	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة					
	النتائج.										
١٧	يتم التركيز على عنصر الخبرة فقط في عملية صنع القرار المدرسي.	٢٧	٩٠	٩٦	١٠٣	٥٨	٢.٨٤	٧	٥٦.٩٥	٥٤.٠٥	٠.٠١
٢٠	يتم الاهتمام بالاجراءات الرسمية لإنجاز العمل	٨١	١٧٥	٦٥	٣٧	١٦	٤.٢٩	١	٨٥.٨٣	٢٠١.٣٥	٠.٠١
٢٣	يتمسك المدير بالصلاحيات الممنوحة له ولا يفوضها لمعاونيه.	٣٠	١٠٦	٧٠	١٢٠	٤٨	٢.٧٥	٨	٥٥.٠٨	٧٧.٠٧	٠.٠١
	المتوسط	(موافق)					٣.٥٠		٦٩.٩٩		

يتضح من الجدول رقم (٢٢) ما يلي:

١- يتبين من قراءة التكرارات والنسب المئوية الواردة بالجدول السابق أن نمط الثقافة البيروقراطية متوفر بدرجة عالية بالمدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على توفر نمط الثقافة البيروقراطية (م=٣.٥٠) وهذا يعنى ان هذا النمط قد حصل على تقدير (موافق)

٢- كما يتضح من خلال الجدول السابق أن أكثر البنود المتوفرة في نمط الثقافة البيروقراطية داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية هو بند " يتم الاهتمام بالاجراءات الرسمية لإنجاز العمل" فقد احتل المرتبة الأولى، بمتوسط (م=٤.٢٩) وهذا يعنى أن هذا البند حصل على تقدير (موافق بشدة) وهى درجة عالية جداً ؛ ويفسر الباحث ذلك بأن العاملين يلتزمون بالإجراءات الرسمية لإنجاز العمل خوفاً من المساءلة القانونية.

- واحتل بند " يتم التحديد الدقيق للمهام والصلاحيات داخل المدرسة " المرتبة الثانية بمتوسط (م=٤.٢٥) وهذا يعنى أن هذا البند حصل على تقدير (موافق بشدة) ؛ ويفسر الباحث ذلك بأن التحديد الدقيق للمهام والصلاحيات يتم ليتحمل الجميع المسؤولية وليس المدير وحده.

- واحتل بند "يتم نقل المعلومات عبر المستويات الإدارية المتدرجة " المرتبة الثالثة بمتوسط (م=٤.٢٢) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق بشدة).

- واحتل بند " يتم التأكيد على الالتزام بالقرارات المتخذة والنشرات الدورية" المرتبة الرابعة بمتوسط (م=٤.١٩) ؛ وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق).
- واحتل بند "يهتم العاملون بإنجاز العمل دون النظر إلى النتائج " المرتبة الخامسة بمتوسط (م=٣.٣٠) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق الى حد ما) ؛ ويفسر الباحث ذلك إلى عدم وجود أهداف واضحة يجب على المعلمين تحقيقها.
- واحتل بند" يتم الأخذ بمبدأ العقاب دون الأخذ بمبدأ الثواب " المرتبة السادسة بمتوسط (م=٣.٠٧) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق الى حد ما) ويفسر الباحث ذلك بأن العقلية السلطوية هى التى تسيطر على معظم مديرى المدارس الابتدائية بسبب عدم اطلاعهم على أساليب الإدارة الحديثة التى تقوم على التحفيز والإثابة هى التى تدفعهم الى ذلك
- واحتل بند " يتم التركيز على عنصر الخبرة فقط فى عملية صنع القرار المدرسى " المرتبة السابعة بمتوسط (م=٢.٨٤) ؛ وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق الى حد ما) ؛ ويفسر الباحث ذلك أن طريقة اختيار القيادات فى المستويات العليا قائمة على عنصر الخبرة فقط وقد انعكس ذلك على عملية صنع القرار المدرسى فهو يسير فى نفس الإتجاه.
- واحتل بند "يتمسك المدير بالصلاحيات الممنوحة له ولا يفوضها لمعاونيه " المرتبة الثامنة بمتوسط (م=٢.٧٥) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق الى حد ما) ؛ ويفسر الباحث ذلك أن الكثير من مديرى المدارس الابتدائية يفوضون معظم صلاحياتهم للمعلمين الذين لديهم نفوذ داخل المدرسة وهذا يفسر مفهوم " القيادة الموازية" حيث يفوض المديرون المعلمين لا لإيجاد صف ثان ولكن لعدم مقدرتهم على الإدارة وكذلك الراحة من همومها.
- واحتل بند " يتم مكافأة العاملين بالمدرسة على أساس التزامهم بتطبيق اللوائح فقط" المرتبة التاسعة بمتوسط (م=٢.٥٥) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (غير موافق) ؛ ويفسر الباحث ذلك بأنه لا يتم مكافأة المعلمين على أى أساس ولكن يتم فقط العقاب عند المخالفة.

٣- يتضح من خلال الجدول السابق ايضا ان قيمة مربع كاي (كا٢) دالة احصائيا بجميع بنود هذا النمط، الامر الذى يعنى أن استجابات أفراد عينة الدراسة المستقتاة ليست موزعة بالتساوى على المقياس فهناك اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على فقرات المحور، وبمعنى أدق فإن تلك الاختلافات فى النسبة الخاصة بالعينة هى نفسها الخاصة بالمجتمع الأسمى مما يمكننا من تعميم النتائج.

جدول (٢٣): يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودلالاتها لنمط الثقافة الإبداعية

م	الفقرات	الاجابة					المتوسط	النسبة المئوية الموافقة	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
٣	يتم النظر الى أفكار العاملين المبتكرة على أنها مصدر هام للميزة التنافسية.	٤٤	٨٥	٨٨	١٠٣	٥٤	٢.٩٠	٥٨.٠٢	٣٢.٨٢
٩	تحل كثير من المشكلات المدرسية بعيداً عن الاجراءات الرسمية.	٨٧	١٢٨	٨٠	٥٨	٢١	٣.٩٤	٧٨.٨٨	١٧١.٢٣
١٢	يسمح المدير للعاملين بالتعبير عن رأيهم بحرية في إطار النظام المدرسي.	٨٧	١٣٧	٦٧	٦٣	٢٠	٣.٨٩	٧٧.٨١	٩٦.٥٤
١٥	يقدر المدير الافكار الجديدة التي تخدم العمل المدرسي.	٦٤	١٠٦	٨٦	١٠٢	١٦	٣.٤٢	٦٨.٤٥	١٥٩.٦٢
١٨	يتم منح الصلاحيات للعاملين في المدرسة لاتخاذ القرارات المدرسية.	٤٨	٨٥	٨٨	١٢٤	٢٩	٢.٩٥	٥٩.٠٩	٧٣.٧٣
٢١	يوجد نظام اتصال إداري فعال بين وحدات المدرسة المختلفة	٦٦	١٢٨	٨٨	٦٨	٢٤	٣.٧٧	٧٥.٤٠	٧٦.٣٢
٢٤	يقدم مدير المدرسة أفكاراً جديدة لتحسين الأداء وتبسيط الإجراءات.	٤٧	١٠٧	٧٩	٨٩	٥٢	٣.١١	٦٢.٣٠	٣٤.٠٨
٢٦	يتم اطلاع العاملين بالمدرسة على أفكار زملائهم.	٥٦	٩١	٦٧	١١٩	٤١	٢.٨٦	٥٧.٢٢	١٣٣.٥٦
	المتوسط	موافق إلى حد ما					٣.٣٥	٦٧.١٤	

يتضح من الجدول رقم (٢٣):

١- يتضح من قراءة التكرارات والنسب المئوية الواردة بالجدول السابق أن نمط الثقافة الإبداعية متوفر بدرجة متوسطة في المدارس الابتدائية بمحافظة الاسكندرية ؛ حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على توفر نمط الثقافة الإبداعية (م=٣.٣٥)، وهذا يعني أن هذا البعد قد حصل على تقدير (موافق إلى حدما)

٢- كما يتضح من خلال الجدول السابق أن أكثر البنود المتوفرة في نمط الثقافة الإبداعية في المدارس الابتدائية في محافظة الاسكندرية هو بند " تحل كثير من المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية " فقد احتل المرتبة الاولى إذ حصل على أعلى متوسط (م=٣.٩٤) ؛ وهذا يعني أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق) وهي درجة عالية. ويعزى الباحث ذلك إلى خوف المعلمين من عواقب إحالة المشكلات إلى الشئون القانونية مما قد يؤدي إلى العقاب.

-بينما احتل بند "يوجد اتصال إداري فعال بين وحدات المدرسة المختلفة " المرتبة الثالثة بمتوسط (م=٣.٨٩) ؛ وهذا يعني أن هذا البند حصل على تقدير (موافق) وهي درجة

عالية. ويفسر الباحث ذلك بصغر حجم المدارس الابتدائية عموماً ووجود المعلمين في مكان واحد أى لا يوجد حجرات مخصصة لمعلمي كل مادة.

- وقد جاء بند "يقدر المدير الأفكار الجيدة التي تخدم العمل المدرسي" في المرتبة الرابعة بمتوسط (م=٣.٧٧) ؛ وهذا يعنى أن هذا البند حصل على تقدير (موافق) وهى درجة عالية.

- فى حين أن بند "يقدر مدير المدرسة أفكاراً جديدة لتحسين الأداء وتبسيط الإجراءات" فى المرتبة الخامسة بمتوسط (م=٣.١١) ؛ وهذا يعنى أن هذا البند حصل على تقدير (موافق الى حد ما) ؛ وهى درجة متوسطة

-وقد جاء بند "يتم منح الصلاحيات للعاملين بالمدرسة لاتخاذ القرارات المدرسية" فى المرتبة السادسة بمتوسط (م=٢.٩٥) ؛ وهذا يعنى أن هذا البند حصل على تقدير (موافق الى حد ما) ؛ وهى درجة متوسطة وهذا يعود ربما لخوف المديرين من القرارات الناتجة من مشاركة المعلمين فربما لا ترضى عنها الإدارة العليا.

- وقد جاء بند "يتم النظر الى أفكار المعلمين المبتكرة على أنها مصدر هام للميزة التنافسية " فى المرتبة السابعة بمتوسط (م=٢.٩٠) ؛ وهذا يعنى أن هذا البند حصل على تقدير (موافق الى حد ما) ؛ وهى درجة متوسطة ويفسر الباحث ذلك بأن المديرين لا ينظرون إلا إلى أفكار رؤسائهم بصرف النظر عن إذا كانت مبتكرة أو غير مبتكرة لينالوا رضاهم وثقتهم وهذا يدل على الإدارة التقليدية.

- فيما جاء بند " يتم اطلاع العاملين بالمدرسة على أفكار زملائهم " فى المركز الأخير بمتوسط (م=٢.٨٦) ؛ وهى درجة متوسطة. ويفسر الباحث ذلك بعدم اقتناع المديرين بالعمل التشاركي وقناعتهم بأن تبني أفكار الآخرين تضيق للوقت.

٣- يتضح من خلال الجدول السابق ايضا ان قيمة مربع كاي (كا٢) دالة إحصائيا بجميع بنود هذا النمط، الأمر الذى يعنى أن استجابات أفراد عينة الدراسة المستقتاة ليست موزعة بالتساوى على المقياس فهناك اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على فقرات المحور، وبمعنى أدق أن تلك الاختلافات فى النسبة الخاصة بالعينة هى نفسها الخاصة بالمجتمع الأصلي مما يمكننا من تعميم النتائج.

جدول (٢٤): يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودلالاتها لنمط الثقافة المساندة

م	الفقرات	الاجابة					المتوسط	الترتيب	نسبة الموافقة	كا	الدالة
		موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة					
١	يعمل العاملون بالمدرسة كفريق عمل متكامل.	٧٠	٩١	١٠٦	٨٦	٢١	٣.٦٠	٦	٧١.٣٩	٥٧.٢٠	٠.٠١
٤	يتم اتخاذ القرارات داخل المدرسة بطريقة تشاركية.	٥٦	١٠٥	١١٥	٧٠	٢٨	٣.٦٩	٥	٧٣.٨٠	٦٨.١١	٠.٠١
٧	تسود علاقات انسانية طيبة بين العاملين في المدرسة.	١٣٢	١٤١	٥٨	٣٢	١١	٤.٤٣	١	٨٨.٥٠	١٨٥.٠١	٠.٠١
١٠	يقوم المدير بزرع الثقة في نفوس العاملين داخل المدرسة.	٧٣	١١٩	٥٩	٨٧	٣٦	٣.٣٦	٧	٦٧.١١	٥١.٦٢	٠.٠١
١٣	يتم التركيز على الجانب الانساني في العمل.	٨٧	١٥٠	٨٩	٣٦	١٢	٤.٣٥	٢	٨٧.١٧	١٥٣.١٤	٠.٠١
١٦	يراعى المدير احتواء الصراعات داخل المدرسة.	٧٣	١٤٦	٦٣	٧٨	١٤	٣.٧٧	٤	٧٥.٤٠	١١٩.٢٤	٠.٠١
١٩	يشارك المدير العاملين بالمدرسة مناسباتهم الاجتماعية المختلفة.	٦٨	١٤١	٩٤	٥٤	١٧	٤.٠٥	٣	٨١.٠٢	١١٤.٥٨	٠.٠١
٢٢	تفصل الإدارة بين علاقات العمل والعلاقات الإنسانية.	٢٨	١٠٢	٧٣	١١٦	٥٥	٢.٧١	٩	٥٤.٢٨	٦٧.١٥	٠.٠١
٢٥	يقدر العاملون بالمدرسة انجازات زملائهم.	٥٧	٩٦	٧٦	٩٢	٥٣	٣.٠٦	٨	٦١.٢٣	٢٢.٣٤	٠.٠١
	المتوسط	موافق					٣.٦٦		٧٣.٣٢		

يتضح من الجدول رقم (٢٤):

١- يتضح من قراءة التكرارات والنسب المئوية الواردة بالجدول السابق أن نمط الثقافة المساندة متوفر بدرجة عالية في المدارس الابتدائية في محافظة الاسكندرية ؛ حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على توفر نمط الثقافة المساندة (م=٣.٦٦) ؛ وهذا يعنى أن هذا البعد قد حصل على تقدير (موافق).

٢- كما يتضح من خلال الجدول السابق أن أكثر البنود المتوفرة في نمط الثقافة المساندة في المدارس الابتدائية في محافظة الاسكندرية هو بند " تسود علاقات إنسانية طيبة بين العاملين في المدرسة" فقد احتل المرتبة الأولى إذ حصل على أعلى نسبة موافقة بمتوسط (م=٤.٤٣)؛ وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق بشدة) وهو تقدير عال جداً. ويفسر الباحث ذلك إلى انفراد التعليم الابتدائي دون غيره باستقرار المعلمين سنوات طويلة بمدارسهم ؛ وهذا يؤدي إلى الانسجام والتآلف بين العاملين كما أن العمل مع طلاب المرحلة الابتدائية حيث الأعمار الصغيرة يتطلب إنسانية عالية وهذا بدوره ينعكس بالإيجاب على العلاقات الإنسانية بين المعلمين بعضهم البعض.

