



**الثقافة التنظيمية وأثرها علي الإبداع الإداري  
دراسة ميدانية علي مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت**

إعداد

**جازي محمد عبيد العجمي**

## الثقافة التنظيمية وأثرها علي الإبداع الإداري دراسة ميدانية علي مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت

إعداد

جازي محمد عبيد العجمي

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلي التعرف علي أثر الثقافة التنظيمية علي الإبداع الإداري لدي مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فقد قامت الباحثة بتطوير استبانة معتمدة علي بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقية معامل الثبات لها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديرات رياض الأطفال بالكويت، وقد تم تحديد العينة من خلال طريقة العينة العشوائية الطبقية، وبلغ عددها وقوامها (٣٥٠) مفردة، بواقع (٨٢) إدارية، و(٢٦٨) معلمة، وتمت مراعاة المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي حزمة البرمجيات الواردة في برنامج (SPSS)، حيث تم التوصل إلي العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: أشارت نتائج الدراسة إلي وجود سياسات وتشريعات تدعم قواعد العمل وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي أن مديرة رياض الأطفال تتمسك بتطبيق اللوائح والقرارات المنظمة للعمل في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٦,٤٠%)، ومتوسط حسابي (٣,٣٢)، ودرجة تحقق " موافق " بشدة، كما أشارت نتائج الدراسة إلي وجود روح الفريق بين كافة العاملين بالمؤسسة، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي أن مديرة المؤسسة تجتمع مع العاملين بصفة دورية لعرض التوجهات والإجراءات التنفيذية والمتجددة دائماً في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٩%)، ومتوسط حسابي (٢,٩٥)، ودرجة تحقق " موافق " .

## **Organizational culture and its impact on administrative creativity A field study on kindergarten principals in the State of Kuwait**

### **Abstract**

The current study aimed to identify the effect of organizational culture on administrative creativity of kindergarten principals in the State of Kuwait from the viewpoint of its employees, and to achieve the goals of the study the study followed the descriptive analytical approach, the researcher developed a questionnaire based on some previous studies, where the credibility of laboratories was verified Stability has, and the study community was represented in all kindergarten principals in Kuwait, and the sample was determined by the stratified random sample method, and its number and strength reached (350) singles, by (82) administrative, and (268) teachers, and the demographic variables of a sample were taken into account Study, let up The data of the study were used by the computer and the use of a statistical software package included in the SPSS program, where many results were reached that can be summarized as follows: The results of the study indicated the existence of policies and legislations that support work rules and help in achieving the goals of the institution, and it was clear from While there is a phrase that states that the director of kindergarten adheres to the application of regulations and decisions organizing work in the first place with a relative weight (66.40%), an arithmetic average (3.32), and a degree of verification "strongly agree, and the results of the study indicated that there is a team spirit among all employees of the institution And this was evidenced by the presence of playthings Of which it states that the Director of the Foundation meets with the staff periodically to display orientations and operational procedures, and always renewable in first place with a relative weight (59%), and the arithmetic average (2.95), and the degree check "OK."

**مقدمة:**

رياض الأطفال من المؤسسات التربوية الفاعلة، والتي تُسهم في تربية النشء تربية متكاملة شاملة في جميع جوانب الشخصية، لذلك اهتمت بها معظم دول العالم، وأولتها الرعاية والاهتمام، نظراً لما لها من دور في تحقيق أهداف المجتمع فيما يتصل برعاية الأطفال وإتاحة الفرصة لهم للاستمتاع بطفولتهم، وتحقيق النمو المتكامل لهم داخل بيئتهم، وتزويدهم من خلال الرعاية والتوجيه السليم نحو العادات السلوكية الإيجابية والاتجاهات والقيم الخلقية والاجتماعية والمهارات الضرورية للعيش في المجتمع.

وهذا يقتضي من مديرات تلك الرياض أن تكن على دراية كاملة بفلسفة رياض الأطفال وأهدافها واللوائح التي تستند إليها في تنظيم شؤونها وإدارتها، وان تتوفر لديهن قيم ومفاهيم ثقافية تعد من أسس الثقافة التنظيمية والتي تسهم في تطوير الروضة وتوفير بيئة داعمة وميسرة للإبداع فيها (السيد عبدالقادر الشريف، ٢٠١٤، ١٤٢)، فمديرة الروضة باعتبارها قائد إداري تعتبر من أهم مدخلات تلك الثقافة من خلال أنماطها التي تتبعها واساليبها التي تمارسها وخصائصها ومهاراتها التي تمتلكها، بحيث تتشارك جميعها وتتفاعل في التأثير المباشر والواضح في تلك الثقافة. (Pavlovic, N, 2012, 24).

وتبدو أهمية الثقافة التنظيمية في دورها المؤثر في سلوك العاملين وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالعامل الجماعي واحترام الوقت والإخلاص في العمل، ولذلك تتميز المنظمات ذات الثقافة القوية بتوفير ميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تترسخ في نفوس العاملين الجدد (عبدالله عبداللطيف، جودة محفوظ، ٢٠١٠، ١١٥).

ولذلك فإنها تُعد من العناصر المهمة داخل رياض الأطفال والداعمة للبيئة الإبداعية التي لا تنفصل عن صميم الإبداع من حيث درجته ونوعه، وأهم خصائص البيئة الإبداعية هو وجود ثقافة تدعمها وتميها من خلال تأكيدها على مفاهيم تراعي التغيرات المتسارعة، والتي قد تكون خلاقة أحياناً، بحيث إن إهمالها يضيع فرصة للتطوير المؤسسي.

ومن منطلق أهمية الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال ودورها الفعال في توفير بيئة تعليمية ميسرة للإبداع تطلق العنان للإمكانيات الإبداعية داخل رياض الأطفال في دولة الكويت، والتي تعد من أهم مؤسسات تربية النشء في المجتمع، كان الاهتمام بهذه الدراسة التي تهدف إلى الوقوف على الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقة ذلك بتوفير بيئة ميسرة ومساعدة للإبداع الإداري.

## مشكلة الدراسة

تهتم وزارة التربية بدولة الكويت جل الإهتمام بمؤسسات رياض الأطفال، حيث قامت الوزارة بإنشاء جهازاً متخصصاً، مهمته الأساسية الإشراف على الرياض والتنسيق بينها، ووضع مواصفات عامة لإنشائها وتجهيزها، ونظام العمل فيها، وأداء شتى الخدمات لها، هذا الجهاز هو الإدارة العامة لرياض الأطفال التابع لوزارة التربية، ومرد هذا الإهتمام من قبل وزارة التربية بالكويت برياض الأطفال يرجع الى أهمية هذه المرحلة كمرحلة قائمة بذاتها لها فلسفتها التربوية وأهدافها التعليمية ومناهجها وأساليبها وكوادرها المؤهلة تربوياً ونفسياً للتعامل مع أطفال هذه المرحلة (وزارة التربية، ٢٠١٧).

ولكن كما ذهب بعض الدراسات المتعلقة برياض الأطفال في الكويت، تواجه رياض الأطفال بعض المشكلات، فقد توصلت إحدى الدراسات الى أن مؤسسات رياض الأطفال في الكويت تعاني من ضعف مستوى المديرات القائمت على إدارتها، وسيطرة النمط الديكتاتوري على سير العمل بها، وغياب البعد الإنساني في التعامل فيها (الهام عبيد، جمان أحمد، ٢٠١٤، ٨٤)، وتذهب دراسة أخرى الى أن إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت تواجه مجموعة من المشكلات التي تعوقها في تحقيق أهدافها يأتي في مقدمتها بعض الصعوبات المادية وتشمل ضعف الميزانية، وعدم كفاية الخدمات التعليمية، والحوافز المادية، وبعض الصعوبات الإدارية (طلال مسعد، أحمد الهولي، ٢٠٠٤، ٧٠).

وأشارت فاطمة العنزي الى أن رياض الأطفال تواجه مجموعة من المشكلات تتمثل في عدم وجود فلسفة واضحة ومحددة، وقلة الدورات التدريبية المقدمة للعاملين بها من مديرات ومعلمات، وطول فترة العمل الزمنية، وقلة العون المادي، وعدم المتابعة المستمرة للمناهج التربوية والتعليمية المقدمة للأطفال. (فاطمة العنزي، ٢٠١٢، ٥٤). من هنا تتضح مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن تفعيل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدي المديرات في رياض الأطفال بدولة الكويت؟

ويتفرع عن هذا السؤال:

١- ما الإطار النظري للثقافة التنظيمية من حيث (مفهومها، خصائصها، أهميتها،

عناصرها، أبعادها، مستوياتها)؟

- ٢- ما الإطار النظري للإبداع الإداري من حيث (مفهومه، عناصره، شروطه، مراحلها)، وما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الأدبيات الإدارية؟
- ٣- ما واقع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت؟

### أهداف الدراسة

- يكمّن الهدف الرئيس للدراسة في تعرف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت بغية تفعيل هذه العلاقة مما ينعكس بالإيجاب على أداء المديرات، وتحاول الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:
- ١- التعرف على الإطار النظري للثقافة التنظيمية من حيث (مفهومها، خصائصها، أهميتها، عناصرها، أبعادها، مستوياتها).
- ٢- التعرف على الإطار النظري للإبداع الإداري من حيث (مفهومه، عناصره، شروطه، مراحلها) وما العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الأدبيات الإدارية.
- ٣- الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت.

### أهمية الدراسة

- تتمثل أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:
- ١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، إذ أن رياض الأطفال تشكل بوصفها مؤسسات تربوية أهمية بالغة في حياة الطفل، فهي الأساس في توجيه الطفل في هذه المرحلة العمرية الحرجة، وهي أول مراحل السلم التعليمي التي يمر بها الطفل، لذا يجب الاهتمام المستمر بهذه المرحلة بالبحث.
- ٢- تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت وممارستها لسلوكيات الإبداع الإداري، وهذا الربط في حد ذاته يمثل إضافة علمية يستفيد منها المسؤولون عن إدارة رياض الأطفال سواء على مستوى وزارة التربية أو المناطق التعليمية أو الرياض نفسها.
- ٣- يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في إثراء المكتبة وذلك بإضافة دراسة جديدة في مجال رياض الأطفال، يستفيد منها الباحثون والمهتمون برياض الأطفال.

## منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية في تناولها للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في رياض الأطفال في دولة الكويت على المنهج الوصفي التحليلي، فهذه الدراسة تهدف إلى التعرف على واقع العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأبداع الإداري برياض الأطفال لتفعيلها (Gay, L, R., 2004, 264).

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من المعلمات والإداريات بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة الكويت، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٥٠) مفردة، بواقع (٨٢) إدارية، و(٢٦٨) معلمة.

## أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة استبانة تم تطبيقها على عينة ممثلة من المعلمات والإداريات بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت.

## حدود الدراسة:

- ١- الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على تناول الثقافة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقتها بالإبداع الإداري في رياض الأطفال في دولة الكويت.
- ٢- الحد البشري: تقتصر الدراسة على عينة من رياض الأطفال الحكومية في دولة الكويت، وستطبق الدراسة الميدانية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لديهم على عينة عشوائية من المعلمات والإداريات في تلك الرياض.
- ٣- الحد المكاني: تقتصر الدراسة على عينة من رياض الأطفال الحكومية في محافظات دولة الكويت.

## مصطلحات الدراسة:

### الثقافة التنظيمية:

- تُعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين تمثل توقعات متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وفقا للعمليات التي يمارسونها داخل المدرسة والمتضمنة السمات الأساسية للمدرسة وأسلوب القيادة وسر تميز المدرسة ومعايير النجاح" (عبد العزيز سعود المحيلبي، ٢٠١٤، ١٩).

**رياض الأطفال:**

- تعرف بأنها: "مؤسسة تربوية تعني بمرحلة ما قبل المدرسة ضمن التسلسل التعليمي في دولة الكويت وتكون أعمار الأطفال ما بين "٤-٦" سنوات، وهي مؤسسة تربوية اجتماعية تشرف عليها معلمات تربيويات مؤهلات للعمل مع الأطفال" (مريم رجعان مناحي النصافي، ٢٠١٧، ٦).

**الإبداع الإداري**

- يُعرف بأنه: كل إجراء يقدمه الموظف يتسم بالتجديد والإضافة ويعود بمنافع إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع. (ياسر فرج سعد، ٢٠١٧، ١٢-١٣).

**وسيلة التحليل المستهدفة:**

- تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، لتحليل البيانات الكمية من الأداة التي استخدمتها الدراسة "أداة الاستبانة".

**الدراسات السابقة**

- تم إجراء مسح شامل للدراسات والبحوث السابقة في مجال رياض الأطفال والثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، وسيتم عرضها فيما يلي من الأحدث الى الأقدم:

**١- دراسة مريم النصافي عن دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض**

**الأطفال في محافظة الفروانية" (مريم رجعان مناحي النصافي، ٢٠١٧).**

- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الاطفال في محافظة الفروانية من وجهة نظر المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من ٤٩٦ معلمة، وقد تم تصميم استبانة مكونة من ٣٥ عبارة موزعة على خمسة مجالات، وقد توصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لدورهن في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية كانت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بأهمية تدريب مديرات رياض الأطفال وتطويرهن مهنيا أثناء الخدمة.



