

جامعة أم القرى

معهد اللغة العربية

قسم تعليم اللغة العربية

## دور الإدارة التربوية في تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة أفريقيا العالمية (السودان) دراسة تطبيقية على معلمي قسم تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها.

إعداد الدكتور: محمد صالح عبد الله

الأستاذ المشارك بمعهد تعليم اللغة

العربية لغير الناطقين بها

Mohammedsalih2012@gmail.com

## مستخلص البحث:

تعدّ الإدارة التربوية ذات أهمية كبرى بالنسبة للتعليم وأهدافه، فمن خلالها يتم توجيه التعليم في مجتمع ما من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

ونظراً لأهمية الإدارة التربوية فقد هدفت الدراسة إلى:

- الكشف عن علاقة الإدارة التربوية بالرضا الوظيفي، من وجهة نظر معلمي قسم تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها.
- الكشف عن درجة تطبيق الرضا الوظيفي، لمعلمي قسم تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها بجامعة أفريقيا العالمية بالسودان.

ولتحقيق هذا الهدف، تمّ اختيار المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته الطبيعية للدراسة.

واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع آراء المفحوصين، ولإيجاد الفرق المعنوي بين استجاباتهم، تمّ اختيار النسبة المئوية، ومعامل كا 2

وبعد التحليل الإحصائي خرجت الدراسة بجملة من النتائج والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة ، الإدارة التربوية ، التعليم

## Abstract

Educational management is of great importance to education and its objectives, through which education is directed in a community in order to achieve the desired goals

Given the importance of educational management, the study aimed to:

- To reveal the relationship of educational administration with job satisfaction, from the point of view of teachers of the Department of Teaching Arabic to non - native speakers.
- Disclosure of the degree of application of job satisfaction, for teachers of the Department of Arabic Language Teaching to non - native speakers at the International University of Africa in Sudan.

To achieve this objective, the analytical descriptive approach was chosen, for its natural relevance to the study

The questionnaire was used as a tool to collect the opinions of the subjects. To find the significant difference between their responses, the percentage and coefficient of Chi square were selected.

After the statistical analysis, the study came out with a number of results and recommendations.

Keywords: administration, educational administration, education

## الفصل الأول: أساسيات البحث:

### مقدمة البحث:

الإدارة بمفهومها العلمي ظهرت بشكل واضح، منذ بداية القرن العشرين، حيث أصبحت علماً له أصوله وقواعده ونظمه.

ومع ذلك تعتبر الإدارة من مستحدثات العصر الحديث؛ لأنها مظهر أساسي للمجتمع البشري.

وتعدُّ الإدارة التربوية، محوراً أساسياً في العملية الإدارية، ويعدُّ النمط الإداري: أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات داخل الجامعات، لذا فإنَّه يكتسب أهمية من دوره في توجيه العلاقات داخل الجماعة، لذلك يجب على الإداري، أن يهتم بالرضى الوظيفي، وتأمين الحد الكافي من درجة الإشباع لحاجات العاملين الأساسية وتلبية رغباتهم.

ومن ثم تأتي دوافع اختيار الباحث لهذا الموضوع؛ لأهميته الإيجابية لأداء الفرد، وبالتالي نجاح العملية التعليمية.

### مشكلة البحث:

ما دور الإدارة التربوية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي قسم تعليم اللغة العربية بجامعة إفريقيا العالمية؟

### أسئلة البحث:

1/ ما مدى تقبل المدير للتغيير الذي يقترحه المعلمون لتطوير العمل إلى الأفضل؟

- 2/ هل يوزع المدير الصلاحيات والواجبات بطريقة عشوائية دون النظر إلى الكفاءة والاستعداد؟
- 3/ هل يتردد المدير في اتخاذ أي قرارات تتعلق بشؤون المؤسسة التعليمية؟
- 4/ هل يشعر المعلم بالسعادة عندما يقوم بأداء مهامه كمعلم؟
- 5/ هل يشعر المعلم بالفخر من خلال مهنته كمعلم؟

### أهمية البحث:

- تأتي أهمية البحث في كونها تتناول: الإدارة التربوية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- تتناول هذه الدراسة أهم العوامل التي تحفز المعلم على العمل.

### أهداف البحث:

- الكشف عن علاقة الإدارة التربوية بالرضا الوظيفي، من وجهة نظر معلمي قسم تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها.
- الكشف عن درجة تطبيق الرضا الوظيفي، لمعلمي قسم تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها بجامعة أفريقيا العالمية بالسودان.

### حدود البحث:

- الحدود الزمانية: 1443هـ.

- الحدود المكانية: جامعة أمّ القرى.

- الحدود البشرية: معلمي قسم تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها بجامعة أفريقيا العالمية

- (السودان)

### مصطلحات البحث:

- الدور: هو السلوك الفعلي الواقعي الذي يقوم به المشرف ، أو المعلم ، أو التلميذ، أو مدير المدرسة لصاحب مكانة اجتماعية معينة داخل المدرسة. (عبدالسميع، 2005، ص93)
- الإدارة التربوية: هي مجموعة من العمليات التي تشمل التخطيط، والضبط، والتوجيه، والتنفيذ، والتقييم للأعمال المتعلقة بالشؤون الخاصة في المؤسسات التعليمية التي تشكل المدارس عن طريق استخدام أفضل الوسائل، والطرق الحديثة. (مجيد، 2015، ص1)

- **التحقيق:** هو تطوير وتحسين لإمكانيات الشخص، وتحقيق الاكتفاء الذاتي. (**معجم القاموس المحيط** بتصرف)
- **الرضا الوظيفي:** هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم. (علي، 2000، ص15)
- **اللغة العربية لغير الناطقين بها:** من أقوى الروابط بين المسلمين، والأمم تحرص على تعليم لغاتها، لتقرب المتعلمين إليها. واللغة العربية من أهم الوسائل لعرض الثقافة الإسلامية. (الفوزان، 2005، ص1)

### ● منهج البحث:

اتبع الباحث في دراسته للإدارة التربوية المنهج الوصفي التحليلي، وسبب اختيار الباحث لهذا المنهج: هو أنّ المنهج الوصفي يدرس المتغيرات في وضعها الطبيعي دون أي تدخل من قبل الباحث.

### الإطار النظري:

#### مفهوم الإدارة التربوية:

هي: تنظيم جهود العاملين التربويين، وتنسيقها؛ لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل به، وبدويه، وبيئته، ويتوقف نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار. (عدس، 1988، ص16)

وعرّفها بلقيس: هي عملية تنظيم موظفي المؤسسة التربوية كافة، وتنسيق أعمال العاملين فيها، وتوجيههم، وذلك لتكوين السياسة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف صحيحة، وفعّالة، وتنفيذها وتطويرها. (بلقيس، 1986، ص9)

فالإدارة التربوية: هي مجموعة الإجراءات التي يتبناها المجتمع، لتنظيم العملية التربوية، والأفراد المتصلين بها، بقصد تحقيق الأهداف التربوية التي تعكس فلسفة المجتمع، وتطلعاته، بقصد إحداث التطوير النوعي والكمي في العملية التعليمية، والمؤسسات، والأفراد. (العميرة، 2002، ص18)

ويعرفها مرسي: بأنها القدرة على الانجاز. (مرسي، 1988، ص15)

## أهمية الإدارة التربوية:

إن الإدارة بصفة عامة: عملية ضرورية للحياة الإنسانية، وهي ملازمة للوجود الإنساني على وجه الأرض.  
(عبود، 1979، ص37)

وأصبحت الإدارة أكثر أهمية في المجتمعات المعاصرة، وتزداد هذه الأهمية يوماً بعد يوم مع ازدياد حجم ومجالات الأنشطة البشرية، وتنوع اتجاهاتها نحو المزيد من التخصص، وأصبحت الإدارة مسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تحققه مؤسسة من المؤسسات، أو مجتمع من المجتمعات، كما يركز عليها في تقرير الأمور، وبحث سبل الحياة، وتحقيق الأهداف التي يطمح أي إنسان أو مؤسسة، أو مجتمع في الوصول إليها. (مطوع، 1982، ص20)

## تطور الإدارة التربوية:

بدأ الاهتمام بالإدارة التربوية أول الأمر في الجامعات الأمريكية، حيث أعدت البحوث والدراسات الخاصة في هذا الميدان، وأخذت تتزايد عاماً بعد عام، وكان نتيجة ذلك، أن أصبحت الإدارة علماً مستقلاً قائماً بذاته. ونظراً للتطورات الكبيرة التي طرأت على ميدان الإدارة التربوية، وتغير مفهومها، لم تعد مهمتها مقتصرة على جانب واحد، بل تعددت مهامها، ووظائفها، وأصبحت تعنى بتنفيذ السياسة التربوية، فضلاً عن اهتمامها بالعلاقات الانسانية الإيجابية بين جميع العاملين. (مرسي؛ 1988، ص26)

## عناصر الإدارة التربوية:

لقد اختلف علماء الإدارة في تحديد الوظائف، والعناصر الإدارية، فقد حددها (فايل) Fayal، بأنها التنظيم، والتخطيط، والأمر، والتنبيؤ، كما حددها جبولك Gulck، بأنها التخطيط والتنظيم، وتوفير التوظيف، والتوجيه، والتنسيق، وكتابة التقارير، ووضع الميزانية. (العرفي، 1996، ص39)

ولكن، وفي ضوء ما ذكره علماء الإدارة، يمكن تحديد عناصر الإدارة التربوية بما يلي:

### 1/ التخطيط:

يُعدُّ التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، للقيام بأي نشاط من الأنشطة، ويتطلب القيام به بنجاح تحليل البيانات عن الماضي، واتخاذ قرار في الحاضر، وتقييم المستقبل.