- بينما احتل بند " يشارك المدير العاملين بالمدرسة مناسباتهم الاجتماعية المختلفة " المرتبة الثالثة بمتوسط (م=٤.٠٥) ؛ وهذا يعنى أن هذا البند حصل على تقدير (موافق) ويفسر الباحث ذلك أن المدير غالباً ما يكون من بين أعضاء هيئة التدريس وقد قضى معهم سنوات طويلة فى العمل مما أحدث ألفة كبيرة بينه وبينهم.
- وقد جاء بند " يراعى المدير احتواء الصراعات داخل المدرسة " فى المرتبة الرابعة بمتوسط (م=٣.٧٧) ؛ وهذا يعنى أن هذا البند حصل على تقدير (موافق) وهو تقدير عال ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى العلاقات الإنسانية والاجتماعية القوية بين معلمى المرحلة الابتدائية فيتم من خلالها احتواء الصراعات داخل المدرسة.
- فى حين أن بند " يتم اتخاذ القرارات داخل المدرسة بطريقة تشاركية " فى المرتبة الخامسة بمتوسط (م=٣.٦٩) ؛ وهذا يعنى أن هذا البند حصل على تقدير (موافق) وهو تقدير عال.
- وقد جاء بند " يعمل العاملون بالمدرسة كفريق عمل متكامل " فى المرتبة السادسة بمتوسط (م=٣.٦٠) ؛ وهذا يعنى أن هذا البند حصل على تقدير (موافق) وهو تقدير عال ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى تشابك وتداخل الوظائف فى المرحلة الابتدائية فالمعلم يقوم بعدة مهام لا ترتبط بتخصصه فتراه دائم الاتصال بجميع المعلمين فيبدو المعلمون كأنهم فريق عمل واحد.
- وقد جاء بند " يقوم المدير بزرع الثقة فى نفوس العاملين داخل المدرسة " فى المرتبة السابعة بمتوسط (م=٣.٣٦) ؛ وهذا يعنى أن هذا البند حصل على تقدير (موافق الى حد ما) وهو تقدير متوسط ويفسر الباحث ذلك بأن المدير يعمل كأب لجميع العاملين وربما كان بعض العاملين تلامذة تربوا على يديه فهو لهم بمثابة المرشد.
- فيما جاء بند " يقدر العاملون بالمدرسة انجازات زملائهم " فى المركز الثامن بمتوسط (م=٣.٠٦) وهذا يعنى ان هذا البند حصل على تقدير (موافق الى حد ما) وهو تقدير متوسط
- فيما جاء بند " تفصل الإدارة بين علاقات العمل والعلاقات الإنسانية " فى المركز التاسع والأخير بمتوسط (م=٢.٧١) وهذا يعنى أن هذا البند حصل على تقدير (غير موافق) وهو تقدير ضعيف؛ ويفسر الباحث ذلك أن هذا البند يتفق مع ما أسلف من تفسير مع البنود سالفة الذكر من حيث أن المدرسة الابتدائية تسودها علاقات إنسانية عالية .

٣- يتضح من خلال الجدول السابق أيضا أن قيمة مربع كاي (٢١) دالة احصائيا بجميع بنود هذا النمط، الأمر الذى يعنى أن استجابات أفراد عينة الدراسة المستفتاة ليست موزعة بالتساوى على المقياس فهناك اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على فقرات المحور، وبمعنى أدق أن تلك الاختلافات فى النسبة الخاصة بالعينة هى نفسها الخاصة بالمجتمع الاصلى مما يمكننا من تعميم النتائج.

من الجداول أرقام (٢٢، ٢٣، ٢٤) نستطيع أن نضع الجدول رقم (٢٥) والذى يمثل مستوى أنماط الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية، وذلك على النحو التالى :

جدول (٢٥): أنماط الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين

(ن = ٣٧٤)

م	أنماط الثقافة التنظيمية	المتوسط	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة	الترتيب
١	نمط الثقافة البيروقراطية.	٣.٥٠	٦٩.٩٩%	موافق	٢
٢	نمط الثقافة الإبداعية.	٣.٣٥	٦٧.١٤%	موافق إلى حد ما	٣
٣	نمط الثقافة المساندة.	٣.٦٦	٧٣.٣٢%	موافق	١

يتضح من الجدول رقم (٢٥) أن:

- نمط الثقافة المساندة: احتل المرتبة الأولى، إذ حصل على أعلى متوسط (م = ٣.٦٦) وهذا يعنى أن هذا النمط حصل على تقدير (موافق) وهو مستوى عال؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٣.٤ - أقل من ٤.٢)، ويفسر الباحث شيوع هذا النمط بدرجة عالية لتمييز المرحلة الابتدائية بقوة العلاقات الإنسانية بين المعلمين وحرصهم على العمل فى جو خال من المشاحنات قدر المستطاع للهروب من ضغوط الحياة الخارجية، وكذلك طبيعة العمل مع تلاميذ المرحلة الابتدائية وقيام المعلمين بالمساندة الدائمة لهم لطبيعة هذه المرحلة السنية وانعكاس ذلك على سلوك المعلمين بعضهم البعض.

- كما احتل نمط الثقافة البيروقراطية: المرتبة الثانية بمتوسط (م = ٣.٥٠) وهذا يعنى أن هذا النمط قد حصل على تقدير (موافق) وهو مستوى عال؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٣.٤ - أقل من ٤.٢).

- كما احتل نمط الثقافة الإبداعية: المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط (م = ٣.٢١) وهذا 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)

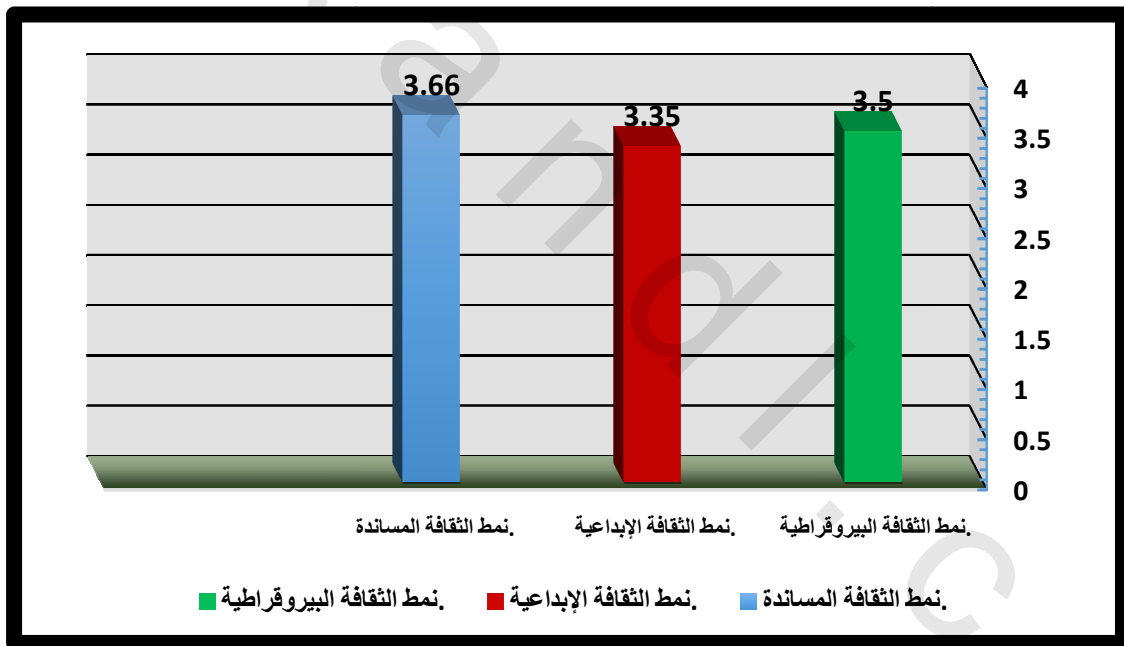
يتضح مما تقدم أن أكثر أنماط الثقافة التنظيمية شيوعاً داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين هي بالترتيب كما يلي:

١- نمط الثقافة المساندة.

٢- نمط الثقافة البيروقراطية.

٣- نمط الثقافة الإبداعية.

ويوضح الشكل الآتي الأعمدة البيانية لنسب شيوع أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين.



شكل (٥): يوضح الأعمدة البيانية لنسب شيوع أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين

وزيادة فى الإيضاح يوضح الجدول (٢٦) نسب شيوع أنماط الثقافة التنظيمية محل الدراسة فى المدارس الابتدائية (المعتمدة - غير المعتمدة) كل على حدة .

جدول (٢٦): أنماط الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين في المدارس (المعتمدة - غير المعتمدة)

(ن = ٣٧٤)

نمط الثقافة المساندة	نمط الثقافة الإبداعية	نمط الثقافة البيروقراطية	المتغير	
٨٨.٨٤	٢٩.٦٧	٢٧.٧٣	المتوسط	المدارس المعتمدة (ن = ٨٥)
١٣.٣٢	٥.١٠	٥.١٥	الانحراف المعياري	
١٠.٢.١٥	٣٤.٧٧	٣٢.٨٨	مجموع المتوسط والانحراف المعياري	
١٧.٦٥	٢١.١٨	١٦.٤٧	نسبة الشيع	
٢	١	٣	الرتبة	
٨٤.٥٥	٢٩.٣٨	٣٠.٠٦	المتوسط	المدارس غير المعتمدة (ن = ٢٨٩)
١٤.٠٨	٣.٧٢	٥.٨٧	الانحراف المعياري	
٩٨.٦٣	٣٣.٠٩	٣٥.٩٣	مجموع المتوسط والانحراف المعياري	
١١.٧٦	١١.٠٧	١٣.٨٤	نسبة الشيع	
٢	٣	١	الرتبة	

يتضح من الجدول رقم (٢٦) أن:

- نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس المعتمدة هو نمط الثقافة الإبداعية يليه نمط الثقافة المساندة يليه نمط الثقافة البيروقراطية.
- نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس غير المعتمدة هو نمط الثقافة البيروقراطية يليه نمط الثقافة المساندة يليه نمط الثقافة الإبداعية.

الخلاصة:

من خلال العرض السابق لجدول النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ودلالاتها لكل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية الثلاثة، وما أسفرت عنه من نتائج يمكننا رفض الفرض الأول من فروض البحث أي أنه "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين استجابات المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثانى:

للإجابة عن السؤال الثانى من أسئلة البحث والذي ينص على " ما مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية."

قام الباحث بصياغة الفرض الصفرى الثانى من فروض البحث، والذي ينص على أنه " لا يصل مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية إلى مستوى عال جداً" وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية ودلالاتها لإستجابات أفراد عينة الدراسة (معلمى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية) على كل عنصر من عناصر الإبداع الإدارى على نحو ما يظهر فى الجداول التالية.

وقد حدد الباحث مستوى الموافقة لأفراد العينة من معلمى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية على كل بند من بنود مقياس الإبداع الإدارى، على مقياس الاستجابات طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{1-n}{n} \text{ حيث "ن" تمثل تدرج المقياس}$$

$$0.08 = \frac{1-0}{0}$$

وقد تم إضافة هذه القيمة (٠.٠٨) إلى أقل قيمة للمقياس وهى الواحد الصحيح ؛ وذلك لتحديد الحد الأدنى والأعلى، ويوضح الجدول رقم (٢٠) مدى الاستجابة للمقياس.

جدول رقم (٢٧): يوضح مدى الإستجابة ومؤشراتها للقسم الثانى من المقياس

(الإبداع الإدارى)

مؤشرات الإبداع الإدارى	مستوى الموافقة	مدى الإستجابة
يشير إلى أن مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس منخفض جداً (منخفض جداً)	غير موافق بشدة	١- أقل من ١.٨
يشير إلى مستوى منخفض من الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس (متوفر بدرجة منخفضة)	غير موافق	١.٨- أقل من ٢.٦
يشير إلى مستوى متوسط من الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس (متوفر بدرجة متوسطة)	موافق إلى حد ما	٢.٦- أقل من ٣.٤
يشير إلى مستوى عال من الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس (متوفر بدرجة عالية)	موافق	٣.٤- أقل من ٤.٢
يشير إلى مستوى عالى جداً من الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس (متوفر بدرجة عالية جداً)	موافق بشدة	٤.٢- ٥

جدول (٢٨) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودلالاتها لعنصر الطلاقة

م	المفردات	الاجابة					المتوسط	الترتيب	نسبة الموافقة	كا	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة					
١	يمتلك المدير القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره	٦٣	١١٢	٦٥	١١٨	١٦	٣.٢٠	٢	٦٤.١٤	٩٢.٨٢	٠.٠١
٨	يتبنى المدير سياسة تحديد الزمن الملائم لإنجاز المهام	٥٤	٩٦	١٠٣	٨٩	٣٢	٣.٣٨	١	٦٧.٦٥	٤٩.٥١	٠.٠١
١٢	يقدم مدير المدرسة أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	٤٥	٨٤	٧٢	١٢٨	٤٥	٢.٦٨	٤	٥٣.٧٤	٦٢.٨٢	٠.٠١
٢١	يمتلك المدير مهارة القدرة على الإقناع	٥٧	٨٦	٩٤	٩٥	٤٢	٣.١٨	٣	٦٣.٧٣	٣٠.٦٨	٠.٠١
	المتوسط	(موافق إلى حد ما)					٣.١١		٦٢.٣١		

يتضح من الجدول رقم (٢٨) :

١- يتضح من قراءة التكرارات والنسب المئوية الواردة بالجدول السابق أن عنصر الطلاقة متوفر بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الاسكندرية ؛ حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على تواجد عنصر الطلاقة (م= ٣.١١)، وهذا يعنى أن هذا العنصر قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما)

٢- كما يتضح من خلال الجدول السابق أن أكثر البنود المتوفرة في عنصر الطلاقة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الاسكندرية هو بند " يتبنى المدير سياسة تحديد الزمن الملائم لإنجاز المهام " فقد احتل المرتبة الأولى إذ حصل على أعلى متوسط (م= ٣.٣٨) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) ؛ وهو تقدير متوسط. ويفسر الباحث ذلك بحرص المديرين على إنجاز المهام في الزمن الملائم لحرصهم على الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين.

- وجاء بند "يمتلك المدير القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره " في المرتبة الثانية إذ حصل على متوسط (م= ٣.٢٠) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو تقدير متوسط.

- وجاء بند " يمتلك المدير مهارة القدرة على الإقناع" في المرتبة الثالثة إذ حصل على متوسط (م= ٣.١٨) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو تقدير متوسط.

- وجاء بند " يقدم مدير المدرسة أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة " في المرتبة الرابعة إذ حصل على متوسط (م= ٢.٦٨) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو تقدير متوسط.

٣- يتضح من خلال الجدول السابق ايضا ان قيمة مربع كاي (كا) دالة احصائيا بجميع بنود هذا النمط، الأمر الذي يعنى أن استجابات أفراد عينة الدراسة المستفتاة ليست موزعة بالتساوى على المقياس فهناك اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على فقرات المحور، وبمعنى أدق فإن تلك الاختلافات فى النسبة الخاصة بالعينة هى نفسها الخاصة بالمجتمع الأصلي مما يمكننا من تعميم النتائج.