**٢- دراسة منى محمد الهاجري: دراسة تحليلية لإدارة رياض الأطفال في اليابان وكيفية الإفادة منها بدولة الكويت. (منى محمد الهاجري، ٢٠١٥).**

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة توضيح كيفية الإفادة من إدارة مؤسسات رياض الأطفال في اليابان في تطوير إدارة الرياض بدولة الكويت، وتحديد أهم متطلبات تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء الخبرة اليابانية، واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، فتوصلت الدراسة الى أنه لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت ينبغي العمل علي التطوير الإداري لمديرات مؤسسات رياض الأطفال: ويتم ذلك من تحقيق الشمول والنظرة للمديرة ككيان واحد، ومساعدتها على التنوع في أعماله العلمية، والتحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة المدرسية بالجودة الشاملة التي تركز جل اهتمامها على المتعلم.

**٣- دراسة أمل عبد الرسول عن تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. (أمل عبد الرسول، ٢٠١٣).**

قد استهدفت الدراسة الوقوف على دواعي تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، والتعرف على متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وتوصلت الدراسة إلى حاجة إدارة مؤسسات رياض الأطفال إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وذلك لمعالجة قضاياها ومشكلاتها ومواجهة المشكلات الداخلية والخارجية، وكذلك حاجة العاملات بإدارة الرياض إلى التوعية بأهمية تطبيق وممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية وتقنياتها لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال.

**٤- دراسة محمد الحراشة وياسين عبد الوهاب عن المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظر العاملات فيها. (محمد الحراشة، ياسين عبد الوهاب، ٢٠١٢).**

استهدفت الدراسة التعرف على أهم المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال في محافظة المفرق / الأردن من وجهة نظر العاملات فيها، وتوضيح أثر بعض المتغيرات مثل: (نوع المؤسسة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وتوصلت إلى أن درجة تقدير العاملات للمشكلات التي تواجه إدارة مؤسسات رياض الأطفال جاءت متوسطة، بينما جاءت للمجالات مرتفعة، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات العاملات حول مشكلات مؤسسات رياض الأطفال تعزى لمتغيري نوع المؤسسة وعدد سنوات الخدمة.

## ٥- دراسة ميرجانا واتيل (Mirjana &amp; et al): إصلاح التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة في

صربيا، إنشاء مركز إقليمي نموذجي للنشر. (Mirjana, P. & et a, 2012).

استهدفت الدراسة عمل مسح للوضع القائم في رياض الأطفال، والوقوف على المشكلات العامة والخاصة التي تعاني منها هذه المؤسسات ودور الإشراف التربوي، وأوضاع المعلمين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت في إقليم صربيا، وتوصلت إلى وجود مشكلات تعاني منها مؤسسات رياض الأطفال ومنها: وجود فجوة بين تعليم ما قبل المدرسة والتعليم الأساسي واستخدام المعلم المنهج المفتوح في رياض الأطفال، ووجود قصور في عمليات تدريب المعلمات والمديرين كأهم عناصر العملية الإدارية.

## ٦- دراسة شين وتشنج (CHEN &amp; cheng): أثر استخدام مديرات رياض الأطفال لأسلوب المشاعر والميول

في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال. (Chen, Y & Cheng, J, 2012)

استهدفت الدراسة التعرف على أثر استخدام مديرات رياض الأطفال لأسلوب المشاعر والميول في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال، وقد طبقت الدراسة الميدانية على (١٠٥٨) معلماً ومعلمة من رياض الأطفال الحكومية والخاصة في الصين، وقد أظهرت نتائج الدراسة اعتقاد معلمات رياض الأطفال الحكومية والخاصة بأن السلوك الكاريزمي للمديرات أفضل طريقة لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات، وعلاوة على ذلك فإن ممارسة المديرات للتعاطف يحسن الأداء الوظيفي للمعلمات في رياض الأطفال الخاصة، في حين لم يكن له تأثير كبير على المعلمات في رياض الأطفال الحكومية.

## ٧- دراسة ايبك "IPEK عن "ثقافة المنظمة في التنبؤ بالتزام المنظمة بالمدارس الابتدائية التركية

(Ipek, C, 2010).

هدفت الدراسة الى الوقوف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أدواته الاستبانة والتي طبقت على عينة (٤٥٠) من معلمي المدرسة الابتدائية لمعرفة ثقافتهم التنظيمية وتصوراتهم عن الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأن إدراك المعلمين لمجالات الثقافة التنظيمية تحققت بدرجة عالية.

## التعليق على الدراسات السابقة

من العرض السابق للدراسات السابقة سواء تلك المتعلقة بالثقافة التنظيمية أو المتعلقة بالإبداع الإداري، نجد أنها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث المنهج وهو المنهج الوصفي، ومن حيث الأداة المستخدمة وهي الاستبانة، وقد أفادت تلك الدراسات الدراسة الحالية في الإطار النظري من خلال تعرف الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري مما أثرى الأدب النظري للدراسة الحالية، وأفادت الدراسة الحالية أيضاً في تصميم الدراسة الميدانية، ولكن الدراسة الحالية تختلف عن سابقتها في أنها تتناول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في رياض الأطفال في دولة الكويت، وهو ما لم تتناوله أي من الدراسات السابقة.

## الإطار النظري:

### أولاً: الثقافة التنظيمية:

#### مفهوم الثقافة التنظيمية:

- يوجد العديد من المفاهيم والمصطلحات المعطاة في الأدبيات لمفهوم الثقافة التنظيمية، فمثلاً:
- تُعرف الثقافة التنظيمية علي أنها: "انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة" (مصطفى محمود أبوبكر، ٢٠٠٨، ٧٦).
  - وتُعرف أيضاً علي أنها: "مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات" (جمال الدين محمد المرسي، ٢٠٠٦، ١٣).
  - كما يمكن تعريفها علي أنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، حيث ان قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف" (شارلز، جاريت جونز، ٢٠٠١، ٦٥٠).
  - وتُعرف أيضاً علي أنها: "منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدي أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال" (أسعد أبو حسين، ٢٠١٧، ٦٦٦).

### أهمية الثقافة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال

- تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من دورها في التأثير علي سلوكيات المعلمين والإداريين داخل المؤسسة فهي (فؤاد علي مصطفى العاجز، محمود عبدالمجيد رشيد، ٣١٦، ٢٠١٠).
- ١- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
  - ٢- تعتبر من الملامح المميزة للمدرسة عن غيرها من المدارس، وهي محل فخر واعتزاز للعاملين خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز.
  - ٣- تسهل مهمة الإدارة علي تحقيق أهدافها، وتخفف من تطبيق القانون، وتوقيع الجزاءات.
  - ٤- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر علي قابلية المدرسة للتغيير، وقدرتها علي مواكبة التطورات الجارية حولها.

### الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال:

- يمكن تناول الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية كما يلي (مزياني الوناس، ٨٤، ٢٠١٦)، (إدريس سلطان صالح، ٧٧، ٢٠١٧)، (عبدالعزیز أحمد محمد داود، ٣٣، ٢٠١١-٣٤).
- ١- **المناخ التنظيمي**: يقصد بالمناخ التنظيمي بأنه سمات أو خصائص العمل المدركة من قبل العاملين في المدرسة.
  - ٢- **سياسات المدرسة**: السياسات تعني المبادئ التي تدعم قواعد العمل وتساعد على تحقيق أهداف المدرسة بنجاح، وهي عادة مكتوبة للاهتمام بها في القرارات.
  - ٣- **العمل الجماعي**: يُعرف بأنه قيام العمل علي نظام القيم والمعتقدات، ويدعم الارتباط والتضامن والمشاركة بين العاملين، حيث تسود روح الفريق بين كافة العاملين بالمدرسة.
  - ٤- **العلاقات الإنسانية**: تشير العلاقات الإنسانية إلى التنسيق بين جهود الأفراد في العمل ومحاولة خلق ثقافة تنظيمية تحفزهم علي الأداء الجيد والتعاون، وترتبط العلاقات الإنسانية بمدي الاهتمام بالعاملين داخل المدرسة.

## ثانياً: الإبداع الإداري:

### ماهية الإبداع الإداري:

أورد الباحثون والمهتمون العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع الإداري، وسنذكر فيما يلي أهم ما جاء من المفاهيم والتعريفات الخاصة بالإبداع الإداري:

- ويعرفه Beheshtifar & Kamani، علي أنه: "خلق قيمة مفيدة جديدة، منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية من قبل الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد" (Malikeh Beheshtifar & Fateme- Begom Kamani – Fard,2013,99)
- كما يعرفه محمد إبراهيم الأعمي، علي أنه: "المظلة الرئيسية التي تحت علي تفعيل قدرات المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلي حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر يتولد من خلال ميزات تنافسية مستدامة" (محمد إبراهيم الأعمي، وأبو بكر حسن الشركسي، ٢٠١٧، ١٨٩).
- كما تعرفه راوية الشبول، علي أنه: "النتائج في القدرة والتميز في العمل للقائد التربوي، بعد استخدامه السمات الابتكارية المحفزة علي الإبداع، وذلك من خلال استجاباتهم علي بنود المقياس المعد لهذا الغرض" (راوية خليل حسن الشبول، ٢٠١٨، ١٥٥).

### أهمية الإبداع الإداري في مؤسسات رياض الأطفال:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية  
(Thomson, Pat,2011,252):

- ١- المساعدة في النظر إلي الاختلافات الموجودة بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة التعليمية، علي أنها أشياء ذات قيمة كبيرة، لأنها تساعد علي التنوع بدلاً من التماثل، والإتيان بالأفكار الجديدة بدلاً من النمطية الجامدة.
- ٢- إيجاد التزام لدي جميع أفراد المؤسسة التعليمية، بتحقيق التطوير المستمر، ومساعدة الطلاب الذين يعانون من صعوبات، وعدم القبول إلا بتحقيق مستويات مرتفعة من التعلم.
- ٣- تطوير المناهج الدراسية، وأساليب، وممارسات التقويم، بالشكل الذي يساعد اطلاب علي معرفة علي معرفة وفهم كيف يتعلمون.

- ٤- خلق الشعور بالملكية لدى أعضاء المؤسسة التعليمية، يدفعهم إلي بذل مجهودات كبيرة بالمؤسسة، تتعدى عمل ما هو مطلوب منهم، حسب الواجح والقوانين المنظمة للعمل.
- ٥- إتاحة الفرصة للتأمل والنقاش والحوار، حول الأعمال التي يقوم بها أفراد المؤسسة التعليمية، ولما يقومون بها؟ والتأثيرات الفردية والجماعية لهذه الأعمال.

### عناصر الإبداع الإداري في مؤسسات رياض الأطفال:

- يمكن توضيح بعض العناصر الأساسية المكونة لعملية الإبداع الإداري، فيما يلي (إبراهيم الديب، ٢٠٠٥، ١٣٥)، (محمد جاد حسين أحمد، أشرف محمود أحمد، ٢٠٠٨، ٢٨١)، (البيب عبدالعزيز، ٢٠١١، ٢١٥):
- ١- **الطلاقة: Fluency**: تعني تحرر العقل وانطلاق التفكير خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات، ويُقصد بها أيضاً إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية.
  - ٢- **الأصالة: Originality**: هي المقدرة علي الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى، ويُقصد بها القدرة علي إنتاج الحلول الجديدة.
  - ٣- **المرونة: Flexibility**: هي القدرة علي تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف، والتخلي عن الأفكار القديمة إذا ثبت بطلانها، وقبول الأفكار الجديدة إذا ثبت صحتها، أي النظر للأمور من زوايا مختلفة.
  - ٤- **الحساسية للمشكلات: Sensitivity to Problem**: تتمثل في قدرة المدير علي رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد وتحديدها تحديداً دقيقاً، وهو يتطلب القدرة علي الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة.
  - ٥- **التنبؤ: Forecasting**: هي تعني خصوبة الخيال وموضوعية التفكير واستنتاج وتوقع أكبر وأجود عدد ممكن من الاحتمالات والبدائل الممكن حدوثها في المستقبل.
  - ٦- **الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته: Maintenance of Direction**: هي قدرة الفرد علي التركيز الشديد المصحوب بالانتباه طويل المدى علي هدف معين دون أن تحول المشتتات أو المعوقات بينه وبينها، مع قدرته علي تخطي هذه العقبات، وتعديل المسار.

