

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

**الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري
من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي
بالعاصمة المقدسة**

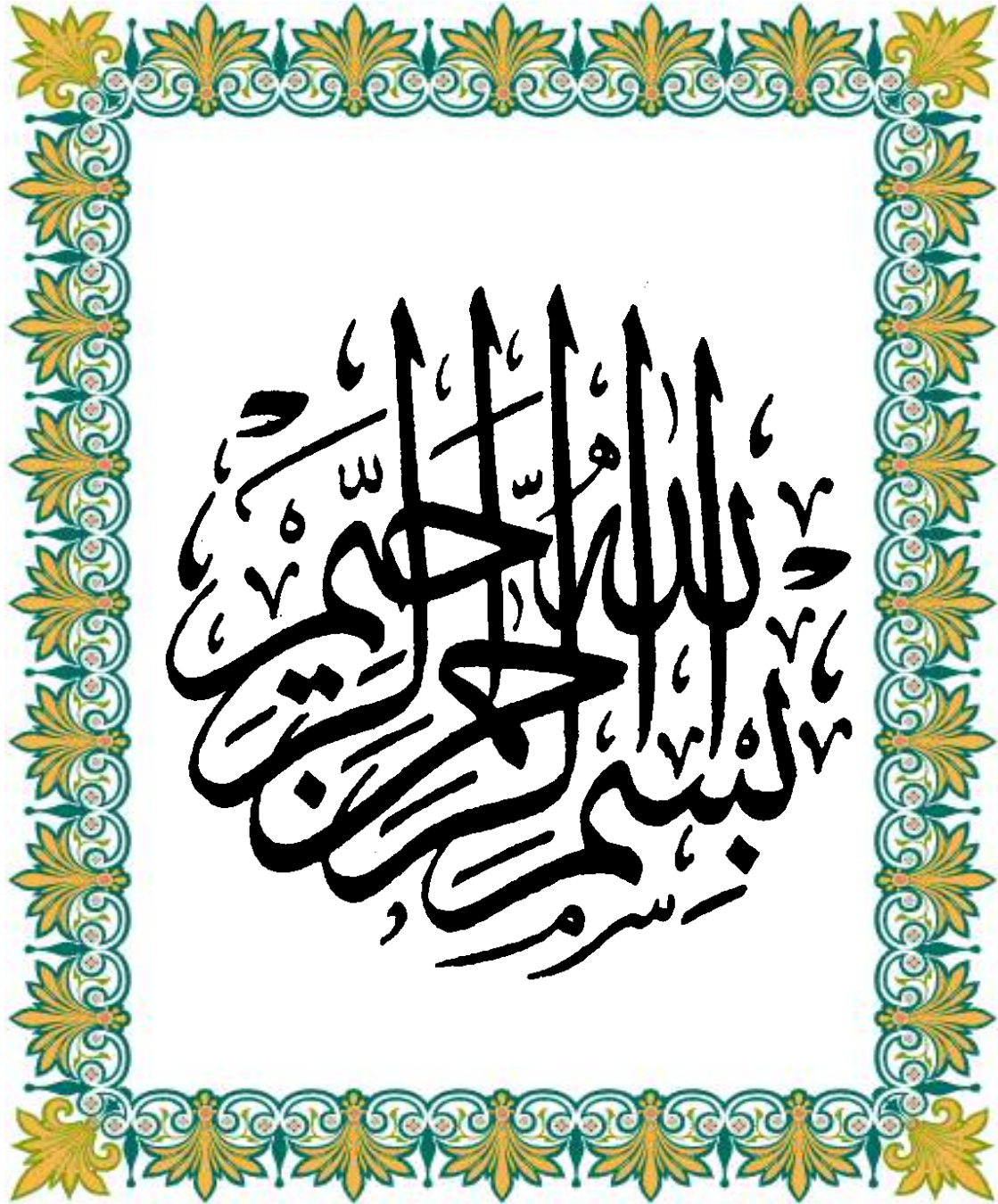
إعداد الطالب

محمد بن علي بن حسن الليثي

إشراف

د . سلطان بن سعيد بخاري

()



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



()

()

()

() طه (٢٥ - ٢٨)

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة :

اسم الباحث :

الدرجة :

أهداف الدراسة :

منهج الدراسة :

عينة الدراسة :

المعالجات الإحصائية :

(T-Test) ()

(ANOVA)

)

(Stepwise Multiple Regression)

(

أهم النتائج :

التوصيات :

Abstract

Title : The organizational culture of school administrator and it's role in administrative innovation from elementary schools administrator points of view in the Holy capital.

Graduator: Mohammed Bin Ali Bin Hassan Al lithi

Degree: Master in educational administration and planning.

Objectives:

- ١ - To illustrate the importance of The organizational culture of school administrator.
- ٢ - To recognize the reality of administrative of elementary schools administrators in the Holy capital.
- ٣ - To recognize the degree of relationship between organizational culture and administrative innovation of elementary schools administrators in the Holy capital.

Methodology: The graduator used the analysis descriptive methodology.

The study sample: elementary schools administrator in the Holy capital (١١٥).

Statistical processing: For data analysis and discussion, the graduator used the half fragmentation to calculate the tool stability, (T-test) to know the significance of differences between mathematical means of the study community according to qualification variable, as he used (ANOVA) to know the significance of differences between mathematical means of the study community according to (scientific qualification, years of experience, supervision center) as he used (stepwise Multiple Regression) to explain the level of administrative innovation for each dimension of organizational culture of elementary schools administrators in t he Holy capital.

Results :

- ١ - The degree of practicing the supporting culture was in ahigh degree from elementary schools administrator points of view in the Holy capital.
- ٢ - The degree of practicing originality element from innovation elements was in high degree from elementary schools administrators points of view in the Holy capital.
- ٣ - There are statistically significant differences between means of sample response around the supporting culture according to qualification variable for the interest of who have Bachelor and high studies.
- ٤ - Innovative culture, task culture, and role culture are the organizational cultures that explain the administrative innovation.