جدول (٢٩): يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودلالاتها لعنصر المرونة

م	المفردات	الاجابة					المتوسط	الترتيب	نسبة الموافقة	كا	الدالة
		موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة					
٦	يعتمد المدير على اسلوب المناقشة عند مواجهة المشكلات	٦٣	١٠١	٩١	٩٠	٢٩	٣.٤٠	١	٦٨.١٨	٤٥.٦٨	٠.٠١
١٣	يمارس المدير المرونة عند تطبيق القوانين والتعليمات	٥٨	٧٨	٨٨	١٠٥	٤٥	٢.٩٩	٢	٥٩.٨٩	٣٠.٣١	٠.٠١
٢٣	يسمح المدير للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم حتى وإن كانت مخالفة لرأيه	٥٠	٨٠	٩٣	١٠٤	٤٧	٢.٩٨	٣	٥٩.٦٣	٣٤.٧٤	٠.٠١
المتوسط		(موافق إلى حد ما)					٣.١٢		٦٢.٥٦		

يتضح من الجدول رقم (٢٩) :

١- يتضح من قراءة التكرارات والنسب المئوية الواردة بالجدول السابق أن عنصر المرونة متوفر بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الابتدائية فى محافظة الإسكندرية ؛ حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على تواجد عنصر الطلاقة (م=٣.١٢)، وهذا يعنى أن هذا العنصر قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما).

٢- كما يتضح من خلال الجدول السابق أن أكثر البنود المتوفرة فى عنصر المرونة لدى مديري المدارس الابتدائية فى محافظة الاسكندرية هو بند " يعتمد المدير على أسلوب المناقشة عند مواجهة المشكلات " فقد احتل المرتبة الاولى إذ حصل على أعلى متوسط (م=٣.٤٠) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق) وهو تقدير عال.

- وجاء بند " يمارس المدير المرونة عند تطبيق القوانين والتعليمات " فى المرتبة الثانية إذ حصل على متوسط (م=٢.٩٩) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حدما) وهو تقدير متوسط.

- وجاء بند " يسمح المدير للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم حتى وإن كانت مخالفة لرأيه " فى المرتبة الثالثة والأخيرة إذ حصل على متوسط (م=٢.٩٨) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو تقدير متوسط. ويفسر الباحث ذلك بأن بعض المديرين

يعتبرون أنه لو ثبت أن رأياً مخالفاً لرأيهم هو الرأي السديد لاعتبروا ذلك انقاصاً من شأنهم.

٣- يتضح من خلال الجدول السابق أيضاً أن قيمة مربع كاي (٢كا) دالة احصائياً بجميع بنود هذا النمط، الأمر الذي يعنى أن استجابات أفراد عينة الدراسة المستفتاة ليست موزعة بالتساوى على المقياس فهناك اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على فقرات المحور، وبمعنى أدق فإن تلك الاختلافات في النسبة الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع الأصلي مما يمكننا من تعميم النتائج.

جدول (٣٠): يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودلالاتها لعنصر الأصالة

م	المفردات	الاجابة					النسب	الترتيب	نسبة الموافقة	كا ^٢	الدالة
		موافقة بشدة	موافق	مؤيد	غير موافق	غير موافق بشدة					
١٠	يثق المدير في قدراته وإمكاناته الشخصية	٥٨	١١٢	٨٠	٩١	٣٣	٣.٣٣	٢	٦٦.٦٤	٤٩.٦١	٠.٠١
١٤	يختلف أسلوب إدارة المدير عن غيره من المديرين بالمدارس الأخرى	٦٥	٩٦	٧٥	١١٤	٢٤	٣.١٥	٣	٦٣.١٠	٦٢.٣٤	٠.٠١
١٦	يعد المدير قدوة للزملاء في التفكير المتجدد	٥١	٩١	١١٣	٨٥	٣٤	٣.٤٠	١	٦٨.١٨	٥٤.٢٤	٠.٠١
	المتوسط	(موافق إلى حد ما)					٣.٢٩		٦٥.٩٧		

يتضح من الجدول رقم (٣٠) :

١- يتضح من قراءة التكرارات والنسب المئوية الواردة بالجدول السابق أن عنصر الأصالة متوفر بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الإسكندرية ؛ حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على تواجد عنصر الأصالة (م=٣.٢٩)، وهذا يعنى أن هذا العنصر قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما).

٢- كما يتضح من خلال الجدول السابق أن أكثر البنود المتوفرة في عنصر الأصالة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الاسكندرية هو بند " يعد المدير قدوة للزملاء في التفكير المتجدد " فقد احتل المرتبة الأولى إذ حصل على أعلى متوسط (م=٣.٤٠) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق) وهو تقدير عال.

- وجاء بند " يثق المدير في قدراته وإمكاناته الشخصية " في المرتبة الثانية إذ حصل على متوسط (م=٣.٣٣) وهذا يعنى ان هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو تقدير متوسط.

٣- وجاء بند " يختلف أسلوب إدارة المدير عن غيره من المديرين بالمدارس الأخرى " فى المرتبة الثالثة إذ حصل على متوسط (م=٣.١٥) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو تقدير متوسط.

٣- يتضح من خلال الجدول السابق أيضا أن قيمة مربع كاي (٢١) دالة احصائيا بجميع بنود هذا النمط، الأمر الذى يعنى أن استجابات أفراد عينة الدراسة المستقتاة ليست موزعة بالتساوى على المقياس فهناك اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على فقرات المحور، وبمعنى أدق فإن تلك الاختلافات فى النسبة الخاصة بالعينة هى نفسها الخاصة بالمجتمع الاصلى مما يمكننا من تعميم النتائج.

جدول (٣١): يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودلالاتها لعنصر الحساسية للمشكلات

م	المفردات	الاجابة					المتوسط	النسبة المئوية	كاي	الدلالة
		موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة				
٣	يتوقع المدير مشكلات العمل المدرسى قبل حدوثها	٣٢	٦٦	٩٧	١٤٢	٣٧	٢.٦٠	٥٢.١٤	١١١.٥٩	٠.٠١
١٩	يمتلك المدير رؤية دقيقة لمشكلات العمل المدرسى	٧٠	٧٤	٩٨	٨٣	٤٧	٣.٢٥	٦٥.٠٥	١٨.٨٣	٠.٠١
	المتوسط	(موافق إلى حد ما)					٢.٩٢	٥٨.٥٩		

يتضح من الجدول رقم (٣١) :

١- يتضح من قراءة التكرارات والنسب المئوية الواردة بالجدول السابق أن عنصر الحساسية للمشكلات متوفر بدرجة متوسطة لدى مديرى مدارسنا الابتدائية فى محافظة الاسكندرية ؛ حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على تواجد عنصر الحساسية للمشكلات (م=٢.٩٢)، وهذا يعنى ان هذا العنصر قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما).

٢- كما يتضح من خلال الجدول السابق أن اكثر البنود المتوفرة فى عنصر الحساسية للمشكلات لدى مديرى المدارس الابتدائية فى محافظة الاسكندرية هو بند " يمتلك المدير رؤية دقيقة لمشكلات العمل المدرسى" فقد احتل المرتبة الاولى إذ حصل على أعلى متوسط (م=٣.٢٥) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو تقدير متوسط.

- وجاء بند " يتوقع المدير مشكلات العمل المدرسى قبل حدوثها " فى المرتبة الثانية إذ حصل على متوسط (م=٢.٦٠) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما)

وهو تقدير متوسط. ويفسر الباحث ذلك بأنه يعود لضعف إعداد مديري المرحلة الابتدائية على مواجهة المشكلات فهم لا يتوقعونها لأنهم غارقون في حل المشكلات اليومية فهم يسرون العمل فقط بشكل يومي.

٣- يتضح من خلال الجدول السابق ايضا أن قيمة مربع كاي (٢١) دالة احصائيا بجميع بنود هذا النمط، الأمر الذي يعنى أن استجابات أفراد عينة الدراسة المستفتاة ليست موزعة بالتساوى على المقياس فهناك اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على فقرات المحور، وبمعنى أدق فإن تلك الاختلافات في النسبة الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع الاصلى مما يمكننا من تعميم النتائج

جدول (٣٢): يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودلالاتها لعنصر التحليل

م	المفردات	الاجابة					النسبة المئوية	كا ^٢	الدالة
		موافقة بشدة	موافقة	محايدة	معارضة	غير موافق بشدة			
٢	يوفر المدير المعلومات اللازمة للعاملين باستمرار لإنجاز العمل	٤٨	١٠٧	٩١	١٠٥	٢٣	٣٠.٢٨	٦٥.٧٨	٠.٠١
٤	ينتقد مدير المدرسة أصحاب الأفكار الخاطئة	٢٢	٩٢	١٠٧	١٠٤	٤٩	٢٠.٩٥	٥٩.٠٥	٠.٠١
١٨	يوزع المدير الأعمال على العاملين لضمان تحقيق أفضل النتائج.	٥٥	١٠٦	١١٢	٧٣	٢٨	٣٠.٦٤	٧٢.٩٩	٠.٠١
٢٠	يتخذ المدير القرارات وفقاً لأسس علمية مدروسة	٤٦	٨٣	١٠٣	٩٩	٤٣	٣٠.١٠	٦٢.٠٣	٠.٠١
	المتوسط	(موافق إلى حد ما)					٣٠.٢٤	٦٤.٩٦	

يتضح من الجدول رقم (٣٢) :

١- يتضح من قراءة التكرارات والنسب المئوية الواردة بالجدول السابق أن عنصر التحليل متوفر بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الاسكندرية ؛ حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على تواجد عنصر الطلاقة (م=٣.٢٤) ، وهذا يعنى أن هذا العنصر قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما)

٢- كما يتضح من خلال الجدول السابق أن أكثر البنود المتوفرة في عنصر التحليل لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الاسكندرية هو بند " يوزع المدير الأعمال على العاملين لضمان تحقيق أفضل النتائج. " فقد احتل المرتبة الاولى إذ حصل على أعلى متوسط (م=٣.٦٤) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق) وهو تقدير عال. ويفسر

الباحث ذلك بحرص المديرين على توزيع الأعمال على العاملين نظراً لكثرة الأعباء عليهم والتي لا يستطيعون تحملها وحدهم خاصة في المرحلة الابتدائية.

- وجاء بند " يوفر المدير المعلومات اللازمة للعاملين باستمرار لإنجاز العمل " في المرتبة الثانية إذ حصل على متوسط (م=٣.٢٨) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو تقدير متوسط.

- وجاء بند " يتخذ المدير القرارات وفقاً لأسس علمية مدروسة " في المرتبة الثالثة إذ حصل على متوسط (م=٣.١٠) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو تقدير متوسط.

- وجاء بند " ينتقد مدير المدرسة أصحاب الأفكار الخاطئة " في المرتبة الرابعة إذ حصل على متوسط (م=٢.٩٥) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق على حد ما) وهو تقدير متوسط.

٣- يتضح من خلال الجدول السابق أيضاً أن قيمة مربع كاي (٢كا) دالة احصائياً بجميع بنود هذا النمط، الأمر الذى يعنى أن استجابات افراد عينة الدراسة المستقتاة ليست موزعة بالتساوى على المقياس فهناك اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على فقرات المحور، وبمعنى أدق فإن تلك الاختلافات فى النسبة الخاصة بالعينة هى نفسها الخاصة بالمجتمع الأصلي مما يمكننا من تعميم النتائج

جدول(٣٣): يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودلالاتها لعنصر المخاطرة

م	المفردات	الاجابة					المتوسط	الترتيب	نسبة المراقبة	كا ^٢	الدالة
		موافقة شديدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة					
٩	يتحمل مدير المدرسة مسئولية اتخاذ القرارات الهامة	٦٣	١١٠	٨٥	٩٠	٢٦	٣.٤٤	٢	٦٨.٩٨	٥٤.٧٤	٠.٠١
١١	يقوم المدير بحشد العاملين لمساندة الاقتراحات البناءة لأحد الزملاء	٤٤	٨٩	٨٨	١١٤	٣٩	٢.٩٥	٣	٥٩.٠٩	٥٥.٣٩	٠.٠١
١٧	يرصد المدير الميزانية المطلوبة لتنفيذ فكرة جديدة.	٥٠	٨٣	١٣٨	٥٩	٤٤	٣.٦٢	١	٧٢.٤٦	٧٨.٥٤	٠.٠١
٢٤	يقوم مدير المدرسة بأعمال فيها قدر من المخاطرة المحسوبة	٤٧	٤٨	٩٧	١١٩	٦٣	٢.٥٦	٤	٥١.٣٤	٥٤.٥٠	٠.٠١
	المتوسط	(موافق إلى حد ما)					٣.١٤		٦٢.٩٦		

يتضح من الجدول رقم (٣٣):

١- يتضح من قراءة التكرارات والنسب المئوية الواردة بالجدول السابق أن عنصر المخاطرة متوفر بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الاسكندرية ؛ حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على تواجد عنصر الطلاقة (م=٣.١٤) ، وهذا يعنى أن هذا العنصر قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما).

٢- كما يتضح من خلال الجدول السابق أن أكثر البنود المتوفرة في عنصر المخاطرة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الاسكندرية هو بند " يرصد المدير الميزانية المطلوبة لتنفيذ فكرة جديدة " فقد احتل المرتبة الأولى إذ حصل على أعلى متوسط (م=٣.٦٢) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق) وهو تقدير عال.

- وجاء بند " يتحمل مدير المدرسة مسئولية اتخاذ القرارات الهامة " في المرتبة الثانية إذ حصل على متوسط (م=٣.٤٤) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق) وهو تقدير عال.

- وجاء بند " يقوم المدير بحشد العاملين لمساندة الاقتراحات البناءة لأحد الزملاء" في المرتبة الثالثة إذ حصل على متوسط (م=٢.٩٥) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو تقدير متوسط.

- وجاء بند " يقوم مدير المدرسة بأعمال فيها قدر من المخاطرة المحسوبة " في المرتبة الرابعة إذ حصل على متوسط (م=٢.٥٦) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (غير موافق) وهو تقدير ضعيف. ويفسر الباحث ذلك بتنفيذ المديرين الحرفى للنشرات الدورية والأوامر الصادرة من الإدارة العليا فقط وقناعتهم أن المخاطرة تؤدي للفشل وتعرضهم للمساءلة.

٣- يتضح من خلال الجدول السابق أيضا أن قيمة مربع كاي (كا٢) دالة احصائيا بجميع بنود هذا النمط، الأمر الذى يعنى أن استجابات أفراد عينة الدراسة المستقتاة ليست موزعة بالتساوى على المقياس فهناك اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على فقرات المحور، وبمعنى أدق فإن تلك الاختلافات فى النسبة الخاصة بالعينة هى نفسها الخاصة بالمجتمع الاصلى مما يمكننا من تعميم النتائج.