فالتخطيط هو العملية الأساسية، لاختيار أهدافنا، وتحديد كيفية تحقيقها. (جلال، 1991، ص39)

## 2/ اتخاذ القرار: (مرسي، 1988، ص89)

إن عملية اتخاذ القرار يمثل جوهر عملية الإدارة، وأنه ليس وظيفة إدارية مستقلة، مثل: التنظيم، والتخطيط والرقابة، بل أن كل وظيفة من وظائف الإدارة، تنطوي على اتخاذ قرارات؛ لا أنها تتضمن الاختيار من بين عدة تصرفات بديلة

## 3/ الاتصال التنظيمي:

يركز علماء النفس، والإدارة المهتمين باكتساب السلوك، والتعلم على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير. وعلى هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم هو عبارة عن: السلوك اللفظي، أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف؛ للتأثير على الطرف الآخر. (القيسي، 2010، ص78)

## نظريات الإدارة التربوية:

### 1/ النظرية البيروقراطية:

أول ظهور لهذه النظرية في ألمانيا في أواخر القرن التاسع عشر، ويجمع العلماء والباحثون في مجال الإدارة، على أنه يرجع الفضل إلى ويبير (weber) عالم الاجتماع الألماني الذي قال: من الصعوبة بمكان أن يستطيع شخص واحد القيام بأعمال متعددة، ومعقدة في آن واحد، وهذا كان من المبررات دفعته إلى البحث عن تنظيم إداري قادر على ضبط ومراقبة المهمات الصناعية المختلفة، فقام بتحديد المهام، والصلاحيات، والأدوار لكل شخص ضمن نظام هرمي، بحيث يكون الفرد ضمن هذا التنظيم تابعاً لرئيس واحد، ويتبعه في نفس الوقت مجموعة من المرؤوسين. (نشوان، 1982، ص16) ومن عيوب هذه النظرية: إن النظام البيروقراطي يمارس ضغطاً مستمراً على الموظف.

## نظرية النظم:

ترجع نشأة تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات، والأقسام، وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد.

إن الهدف الرئيس لتحليل النظم كأسلوب ينصب على دراسة النظام، من خلال تحليل العلاقات المتبادلة بين المدخلات، والمخرجات بهدف الوصول إلى معرفة مدى كفاءة النظم وانتاجها. وهكذا يمكن أن ينظر إلى أسلوب

النّظْم على أنه أسلوب علمي وظيفي ومنطقي، يمكن استخدامه في عمل القرارات وحل المشكلات. (الطويل، 1999، ص90)

### 3/ نظرية الاحتمال:

تؤكد هذه النظرية على أنّ بناء النّظام، وقيادته، أو اختيار العاملين فيه، والتخطيط له، وضبطه، يتوقف على طبيعة مهام النّظام، وطبيعة البيئة التي يعمل فيها. وأنّ فهم طريقة النّظْم وطريقة عملها، تساعد الإداري من أن يتوقّع مترتبات بدائل عمله الإداري.

وترى هذه النّظرية، أنّه لا توجد طريقة مثلى واحدة، لتصميم وظائف، ومهام النّظْم. فالسلوك والممارسات الإدارية موقفيّة احتمالية، بحيث أن الظروف الخاصّة بالموقف المعين، هي التي تحدد الحل، والخيار، والقرار الأنسب، وتقوم هذه النظرية على مهارة تحليل المواقف؛ للتعرف على أفضل الحلول المناسبة، بحيث يتم ممارسة العمل المناسب في الوقت المناسب، ولذلك فهي تؤكد على ضرورة تزويد الإداريين بمفاهيم شخصية، وأدوات، وأساليب، وتقنيات من شأنها أن تقدّم المساعدة على تحليل مشكلات الموقف. (الطويل، 1999، ص105)

وتؤمن هذه النّظرية، بالتطور، والاستجابة لمتطلبات التغيير، ولا تؤمن بمفهوم التنبؤ.

### خصائص الإدارة التربوية:

#### 1/ الإدارة فنٌّ:

يحقق رجل الإدارة أهدافه، اعتماداً على مهاراته، وحسن تصرّفه في الأمور، وفي تطبيق المعارف، والمعلومات. ومن هذه الناحية نجد أن هناك جانب الفن في الإدارة، وهو أحد خصائصها. فالأسلوب القديم بأنّ الإدارة تعتمد المهارات وحسن التصرّف، يجب ألا تقتصر عند هذا الحد. فالإدارة شأنها شأن باقي العلوم، يجب ألا تعتمد على الخبرة، والمشاهدة فقط، وإنما يكمل ذلك إطاراً علمي يوجّه الجانب الفني، ويرشده. (عطية، 2005، ص16)

#### 2 / الإدارة علمٌ:

حاولت الإدارة خلال السنوات الأخيرة، تطوير جوانب العلم بها. ومع أن جانب العلم في الإدارة، لا يلغي جانب الفن. فإن أهمية الجانب الأوّل تتزايد باستمرار، وتستهدف وضع أسس علمية ثابتة للإدارة.



ويرى المتخصصون في هذا المجال، أنّ الإدارة ما هي إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية، تطبق فيه الأساليب العلمية. ويوضّح (جريفيت) ذلك بقوله: إنّ الإداري، أو من يمارس عملية الإدارة، يقوم بتطبيق الأسس العلمية بنفس الطريقة التي يتبعها كلُّ من المهندس، أو الطبيب في عمله. (المقرن، 1415، ص15)

### 3/ الإدارة مهنة:

يقصد بالمهنة، أي حرفة أو عمل تتطلب درجة عالية من المعرفة، والتدريب، والفكر

المبدع، تميّزاً لها عن العمل الذي لا يتطلب سوى مهارة فنية. (عطّاس، 1980، ص434)

من هذا التحليل يمكن ملاحظة، أنّ من خصائص الإدارة، أنّها: فنٌّ، وعلمٌ، ومهنةٌ، وأنّ الجمع بين المعرفة العلمية، والموهبة الشخصية، من الأمور الأساسية في تطوير كفاءات الإداريين، وزيادة فاعليتهم بدرجة عالية من الإلتقان، والممارسة الإدارية، فالنّجاح الإداري يعتمد على دراسة الأسس، والنّظريات العلمية الإدارية وفهمها من ناحية، وعلى تطبيقها، وتطويرها بفن وإبداع من ناحية أخرى. (أحمد، 2002، ص18)

### أسس ومبادئ الإدارة التربوية:

للإدارة التربوية أسس، ومبادئ يجب مراعاتها؛ لكي تتوافر لها عوامل النّجاح التي تساعد على

تحقيق أهدافها، ويمكن تلخيص هذه فيما يلي:

### 1/ الديمقراطية وتتمثل في:

- احترام فردية كل عضو من أعضاء التنظيم الإداري، وتقدير هذه الفردية وإفساح المجال أمامها؛ لإبداء الرأي، والتجديد، والابتكار.
- مشاركة الأعضاء في تحديد سياسات، ووضع البرامج، بالإضافة إلى تنفيذها.
- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين رئيس الجهاز الإداري، وجميع العناصر العاملة فيه. (عطية، 1994، ص8-10)

### 2/ القيادة الجماعية:

وهي مظهر من مظاهر الديمقراطية، حيث لا ينفرد رئيس الجهاز الإداري بصنع القرارات، أو البت في الأمور، بل يشاركه في ذلك غيره ممن يعملون معه.

