

# استهلال

قال تعالى :

(اللَّهُ نُورُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۗ مَثَلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ  
الْمِصْبَاحُ فِي زُجَاجَةٍ ۖ الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِنْ شَجَرَةٍ  
مُبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ  
تَمْسَسْهُ نَارٌ نُورٌ عَلَى نُورٍ ۗ يَهْدِي اللَّهُ لِنُورِهِ مَنْ يَشَاءُ ۗ وَيَضْرِبُ  
اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ ۗ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ۙ)

سورة النور الآية (35)

## اهداء

إلهى لا يطيب الليل الا بشرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ..  
ولا تطيب الآخرة الا بعفوك .. ولا تطيب الجنة الا برؤيتك الله جل جلاله

الى سيد البشرية ومعلم الامة سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم

من بلغ الرسالة وادى الامانة .. ونصح الامة الي نبي الرحمة ونور العالمين

الى والدي العزيز

من كلكه الله بالهيبة والوقار .. الى من علمنى العطاء بدون انتظار .. الى من احمل اسمه بكل  
افتخار ارجو من الله ان يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطفها بعد انتظار وستبقي نجوم  
اهتدى بها اليوم وفي الغد والى الابد

الى امي الحبيبة

الى ملاكي في هذه الحياة .. الى معنى الحب ومعني الحنان والتفاني .. الى بسمة الحياة وسر  
الوجود .. الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي .. الى اغلي الحبايب

إلى زوجي وأبني

الى اخواني واصدقائي

الى من رسمو معي غناوي الفرح اينما كانت او كسترا الحياة تعزف اوتار الحنين .. وجعلو  
بطاقة قلبي سارية المفعول .. والى من احببت الجامعة لاجلهم وكانت الدنيا ترقص فرحاً حين  
اجتمع بهم

الى اساتذتي الكرام

الى من نقف لهم ونردد دائماً : قم للمعلم ووفه التبجيلا كاد المعلم ان يكون رسولاً

## شكر وتقدير

قال تعالى :

( وَ لَهُ الْحَمْدُ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَعَشِيًّا وَحِينَ تُظْهِرُونَ )

سورة الروم الآية (18)

والصلاة والسلام علي خاتم الانبياء والمرسلين

والشكر لله المنعم التقدير

الشكر الي اسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا – كلية التربية التي هيئت لنا كل الظروف الممكنة للدراسة ..

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الاخيرة في الحياة ال جامعية من وقفة نعود الي عام قضيناه في رحاب العلم مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهود كبيرة في بناء جيل الغد لتبت الامة من جديد وقبل ان نمضي اقدم اسمي بايات الشكر والتقدير والمحبة الي الذين حملوا اقدس رسالة في الحياة .. الي الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة .. الي جميع اساتذتنا الأفاضل ..

واخص بالشكر والتقدير الدكتور /أزهري عبدالرحيم أحمد الذي تفضل بالاشراف على هذا البحث

أتقدم بالشكر لكل الأساتذة وكل من علمني حرفا وكل من كان له يد في إضافة معلومة ما إلى هذا البحث ، كما أوجه الشكر الجزيل للأساتذة الذين حكموا الاستبانة فكان لتعاونهم معي وحسن توجيهاتهم فضل كبير في تصحيح هذه الاستبانة إلى هذا الشكل ، جزاهم الله خيرا ، والشكر موصول إلى أمناء المكتبات بالجامعات السودان ودار الوثائق السودانية على إخلاصهم وتفانيهم في تسهيل مهمنا في الحصول على المراجع الخاصة بالدراسة.

لنقول له بشكر قول الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الحوت في البحر والطير في السماء ليصلون علي معلم الناس الخير) صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم ..

وكل الشكر الي الذي تفضل بالاشراف علي البحث فجزاه الله عنا كل خير ..

## المستخلص

هدف هذا البحث إلى معرفة الكفايات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، معرفة تأثير كل من المتغيرات ( النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) على مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، التعرف على مفهوم الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، وتحديد الكفايات اللازمة لهم .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة البحث ونوعيته، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع من (1488) معلماً ومعلمة بوحدة الحاج يوسف ، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (100) معلماً ومعلمة للعام الدراسي (2017-2018م) ، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).

ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث إلى أن مستوى الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية مرتفع، كما أظهرت النتائج أن مستوى مجال الكفايات التكنولوجية جاء بتقدير متوسط، كما بينت النتائج وجود ارتباط دال احصائياً جاء مرتفع بين محوري الكفايات الادارية لمديري المدارس الثانوية والولاء التنظيمي لدي معلمي المدارس الثانوية، كما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للكفايات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية والولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وفي ضوء أهداف البحث ونتائجه أوصت الباحثة بما يلي :

إعادة النظر في شروط ومعايير مديري المدارس للمرحلة الثانوية؛ بحث تكون مواكبة للتطورات الادارية والفنية والتقنية الحديثة فيما مجال الادارة التربوية وضرورة وجود آلية لمراقبة تصنيف هذه المعايير ، ضرورة تقديم برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية بحيث تكون متعددة المراحل؛ وذلك لتنمية الكفايات الادارية والفنية لمديري المدارس. كما تقدم البحث بعدد من المقترحات لتكملة ما نقص في هذا البحث.

## **Abstract**

The purpose of this research is to identify the administrative competencies of the principals of secondary schools and their relation to the organizational loyalty of teachers in secondary schools from the point of view of the teachers, to know the effect of each of the variables (type - qualification, years of experience) on the level of organizational loyalty of teachers Secondary school principals, determine the competencies necessary for them.

The researcher used a descriptive descriptive approach to suit the nature and quality of the research. In order to achieve this, the researcher designed a questionnaire to collect the data. A sample of (1488) teachers and teachers in Al Haj Youssef unit were selected. A simple random sample of (100) teachers was selected for the academic year 2017-2018. Data were analyzed using SPSS. The results of the research indicate that the level of administrative competencies of high school principals is high, and the results showed that the level of technological competencies was average. The results showed a significant correlation between the administrative competencies of high school principals and organizational loyalty Secondary school teachers, and there are no significant differences of administrative competencies among high school principals and organizational loyalty of teachers due to the variables of the type, qualification and years of experience.

In light of the research objectives and results, the researcher recommended the following:

To review the conditions and standards of secondary school principals; To be in line with the administrative, technical and modern developments in the field of educational administration and the necessity of having a mechanism to monitor the classification of these standards, the need to provide training programs for secondary school teachers to be multi-stage; The research also offers a number of proposals to supplement the lack of this research.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	استهلال
ب	اهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
<b>الفصل الاول</b> <b>الاطار العام للبحث</b>	
1	مقدمة
1	مشكلة الدراسة
2	أسئلة البحث
2	أهمية البحث
3	أهداف البحث
4	حدود البحث
4	مصطلحات البحث
<b>الفصل الثاني</b> <b>الاطار النظري والدراسات السابقة</b>	



9	المبحث الأول: الإدارة
10	السمات الشخصية لمدير المدرسة
12	الانماط الإدارية
13	خصائص القائد التربوي
14	الاتصال في العمل الإداري
17	المبحث الثاني : الكفايات الإدارية
17	مفهوم الكفايات
19	نشأة حركة التربية القائمة على الكفايات
22	طرق اشتقاق الكفايات
28	المبحث الثالث: الولاء التنظيمي
31	العلاقة بين الولاء والانتماء التنظيمي
32	تأثير الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة
33	أبعاد الولاء التنظيمي
33	الولاء والرضا الوظيفي
36	العوامل المؤثرة في الولاء
41	صور الولاء التنظيمي
45	العلاقة بين الولاء والالتزام النفسي
46	العلاقة بين الولاء والأداء المتميز والروح المعنوية للعاملين والرضا
46	العوامل التي تساعد على تنمية الولاء لدى العاملين
48	العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز
49	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
56	الدراسات السابقة العربية
63	الدراسات السابقة الأجنبية
69	الاستفادة من الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>إجراءات البحث الميدانية</b>	