Recommendations:

- ١ - The importance of school administrators awareness about general organizational culture, illustration of organizational cultures that help in administrative innovation through practical training.
- ٢ - Enlargement of: training courses for school administrators to develop their school performance to give them realization of it's importance.
- ٣ - The importance of collaboration with colleges and universities staff especially in departments of administration and educational planning to give training courses to provide administrators with new advanced experiences in continuous process.
- ٤ - The importance of practical workshops by supervision centers in the Holy capital to train elementary Scholl administrators how to use the innovative styles to follow the rapid developments in the educational process.
- ٥ - To benefit from advanced countries in the field of administration and educational planning, administrative innovation by mission of administrators group to study the innovative styles and their applications in school administrative work.

﴿إهداء﴾

.. (.

..) (.

▪

▪

▪

⋮

﴿

﴾

الباحث
محمد بن علي الليثي

شكر وتقدير

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ

لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ ()

)

(. :

:

- :

▪

- : :

▪

- : :

▪

-

▪

الباحث
محمد بن علي الليثي

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	• • • • • • •
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
	• • • • • • • •

الفصل الثاني : أدبيات الدراسة

:

:

•

•

•

•

•

•

•

•

:

•

•

•

•

•

•

:

•

	• • • • ⋮ • • • •
	الفصل الثالث : إجراءات الدراسة ❁ ❁ ❁ ❁ ❁ ❁ ❁

		❁ ❁
الفصل الرابع : تحليل البيانات وتفسيرها		
		❁ ❁ ❁ ❁ ❁ ❁

الفصل الخامس : ملخص النتائج والتوصيات



فهرس الجداول

[illegible]

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	(ANOVA)	
	(T-Test) ()	
)	(/	
	(ANOVA)	

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	(ANOVA)	
	(ANOVA)	
	(T - Test) ()	
	(/)	
	(ANOVA)	
	(ANOVA)	
	(Stepwise Multiple Regression)	

فهرس الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق	رقم الصفحة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام

مقدمة :

﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (١) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ

(٢) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (٣) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (٤) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥) ﴾ (-)

- -

:

...

.

(:)

▪

(:)

" (:)

"

" (:)

▪

▪ "

" (:)

▪ "

مشكلة الدراسة

.) (:

).

.) (:

.) (:

(:)

.

(:)

.

(:)

▪

▪

أسئلة الدراسة :

:

ما دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية
بالعاصمة المقدسة ؟

:

(

(

(

:

(

:

(

أهداف الدراسة :

▪

:

(

▪

(

▪

(

▪

(

▪

(

أهمية الدراسة :

...

■

■

■

حدود الدراسة :

:

:

:

مصطلحات الدراسة :

١. الثقافة :

" (:)

■"

(:)
" (:)

"

(:)

KROEBER , KIUKHOHN

:

▪

(:)

TAYLOR

"

"

" (:)

" (:) "

"

٣. الثقافة التنظيمية :

(:) kretiner & kinick

▪

" (:) dessler

▪ "

" (:)

▪ "

" (:) kao

▪

" (:)

▪ "

" (:)

▪ "

(:)

▪
▪
(:)

▪
٣. مدير المدرسة :

" (:)

▪ "

:

▪
٤. المرحلة الابتدائية :

:

:

٥.الإبداع :

.....

(:) " : :

" :

﴿ بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴾ (:)

(:) " (:)

﴿ قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ ﴾ (

(:)

"

٦.الإبداع الإداري :

(:) "

■ "

"

(:)

■ "

:

■

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

الإطار النظري :

:

:

.

.

.

.

.

.

.

.

:

.

.

.

.

.

.

تابع أدبيات الدراسة

تابع الإطار النظري :

(
:
/
/
/
/
/
/

الدراسات السابقة :

.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

الإطار النظري

(١) الثقافة التنظيمية :

▪

▪

١/١ - مفهوم الثقافة التنظيمية :

" (:)

▪ "

:) French&bell & zawacki

(

▪

(:)

▪

▪

٢/١- أهمية الثقافة التنظيمية :

(:)

)

PETERS AND WATERMAN

IN SEARCH OF EXCELLENCE (

▪

(:)

ADAPTIVE

▪

▪

(:)

▪

(:)

▪

(:)

DEAL

AND KENNEDY

▪

(-)

:

: "

▪

▪

:

：

■

：

■

：

■

■

：

■

：

■

：

■

：

■

■

：

■"

(:)

■

(- :)

■

(:)

▪

(:)

▪

(:) dessler

▪

■
/ مصادر الثقافة التنظيمية :

) :

(

■

.((:

BOLMAN AND DWAL

: (:

: //

■

■

: //

■
: : //

■
: : //

■

■
: : //

■
: : //

■

٤/١- مكونات الثقافة التنظيمية :

(:)

▪

(:)

(:

:/ :

... ▪

▪

:/ :

▪

:/ :

▪

▪

٥/١. خصائص الثقافة التنظيمية :

(:) :

///

▪

///

▪

///

▪

///

▪

///

▪

(:)

:

(Individual initiative)

///

▪

(Risk tolerance)

///

▪

(DIRECTION)

///

▪

(Integration)

///

▪

(Management Support) / / /

▪

(Control) / / /

▪

(Identity) / / /

▪

) (Rewards System) / / /

▪

(

(Conflict Tolerance) / / /

▪

/

(Communication Patterns) / / /

▪

▪

: (:)

/ / /

)

▪ (

/ / /

▪

/ / /

▪

/ / /

▪

/ / /

▪

(:)

▪

٦/١. عناصر الثقافة التنظيمية :

(:) :

(Business Enveronment) / /

(Values) / /

(Heroes) / /

(Day- to-Day Wark) / /

(the cultural network) / /

▪

٧/١. أنواع الثقافة التنظيمية :

(:) :

١/٧/١. الثقافة البيروقراطية : (Bureaucratic Culture)

▪

٢/٧/١. الثقافة الإبداعية : (Innovative Culture)

▪

٣/٧/١. الثقافة المساندة : (Supportive Culture)

▪

٤/٧/١. ثقافة العمليات : (Process culture)

▪

٥/٧/١. ثقافة المهمة : (Task Culture)

▪

٦/٧/١. ثقافة الدور : (Role Culture)

▪

(:)

()

/ القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المنظمات :

(:) :

// :

⋮

▪

▪

⋮

//

⋮

▪

⋮

//

▪

⋮

//

▪

⋮

//

▪

▪

▪

:// :

▪

▪

:// :

▪

:// :

▪

٢) الإبداع الإداري :

١/٣- مفهوم الإبداع الإداري :

" (:)

▪ "

" (:)

: "

· :

· :

:

· "

٣/٣. نماذج الإبداع الإداري :

(:)

:

" //

"

" //

·

//

"

· "

//

"

"

"

//

."

(:)

▪

(:)

:

▪

(:) KAO

"

"

"

▪

٣/٣. القيم التنظيمية المحفزة للإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية :

(:)

" (:) "

"

" (:) :

"

" (:)

."

" (:)

."

" (:)

."

" : (:)

."

(:)

.

(:)

"

."

" (: .)

."

" (:)

:

."

.

٤/٣.العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري :

(:) Druker

:

: //

.

: //

▪

： //

▪

：“ ” //

▪

： //

▪

： //

▪

▪

(：) Evans & Russel

▪

٥. سمات تحفز على الإبداع الإداري :

:

•

/ / /

•

/ / /

•

/ / /

/ / /

•

/ / /

•

/ / /

•

/ / /

•

/ / /

•

(:)

"

• "

(: .)

"

• "

”

() ”

■

(:) KAO

■

(:)

”

■ ”

(:)

()

：

/ / /

▪

:

/ / /

▪

/ / /

▪

/ / /

▪

/ / /

▪

/ / /

▪

/ / /

▪

(:)

(UCLA)

"

(UCLA)

"

:

/ / /

▪

/ / /

▪

/ / /

.

/ / /

/ / /

.

٦. عناصر الإبداع الإداري :

(:) :

: " / /

.

: / /

: / /

.

: / /

.

: / /

.

: / /

.

// :

" .

.

٣) التعليم الابتدائي :

١/٣. نشأة التعليم قبل العهد السعودي :-

(:) .

٢/٣. نشأة التعليم الحديث في المملكة :-

- -

— —
" (/)

." (:)

٣/٣. مفهوم المرحلة الابتدائية :-

" (/)

:"

٤/٣. أهداف المرحلة الابتدائية :-

(/)

:

"

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪

▪ - " :

(-)

▪

٥/٣. التطور الكمي والكيفي للتعليم الابتدائي :-

/

▪

(/)

(/)

/ /

.

:

.

//

//

.

//

//

//

.

//

//

.

)

(

.

.(:)

ثانيا الدراسات السابقة

تمهيد :

()

▪

▪

▪

:

:

:

:

▪

أولا : دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية :

(١) دراسة هيجان (١٩٩٢م) بعنوان :

:"

()

()

▪

▪ :

:

:

—

▪

:

—

-

▪

"

-

"

▪

-

:

▪

٢) دراسة البدائية والعضائية (١٦٤١هـ) بعنوان : "

▪ "

▪

()

▪

:

() —

▪

)

(

▪

٣) دراسة ليبيك Lybeck (٢٠٠٠) بعنوان :

▪ "

:

" The Development of Aselv-Renewing School Culture Principals
Leadership of Change and Stability in Three Case Studies " .

▪

:

—

▪

—

▪

٤) دراسة بينتون Benton (٢٠٠٠) بعنوان :

"Portrait of an ineffective educational community A case
study in school culture " .

■ " : "

Naper Ville

■

:

■

—

:

—

■

-

■

-

(٥) دراسة إدريس (١٤٢٤ هـ) بعنوان : "

■ "

()

Haresn

■

:

—

■

:

■

-

٦) دراسة النعمي (١٩٩٨ م) بعنوان : "

" .

▪

▪ ()

:

—

▪

—

▪

ثانيا : دراسات تتعلق بالإبداع الإداري

١) دراسة المعلم (١٤٢٣ هـ) بعنوان : "

" .

()

()

▪

:

▪

▪

٢) دراسة فقيه (١٤٢٠ هـ) بعنوان :

▪ "

:

▪

▪

:

)

▪

(

▪

(٣) دراسة الهيجان (١٤٢٠هـ) بعنوان : "

■

■

■

■ ■

■

٤) دراسة الحقباني (١٤١٨هـ) بعنوان : "

()

٥) دراسة سمولنسكي وكلينر ، (١٩٩٥م) بعنوان : "

"

Smolensky and Kleiner ' () ; How to train people to think mor creatively.

ثالثاً : دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري

(١) دراسة العنزي (١٤٢٥ هـ) بعنوان : "

" .

()

.

.

:

—

.

—

.

—

.

)

—

.(

(٢) دراسة الصرايرة (٢٠٠٣ م) بعنوان : "

" .

.()

()

()

()

(

▪

:

—

▪

—

▪

—

(%)

▪

٣)دراسة الحوامدة وآخر (٢٠٠٥م) بعنوان :
"

(

)

(

)

▪

(%)

:

—

()

()

.()

—

▪

(%)

—

(%)

▪

—

▪

)

—

(

▪

التعليق على الدراسات السابقة

-

()

()

()

.()

()

-

()

()

.()

-

()

()

.()

()

-

▪

()

-

▪

()

()

()

()

▪

-

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- * أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها
- * ثانياً: مجتمع الدراسة
- * ثالثاً: خطوات إجراء الدراسة
- * رابعاً: جمع البيانات والمعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

مقدمة:

:

أولاً: منهج الدراسة ومتغيراتها:

:

:

1. منهج الدراسة:

.

.

)

(

.

٢. متغيرات الدراسة:

:

· :

·

:

-

-

-

-

·

· :

:

—

·

—

·

ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة:

()

/

()

·

()

% .		
% .		
% .		
% .		
% .		
%		

ب. عينة الدراسة:

()

/

()

.

()

%	%		
%	%		
%	%		
%	%		
%	%		
% .	%		

:

:

.

()

%		
%		
%		
%		
%		

:

.

()

%		
%		
%		

:

.

()

%		
%		-
%		-
%		
%		

:

.