ولا شك أن القيادة الجماعية تعد صمام أمان ضد خطأ القرار، أو سوء التقدير في بعض الأمور. ولهذا تحرص القيادة التربوية الناجحة على استطلاع رأي الآخرين فيما يعرض لها من أمور؛ تجنباً لمزالق الخطأ في التقدير. (عطية، 1994، ص25)

### 3/ العلاقات الإنسانية:

وتشمل حسن معاملة الآخرين، وتقديرهم، والاستماع إلى وجهة نظرهم، ومشكلاتهم، ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة.

وتلعب العلاقات الإنسانية دوراً أساسياً في نجاح القيادة التربوية، فعن طريقها ترفع الحواجز بين الرئيس ومرؤوسيه، ويشعر الجميع بأنهم أسرة واحدة، ومن ثم يشاركون في تحمل المسؤولية، ويعتبر كل فرد منهم نفسه مسؤولاً عن مؤسسته، ولذلك يتعاون الجميع؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا قمة النجاح بالنسبة للإدارة التربوية. (عطية، 1994، ص27)

### 4/ الكفاءة في الأداء:

الكفاءة في الأداء عنصر مهم، لتحقيق أهداف الإدارة التربوية، فبدون هذه الكفاءة يكون هناك قصور، أو تقصير، وكلاهما يؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف التي وجدت الإدارة التربوية لتحقيقها. (عطية، 1994، ص27-28)

وتقاس الكفاءة في الأداء، بمقارنة ما تحقق من أهداف بالأهداف الموضوعة للمؤسسة، وعن طريق هذه المقارنة يتبين مدى قرب أو بعد المؤسسة عن طريق تحقيق أهدافها، وبالتالي مدى كفاءة الأداء في تلك المؤسسة.

كانت هذه أهم أسس ومبادئ الإدارة التربوية الحديثة، وهي أسس متداخلة مترابطة، فالديمقراطية تربط بالقيادة الجماعية، وتؤدي إليها وهما معاً يتطلبان علاقات إنسانية ناجحة، وهذا وذاك يؤديان إلى رفع مستوى الأداء، ومن ثم تحقيق أهداف الإدارة التربوية في جو يسوده الود والاحترام المتبادل

### الإدارة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي للمعلم مسألة مهمة له ولمجتمعه، وهو من العوامل المؤثرة في مدى كفاءته في العمل، فجوهر إنتاجية المعلم، وإخلاصه، وقيامه بواجباته المهنية نحو مدرسته، وطلابه، وزملائه، تتوقف على مدى رضاه عن عمله، وطمأنينته فيه، وولائه لمهنته.

## مفهوم الرضا الوظيفي:

عُرّف الرضا الوظيفي من خلال من خلال العمل والنظام الاجتماعي: بأنه اتجاه يُعدُّ محصلة للعديد من الخبرات المحببة وغير المحببة المرتبطة بالعمل، ويعبر عن نفسه في تقدير الفرد للعمل، وأدائه. ويتبين أيضاً أنّ الرضا الوظيفي: عبارة عن اتجاه عام للفرد نحو عمله، ويكون هذا الاتجاه محصّلة لمجموعة من العوامل، والمؤثرات. كما يظهر هذا الاتجاه على شكل زيادة في دافعية العامل نحو عمله، حيث ينجم عنها زيادة في مستوى كفايته؛ لممارسة مهنته. فمن الصعب تحقيق مستوى رفيع من الإنتاج لفترة طويلة من الزمن، في ظروف من عدم الرضا الوظيفي عند العاملين. (الصليبي، 2007، ص70)

## أهمية الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين:

إنّ الرضا الوظيفي يُعدُّ من العناصر التي تساعد في الحثّ على الإنتاج، واستمرارية المؤسسة، وزيادة فاعليتها، وكفايتها. فعلى المدرسة الاهتمام بهذا الموضوع؛ لتأثيره في كل من مدخلاتها، وعمليتها، ومخرجاتها. فالمعلم هو أحد المدخلات التربوية، وأهمّها في نجاح العملية التعليمية. فقد أشار (عبدالحמיד، 1989، ص6) ، إلى أهميته من خلال تأكيد أهميته المهتمين بالتربية والتعليم، على أنّ نجاح العملية التربوية، وتحقيق أهدافها يتوقف بشكل كبير على المعلم المؤهل، المؤمن بمهنته، ومن هنا جاء الاهتمام بالمعلم، وضرورة تأهيله، وتوفير البيئة التربوية المناسبة له. ومن أهم العوامل التي تحفّز المعلم على العمل: علاقته الجيدة بمدير المدرسة، أو قدرة مدير المدرسة على حفزه، من خلال إشراكه باتخاذ القرارات ذات العلاقة به، وتوفير الرّاحة النفسية له في المدرسة، مما يؤدي إلى رضاه عن مهنته، ومن ثمّ رفع مستوى أدائه. (القواسمة، 1992، ص72)

## المهارات اللازمة للأداء الوظيفي، لتحقيق الرضا الوظيفي: (الصليبي، 2007،

ص127)

### 1/ المهارات الإدراكية / التصورية:

تتمثل في قدرة المعلم على الرؤية، واستيعاب مجمل نشاطات العمل، لمنظومة موحدة بالإضافة لكفاية ابتكار الأفكار، وتعرّف المشكلات، والإحساس بها، ومحاولات البحث في إيجاد الحلول.

## 2/ المهارات الإنسانية:

وتشير إلى قدرة المعلم على العمل بفاعلية، كعضو في جماعة تمكنه من إقامة علاقات ودية، وتعاونية مع زملاء، إضافة إلى قدرته على قبول الآخرين، وتقديرهم والتعاطف معهم، وهذا يعتمد على قدرة المعلم في معرفة العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني، وهي تتصل بعناصر ثلاثة هي: الخصائص النفسية للأفراد، وتأثير الحالة التي ينتمي إليها كفرد، وماتحملة من عادات، وتقاليد مؤثراً تأثيراً مباشراً في سلوكه. والعنصر الثالث: يتكون من المعلومات الروحية، والثقافية، والحضارية، والدينية، إذ أنّ المعلم العميق لتلك العناصر، يساعده في تعرّف الدوافع الذاتية لسلوك الأفراد في المدرسة.

## المهارات الفنية:

وتتعلق بالأساليب، والطرق التي يستخدمها المعلم في ممارسة عمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها.

### ● الثالث: الإطار التطبيقي:

#### ● الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الإطار إجراءات الدراسة الميدانية والتي بواسطتها تمّ جمع المعلومات والبيانات، وتتمثل هذه الإجراءات وصف مجتمع البحث، والذي يتكون من معلمي قسم تعليم اللغة العربية بجامعة أفريقيا العالمية (السودان) حيث تمّ اختيار عينة تتكون من اثنتي عشر معلماً.

#### ● أدوات الدراسة:

أعدّ الباحث استبانة، للتعرف على دور الإدارة التربوية في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد اشتملت

الاستبانة على الآتي:

- البيانات الشخصية.
- محوران على النحو التالي:
- الأول: الأنماط القيادية
- الثاني: الرضا الوظيفي.

### ● بيان صدقها وثباتها:

لقد عرض الباحث الاستبانة على محكمين<sup>1</sup> من ذوي الخبرة والاختصاص ، لتقدير مدى مناسبة عبارات الاستبانة ؛ لأهداف الدراسة ، وقد رأى المحكمون أنّ عبارات الاستبانة مناسبة لأهداف البحث ، وقد تمّ جمع ملاحظات المحكمين حول تعديل صياغة بعض الفقرات ، ومن ثمّ قام الباحث بالتعديل المطلوب.

### ● المعالجة الإحصائية:

بعد تفرغ الاستبانات لمعرفة عدد التكرارات الخاصة بكل إجابة من الإجابات المتعددة، تمت استشارة المختصين في مجال الإحصاء عن الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، وتمّ اختيار المعالجة الإحصائية الآتية:

1/ النسبة المئوية:

وفيما يلي المعادلة الدالة على ذلك:

$$1/ \text{مجموع التكرار} \times 100$$

عدد أفراد العينة التي أجابت السؤال

2/ كا<sup>2</sup> وذلك لاختيار مدى دلالة الفروق بين الآراء أو الاتجاهات.

وفيما يلي المعادلة:

$$\text{ك} 2 = \frac{\text{مجموع التكرار الملاحظ} - \text{التكرار المتوقع} - 5}{\text{التكرار المتوقع}}$$

التكرار المتوقع

<sup>1</sup> أنظر ملحق البحث.

## الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة:

جدول (1): صدق وثبات الاستبانة

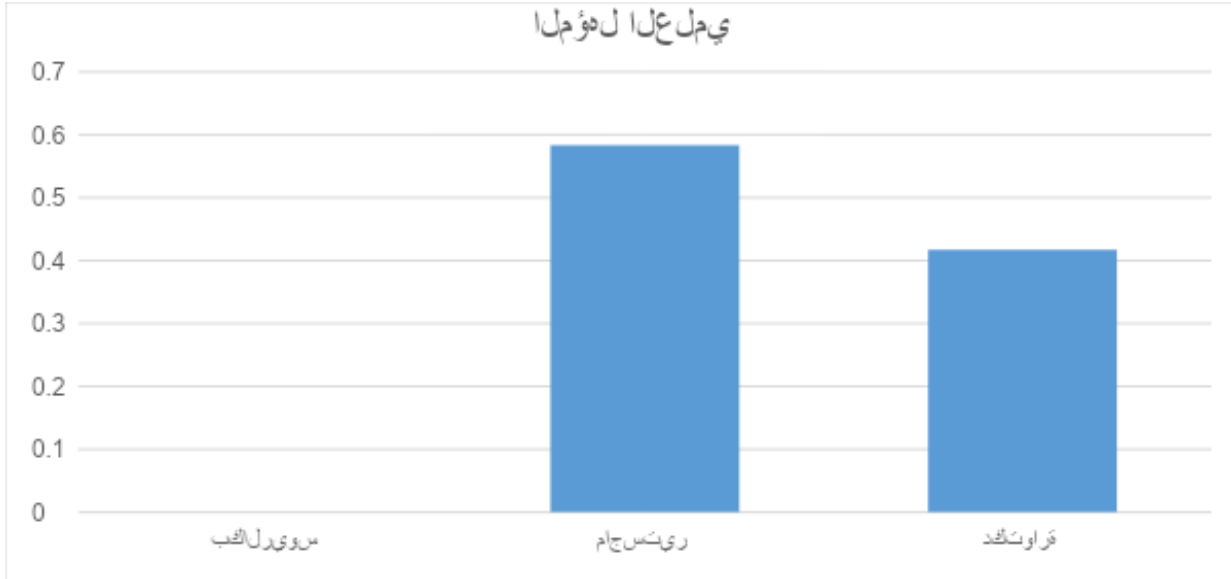
معامل الصدق	معامل الثبات	المحاور
0.844	0.713	الانماط القيادية
0.825	0.681	الرضا الوظيفي
0.898	0.806	المعامل الكلي

تم استخدام معادلة ألفا - كرونباخ لإيجاد معامل الثبات كما موضح بالجدول اعلاه، حيث وجد درجة الثبات لمحور الانماط القيادية 71% ودرجة الصدق 84% لنفس المحور، وكانت درجة الصدق والثبات لمحور الرضا الوظيفي 83% و68% على التوالي وحيث كانت درجة صدق وثبات الاداة الكلي حوالي 90% و81% على التوالي مما يدل على انها تتمتع بصدق وثبات عالي وهذا يدل على ان استبانة الدراسة تتصف بالصدق والثبات الكبيرين بما يحقق اغراض الدراسة ويجعل التحليل الاحصائي لها سليما ومقبولا.

جدول (2): التوزيع النسبي التكراري لمتغير المؤهل العلمي:

النسبة	التكرار	الفئة
-	-	بكالوريوس
58.3%	7	ماجستير
41.7%	5	دكتوراه
100%	12	المجموع

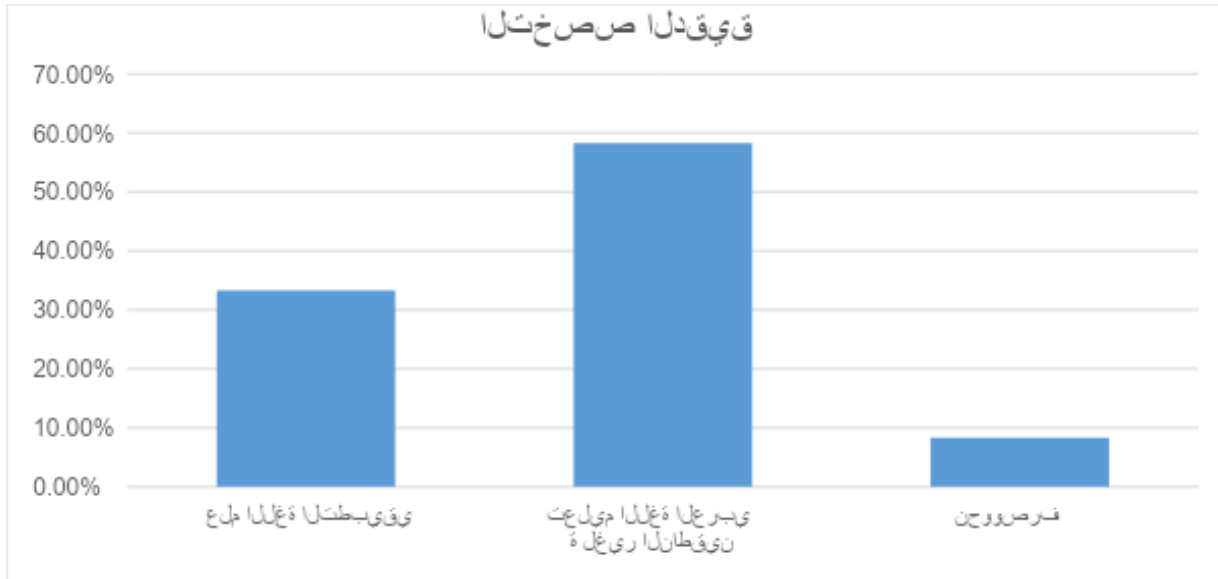
بعد الاطلاع على نتائج التحليل الاحصائي بالجدول (2) ان 58.3% من افراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير و41.7% مؤهلهم العلمي دكتوراه كما موضح بالشكل ادناه.



جدول (3): التوزيع النسبي التكراري لمتغير التخصص الدقيق

النسبة	التكرار	الفئة
33.3%	4	علم اللغة التطبيقي
58.3%	7	تعليم اللغة العربية لغير الناطقين
8.3%	1	نحو وصرف
100%	12	المجموع

بعد الاطلاع على نتائج التحليل الاحصائي بالجدول اعلاه يلاحظ ان 58.3% حيث ان تخصصهم الدقيق تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها وان 33.3% كان تخصصهم الدقيق علم اللغة التطبيقي وان 8.3% حيث تخصصهم الدقيق لغة نحو وصرف.

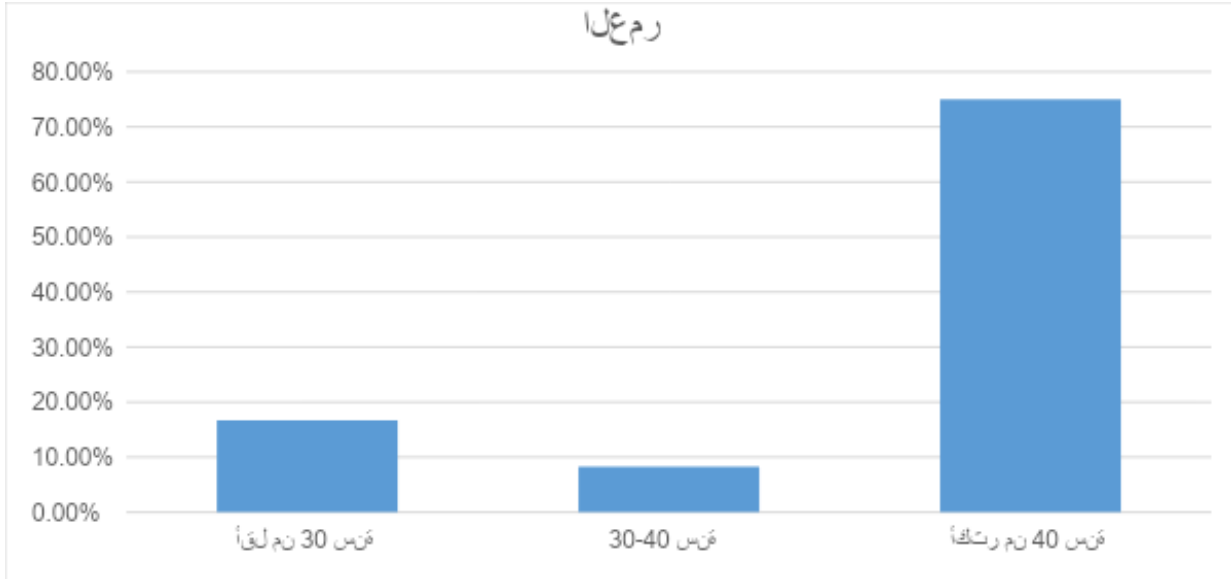


جدول (4): يوضح التوزيع النسبي التكراري لمتغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة
16.7%	2	أقل من 30 سنة
8.3%	1	30-40 سنة
75%	9	أكثر من 40 سنة
100%	12	المجموع

من خلال نتائج التحليل الاحصائي بالجدول اعلاه ان 75% من افراد العينة الكلية ينتمون للفئة العمرية أكثر من 40 سنة و 16.7% من افراد العينة ينتمون للفئة العمرية أقل من 30 سنة و 8.3% ينتمون للفئة 30 – 40 سنة.