82	تمهيد
82	منهج البحث
82	مجتمع البحث
82	عينة البحث
87	أداة البحث
88	وصف الاستبانة
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها</b>	
94	عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها
112	مناقشة النتائج وتفسيرها
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>أهم النتائج والتوصيات والمقترحات</b>	
125	أولاً النتائج
125	ثانياً التوصيات
126	المقترحات
127	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
13	جدول (1-1) مقارنة بين الانماط الإدارية
84	جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع
85	جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي
86	جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الخبرة العملية
89	جدول رقم (4): يوضح محاور استبانة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي وعدد العبارات
90	جدول رقم (5) معامل ثبات استبانة الكفايات الإدارية والولاء التنظيمي للعينة الاستطلاعية
91	جدول رقم (6): يوضح معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور استبانة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقتها بالولاء التنظيمي
93	جدول رقم (7): يوضح المحك المعياري لتفسير النتائج
94	جدول رقم (8): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال الأول: إدارة الموارد المالية والمادية
95	جدول رقم (9): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكفايات الإدارية

	لمدير المدرسة تجاه المجال الأول: إدارة الموارد المالية والمادية مرتبة تصاعدياً (ن = 85)
96	جدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال الثاني: مجال الكفايات الإنسانية
96	جدول رقم (11): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال الثاني: مجال الكفايات الإنسانية مرتبة تصاعدياً (ن = 85)
97	جدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال الثالث: التعاون مع المجتمع المحلي
98	جدول رقم (13): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال الثالث: التعاون مع المجتمع المحلي مرتبة تصاعدياً (ن = 85)
99	جدول رقم (14): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال الرابع: المجال الإدراكي
99	جدول رقم (15): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال الرابع: المجال الإدراكي مرتبة تصاعدياً (ن = 85)
100	جدول رقم (16): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال الخامس: الكفايات الفنية
101	جدول رقم (17): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال الخامس: الكفايات الفنية مرتبة تصاعدياً (ن = 85)
102	جدول رقم (18): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال السادس: مجال الكفايات التكنولوجية
102	جدول رقم (19): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال السادس: مجال الكفايات التكنولوجية مرتبة تصاعدياً (ن = 85)

103	جدول رقم (20): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال السابع: تخطيط المناهج وتطويرها
104	جدول رقم (21): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال السابع: تخطيط المناهج وتطويرها مرتبة تصاعدياً (ن = 85)
105	جدول رقم (22): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال الثامن: إدارة الوقت والاجتماعات
105	جدول رقم (23): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال الثامن: إدارة الوقت والاجتماعات مرتبة تصاعدياً (ن = 85)
106	جدول رقم (24): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال التاسع: مجال صنع القرار
107	جدول رقم (25): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه مجال صنع القرار مرتبة تصاعدياً (ن = 85)
108	جدول رقم (26): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال العاشر: مجال الكفايات الذاتية
108	جدول رقم (27): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه مجال الكفايات الذاتية مرتبة تصاعدياً (ن = 85)
109	جدول رقم (28): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني: الولاء التنظيمي
111	جدول رقم (29): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثاني: الولاء التنظيمي مرتبة تصاعدياً (ن = 85)
113	جدول رقم (30): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور استبانة

	درجة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي (ن=85)
117	يوضح الجدول (31) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والمحاور
119	الجدول رقم (31) يوضح اختبار (T) لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي وفقاً لمتغير (النوع) على جميع المجالات وعلى المقياس الكلي
121	الجدول رقم (32) يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) على جميع المجالات وعلى المقياس الكلي
123	الجدول رقم (33) يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة) على جميع المجالات وعلى المقياس الكلي

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الجدول
84	شكل رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع
85	شكل رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي
86	شكل رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد الدراسة عينة البحث وفق متغير الخبرة العملية

## قائمة الملاحق

الاستبانة في صورتها الأولية	الملحق الأول
قائمة بأسماء المحكمين للأستبانة	الملحق الثاني
الاستبانة في صورتها النهائية	الملحق الثالث