()

%		
%		
%		
%		
%		
%		

ثالثاً : خطوات إجراء الدراسة :

:

(1) خطوات بناء أداة الدراسة:

:

الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة:

:

-

▪

-

▪

-

▪

-

▪

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة:

:

(

:

)

.(

(

):

.(

الخطوة الثالثة: صياغة فقرات أداة الدراسة:

:

(

▪

(

▪

(

▪

:

(

-

▪

▪

-

-

)

.(

-

▪

()

()

▪

-

▪

الخطوة الرابعة: صياغة تعليمات أداة الدراسة:

▪

▪

:

:

()

▪

▪

(٣) حساب معامل ثبات أداة الدراسة:

(.)

.()

()

▪		
▪		
▪		
▪		
▪		
▪		
▪		
▪		
▪		
▪		
▪		
▪		
▪		
▪		
▪		
▪		

(.)

:(

(٣) صدق أداة الدراسة: تم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

أ - صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

:

▪

:

▪

▪

ب - صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار:

()

▪

()

** ▪		
** ▪		
** ▪		
** ▪		
** ▪		
** ▪		
** ▪		
** ▪		
** ▪		
** ▪		
** ▪		
** ▪		
** ▪		
** ▪		
** ▪		

(.)

**

الصورة النهائية لأداة الدراسة:

()
:
()

()

() .

(٤) إجراءات التطبيق التجريبي لأداة الدراسة:

()

/ .

أ. تطبيق أداة الدراسة:

:

(

.

(

.

(٥) طريقة تفريغ بيانات أداة الدراسة:

أ - تحديد درجة القطع :

(: .) .

:

()

		% -	(. -)	
		% . - .	(. - .)	
		% - .	(. - .)	
		% - .	(. - .)	
		% - .	(- .)	

ب - طريقة تفريغ الاستجابات في أداة الدراسة:

:

(

(

)

.() (

() ()

.

()

(

.

(spss) (

رابعاً: جمع البيانات والمعالجات الإحصائية:

: (Spss)

- :

・
(T-Test) () : -

(ANOVA)

()
Stepwise Multiple)

(Regression

・

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

ومناقشتها وتفسيرها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

()

.

.

أولاً: عرض نتائج الدراسة:

(١) نتائج السؤال الأول:

:

.

البعد الأول: الثقافة البيروقراطية:

()

(% . - % .)

(. - .)

(.)

.

(.)

(% .)

(.)

.

:
 " : (.) ()
 (.) () "
 . " "

:
 " (.) () ()
 (.) () () "
 . " "

البعد الثاني: الثقافة الإبداعية:

()

(% . - % .) (. - .)
 (.) .
 (.) (% .)
 (.)
 .
 :
 " : (.) ()
 (.) () "
 " "
 :
 " (.) () ()
 () () "
 " " (.)

البعد الثالث: الثقافة المساندة:

()

(. % - . %)

(. - .)

・

(．)

(% ．)

(．)

(．)

：

"：

(．)

()

()

"

・"

"

(．)

：

"

(．)

()

()

()

()

"

・"

"

(．)

البعد الرابع: ثقافة العمليات:

()

(% . - % .)

(. - .)

(.)

.

(.)

(% .)

(.)

.
 :
 " : (.) ()
 (.) () "
 " "
 .
 :
 " (.) () ()
 (.) () () "
 " "
 .

البعد الخامس: ثقافة المهمة:

()

$$\begin{array}{rcl} & (\% \quad . \quad - \% \quad .) & (. \quad - .) \\ (. \quad) & & . \\ & (. \quad) & (\% \quad .) \\ & & (. \quad) \end{array}$$

" (.) () ()
"

البعد السادس: ثقافة الدور:

()

(% . - % .)

(. - .)

(.)

.

(.)

(% .)

(.)

.

:
 " : (.) ()
 ."
 :
 " (.) () ()
 ."
 . ()
 ()

		.			

(.)

(% .)

(.) (.) (.)

(.)

(.)

(% .)

(٢) نتائج السؤال الثاني:

:

.

العنصر الأول: الطلاقة:

()

(.) (. - .)
 (.) .
 (.) (% .)
 (.)

.
 :
 " : (.) ()
 :
 " (.) () ()
 ."

العنصر الثاني: المرونة:

()

(% . - % .)

$$\left(\begin{array}{c} \bullet \\ - \\ \bullet \end{array} \right)$$

(.)

■

(.)

(% .)

(.)

-
-

||

(.)

()

□

□

11

(.)

()

()

العنصر الثالث: الأصالة:

()

(.) (. - .) (.)
(.) (.) (.)
(.)

:" (.) ()
:"

:
 " (.) () ()
 .

العنصر الرابع: الحساسية للمشكلات:

()

(% . - % .) (. - .)

.

(.) (% .) (.)

(.)

.
 :
 " : (.) ()
 . "

:
 " (.) () ()
 . "

العنصر الخامس: التحليل:

()

(% . - % .) (. - .)
 (.) .
 (.) (% .)
 (.)

·
 :
 " : (.) ()
 "·
 :
 " (.) () ()
 "·

العنصر السادس: المخاطرة:

()

(% . - % .)

(. - .)

(.)

.

(.)

(% .)

(.)

.

:

" :

(.)

()

."

:

"

(.)

()

()

."

العنصر السابع: الخروج عن المؤلف:

()

(% . - % .)

(. - .)

.

(.)

(% .)

(.)

(.)

.

" : (.) ()

"
.

:

" (.) () ()

"
.

.