## إجراءات الدراسة الميدانية:

### ثبات الاستبانة:

#### ١- ثبات إستبيان الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري:

##### أ) طريقة ألفا كرونباخ :

جدول (١) معاملات الفا لعبارات وابعاد استبيان الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

المفردات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	الإجمالي
السياسات والتشريعات	٠,٩٤٥	٠,٩٤١	٠,٩٤٠	٠,٩٣٩	٠,٩٣٩	٠,٩٦٣	٩٥١	٠,٩٤٥	٠,٩٤٤	٠,٩٤٣	٠,٩٥١
العمل الجماعي	٠,٩٨٨	٠,٩٧٧	٠,٩٨٠	٠,٩٧٨	٠,٩٧٧	٠,٩٧٧					٠,٩٨٣
المناخ التعليمي	٠,٩٧٨	٩٧٩	٠,٩٧٨	٠,٩٨٤	٠,٩٧٧	٠,٩٧٧					٠,٩٨٤
العلاقات الإنسانية	٠,٩٩٩	٠,٩٨٩	٠,٩٨٩	٠,٩٨٩	٠,٩٨٨	٠,٩٨٨	٠,٩٩	٠,٩٩٠	٠,٩٩٠		٠,٩٩٠
الطلاقة	٩٨٥	٠,٩٨٤	٠,٩٧٩	٠,٩٧٨	٠,٩٧٨	٠,٩٨٠					٠,٩٨٤
الإحساس بالمشكلة	٠,٩٨٣	٠,٩٨٤	٠,٩٨٢	٠,٩٨٢	٠,٩٨٣	٠,٩٨١					٠,٩٨٥
الأصالة	٠,٩٨٦	٠,٩٨٣	٠,٩٨٨	٠,٩٨٢	٠,٩٨٢						٠,٩٨٧
المرونة	٠,٩٦٨	٠,٩٧٩	٠,٩٦٧	٠,٩٦٨	٠,٩٦١						٠,٩٧٥
مواصلة الإتجاه	٠,٩٩١	٠,٩٩٣	٠,٩٩١	٠,٩٩١	٠,٩٩٠	٠,٩٩٠					٠,٩٩٣

##### ب) طريقة التجزئة النصفية:

جدول (٢) طريقة التجزئة النصفية لإستبيان الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

البعـد	معامل الارتباط	معامل الثبات لسبيرمان براون	معامل الثبات لجتمان
السياسات والتشريعات	٠,٨٩٧	٠,٩٤٥	٠,٩٢٢
العمل الجماعي	٠,٩٦٦	٠,٩٨٣	٠,٩٨٣
المناخ التعليمي	٠,٩٠٨	٠,٩٥٢	٠,٩٤٩
العلاقات الإنسانية	٠,٩٥٦	٠,٩٧٨	٠,٩٣٠
الثقافة التنظيمية	٠,٩٤٥	٠,٩٧٢	٠,٩٧٠
الطلاقة	٠,٩٢٢	٠,٩٥٩	٠,٩٥٤
الإحساس بالمشكلة	٠,٩٦٢	٠,٩٨٠	٠,٩٨٠
الأصالة	٠,٩٧٦	٠,٩٨٨	٠,٩٥٤
المرونة	٠,٩٧٥	٠,٩٨٧	٠,٩٤٦
مواصلة الإتجاه	٠,٩٦٥	٠,٩٨٢	٠,٩٨٠
الإبداع الإداري	٠,٩١٩	٠,٩٥٨	٠,٩٥٧
اجمالي الاستبيان	٠,٩٢٢	٠,٩٦٥	٠,٩٦٣

ويتضح من جدول (٢) أن معامل ثبات إجمالي الإستبيان وأبعاده تتراوح من (٩٢,٢%) إلى (٩٨,٣%)، وهو معامل ثبات يشير إلى أن الإستبيان على درجة عالية من الثبات ، وهو يعطى درجة من الثقة عند استخدام الإستبيان كأداة لقياس فى البحث الحالى، وهو يعد مؤشراً على أن الإستبيان يمكن أن يعطى النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على العينة وفى الظروف التطبيق نفسها.

### صدق الاستبانة:

#### جدول (٢) صدق الاتساق الداخلى بين العبارات الفرعية

#### لإستبيان الثقافة التنظيمية والإبداع الإدارى (بعد حذف العبارة)

المفردات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
السياسات والتشريعات	**٠,٨٠٣	**٠,٩٣١	**٠,٩٠٧	**٠,٩١٧	**٠,٩١٣	**٠,٥٦٥	**٠,٥٩٦	**٠,٨٧٣	**٠,٨٣٥	**٠,٨٣٧
العمل الجماعى	**٠,٨٣٥	**٠,٩٣٧	**٠,٩٥٤	**٠,٩٧٣	**٠,٩٧٤	**٠,٩٥٥				
المناخ التعليمى	**٠,٩٤٢	**٠,٩٣٧	**٠,٩٤٥	**٠,٩٤٤	**٠,٩٤٢	**٠,٩٦٩				
العلاقات الإنسانية	**٠,٩١٥	**٠,٩٤٣	**٠,٩٢٣	**٠,٩٤٥	**٠,٩٧٤	**٠,٩٦٩	**٠,٩٣٦	**٠,٩٣٤	**٠,٩٣٨	
الطلاقة	**٠,٨٢٧	**٠,٨٦٩	**٠,٨٩٢	**٠,٩١٨	**٠,٩٢٦	**٠,٩٠٠				
الإحساس بالمشكلة	**٠,٩٧٧	**٠,٨٨٩	**٠,٨٩٢	**٠,٨٧١	**٠,٨٦٥	**٠,٨٨٩				
الأصالة	**٠,٩٣١	**٠,٩٦١	**٠,٩٤٤	**٠,٩٦١	**٠,٩٥١					
المرونة	**٠,٩٢٩	**٠,٨٨٢	**٠,٩١٠	**٠,٨٧٦	**٠,٩٠٩					
مواصلة الإتجاه	**٠,٩٢٥	**٠,٩١٢	**٠,٩١٢	**٠,٩٢٠	**٠,٩٤٧	**٠,٩٥٦				

ويتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين مفردات إستبيان الثقافة التنظيمية والإبداع الإدارى الـ(٥٩) وأبعاد الإستبيان جميعها دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يدل على وجود إتساق داخلى مرتفع بين مفردات وأبعاد إستبيان الثقافة التنظيمية والإبداع الإدارى، ومنها فإن إستبيان الثقافة التنظيمية والإبداع الإدارى على درجة عالية من الصدق.



## نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

### السؤال الأول:

#### ▪ البعد الأول: السياسات والتشريعات:

جدول رقم (٤) آراء معلمات رياض الأطفال في إستبيان الثقافة التنظيمية (البعد الأول)

م	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	كا	الدلالة	الترتيب	التحقق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	١٣٥	٥٠,٤	٨٥	٣١,٧	٤٨	١٧,٩	٠	٠	٠	٠	٪٦٦,٤٠	٣,٣٢	٤٢,٦٧٩	دالة	١	موافق بشدة
٢	١٤٢	٥٣	٤٤٤	١٦,٤	٦٤	٢٣,٩	١٨	٦,٧	٠	٠	٪٦٣,٢٠	٣,١٦	١٢٧,٨١	دالة	٢	موافق
٣	١٠٨	٤٠,٣	٧٨	٢٩,١	٦٤	٢٣,٩	١٨	٦,٧	٠	٠	٪٦٠,٦٠	٣,٠٣	٦٢,٨٦٦	دالة	٤	موافق
٤	٦٠	٢٢,٤	١٢٧	٤٧,٤	٦٣	٢٢,٥	١٨	٦,٧	٠	٠	٪٥٧	٢,٨٥	٩٠,٥٣٧	دالة	٦	موافق
٥	٦٠	٢٢,٤	١١٨	٤٤	٧٢	٢٦,٩	١٨	٦,٧	٠	٠	٪٥٦,٤٠	٢,٨٢	٧٥,٧٦١	دالة	٨	موافق
٦	٨٠	٢٩,٨	١١٧	٤٣,٧	٧١	٢٦,٥	٠	٠	٠	٠	٪٦١,٢٠	٣,٠٦	١٠٠,١٧٩	دالة	٣	موافق
٧	٧٢	٢٦,٩	١١٥	٤٢,٩	٨١	٣٠,٢	٠	٠	٠	٠	٪٥٩,٤٠	٢,٩٧	١١,٥١٥	دالة	٥	موافق
٨	٧٧	٢٨,٧	١٢٣	٤٥,٩	٦٨	٢٥,٤	٠	٠	٠	٠	٪٦٠,٦٠	٣,٠٣	١٩,٤٨٥	دالة	٤	موافق
٩	٤٨	١٧,٩	١٢٤	٤٦,٣	٩٣	٣٧,٧	٣	١,١	٠	٠	٪٥٦,٢٠	٢,٨١	١٢٥,١٠٤	دالة	٩	موافق
١٠	٦٦	٢٤,٦	١٠٨	٤٠,٣	٧٦	٢٨,٤	١٨	٦,٧	٠	٠	٪٥٦,٦٠	٢,٨٣	٦٢,١٤٩	دالة	٧	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (المعلمات) إلى وجود سياسات وتشريعات تدعم قواعد العمل وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث جاءت العبارة (١) التي تنص على "تتمسك مديرة رياض الأطفال بتطبيق اللوائح والقرارات المنظمة للعمل" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٦,٤٠٪) ومتوسط حسابي (٣,٣٢) ودرجة تحقيق "موافق بشدة"، في حين جاءت العبارة (٩) التي تنص على "توجد طرق وأساليب جديدة للعمل داخل مؤسسة رياض الأطفال" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٦,٢٠٪) ومتوسط حسابي (٢,٨١) ودرجة تحقيق "موافق".

#### ▪ البعد الثاني: العمل الجماعي:

جدول رقم (٥) آراء معلمات رياض الأطفال في إستبيان الثقافة التنظيمية (البعد الثاني)

م	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	كا	الدلالة	الترتيب	التحقق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	٩١	٣٤	٧١	٢٦,٥	٨٤	٣١,٣	٢٢	٨,٢	٠	٠	٪٥٧,٢٠	٢,٨٦	٤٣,٢٧٣	دالة	٣	موافق
٢	٦٨	٢٥,٤	١٠٣	٣٨,٤	٧٩	٢٩,٥	١٨	٦,٧	٠	٠	٪٥٦,٤٠	٢,٨٢	٥٧,٣٤٣	دالة	٤	موافق
٣	٦٧	٢٥	٩٠	٣٣,٦	٩٣	٣٤,٧	١٨	٦,٧	٠	٠	٪٥٤	٢,٧٠	٥٣,٨٢١	دالة	٦	موافق
٤	٩٠	٣٣,٦	٥١	١٩	١٠٩	٤٠,٧	١٨	٦,٧	٠	٠	٪٥٥,٨٠	٢,٧٩	٧٢,٨٨١	دالة	٥	موافق
٥	١٠٣	٣٨,٤	٦٦	٢٤,٦	٨١	٣٠,٢	١٨	٦,٧	٠	٠	٪٥٩	٢,٩٥	٥٨,١١٩	دالة	١	موافق
٦	٧٩	٢٩,٥	٩٦	٣٥,٨	٧٥	٢٨	١٨	٦,٧	٠	٠	٪٥٧,٦٠	٢,٨٨	٥١,٤٩٣	دالة	٢	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (المعلمات) إلى وجود روح الفريق بين كافة العاملين بالمؤسسة، حيث جاءت العبارة (٥) التي تنص على "تجتمع مديرة المؤسسة مع العاملين بصفة دورية لعرض التوجهات والإجراءات التنفيذية والمتجددة دائماً" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٩٪) ومتوسط حسابي (٢,٩٥) ودرجة تحقيق "موافق"، في حين جاءت العبارة (٣) التي تنص على "يتوفر لكل عامل بالمؤسسة فرصة لتحقيق ذاته من خلال دوره في المجموعة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٤٪) ومتوسط حسابي (٢,٧٠) ودرجة تحقيق "موافق".

### ■ البعد الثالث: المناخ التعليمي:

جدول رقم (٦) آراء معلمات رياض الأطفال في إستبيان الثقافة التنظيمية (البعد الثالث)

رقم	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	٢كا	الدالة	الترتيب	التحقق
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
١	١٢٧	٤٧,٤	٩٤	٣٥,١	٢٩	١٠,٨	١٨	٦,٧	٠	٠	٦٤,٦٠٪	٣,٢٢	١٢٢,٠٠	دالة	١	موافق بشدة
٢	١١٠	٤١	١٠٩	٤٠,٧	٣١	١١,٦	١٨	٦,٧	٠	٠	٦٢,٢٠٪	٣,١٦	١٠٩,١٠٤	دالة	٣	موافق
٣	١١٤	٤٢,٥	١١٤	٤٢,٥	٢٢	٨,٢	١٨	٦,٧	٠	٠	٦٤,٢٠٪	٣,٢١	١٢٢,٠٠	دالة	٢	موافق بشدة
٤	١٠٠	٣٧,٣	٩٣	٣٤,٧	٧٥	٢٨	٠	٠	٠	٠	٦١,٨٠٪	٣,٠٩	٣,٧٢٤	غير دالة	٥	موافق
٥	١٠١	٣٧,٧	٩٤	٣٥,١	٧٣	٢٧,٢	٠	٠	٠	٠	٦٢٪	٣,١٠	٤,٧٥٤	دالة	٤	موافق
٦	١١٠	٤١	٨١	٣٠,٢	٥٩	٢٢	١٨	٦,٧	٠	٠	٦١,٢٠٪	٣,٠٦	٦٧,٣١٣	دالة	٦	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (المعلمات) إلى وجود إتجاهات إيجابية لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية، حيث جاءت العبارة (١) التي تنص على "تشجع مديرة رياض الأطفال المعلمات على النمو المهني" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٤,٦٠٪) ومتوسط حسابي (٣,٢٣) ودرجة تحقيق "موافق بشدة"، في حين جاءت العبارة (٦) التي تنص على "توجد رؤية مشتركة وواضحة في المؤسسة بين مديرة رياض الأطفال والمعلمات وجميع العاملين فيما يتعلق بجودة الخدمات المقدمة للأطفال" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦١,٢٠٪) ومتوسط حسابي (٣,٠٦) ودرجة تحقيق "موافق".

