



درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس مدينة القدس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

محمد إبراهيم العباسي

الملخص

هدفت الدراسة التعرف الى درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس مدينة القدس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (203) معلم في مدارس مدينة القدس الابتدائية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس الابتدائية كانت درجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر المعلمين العاملين في هذه المدارس ، كما أظهرت النتائج أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة البحث لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في جميع محاور الدراسة (تحديد الأهداف، ووضع خطة عملية، والمراجعة المستمرة، والتقييم) ، وقد أوصى الباحث عدة توصيات أهمها أن يتم إشراك المعلمين في تحديد الأهداف المتعلقة بهم و ضرورة تبني أهداف واضحة ومحددة ودقيقة تساعد المعلم على انجاز عمله على الوجه المطلوب، والعمل على أن يشارك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة وإقرار الخطط السنوية ، و ضرورة تعاون المديرين والمعلمين بتجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية، وفق الإدارة بالأهداف، لتطبيق هذا المفهوم على أكمل وجه، والاستفادة من خبرات بعضهم البعض في تطبيقه.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، مدارس مدينة القدس، المعلمين.



The Degree of Implementation of Management by Objectives (MBO) in Elementary Schools in the City of Jerusalem from the Perspective of Teachers

Muhammad Ibrahim Al-Abbasi

ABSTRACT

The extent of implementing the Management by Objectives approach in primary schools in the city of Jerusalem from the teacher's perspective.

The study aimed to identify the extent of implementing the Management by Objectives approach in primary schools in the city of Jerusalem from the teachers' perspective. The study was conducted on a sample of 203 teachers in primary schools in Jerusalem. A questionnaire was used as a data collection tool. The results of the study showed that the extent of application of the Management by Objectives approach in primary schools in the Jerusalem governorate was moderate from the perspective of the teachers working in these schools. The results also indicated that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) in the estimates of the study sample members regarding the application of the Management by Objectives approach in the schools of the Jerusalem governorate from the teachers' perspective, according to the variables of gender, academic qualification, and experience across all study axes (Setting goals, creating an action plan, continuous review, and evaluation). The researcher recommended several key recommendations, including involving teachers in setting the goals related to them, adopting clear, specific, and precise goals that help the teacher accomplish their work as required, ensuring that teachers participate in determining school goals and approving annual plans, and the necessity for principals and teachers to collaborate in breaking down general goals into sub-goals according to Management by Objectives to fully implement this concept and benefit from each other experiences in its application.

Keywords: Management by Objectives, Jerusalem schools, teachers.



مقدمة الدراسة:

يشهد العصر الحالي الكثير من التغيرات والتطورات في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية والرياضية، لذلك أصبحت الإدارة بأساليبها الحديثة مهمة جدا للتعاش مع هذا التطور والتغيير، واستوجب بذلك على المؤسسات التربوية إعادة النظر في ثقافتها الإدارية، وكيفية إدارتها للموارد البشرية والمادية، من خلال مواكبة التطور في الأساليب الإدارية الحديثة التي تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها. كما أن الإدارة هي النشاط الإنساني الذي يختص بتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة والتي تخدم المجتمع، والتي تعمل على المحافظة عليها وتنميتها بأفضل الوسائل من أجل تحقيق الأهداف التي تخدم المجتمع، وأن فكرة الإدارة بالأهداف تقوم على أساس توفر توجهات واضحة للعمل في مختلف المجالات، حيث يمكن أن يتم تحديد النتائج المطلوبة واتخاذها أساسا للمتابعة المستمرة وتقييم الأداء عند التنفيذ. (السلمي 1999).

كما أن الإدارة التربوية أصبحت أداة رئيسة في تفعيل المصادر والموارد المتاحة للمؤسسات التعليمية، بغرض تحقيق الأهداف الفنية والتعليمية والبشرية والمادية عبر التخطيط المحكم، والمتابعة الحثيثة، والضبط المتوازن الذي يضمن نجاح رؤية التربية ورسالتها. وتركز عملية الإدارة التربوية على ضبط شبكة العلاقات بين العديد من العمليات منها: القيادة واتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية، وتحليل النظم التربوية، وأساليب التخطيط التربوي، والتفكير العلمي ومتطلبات الإدارة الديمقراطية وضبط شبكات العمل، ونظم المعلومات التربوية وذلك بهدف الوصول الى الفعالية الإدارية للنظم التربوية (الطويل، أبو شويمة، 2016).

وتعتبر المدرسة هي النواة الأساسية لإيجاد القوى العاملة والمؤهلة لتقدم المجتمع، وعليه فإن المدرسة بدون إدارة فاعلة لا تستطيع أن توفر تلك المخرجات، فمن الضروري وجود إدارة مدرسية حديثة، تعمل على رسم الخطط والاستراتيجيات، وتأخذ بكل المعطيات الموجودة داخلها، ولا تهمل آراء ومقترحات العاملين فيها. (الجهضمي 2005)

وقد أرشدنا القرآن الكريم الى ضرورة الاستشارة في حياتنا والتشاور في الأمور الدينية والدنيوية في قوله تعالى { وشاورهم في الأمر } (آل عمران: 159)، حيث إن الشورى في الأمر تعمل على تبادل الثقة والخبرات، وتعطي قوة للمجتمع وتعزز الشعور في المسؤولية، وتفسح المجال لكل صاحب رأي أن يقوله وهو آمن، وهذا هو نظام الإدارة بالأهداف الذي يعمل دائما على مبدأ المشاركة والتعاون وضع الأهداف، واتخاذ القرارات، والمشورة بين أصحاب القرار والعاملين بما يصب في مصلحة المؤسسة.

وتعود الجذور التاريخية لنظرية الإدارة بالأهداف الى العالم الإداري بيتر دراكر، حيث وضح هذه النظرية بكتابة ممارسة الإدارة عام (1954) حيث يقول أن على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، وإن على كل عضو في منشأة الأعمال أن يسهم بشيء مختلف، كما يجب أن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها، وأن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه لإنتاج كل "كامل شامل"، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود، ويوضح دراكر أن الأفراد في المستويات الدنيا من المنظمة لهم دور في صياغة أهدافها، وتتضمن هذه الطريقة خطوات أساسية لتنفيذها:

- لقاءات دورية بين الرؤساء والمرووسين لوضع الأهداف ومناقشتها، مما يتيح الفرصة للجميع في صياغة أهدافه الخاصة لكي تتماشى مع الهدف العام للمؤسسة.
- التوافق بين الرؤساء والمرووسين على أهداف واقعية قابلة للتحقيق.
- معرفة قدرات المرووسين وتحديد أدوارهم، مما يتيح للمنظمة تحقيق الهدف العام المتوافق عليه.
- صياغة الأهداف العامة بما يتلاءم مع مدخلات ومخرجات المنظمة.

ويشير العدوان (2006) أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرووس بشكل مشترك، بتحديد الأهداف للمرووس، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف، ويوضح أن نظام الإدارة بالأهداف يقوم على مبدأ المشاركة، وهو أسلوب ديمقراطي في الإدارة، حيث تقوم الإدارة على منطقتي استشارة واشتراك المرووسين ليس فقط في وضع الأهداف، وإنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم، وتهتم الإدارة بالأهداف بالدرجة الأساسية بنتائج الأعمال، ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعية مسبقا، حيث إن مؤيدي وممارسي هذا النوع من الإدارة يركزون على وضع الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية، وتكون الأهداف قابلة للتحقيق والقياس، وذلك من أجل تقييم النتائج المتحققة من حيث يكون التقييم منصبا على مدى تحقيق النتائج، والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت.