()

$$\begin{array}{rcl}
 & (\% \quad . \quad) & (\quad . \quad) \\
 & (\% \quad . \quad) & (\quad . \quad) \\
 (\quad . \quad) & (\quad . \quad) & \\
 (\% \quad . \quad) & (\% \quad . \quad) & (\quad . \quad) (\quad . \quad) \\
 & & . \quad (\% \quad . \quad) (\% \quad . \quad) \\
 & (\quad . \quad) (\quad . \quad) & \\
 & & . (\% \quad . \quad) (\% \quad . \quad)
 \end{array}$$

(٣) نتائج السؤال الثالث:

$$= \alpha) \quad : \quad (.$$

ANOVA (Analysis of Variance) is used to compare the means of three or more groups. It is a statistical test that can be used to determine if there are significant differences between the means of three or more groups. The test is based on the F-distribution, which is a ratio of two variances. The F-distribution is used to compare the variance between groups to the variance within groups. If the F-statistic is large, it indicates that the variance between groups is significantly larger than the variance within groups, suggesting that there are significant differences between the means of the groups. The F-statistic is calculated as the ratio of the mean square between groups to the mean square within groups. The mean square between groups is calculated as the sum of squares between groups divided by the degrees of freedom between groups. The mean square within groups is calculated as the sum of squares within groups divided by the degrees of freedom within groups. The F-statistic is then compared to the critical value from the F-distribution table to determine if there are significant differences between the means of the groups. If the F-statistic is greater than the critical value, then there are significant differences between the means of the groups. If the F-statistic is less than the critical value, then there are no significant differences between the means of the groups.

أ. متغير المؤهل العلمي: ()
(ANOVA)

	()					
*						
*						
*						
*						
*						

()

(. = α)

()

.(.)

.()

(scheffe)

()

. -	. -	-	-	
. -	. -	-	-	
-	-	* .	* .	
-	-	* .	* .	

(. = α)

.

.(. = α) *

~) . . ~

$$(\quad = \alpha)$$

$$\begin{array}{l} \cdot \\ (\quad) \\ (\quad = \alpha) \\ \cdot (\quad) \quad (\quad) \\ (\quad) \\ (\quad = \alpha) \\ \cdot (\quad) \quad (\quad) \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \cdot (\quad) \quad (\text{scheffe}) \\ (\quad) \end{array}$$

· -	· -	-	-	
· -	· -	-	-	
-	-	* ·	* ·	
-	-	* ·	* ·	

$$\cdot (\quad = \alpha) \quad *$$

$$.$$

$$(\quad = \alpha)$$

$$.$$

$$(\quad)$$

$$(\quad = \alpha)$$

$$.(\quad) \quad (\quad)$$

$$.(\quad)$$

$$(\text{scheffe})$$

$$(\quad)$$

$\quad \quad -$	$\quad \quad -$	$\quad -$	$\quad -$	
$\quad \quad -$	$\quad \quad -$	$\quad -$	$\quad -$	
$\quad -$	$\quad -$	$\ast \quad \quad$	$\ast \quad \quad$	
$\quad -$	$\quad -$	$\ast \quad \quad$	$\ast \quad \quad$	

$$.$$

$$(\quad = \alpha)$$

$$.(\quad = \alpha) \quad \ast$$

$(\alpha = \alpha)$

.

(α)

$(\alpha = \alpha)$

$(\alpha) (\alpha)$

(α)

(scheffe)

(α)

α	α	α	α	
α	α	α	α	
α	α	α	α	
α	α	α	α	
α	α	α	α	

$(\alpha = \alpha)$

$(\alpha = \alpha)$

.

(α)

$(\alpha = \alpha)$ *

$$(\quad = \alpha)$$

$$.(\quad) \quad (\quad)$$

$$.(\quad) \quad (\text{scheffe})$$

$$(\quad)$$

		*	*	
		*	*	

$$\quad . \quad (\quad = \alpha)$$

$$(\quad = \alpha)$$

.

$$\sim 1.4 \sim$$

ب. متغير طبيعة المؤهل العلمي:

()

(T - Test) ()

(/)

	()						
	.						
	.						
	.						
	.						
	.						
	.						
	.						

*(. = α)

() = α

(.

.(/)

ج. متغير عدد سنوات الخبرة: ()

(ANOVA)

	()					
*						
*						
*						

()

(. = α)

$$(\cdot = \alpha)$$

.() (scheffe)

	-	-		
.	.	-	-	
.	.	-	-	-
-	-	*	*	-
-	-	*	*	

~ 1.7 ~

$(\cdot = \alpha)$

$$\begin{aligned} & \cdot \quad - \\ & \quad \quad \quad (\quad) \\ & \quad \quad \quad (\cdot = \alpha) \\ & \cdot (\cdot) \quad () \end{aligned}$$

$\cdot (\quad) \quad \quad \quad (\text{scheffe})$
 $(\quad)$

	-	-		
· -	· -	-	-	
· -	· -	-	-	-
-	-	* ·	* ·	-
-	-	* ·	* ·	

$(\cdot = \alpha)$

$$\begin{aligned} & \quad - \\ & \quad \cdot \quad - \\ & (\cdot = \alpha) \end{aligned}$$

$\cdot (\cdot = \alpha) \quad *$

.() (scheffe)
()

	-	-		
-	-	-	-	
-	-	-	-	-
-	-	* .	* .	-
-	-	* .	* .	

~ 1.9 ~

د. متغير مركز الإشراف: ()

(ANOVA)

[illegible]

()

$$(\cdot = \alpha)$$

$$\cdot \left(\cdot \right) \quad \left(\right)$$

()

-	. -	. -	-	-	
-	. -	. -	-	-	
* .	-	-	* .	* .	
* .	-	-	* .	* .	
-	. -	. -	-	-	

$$(\cdot = \alpha)$$

$$\cdot(\cdot = \alpha)$$
 $\sim \text{ } \text{ } \text{ } \sim$

$$(\quad = \alpha)$$

.

$$(\quad)$$

$$(\quad = \alpha)$$

$$.(\quad) \quad (\quad)$$

$$(\text{ scheffe })$$

$$.(\quad)$$

$$(\quad)$$

-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	
* .	-	-	* .	* .	
* .	-	-	* .	* .	
-	-	-	-	-	

.

$$(\quad = \alpha)$$

$$.(\quad = \alpha) \quad *$$

(. = α)

.

(٤) نتائج السؤال الرابع:

= α)

:

(.

) (ANOVA)

) (T-Test) () (

. (

أ. متغير المؤهل العلمي:

()

(ANOVA)

	()				

()

(. = α)

.(.) ()

ب. متغير طبيعة المؤهل العلمي:

()

(T - Test) ()

(/)

	()					
* .	. -					

α)

()

(. =

(/)

()

.()

ج. متغير عدد سنوات الخبرة:

()
(ANOVA)

	()				
*					

)

()

(. = α

.(.) ()

(scheffe)

.()

()

	-	-		
-	-	-	-	
-	-	-	-	-
-	-	* .	* .	-
-	-	* .	* .	

(. = α)

-
.

(. = α)

-

.(. = α) *

د. متغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة:

()

(ANOVA)

	()				

)

()

(. = α

()

.(.)

(scheffe)

.()

()

-	. -	. -	-	-	
-	. -	. -	-	-	
* .	-	-	* .	* .	
* .	-	-	* .	* .	
-	. -	. -	-	-	

(. = α)

.

(. = α)

.

.(. = α) *

(٥) نتائج السؤال الخامس :

" :

Stepwise Multiple)

(Regression

.

()

(Stepwise Multiple Regression)

	()	Beta	B	R		
				.		
**				.		
				.		
			.	.		
			.	.		
**				.		

$$\begin{array}{rcl}
 & (&) \quad (&) \quad (. &) \\
 & & & & (. & = \alpha) \\
 (&) \quad (&) & & (. &) \\
 & & & & (. & = \alpha) \\
 (&) \quad (&) & & (. &) \\
 & & & & .(. & = \alpha)
 \end{array}$$

▪

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد:

▪

▪

١. مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول:

:

١.البعد الأول: الثقافة البيروقراطية:

▪

"

" "

"

▪

"

" "

"

▪

() () ()

() ()

▪

Lybeck

() Benton ()

▪

١.٣. البعد الثاني: الثقافة الإبداعية:

▪

"

"

"

"

▪

"

"

"

"

▪

()

() Benton

() Lybeck

▪

()

()

()

()

▪

٣. البعد الثالث: الثقافة المساندة:

▪

" " "

"

▪

"

"

▪

() () ()

() ()

▪

Lybeck

() Benton ()

▪

٤. البعد الرابع: ثقافة العمليات:

▪

" "

"

"

▪

" " "

"

▪

() () ()

▪ () ()

Lybeck

▪ () Benton ()

٥.٥ البعد الخامس: ثقافة المهمة:

▪

"

▪

"

"

"

▪

()

() Lybeck

()

· () Benton

() () ()

·

٦.١ البعد السادس: ثقافة الدور:

·

"

"

·

"

"

·

()

() Lybeck

()

·

() Benton

() () ()

·

(٢) مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني:

:

١. عنصر الطلاقة:

-
- »
- »
-
- »
- »
-
- () () ()
-
- () () ()
-

٢. عنصر المرونة:

▪

▪

"

"

"

"

▪

()

()

()

▪

()

()

()

▪

٣. عنصر الأصالة:

▪

"

"

▪

"

"

▪

()

()

()

▪

()

()

()

▪

4. عنصر الحساسية للمشكلات:

▪

"

"

▪

"

"

▪

()

()

()

▪

() () ()

▪

٥. عنصر التحليل:

▪

"

"

▪

"

"

▪

() () ()

▪

() () ()

▪

٦. عنصر المخاطرة:

▪

"

"

▪

"

"

▪

()

()

()

▪

()

()

()

▪

٧. عنصر الخروج عن المألوف:

▪

"

"

▪

"

"

▪

()

()

▪

()

()

()

()

▪

(٣) مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث:

:

(. = α)

أ. متغير المؤهل العلمي:

(= α)

(.

▪

$$(\quad = \alpha)$$

▪

▪

$$(\quad = \alpha)$$

▪

▪

▪

ب. متغير طبيعة المؤلف العلمي:

$$(\quad = \alpha)$$

$$.(\quad / \quad)$$

▪

ج. متغير عدد سنوات الخبرة:

$$(\alpha = .)$$

$$(\alpha = .)$$

$$(\alpha = .)$$

د. متغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة:

$$(\cdot = \alpha)$$

$$(\cdot) \quad (\cdot)$$

$$= \alpha)$$

$$(\cdot)$$

$$(\cdot = \alpha)$$

٤ مناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع:

:

$$(\alpha = \dots)$$

أ. متغير المؤهل العلمي:

$$(\alpha = \dots)$$

$$(\dots) \quad (\dots)$$

ب. متغير طبيعة المؤهل العلمي:

$$(\alpha = \dots)$$

$$(\dots / \dots)$$
$$(\dots)$$

$$(\dots)$$

ج. متغير عدد سنوات الخبرة:

$$(\alpha = .)$$

()

.()

$$(\alpha = .)$$

د. متغير مركز الإشراف النابعة له المدرسة:

$$(\alpha = .)$$

.() ()

$$(\quad = \alpha)$$

.

.

.

(٥) مناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس :

:"

$$(\quad) (\quad) (\quad = \alpha)$$

$$(\quad = \alpha)$$

$$(\quad) (\quad) (\quad = \alpha)$$

$$.(\quad = \alpha)$$

■

■

■

■

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

أولاً: ملخص نتائج الدراسة.

ثانياً: التوصيات والمقترحات

ثالثاً: البحوث والدراسات المستقبلية

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

يعرض الباحث فيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

()

()

()

()

()

()

()

$$(\cdot = \alpha) \qquad ()$$

$$\cdot (\quad / \quad) \qquad ()$$

$$\cdot \qquad ()$$

$$\cdot$$

$$\cdot \qquad ()$$

$$(\cdot = \alpha) \qquad ()$$

$$\cdot \qquad ()$$

$$\cdot \qquad ()$$

$$(\quad / \quad) \cdot$$

$$\sim \text{ } \text{ } \text{ } \sim$$

()

■

■

()

■

■

■

()

()

■

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

١. التوصيات:

:

()

▪

()

▪

()

▪

()

▪

()

▪

()

▪

٣. المقترحات :

١٠٠ :
()

١٠٠ :
()

١٠٠ :
()

٣.٢. المقترحات : ١٠٠ : ()

١٠٠ :
()

١٠٠ :
()

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

()

_____ : _____ .

()

_____ : _____ .

()

_____ " _____ " _____ .

()

_____ " _____ " _____ .

()

_____ : _____ () _____ .

()

_____ : _____ .

()

_____ " _____ " _____ .

()

_____ () _____ .

_____ ()

_____ " ()

_____ :

_____ "

_____ ()

_____ ()

_____ ()

_____ ()

_____ :

_____ ()

_____ :

_____ ()

_____ / / -

_____ ()

▪

_____ ()

⋮

⋮

▪

_____ ()

▪

〃

▪

()

〃

▪

⋮

▪

()

▪

()

()

▪ ()

()

▪

⋮

()

⋮

▪

_____ . ()

_____ :
" ()

: _____ "
_____ .

_____ ()
_____ . : _____

_____ . _____ ()
_____ : _____

_____ ()
_____ .

_____ " ()
/ _____ "

_____ . _____ ()
: _____

_____ " ()

" _____
_____ .

" _____ " ()
_____ :
_____ .

" " ()

www.creativehorizon.com

" " ()

www.creativehorizon.com

_____ ()

• _____
" ()

_____ "
• :

: • _____ ()

• _____ ()

• _____
_____ :

• _____
" ()

• : • www.moe.gov.com ()

_____ • _____
" ()

_____ "

_____ " ()

"

▪

" ()

"

▪ :

_____ ()

:

▪

:) _____ ()

▪ : ▪ (

" ()

"

▪ : :

_____ " ()

▪ - : : " _____

" ()

"

▪ :

" _____ ()

"

_____ : () _____
▪ :

： _____ ()

： _____ ()

_____ ()

_____ ()

_____ ()

_____ ()

_____ ()

_____ ()

_____ ()

_____ ()

▪

" ()

"

▪ :

()

▪ () () : _____ ▪

(/) ()

▪

(/) ()

▪

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- () -Benton Kathleen Mary Lynn.Portrait of an effective educational
Community:A case studying school culture.DAL-A \ .p. . . .
- () -Dessler,Gary.Organization Theory. Creating structure and Behavior .
Newjersey Prentice .Hall.Inc.Englewood.Cliffs. . . .
- ()-Druker , Peter. "Creating Climate for Innovation"
www.leadershipadvantage.com :
- ()-Evans, Russell. Peter. Creative Manager. London Sydney UNWIN
Paperbacks. . . .
- ()- French Wendell L And . Bell.JR . Cecil H And. Zawaki. Robert A.
Organization Development And Transformation. San Francisco, Irwin
McGaw – Hill. . . .
- ()-KAO , john. The Entrepreneurial Organization. Prentice-Hall
International,INC. . . .
- ()-KAO , john. The Entrepreneurial , Creativity, Organization. New
Jersey. Prentice Hall, Englewood Cliffs. . . .
- ()-Kretiner, Robert And . Kinicki, Angelo . Organizational Behavior.
New yourk. BPI\IRWIN :
- ()Lybec.ChalesArleigh"TheDevelopmentofAselfRenewingSchoolCulture
PrincipalsLeadershipForChangeand Studies".Unpublished Doctoral
dissertation Universty of Washington state .USA. . . .

()-Smolensky , Elizabeth and Kleiner , Brian. () . " How to train people to think more Creatively " – management Deviopment Review , Volume ,number ,p .p - .

الملاحق

ملحق رقم (١) : قائمة أسماء المحكمين

ملحق رقم (٢) : الاستبانة في صورتها الأولية

ملحق رقم (٣) : الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (٤) : خطاب سعادة عميد كلية التربية إلى
سعادة مدير عام التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة

ملحق رقم (٥) : خطاب سعادة مدير عام التربية
التعليم إلى مديري المدارس الثانوية بتسهيل مهمة
الباحث

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

م	الاسم	الكلية	التخصص
١	د/ زهير أحمد الكاظمي	كلية التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٢	د/ محمد معيض الوديناني	كلية التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٣	د/ محمد عايد الدوسري	كلية التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٤	د/ عبدالقادر صالح بكر	كلية التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٥	د/ عبدالله محمد الحميدي	كلية التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٦	د/ مسعود خضر القرشي	كلية التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٧	د/ أسعد حسن مكاوي	كلية التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٨	د/ خالد سعد السليمي	كلية التربية	إدارة تربوية وتخطيط
٩	د/ محمد أحمد المنشي	كلية التربية	إدارة تربوية وتخطيط
١٠	د/ عبد الحميد عبد المجيد حكيم	كلية المعلمين	تربية وعلم نفس

ملحق رقم (٢)

الاستبانة في صورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله

سعادة الدكتور الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

:"

"

:

.

.

:

- -

.

والله يري عاكم.

:

/

المحور الأول : امتلاكي للثقافة التنظيمية تعمل على :

[illegible]

المحور الثاني : ثقافتی التنظيمية تساعدني على الإبداع الإداري من خلال :

ملحق رقم (٣)

الاستبانة في صورتها النهائية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وفقه الله

المكرم/ مدير المدرسة الابتدائية

:

" :

"

▪

(√)

▪

▪

❖ المعلومات الأولية :

❖ المؤهل العلمي

دبلوم عالي ☐

دبلوم ☐

ماجستير ☐

بكالوريوس ☐

أخرى .. حدد ☐

❖ نوع المؤهل العلمي

غير تربوي ☐

تربوي ☐

❖ الخبرة في الإدارة المدرسية

من ١٠ - اقل من ١٥ ☐

من ٥ - اقل من ١٠ ☐

من ٢٠ فأكثر ☐

من ١٥ - اقل من ٢٠ ☐

❖ موقع المدرسة

مركز الجنوب ☐

مركز الشمال ☐

مركز الشرق ☐

مركز الغرب ☐

مركز الوسط ☐

المحور الأول : العبارات التالية تعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة التي تعمل بها :

م	الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق تماماً	لا أوافق
١	تحديد الصلاحيات داخل المدرسة.					
٢	نقل المعلومات يكون بشكل هرمي .					
٣	التأكيد على الالتزام بتعاميم إدارة التعليم .					
٤	الأخذ بمبدأ العقاب .					
٥	الاهتمام بالإجراءات الرسمية .					
٦	المساعدة في تكوين فرق عمل مبدعة.					
٧	تهيئة جو من الرضا بين العاملين في المدرسة .					
٨	اتسام أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات.					
٩	إعطاء الفرصة لحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية.					
١٠	التشجيع على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف .					
١١	التأكيد على العدالة (المساواة) بين العاملين .					
١٢	السماح للعاملين بحرية التعبير عن الرأي .					
١٣	المشاركة في صنع القرار.					
١٤	التركيز على الجانب الإنساني في العمل .					
١٥	زرع الثقة في نفوس العاملين داخل المدرسة .					
١٦	الاهتمام بإنجاز العمل دون النظر إلى النتائج .					
١٧	التقليل من الرغبة في المخاطرة.					
١٨	التقييم يعتمد على محور الدقة في العمل .					
١٩	الحذر يسود بين العاملين في المدرسة .					
٢٠	التركيز على الخبرة في صنع القرار.					
٢١	الاهتمام بإنجاز العمل في الوقت المطلوب .					
٢٢	الاهتمام بالنتائج دون النظر إلى طريقة العمل .					
٢٣	الحث على استخدام الموارد بطرق مثلى .					
٢٤	التفويض للمهام حسب التخصصات .					
٢٥	إعطاء أهمية بالغة (للقواعد / الأنظمة) .					
٢٦	إهمال الجانب الإنساني في العمل .					
٢٧	الاعتماد على الأداء الوظيفي في تقييم العاملين					

المحور الثاني : الثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة التي أعمل بها تؤدي إلى تحقق ما يلي :-

م	الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	الوعي الجيد بكل المعلومات الخاصة بالعاملين .					
٢	تبني سياسة تحديد الزمن لإنجاز المهام .					
٣	تكوين فرق عمل جماعية من المتميزين .					
٤	تقويم الجهود التي لا تكلل بالنجاح .					
٥	تبني أساليب تطويرية تتفق مع المدرسة.					
٦	النظر للمشاكل بطرق مختلفة .					
٧	تقدير الأفكار الإبداعية.					
٨	تعزيز الجوانب الإيجابية لدى العاملين بالمدرسة.					
٩	إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عما في نفوسهم بصورة بناءة .					
١٠	الاهتمام بمشكلات العاملين بالمدرسة.					
١١	القدرة على تصور الحلول المتعددة للمشاكل التي تواجه المدرسة.					
١٢	منح الصلاحيات للعاملين في المدرسة لاتخاذ القرارات المناسبة .					
١٣	تخفيف حدة الروتين الإداري في أعمال المدرسة.					
١٤	تشجيع العمل بروح الفريق الواحد .					
١٥	تقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين					
١٦	دعم الأفكار الجديدة .					
١٧	إطلاع العاملين على أفكار زملائهم .					
١٨	استخدام وسائل الترفيه في العمل .					
١٩	القدرة على تغيير الحالة الذهنية للعاملين بالمدرسة طبقاً لطبيعة الموقف .					
٢٠	منح الفرص للعاملين للالتحاق بالدورات التدريبية.					
٢١	اكتشاف المشكلات التي تواجه المدرسة في المواقف المختلفة .					
٢٢	تقويم نقاط الضعف لدى العاملين بالمدرسة.					

ملحق رقم (٤)

خطاب سعادة عميد كلية التربية إلى سعادة مدير

عام التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى



الرقم : ١٢٤٠
التاريخ : ١٤٣٦ / ١٢ / ٢٥
المشروعات : (استمارة ٥٠)

سعادة مدير عام التربية والتعليم " للبنين " بالعاصمة المقدسة سلمه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد

نفيد سعادتكم بان الطالب / محمد بن علي بن حسن الليثي ، أحد طلاب الدراسات العليا
بمرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ويرغب الطالب القيام بتطبيق الأستبانه
الخاصة بدراسته. والتي : بعنوان (الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة ودورها في الإبداع
الإداري من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة الابتدائية بالعاصمة المقدسة).
أمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب لكي يتمكن من تطبيق الأستبانه
الخاصة بدراسته . شاكرًا لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم.
وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير !!!

عميد كلية التربية

د. زهير بن أحمد علي الكاظمي

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Faxemely 02 - 5564560 / 02 - 5593997
Tel Aziziyah 02 - 5501000 - Abdiyah 02 - 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص. ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى - مكة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠ / ٠٢ - ٥٥٩٣٩٩٧
تليفون سنترال العزيزية ٥٥٠١٠٠٠ - ٠٢ العابدية ٥٢٧٠٠٠٠ - ٠٢

مطابع جامعة أم القرى

ملحق رقم (٥)

خطاب سعادة مدير عام التربية والتعليم إلى مديري

المدارس الابتدائية بتسهيل مهمة الباحث .

الرقم : ٩٣ / ٤٥
التاريخ : ١٤٢٩ / ١ / ٢٧
المشروعات :

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية

وزارة التربية والتعليم

الإدارة العامة

للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)

وحدة التخطيط والتطوير التربوي

الموضوع / الموافقة على تطبيق استبانة

تعميم لبعض المدارس الابتدائية الحكومية

حفظه الله

المكرم مدير /

وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فبناءً على خطاب عميد كلية التربية بجامعة أم القرى ذي الرقم ١/٢٣٠
وتاريخ ٢٦ / ١ / ١٤٢٩هـ بشأن طالب الدراسات العليا / محمد بن علي بن حسن الليثي
والذي يعد رسالة للحصول على درجة الماجستير بقسم الإدارة التربوية و التخطيط
بعنوان :

(الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة
الابتدائية بالعاصمة المقدسة)

وحيث إن الدراسة تتطلب تطبيق الاستبانة المرفقة من قبلكم ؛ لذا نأمل تعبئتها بدقة وإعادتها
إلى الباحث شخصياً ، شاكرين لكم كريم تعاونكم خدمة للبحث العلمي .
وتقبلوا تحياتي،،،،

١١٤٧

مدير عام

التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة

١٤٢٩ / ١ / ٢٧

بكر بن إبراهيم بصفر

ص / للتخطيط والتطوير التربوي

ص / للباحث

ص / للاتصالات الإدارية