## ▪ البعد الرابع: العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٧) آراء معلمات رياض الأطفال في إستبيان الثقافة التنظيمية (البعد الرابع)

م	مواقف بشدة		مواقف		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	نكا	الدالة	الترتيب	التحقق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	١١٠	٤١	٩٨	٣٦,٦	٢٠	٧,٥	٤٠	١٤,٩	٠	٠	٦٠,٨٠%	٣,٠٤	٨٥,٧٩١	دالة	٣	موافق
٢	١٠٠	٣٧,٣	١٠٨	٤٠,٣	٢٠	٧,٥	٤٠	١٤,٩	٠	٠	٦٠%	٣,٠٠	٨٥,١٩٤	دالة	٦	موافق
٣	٩٤	٣٥,١	٨٥	٣١,٧	٤٩	١٨,٣	٤٠	١٤,٩	٠	٠	٥٧,٤٠%	٢,٨٧	٣١,٤٣٣	دالة	٧	موافق
٤	٩٤	٣٥,١	١٠٠	٣٧,٣	٥٦	٢٠,٩	١٨	٦,٧	٠	٠	٦٠,٢٠%	٣,٠١	٦٤,٧٧٦	دالة	٥	موافق
٥	١٠٧	٣٩,٩	٩٠	٣٣,٦	٥٣	١٩,٨	١٨	٦,٧	٠	٠	٦١,٤٠%	٣,٠٧	٧٠,٥٣٧	دالة	٢	موافق
٦	١٠١	٣٧,٧	٩١	٣٤	٥٨	٢١,٦	١٨	٦,٧	٠	٠	٦٠,٦٠%	٣,٠٣	٦٢,٨٩٦	دالة	٤	موافق
٧	١٠٨	٤٠,٣	٧٣	٢٧,٢	٨٧	٣٢,٥	٠	٠	٠	٠	٦١,٦٠%	٣,٠٨	٦,٩٤٨	دالة	١	موافق
٨	١٠٧	٣٩,٩	٦٥	٢٤,٣	٩٦	٣٥,٨	٠	٠	٠	٠	٦٠,٨٠%	٣,٠٤	١٠,٦١٩	دالة	٣	موافق
٩	١٠٨	٤٠,٣	٧٣	٢٧,٢	٨٧	٣٢,٥	٠	٠	٠	٠	٦١,٦٠%	٣,٠٨	٦,٩٤٨	دالة	١	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفاً إتجاه عينة (المعلمات) إلى وجود علاقات إنسانية تحفز على الأداء الجيد والمتوازن، حيث جاءت العبارة (٧) التي تنص على "تسعى مديرة رياض الأطفال إلى تحسين علاقة العاملين بعضهم ببعض" والعبارة (٩) التي تنص على "تحفظ مديرة رياض الأطفال الأسرار الموثمة عليها في مجال العمل" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦١,٦٠%) ومتوسط حسابي (٣,٠٨) ودرجة تحقيق "موافق"، في حين جاءت العبارة (٣) التي تنص على "تستخدم الإتصالات الرسمية وغير الرسمية لإيجاز العمل" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٧,٤٠%) ومتوسط حسابي (٢,٨٧) ودرجة تحقيق "موافق".

## السؤال الثاني:

للإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على "ما درجة ممارسة إداريات مؤسسات رياض الأطفال للثقافة التنظيمية وأبعادها بدولة الكويت؟". قامت الباحثة بتحليل وجهة نظر الإداريات في الإستجابة على إستبيان "الثقافة التنظيمية". وقد قامت الباحثة بإجراء المعالجة الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والمتوسط الحسابي للعبارات وترتيب العبارات وتحديد مدى درجة توافر كل العبارات.

## ▪ البعد الأول: السياسات والنشريات:

## جدول رقم (٨) آراء إداريات رياض الأطفال في إستبيان الثقافة التنظيمية (البعد الأول)

م	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	٢ك	الدلالة	الترتيب	التحقق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	٤٦,٣	٢٨	١٨	٢٢	٢٦	٢٦	٣١,٧	٠	٠	٠	٦٣%	٣,١٥	٧,٤١٥	دالة	١	موافق
٢	٣٩	٢٢	١٨	٢٢	٢٠	٢٤,٤	١٢	١٤,٦	٠	٠	٥٧%	٢,٨٥	١٠,٢٩٣	دالة	٦	موافق
٣	٣٦,٦	٣٠	٢٧	٣٢,٩	١٣	١٥,٩	١٢	١٤,٦	٠	٠	٥٨,٢٠%	٢,٩١	١٢,٧٢٢	دالة	٥	موافق
٤	٤٢,٧	٣٥	٢٢	٢٦,٨	١٣	١٥,٩	١٢	١٤,٦	٠	٠	٥٩,٦٠%	٢,٩٨	١٦,٦٣٤	دالة	٣	موافق
٥	٤٢,٧	٣٥	٢٢	٢٦,٨	١٣	١٥,٩	١٢	١٤,٦	٠	٠	٥٩,٦٠%	٢,٩٨	١٦,٦٣٤	دالة	٣	موافق
٦	٣٢,٩	٢٧	٢٨	٣٤,١	٢٧	٣٢,٩	٠	٠	٠	٠	٦٠%	٣,٠٠	٠,٠٢٤	غير دالة	٢	موافق
٧	١٨,٢	١٥	٣٩	٤٧,٦	٢٨	٣٤,١	٠	٠	٠	٠	٥٦,٨٠%	٢,٨٤	١٠,٥٦١	دالة	٧	موافق
٨	٢٤,٤	٢٠	٣٩	٤٧,٦	٢٣	٢٨	٠	٠	٠	٠	٥٩,٢٠%	٢,٩٦	٧,٦٣٤	دالة	٤	موافق
٩	١١	٩	٢٧	٣٢,٩	٤٢	٥١,٢	٤	٤,٩	٠	٠	٥٠%	٢,٥٠	٤٤,٣٤١	دالة	٨	موافق
١٠	١٢,٢	١٠	٣١	٣٧,٨	٢٩	٣٥,٤	١٢	١٤,٦	٠	٠	٨٠,٠٥٦%	٢,٨٤	١٧,٨٠٥	دالة	٧	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفاً إتجاه عينة (الإداريات) إلى وجود سياسات وتشريعات تدعم قواعد العمل وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث جاءت العبارة (١) التي تنص على "تتمسك مديرة رياض الأطفال بتطبيق اللوائح والقرارات المنظمة للعمل" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٣%) ومتوسط حسابي (٣,١٥) ودرجة تحقيق "موافق"، في حين جاءت العبارة (٩) التي تنص على "توجد طرق وأساليب جديدة للعمل داخل مؤسسة رياض الأطفال" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٠%) ومتوسط حسابي (٢,٥٠) ودرجة تحقيق "موافق".

## ▪ البعد الثاني: العمل الجماعي:

## جدول رقم (٩) آراء إداريات رياض الأطفال في إستبيان الثقافة التنظيمية (البعد الثاني)

م	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	٢ك	الدلالة	الترتيب	التحقق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	٢٩,٣	٢٤	٣٢	٢٩	٢٤	٢٩,٣	٢	٢,٤	٠	٠	٥٩%	٢,٩٥	٢٤,٣٤١	دالة	١	موافق
٢	٢٤,٤	٢٠	٣١	٣٧,٨	١٩	٢٣,٢	١٢	١٤,٦	٠	٠	٥٤,٤٠%	٢,٧٢	٩,٠٢٤	دالة	٣	موافق
٣	٢٣,٢	١٩	٣٨	٤٦,٦	١٣	١٥,٩	١٢	١٤,٦	٠	٠	٥٢,٦٠%	٢,٦٣	٢١,٣١٧	دالة	٤	موافق
٤	٣٦,٦	٣٠	٢٣	٢٨	١٧	٢٠,٧	١٢	١٤,٦	٠	٠	٥٧,٤٠%	٢,٨٧	٨,٨٢٩	دالة	٢	موافق
٥	٤٢,٧	٣٥	٦	٧,٣	٢٩	٣٥,٤	١٢	١٤,٦	٠	٠	٥٧,٤٠%	٢,٨٧	٢٧,٥٦١	دالة	٢	موافق
٦	٢٣,٢	١٩	١٨	٢٢	٣٣	٤٠,٢	١٢	١٤,٦	٠	٠	٥٠,٨٠%	٢,٥٤	١١,٥٦١	دالة	٥	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (الإداريات) إلى وجود روح الفريق بين كافة العاملين بالمؤسسة، حيث جاءت العبارة (١) التي تنص على "تحرص مديرة رياض الأطفال على مشاركة أولياء الأمور في حل مشكلات الأطفال" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٩٪) ومتوسط حسابي (٢,٩٥) ودرجة تحقيق "موافق"، في حين جاءت العبارة (٦) التي تنص على "توجد قناعات مشتركة لدى العاملين بأهمية المشاركة في عملية إتخاذ القرار" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٠,٨٠٪) ومتوسط حسابي (٢,٥٤) ودرجة تحقيق "موافق".

#### ▪ البعد الثالث: المناخ التعليمي:

جدول رقم (١٠) آراء إداريات رياض الأطفال في إستبيان الثقافة التنظيمية (البعد الثالث)

م	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	٢١	الدلالة	الترتيب	التحقق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت								
١	٥٢	٦٢,٤	٧	٨,٥	٢	٢,٤	٢١	٢٥,٦	٠	٠	٪٦٢	٣,١٠	٧٤,٠٠٠	دالة	٤	موافق
٢	٤٨	٥٨,٥	١٠	١٢,٢	١٢	١٤,٦	١٢	١٤,٦	٠	٠	٪٦٣	٣,١٥	٤٩,٣١٧	دالة	٣	موافق
٣	٤٧	٥٧,٣	٧	٨,٥	١٦	١٩,٥	١٢	١٤,٦	٠	٠	٪٦١,٨٠	٣,٠٩	٤٧,٦٥٩	دالة	٥	موافق
٤	٤٦	٥٦,١	١٤	١٧,١	٢٢	٢٦,٨	٠	٠	٠	٠	٪٦٥,٨٠	٣,٢٩	٢٠,٢٩٢	دالة	١	موافق بشدة
٥	٤٦	٥٦,١	١١	١٣,٤	١٦	١٩,٥	٩	١١	٠	٠	٪٦٣	٣,١٥	٤٢,٥٦١	دالة	٣	موافق
٦	٤٧	٥٧,٣	١٤	١٧,١	٩	١١	١٢	١٤,٦	٠	٠	٪٦٣,٤٠	٣,١٧	٤٦,٢٩٢	دالة	٢	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (الإداريات) إلى وجود إتجاهات إيجابية لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية، حيث جاءت العبارة (٤) التي تنص على "تطلع مديرة رياض الأطفال الإداريات على التعليمات الإدارية والفنية التي تصدرها الوزارة أو المديرية أو المنطقة التعليمية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٥,٨٠٪) ومتوسط حسابي (٣,٢٩) بدرجة تحقيق "موافق بشدة"، في حين جاءت العبارة (٣) التي تنص على "تواصل مديرة رياض الأطفال مع الإداريات بطريقة فعالة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٦١,٨٠٪) ومتوسط حسابي (٣,٠٩) ودرجة تحقيق "موافق".

## ▪ البعد الرابع: العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (١١) آراء إداريات رياض الأطفال في إستبيان الثقافة التنظيمية (البعد الرابع)

م	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	نكا	الدلالة	الترتيب	التحقق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	٤٧	٥٧,٣	١٩	٢٣,٢	٢	٢,٤	١٤	١٧,١	٠	٠	٦٤,٢٠%	٣,٢١	٥٣,١٢٢	دالة	٢	موافق بشدة
٢	٢٥	٣٠,٥	٤١	٥٠	٢	٢,٤	١٤	١٧,١	٠	٠	٥٨,٨٠%	٢,٩٤	٤٠,٢٤٤	دالة	٤	موافق
٣	٢٥	٣٠,٥	٢٩	٣٥,٤	١٤	١٧,١	١٤	١٧,١	٠	٠	٥٥,٨٠%	٢,٧٩	٨,٦٣٤	دالة	٧	موافق
٤	٤٠	٤٨,٨	١٠	١٢,٢	١١	١٣,٤	٢١	٢٥,٦	٠	٠	٥٦,٨٠%	٢,٨٤	٢٨,٣٤١	دالة	٦	موافق
٥	٤١	٥٠	١٤	١٧,١	٦	٧,٣	٢١	٢٥,٦	٠	٠	٥٨,٢٠%	٢,٩١	٣٢,٨٢٩	دالة	٥	موافق
٦	٢٦	٣١,٧	١٣	١٥,٩	٣١	٣٧,٨	١٢	١٤,٦	٠	٠	٥٣%	٢,٦٥	١٣,١٢٢	دالة	٨	موافق
٧	٤٥	٥٤,٩	١٣	١٥,٩	٢٤	٢٩,٣	٠	٠	٠	٠	٦٥,٢٠%	٣,٢٦	١٩,٣٤١	دالة	١	موافق بشدة
٨	٤٥	٥٤,٩	٨	٩,٨	٢٩	٣٥,٤	٠	٠	٠	٠	٦٤%	٣,٢٠	٢٥,١٩٥	دالة	٣	موافق بشدة
٩	٤٥	٥٤,٩	١٣	١٥,٩	٢٤	٢٩,٣	٠	٠	٠	٠	٦٥,٢٠%	٣,٢٦	١٩,٤١	دالة	١	موافق بشدة

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (الإداريات) إلى وجود علاقات إنسانية تحفز على الأداء الجيد والمتوازن، حيث جاءت العبارة (٧) التي تنص على "تسعى مديرة رياض الأطفال إلى تحسين علاقة العاملين بعضهم البعض" والتي تنص على "تحتفظ مديرة رياض الأطفال الأسرار الموثمة عليها في مجال العمل" العبارة (٩) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٥,٢٠%) ومتوسط حسابي (٣,٢٦) بدرجة تحقيق "موافق بشدة"، في حين جاءت العبارة (٦) التي تنص على "يوجد تعاون مشترك بين جميع العاملين ومديرة رياض الأطفال" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٣%) ومتوسط حسابي (٢,٩١) بدرجة تحقيق "موافق".

## السؤال الثالث:

للإجابة على السؤال الثالث الذي ينص على "ما درجة ممارسة معلمات مؤسسات رياض الأطفال للإبداع الإداري وأبعاده بدولة الكويت؟". قامت الباحثة بتحليل وجهة نظر المعلمات في الإستجابة على إستبيان "الإبداع الإداري". وقد قامت الباحثة بإجراء المعالجة الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والمتوسط الحسابي للعبارات وترتيب العبارات وتحديد مدى درجة توافر كل العبارات.

▪ **البعد الأول: الطلاقة:**

جدول رقم (١٢) آراء معلمات رياض الأطفال في إستبيان الإبداع الإداري (البعد الأول)

م	موافق بشدة	موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	نكا	الدلالة	الترتيب	التحقق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	٩٠	٣٣,٦	٩١	٢٤	٨٧	٣٢,٥	٠	٠	٠	٦٠,٢٠%	٣,٠١	٠,٠٩٧	غير دالة	١	موافق
٢	٩٢	٣٤,٣	٥٨	٢١,٦	١٠٠	٣٧,٣	١٨	٦,٧	٠	٥٦,٨٠%	٢,٨٤	٦٢,٦٢٧	دالة	٣	موافق
٣	٧٠	٢٦,١	٨٦	٣٢,١	٩٤	٣٥,١	١٨	٦,٧	٠	٥٥,٦٠%	٢,٧٨	٥٢,٢٢٩	دالة	٥	موافق
٤	٧٧	٢٨,٧	٧١	٢٦,٥	١٠٢	٣٨,١	١٨	٦,٧	٠	٥٥,٤٠%	٢,٧٧	٥٥,٨٥١	دالة	٦	موافق
٥	٩٧	٣٦,٢	٦٤	٢٣,٩	٨٩	٣٣,٢	١٨	٦,٧	٠	٥٨%	٢,٩٠	٥٦,٦٢٧	دالة	٢	موافق
٦	٧٦	٢٨,٤	٨٩	٣٣,٢	٨٢	٣٠,٦	٢١	٧,٨	٠	٥٦,٤٠%	٢,٨٢	٤٣,٣٧٣	دالة	٤	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (المعلمات) إلى قدرة العاملين على توليد أفكار إبداعية خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات، حيث جاءت العبارة (١) التي تنص على "تدعم مديرة رياض الأطفال الأفكار الجديدة البناءة التي تقدمها المعلمات" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٠,٢٠%) ومتوسط حسابي (٣,٠١) ودرجة تحقيق "موافق"، في حين جاءت العبارة (٤) التي تنص على "تساعد مديرة رياض الأطفال المعلمات على تحديد نقاط القوة والضعف في الأفكار الجديدة المبدعة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٥,٤٠%) ومتوسط حسابي (٢,٧٧) ودرجة تحقيق "موافق".

▪ **البعد الثاني: الإحساس بالمشكلة:**

جدول رقم (١٣) آراء معلمات رياض الأطفال في إستبيان الإبداع الإداري (البعد الثاني)

م	موافق بشدة	موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	نكا	الدلالة	الترتيب	التحقق
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	٦٧	٢٥	٨٥	٣١,٧	٩٨	٣٦,٦	١٨	٦,٧	٠	٥٥%	٢,٧٥	٥٥,٠١٥	دالة	٥	موافق
٢	٥٤	٢٠,١	٧٦	٢٨,٤	١٢٠	٤٤,٨	١٨	٦,٧	٠	٥٢,٤٠%	٢,٦٢	٨١,٤٩٣	دالة	٦	موافق
٣	٨٢	٣,٦	٦٦	٢٤,٦	١٠٢	٣٨,١	١٨	٦,٧	٠	٥٥,٨٠%	٢,٧٩	٥٧,٤٩٣	دالة	٣	موافق
٤	٨٠	٢٩,٩	٦٣	٢٣,٥	١٠٧	٢٩,٩	١٨	٦,٧	٠	٥٥,٢٠%	٢,٧٦	٦٢,٣٣٣	دالة	٤	موافق
٥	٨٠	٢٩,٩	٧٩	٢٩,٥	٩١	٣٤	١٨	٦,٧	٠	٥٦,٤٠%	٢,٨٢	٤٩,١٠٤	دالة	١	موافق
٦	٨٨	٣٢,٨	٧٩	٢٩,٥	٩١	٣٤	١٨	٦,٧	٠	٥٦,٢٠%	٢,٨١	٦٢,٧١٦	دالة	٢	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (المعلمات) إلى قدرة العاملين على تحديد رؤية كاملة للمشكلة وتحديدها تحديداً دقيقاً، حيث جاءت العبارة (٥) التي تنص على "تمنح مديرة رياض الأطفال الفرصة للمعلمات وجميع العاملين للإلتحاق بالدورات التدريبية"

في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٦,٤٠%) ومتوسط حسابي (٢,٨٢) ودرجة تحقيق "موافق"، في حين جاءت العبارة (٢) التي تنص على "تكشف مديرة رياض الأطفال المشكلات التي تواجه المؤسسة في المواقف المختلفة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٢,٤٠%) ومتوسط حسابي (٢,٦٢) ودرجة تحقيق "موافق".

### ■ البعد الثالث: الأصالة:

جدول رقم (١٤) آراء معلمات رياض الأطفال في إستبيان الإبداع الإداري (البعد الثالث)

م	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	كا	الدالة	الترتيب	التحقق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	٣٧,٣	٩٣	٢٤,٧	٦٣	٥٧	٢١,٣	١٨	٦,٧	١٨	٠	٠	٣,٠٣	٦٣,٦٧٢	دالة	١	موافق
٢	٢٦,٢	٦٣	٢٣,٥	٦٣	٩٠	٣٣,٦	١٨	٦,٧	١٨	٠	٠	٢,٨٩	٥٧,٤٠٣	دالة	٣	موافق
٣	٢٤,٧	٦٣	٢٩,١	٧٨	٧٩	٢٩,٥	١٨	٦,٧	١٨	٠	٠	٢,٩٢	٤٩,٨٨١	دالة	٢	موافق
٤	٣٦,٦	٩٨	٢١,٣	٥٧	٩٥	٣٥,٤	١٨	٦,٧	١٨	٠	٠	٢,٨٨	٦٣,٢٧٣	دالة	٤	موافق
٥	٢٨,٤	٧٦	٣٥,١	٩٤	٨٠	٢٩,٩	١٨	٦,٧	١٨	٠	٠	٢,٨٥	٥٠,٤٤٨	دالة	٥	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (المعلمات) إلى قدرة العاملين على توليد الأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، حيث جاءت العبارة (١) التي تنص على "تبحث مديرة رياض الأطفال عن الأفكار المبتكرة لتحسين أساليب العمل" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٠,٦٠%) ومتوسط حسابي (٣,٠٣) بدرجة تحقيق "موافق"، في حين جاءت العبارة (٥) التي تنص على "تبتعد مديرة رياض الأطفال عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٧%) ومتوسط حسابي (٢,٨٥٤) ودرجة تحقيق "موافق".

### ■ البعد الرابع: المرونة:

جدول رقم (١٥) آراء معلمات رياض الأطفال في إستبيان الإبداع الإداري (البعد الرابع)

م	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	كا	الدالة	الترتيب	التحقق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	٢٦,٥	٧١	٣٦,٩	٩٩	٨٠	٢٩,٩	١٨	٦,٧	١٨	٠	٠	٢,٨٣	٥٣,٨٨١	دالة	٣	موافق
٢	٣٠,٢	٨١	٢٧,٦	٧٤	١١٣	٤٢,٢	٠	٠	٠	٠	٠	٢,٨٨	٩,٩١٠	دالة	٢	موافق
٣	٢٣,٢	٨٩	٥٧	١٢٢	٤٥,٥	١٢٢	٠	٠	٠	٠	٠	٢,٨٨	٢٣,٦٤٩	دالة	٢	موافق
٤	٢٨,٤	٧٦	٢٥,٧	٦٩	١٢٣	٤٥,٩	٠	٠	٠	٠	٠	٢,٨٢	١٩,٣٠٦	دالة	٤	موافق
٥	٣٣,٦	٩٠	٢٨	٧٥	١٠٣	٣٨,٤	٠	٠	٠	٠	٠	٢,٩٥	٤,٢٩٦	غير دالة	١	موافق



يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (المعلمات) إلى قدرة العاملين على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف والتخلي عن الأفكار القديمة، حيث جاءت العبارة (٥) التي تنص على "لدى مديرة رياض الأطفال عقل متفتح أمام الأفكار والإتجاهات الجديدة" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٩٪) ومتوسط حسابي (٢,٩٥) ودرجة تحقيق "موافق"، في حين جاءت العبارة (٤) التي تنص على "تحرص مديرة رياض الأطفال على معرفة الرأي المخالف لرأيها للاستفادة منها" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٦,٤٠٪) ومتوسط حسابي (٢,٨٢) ودرجة تحقيق "موافق".

#### ▪ البعد الخامس: مواصلة الإنتاج:

##### جدول رقم (١٦) آراء معلمات رياض الأطفال في إستبيان الإبداع الإداري (البعد الخامس)

رقم	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	٢كا	الدالة	الترتيب	التحقق
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
١	٦٧	٢٩,٦	٢٥	١٠,٦	٩٥	٣٥,٤	٠	٠	٠	٠	٦٠,٨٠٪	٣,٠٤	٩,٠٥٢	دالة	١	موافق
٢	٤٥	٣٧,٣	١٦,٨	١٠٠	١٢٣	٤٥,٩	٠	٠	٠	٠	٥٨,٢٠٪	٢,٩١	٣٥,٩٦٣	دالة	٤	موافق
٣	٦٠	٣٧,٧	٢٢,٤	١٠١	١٠٧	٣٩,٩	٠	٠	٠	٠	٥٩,٦٠٪	٢,٩٨	١٤,٦٤٩	دالة	٢	موافق
٤	٣٩	٣٨,١	١٤,٦	١٠٢	١٠٩	٤٠,٧	١٨	٦,٧	٠	٠	٥٦,٨٠٪	٢,٨٤	٩٢,١٤٩	دالة	٦	موافق
٥	٥٠	٣٧,٧	١٨,٧	١٠١	٩٩	٣٦,٩	١٨	٦,٧	٠	٠	٥٧,٤٠٪	٢,٨٧	٧٢,٦٨٧	دالة	٥	موافق
٦	٤٦	٣٩,٢	١٧,٢	١٠٥	٩٩	٣٦,٩	١٨	٦,٧	٠	٠	٥٩,٢٠٪	٢,٩٦	١٦٢,١٨٧	دالة	٣	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (المعلمات) إلى قدرة العاملين على التركيز الشديد المصحوب بالانتباه طويل المدى، حيث جاءت العبارة (١) التي تنص على "تهتم مديرة رياض الأطفال بإنجاز مهام عملها على الوجه الصحيح" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٠,٨٠٪) ومتوسط حسابي (٣,٠٤) ودرجة تحقيق "موافق"، في حين جاءت العبارة (٤) التي تنص على "تتابع مديرة رياض الأطفال حل المشكلات التي يعاني منها العاملين داخل المؤسسة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٦,٨٠٪) ومتوسط حسابي (٢,٨٤) ودرجة تحقيق "موافق"

#### السؤال الرابع:

للإجابة على السؤال الرابع الذي ينص على "ما درجة ممارسة إداريات مؤسسات رياض الأطفال للإبداع الإداري وأبعاده بدولة الكويت؟". قامت الباحثة بتحليل وجهة نظر الإداريين في الإستجابة على إستبيان "الإبداع الإداري". وقد قامت الباحثة بإجراء المعالجة الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والمتوسط الحسابي للعبارات وترتيب العبارات وتحديد مدى درجة توافر كل العبارات.