جدول (٣٤): يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودلالاتها لعنصر الخروج عن المؤلف

م	المفردات	الاجابة					المتوسط	النسبة المئوية	الترتيب	الدالة
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة				
٥	يتيح المدير للعاملين فرصة التعبير عن المقترحات والأفكار الجديدة.	٥٨	٩٨	١٠٢	٨٥	٣١	٣.٤٤	٦٨.٩٨	١	٠.٠١
٧	يفوض المدير العاملين الصلاحيات الكافية التي تمكن من اتخاذ القرارات أثناء العمل	٤٩	٨٥	٨٨	١٠٤	٤٨	٢.٩٦	٥٩.٣٦	٣	٠.٠١
١٥	يبرز مدير المدرسة الجوانب الإيجابية لدى العاملين	٦٦	٨٩	٨٧	١٠٤	٢٨	٣.٢٣	٦٤.٧١	٢	٠.٠١
٢٢	يتبنى المدير اقتراحات جديدة تساعد في أداء العمل المدرسي	٥١	١٠١	٦٩	١٠٤	٤٩	٢.٩٥	٥٩.٠٩	٤	٠.٠١
	المتوسط	(موافق إلى حد ما)					٣.١٥	٦٣.٠٣		

يتضح من الجدول رقم (٣٤) :

١- يتضح من قراءة التكرارات والنسب المئوية الواردة بالجدول السابق أن عنصر الخروج عن المؤلف متوفر بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الاسكندرية ؛ حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على تواجد عنصر الخروج عن المؤلف (م=٣.١٥) ، وهذا يعنى أن هذا العنصر قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما).

٢- كما يتضح من خلال الجدول السابق أن أكثر البنود المتوفرة في عنصر الخروج عن المؤلف لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة الإسكندرية هو بند " يتيح المدير للعاملين فرصة التعبير عن المقترحات والأفكار الجديدة " فقد احتل المرتبة الأولى إذ حصل على أعلى متوسط (م=٣.٤٤) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق) وهو تقدير عال. ويفسر الباحث ذلك بحرص المديرين على إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن مقترحاتهم وأفكارهم ليكون ذلك دافعاً لمشاركتهم في تنفيذ الخطط والأنشطة المختلفة.

- وجاء بند " يبرز مدير المدرسة الجوانب الإيجابية لدى العاملين " فى المرتبة الثانية إذ حصل على متوسط (م=٣.٢٣) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو تقدير متوسط

- وجاء بند " يفوض المدير العاملين الصلاحيات الكافية التي تمكن من اتخاذ القرارات أثناء العمل " فى المرتبة الثالثة إذ حصل على متوسط (م=٢.٩٦) وهذا يعنى أن هذا البند قد

حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو تقدير متوسط.

- وجاء بند " يتبنى المدير اقتراحات جديدة تساعد في أداء العمل المدرسى " فى المرتبة الرابعة إذ حصل على متوسط (م=٢.٩٥) وهذا يعنى أن هذا البند قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو تقدير متوسط.
 - يتضح من خلال الجدول السابق أيضا أن قيمة مربع كاي (٢١) دالة احصائيا بجميع بنود هذا النمط، الأمر الذى يعنى أن استجابات أفراد عينة الدراسة المستفتاة ليست موزعة بالتساوى على المقياس فهناك اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على فقرات المحور، وبمعنى أدق فإن تلك الاختلافات فى النسبة الخاصة بالعينة هى نفسها الخاصة بالمجتمع الاصلى مما يمكننا من تعميم النتائج.
- من جداول (٢٨، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤) نستطيع أن نضع الجدول رقم (٣٥) و الذى يمثل مستوى عناصر الإبداع الإدارى ككل، وذلك على النحو التالى
- جدول (٣٥): مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين

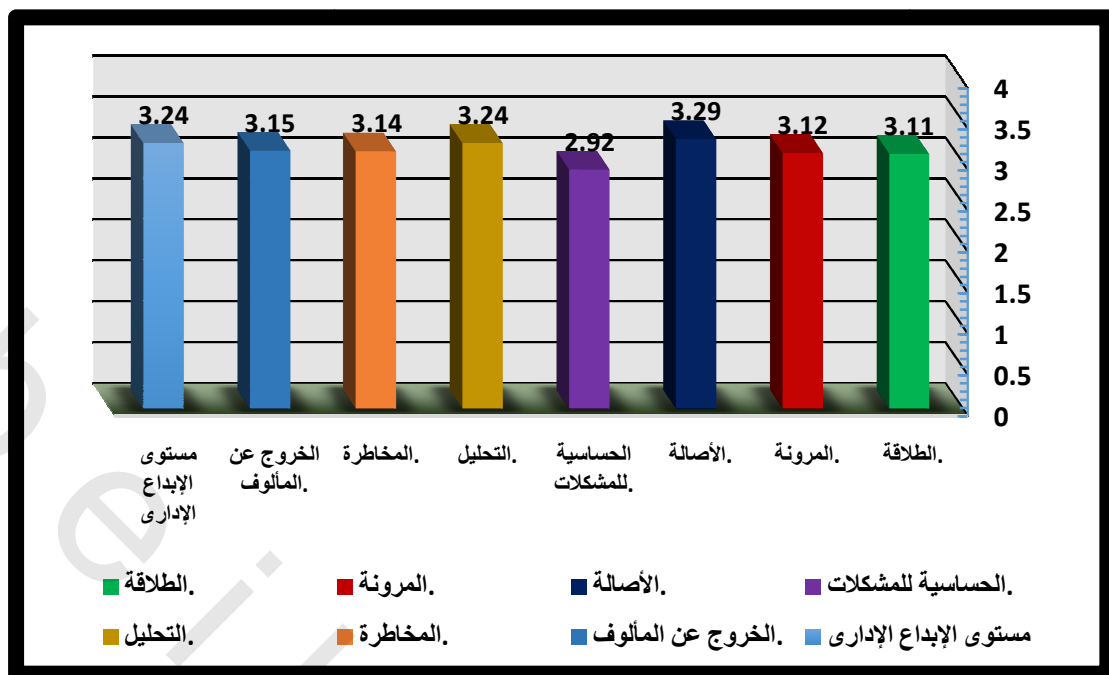
(ن=٣٧٤)

م	عناصر الإبداع الإدارى	المتوسط	نسبة الموافقة	مستوى الموافقة	الترتيب
١	الطلاقة.	٣.١١	٦٢.٣١	موافق إلى حد ما	٦
٢	المرونة.	٣.١٢	٦٢.٥٦	موافق إلى حد ما	٥
٣	الأصالة.	٣.٢٩	٦٥.٩٧	موافق إلى حد ما	١
٤	الحساسية للمشكلات.	٢.٩٢	٥٨.٥٩	موافق إلى حد ما	٧
٥	التحليل.	٣.٢٤	٦٤.٩٦	موافق إلى حد ما	٢
٦	المخاطرة.	٣.١٤	٦٢.٩٦	موافق إلى حد ما	٤
٧	الخروج عن المألوف.	٣.١٥	٦٣.٠٣	موافق إلى حد ما	٣
	مستوى الإبداع الإدارى	٣.٢٤	٦٢.٩١	موافق إلى حد ما	-

يتضح من الجدول رقم (٣٥) :

أن أكثر عناصر الإبداع الإدارى توفراً لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية تتمثل فى الترتيب التالى:

- عنصر الأصالة: فقد احتل المرتبة الأولى ؛ إذ حصل على أعلى متوسط (م = ٣.٢٩) وهذا يعنى أنه قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما)، وهى درجة متوسطة ؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٢.٦-أقل من ٣.٤).
 - و جاء عنصر التحليل فى المرتبة الثانية ؛ إذ حصل على متوسط (م = ٣.٢٤) وهذا يعنى أنه قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما)، وهى درجة متوسطة ؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٢.٦-أقل من ٣.٤) .
 - و احتل عنصر الخروج عن المألوف المرتبة الثالثة ؛ إذ حصل على متوسط (م = ٣.١٥) وهذا يعنى أنه قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما)، وهى درجة متوسطة ؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٢.٦-أقل من ٣.٤).
 - واحتل عنصر المخاطرة المرتبة الرابعة ؛ إذ حصل على متوسط (م = ٣.١٤) وهذا يعنى أنه قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما)، وهى درجة متوسطة ؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٢.٦-أقل من ٣.٤).
 - وجاء عنصر المرونة فى المرتبة الخامسة، إذ حصل على متوسط (م = ٣.١٢) وهذا يعنى أنه قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما)، وهى درجة متوسطة ؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٢.٦-أقل من ٣.٤).
 - بينما جاء عنصر الطلاقة فى المرتبة السادسة، إذ حصل على متوسط (م = ٣.١١) وهذا يعنى أنه قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما)، وهى درجة متوسطة ؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٢.٦-أقل من ٣.٤).
 - أما عنصر الحساسية للمشكلات فقد جاء فى المرتبة السابعة والأخيرة، إذ حصل على متوسط (م = ٢.٩٢) وهذا يعنى أنه قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما)، وهى درجة متوسطة ؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٢.٦-أقل من ٣.٤)
 - نستنتج مما سبق أنَّ مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية ذو متوسط حسابى (م = ٣.٢٤)، أى حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) ؛ فهذا المتوسط يقع فى الفئة (٢.٦-أقل من ٣.٤) وهى درجة متوسطة.
- ويوضح الشكل التالى نسب شيوع عناصر الإبداع الإدارى ومجموعها الكلى داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين



شكل (٦): يوضح الأعمدة البيانية لنسب شيوع عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين

ويوضح الجدول التالي مستوى عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي لدى مديري المدارس الابتدائية (المعتمدة - غير المعتمدة) بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين.

جدول (٣٦): عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية من وجهة نظر المعلمين (ن = ٣٧٤)

المتغير	الطلاقة	المرونة	الأصالة	الحساسية للمشكلات	التحليل	المخاطرة	الخروج عن المؤلف
المتوسط	١٤.١٤	١٠.٥٦	١٠.٣٤	٦.٥٩	١٣.٤٠	١٣.٩٢	١٣.٨٨
الانحراف المعياري	٢.٧٧	٢.٦٠	٢.٦٢	٢.٠٢	٢.٨٢	٣.٣٦	٣.٤٢
مجموع المتوسط والانحراف المعياري	١٦.٩١	١٣.١٦	١٢.٩٦	٨.٦١	١٦.٢٢	١٧.٢٨	١٧.٣٠
عدد من أشاروا لشيوع النمط	١٥	١٣	١٩	١٦	١٤	١١	١٣
نسبة الشيوع	١٧.٦٥	١٥.٢٩	٢٢.٣٥	١٨.٨٢	١٦.٤٧	١٢.٩٤	١٥.٢٩
الرتبة	٣	٥.٥	١	٢	٤	٧	٥.٥

المتغير	الطلاقة	المرونة	الأصالة	الحساسية للمشكلات	التحليل	المخاطرة	الخروج عن المألوف
المتوسط	١٢.٢٥	٩.١٣	٩.٤٩	٥.٨٧	١٢.١١	١١.٩٥	١٢.٢٢
الانحراف المعياري	٣.٧٢	٣.٠٢	٣.٠٢	٢.٢٥	٣.١٢	٣.٥٣	٤.٠٣
مجموع المتوسط والانحراف المعياري	١٥.٩٧	١٢.١٤	١٢.٥١	٨.١٢	١٥.٢٤	١٥.٤٨	١٦.٢٥
عدد من أشاروا لشيوخ النمط	٢٦	٣٢	١٥	٢٥	٣٤	٣٢	٢٨
نسبة الشيوخ	٩	١١.٠٧	٥.١٩	٨.٦٥	١١.٧٦	١١.٠٧	٩.٦٩
الرتبة	٥	٢.٥	٧	٦	١	٢.٥	٤

يتضح من الجدول رقم (٣٦) أن:

- عنصر الإبداع الإداري السائد لدى مديري المدارس المعتمدة هو عنصر الأصالة ؛ حيث حصل على أعلى نسبة شيوع وهى (٢٢.٣٥ %) وأقل عنصر سائد هو المخاطرة ؛ حيث حصل على أقل نسبة شيوع وهى (١٢.٩٤%).
- عنصر الإبداع الإداري السائد لدى مديري المدارس غير المعتمدة هو عنصر التحليل ؛ حيث حصل على أعلى نسبة شيوع وهى (١١.٧٦ %) وأقل عنصر سائد هو الأصالة؛ حيث حصل على أقل نسبة شيوع وهى (٥.١٩%).

الخلاصة:

من خلال العرض السابق لجدول النسب المئوية والمتوسطات الحسابية ودلالاتها لكل عنصر من عناصر الإبداع الإداري السبعة، وما أسفرت عنه من نتائج يمكننا قبول الفرض الثانى من فروض البحث أى أنه: لا يصل مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية إلى مستوى عال جداً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث والذي ينص على " هل تختلف أنماط الثقافة التنظيمية فى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية باختلاف (عدد سنوات الخدمة، طبيعة المؤهل، نوع المدرسة (معتمدة - غير معتمدة)، الإدارات التعليمية)؟"

قام الباحث بصياغة الفرض الصفري الثالث من فروض الدراسة، والذي ينص على أنه " 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) " .

وينبثق من هذا الفرض الصفري الفروض الصفرية الفرعية التالية :-

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى للمتغير الديموجرافي عدد سنوات الخدمة.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى للمتغير الديموجرافي طبيعة المؤهل.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى للمتغير الديموجرافي نوع المدرسة (معتمدة - غير معتمدة)

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى للمتغير الديموجرافي الإدارات التعليمية.

وفيما يلي عرض للنتائج وتفسيرها:

أولاً: الفروق في أنماط الثقافة التنظيمية تبعاً لعدد سنوات الخدمة :

وللتحقق من صحة الفرض الفرعي الأول، والذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية التي تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة استخدم الباحث اختبار "ت" (t_test) للمجموعات غير المرتبطة لحساب دلالة الفروق في أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً لعدد سنوات الخدمة.

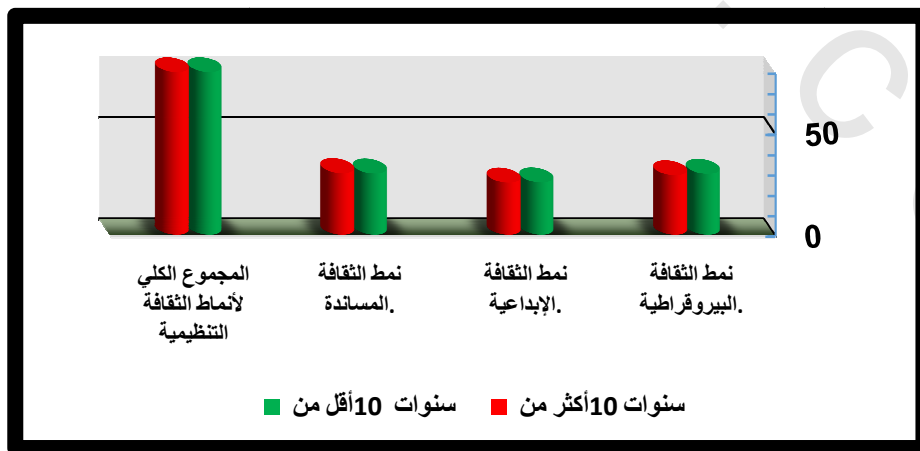
ويوضح جدول (٣٧) دلالة الفروق في أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً لعدد سنوات الخدمة

جدول (٣٧): دلالة الفروق فى أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً لعدد سنوات الخدمة

م	المتغير	أقل من ١٠ سنوات (ن = ٨٧)		أكثر من ١٠ سنوات (ن = ٢٨٧)		دلالة الفروق	
		م	ع	م	ع	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	نمط الثقافة البيروقراطية.	٢٩.٩٧	٤.٦٠	٢٩.٢٩	٣.٨٨	١.٣٦٨	غير دالة
٢	نمط الثقافة الإبداعية.	٢٥.٧٦	٦.٢٧	٢٥.٦٦	٦.١٤	٠.١٣٧	غير دالة
٣	نمط الثقافة المساندة.	٣٠.١٤	٦.١٤	٣٠.٣٣	٥.٦١	٠.٢٧٠	غير دالة
	المجموع الكلي لأنماط الثقافة التنظيمية	٨٥.٨٦	١٣.٧٩	٨٥.٢٧	١٢.٦٠	٠.٣٧٧	غير دالة
* قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ودرجات حرية (٣٧٢) هي (١.٩٦)							
* قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ودرجات حرية (٣٧٢) هي (٢.٥٨)							

يتضح من جدول (٣٧) أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية فى نمط الثقافة البيروقراطية تبعاً لعدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١.٣٦٨) وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)
 - لا توجد فروق دالة إحصائية فى نمط الثقافة الإبداعية تبعاً لعدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.١٣٧) وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
 - لا توجد فروق دالة إحصائية فى نمط الثقافة المساندة تبعاً لعدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٢٧٠) وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- ويوضح شكل (٧) الأعمدة البيانية للفروق فى أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً لعدد سنوات الخدمة.



شكل (٧): الأعمدة البيانية للفروق فى أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً لعدد سنوات الخدمة

وبناءً على ماسبق نقبل الفرض الصفري الفرعى الأول، والذي ينص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى للمتغير الديموجرافي عدد سنوات الخدمة حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٣٧٧) وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- الفروق في أنماط الثقافة التنظيمية تبعاً لنوع المؤهل الدراسى:

وللتحقق من صحة الفرض الفرعى الثانى، والذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير نوع المؤهل الدراسى استخدم الباحث اختبار "ت" (t-Test) للمجموعات غير المرتبطة لحساب دلالة الفروق فى أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المؤهل الدراسى.

ويوضح جدول (٣٨) دلالة الفروق فى أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المؤهل الدراسى.

جدول (٣٨): دلالة الفروق فى أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المؤهل

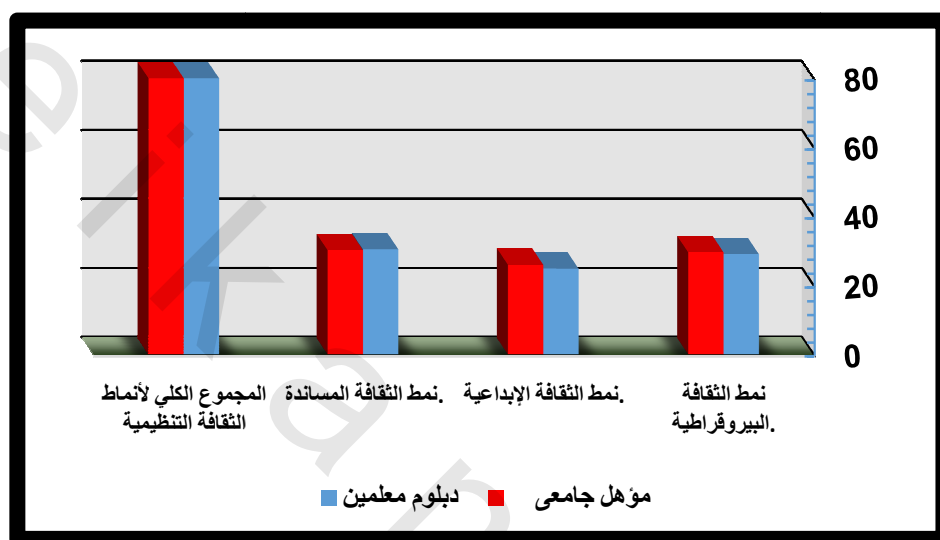
الدراسى

م	المتغير	دبلوم معلمين (ن=١٠٦)		مؤهل جامعى (ن=٢٦٨)		دلالة الفروق	
		م	ع	م	ع	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	نمط الثقافة البيروقراطية.	٢٩.٠٤	٣.٧٦	٢٩.٦٠	٤.١٨	١.٢١٦	غير دالة
٢	نمط الثقافة الإبداعية.	٢٤.٨٦	٧.٠٩	٢٦	٥.٧٣	١.٦٢٣	غير دالة
٣	نمط الثقافة المساندة.	٣٠.٤٦	٥.٦٩	٣٠.٢١	٥.٧٥	٠.٣٧٩	غير دالة
المجموع الكلي لأنماط الثقافة التنظيمية		٨٤.٣٦	١٢.٥٣	٨٥.٨٢	١٣	٠.٩٩٠	غير دالة
* قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ودرجات حرية (٣٧٢) هى (١.٩٦)							
* قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ودرجات حرية (٣٧٢) هى (٢.٥٨)							

يتضح من الجدول رقم (٣٨) أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية فى نمط الثقافة البيروقراطية تبعاً لنوع المؤهل الدراسى، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١.٢١٦) وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- لا توجد فروق دالة إحصائية في نمط الثقافة الإبداعية تبعاً لنوع المؤهل الدراسي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١.٦٢٣) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
 - لا توجد فروق دالة إحصائية في نمط الثقافة المساندة تبعاً لنوع المؤهل الدراسي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٣٧٩) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- ويوضح شكل (٨) الأعمدة البيانية للفروق في أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المؤهل الدراسي .



شكل (٨): الأعمدة البيانية للفروق في أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المؤهل الدراسي

وبناءً على ماسبق نقبل الفرض الصفري الفرعي الثاني، والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى للمتغير الديموجرافي نوع المؤهل الدراسي حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٩٩٠) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

الفروق في أنماط الثقافة التنظيمية تبعاً لنوع المدرسة:

وللتحقق من صحة الفرض الفرعي الثالث، والذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية التي تعزى إلى متغير نوع المدرسة (معتمدة-غير معتمدة) استخدم الباحث اختبار "ت" (t-Test) للمجموعات غير المرتبطة لحساب دلالة الفروق في أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المدرسة.

ويوضح جدول (٣٩) دلالة الفروق في أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المدرسة.

جدول (٣٩): دلالة الفروق في أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المدرسة

م	المتغير	المدارس المعتمدة (ن=٨٥)		المدارس غير المعتمدة (ن=٢٨٩)		دلالة الفروق	
		ع	م	ع	م	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	نمط الثقافة البيروقراطية.	٢٩.٦٧	٥.٠٩	٢٩.٣٨	٣.٧٢	٠.٥٨٤	غير دالة
٢	نمط الثقافة الإبداعية.	٢٧.٧٣	٥.١٥	٢٥.٠٨	٦.٣١	٣.٥٤	٠.٠١
٣	نمط الثقافة المساندة.	٣١.٤٣	٥.٦٢	٢٩.٩٤	٥.٧٢	٢.١٢	٠.٠٥
	المجموع الكلي لأنماط الثقافة التنظيمية	٨٨.٨٤	١٣.٣٢	٨٤.٣٩	١٢.٥٨	٢.٨٢	٠.٠١
* قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ودرجات حرية (٣٧٢) هي (١.٩٦)							
* قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ودرجات حرية (٣٧٢) هي (٢.٥٨)							

يتضح من الجدول رقم (٣٩) أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين في نمط الثقافة البيروقراطية تبعاً لنوع المدرسة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٥٨٤) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- توجد فروق دالة إحصائية في نمط الثقافة الإبداعية تبعاً لنوع المدرسة لصالح المدارس المعتمدة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣.٥٤) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١).

ويفسر الباحث ذلك بالأجواء التي يعيشها العاملون بالمدارس المعتمدة والتي يسودها الدينامية والحركة الهادفة حيث دخل العاملون فترة تدريب طويلة لتحصل المدرسة على الاعتماد والجودة وتحول عطائهم من عطاء قائم على التخبط والعشوائية إلى عطاء قائم على التخطيط المتقن والهدف المعلن وصاروا يتحركون وفقاً لرؤية مشتركة تجمعهم عن طريق رسالة واضحة المعالم صاغوها بأنفسهم كل ذلك أدى إلى أن تكون الثقافة الإبداعية هي السائدة في المدارس المعتمدة.

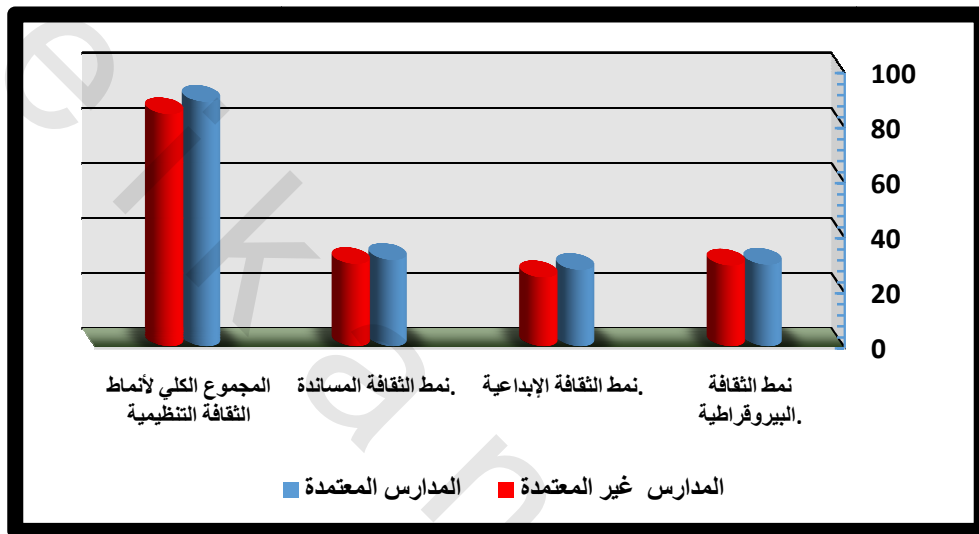
-توجد نمط فروق دالة إحصائية في الثقافة المساندة تبعاً لنوع المدرسة لصالح المدارس المعتمدة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.١٢) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ويفسر الباحث ذلك بتكوين فرق العمل واشتراك العاملون في المجالات المختلفة وقضائهم فترات طويلة معاً وسعيهم جميعاً لتحقيق هدف واحد وعلمهم أنه لن يتحقق هذا الهدف إلا إذا نجحت

جميع المجالات في تحقيق أهدافها فيقومون بمساعدة زملائهم حتى ولو لم يطلب منهم ذلك.

-توجد فروق دالة إحصائية في المجموع الكلي لأنماط الثقافة التنظيمية تبعاً لنوع المدرسة لصالح المدارس المعتمدة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٨٢) وهى قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ويوضح شكل (٩) الأعمدة البيانية لمتوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية (المعتمدة وغير المعتمدة) في أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي.



شكل (٩): متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة في أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي

وبناءً على ماسبق نرفض الفرض الصفري الفرعى الثالث، والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى للمتغير الديموجرافي نوع المدارس الابتدائية (المعتمدة وغير المعتمدة) لصالح المدارس المعتمدة.

- حيث توجد فروق دالة إحصائية في نمط الثقافة الإبداعية تبعاً لنوع المدرسة لصالح المدارس المعتمدة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣.٥٤) وهى قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١).

- وتوجد فروق دالة إحصائية في الثقافة المساندة تبعاً لنوع المدرسة لصالح المدارس المعتمدة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.١٢) وهى قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

- الفروق في أنماط الثقافة التنظيمية تبعاً للإدارات التعليمية :

وللتحقق من صحة الفرض الفرعي الرابع، والذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير الإدارة التعليمية.

وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث تحليل التباين الاحادي ANOVA وذلك لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة في أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً للإدارات التعليمية. كما استخدم الباحث اختبار "شيفيه" Scheffe للتعرف على قيم الفروق واتجاهها بين الإدارات التعليمية.

ويوضح جدول (٤٠) دلالة الفروق بين متوسطي درجات معلمي المدارس الابتدائية في أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً للإدارات التعليمية

جدول (٤٠): دلالة الفروق بين متوسطي درجات معلمي المدارس الابتدائية في أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً للإدارات التعليمية

الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
٠.٠١	٢.٦٠	٤١.٧٢	٧	٢٩٢.٠٤	بين المجموعات	نمط الثقافة البيروقراطية.
		١٦.٠٤	٣٦٦	٥٨٧٢.٢٩	داخل المجموعات	
			٣٧٣	٦١٦٤.٣٢	المجموع	
٠.٠١	٨.٤٠	٢٧٩.٩٢	٧	١٩٥٩.٤٧	بين المجموعات	نمط الثقافة الإبداعية.
		٣٣.٣٤	٣٦٦	١٢٢٠.٢٠٣	داخل المجموعات	
			٣٧٣	١٤١٦١.٥٠	المجموع	
٠.٠١	٤.٩٩	١٥٢.٢٣	٧	١٠٦٥.٦٣	بين المجموعات	نمط الثقافة المساندة.
		٣٠.٥٤	٣٦٦	١١١٧٦.٣٣	داخل المجموعات	
			٣٧٣	١٢٢٤١.٩٦	المجموع	
٠.٠١	٦.٥٦	٩٨٤.١٨	٧	٦٨٨٩.٢٧	بين المجموعات	المجموع الكلي لأنماط الثقافة التنظيمية
		١٤٩.٩٤	٣٦٦	٥٤٨٧٨.٩٦	داخل المجموعات	
			٣٧٣	٦١٧٦٨.٢٣	المجموع	
* قيمة "ف" الجدولية عند (٧، ٣٦٦) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٢.٠٣						
* قيمة "ف" الجدولية عند (٧، ٣٦٦) ومستوي دلالة (٠.٠١) = ٢.٦٨						

يتضح من الجدول رقم (٤٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير الإدارة التعليمية ولتحديد دلالة واتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً للإدارات التعليمية فإن الباحث استخدم اختبار شيفيه لاختبار دلالة واتجاه

الفروق والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (٤١): قيم "شيفيه" لدلالة الفروق بين الإدارات التعليمية فى أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي

المتغير	الإدارة التعليمية	قيم الفروق						
		شرق	المننزة	وسط	غرب	الجمرك	العامة	برج العرب
نمط الثقافة البيروقراطية	شرق							
	المننزة	-61975						
	وسط	-1.37371	-75396					
	غرب	-51406	10569	85965				
	الجمرك	-82358	-20383	55013	-30952			
	العامة	-1.39501	-77526	-02130	-88095	-57143		
	برج العرب	2.18770	2.80745	3.56140	2.70175	3.01128	3.58271	
	العجمى	-1.93072	-1.31098	-55702	-1.41667	-1.10714	-53571	-4.11842
نمط الثقافة الإبداعية	شرق							
	المننزة	2.32246						
	وسط	-1.23124	-3.55370*					
	غرب	-4.52510	-6.84756*	-3.29386				
	الجمرك	-1.82272	-4.14518	-59148	2.70238			
	العامة	2.96299	.64053	4.19424	7.48810*	4.78571		
	برج العرب	3.62841	1.30595	4.85965	8.15351*	5.45113	.66541	
	العجمى	-2.80843	-5.13089*	-1.57719	1.71667	-98571	-5.77143	-6.43684*
نمط الثقافة المساندة	شرق							
	المننزة	1.65197						
	وسط	-.39167	-2.04365					
	غرب	-3.79518	-5.44715*	-3.40351				
	الجمرك	-2.00947	-3.66144	-1.61779	1.78571			
	العامة	1.56196	-.09001	1.95363	5.35714	3.57143		
	برج العرب	-.32150	-1.97347	.07018	3.47368	1.68797	-1.88346	
	العجمى	-2.67018	-4.32215*	-2.27851	1.12500	-.66071	-4.23214	-2.34868
المجموع الكلي لأنماط الثقافة التنظيمية	شرق							
	المننزة	3.35469						
	وسط	-2.99662	-6.35131					
	غرب	-8.83434	-12.18902*	-5.83772				
	الجمرك	-4.65577	-8.01045	-1.65915	4.17857			
	العامة	3.12995	-.22474	6.12657	11.96429	7.78571		

المتغير	الإدارة التعليمية	قيم الفروق					
		شرق	المننزة	وسط	غرب	الجمرك	العامرية
برج العرب	5.49461	2.13992	8.49123	14.32895*	10.15038	2.36466	
العجمي	-7.40934	-10.76402*	-4.41272	1.42500	-2.75357	-10.53929	-
							12.90395*

* قيم شيفيه دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
* يشير السهم إلى المجموعة ذات المتوسط الأكبر.

يتضح من الجدولين السابقين رقم (٤٠) ورقم (٤١) ما يلي:

- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات معلمي المدارس الابتدائية في نمط الثقافة البيروقراطية تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة العجمي حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٢.٦٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١). و يفسر الباحث ذلك أن إدارة العجمي أنشأت حديثاً وربما يرى مدير الإدارة أن السيطرة عليها لا تتأتى إلا بالبيروقراطية.
- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات معلمي المدارس الابتدائية في نمط الثقافة الإبداعية تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٨.٣٩٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١). و يفسر الباحث ذلك بأن إدارة غرب من أكثر الإدارات التي يتدرب فيها العاملون ومن أكثر الإدارات التي فازت بها المدارس في مسابقة المدرسة المتميزة .
- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات معلمي المدارس الابتدائية في نمط الثقافة المساندة تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٤.٩٨٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١). و يفسر الباحث ذلك بالعامل الجغرافي حيث تجمع العاملين بيئة جغرافية محدودة غير مترامية الأطراف وهي من الإدارات التي بها استقرار اداري حيث يستقر العاملون في مدارسهم فترات طويلة وتكون العلاقات الإنسانية بينهم قوية جداً.
- وبناءً على ماسبق نرفض الفرض الصفري الفرعي الرابع، والذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بأنماط الثقافة التنظيمية تعزى للمتغير الديموجرافي الإدارات التعليمية "

- حيث توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات معلمي المدارس الابتدائية في نمط الثقافة البيروقراطية تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة العجمي حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٢.٦٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (٠.٠١).

- وتوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات معلمي المدارس الابتدائية في نمط

الثقافة الابداعية تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٨.٣٩٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

- وتوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات معلمى المدارس الابتدائية فى نمط الثقافة المساندة تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٤.٩٨٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

- أى أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات معلمى المدارس الابتدائية فى المجموع الكلي لأنماط الثقافة التنظيمية تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٦.٥٦٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

-النتائج الخاصة بالسؤال الرابع:

وينص على هل يختلف مستوى الإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية باختلاف (عدد سنوات الخدمة، طبيعة المؤهل، نوع المدرسة) (معتمدة - غير معتمدة)، الإدارات التعليمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال من أسئلة الدراسة قام الباحث بصياغة الفرض الصفرى الثانى من فروض الدراسة، والذى ينص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية تعزى للمتغيرات الديموجرافية (عدد سنوات الخبرة، طبيعة المؤهل، نوع المدرسة) (معتمدة - غير معتمدة)، الإدارات التعليمية)

وينبثق من هذا الفرض الصفرى الفروض الفرعية التالية :-

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية تعزى للمتغير الديموجرافى عدد سنوات الخبرة.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية تعزى للمتغير الديموجرافى طبيعة المؤهل.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية تعزى للمتغير الديموجرافى نوع المدرسة (معتمدة - غير معتمدة).

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى للمتغير الديموجرافي الإدارات التعليمية.

أولاً: الفروق في عناصر الإبداع الإداري تبعاً لعدد سنوات الخدمة:

وللتحقق من صحة الفرض الصفري الفرعي الأول، و الذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى للمتغير الديموجرافي عدد سنوات الخدمة استخدم الباحث اختبار "ت" (t_test) للمجموعات غير المرتبطة لحساب دلالة الفروق في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي تبعاً لعدد سنوات الخدمة.

ويوضح الجدول (٤٢) دلالة الفروق في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي تبعاً لعدد سنوات الخدمة.

جدول (٤٢): دلالة الفروق في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي تبعاً لعدد سنوات الخدمة

م	المتغير	أقل من ١٠ سنوات (ن = ٨٧)		أكثر من ١٠ سنوات (ن = ٢٨٧)		دلالة الفروق	
		ع	م	ع	م	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	الطلاقة.	١٢.٠٤	٣.٧٢	١٣.٢١	٣.٥٠	٢.٦٠٣	٠.٠١
٢	المرونة.	٩.٠٦	٣.٠٥	٩.٥١	٢.٩١	١.٢١٩	غير دالة
٣	الأصالة.	٩.٢٨	٢.٨٣	١٠.١٠	٣	٢.٣٥٧	٠.٠٥
٤	الحساسية للمشكلات.	٥.٨١	٢.٠٥	٦	٢.٢٧	٠.٧٤٦	غير دالة
٥	التحليل.	١٢.٠٨	٣.٠٧	١٢.٤٤	٣.٢٠	٠.٩٣١	غير دالة
٦	المخاطرة.	١٣.٠٧	٣.٥٨	١١.٧٢	٣.٤٩	٣.١٤٤	٠.٠١
٧	الخروج عن المألوف.	١٢.١١	٣.٩٧	١٢.٩٣	٤.٢٥	١.٦٦٧	غير دالة
المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإداري		٧٣.٤٥	٢٢.٢٧	٧٥.٩١	٢٢.٦٢	٢.١٤٩	٠.٠٥
* قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ودرجات حرية (٣٧٢) هي (١.٩٦)							
* قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ودرجات حرية (٣٧٢) هي (٢.٥٨)							

يتضح من الجدول رقم (٤٢) أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية في عنصر الطلاقة تبعاً لعدد سنوات الخدمة لصالح فئة أكثر من

١٠ سنوات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٦٠٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).و يفسر الباحث ذلك أنه كلما تقدم العمر بالعاملين تزداد الخبرات المهنية والحياتية فتزداد الطلاقة.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً في عنصر المرونة تبعاً لعدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١.٢١٩) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥).

- توجد فروق دالة إحصائياً في عنصر الأصالة تبعاً لعدد سنوات الخدمة لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٣٥٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥).

- لا توجد فروق دالة إحصائياً في عنصر الحساسية للمشكلات تبعاً لعدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٧٤٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥).

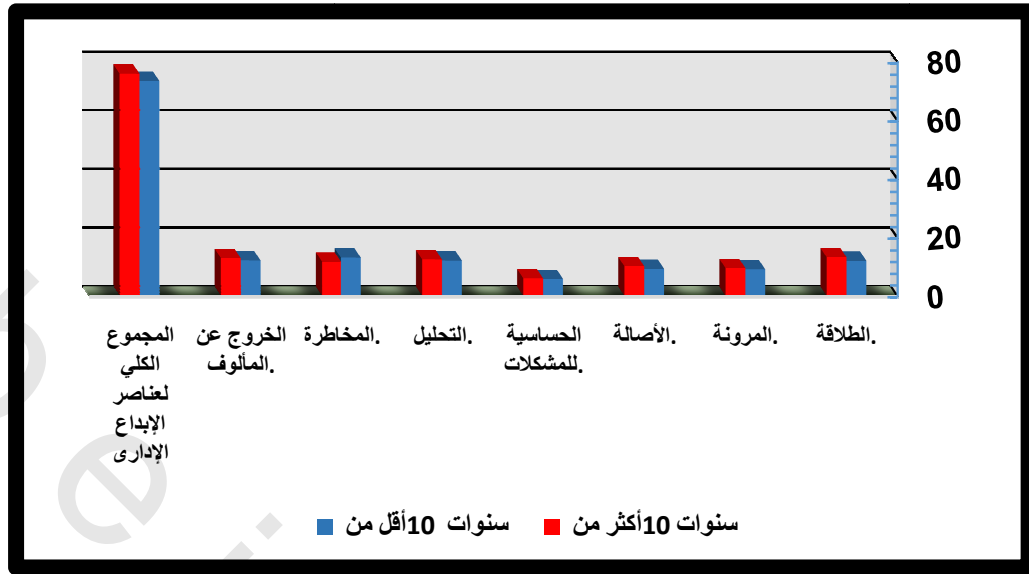
- لا توجد فروق دالة إحصائياً في عنصر التحليل تبعاً لعدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٩٣١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥).

- توجد فروق دالة إحصائياً في عنصر المخاطرة تبعاً لعدد سنوات الخدمة لصالح فئة أقل من ١٠ سنوات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣.١٤٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).و يفسر الباحث ذلك أنه كلما زادت مدة خبرة العاملين كلما كانوا أكثر حرصاً ورضا بالواقع أما العاملين الجدد فيتميزون بالجرأة وربما يعود ذلك لاختلاف نمط الحياة بين الأجيال.

- لا توجد فروق دالة إحصائياً في عنصر الخروج عن المألوف تبعاً لعدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١.٦٦٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥).

- توجد فروق دالة إحصائياً في المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإداري لعدد سنوات الخدمة لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.١٤٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥).

ويوضح شكل (١٠) الأعمدة البيانية للفروق في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي تبعاً لعدد سنوات الخدمة



شكل (١٠): الأعمدة البيانية للفروق في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي تبعاً لعدد سنوات الخدمة

- وبناءً على ماسبق نرفض الفرض الصفري الفرعي الأول، والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى للمتغير الديموجرافي عدد سنوات الخدمة.
- حيث توجد فروق دالة إحصائية في عنصر الطلاقة تبعاً لعدد سنوات الخدمة لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٦٠٣) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١).
- وتوجد فروق دالة إحصائية في عنصر الأصالة تبعاً لعدد سنوات الخدمة لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٣٥٧) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- وأيضاً توجد فروق دالة إحصائية في عنصر المخاطرة تبعاً لعدد سنوات الخدمة لصالح فئة أقل من ١٠ سنوات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣.١٤٤) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١).
- أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإداري لعدد سنوات الخدمة لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.١٤٩) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ثانياً: الفروق في عناصر الإبداع الإداري تبعاً لنوع المؤهل الدراسي:

- وللتحقق من صحة الفرض الصفري الفرعي الثاني، والذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى للمتغير الديموجرافي نوع المؤهل الدراسي" استخدم الباحث اختبار "ت" (t_test) للمجموعات غير المرتبطة لحساب دلالة الفروق في أنما عناصر الإبداع الإداري الثقافية التنظيمية ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المؤهل الدراسي.

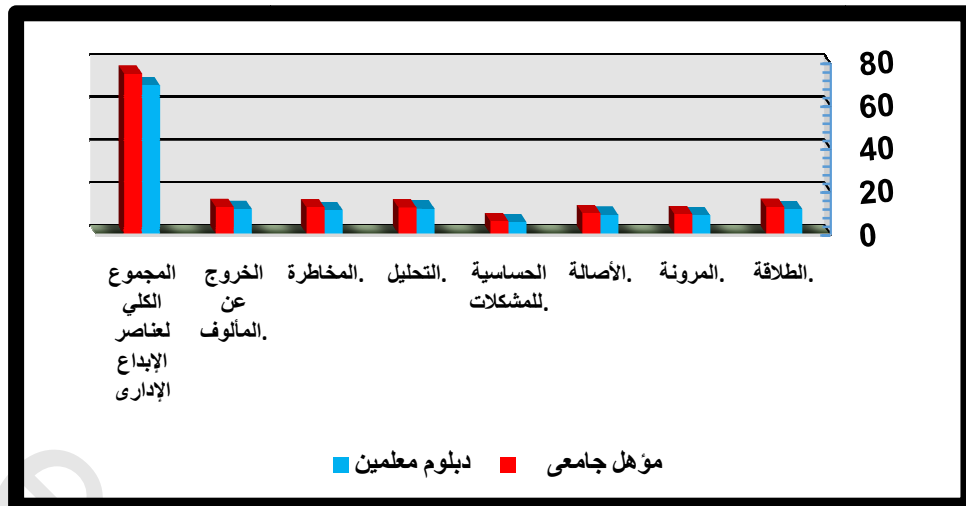
ويوضح الجدول (٤٣) دلالة الفروق في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المؤهل الدراسي

جدول (٤٣): دلالة الفروق في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المؤهل الدراسي

م	المتغير	دبلوم معتمدين (ن = ١٠٦)		مؤهل جامعي (ن = ٢٦٨)		دلالة الفروق	
		م	ع	م	ع	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	الطلاقة.	١١.٥٨	٣.٧٤	١٢.٦٠	٣.٦٥	٢.٤٣٣	٠.٠٥
٢	المرونة.	٨.٦٤	٢.٩٨	٩.٣٧	٣.٠١	٢.١٠٠	٠.٠٥
٣	الأصالة.	٨.٨٨	٢.٧٥	٩.٧٠	٢.٩١	٢.٥٠٤	٠.٠٥
٤	الحساسية للمشكلات.	٥.٦٠	٢.٠٦	٥.٩٥	٢.١١	١.٤٤٧	غير دالة
٥	التحليل.	١١.٨٠	٢.٩٩	١٢.٣١	٣.١٣	١.٤٣١	غير دالة
٦	المخاطرة.	١١.١٧	٣.٤٣	١٢.٣٧	٣.٥٥	٢.٩٨٣	٠.٠١
٧	الخروج عن المألوف.	١١.٦٧	٣.٧١	١٢.٥٥	٤.١٥	١.٩٠٠	غير دالة
	المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإداري	٦٩.٣٤	١٩.٣٦	٧٤.٨٥	١٩.٧٠	٢.٤٥٠	٠.٠٥
* قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ودرجات حرية (٣٧٢) هي (١.٩٦) * قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ودرجات حرية (٣٧٢) هي (٢.٥٨)							

يتضح من جدول رقم (٤٣) أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية فى عنصر الطلاقة تبعاً لنوع المؤهل الدراسى لصالح المؤهل الجامعي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٤٣٣) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥). ويفسر الباحث ذلك أن كمية ونوعية المقررات التى يدرسها الطلاب الجامعيون تؤثر بالإيجاب على طاقاتهم الفكرية واللفظية.
 - توجد فروق دالة إحصائية فى عنصر المرونة تبعاً لنوع المؤهل الدراسى لصالح المؤهل الجامعي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.١٠٠) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
 - توجد فروق دالة إحصائية فى عنصر الأصالة تبعاً لنوع المؤهل الدراسى لصالح المؤهل الجامعي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٥٠٤) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
 - لا توجد فروق دالة إحصائية فى عنصر الحساسية للمشكلات تبعاً لنوع المؤهل الدراسى، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١.٤٤٧) وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
 - لا توجد فروق دالة إحصائية فى عنصر التحليل تبعاً لنوع المؤهل الدراسى، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١.٤٣١) وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
 - توجد فروق دالة إحصائية فى عنصر المخاطرة تبعاً لنوع المؤهل الدراسى لصالح المؤهل الجامعي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٩٨٣) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). ويفسر الباحث ذلك أن أصحاب المؤهل الجامعي فى المدارس الابتدائية هم الذين تقل خبرتهم عن عشر سنوات وهم بطبيعتهم يترددون على الواقع ويريدون تغييره لذلك فلداهم روح المخاطرة.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية فى عنصر الخروج عن المألوف تبعاً لنوع المؤهل الدراسى، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١.٩٠٠) وهى قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
 - توجد فروق دالة إحصائية فى المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإدارى تبعاً لنوع المؤهل الدراسى لصالح المؤهل الجامعي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٤٥٠) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- ويوضح شكل (١١) الأعمدة البيانية للفروق فى عناصر الإبداع الإدارى ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المؤهل الدراسى.



شكل رقم (١١): الفروق فى عناصر الإبداع الإدارى ومجموعها الكلى تبعاً لنوع المؤهل الدراسى

- وبناءً على ماسبق نرفض الفرض الصفرى الفرعى الثانى، والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإدارى لدى مديرى المدارس الابتدائية تعزى للمتغير الديموجرافى نوع المؤهل الدراسى.
- توجد فروق دالة إحصائية فى عنصر الطلاقة تبعاً لنوع المؤهل الدراسى لصالح المؤهل الجامعى، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٤٣٣) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- وتوجد فروق دالة إحصائية فى عنصر المرونة تبعاً لنوع المؤهل الدراسى لصالح المؤهل الجامعى، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.١٠٠) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- وتوجد فروق دالة إحصائية فى عنصر الأصالة تبعاً لنوع المؤهل الدراسى لصالح المؤهل الجامعى، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٥٠٤) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- وأيضاً توجد فروق دالة إحصائية فى عنصر المخاطرة تبعاً لنوع المؤهل الدراسى لصالح المؤهل الجامعى، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٩٨٣) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).
- أى أنه توجد فروق دالة إحصائية فى المجموع الكلى لعناصر الإبداع الإدارى تبعاً لنوع المؤهل الدراسى لصالح المؤهل الجامعى، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٤٥٠) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ثالثاً: الفروق في عناصر الإبداع الإداري تبعاً لنوع المدرسة.

- وللتحقق من صحة الفرض الصفري الفرعي الثالث، والذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى للمتغير الديموجرافي نوع المدرسة استخدم الباحث اختبار "ت" (t_test) للمجموعات غير المرتبطة لحساب دلالة الفروق في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المدرسة.

ويوضح جدول (٤٤) دلالة الفروق في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المدرسة.

جدول (٤٤): دلالة الفروق في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي تبعاً لنوع المدرسة

م	المتغير	المدارس المعتمدة (ن=٨٥)		المدارس غير المعتمدة (ن=٢٨٩)		دلالة الفروق	
		ع	م	ع	م	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	الطلاقة.	١٤.١٤	٢.٧٧	١١.٧٧	٣.٧٦	٥.٣٨٦	٠.٠١
٢	المرونة.	١٠.٥٦	٢.٦٠	٨.٧٥	٣.٠١	٥.٠٣٥	٠.٠١
٣	الأصالة.	١٠.٣٤	٢.٦٢	٩.٢١	٢.٩٢	٣.٢١٠	٠.٠١
٤	الحساسية للمشكلات.	٦.٥٩	٢.٠٢	٥.٦٤	٢.٠٧	٣.٧٤٠	٠.٠١
٥	التحليل.	١٣.٤٠	٢.٨٢	١١.٨٠	٣.٠٩	٤.٢٧٤	٠.٠١
٦	المخاطرة.	١٣.٩٢	٣.٣٦	١١.٤٨	٣.٤٢	٥.٨٠٦	٠.٠١
٧	الخروج عن المألوف.	١٣.٨٨	٣.٤٢	١١.٨٣	٤.١٠	٤.١٩٥	٠.٠١
	المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإداري	٨٢.٨٤	١٤.٠٧	٧٠.٤٨	٢٠.٢٩	٥.٢٥٢	٠.٠١
* قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ودرجات حرية (٣٧٢) هي (١.٩٦) * قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، ودرجات حرية (٣٧٢) هي (٢.٥٨)							

يتضح من الجدول رقم (٤٤) أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية في عنصر الطلاقة تبعاً لنوع المدرسة لصالح مديري المدارس المعتمدة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٥.٣٨٦) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١).
- توجد فروق دالة إحصائية في عنصر المرونة تبعاً لنوع المدرسة لصالح مديري المدارس المعتمدة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٥.٠٣٥) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١).

- توجد فروق دالة إحصائية في عنصر الأصالة تبعاً لنوع المدرسة لصالح مديري المدارس المعتمدة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣.٢١٠) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

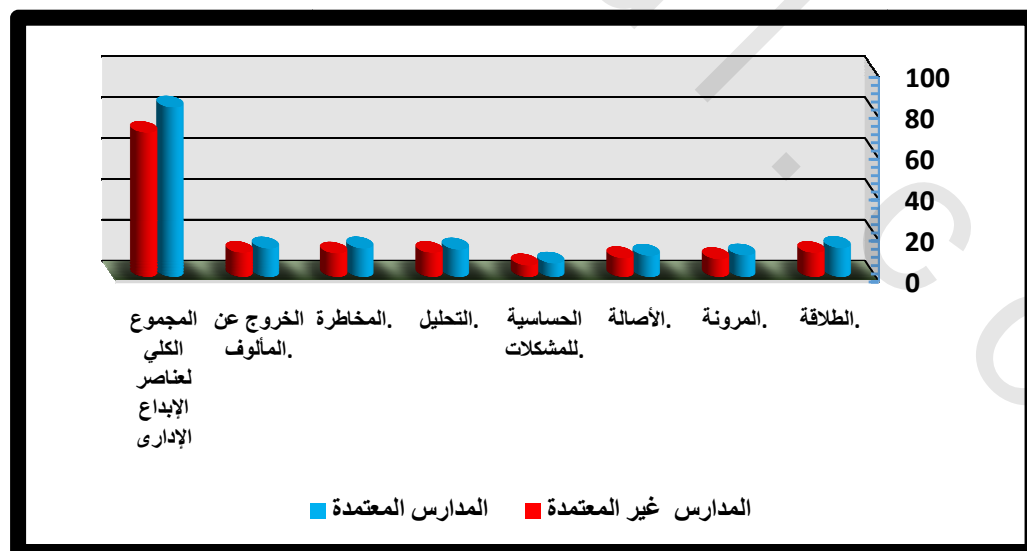
- توجد فروق دالة إحصائية في عنصر الحساسية للمشكلات تبعاً لنوع المدرسة لصالح مديري المدارس المعتمدة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣.٧٤٠) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

- توجد فروق دالة إحصائية في عنصر التحليل تبعاً لنوع المدرسة لصالح مديري المدارس المعتمدة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٤.٢٧٤) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

- توجد فروق دالة إحصائية في عنصر المخاطرة تبعاً لنوع المدرسة لصالح مديري المدارس المعتمدة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٥.٨٠٦) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

- توجد فروق دالة إحصائية في عنصر الخروج عن المألوف تبعاً لنوع المدرسة لصالح مديري المدارس المعتمدة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٤.١٩٥) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

ويوضح شكل (١٢) الأعمدة البيانية لمتوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي.



شكل رقم (١٢): يوضح متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية المعتمدة وغير المعتمدة في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي

- وبناءً على ماسبق نرفض الفرض الصفري الفرعى الثالث، والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى للمتغير الديموجرافي نوع المدرسة (معتمدة - غير معتمدة)
- أى أنه توجد فروق دالة إحصائية فى المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإدارى تبعاً لنوع المدرسة لصالح مديري المدارس المعتمدة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٥.٢٥٢) وهى قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١). و يفسر الباحث ذلك بأن مديري المدارس المعتمدة تم اختيارهم بعناية فجميعهم من أصحاب المؤهلات العليا ومعظمهم أرسلتهم الدولة فى بعثات للخارج •

رابعاً: الفروق فى عناصر الإبداع الإدارى تبعاً للإدارات التعليمية.

- وللتحقق من صحة الفرض الصفري الفرعى الرابع، والذي ينص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى للمتغير الديموجرافي الإدارات التعليمية

استخدم الباحث تحليل التباين الاحادي ANOVA وذلك لحساب دلالة الفروق بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية فى عناصر الإبداع الإدارى ومجموعها الكلي تبعاً للإدارات التعليمية.

كما استخدم الباحث اختبار "شيفيه" Scheffe للتعرف على قيم الفروق واتجاهها بين الإدارات التعليمية.

ويوضح جدول (٤٥) دلالة الفروق بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية فى عناصر الإبداع الإدارى ومجموعها الكلي تبعاً للإدارات التعليمية.

جدول (٤٥): دلالة الفروق بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي تبعاً للإدارات التعليمية

الدلالة	قيمة(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
٠.٠٠١	٩.٥٩٣	١١٢.٩١	٧	٧٩٠.٣٦	بين المجموعات	الطلاقة
		١١.٧٧	٣٦٦	٤٣٠٧.٦٦	داخل المجموعات	
			٣٧٣	٥٠٩٨.٠٢	المجموع	
٠.٠٠١	٧.١٧٤	٥٨.٦١	٧	٤١٠.٢٧	بين المجموعات	المرونة
		٨.١٧	٣٦٦	٢٩٩٠.١١	داخل المجموعات	
			٣٧٣	٣٤٠٠.٣٧	المجموع	
٠.٠٠١	١٠.٨٣٦	٧٦.٣٥	٧	٥٣٤.٤٢	بين المجموعات	الأصالة
		٧.٠٥	٣٦٦	٢٥٧٨.٧٠	داخل المجموعات	
			٣٧٣	٣١١٣.١٢	المجموع	
٠.٠٠١	٨.٤٤٥	٣٢.٦٠	٧	٢٢٨.١٨	بين المجموعات	الحساسية للمشكلات
		٣.٨٦	٣٦٦	١٤١٢.٧٤	داخل المجموعات	
			٣٧٣	١٦٤٠.٩١	المجموع	
٠.٠٠١	٦.١٧٦	٥٤.٠٢	٧	٣٧٨.١٦	بين المجموعات	التحليل
		٨.٧٥	٣٦٦	٣٢٠١.٥٦	داخل المجموعات	
			٣٧٣	٣٥٧٩.٧٢	المجموع	
٠.٠٠١	٨.٥٥٧	٩٤.٥٩	٧	٦٦٢.١٠	بين المجموعات	المخاطرة
		١١.٠٥٣	٣٦٦	٤٠٤٥.٥١	داخل المجموعات	
			٣٧٣	٤٧٠٧.٦٢	المجموع	
٠.٠٠١	٩.٧١٧	١٣٦.٥٨	٧	٩٥٦.٠٩	بين المجموعات	الخروج عن المألوف
		١٤.٠٦	٣٦٦	٥١٤٤.٣٧	داخل المجموعات	
			٣٧٣	٦١٠٠.٤٦	المجموع	
٠.٠٠١	١١.١٤٦	٣٦٤٥.٧٨	٧	٢٥٥٢٠.٤٨	بين المجموعات	المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإداري
		٣٢٧.١١	٣٦٦	١١٩٧٢٠.٣٣	داخل المجموعات	
			٣٧٣	١٤٥٢٤٠.٨١	المجموع	
* قيمة "ف" الجدولية عند (٧، ٣٦٦) ومستوي دلالة (٠.٠٥) = ٢.٠٣ ** قيمة "ف" الجدولية عند (٧، ٣٦٦) ومستوي دلالة (٠.٠١) = ٢.٦٨						

يتضح من الجدول رقم (٤٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بعناصر الإبداع الإداري تعزى إلى متغير الإدارة التعليمية.

ولتحديد دلالة واتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري تبعاً للإدارات التعليمية فإن الباحث استخدم اختبار شيفيه لاختبار دلالة واتجاه الفروق والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (٤٦): قيم "شيفيه" لدلالة الفروق بين الإدارات التعليمية في عناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي

المتغير	الإدارة التعليمية	قيم الفروق						
		شرق	المنتزة	وسط	غرب	الجمرك	العامة	العجمى
الطلاقة	شرق							
	المنتزة	.66696						
	وسط	-1.41006	-2.07702*					
	غرب	-3.81576*	-4.48272*	-2.40570				
	الجمرك	-1.80981	-2.47677	-.39975	2.00595			
	العامة	1.40448	.73751	2.81454	5.22024*	3.21429		
	برج العرب	2.34432	1.67736	3.75439*	6.16009*	4.15414	.93985	
	العجمى	-1.84910	-2.51606*	-.43904	1.96667	-.03929	-3.25357	-4.19342*
المرونة	شرق							
	المنتزة	.96092						
	وسط	-.77764	-1.73855*					
	غرب	-2.33685	-3.29776*	-1.55921				
	الجمرك	.06196	-.89895	.83960	2.39881			
	العامة	1.27625	.31533	2.05388	3.61310	1.21429		
	برج العرب	1.57324	.61232	2.35088	3.91009*	1.51128	.29699	
	العجمى	-1.24518	-2.20610*	-.46754	1.09167	-1.30714	-2.52143	-2.81842
الأصالة	شرق							
	المنتزة	.65472						
	وسط	-1.28324	-1.93795*					
	غرب	-2.52008*	-3.17480*	-1.23684				
	الجمرك	-1.61532	-2.27003	-.33208	.90476			
	العامة	1.74182	1.08711	3.02506*	4.26190*	3.35714		
	برج العرب	2.31325	1.65854	3.59649*	4.83333*	3.92857*	.57143	
	العجمى							

المتغير	الإدارة التعليمية	قيم الفروق						
		العمى	شرق	المننزة	وسط	غرب	الجمرك	العامرية
الحساسية للمشكلات	العمى	-1.26175	-1.91646*	.02149	1.25833	.35357	-3.00357	-3.57500*
	شرق							
	المننزة	.25193						
	وسط	-.41302	-.66496					
	غرب	-2.40863*	-2.66057*	-1.99561*				
	الجمرك	-1.03959	-1.29152	-.62657	1.36905			
	العامرية	.60327	.35134	1.01629	3.01190*	1.64286		
	برج العرب	1.30628	1.05434	1.71930	3.71491*	2.34586	.70301	
	العمى	-.87530	-1.12724	-.46228	1.53333	.16429	-1.47857	-2.18158*
	شرق							
التحليل	المننزة	.77961						
	وسط	-.69964	-1.47925					
	غرب	-1.80271	-2.58232*	-1.10307				
	الجمرك	-1.49914	-2.27875	-.79950	.30357			
	العامرية	.28657	-.49303	.98622	2.08929	1.78571		
	برج العرب	1.80913	1.02953	2.50877	3.61184*	3.30827	1.52256	
	العمى	-1.62771	-2.40732*	-.92807	.17500	-.12857	-1.91429	-3.43684*
	شرق							
	المننزة	.74581						
	وسط	-1.34961	-2.09542*					
المخاطرة	غرب	-2.73996	-3.48577*	-1.39035				
	الجمرك	-1.51377	-2.25958	-.16416	1.22619			
	العامرية	1.84337	1.09756	3.19298	4.58333*	3.35714		
	برج العرب	2.47495	1.72914	3.82456*	5.21491*	3.98872	.63158	
	العمى	-1.78163	-2.52744*	-.43202	.95833	-.26786	-3.62500	-4.25658*
	شرق							
	المننزة	1.44882						
	وسط	-.75058	-2.19940					
	غرب	-3.09488	-4.54370*	-2.34430				
	الجمرك	-.82702	-2.27584	-.07644	2.26786			
الخروج عن المألوف	العامرية	3.03012	1.58130	3.78070	6.12500*	3.85714		
	برج العرب	3.26696	1.81814	4.01754*	6.36184*	4.09398	.23684	
	العمى	-1.69488	-3.14370*	-.94430	1.40000	-.86786	-4.72500*	-4.96184*
	شرق							
	المننزة							
	وسط							
	غرب							
	الجمرك							
	العامرية							
	برج العرب							

المتغير	الإدارة التعليمية	قيم الفروق						
		شرق	المنطقة	وسط	غرب	الجمرك	العامة	برج العرب
المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإداري	شرق							
	المنطقة	5.50877						
	وسط	-6.68379	-					
			12.19255°					
	غرب	-	-	-				
		18.71888°	24.22764°	12.03509				
	الجمرك	-8.24269	-	-1.55890	10.47619			
			13.75145					
برج العرب	العامة	10.18589	4.67712	16.86967	28.90476°	18.42857		
		15.08814	9.57938	21.77193°	33.80702°	23.33083	4.90226	
	برج العرب	-	-	-3.65175	8.38333	-2.09286	-	-
	الجمرك	10.33554	15.84431°				20.52143	25.42368°

* قيم شيفيه دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥).
 * يشير السهم إلى المجموعة ذات المتوسط الأكبر.

يتضح من الجدولين السابقين رقم (٤٥) ورقم (٤٦) أنه:

- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية في عنصر الطلاقة تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٩.٥٩٣) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).
- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية في عنصر المرونة تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٧.١٧٤) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).
- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية في عنصر الأصالة تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (١٠.٨٣٦) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).
- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية في عنصر الحساسية للمشكلات تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٨.٤٤٥) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).
- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية في عنصر التحليل تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٦.١٧٦) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).
- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية في عنصر المخاطرة تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٨.٥٥٧) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية في عنصر الخروج عن المألوف تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (٩.٧١٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١).
- وبناءً على ماسبق نرفض الفرض الصفري الفرعي الرابع، والذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة المعلمين فيما يتعلق بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى للمتغير الديموجرافي الإدارات التعليمية.
- أى أنه 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 مستوى دلالة (٠.٠١). ويعزى الباحث ذلك إلى أن إدارة غرب من أكثر الإدارات تنظيماً لتدريب المديرين في مجال الإبداع الإداري وهذا يفسر حصول إدارة غرب على المركز الأول على مستوى المحافظة في مسابقة المدارس المتميزة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

للإجابة على السؤال الخامس من أسئلة الدراسة، والذي نصه: "ما أثر أنماط الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية ؟

فقد قام الباحث بصياغة الفرض "لا يوجد أثر في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية يعزى لنمط الثقافة التنظيمية السائد".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بإيجاد مصفوفة معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.

ويوضح الجدول الآتي معاملات الارتباط بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.

جدول (٤٧): معاملات الارتباط بين أنماط الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية

المتغير	نمط الثقافة البيروقراطية	نمط الثقافة الإبداعية	نمط الثقافة المساندة	المجموع الكلي لأنماط الثقافة التنظيمية
الطلاقة	**٠.٣٠٩	**٠.٦٨٩	**٠.٥٤١	**٠.٦٦٨
المرونة	**٠.٢٤٦	**٠.٧١٧	**٠.٥٧٢	**٠.٦٧٦
الأصالة	**٠.٢٦٤	**٠.٦٦١	**٠.٥٤٨	**٠.٦٤٤
الحساسية للمشكلات	**٠.٢٩١	**٠.٦٨٣	**٠.٥١٢	**٠.٦٤٧
التحليل	**٠.٢٩١	**٠.٦٤٠	**٠.٥٢٧	**٠.٦٣٣
المخاطرة	**٠.٢٣٦	**٠.٦٦٣	**٠.٤٧٥	**٠.٦٠٣
الخروج عن المألوف	**٠.٢٩١	**٠.٧٠٩	**٠.٥٩٦	**٠.٦٩٧
المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإداري	**٠.٣١٣	**٠.٧٧٣	**٠.٦١٤	**٠.٧٤٣

يتضح من الجدول رقم (٤٧) أن:

- جميع معاملات الارتباط بين أنماط الثقافة التنظيمية ومجموعها الكلي وعناصر الإبداع الإداري ومجموعها الكلي لدى مديري المدارس الابتدائية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).
- 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 فى المدارس الابتدائية كلما زاد مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية.
- 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 ولكن بدرجة أقل من نمط الثقافة الإبداعية.
- 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.

- يتضح مما تقدم وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين أنماط الثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.

- من خلال العرض السابق لمصفوفة معامل الارتباط بين أنماط الثقافة التنظيمية، وعناصر الإبداع الإداري يمكننا رفض الفرض الخامس من فروض الدراسة والذي ينص على "لا يوجد أثر في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الابتدائية يعزى لنمط الثقافة التنظيمية السائد" حيث أثبتت النتائج الحقيقية " أن هناك علاقة ارتباط طردية إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية (المتغير الأول بالدراسة) وبين الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية (المتغير الثاني بالدراسة) .

- واستخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة الأثر أو العلاقة بين أبعاد المتغيرات التفسيرية أنماط الثقافة التنظيمية وهي (البيروقراطية- الإبداعية - المساندة) وأبعاد المتغير التابع (الإبداع الإداري) من خلال تقدير هذه العلاقة.

- كما استخدم الباحث الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise للتخلص من مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد. والنتائج يوضحها الجدول الآتي.

جدول (٤٨): الانحدار المتعدد بين أنماط الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري (ن=٣٧٤)

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل التفسير R2
نمط الثقافة البيروقراطية	الإبداع الإداري	٥.٩٤٥-	٠,٣٧٧	٦١.٦ %
نمط الثقافة الإبداعية			٢.١٠٦	
نمط الثقافة المساندة			٠.٤٦٤	

- ومن الجدول السابق تُشير قيمة (R2) إلى نسبة التباين في المتغير التابع والتي يُفسرها تباين المتغيرات المستقلة؛ وهذا يعني أن أنماط الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة مجتمعة معاً تُفسر (٦١.٦%) من التباين في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، بينما النسبة المتبقية من التباين ترجع إلى متغيرات أخرى (البواقي) لم تؤخذ في الاعتبار في معادلة الانحدار. ويوضح الجدول الآتي تحليل تباين الانحدار.

جدول (٤٩): قيمة "ف" ودلالاتها الإحصائية لنموذج الانحدار بين المتغيرات المستقلة والإبداع الإداري

(ن=٣٧٤)

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
الانحدار	٨٩٤٢٧.٢١٦	٣	٢٩٨٠٩.٠٧٢	١٩٧.٦١١	٠.٠١
البواقي	٥٥٨١٣.٥٩٧	٣٧٠	١٥٠.٨٤٨		
الكل	١٤٥٢٤٠.٨١٣	٣٧٣			

- يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على أن أنماط الثقافة التنظيمية وهي (البيروقراطية- الإبداعية - المساندة) تؤثر بدرجة دالة إحصائية في تحديد قيمة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية، ويوضح الجدول الآتي ملخص تحليل الانحدار.

جدول (٥٠): ملخص تحليل الانحدار المتعدد

(ن=٣٧٤)

البعد	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
الثابت	-٥.٩٤٥	٥.٦١	---	-١.١٧٥	غير دالة
نمط الثقافة البيروقراطية	٠.٣٧٧	٠.١٦٦	٠.٠٧٨	٢.٢٧١	٠.٠١
نمط الثقافة الإبداعية	٢.١٠٦	٠.١٤٤	٠.٦٥٨	١٤.٦٧٠	٠.٠١
نمط الثقافة المساندة	٠.٤٦٤	٠.١٥٦	٠.١٣٥	٢.٩٧٦	٠.٠١

- يتضح من جدول السابق أن قيم "ت" لمعاملات الانحدار دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، بينما يتضح أن قيم معاملات الانحدار جميعها موجبة مما يدل على أهمية أنماط الثقافة التنظيمية وهي (البيروقراطية- الإبداعية - المساندة) في التنبؤ بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية. ويشير معامل الانحدار إلى العلاقة بين المتغير المستقل (أنماط الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، وهكذا يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد التي تعين على التنبؤ بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية كالتالي:-

الإبداع الإداري = -٥.٩٤٥ + ٠.٣٧٧ (نمط الثقافة البيروقراطية) + ٢.١٠٦ (نمط الثقافة الإبداعية) + ٠.٤٦٤ (نمط الثقافة المساندة)

- ولتحديد أهم المتغيرات المستقلة إسهاماً في التنبؤ بالإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتتابع Stepwise Regression والنتائج يوضحها الجدول الآتي:-

جدول (٥١): تحليل الانحدار المتتابع لأهم المتغيرات المستقلة إسهاماً في التنبؤ بالإبداع الإدارى

المتغيرات المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل التفسير R2
نمط الثقافة الإبداعية	الإبداع الإدارى	٩.٦٧٩	٢.٤٧٧	٥٩.٨ %

- ومن الجدول السابق يتضح أن إسهام نمط الثقافة الإبداعية في تفسير التباين في الإبداع الإدارى بلغ (٥٩.٨%) في حين تبلغ نسبة إسهام أنماط الثقافة التنظيمية وهي (البيروقراطية- الإبداعية - المساندة) في تفسير التباين في الإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية (٦١.٦%) أي أن نمطي الثقافة البيروقراطية والمساندة لم يسهما كثيراً في تفسير التباين في الإبداع الإدارى؛ وعليه يمكن الاعتماد في التنبؤ بالإبداع الإدارى على نمط الثقافة الإبداعية لأنها الأكثر إسهاماً في تفسير الإبداع الإدارى. وبالتالي يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد التي تعين على التنبؤ بالإبداع الإدارى من خلال نمط الثقافة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية كالتالي:-

$$\text{الإبداع الإدارى} = ٩.٦٧٩ + ٢.٤٧٧ (\text{نمط الثقافة الإبداعية})$$

ملخص نتائج الدراسة الميدانية

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) وهذا يعنى أن هذا النمط حصل على تقدير (موافق) وهو مستوى عال؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٣.٤-٤.٢).
 - كما احتل نمط الثقافة البيروقراطية المرتبة الثانية بمتوسط (م = ٣.٥٠) وهذا يعنى أن هذا النمط قد حصل على تقدير (موافق) وهو مستوى عال؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٣.٤-٤.٢).
 - أما نمط الثقافة الإبداعية فقد احتل المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط (م = ٣.٢١) وهذا يعنى أن هذا النمط قد حصل على تقدير (موافق إلى حد ما) وهو معدل متوسط؛ إذ يقع هذا المتوسط فى الفئة (٢.٦-٣.٤).
- 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 إحصائية بين متوسطي درجات معلمى المدارس الابتدائية فى نمط الثقافة البيروقراطية تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة العجمى.
 - توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات معلمى المدارس الابتدائية فى نمط الثقافة الإبداعية تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب.
 - توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات معلمى المدارس الابتدائية فى نمط الثقافة المساندة تبعاً للإدارات التعليمية لصالح إدارة غرب.
 - لا توجد فروق دالة إحصائية فى المجموع الكلي لأنماط الثقافة التنظيمية تبعاً لعدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٣٧٧) وهى قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
 - لا توجد فروق دالة إحصائية فى المجموع الكلي لأنماط الثقافة التنظيمية تبعاً لنوع المؤهل الدراسى، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠.٩٩٠) وهى قيمة غير دالة إحصائية 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 مديري المدارس الابتدائية إلى مستوى عال جداً.
 - حيث بلغ متوسط مستوى الموافقة على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديري 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 مديري المدارس الابتدائية 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 مديري المدارس الابتدائية تعزى للمتغيرات الديموجرافية (عدد سنوات الخبرة، طبيعة المؤهل، نوع المدرسة (معتمدة - غير معتمدة)، الإدارات التعليمية)
 - وتوجد فروق دالة إحصائية فى المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإدارى لعدد سنوات الخبرة لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.١٤٩) وهى قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)
- وتوجد فروق دالة إحصائية فى المجموع الكلي لعناصر الإبداع الإدارى تبعاً لنوع المؤهل الدراسى لصالح المؤهل الجامعي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٢.٤٥٠) وهى قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي درجات مديري المدارس الابتدائية المعتمدة وغير معتمدة فى عناصر الإبداع الإدارى ومجموعها الكلي لصالح مديري المدارس المعتمدة.
- عنصر الإبداع الإدارى السائد فى المدارس المعتمدة هو عنصر الأصالة وأقل عنصر سائد هو المخاطرة.
- عنصر الإبداع الإدارى السائد فى المدارس غير المعتمدة هو عنصر التحليل وأقل عنصر سائد هو الأصالة.

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

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالمتغير الأول والثانى (أنماط الثقافة التنظيمية والإبداع الإدارى) تم التوصل إلى النتائج التالية:

١- يوجد أثر فى مستوى الإبداع الإدارى لمديري المدارس الابتدائية يعزى لنمط الثقافة التنظيمية السائد.

٢- أقوى معاملات ارتباط لأنماط الثقافة التنظيمية مع عناصر الإبداع الإدارى كانت لصالح نمط الثقافة الإبداعية، فقد وجد أن قيمة معامل الارتباط هو (٠.٧٧٣)، وهذا الارتباط الطردى الإيجابى يعنى أن الثقافة الإبداعية تؤثر على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية، أى أنه كلما ساد نمط الثقافة الإبداعية فى المدارس الابتدائية كلما زاد مستوى الإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية.

٣- و يلى 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 مديري المدارس الابتدائية بمحافظة الإسكندرية ولكن 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 والإبداع الإدارى، لكنه غير دال إحصائياً.

ثانياً: توصيات الدراسة:

وانطلاقاً من النتائج التى توصلت إليها الدراسة والتى أوضحت أن المدارس الابتدائية تسودها ثقافة تنظيمية بيروقراطية مما أثر بالسلب على مستوى الإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الابتدائية، وتوصى الدراسة الحالية المسؤولين عن العملية التعليمية بتبنى تنفيذ التصور المقترح الذى توصلت إليه الدراسة لتحسين الثقافة التنظيمية بالمدارس الابتدائية وذلك لرفع مستوى الإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الابتدائية والعمل على تنفيذه ميدانياً، ثم توجيه الأبحاث العلمية المعنية إلى تقويم نتائج عملية التنفيذ والاستفادة من نتائج التغذية الراجعة لها نظراً لأن التطوير عملية مستمرة.

ثالثاً: دراسات مستقبلية:

من منطلق نتائج الدراسة الحالية يمكن اقتراح ما يلي كدراسات مستقبلية

- ١- تطبيق أداة الدراسة على المدارس الإعدادية والثانوية التابعة للإدارات التعليمية بمحافظة الإسكندرية.
- ٢- إجراء دراسات تتناول أنماط القيادة وأثرها على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.
- ٣- إجراء دراسات أخرى حول أساليب تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.
- ٤- إجراء دراسات مماثلة حول القيم التنظيمية السائدة وأثرها على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.