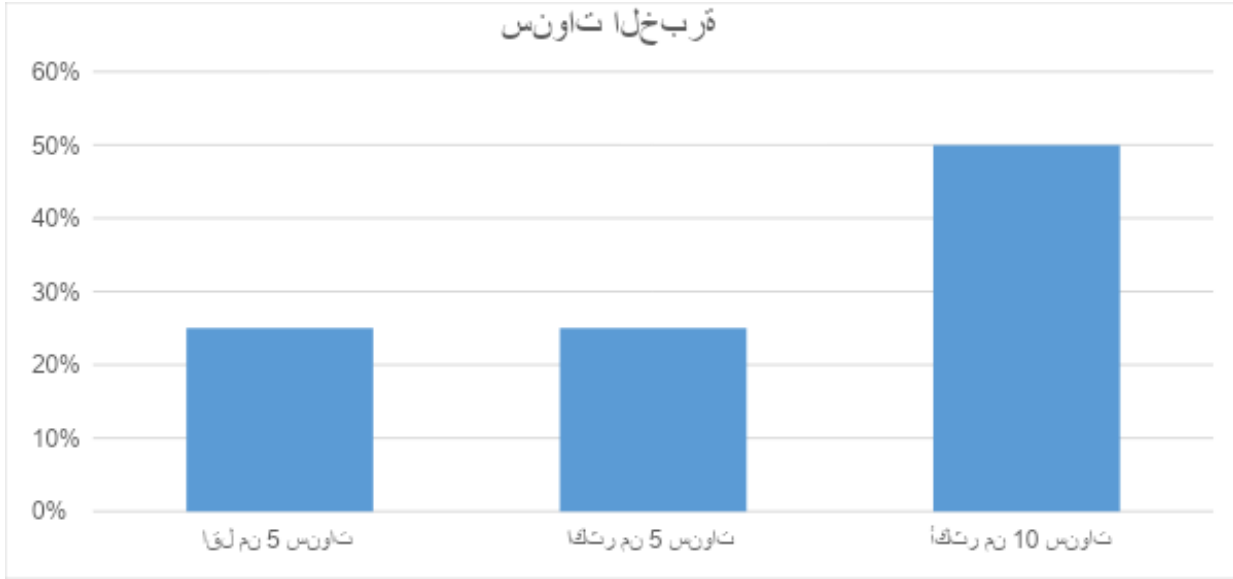




جدول ر (5) التوزيع النسبي التكراري لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
25%	3	اقل من 5 سنوات
25%	3	اكثر من 5 سنوات
50%	6	أكثر من 10 سنوات
100%	12	المجموع

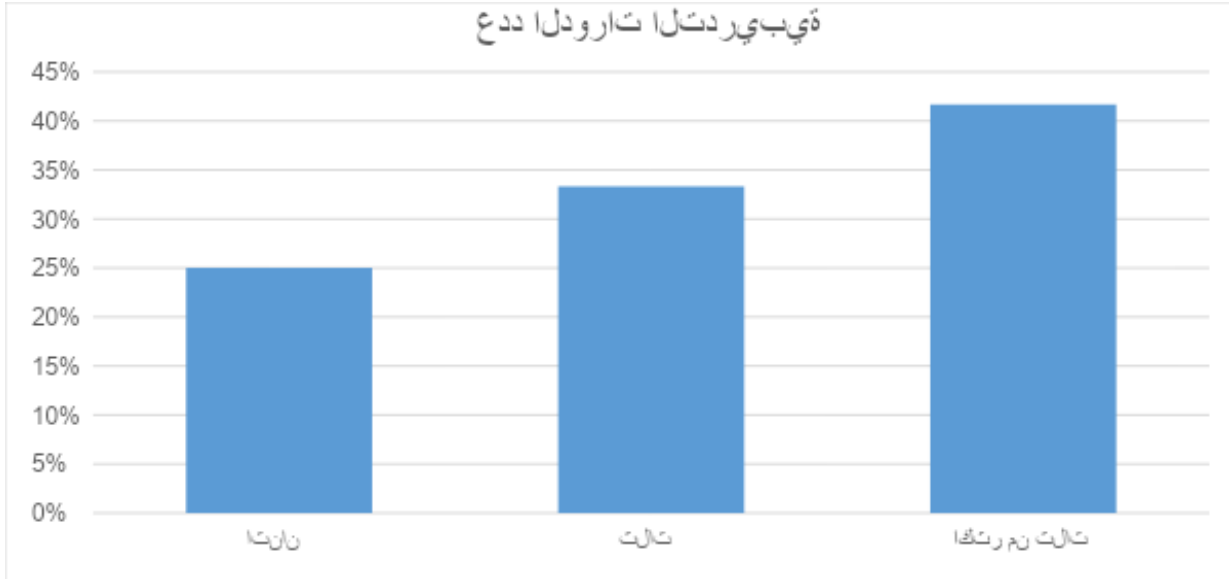
بعد الاطلاع على نتائج التحليل الاحصائي بالجدول اعلاه ان 50% من افراد العينة سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات و 25% سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات وأكثر من 5 سنوات.



جدول (6) التوزيع النسبي التكراري لمتغير الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	الفئة
-	-	لا شئ
-	-	واحدة
25%	3	اثنان
33.3%	4	ثلاث
41.7%	5	اكثر من ثلاث
100%	12	المجموع

بعد الاطلاع على نتائج التحليل الاحصائي الجدول اعلاه ان 41.7% من افراد العينة الكلية لديهم أكثر من ثلاث دورات تدريبية و33.3% لديهم ثلاث دورات تدريبية و25% من افراد الدراسة لديهم اثنان من الدورات التدريبية.



جدول (7) اتجاه راي الاغلبية لعبارات محور الانماط القيادية

العبارة	التكرار	دائما	احيانا	ابدا	المنوال	اتجاه راي الاغلبية
يفوض المدير جزءا من مهامه الادارية الى بعض المعلمين	التكرار	3	5	4	2	احيانا
	النسبة	25%	41.7%	33.3%		
يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في اداء واجباتهم	التكرار	1	2	9	3	ابدا
	النسبة	8.3%	16.7%	75%		
يطرح المدير افكاره على المعلمين لمناقشتها	التكرار	1	7	4	2	احيانا
	النسبة	8.3%	58.3%	33.3%		
يتقبل المدير اي تغيير يقترحه المعلمين لتطوير العمل الى الافضل	التكرار	2	7	3	2	احيانا
	النسبة	16.7%	58.3%	25%		
يوزع المدير المهام القيادية بين المعلمين بناء على الكفاءة	التكرار	5	5	2	1	دائما
	النسبة	41.7%	41.7%	16.7%		

دائماً	1	1	2	9	التكرار	يحث المدير المعلمين على التعاون والاحترام المتبادل
		8.3%	16.7%	75%	النسبة	
دائماً	1	2	3	7	التكرار	يشيد المدير بالأعمال المتميزة التي يقوم بها المعلمين
		16.7%	25%	58.3%	النسبة	
أحياناً	2	2	6	4	التكرار	يهتم المدير بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بحاجات المعلمين
		16.7%	50%	33.3%	النسبة	
أبداً	3	6	5	1	التكرار	يعتبر المدير ان تبادل الآراء والحوارات مضيعة للوقت
		50%	41.7%	8.3%	النسبة	
أبداً	3	11	1	-	التكرار	يتيح المدير للمعلمين الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل
		91.7%	8.3%	-	النسبة	
أبداً	3	9	3	-	التكرار	يوزع المدير الصلاحيات والواجبات بطريقة عشوائية دون النظر الى الكفاءة والاستعداد
		75%	25%	-	النسبة	
أبداً	3	6	5	1	التكرار	يتخلى المدير عن دوره في توجيه وارشاد المعلمين
		50%	41.7%	8.3%	النسبة	
دائماً	1	4	4	4	التكرار	يتجنب المدير مواجهة المعلمين بأخطائهم امام زملائهم
		33.3%	33.3%	33.3%	النسبة	
أبداً	3	7	4	1	التكرار	يتردد المدير في اتخاذ اي قرارات تتعلق بشؤون المؤسسة التعليمية
		58.3%	33.3%	8.3%	النسبة	
دائماً	1	2	5	5	التكرار	يتقيد المدير حرفياً بالتعليمات والتعاليم التي تصدر من ادارة التعليم
		16.7%	41.7%	41.7%	النسبة	

بعد الاطلاع على اجاباتا المبحوثين فان غالبية اجابات المبحوثين لعبارات محور الانماط القيادية كانت اجاباتهم ابداً بنسبة بلغت حوالي 91.7% و 75% و 58% كما في العبارات العاشرة ، الثانية ، احد عشر و ستة عشر على التوالي واتجاه راي الاغلبية لهم ابداً وهذا يدل على عدم إتاحة الفرصة للحضور في المواعيد الرسمية للعمل وعدم تساهل المدير مع المعلمين المقصرين في اداء واجبهم وتوزيع الصلاحيات والواجبات من قبل المدير بناءً على الكفاءة والاستعداد وان المدير لا يتردد في اتخاذ اي قرارات تتعلق بشؤون المؤسسة التعليمية ، والذين كانت استجاباتهم دائماً حيث بلغت نسبتهم 75% ، 58% ، 41.7% و 33.3% كما في العبارات السادسة ، السابعة ، الخامسة والسابعة عشر على التوالي وهذا يدل على ان المدير يحث على التعاون والاحترام المتبادل ويشيد

بالأعمال المتميزة التي يقوم بها المعلمين ويقوم بتوزيع المهام القيادية بناعلي الكفاءة ويتقيد المدير بالوامر والتعليمات التي تصدرها ادارة التعليم.