ويعرف Thomas Thomson (1998) الإدارة بالأهداف بأنها عملية أو نظام مصمم للمدراء ، حيث يجتمع الرئيس والمروؤوس لديه لتحديد اهداف محددة يتعين تحقيقها في اطار زمني محدد ، ويكون المروؤوس مسؤولا عنها بشكل مباشر ، ويضيف ان جميع المنظمات موجودة لغرض ما ، ولتحقيق هذا الغرض ، تحدد الإدارة العليا للأهداف والغايات المشتركة للمؤسسة بأكملها ، وفي المنظمات التي لا تستخدم نهج الإدارة بالأهداف ، يتم توجيه معظم التخطيط وتحديد الأهداف التنظيمية المشتركة نحو الأسفل ، ويتم تمرير الخطط والأهداف من مستوى اداري الى اخر ، ويتم اخبار المروؤوسين بما يجب عليهم فعله ، وما سيكونون مسؤولين عنه ، كما يوضح ان نهج الإدارة بالأهداف يضخ عنصرا من الحوار في تمرير الخطط والأهداف من مستوى تنظيمي الى اخر ، حيث يجب على الرئيس وضع أهدافا وتدابير محددة للمروؤوس في اجتماع معه ، والذي يضع أيضا أهدافا وتدابير يراها مناسبة أو تساهم في انجاز الوظيفة بكل افضل .

خصائص الإدارة بالأهداف:

- يوضح عبد الله (2021) خصائص نظام الإدارة بالأهداف كالتالي:
- تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور والمشاركة بين المروؤوسين والرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة، وفي حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة (مثلا: الجودة العالية والتكلفة المنخفضة، فان من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها، وهي الحالة التي تكاد تكون موجودة في مختلف المؤسسات الحالية.
- تستلزم الإدارة بالأهداف تعاون بين الرؤساء والمروؤوسين على وضع الخطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير لقياس وتقييم الأداء وتقويم الانحرافات التي تظهر.
- هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، والاتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة في العمل.
- يساعد التحقيق المسبق للأهداف ومعرفة كل عضو في المؤسسة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأن كل فرد قد ساهم في تنظيم وتخطيط عمله من خلال مشاركته في وضع الأهداف مما يجعله قادرا على توجيه الذاتي والرقابة الذاتية
- عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء ومروؤوسين، والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف، وواقعية النظرة الى الإنجاز بالإضافة الى الخصائص السابقة تجعل المؤسسة في مركز متميز من خلال معرفتها وممارستها العملية للتغيرات يمكنها من المواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها.

مراحل الإدارة بالأهداف:

- يشير العبوي (2006) الى أن نموذج الإدارة بالأهداف يتضمن أربع مراحل هي:
- أولا: تحديد الأهداف عن طريق المشاركة: وتتضمن مجموعة من الأهداف ذات الأولويات والتي تتصف بالدقة والوضوح والقابلية للقياس، وتعتبر نقطة البداية لكل الخطوات التي تليها، حيث تحدد الأهداف في بداية الأمر من قبل المستويات الإدارية العليا، ثم تبدأ عمليات دراستها وتنقيحها من المستويات الإدارية حسب التسلسل الإداري.
- ثانيا: مرحلة وضع البرامج التنفيذية: التي تعد كفيلة بتحقيق الأهداف المحددة بالمشاركة، وهي بذلك تكمل التخطيط في مراحلها، حيث يقوم المدير بتطوير الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف المحددة في مرحلة تحديد الأهداف بالمشاركة، كما يتوجب على المديرين في المستويات العليا التأكد من أن خطط مروؤوسهم تكمل بعضها البعض ولا تتقاطع.
- ثالثا: التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج والمراقبة ومدى تنفيذها: حيث يجب التخطيط للقاءات دورية بين الرئيس والمروؤوسين لمراجعة وتقييم الأهداف في ضوء الإنجازات الفعلية وإعادة النظر فيها، وبذلك تتم عملية التغذية الراجعة دون حواجز أو قيود وتكون أكثر فعالية.
- رابعا: اجراء التقييم السنوي للإنجاز: في هذه المرحلة تبدأ مرحلة جديدة، ويعتمد التقييم السنوي في هذه المرحلة على مدى تحقيق الأهداف والنتائج المحققة

ويرى (Raia 1974) ان نظام الإدارة بالأهداف يتكون من المراحل التالية:

أولا: وضع الأهداف: وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- وصف الأهداف والتخطيط الاستراتيجي



- تحديد وتطوير الأهداف
- وضع أهداف الإدارة
- وضع أهداف العاملين
- ثانياً: خطة العمل: وتتمثل في وصف خطة العمل وفهمها من قبل الجميع.
- ثالثاً: الرقابة الذاتية: وتتمثل في الية وتصحيح العمل.
- رابعاً: المراجعة الدورية وتتضمن هذه المرحلة:
- مراجعة مدى إمكانية تحقيق الأهداف
- تقويم الإنجاز عن طريق تدريب العاملين والتحفيز والتخطيط.
- شروط تطبيق الإدارة بالأهداف:**

- وبشير العبوي (2006) أن الإدارة بالأهداف تعتمد على عددا من العوامل والشروط التي تؤثر على مدى فعالية نجاح الإدارة بالأهداف، ومن أهم هذه الشروط:
- حجم التنظيم: وهذا العامل يرتبط بشكل أساسي بحجم المنظمة، وعدد الأفراد العاملين فيها بمعنى أن زيادة عدد العاملين في المنظمة سوف يؤثر سلباً على تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف، أي أنه سيصبح أكثر تقصيراً.
- هيكل التنظيم وعدد المديرين: بمعنى عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها التنظيم، ونوع الهيكل في التنظيم.
- تنوع الخدمات والمنتجات: حيث أن تطبيق هذا النظام في منظمة تخصص في إنتاج نوع واحد فقط من المنتجات والخدمات، وتتعامل مع جمهور معين ومحدد سوف يكون أسهل من تطبيقه في منظمة تنتج العديد من المنتجات والخدمات، وتتعامل كذلك مع أكثر من نوع من الزبائن.
- التوزيع الجغرافي للتنظيم: حيث يؤدي بعد المسافة (البعد الجغرافي) بين فروع التنظيم الواحد، وصعوبة الاتصال بين المدراء، والالتقاء فيما بينهم، إلى بذل المزيد من الجهود، وإلى عدم توفر الوقت اللازم لاعتماد النظام.
- مدى الترابط والانسجام بين مجموعة المديرين: حيث أن الخلفية المشتركة بين المديرين أنفسهم، ومدى انسجام الخلفيات والمؤهلات العلمية، والخبرات التنظيمية، وحقول الاختصاص بين المدراء سوف يسهل تطبيق النظام.
- العلاقة مع الإدارة العليا في التنظيم (اللامركزية):
- ويقصد بذلك مدى الصلاحية والاستقلالية التي يتمتع بها المدراء، بالقياس للقيادة العليا في التنظيم، ودرجة تدخل الإدارة العليا بالأعمال اليومية في التنظيم.
- الهيكل المساعد: حيث يصاحب كل نمط إداري هيكل محدد لتدعيم ذلك النمط أو يتضمن هذا الهيكل: مركبات السلطة واتخاذ القرارات أو التخطيط والاتصال والتغذية والسياسات العائدة.

صعوبات تطبيق نظام الإدارة بالأهداف:

يلخص الكرد (2013) صعوبات تطبيق الإدارة بالأهداف تتمثل بالنقاط التالية:

- 1 - وضع أهداف غير واضحة ويصعب قياسها، فمثلاً هدف القيام بأفضل وظيفة للتدريب يكون عديم الفائدة، أما هدف مثل ترقية أربعة موظفين خلال العام فهو هدف محدد يسهل قياسه.
- 2 - أن نظام الإدارة بالأهداف يستهلك الكثير من الوقت والجهد، بسبب ما يأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين، وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف.
- 3 - في بعض الأحيان يتحول نظام الإدارة بالأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحة، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء.
- 4 - تقصير الإدارة في دراسة ظروفها الخاصة وأثرها على البرنامج، وعدم قدرة المديرين على الابتكار.
- 5 - قلة الحوافز المقدمة للعاملين.
- 6 - قصور في المعلومات المرتدة، وعدم قياس النتائج أحياناً.
- 7 - صعوبة دمج الأهداف الرئيسية مع الهدف العام للمنظمة، وعدم دعم الإدارة العليا لبرامج الإدارة بالأهداف.

**مشكلة الدراسة:**

تعد المدرسة ركنا أساسيا ومهما في النظام التعليمي في المجتمع ، وتعد من أهم المؤسسات المؤثرة في جودة الحياة في المجتمع ، فيتحت على المدارس إيصال رسالتها التربوية والتعليمية بأفضل الطرق وتسخير كافة الإمكانيات لتحقيق ذلك ، ومن أجل تحقيق هذا يتوجب على المدارس أن تستخدم أفضل الأساليب الإدارية التي تساعد في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب ، ومما لا شك فيه أن العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس أصبح مهم للتغلب على الصعوبات والمعوقات التي تواجه المدراء والمعلمين في المدرسة ، حيث أن جوهر الإدارة بالأهداف يقوم على مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرؤوس ، في وضع الأهداف العامة للمؤسسة ، كما لاحظ الباحث وجود العديد من الدراسات التي أوصت بضرورة مشاركة المعلمين لإدارة المدرسة في وضع الأهداف مثل دراسة الحربي (2002) التي أوصت بضرورة مشاركة المعلمين لمدير المدرسة في تحديد ووضع الأهداف ، ودراسة اشتية (2015) التي أكدت على ضرورة تنمية مهارات التخطيط وبناء الخطط في المدارس بأسلوب الإدارة بالأهداف ، ودراسة شريف والأكلبي (2018) التي أوصوا بها على ضرورة أن يعمل مديري المدارس على إشراك المعلمين في صياغة الأهداف التربوية في المدرسة ، ودراسة سحاري (2018) التي أوصت بضرورة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالمدارس كأسلوب عصري لتحقيق الأهداف .

وقد لاحظ الباحث من خلال خبرته كمعلم في محافظة القدس، أن معظم المدارس لا تقوم على أسلوب إداري واضح يسمح للمعلمين بالمشاركة في وضع الخطط أو المشاركة في اتخاذ القرارات، بل يكون هناك تهميش لدور المعلمين ولا يتم إشراكهم في الإدارة والتخطيط ووضع الأهداف، حيث إن هذا الأسلوب يؤدي إلى الحد من النهوض بالمدرسة وتطورها، ولذلك ارتأى الباحث أن هناك حاجة لإجراء هذا البحث للكشف عن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين.

تساؤلات الدراسة:

- 1 - ما درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟
- 2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة البحث لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس؟
- 3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة البحث لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة؟
- 4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة البحث لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

- 1 - معرفة درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين.
- 2 - تعزيز مشاركة المعلمين والمعلمات في وضع الأهداف والتخطيط لها والمشاركة في اتخاذ القرارات في المدرسة.

أهمية الدراسة:

- 1 - التعرف على درجة تطبيق أسلوب الإدارة في الأهداف في مدارس محافظة القدس
- 2 - تسليط الضوء على أهمية العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس كأحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي أثبت فعاليته في تطوير الأداء الإداري.
- 3 - إبراز أهمية مشاركة المعلمين في العملية الإدارية في المدرسة.
- 4 - تتطلع الدراسة الحالية من خلال النتائج والتوصيات التي يتوقع أن تتوصل إليها في توجيه مدراء المدارس والمسؤولين بأهمية العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف، وما يعكسه من نتائج إيجابية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

حدود الدراسة:

- 1 - الحد البشري: معلمي المدارس الابتدائية في مدينة القدس.
- 2 - الحد المكاني: مدارس مدينة القدس الابتدائية.
- 3 - الحد الزمني: أجريت الدراسة في العام الدراسي 2023-2024.



مصطلحات الدراسة:

الإدارة: هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية (الشميري 2004). الإدارة بالأهداف: هي أسلوب إداري يتشارك فيه الرئيس والمؤسسون في المستويات الإدارية كافة في المنشأة، من حيث تحديد الأهداف التي ينبغي لكل وحدة إدارية تحقيقها، بالإضافة إلى تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة مطلوب تحقيقها عن طريق الاتصال الفعال والربط بين أفراد التنظيم والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، ووضع هذه الأهداف والنتائج المتوقعة في خطة واحدة تفصيلية لتحقيق النتائج المرجوة. (العبد 2014)

المدير: هو الإنسان ومسؤول الرئيس عن تخطيط عمل الموظفين وواجباتهم ومهامهم، ينسق بينهم، ويسهم في اختيارهم للشاغل المناسب، وفي تأهيلهم وتدريبهم مهنيًا وتقنيًا، وهو الذي يقوم بتوجيه التعليمات وإصدار القرارات ومراقبة عملهم ومتابعة انجازاتهم، وكذلك تقييم أدائهم الوظيفي وتقييم النتائج الفعلية لنشاطاتهم العملية ومن ثم مقارنتها بالأهداف المنشودة وفق الخطط المرسومة والمعايير المحددة من قبل المؤسسة. (الطويل، أبو شويمة، 2016).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

أجرى العبد (2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة " رام الله والبيرة " نظرية الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (92) مديرا ومديرة و (296) معلما ومعلمة ، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نظرية الإدارة بالأهداف جاءت بدرجة عالية ، وأن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة ، كما أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق مديري المدارس في محافظة رام الله والبيرة نظرية الإدارة بالأهداف تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة ، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح المديرين ، والمؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح حملة الماجستير فأعلى ، وأشارت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الرضا الوظيفي للمعلمين تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي ، في حين وجدت فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات .

أما دراسة العدوان (2006) فقد هدفت التعرف إلى تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف في محافظة البلقاء ، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (87) مديرا ومديرة و (485) معلم ومعلمة ، وأظهرت النتائج أن تصورات مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة البلقاء لإمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف مرتفعة ، وأن تصورات معلمي المدارس الثانوية في محافظة البلقاء لإمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف متوسطة ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين لإمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف لصالح المديرين ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين والمديرات في إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمعلمات في إمكانية تطبيق الإدارة تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، كما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة التعليمية ولصالح فئة (6 – 10 سنوات) عند المديرين ، وقد أوصت الباحثة بتصميم برامج تدريبية حول الإدارة بالأهداف للمديرين والمعلمين ، وإجراء دراسات إرشادية من أجل امتلاك الكفايات اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف .

أما دراسة عقيلات (2002) فقد هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال ، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تكونت العينة من (209) مشرفا ومشرفة ، وأظهرت النتائج أن درجة تصنيف نموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الاشراف كانت كبيرة ، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الاشرافية ،



حيث كانت الفروق لصالح المشرفين ذوي الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر) ، وأشارت أيضا الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في جهاز الاشراف التربوي تعزى للمؤهل العلمي ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاشراف تعزى لمتغير الجنس ، وقد أوصت الباحثة باستخدام نموذج الإدارة بالأهداف في إدارة الاشراف التربوي ، وعمل دراسات تدريبية ارشادية من أجل امتلاك الكفاءات اللازمة لتصنيفه في ميدان الاشراف .

وفي دراسة الأسطل (2008) فقد هدفت الدراسة الى معرفة درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تكونت عينة الدراسة من (179) عضو هيئة تدريسية ، وقد أشارت النتائج الى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت متوسطة بشكل عام ، وقد أشارت النتائج أيضا الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية ، وقد أوصى الباحث بالعمل على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الجامعات الأردنية الخاصة ، واجراء دراسات مماثلة على مؤسسات تربوية أخرى ، واستخدام وسائل أخرى لجمع البيانات ..

أما شبير (2015) فقد أجرى دراسة هدفت الى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية في غزة ، وأثرها على مشاركة المسؤولين في اتخاذ القرارات ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (400) عامل من الجامعات ، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن أسلوب الإدارة بالأهداف مستخدم بنسبة كبيرة في الجامعات الفلسطينية في غزة ، والى وجود علاقة بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المسؤولين في اتخاذ القرارات ، وأظهرت فروق ذات دلالة بين استجابة المفحوصين حول تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المسؤولين تعزى لمتغير الجامعة ، كما أظهرت أن مشاركة المسؤولين في اتخاذ القرارات يحتاج نظام اداري مخطط له ومدرس ، وأوصت الدراسة الى اطلاق الإدارة العليا على الأهداف التي يتم تحقيقها ومشاورتهم في المشاكل التي تعترض طرق انجاز الأهداف ، واشراك المسؤولين في اتخاذ القرارات في الجامعات ، وتكوين فريق استشاري يقوم بتصميم برنامج لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ، ونشر هذا الأسلوب في المستويات التنظيمية في الجامعات .

فيما أجرت القرني (2016) دراسة هدفت الى التعرف على درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة بلقرن للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وتكونت عينة الدراسة من (68) معلما ومعلمة ، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف جاء بدرجة متوسطة ، كما أشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة البحث على درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تبعا لمتغيرات البحث ، فيما تضمن البحث عدة توصيات أهمها ضرورة اشراك المعلمين والمعلمات في وضع الأهداف واعداد الخطط والمراجعة المستمرة والتفويض حتى تكون مستويات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة بلقرن عالية .

وأجرت الجفيرات (2020) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا وعلاقتها بالكفايات الفنية لديهم من وجهة نظر معلمهم ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ، وتكونت عينة الدراسة من (303) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية في محافظة مادبا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية جاءت مرتفعة لكل المجالات ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خدمتهم أقل من عشر سنوات ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، كما وأظهرت النتائج أن مستوى الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا من وجهة نظر معلمهم جاءت مرتفعة ، وأظهرت الدراسة



وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف بمجالاتها والكفايات الفنية لمديري المدارس الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين .

الدراسات الأجنبية:

أجرى (Wencesalus , 2010) دراسة هدفت الى التعرف على أهمية وفوائد تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارات المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا في نيجيريا ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (1159) معلما من معلمي المدارس الثانوية في المناطق التعليمية في ولاية أنامبرا ، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن المعلمين يرون أن أسلوب الإدارة بالأهداف يكون مفيد في التقدم والاستمرار في التحسين بإدارات المدارس الثانوية ، ويوصي الباحث أنه ينبغي على مدراء المدارس الثانوية في المناطق التعليمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في سبيل تحسين ادارتهم لمدارسهم .

وقام (Bell , 1981) بدراسة هدفت التعرف الى مدى استخدام نموذج الإدارة بالأهداف والمعوقات التي تواجه تطبيقه في المناطق التعليمية بولاية ميشيجان بالولايات المتحدة الأمريكية ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (40) مدير ، وأظهرت نتائج الدراسة الى استخدام المديرين لنموذج الإدارة بالأهداف بنسبة عالية جدا وصلت الى 100% في وظائف التقييم والموازنة والتنظيم والتخطيط والإشراف بسبب الامتيازات التي توفرها في الاتصال والتغذية الراجعة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أيضا الى وجود بعض المعوقات التي واجهت المدراء في بداية استخدام نموذج الإدارة بالأهداف ، وتم معالجتها عن طريق الاستعانة باستشاريين مختصين بالإدارة بالأهداف ، والتخطيط الجيد وورش العمل .

فيما أجرى (Rosemary Obina , 2016) دراسة هدفت الى التعرف على مدى ادراك مديري ومعلمي المدارس لأهمية وفوائد أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب تخطيط للإدارة الفعالة للمدارس الثانوية بنيجيريا في القرن 21 ، حيث تم عمل الدراسة بثلاث مناطق بولاية أوبيا (أموهيا، أبا، و أوهايا) واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من (20) مدير و (500) معلم ، وتوصلت نتائج الدراسة الى اتفاق المعلمين والمدراء على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق التحسن المستمر في إدارة المدارس الثانوية ، وأهمية تطبيق هذا الأسلوب لتعزيز القيادة التعاونية داخل المدارس ، وأن أسلوب الإدارة بالأهداف يعمل على تعزيز مستوى القيم والأخلاق في المؤسسة ، وأن تفويض الصلاحيات يساعد على اكتشاف الموظفين المؤهلين للترقية وتحسين صورة المؤسسة ، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المدارس الثانوية لتحسين وتعزيز الأداء، وأوصت أيضا ان على الحكومة العمل على توفير البيئة المساعدة والهياكل الإدارية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ، وعلى مدراء المدارس العمل على تطوير المعرفة لديهم بالإدارة بالأهداف وكيفية تطبيقها .

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته "المسحية" نظراً لملاءمته لأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية في مدينة القدس.

عينة الدراسة:

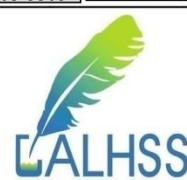
أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (203) معلم في مدارس مدينة القدس الابتدائية.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث، قام الباحث وبعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة منها دراسة الأسطل (2008) ودراسة القرني (2016) ودراسة الجفيرات (2020) من تطوير استبانة تكونت صورتها النهائية من (24) فقرة، حيث تكون المجال الأول من (5) فقرات والمجال الثاني من (7) فقرات، وتكون المجال الثالث من (7) فقرات والمجال الرابع من (5) فقرات، وقد توزعت على خمس مستويات (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا).

الصدق والثبات لأداة الدراسة:

وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق المحكمين، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المختصين وإجراء جميع التعديلات بناء على آراءهم وبالتالي تعد أداة الدراسة صالحة لقياس ما وضعه لأجله.



متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة وتتمثل في:

- الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى
- المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.
- الخبرة: سنة، (3-5) سنوات، أكثر من (5) سنوات.

المتغير التابع:

درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين.

المعالجات الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، سيتم القيام بمراجعة الاستبانة تمهيداً لإدخالها للحاسوب، ثم بعد ذلك ستتم المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية. وسيتم الإجابة على أسئلة الدراسة، عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية: اختبارات (t test)، تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (cronbach alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS. والجدول التالي يبين مفتاح المتوسطات الحسابية:

جدول رقم (1): مفتاح المتوسطات الحسابية

الدرجة	المفتاح
مرتفع	أكثر من 3.67
متوسط	3.67-2.34
منخفض	أقل من 2.34

الخصائص الديمغرافية للعينة

شملت العينة الأصلية على (203) معلم/معلمة من مدارس محافظة القدس، حيث شملت خصائص العينة الديموغرافية للدراسة وفقاً لمتغيرات كل من الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي. والجدول رقم (2) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول رقم (2): خصائص العينة الديموغرافية

المتغيرات	البدايل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	94	46.3%
	أنثى	109	53.7%
الخبرة	سنة	13	6.4%
	(3-5) سنوات	38	18.7%
	أكثر من 5 سنوات	152	74.9%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	81	39.9%
	ماجستير	110	54.2%
	دكتوراه	12	5.9%

أظهرت الخصائص الديمغرافية للعينة أن معظم أفراد العينة يتكونون من الإناث بنسبة (53.7%)، في حين أن (46.3%) من أفراد العينة كانوا من الإناث. أيضاً نلاحظ بأن معظم أفراد العينة ممن يمتلكون عدد سنوات خبرة أكثر من 5 سنوات بنسبة (74.9%)، أما المؤهل العلمي فقد كانت غالبية الدرجات العلمية ممن يحملون شهادة الماجستير بنسبة (54.2%) وكذلك شهادة البكالوريوس بنسبة (39.9%).



تقييم ثبات أداة الدراسة
لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لإجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا على مجتمع الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (3): معاملات الثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المجال الأول : تحديد الأهداف	5	0.922
المجال الثاني : وضع خطة عملية	7	0.947
المجال الثالث : المراجعة المستمرة	7	0.961
المجال الرابع : التقويم	5	0.984
مجموع الفقرات	24	0.982

يبين الجدول رقم (3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) قد تراوحت ما بين (0.92-0.98)، حيث يعتبر الثبات ضعيفاً في حال كانت قيم المعامل أقل من (0.60)، كما يعتبر الثبات جيداً كلما كانت قيم المعامل (0.80) فأكثر، بالتالي فإن القيم الواردة في الجدول السابق تعد مؤشر على ثبات أداة الدراسة، والاتساق بين فقراتها وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

تقييم صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على الدكتور المشرف على الدراسة، وعلى بعض المختصين في هذا المجال، والذين أبدوا بعض الملاحظات عليها، والتي تم الأخذ بها، وعليه تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، كذلك تم حساب معاملات الارتباط بين محاور أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة في عملية التحليل الإحصائي بعد الانتهاء من توزيع الاستبيانات. والجدول التالي رقم (4) يوضح قيم معاملات الارتباط:

جدول رقم (4): قيم معاملات الارتباط

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول : تحديد الأهداف	0.943	0.000
المجال الثاني : وضع خطة عملية	0.977	0.000
المجال الثالث : المراجعة المستمرة	0.949	0.000
المجال الرابع : التقويم	0.950	0.000

ويلاحظ من الجدول السابق انخفاض مستويات الدلالة مقابل جميع محاور أداة الدراسة، وبالتالي يدل ذلك على ارتفاع قيم معاملات الارتباط بمستويات دالة إحصائية بين هذه المحاور والدرجة الكلية لها، مما يدل على ارتفاع صدق أداة الدراسة المستخدمة في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

عرض نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس، وكانت على النحو الآتي:



جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	1.00	3.75	المجال الأول: تحديد الأهداف
متوسطة	1.04	3.48	المجال الثاني: وضع خطة عملية
مرتفعة	0.93	3.72	المجال الثالث: المراجعة المستمرة
متوسطة	1.50	3.04	المجال الرابع: التقويم
متوسطة	1.05	3.51	مجموع الدرجة الكلية المتعلقة بدرجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس هي درجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.51)، والانحراف المعياري (1.05)، وهو متوسط حسابي ذات درجة متوسطة بحسب ما جاء في الجدول رقم (1) من هذه الدراسة.

وبناءً على الجدول رقم (5) نرى بأن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتم بدرجة متوسطة في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر معلمي هذه المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأسطل، 2008)، والتي أكدت على أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في بعض الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (اشتية، 2015)، والتي أشارت إلى أن درجة الإدارة بالأهداف في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين قد أتت بمتوسط (3.86)، بما يدل على درجة مرتفعة للإدارة بالأهداف. كذلك تختلف نتيجة دراستنا مع دراسة (صادق، 2010)، والتي أشارت إلى وجود ضعف في تطبيق الإدارة بالأهداف.

وبناءً على ما سبق، فإنه من الممكن أن جميع فقرات هذه الاستبانة قابلة للتطبيق في الواقع التربوي، وبالتحديد في المدارس الابتدائية في مدينة القدس.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الدراسة على حدة، وذلك كما يلي:

المجال الأول: تحديد الأهداف

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالمجال الأول، وكانت على النحو الآتي:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق أسلوب تحديد الأهداف من قبل مدراء المدارس الابتدائية في مدينة القدس

الترتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
ف1	1.	يقوم المدير بإعلان وتوضيح أهداف المدرسة قبل بدء العام الدراسي	4.01	0.95	مرتفعة
ف5	2.	يقوم المدير بتشجيع المعلمين على التعلم المستمر وإجراء أبحاث دراسية لتحسين مستواهم	3.98	0.97	مرتفعة
ف3	3.	يضع المدير أهداف المدرسة في ضوء الامكانيات المتاحة	3.96	0.92	مرتفعة
ف4	4.	تتسم الأهداف المحددة في المدرسة بالوضوح	3.75	1.00	مرتفعة
ف2	5.	يحدد المدير أهداف المدرسة بالتعاون والشراكة مع الهيئة التدريسية	3.62	1.15	متوسطة



المتوسط العام لفقرات تحديد الأهداف	3.75	1.00	مرتفعة
------------------------------------	------	------	--------

يتضح من الجدول رقم (6) أن الأهمية النسبية لفقرات تحديد الأهداف قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.75)، وبانحراف معياري قدره (1.00)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يقوم المدير بإعلان وتوضيح أهداف المدرسة قبل بدء العام الدراسي" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (4.01)، وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "يحدد المدير أهداف المدرسة بالتعاون والشراكة مع الهيئة التدريسية" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.62)، وبأهمية نسبية متوسطة، وتدل قيم الانحراف المرتفعة التي تراوحت ما بين (0.92-1.15) على عدم التوافق والانسجام بين أجوبة أفراد العينة على بنود هذا المحور.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرواحي، 2002) التي أشارت إلى أن إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة، واختلفت مع دراسة (العدوان، 2006) التي أشرت إلى تصورات المعلمين في المدارس الثانوية تجاه تطبيق الإدارة بالأهداف كانت متوسطة.

وتختلف هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الأسطل، 2008)، والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في فقرات مجال تحديد الأهداف من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47).

ويفسر الباحثة هذه النتيجة إلى تحديد أعضاء الهيئة التدريسية للأهداف المتوقع إنجازها على مدار الفصل الدراسي لضمان نتائج مرتفعة، وربما يعزى إلى مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في طرق التقييم المناسبة، فضلاً عن توضيح فلسفة المدرسة لأعضاء الهيئة التدريسية، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المدير وأعضاء هيئة التدريس في تجزئة أهداف المدرسة إلى أهداف فرعية على مدار أسابيع الفصل الدراسية.

المجال الثاني: وضع خطة عملية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالمجال الثاني، وكانت على النحو الآتي:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق فقرات مجال وضع خطة عملية من قبل مدراء المدارس الابتدائية في مدينة القدس

الرتبة	الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
ف9	1.	يحافظ المدير على اتصال دائم مع المعلمين	3.91	0.95	مرتفعة
ف11	2.	يقوم المدير بدعم المعلمين وتسهيل حصولهم على المهارات اللازمة وتطويرهم بشكل مستمر	3.83	1.00	مرتفعة
ف8	3.	يتم توفير الموارد البشرية والمادية التي تلزم لتطبيق خطة المدرسة	3.75	0.97	مرتفعة
ف7	4.	يتم وضع خطة عمل مناسبة للمدرسة تتلاءم مع المجتمع المحلي	3.63	1.05	متوسطة
ف12	5.	يقوم المدير بالشراكة مع المعلمين بنقاش نتائج الخطة في نهاية العام ومقارنتها بما تم تحديده بداية العام	3.24	1.44	متوسطة
ف6	6.	يتم إشراك المعلمين في وضع خطة عمل واضحة ومحددة للمدرسة	3.14	1.38	متوسطة
ف10	7.	يتم اعداد موازنة للخطة بالشراكة مع المعلمين	2.86	1.45	متوسطة
		المتوسط العام لفقرات وضع خطة عملية	3.48	1.04	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (6) أن الأهمية النسبية لفقرات وضع خطة عملية قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.48)، وبانحراف معياري قدره (1.04)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يحافظ المدير على اتصال دائم مع المعلمين" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.91)، وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "يتم اعداد موازنة للخطة بالشراكة مع المعلمين" بالمرتبة الأخيرة بين



الفقرات وبمتوسط حسابي (2.86)، وبأهمية نسبية متوسطة، وتدل قيم الانحراف المرتفعة التي تراوحت ما بين (0.95-1.45) على عدم التوافق والانسجام بين أجوبة أفراد العينة على بنود هذا المحور. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأسطل، 2008)، والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في فقرات مجال وضع خطة عملية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37). وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (العدوان، 2006)، والتي أشارت نتائجها إلى أن تصورات معلمي المدارس الثانوية كانت متوسطة، في حين اختلفت مع دراسة (الشبول، 1995) التي أشارت نتائجها إلى وجود درجة مرتفعة في إمكانية تطبيق المديرين لأنموذج الإدارة بالأهداف من وجهة نظر المعلمين. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى اشتراك المدير والمعلمين في وضع خطة عمل قابلة للتنفيذ والتطبيق في مدارس مدينة القدس الابتدائية، كما تعزى إلى اهتمام المدير بإشراك المعلمين في تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك بالتعاون فضلاً على المحافظة على الاتصال الدائم بين المدير والمعلمين.

المجال الثالث: المراجعة المستمرة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالمجال الثالث، وكانت على النحو الآتي:

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق فقرات مجال وضع خطة عملية من قبل مدراء المدارس الابتدائية في مدينة القدس

الترتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
ف14	1.	يتابع المدير تنفيذ المعلمين لأعمالهم	3.87	0.94	مرتفعة
ف17	2.	الاستمرار بمراقبة أعمال المدرسة بشكل دوري ومستمر	3.85	1.00	مرتفعة
ف16	3.	يتابع المدير التحصيل الأكاديمي للطلاب بالتعاون مع المعلمين	3.81	1.00	مرتفعة
ف18	4.	يقوم المدير بالاجتماع مع المعلمين لمناقشة وتنفيذ النشاطات المطلوبة	3.80	1.02	مرتفعة
ف15	5.	يقوم المدير بتعزيز الطاقم التعليمي على إنجازاتهم	3.76	1.02	مرتفعة
ف13	6.	يتم التأكد من تحقيق الأهداف التربوية حسب الخطة الموضوعية	3.57	1.01	متوسطة
ف19	7.	يتعاون المدير مع المعلمين في الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها	3.36	1.23	متوسطة
المتوسط العام لفقرات المراجعة المستمرة			3.96	0.92	مرتفعة

يتضح من الجدول رقم (8) أن الأهمية النسبية لفقرات المراجعة المستمرة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.96)، وبانحراف معياري قدره (0.92)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتابع المدير تنفيذ المعلمين لأعمالهم" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.87)، وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "يتعاون المدير مع المعلمين في الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات وبمتوسط حسابي (3.36)، وبأهمية نسبية متوسطة، وتدل قيم الانحراف المرتفعة التي تراوحت ما بين (0.94-1.23) على عدم التوافق والانسجام بين أجوبة أفراد العينة على بنود هذا المحور. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأسطل، 2008)، والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مجال المراجعة الدورية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى التعاون بين العميد وأعضاء الهيئة التدريسية في تحديد الأهداف، فضلاً عن متابعة العميد لأعمال أعضاء هيئة التدريس والاهتمام بإنجازهم والكشف عن الصعوبات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية قبل وقوعها.



المجال الرابع: التقويم
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالمجال الرابع، وكانت على النحو الآتي:

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة تطبيق فقرات مجال التقويم من قبل مدراء المدارس الابتدائية في مدينة القدس

الترتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
ف22	1.	يتعاون المدير مع المعلمين على تصويب الأخطاء والعمل على إيجاد حلول عند حدوثها	3.11	1.46	متوسطة
ف21	2.	يتم التخطيط للعام الدراسي الجديد بناء على نتائج خطة العام الدراسي الحالي بالتعاون مع المعلمين	3.06	1.58	متوسطة
ف24	3.	يشمل التقويم الجوانب العملية والتعليمية والأنشطة التربوية المختلفة	3.05	1.60	متوسطة
ف20	4.	يتم مناقشة إنجازات العام الدراسي في جو ديمقراطي تشاركي	3.00	1.57	متوسطة
ف23	5.	يتم تقويم الخطط والإنجازات من قبل إدارة المدرسة بالشراكة مع المعلمين	2.98	1.55	متوسطة
		المتوسط العام لفقرات التقويم	3.62	1.15	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (9) أن الأهمية النسبية لفقرات التقويم قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.62)، وانحراف معياري قدره (1.15)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتعاون المدير مع المعلمين على تصويب الأخطاء والعمل على إيجاد حلول عند حدوثها" بالمرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.11)، وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "يتم تقويم الخطط والإنجازات من قبل إدارة المدرسة بالشراكة مع المعلمين" بالمرتبة الأخيرة بين الفقرات بمتوسط حسابي (2.98)، وبأهمية نسبية متوسطة، وتدل قيم الانحراف المرتفعة التي تراوحت ما بين (1.60-1.46) على عدم التوافق والانسجام بين أجوبة أفراد العينة على بنود هذا المحور.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الأسطل، 2008)، والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في مجال تقويم الإنجاز السنوي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي (3.79).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى عدم متابعة المدير أعمال المعلمين، فضلاً عن عدم متابعته انتظام المعلمين في الدوام، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى قلة تباحث المدير مع أعضاء الهيئة التدريسية لنواحي التطور المحتمل في المدرسة، وتفسر هذه النتيجة بأن العلاقة بين المعلمين والمدير علاقة ديمقراطية ووعي أعضاء الهيئة التدريسية للرقابة الذاتية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة البحث لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل اختبار (T-test). كما هو واضح في الجداول أدناه:



المجال الأول: تحديد الأهداف

جدول رقم (10): نتائج اختبار (T-test) لإيجاد الفروق بين درجات تقدير أفراد العينة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس في المجال الأول المتعلق بتحديد الأهداف.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
ذكر	94	3.41	0.98	0.148	0.701
أنثى	109	4.05	0.93		

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المجال الأول المتعلق بتحديد الأهداف، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$).

المجال الثاني: وضع خطة عملية

جدول رقم (11): نتائج اختبار (T-test) لإيجاد الفروق بين درجات تقدير أفراد العينة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس في المجال الثاني المتعلق بوضع خطة عملية.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
ذكر	94	3.08	1.02	0.538	0.464
أنثى	109	3.82	0.94		

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المجال الثاني المتعلق بوضع خطة عملية، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$).

المجال الثالث: المراجعة المستمرة

جدول رقم (12): نتائج اختبار (T-test) لإيجاد الفروق بين درجات تقدير أفراد العينة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس في المجال الثالث المتعلق بالمراجعة المستمرة.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
ذكر	94	3.38	0.91	0.362	0.548
أنثى	109	4.01	0.85		

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المجال الثالث المتعلق بالمراجعة المستمرة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$).

المجال الرابع: التقويم

جدول رقم (13): نتائج اختبار (T-test) لإيجاد الفروق بين درجات تقدير أفراد العينة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس في المجال الرابع المتعلق بالتقويم.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
ذكر	94	2.42	1.43	3.07	0.081
أنثى	109	3.58	1.36		



يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المجال الرابع المتعلق بالتقويم، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$). **بالنتيجة**، فإن الباحث توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة البحث لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس في جميع محاور الدراسة (تحديد الأهداف، ووضع خطة عملية، والمراجعة المستمرة، والتقويم).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (اشتية، 2015)، و(العدوان، 2006)، و(عيسى، 2014)، و(الرواحي، 2002)، و(الأسطل، 2008)، و(عقيلات، 2002). في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة (شبير، 2015). ويفسر الباحث هذه النتيجة في أن المعلمين والمعلمات على حد سواء يعملون في المدرسة وفق خطط ثابتة وواضحة ومتفق عليها مع إدارة المدرسة، واعتبار تلك الخطط بمثابة الدليل الذي يسيرون وفقه، مما يجعل تحقيقهم للأهداف أفضل، ويخفف عليهم الكثير من عمليات الارتجال المتوقعة في عدم وجود أهداف للمدرسة أو ما ينبثق عنها من لجان أو لتنفيذ المنهاج المدرسي وعملياته المرافقة من تخطيط وتدريب وتقويم. **السؤال الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة البحث لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) كما هو واضح في الجداول أدناه:

المجال الأول: تحديد الأهداف

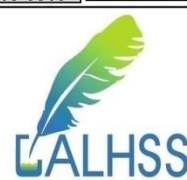
جدول رقم (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لإيجاد الفروق بين إجابات المبحوثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة في المجال الأول المتعلق بتحديد الأهداف.

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	9.947	9.259	2	18.517	بين المجموعات
		0.931	200	186.151	داخل المجموعات
			202	204.669	المجموع

يتضح لنا من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في المجال الأول المتعلق بتحديد الأهداف، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) أقل من مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$). ويؤكد على ذلك أيضاً الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة عينة الدراسة على فقرات المجال الأول في الاستبانة وفقاً لمتغير الخبرة. وذلك كما هو واضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (15): الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين إجابات المبحوثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة في المجال الأول المتعلق بتحديد الأهداف.

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنة	13	3.06	1.15
(3-5) سنوات	38	2.90	1.14
أكثر من 5 سنوات	152	3.71	0.95
المجموع	203	3.51	1.05



المجال الثاني: وضع خطة عملية

جدول رقم (16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لإيجاد الفروق بين إجابات المبحوثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة في المجال الثاني المتعلق بوضع خطة عملية.

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	9.783	9.858	2	19.717	بين المجموعات
		1.008	200	201.549	داخل المجموعات
			202	221.266	المجموع

يتضح لنا من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في المجال الثاني المتعلق بوضع خطة عملية، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) أقل من مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$). ويؤكد على ذلك أيضاً الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني في الاستبانة وفقاً لمتغير الخبرة. وذلك كما هو واضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (17): الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين إجابات المبحوثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة في المجال الثاني المتعلق بوضع خطة عملية.

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنة	13	3.02	1.03
(3-5) سنوات	38	2.92	1.12
أكثر من 5 سنوات	152	3.66	0.97
المجموع	203	3.48	1.04

المجال الثالث: المراجعة المستمرة

جدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لإيجاد الفروق بين إجابات المبحوثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة في المجال الثالث المتعلق بالمراجعة المستمرة.

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	11.451	9.102	2	18.204	بين المجموعات
		0.795	200	158.965	داخل المجموعات
			202	177.169	المجموع

يتضح لنا من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في المجال الثالث المتعلق بالمراجعة المستمرة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) أقل من مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$). ويؤكد على ذلك أيضاً الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث في الاستبانة وفقاً لمتغير الخبرة. وذلك كما هو واضح في الجدول أدناه.



جدول رقم (19): الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين إجابات الباحثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة في المجال الثالث المتعلق بالمراجعة المستمرة.

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنة	13	3.28	1.12
(3-5) سنوات	38	3.18	1.07
أكثر من 5 سنوات	152	3.89	0.81
المجموع	203	3.72	0.93

المجال الرابع: التقويم

جدول رقم (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لإيجاد الفروق بين إجابات الباحثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة في المجال الرابع المتعلق بالتقويم.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدالة الاحصائية
بين المجموعات	41.963	2	20.982	10.035	0.000
داخل المجموعات	418.158	200	2.091		
المجموع	460.121	202			

يتضح لنا من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في المجال الرابع المتعلق بالتقويم، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) أقل من مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$). ويؤكد على ذلك أيضاً الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع في الاستبانة وفقاً لمتغير الخبرة. وذلك كما هو واضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (21): الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين إجابات الباحثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة في المجال الرابع المتعلق بالتقويم.

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
سنة	13	2.47	1.59
(3-5) سنوات	38	2.19	1.60
أكثر من 5 سنوات	152	3.30	1.39
المجموع	203	3.04	1.50

بالنتيجة، فإن الباحث توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة البحث لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة في جميع محاور الدراسة (تحديد الأهداف، ووضع خطة عملية، والمراجعة المستمرة، والتقويم).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شبير، 2015) و(الرحيلي، 2009)، و(عقيلات، 2000). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (اشتية، 2015)، و(النوح، 2011)، و(الأسطل، 2008)، و(عيسى، 2014)، و(العدوان، 2006). ويفسر الباحث هذه النتيجة أن المعلمين من ذوي الخبرة القليلة، أو الذين في بداية مراحل التعليم، يكون تركيزهم منصّباً على المواد والمناهج المقررة، وطرق تدريسها، ومتابعة الدروس وشرحها في الحصص، وبمجرد



حصولهم على الوظيفة، فإنهم يسعون لإثبات أنفسهم من خلالها، وإبراز القدرات التي يمتلكونها، بغض النظر عن درجة رضاهم عن الوظيفة نفسها، أو المهام الموكلة إليهم، بحيث يكون تركيزهم على الأساليب والمفاهيم المتنوعة، ويكون لديهم احتفاظ بالأساليب التي تلقوا التعليم من خلالها، لذلك كانت الفروق لصالحهم.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة البحث لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) كما هو واضح في الجداول أدناه:

المجال الأول: تحديد الأهداف

جدول رقم (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لإيجاد الفروق بين إجابات المبحوثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المجال الأول المتعلق بتحديد الأهداف.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	1.086	2	0.543	0.487	0.615
داخل المجموعات	223.231	200	1.116		
المجموع	224.317	202			

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجال الأول المتعلق بتحديد الأهداف، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$). ويؤكد على ذلك أيضاً الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة عينة الدراسة على فقرات المجال الأول في الاستبانة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وذلك كما هو واضح في الجدول أدناه.

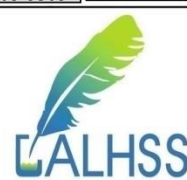
جدول رقم (23): الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين إجابات المبحوثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المجال الأول المتعلق بتحديد الأهداف.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	81	3.80	1.00
ماجستير	110	3.73	1.03
دكتوراة	12	3.65	0.77
المجموع	203	3.75	1.00

المجال الثاني: وضع خطة عملية

جدول رقم (23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لإيجاد الفروق بين إجابات المبحوثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المجال الثاني المتعلق بوضع خطة عملية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	1.588	2	0.794	0.723	0.487
داخل المجموعات	219.678	200	1.098		



		202	221.266	المجموع
--	--	-----	---------	---------

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجال الثاني المتعلق بوضع خطة عملية، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$).

ويؤكد على ذلك أيضاً الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني في الاستبانة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وذلك كما هو واضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (24): الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين إجابات المبحوثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المجال الثاني المتعلق بوضع خطة عملية.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	81	3.53	1.11
ماجستير	110	3.48	1.01
دكتوراه	12	3.14	0.90
المجموع	203	3.48	1.04

المجال الثالث: المراجعة المستمرة

جدول رقم (24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لإيجاد الفروق بين إجابات المبحوثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المجال الثالث المتعلق بالمراجعة المستمرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	.392	2	0.196	0.221	0.802
داخل المجموعات	176.778	200	0.884		
المجموع	177.169	202			

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجال الثالث المتعلق بالمراجعة المستمرة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$).