## ▪ البعد الأول: الطلاقة:

جدول رقم (١٧) آراء إداريات رياض الأطفال في إستبيان الإبداع الإداري (البعد الأول)

م	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	٢١ ك	الدلالة	الترتيب	التحقق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	٤١	٥٠	٤	٤,٩	٢٨	٣٤,١	٩	١١	٠	٠	%٥٨,٨٠	٢,٩٤	٤٢,٩٧٦	دالة	١	موافق
٢	٤٦	٥٦,١	٤	٤,٩	٢٨	٣٤,١	٩	١١	٠	٠	%٥٨	٢,٩٠	٥٠,١٩٥	دالة	٢	موافق
٣	٣٩	٤٧,٦	١٠	١٢,٢	١٢	١٤,٦	٢١	٢٥,٦	٠	٠	%٥٦,٤٠	٢,٨٢	٢٥,٦١٠	دالة	٣	موافق
٤	٢٣	٢٨	٢٠	٢٤,٤	٢٧	٣٢,٩	١٢	١٤,٦	٠	٠	%٥٣,٢٠	٢,٦٦	٥,٩٠٢	دالة	٦	موافق
٥	٢٤	٢٩,٢	٢٠	٢٤,٤	٢٦	٣١,٧	١٢	١٤,٦	٠	٠	%٥٣,٦٠	٢,٦٨	٥,٦١٠	غير دالة	٤	موافق
٦	٢٣	٢٨	٢٦	٣١,٧	١٦	١٩,٥	١٧	٢٠,٧	٠	٠	%٥٣,٤٠	٢,٦٧	٣,٣٦٦	دالة	٥	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (الإداريات) إلى قدرة العاملين على توليد أفكار إبداعية خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات، حيث جاءت العبارة (١) التي تنص على "تدعم مديرة رياض الأطفال الأفكار الجديدة البناءة التي تقدمها الإداريات" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٨,٨٠%) ومتوسط حسابي (٢,٩٤) بدرجة تحقيق "موافق"، في حين جاءت العبارة (٤) التي تنص على "تساعد مديرة رياض الأطفال الإداريات على تحديد نقاط القوة والضعف في الأفكار الجديدة المبدعة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٣,٢٠%) ومتوسط حسابي (٢,٦٦) ودرجة تحقيق "موافق".

## ▪ البعد الثاني: الإحساس بالمشكلة:

جدول رقم (١٨) آراء إداريات رياض الأطفال في إستبيان الإبداع الإداري (البعد الثاني)

م	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	٢١ ك	الدلالة	الترتيب	التحقق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	٤٥	٥٤,٩	٧	٨,٥	٩	١١	٢١	٢٥,٦	٠	٠	%٥٨,٦٠	٢,٩٣	٤٤,٦٢٤	دالة	١	موافق
٢	٣٥	٤٢,٧	١٦	١٩,٥	١٠	١٢,٢	٢١	٢٥,٦	٠	٠	%٥٥,٨٠	٢,٧٩	١٦,٦٢٤	دالة	٤	موافق
٣	٢٠	٢٤,٤	٣٦	٤٣,٩	١٤	١٧,١	١٢	١٤,٦	٠	٠	%٥٥,٦٠	٢,٧٨	١٧,٣١٧	دالة	٥	موافق
٤	٢١	٢٥,٦	٣٥	٤٢,٧	١٤	١٧,١	١٢	١٤,٦	٠	٠	%٥٥,٨٠	٢,٧٩	١٥,٨٥٤	دالة	٤	موافق
٥	٣٠	٣٦,٦	٢٠	٢٤,٤	٢٠	٢٤,٤	١٢	١٤,٦	٠	٠	%٥٦,٦٠	٢,٨٣	٧,٩٥١	دالة	٢	موافق
٦	٣٠	٣٦,٦	١٩	٢٣,٢	٢١	٢٥,٦	١٢	١٤,٦	٠	٠	%٥٦,٤٠	٢,٨٢	٨,٠٤٩	دالة	٣	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (الإداريات) إلى قدرة العاملين على تحديد رؤية كاملة للمشكلة وتحديدها تحديداً دقيقاً، حيث جاءت العبارة (١) التي تنص على

"تعرض مديرية رياض الأطفال المشكلة على المعلمات والإداريات وجميع العاملين بالمؤسسة لمناقشتها" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٨,٦٠٪) ومتوسط حسابي (٢,٩٣) ودرجة تحقيق "موافق"، في حين جاءت العبارة (٣) التي تنص على "تشجع مديرة رياض الأطفال المعلمات والإداريات وجميع العاملين بالمؤسسة على حل المشكلات التي تواجههم بطريقة إبداعية" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٥,٦٠٪) ومتوسط حسابي (٢,٧٨) ودرجة تحقيق "موافق".

#### ▪ البعد الثالث: الأصالة:

جدول رقم (١٩) آراء إداريات رياض الأطفال في إستبيان الإبداع الإداري (البعد الثالث)

م	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	٢كا	الدلالة	الترتيب	التحقق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	٤٧	٥٧,٣	١١	١٣,٤	١٢	١٤,٦	١٢	١٤,٦	٠	٠	٦٢,٦٠٪	٣,١٣	٤٥,٧٠٧	دالة	١	موافق
٢	٤٢	٥١,٢	٩	١١	١٩	٢٣,٢	١٢	١٤,٦	٠	٠	٥٩,٨٠٪	٢,٩٩	٣٢,٦٣٤	دالة	٣	موافق
٣	٤٥	٥٤,٩	٧	٨,٥	١٨	٢٢	١٢	١٤,٦	٠	٠	٦٠,٨٠٪	٣,٠٤	٤٢,٠٠٠	دالة	٢	موافق
٤	٤٠	٤٨,٨	٧	٨,٥	٢٣	٢٨	١٢	١٤,٦	٠	٠	٥٨,٢٠٪	٢,٩١	٣١,٢٦٨	دالة	٥	موافق
٥	٣٩	٤٧,٦	١٤	١٧,١	١٧	٢٠,٧	١٢	١٤,٦	٠	٠	٥٩,٦٠٪	٢,٩٨	٢٢,٨٧٨	دالة	٤	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (الإداريات) إلى قدرة العاملين على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، حيث جاءت العبارة (١) التي تنص على "تبحث مديرة رياض الأطفال عن الأفكار المبتكرة لتحسين أساليب العمل" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٢,٦٠٪) ومتوسط حسابي (٣,١٣) ودرجة تحقيق "موافق"، في حين جاءت العبارة (٤) التي تنص على "تستطيع مديرة رياض الأطفال أن تنجز ما يُسند إليها من أعمال بأسلوب متجدد" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٨,٢٠٪) ومتوسط حسابي (٢,٩١) ودرجة تحقيق "موافق بشدة".

#### ▪ البعد الرابع: المرونة:

جدول رقم (٢٠) آراء إداريات رياض الأطفال في إستبيان الإبداع الإداري (البعد الرابع)

م	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	٢كا	الدلالة	الترتيب	التحقق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	٢٥	٣٠,٥	٢٨	٣٤,١	١٧	٢٠,٧	١٢	١٤,٦	٠	٠	٥٦٪	٢,٨٠	٧,٨٥٤	دالة	٢	موافق
٢	٣١	٣٧,٨	١٦	١٩,٥	٣٥	٤٢,٧	٠	٠	٠	٠	٥٩٪	٢,٩٥	٧,٣٤١	دالة	١	موافق
٣	١٠	١٢,٢	١٨	٢٢	٥٤	٦٥,٩	٠	٠	٠	٠	٤٩,٢٠٪	٢,٤٦	٤٠,١٩٥	دالة	٥	موافق
٤	٩	١١	٢٧	٣٢,٩	٤٦	٥٦,١	٠	٠	٠	٠	٥١٪	٢,٥٥	٢٥,٠٤٩	دالة	٣	موافق
٥	٩	١١	٢٦	٣١,٧	٤٧	٥٧,٣	٠	٠	٠	٠	٥٠,٨٠٪	٢,٥٤	٢٦,٥١٢	دالة	٤	موافق

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (الإداريات) إلى قدرة العاملين على تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف والتخلي عن الأفكار القديمة، حيث جاءت العبارة (٢) التي تنص على "لدى مديرة رياض الأطفال القدرة على طرح بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات المؤسسة" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٩٪) ومتوسط حسابي (٢,٩٥) بدرجة تحقيق "موافق"، في حين جاءت العبارة (٣) التي تنص على "تعمل مديرة رياض الأطفال على تجريب الأفكار غير معتادة في العمل دون خوف" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٤٩,٢٠٪) ومتوسط حسابي (٢,٤٦) ودرجة تحقيق "موافق".

#### ■ البعد الخامس: مواصلة الإنتاج:

جدول رقم (٢١) آراء إداريات رياض الأطفال في إستبيان الإبداع الإداري (البعد الخامس)

م	موافق بشدة		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		الوزن النسبي	الوسط الحسابي	٢١	الدالة	الترتيب	التحقق
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
١	٤١	٥٠	٢٥	٦٠,٥	١٦	١٩,٥	٠	٠	٠	٠	٦٦٪	٣,٣٠	١١,٧٢٢	دالة	٢	موافق بشدة
٢	٣٦	٤٣,٩	١٦	١٩,٥	٣٠	٣٦,٦	٠	٠	٠	٠	٦١,٤٠٪	٣,٠٧	٧,٧٠٧	دالة	٤	موافق
٣	٣٦	٤٣,٩	٢٩	٣٥,٤	١٧	٢٠,٦	٠	٠	٠	٠	٦٤,٦٠٪	٣,٢٣	٦,٧٥٦	دالة	٣	موافق بشدة
٤	٣٥	٤٢,٧	١٣	١٥,٩	٢٢	٢٦,٨	١٢	١٤,٦	١٤	١٤,٦	٥٧,٤٠٪	٢,٨٧	١٦,٦٣٤	دالة	٦	موافق
٥	٣٦	٤٣,٩	٢٠	٢٤,٤	١٤	١٧,١	١٢	١٤,٦	١٤	١٤,٦	٥٩,٦٠٪	٢,٩٨	١٧,٣١٧	دالة	٥	موافق
٦	٣٦	٤٣,٩	٢٤	٢٩,٣	١٠	١٢,٢	١٢	١٤,٦	١٢	١٤,٦	٦٩,٦٠٪	٣,٤٨	٤٢,٧٥٦	دالة	١	موافق بشدة

يتضح من الجدول السابق وصفيًا إتجاه عينة (الإداريات) إلى قدرة العاملين على التركيز الشديد المصحوب بالانتباه طويل المدى، حيث جاءت العبارة (٦) التي تنص على "تعمل مديرة رياض الأطفال على حل المعوقات التي تواجه تنفيذ الأفكار" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٩,٦٠٪) ومتوسط حسابي (٣,٤٨) بدرجة تحقيق "موافق بشدة"، في حين جاءت العبارة (٤) التي تنص على "تتابع مديرة رياض الأطفال حل المشكلات التي يعاني منها العاملين داخل المؤسسة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٥٧,٤٠٪) ومتوسط حسابي (٢,٨٧) بدرجة تحقيق "موافق".

#### فروض الدراسة:

##### الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على "توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات إستجابات معلمات مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في كل من إستبيان الثقافة التنظيمية وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده"

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة بتطبيق إستبيان "الثقافة التنظيمية" وإستبيان "الإبداع الإداري" على عينة معلمات رياض الأطفال، وبعد رصد النتائج وتحليلها باستخدام معامل الارتباط (Correlate) لبيرسون عن طريق برنامج (SSPS 18)، توصلت الباحثة إلى الجدول التالي:

جدول رقم (٢٢) معامل الارتباط بين إستجابات المعلمين في الثقافة التنظيمية وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده

الإبداع الإداري	الطلاقة	الإحساس بالمشكلة	الأصالة	المرونة	مواصلة الإتجاه	الإجمالي
السياسات والتشريعات	**٠,٨٢٥	**٠,٧٥٩	**٠,٩٠٢	**٠,٨٢٧	**٠,٨٥٣	**٠,٨٧٤
العمل الجماعي	**٠,٨٣٠	**٠,٨٩٤	**٠,٩٠١	**٠,٨٢٦	**٠,٨٥٠	**٠,٩٠٥
مناخ التعليمي	**٠,٧٧٢	**٠,٨٠٣	**٠,٨٦٦	**٠,٨٢٢	**٠,٨٤٦	**٠,٨٦٣
العلاقات الإنسانية	**٠,٩٠٢	**٠,٨٦٦	**٠,٩٠٧	**٠,٨٨٤	**٠,٨٧٤	**٠,٩٣١
الإجمالي	**٠,٨٨٩	**٠,٨٧٩	**٠,٩٤٩	**٠,٨٩٣	**٠,٩٠٨	**٠,٩٤٩

\* دالة عند مستوى (٠,٠١) \* دالة عند مستوى (٠,٠٥)

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة إرتباطية موجبة بين إستجابات معلمات رياض الأطفال في إستبيان "الثقافة التنظيمية" وأبعاده وإستبيان "الإبداع الإداري" وأبعاده عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يعنى تحقق الفرض الأول للدراسة، الذي ينص علي "توجد علاقة إرتباطية موجبة بين متوسطات إستجابات معلمات مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في كل من إستبيان الثقافة التنظيمية وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده".

### الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على "توجد علاقة إرتباطية موجبة بين متوسطات إستجابات إداريات مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في كل من إستبيان الثقافة التنظيمية وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده".

وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة بتطبيق إستبيان "الثقافة التنظيمية" وإستبيان "الإبداع الإداري" على كل من عينة إداريات رياض الأطفال، وبعد رصد النتائج وتحليلها باستخدام معامل الارتباط (Correlate) لبيرسون عن طريق برنامج (SSPS 18)، توصلت الباحثة إلى الجدول التالي:

جدول رقم (٢٣) معامل الارتباط بين إستجابات الإداريات  
في الثقافة التنظيمية وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده

الثقافة التنظيمية	الإبداع الإداري	الطلاقة	الإحساس بالمشكلة	الأصالة	المرونة	مواصلة الإتجاه	الإجمالي
السياسات والتشريعات	**٠,٨٥٢	**٠,٨٤٤	**٠,٩٠٥	**٠,٨٥٩	**٠,٧٨٤	**٠,٩٢٥	
العمل الجماعي	**٠,٧٧١	**٠,٨٦٥	**٠,٧٩٤	**٠,٧٧٣	**٠,٧٠٠	**٠,٨٥١	
المناهج التعليمية	**٠,٨٨٨	**٠,٨٤٠	**٠,٩٢٧	**٠,٧٥٩	**٠,٧٤٢	**٠,٩١٣	
العلاقات الإنسانية	**٠,٩٤٠	**٠,٩٤١	**٠,٩٦٣	**٠,٨٤٩	**٠,٧٢٢	**٠,٩٦٢	
الإجمالي	**٠,٩٠٩	**٠,٩١٦	**٠,٩٤٦	**٠,٨٥٤	**٠,٧٧٣	**٠,٩٦٠	

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠١) \* دالة عند مستوى (٠,٠٥)

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة إرتباطية موجبة بين إستجابات إداريات رياض الأطفال في إستبيان "الثقافة التنظيمية" وأبعاده وإستبيان "الإبداع الإداري" وأبعاده عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يعني تحقق الفرض الثاني للدراسة الذي ينص علي "توجد علاقة إرتباطية موجبة بين متوسطات إستجابات إداريات مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في كل من إستبيان الثقافة التنظيمية وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده".

### الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على "يمكن أن تسهم الثقافة التنظيمية (الدرجة الكلية) معلمات مؤسسات رياض الأطفال للثقافة التنظيمية بالتنبؤ بالإبداع الإداري (الدرجة الكلية)" وللتحقق من هذا الفرض تم حساب تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis) وهو يستخدم في التعرف على إمكانية التنبؤ بمتغير مستقل من متغيرات تابعة.

### جدول (٢٤) معامل الارتباط المتعدد R بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط المتعدد R	مربع معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الانحدار المتعدد	الخطا المعياري
الثقافة التنظيمية	الإبداع الإداري	٠,٩٤٩	٠,٩٠٠	٠,٩٠٠	٧,٥١٥

يوضح الجدول السابق قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) ومربع معامل الارتباط المتعدد بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وهو معامل ارتباط على درجة مناسبة.

جدول (٢٥) تحليل التباين ف ودلالاتها الاحصائية للثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

المتغير المستقل	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	الإبداع الإداري	الانحدار	١٣٥٥٥٦,٥٧٢	١	١٣٥٥٥٦,٥٧٢	٢٣٩٩,٦٨١	٠,٠٠٠	دالة عند مستوى ٠,٠٠١
		الباقى	١٥٠٢٦,١٨٥	٢٦٦	٥٦,٤٨٩			
		المجموع	١٥٠٥٨٢,٧٥٧	٢٦٧				

ويتضح من الجدول ان ف دالة احصائيا عند مستوى (٠,٠١) ومنها فان التباين في الثقافة التنظيمية يمكن تفسيره بمعرفة الدرجة الكلية للإبداع الإداري.

جدول (٢٦) دلالة تحليل الانحدار المتعدد بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

المتغير المستقل	قيمة معاملات الانحدار	الخطا المعياري لمعاملات الانحدار	قيمة بيتا	قيمة ت	الدلالة	مستوى الدلالة
الثابت	٨,٧٧٤	١,٨٧٣				
الثقافة التنظيمية	٠,٩٥٧	٠,٢٠	٠,٩٤٩	٤,٦٨٥	٠,٠٠٠	دالة عند مستوى ٠,٠٠٠

ومن الجدول يتضح مدى اسهام الإبداع الإداري على الثقافة التنظيمية ومنها فأن ثابت معادلة الانحدار أو ثابت التنبؤ يساوي (٨,٧٧٤) ومعامل الانحدار الجزئي غير المعياري (B) هنا يساوي (٠,٩٥٧) وهو دال عند مستوى (٠,٠١) ، أما معامل الانحدار المعياري (Beta) يساوي (٠,٩٤٩) وتدل قيمة (Beta) على أن كل تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تغير قيمته (٠,٩٤٩) في قيمة الإبداع الإداري ومنها فإن معادلة الانحدار هي

$$\text{درجة الثقافة التنظيمية} = ٨,٧٧٤ + (٠,٩٥٧ \times \text{الإبداع الإداري})$$

#### الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على "يمكن أن تسهم الثقافة التنظيمية (الدرجة الكلية) إداريات مؤسسات رياض الأطفال للثقافة التنظيمية بلتنبؤ بالإبداع الإداري (الدرجة الكلية)"

وللتحقق من هذا الفرض تم حساب تحليل الانحدار الخطى ( Linear Regression )

(Analysis) وهو يستخدم في التعرف على إمكانية التنبؤ بمتغير مستقل من متغيرات تابعة.

جدول (٢٧) معامل الارتباط المتعدد R بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط المتعدد R	مربع معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الانحدار المتعدد	الخطأ المعياري
الثقافة التنظيمية	الإبداع الإداري	٠,٩٦٠	٠,٩٢٢	٠,٩٢١	٧,٣٢١

يوضح الجدول السابق قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) ومربع معامل الارتباط

المتعدد بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وهو معامل ارتباط على درجة مناسبة

المتغير المستقل	المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة	مسوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	الإبداع الإداري	الانحدار	٥٠٤١٦,٣٥٩	١	٥٠٤١٦,٣٥٩	٩٤٠,٦٨٠	٠,٠٠٠	دالة عند مستوى ٠,٠٠١
		الباقى	٤٢٨٧,٦٥٣	٨٠	٥٣,٥٩٦			
		المجموع	٥٤٧٠٤,٠١٢	٨١				

ويتضح من الجدول ان ف دالة احصائيا عند مستوى (٠,٠١) ومنها فان التباين في

الثقافة التنظيمية يمكن تفسيره بمعرفة الدرجة الكلية للإبداع الإداري

جدول (٢٩) دلالة تحليل الانحدار المتعدد بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

المتغير المستقل	قيمة معاملات الانحدار	الخطأ المعياري لمعاملات الانحدار	قيمة بيتا	قيمة ت	الدلالة	مسوى الدلالة
الثابت	٢,٦٨٦	٢,٨٤٢	٠,٩٦٠	٣٠,٦٧١	٠,٠٠٠	دالة عند مستوى ٠,٠٠٠
الثقافة التنظيمية	٠,٩١٧	٠,٠٣٠				

ومن الجدول يتضح مدى اسهام الإبداع الإداري على الثقافة التنظيمية ومنها فأن ثابت

معادلة الانحدار أو ثابت التنبؤ يساوي (٢,٦٨٦) ومعامل الانحدار الجزئي غير المعياري (B) هنا

يساوي (٠,٩١٧) وهو دال عند مستوى (٠,٠١) ، أما معامل الانحدار المعياري (Beta) يساوي

(٠,٩٦٠) وتدل قيمة (Beta) على أن كل تغير مقداره درجة معيارية واحدة في قيمة الثقافة

التنظيمية يؤدي إلى تغير قيمته (٠,٩٦٠) في قيمة الإبداع الإداري ومنها فأن معادلة الانحدار هي

$$\text{درجة الثقافة التنظيمية} = ٢,٦٨٦ + (٠,٩١٧ \times \text{الإبداع الإداري})$$



## خلاصة نتائج الدراسة:

### ١- بالنسبة لإجابة التساؤل الأول: ما درجة ممارسة معلمات رياض الأطفال للثقافة التنظيمية

#### وأبعادها بدولة الكويت؟

- أشارت نتائج الدراسة إلي وجود سياسات وتشريعات تدعم قواعد العمل وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي أن مديرة رياض الأطفال تتمسك بتطبيق اللوائح والقرارات المنظمة للعمل في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٦,٤٠%)، ومتوسط حسابي (٣,٣٢)، ودرجة تحقق "موافق بشدة".
- وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلي وجود روح الفريق بين كافة العاملين بالمؤسسة، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي أن مديرة المؤسسة تجتمع مع العاملين بصفة دورية لعرض التوجهات والإجراءات التنفيذية والمتجددة دائماً في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٩%)، ومتوسط حسابي (٢,٩٥)، ودرجة تحقق "موافق".
- وأشارت أيضاً نتائج الدراسة إلي وجود إتجاهات إيجابية لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي أن مديرة رياض الأطفال تشجع المعلمات علي النمو المهني في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٤,٦٠%)، ومتوسط حسابي (٣,٢٣)، ودرجة تحقق "موافق بشدة".
- كما أشارت نتائج الدراسة إلي وجود علاقات إنسانية تحفز علي الأداء الجيد والمتوازن، واتضح ذلك من خلال وجود كلاً من العبارة التي تنص علي أن مديرة رياض الأطفال تسعى إلي تحسين علاقة العاملين بعضهم ببعض، والعبارة التي تنص علي أن مديرة رياض الأطفال تحتفظ بالأسرار المؤتمنة عليها في مجال العمل في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦١,٦٠%)، ومتوسط حسابي (٣,٠٨)، ودرجة تحقق "موافق".

### ٢- بالنسبة لإجابة التساؤل الثاني: ما درجة ممارسة إداريات مؤسسات رياض الأطفال للثقافة

#### التنظيمية وأبعادها بدولة الكويت؟

- أشارت نتائج الدراسة إلي وجود سياسات وتشريعات تدعم قواعد العمل وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي أن مديرة رياض الأطفال تتمسك بتطبيق اللوائح والقرارات المنظمة للعمل في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٣%)، ومتوسط حسابي (٣,١٥)، ودرجة تحقق "موافق".

- وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلي وجود روح الفريق بين كافة العاملين بالمؤسسة، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي أن مديرة رياض الأطفال تحرص علي مشاركة أولياء الأمور في حل مشكلات الأطفال، في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٩%)، ومتوسط حسابي (٢,٩٥)، ودرجة تحقيق "موافق".
- وأشارت أيضاً نتائج الدراسة إلي وجود اتجاهات إيجابية لزيادة فاعلية الإدارة المدرسية، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي أن مديرة رياض الأطفال تُطلع الإداريات علي التعليمات الإدارية والفنية التي تصدرها الوزارة أو المديرية أو المنطقة التعليمية في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٥,٨٠%)، ومتوسط حسابي (٣,٢٩)، بدرجة تحقيق "موافق بشدة".
- كما أشارت نتائج الدراسة إلي وجود علاقات إنسانية تحفز علي الأداء الجيد والمتوازن، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي أن "مديرة رياض الأطفال تسعى إلي تحسين علاقة العاملين بعضهم البعض"، في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٥,٢٠%)، ومتوسط حسابي (٣,٢٦)، وبدرجة تحقيق "موافق بشدة".

### ٣- بالنسبة لإجابة التساؤل الثالث: ما درجة ممارسة معلمات رياض الأطفال للإبداع الإداري وأبعاده بدولة الكويت؟

- أشارت نتائج الدراسة من خلال البعد الأول الخاص بالطلاقة، إلي قدرة العاملين علي توليد أفكار إبداعية خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات"، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي "تدعم مديرة رياض الأطفال الأفكار الجديدة البناءة التي تقدمها المعلمات" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٠,٢٠%)، ومتوسط حسابي (٣,٠١)، ودرجة تحقيق "موافق".
- وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلي قدرة العاملين علي تحديد رؤية كاملة للمشكلة وتحديدها تحديداً دقيقاً، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي علي "تمنح مديرة رياض الأطفال الفرصة للمعلمات وجميع العاملين للإلتحاق بالدورات التدريبية" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٦,٤٠%)، ومتوسط حسابي (٢,٨٢)، ودرجة تحقيق "موافق".
- وأشارت أيضاً نتائج الدراسة إلي قدرة العاملين علي توليد الأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي أن مديرة رياض الأطفال تبحث عن الأفكار المبتكرة لتحسين أساليب العمل "في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٠,٦٠%)، ومتوسط حسابي (٣,٠٣)، وبدرجة تحقيق "موافق".

- وأشارت نتائج الدراسة إلي قدرة العاملين علي تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف والتخلي عن الأفكار القديمة، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي "لدي مديرة رياض الأطفال عقل متفتح أمام الأفكار والاتجاهات الجديدة" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٩%)، ومتوسط حسابي (٢,٩٥)، ودرجة تحقيق "موافق".
- كما أشارت نتائج الدراسة إلي قدرة العاملين علي التركيز الشديد المصحوب بالإنتباه طويل المدي، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي " تهتم مديرة رياض الأطفال بإنجاز مهام عملها علي الوجه الصحيح"، في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٠,٨٠%)، ومتوسط حسابي (٣,٠٤)، ودرجة تحقيق "موافق".

#### ٤- بالنسبة لإجابة السؤال الرابع: ما درجة ممارسة إداريات رياض الأطفال للإبداع الإداري وأبعاده بدولة الكويت؟

- أشارت نتائج الدراسة إلي قدرة العاملين علي توليد أفكار إبداعية خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات"، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي "تدعم مديرة رياض الأطفال الأفكار الجديدة البناءة التي تقدمها الإداريات"، في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٨,٨٠%) ومتوسط حسابي (٢,٩٤)، ودرجة تحقيق "موافق".
- وأشارت أيضاً نتائج الدراسة إلي قدرة العاملين علي تحديد رؤية كاملة للمشكلة وتحديدها تحديداً دقيقاً، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي "تعرض مديرة رياض الأطفال المشكلة علي المعلمات والإداريات وجميع العاملين بالمؤسسة لمناقشتها"، في المرتبة الأولى، بوزن نسبي (٥٨,٦٠%)، ومتوسط حسابي (٢,٩٣)، ودرجة تحقيق "موافق".
- وأشارت نتائج الدراسة إلي قدرة العاملين علي توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي أن "مديرة رياض الأطفال تبحث عن الأفكار المبتكرة لتحسين أساليب العمل" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٢,٦٠%)، ومتوسط حسابي (٣,١٣)، ودرجة تحقيق "موافق".
- في حين أشارت نتائج الدراسة إلي قدرة العاملين علي تحويل مسار الأفكار حسب ما يقتضيه الموقف والتخلي عن الأفكار القديمة، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي "لدي مديرة رياض الأطفال القدرة علي طرح بدائل عديدة للتعامل مع مشكلات المؤسسة" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٩%)، ومتوسط حسابي (٢,٩٥)، ودرجة تحقيق "موافق".

كما أشارت نتائج الدراسة من خلال البعد الخامس الخاص بمواصلة الإلتجاه إلي قدرة العاملين علي التركيز الشديد المصحوب بالإلتباه طويل المدى، واتضح ذلك من خلال وجود العبارة التي تنص علي "تعمل مديرة رياض الطفل علي حل المعوقات التي تواجه تنفيذ الأفكار" في المرتبة الأولى، بوزن نسبي (٦٩,٦٠%)، ومتوسط حسابي (٣,٤٨)، وبدرجة تحقيق "موافق بشدة".

### ثانياً: نتائج التحقق من فروض الدراسة:

- ١- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات إستجابات معلمات مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في كل من استبيان الثقافة التنظيمية وابعاده والإبداع الإداري وأبعاده.
- ٢- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات إستجابات إداريات مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في كل من استبيان الثقافة التنظيمية وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.
- ٣- تسهم الثقافة التنظيمية (الدرجة الكلية) معلمات مؤسسات رياض الأطفال للثقافة التنظيمية بالتنبؤ بالإبداع الإداري (الدرجة الكلية).
- ٤- تسهم الثقافة التنظيمية (الدرجة الكلية) إداريات مؤسسات رياض الأطفال للثقافة التنظيمية بالتنبؤ بالإبداع الإداري (الدرجة الكلية).

### توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ١- علي الإدارة العليا لرياض الأطفال، ووزارة التعليم بالكويت ضرورة اختيار مديرات رياض الأطفال من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع في مؤسسات الرياض.
- ٢- أن تعمل مديرات رياض الأطفال علي تعزيز الثقافة التنظيمية داخل مؤسساتهن باستمرار ووضع الخطط والبرامج التي تسهم في تحقيق ذلك، والعمل علي تنمية ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المؤسسة.
- ٣- تعزيز الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل المناطق التعليمية ووزارة التعليم، كونها من العناصر المهمة في نجاح المؤسسة، والتي تسهم في زيادة ترسيخ القيم وتنميتها نحو تعزيز التطوير التنظيمي لها.

- ٤- تشجيع تفويض الصلاحيات بالقدر الذي يحقق نوعاً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ لأنه أكثر قدرة وسرعة في توليد الأفكار الابتكارية، وأكثر قابلية لتنمية العمليات الإبداعية.
- ٥- أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت لديهن ميل عالٍ نسبياً للإبداع الإداري في العمل داخل المؤسسة، وبالتالي توصي الدراسة باهتمام وزارة التعليم بتلك المديرات، وتوفير ما يلزمهن من دورات وبرامج تدريبية تساعدهم علي زيادة قدراتهم علي الإبداع.
- ٦- تدريب المديرات علي استخدام الاستراتيجيات التي تنمي الإبداع، مثل حل المشكلات، والعصف الذهني، والاستقصاء.
- ٧- الإطلاع علي المفاهيم الإدارية الحديثة، والعمل علي تطبيقها داخل مؤسسات رياض الأطفال، مثل مبدأ المشاركة في صنع القرارات، وتشكيل فرق العمل، والعمل.
- ٨- ضرورة العمل علي زيادة وعي ومعرفة مديرات رياض الأطفال بالثقافة التنظيمية السائدة بمؤسساتهن.
- ٩- محاولة التخفيف من المركزية الشديدة التي تعاني منها إدارات مؤسسات رياض الأطفال.
- ١٠- نشر كتيبات تعريفية عن كل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري داخل المؤسسات عامة، والمؤسسات التربوية خاصة.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- ١- السيد عبد القادر شريف. "إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها"، (عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٤).
- ٢- عبد الله عبد اللطيف، جودة محفوظ. "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية" دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، ع٢٦، (دمشق: ٢٠١٠).
- ٣- وزارة التربية. "وثائق ومستندات خاصة بالتعليم"، (الكويت: وزارة التعليم، ٢٠١٧).
- ٤- الهام عبيد، جمان أحمد. "نمط القيادة لدى ناظرات مرحلة رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمات"، المجلة التربوية، ع١٢، (جامعة الكويت: ٢٠١٤).
- ٥- طلال مسعد، أحمد الهولي. الصعوبات التي تواجهها معلمات رياض الأطفال في الأسلوب المتطور في التدريس بمرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت، مجلة الثقافة والتنمية، ع٩، (القاهرة: ٢٠٠٤).
- ٦- فاطمة العنزي. "مسيرة رياض الأطفال بدولة الكويت"، (الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠١٢).
- ٧- عبد العزيز سعود المحيلبي. "الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري"، المجلة التربوية، مج٢٨، ع١١٠، (الكويت: مارس ٢٠١٤).
- ٨- مريم رجعان مناحي النصافي. "دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: كلية العلوم التربوية، ٢٠١٧).
- ٩- ياسر فرج سعد. "مفهوم الإبداع الإداري"، مجلة الإدارة، ع١، مج٥٤، (القاهرة: يناير ٢٠١٧).
- ١٠- مريم رجعان مناحي. "دور مديرات رياض الأطفال في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في محافظة الفروانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة آل البيت: كلية العلوم التربوية، ٢٠١٧).

- ١١- منى محمد الهاجري. "دراسة تحليلية لإدارة رياض الأطفال في اليابان وكيفية الإفادة منها بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية، ع ١، ج ٧٥، (جامعة طنطا: كلية التربية، ٢٠١٥).
- ١٢- أمل عبد الرسول. "تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة المنيا: كلية التربية، ٢٠١٣).
- ١٣- محمد الحراحشة، ياسين عبد الوهاب. "المشكلات التي تواجه إدارات مؤسسات رياض الأطفال في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظر العاملات فيها"، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد، ع ٢، (عمان: ٢٠١٢).
- ١٤- مصطفى محمود أبوبكر. "إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيق الميزة التنافسية"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨).
- ١٥- جمال الدين محمد المرسي. "الثقافة التنظيمية والتغيير"، (الإسكندرية: الدار الجامعي، ٢٠٠٦).
- ١٦- شارلز، جاريت جونز. "الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبدالمتعال، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠١).
- ١٧- أسعد أبو حسين. "الثقافة التنظيمية وأثرها علي دافعية الانجاز التربوي"، مجلة كلية التربية، العدد ١، مجلد ٦٥، (جامعة طنطا: كلية التربية، ٢٠١٧).
- ١٨- فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلдан. "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدي معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، مجلد ١٨، العدد ١، (فلسطين: الجامعة الإسلامية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، ٢٠١٠).
- ١٩- عبدالعزيز أحمد محمد داود. "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة كلية التربية، ع ٣٥، ج ٢، (جامعة عين شمس: كلية التربية، ٢٠١١).
- ٢٠- مزياني الوناس. "أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٢٣، (جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ٢٠١٦).

- ٢١- إدريس سلطان صالح. "الأسرة والمدرسة وثقافة العمل الجماعي عند الأطفال"، مجلة الوعي الإسلامي، س ٥٤، ع ٦٢٢٤، (وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ٢٠١٧).
- ٢٢- محمد إبراهيم الأعمي، وأبو بكر حسن الشركسي. "جودة حياة العمل وأثرها علي الإبداع الإداري: دراسة ميدانية علي الجامعة الأسمرية الإسلامية"، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد ٩، (ليبيا: الجامعة الأسمرية، كلية الاقتصاد والتجارة، ٢٠١٧).
- ٢٣- راوية خليل حسن الشبول. "مساهمة السمات الابتكارية لدي القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم - اتجاه الإبداع الإداري في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد ٢٦، العدد ١، (فلسطين: شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية، ٢٠١٨).
- ٢٤- إبراهيم الديب. "استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل"، (المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، ٢٠٠٥).
- ٢٥- محمد جاد حسين أحمد، أشرف محمود أحمد. "الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر"، المؤتمر العلمي التاسع (تطوير التعليم في الوطن العربي - الواقع والمأمول)، (جامعة الفيوم: كلية التربية، ٢٠٠٨).
- ٢٦- لبيب عبدالعزيز. "واقع الإبداع الإداري لدي مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن من وجهة نظر المعلمين"، مجلة كلية التربية، العدد ١٢، (جامعة عدن: كلية التربية، ٢٠١١).
- ٢٧- محمد عبدالفتاح الصيرفي. "الإدارة الرائدة"، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٣).

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Pavlovic, N: **Leadership style and organizational culture in the school**, (Germany: Lambert academic company 2012).
- 2- Gay, L,R., "Educational Research: Competencies fo r analysis and application," 4th ed.,new York: Macmillan publishing company, (2004).



- 3- Mirjana, P. & et al; Early Childhood Education Reform in Serbia, Establishment of Regional Model Centre for Dissemination New York, 2012.
- 4- Chen,Y & Cheng, J. Leadership behavior and job performance of teachers in public and private kindergartens, the perspectives of institutionalization, reason, and feeling, school effectiveness and school improvement: **an international journal of research , policy and practice** ,239(23), (2012).
- 5- Ipek, C, Organization culture in predicting organization commitment for Turkish primary schools. **the journal of Asia Pacific education**, N12. Vol. 4, (2010).
- 6- Helen Salavou: The concept of innovativeness: should we need to focus? **European Journal of Innovation Management**, Vol (7), No (1), (2007).
- 7- Malikeh Beheshtifar & Fateme- Begom Kamani – Fard:: Organizational creativity: A substantial factor to growth. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. Vol( 3), No (3), (2013).
- 8- Thomson, Pat: Creative leadership: a new category or more of the same? **Journal of Educational Administration and History**, Vol (43), No.(3), (2011).