### جدول (8): اتجاه راي الاغلبية لعبارات محور الرضا الوظيفي

العبارة	دائما	احيانا	ابدا	المنوا	اتجاه راي الاغلبية
تتيح وظيفتي اقامة علاقات اجتماعية مع زملائي	6	6	-	1	دائما
النسبة	50%	50%	-		
اشعر بالسعادة حينما اقوم بأداء مهامي	10	2	-	1	دائما
النسبة	83.3%	16.7%			
تمنحني الجهة المسؤولة كثيرا من الصلاحيات والسلطة	7	6	-	2	احيانا
النسبة	58.3%	41.7%			
يوفر لي عملي كمعلم فرص اكتساب خبرات ومهارات	8	3	1	1	دائما
النسبة	66.7%	25%	8.3%		
يتناسب راتي مع حجم العمل الذي اقوم به في المؤسسة	3	1	8	3	ابدا
النسبة	25%	8.3%	66.7%		
تتوفر في وظيفتي فرصة للترقية	6	5	1	1	دائما
النسبة	50%	41.7%	8.3%		
تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية جيدة	8	4	-	1	دائما

			66.7	33.3	-	النسبة	
			%	%			
ابدا	3	5	3	4	التكرار	توفر لي وظيفتي فرص الحصول على الحوافز المعنوية	
		41.7	25%	33.3	النسبة		
		%	%	%			
دائما	1	1	4	7	التكرار	اجد في التعامل مع الطلاب راحة واستقرار	
		8.3%	33.3	58.3	النسبة		
		%	%	%			
احيانا	2	3	7	2	التكرار	يوفر لي عملي خدمات اجتماعية وصحية	
		25%	58.3	16.7	النسبة		
		%	%	%			
احيانا	2	1	7	4	التكرار	تمنحني وظيفتي الفرصة لكي ابدع في عملي	
		8.3%	58.3	33.3	النسبة		
		%	%	%			
ابدا	3	7	5	-	التكرار	تتيح لي وظيفتي وقت مناسب لكي اكون مع اسرتي	
		58.3	41.7	-	النسبة		
		%	%				
احيانا	2	2	8	2	التكرار	اكلف بأعمال تناسب مع طبيعة عملي كمعلم	
		16.7	66.7	16.7	النسبة		
		%	%	%			
ابدا	3	6	1	5	التكرار	العلاوة السنوية التي احصل عليها مناسبة وكافية	
		50%	8.3%	41.7	النسبة		
				%			
دائما	1	1	2	9	التكرار	اتعامل مع المدير بكل تقدير واحترام	

			النسبة					
		8.3%	16.7	75%				
			%					
دائما	1	2	3	7	التكرار	الجو الدراسي مريح لي واشعر بسعادة عند وجودي في المعهد		
		16.7	25%	58.3	النسبة			
		%		%				
دائما	1	1	5	6	التكرار	قناعتني برسالتني كمعلم تغنييني عن البحث في اي وظيفة		
		8.3%	41.7	50%	النسبة			
			%					
دائما	1	-	3	9	التكرار	اشعر بانني في المعهد وسط اسرة متماسكة و مترابطة		
		-	25%	75%	النسبة			
دائما	1	-	2	10	التكرار	اشعر بالفخر حين اعرف بنفسني في المجتمع من خلال مهنتني كمعلم		
		-	16.7	83.3	النسبة			
			%	%				
دائما	1	-	-	12	التكرار	يعجبني التزام زملائي المعلمين بأخلاقيات مهنة التدريس		
		-	-	100%	النسبة			

بعد الاطلاع على المبحوثين على محور الرضا الوظيفي فان غالبية اجابات المبحوثين كانت دائما كما العبارة رقم عشرين حيث بلغت النسبة 100% و 75% كما في العبارات خمسة عشر وثمانية عشر. اما اتجاه راي الاغلبية كان دائما كما في العبارات عشرين وخمسة عشر وثمانية عشر وهذا ان دل يدل على ان اعجاب المبحوثين بالتزام زملائهم المعلمين بأخلاقيات مهنة التدريس والتعامل مع المدير بكل احترام .  
اختبار الفرضيات :

### جدول (9) قيم مربع كاي لمحور الانماط القيادية

العبارة	قيمة مربع كاي Chi-square	القيمة الاحتمالية Sig.
يفوض المدير جزءا من مهامه الادارية الى بعض المعلمين	0.500	0.799
يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في اداء واجباتهم	9.500	0.009
يطرح المدير افكاره على المعلمين لمناقشتها	4.500	0.105
يقبل المدير اي تغيير يقترحه المعلمين لتطوير العمل الى الافضل	3.500	0.174
يوزع المدير المهام القيادية بين المعلمين بناء على الكفاءة	1.500	0.472
يحث المدير المعلمين على التعاون والاحترام المتبادل	9.500	0.009
يشيد المدير بالأعمال المتميزة التي يقوم بها المعلمين	3.500	0.174
يهتم المدير بطريقة العمل اكثر من اهتمامه بحاجات المعلمين	2.000	0.368
يعتبر المدير ان تبادل الآراء والحوارات مضيعة للوقت	3.500	0.174
يتيح المدير للمعلمين الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل	8.333	0.004
يوزع المدير الصلاحيات والواجبات بطريقة عشوائية دون النظر الى الكفاءة والاستعداد	3.000	0.083
يتخلى المدير عن دوره في توجيه وارشاد المعلمين	3.500	0.174
يتجنب المدير مواجهة المعلمين بأخطائهم امام زملائهم	0.000	1.000
يتردد المدير في اتخاذ اي قرارات تتعلق بشؤون المؤسسة التعليمية	4.500	0.105
يتقيد المدير حرفيا بالتعليمات والتعاليم التي تصدر من ادارة التعليم	1.500	0.472

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد افراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (0.500) والقيمة الاحتمالية لها (0.799) وهذه القيمة اكبر من قيمة مستوى دلالة (5%) وهذا يعني ان هذه العبارة غير معنوية احصائيا اي ليس لها دلالة احصائية وهذا يعني ان هناك عدم تفويض من قبل المدير جزءا من مهامه الادارية للمعلمين .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد افراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (9.500) والقيمة الاحتمالية لها (0.009) وهذه القيمة اقل من قيمة مستوى دلالة (5%) . وهذا يعني ان هذه العبارة معنوية



احصائيا اي لها دلالة احصائية عالية بمعنى ان هناك تساهل من المدير مع المعلمين المقصرين في اداء واجباتهم

- بما ان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الثالثة بلغت (0.105) وهذه القيمة أكبر من مستوى دلالة 5%. وان ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% بين اجابات افراد الدراسة بمعنى المدير لا يقوم بطرح افكاره لمناقشتها.
- بما ان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الرابعة بلغت (0.174) وهذه القيمة أكبر من مستوى دلالة 5%. وان ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% بين اجابات افراد الدراسة بمعنى لا يتقبل المدير أي تغيير يقترحه المعلمين لتطوير العمل الى الافضل.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الخامسة (0.472) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى دلالة 5% واعتمادا على ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ وهذا يعني ان لا يقوم المدير بتوزيع المهام القيادية بناءً على الكفاءة.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة السادسة (0.009) وهذه القيمة اقل من مستوى دلالة 5% وان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة لصالح دائما؛ وهذا يعني ان المدير يحث المعلمين على التعاون والاحترام المتبادل.
- بما ان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة السابعة بلغت (0.174) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى دلالة 5% واعتماد على ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى لا يشيد المدير بالأعمال المتميزة التي يقوم بها المعلمين.
- يلاحظ من الجدول اعلاه ان العبارة الثامنة لها مدلول احصائي عند مستوى دلالة 5% لان قيمتها الاحتمالية لمربع كاي تساوي (0.368) وهذه القيمة أكبر من مستوى معنوية 5% وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية مما يعني عدم اهتمام المدير بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بحاجات المعلمين.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة التاسعة (0.174) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى دلالة 5% واعتماد على ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى ان المدير لا يعتبر تبادل الآراء والحوارات مضيعة للوقت.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة العاشرة (0.004) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من دلالة المعنوية 5% واعتماد على ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى ان المدير يتيح فرصة للمعلمين بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الحادية عشر (0.083) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من مستوى دلالة 5% واعتماد على ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى ان المدير لا يقوم بتوزيع الصلاحيات والواجبات بطريقة عشوائية.

- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الثانية عشر (0.174) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى دلالة 5% واعتماد على ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى ان المدير لا يتخلى عن دوره في توجيه وارشاد المعلمين.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الثالثة عشر (1.000) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى دلالة 5% واعتماد على ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى ان المدير تجنب مواجهة المعلمين بأخطائهم امام زملائهم.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الرابعة عشر (0.105) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى دلالة 5% واعتمادا على ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى ان المدير لا يتردد في اتخاذ اي قرارات تتعلق بشؤون المؤسسة التعليمية.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الخامسة عشر (0.472) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى دلالة 5% واعتماد على ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى ان المدير لا لا يتقيد بالتعليمات التي تصدر من ادارة التعليم.

### جدول (10) قيم مربع كاي لمحور الرضا الوظيفي

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية Sig.
تتيح وظيفتي اقامة علاقات اجتماعية مع زملائي	0.000	1.000
اشعر بالسعادة حينما اقوم بأداء مهامي	5.333	0.021
تمنحني الجهة المسؤولة كثيرا من الصلاحيات والسلطة	0.333	0.564
يوفر لي عملي كمعلم فرص اكتساب خبرات ومهارات	6.500	0.039
يتناسب راتبي مع حجم العمل الذي اقوم به في المؤسسة	6.500	0.039
تتوفر في وظيفتي فرصة للترقية	3.500	0.174
تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية جيدة	1.333	0.248
توفر لي وظيفتي فرص الحصول على الحوافز المعنوية	0.500	0.779
اجد في التعامل مع الطلاب راحة واستقرار	4.500	0.105
يوفر لي عملي خدمات اجتماعية وصحية	3.500	0.174
تمنحني وظيفتي الفرصة لكي ابدع في عملي	4.500	0.105
تتيح لي وظيفتي وقت مناسب لكي اكون مع اسرتي	0.333	0.564

0.050	6.000	اكلف بأعمال تناسب مع طبيعة عملي كمعلم
0.174	3.500	العلاوة السنوية التي احصل عليها مناسبة وكافية
0.009	9.500	اتعامل مع المدير بكل تقدير واحترام
0.174	3.500	الجو الدراسي مريح لي واشعر بسعادة عند وجودي في المعهد
0.174	3.500	قناعتني برسالتني كمعلم تغنيني عن البحث في اي وظيفة
0.083	3.000	اشعر بانني في المعهد وسط اسرة متماسكة ومترابطة
0.021	5.333	اشعر بالفخر حين اعرف بنفسني في المجتمع من خلال مهنتي كمعلم
-	-	يعجبني التزام زملائي المعلمين بأخلاقيات مهنة التدريس

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه:

- بما ان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الاولى بلغت (1.000) وهذه القيمة أكبر من مستوى دلالة 5%. وان ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين اجابات افراد الدراسة بمعنى لا تتيج الوظيفة اقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء.
- بما ان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الثانية بلغت (0.021) وهذه القيمة اقل من مستوى دلالة 5%. وان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين اجابات افراد الدراسة بمعنى الشعور بالسعادة حين القيام بأداء المهام.
- بما ان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الثالثة بلغت (0.564) وهذه القيمة أكبر من مستوى دلالة 5%. وان ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% بين اجابات افراد الدراسة بمعنى لا تمنح الجهة المسؤولة كثيرا من الصلاحيات والسلطة.
- بما ان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الرابعة بلغت (0.039) وهذه القيمة اقل من مستوى دلالة 5%. وان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% بين اجابات افراد الدراسة بمعنى يوفر العمل كمعلم فرص اكتساب خبرات ومهارات.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الخامسة (0.039) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من مستوى دلالة 5% واعتمادا على ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ وهذا يعني ان الراتب يتناسب مع حجم العمل الذي يقوم به في المؤسسة.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة السادسة (0.174) وهذه القيمة اقل من مستوى دلالة 5% وان ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى عدم تتوفر فرصة للترقية في الوظيفة.

- بما ان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة السابعة بلغت (0.248) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى دلالة 5% واعتماد على ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى لا تمنح الوظيفة مكانة اجتماعية.
- يلاحظ من الجدول اعلاه ان العبارة الثامنة ليس لها مدلول احصائي عند مستوى دلالة 5% لان قيمتها الاحتمالية لمربع كاي تساوي (0.779) وهذه القيمة أكبر من مستوى دلالة 5% وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية وهذا يعني لا توفر الوظيفة فرصة الحصول على الحوافز المعنوية.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة التاسعة (0.105) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى دلالة 5% واعتماد على ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى لا أجد مع الطلاب راحة واستقرار.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة العاشرة (0.174) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى دلالة 5% واعتماد على ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى لا يوفر العمل كمعلم خدمات اجتماعية وصحية.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الحادية عشر (0.105) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى دلالة 5% واعتماد على ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى ان لا تمنحني وظيفتي لكي أبدع في عملي.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الثانية عشر (0.564) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى دلالة 5% واعتماد على ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى لا تتيح لي وظيفتي وقت مناسب لكي اكون مع اسرتي.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الثالثة عشر (0.050) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من مستوى دلالة 5% واعتماد على ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى يتم التكليف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي كمعلم.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الرابعة عشر (0.174) وهذه القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى دلالة 5% واعتمادا على ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى ان العلاوة السنوية التي احصل عليها غير مناسبة.
- بلغت قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الخامسة عشر (0.009) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من مستوى دلالة 5% واعتماد على ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية للعبارة؛ بمعنى التعامل مع المدير بكل تقدير واحترام.
- بما ان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة السادسة عشر بلغت (0.174) وهذه القيمة أكبر من مستوى دلالة 5%. وان ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% بين اجابات افراد الدراسة بمعنى ان الجو الدراسي غير مريح ولا اشعر بالسعادة عند وجودي في المعهد.

- بما ان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة السابعة عشر بلغت (0.174) وهذه القيمة أكبر من مستوى دلالة 5%. وان ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% بين اجابات افراد الدراسة بمعنى ان قناعتى برسالتى كمعلم لا تغنيني عن البحث في اي وظيفة.
- بما ان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة الثامنة عشر بلغت (0.083) وهذه القيمة أكبر من مستوى دلالة 5%. وان ذلك يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% بين اجابات افراد الدراسة بمعنى لا اشعر في وجودي بالمعهد وسط اسرة متماسكة ومترابطة.
- بما ان قيمة مربع كاي الاحتمالية للعبارة التاسعة عشر بلغت (0.021) وهذه القيمة اقل من مستوى دلالة 5%. وان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% بين اجابات افراد الدراسة بمعنى أشعر بالفخر حين اعرف بنفسى في المجتمع من خلال مهنتى.

## النتائج والتوصيات:

### أ / النتائج:

- 1/ عدم تساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم.
- 2/ يوزع المدير الصلاحيات والواجبات بناءً على الكفاءة.
- 3/ يحث المدير على التعاون والاحترام المتبادل، ويشيد بالأعمال المتميزة التي يقوم بها المعلمين.
- 4/ ينقيد المدير بالأوامر والتعليمات التي تصدرها إدارة التعليم.
- 5/ إعجاب المبحوثين بنسبة 100% بالتزام زملائهم المعلمين بأخلاقيات مهنة التدريس، والتعامل مع المدير بكل احترام.
- 6/ عدم تفويض المدير للمعلمين جزءاً من مهامه للمعلمين.
- 7/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إجابات أفراد الدراسة، بمعنى لا يقوم المدير بطرح أفكاره لمناقشتها.
- 8/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إجابات أفراد الدراسة، بمعنى لا يتقبل المدير أي تغيير يقترحه المعلمين لتطوير العمل إلى الأفضل.