ويؤكد على ذلك أيضاً الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث في الاستبانة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وذلك كما هو واضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (25): الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين إجابات المبحوثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المجال الثالث المتعلق بالمراجعة المستمرة.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	81	3.73	0.98
ماجستير	110	3.73	0.92
دكتوراه	12	3.54	0.74
المجموع	203	3.72	0.93



المجال الرابع: التقويم

جدول رقم (26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) لإيجاد الفروق بين إجابات المبحوثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المجال الرابع المتعلق بالتقويم.

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.416	0.880	2.008	2	4.015	بين المجموعات
		2.281	200	456.106	داخل المجموعات
			202	460.121	المجموع

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المجال الرابع المتعلق بالتقويم، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية (P-value) أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$). ويؤكد على ذلك أيضاً الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع في الاستبانة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وذلك كما هو واضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (27): الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين إجابات المبحوثين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في المجال الرابع المتعلق بالتقويم.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	13	3.18	1.54
ماجستير	38	2.98	1.48
دكتوراه	152	2.63	1.49
المجموع	203	3.04	1.50

بالنتيجة، فإن الباحث توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة البحث لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة (تحديد الأهداف، ووضع خطة عملية، والمراجعة المستمرة، والتقويم).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العدوان، 2006)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تصورات المعلمين لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف. وأيضاً تتفق مع دراسة (شبير، 2015)، و(الغورين، 2010)، و(الأسطل، 2008)، و(عقيلات، 2002)، و(الرواحي، 2002)، حيث أكد على عدم وجود فروق حول تطبيق الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتفسر هذه النتيجة إلى اتفاق المعلمين ذوي المؤهلات المختلفة في درجة تصوراتهم لتطبيق نمط الإدارة بالأهداف. كذلك يفسر الباحث هذه النتيجة إلى تشابه الظروف المادية للمعلمين، وعدم وجود ذلك الفرق الكبير في الرواتب التي يتلقونها، وعدم وجود حوافز أو رواتب بغض النظر عن الشهادة العلمية، بالإضافة إلى ذلك فإن العلاقات الاجتماعية ضمن إطار المدرسة لا يرتبط بمؤهلات المعلمين أو شهادتهم العلمية.

ويعزى ذلك أيضاً إلى اقتناع كل المعلمين في المدارس بأهمية تطبيق مكونات الإدارة بالأهداف ممثلة بمستوياتها السبع المذكورة، ودورها في زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحمله المعلم، حيث تعتبر المستويات السبع عصب العمل الإداري في المدارس، لذلك اتفق جميع المعلمين على قبوله بغض النظر عن المؤهل العلمي.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراستي (العاجز ونشوان، 2010)، و(الزيودي وعبد الرحيم، 2008)، واللّتين أشارتا إلى وجود فروق وفق متغير المؤهل العلمي.



نتائج الدراسة

- إن درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس الابتدائية هي درجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر المعلمين العاملين في هذه المدارس.
- أن الأهمية النسبية لفقرات تحديد الأهداف قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.75).
- أن الأهمية النسبية لفقرات وضع خطة عملية قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.48).
- أن الأهمية النسبية لفقرات المراجعة المستمرة قد جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.96).
- أن الأهمية النسبية لفقرات التقييم قد جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.62).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة البحث لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس في جميع محاور الدراسة (تحديد الأهداف، ووضع خطة عملية، والمراجعة المستمرة، والتقييم).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة البحث لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة في جميع محاور الدراسة (تحديد الأهداف، ووضع خطة عملية، والمراجعة المستمرة، والتقييم).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة البحث لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة (تحديد الأهداف، ووضع خطة عملية، والمراجعة المستمرة، والتقييم).

توصيات الدراسة

- العمل على أن يتم إشراك المعلمين في تحديد الأهداف المتعلقة بهم.
- ضرورة تبني أهداف واضحة ومحددة ودقيقة تساعد المعلم على إنجاز عمله على الوجه المطلوب.
- ضرورة أن توفر الإدارة العليا في الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، وعقد الدورات التدريبية لرفع مستوى أدائهم.
- ضرورة اتباع أسلوب التقييم الذاتي كأحد أساليب تقييم مستوى تحقيق الأهداف كونه يساعد المعلم على تحديد نقاط الخلل في أدائه ويعمل على معالجتها.
- العمل الفوري على تحديد الحاجات المهنية للمعلمين والعمل على تطويرها وتنميتها، لما في ذلك من أثر على رضاهم الوظيفي.
- العمل على تحسين المردود المالي والحوافز للمعلمين، من أجل إشباع احتياجاتهم الحياتية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- تعزيز تنمية مهارات التخطيط والمتابعة وبناء الخطط وفق الأهداف، مما يدعم تبني الإدارة بالأهداف.
- من الضروري الاهتمام بأن يشارك المعلمين في تحديد أهداف المدرسة وإقرار الخطط السنوية والمشاركة في إعداد الموازنات العامة بالمدارس.
- ضرورة تعاون المديرين والمعلمين بتجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية، وفق الإدارة بالأهداف، لتطبيق هذا المفهوم على أكمل وجه، والاستفادة من خبرات بعضهم البعض في تطبيقه.
- العمل على تحديد المستلزمات المادية والبشرية للخطة السنوية في المدرسة، من قبل المديرين والمعلمين وفق الإدارة بالأهداف.

المراجع

- القرآن الكريم.
- 1. الأسطل، رامي (2008) درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 2. اشتية، أمية (2015) درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.



3. الجهضمي، سليمان (2005) معوقات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس المنطقة الشرقية بسلطنة عمان كما يتصورها الاداريون التربويون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
4. الحربي، محمد (2002) دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية بالمدارس المتوسطة في المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
5. سحاري، عامر (2018) درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم، المجلة العلمية، مجلد (34)، عدد (9)، كلية التربية، جامعة الباحة.
6. السلمي، علي (1999) الإدارة بالأهداف عن طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
7. شبير، محمد (2015) واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
8. شريف، شريف، الأكلي، عبد الرحمن (2018) درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (10) الجزء الثالث.
9. الشميمري، أحمد (2022) إدارة الأعمال أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، السعودية.
10. الطويل، هاني، أبو شويمة، زبيدة (2014) معايير مقترحة لاختيار مديري الإدارات العليا والوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية.
11. العبد، رامي (2014) درجة تطبيق مديري محافظة "رام الله والبيرة" نظرية الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، رام الله، فلسطين.
12. عبد الله، عبد العال (2021) اثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، المجلد 1، العدد 2، جامعة العريش، مصر.
13. العبوي، زيد (2006) الإدارة بالأهداف، (ط1)، عمان، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع.
14. العدوان، فريال (2006) تصورات مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية، الأردن.
15. عقيلات، هند (2002) درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
16. القرني، نوره (2016) درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مدارس محافظة بلقرن للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد 18، العدد الأول، كلية التربية، جامعة شقراء، السعودية.
17. الكردي، أحمد (2013) نظرية الإدارة بالأهداف.
18. Bell, K, (1981), Study of Management By Objectives as an Accountability Tool For Superintends And Directors Of
19. Adult Continuing Education Programs On Middle city School Districts within The state Of Michigan, Unpublished PHD Thesis, University Of Michigan.
20. Evans-Obinna, R. (2016). Management by objective: A top down planning technique for effective Nigerian secondary school management in 21st century. International Journal Of Education, Learning and Development, 3(12), pp. 70 - 81.
21. Raia, Anthony P. (1974). Management by Objectives. Brighton, Scott, Foreman Company. Glenview, Illinois.
22. Thomson, Thomas M, (1998) Management By Objectives, The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition
23. Wenceslaus, O. (2010) Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State : Teachers views, International Journal of Educational Administration and Policy Studies, Vol2, (7) pp 99-104.