- 9/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% وهذا يعني أن المدير لا يقوم بتوزيع المهام القيادية بناءً على الكفاءة.
- 10/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إجابات أفراد الدراسة، بمعنى لا تتيح الوظيفة إقامة علاقات اجتماعية مع الزملاء.
- 11/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بمعنى لا تتيح الوظيفة وقت مناسب لقضاء وقت كبير مع الأسرة.
- 12/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، بمعنى أنّ الوظيفة لا تغني المعلم عن البحث لوظيفة أخرى.

### التوصيات:

- 1/ يجب توفير وضع مالي مريح للمعلم، حتى يتسنى له أن يبدع في عمله، ويتقنه دون الالتفات إلى عمل آخر.
- 2/ يجب على المدير أن يكون سهل التعامل مع المعلمين وأن يشركهم في القيام بالأعمال الإدارية مع المتابعة الغير مباشرة.
- 3/ على المدير أن يطرح أفكاره لزملائه المعلمين، لمناقشتها وأخذ الرأي السليم.
- 4/ يجب على المدير أن يتقبل اقتراحات المعلمين لتطوير العمل.
- 5/ على المعلمين أن ينظموا وقتهم حتى يتسنى لهم قضاء وقت مناسب مع أسرهم.

### المراجع:

- أحمد فريد، ط بدون، نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد، الرياض.
- بلقيس أحمد، ط بدون، وظائف مدير المدرسة، ومهامه، وما يتصل بها من كفايات، عمان، الأردن.
- جلال أحمد، ط بدون، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، دار الثقافة العربية، القاهرة.
- الصليبي محمود، ط [، الجودة الشاملة، وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

- الطويل هاني، ط، بدون، الإدارة التربوية والسلوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الحميد مصطفى، ط بدون، الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بالأمارات المتحدة، المكتب الإقليمي للتربية بالدول العربية، الأردن.
- عبدالسميع مصطفى، ط1، إعداد المعلم وتدريبه، دار الفكر، جامعة دمشق.
- عبود عبدالغني، ط بدون، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عدس عبدالرحيم، ط بدون، الإدارة بالأهداف، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عطاس نبيل، ط بدون، معجم مصطلحات الاقتصاد والمال وإدارة الأعمال، مكتبة لبنان، بيروت.
- عطية عماد، ط بدون، الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد، المملكة العربية السعودية.
- عطية عماد، ط بدون، إدارة المدرسة الابتدائية، مطابع النهضة، القاهرة.
- علي إيمان، ط بدون، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير (التربية) غير منشورة.
- العميرة محمد، ط 3، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الفوزان عبدالرحمن، ط3، العربية بين يديك، مكتبة الملك سعود، الرياض.
- القاسم عبدالله، ط1، مدخل إلى الإدارة التربوية، جامعة فاربوس، بنغازي.
- القواسمة محمد، ط بدون، درجة رضا المعلمين عن الممارسات الإدارية، والفنية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في التربية والتعليم لعمان الأولى، رسالة ماجستير، (إدارة تربوية) الجامعة الأردنية، عمان، 1992.
- القيسي هناء، ط1، الإدارة التربوية، مبادئ ونظريات واتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- مجيد سهاد، ط بدون، مفهوم الإدارة التربوية والمدرسية، جامعة بابل، العراق.
- مرسي محمد، ط بدون، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- مطاوع إبراهيم، ط بدون، الأصول الإدارية للتربية، دار الشروق، جدة.
- المقرن محمد، ط بدون، المبادئ الأساسية، والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، مطابع كلية الملك عبد العزيز الحربية، الرياض.
- نشوان يعقوب، ط1، الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

## الملاحق

### أسماء المحكمين

الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1	أستاذ	تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها.	أم القرى/ معهد اللغة العربية.
2	أستاذ مشارك	تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها.	أم القرى/ معهد اللغة العربية.
3	أستاذ مشارك	تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها.	أم القرى/ معهد اللغة العربية.
5	أستاذ مساعد	تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها.	أم القرى/ معهد اللغة العربية.
6	أستاذ مشارك	تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها.	أم القرى/ معهد اللغة العربية.



## الاستبانة بعد التحكيم

جامعة أم القرى

معهد تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها

قسم تعليم اللغة العربية

الإخوة أساتذة / قسم تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها / جامعة أفريقيا العالمية.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية في الإدارة التربوية، ويتناول موضوع الدراسة:

دور الإدارة التربوية في تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة أفريقيا العالمية (دراسة تطبيقية على معلمي قسم تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها)

ويقدر الباحث جهودكم الكبيرة التي تبذلونها خدمة للعلم والمعرفة، وأتوجه إليكم بهذه الاستبانة وكني أمل وثقة في أن تنال اهتمامكم، ورعايتكم، والتفضل بالإجابة عنها بكل عناية وموضوعية.

وأؤكد لكم بأن أراءكم ستكون محل اهتمام وتقدير. وتحقيق هذه الدراسة لأهدافها يعتمد في الأساس على تشجيعكم وتعاونكم، وأن المعلومات لن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

وجزاكم الله خيراً

الباحث: محمد صالح عبد الله علي

أستاذ مساعد بمعهد تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها

### البيانات الشخصية:

الاسم اختياري: .....

الكلية: ..... القسم: .....

المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراة ( )

التخصص الدقيق: .....

العمر: أقل من 30 ( ) 30-40 ( ) أكثر من 40 ( )

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) أكثر من 5 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

الدورات التدريبية: لاشيء ( ) واحدة ( ) اثنان ( ) ثلاث ( ) أكثر من ثلاث ( )

### المحور الأول: الأنماط القيادية:

الرقم	البيان	دائماً	أحياناً	أبداً
1	يفوض المدير جزءاً من مهامه الإدارية إلى بعض المعلمين.			
2	يتساهل المدير مع المعلمين المقصرين في أداء واجباتهم.			
3	يطرح المدير أفكاره على المعلمين لمناقشتها.			
4	يتقبل المدير أي تغيير يقترحه المعلمين ، لتطوير العمل إلى الأفضل.			
5	يوزع المدير المهام القيادية بين المعلمين بناءً على الكفاءة.			
6	يحث المدير المعلمين على التعاون والاحترام المتبادل.			
7	يشيد المدير بالأعمال المتميزة التي يقوم بها المعلمين.			
8	يهتم المدير بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بحاجات العاملين.			
9	يعتبر المدير أن تبادل الآراء والحوارات مضيعة للوقت.			
10	يتيح المدير للمعلمين الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.			

11	يوزع المدير الصلاحيات والواجبات بطريقة عشوائية دون النظر إلى الكفاءة والاستعداد.
12	يتخلى المدير عن دوره في توجيه وإرشاد المعلمين.
13	يتجنب المدير مواجهة المعلمين بأخطائهم أمام زملائهم.
14	يتردد المدير في اتخاذ أي قرارات تتعلق بشؤون المؤسسة.
15	ينقيد المدير حرفياً بالتعليمات والتعاليم التي تصدر من إدارة التعليم.

### المحور الثاني: الرضا الوظيفي:

الرقم	البيان	دائماً	أحياناً	أبداً
1	تتيح وظيفتي إقامة علاقات اجتماعية مع زملائي.			
2	أشعر بالسعادة عندما أقوم بأداء مهامي.			
3	تمنحني الجهة المسؤولة كثيراً من الصلاحيات والسلطة.			
4	يوفر لي عملي كمعلم فرص اكتساب خبرات ومهارات.			
5	يتناسب راتبي مع حجم العمل الذي أقوم به في المؤسسة.			
6	تتوفر في وظيفتي فرصة للترقية.			
7	تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية جيدة.			
8	توفر لي وظيفتي فرص الحصول على الوظائف المعنوية.			
9	أجد في التعامل مع الطلاب راحة واستقرار.			
10	يوفر لي عملي خدمات اجتماعية وصحية.			
11	تمنحني وظيفتي الفرصة لكي أبداع في عملي.			
12	تتيح لي وظيفتي وقت مناسب لكي أكون مع أسرتي.			
13	أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي كمعلم.			
14	العلاوة السنوية التي أحصل عليها مناسبة وكافية.			
15	أتعامل مع المدير بكل تقدير واحترام.			
16	الجو الدراسي مريح لي وأشعر بسعادة عند وجودي في المعهد.			
17	قناعتي برسالتي كمعلم تغنيني عن البحث لوظيفة أخرى.			
18	أشعر بأني في المعهد وسط أسرة متماسكة ومتراصة.			

			أشعر بالفخر حينما أعرف بنفسي في المجتمع من خلال مهنتي كمعلم.	19
			يعجبني التزام زملائي المعلمين بأخلاقيات مهنة التدريس.	20

ملاحظات أخرى: